



All.1 D GC del 25 Settembre 2025

CCIAA di Maremma e Tirreno

Report Controllo strategico 2024

Settembre 2025



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. Coerenza documenti di programmazione	3
2. Schema logico di riferimento	5
3. Grado attuazione strategia	6
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	8
5. Processi	12
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	13
5.2. Costi dei processi	15
5.3. Standard di qualità erogata dei processi	18
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	20
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	22
7. Benchmarking	26
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	28



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).

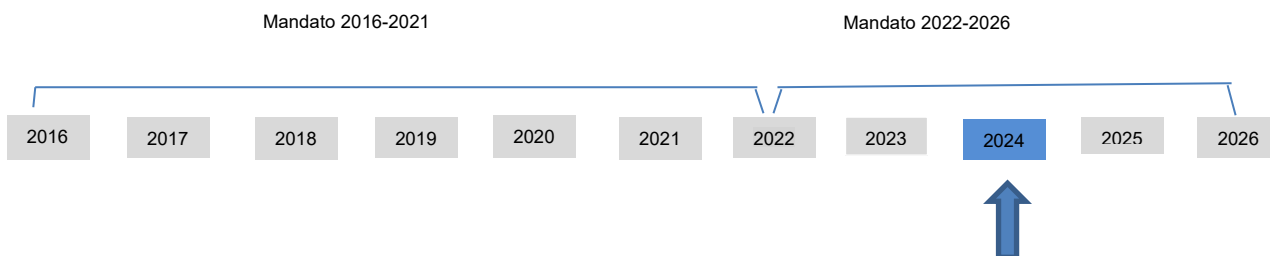
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico», che, a conclusione di anno, permette la revisione delle linee strategiche, reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.



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. 4 del 30/01/2024¹.

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



Dal punto di vista del contesto generale, il 2024 è stato ancora un anno complesso: in un contesto globale in continua evoluzione, la Camera di Commercio ha continuato a svolgere un ruolo proattivo a sostegno delle imprese, promuovendo l'innovazione, la competitività, la parità di genere, la digitalizzazione, la sostenibilità come valore per lo sviluppo. Prosegue l'impegno per continuare ad essere un punto di riferimento affidabile, un partner strategico capace di anticipare i cambiamenti e di offrire risposte concrete alle esigenze delle aziende del territorio. 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 2024-2026 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

¹ Poi aggiornato con deliberazioni della Giunta camerale n.57 del 30/04/2024 e n. 100 del 23/07/2024

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.

Competitività delle Imprese		Commercio Internazionale e internazionalizzazione del commercio produttivo	Regolazione dei mercati
 Imprese Territorio e Consumatori	1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi 2. Innovazione Sviluppo Sostenibilità e Transizione Green 3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione Integrata del territorio 4. Infrastrutture Portualità logistica e Gestione Strategica delle partecipazioni societarie 5. Nuove Imprese, Politiche attive del Lavoro e Giovani 6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri 7. Giustizia Alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza		
	Servizi istituzionali e generali delle PA		
 Processi Interni	8. Accountability e Trasparenza 9. Qualità, efficienza e Cantralità della Performance 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale		
 Apprendimento Crescita e Innovazione	11. Comunicazione istituzionale tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini 12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo		
 Economico Finanziario	13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare 14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata		



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 98,77%.

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

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", "2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green", 9. "Qualità, efficienza e centralità della performance " e "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; garanzia della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'ente).

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

	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
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	98,16%		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	95,31%		50,00%

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

08 - Accountability e Trasparenza	100,00%		33,33%
09 - Qualità, efficienza e centralità della performance	95,01%		33,34%
10 - Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale	100,00%		33,33%



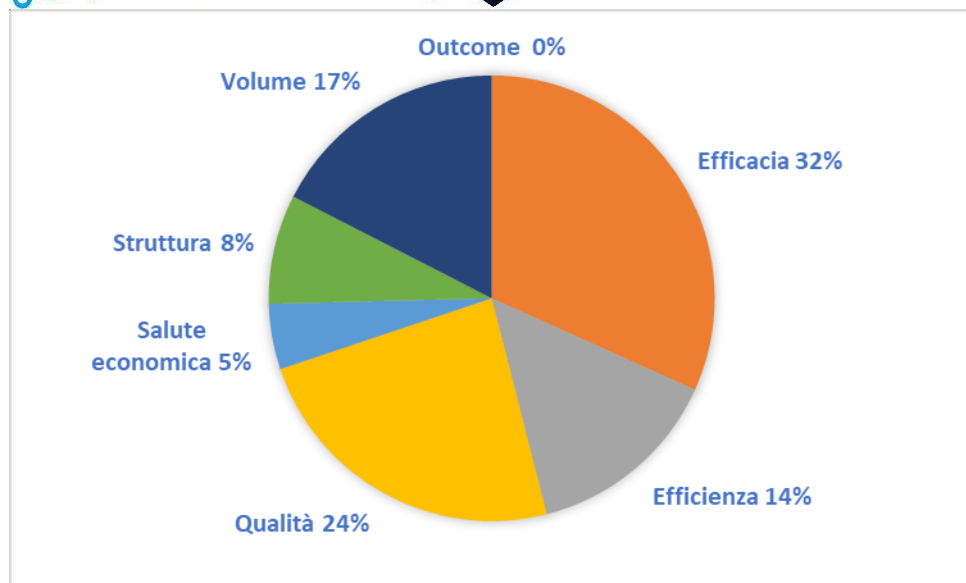
4. Impatti e altre dimensioni della performance

