



More for less



Camera di Commercio
Pisa

BILANCIO DI MANDATO

Introduzione

More for less è la parola d'ordine che nel 2013 il Consiglio ha scelto per sintetizzare il programma pluriennale di mandato della Camera di commercio di Pisa.

L'impegno era quello di liberare risorse dalla gestione della "macchina", mettere a reddito gli assets mobiliari e immobiliari dell'Ente per aumentare gli interventi sull'economia provinciale e migliorare il valore dei servizi alle imprese con l'ambizione di continuare ad essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale della provincia di Pisa.

Mai avremmo pensato che quel lavoro, avviato già dal precedente Consiglio, sarebbe servito per affrontare serenamente il dimezzamento delle risorse e la Riforma del 2014 con la riduzione del numero complessivo delle Camere a 60 e il ridisegno delle funzioni.

Avevamo le risorse finanziarie, personale qualificato, strumenti come l'Azienda speciale Assefi prima e poi la Fondazione ISI, per affrontare le nuove sfide assegnate al sistema camerale.

Abbiamo lavorato per preparare le imprese ai mercati esteri. Le abbiamo affiancate nel percorso di digitalizzazione. Abbiamo orientato i giovani ai mestieri che le aziende stavano cercando, ma che non trovavano sul mercato del lavoro. Abbiamo raccolto la sfida di far nascere una nuova destinazione turistica in grado di attrarre presenze e generare lavoro e ricchezza nelle Terre di Pisa. Siamo stati soggetti attivi nella riqualificazione della città, rendendo più armonico il porticato del nostro Palazzo, dando spazio a nuovi esercizi commerciali, ripensando l'intero edificio e arrivando a creare uno spazio congressuale di successo.

Abbiamo lavorato per la trasparenza, la semplificazione, la qualità e la tempestività dei servizi, agendo sempre a fianco e per le imprese, anche durante i giorni difficili della pandemia. Non abbiamo mai condiviso l'obbligo di fusione con altre realtà.

Crediamo nell'importanza, per enti come le Camere, di un rapporto di prossimità con il territorio, con le sue istituzioni, le associazioni di categoria, gli ordini professionali e i sindacati. Crediamo nella quotidianità di questo rapporto per definire insieme politiche nell'interesse delle imprese.

Gli organi camerale, dopo la riforma, hanno prestato il loro lavoro gratuitamente con esclusivo spirito di servizio. Non era assolutamente scontato. Per questo, a tutti i Consiglieri e alla Giunta va il mio sentito ringraziamento.

Un grazie anche alle istituzioni del nostro territorio che, in spirito di leale collaborazione, ci hanno sempre sostenuto.

Voglio infine, ma non per ultimo, ringraziare le categorie economiche e le imprese che ci hanno ispirato e, stimolato, aiutandoci a raggiungere gli obiettivi che non solo sono sotto l'occhio di tutti, ma che rappresentano un patrimonio condiviso che lasciamo in dote alla nuova consiliatura.



VALTER TAMBURINI
PRESIDENTE CCIAA DI PISA

Sommario Contenuti



01

LA CCIAA DI PISA 4



02

IL CONTESTO 9



03

GLI ASSI STRATEGICI DEL MANDATO 15



04

I RISULTATI 18

01

LA CCIAA DI PISA



Mission e Vision

La gestione strategica di un'organizzazione parte dall'esplicitazione, condivisa tra gli organi di indirizzo, di governo e la struttura, delle aspirazioni, dei valori e degli ideali comuni.

La Camera di commercio è, senza dubbio, l'istituzione più vicina alle imprese, quella che più è in grado di coglierne le istanze e i bisogni, quelli attuali e possibilmente anche quelli ancora solo latenti. Rappresenta un valido interlocutore nei confronti delle altre istituzioni pubbliche locali e, mediante le strutture del sistema camerale, regionali e nazionali.

La **vision** della Camera di commercio di Pisa, perseguibile grazie alla propria autonomia statutaria, organizzativa, regolamentare, finanziaria e funzionale continua a essere quella di:

- aumentare la competitività dei sistemi produttivi locali promuovendo lo sviluppo di processi e beni/servizi innovativi valorizzando l'eccellenza e le produzioni di qualità
- favorire la crescita sostenibile e responsabile delle imprese e del territorio attraverso il sostegno agli investimenti, alla formazione e all'accesso ai mercati
- generare e diffondere la fiducia e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori
- organizzare e gestire la Camera di commercio in modo da erogare servizi a valore aggiunto ottimizzando l'impiego delle risorse umane e finanziarie

Già da molti anni partner riconosciuto delle imprese del territorio, la Camera di commercio di Pisa intende proseguire su questa strada continuando ad affermare la propria **mission**:

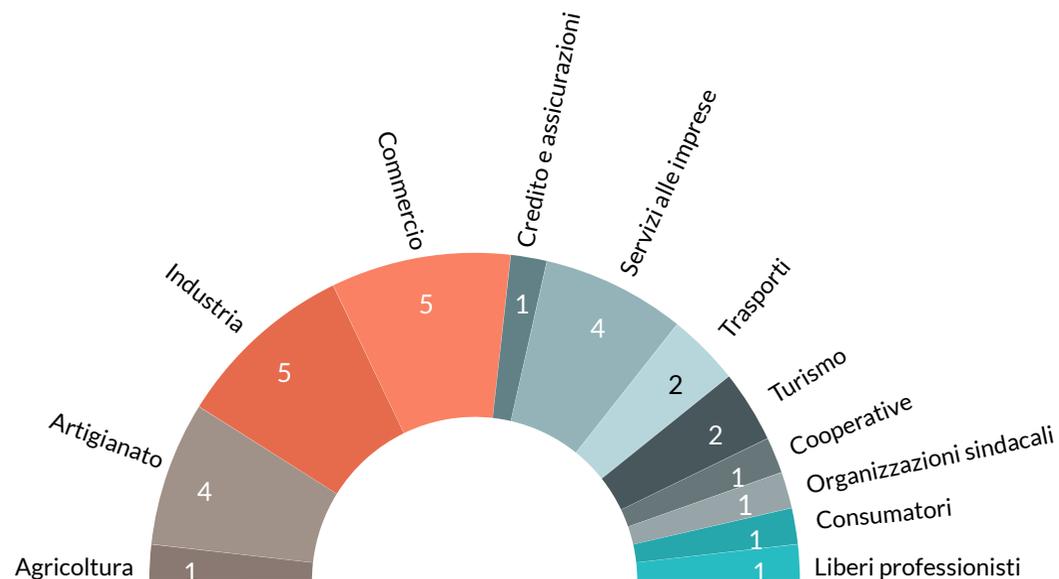
essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale nel promuovere lo sviluppo finanziario ed economico della provincia di Pisa

Il ruolo che l'ente camerale intende consolidare e sviluppare sul territorio di Pisa vuole essere proattivo, fino a conseguire un ruolo centrale nell'attuale riassetto istituzionale locale.

Il disegno strategico prevede da, un lato, un'interazione con le realtà associative e i soggetti istituzionali del territorio per ottimizzare l'offerta di servizi a supporto delle imprese e, dall'altro, lo sviluppo di una struttura organizzativa a rete che consenta alla CCIAA di essere motore di una modernizzazione dell'azione amministrativa fino a farne fattore di sostegno alla competitività delle imprese.

