

# **Report di valutazione e controllo strategico su attività Camera di Commercio di Pisa anno 2016**

- 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 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 2017-2019 adottato con delibera di Giunta n. 7 del 6.02.2017 ha recepito 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 2016-2018 adottato dalla Camera prevedeva in termini di trasparenza un obiettivo trasversale riguardante l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente". Nel corso dell'anno si rileva che l'entrata in vigore del d. Lgs. 97/2016, che ha modificato il d. lgs. 33/2013 su cui si basa l'impostazione della sezione Amministrazione trasparente, ha richiesto una rivisitazione della Sezione Amministrazione Trasparente con un dispendio di energie per garantire la compliance alle nuove prescrizione normative. Un aiuto in tal senso è giunto con l'emanazione delle linee guida ANAC contenute rispettivamente nella delibera n. 1310 e nella delibera 241 pubblicate però ad inizio anno 2017. A seguito di tale adeguamento, l'OIV ha quindi effettuato entro il termine del 31.03.2017 il controllo sulla griglia predisposta dall'ANAC a seguito delle modifiche introdotte nella sezione Amministrazione trasparente, rilasciando apposita attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla delibera ANAC n. 236/2017, data in 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 è risultato di particolare ausilio la partecipazione ai progetti di benchmarking che consentono il confronto dei risultati ottenuti sia one to one che con la media regionale sotto i vari aspetti di salute organizzativa, efficienza, efficacia e qualità, rappresentando un efficace strumento di lavoro per la gestione dell'Ente. Dall'anno in corso la Camera farà riferimento al sistema informativo Pareto, gestito a livello nazionale da Unioncamere per il benchmarking tra le Camere di commercio

Inoltre vengono ritenute 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 2016 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 ai servizi Registro delle Imprese e Servizio Promozione e Sviluppo del Territorio. 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, annualmente rinnovata, 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 fissato un indicatore strategico sul grado di rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi, con un pieno raggiungimento del target previsto pari al 93%, posto ad un livello più alto rispetto a quello dell'anno precedente.

A questo proposito è importante rilevare come la Camera, tramite gli strumenti messi in atto della certificazione di qualità e dell'adozione della Carta dei Servizi, riesca a mantenere elevati risultati della qualità dei servizi erogati, tenuto conto 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 in costante diminuzione negli ultimi anni.

Per maggiori dettagli sui controlli posti in essere nel 2016 si rimanda alla sopracitata Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli redatto da questo Organismo al 28/04/2017.

## **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 che nel 2016 è stato pari al 40%.

Ciò nonostante, i dati contabili della Camera di Commercio di Pisa indicano anche per quest'anno un buon stato di salute dell'Ente con il bilancio consuntivo che, nonostante il calo dei proventi correnti determinato dalla riduzione del gettito derivante dal diritto annuale, si chiude con un avanzo di € 309.261 e la ragguardevole cifra di € 2.807.825 di Interventi Economici, pari al 31% dei proventi stessi.

La gestione dell'ente si conferma particolarmente orientata all'efficienza, continuando per il **settimo anno consecutivo a ridurre i costi di funzionamento**, pari al 19,6% degli oneri correnti e **a contenere le spese per il personale** (28% del totale degli oneri correnti). Tale attenzione al contenimento dei costi ha consentito alla Camera di Pisa di fronteggiare il calo dei proventi correnti, come evidenziato dall'indicatore 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. Per Pisa tale percentuale si attesta al 77% e già nel 2015 era stata del 78% ed era risultata la più bassa in assoluto, a fronte di una media regionale dell'88%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 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

Dalla bassa incidenza dei costi di struttura traggono vantaggio gli Interventi Economici, che rappresentano invece ancora nel 2016 ben il **29% degli oneri correnti**.

Ancora con riferimento alla composizione degli oneri correnti si evidenzia come la voce Ammortamenti e Accantonamenti, risulti stabile, pari a circa il 23% degli oneri correnti, in conseguenza del fatto che la riduzione dell'accantonamento per la svalutazione crediti del diritto annuale (proporzionalmente ridotto in conseguenza alla riduzione del provento) è stata compensata dall'incremento degli ammortamenti derivante dalla capitalizzazione dei lavori terminati nel 2016 per il frazionamento del Palaffari e la realizzazione del MACC.

Di particolare interesse il calcolo dell'incidenza percentuale delle somme da riversare allo Stato sulle risorse destinate iniziative di promozione economica che passa dall'8% del 2015 al 9%, confermando l'elevato livello degli interventi economici, quando già lo scorso anno la media regionale raggiungeva ben il 16%.

Pur con un gettito ulteriormente ridotto rispetto allo scorso anno di circa 560.000 euro, il diritto annuale si conferma la principale fonte di entrata, che rappresenta per Pisa il 67% del totale dei proventi camerali (era il 72% nel 2015).

