



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIENZA
LODI

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**Relazione annuale sullo stato del
funzionamento complessivo del sistema
della valutazione, della trasparenza e
integrità dei controlli interni della Camera
di Commercio Metropolitana di Milano,
MonzaBrienza e Lodi**

- Esercizio di riferimento: 2019 -

Milano, 30 aprile 2020

Sommario

Premessa	3
1 Il sistema di programmazione	4
1.1 La Relazione previsionale e programmatica	4
1.2 Il Programma pluriennale.....	4
1.3 Il Piano triennale, la Relazione e il Sistema di misurazione e valutazione della performance	6
1.4 Il Programma triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	12
2 I sistemi di monitoraggio e controllo	15
2.1 Il controllo strategico	15
2.2 Il controllo di gestione	16
2.3 Il sistema di controllo della qualità	17
2.4 L'audit interno.....	18
3 I sistemi di valutazione del personale	19
3.1 Valutazione del Segretario Generale.....	19
3.2 Valutazione dei dirigenti	21
3.3 Valutazione del personale.....	22
4 Raccomandazioni e proposte	23

Premessa

La presente Relazione risponde alla previsione dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009, come novellato dal d.lgs. n. 74/2017, in base a cui l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) effettua il monitoraggio complessivo del sistema di valutazione e misurazione della performance, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando annualmente una relazione sullo stato dello stesso, che può contenere anche proposte e raccomandazioni per gli organi di vertice amministrativi.

Rispetto alle relazioni relative ai precedenti esercizi, si deve osservare che si tratta di un documento che si riferisce alla terza annualità di attività della nuova Camera metropolitana di Milano, Monza-Brianza e Lodi, costituitasi com'è noto a far data dal 18 settembre 2017 a seguito della fusione delle tre Camere preesistenti.

Nel 2019 si è consolidato il processo di accorpamento e riorganizzazione avviato nel corso del 2017.

E' stato altresì completato il processo di integrazione dei connessi sistemi di programmazione, di monitoraggio e controllo, e di valutazione del personale.

1 Il sistema di programmazione

1.1 La Relazione previsionale e programmatica

La Relazione previsionale e programmatica è il documento di programmazione annuale che viene redatto ogni anno entro il mese di ottobre ed approvato dal Consiglio camerale.

La nuova Camera metropolitana ha approvato la Relazione previsionale e programmatica per il 2020 con delibera n. 12 adottata dal Consiglio camerale in data 28.10.2019 riprendendo i macro-obiettivi strategici inseriti nel Programma pluriennale 2018-2022. Le progettualità inserite nella Relazione previsionale e programmatica sono risultate dal confronto effettuato con i membri di Giunta, gli stakeholders, le associazioni di categoria e le tre Consulte territoriali, istituite per mantenere un forte legame con il territorio.

Di norma, la Relazione previsionale e programmatica viene presentata all'OIV, che si esprime sulla correttezza metodologica del documento e lo assume come parametro di riferimento, insieme al Programma pluriennale, per tutte le attività di controllo del sistema di valutazione ad esso assegnate. I risultati raggiunti confluiscono nella Relazione annuale sulla performance, a cui faremo riferimento nelle pagine successive.

1.2 Il Programma pluriennale

Il principale riferimento programmatico della Camera di Commercio metropolitana di Milano, Monza Brianza e Lodi è costituito dal Programma pluriennale: di durata quinquennale, pari a quella degli organi camerali, è il documento che contiene gli indirizzi strategici dell'attività camerale e da cui oggi discende "a cascata" il complesso sistema di programmazione e valutazione dell'Ente.

L'elaborazione del Programma pluriennale 2018-2020 è quindi oggetto di impegno prioritario per gli Organi di Governo e per i Responsabili amministrativi di vertice. È prevista una fase di ascolto del territorio attraverso tre Consulte che faranno da punto di riferimento trasversale per le realtà locali.

Il Programma pluriennale identifica due principali blocchi di attenzione: la messa in atto dei progetti strategici definiti per accedere alle risorse aggiuntive previste dalla riforma del sistema camerale; le linee di intervento esistenti che dispongono di un buon potenziale di creazione di valore aggiunto per l'utenza.

A supporto dell'attività di elaborazione strategica, la nuova Camera metropolitana dispone di una strumentazione rilevante, già da tempo sperimentata e impiegata nell'ambito degli Enti camerali preesistenti. In particolare, a partire dal 2007 è stata elaborata la mappa strategica del sistema camerale, basata sull'utilizzo della *Balanced Scorecard (BSC)*. Per ciascuna linea di policy del programma pluriennale sono infatti stati definiti gli obiettivi strategici di lungo periodo secondo le quattro "prospettive" della *BSC* e cioè: prospettiva utente e territorio; prospettiva processi interni;

prospettiva economica; prospettiva apprendimento e crescita. A fine mandato il programma pluriennale viene elaborato sulla base della valutazione dei risultati del periodo precedente e del confronto con gli stakeholders dell'Ente.

