

## **Report di valutazione e controllo strategico su attività Camera di Commercio di Pisa anno 2015**

- 1) PREREQUISITI: IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI
- 2) LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE
- 3) LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LE MODALITA' DEL CONSEGUIMENTO
- 4) IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI OSTATIVI

### **1. PREREQUISITI: IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI**

Il funzionamento del sistema dei controlli è stato oggetto di un'analisi dettagliata da parte dell'OIV in fase di redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni. Tale attività è stata realizzata nello scorso mese di aprile e la relazione, in cui sono stati oggetto di valutazione l'insieme delle procedure, delle metodologie adottate e dei documenti redatti dalla Camera di Commercio di Pisa (Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piano della Performance), è pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

Per quanto riguarda il monitoraggio sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, si rileva che la Camera di commercio di Pisa da alcuni anni integra il programma triennale per la trasparenza e l'integrità nel Piano triennale di prevenzione della corruzione previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Il Piano triennale 2016-2018 adottato con delibera presidenziale n. 3 del 29.01.2016 prevede pertanto al suo interno la sezione denominata Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità. Nel complesso il giudizio espresso è positivo in quanto l'esame del sistema dei controlli non ha evidenziato carenze e si è rivelato coerente con la normativa vigente. Si rileva altresì che il PTPC 2015-2017 prevedeva in termini di trasparenza un obiettivo strategico a livello di Ente, attribuito a cascata in modo trasversale a tutta l'organizzazione, riguardante l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" il cui livello di attuazione è stato pari al 98%, con un raggiungimento complessivo dell'obiettivo stesso del 100%.

In termini di monitoraggio e misurazione delle performance risulta di grande ausilio la partecipazione ai progetti di benchmarking che consentono il confronto dei risultati ottenuti sia one to one che con un cluster regionale su ambiti di performance riguardanti la salute organizzativa, l'efficienza, l'efficacia e la qualità, rappresentando un efficace strumento di lavoro per orientare la pianificazione e la gestione dell'Ente.

Inoltre vengono ritenute idonee ed efficaci le misure messe in atto di anno in anno dalla Camera per rilevare la soddisfazione dell'utenza esterna (partecipazione alle indagini di customer satisfaction realizzate da UTC regionale, rilevazione del gradimento/utilità del sito web e della soddisfazione dei servizi anagrafico certificativi resi allo sportello, somministrazione di questionari di rilevazione del grado di soddisfazione delle iniziative di carattere promozionale) e del personale interno (indagine sul clima ed il benessere organizzativo), nonché l'impegno dimostrato nel favorire la massima trasparenza dei dati e dei risultati conseguiti.

Si conferma altresì l'apprezzamento per il continuo percorso di certificazione di qualità dell'Area Anagrafico certificativa e dei servizi afferenti alla Regolazione del mercato, che nel 2015 ha portato, oltre al mantenimento della certificazione per i servizi già certificati nelle due sedi di Pisa e Santa Croce, all'estensione della certificazione ISO 9001 anche per l'Ufficio Metrico. Dalla certificazione di qualità è derivata l'adozione già a partire dalla fine del 2013 di una Carta dei Servizi dell'Ente quale dichiarazione pubblica e formale di impegno verso livelli qualitativi prestabiliti, al fine di perseguire un sempre maggiore miglioramento degli standard di qualità, rafforzando l'immagine di un Ente sempre più al servizio dell'utenza.

Anche in questo caso è stato definito un indicatore strategico per monitorare il grado di rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi. Per il 2015 si evidenzia un pieno raggiungimento del target previsto pari al 92,5%, definito in ottica di miglioramento del livello atteso rispetto all'anno precedente.

A questo proposito è importante rilevare come la Camera, tramite gli strumenti della certificazione di qualità e della Carta dei Servizi, riesca a mantenere elevati risultati in termini di qualità dei servizi erogati, pur a fronte delle misure di contenimento della spesa, quali ad es. l'eliminazione di ogni ricorso al lavoro flessibile ed il blocco delle assunzioni che impediscono il turn over del personale in servizio negli ultimi anni in costante diminuzione.

Per maggiori dettagli sui controlli posti in essere nel 2015 si rimanda alla sopracitata Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli redatta da questo Organismo in data 28/04/2016.