Governance

Nominativo	Settore
Valter Tamburini (Presidente dal 27.07.2015)	artigianato
Pierfrancesco Pacini (Presidente dal 27.03.2013)	industria
Roberto Balestri (Vicepresidente)	commercio
Federica Grassini (subentrata a Stefano Bottai)	turismo
Federigo Federighi	industria
Fabrizio Filippi	agricoltura
Rolando Pampaloni	trasporti
Simonetta Vecoli	industria
Andrea Zavarella	artigianato



● Giunta camerale

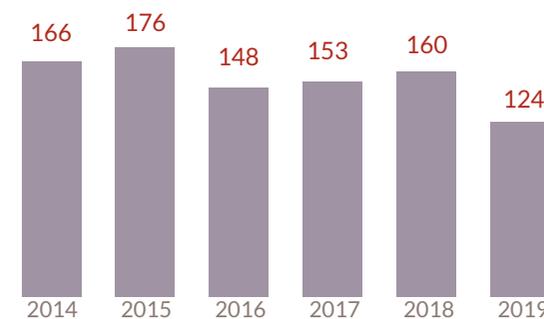


● Composizione settoriale del Consiglio camerale

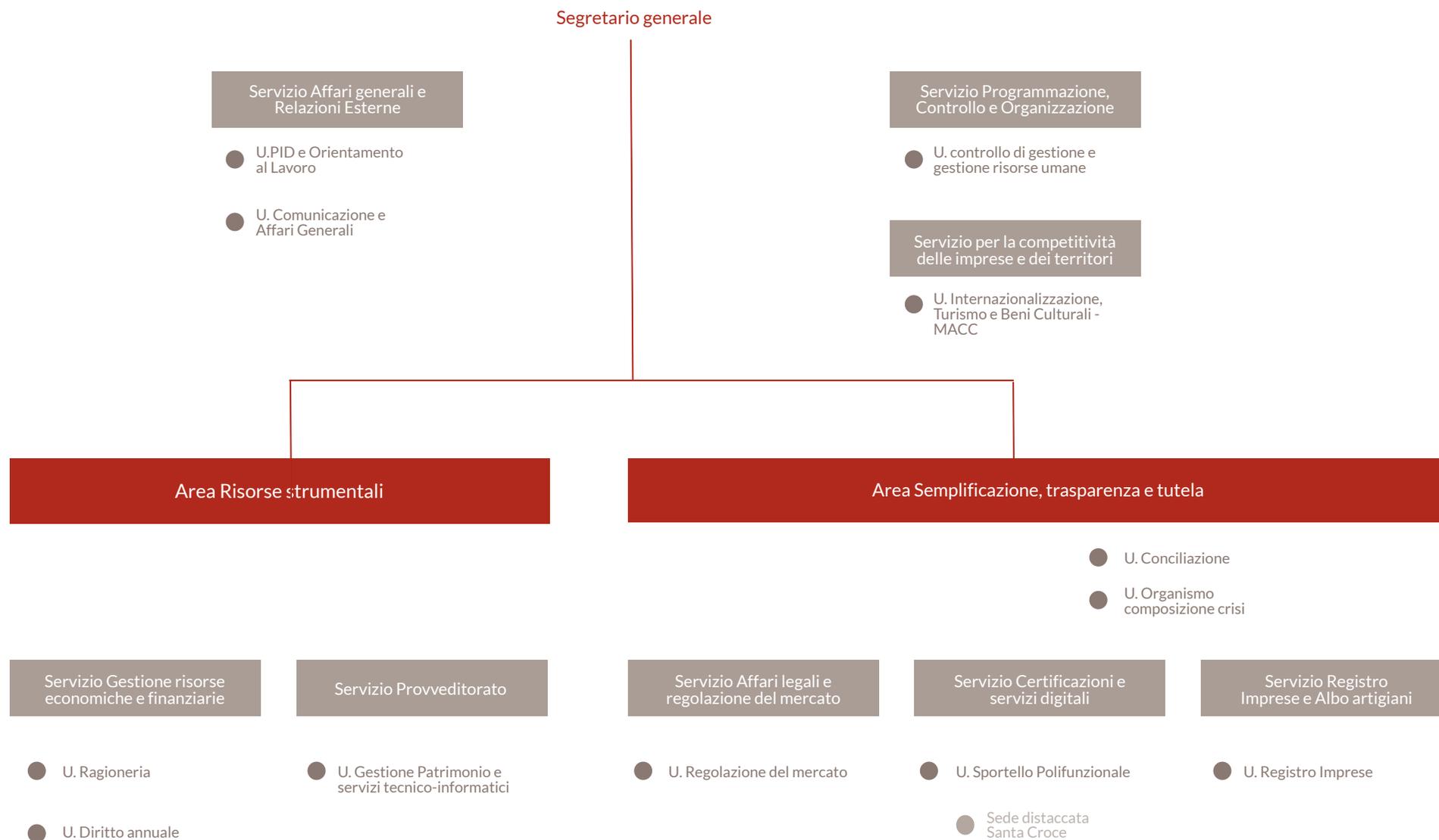
111 — **927**

Sedute degli organi collegiali della CCIAA (Giunta e Consiglio)

