TASK 1 · IL CASO

L’efficienza di un servizio pubblico alle imprese: le Camere di Commercio

Scheda del caso, da leggere per prima. Lettura stimata: 20 minuti. I concetti richiamati sono spiegati nel testo del Task 2.

Il caso riguarda un servizio amministrativo rivolto alle imprese: la gestione del **Registro delle imprese** da parte delle Camere di Commercio. Il servizio non ha un prezzo di mercato e l’utente non può rivolgersi a un fornitore alternativo. Il caso pone quindi una domanda che il testo del Task 2 affronta in termini generali: **come si verifica che un servizio sia prodotto con un impiego appropriato delle risorse**, in assenza dei segnali che il mercato fornisce alle imprese private.

1. Le Camere di Commercio

Le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura sono **enti pubblici dotati di autonomia funzionale**, che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese del proprio territorio. La disciplina di riferimento è la legge n. 580 del 1993, riformata nel 2016; la riforma ha ridotto il numero delle Camere attraverso l’**accorpamento** di più enti provinciali. Le funzioni principali sono tre:

- **funzioni anagrafiche e amministrative**: gestione del Registro delle imprese, rilascio di certificati (tra cui i certificati di origine delle merci esportate), servizi di sportello;
- **funzioni di regolazione del mercato**: sanzioni amministrative, verifica degli strumenti di misura, mediazione delle controversie;
- **funzioni di promozione**: sostegno all’internazionalizzazione, alla digitalizzazione e alla formazione delle imprese.

Le entrate principali sono il **diritto annuale**, versato da ogni impresa iscritta indipendentemente dai servizi utilizzati, e i **diritti di segreteria**, fissati a livello nazionale per specifiche pratiche e certificati. Nessuna delle due entrate costituisce un prezzo di mercato: un costo di produzione del servizio superiore al necessario non si traduce in una perdita di utenti o di ricavi. Per questo motivo il **confronto sistematico tra Camere** assume un ruolo centrale nella valutazione dell’efficienza.

2. Il servizio: il Registro delle imprese

Il Registro delle imprese è l’**anagrafe pubblica delle imprese** operanti in Italia. Contiene i dati essenziali di ciascuna impresa (denominazione, sede, attività, soci e amministratori, bilanci depositati) e ha **valore legale**: imprese, banche e pubbliche amministrazioni lo consultano per conoscere le caratteristiche delle imprese con cui intrattengono rapporti.

Il servizio è erogato attraverso **pratiche telematiche** di iscrizione, modifica o cancellazione, presentate dalle imprese o, più frequentemente, dai professionisti che le assistono. L’ufficio esamina la pratica (*istruttoria*), ne verifica completezza e correttezza e la registra (*evasione*). Se la pratica è incompleta, l’ufficio la **sospende** e richiede un’integrazione; il periodo di sospensione dipende da chi ha presentato la pratica e non dall’ufficio.

3. Il sistema di misurazione delle Camere

Le Camere di Commercio adottano un **sistema comune di indicatori**, coordinato da Unioncamere e denominato **Pareto**, che si fonda su tre elementi:

- una **mappa dei processi** comune a tutte le Camere, che permette di confrontare lo stesso processo misurato nello stesso modo;
- l'attribuzione a ciascun processo dei **costi** e del **personale**, quest'ultimo misurato in **FTE**;
- il confronto dei valori di ciascuna Camera con quelli del suo **cluster dimensionale**, cioè delle Camere di dimensione simile.

Per il Registro delle imprese il sistema calcola, tra gli altri, i tre indicatori seguenti.

Indicatore	Modalità di calcolo	Unità di misura
Costo medio di iscrizione, modifica e cancellazione	Costi attribuiti al processo ÷ pratiche evase nell'anno	Euro per pratica
Volume medio di attività del personale	Pratiche evase nell'anno ÷ FTE impiegati nel processo	Pratiche per FTE
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni)	Pratiche evase entro 5 giorni ÷ pratiche totali, esclusi i periodi di sospensione	Percentuale

Fonte: Unioncamere, Piano integrato degli indicatori Pareto, revisione 2019 (formule semplificate).