Si è analizzata la lista completa degli indicatori presenti nel PIAO 2024, 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% ● ● ●	5
▷ Salute economica	100,00% ● ● ●	3
▷ Efficienza	100,00% ● ● ●	9
▷ Efficacia	95,76% ● ● ●	20
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	11
▷ Qualità	100,00% ● ● ●	15
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	0
		63

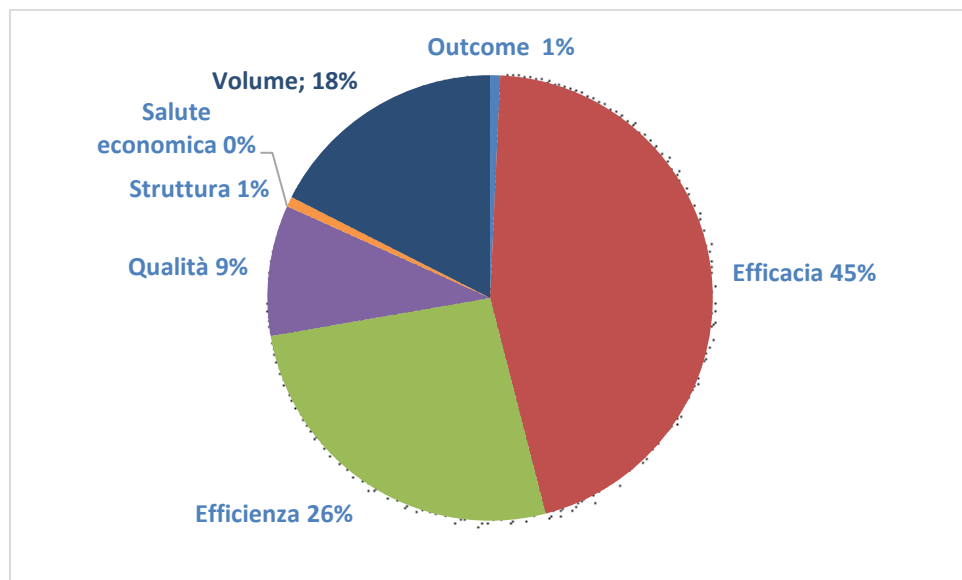


Per gli indicatori degli obiettivi operativi emerge una maggior rappresentazione di indicatori di Efficienza, di Efficacia e di Volume. Inoltre, gli indicatori di tipo «data» sono il 24% del totale (pari a 33 su 137).

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%	37
▷ Efficacia	100,00%	62
▷ Volume (output)	97,53%	24
▷ Qualità	100,00%	13
▷ Impatto (outcome)	100,00%	1

137



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 5,67%.

Obiettivi strategici: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%
▷ 0-100%	61	97,00%
▷ 100-120%	0	0,00%
▷ 120-140%	1	1,50%
▷ 140-160%	0	0,00%
▷ 160-180%	0	0,00%



▷ 180-200%	0	0,00%	
▷ >200%	1	1,50%	←
	*63	100%	

*N. 1 indicatore non entrano nel calcolo dell'overshooting 2024

Per gli obiettivi operativi invece l'indice complessivo di overshooting è pari al 9,16%.

Obiettivi operativi: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	134	97,00%	
▷ 100-120%	0	0,00%	
▷ 120-140%	0	0,00%	
▷ 140-160%	1	0,73%	←
▷ 160-180%	0	0,00%	
▷ 180-200%	0	0,00%	
▷ >200%	2	2,17%	←
	137	100%	

*N. 5 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting 2024



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 59 su 62 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2024.

MAPPA DEI PROCESSI				INDICATORI			Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 59/62)	
						MAX	
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell’Ente	1,5677	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,4683	3,4900	0,0517
		A1.2 Compliance normativa	0,4422	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,4142	2,3458	-0,1323
		A1.3 Organizzazione camerale	1,5859	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2233	0,5497	0,0900
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,2345	10 mila Imprese attive + UULL	0,4634	1,2829	0,1077
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,1991	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,1865	1,0618	0,1232
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	3,6611	10 mila Imprese attive + UULL	0,5246	1,0085	0,2520
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	2,7890	10 mila Imprese attive + UULL	0,3996	0,8616	0,1146
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	4,3005	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,6056	0,7156
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		B2.1 Acquisti	2,2603	1 mln € di Valore acquisti	1,6926	5,1909	0,1506
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,7900	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,8153	1,9298	0,1561
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	1,8220	10 mila Imprese attive + UULL	0,2611	0,6348	-0,0044
		B3.2 Contabilità e finanza	3,0496	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	2,8562	6,4735	0,1311
C Trasparenza, semplificazione e tutela		C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	15,6583	10 mila Imprese registrate + UULL	2,0154	3,4264
	C1.2 Gestione SUAP		0,0057	10 mila Imprese attive + UULL	0,0008	0,4967	-0,0329
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	0,6757	10 mila Imprese attive + UULL	0,0968	0,3695	-0,0379
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del	0,1926	10 mila Imprese attive + UULL	0,0276	0,1828	0,0002
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità	0,3399	10 mila Imprese attive + UULL	0,0487	0,2769	0,0035
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,1325	10 mila Imprese attive + UULL	0,1623	0,4731	-0,0309
		C2.5 Metrologia legale	1,4828	10 mila Imprese registrate + UULL	0,1909	0,6086	-0,0021
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,4696	10 mila Imprese attive + UULL	0,0673	0,2456	-0,0128
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di	4,1511	10 mila Imprese attive + UULL	0,5948	1,2912	0,2252
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,2603	10 mila Imprese attive + UULL	0,0373	0,5040	-0,0231
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	0,2517	10 mila Imprese attive + UULL	0,0361	1,0329	0,0342



