



All.1 D GC del 24 Settembre 2024

CCIAA di Maremma e Tirreno

## Report Controllo strategico 2023

Settembre 2024



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. Coerenza documenti di programmazione .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Schema logico di riferimento .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Grado attuazione strategia .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Impatti e altre dimensioni della performance.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Processi .....</b>	<b>12</b>
5.1. Dimensionamento del personale nei processi .....	13
5.2. Costi dei processi .....	16
5.3. Standard di qualità erogata dei processi .....	19
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	21
<b>6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Benchmarking .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....</b>	<b>29</b>



## 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).

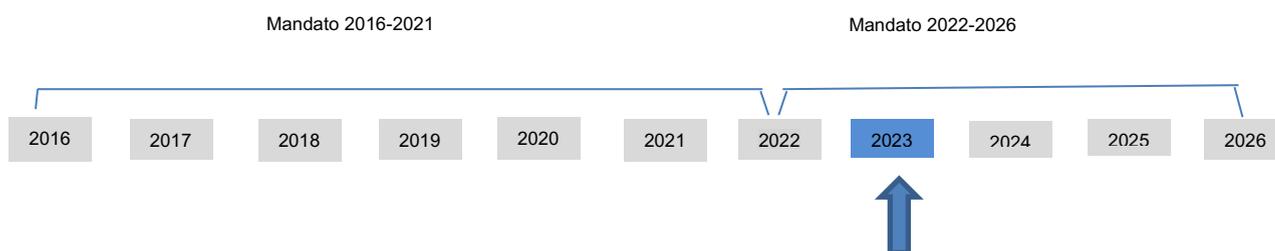
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico», che, a conclusione di anno, permette la revisione delle linee strategiche, reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.



# 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 Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 5 del 30/01/2023<sup>1</sup>.

L'esercizio a cui si riferisce la presente analisi è il secondo del nuovo mandato e del quinquennio di vigenza degli organi camerali in carica.



Dal punto di vista del contesto generale, il 2023 è stato ancora un anno complesso, poiché in alcuni settori risulta tuttora faticosa la ripresa economica post-Covid, cui si è aggiunto dal 2022 un vertiginoso aumento dei prezzi di beni e materie prime a causa del conflitto in Ucraina e della instabilità a livello internazionale, che stanno condizionando fortemente i mercati locali e globali, con conseguenze economiche e sociali. In un momento in cui la ripresa tende quindi a farsi ancora attendere per molti settori, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha rafforzato la propria presenza sul territorio, lavorando insieme agli altri attori per svolgere al meglio il proprio ruolo di istituzione al servizio delle imprese, raccogliendo le nuove sfide generate da un quadro generale in continuo mutamento.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il PIAO 2023-2025 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.

---

<sup>1</sup> Poi aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n. 90 del 25/07/2023



Competitività delle Imprese

Commercio Internazionale  
e internazionalizzazione  
del commercio produttivo

Regolazione dei  
mercati

 <p>Imprese Territorio e Consumatori</p>	<p>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi</p> <p>2. Innovazione Sviluppo Sostenibilità e Transizione Green</p> <p>3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione Integrata del territorio</p> <p>4. Infrastrutture Portualità logistica e Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</p> <p>5. Nuove Imprese, Politiche attive del Lavoro e Giovani</p> <p>6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri</p> <p>7. Giustizia Alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza</p>
---	---

Servizi istituzionali e generali delle PA

 <p>Processi Interni</p>	<p>8. Accountability e Trasparenza</p> <p>9. Qualità, efficienza e Cantralità della Performance</p> <p>10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale</p>
 <p>Apprendimento Crescita e Innovazione</p>	<p>11. Comunicazione istituzionale tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini</p> <p>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo</p>
 <p>Economico Finanziario</p>	<p>13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare</p> <p>14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata</p>



## 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 100% degli obiettivi strategici sono stati raggiunti e il grado di raggiungimento dell'ente è pari a 99,97%.

	N.	%
Raggiungimento obiettivi strategici		
<b>Obiettivi strategici con target raggiunto</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
<b>Obiettivi strategici con target parzialmente raggiunto</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Obiettivi strategici con target non raggiunto</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Obiettivi strategici totali individuati nel Pdp/PIAO</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

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

Si evidenzia che all'interno degli obiettivi strategici "1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi", 6. "Internazionalizzazione e Mercati esteri", "14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata" sono stati inseriti obiettivi comuni di sistema camerale, che insistono su alcune priorità strategiche, al fine di apprezzare l'impatto delle politiche camerali (transizione digitale; transizione burocratica e semplificazione; sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese; garanzia della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'ente).

**BSC1 - Utenti-imprese-territorio****011 - Utenti, imprese e territorio**

01 - Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi	100,00%		14,29%
02 - Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green	100,00%		14,28%
03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio	100,00%		14,28%
04 - Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie	100,00%		14,28%
05 - Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani	100,00%		14,28%
06 - Internazionalizzazione e Mercati Esteri	100,00%		14,31%
07 - Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza	100,00%		14,28%

**BSC2 - Economico-finanziaria****016 - Economico - Finanziaria**

13 - Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare	100,00%		50,00%
14 - Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	99,77%		50,00%

**BSC3 - Apprendimento e crescita****012 - Apprendimento, crescita e innovazione**

11 - Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e i cittadini	100,00%		50,00%
12 - Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo	100,00%		50,00%

**BSC4 - Processi interni****032 - Processi interni**

08 - Accountability e Trasparenza	100,00%		33,33%
09 - Qualità, efficienza e centralità della performance	100,00%		33,34%
10 - Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale	100,00%		33,33%