Numero totale di Delibere assunte tra il 2014 e il 2019



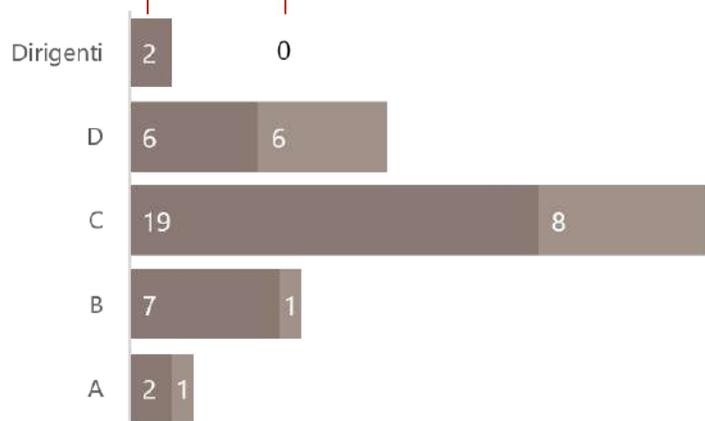
Organizzazione



Personale

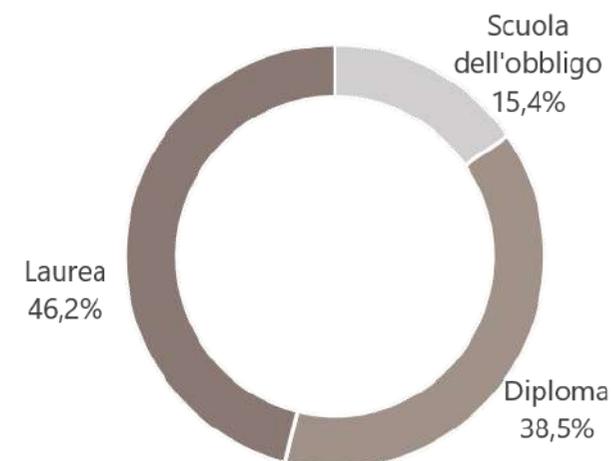
52 Dipendenti a fine 2019

36 **16**



● Distribuzione per categoria e per genere

● Distribuzione per titolo di studio



● Distribuzione per classi di età



02

IL CONTESTO



Quadro macroeconomico

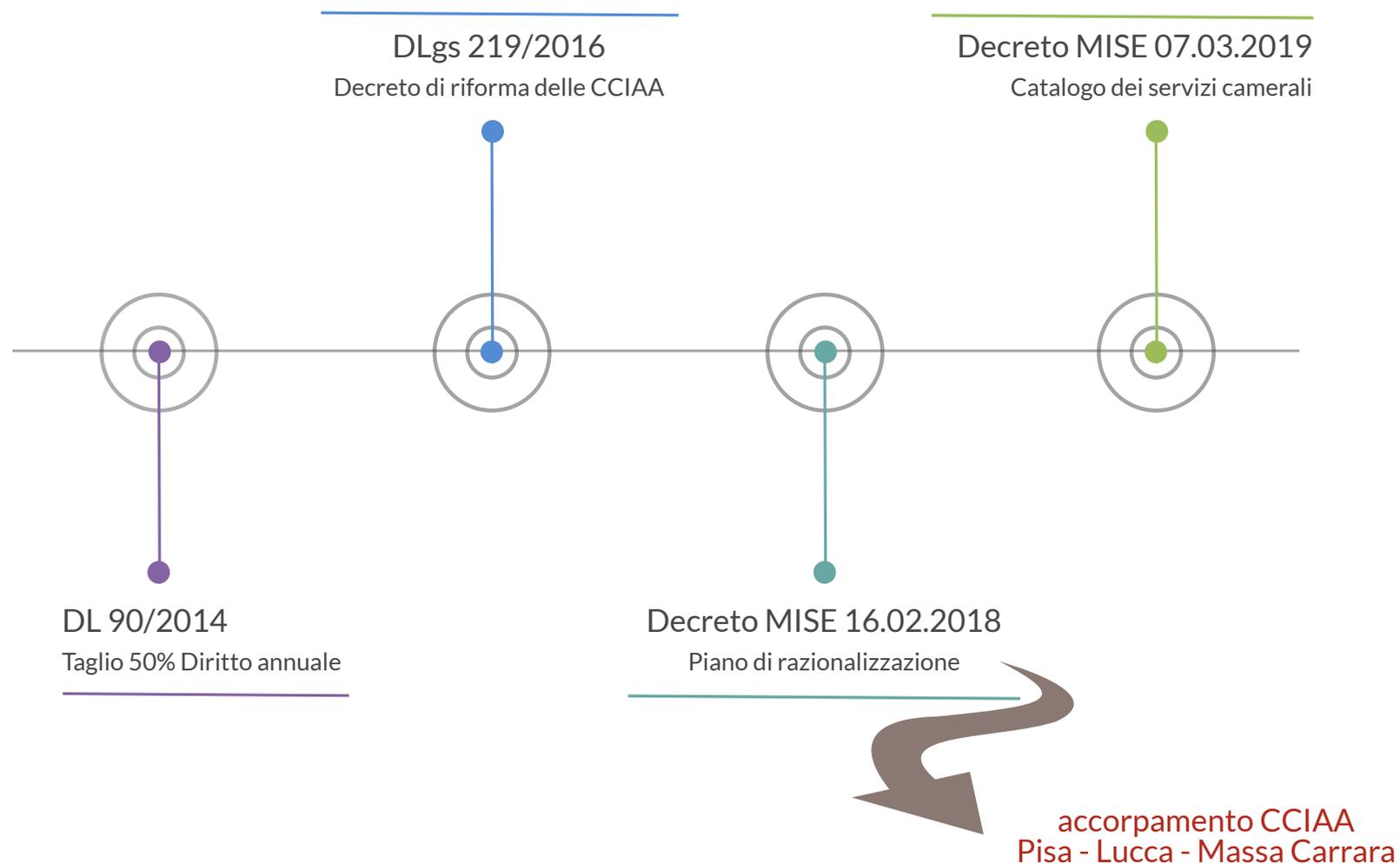
2013

2019



		2013		2019
Imprese (localizzazioni)		52.163	+2,9%	53.697
Esportazioni (mln €)		2.707	+11,9%	3.030
Valore aggiunto	totale (mln €, prezzi base, valori concatenati, anno di riferimento 2015)	11.127	+5,3%	11.714
	pro capite (€, prezzi correnti)	26.029	+11,5%	29.015
Turismo	Arrivi	968.035	+28,6%	1.244.544
	Presenze	3.230.016	+13,7%	3.672.970

Contesto normativo





Semplificazione e trasparenza:

- Registro imprese, albi ed elenchi
- SUAP, fascicolo elettronico impresa



Tutela e legalità:

- Concorsi a premio
- Metrologia, sicurezza e conformità prodotti
- Protesti e sanzioni amministrative
- Servizio composizione controversie
- Prezzi e brevetti



Ambiente e sviluppo sostenibile:

- Tenuta dei registri ambientali



Informazione e assistenza all'export:

- Informazioni monitoraggio mercati
- Orientamento export
- Servizi certificativi per export
- Servizi assistenza specialistica



Orientamento al lavoro e alle professioni:

- Orientamento al lavoro, certificazione competenze
- Gestione registro Alternanza
- Assistenza progettazione tirocini
- Supporto a incontro domanda-offerta lavoro



Gestione Punti Impresa Digitale:

- Servizi informativi, assistenza al digitale e a Impresa 4.0
- Agenda digitale (CNS, carte tachigrafiche, etc.)



Osservatori economici:

- Informazione economica territoriale e supporto competitività PMI



Iniziative a sostegno settori turismo e cultura:

- Progetti per sviluppo industria, turismo, beni culturali ed eccellenze in ottica di marketing territoriale
- Servizi di informazione economica a supporto dello sviluppo del territorio



Qualificazione imprese, filiere e produzioni:

- Informazione e formazione per le aziende



Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa:

- Assistenza alla crescita di start up e PMI

Evoluzione risorse

Risorse finanziarie

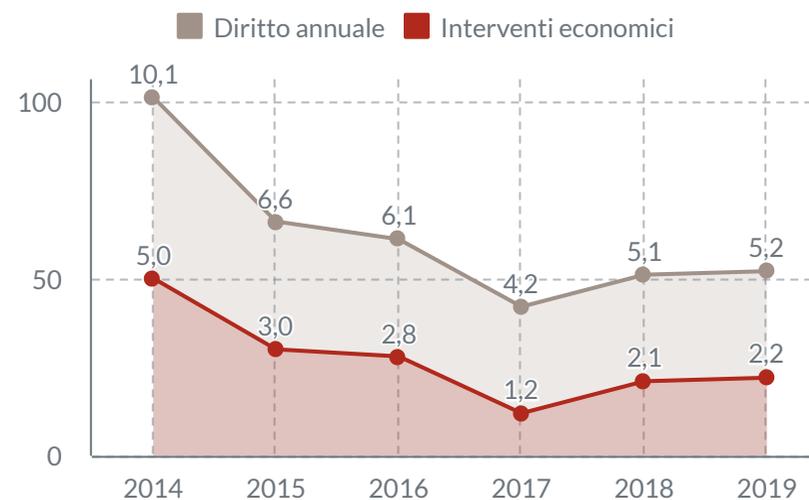
Il mandato su cui si sta rendicontando era stato già preceduto da una profonda razionalizzazione, che aveva consentito di destinare Interventi economici nel 2013 per ben 5,4 milioni contro i 2,6 milioni del 2008.