MAPPA DEI PROCESSI				INDICATORI			
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 59/62)	Delta Mediana Cluster
						MAX	
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,5617	100 mln € di Valore esportazioni	0,0213	0,8938	0,0067
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	1,3750	100 mln € di Valore esportazioni	0,0521	0,2320	0,0089
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti)	0,9930	10 mila Imprese attive + UULL	0,1423	0,9094	0,0449
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2,4708	10 mila Imprese attive + UULL	0,3540	7,1031	-0,1532
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle	0,6556	10 mila Imprese attive + UULL	0,0939	1,8994	-0,0820
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	1,2217	10 mila Imprese attive + UULL	0,1750	1,2194	0,0293
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	0,8261	10 mila Imprese attive + UULL	0,1184	0,2690	0,0507
		D4.3 Certificazione competenze	0,2634	10 mila Imprese attive + UULL	0,0377	0,5527	-0,0010
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,6269	10 mila Imprese attive + UULL	0,0898	0,3096	0,0703
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	1,2207	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,3314	10 mila Imprese attive + UULL	0,0475	0,1929	0,0242
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,9097	10 mila Imprese attive + UULL	0,2736	2,3009	0,2029
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,1921	10 mila Imprese attive + UULL	0,0275	0,8510	-0,0012
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,0064	10 mila Imprese attive + UULL	0,0009	0,1192	-0,0011
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	1,4711	10 mila Imprese attive + UULL	0,2108	1,5688	0,0396
E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	0,8848	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0127	0,0621	-0,0019
		E1.2 Formazione lavoro	0,5449	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0078	0,0354	-0,0009
		E1.3 Quadrilatero	0,0000	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0000	0,0001	N/D
		E1.4 Internazionalizzazione	0,4706	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0067	0,0357	0,0009
		E1.5 Turismo	0,4677	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0067	0,0353	0,0010
F Altri servizi c.c.	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,3993	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0562	0,3671	0,0153
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0191	10 mila Imprese attive + UULL	0,0027	1,4543	-0,0221
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0000	15,6762	N/D
			71,0135				

*CCIAA + AASS. Dati al 8 settembre 2025



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 2024.

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2024	APPLICAZIONE E DEL COSTO STANDARD	
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 50/62)	Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	117.356,89	56.930,00	26.639,81	0,00	200.926,70	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	18,82	14,01	4,45
		A1.2 Compliance normativa	35.434,44	21.780,00	8.241,80	0,00	65.456,24	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	6,13	7,31	0,00
		A1.3 Organizzazione camerale	93.481,88	24.829,83	28.035,18	0,00	146.346,89	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.060,83	1.604,33	690,64
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	197.682,00	232.986,36	58.095,43	0,00	488.763,79	Imprese attive + UULL	7,00	5,99	1,26
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	13.968,33	5.063,00	3.771,79	0,00	22.803,13	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	2,14	0,77	1,51
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	193.480,75	49.488,00	59.841,09	0,00	302.809,83	Imprese attive + UULL	4,34	2,45	1,95
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	113.424,89	7.363,00	27.988,10	3.447,00	152.222,99	Imprese attive + UULL	2,18	2,22	0,00
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	226.629,18	54.443,80	77.892,74	0,00	358.965,73	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	5.054,90	3.434,74	1.744,72
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	184.778,60	2.271,00	42.799,15	0,00	229.848,75	1.000 € di Valore acquisti	172,12	121,12	40,67
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	318.856,81	1.088.452,00	92.608,98	0,00	1.499.917,79	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	21.121,59	14.142,64	7.796,48
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	117.970,65	51.487,00	34.509,74	0,00	203.967,40	Imprese attive + UULL	2,92	2,78	0,21
		B3.2 Contabilità e finanza	204.823,70	20.539,31	56.728,93	0,00	282.091,94	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	26,42	24,32	2,57
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	877.069,73	57.307,00	291.749,03	0,00	1.226.125,76	Imprese registrate + UULL	15,78	18,06	-1,68
		C1.2 Gestione SUAP	364,88	0,00	107,87	0,00	472,75	Imprese attive + UULL	0,01	0,64	-0,53
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	38.817,74	371,00	12.799,33	0,00	51.988,07	Imprese attive + UULL	0,74	0,98	-0,25
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione	18.772,42	590,00	3.647,57	0,00	23.009,99	Imprese attive + UULL	0,33	0,27	0,00
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e	28.331,13	8.394,00	6.437,79	0,00	43.162,91	Imprese attive + UULL	0,62	0,35	0,17
		C2.4 Sanzioni amministrative	82.612,03	393,00	21.451,45	0,00	104.456,48	Imprese attive + UULL	1,50	1,68	-0,15
		C2.5 Metrologia legale	97.525,11	3.932,00	28.086,18	0,00	129.543,29	Imprese registrate + UULL	1,67	1,72	-0,09
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	32.534,75	0,00	8.894,82	0,00	41.429,57	Imprese attive + UULL	0,59	0,66	0,00
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di	224.589,01	246.230,00	37.896,72	10.804,38	519.520,11	Imprese attive + UULL	7,44	2,93	4,30
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	15.795,37	0,00	4.930,61	0,00	20.725,98	Imprese attive + UULL	0,30	0,44	-0,19
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	19.925,99	7.486,00	4.768,07	0,00	32.180,06	Imprese attive + UULL	0,46	0,02	0,44