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 2016, di portare al 76% il totale delle riscossioni tramite pagamenti spontanei (quindi pre-iscrizione a ruolo) per l'anno 2015, aumentando di € 154.000 (pari a 2,5 punti percentuali) le somme che erano già state riscosse entro l'anno solare 2015.

Con riferimento agli altri Ricavi correnti, le entrate da Diritti di Segreteria rappresentano il 22% del totale, con un leggero incremento su base annua; 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%.

Da segnalare il raddoppio rispetto allo scorso anno delle entrate da contributi; tale risultato è stato raggiunto grazie all'incremento della voce "affitti attivi" (+86%) derivante dalla messa a reddito di tutto il piano terreno del Palazzo Affari, precedentemente destinato agli uffici camerali e della voce altri contributi che registra la quota parte del contributo concesso dalla Regione Toscana, per la realizzazione del centro MACC (165.000 euro), componenti positive che hanno neutralizzato la riduzione dei contributi da progetti del Fondo di Perequazione. Nel 2016, infatti per quanto riguarda il Fondo di perequazione non sono state approvate le priorità e non è stato possibile presentare alcun progetto. In leggera crescita (+6%), invece, i proventi per la cessione di beni e servizi, pari a 356.757 nei quali confluiscono i proventi per l'organizzazione di fiere, la gestione delle conciliazioni, l'organizzazione dei corsi di formazione, i servizi metrici e i ricavi da sponsorizzazioni

Ancora nel 2016 si conferma la significatività della gestione straordinaria (+1,4 milioni dovuti, prevalentemente, a chiusura di debiti per contributi per i quali siano intervenuti motivi di revoca o restituzione) in larga parte assorbito però dalla rettifica del valore delle partecipazioni detenute (-800 mila euro) che, in ottemperanza al D.Lgs 175/2016 sono state correttamente svalutate in tutti i casi in cui si sia verificato un risultato economico negativo nel 2015 ed esposte in bilancio al corrispondente valore i patrimonio netto. (Tale operazione è stata applicata anche alle partecipazioni detenute per l'attuazione del Fondo Rotativo ancorché il valore di dismissione delle quote sia fissato in appositi patti parasociali. In particolare, per due delle partecipate avendo constatato la mancata approvazione del bilancio consuntivo 2015 si è provveduto all'azzeramento del valore della partecipazione. estratto da relazione sui risultati)

La gestione finanziaria, nonostante il crollo degli interessi attivi conseguente all'ingresso in tesoreria unica delle Camere disposto dal Governo a decorrere dal 1 febbraio 2015, ha contribuito

per circa il 14% alla copertura degli oneri derivanti dagli Interventi Economici a favore delle imprese. Ciò è stato possibile grazie ai proventi mobiliari, più che raddoppiati 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.

L'anno 2016 è stato l'ultimo anno di attività **dell'Azienda speciale ASSEFI**, il XXIII dalla sua costituzione e, il terzo anno dopo la fusione per incorporazione di Pisa Ambiente Innovazione. Una decisione importante, segno del processo di razionalizzazione in atto che, ancora una volta, ha anticipato l'imposizione legislativa e che giunge dopo la decisione assunta nel 2014 di ridurre ad una le due Aziende Speciali mediante incorporazione di PAI in ASSEFI. Nel 2016, in considerazione del mutare del contesto di riferimento, economico e giuridico, la Camera ha intrapreso un percorso che ha portato a far data da 1/2/2017 al conferimento (con contestuale cessazione) di ASSEFI nella neo nata Fondazione di Partecipazione per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale L'Azienda Speciale ASSEFI ha chiuso il 2016 con un risultato economico positivo netto dopo le imposte di circa 48.000 euro, senza alcun contributo camerale in conto esercizio e con un volume d'affari incrementato del 4% rispetto al 2015, che si è attestato a 505.966 euro.

Anche dal punto di vista dell'andamento delle performance organizzative riguardanti l'Azienda si rileva un raggiungimento degli obiettivi assegnati pari al 99%.

L'analisi sul valore aggiunto, frutto di una riclassificazione analitica del Conto economico a consuntivo, evidenzia per il 2016 come la Camera di Commercio di Pisa abbia creato valore € 6.063.041,64. Si rileva come il confronto su base storica, in questa fase di decalage del Diritto annuale, principale fonte di provento delle Camere e di ridefinizione delle loro funzioni non risulti particolarmente significativo.

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 il 77% di quello creato, restituendo circa 125 euro per ognuna delle 37.168 imprese attive in provincia al 31/12/2016.

