

Report di valutazione e controllo strategico
Camera di Commercio di Pisa
Anno 2021

- 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 aprile 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 ed il Piano sulla performance 2021-2023.

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 2021-2023 con delibera del Commissario Straordinario n.24 del 01 aprile 2021, 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).

Si rileva che il PTPC 2021-2023 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 29/06/2021 il controllo sulla griglia di rilevazione al 30 giugno 2021 della delibera n. 294/2021 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".

L'attestazione per l'anno 2021 sui dati presenti al 31 maggio è stata resa entro il termine previsto del 30 giugno us.

E' giusto rilevare il permanere della situazione di estrema eccezionalità determinata dall'emergenza Covid e di incertezza riguardante le procedure di accorpamento con le Camere di Massa Carrara e Lucca per la costituzione della Camera di commercio della Toscana Nord-Ovest, che sono di fatto riprese solo a fine dello scorso anno.

In questo contesto di grande complessità ed incertezza, sono stati portati comunque avanti gli investimenti per migliorare la dotazione informatica dell'Ente anche in relazione alla gestione dello smart working, la formazione e all'aggiornamento del personale sulle nuove competenze digitali e camerali.

Come rilevato nella relazione sui risultati 2021, sono state ulteriormente messe a punto una continua automazione dei servizi e nuove modalità organizzative per mantenere elevato il livello di qualità erogata, rispettando gli impegni assunti con la 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%; tale target, fissato pre-pandemia è rimasto invariato nonostante l'emergenza sanitaria Covid abbia determinato pesanti ripercussioni sul fronte organizzativo rendendo necessario ripensare improvvisamente e rapidamente le modalità di lavoro con l'introduzione del lavoro da remoto e della gestione degli appuntamenti per l'utenza allo sportello.

A fine anno 2021, il risultato sul rispetto della Carta dei Servizi è stato pari al 97,2%, dimostrando come l'Ente camerale sia riuscito a mantenere elevati risultati della qualità dei servizi erogati, tenuto anche conto del permanere 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.

Nonostante la complessità e l'incertezza del periodo l'Ente è intervenuta nel sostegno alle imprese in uscita dalla pandemia, sostenendo la fase di ripresa in atto. Il livello degli interventi economici, facendo leva anche sulla gestione straordinaria del primo semestre ha raggiunto livelli record dopo l'avvio del decalage del diritto annuale che superano i 3 milioni, in pareggio di bilancio.

Risultati molto importanti si sono registrati anche sul fronte del digital marketing di TerrediPisa, la destinazione turistica voluta e creata dalla Camera di commercio per incrementare la permanenza media del turista sul territorio, operando per costruire una reputazione sui media della destinazione turistica che costituisce un capitale immateriale che darà i suoi frutti non appena si potrà tornare alla nuova normalità.

Nel complesso il giudizio espresso non può che essere positivo anche in considerazione dell'esame organico del sistema dei controlli che 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.

Per maggiori dettagli sui controlli posti in essere nel 2021 si rimanda alla sopracitata Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli redatta da questo Organismo in data 05/04/2022.

2. LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE

Si riportano di seguito, sinteticamente, i tratti salienti del bilancio di esercizio 2021. Si riscontra un sostanziale pareggio (+27.462 euro) insieme ad un livello di interventi economici che supera i 3 milioni di euro (97% di quelli previsti in assestamento).

Lo scostamento positivo di oltre 1 milione di euro rispetto al disavanzo atteso per il 2021 previsto per -1.005.523 euro), che ha consentito di chiudere il consuntivo 2021 con un risultato economico positivo nonostante la quasi completa realizzazione degli interventi economici previsti (97%) deriva, principalmente:

- dal risultato della gestione straordinaria che ha chiuso con un +1.454.816 euro rispetto

ai 715.611 euro previsti in assestamento;

- dai maggiori proventi correnti (196.704) al netto dei minori introiti finanziari (-38.022)
- da minori oneri di funzionamento (-111.564 euro) e minori oneri di personale (-56.119 euro) derivanti dal mancato turn over, ancorché controbilanciati da maggiori oneri per svalutazioni e ammortamenti (+125.124).

Anche per il 2021 si conferma un risultato della gestione corrente che, al netto degli Interventi economici, risulta positivo per oltre 1 milione e 600 mila euro, dimostrando quindi la capacità dell'Ente di coprire gli oneri di gestione, nonostante il drastico taglio operato dal D.L. 90/2014.