Dati al 8 settembre 2025

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2024	APPLICAZION E DEL COSTO STANDARD		
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 50/62)		Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi								
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza	36.203,53	6.753,00	4.752,96	36.010,00	47.709,48	1.000.000 € di Valore esportazioni	18,08	13,57	8,80	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	65.733,33	5.610,00	26.043,72	0,00	97.387,05	1.000.000 € di Valore esportazioni	36,90	31,65	6,76	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti	64.565,37	9.946,00	18.809,37	0,00	93.320,74	Imprese attive + UULL	1,34	0,60	0,57	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	104.848,00	86.448,00	23.728,80	0,00	215.024,80	Imprese attive + UULL	3,08	4,53	-1,61	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle	45.412,78	0,00	12.151,22	18.875,00	57.564,00	Imprese attive + UULL	0,82	1,21	-0,40	
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	57.940,65	65,00	6.090,27	27.171,00	64.095,92	Imprese attive + UULL	0,92	0,76	-0,08	
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	41.330,60	0,00	9.807,87	0,00	51.138,47	Imprese attive + UULL	0,73	0,33	0,32	
		D4.3 Certificazione competenze	12.735,63	0,00	2.800,90	49.324,00	15.536,54	Imprese attive + UULL	0,22	0,14	-0,03	
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	49.893,64	0,00	11.873,89	2.708,00	61.767,53	Imprese attive + UULL	0,89	0,22	0,70	
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	3,91	N/D	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	19.430,95	132,00	6.277,91	0,00	25.840,86	Imprese attive + UULL	0,37	0,30	0,16	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	119.049,53	3.311,00	28.389,15	490.451,00	150.749,68	Imprese attive + UULL	2,16	0,80	1,59	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle	10.825,68	0,00	3.639,35	0,00	14.465,03	Imprese attive + UULL	0,21	0,21	0,00	
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	418,52	0,00	122,11	0,00	540,63	Imprese attive + UULL	0,01	0,07	-0,12	
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	52.842,89	4.270,00	592,03	4.912,00	62.616,92	Imprese attive + UULL	0,90	1,29	-0,73	
E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	48.456,49	0,00	16.758,25	320.743,00	65.214,74	1.000 di Imprese attive + UULL	934,42	1.156,81	-17,38	
		E1.2 Formazione lavoro	30.528,30	0,00	10.320,51	167.539,00	40.848,81	1.000 di Imprese attive + UULL	585,29	523,43	0,00	
		E1.3 Quadrilatero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 di Imprese attive + UULL	0,00	0,00	N/D	
		E1.4 Internazionalizzazione	29.096,41	0,00	8.914,15	163.896,00	38.010,55	1.000 di Imprese attive + UULL	544,63	262,74	133,48	
		E1.5 Turismo	28.910,83	0,00	8.858,00	173.948,00	37.768,83	1.000 di Imprese attive + UULL	541,16	339,87	140,44	
F Altri servizi c	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	23.699,36	9.644,00	7.562,72	25.544,00	66.450,09	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	935,74	433,27	613,23	
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime	970,83	0,00	362,18	0,00	1.333,01	Imprese attive + UULL	0,02	0,12	-0,39	
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	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	
			4.097.119,60	2.066.515,30	1.145.777,56	1.495.372,38	7.354.119,84					



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	2022	2023	2024
▷ Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	95,00%	98,70%	99,40%
▷ Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	98,58%	99,06%	98,94%
▷ Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	4,9	3,5	3,9
▷ Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	12,44	15,18	6,47
▷ Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	69,37%	70,25%	70,17%

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	2020	2021	2022	2023	2024	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	2,00	3,30	1,70	1,10	1,00	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	2,00	3,30	1,70	1,10	1,00	
Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al R/REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	15 gg	2,00	2,00	2,00	2,55	1,42	
Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	Termine generale 30 gg	5,00	5,00	5,00	2,62	3,32	
Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	5 gg	1,00	1,25	1,19	1,05	0,93	
Tempo medio di rilascio carnet ATA	5 gg	2,00	1,31	1,00	1,00	1,00	
Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	25 gg	7,73	3,50	6,00	4,94	4,38	
Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	10 gg	1,50	1,09	0,80	0,88	0,44	
Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	45 gg	9,00	7,54	10,83	7,00	20,75	
Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	5 anni (monitoraggio in gg)	568,61	251,80	206,36	183,49	280,02	
Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	121,70	72,01	89,79	85,40	76,72	
Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	151,00	123,20	236,00	291,00	210,00	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	17,34	14,07	17,63	20,,86	13,68	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	2,11	1,81	1,66	0,87	1,00	
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	10,86	6,79	4,89	3,83	2,81	
Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	30 gg	-	-	-	-	-	
Tempi medi di pagamento delle fatture passive	Termine generale 30 gg	10,77	12,70	12,44	15,18	6,47	