## **2. LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE**

E' necessario premettere come il 2015 rappresenti l'anno di discontinuità della gestione del sistema camerale in quanto primo anno in cui è stato operato il taglio progressivo del diritto annuale del 35% disposto dalla Legge 114/2014.

Ciò nonostante, i dati economico-finanziari della Camera di Commercio di Pisa indicano anche per quest'anno un buon stato di salute dell'Ente con il bilancio consuntivo che, nonostante un calo dei proventi correnti del 29,37%, si chiude con un avanzo di € 96.726 e la ragguardevole cifra di € 3.020.813 di Interventi Economici, pari al 33% dei proventi stessi.

La gestione dell'ente si dimostra particolarmente orientata all'efficienza: finalizzata per il **sesto anno consecutivo alla riduzione dei costi di funzionamento**, che rappresentano il 16% degli oneri correnti, rispetto ad una media regionale del 19%, **e al contenimento delle spese per il personale** (il 28% rispetto ad un dato medio regionale 2015 del 35%). Tale attenzione al contenimento dei costi ha consentito alla Camera di Pisa di fronteggiare, meglio delle altre consorelle regionali, il calo dei proventi correnti, come si riscontra dall'indicatore di benchmarking che va a misurare il grado di copertura dei costi di struttura (quindi il totale degli oneri correnti al netto del costo per interventi economici) tramite i proventi della gestione corrente. La Camera di Pisa presenta infatti un valore per tale indice pari al 78% (era il 68% nel 2014), il più basso nel contesto regionale, a fronte di una media regionale che si attesta all'88% (rispetto al 77% dell'anno precedente).

Dalla bassa incidenza dei costi di struttura traggono vantaggio gli **Interventi Economici**, che rappresentano invece ben **il 30% degli oneri correnti** (il più alto nel contesto regionale) rispetto alla media regionale che si è assestata al 19%.

A questo proposito, sempre l'osservazione dei risultati di benchmarking operativo consente di rilevare come gli interventi economici della Camera di Commercio di Pisa, pur essendosi notevolmente ridotti rispetto allo scorso anno (quando avevano toccato il livello di €132 distribuiti per impresa attiva iscritta), sono ancora pari a € 81 distribuiti per ciascuna impresa attiva. Tale indicatore, che misura il ritorno economico dell'azione promozionale della CCIAA sulle imprese operanti sul territorio, rende molto evidente come la Camera di Pisa continui a contraddistinguersi rispetto alle altre Camere di commercio della regione mantenendo la posizione di best in class regionale, dove emerge un valore medio regionale pari a € 51 per impresa.

Ancora con riferimento alla composizione degli oneri correnti si evidenzia il peso della posta "accantonamenti fondo svalutazione crediti Diritto Annuale" che ammonta al 20% del totale degli Oneri correnti, (posta che consegue dall'applicazione dei principi contabili che prevedono criteri molto rigidi), distogliendo risorse da impieghi più produttivi. Il dato della media regionale si attesta al 18%, in calo rispetto agli anni precedenti.

Di particolare interesse il calcolo dell'incidenza percentuale delle somme da riversare allo Stato sulle risorse destinate iniziative di promozione economica: a livello regionale osserviamo che tale valore rappresenta ben il 16%, la Camera di Pisa presenta un valore dell'8%, in considerazione dell'elevato livello degli interventi economici rispetto alle altre Camere.

Pur con un gettito inferiore rispetto agli anni precedenti di quasi 3,5 milioni di euro, il diritto annuale si conferma la principale fonte di entrata, rappresentando per Pisa il 72% del totale dei proventi camerali (77% nel 2014) rispetto ad una media regionale del 70% (76% nel 2014).

A questo proposito si apprezza l'efficacia dell'azione di sollecito, attività che la Camera di Pisa attua da alcuni anni sulla riscossione del diritto annuale che ha consentito, anche nel 2015, di portare al 75% il totale delle riscossioni tramite pagamenti spontanei (quindi pre-iscrizione a ruolo) per l'anno 2014, aumentando di € 219.000 (pari a 2,37 punti percentuali) le somme che erano già state riscosse entro l'anno solare 2014.