1.3 Il Piano triennale, la Relazione e il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Piano triennale della performance è uno degli strumenti introdotti dal d.lgs. n. 150/2009 e presenta gli obiettivi per ciascuna area dell'Ente nonché i target di riferimento lungo un arco triennale. Il Piano triennale della performance viene rivisto ogni anno con l'aggiornamento (o sostituzione quando necessario) degli obiettivi e dei target in esso contenuti.

Il primo Piano triennale della performance della nuova Camera metropolitana è stato approvato con delibera di Giunta n. n. 10 del 21.1.2019 e aggiornato con delibera di Giunta n. 171 del 30.9.2020 per il periodo 2019-21. L'elaborazione si è valsa dell'esperienza maturata dalle tre Camere preesistenti in diversi cicli di programmazione. Il Piano della performance successivo, relativo al triennio 2020-2022, è stato approvato con delibera di Giunta n. 10 del 27.1.2020 e aggiornato con delibera di Giunta n. 54 del 23.3.2020.

L'edizione relativa al triennio 2019-2021 si differenzia dalle edizioni precedenti in quanto recepisce pienamente la strategia elaborata nel Piano pluriennale 2018-2022 della Camera di commercio di Milano MonzaBrianza Lodi, che ha definito il nuovo posizionamento strategico dell'Ente come istituzione per l'economia e la cui *mission* è contribuire allo sviluppo sostenibile e al buon funzionamento del sistema economico locale. Gli obiettivi strategici identificati sono : Pa semplice e digitale, Ecosistema sostenibile, Imprese solide innovative internazionali, Territorio attrattivo, Giovani agenti di sviluppo economico. Tali obiettivi sono completati da Fattori abilitanti, funzionali al raggiungimento della *mission* istituzionale: *KPI (Key Performance Indicators)*, strumenti digitali, risorse umane e formazione continua, *CRM (Customer Relationship Management)* e comunicazione. L'ambizione è quella di essere una Pa di eccellenza, di costituire un punto di riferimento a livello nazionale e di operare in una logica di alleanze con le altre Pa presenti sui territori, in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie economiche. Il Piano è inoltre coerente con la Relazione Previsionale e programmatica 2019 – di cui recepisce gli obiettivi operativi – con la programmazione delle azioni in tema di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione – di cui riprende specifici indicatori, evidenziati con la sigla PPCT, che possono essere collegati al tema della performance – nonché con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, dal momento che comprende gli indicatori previsti dal PIRA (il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio previsto dal D.M. 27/03/2013). Nella sua stesura si è tenuto conto, inoltre, delle novità derivanti dal CCNL sottoscritto il 21 maggio 2018 nonché di quanto suggerito da Unioncamere e dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida per la definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di Commercio, da cui sono state tratti preziosi indirizzi in merito alla corretta definizione di indicatori e target.

L'OIV ha verificato la piena coerenza e collegamento di tutti gli strumenti di programmazione.

1.3.1. La Relazione sulla performance e i risultati conseguiti nel 2019

Con la Relazione sulla performance relativa all'esercizio 2019 (approvata con deliberazione della Giunta camerale n. 59 del 6.4.2020), l'Ente ha dato conto di quanto previsto l'anno precedente nei documenti programmatici e, in particolare, degli obiettivi definiti dal Piano triennale della performance. Il documento è frutto dell'integrazione della Relazione sulla performance e del Rapporto sui risultati, che rendiconta i valori a consuntivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA) e gli eventuali scostamenti (come previsto dal DPCM del 18/9/2012 e successivo art. 5 del DM del 27/3/2013). Per tale ragione questo documento costituisce un allegato del bilancio camerale e segue l'articolazione per missioni e programmi che per le Camere di Commercio sono: 1) Competitività e sviluppo delle imprese; 2) Regolazione dei mercati; 3) Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo; 4) Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche. La lettura integrata è favorita dall'"Albero della performance", una mappa logica che rappresenta in modo sintetico i legami tra mandato istituzionale e missioni, esplicitando in forma grafica la coerenza dell'intero disegno della performance e dei risultati dell'amministrazione. I capitoli dedicati alle missioni si aprono con una mappa di maggiore dettaglio che riporta gli obiettivi strategici collegati. La Relazione è accompagnata dalle tabelle di performance, che rendicontano sinteticamente i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi e ai relativi set di indicatori per il 2019, dal Piano triennale della performance e dal PIRA. La rappresentazione dei fatti e dei risultati che hanno caratterizzato il 2019 è stata realizzata seguendo un approccio quali-quantitativo e utilizzando le informazioni provenienti dai diversi strumenti di monitoraggio disponibili, quali, ad esempio, banche dati, report della qualità, relazioni per la valutazione dei dirigenti e relazioni di accompagnamento al bilancio consuntivo delle Aziende speciali e di Aziende partecipate. Le principali linee di intervento riguardano essenzialmente l'implementazione dei progetti strategici definiti per accedere alle risorse aggiuntive e la prosecuzione delle linee di intervento già esistenti che disponevano già di un buon potenziale in termini di creazione di valore aggiunto per l'utenza.