Conseguentemente la spesa per Interventi economici, di natura discrezionale pari a € 3.057.461 (rispetto a € 2.338.730 del 2020), è stata finanziata per larga parte dalla gestione straordinaria (€ 1.454.816) che ha sopperito alla minore redditività della gestione finanziaria (€ 24.374) legata in massima parte all'azzeramento dei dividendi di Toscana Aeroporti per effetto della crisi derivante dalla pandemia.

Si ricorda che dal 2018, l'Ente 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, lo sviluppo del progetto di promozione turistica della destinazione Terre di Pisa, preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali e prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario.

Nel dettaglio si rileva che con riferimento alla gestione corrente nel 2021 le entrate da diritto annuale sono state pari a € 5.064.418, con una leggera flessione dell'1% rispetto al 2020, attestandosi, comunque ad un "meno 50%" rispetto al 2014. Il dritto annuale si conferma comunque la principale fonte di entrata, rappresentando il 67,6% del totale dei proventi camerali.

Tra gli altri Ricavi correnti si rileva che le entrate da Diritti di Segreteria (€ 2.007.751), che rappresentano circa il 27% del totale, risultano in ripresa rispetto all'anno precedente, caratterizzato da un calo determinato dalla crisi innescata dalla pandemia, tornando a livelli pressoché in linea con quelli del 2019. In leggera ripresa, dopo il calo causato dalla pandemia, i proventi per la cessione di beni e servizi (+24%), che si attestano a circa 143 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.

La voce Contributi risulta invece in netto calo rispetto al 2020 (-46%) in conseguenza, in particolare, all'assenza di attività svolte sui progetti finanziati dal Fondo di Perequazione nazionale delle Camere di Commercio, in quanto i progetti presentati sull'annualità 2019-2020 sono stati approvati a luglio 2021 e le attività sono state avviate nel 2022, mentre quelli finanziati sull'annualità precedente sono terminati a dicembre 2020.

Per quanto riguarda gli oneri della gestione corrente, i costi per interventi economici rappresentano la voce più significativa attestandosi al 34% per complessivi 3.057.461 euro, in aumento rispetto al 2020 di oltre il 30%.

Seguono, per incidenza sugli oneri correnti, i costi del personale (27%) pari a 2.458.430 euro, gli ammortamenti e accantonamenti (22%) per € 1.991.424, di cui 1.724.796 per svalutazione crediti da diritto annuale e commerciali.

I costi di funzionamento sono l'ultima voce di costo (16% degli oneri correnti) con una spesa pari a circa 1.433.943 euro, di cui quasi 540 mila euro per oneri fiscali. L'incremento rispetto al 2020 di questa voce di costo è legato all'aumento dei servizi per automazione delle istruttorie necessari a compensare la continua perdita di risorse umane che negli anni ha sensibilmente ridotto la forza lavoro dell'Ente rendendo necessario investire per aumentare la produttività pro-capite al fine di mantenere invariato il livello di servizi.

Sempre con riferimento alla composizione degli oneri correnti si evidenzia come la voce

Ammortamenti e Accantonamenti, ammonta a € 1.991.424 in leggero calo rispetto all'anno precedente.

La gestione finanziaria, che nel passato ha sempre fornito un contributo positivo ai risultati dell'Ente, ha visto anche nel 2021 un netto ridimensionamento dei propri volumi determinato dalla mancata ripartizione degli utili decisa dalla quotata Toscana Aeroporti di cui l'Ente detiene delle azioni. Il contributo della gestione finanziaria alla copertura degli oneri derivanti dagli Interventi Economici a favore delle imprese è passato quindi dal 28% del 2019 a meno dell'1% del 2021.

Come già evidenziato, a tale minore apporto ha comunque sopperito nel 2021 la gestione straordinaria con un contributo al risultato economico dell'Ente di + € 1.454.816 consentendo una copertura degli oneri derivanti dagli Interventi Economici di quasi il 48%.

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 della gestione finanziaria e straordinaria al fine di mantenere elevati livelli di risorse destinate direttamente e mediante prestazione di servizi a favore del sistema economico anche in situazioni eccezionali caratterizzate da eventi imprevedibili quale quella attuale.

