



# **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2021 CCIAA Milano Monza Brianza Lodi**

MAGGIO 2022



## SOMMARIO

---

PREMESSA

---

1 VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

---

2 ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

---

3 ANALISI DEI DOCUMENTI

---

4 AZIONI DI MIGLIORAMENTO

---

## PREMESSA

---

La Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, prevista dall'art.14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017, si riferisce all'analisi delle diverse fasi e relativi strumenti attuativi del ciclo di gestione della performance.

Attraverso un approccio metodologico sperimentato e condiviso, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha svolto, nel corso del 2021, oltre al controllo sul rispetto doveroso degli obblighi formali legati al ciclo della performance ed agli adempimenti in materia di trasparenza e di *compliance* con la normativa anticorruzione, un supporto metodologico all'Ente al processo di monitoraggio e verifica del cosiddetto "ciclo della programmazione e del controllo", verificando in itinere la correttezza dell'intero impianto di impostazione di obiettivi, indicatori e valori target e di monitoraggio del concreto grado di raggiungimento degli stessi.

La presente Relazione costituisce dunque il momento finale dell'attività che l'OIV realizza durante l'anno ed è volta, attraverso la valutazione di tutti i documenti relativi al ciclo di gestione della performance, alla verifica del corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e alla eventuale individuazione di elementi correttivi per indirizzare verso un miglioramento continuo il sistema stesso e per verificare se ed in che misura l'Ente camerale sia in grado di generare «valore pubblico» a favore del sistema delle imprese del territorio e degli altri stakeholder.

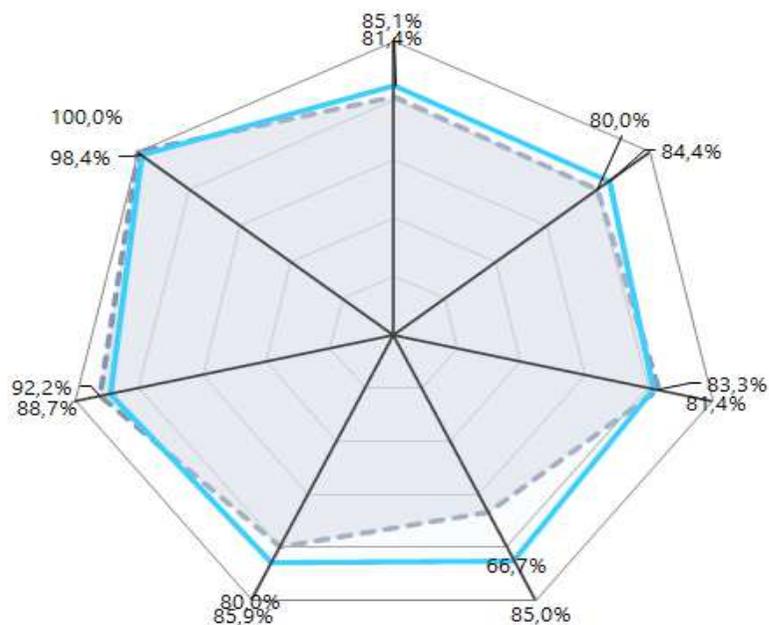
Come per il 2021 l'OIV, in accordo con l'Ente, ha utilizzato, per la stesura della Relazione riferita al 2021, il sistema standard di autovalutazione proposto da Unioncamere, poiché permette al tempo stesso, una forte analiticità attraverso un elevato numero di aree di analisi, e una grande sintesi e organicità della Relazione stessa, riuscendo a fornire un quadro completo dei diversi aspetti formali e sostanziali che caratterizzano il ciclo di gestione della performance della Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi.

## 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Lo strumento operativo creato da Unioncamere a supporto dell'attività degli OIV camerali è uno schema strutturato di analisi relativo sia alle fasi del processo, sia ai documenti che ne originano. Nel tool così predisposto, con la compilazione ed elaborazione di un questionario di 60 domande, relative a sette diversi aspetti attuativi del ciclo di gestione della performance, si ricavano elementi che consentono di esprimere una valutazione complessiva sul livello della singola Camera. Di seguito il prospetto che evidenzia i passaggi della procedura di rilevazione in riferimento all'annualità 2021 del ciclo di gestione della performance.