Sul documento l'OIV ha rilasciato il proprio parere ed espresso una serie di valutazioni:

- la Relazione è stata formulata in maniera sintetica e chiara ed è di immediata comprensione;
- si sono condotte indagini per capire i bisogni dei diversi stakeholder, in maniera tale da venire incontro alle loro esigenze e soprattutto, in sede di predisposizione di servizi nuovi (si pensi al esempio al "Salone del futuro"), si è cercato di intercettare diverse esigenze. Forse nel corso dei prossimi esercizi andrebbero riprese le indagini di customer satisfaction – che la CCIAA metropolitana ha effettuato in altre occasioni – al fine di tenere monitorato il gradimento da parte degli utenti di alcuni servizi camerali, in conformità del resto alle nuove Linee guida che proprio sulla valutazione partecipativa il Dipartimento della Funzione pubblica ha emanato lo scorso anno;

- la Relazione evidenzia sia obiettivi conseguiti nella loro interezza, sia obiettivi raggiunti solo parzialmente, a dimostrazione che il Piano della performance era stato formulato correttamente e conteneva anche attività “sfidanti”;

- si sono conseguiti buoni risultati anche sul fronte dei “Fattori abilitanti” (pag. 26 e sgg. della Relazione), dal momento che gli oneri di funzionamento della CCIAA rapportati al totale delle spese correnti sono risultati inferiori, in percentuale, rispetto a quanto si era ipotizzato.

Alla luce di queste sintetiche considerazioni l'organismo di valutazione ha espresso un parere positivo in ordine alla Relazione su performance e risultati 2019.

1.3.2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)

Il SMVP già applicato nel corso del 2019, ha portato alcune novità in particolare:

- introduzione di una clausola di salvaguardia che consenta alle parti di apportare modifiche e/o integrazioni a seguito di interventi normativi che dovessero intervenire nel corso dell'anno 2019;

- inserimento, su indicazione dell'OIV, del riferimento al coinvolgimento di tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente;

- integrazione della declaratoria del comportamento organizzativo dei Responsabili “Valorizzazione del team” con la previsione della capacità di guidare, coinvolgere e motivare raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerando la specificità e il valore di ciascuno premiando le eccellenze e dimostrando una capacità di valutazione dei collaboratori anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi pianificando lo sviluppo dei collaboratori attraverso la costruzione di specifiche occasioni di crescita;

- considerazione della percentuale di comando/distacco ai fini della valutazione del coinvolgimento del personale comandato/distaccato in iniziative strategiche della Camera di commercio;

- previsione del colloquio anche telefonico nei casi in cui il dipendente fosse assente (per congedo, maternità o altra motivazione) con indicazione della modalità di colloquio adottata all'interno della scheda informatizzata;

- modifica dei pesi delle sezioni della scheda del personale di cat. C e D senza alcuna responsabilità (10 punti max per obiettivo ente, 20 punti max per obiettivo area, 30 punti max per obiettivo unità organizzativa (iniziative) e 40 punti max per i comportamenti organizzativi agiti);

- modifica dei pesi delle sezioni della scheda del personale di cat. D con PO, responsabili di unità organizzativa semplici, responsabili di progetto, vice-responsabili (10 punti max per obiettivo ente, 20 punti max per obiettivo area, 40 punti max per obiettivo unità organizzativa (iniziative) e 30 punti max per i comportamenti organizzativi agiti);

- declinazione dei comportamenti organizzativi agiti a livello individuale e non di unità organizzativa, anche su indicazione dell'OIV. Viene riconosciuta la facoltà del dirigente per i suoi responsabili - e di questi ultimi per i loro collaboratori - di poter definire un comportamento ritenuto più rilevante (e quindi pesato 20) differente per ciascun valutato;
- per il personale di cat. A e B approvazione dell'azzeramento totale del premio di produttività in caso di giudizio "zero" riferito al comportamento organizzativo indicato come più rilevante (quindi con peso 20);
- previsione del riconoscimento della maggiorazione del premio ex art.69 CCNL 21.5.2018 per ciascuna Area (senza distinzione di categoria giuridica ed economica) al 5% del personale che avrà conseguito le valutazioni più alte all'interno dell'area di appartenenza;
- esclusione di qualunque forma di rotazione o automatismo nell'individuazione dei destinatari della maggiorazione del premio;
- definizione della determinazione del punteggio finale utile ai fini della graduatoria valida per il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali per il 2019;
- definizione di una nuova metodologia di calcolo dei giorni di presenza che prevede un periodo minimo di servizio.