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 2020 che sono ormai consolidati. 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 34,32%, rispetto al 32,52% del cluster dimensionale ed al 26,82% di quello regionale;
- Interventi economici di promozione per impresa attiva: pari a € 60,42 (era € 59,90 nel 2019) per impresa per la CCIAA di Pisa, €49,35 per cluster regionale e €51,59 per cluster dimensionale;
- Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione¹, secondo cui la Camera di Pisa raggiunge una percentuale pari al 84,88% rispetto al cluster dimensionale e regionale rispettivamente pari al 77,73% ed al 74,72%
- 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 28,28% del totale degli interventi economici, rispetto al 20,29% della media regionale ed al 11,17% della media dimensionale.²

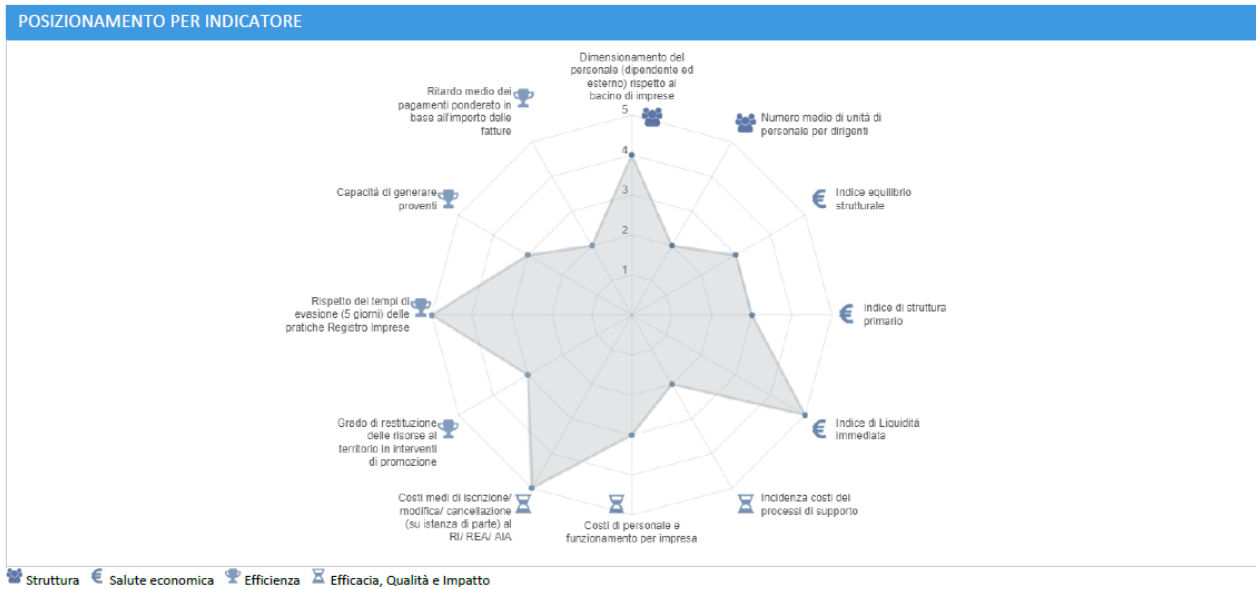
Sempre avvalendosi dei dati riferiti all'annualità 2020, nell'ambito dell'analisi di benchmarking nazionale Pareto è stato reso disponibile uno strumento ad hoc che si chiama "Cruscotto direzionale" tramite il quale è possibile ottenere con una rappresentazione grafica a radar il posizionamento della 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