	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
<b>I</b>	11	100,0%	 81,4%	85,1%
<b>III</b>	6	100,0%	 80,0%	84,4%
<b>III</b>	6	100,0%	 83,3%	81,4%
<b>IV</b>	6	100,0%	 66,7%	85,0%
<b>SMVP</b>	12	100,0%	 80,0%	85,9%
<b>P</b>	9	100,0%	 92,2%	88,7%
<b>R</b>	10	100,0%	 100,0%	98,4%
	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	 <b>83,37%</b>	<b>86,98%</b>

Il risultato espresso in valori numerici è anche rappresentato sinteticamente in un grafico che compara il valore ottenuto rispetto ad una ipotetica “situazione ideale” di valori massimi a regime e può quindi essere di aiuto e guida per l’Ente verso una evoluzione, attesa o auspicata, del proprio sistema gestionale. In merito si segnala che il punteggio 2021 della Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi risulta in lieve miglioramento rispetto all’anno 2020 (che presentava già una situazione complessiva molto virtuosa).



---

In base a questi elementi l'OIV rileva come sia stato correttamente impostato e gestito l'intero processo di programmazione e controllo, con una metodologia che ha portato alla correttezza formale e all'efficacia sostanziale della sua applicazione.

Proprio la performance organizzativa è stata monitorata attraverso un ampio spettro di indicatori, rispetto ai quali si è rivelata adeguata sia la loro concreta misurabilità che la loro comprensibilità e la loro effettiva coerenza con le indicazioni strategiche fornite dall'Amministrazione camerale.

L'OIV ha svolto una continua ed accurata analisi nel monitorare l'impianto complessivo di tutti i livelli del sistema di programmazione e controllo, dagli obiettivi strategici a quelli operativi, all'insieme degli obiettivi individuali dirigenziali. Le modalità di lavoro dell'OIV sono state fortemente improntate ad una interazione rilevante con i ruoli chiave dell'ente camerale (Segretario generale, Dirigenti, Controllo di Gestione) che da un lato ha consentito all'Organismo di conoscere meglio la realtà camerale e di recepire le esigenze e i processi di cambiamento della CCIAA per tenerne conto nelle diverse fasi del ciclo della performance; dall'altro, ha permesso all'Ente un continuo scambio di punti di vista e suggerimenti su questioni via via emergenti. Tale modalità (svolta nel corso del 2021 attraverso incontri on line), ritenuta efficace anche dai ruoli di vertice dell'Ente, deve essere mantenuta e rafforzata.

Di seguito le considerazioni di sintesi su ciascuna delle diverse fasi del processo di programmazione e controllo, anticorruzione, integrità e trasparenza.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

In relazione alla fase di **pianificazione**, l'analisi effettuata dall'OIV ha portato ad approvare il Piano e a valutare positivamente sia gli obiettivi individuati che i relativi target attesi, i quali, riferendosi a più dimensioni operative dell'Ente, avrebbero permesso, come poi si è concretamente verificato, di misurare sinteticamente, ma in modo efficace e completo, la capacità di performance della Camera. In relazione al Piano della performance 2021 si è previsto un allineamento rispetto al precedente relativo al periodo 2020-2022 che si è riflesso anche sulle schede operative; la novità del 2021 è rappresentata dal Pola, il Piano organizzativo per il lavoro agile, previsto dalla legge di conversione del d.l. n. 34/2020 e redatto anche alla luce dell'esperienza maturata sulla materia e delle prospettive riorganizzative sulle quali l'ente camerale intende investire.

L'OIV ha poi provveduto, a gennaio 2021, alla verifica e approvazione degli obiettivi attribuiti dall'Ente al Segretario Generale.

Per quanto riguarda gli aspetti di **misurazione e valutazione**, l'OIV, nel mese di aprile ha provveduto alla verifica dell'Aggiornamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale 2021.

L'OIV ha provveduto poi alla validazione della Relazione sulla Performance 2020; al riguardo l'OIV ha proposto all'Ente camerale di sviluppare, per il futuro, anche una graduazione della correlazione tra i target degli indicatori (grading degli indicatori) e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, al fine di favorire il processo di valutazione finale.

Il lavoro si è tradotto nella verifica, propedeutica alla successiva validazione, dei risultati conseguiti nel corso del 2020, sia a livello di performance complessiva che a livello di indicatori strategici e di indicatori operativi, nonché di risultati individuali dei dirigenti.

