

# REPORT CONTROLLO STRATEGICO

Anno 2023



CAMERA DI COMMERCIO  
FROSINONE LATINA

# SOMMARIO

<u>Premessa</u> .....	3
<u>1. Coerenza documenti di programmazione</u> .....	4
<u>2. Schema logico di riferimento</u> .....	5
<u>3. Grado attuazione strategia</u> .....	6
<u>4. Impatti e altre dimensioni della performance</u> .....	10
<u>5. Processi</u> .....	12
<u>5.1. Dimensionamento del personale e costi dei processi</u> .....	13
<u>5.2. Standard di qualità erogata</u> .....	15
<u>5.3. Qualità percepita (customer satisfaction)</u> .....	16
<u>6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente</u> .....	17
<u>7. Benchmarking</u> .....	21
<u>8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione</u> .....	22
<u>9. Giudizio sulla Performance</u> .....	23

## 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 camerale. 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).

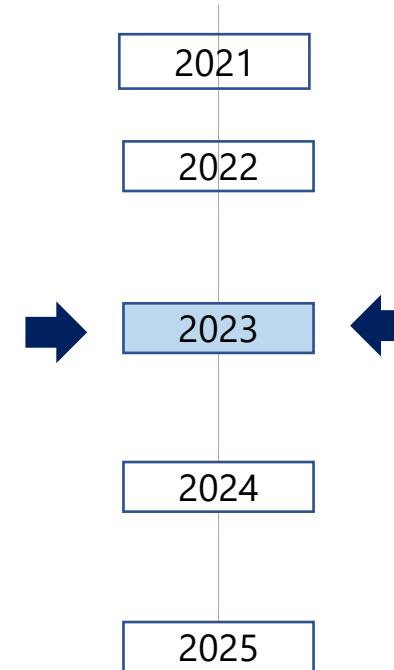
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico» che, a conclusione di anno, permette la revisione delle linee strategiche reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.

## 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.

L'esercizio a cui si riferisce la presente analisi è il terzo esercizio completo del quinquennio di vigenza degli organi camerale in carica.

Per il Ciclo della performance 2023-2025 cui facciamo riferimento in questa sede, sono state indicate correttamente e coerentemente nelle sezioni Valore Pubblico e Performance del PIAO 2023-205 le priorità di intervento e gli ambiti sui quali l'Organo di indirizzo politico amministrativo intendeva focalizzare l'azione dell'Ente.



## 2. SCHEMA LOGICO DI RIFERIMENTO

L'art. 8 del decreto legislativo n. 150/09 e smi, 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

#### Sintesi del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Per gli obiettivi strategici (OS) A1, B1, B2, B3, C3, C4 e C6 sono stati approfonditi i motivi delle criticità che si sono presentate e che hanno determinato scostamenti rispetto al loro pieno conseguimento. Le motivazioni possono essere riconducibili a quanto segue.

Per l'OS A1 non risultano essere state realizzate iniziative a supporto e creazione delle aggregazioni d'impresa anche per mancanza di iniziative da parte di terzi o di ulteriori indicazioni da parte dell'organo di governo; in tale ambito si rilevano pertanto margini di miglioramento attraverso la ricerca di un maggiore coinvolgimento delle imprese nelle attività finalizzate alla creazione di reti e aggregazioni.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico B1 risulta parzialmente perseguito l'obiettivo relativo al "Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione", per il quale era stato previsto un coinvolgimento del 25% delle imprese esportatrici, mentre ne sono risultate coinvolte a consuntivo il 23,49%, con una performance del 93,97%; risulta altresì parzialmente conseguito il sottostante obiettivo operativo concernente l'"Ulteriore diffusione tra le imprese locali relativamente ai documenti per l'estero della modalità 'Stampa in Azienda'" (con n. 11 nuove adesioni a fronte delle 15 previste); non risultano inoltre essere state realizzate dall'Azienda speciale iniziative relative alla Qualificazione delle filiere del made in Italy e a sostegno del credito.

RAGGRUPPAMENTO AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Frosinone-Latina			
<b>AMBITO STRATEGICO A - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>			
	A1 - Valorizzare le peculiarità/potenzialità del territorio	78,13%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
	A2 - Valorizzare e promuovere le produzioni agroalimentari e/o artigianali	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	A3 - Diffondere l'informazione economico-statistica ed implementare le metodologie ed i sistemi di rilevazione per l'analisi di tematiche di interesse per il territorio	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
<b>AMBITO STRATEGICO B - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>			
	B1 - Sviluppare e valorizzare la presenza di imprese provinciali sul mercato nazionale ed internazionale (SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE (OB. COMUNE))	83,07%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
	B2 - Promuovere la cultura d'impresa, l'orientamento al lavoro, l'innovazione e supportare la creazione d'impresa e FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE (OBIETTIVO COMUNE)	95,11%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	B3 - Sostenere l'impresa locale attraverso il supporto all'attività di Organismi esterni nonché mediante progetti del Fondo Perequativo Unioncamere	75,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
<b>AMBITO STRATEGICO C - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>			
	C1 - Valorizzare gli strumenti di regolazione del mercato, di giustizia alternativa, di tutela del consumatore e in materia di sovraindebitamento	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C2 - Semplificazione amministrativa, e-government e miglioramento continuo dei servizi, comprese attività di comunicazione e FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (OB. COMUNE)	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C3 - Valorizzare il capitale umano e il benessere organizzativo - Gestione delle risorse umane	96,99%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C4 - Garantire un'adeguata ed efficiente gestione delle risorse finanziarie e patrimoniali dell'Ente - GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE (OBIETTIVO COMUNE)	91,64%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C5 - Ottimizzare il processo di programmazione, valutazione, rendicontazione, attuazione della Trasparenza, della prevenzione della corruzione e della tutela dei dati personali (privacy)	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C6 - Miglioramento della gestione e del supporto degli organi camerali, delle attività di gestione documentale e di assistenza e tutela legale dell'Ente	97,92%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>

### 3. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

Relativamente all'obiettivo strategico B2 nell'ambito dell'obiettivo operativo BB201 sono risultate assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 n. 133 imprese, a fronte delle circa 200 previste (indicatore OC\_TD\_04, performance 66,65%); anche il grado di utilizzo del budget destinato al PID è risultato leggermente al di sotto del previsto (80,23% a fronte del 90% atteso, con una performance dell'indicatore pari all'89,15%). Nell'ambito dell'obiettivo operativo "Potenziare l'utilizzo della piattaforma Agef" è stato conseguito un risultato parziale con un utilizzo della piattaforma risultato pari al 60% a fronte di un target fissato in 70%, con una performance, pertanto, dell'85,71%.