Con riferimento agli altri Ricavi correnti, le entrate da Diritti di Segreteria rappresentano il 21% del totale, in linea con il dato medio regionale nonostante una flessione generale su base annua del 2%; restano pressoché stazionarie le risorse derivanti dalla gestione di beni e servizi riconducibili principalmente alle tariffe applicate sulla conciliazione ed alle attività di promozione ed organizzazione di fiere, per complessivi 335.827 euro, che incidono per un 4% del totale rispetto ad una media regionale del 3%.

Risultano invece pressoché dimezzate rispetto allo scorso anno le entrate da contributi che rappresentano per Pisa il 2% delle entrate a fronte di un valore medio regionale del 4%.

Nel 2015 si conferma la significatività della gestione straordinaria e delle attività extracaratteristiche (es. locazioni attive), che ha consentito il raggiungimento dell'avanzo di esercizio, con risultati molto rilevanti, **pari a circa € 450.000 per il risultato della gestione finanziaria e € 620.000 per quella straordinaria, consentendo la copertura di oltre il 35% degli Interventi economici.**

Tali risultati confermano la gestione oculata e costantemente mirata da un lato all'efficienza

ed al contenimento dei costi e dall'altro allo sfruttamento della massima redditività del proprio patrimonio. Una conferma al riguardo deriva dall'indicatore sul dimensionamento economico delle Camere di commercio rispetto alle imprese attive che evidenzia per Pisa un costo operativo dei processi della Camera pari a € 132 per ciascuna impresa rispetto ad un costo medio della Toscana di € 143.

Infine, l'analisi sul valore aggiunto globale creato e distribuito, frutto di una riclassificazione analitica del Conto economico a consuntivo, evidenzia per il 2015 come la Camera di Commercio di Pisa abbia creato valore per un importo pari a € 6.186.316,96 (-31% rispetto ai € 9.012.171,13 del 2014 rispetto al -35% del taglio delle risorse).

Il Valore aggiunto che la Camera ha distribuito al sistema economico produttivo, sia sotto forma di interventi diretti, sia mediante erogazione di servizi anagrafico-certificativi, promozionali, di regolazione del mercato rappresenta l'81% di quello creato, restituendo circa 134 euro per ognuna delle 37.305 imprese attive in provincia al 31/12/2015, superiore al Diritto Annuo medio per impresa pagato per il 2015, pari a €123 (188 euro nel 2014) ed in avanzo di bilancio.

Tali valori consentono di osservare come, nonostante le enormi incertezze dell'avvio della riforma del sistema camerale, la Camera di Pisa si stia dimostrando in grado di garantire il mantenimento di elevati livelli di risorse destinate direttamente o mediante la prestazione di servizi a favore del sistema economico, ancora oppresso dalla situazione di difficoltà economica del paese.

**L'Azienda Speciale ASSEFI** ha chiuso il 2015 con un risultato economico netto dopo le imposte positivo di € 8.695, senza alcun contributo camerale in conto esercizio.

Il volume d'affari è complessivamente diminuito del 19,69% rispetto al 2014, attestandosi a 486.313 euro, il 10,49% dei quali provenienti da servizi resi al sistema camerale (esclusa la CCIAA di Pisa.) e il 17,23% provenienti da servizi resi ad altre pubbliche amministrazioni, operatori economici (imprese e professionisti), o utenti privati.

Nel corso del 2015 l'azienda ha dovuto fronteggiare una marcata diminuzione dei ricavi derivati dal sistema camerale (oltre 100 mila euro rispetto al 2014) a causa dei tagli ingenti determinati dal D.L. 90/2014 alle risorse a disposizione delle Camere e dell'Unione Regionale - che da tempo avevano scelto ASSEFI quale partner di riferimento per diversi progetti e che hanno inciso anche sulle entrate della Camera di Pisa che realizza per il tramite di ASSEFI molti programmi promozionali; apprezzabile è stata a questo proposito la scelta di puntare al miglioramento dell'efficienza e della professionalità delle risorse interne per aumentare la marginalità sui progetti realizzati con la Camera di Pisa, internalizzando tutte le attività possibili soprattutto nell'ambito della formazione, scelta che ha consentito il conseguimento dei risultati sopra descritti.

Da tenere conto inoltre che l'attuale congiuntura economica non facilita l'attività di mercato per la formazione e la consulenza che l'azienda svolge per le imprese e gli aspiranti imprenditori.