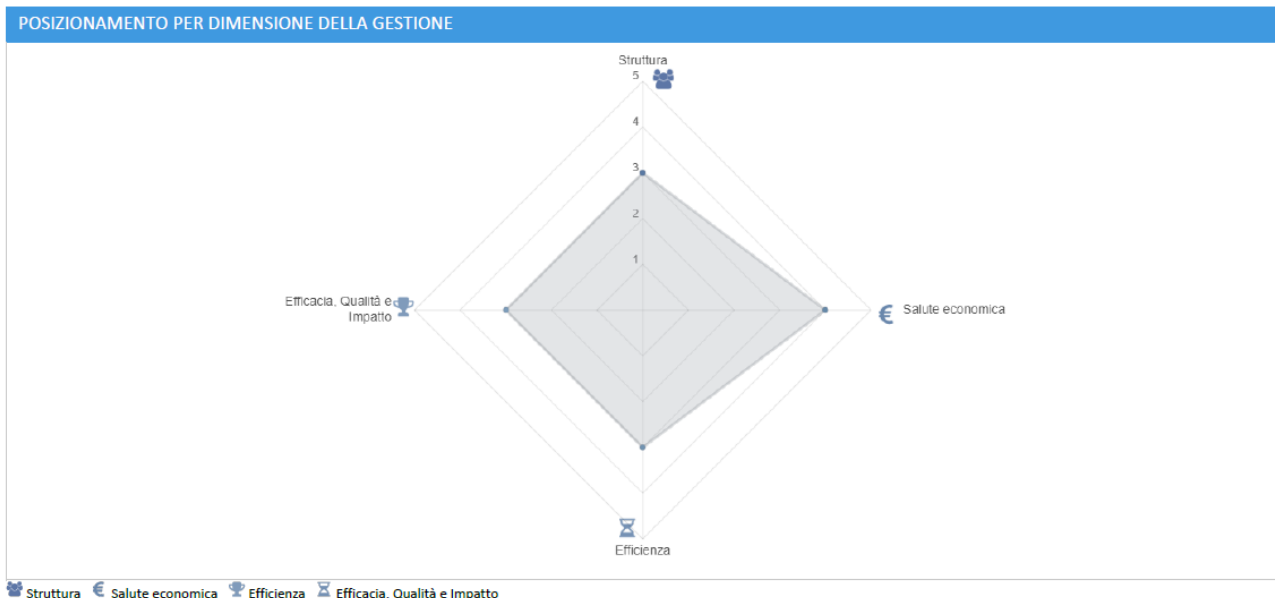
¹ L'indicatore misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici ed è calcolato come rapporto (Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D) /Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti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

² Si segnala al riguardo che a causa della pandemia che ha caratterizzato l'anno 2020 i valori di questo indicatore sono risultati notevolmente ridimensionati rispetto all'anno 2019

In questa analisi, va ricordato che la Camera di Pisa con circa 53.800 imprese si colloca sotto le 75.000 imprese iscritte e dunque assoggettata ad accorpamento attualmente in fase di completamento. 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. I dati evidenziano una sostanziale gestione equilibrata per i 4 parametri analizzati, presentando per alcuni indicatori livelli di performance particolarmente positivi.



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, Efficienza, Efficacia, qualità ed impatto e 4 per Salute economica, a dimostrazione del lavoro svolto negli ultimi anni dall'Ente camerale per garantire una gestione sempre più efficace ed efficiente oltre che economicamente sostenibile.



In sintesi la situazione presentata in tale analisi del Cruscotto direzionale presenta un profilo di una CCIAA caratterizzata da:

- Buona salute economica
- Un grado medio di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità
- Una struttura piuttosto snella in termini di personale sul bacino d'impres

- un peso dei Dirigenti sull'organico maggiore della media, in quanto progressivamente accresciuto a causa della riduzione del personale del 30% negli anni
- assenza di specifici punti di debolezza
- presenza di alcuni punti di forza tra cui:
 - rispetto tempi evasione pratiche RI
 - capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità
 - costo medio pratica telematica

Con riferimento ai dati riguardanti la struttura o l'efficacia, qualità impatto, si rileva come il loro andamento risulti strettamente collegato al non completamento del processo di accorpamento che appare evidente nel benchmarking con altri Enti che risultano invece già accorpatisi; il riferimento è nello specifico al livello dei costi di personale e funzionamento per impresa oppure al ridursi del numero di unità di personale per dirigenti rispetto alla media, in continuo calo a seguito della riduzione del personale a seguito del permanere dei blocchi delle assunzioni per le camere in accorpamento.

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 degli standard fissati dalla Carta dei Servizi camerale: 97,2%
- tempestività dei pagamenti (giorni di anticipo/ritardo dei pagamenti) pari a -17,46 giorni (anticipo)
- tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche da parte del Registro imprese (comprensivi dei tempi di sospensione): 5,2 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: 96,25%

Qualità percepita:

- grado di utilizzo del sito camerale: n° di utenti rilevati tramite Google Analytics rispetto allo scorso anno: +32%
- 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: rimasta invariata al 98%
- grado di soddisfazione dell'utenza allo sportello polifunzionale ed al registro imprese rilevata tramite "emoticons" sul numero dei contatti allo sportello fisico: 99,4%³

In termini di qualità erogata è importante annoverare, per l'utenza del Registro Imprese, il potenziamento di una vera e propria consulenza che viene fornita a imprese e professionisti su vari canali; dalle informazioni telefoniche a quelle fornite in via telematica (mail, PEC, ecc.), senza tralasciare l'importanza di uno sportello fisico a disposizione per approfondimenti su tematiche particolari e complesse. Dal 2020 è stato attivato un servizio di supporto specialistico in self care che consiste nella messa a disposizione dell'utenza di una banca dati costantemente aggiornata e disponibile 24H/7gg contenente informazioni sugli adempimenti relativi al Registro delle Imprese comprensivo anche di un sistema di prenotazione di chiamata per facilitare l'accesso al personale qualificato per le richieste più specifiche.