Per l'OS B3 non risultando esserci state indicazioni da parte dell'Organo politico amministrativo, non sono stati realizzati "Progetti cofinanziati da Enti/Organismi regionali".

Si evidenziano, per i predetti OS dell'Ambito strategico B, margini di miglioramento attraverso la ricerca di un maggiore coinvolgimento delle imprese nelle attività finalizzate all'internazionalizzazione e alla digitalizzazione, e mediante una ulteriore spinta allo sviluppo di competenze digitali da parte del personale dell'Ente. Si osserva, inoltre, l'importanza di mantenere alta l'attenzione sulle possibilità di accedere a fondi per progetti che possono beneficiare di cofinanziamenti.

RAGGRUPPAMENTO AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Frosinone-Latina			
<b>AMBITO STRATEGICO A - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>			
	A1 - Valorizzare le peculiarità/potenzialità del territorio	78,13%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
	A2 - Valorizzare e promuovere le produzioni agroalimentari e/o artigianali	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	A3 - Diffondere l'informazione economico-statistica ed implementare le metodologie ed i sistemi di rilevazione per l'analisi di tematiche di interesse per il territorio	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
<b>AMBITO STRATEGICO B - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>			
	B1 - Sviluppare e valorizzare la presenza di imprese provinciali sul mercato nazionale ed internazionale (SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE (OB. COMUNE))	83,07%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
	B2 - Promuovere la cultura d'impresa, l'orientamento al lavoro, l'innovazione e supportare la creazione d'impresa e FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE (OBIETTIVO COMUNE)	95,11%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	B3 - Sostenere l'impresa locale attraverso il supporto all'attività di Organismi esterni nonché mediante progetti del Fondo Perequativo Unioncamere	75,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ffcc00;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span>
<b>AMBITO STRATEGICO C - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>			
	C1 - Valorizzare gli strumenti di regolazione del mercato, di giustizia alternativa, di tutela del consumatore e in materia di sovradebitamento	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C2 - Semplificazione amministrativa, e-government e miglioramento continuo dei servizi, comprese attività di comunicazione e FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (OB. COMUNE)	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C3 - Valorizzare il capitale umano e il benessere organizzativo - Gestione delle risorse umane	96,99%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C4 - Garantire un'adeguata ed efficiente gestione delle risorse finanziarie e patrimoniali dell'Ente - GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE (OBIETTIVO COMUNE)	91,64%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C5 - Ottimizzare il processo di programmazione, valutazione, rendicontazione, attuazione della Trasparenza, della prevenzione della corruzione e della tutela dei dati personali (privacy)	100,00%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>
	C6 - Miglioramento della gestione e del supporto degli organi camerale, delle attività di gestione documentale e di assistenza e tutela legale dell'Ente	97,92%	<span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #ccc;">●</span> <span style="color: #008000;">●</span>

### 3. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

Relativamente all'OS C3 non risulta realizzato il previsto report annuale di monitoraggio e sviluppo degli strumenti di conciliazione tempo di lavoro e famiglia. Nell'ambito del medesimo obiettivo strategico, si registra una minore quota di investimenti hardware e altre infrastrutture digitali da destinare a lavoro agile rispetto al totale degli investimenti hardware e altre infrastrutture digitali che è risultata pari al 24,36%, a fronte del previsto 30%, con una performance del KPI pari 81,20%.

Per quanto riguarda l'OS C4 è risultata attestata al 3,76% la "Capacità di generare proventi aggiuntivi", (misura quanta parte dei proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e dai Diritti di Segreteria), a fronte di un target prefissato a maggiore o uguale all'8,50%, con una performance di indicatore al 44,20%; non si è dato corso alla procedura di scarto di archivio mentre nonostante l'avanzamento delle procedure preliminari per l'appalto dei lavori programmati per la sistemazione interna di via De Gasperi a Frosinone, non è stato possibile procedere, entro l'anno 2023, all'avvio della procedura di gara.