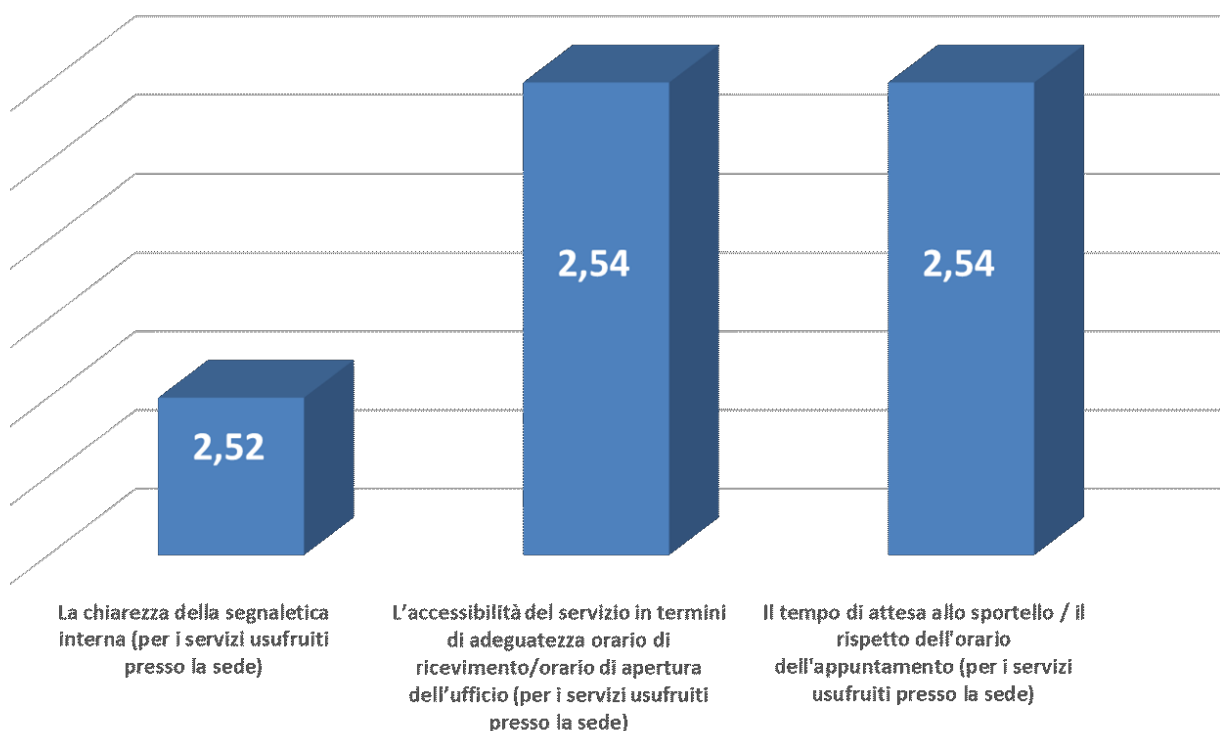


5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

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.

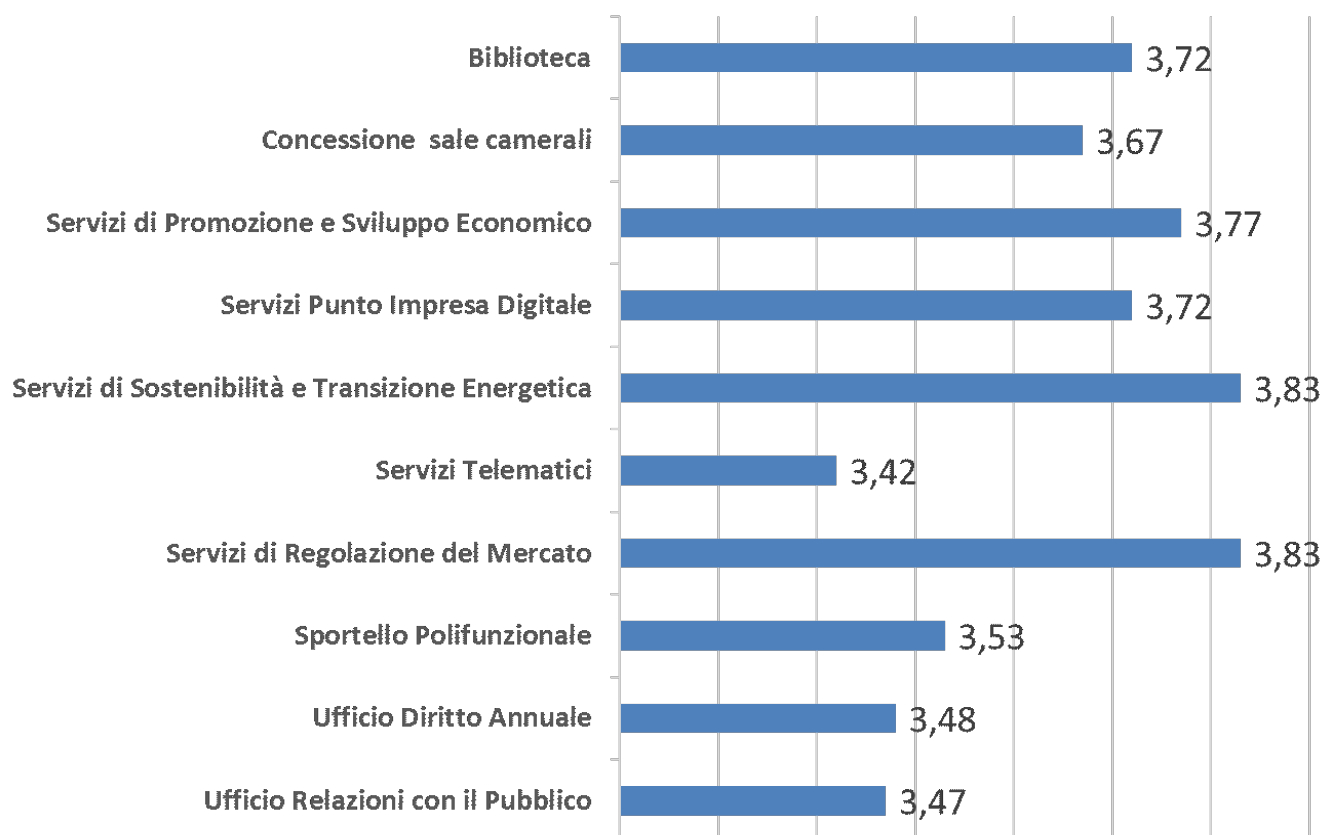
Il giudizio è stato espresso secondo una scala lineare di valori da 1 a 4 (1=valore minimo 4=valore massimo).