Per quanto riguarda il clima di benessere organizzativo si rileva che l'indagine condotta nei confronti del personale camerale per l'anno 2021, effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C., ha evidenziato un andamento soddisfacente sebbene in calo rispetto

³ L'indicatore strategico che mette a confronto il grado di segnalazioni negative registrate tramite totem per i servizi anagrafico certificativi (RI e sportello polifunzionale) sul numero complessivo dei contatti allo sportello dei due servizi ha raggiunto un valore pari a 0,6%

all'anno precedente. Su una scala da 0 a 6 il risultato complessivo è stato pari a 4,51 (rispetto a 4,88 del 2020 e ad un livello minimo di sufficienza pari a 3,6) 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

Si esprime apprezzamento per l'impegno costante che l'Ente dimostra nel mantenere questa rilevazione attualmente condotta on line che presenta comunque il terzo migliore risultato dall'inizio dell'indagine avvenuta 9 anni fa.

Da anni la Camera di Pisa presenta un consolidato modello di gestione orientato a garantire elevati standard di efficienza, efficacia, qualità, economicità, con un focus organizzativo finalizzato al raggiungimento degli obiettivi. 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 che assicura la coerenza delle azioni intraprese con la strategia dell'Ente
- Definizione di target quantitativi e misurabili, ma soprattutto non-autoreferenziali, derivanti 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
- Attenzione ai risultati e piena trasparenza dei risultati raggiunti
- Flessibilità e capacità di adattamento dimostrata nella gestione dell'Ente con riguardo alle mutevoli condizioni del contesto esterno ed interno

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 2021.

Il Cruscotto dell'Ente predisposto secondo il sistema delle Balanced Scorecard evidenzia un grado di raggiungimento complessivo dei risultati strategici pari al 98,3%.

Di seguito si riporta la rappresentazione della mappa strategica già contenuta nella Relazione sulla performance 2021.

IMPRESE E TERRITORIO Realizzazione 99%	1. Promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale Realizzazione 99%	Promuovere la cultura d'impresa e l'orientamento al lavoro, il trasferimento di conoscenze, l'innovazione tecnologica ed organizzativa, lo sviluppo di imprese innovative e la crescita del capitale umano Realizzazione 97%	Promuovere la presenza sul mercato internazionale delle imprese del territorio e la promozione del Made in Italy Realizzazione 100%	2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica Realizzazione 99%	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori Realizzazione 98%	Garantire la trasparenza e la legalità del sistema economico tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato e di tutela della proprietà industriale Realizzazione 100%
	3. Affermare e diffondere il ruolo della Camera di Pisa quale PA trasparente ed efficiente in grado di erogare servizi a valore aggiunto Realizzazione 98%	Promuovere la filiera del turismo e valorizzazione integrata del territorio Realizzazione 100%	Promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese Realizzazione 100%	Garantire il rispetto della Carta dei Servizi per migliorare la qualità e la soddisfazione dell'utente Realizzazione 98%	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane Realizzazione 96%	Migliorare la trasparenza della camera la comunicazione e la diffusione dell'informazione economico-statistica Realizzazione 98%
	PROCESSI INTERNI Realizzazione 98%	Razionalizzare il sistema delle partecipazioni mantenendo l'impegno per lo sviluppo delle infrastrutture Realizzazione 100%	Valorizzazione economica del patrimonio camerale Realizzazione 100%	Continuare a creare valore aggiunto Realizzazione 100%	CRESCITA E APPRENDIMENTO Realizzazione 97%	
	ECONOMICO-FINANZIARIA Realizzazione 100%					

Per tutte le linee strategiche indicate dal Consiglio, si rileva una percentuale di realizzazione degli obiettivi decisamente soddisfacente e sempre ampiamente superiore al 90%, evidenziando la 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 98% con percentuali di realizzazione compresi tra il 96% ed il 100%.