RAGGRUPPAMENTO AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Frosinone-Latina			
AMBITO STRATEGICO A - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO			
	A1 - Valorizzare le peculiarità/potenzialità del territorio	78,13%	● ● ●
	A2 - Valorizzare e promuovere le produzioni agroalimentari e/o artigianali	100,00%	● ● ●
	A3 - Diffondere l'informazione economico-statistica ed implementare le metodologie ed i sistemi di rilevazione per l'analisi di tematiche di interesse per il territorio	100,00%	● ● ●
AMBITO STRATEGICO B - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE			
	B1 - Sviluppare e valorizzare la presenza di imprese provinciali sul mercato nazionale ed internazionale (SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE (OB. COMUNE))	83,07%	● ● ●
	B2 - Promuovere la cultura d'impresa, l'orientamento al lavoro, l'innovazione e supportare la creazione d'impresa e FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE (OBETTIVO COMUNE)	95,11%	● ● ●
	B3 - Sostenere l'impresa locale attraverso il supporto all'attività di Organismi esterni nonché mediante progetti del Fondo Perequativo Unioncamere	75,00%	● ● ●
AMBITO STRATEGICO C - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE			
	C1 - Valorizzare gli strumenti di regolazione del mercato, di giustizia alternativa, di tutela del consumatore e in materia di sovraindebitamento	100,00%	● ● ●
	C2 - Semplificazione amministrativa, e-government e miglioramento continuo dei servizi, comprese attività di comunicazione e FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (OB. COMUNE)	100,00%	● ● ●
	C3 - Valorizzare il capitale umano e il benessere organizzativo - Gestione delle risorse umane	96,99%	● ● ●
	C4 - Garantire un'adeguata ed efficiente gestione delle risorse finanziarie e patrimoniali dell'Ente - GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE (OBETTIVO COMUNE)	91,64%	● ● ●
	C5 - Ottimizzare il processo di programmazione, valutazione, rendicontazione, attuazione della Trasparenza, della prevenzione della corruzione e della tutela dei dati personali (privacy)	100,00%	● ● ●
	C6 - Miglioramento della gestione e del supporto degli organi camerale, delle attività di gestione documentale e di assistenza e tutela legale dell'Ente	97,92%	● ● ●

### 3. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

Infine, per l' OS C6 il sottostante Obiettivo Operativo concernente la realizzazione di una iniziativa per il miglioramento della gestione documentale è risultato parzialmente realizzato; risultano effettuati confronti e approfondimenti con esperti Infocamere in materia, mentre il piano formativo proposto, prospettandosi particolarmente gravoso, si è ritenuto di rinviarlo ad altro periodo.

Si segnalano margini di miglioramento nell'ambito strategico C attraverso il miglioramento della capacità di incassare il Diritto Annuale e di generare proventi aggiuntivi rispetto alle entrate da Diritto annuale e Diritti di Segreteria, mediante una maggiore attenzione ai temi del benessere organizzativo con lo sviluppo di strumenti per monitorare le iniziative volte a garantire l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita familiare, nonché potenziando gli strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile.

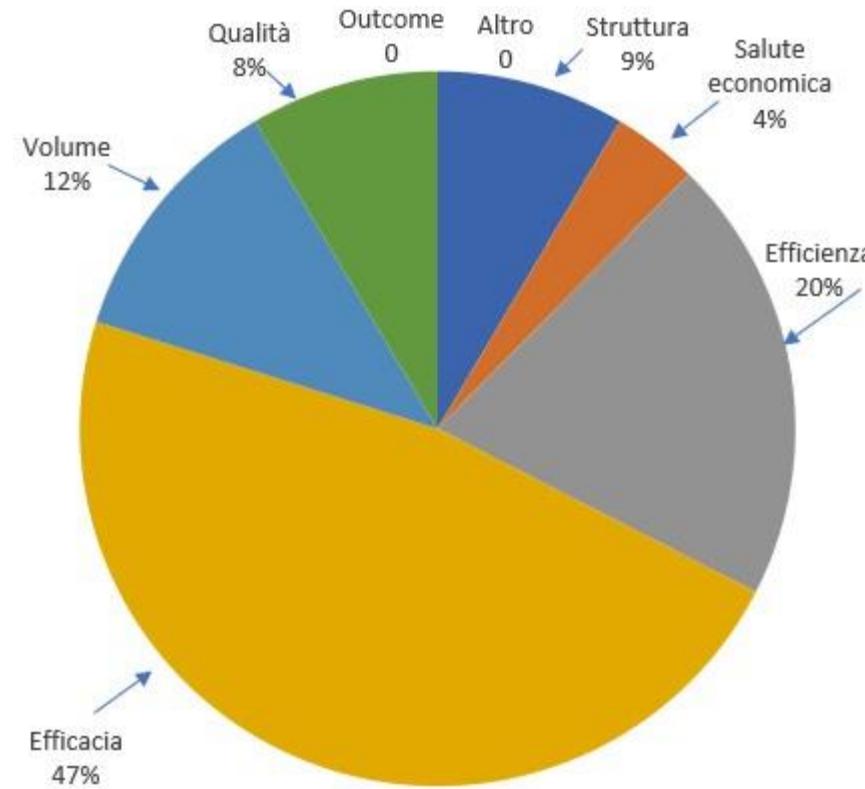
RAGGRUPPAMENTO AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Frosinone-Latina			
<b>AMBITO STRATEGICO A - FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>			
	A1 - Valorizzare le peculiarità/potenzialità del territorio	78,13%	● ● ●
	A2 - Valorizzare e promuovere le produzioni agroalimentari e/o artigianali	100,00%	● ● ●
	A3 - Diffondere l'informazione economico-statistica ed implementare le metodologie ed i sistemi di rilevazione per l'analisi di tematiche di interesse per il territorio	100,00%	● ● ●
<b>AMBITO STRATEGICO B - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>			
	B1 - Sviluppare e valorizzare la presenza di imprese provinciali sul mercato nazionale ed internazionale (SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE (OB. COMUNE))	83,07%	● ● ●
	B2 - Promuovere la cultura d'impresa, l'orientamento al lavoro, l'innovazione e supportare la creazione d'impresa e FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE (OBIETTIVO COMUNE)	95,11%	● ● ●
	B3 - Sostenere l'impresa locale attraverso il supporto all'attività di Organismi esterni nonché mediante progetti del Fondo Perequativo Unioncamere	75,00%	● ● ●
<b>AMBITO STRATEGICO C - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>			
	C1 - Valorizzare gli strumenti di regolazione del mercato, di giustizia alternativa, di tutela del consumatore e in materia di sovraindebitamento	100,00%	● ● ●
	C2 - Semplificazione amministrativa, e-government e miglioramento continuo dei servizi, comprese attività di comunicazione e FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE (OB. COMUNE)	100,00%	● ● ●
	C3 - Valorizzare il capitale umano e il benessere organizzativo - Gestione delle risorse umane	96,99%	● ● ●
	C4 - Garantire un'adeguata ed efficiente gestione delle risorse finanziarie e patrimoniali dell'Ente - GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE (OBIETTIVO COMUNE)	91,64%	● ● ●
	C5 - Ottimizzare il processo di programmazione, valutazione, rendicontazione, attuazione della Trasparenza, della prevenzione della corruzione e della tutela dei dati personali (privacy)	100,00%	● ● ●
	C6 - Miglioramento della gestione e del supporto degli organi camerale, delle attività di gestione documentale e di assistenza e tutela legale dell'Ente	97,92%	● ● ●

