

# Report di valutazione e controllo strategico

## Camera di Commercio di Pisa

Anno 2019

- 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 sistema dei controlli è stato oggetto di un'analisi dettagliata da parte dell'OIV descritta nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni realizzata nello scorso mese di maggio e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale, in cui sono stati oggetto di valutazione l'insieme delle procedure e metodologie adottate, i documenti redatti dalla Camera di Commercio di Pisa quali il Sistema di misurazione e valutazione della performance e il Piano e la Relazione sulla performance 2019.

Per quanto riguarda il monitoraggio sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, si rileva che la Camera di commercio di Pisa ha adottato il Piano triennale 2020-2022 con delibera Presidenziale n.3 del 30 gennaio 2019, recependo già dal 2017 le modifiche del d.lgs. 97/2016 riguardanti la piena integrazione del programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale di prevenzione della corruzione che diventa anche della trasparenza (PTPCT) come indicato anche nella delibera ANAC n. 831/2016 sul PNA 2016.

Si rileva che il PTPC 2019-2021 adottato dalla Camera prevedeva in termini di trasparenza un obiettivo trasversale riguardante il Grado di compliance sulla trasparenza amministrativa e di assolvimento degli obblighi di pubblicazione, in termini di numero di adempimenti verificati dall'OIV e risultanti conformi. L'OIV ha effettuato in data 29/04/2019 il controllo sulla griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n. 141/2019 sui dati contenuti nella sezione Amministrazione trasparente, rilasciando apposita attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti con cui si è attestata la verifica sull'obiettivo trasversale riguardante proprio l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente". Al momento non è stata ancora effettuata l'attestazione per anno 2020 in considerazione della scadenza prevista per quest'anno al 31/07 p.v. sui dati presenti al 30 giugno 2020.

Nel complesso il giudizio espresso è positivo in quanto l'esame organico del sistema dei controlli non ha evidenziato carenze e si è rivelato coerente con la normativa vigente.

In termini di monitoraggio e misurazione delle performance la Camera fa riferimento al sistema informativo Pareto, gestito a livello nazionale da Unioncamere per il benchmarking tra le Camere di commercio.

Si ritengono idonee ed efficaci le misure di anno in anno messe in atto dalla Camera per rilevare la soddisfazione dell'utenza esterna (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 mantenimento del sistema di gestione della qualità, certificato nel 2017 con lo standard ISO 9001 - 2015 per le due sedi di Pisa e Santa Croce.

Anche nell'anno 2019 la Camera di Commercio di Pisa ha, infatti, mantenuto attivo il sistema pur non effettuando il rinnovo della certificazione esterna, onde evitare una spesa non ritenuta prioritaria; ha comunque avuto luogo un assessment a fine anno da parte di un soggetto terzo che ha attestato la conformità del sistema alla normativa di riferimento ed alla cui realizzazione è stato collegato un obiettivo strategico dell'Ente.

Particolarmente apprezzabile è l'adozione e il mantenimento da oltre 6 anni di una Carta dei servizi dell'Ente, quale dichiarazione pubblica e formale di impegno verso livelli qualitativi prestabiliti migliorativi rispetto agli obblighi di legge, al fine di perseguire una compliance sempre maggiore, rafforzando così l'immagine di un Ente sempre più orientato al servizio dell'utenza.

Il livello di servizio di qualità raggiunto viene monitorato con un indicatore strategico sul grado di rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi, che manifesta il pieno raggiungimento del target previsto pari al 95%, posto anche per il 2019 allo stesso livello atteso di performance.

A questo proposito è importante rilevare come la Camera, tramite il sistema di gestione della qualità di cui l'adozione della Carta dei Servizi fa parte integrante, riesca a mantenere elevati risultati della qualità dei servizi erogati, tenuto conto delle misure di contenimento della spesa e, in particolare, della costante diminuzione del personale in servizio determinata dal permanere da anni del blocco delle assunzioni.

Per maggiori dettagli sui controlli posti in essere nel 2019 si rimanda alla sopracitata Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli redatta da questo Organismo in data 04/05/2020.