## 4. Impatti e altre dimensioni della performance

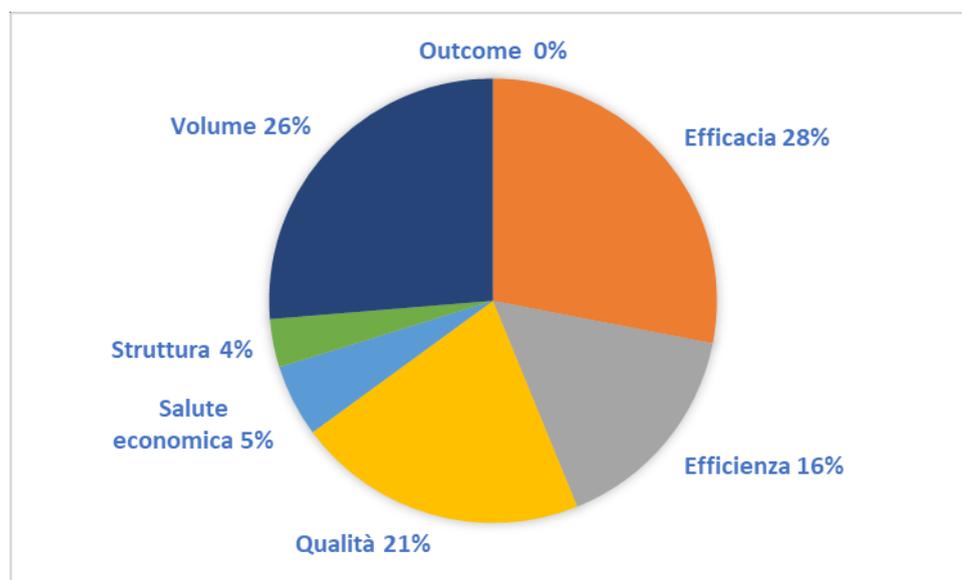
Si è analizzata la lista completa degli indicatori presenti nel PIAO 2023, considerando separatamente gli indicatori del Cruscotto strategico dagli indicatori degli obiettivi operativi collegati alla performance di servizio.

Si evidenzia il grado di raggiungimento degli indicatori del Cruscotto strategico in relazione alle diverse dimensioni: molto rappresentate le dimensioni di Efficacia, Volume e Qualità, meno rappresentate quelle di Struttura e Salute economica.

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

Dimensione (	Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	100,00% ● ● ●	2
▷ Salute economica	100,00% ● ● ●	3
▷ Efficienza	100,00% ● ● ●	9
▷ Efficacia	99,89% ● ● ●	16
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	15
▷ Qualità	100,00% ● ● ●	12
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	0

57

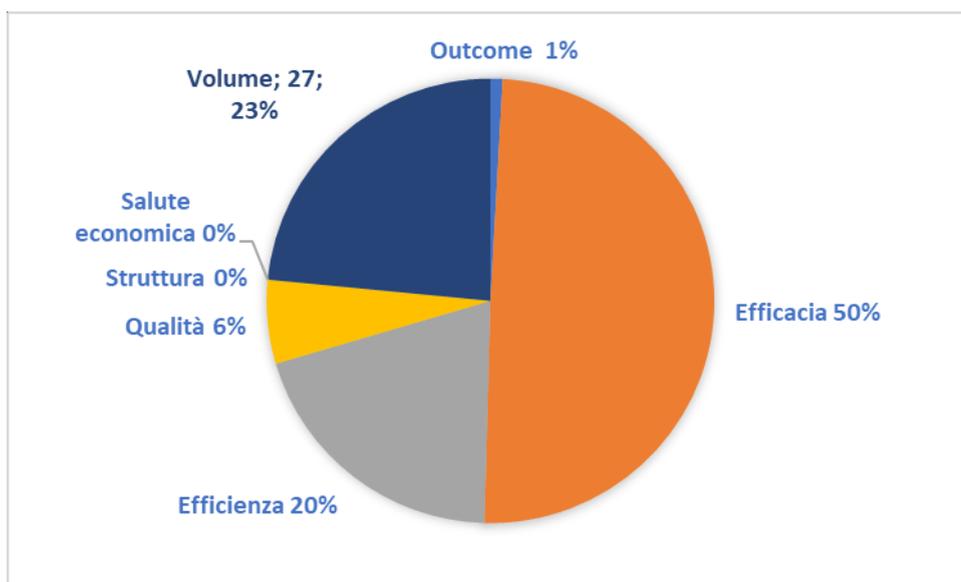


Per gli indicatori degli obiettivi operativi emerge una maggior rappresentazione di indicatori di Efficienza, di Efficacia e di Volume. Inoltre, gli indicatori di tipo «data» sono il 16% del totale (pari a 19 su 115).

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

Dimensione	Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	- ● ● ●	0
▷ Salute economica	- ● ● ●	0
▷ Efficienza	100,00% ● ● ●	23
▷ Efficacia	100,00% ● ● ●	57
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	27
▷ Qualità	100,00% ● ● ●	7
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	1

**115**





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 47,61%.

#### Obiettivi strategici: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	48	86,00%	
▷ 100-120%	0	0,00%	
▷ 120-140%	0	0,00%	
▷ 140-160%	1	2,00%	
▷ 160-180%	0	0,00%	←
▷ 180-200%	1	2,00%	←
▷ >200%	6	11,00%	←
	<b>*56</b>	<b>100%</b>	

\*N. 1 indicatori non entra nel calcolo dell'overshooting 2023

Per gli obiettivi operativi invece l'indice complessivo di overshooting è pari al 39,47%.

#### Obiettivi operativi: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	99	86,00%	
▷ 100-120%	0	0,00%	
▷ 120-140%	0	0,00%	
▷ 140-160%	0	0,00%	
▷ 160-180%	0	0,00%	←



▷ 180-200%	2	1,73%	◀
▷ <b>&gt;200%</b>	<b>4</b>	<b>3,47%</b>	◀
	<b>115</b>	<b>100%</b>	



## 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 62 su 65 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2023.



MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Cluster	
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo			MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 62/65) Mediana		
18_A_Governo Camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	1,7323	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,5387	1,2849	0,0574	
		18_A1.2 Compliance normativa	0,5031	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,4468	0,6262	-0,0648	
		18_A1.3 Organizzazione camerale	1,0649	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,1510	0,1282	0,0219	
	18_A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	3,4104	10 mila Imprese attive + UULL	0,4895	0,3567	0,1559	
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0095	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0084	0,0398	-0,0194	
		18_A2.3 Gestione documentale	3,3534	10 mila Imprese attive + UULL	0,4813	0,3292	0,1719	
		18_A2.4 Rilevazioni statistiche	0,0450	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0064	0,0366	-0,0302	
	18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	1,9371	10 mila Imprese attive + UULL	0,2780	0,2500	0,0049	
	18_B_Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	3,7662	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,5342	0,3617	0,1724
		18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	18_B2.1 Acquisti	2,4425	1 mln € di Valore acquisti	1,9059	1,3725	0,3764
18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede			6,9207	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,9816	0,6723	0,2404	
18_B3 Bilancio e finanza		18_B3.1 Diritto annuale	1,8524	10 mila Imprese attive + UULL	0,2659	0,2288	0,0172	
		18_B3.2 Contabilità e finanza	2,8601	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	2,5404	2,8069	-0,3617	
18_C_Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	15,8210	10 mila Imprese registrate + UULL	2,0372	2,1875	-0,2298	
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0336	N/D	
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	0,0079	10 mila Imprese attive + UULL	0,0011	0,0017	0,0001	
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione	0,1369	10 mila Imprese attive + UULL	0,0196	0,0120	-0,0009	
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità	0,3236	10 mila Imprese attive + UULL	0,0464	0,0270	0,0220	
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	1,7542	10 mila Imprese attive + UULL	0,2518	0,1859	0,0699	
		18_C2.5 Metrologia legale	1,6730	10 mila Imprese registrate + UULL	0,2154	0,1886	0,0055	
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,4544	10 mila Imprese attive + UULL	0,0652	0,0803	-0,0155	
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle	4,3218	10 mila Imprese attive + UULL	0,6203	0,2446	0,2737	
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,2842	10 mila Imprese attive + UULL	0,0408	0,0421	-0,0165	
18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	0,2424	10 mila Imprese attive + UULL	0,0348	0,0000	0,0334			
18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	0,7711	10 mila Imprese attive + UULL	0,1107	0,1301	-0,0439			



MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo			MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 62/65)  Mediana	
18_D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,9241	100 mln € di Valore esportazioni	0,0238	0,0217	0,0046
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	1,5637	100 mln € di Valore esportazioni	0,0402	0,0398	-0,0001
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	0,7769	10 mila Imprese attive + UULL	0,1115	0,0942	0,0202
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2,7243	10 mila Imprese attive + UULL	0,3910	0,4328	-0,0979
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,5667	10 mila Imprese attive + UULL	0,0813	0,1482	-0,0724
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.1 Orientamento	0,4419	10 mila Imprese attive + UULL	0,0634	0,0644	-0,0163
		18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,2116	10 mila Imprese attive + UULL	0,0304	0,0294	-0,0108
		18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,6296	10 mila Imprese attive + UULL	0,0904	0,0273	0,0129
		18_D4.4 Certificazione competenze	0,3104	100 mila Popolazione in età attiva	0,0879	0,0148	0,0534
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,3464	10 mila Imprese attive + UULL	0,0497	0,0259	0,0192
		18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,2762	N/D
		18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia	0,1542	10 mila Imprese attive + UULL	0,0221	0,0203	0,0048
	18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,9477	10 mila Imprese attive + UULL	0,2795	0,1223	0,1649
		18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle	0,7051	10 mila Imprese attive + UULL	0,1012	0,0285	0,0567
		18_D6.3 Osservatori economici	1,3840	10 mila Imprese attive + UULL	0,1986	0,0646	0,1195
18_E Maggioraz	18_E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20%	18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto	2,0827	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0299	0,0392	-0,0124
18_F Altri servizi	18_F1 Altri servizi ad imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,1204	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0171	0,0290	0,0009
		18_F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0113	10 mila Imprese attive + UULL	0,0016	0,0000	-0,0200
18_Z Fuori perimetro	18_Z1 Extra	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0000	0,0000	N/D
			70,5889				

\*CCIAA + AASS. Dati al 13 settembre 2024



## 5.2. Costi dei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 54 su 65 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2023.



MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	Delta Mediana Cluster
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 54/65)	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
18_A Governo Camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	128.853,40	199,00	30.475,17	0,00	<b>159.527,57</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>14,17</b>	<b>12,32</b>	0,76
		18_A1.2 Compliance normativa	39.348,58	21.344,00	9.106,32	0,00	<b>69.798,90</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>6,20</b>	<b>6,60</b>	0,00
		18_A1.3 Organizzazione camerale	65.780,36	5.983,82	19.968,46	0,00	<b>91.732,64</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>1.301,05</b>	<b>1.409,61</b>	-428,79
	18_A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	187.503,64	258.165,70	62.453,30	0,00	<b>508.122,65</b>	Imprese attive + UULL	<b>7,29</b>	<b>5,89</b>	1,41
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerale	571,14	0,00	177,84	0,00	<b>748,98</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>0,07</b>	<b>0,48</b>	-0,12
		18_A2.3 Gestione documentale	167.129,68	30.575,00	52.799,90	0,00	<b>250.504,59</b>	Imprese attive + UULL	<b>3,60</b>	<b>2,67</b>	1,19
		18_A2.4 Rilevazioni statistiche	2.315,13	0,00	845,87	0,00	<b>3.161,00</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>44,83</b>	<b>313,86</b>	-198,69
18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	77.601,71	8.101,00	13.914,03	0,00	<b>99.616,74</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,43</b>	<b>2,16</b>	-0,76	
18_B Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	205.636,72	45.480,80	66.433,58	0,00	<b>317.551,10</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>4.503,86</b>	<b>3.417,55</b>	955,58
	18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	18_B2.1 Acquisti	150.859,55	1.861,00	43.963,60	0,00	<b>196.684,15</b>	1.000 € di Valore acquisti	<b>153,47</b>	<b>118,21</b>	35,56
		18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede	370.084,75	965.593,00	113.017,85	0,00	<b>1.448.695,60</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>20.546,99</b>	<b>13.161,94</b>	6.733,33
	18_B3 Bilancio e finanza	18_B3.1 Diritto annuale	118.906,20	48.431,00	34.803,30	0,00	<b>202.140,49</b>	Imprese attive + UULL	<b>2,90</b>	<b>2,50</b>	0,50
		18_B3.2 Contabilità e finanza	188.312,67	20.724,70	51.461,38	0,00	<b>260.498,75</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>23,14</b>	<b>24,19</b>	0,00
18_C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	850.164,00	54.587,00	292.674,89	0,00	<b>1.197.425,89</b>	Imprese registrate + UULL	<b>15,42</b>	<b>18,08</b>	-1,64
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,00</b>	<b>0,73</b>	N/D
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	540,08	0,00	149,24	0,00	<b>689,32</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,01</b>	<b>0,05</b>	-0,08
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e	9.637,90	270,00	2.572,34	0,00	<b>12.480,24</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,18</b>	<b>0,09</b>	0,00
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e	22.147,95	24.278,00	6.079,18	0,00	<b>52.505,13</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,75</b>	<b>0,29</b>	0,45
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	112.379,27	964,00	32.959,33	0,00	<b>146.302,60</b>	Imprese attive + UULL	<b>2,10</b>	<b>1,54</b>	0,56
		18_C2.5 Metrologia legale	103.910,05	2.120,00	31.432,85	0,00	<b>137.462,90</b>	Imprese registrate + UULL	<b>1,77</b>	<b>1,69</b>	-0,02
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	25.987,05	270,00	8.537,30	0,00	<b>34.794,35</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,50</b>	<b>0,61</b>	-0,06
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle	230.541,90	231.304,60	40.997,38	12.905,90	<b>515.749,77</b>	Imprese attive + UULL	<b>7,40</b>	<b>2,52</b>	4,41
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	15.792,20	0,00	5.339,31	0,00	<b>21.131,51</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,30</b>	<b>0,44</b>	-0,23
18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made	14.246,31	9.465,00	4.554,59	0,00	<b>28.265,90</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,41</b>	<b>0,00</b>	0,39		
18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	43.794,99	0,00	14.487,51	0,00	<b>58.283,51</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>	-0,21		



MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	Delta Mediana Cluster
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 54/65)	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
18_D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza	50.396,86	5.600,00	9.724,92	52.242,44	65.721,78	1.000.000 € di Valore esportazioni	16,89	12,22	6,54
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	79.433,90	6.416,00	29.380,14	0,00	115.230,04	1.000.000 € di Valore esportazioni	29,62	29,24	0,00
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	43.977,18	0,00	14.597,11	0,00	58.574,29	Imprese attive + UULL	0,84	0,66	0,29
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	94.690,84	139.693,00	30.503,93	0,00	264.887,76	Imprese attive + UULL	3,80	4,73	-1,37
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della	34.507,01	0,00	8.350,48	61.966,00	42.857,49	Imprese attive + UULL	0,62	1,04	-0,85
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.1 Orientamento	17.711,43	378,00	879,76	26.157,00	18.969,19	Imprese attive + UULL	0,27	0,48	-0,25
		18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per	14.146,63	0,00	3.975,76	0,00	18.122,39	Imprese attive + UULL	0,26	0,23	0,00
		18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	24.472,84	271,00	2.014,93	20.000,00	26.758,77	Imprese attive + UULL	0,38	0,20	0,00
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D4.4 Certificazione competenze	18.802,73	0,00	5.065,22	0,00	23.867,95	Popolazione in età attiva	0,07	0,01	0,04
		18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	20.988,07	0,00	6.508,19	0,00	27.496,26	Imprese attive + UULL	0,39	0,19	0,20
		18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	4,26	N/D
	18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia	8.760,65	3.084,00	2.897,06	0,00	14.741,72	Imprese attive + UULL	0,21	0,19	0,08
		18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	108.685,79	3.355,00	23.281,00	156.523,96	135.321,79	Imprese attive + UULL	1,94	0,75	1,20
		18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle	43.720,45	0,00	13.248,60	0,00	56.969,04	Imprese attive + UULL	0,82	0,18	0,32
18_E Maggi	18_E1 PROGETTI A VALERE SU	18_D6.3 Osservatori economici	54.263,03	4.270,00	1.086,97	3.787,00	63.406,99	Imprese attive + UULL	0,91	0,90	-0,21
		18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20%	115.032,21	0,00	39.130,51	1.093.692,00	154.162,72	1.000 di Imprese attive + UULL	2.212,60	2.524,96	-29,48
18_F Altri serv	18_F1 Altri servizi ad imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	7.572,95	11.756,00	2.262,09	6.295,00	27.886,04	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	395,51	366,08	163,34
		18_F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in	557,93	0,00	212,30	0,00	770,23	Imprese attive + UULL	0,01	0,00	-0,33
18_Z Fuori	18_Z1 Extra	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,00	0,00	N/D
			3.869.765,73	1.904.540,62	1.132.324,48	1.433.569,30	6.929.618,73				

Dati al 13 settembre 2024



## 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	2021	2022	2023
▷ Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	77,90%	95,00%	98,70%
▷ Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	97,74%	98,58%	99,06%
▷ Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	7,9	4,9	3,5
▷ Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	12,70	12,44	15,18
▷ Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	68,45%	69,37%	70,25%

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	2019	2020	2021	2022	2023	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	1,50	2,00	3,30	1,70	1,10	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	1,50	2,00	3,30	1,70	1,10	
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	2,55	
Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	Termine generale 30 gg	4,00	5,00	5,00	5,00	2,62	
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	1,25	1,19	1,05	
Tempo medio di rilascio carnet ATA	5 gg	2,00	2,00	1,31	1,00	1,00	
Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	25 gg	9,00	7,73	3,50	6,00	4,94	
Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	10 gg	0,70	1,50	1,09	0,80	0,88	
Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	45 gg	18,00	9,00	7,54	10,83	7,00	
Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	5 anni (monitoraggio in gg)	275,00	568,61	251,80	206,36	183,49	
Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	55,67	121,70	72,01	89,79	85,40	
Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	154,00	151,00	123,20	236,00	291,00	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	24,27	17,34	14,07	17,63	20,86	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	1,26	2,11	1,81	1,66	0,87	
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 gg	16,39	10,86	6,79	4,89	3,83	
Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	30 gg	4,10	-	-	-	-	
Tempi medi di pagamento delle fatture passive	Termine generale 30 gg	12,25	10,77	12,70	12,44	15,18	