Per quanto riguarda la capacità dell'azienda di reperire risorse esterne, i ricavi derivanti dai servizi prestati per soggetti diversi dalla Camera di Commercio di Pisa rappresentano quasi il 28% del fatturato aziendale, nonostante la riduzione rilevata delle entrate dal sistema Camerale in parte controbilanciata dalla crescita del fatturato proveniente dalla consulenza finanziaria e dalla formazione, segnale di come l'azienda abbia saputo nel tempo mantenersi sulla frontiera dei servizi

innovativi, lasciando all'operatività del mercato, delle associazioni e dei consulenti, i servizi più consolidati ed agendo, prevalentemente, a vantaggio di soggetti più deboli, quali giovani o donne.

Anche dal punto di vista dell'andamento delle performance organizzative riguardanti l'Azienda si rileva un raggiungimento degli obiettivi assegnati pari al 96%.

Oltre agli aspetti contabili, l'OIV ritiene opportuno mettere in evidenza anche il perseguimento da parte della Camera di risultati positivi in termini di soddisfazione dell'utenza e di livelli di efficacia dei servizi. A questo proposito si riportano, a titolo esemplificativo, i risultati dei principali indicatori rilevati dal cruscotto strategico di Ente o dalle schede obiettivi dei vari servizi che danno conto di quanto conseguito sia in termini di livelli di qualità erogata e di qualità percepita.

#### **Qualità erogata**

- grado di rispetto della Carta dei Servizi camerali: 96%
- tempestività di pagamento delle fatture passive che presentavano i requisiti di "pagabilità": 82% entro 30 giorni
- percentuale di pratiche telematiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni: 98%

#### **Qualità percepita:**

- grado di soddisfazione utenti del sito camerale: percentuale di giudizi abbastanza, molto-74,4%.
- soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e di formazione (90% conforme alle aspettative) e per alcuni risultati di lungo periodo (outcome) su iniziative di internazionalizzazione, formazione 2014 per start up di impresa che hanno avviato l'attività (82%)
- grado di soddisfazione dell'utenza allo sportello polifunzionale ed al registro imprese rilevata tramite "emoticons": 93%

Per quanto riguarda il **clima di benessere organizzativo** si rileva che l'indagine condotta nei confronti del personale camerale per l'anno 2015, effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C., ha evidenziato un miglioramento degli indicatori in due su tre degli specifici ambiti del contesto in cui si svolge l'attività lavorativa. Su una scala da 0 a 6 infatti i risultati sintetici sono stati i seguenti:

- Il benessere organizzativo (5,1 rispetto a 5 nel 2014)
- La valutazione del superiore gerarchico (4,3 rispetto a 4,1 nel 2014)
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione (3,9 rispetto a 3,9 nel 2014)

I punti di forza del sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Pisa possono essere così sintetizzati:

- Definizione di target quantitativi e misurabili, ma soprattutto non-autoreferenziali, derivanti dai dati operativi dal progetto benchmarking interregionale, indagini di customer satisfaction, analisi sul benessere organizzativo e attenzione al miglioramento continuo della gestione attraverso la definizione di target migliorativi rispetto agli anni precedenti o sfidanti rispetto al contesto di riferimento

- La continua attenzione alla qualità erogata ed al suo continuo miglioramento perseguito tramite la certificazione di qualità ed adozione della Carta dei Servizi camerali con relativo monitoraggio in itinere
- Il monitoraggio costante ed attento dell'evoluzione dei principali indicatori di performance assicura la coerenza delle azioni intraprese con la strategia dell'Ente
- Definizione di linee di indirizzo strategico e attività di programmazione e controllo in ottica di sistema allargato (Camera di Commercio e sue Aziende Speciali)
- Piena integrazione degli strumenti (programmazione strategica, BSC, benchmarking, customer, qualità,...) a supporto del ciclo di gestione della performance
- Confronto continuo formale e informale con gli stakeholder per raccogliere fabbisogni, istanze, per comunicare in modo semplice e diretto in un'ottica di trasparenza e per condividere i progetti dell'Ente.
- Piena trasparenza dei risultati raggiunti
- Piena integrazione tra performance, trasparenza e anticorruzione.