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

In sintesi, i tratti salienti del bilancio di esercizio 2019 sono rappresentati da un sostanziale pareggio (avanzo di appena €22.928), come si conviene ad un ente pubblico, costi di funzionamento pari al 20% degli oneri complessivi, personale impegnato in un pervasivo programma di formazione e aggiornamento, ma ridotto costantemente di numero e dedicato per il 58% ai servizi alle imprese (funzioni C e D), interventi economici diretti sul territorio pari al 42,5% del valore del diritto annuale di competenza (e oltre il 63% di quello al netto del fondo svalutazione diritto annuale).

L'Ente dal 2018, ha ripristinato la maggiorazione del 20% consentita dalla legge per promuovere con il sistema camerale nazionale e la Regione Toscana la digitalizzazione delle imprese, l'orientamento al lavoro e la formazione del capitale umano e lo sviluppo del progetto di promozione turistica della destinazione Terre di Pisa.

La principale fonte di provento, che è costituita dal Diritto annuale, ha registrato nel 2019 un incremento di circa un punto percentuale rispetto al 2018, attestandosi, comunque ad un "meno 50%" rispetto al 2014, con una conseguente contrazione di entrate di 5 milioni di euro: tuttavia, grazie al lavoro avviato da tempo sulla razionalizzazione dei processi e all'impegno nella valorizzazione degli asset patrimoniali la Camera ha potuto destinare agli interventi economici oltre 2 milioni e 200 mila euro.

Il risultato della gestione corrente al netto degli Interventi economici è positivo per oltre 1 milione e 97 mila euro e ciò dimostra la capacità dell'Ente di coprire gli oneri di gestione, nonostante il drastico taglio operato dal D.L. 90/2014; la spesa per Interventi economici, di natura discrezionale è stata pari a €2.200.437, finanziata per larga parte dalla gestione finanziaria (€614.818) legata ai

dividendi della società quotata di gestione dell'Aeroporto.

Da segnalare al riguardo il contributo fornito nel 2019 anche dalla gestione straordinaria (+510 mila euro) derivato, prevalentemente, dalla chiusura di debiti per contributi per i quali sono intervenuti motivi di revoca o restituzione, dalla cancellazione di debiti per i quali è intervenuta prescrizione e dalla cancellazione di accantonamenti per oneri per programmi non più in agenda o rischi non più attuali.

I dati economici, evidenziano, infine, che la riorganizzazione dei processi in una logica di miglioramento continuo e la valorizzazione degli asset perseguita dalla camera di Pisa sin dal 2009, hanno consentito di mantenere un risultato finale positivo, che per il 2019 è stato di 22.928 euro.

Il peso percentuale dei costi di funzionamento, si conferma nel 2019 pari al 20% degli oneri correnti mentre le spese per il personale, risultano diminuite in percentuale su base annua (dal 32% al 30% del totale degli oneri correnti).

Ancora con riferimento alla composizione degli oneri correnti si evidenzia come la voce Ammortamenti e Accantonamenti, risulti percentualmente in aumento, passando dal 23% al 26% degli oneri correnti in conseguenza all'aumento dell'accantonamento per la svalutazione crediti del diritto annuale e alla svalutazione prudenziale di alcuni crediti ritenuti di dubbia esigibilità. Stabile al 25% il valore degli Interventi economici, terza voce di composizione degli oneri correnti.

Nel 2019 le entrate da diritto annuale hanno raggiunto €5.174.501 pressoché stabili allo stesso valore dello scorso anno (+1%) che si traduce in un -1% considerando il diritto al netto del Fondo di Svalutazione. Il diritto annuale si conferma quindi la principale fonte di entrata, che rappresenta per Pisa il 66,3% del totale dei proventi camerale (era il 66,6% nel 2018). Si apprezza al riguardo l'azione di sollecito che la Camera di Pisa attua da alcuni anni sulla riscossione del diritto annuale che ha consentito, nel 2019, di portare al 73% il totale delle riscossioni tramite pagamenti spontanei (quindi pre-iscrizione a ruolo) per l'anno 2018, aumentando di circa €59.000 le somme che erano già state riscosse entro l'anno solare 2018.

