



# **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2023 CCIAA Milano Monza Brianza Lodi**

MARZO 2024



## 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 2023, oltre al controllo sul rispetto 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 secondo le finalità definite dal Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) in base al D.L. n. 80/2021 (convertito dalla L. n. 113/2021) ed il successivo DPR 81/2022, con il D.M. 24/6/2022.

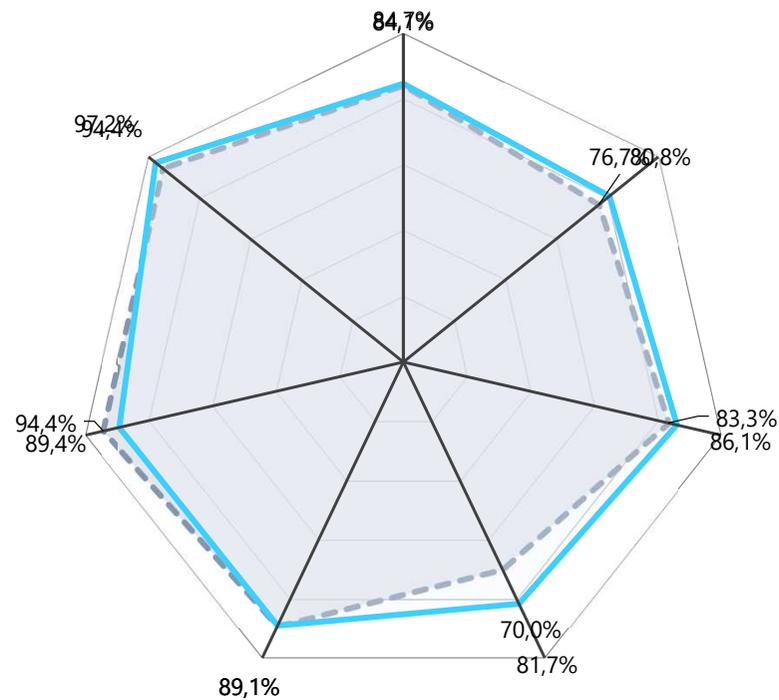
Come per il 2022 l'OIV, in accordo con l'Ente, ha utilizzato, per la stesura della Relazione riferita al 2023, il sistema standard di autovalutazione proposto da Unioncamere, poiché permette al tempo stesso, una forte analiticità attraverso un elevato numero di aree di analisi, e una grande sintesi e organicità della Relazione stessa, riuscendo a fornire un quadro completo dei diversi aspetti formali e sostanziali che caratterizzano il ciclo di gestione della performance de

## 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 58 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 2023 del ciclo di gestione della performance.

	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
<b>I</b>	11	100,0%	84,1%	84,7%
<b>II</b>	6	100,0%	76,7%	80,8%
<b>III</b>	6	100,0%	83,3%	86,1%
<b>IV</b>	6	100,0%	70,0%	81,7%
<b>SMVP</b>	11	100,0%	89,1%	89,1%
<b>P</b>	9	100,0%	94,4%	89,4%
<b>R</b>	9	100,0%	94,4%	97,2%
	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>84,6%</b>	<b>87,0%</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 2023 della Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi risulta in lieve miglioramento rispetto all’anno 2022 (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 improntate ad una interazione periodica con i ruoli chiave dell'ente camerale (Segretario generale, Dirigenti, unità Controllo di Gestione) che da un lato ha consentito all'Organismo di conoscere meglio l'andamento delle attività della 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 (che ha previsto nel corso del 2023 anche incontri svolti on line e in presenza), 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**, è stato definito, a partire dalla implementazione del PIAO, un programma di attività che definisce momenti di verifica **intermedia** e finale con riferimento alle dimensioni della performance, anticorruzione e trasparenza. In relazione al Piano della performance 2023 si è previsto un allineamento rispetto al precedente relativo al periodo 2022-2024 che si è riflesso anche sulle schede operative; gli ambiti su cui l'Ente ha voluto orientare la propria programmazione sono stati, dal punto di vista del Valore Pubblico:

LA SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

L'ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE

I SERVIZI INNOVATIVI E DI VALORE

I FATTORI ABILITANTI

Nel corso del 2023 si è proseguito nel percorso di applicazione del PIAO 2022-2024; questo strumento ha l'obiettivo di assorbire, in un'ottica di massima semplificazione e razionalizzazione, molti degli atti di pianificazione redatti dalle Pubbliche Amministrazioni, con l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

L'OIV ha poi provveduto, a gennaio 2023, 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 giugno ha provveduto alla verifica dell'Aggiornamento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale 2023.

L'OIV ha provveduto poi alla validazione della Relazione sulla Performance 2022 nel mese di aprile; al riguardo l'OIV rinnova la necessità di sviluppare, per il futuro, anche una graduazione della correlazione tra i target degli indicatori (grading degli indicatori) al fine di favorire il processo di valutazione finale.