Il taglio del 50% del Diritto annuale previsto dal DL 90/2014, unitamente all'istituzione della tesoreria unica, ha determinato una forte contrazione delle risorse che la Camera di Pisa ha potuto gestire. Ciò ha comportato l'esigenza di mantenere salda l'attenzione su digitalizzazione dei processi e produttività del personale. Questo, con l'azzeramento del programma sul Credito, non più di competenza delle Camere, ha consentito di mantenere gli Interventi economici al livello del 2008.

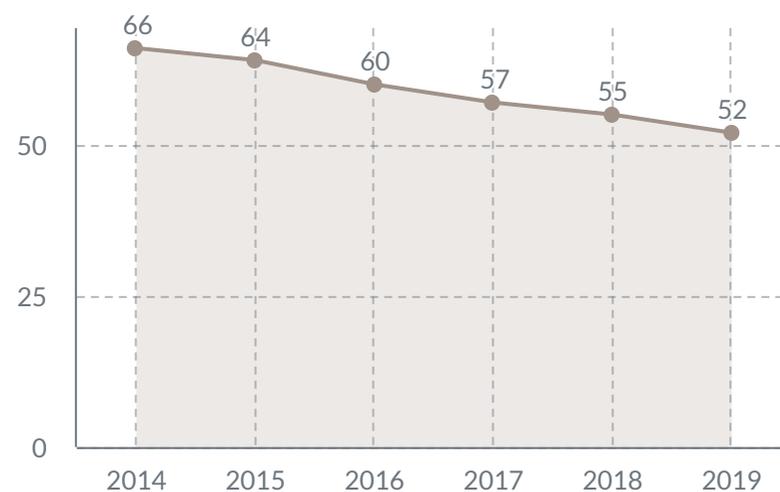
Risorse umane

Il blocco turnover e il continuo drenaggio di risorse per mobilità, pensionamenti, comandi obbligatori e malattie ha determinato una contrazione del personale in servizio pari a 14 unità, portandolo da 66 a 52. Ciò, in assenza di un ricorso a personale somministrato e ad altre forme flessibili di lavoro, ha comportato un'indubbia pressione sugli uffici per mantenere standard qualitativi adeguati.

Peraltro, anche in questo ambito, la contrazione è avvenuta in presenza di una situazione di corretto dimensionamento già all'inizio del periodo.



● Serie storica Diritto annuale e Interventi economici (mln €)



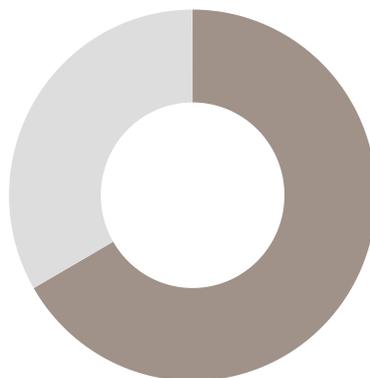
● Serie storica della consistenza del personale

Accorpamento

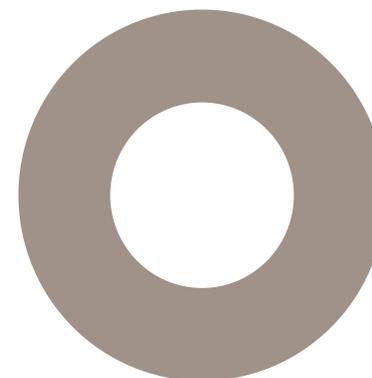
1° marzo 2018



3 dicembre 2018



14 agosto 2020



Avvio procedure di costituzione
del Consiglio della
CCIAA Toscana Nord Ovest

Ordinanza n. 5818 Consiglio di
Stato sospende la procedura su
ricorso della CCIAA di Massa
Carrara

L'art. 61 del D.L. 104 dispone la
decadenza degli organi al 13
settembre e il completamento
degli accorpamenti, previo venir
meno della sospensiva

03

GLI ASSI STRATEGICI DEL MANDATO



Principi ispiratori

Il Consiglio insediatosi nel marzo 2013 ha definito il Programma pluriennale di mandato per il quinquennio 2014-2018 in coerenza con il lavoro fatto nei precedenti cicli e in attuazione di alcuni principi fondamentali.

Sussidiarietà. L'ente camerale deve favorire l'accesso delle imprese ai servizi di mercato e contribuire alla loro crescita senza sovrapporsi, intervenendo solo qualora vi siano evidenti vuoti di mercato (ad esempio attività istituzionali "in perdita") o vantaggi da un'azione di più ampio respiro.

Razionalizzazione. Il razionale utilizzo delle risorse in molteplici accezioni:

- ricerca costante di risparmi di spesa nella gestione della macchina amministrativa, salvaguardando gli standard di qualità e operando scelte oculate nelle modalità di fruizione da parte degli utenti/clienti;
- sperimentazione e messa a regime di servizi in forma associata con la collaborazione in primis delle CCIAA di altri territori, oppure di altri enti del territorio;
- massimizzazione delle ricadute degli interventi promozionali, attraverso la selezione delle iniziative più significative, la concentrazione delle risorse su pochi interventi qualificanti, l'esclusione di iniziative di corto respiro o "a pioggia", la continuità nei progetti strategici.

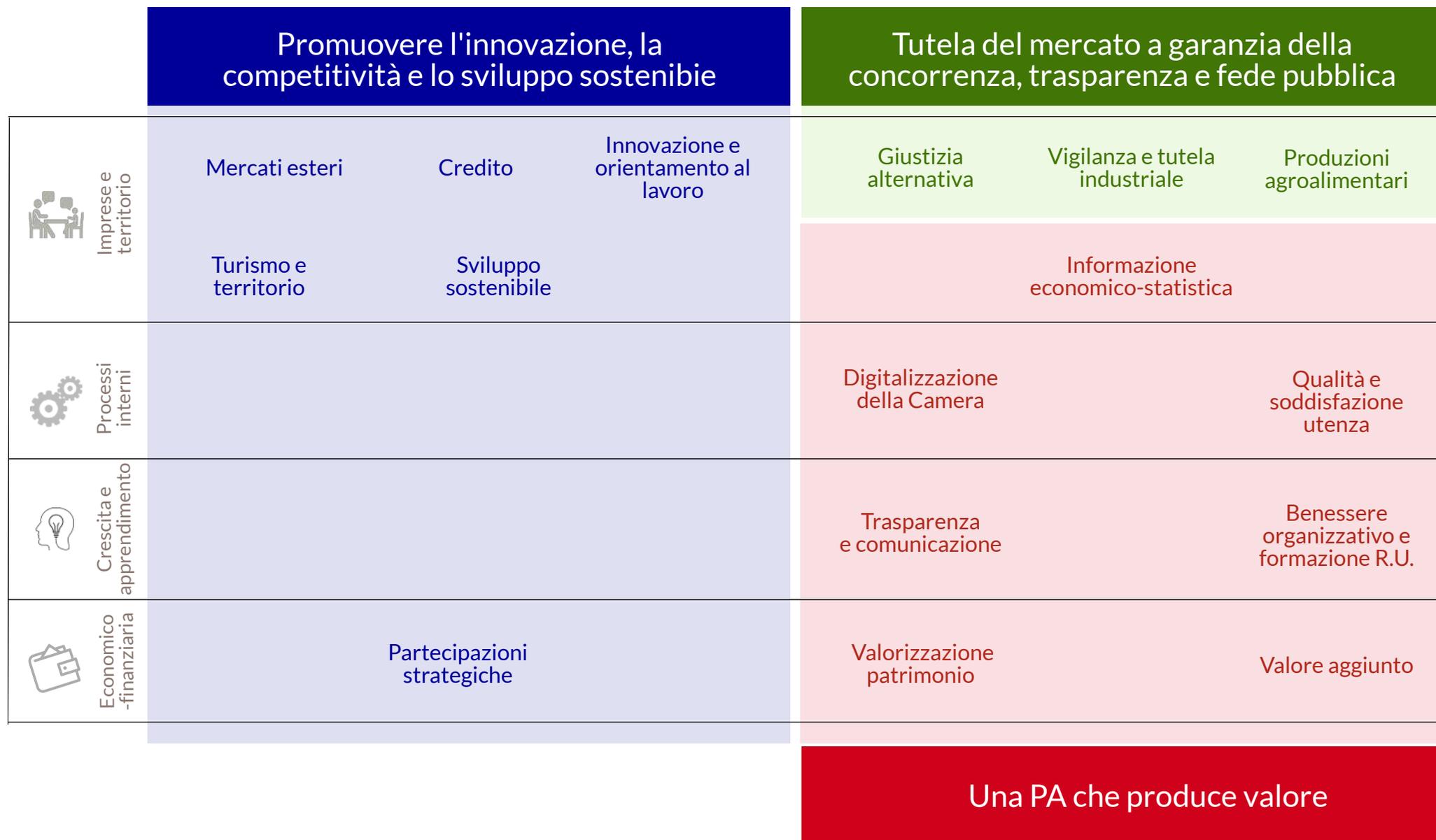
Addizionalità. La capacità della CCIAA di incidere sulle dinamiche del sistema economico locale dipende anche dalla quantità di risorse indirizzate verso i progetti e le iniziative sensibili per il territorio: i fondi a disposizione dell'Ente non rappresentano il montante complessivo a disposizione, ma un fattore di moltiplicazione delle risorse.