## 4. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

1 di 2

Analizzando la lista completa degli indicatori delle sotto Sezioni Valore Pubblico e Performance del PIAO 2023-2025, si evidenzia che sono presenti indicatori nelle diverse dimensioni (struttura, salute economica, efficienza, efficacia, volume, qualità) mentre continua a porsi la necessità di individuare, nell'ambito dell'attività di pianificazione, pur non essendo di agevole misurazione, la dimensione dell'impatto. Andranno previsti indicatori di outcome, allo scopo di valutare l'impatto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Si segnalano, rispetto all'annualità precedente, miglioramenti e semplificazione degli strumenti di programmazione, con diminuzione del numero di indicatori utilizzati. Il differenziato grado di raggiungimento dei target in relazione alle diverse dimensioni suggerisce l'utilità di ulteriori approfondimenti sui risultati registrati rispetto agli indicatori di efficacia.



	Grado di raggiungimento		Nr indicatori
Struttura	98,27%	● ● ●	11
Salute economica	100,00%	● ● ●	5
Efficienza	95,19%	● ● ●	26
Efficacia	86,53%	● ● ●	61
Volume	93,33%	● ● ●	15
Qualità	95,45%	● ● ●	11
Outcome	0,00%	● ● ●	0
Altro	0,00%	● ● ●	0
			129

## 4. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

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.

Per analizzare tale aspetto è 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 nel 2023 il 15% degli indicatori (a fronte di un dato dell'anno precedente pari al 12,20%) evidenzi valori di consuntivo molto al di sopra di quelli programmati, mentre i rimanenti indicatori sono stati conseguiti entro il limite prefissato ovvero i valori target sono stati superati in modo limitato. Ciò porta a concludere che il differenziato grado di raggiungimento, in relazione alle diverse dimensioni, fa emergere che il grado di overshooting (superamento del bersaglio) possa ritenersi accettabile, in quanto rilevato per un numero contenuto di indicatori sul totale.

Si ritiene, tuttavia, che tale aspetto debba continuare ad essere meritevole di attenzione e miglioramento nei futuri Cicli di programmazione.

Valore vs Target	Nr indicatori	%
0-99%	18	14%
100-119%	93	71%
120-139%	0	0%
140-159%	0	0%
160-179%	0	0%
180-200%	0	0%
>200%	19	15%
	<b>130</b>	<b>100%</b>



## 5. PROCESSI

---

Un altro aspetto da evidenziare in questa sede riguarda le modalità con cui l'Ente realizza la propria attività.

Ciò è possibile mediante la rappresentazione sintetica:

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

# 5.1 PROCESSI (DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE E COSTI DEI PROCESSI)

Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)  
Camera di commercio di Frosinone-Latina

Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO				INTERVENTI DI PROMOZIONE	
			Personale dipendente	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota rialzata)	TOTALE	Distribuzione %			
				Costi personale	Altri costi effettivi						
A Governo camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	2,41	2,41	2,44%	€ 172.037	€ 16.058	€ 188.095	€ 42.965	€ 231.060 2,69%	
		18_A1.2 Compliance normativa	0,82	0,82	0,83%	€ 53.541	€ 32.486	€ 86.027	€ 14.222	€ 100.249 1,17%	
		18_A1.3 Organizzazione camerale	0,69	0,69	0,70%	€ 53.734	€ 2.620	€ 56.354	€ 13.062	€ 69.416 0,81%	
	18_A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	4,01	4,74	4,80%	€ 211.942	€ 450.237	€ 662.179	€ 87.065	€ 749.244 8,74%	
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,23	0,23	0,24%	€ 15.156	€ 0	€ 15.156	€ 4.674	€ 19.831 0,23%	
		18_A2.3 Gestione documentale	4,51	4,51	4,57%	€ 194.565	€ 28.456	€ 223.021	€ 75.911	€ 298.932 3,49%	
		18_A2.4 Rilevazioni statistiche	0,18	0,18	0,19%	€ 9.984	€ 0	€ 9.984	€ 3.255	€ 13.239 0,15%	
	18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	1,44	1,44	1,46%	€ 72.784	€ 16.187	€ 88.971	€ 27.461	€ 116.432 1,36%	
B Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	3,15	3,15	3,19%	€ 203.050	€ 158.396	€ 361.447	€ 61.451	€ 422.897 4,93%	
	18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	18_B2.1 Acquisti	2,50	2,50	2,54%	€ 146.589	€ 14.823	€ 161.412	€ 46.404	€ 207.816 2,42%	
		18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede	3,37	6,71	6,79%	€ 182.404	€ 611.371	€ 793.776	€ 134.125	€ 927.901 10,82%	
	18_B3 Bilancio e finanza	18_B3.1 Diritto annuale	2,49	2,49	2,52%	€ 121.655	€ 85.664	€ 207.319	€ 50.179	€ 257.498 3,00%	
		18_B3.2 Contabilità e finanza	5,66	5,66	5,73%	€ 305.449	€ 51.161	€ 356.611	€ 107.904	€ 464.515 5,42%	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Sempificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	26,32	29,90	30,29%	€ 1.320.967	€ 461.531	€ 1.782.499	€ 602.301	€ 2.384.800 27,81%	
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di imprese	0,45	0,45	0,45%	€ 29.396	€ 0	€ 29.396	€ 9.002	€ 38.398 0,45%	
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	0,01	0,01	0,01%	€ 405	€ 0	€ 405	€ 131	€ 537 0,01%	
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,01	0,01	0,01%	€ 557	€ 0	€ 557	€ 173	€ 730 0,01%	
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,35	0,35	0,35%	€ 21.886	€ 0	€ 21.886	€ 6.960	€ 28.846 0,34%	
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	1,78	1,78	1,80%	€ 104.687	€ 0	€ 104.687	€ 35.866	€ 140.553 1,64%	
		18_C2.5 Metrologia legale	2,43	2,43	2,46%	€ 135.308	€ 7.564	€ 142.872	€ 49.009	€ 191.881 2,24%	
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	2,33	2,33	2,36%	€ 114.744	€ 0	€ 114.744	€ 46.979	€ 161.723 1,89%	
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	2,48	2,48	2,51%	€ 128.112	€ 0	€ 128.112	€ 49.976	€ 178.087 2,08%	
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,07	0,07	0,07%	€ 3.967	€ 0	€ 3.967	€ 1.367	€ 5.334 0,06%	
		18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,71	0,71	0,72%	€ 49.317	€ 427	€ 49.744	€ 14.305	€ 64.050 0,75%	
		18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	0,53	1,25	1,27%	€ 28.355	€ 0	€ 28.355	€ 25.267	€ 53.622 0,63%	