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

- nel corso del 2021 il perdurare della situazione di emergenza causa pandemia non ha consentito lo svolgimento delle manifestazioni fieristiche in programma nei primi mesi dell'anno. Pertanto, le attività si sono concentrate essenzialmente in autunno-inverno. Come nel corso del 2020 l'attività in tema di **internazionalizzazione** ha riguardato prevalentemente i servizi di supporto all'informazione e di assessment (progetto Stay export), nonché l'erogazione di voucher per l'internazionalizzazione per un totale complessivo di 178 imprese coinvolte, rispetto ad un valore atteso di 150. Sono stati organizzati inoltre 43 seminari informativi (34 seminari nel 2020), per un totale di 1744 partecipanti (nel 2020: 999 partecipanti), di cui 380 per seminari e corsi formativi specifici su materie legate all'internazionalizzazione ed allo sviluppo di impresa, in particolare uno short master sull'internazionalizzazione e diversi focus paese, mentre i restanti 1364, operatori e guide turistiche, per seminari dedicati al settore turistico-ricettivo. Tutti i seminari, causa emergenza Covid-19, si sono svolti in modalità on-line.
- Sempre il tema di **internazionalizzazione** sono stati realizzati 177 interventi di supporto alle imprese in collaborazione con Promos Italia Scrl, di cui 15 export check up, 8 digit check up ed 84 quesiti rivolti allo sportello.

- con riferimento alla **promozione del territorio** di particolare rilievo è stata la prosecuzione del progetto di identità del territorio Terre di Pisa, grazie al rinnovo dell'accordo operativo con il Comune di Pisa, capofila dell'Ambito turistico Terre di Pisa la cui gestione operativa è stata affidata alla Camera di Commercio di Pisa. In particolare si è data continuità all'attività di comunicazione, implementando il sito web dedicato e l'utilizzo dei canali social, rafforzando quella di media relation tradizionale; è stata svolta specifica attività di formazione per gli operatori turistici, guide turistiche e addetti agli uffici turistici, sono state pubblicate e distribuite le mappe e le brochure Terre di Pisa sulla presentazione generale del territorio, sull'arte e cultura, ed enogastronomia, sono stati organizzati sul territorio diversi educational di giornalisti ed incoming di buyer, nonché organizzata la partecipazione delle imprese a diversi eventi fieristici e di business matching (Discovery Italy, Travel Experience Summit, Borsa Mediterranea del Turismo, City Fair, Bitesp (Borsa del turismo esperienziale).
- nel mese di ottobre ha avuto luogo la manifestazione Terre di Pisa Food & Wine Festival, che ha avuto un notevole successo con il coinvolgimento di 79 imprese del settore agroalimentare, 9 ristoranti ed 11 imprese turistiche
- 214 imprese complessivamente finanziate dal **bando voucher «Ripartenza 2021»** con il quale sono stati messi a disposizione 1,6 milioni di contributi a fondo perduto per sostenere le imprese colpite dalla crisi economica conseguente l'emergenza sanitaria Covid 19
- **attività di regolazione del mercato:** piena operatività nel 2021 dell'Organismo di composizione della crisi istituito con 37 gestioni, 73 procedure di media conciliazione avviate nell'anno, un corso di aggiornamento formativo per i mediatori civili e commerciali,
- **Sviluppo Servizio Punto Impresa Digitale (PID)** per diffondere tra le MPMI la conoscenza di base sulle tecnologie 4.0 aiutandole così a migliorare il proprio livello di digitalizzazione: Le iniziative realizzate nel 2021 sono state 24 e gli assessment delle competenze (self e guidati) 301.
- **rafforzamento del grado di informatizzazione e miglioramento del sistema informativo digitale della Camera:** nel 2021 si è ulteriormente incrementata dal 90% del 2020 al 94% del 2021 la percentuale di documenti tra certificati di origine, visure e certificati R.I. e smart card richiesti per via telematica, complice il permanere della pandemia, (rispetto ad una percentuale che nel 2019 era del 77%).
In tema di sistema informativo digitale nel 2021 si è sviluppata ulteriormente la tecnologia Alexa Echo Show riguardante il sistema informativo di Digital Signage multimodale (grafico-conversazionale) adottato dalla Camera nel 2020 e finalizzato a migliorare l'accoglienza dell'utenza presente presso la Camera di Commercio di Pisa attraverso l'erogazione di informazioni sui servizi offerti dalla Camera di commercio e sulla collocazione dell'ufficio a cui rivolgersi per i servizi richiesti, mediante implementazione delle seguenti soluzioni software da distribuire sulle piattaforme Google ed Amazon:
 - a) Sviluppo skill nativa per Amazon Alexa con le seguenti funzioni:
 - Implementazione intents di base: creazione di interfaccia multimodale per l'interazione con l'utenza e la diffusione di news e comunicazioni istituzionali
 - Implementazione funzione ascolto flusso feed news della Camera di Commercio di Pisa: integrazione con il flusso di informazioni e notizie (news feed) provenienti dal sito istituzionale
 - b) Sviluppo Action Google:
 - Implementazione sistema Appuntamento e inserimento events locale utente: Sistema di prenotazione appuntamenti presso gli uffici della CdC attraverso interazione vocale dell'utente; la soluzione prevederà l'integrazione con Google Calendar (in uso presso la CdC), con impegno automatico degli slot liberi sul calendario d'ufficio ed invio contestuale di mail di conferma all'utente ed al servizio
 - c) Sviluppo Microservizi:
 - Setup account e impostazione strumenti Google calendar;
 - Sviluppo Microservizi e API per interazione con sito istituzionale della Camera di