Customer satisfaction - [Grado complessivo di soddisfazione aspetti generali dei servizi al pubblico – Anno 2024](#)





Customer satisfaction - [Grado complessivo complessivo di soddisfazione dei servizi al pubblico - Anno 2024](#)





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

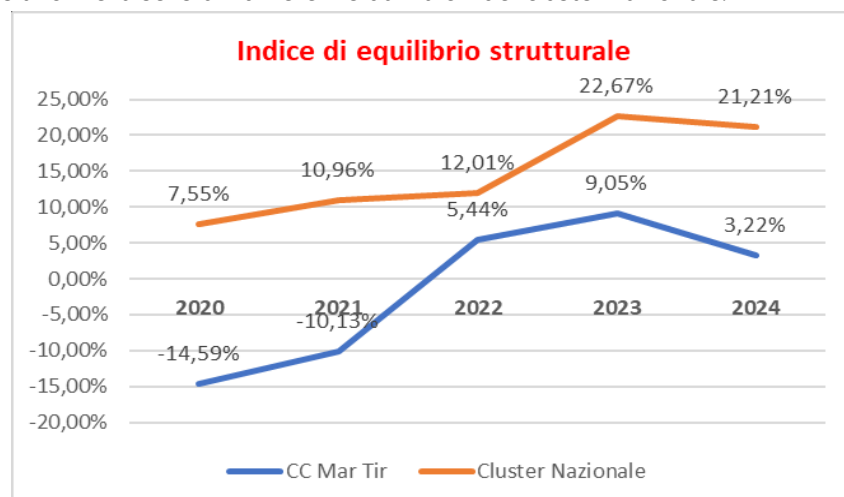
INDICATORI DI SOLIDITÀ ECONOMICA

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.

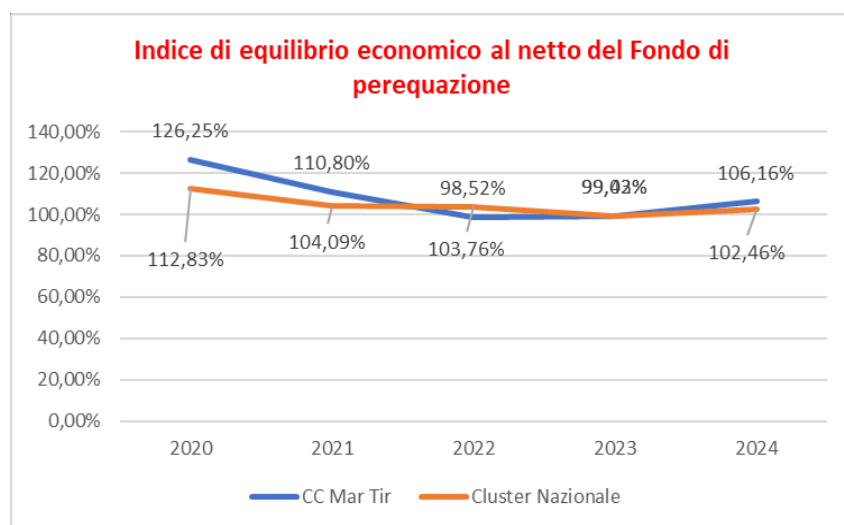
Nonostante il permanere di tali condizioni, l'importo dell'indice rilevato dalla Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha assunto valore positivo dal 2022 e, dopo il sensibile incremento del 2023 (9,05%), il valore è sceso nel 2024 al 3,22%. Con riferimento al dato 2024, la diminuzione dell'indice è collegata da una parte ai minori proventi correnti (sia da diritto annuale e diritti di segreteria) rispetto all'esercizio precedente e dall'altra ad un incremento dei costi di personale, per effetto delle nuove assunzioni e dei rinnovi contrattuali. Si ricorda che il valore positivo dell'indice è dovuto in parte al riposizionamento sui livelli pre-covid delle aliquote di accantonamento a fondo svalutazione applicate ai crediti da diritto annuale ma principalmente all'effetto del 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 considerate 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. Tale situazione di favore tuttavia potrebbe venire meno a decorrere dal 2025, a seguito della sentenza di I grado del Tribunale di Roma che, con riferimento alle annualità successive al 2020, si è espressa a sfavore della Camera di Commercio ritenendo dovuti i versamenti per i risparmi di spesa collegati alla Legge 160/2019.

Il valore seppur positivo rileva sensibili differenze dai valori del cluster nazionale.





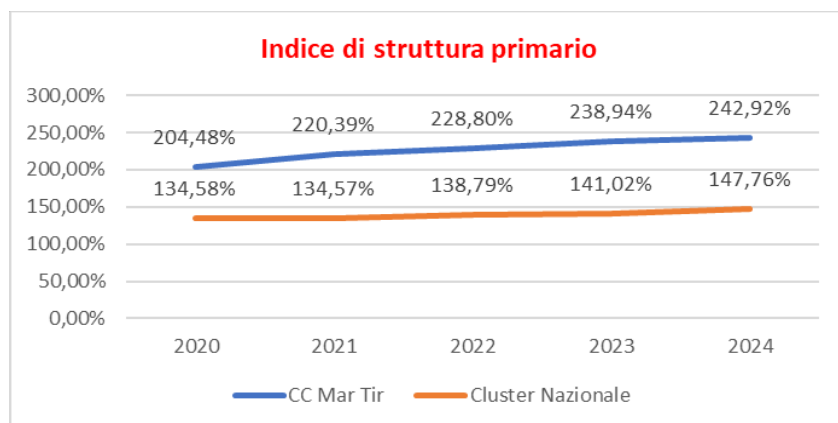
L'equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione rileva la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo. L'indice è dato dal rapporto tra gli oneri correnti, al netto del contributo al Fondo perequativo, con i proventi correnti, 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 evidenziano un andamento in linea con quello nazionale. Nel 2024 il valore dell'indicatore peggiora, essendo pari a 106,16%, per effetto dei minori proventi correnti conseguiti nell'esercizio e dall'altro lato un lieve incremento degli oneri correnti. L'obiettivo dell'ente è rappresentato comunque 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