Si evidenzia che annualmente la CCIAA svolge una indagine sul clima organizzativo; per l'anno 2021 si sottolinea un numero di partecipanti di gran lunga superiore a quello registratosi negli anni passati (oltre il 63%).

Nel mese di novembre l'OIV ha provveduto alla verifica della impostazione della Relazione Previsionale e programmatica 2022, che è stata apprezzata per i contenuti, la sinteticità e la chiarezza espositiva, pienamente rispondente ai criteri richiamati dal d.lgs. n. 74/2017.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

- In merito alla **gestione della performance individuale**, l'OIV conferma la correttezza formale, con apposita sezione all'interno del Piano, relativamente all'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti. Dal punto di vista sostanziale, inoltre, il processo di misurazione e valutazione dei risultati di performance individuale è correttamente gestito dall'Ente, sia per il personale dirigenziale, i cui risultati ottenuti sono riportati nelle specifiche relazioni individuali, sia per il personale dei livelli che, secondo le norme del SMVP, è valutato secondo una pluralità di dimensioni.
- Si è attivato poi un confronto durante l'anno in ordine alla predisposizione del Pola (Piano organizzativo del lavoro agile) avendo presenti le problematiche che si sono manifestate durante il periodo della pandemia da Covid-19 e le prospettive di miglioramento che si potranno produrre in futuro.
- La fase di **rendicontazione**, gestita con correttezza metodologica e tempestività da parte dell'Ente, ha permesso all'OIV di procedere alla validazione della Relazione sulla performance 2020, di cui si è evidenziata la chiarezza.
- Nell'aprile 2021 l'OIV ha poi provveduto alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del Segretario Generale per l'anno 2020.
- Nel corso del 2020, in ordine al raggiungimento degli obiettivi, stante il diffondersi della pandemia, si sono riscontrate alcune problematiche che non hanno consentito il pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati. L'OIV ha realizzato una precisa analisi per effettuare valutazioni precise in ordine agli obiettivi non raggiunti.
- Per la redazione della «Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni» l'OIV ha utilizzato la metodologia proposta da Unioncamere nazionale, con Linee guida emanate in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica; si è quindi verificata la coerenza tra i contenuti del Piano e della Relazione, il rispetto formale alle disposizioni normative e alle linee guida, la sinteticità e chiarezza della relazione, nonché la presenza di risultati relativi a tutti gli obiettivi, anche in relazione ai diversi livelli di monitoraggio – quello strategico, quello operativo e quello individuale.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

---

- **Il controllo di gestione:** La Camera di Commercio metropolitana può avvalersi del sistema di controllo di gestione interno, a suo tempo strutturato all'interno della CCIAA di Milano. Il controllo di gestione mira a:
  - supportare la corretta allocazione delle risorse economiche disponibili rispetto alle finalità programmatiche attraverso la redazione del preventivo annuale e triennale;
  - verificare il rispetto del budget dirigenziale grazie al presidio dei provvedimenti di spesa e della corretta gestione e revisione integrata del nuovo sistema di Business process management;
  - supportare la definizione degli obiettivi di efficienza per l'ente e per ciascuna Area dirigenziale e per ogni ufficio;
  - monitorare trimestralmente l'utilizzo del budget, grazie alla stima dei costi e ricavi di competenza in ottica di redazione di un report di periodo condiviso con la dirigenza del sistema camerale;
  - effettuare analisi di costo di processo o di prodotto.

Il sistema di reporting consente di ottenere dati per l'analisi della performance degli uffici, come analisi dell'allocazione dei costi e delle ore; evoluzione dei costi/ore per le iniziative/prodotti; marginalità e profittabilità dei prodotti; analisi dello scostamento tra costi/ore previsti ed iniziative realizzate; l'adempimento trasparenza relativo ai costi contabilizzati per servizi erogati.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

### **Il sistema di controllo della qualità**

Anche per il sistema della qualità, l'esperienza a suo tempo impostata dalla Camera di Commercio di Milano costituisce il riferimento fondamentale per la nuova realtà metropolitana derivante dal processo di fusione. Il sistema della qualità della Camera di Commercio di Milano era stato avviato nel 2008, contestualmente all'attivazione del Servizio Qualità. Il sistema della qualità si colloca all'interno della più generale policy rivolta al completamento del ciclo direzionale della CCIAA. Per quanto riguarda le indagini di customer satisfaction, a Milano sono state realizzate una molteplicità di iniziative, 5 con riferimento a diverse Unità organizzative.