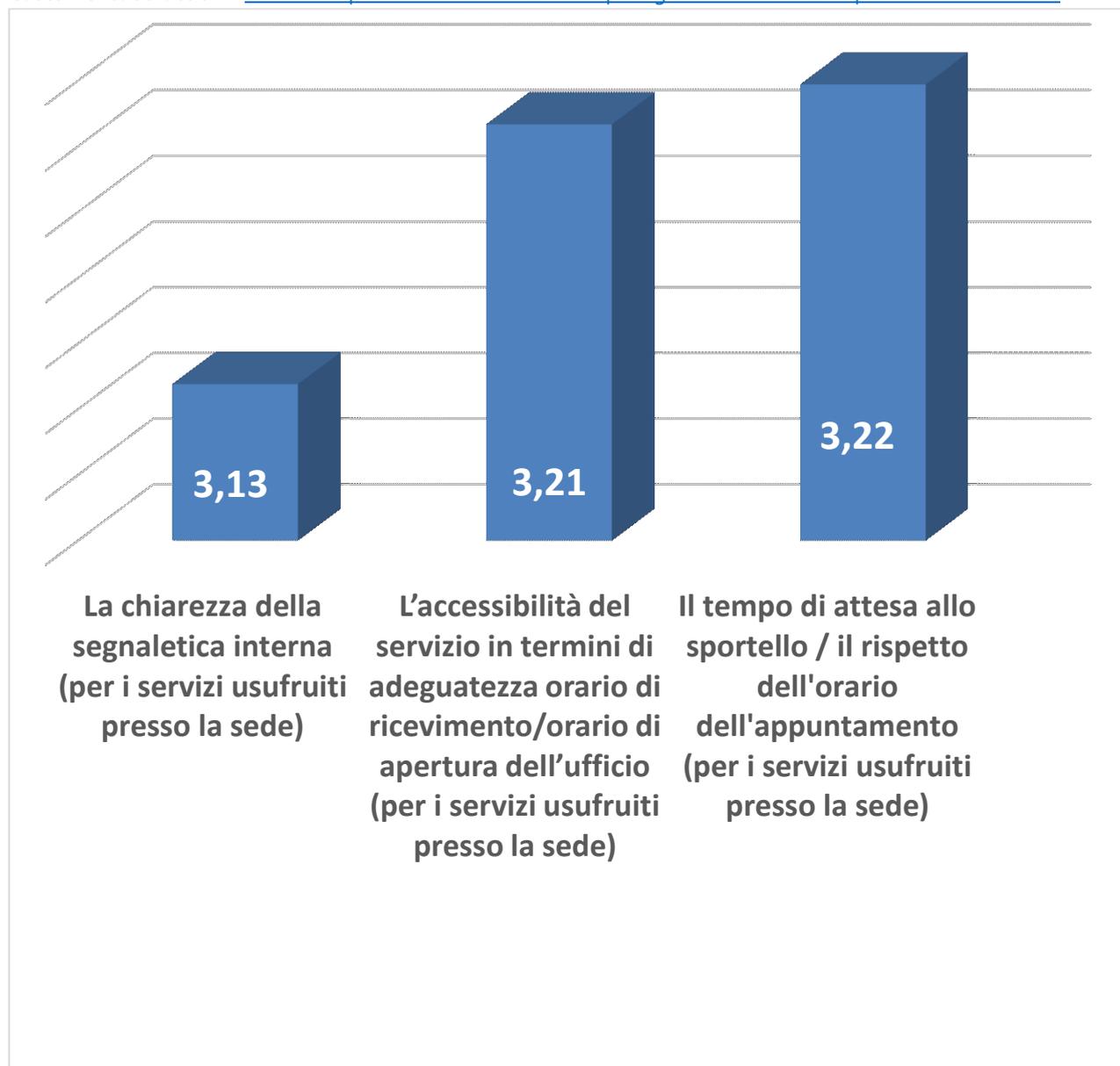


## 5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

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.

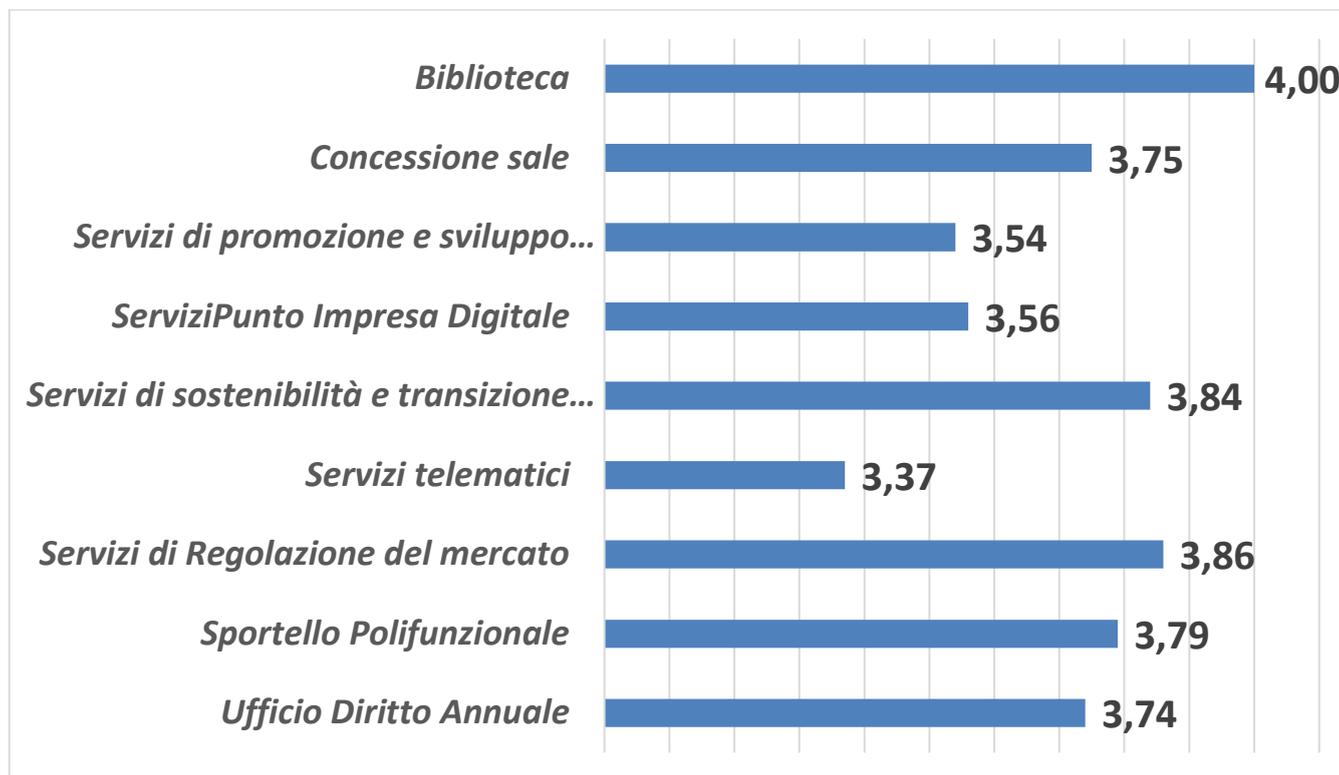
Il giudizio è stato espresso secondo una scala lineare di valori da 1 a 4 (1=valore minimo 4=valore massimo).