Sostenibilità. L'attività della CCIAA a supporto dell'economia provinciale, per quanto concerne sia la ricerca dell'efficienza nella gestione sia la massimizzazione dell'efficacia dell'azione promozionale, deve rispondere a un criterio generale di sostenibilità finanziaria, oltreché normativa.

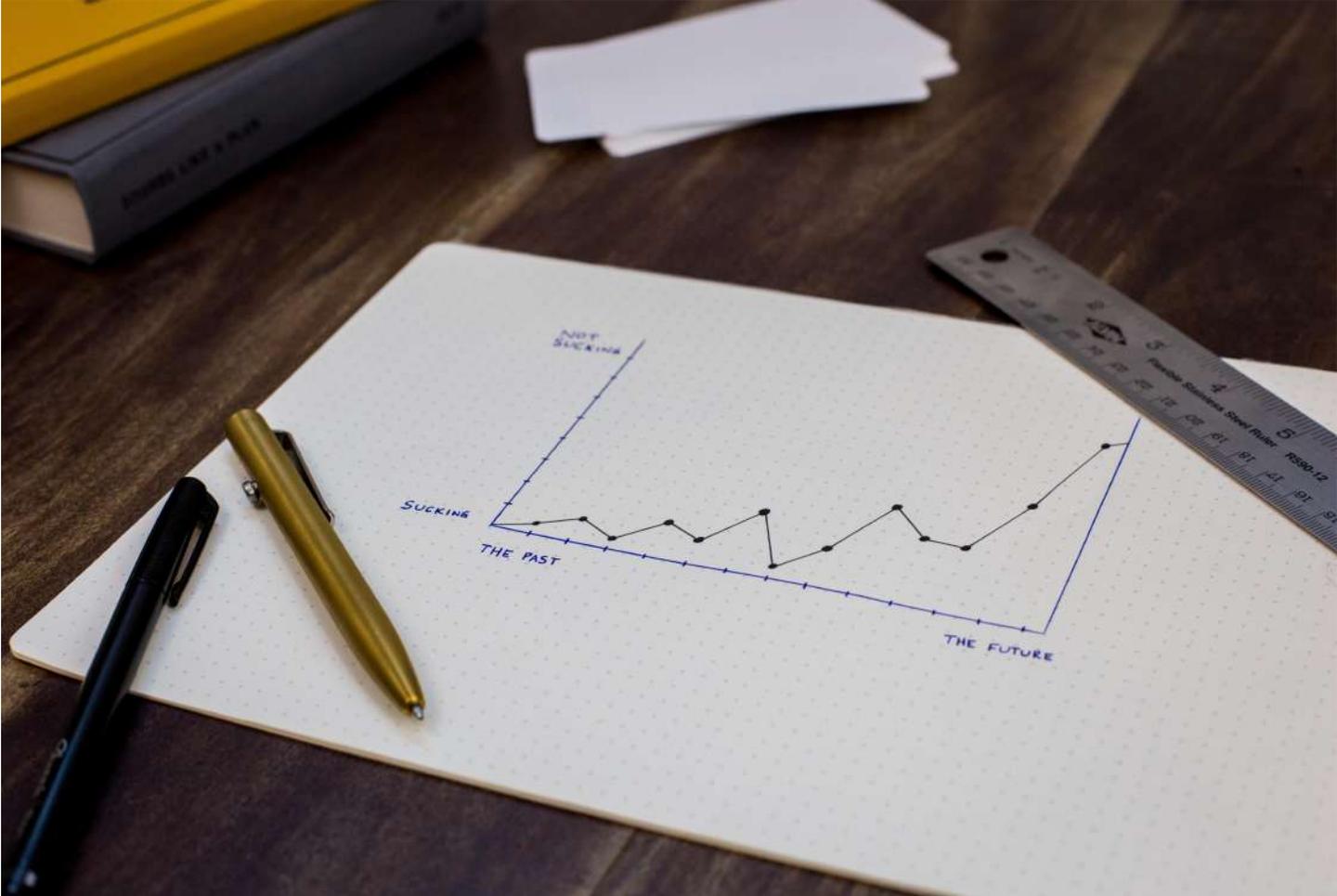
Trasparenza. Oltre a ottemperare agli adempimenti normativi ("amministrazione aperta"), la CCIAA intende fare della trasparenza un valore fondante della propria azione, per consentire ai propri stakeholder la piena partecipazione all'azione amministrativa e garantire l'apporto di tutti i potenziali interlocutori, siano essi espressione del mercato o del mondo istituzionale.

Accountability. Senza un serio percorso di individuazione degli obiettivi, monitoraggio intermedio e analisi dei risultati, diventa infatti molto difficile potersi rendere conto della reale capacità dell'Ente di incidere sul territorio e sulla collettività di riferimento.