# 5.1 PROCESSI (DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE E COSTI DEI PROCESSI)

2 di 2

Rilevazione dei costi dei processi (Consolidato CCIAA + AS anno 2023)

Camera di commercio di Frosinone-Latina

Macro Funzione	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Assorbimento FTE*			COSTI DI PROCESSO						INTERVENTI DI PROMOZIONE	
			Personale dipendente	TOTALE	Distribuzione %	COSTI DIRETTI			COSTI INDIRETTI (quota rilevata)	TOTALE	Distribuzione %		
						Costi personale	Altri costi effettivi	Totali Costi diretti					
D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	3,14	3,14	3,19%	€ 165.495	€ 2.175	€ 167.669	€ 49.413	€ 217.082	2,53%	€ 189.765	
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	1,40	2,12	2,15%	€ 73.143	€ 1.328	€ 74.471	€ 42.773	€ 117.244	1,37%	€ 0	
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,02	0,02	0,02%	€ 1.700	€ 0	€ 1.700	€ 449	€ 2.149	0,03%	€ 0	
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	1,42	3,23	3,27%	€ 72.120	€ 147.281	€ 219.401	€ 65.003	€ 284.404	3,32%	€ 100.041	
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	2,02	2,02	2,05%	€ 123.812	€ 0	€ 123.812	€ 29.949	€ 153.761	1,79%	€ 919.588	
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.1 Orientamento	0,52	0,52	0,53%	€ 22.161	€ 0	€ 22.161	€ 3.814	€ 25.975	0,30%	€ 23.167	
		18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	2,64	2,64	2,68%	€ 109.882	€ 0	€ 109.882	€ 19.252	€ 129.134	1,51%	€ 273.414	
		18_D4.3 Supporto incontro a/o di lavoro	0,75	0,75	0,76%	€ 38.641	€ 0	€ 38.641	€ 12.006	€ 50.648	0,59%	€ 53.989	
		18_D4.4 Certificazione competenze	0,21	0,21	0,21%	€ 7.151	€ 0	€ 7.151	€ 1.502	€ 8.653	0,10%	€ 0	
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,05	0,05	0,05%	€ 3.763	€ 0	€ 3.763	€ 372	€ 4.136	0,05%	€ 55.845	
		18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
		18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,29	0,29	0,29%	€ 14.407	€ 0	€ 14.407	€ 5.824	€ 20.231	0,24%	€ 0	
E Masse D. A.	18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	0,26	0,26	0,27%	€ 19.631	€ 0	€ 19.631	€ 4.622	€ 24.253	0,28%	€ 1.690.330	
		18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,65	0,65	0,66%	€ 41.599	€ 0	€ 41.599	€ 11.564	€ 53.163	0,62%	€ 593.881	
		18_D6.3 Osservatori economici	0,49	0,49	0,50%	€ 33.455	€ 0	€ 33.455	€ 8.832	€ 42.288	0,49%	€ 49.269	
F Altri servizi camere	18_E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	3,92	4,92	4,98%	€ 211.642	€ 0	€ 211.642	€ 99.026	€ 310.667	3,62%	€ 996.290	
Z Fuori perimetro	18_F1 Altri servizi a imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,07	0,07	0,07%	€ 3.153	€ 0	€ 3.153	€ 927	€ 4.080	0,05%	€ 0	
		18_F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
18_Z1 EXTRA	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00%	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	0,00%	€ 0	
			TOTALE *			€ 86.83	98,72	100,00%	€ 4.622.345	€ 2.087.765	€ 6.710.110	€ 1.865.346	€ 8.575.456

(\*) Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi

<b>Tempestività nell'erogazione dei servizi</b>	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche al Registro Imprese (sedi di FR e LT) 1,8 gg; delle n. 84.985 pratiche del RI/REA ricevute nell'anno il 94,50% è stato evaso entro 5 gg. dal loro ricevimento
<b>Rapidità nel pagamento delle fatture passive</b>	Pagamenti ai fornitori effettuati senza ritardo (-4,72 gg, risultato con segno meno indica che non ci sono ritardi nel pagamento delle fatture; anche l'ulteriore parametro PCC (Piattaforma dei Crediti Commerciali) - che monitora l'andamento dei pagamenti delle fatture - è risultato pari a -12.
<b>Trasparenza dell'Ente</b>	Indice sintetico di trasparenza pari a 100,00% (KPI223)