Anche per il 2024 relativamente alla impostazione del PIAO, l'OIV ha rafforzato il processo che dovrebbe spingere ad una sempre maggiore integrazione all'interno dell'Ente tra le diverse unità organizzative; questo aiuta la coerenza e relazione tra le diverse sezioni del PIAO stesso.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

- In merito alla **gestione della performance individuale**, l'OIV conferma la correttezza formale,, relativamente all'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti. Dal punto di vista tecnico, inoltre, il processo di misurazione e valutazione dei risultati di performance individuale è correttamente gestito dall'Ente, sia per i dirigenti, i cui risultati ottenuti sono riportati nelle specifiche relazioni individuali, sia per il personale che, secondo le norme del SMVP, è valutato secondo una pluralità di dimensioni.
- 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 2022, di cui si è evidenziata la chiarezza.
- A gennaio 2023 sono stati approvati gli obiettivi del Segretario generale. Oltre ad alcuni obiettivi di Ente costruiti in modo analogo all'anno precedente, viene sottolineata la presenza dell'indice di tempestività dei pagamenti. Si è proseguito nel programma di change management: dai Valori ai Comportamenti: identificazione e attuazione, a seguito del percorso, di un piano di miglioramento del sistema camerale e realizzazione di un'indagine (survey/focus group/interviste) per la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese.
- Nel corso del 2023 l'Ente ha provveduto alla "Definizione degli obiettivi comuni nelle CCIAA", percorso attraverso cui Unioncamere individua obiettivi e KPI comuni per tutto il sistema camerale e richiede agli enti di recepirli nella programmazione. Tali indicatori sono stati collegati agli obiettivi del Segretario.
- Il 16 marzo 2023 l'OIV ha poi provveduto alla verifica del raggiungimento degli obiettivi del Segretario Generale per l'anno 2022.
- 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 delle disposizioni normative e delle 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.

Come già evidenziato, nel corso del 2023 si è potenziato il sistema attraverso l'introduzione di un set di indicatori proposti da Unioncamere, adottati da tutte le CCIAA.

## 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.

Il sistema di auditing, a regime già da alcuni anni, favorisce una cultura della trasparenza e dell'integrità e contribuisce 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.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

- In tema di anticorruzione, integrità e trasparenza nel mese di luglio 2023 l'OIV ha provveduto alla verifica degli adempimenti previsti dalle normative sulla trasparenza, attraverso la verifica della «griglia Anac anno 2023». Si rileva che è avvenuta l'implementazione del sito, che consente la possibilità di ottenere facilmente report automatici.
- Il Presidente dell'OIV ha provveduto ad iscriversi nella sezione predisposta da Anac per il caricamento della griglia della trasparenza.
- Le verifiche del sito della CCIAA di Milano (in particolare Bandi di gara e contratti) ha determinato il rinvio al mese di novembre 2023 della verifica di alcuni ambiti con relativa compilazione di ulteriore griglia.
- Rimane comunque in tema di trasparenza e gestione complessiva della sezione del sito «Amministrazione trasparente» un giudizio positivo da parte dell'OIV
- Al riguardo, l'OIV ha verificato che è stato recepito dall'ente l'invito, 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 2023-2025 e sugli adempimenti relativi alla Relazione annuale a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza.
- Al riguardo il PTPCT, oggi confluito quale sezione del PIAO, 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.
- Il Modello di gestione del rischio corruttivo risulta ben compilato, sia per quanto riguarda l'individuazione di rischi corruttivi e misure di tipo organizzativo adottate, sia per quanto riguarda la valutazione del rischio, secondo un approccio quali-quantitativo.

### 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 aggiornamento durante l'anno delle soglie critiche (possibilmente al rialzo) e di eventuali margini di tolleranza per alcuni indicatori e valori target</li> <li>• Introduzione della graduazione dei target rispetto alle fasce di valutazione (grading degli indicatori)</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. 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:

- In relazione allo sviluppo del PIAO l'OIV evidenzia come diventa importante, attuare una forte collaborazione tra ruoli e funzioni diverse dell'ente, al fine di sviluppare una forte integrazione tra pianificazione strategica, performance organizzativa, integrità e anticorruzione e politiche di sviluppo delle risorse umane.
- In funzione di tale integrazione si dovrà sviluppare le attività del gruppo di lavoro che ha il compito di predisporre il PIAO, sviluppare l'integrazione tra le sue parti e monitorarne il grado di realizzazione a fine anno.
- 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.
- Poiché, alla luce del PIAO, diventa fondamentale ragionare in termini di Valore Pubblico, è necessario sviluppare sempre di più il coinvolgimento dei portatori di interessi esterni e degli utenti finali dei servizi, con processi partecipativi e di confronto aperto.
- Si invita l'Ente a potenziare la valutazione partecipativa nell'ambito del proprio ciclo della performance.

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

---

- Prevedere momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc.).
- 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 dalla sezione relativa del PIAO, per poter sviluppare adeguatamente tale modalità ed eventualmente apportare i necessari correttivi e le necessarie innovazioni.
- La connessione tra performance e prevenzione della corruzione e della trasparenza risulta ancora più necessaria alla luce del PIAO, e si presta a continui ed ulteriori rafforzamenti.
- 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 alle innovazioni introdotte dal PIAO, che obbliga a pensare in modo nuovo e maggiormente integrato il ciclo della programmazione e del controllo, così da stimolare l'amministrazione camerale a prenderne atto ed a dare seguito alle conseguenti azioni migliorative.

Milano, 25 marzo 2024

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Fabrizio Fratini

Elena Zuffada

Riccardo Giovannetti