

Report di valutazione e controllo strategico su attività Camera di Commercio di Pisa anno 2017

- 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 per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni realizzata nello scorso mese di aprile e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale, in cui sono stati oggetto di valutazione l'insieme delle procedure e metodologie adottate e dei documenti redatti dalla Camera di Commercio di Pisa quali Sistema di misurazione e valutazione della performance e Piani della performance. Per quanto riguarda il monitoraggio sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità, si rileva che la Camera di commercio di Pisa ha recepito con il Piano triennale 2017-2019, adottato con delibera di Giunta n. 7 del 6.02.2017, 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 e della trasparenza (PTPCT), come indicato anche nella delibera ANAC n. 831/2016 sul PNA 2016.

Si rileva che il PTPC 2017-2019 adottato dalla Camera prevedeva in termini di trasparenza un obiettivo trasversale riguardante l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente". L'OIV ha effettuato in data 17/04/2018 il controllo sulla griglia di rilevazione al 31 marzo 2018 della delibera n. 141/2018 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".

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 anche 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 continuo **percorso di certificazione di qualità** della Camera, che nel 2017 ha portato, come ulteriore risultato, la transizione della certificazione ISO 9001 alla nuova edizione 2015 per le due sedi di Pisa e Santa Croce con il conseguente mantenimento della certificazione per tutti i servizi già in possesso della precedente certificazione.

Apprezzabile 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, annualmente

rinnovata, al fine di perseguire un miglioramento sempre maggiore degli standard di qualità, rafforzando l'immagine di un Ente sempre più al servizio dell'utenza.

Tale ambito viene monitorato all'interno del cruscotto strategico attraverso un indicatore strategico sul grado di rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi. Per il 2017 si registra un pieno raggiungimento del target previsto (pari al 94% fissato in modo da garantire il conseguimento di un livello di performance più alto rispetto a quello dell'anno precedente).

A questo proposito è importante rilevare come la Camera, tramite gli strumenti messi in atto attraverso la certificazione di qualità e l'adozione 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 che è in costante diminuzione negli ultimi anni.

Per maggiori dettagli sui controlli posti in essere nel 2017 si rimanda alla sopraccitata Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli redatta da questo Organismo al 28/05/2018.

2. LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE

E' necessario premettere come a partire dal 2015 è vigente il taglio progressivo del diritto annuale disposto dalla Legge 114/2014, taglio che nel 2017 ha raggiunto quota - 59% (considerando anche la maggiorazione del diritto annuale applicata dalla Camera fino al 2014).

Ciò nonostante, i dati contabili della Camera di Commercio di Pisa indicano anche per quest'anno un buon stato di salute dell'Ente in termini economico-finanziari. Infatti il bilancio consuntivo, nonostante il calo dei proventi correnti determinato dalla riduzione del gettito derivante dal diritto annuale, si chiude con un avanzo di € 82.969, pur avendo garantito la destinazione di risorse pari a € 1.168.884 per la copertura di Interventi Economici (per un'incidenza pari al 17% dei proventi stessi).

La gestione dell'Ente, pertanto, si conferma particolarmente **orientata all'efficienza**, per l'ottavo anno consecutivo risultano ridotti su base annua i costi di funzionamento (pari al 22,8% degli oneri correnti) e **al contenimento delle spese per il personale**, anch'esse diminuite in valore assoluto su base annua (37,6% del totale degli oneri correnti). Tale attenzione al contenimento dei costi ha consentito alla Camera di Pisa di fronteggiare la riduzione dei proventi correnti, come evidenziato dall'indicatore volto a misurare il grado di copertura dei costi di struttura (totale degli oneri correnti al netto del costo per interventi economici) tramite i proventi della gestione corrente.

Tale indice si attestava nel 2016 al 77% (già nel 2015 secondo i risultati del progetto di benchmarking operativo era del 78% risultando la più bassa del campione di CCIAA aderenti al progetto, a fronte di una media regionale dell'88%¹). Nel 2017 tale indice presenta un valore pari all'87%.

Continuando con l'analisi della composizione degli oneri correnti si evidenzia come la voce Ammortamenti e Accantonamenti, risulti stabile negli anni e pari a circa il 23% degli oneri correnti, (la stabilità negli anni di questa incidenza è determinata dalla conseguente riduzione, pressoché proporzionale, dell'accantonamento per la svalutazione crediti del diritto annuale ridotto in conseguenza alla riduzione del provento).

La rilevazione Pareto, i cui dati sono oggi disponibili per l'anno 2016, presenta un dato aggregato che considera l'incidenza degli oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti: per la Camera di Pisa tale valore nel 2016 era pari a 28,80% rispetto ad una media regionale del 36,6% e ad una media del cluster dimensionale di 35,98%.