Mappa strategica



I RISULTATI



Mercati esteri



4.079 Imprese partecipanti a iniziative per l'internazionalizzazione
fiere, incoming, quesiti specialistici, bandi, seminari

74 Seminari sui temi dei mercati esteri

26% Particolare attenzione all'attrazione di nuovi utenti (oltre un quarto delle imprese coinvolte)

Partecipazione alle principali fiere dei comparti *food & wine*: Vinalty Verona, Cibus Parma, Tuttofood Milano, Olio Capitale Trieste, Summer Fancy Food, VinoExpo Hong Kong, Sial Parigi, Agri & Tour, Megavino, ecc.
(2014-2019)



Road show per il comparto vitivinicolo in Austria e Germania (2014)



Germania Austria

Missioni a Istanbul con incontri BTB per il settore della meccanica e *sales blitz* per il settore turistico (2014)



Turchia

Missione in Rep. Ceca per meccanica. Promozione turistica in Rep. Ceca, Polonia e Slovacchia (2015)



Polonia Rep. Ceca Slovacchia

Missione in USA per settore calzaturiero (2015)



USA

Missioni nei nuovi mercati in Kazakhstan ed Emirati arabi uniti (2016)



EAU Kazakhstan

Missioni di promozione turistica "Torre di Pisa" a San Francisco, a Tokyo e a Dubai (2014 - 2016 - 2017)



USA Giappone EAU



➔ L'impatto delle già richiamate disposizioni normative ha determinato dopo il 2016 la sospensione delle attività di sostegno al credito, che avevano rappresentato una delle priorità dell'azione camerale nel primo triennio del mandato.

5,4
mln €

Risorse impiegate per sostegno al credito tra il 2014 e il 2016



46,0
mln €

Investimenti attivati

1.655 Imprese beneficiarie di agevolazioni finanziarie



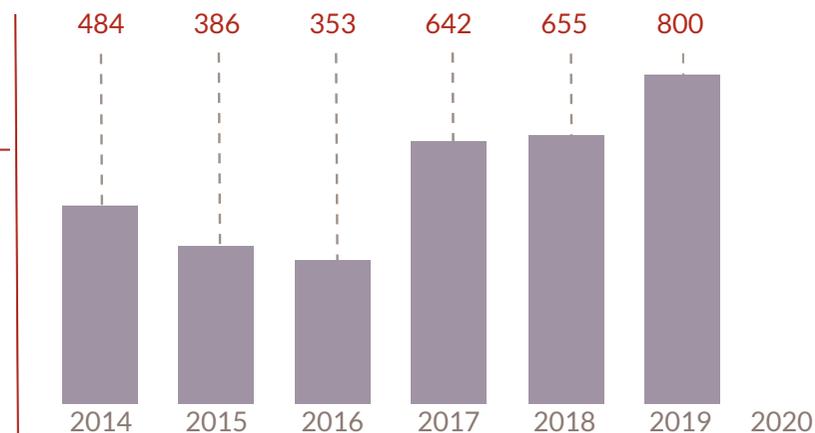
3.122 Utenti dei servizi di informazione e consulenza finanziaria



19 Imprese partecipate Fondo rotativo al 2016



3.320 Partecipanti ai corsi di formazione



Punto impresa digitale



Metrica	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N. eventi su digitalizzazione e industria 4.0				22	6	9	7
N. assessment sulla maturità digitale imprese				267	83	104	80
N. imprese finanziate con i voucher digitali				662	11	63	92
Valore voucher erogati (mln €)				1,86	0,08	0,38	0,60

Alternanza scuola-lavoro



Metrica	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N. studenti coinvolti in attività di orientamento al lavoro e alternanza	17.138	2.450	3.281	3.583	3.930	1.500	1.585
Contributi erogati (mln €)				0,45	0,21	0,15	0,09
Imprese beneficiarie				441	227	158	56
Imprese iscritte al Registro alternanza scuola-lavoro (al 31 agosto 2020)				1.058		1.020	1.058

Turismo e territorio



Food & wine



50 Espositori circa per ogni edizione

43.500 Visitatori nelle edizioni tra il 2014 e il 2019

Compartecipazioni a eventi di terzi



Turismo e territorio



Terre di Pisa è un brand di promozione e valorizzazione turistica del territorio, nato per iniziativa della CCIAA di Pisa nel 2017 da un progetto a cui hanno aderito partner pubblici e privati del settore turistico.



Il progetto si propone di migliorare la qualità dei servizi turistici offerti sul territorio, valorizzare i prodotti agroalimentari e artigianali, accrescere la consapevolezza dei soggetti coinvolti e attrarre i turisti in cerca di luoghi e prodotti non standardizzati, proponendo al contempo esperienze di autentico *lifestyle* toscano.

Dal 2020 la Camera è soggetto delegato dall'Ambito turistico che ha assunto lo stesso nome, costituito dalla Regione tra 26 Comuni del territorio e coordinato dal Comune di Pisa per l'attuazione delle politiche di informazione e accoglienza.



Web & social

+295% Crescita utenti Sito web del progetto tra il 2019 e il 2020

25.000 Follower Facebook

4.000 Follower Instagram



Partenariato

92% Comuni della provincia partecipanti

100% Associazioni di categoria

380 Imprese aderenti a Disciplinare di qualità e tipicità dell'offerta

13 Altri soggetti operanti nella promozione turistica (es. Ente Parco Migliarino, Strade del vino, ecc)





Innovarte

Coniugare innovazione, impresa e promozione dei beni culturali

- Rassegna di eventi pensata per mostrare di anno in anno al pubblico le migliori espressioni del connubio tra arte, innovazione e imprenditorialità del territorio.

Il progetto, ideato per inaugurare i rinnovati locali del Centro espositivo e congressuale MACC, ha preso avvio in concomitanza con l'attribuzione delle nuove competenze in materia di promozione dei beni culturali delle CCIAA

Resurrectio (ed. 2018-19)



Scart (ed. 2017-18)



Sviluppo sostenibile



1.482

Imprese beneficiarie di servizi info-formativi (2014-20)



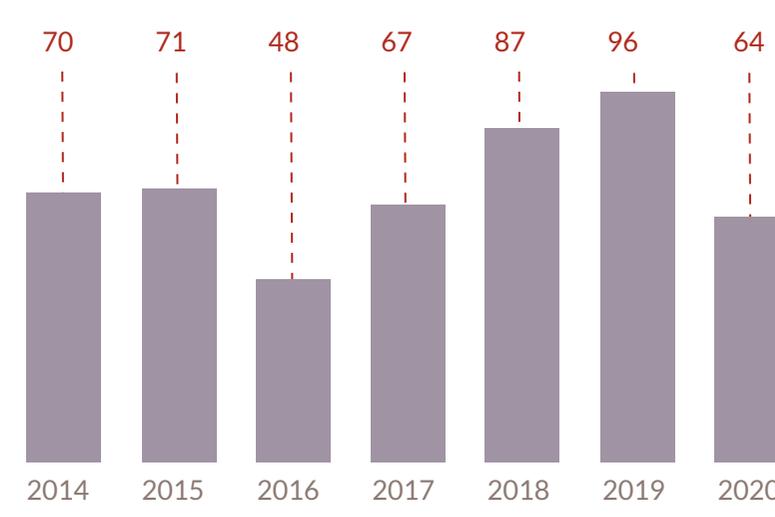
167

Imprese partecipanti al Premio innovazione (2014-19)



503

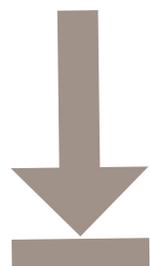
Imprese destinatarie di contributi per certificazioni EMAS, OHSAS, qualità (2014-20)



Partecipazioni e infrastrutture



29 Partecipazioni societarie e ad associazioni 2014



*Riorganizzazione ai sensi della L. 190/2014
(Legge di Stabilità 2015)*

18 Partecipazioni societarie e ad associazioni 2019



Tavolo Infrastrutture

Composto dalle Associazioni di categoria, dai Comuni e dalla Provincia di Pisa per portare all'attenzione dei soggetti decisori un manifesto condiviso di priorità per lo sviluppo delle infrastrutture viarie, ferroviarie e digitali del territorio.