L'OIV ha osservato nel corso dell'incontro effettuato in data 18.2.2019, in relazione alla nuova classifica che è stata individuata (Responsabili, Collaboratori e Addetti), come sia necessario spiegare che tutto il personale è "responsabile" del raggiungimento di un qualche obiettivo e pertanto questo concetto, recepito dal legislatore del d.lgs. n. 74/2017 che ha enfatizzato in modo particolare la performance organizzativa, va illustrato in modo chiaro.

Il nuovo sistema è stato definito seguendo anche le Linee guida formulate a novembre dello scorso anno da Unioncamere nazionale.

Nel prossimo ciclo di valutazione dovranno essere considerate le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate nel corso del 2019 (N. 4 del novembre, N. 5 dicembre 2019), anche se si evidenzia che le prassi e la metodologia della CCIAA metropolitana sono già ampiamente allineate con quanto emerge dal quadro normativo.

1.3.4. Il rendiconto e i documenti che lo compongono

Il Consiglio del 27.4.2020 ha approvato il primo rendiconto d'esercizio annuale della Camera di Commercio di Milano MonzaBrianza Lodi, presentato in conformità con il DPR 2 novembre 2005 n. 254 (Regolamento per la disciplina della gestione finanziaria e patrimoniale delle Camere di Commercio, di seguito Regolamento) e con le circolari del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3622/C del 5 febbraio 2009 e n. 16022 del 15 febbraio 2009, che contengono i criteri per l'interpretazione e l'applicazione dei principi contabili previsti dal Regolamento.

Ai documenti di bilancio indicati dal citato DPR 254/2005 si aggiungono quelli previsti dal D.M. 27 marzo 2013 e dalla nota del Ministero dello Sviluppo Economico prot. 50114 del 9 aprile 2015.

Pertanto i documenti che costituiscono il bilancio 2019 sono:

1. conto economico (art. 21, DPR 2 novembre 2005, n. 254, redatto secondo lo schema dell'allegato C) al DPR medesimo);
2. conto economico riclassificato (redatto secondo lo schema allegato 1) al DM 27 marzo 2013);
3. stato patrimoniale (art. 22, DPR 2 novembre 2005, n. 254, redatto secondo lo schema allegato D) al DPR medesimo);
4. nota integrativa (artt. 23 e 68, DPR 2 novembre 2005 n. 254);
5. conto consuntivo in termini di cassa (art. 5, commi 3 lett. a DM 27 marzo 2013);
6. prospetti SIOPE (art. 77-quater, comma 11, DL 25 giugno 2008, n. 112, convertito dalla Legge 6 agosto 2008, n. 133, e comma 3, art. 5, DM 27 marzo 2013);
7. rendiconto finanziario (art. 6 DM 27 marzo 2013);
8. prospetto attestante l'importo dei pagamenti relativi a transazioni commerciali effettuati dopo la scadenza dei termini nonché l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti di cui all'art. 9 del D.P.C.M. 22 settembre 2014.
9. rapporto sui risultati (redatto in conformità alle linee guida generali del DPCM 18 settembre 2012, previsto dal comma 3, art. 5 DM 27 marzo 2013);
10. relazione sui risultati (art. 24 DPR 2 novembre 2005, n. 254);
11. relazione sulla gestione (art. 7 DM 27 marzo 2013).
12. relazione sulla performance che, in base al decreto d.lgs. n. 150/2009, tutte le Pa sono tenute ad elaborare entro il 30 giugno di ogni anno e che quindi non è un allegato al bilancio in senso stretto.

Con riferimento al rapporto sui risultati (redatto in conformità alle linee guida generali del DPCM 18 settembre 2012, previsto dal comma 3, art. 5 DM 27 marzo 2013), alla relazione sui risultati (art. 24 DPR 2 novembre 2005, n. 254), alla relazione sulla gestione (art. 7 DM 27 marzo 2013) e alla relazione sulla performance, la Camera ha ritenuto di integrarle in due documenti, accogliendo anche l'indicazione del MISE, che con nota del 4 aprile 2015, ha evidenziato l'opportunità di far confluire i documenti citati, provenienti da diverse fonti normative non ancora integrate, in testi sintetici, in attesa di una revisione complessiva del Dpr 254/2005. In particolare:

la relazione sulla gestione ex art. 7 DM 27 marzo 2013, che viene integrata con la relazione sui risultati ex art. 24 DPR 2 novembre 2005, n. 254, presenta anche un breve commento al conto economico consuntivo in termini di cassa. Il documento tiene conto dell'art. 2428 del codice civile

ed illustra sinteticamente il contesto socio-economico del territorio e della situazione istituzionale della Camera di Commercio;

la relazione sulla performance e sui risultati integra il rapporto sui risultati (previsto dalle Linee guida generali del DPCM 18 settembre 2012, e dal comma 3, art. 5 DM 27 marzo 2013) con la relazione sulla performance, prevista nel d.lgs. n. 150/2009. Il documento finale costituisce uno strumento di rendicontazione complementare rispetto alla relazione sulla gestione perché dà conto del raggiungimento degli obiettivi, enunciati in sede di programmazione strategica ed economica, nel Piano della performance, nella Relazione previsionale e programmatica 2017 e nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi (PIRA).