Con riferimento agli altri Ricavi correnti, le entrate da Diritti di Segreteria risultano essenzialmente stabili (+1%) e rappresentano il 26% del totale. In crescita anche nel 2019 i proventi per la cessione di beni e servizi (+12%), che si attestano a oltre 243 mila euro, nei quali confluiscono, oltre ai ricavi per la gestione delle conciliazioni, gli arbitrati e i servizi dell'organismo di composizione delle crisi, i ricavi per servizi, la locazione delle sale MACC, i ricavi da sponsorizzazioni, i ricavi per servizi metrici, i proventi per l'organizzazione di fiere e l'organizzazione dei corsi di formazione.

Pressoché invariate rispetto allo scorso anno le entrate da contributi di enti terzi, che si attestano a €343.396.

La gestione finanziaria, come accennato, continua a fornire un contributo positivo ai risultati dell'Ente partecipando per circa il 28% alla copertura degli oneri derivanti dagli Interventi Economici a favore delle imprese. Ciò è stato possibile grazie ai proventi mobiliari (€596.529), quadruplicati rispetto al 2014, derivanti dai dividendi riscossi sulle partecipazioni detenute, in particolare, in Toscana Aeroporti s.p.a. (€411.896).

Nel complesso, i risultati confermano una 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 al fine di mantenere elevati i livelli di risorse destinate direttamente e mediante prestazione di servizi a favore del sistema economico.

Come accennato con riferimento al sistema dei controlli, la Camera aderendo al sistema informativo Pareto dispone di utili indicatori di benchmarking che consentono il raffronto con cluster regionali, dimensionali e nazionali. Al momento in cui viene redatta la presente relazione non sono ancora disponibili gli indicatori relativi all'anno che si è appena concluso in quanto la rilevazione dei dati è attualmente in corso; è però possibile fare riferimento agli indicatori relativi all'anno 2018 che

Unioncamere sta distribuendo. Si segnalano alcuni risultati per gli indicatori di efficacia che fanno riferimento agli Interventi economici:

- Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti: la Camera di commercio di Pisa presenta un indice pari al 30,61%, rispetto al 25,28% del cluster dimensionale ed al 22,60% di quello regionale;
- Interventi economici di promozione per impresa attiva: pari a €6,12 per impresa per la CCIAA di Pisa, €9,59 per cluster regionale e €9,48 per cluster dimensionale. Per la Camera di Pisa il dato dell'anno 2019 risulta pari a 59,90€ per impresa (in incremento del 7% su base annua);
- Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione<sup>1</sup>, secondo cui la Camera di Pisa raggiunge una percentuale pari al 79,67% rispetto al cluster dimensionale e regionale rispettivamente pari al 73,65% ed al 62,20%
- Incidenza di Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici. In questo caso viene messo in evidenza come, l'attività della Camera nella gestione delle iniziative di promozione risulti diretta per il 40,76% del totale degli interventi economici, rispetto al 20,23% della media regionale ed al 17,39% della media dimensionale.

Sempre i dati siano riferiti all'annualità 2018, nell'ambito dell'analisi di benchmarking nazionale Pareto è stato reso disponibile uno strumento ad hoc che si chiama "Cruscotto direzionale" tramite il quale è possibile ottenere con una rappresentazione grafica a radar il posizionamento della Camera a livello nazionale con riferimento ad un panel di 12 indicatori che vanno a costituire 4 parametri:

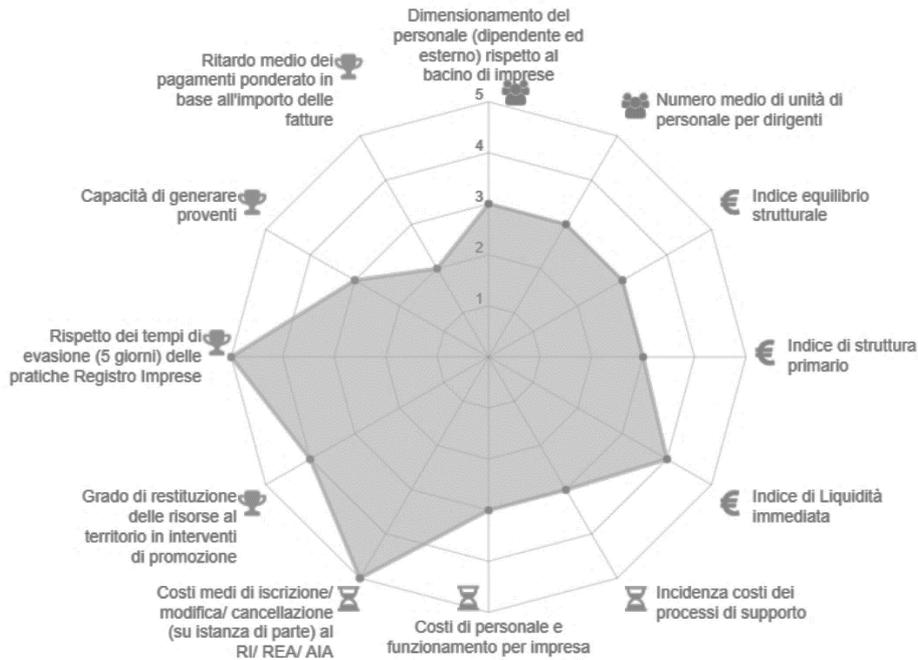
- Struttura
- Efficacia, qualità ed impatto
- Salute economica
- Efficienza

In questa analisi, va ricordato che la Camera di Pisa con 53.000 imprese si colloca sotto le 75.000 imprese iscritte e dunque assoggettata ad accorpamento (al momento sospeso da un ricorso amministrativo).

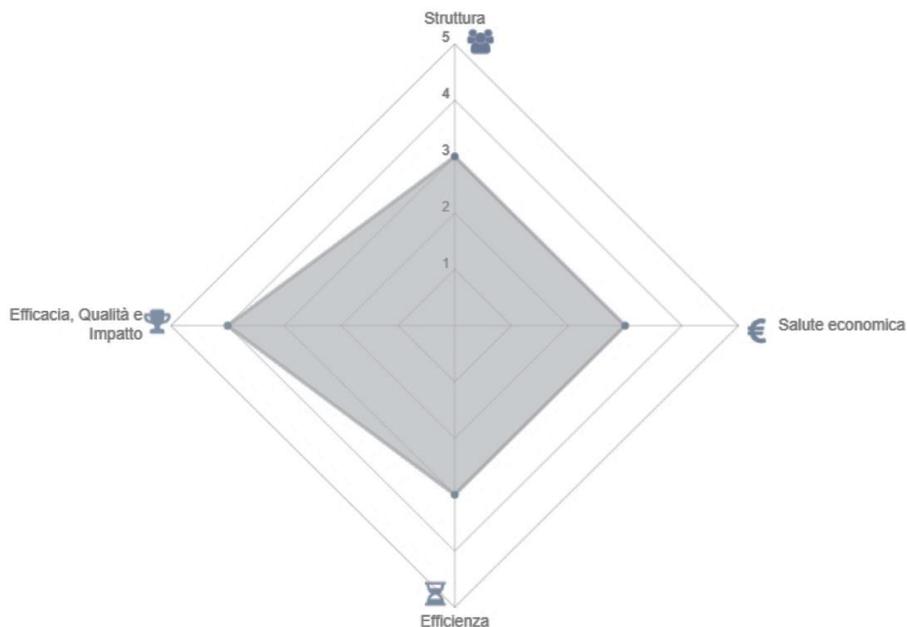
Il primo grafico rappresentato evidenzia il posizionamento della Camera a livello nazionale rispetto a tutti e 12 gli indicatori sulla base di un punteggio che va da 1 a 5. In alcuni casi, come quello del ritardo dei pagamenti, il valore obiettivo è "ritardo zero" (con un valore per la CCIAA di Pisa di - 4,27) mentre la rappresentazione dà un giudizio di valore crescente all'aumentare del ritardo, che potrebbe essere discutibile.