2,05 Dividendi nel
periodo 2014-2019
mln €

Partecipazioni e infrastrutture



Riassetto del sistema-Camera

2014
Fusione per
incorporazione di PAI in
un'unica Azienda speciale
ASSEFI



2016
Creazione della
Fondazione di
partecipazione ISI

isi **innovazione
sviluppo
imprenditoriale**
FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE

2017
Conferimento
dell'Azienda
speciale ASSEFI
nella Fondazione



Sostegno della competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, anche ricercando sinergie con le Università, i Centri di ricerca, i poli tecnologici e i Laboratori di innovazione

Innovazione
promuove processi di innovazione formali e informali, la creazione e lo sviluppo di imprese innovative, sostiene lo sviluppo di progetti fortemente innovativi nelle imprese esistenti.

Finanza innovativa
promuove e gestisce strumenti di finanza innovativa a sostegno dei processi di innovazione e dello start up di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ad alto potenziale di crescita

Giustizia alternativa



724

Procedure di mediazione
e conciliazione tra il
2014 e il 2019

240

Partecipanti ai corsi di
aggiornamento per mediatori
iscritti all'apposito elenco



60

Arbitrati amministrati tra
il 2014 e il 2019



159

Gestioni avviate dall'Organismo crisi da
sovraindebitamento
(a partire dal 2016 fino ad agosto 2020)



235

Utenti dello Sportello
Consumatori

Vigilanza e tutela industriale



2.263 Interventi ispettivi
(sopralluoghi e ispezioni)



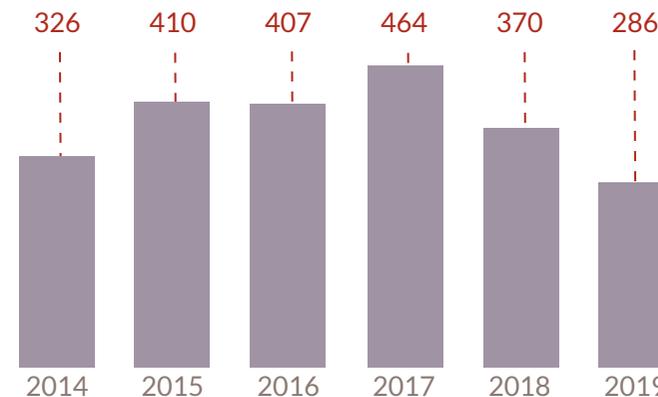
8.255 Strumenti metrologici
verificati dal 2014 al 2019



2.200 Domande pervenute
per brevetti, modelli,
marchi e seguiti



538 Incontri individuali con
consulenti in Proprietà
industriale





Organismi di controllo

- Organismo di controllo Erga omnes Doc Terre di Pisa, San Torpè e Montescudaio fino al 2016
- Segreteria Consorzio di tutela Terre di Pisa DOC dal 2019

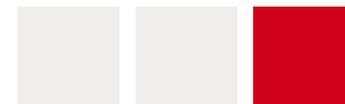
Panel degustazione Olio
riconosciuto MIPAAF

400 Assaggi per IGP
Toscana nel 2014-19

Corsi nazionali assaggiatori
professionali

43.380€ Ricavi nel
periodo 2014-19

Valorizzazione patrimonio

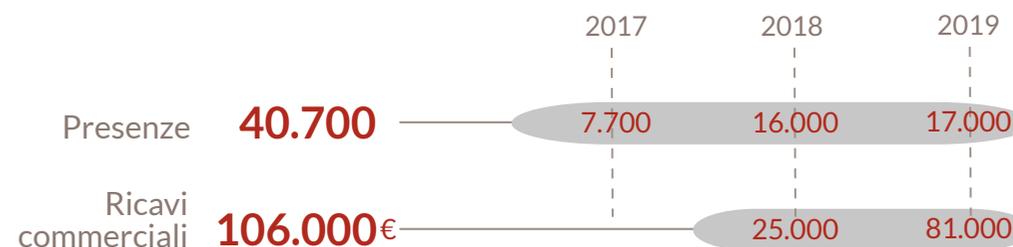


➔ Nel 2012, in occasione del 150° anniversario della fondazione della CCIAA di Pisa, è partita la ristrutturazione del Palazzo degli Affari, con il contributo della Regione Toscana che ha sostenuto finanziariamente il progetto con le risorse dedicate alle infrastrutture per il turismo e il commercio del FAS 2007-2013.

È stato creato il **MACC (MeetingArt Craft Center)**, centro congressuale polivalente della CCIAA di Pisa. La struttura è composta da una decina di sale e di spazi di diversa dimensione per ospitare convegni, conferenze, seminari, meeting, corsi di formazione, incontri, riunioni, eventi espositivi e culturali.



450 Posti di capienza massima

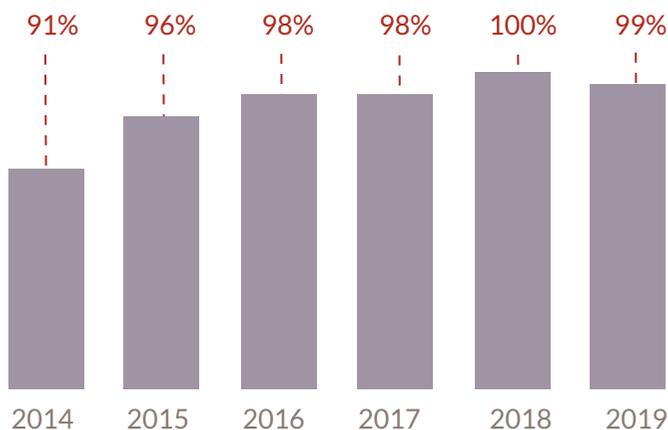


Qualità e soddisfazione utenza



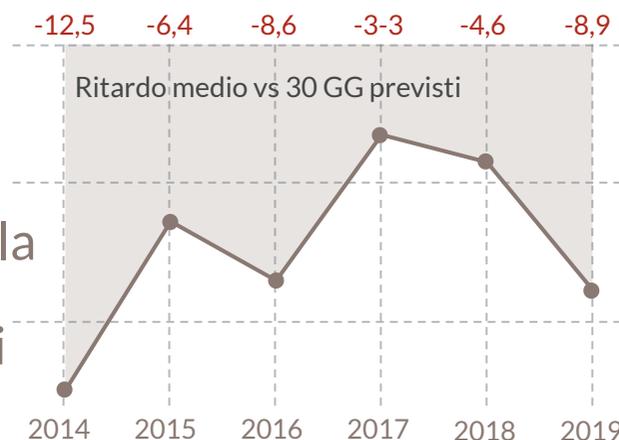
97%

Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi



-7,3 GG

Indicatore sulla tempestività dei pagamenti



93%

Grado di soddisfazione medio sulle iniziative camerali



100%

Servizi all'utenza certificati ISO 9001:2015

Qualità e soddisfazione utenza

Focus
Registro imprese



133.413 Pratiche evase
2014-19

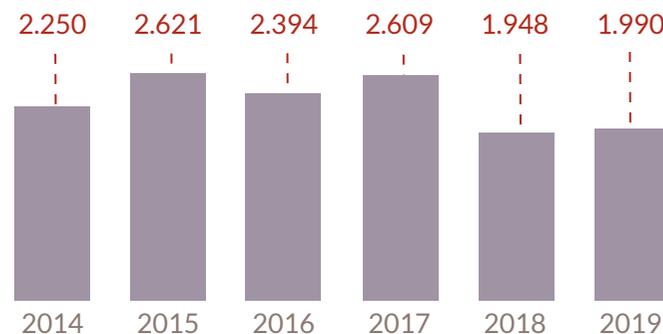
2,1
GG

Tempo medio di lavorazione delle
pratiche telematiche



50.677 Visure e certificati
2014-19

2.302 Volume medio di attività gestito
dal personale addetto al Registro



Digitalizzazione



32.777

Rilasci e rinnovi Dispositivi per la firma digitale (smart card, business key, CNS)