**Customer satisfaction - Grado complessivo di soddisfazione aspetti generali dei servizi al pubblico – Anno 2023**





**Customer satisfaction - [Grado complessivo complessivo di soddisfazione dei servizi al pubblico - Anno 2023](#)**





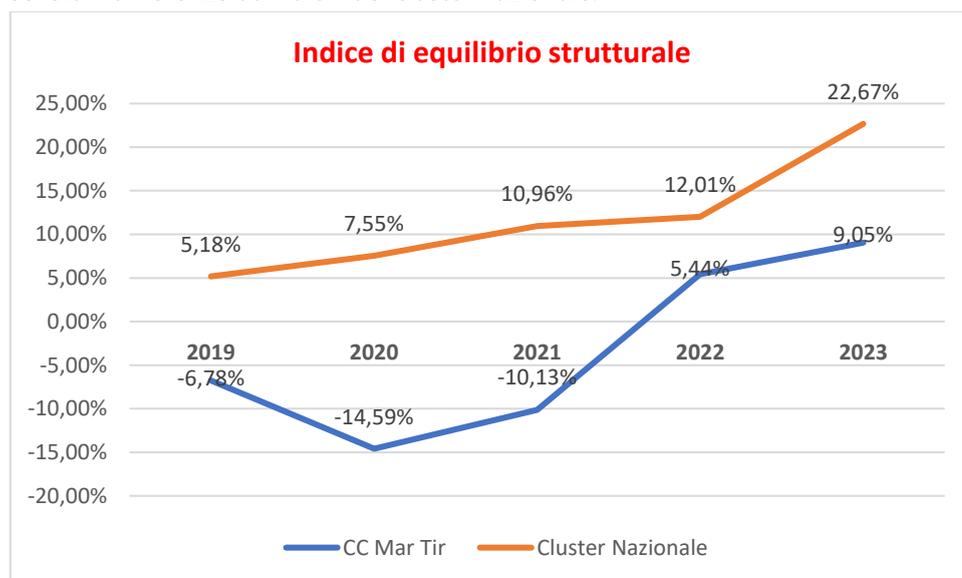
## 6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente

### 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 è rimasto negativo fino al 2021, certificando il fatto che i proventi correnti (rappresentati prevalentemente da diritto annuale e dai diritti di segreteria) non riuscivano a coprire gli oneri correnti, anche per l'effetto sul bilancio di alcuni accantonamenti a fondo rischi ed oneri.

Considerata la rigidità relativa dal lato oneri, difficilmente comprimibili, il valore negativo dell'indice era sostanzialmente determinato dalla riduzione del diritto annuale nella misura del 50% su base 2014 nonché dalla 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.

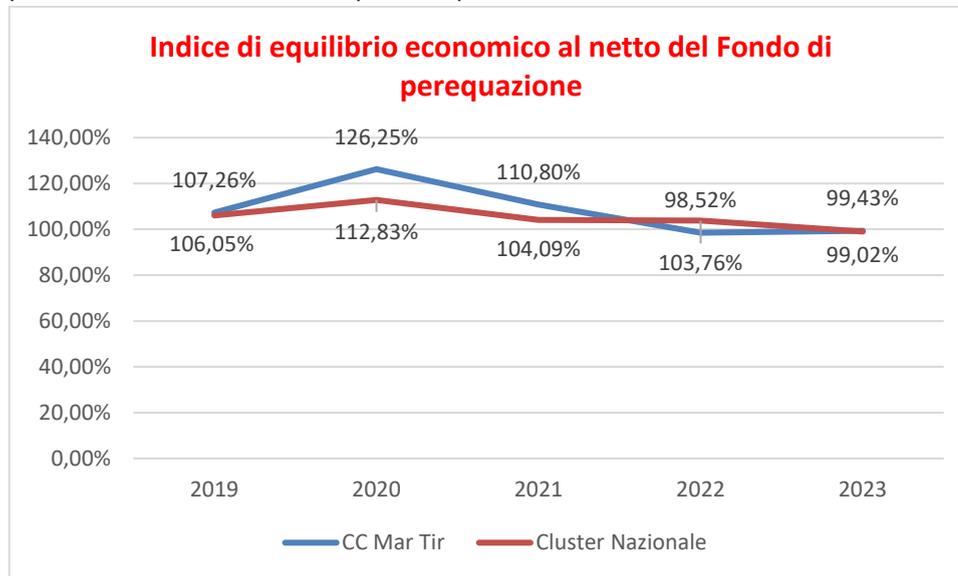
Nonostante il permanere di tali condizioni, il valore dell'indice rilevato dalla Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha assunto valore positivo nel 2022 e nel 2023 risulta ancora migliore rispetto all'esercizio precedente. Tale risultato è dovuto all'effetto di due fattori: il primo è il venir meno dell'inserimento delle somme correlate all'obbligo del versamento allo Stato dei risparmi di spesa disposti dalla previgente normativa tra gli oneri di gestione, in quanto non dovute a seguito della dichiarazione di illegittimità per il sistema camerale da parte della Corte Costituzionale (sentenza n. 210 del 14 ottobre 2022) e prudenzialmente incluse tra gli accantonamenti a fondo rischi; il secondo è il riposizionamento sui livelli pre-covid delle aliquote di accantonamento a fondo svalutazione applicate ai crediti da diritto annuale. Il valore seppur positivo rileva sensibili differenze dai valori del cluster nazionale.



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. I valori dell'indice della Camera presentano un andamento



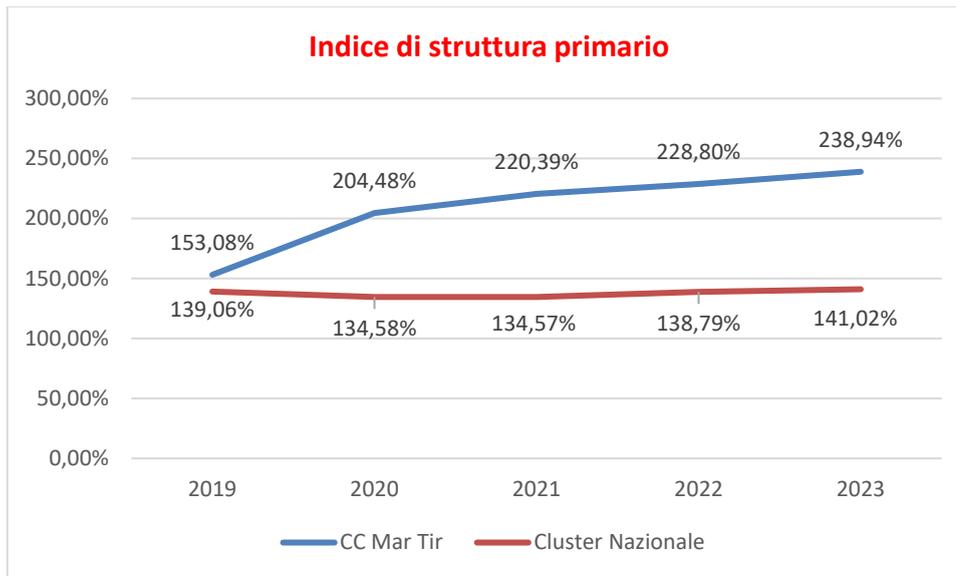
crescente fino al 2020 per poi diminuire nel biennio successivo. Il confronto con i dati del cluster nazionale evidenziano un andamento in linea con quello nazionale, ma con valori migliori fino al 2021. Il valore dell'indice nel 2023 registra un aumento rispetto al 2022 e risulta superiore a quello medio del cluster nazionale (CCIAA MT 99,43% rispetto a 99,02% della media nazionale).. L'obiettivo dell'ente è rappresentato dal mantenimento/consolidamento dei valori attuali, anche attraverso il massimo contenimento degli oneri correnti, e del buon posizionamento del valore rispetto a quello medio del cluster di riferimento.