---

<sup>1</sup> L'indicatore misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici ed è calcolato come rapporto (Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D) /Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A



CCIAA Pisa | Cruscotto direzionale 2018



Il secondo grafico riporta invece una sintesi con il risultato per ciascun parametro mostrando risultati positivi per tutti i fattori analizzati e precisamente pari a 3 per Struttura, Salute economica ed Efficienza e 4 con riferimento ad Efficacia, qualità ed impatto.

Oltre agli aspetti contabili, IOIV 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 degli standard fissati dalla Carta dei Servizi camerali: 99,8%
- tempestività dei pagamenti (giorni di anticipo/ritardo dei pagamenti) pari a -8,89 giorni (anticipo)

- tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche da parte del Registro imprese (comprensivi dei tempi di sospensione): 4,7 giorni rispetto ad un target di 6 giorni;
- percentuale di pratiche telematiche del Registro Imprese evase entro 4 giorni rispetto ai 5 giorni previsti per legge: 98%

#### Qualità percepita:

- grado di utilizzo del sito camerale: n° di utenti rilevati tramite GoogleAnalytics rispetto allo scorso anno: +5%
- grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e di formazione (almeno pari o superiore alle aspettative) rispetto a quella rilevata nello scorso anno: +5% passando dal 92% al 97%
- grado di soddisfazione dell'utenza allo sportello polifunzionale ed al registro imprese rilevata tramite "emoticons": 86%

Per quanto riguarda il clima di benessere organizzativo si rileva che l'indagine condotta nei confronti del personale camerale per l'anno 2019, effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C., ha evidenziato una sostanziale conferma dei risultati dell'anno precedente. Su una scala da 0 a 6 il risultato complessivo è stato pari a 4,56 (rispetto a 4,48 del 2018) come sintesi degli specifici ambiti del contesto in cui si svolge l'attività lavorativa:

- Il benessere organizzativo
- La valutazione del superiore gerarchico
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione

I punti di forza che si rilevano nel complesso sono:

- § Definizione di linee di indirizzo strategico e attività di programmazione e controllo in ottica di sistema allargato (Camera di Commercio e Fondazione)
- § Piena integrazione degli strumenti (programmazione strategica, BSC, benchmarking, customer, qualità, prevenzione anticorruzione e trasparenza, programmazione economica) a supporto del ciclo di gestione della performance
- § Monitoraggio infrannuale costante ed attento dell'evoluzione dei principali indicatori di performance assicura la coerenza delle azioni intraprese con la strategia dell'Ente
- § Definizione di target quantitativi e misurabili, ma soprattutto non-autoreferenziali, derivanti sino allo scorso anno dai dati operativi dal progetto benchmarking interregionale e ora dai risultati della rilevazione Unioncamere Pareto, indagini di customer satisfaction, analisi sul benessere organizzativo;
- § 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.
- § La continua attenzione alla qualità erogata ed al suo continuo miglioramento perseguito tramite la manutenzione interna del sistema di gestione aziendale della qualità ed adozione della Carta dei Servizi camerali
- § Piena trasparenza dei risultati raggiunti

### **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 2019.

Il Cruscotto dell'Ente predisposto secondo il sistema delle Balanced Scorecard evidenzia un grado di raggiungimento complessivo dei risultati strategici pari al 98%.

Per tutte le linee strategiche indicate dal Consiglio, si rileva una percentuale di realizzazione degli obiettivi decisamente soddisfacente, ben superiore al 95% con un giudizio molto positivo in termini di capacità dell'Ente di portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale ed in particolare:

- **Linea Strategica 1: Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale:** grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 99%
  - **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 99%
- **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 97%

Nel dettaglio, analizzando i vari obiettivi strategici dell'Ente, si sottolineano i risultati raggiunti in tema di:

- **internazionalizzazione:** 1.100 aziende, di cui 93 partecipanti a fiere o incoming, 119 per quesiti specialistici, 800 prendendo parte a seminari, 97 sono le richieste di contribuzione pervenute al bando per Mostre e fiere di cui 88 accolte. Il numero delle imprese coinvolte nell'internazionalizzazione risulta più che raddoppiato, per effetto di un'attività quasi triplicata in termini di assistenza resa alle imprese e di attività informativa e seminariale (919 soggetti coinvolti rispetto a 334 del 2018)
- **promozione turistica e locale:** più di 500 imprese coinvolte, costruzione del sito dedicato per il progetto di identità del territorio «Terre di Pisa» che ha visto alla fine dell'anno il popolamento con quasi 370 aderenti che avevano ottenuto concessione d'uso del marchio "Terre di Pisa", I visitatori del sito sono stati nell'anno oltre 31 000. Tale attività si colloca nell'ambito del progetto di marketing turistico per la valorizzazione e promozione del territorio "Terre di Pisa", di cui la Camera è capofila e che vede tra i partecipanti firmatari del protocollo di intesa, Comuni della provincia, associazioni di categoria ed i principali consorzi ed associazioni rappresentativi del settore turistico
- **attività di regolazione del mercato:** piena operatività dell'Organismo di composizione della crisi istituito con 40 gestioni nell'anno, 85 procedure di media conciliazione gestite nell'anno, un corso di aggiornamento biennale della durata di 40 ore realizzato per compositori della crisi, due corsi di aggiornamento formativo per i mediatori civili e commerciali, 286 interventi ispettivi realizzati dall'Ufficio Metrico con oltre 1.000 strumenti verificati e 12 interventi per vigilanza prodotti,
- **sviluppo Servizio Punto Impresa Digitale** (per diffondere tra le MPMI la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione, attraverso un assessment delle competenze e l'erogazione delle conseguenti attività di orientamento e formazione, oltre ai Voucher per l'introduzione di nuove tecnologie digitali per un importo complessivo erogato di 595 mila euro (per un totale di 92 imprese finanziate)
- **rafforzamento del grado di informatizzazione:** quasi 6000 dispositivi di firma digitale rilasciati, ben il 77% di documenti tra certificati di origine, visure e certificati R.I. e smart card richiesti per via telematica (rispetto al 74% dell'anno precedente), implementazione del

- sistema di consegna a domicilio entro 24 ore dalla richiesta con 4550 documenti consegnati a domicilio (in aumento rispetto all'anno precedente),
- **miglioramento della trasparenza tramite il potenziamento degli strumenti di comunicazione:** 7.660 imprese qualificate nella banca dati CRM, newsletter del Registro imprese destinato a utenti professionisti, 412 uscite sulla stampa e sulle testate on-line locali che hanno riguardato la Camera, potenziamento dell'utilizzo degli strumenti social, in particolare Facebook che risulta essere il canale più utilizzato e che ha riscosso un incremento di consensi molto elevato su base annua anche nelle sue pagine specifiche di Pisa Food & Wine, Terre di Pisa e Macc (complessivamente quasi 7.400 mi piace).
  - **valorizzazione dell'informazione economico statistica:** comunicati stampa realizzati riguardanti dati economici provinciali quali demografia delle imprese, andamento esportazioni e della domanda di lavoro, credito e protesti.
  - **messa a reddito del patrimonio camerale tramite la valorizzazione del centro MACC:** il centro, gestito in regime di mercato, nel 2019 ha registrato introiti per circa 81.000 euro, che risultano più che triplicati rispetto a quelli del 2018 (pari a circa €25.000).

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 €2.116.733,69. Per la Priorità 2, sulla promozione della tutela del mercato, sono stati utilizzati € 36.345,27 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” €47.358,43.

#### 4. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI OSTATIVI

In merito a questo punto, l'Organismo non ritiene di rilevare i fattori di criticità in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi si attesta su valori più che significativi e i dati economico finanziari volti al contenimento della progressiva riduzione del diritto annuale attuata a partire dal 2014 si sono mantenuti positivi rivelando l'ottima capacità dell'Ente di fronteggiare le progressive riduzioni delle entrate derivanti dal diritto annuale.

Si rileva inoltre che nei pochi 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

Valutazioni positive emergono inoltre dall'analisi del posizionamento dell'Ente pisano nell'ambito nazionale realizzato dal sistema informativo Pareto sebbene relativo all'anno 2018, che evidenzia importanti elementi di giudizio anche in relazione alla dimensione ottimale degli enti camerali, da anni molto discussa.

Roma, 21 Giugno 2020

Firm.to Dott.ssa Barbara Daidone