Dalla bassa incidenza dei costi di struttura traggono vantaggio le risorse destinate ad Interventi Economici che nel 2016 rappresentavano ancora ben **il 35,9% degli oneri correnti** (al

¹ Si segnala che al momento non sono disponibili i dati di confronto in quanto la rilevazione con il sistema nazionale Pareto è attualmente in corso; vengono comunque riportati alcuni dei dati di confronto relativi all'anno 216.

netto del fondo svalutaz. Crediti da diritto annuale). **Il sistema nazionale Pareto evidenzia per tale indice un valore medio del cluster dimensionale pari al 23,6% e pari al 20,4% per il cluster regionale.** Tuttavia anche la Camera di Pisa registra per l'anno 2017 una riduzione di tale incidenza attestandosi intorno al 20%.

Nel 2017 la riduzione delle entrate da diritto annuale risulta pari a oltre 1.825.000 rispetto ad una riduzione realizzatasi tra il 2015 ed il 2016 di circa 560.000 euro; ciò nonostante il diritto annuale, di poco superiore a 4.240.000 si conferma, anche nel 2017, la principale fonte di entrata, rappresentando il 62,8% del totale dei proventi camerali (72% nel 2015). Si segnala al riguardo che nel complesso le entrate da diritto annuale risultano ridotte del 58%, ovvero di 5,8 milioni di euro, rispetto al 2014.

Come risulta dagli indicatori di Pareto, la percentuale di incasso del diritto annuale della Camera di Pisa nel 2016 (65,75%) è pressoché il linea con quella delle medie di riferimento (65,51% regionale e 65,93% quella dimensionale).

Appare opportuno apprezzare l'efficacia dell'azione di sollecito, che la Camera di Pisa attua da alcuni anni sulla riscossione del diritto annuale, che ha consentito, anche nel 2017, di portare al 75% il totale delle riscossioni tramite pagamenti spontanei (quindi pre-iscrizione a ruolo) per l'anno 2016, aumentando di € 146.000 le somme che erano già state riscosse entro l'anno solare 2016.

Relativamente alle rimanenti voci di Ricavi correnti si attesta che: le entrate da Diritti di Segreteria rappresentano il 29% del totale, con un incremento del 7% su base annua; in calo 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), che ammontano a complessivi €163.487,17 a fronte di un importo pari a €335.827 nel 2016. Tale riduzione è associata principalmente alla riduzione dei proventi derivanti dall'organizzazione di fiere, attività che si è pressoché azzerata per effetto delle disposizioni contenute dal decreto di riforma del sistema camerale in particolar modo per quanto riguarda le iniziative di internazionalizzazione e promozionali in genere.

In riduzione anche le entrate da contributi, pressoché dimezzate per la mancata presenza di contributi da parte di Unioncamere per progetti sui fondi di perequazione, non riproposti nel 2016, e per la decisione dell'Ente destinare alla Fondazione ISI l'usufrutto sui fitti attivi dell'Ente.

Ancora nel 2017 si conferma la significatività della positiva gestione straordinaria (+324 mila euro dovuti, prevalentemente, a chiusura di debiti per contributi per i quali siano intervenuti motivi di revoca o restituzione) compensata però dalla rettifica del valore delle partecipazioni detenute pari a -354 mila euro e per la scelta di svalutare le partecipazioni detenute per il Fondo Rotativo in tutti i casi di contenzioso.

La gestione finanziaria anche nel 2017 conferma un contributo positivo ai risultati dell'Ente, partecipando per circa il 37% alla copertura degli oneri derivanti dagli Interventi Economici a favore delle imprese. Ciò è stato possibile grazie ai proventi mobiliari, quasi triplicati rispetto al 2014, derivanti dai dividendi riscossi sulle partecipazioni detenute, in particolare, in Toscana Aeroporti s.p.a.

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.

Quanto appena esposto consente di osservare come, nonostante le enormi incertezze dell'avvio della riforma del sistema camerale, la Camera di Pisa sia stata in grado di garantire una gestione volta a mantenere elevati livelli di risorse destinate direttamente e mediante prestazione di servizi a favore del sistema economico, ancora oppresso dalla situazione di difficoltà economica del paese.

Facendo ancora riferimento agli indicatori messi a disposizione dal sistema di Pareto si segnala, sempre per l'annualità 2016, il grado di restituzione delle risorse al territorio attraverso interventi di promozione, determinato dalla quota di diritto annuale (al netto dell'accantonamento)

restituito al tessuto economico mediante interventi di promozione economica². Per Pisa tale valore è risultato pari a 72,68% rispetto ad una media dimensionale pari a 53,78% ed una media regionale di 45,93%.

Sempre collegato alla capacità dell'Ente di riversare sul territorio parte delle risorse introitate risulta l'indicatore che misura il valore medio restituito per impresa attiva in termini di interventi economici e nuovi investimenti finanziari. In questo caso l'indicatore, che si compone come rapporto tra interventi economici + nuovi investimenti (finanziari) / numero di imprese attive al 31/12, presenta un valore pari a € 75,54 per impresa rispetto alle medie dimensionali pari a €45,63/impresa e regionali €40,26 per impresa.

Di interesse anche l'indicatore, sempre calcolato dal sistema Pareto, relativo all'incidenza delle risorse destinate a progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici. In questo caso viene messa in evidenza l'attività della Camera nella gestione di iniziative dirette di promozione che risulta pari al 41% del totale degli interventi economici, rispetto al 26% della media regionale ed al 25% della media dimensionale.