Commercio di Pisa,

- Gestione e sincronizzazione con server calendari;
- Implementazione pagina web dedicata per prenotazione online con link di accesso dal sito istituzionale.

Nel mese di novembre è stata quindi realizzata la prima proposta demo/mockup di funzionamento del nuovo sistema informativo digitale della Camera, che andrà definitivamente a esecuzione nel 2022.

- Inoltre, in considerazione della sempre maggiore importanza riconosciuta alla diffusione degli strumenti digitali tra le imprese, a partire dal 2020 è stato introdotto un obiettivo strategico dell'Ente che mira a favorire la diffusione della cultura digitale tra le imprese, mostrando i vantaggi dello sviluppo in digitale tra cui la rapidità nel reperimento delle informazioni e il notevole risparmio di tempo e di costi. Gli strumenti digitali presi in considerazione sono stati lo SPID, la firma remota e il cassetto digitale utili per lo svolgimento in digitale della propria attività, con effetto trainante del cassetto digitale, esclusiva camerale che consente all'imprenditore di avere in tempi rapidi tutti i dati relativi alla propria impresa (visure, atti, ecc.).
- **miglioramento della trasparenza tramite il potenziamento degli strumenti di comunicazione:** circa 8.000 imprese qualificate nella banca dati CRM, 4 numeri della newsletter del Registro imprese destinata a utenti professionisti, 591 uscite sulla stampa e sulle testate on-line locali che hanno riguardato la Camera (rispetto alle 370 del 2020), 7 sono state le trasmissioni TV alle quali hanno partecipato gli amministratori, 14 gli interventi istituzionali; potenziamento dell'utilizzo degli strumenti social, in particolare Facebook che risulta essere il canale più utilizzato con oltre 3.000 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.

Le risorse di interventi economici 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 € 2.828.882,70. Per la Priorità 2, sulla promozione della tutela del mercato, sono stati utilizzati € 53.312,05 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" € 175.266,50.

4. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI OSTATIVI

In merito a questo punto, l'Organismo non ritiene di rilevare specifici fattori di criticità in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi si attesta su valori elevati senza aver rilevato alcuna particolare problematica nonostante il permanere dell'emergenza sanitaria e dello stallo del processo di accorpamento che ha fatto sì che l'Ente abbia affrontato tutto l'anno 2021 in commissariamento. Si sottolinea positivamente la capacità dimostrata dall'Ente di fronteggiare le mutate condizioni di contesto per ridefinire tempestivamente la destinazione delle risorse sopravvenute riuscendo a destinare alle imprese oltre 3 milioni di euro, e a mantenere positivi i dati economico finanziari. Valutazioni positive emergono infine dall'analisi del posizionamento dell'Ente pisano nell'ambito nazionale realizzato dal sistema informativo Pareto sebbene relativo all'anno 2020, che evidenzia importanti elementi di giudizio anche in relazione alla dimensione ottimale degli enti camerali, ad evidenza del processo di riorganizzazione del sistema avviato ormai da alcuni anni.

Roma, 05 Maggio 2022

Firm.to Dott.ssa Barbara Daidone