## 5.3 PROCESSI (QUALITÀ PERCEPITA)

### CUSTOMER SATISFACTION

Grado complessivo di soddisfazione dei servizi (%)

Complessivamente, quanto è soddisfatto dei servizi da lei utilizzati? (%)

Valutazione dei servizi utilizzati



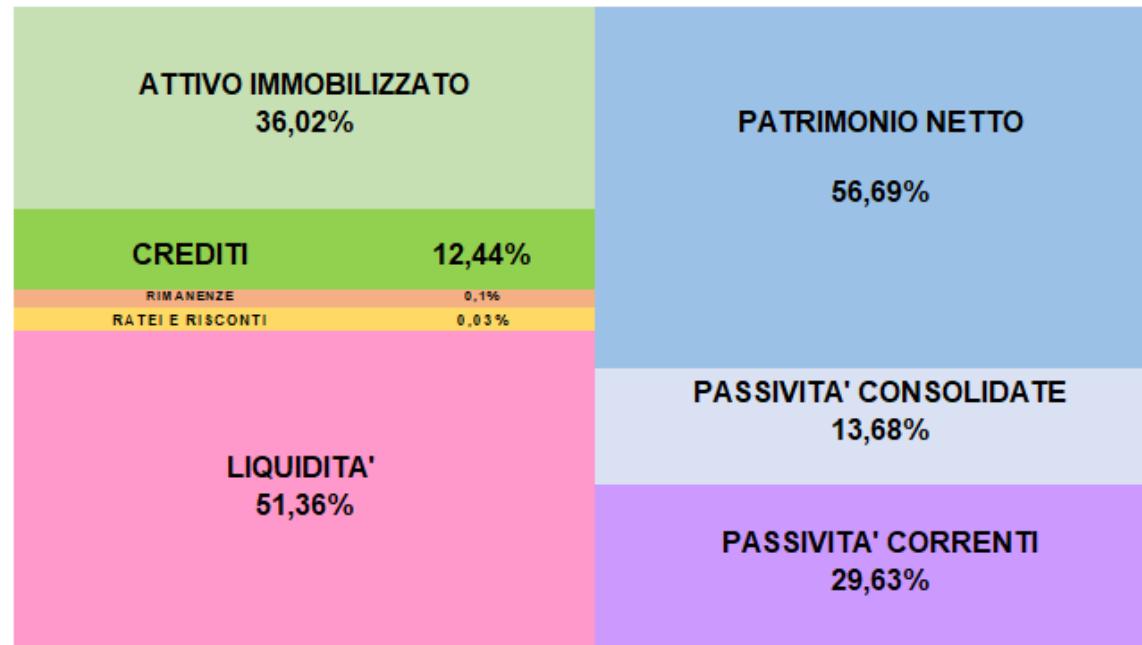
**Soddisfatti 98,9%**

valore relativo a "Soddisfazione generale sui servizi utilizzati" (Report edizione 2023 rilevazione di Customer Satisfaction in collaborazione con Si.Camera)

Migliorato il punteggio del 2022 (91,5%) di 7,4 punti percentuali

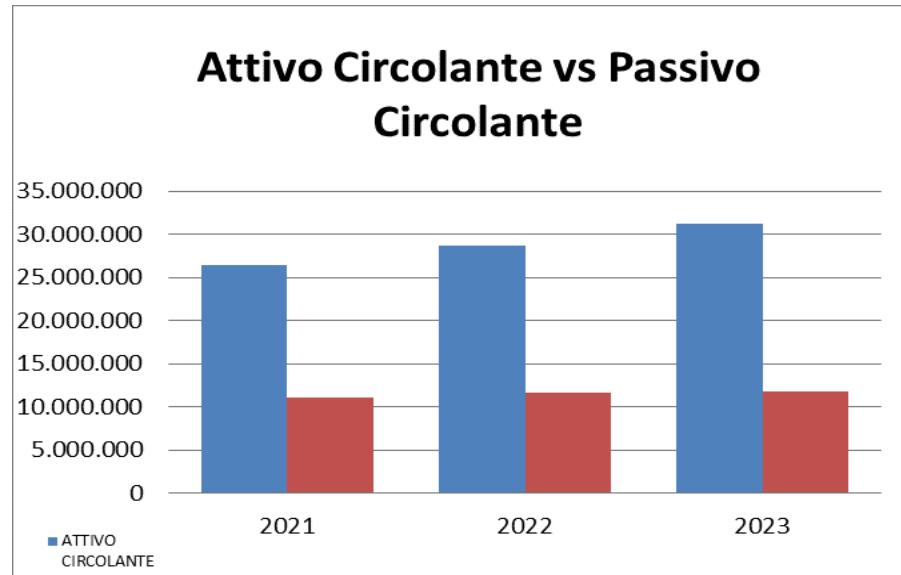
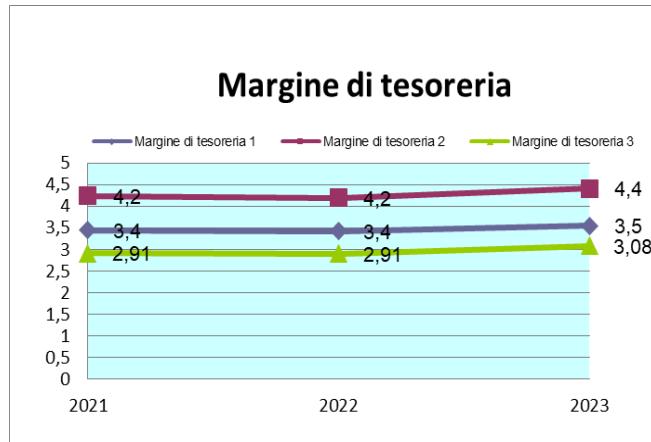
■ Soddisfatti ■ Insoddisfatti