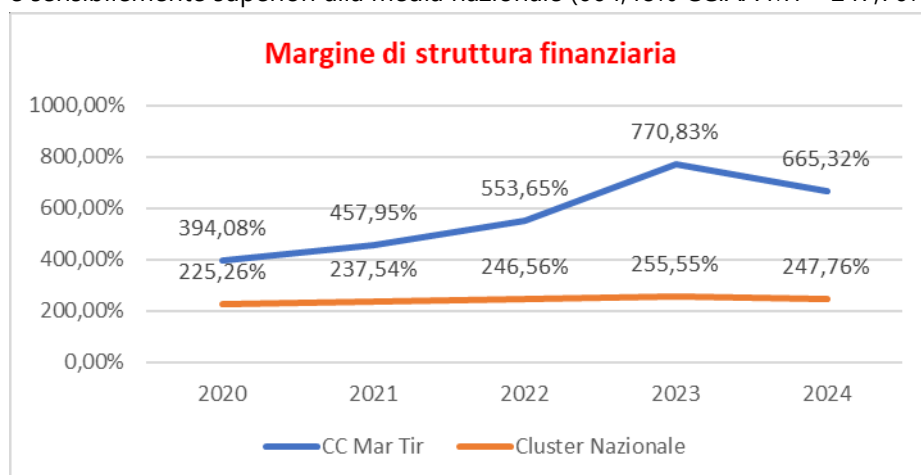
L'indice di struttura primario misura la capacità della Camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

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 2024 risulta ulteriormente in aumento sugli anni precedenti evidenziando la buona capacità dell'ente di finanziare investimenti a lungo termine con capitale proprio.

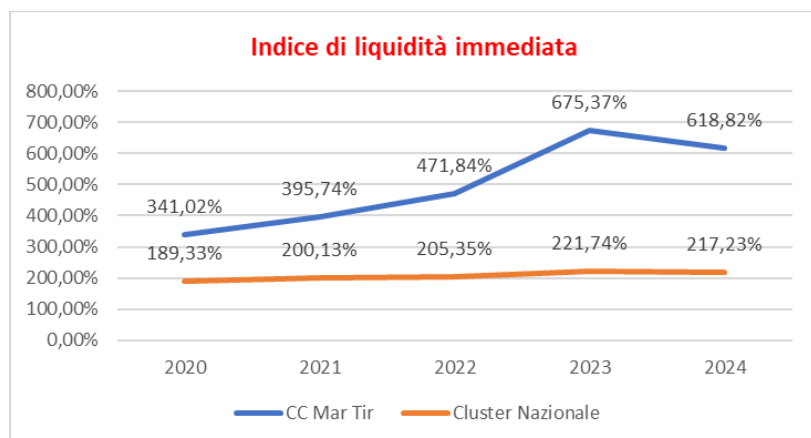


Il **marginale di struttura finanziaria** rileva la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve. L'indicatore evidenzia un'ottima capacità di finanziarie i propri piani di investimento con capitale proprio, con valori nettamente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

Il valore registrato nel 2024 presenta un lieve decremento rispetto al 2023 mantenendosi tuttavia su livelli positivi e sensibilmente superiori alla media nazionale (664,48% CCIAA MT - 247,76% media nazionale Anno 2024)



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 anadamento crescente, evidenziando una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide. L'indice presenta valori positivi e superiori quelli della media nazionale anche se, analogamente al margine di struttura finanziaria, presenta un lieve decremento rispetto all'esercizio precedente.