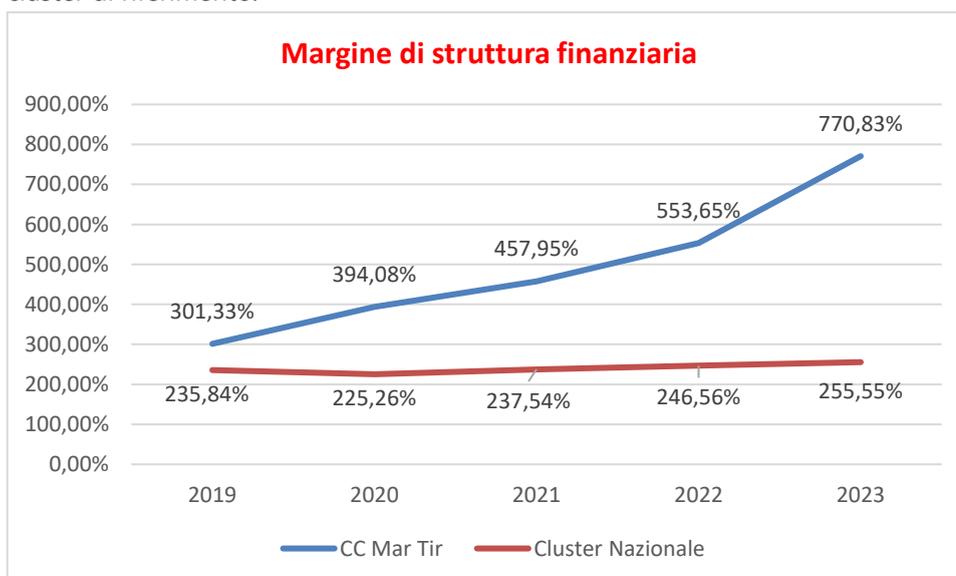
#### INDICATORI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE E FINANZIARIA

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

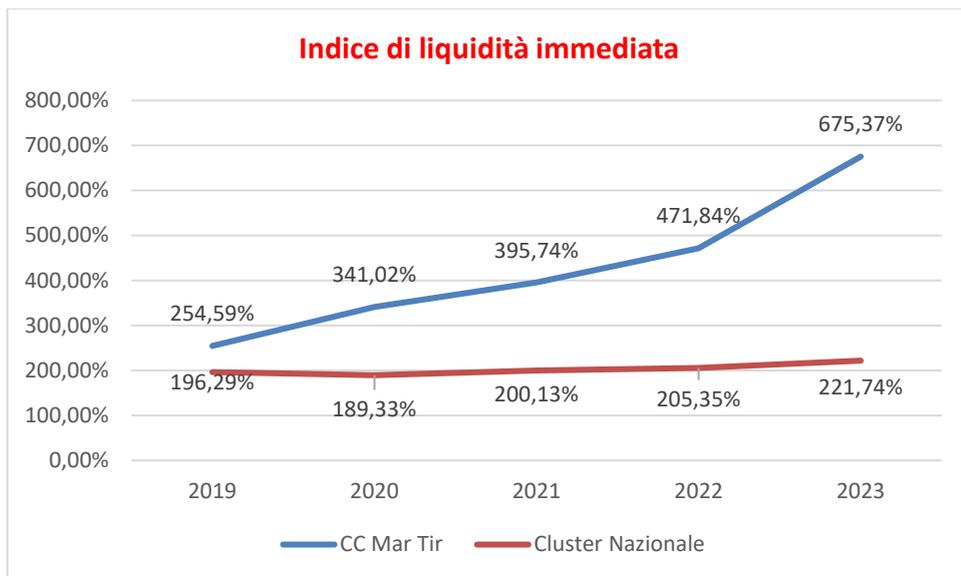
L'indicatore, che è il risultato del rapporto Patrimonio netto ed Immobilizzazioni, presenta ancora nel periodo in esame un andamento crescente. Il raffronto con i valori del cluster nazionale, evidenziano dati di poco superiori nel periodo 2018/2019 mentre manifesta un netto incremento a partire dal 2020. 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 conclusione della cessione di azioni della società SPIL. Il valore nel 2023 risulta ulteriormente in aumento.



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 finanziarie i propri piani di investimento con capitale proprio, con valori nettamente 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, evidenziando una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide. Il valore registrato nel 2023 presenta un ulteriore incremento rispetto ai valori 2022 e precedenti.





## 7. Benchmarking

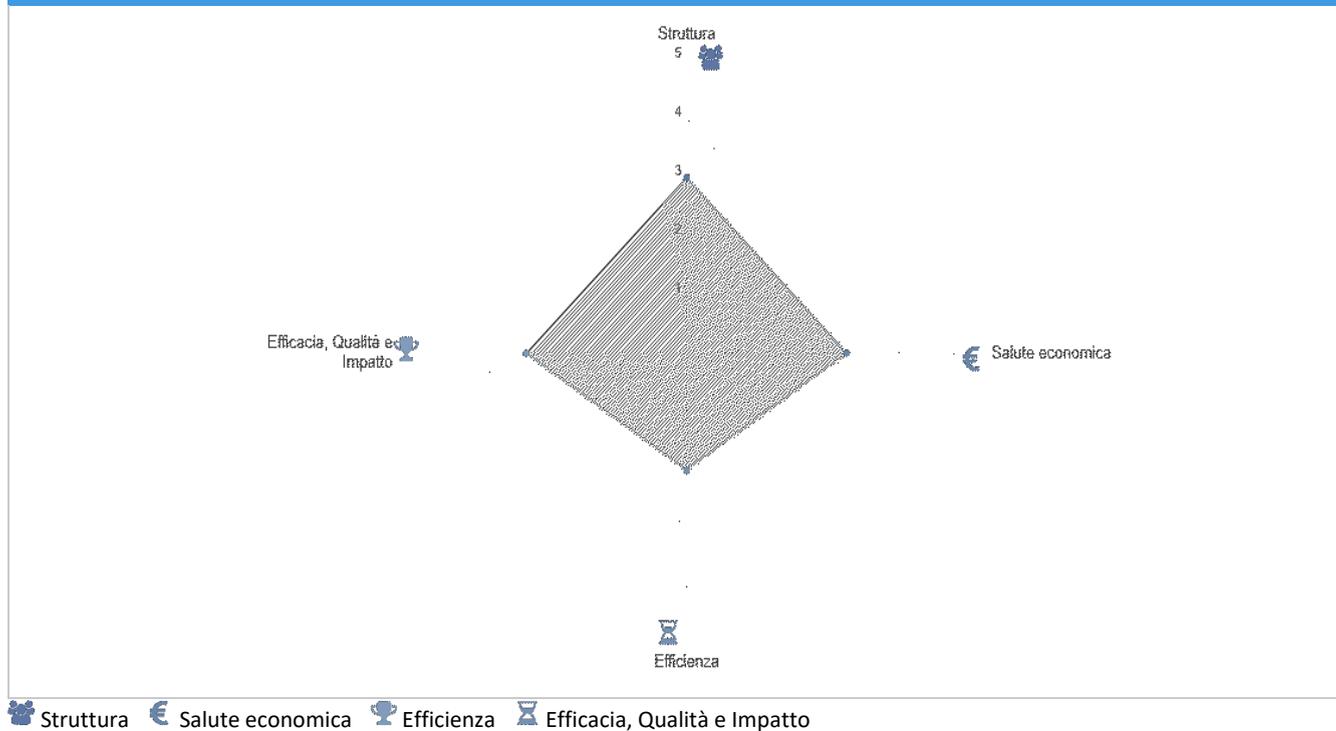
Utilizzando il Cruscotto direzionale, strumento messo a disposizione all'interno del Sistema informativo integrato, è possibile tracciare un "profilo" della Camera di Commercio di Maremma e Tirreno; in questo modo è possibile evidenziare gli ambiti di miglioramento e/o consolidamento della gestione camerale.