## 6. FOCUS SU ANALISI DELLO STATO DI SALUTE ECONOMICA DELL'ENTE



(\*) informazioni e dati da Nota integrativa al Bilancio consuntivo 2023

☞ indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria



INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI TESORERIA			
	2021	2022	2023
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>26.470.730</b>	<b>28.618.626</b>	<b>31.233.584</b>
Crediti di funzionamento netti	4.922.189	5.244.118	6.088.043
Fondo Svalutazione Crediti	21.151.816	21.151.816	21.151.816
Disponibilità liquide	21.548.541	23.374.508	25.145.541
<b>PASSIVO CIRCOLANTE</b>	<b>11.091.491</b>	<b>11.634.826</b>	<b>11.821.178</b>
Debiti di funzionamento (Entro 12 mesi)	6.253.990	6.823.962	7.085.967
Fondo rischi su c/c sottoposti a vincoli di pegno	2.009.935	1.787.446	1.696.319
Fondo Rischi e Oneri	2.827.567	3.023.418	3.038.893
<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI + RIM. MAGAZZINO</b>	<b>110.310</b>	<b>111.703</b>	<b>88.729</b>
<b>MARGINE DI TESORERIA 1 (CASSA / DEBITI FUNZIONAMENTO/DEBITI DA INV.)</b>			
Risultato simulazione	3,4	3,4	3,5
TARGET	1,0	1,0	1,0
<b>MARGINE DI TESORERIA 2 (CASSA + CREDITI FUNZIONAMENTO/ DEBITI FUNZIONAMENTO/DEBITI DA INV.)</b>			
Risultato simulazione	4,2	4,2	4,4
TARGET	2,0	2,0	2,0
<b>MARGINE DI TESORERIA 3 (Attivo Circolante / Passivo Circolante al netto dei fondo rischi insolvenze)</b>			
Risultato simulazione	2,91	2,91	3,08
TARGET	2,0	2,0	2,0

(\*) informazioni e dati da Nota integrativa al Bilancio consuntivo 2023

## Il Margine di Tesoreria

Il margine di tesoreria evidenzia la correlazione tra attivo circolante e le sue fonti di finanziamento, sintetizzando la capacità dell'Ente di coprire i debiti a breve con la liquidità immediata e le disponibilità differite (crediti).

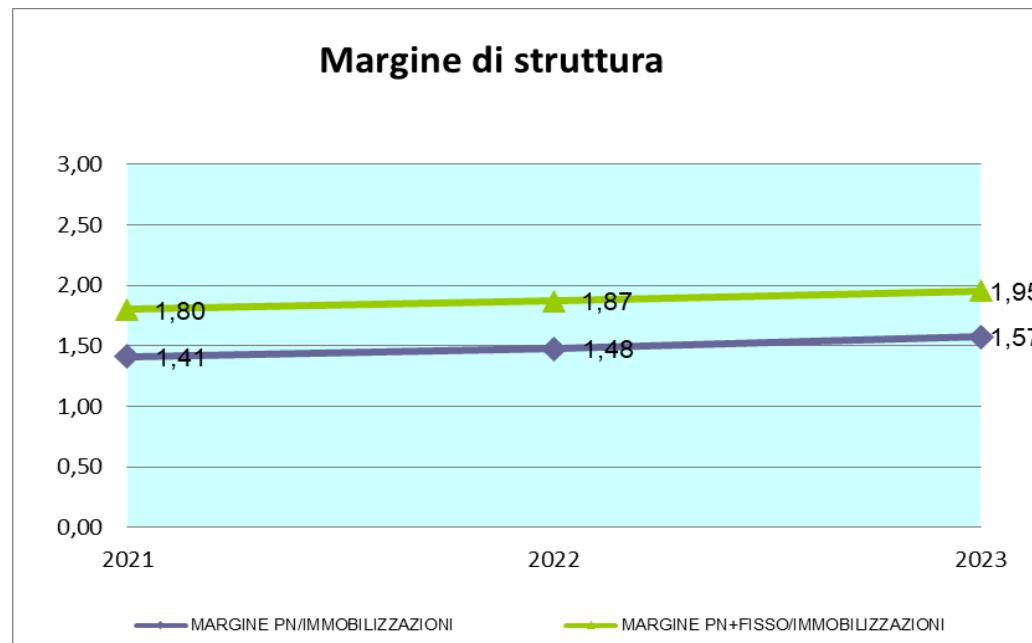
I **margini di tesoreria 1 e 2**, che esprimono la capacità dell'Ente di far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve, **sono ben al di sopra dei target**.

Per quanto riguarda il **margin 3**, occorre precisare che non sono stati conteggiati gli importi relativi al fondo rischi connessi alle insolvenze sui c/c soggetti a vincolo di pegno; un loro eventuale utilizzo non determinerebbe un'uscita monetaria bensì una riduzione delle poste di credito di finanziamento.

## Il Margine di struttura

La solidità patrimoniale è valutata attraverso il margine di struttura, un indice di correlazione che, mettendo in rapporto le voci dell'attivo e del passivo dello stato patrimoniale ne analizza l'equilibrio e la stabilità.

Entrambi i margini definiti nel prospetto precedente, risultano ben al di sopra dei valori di target previsti per i margini di struttura.



INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI STRUTTURA			
	2021	2022	2023
IMMOBILIZZAZIONI	17.168.030	17.195.101	17.636.536
materiali	11.996.210	12.354.236	12.892.241
immateriali	261	-	13.072
finanziarie	5.171.560	4.840.865	4.731.223
PATRIMONIO NETTO	24.274.345	25.399.630	27.754.575
PASSIVO FISSO	6.609.690	6.801.827	6.699.434
Debiti di finanziamento	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	6.609.690	6.801.827	6.699.434

MARGINE DI STRUTTURA (1) (PN / Immobilizzazioni)			
Risultato simulazione	1,41	1,48	1,57
TARGET >=0,7	0,70	0,70	0,70

MARGINE DI STRUTTURA (Indice di Indebitamento) (PN + Debiti Finanziamento / Immobilizzazioni)			
Risultato simulazione	1,41	1,48	1,57
TARGET>=1	1	1	1

MARGINE DI STRUTTURA (2) (PN + Passivo Fisso / Immobilizzazioni)			
Risultato simulazione	1,80	1,87	1,95
TARGET>=1	1	1	1

Risulta un positivo equilibrio patrimoniale, evidenziato da un attivo immobilizzato finanziato da fonti stabili (Patrimonio Netto + Passività consolidate) e da una sufficiente attitudine dell'Ente a fronteggiare autonomamente gli impegni finanziari a breve, facendo leva sulle liquidità ed attività a breve termine

## 7. BENCHMARKING

### ☛ il Cruscotto direzionale

CCIAA Frosinone-Latina | Cruscotto Direzionale 2023

#### ❖ Profilo dell'ente

CCIAA caratterizzata da:

- Una struttura nella media in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto
- Una presenza relativamente piuttosto ridotta di under 50

Si evidenzia una sufficiente salute economica, un grado medio di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità

#### ↳ Punti di forza

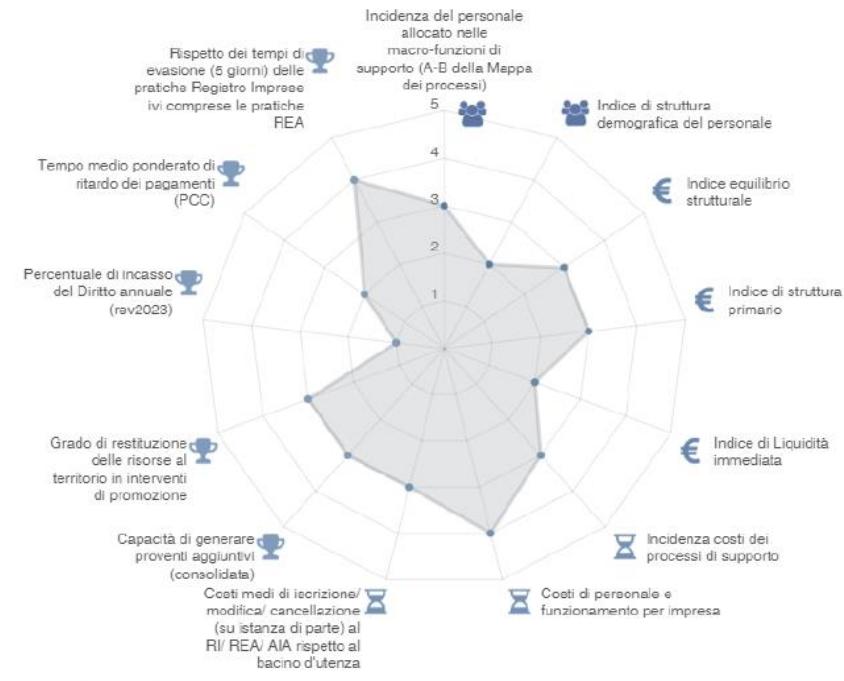
- costi di personale e funzionamento per impresa
- rispetto tempi evasione pratiche RI

#### ↳ Punti di debolezza

- Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)

CCIAA Frosinone-Latina | Cruscotto Direzionale 2023

#### POSIZIONAMENTO PER INDICATORE



(\*) informazioni e dati da Cruscotto Direzionale 2023 tratto dal Sistema Informativo Kronos - Unioncamere

❖ Struttura ❖ Salute economica ❖ Efficienza ❖ Efficacia, Qualità e Impatto

## 8. FATTORI OSTATIVI E INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE

Le principali difficoltà riscontrate nell'annualità presa in esame per il raggiungimento degli obiettivi nei diversi ambiti strategici sono state già precedentemente indicate nell'ambito dell'analisi dell'attuazione della strategia, in particolare sono stati formulati approfondimenti sugli Obiettivi Strategici A1, B1, B2, B3, C3, C4 e C6.

Dai principali fattori di criticità scaturiscono esigenze che possono essere così sintetizzate e di cui tener conto in fase di programmazione:

- maggiore coinvolgimento delle imprese nelle attività finalizzate alla digitalizzazione, all'internazionalizzazione e nelle attività per la creazione di reti e aggregazioni;
- miglioramento della capacità di incassare il Diritto Annuale;
- miglioramento della capacità di generare Proventi aggiuntivi (rispetto alle entrate da diritto annuale e diritti di segreteria) attivando anche progetti che possono beneficiare di cofinanziamenti;
- attenzione continua nella programmazione di iniziative dirette e progettualità per ottimizzare l'allocazione del budget;
- formazione del personale dell'Ente per l'ulteriore sviluppo delle relative competenze digitali, nonché sviluppo degli ambiti del benessere organizzativo e potenziamento degli strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile;
- ottimizzazione dell'utilizzo del patrimonio immobiliare, con attuazione degli interventi per i lavori programmati;
- utilizzo di indicatori di *outcome* per valutare l'impatto generato dalle attività realizzate, sia sugli utenti destinatari diretti ma anche in modo indiretto sul sistema economico locale.

Nel complesso i risultati dell'anno 2023 evidenziano comunque un andamento positivo dell'attuazione della strategia camerale, come attestato da un buon valore di sintesi della Performance di Ente, pari a 91,62%, sebbene più basso rispetto all'anno precedente (98,09%).

## 9. GIUDIZIO SULLA PERFORMANCE

---

La valutazione congiunta di tutti gli elementi esaminati, coerentemente con quanto espresso in sede di Validazione della Relazione sulla Performance 2023, consente di esprimere un giudizio ottimo: performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, etc...), ai sensi del par. 3.5 del sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Frosinone – Latina.