6.753

Rilasci e rinnovi Carte tachigrafiche

73%

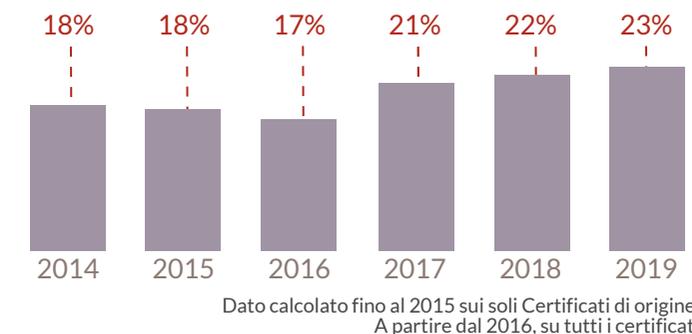
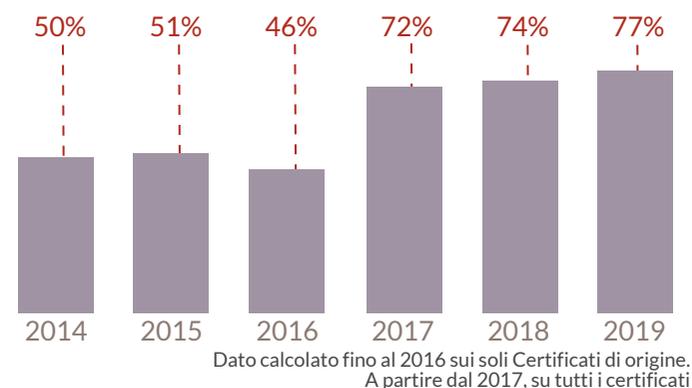
Certificati rilasciati on-line sul totale (media 2014-2019)

20%

Certificati consegnati a domicilio tramite corriere (media 2014-2019)

100%

Delibere Organi, determinazioni dirigenziali e atti di liquidazione totalmente informatici



Informazione economico-statistica



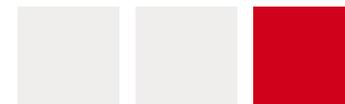
26 giugno 2015

➔ Relazione sull'andamento dell'economia pisana

25^a edizione



Trasparenza e comunicazione



Sito web istituzionale

 **461.000** Visitatori
(2014-19)

 **2,4 mln** Pagine viste
(2014-19)

 **100%** Indice di trasparenza
Amministrazione

CRM

 **7.660** Imprese qualificate
nella Banca dati

 **538** Campagne mailing

 **1,9 mln** E-mail inviate

Presenza social

 **2.489** Like
Facebook

 **1.174** Follower
Twitter

Presenza sui media

 **313** Lanci stampa
effettuati

 **2.871** Uscite sulla carta
stampata e sulle
testate on-line locali

Valore aggiunto

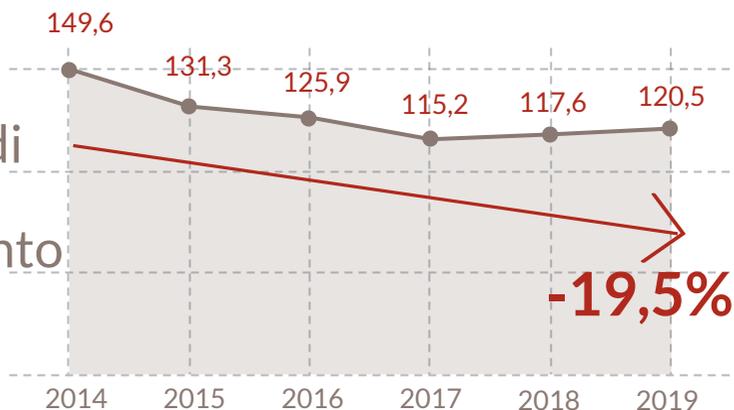


dalla capacità di razionalizzare

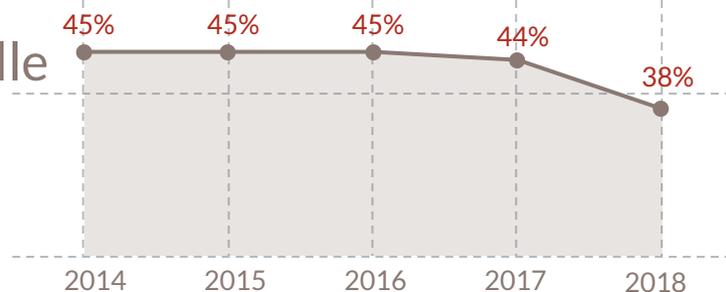


alla possibilità di mobilitare risorse

Trend costi di personale e funzionamento per impresa



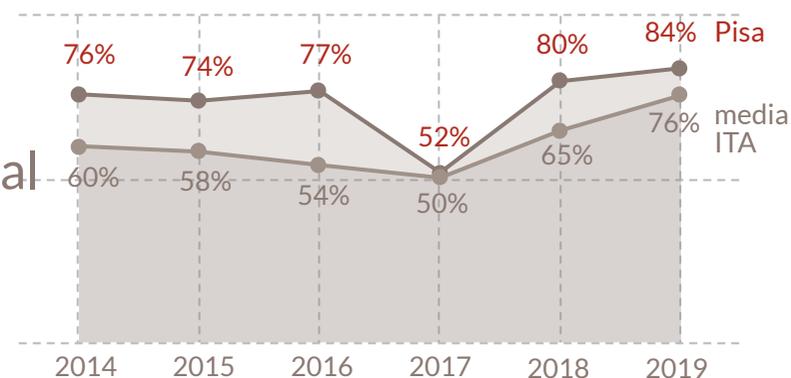
Incidenza del personale nelle funzioni di supporto interno



0% Incidenza costi esternalizzazione su oneri personale

3,8% Valore medio nazionale

Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione



16,2
mln €

Interventi economici totali nel periodo 2014-2019

3.666

Imprese beneficiarie di contributi diretti previa emanazione di bandi tra il 2014 e il 2020

Fondamentali patrimoniali



27,2
mln €

Patrimonio netto
a fine 2019

155%

Indice di struttura
primario

Media ITA
145%

$$\left\{ \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Immobilizzazioni}} \right\}$$



13,9
mln €

Disponibilità
liquide a fine 2019

426%

Indice di liquidità
immediata

Media ITA
216%

$$\left\{ \frac{\text{Liquidità immediata}}{\text{Passività correnti}} \right\}$$



Camera di Commercio
Pisa

www.pi.camcom.it

Piazza Vittorio Emanuele II, n. 5
56125 - PISA