Tali valori consentono di osservare come, nonostante le enormi incertezze dell'avvio della riforma del sistema camerale, la gestione della Camera di Pisa si stia dimostrando in grado di 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.

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: 98%
- tempestività di pagamento delle fatture passive che presentavano i requisiti di "pagabilità": 89% entro 30 giorni (rispetto all'82% del 2015)
- percentuale di pratiche telematiche del Registro Imprese evase entro 4 giorni rispetto ai 5

giorni previsti per legge: 98%

**Qualità percepita:**

- grado di soddisfazione utenti del sito camerale in incremento rispetto allo scorso anno: + 3%
- soddisfazione dell'utenza per i servizi promozionali e di formazione (93% conforme alle aspettative) e per alcuni risultati di lungo periodo (outcome) su iniziative di internazionalizzazione, formazione 2015 per start up di impresa che hanno avviato l'attività (88%)
- grado di soddisfazione dell'utenza allo sportello polifunzionale ed al registro imprese rilevata tramite "emoticons": 96%

Per quanto riguarda il clima di benessere organizzativo si rileva che l'indagine condotta nei confronti del personale camerale per l'anno 2016, effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C., ha evidenziato una sostanziale stazionarietà nel complesso 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 rispetto a 5,1 nel 2015)
- La valutazione del superiore gerarchico (4,4 rispetto a 4,3 nel 2015)
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione (3,9 rispetto a 3,9 nel 2015)

I punti di forza che si rilevano sono:

- Definizione di target quantitativi e misurabili, ma soprattutto non-autoreferenziali, derivanti dai dati operativi dal progetto benchmarking interregionale e nel futuro dai risultati della rilevazione Unioncamere Pareto, indagini di customer satisfaction, analisi sul benessere organizzativo;
- La continua attenzione alla qualità erogata ed al suo continuo miglioramento perseguito tramite la certificazione di qualità ed adozione della Carta dei Servizi camerale
- 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, 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 2016.

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

Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici riconducibili a questa linea strategica pari al 98%

### **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 81%

### **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, con un giudizio molto positivo in termini di capacità dell'Ente di portare a compimento le strategie delineate in fase previsionale.

In particolare si osserva che, per quanto riguarda la linea strategica 2, il non completo grado di raggiungimento degli obiettivi è riconducibile alla mancata realizzazione di un indicatore sull'avvio di una procedura di controllo delle clausole inique previsto ad inizio anno. Come precisato in fase di valutazione dei risultati 2016, è stato deciso di non dare corso alla sua attuazione in seguito all'uscita delle prime bozze del decreto attuativo dell'art. 10 della legge 124/2014 (legge Madia) poi divenuto D.Lgs. 219/2016, in cui le attività di promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti risultavano mancanti tra le funzioni di cui all'art. 2 (compiti e funzioni) della legge 580/93.

Il totale del cruscotto dell'Ente predisposto secondo il sistema della Balanced Scorecard evidenzia un grado di raggiungimento complessivo pari al 94%.

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

- **Internazionalizzazione:** circa 580 imprese coinvolte in iniziative per l'internazionalizzazione e lo sviluppo d'impresa,
- **promozione turistica e locale:** 350 imprese coinvolte
- **sostegno al credito:** 460 imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie e 1.077 utenti assistiti allo Sportello di informazione e consulenza sui servizi finanziari,
- **attività di regolazione del mercato:** istituzione dell'Organismo di composizione della crisi con 5 gestioni avviate nell'anno ed organizzazione di un percorso formativo per gestori della crisi, oltre 100 procedure di media conciliazione e 10 procedimenti di arbitrato amministrato gestiti nell'anno, 27 professionisti partecipanti ai percorsi formativi organizzati, 266 interventi ispettivi realizzati dall'Ufficio Metrico),
- **rafforzamento del grado di informatizzazione:** oltre 5.100 dispositivi di firma digitale rilasciati, circa il 46% dei certificati di origine 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:** oltre 8.000 imprese qualificate nella banca dati CRM, newsletter del Registro imprese destinato a 800 utenti professionisti, 560 uscite sulla stampa e sulle testate on-line locali che hanno riguardato la Camera, incremento nell'utilizzo degli strumenti social di circa il 150% su base annua,
- **valorizzazione dell'informazione economico statistica:** 21 comunicati stampa realizzati

riguardanti dati economico statistici prodotti dall'ente, Osservatorio sul credito, Excelsior.

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 € 2.630.000. Per la priorità 2, sulla promozione della tutela del mercato, sono stati utilizzati circa € 83.000 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 € 94.000 per un complessivo indice di attuazione degli interventi preventivati pari a circa il 78%.

#### **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 positivi rivelando l'ottima capacità dell'Ente di fronteggiare le progressive riduzioni delle entrate derivanti dal 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\_\_\_\_\_