### **3. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E MODALITA' DEL CONSEGUIMENTO**

Con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi si rimanda a quanto riportato nella Relazione sulla Performance predisposta dalla Camera di Commercio di Pisa in cui viene rappresentato il grado di raggiungimento raggiunto nelle tre linee strategiche indicate dal Consiglio Camerale nella Relazione Previsionale e Programmatica 2015.

#### **Linea Strategica 1: Promuovere lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale**

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 100%

#### **Linea Strategica 2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica**

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 97%

#### **Linea Strategica 3: Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto**

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 99%

Per tutte le linee strategiche indicate dal Consiglio si rileva una percentuale di realizzazione degli obiettivi ampiamente positiva. Tali risultati fanno esprimere un giudizio molto positivo in termini di capacità dell'Ente di portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

Il totale del cruscotto dell'Ente predisposto secondo il sistema delle Balanced Scorecard evidenzia un grado di raggiungimento complessivo pari al 98%.

Nel dettaglio, analizzando i vari obiettivi strategici dell'Ente, si sottolineano i risultati raggiunti **in tema di internazionalizzazione** (circa 750 imprese coinvolte in iniziative per l'internazionalizzazione e lo sviluppo d'impresa), **di promozione turistica e locale** (330 imprese

coinvolte) **di sostegno al credito** (488 le imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie; 967 utenti si sono rivolti allo Sportello di informazione e consulenza sui servizi finanziari), **di attività di regolazione del mercato** (126 procedure di media conciliazione avviate, 40 professionisti partecipanti ai percorsi formativi organizzati, 192 interventi ispettivi realizzati dall'Ufficio Metrico), **di rafforzamento del grado di informatizzazione** (quasi 5.500 dispositivi di firma digitale rilasciati, oltre il 50% dei certificati di origine richiesti per via telematica, implementazione del sistema di consegna a domicilio entro 24 ore dalla richiesta), **di miglioramento della trasparenza tramite il potenziamento degli strumenti di comunicazione** (circa 7.780 imprese qualificate nella banca dati CRM, Pisa economica Notiziario periodico trimestrale inviato tramite e-mail a circa 10.300 utenti e newsletter del Registro imprese destinato a 800 utenti professionisti, 468 uscite sulla stampa e sulle testate on-line locali che hanno riguardato la Camera) e **di valorizzazione dell'informazione economico statistica** (22 comunicati stampa realizzati riguardanti dati economico statistici prodotti dall'ente, Osservatorio sul credito, Relazione Economica).

Alcune delle performance appena evidenziate trovano riscontro positivo negli indici di confronto con le altre esperienze camerali quali: internazionalizzazione (6 imprese partecipanti a fiere, mostre e missioni commerciali all'estero ogni mille imprese attive della provincia, rispetto ad una media toscana del 5 per mille), sportello nuove imprese (26 utenti serviti allo sportello ogni mille imprese attive in provincia, rispetto ad una media toscana del 17 per mille), numero di verifiche metrologiche effettuate e di strumenti verificati (9 verifiche effettuate ogni mille imprese attive, rispetto ad una media regionale del 14 per mille e 37 strumenti verificati ogni mille imprese attive rispetto ad una media regionale di 34).

Le risorse impiegate in attuazione dei programmi strategici definiti dal Consiglio, per la priorità 1 riguardante la promozione dello sviluppo sostenibile del sistema economico sono state pari a circa € 2.800.000. Per la priorità 2, sulla promozione della tutela del mercato, sono stati utilizzati circa € 100.000 e per la linea strategica 3. "Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto" poco meno di € 90.000 per un complessivo indice di attuazione degli interventi preventivati pari a circa 80%.

#### **4. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI OSTATIVI**

In merito a questo punto, l'Organismo non ritiene di rilevare particolari fattori di criticità in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi si attesta su valori più che significativi e i dati economico finanziari si sono mantenuti molto positivi, soprattutto se si leggono nel confronto con le Camere del sistema toscano, rivelando l'ottima capacità dell'Ente di fronteggiare la prima drastica riduzione operata sul diritto annuale .

Si rileva inoltre che tutti i casi in cui per gli obiettivi strategici si è verificato un minor grado di raggiungimento rispetto al target assegnato, la Camera ha fornito chiarimenti e spiegazioni che sono state evidenziate anche nella Relazione sulla performance.

Dott.ssa Barbara Daidone \_\_\_\_\_