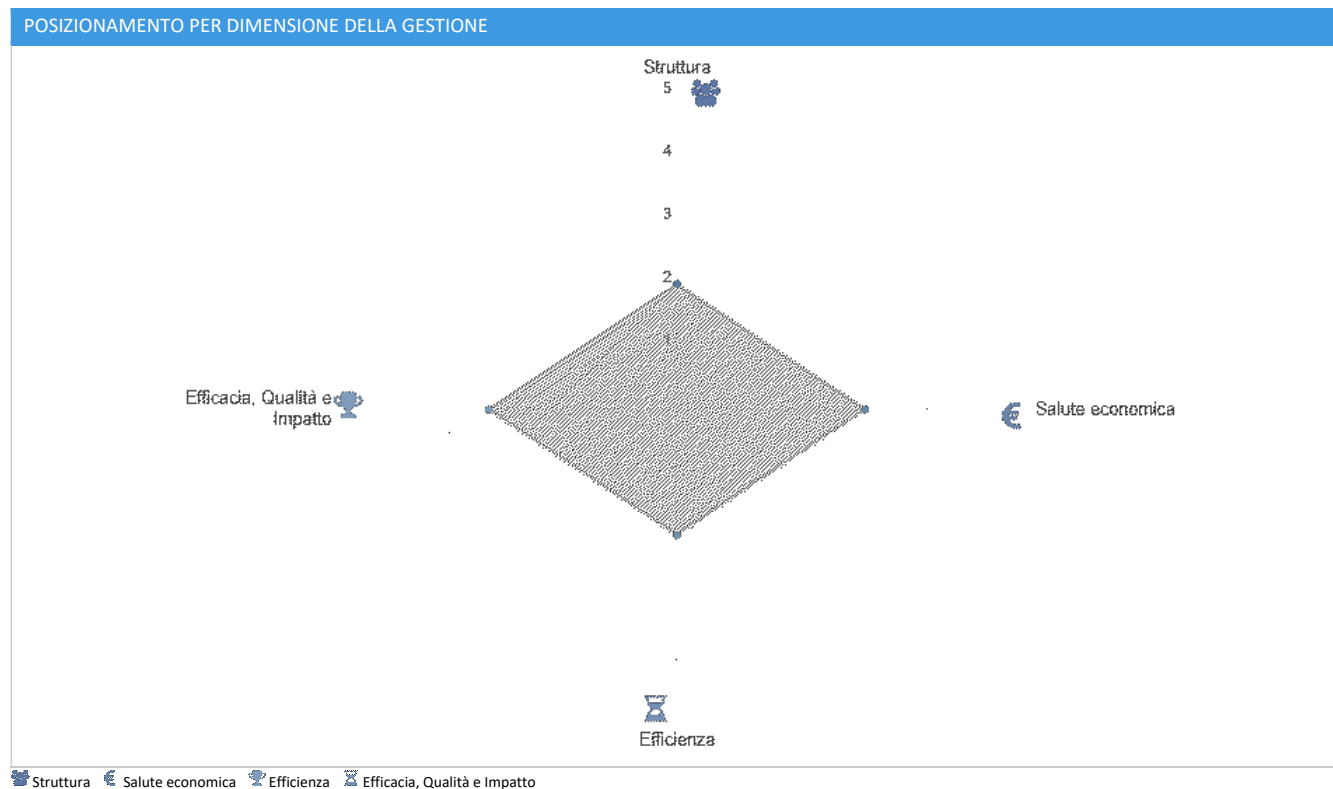
7. Benchmarking

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 macro-funzioni di supporto;
- Una presenza relativamente molto alta di under 50;
- Si evidenzia una sufficiente salute economica, un sufficiente grado di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità.

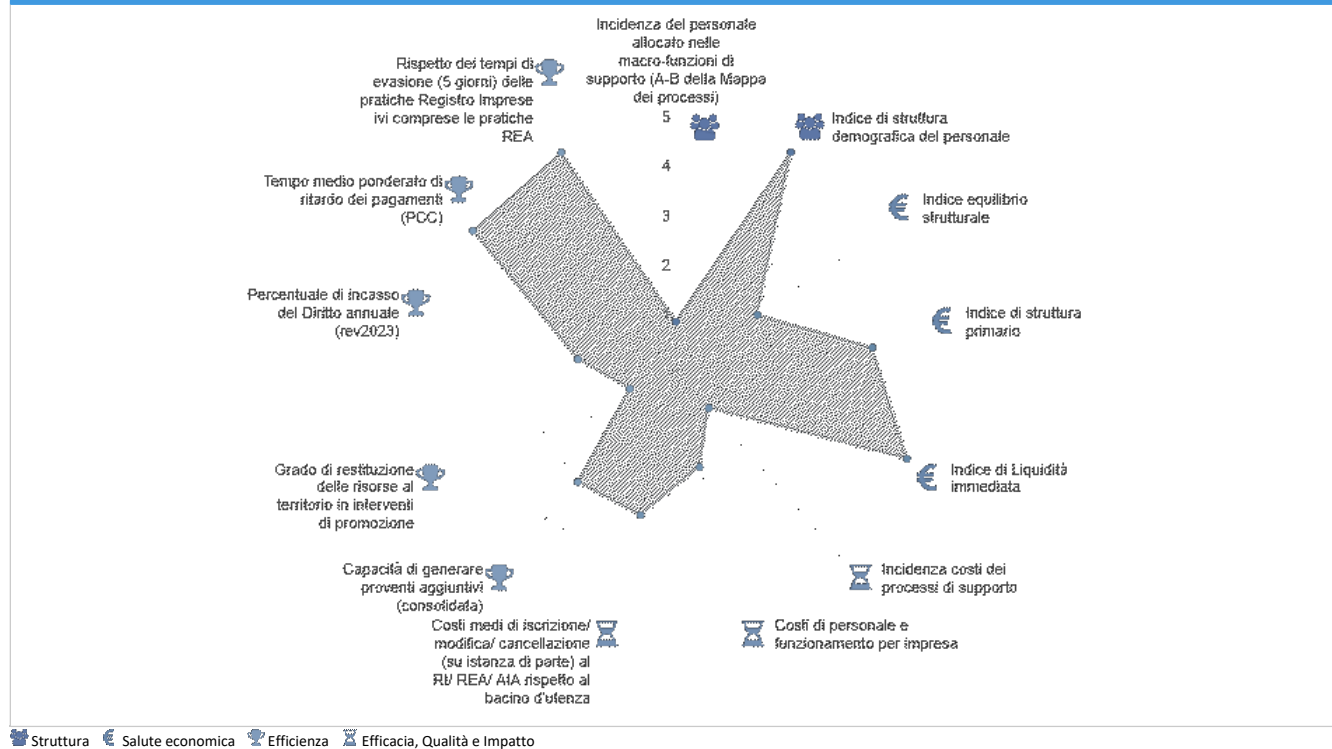
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
• capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità • rispetto tempi di pagamento delle fatture • rispetto tempi evasione pratiche RI	• Incidenza dei costi dei processi di supporto interno • Capacità di restituire risorse al territorio



Dati al 5 settembre 2025



POSIZIONAMENTO PER INDICATORE



Dati al 5 settembre 2025



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, quali linee direttrici a cui ispirare le proprie attività, si colloca già dal 2024 e poi nei prossimi anni lo sviluppo sostenibile, da rendicontare mediante il report di sostenibilità, e l'attuazione di una cultura incentrata sul rispetto della parità di genere e sulla piena accessibilità, fisica e digitale, dei propri servizi.

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 2024 sono stati inseriti indicatori di outcome, sia pur in misura ridotta); 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 negli anni successivi, compreso il 2024.