### **L'audit interno**

La funzione di auditing interno è stata introdotta circa dieci anni fa dalla Camera di Milano, e anche la Camera di Commercio di Lodi si è dotata di strumenti in tale ambito.

A Milano, il sistema di auditing mirava a favorire una cultura della trasparenza e dell'integrità e contribuire al rafforzamento del sistema di controllo interno e di gestione del rischio della Camera, attraverso una indipendente e sistematica verifica dell'adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al fine di attenuarli e gestirli.

A Lodi era stato sviluppato un Sistema Qualità, con la conduzione di verifiche periodiche di audit per il controllo del rispetto di procedure e istruzioni e per l'individuazione di aree di miglioramento. L'Ufficio Qualità monitora un cruscotto mensile di indicatori.

Entrambe queste esperienze potranno contribuire alla definizione di un nuovo sistema unitario di auditing interno alla Camera metropolitana.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

---

- In tema di anticorruzione, integrità e trasparenza nel mese di giugno 2021 l'OIV ha provveduto alla verifica degli adempimenti previsti dalle normative sulla trasparenza, attraverso la verifica della «griglia Anac anno 2021». Si rileva che durante l'anno è avvenuta l'implementazione del sito, che consente la possibilità di ottenere facilmente report automatici.
- In tema di trasparenza e gestione complessiva della sezione del sito «Amministrazione trasparente» l'OIV ha rilevato che la situazione è estremamente positiva e le informazioni risultano chiare e complete.
- Al riguardo, l'OIV ha proposto per il futuro, ad esplicitare chiaramente, all'interno del sito camerale, i contenuti dell'obbligo non propri oppure che non si sono verificati, al fine di fornire informazioni più chiare al cittadino.
- In tema di anticorruzione e integrità l'OIV ha ricevuto regolare comunicazione in tema di PTPCT 2021-2023 e sugli adempimenti relativi alla Relazione annuale a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza.
- Al riguardo il PTPCT dell'ente risponde perfettamente al modello definito dalle Delibere ANAC in tema di gestione del rischio, e la Camera adotta il kit predisposto da Unioncamere nazionale nell'anno 2020, a seguito delle variazioni predisposte da ANAC nel corso del 2019.

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguato modello misurazione performance organizzativa con molteplicità di indicatori</li> <li>• Adeguata tempistica di monitoraggio</li> <li>• Esplicitazione del ruolo dell'OIV e commitment dell'impegno complessivo da parte dell'Ente nel ciclo di gestione della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esigenza di rafforzamento delle soglie critiche e di eventuali margini di tolleranza per alcuni indicatori e valori target</li> <li>• Introduzione della graduazione dei target rispetto alle fasce di valutazione</li> <li>• Cura dell'equità interna tra valutazione dei dirigenti e del personale non dirigente</li> <li>• Necessità di sviluppo della valutazione partecipata del ciclo della performance</li> </ul>
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalutazione periodica degli obiettivi strategici pluriennali in adeguamento ai mutamenti di contesto</li> <li>• Ampio spettro di indicatori in relazione alle diverse dimensioni di performance</li> <li>• Integrazione con il Piano per la prevenzione della corruzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento di indicatori di output e outcome</li> <li>• Iniziative di condivisione e comunicazione della pianificazione da rafforzare</li> <li>• Riprogrammazione annuale dei valori dei target attesi</li> <li>• Sviluppo della integrazione tra dimensioni di risultato come previsto dal PIAO</li> </ul>
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di approvazione, validazione e pubblicazione</li> <li>• Redazione in coerenza con normativa vigente</li> <li>• Rendicontazione di tutti gli obiettivi e dei livelli di performance (organizzativa e individuale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esigenza di ampliare il numero e la valenza informativa degli indicatori di «impatto»</li> <li>• Sviluppo di occasioni di «presentazione pubblica» degli esiti della valutazione</li> <li>• Sviluppare report sul Controllo Strategico</li> <li>• Maggiore differenziazione degli esiti finali di raggiungimento degli obiettivi</li> </ul>

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

L'OIV, sulla base dell'analisi esposta, ritiene che il sistema complessivo della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni della Camera di Commercio di Milano, MonzaBrianza e Lodi sia conforme alle normative e risponda alle esigenze camerali.