La CCIAA è caratterizzata da:

- Una struttura nettamente più consistente della media in termini di personale allocato nelle macrofunzioni di supporto;
- Una presenza relativamente molto alta di under 50;
- Si evidenzia una sufficiente salute economica, un grado relativamente basso di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità.

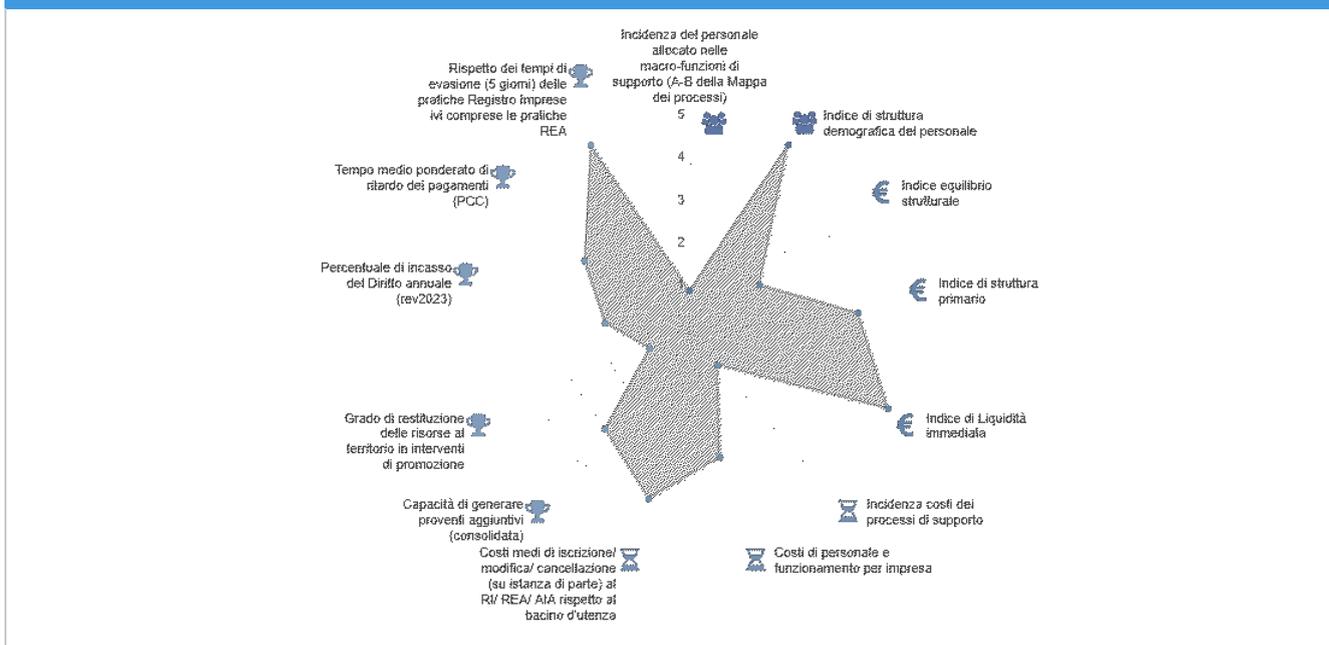
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità</li> <li>• Rispetto tempi evasione pratiche RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidenza dei costi dei processi di supporto interno</li> <li>• Capacità di restituire risorse al territorio</li> </ul>

### POSIZIONAMENTO PER DIMENSIONE DELLA GESTIONE





## POSIZIONAMENTO PER INDICATORE



Efficienza 
 Salute economica 
 Struttura 
 Efficacia, Qualità e Impatto

Dati al 4 settembre 2024



## 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 non sono state riscontrate criticità per il raggiungimento degli obiettivi; al contrario pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento pari a 100%.

Emerge un buon grado di digitalizzazione dei servizi (esterni ed interni), una buona tenuta degli indicatori di efficacia ed efficienza, una sufficiente salute economica.

Lievemente migliorata la percentuale di riscossione del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata della Camera di Commercio, dovuta anche all'attuale crisi economica e alla struttura del tessuto imprenditoriale di riferimento. L'ente ha deciso di mettere in campo iniziative per stimolare la regolarizzazione spontanea di situazioni di irregolarità (ambito strategico: "Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata").

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. Al centro delle politiche camerali, quale linea direttrice a cui ispirare le proprie attività, si colloca poi nei prossimi anni lo sviluppo sostenibile, da rendicontare mediante il report di sostenibilità.

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 (nel 2023 non sono presenti 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 sottolinea positivamente la realizzazione da parte dell'Ente di iniziative di condivisione con i propri stakeholder nel ciclo di pianificazione (programmazione partecipata), nonchè il coinvolgimento degli stessi nelle fasi di valutazione e misurazione della performance, mediante il consolidamento della metodologia di valutazione partecipativa, introdotta nel 2022 ed estesa ai processi di maggior rilievo nel 2023.