1.4 Il Programma triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il d.lgs. n. 150/2009 aveva previsto un Piano triennale dell'integrità e della trasparenza. Successivamente, con la legge n. 190/2012, con i decreti delegati n. 33 e 39 /2013, con la legge n. 124/2015 e il d.lgs. n. 97/2016, la materia è stata riordinata prevedendo un Piano triennale di prevenzione della corruzione che include anche il Piano della trasparenza.

La nuova Camera metropolitana ha provveduto a designare il Responsabile dell'anticorruzione e della trasparenza che, con il supporto dell'Unità Assistenza Organi istituzionali, Unità Qualità e Audit interno, cura la redazione e l'attuazione del Programma, svolgendo una funzione generale di coordinamento e monitoraggio sulla raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione *Amministrazione trasparente* del portale camerale.

All'OIV compete la verifica del sistema della trasparenza e della pubblicazione sul portale dell'ente della sezione *Amministrazione trasparente*, nonché l'attestazione dell'assolvimento dei relativi obblighi.

In applicazione delle modifiche introdotte dal d.lgs n. 97/2016, il Piano ospita una sezione dedicata alle politiche della trasparenza, precedentemente trattate in apposito documento e rispetta gli indirizzi contenuti nel Piano nazionale anticorruzione (edizioni 2013 e 2016 e aggiornamenti 2015, 2017, 2018 e 2019). Ad un quadro sintetico delle funzioni e organizzazione dell'Ente e dello scenario in cui esso opera, fanno seguito i due più importanti capitoli dedicati rispettivamente alla individuazione delle aree di rischio (cap. 3) e alla descrizione delle misure che la Camera adotta per contenerlo (cap. 4), mentre nel cap. 6 viene invece sviluppato il programma di interventi dedicati alla Trasparenza in attuazione delle prescrizioni del d.lgs. n. 33/2013.

A seguito del consolidamento organizzativo del nuovo Ente camerale si è reso necessario compiere una nuova e puntuale mappatura dei processi istituzionali (in linea con quanto evidenziato anche dal nuovo PNA 2019 delibera n. 1069 del 13 novembre 2019) , finalizzata a valutare il livello di rischio di ciascuno e ad aggiornare le misure di contrasto. L'analisi, che si è basata sulle Linee guida elaborate da Unioncamere nazionale, ha dato luogo al Registro dei rischi, che costituisce il riferimento di base per definire interventi preventivi di contrasto congruenti con l'effettivo stato di integrità dell'Amministrazione. Grazie alla maturità raggiunta dalla Camera nei cinque anni di adeguamento alle normative e all'articolato set di misure di prevenzione già attive, il quadro dei processi rivela un livello di rischiosità complessivamente basso. Si evidenzia che, come più volte ribadito da ANAC (in particolare PNA 2015 Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 e PNA 2019), la rilevazione di un rischio genericamente basso dei processi contenuti in un Piano anticorruzione non necessariamente è un aspetto completamente positivo, poiché potrebbe evidenziare una parziale valutazione di rischi potenziali o un utilizzo meccanico delle griglie di valutazione; per questo si invita l'ente a rivalutare periodicamente il rischio dei propri processi, anche attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro che affrontino tale attività secondo la logica del Risk management. Comunque si

evidenza che l'attenzione sui processi maggiormente esposti (che vanno dalla selezione del contraente all'erogazione di contributi, dalle attività di sportello a diretto contatto con l'utenza all'attività di vigilanza e sanzionatoria) viene mantenuta alta non solo confermando le tradizionali misure "trasversali" consistenti nel monitoraggio dei processi, negli audit o controlli a campione e nella formazione al personale, ma anche sviluppando nuove misure atte a stimolare una sempre più elevata consapevolezza da parte dei dipendenti circa i rischi e circa l'utilità degli strumenti messi in campo dall'amministrazione per contrastarli, anche in un'ottica di maggiore sicurezza e di miglioramento della qualità del lavoro. Il Piano a tal proposito valorizza gli importanti strumenti già attivati con valenza e impatto trasversale (quali Codice di comportamento, Procedura per la segnalazione di illeciti - *whistleblowing*, Regolamento di accesso agli atti), verificandone il funzionamento, la correttezza e il diffuso utilizzo, e rendendo così i controlli più mirati e funzionali ad elevare ancor più il grado di metabolizzazione della cultura dell'integrità all'interno della struttura. Viene inoltre ribadita la necessità di aggiornare alcuni ambiti di regolamentazione interna (come quello dedicato all'erogazione di contributi) e di avviarne di nuovi (per esempio funzionali a rafforzare il presidio processi di progettazione delle strategie di acquisto e di esecuzione dei contratti).