4. I dati di tre Camere

I dati che seguono sono pubblicati da tre Camere di Commercio nelle rispettive sezioni "Amministrazione trasparente". Si riferiscono ad anni diversi e sono presentati per analizzare che cosa ciascun indicatore rappresenta, non per stabilire una graduatoria tra enti.

Riquadro A · Camera di Commercio di Lecce, anno 2018

Indicatore	Valore della Camera	Media del cluster	Unità
Registro delle imprese: costo medio per pratica	60,72	53,99	€ per pratica
Registro delle imprese: pratiche evase per FTE	1.019	1.411	pratiche per FTE
Registro delle imprese: pratiche evase entro 5 giorni	70,9%	81,6%	%
Sportello al pubblico: costo medio per servizio	1,35	2,23	€ per servizio
Sportello al pubblico: servizi resi per FTE	49.128	27.626	servizi per FTE

Fonte: "Indicatori di efficacia ed efficienza valorizzati sulla piattaforma Unioncamere – cluster dimensionale – CCIAA 2018", pubblicato sul sito della Camera di Commercio di Lecce. Valori arrotondati.

Riquadro B · Camera di Commercio Riviere di Liguria, anni 2021-2023

La Camera è stata costituita dall'accorpamento delle Camere di Imperia, La Spezia e Savona.

Indicatore	2021	2022	2023	Media del cluster 2023
Registro delle imprese: tempo medio di lavorazione delle pratiche (giorni)	3,58	7,80	11,68	3,54
Registro delle imprese: pratiche evase entro 5 giorni	75,9%	67,9%	72,1%	89,5%
Certificati di origine rilasciati entro 3 giorni	n.d.	n.d.	97,6%	78,5%

Fonte: Camera di Commercio Riviere di Liguria, Report Pareto sulla qualità dei servizi, anno 2023 (dati Infocamere). n.d. = dato non disponibile.

> **Nota sul "tempo medio di lavorazione"**
>
> Nonostante la denominazione, l'indicatore misura i giorni che intercorrono tra il ricevimento della pratica e la sua conclusione. Nei termini del testo del Task 2 (sezione 5) si tratta quindi di un **tempo di attraversamento**, non del tempo di lavoro dedicato alla pratica.

Riquadro C · Camera di Commercio di Torino, anno 2023

La Camera di Torino è tra le più grandi del sistema: a fine 2023 contava 254 dipendenti a tempo indeterminato e oltre 222.000 localizzazioni d'impresa nel territorio di competenza.

Indicatore	Obiettivo 2023	Risultato 2023
Registro delle imprese: tempo medio di lavorazione delle pratiche (giorni, esclusi sabati e domeniche)	non oltre 2,00	1,60
Grado di soddisfazione complessivo di utenti e imprese	almeno 90%	98,3%

Fonte: Camera di Commercio di Torino, Relazione sulla performance 2023 e allegati. Il documento non riporta il costo per pratica né le pratiche per FTE.

5. Lo stesso problema in altri servizi

- **Uno sportello pubblico** (anagrafe comunale, sede INPS): il servizio non ha un prezzo e l'utente non sceglie il fornitore. Indicatori ricorrenti sono il tempo di attesa, le pratiche gestite per operatore e il costo per certificato rilasciato; il confronto tra sedi o tra Comuni di dimensione simile svolge la funzione del cluster camerale.
- **Un contact center privato** (assistenza clienti di un operatore di servizi): l'efficienza incide direttamente sui costi e sui margini dell'impresa. Indicatori ricorrenti sono il tempo medio di gestione di una chiamata, i contatti per operatore e il costo per contatto, di norma affiancati dalla quota di richieste risolte al primo contatto.