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 testimoniano quanto conseguito sia in termini di livelli di qualità erogata che di qualità percepita.

Qualità erogata

- grado di rispetto della Carta dei Servizi camerali: 98%
- tempestività di pagamento delle fatture passive che presentavano i requisiti di "pagabilità": 87% entro 30 giorni³
- tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche da parte del Registro imprese 4,6 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 soddisfazione degli utenti del sito camerale in incremento rispetto allo scorso anno: + 1%
- soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e di formazione: 90% conforme o superiore alle aspettative
- grado di soddisfazione dell'utenza allo sportello polifunzionale ed al registro imprese rilevata tramite "emoticons": 99%

Per quanto riguarda il clima di benessere organizzativo si rileva che l'indagine condotta nei confronti del personale camerale per l'anno 2017, effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C., ha evidenziato un incremento complessivo degli indicatori. Su una scala da 0 a 6 i risultati sintetici degli specifici ambiti del contesto in cui si svolge l'attività lavorativa sono stati i seguenti:

- Il benessere organizzativo (4,5 come nel 2016)
- La valutazione del superiore gerarchico (4,5 rispetto a 4,4 nel 2016)
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione (4,3 rispetto a 3,9 nel 2016)

² Il cui algoritmo è dato da: Interventi economici + Totale costi F.I.D./Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A

³ A questo proposito si riporta il dato di Pareto che per il 2016 evidenzia per Pisa una percentuale dell'85% rispetto ad una media dimensionale dell'81% e regionale del 93%

I punti di forza del sistema di misurazione e valutazione delle performance che si rilevano sono:

- Definizione di target quantitativi e misurabili, ma soprattutto non-autoreferenziali, derivanti sino allo scorso anno dai dati operativi dal progetto benchmarking interregionale e nel futuro dai risultati della rilevazione Unioncamere Pareto, indagini di customer satisfaction, analisi sul benessere organizzativo;
- Continua attenzione alla qualità erogata ed al suo continuo miglioramento perseguito tramite la certificazione di qualità ed adozione della Carta dei Servizi camerali
- Monitoraggio costante ed attento dell'evoluzione dei principali indicatori di performance che 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 Fondazione)
- Piena integrazione degli strumenti (programmazione strategica, BSC, benchmarking, customer, qualità, prevenzione anticorruzione e trasparenza) 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

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 2017.

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

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 94%

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 97%.

Per tutte le linee strategiche indicate dal Consiglio si rileva una percentuale di realizzazione degli obiettivi decisamente soddisfacente, ben superiore al 90% con un giudizio molto positivo in termini di capacità dell'Ente di portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

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 € 1.095.000. Per la priorità 2, sulla promozione della tutela del mercato, sono stati utilizzati circa € 35.000 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 più di € 38.000 per un complessivo indice di attuazione degli interventi preventivati pari a circa l'83%.

Il totale del cruscotto dell'Ente predisposto secondo il sistema della Balanced Scorecard evidenzia un grado di raggiungimento complessivo pari al 97%.

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

- **internazionalizzazione:** circa 400 imprese coinvolte in iniziative per l'internazionalizzazione e lo sviluppo d'impresa,
- **promozione turistica e locale:** 642 imprese coinvolte,
- **agevolazioni finanziarie per internazionalizzazione tramite specifico bando mostre e fiere:** 78 imprese beneficiarie,
- **attività di regolazione del mercato:** operatività dell'Organismo di composizione della crisi istituito nello scorso anno, con l'avvio di 15 gestioni, oltre 100 procedure di media conciliazione, 7 procedimenti di arbitrato amministrato gestiti nell'anno, 23 professionisti partecipanti ai percorsi formativi organizzati, 272 interventi ispettivi realizzati dall'Ufficio Metrico, comprensivi di 12 interventi per vigilanza prodotti,
- **rafforzamento del grado di informatizzazione:** circa 5.900 dispositivi di firma digitale rilasciati, ben 72% di documenti tra certificati di origine, visure e certificati R.I. e smart card richiesti per via telematica, implementazione del sistema di consegna a domicilio entro 24 ore dalla richiesta,
- **miglioramento della trasparenza tramite il potenziamento degli strumenti di comunicazione:** 8.000 imprese qualificate nella banca dati CRM, newsletter del Registro imprese destinato a 500 utenti professionisti, 525 uscite sulla stampa e sulle testate on-line locali che hanno riguardato la Camera,
- **valorizzazione dell'informazione economico statistica:** 15 comunicati stampa realizzati riguardanti dati economico statistici prodotti dall'ente, industria 4.0, domanda di lavoro, credito, bilanci delle società di capitali.

Di particolare interesse il 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 i Comuni della provincia, associazioni di categoria ed i principali consorzi ed associazioni rappresentativi del settore turistico, nonché il progetto riguardante la gestione e promozione del MACC.

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

F.to Dott.ssa Barbara Daidone