Un ruolo sempre più centrale nelle politiche di contrasto alla corruzione è inoltre riconosciuto alla informatizzazione dei processi e alle soluzioni di amministrazione digitale, con effetti positivi anche nella gestione degli adempimenti per la Trasparenza che beneficeranno di una ulteriore fluidificazione grazie agli automatismi nei flussi di pubblicazione, previsti in capo al nuovo sistema gestionale in corso di definizione. La sezione *Amministrazione Trasparente* della nuova Camera accorpata è stata completata prevedendo un miglioramento dei contenuti alla luce delle continue evoluzioni normative e regolamentazioni ANAC (monitorate con puntualità e costanza) e implementando un controllo trimestrale sulla completezza e tempestività delle pubblicazioni, corredato da reportistica sulle non conformità. Gli obiettivi 2019-2021 del nuovo Piano poggiano sul mantenimento dei suddetti presidi e porteranno a concentrare l'attenzione da un lato su alcuni adempimenti di più recente innovazione (pubblicazione dei dati consolidati di gruppo e verifica degli obblighi di indicizzazione), dall'altro sul tema della compenetrazione e del raccordo fra Trasparenza e nuova normativa privacy come fronte meritevole di approfondimento e di istruzioni aggiornate in grado di bilanciare in modo intelligente i diversi criteri di tutela dell'interesse del cittadino/utente proposti dalle due normative di riferimento.

Con l'adozione del nuovo Piano si aggiorna anche la rete dei soggetti a cui è affidata la gestione dell'impianto Trasparenza, riformulato alla luce delle modifiche organizzative intercorse nell'anno e di nuove decisioni assunte in merito alle competenze degli uffici nel fornire e pubblicare i dati. Tutti gli obiettivi di contrasto alla corruzione e trasparenza indicati nel Piano Triennale sono tenuti in considerazione e raccordati all'interno del Piano Performance.

Restano inoltre in vigore le iniziative di comunicazione della trasparenza, e in particolare lo svolgimento della “Giornata della trasparenza” rivolta ad incontrare gli stakeholder presentando le attività in questo ambito.

Il Piano della performance dell’Ente ha inserito negli obiettivi strategici e nei correlati indicatori alcuni obiettivi e interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione, in modo da realizzare un raccordo tra i due documenti, analogamente a quanto nel periodo precedente era stato recepito dai Piani delle tre Camere ora cessate.

L’OIV invita l’ente per il 2020 ad aggiornare il PTPCT adottato al nuovo PNA 2019 delibera n. 1069 del 13 novembre 2019, che richiede alcune integrazioni di carattere metodologico nella individuazione e valutazione del rischio e nella adozione delle misure relative.

2 I sistemi di monitoraggio e controllo

2.1 Il controllo strategico

La strumentazione direzionale della nuova Camera metropolitana può avvalersi anche dell'esistenza nella precedente struttura milanese di un sistema di controllo strategico strettamente integrato al sistema di pianificazione della performance. Esso si compone di alcuni principali strumenti:

- il sistema Banca dati progetti (ex Monitorcamera) per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle iniziative strategiche;
- il controllo di gestione (si veda in proposito il paragrafo 2.2)
- il sistema di controllo della qualità (si veda il par. 2.3)
- il sistema di auditing interno (par. 2.4)

Solo il sistema di controllo di gestione esiste, all'interno della Camera di Commercio di Milano, da diversi anni. Tutti gli altri strumenti sono stati sviluppati nel corso del programma pluriennale 2008-12 della CCIAA di Milano.

Il sistema Monitorcamera era stato introdotto nel 2007, con l'obiettivo di trasmettere più efficacemente la strategia camerale e le sue priorità all'interno della struttura a partire dai dirigenti. Basato sulla mappa strategica impostata sulla *Balanced Scorecard* già ricordata (il sistema era costituito da un programma informatico gestito dall'Ufficio Programmazione e monitoraggio); nell'ambito del sistema Monitorcamera sono inserite le informazioni fondamentali relative alle iniziative strategiche assegnate annualmente ai dirigenti ed ai responsabili. A scadenza periodica durante l'anno si controlla lo stato di avanzamento di tali iniziative (tempistica e realizzazione degli output) sulla base di indicatori quantitativi e realizza un rapporto periodico.

Il sistema Monitorcamera è divenuto un elemento fondamentale per tutto il sistema di valutazione del personale, dirigenziale e non. Nel corso del 2012 è stata attivata una modifica procedurale: mentre in precedenza le schede relative alle "iniziative camerali" venivano inserite dall'Ufficio Programmazione sulla base delle informazioni raccolte presso i responsabili, dal 2012 tali schede vengono compilate dai responsabili stessi direttamente sul sistema Monitorcamera e successivamente verificate e validate dall'Area Personale e Organizzazione. Ciò ha l'obiettivo di accrescere la responsabilità delle singole strutture verso l'aggiornamento informativo e rendere più continuo tale aggiornamento nel corso dell'anno.