La Relazione sulla performance, come evidenziato in Premessa, costituisce un documento allegato al conto consuntivo ed assume la stessa articolazione per Missioni e Programmi propria del bilancio camerale. Bilancio e ciclo della Performance risultano così collegati nelle diverse fasi. Si tratta di una metodologia fondamentale che bisognerà continuare a mantenere in essere anche negli anni successivi.

Con riferimento al funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, e al fine di orientare costruttivamente il lavoro in corso, l'OIV esprime una serie di considerazioni, raccomandazioni e proposte, alcune delle quali già sono state oggetto di attenzione nel corso delle sedute e degli incontri effettuati in CCIAA o che, pur essendo state affrontate dallo staff direzionale, meritano di continuare ad essere monitorate:

- La definizione degli obiettivi strategici e dei correlati indicatori nel Piano della performance si avvale di un'architettura bene impostata e condivisibile; si dovrà continuare a prestare attenzione, in chiave di miglioramento, al carattere effettivamente strategico e sfidante di obiettivi e indicatori, anche con riferimento agli obiettivi specifici assegnati al segretario generale e ai dirigenti.
- In merito agli indicatori inseriti nel Piano di performance, si consiglia di sviluppare l'analisi sull'efficacia di quanto realizzato sul tessuto imprenditoriale locale, cioè sull'efficacia esterna dell'azione camerale potenziando indicatori di outcome.
- Come suggerito in passato, si propone di sviluppare sempre di più il coinvolgimento dei portatori di interessi esterni e degli utenti finali dei servizi, con processi partecipativi e di confronto aperto. Inoltre si suggerisce di integrare il SMVP con un apposito paragrafo dedicato alla valutazione partecipativa, pur consapevoli che tale percorso non è sempre di facile applicazione.

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

---

- Le politiche della CCIAA metropolitana vengono portate avanti sia attraverso i servizi camerali, sia grazie a società partecipate e a numerose aziende speciali. Si suggerisce di integrare nel processo di valutazione camerale della performance anche la valutazione dell'integrazione da CCIAA e soggetti con cui la stessa collabora.
- Si suggerisce di continuare a monitorare con costanza gli esiti e l'efficacia dello Smart Working, regolamentato dal Pola, per poter sviluppare adeguatamente tale modalità ed eventualmente apportare i necessari correttivi e le necessarie innovazioni.
- La connessione tra il Piano triennale della performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza risulta soddisfacente, ma ovviamente si presta a continui ed ulteriori rafforzamenti.
- La sezione Amministrazione trasparente sul sito web della Camera metropolitana è stata oggetto nel corso del 2021 di verifiche da parte dell'OIV, che hanno prodotto esiti positivi. Bene farà l'Ente camerale a mantenere il costante e tempestivo aggiornamento della sezione e a continuare la pubblicazione della "parte storica" relativa alle tre preesistenti Camere.
- In relazione ai processi di controllo strategico si invita la Camera metropolitana milanese a valutare se può essere utile l'applicazione sistematica della Balanced Scorecard o, in alternativa, ad illustrare possibili metodologie alternative di riferimento che consentano di tenere periodicamente monitorati gli obiettivi strategici definiti nei documenti programmatici pluriennali.

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

---

Sulla base delle considerazioni riportate, l'OIV ritiene che, complessivamente, il sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi risulti rispondente alla normativa e congruente alle esigenze dell'Ente.

Nella formulazione di tale giudizio positivo, l'OIV pone evidenza su elementi di forza che devono essere mantenuti o consolidati, quali la coerenza riscontrata tra la programmazione operativa e strategica, l'efficacia delle azioni di monitoraggio e rendicontazione, il buon grado di sintesi e fruibilità dei documenti redatti.

Si ritiene tuttavia che possano essere ravvisati margini di miglioramento, come è giusto che sia, considerando che l'intero ciclo di gestione della performance è un processo di per sé non statico, ma in costante evoluzione normativa e/o metodologica. A questo proposito, si rimanda ai punti di debolezza e di conseguente miglioramento evidenziati nella pagina precedente, così da stimolare l'amministrazione camerale a prenderne atto ed a dare seguito alle conseguenti azioni migliorative.

Milano, 13 maggio 2022

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Paola Morigi

Riccardo Giovannetti