2.2 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* dal 2013;
- 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.

Nel 2013 il controllo di gestione era stato messo a regime anche per quattro Aziende Speciali della CCIAA di Milano: Camera arbitrale, Innovhub, Osmi (in seguito dismessa) e Promos. Inoltre, dati i sempre più stringenti obiettivi posti dalla Camera in termini di contenimento del contributo di gestione per le Aziende Speciali, si è evidenziata la necessità di un maggior controllo in corso d'anno dell'avanzamento rispetto al budget previsto. Al fine di realizzare tale attività, è stata introdotta una reportistica di monitoraggio di costi e ricavi di supporto alle decisioni che permettesse l'implementazione di eventuali azioni correttive. Come nella CCIAA, anche nelle Aziende Speciali vi è la verifica continua dei provvedimenti di spesa tramite il sistema di workflow introdotto tra il 2013 e 2014 e la produzione di report di cadenza trimestrale di conto economico (costi e ricavi) per verificare l'andamento rispetto al Budget.

Nel corso dell'esercizio 2015 il controllo di gestione ha consolidato e perfezionato quanto implementato negli anni precedenti sia attraverso un processo di miglioramento degli strumenti a disposizione sia attraverso il continuo confronto con le funzioni operative.

2.3 Il sistema di controllo della qualità

Anche per il sistema della qualità, l'esperienza della Camera di Commercio di Milano costituisce il riferimento fondamentale per la nuova realtà metropolitana.

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, che costituiva un obiettivo esplicito della programmazione strategica 2008-12. A seguito dell'avvio del progetto speciale in materia di audit, nel 2011, il Servizio ha preso la denominazione di Qualità e Audit interno; il Servizio è collocato in staff al Segretario Generale.

Era stata altresì prodotta (nel 2010) la Carta dei servizi, realizzata sulla base di un percorso avviato nel 2008 e quindi con largo anticipo rispetto alle specifiche impartite dal decreto legislativo n. 150/09.

Nel corso del 2011 era stato avviato un percorso sperimentale che mirava ad estendere il sistema della qualità alle Aziende Speciali (in particolare Digicamere). Nel 2012, 2013 e 2014 è stata periodicamente aggiornata la Carta dei Servizi. È attualmente in corso un percorso di revisione della Carta dei Servizi, che riguarderà la nuova Camera metropolitana.

Per quanto riguarda le indagini di *customer satisfaction*, a Milano è stata realizzata in diverse occasioni nel passato e non sono mancate rilevazioni anche nel corso del 2019. La riproposizione dell'indagine di *customer satisfaction* all'intera Camera metropolitana è all'attenzione degli uffici. È invece già in programma la realizzazione dell'annuale indagine di clima interno.

2.4 L'audit interno

La funzione di auditing interno è stata introdotta nel 2011 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.

3 I sistemi di valutazione del personale

3.1 Valutazione del Segretario Generale

L'art. 17 dello Statuto della Camera di Commercio (approvato con delibera di Consiglio n. 3 del 5 febbraio 2018) prevede che spetti alla Giunta assegnare al Segretario Generale gli obiettivi, definiti nell'ambito del bilancio di previsione dell'anno di riferimento. La definizione degli obiettivi annuali e la valutazione finale del loro raggiungimento viene deliberata a seguito del parere dell'Organismo indipendente di valutazione e dà luogo alla corresponsione della retribuzione accessoria del Segretario.

Tutti gli atti statutari/regolamentari delle ex Camere ora accorpate prevedevano che, sia l'assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale, che la valutazione dei risultati, fossero oggetto di deliberazione delle Giunte, previo parere dell'Organismo indipendente di valutazione, ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, mentre la valutazione dei Dirigenti avveniva a cura del Segretario generale.

Queste modalità sono mantenute anche nel nuovo assetto accorpato.

Con delibera n. 10 del 21.1.2019 la Giunta camerale, sentito l'Organismo indipendente di valutazione, ha assegnato al Segretario Generale, dott.ssa Elena Vasco, gli obiettivi per l'anno 2019 sulla base del preventivo economico dell'anno di riferimento e di quanto individuato nei documenti di programmazione strategica. La dott.ssa Vasco ha predisposto la propria relazione in cui evidenzia le azioni compiute per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per l'anno 2019 al SG della Camera di Commercio di Milano erano stati assegnati tre obiettivi:

- L'obiettivo generale dell'Ente (peso 20%), che viene valutato attraverso 3 indicatori:

- 1.Indice di tempestività dei pagamenti Target: <=-6 giorni (peso 33%)

Questo indicatore è stato raggiunto al 100% (risultato pari a – 11 giorni).

- 2.Rispetto degli impegni assunti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza Target: sì (peso 33%)

Questo indicatore è stato raggiunto al 100%

- 3.Progetti + 20% (PID Punto Innovazione Digitale - Alternanza Scuola lavoro - Turismo) Target: realizzazione del 100% di quanto previsto a budget per il 2019 (peso 33%).

Questo indicatore è stato raggiunto al 100%.

L'obiettivo risulta pertanto conseguito complessivamente al 100%

- Presidio delle priorità strategiche individuate nella Relazione Previsionale e Programmatica 2019 (peso 50% distribuito in parti uguali tra i due indicatori)

1.Messa in atto delle attività propedeutiche alla realizzazione del nuovo Salone anagrafico via Meravigli” - target: entro il 31/12/2019 (peso 50%).

Questo indicatore è stato raggiunto al 95% con la seguente specificazione: definizione del progetto: 100%; proposta organizzativa: 100%; avvio gara mista arredi/lavori: 80%; allestimento saloni alternativi: 100%)

2.Nell'ambito del progetto YesMilano, pianificazione dei progetti operativi inerenti innovazione, start up, turismo giovani e loro realizzazione. Target: Pianificazione entro il 28/2/2019 e realizzazione entro il 31/12/2019 (peso 50%); progetti più significativi: Progetto PID, Turismo, Giovani e start up.

Questo indicatore è stato conseguito al 93% con la seguente specificazione

(PID: 100%; Turismo: 100%; Giovani e start up: 80%)

L'obiettivo risulta pertanto conseguito complessivamente al 94%

•Valorizzazione delle aziende speciali e società partecipate (peso 30%)

Valorizzazione del ruolo della società partecipata Parcam quale vettore di sviluppo del marketing della città di Milano in collaborazione con gli altri Enti del territorio

Target: sì

L'obiettivo risulta conseguito al 100%.

La relazione predisposta dalla dott.sa Vasco mostra dettagliatamente le diverse attività realizzate per il conseguimento degli obiettivi e gli eventuali scostamenti di risultato.

L'OIV ha espresso pertanto una valutazione positiva delle azioni svolte dal Segretario Generale dott.sa Elena Vasco per il periodo 2019 e parere favorevole alla corresponsione della retribuzione di risultato.

3.2 Valutazione dei dirigenti

Si ritiene opportuno che l'OIV si esprima ogni anno, a cadenze prestabilite, sulla funzionalità del sistema di valutazione e sul rispetto della metodologia di valutazione, sia per quanto riguarda la fissazione degli obiettivi dirigenziali sia per quanto riguarda la valutazione dei risultati raggiunti. È inoltre prevista una revisione di metà periodo, normalmente in luglio, in cui l'organizzazione può dare conto all'OIV dell'esigenza di modificare alcuni degli indicatori o dei target assegnati ai dirigenti. In tale occasione l'OIV si esprime sul rispetto della metodologia adottata per tale revisione.

Nel corso del 2019 l'OIV ha realizzato incontri con i dirigenti e i responsabili delle unità operative Personale e Controllo di gestione, finalizzati al monitoraggio e alla eventuale variazione degli obiettivi dirigenziali e dei loro indicatori di risultato.

Il sistema di valutazione dei dirigenti, nel corso del 2019, è rimasto invariato. Nel corso del corrente anno potrebbe essere rivisto o aggiornato, anche alla luce del nuovo CCNL che non è ancora stato sottoscritto ma che dovrebbe essere di prossima emanazione.

3.3 Valutazione del personale

Con un sistema a cascata a tutti i dipendenti venivano attribuiti obiettivi organizzativi generali e individuali. I percorsi di valutazione prevedevano colloqui di assegnazione, intermedi e finali.

Il nuovo Sistema di valutazione delle performance è stato discusso con l'OIV, e sono state recepite le proposte presentate dallo stesso.

Con verbale del 28 febbraio 2019 l'OIV ha espresso parere favorevole sul nuovo Sistema di valutazione delle performance.

Dal punto di vista metodologico ed operativo, la valutazione del personale si integra pienamente nel ciclo direzionale della Camera e si connette con il sistema di pianificazione e controllo strategico, con il sistema di valutazione dei dirigenti e con i sistemi di controllo di gestione e della qualità.

Con il nuovo sistema, seguendo anche le Linee guida formulate da Unioncamere nazionale, si cercherà di responsabilizzare maggiormente tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi generali ed operativi in capo all'Ente camerale.

Si richiama la necessità per il 2020 di tener conto delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica approvate nel corso del 2019 per l'eventuale aggiornamento del Sistema di valutazione.

4 Raccomandazioni e proposte

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, MonzaBrienza e Lodi sia conforme alle normative e risponda alle esigenze camerali. Lo stesso è oggetto attualmente di interventi di progressivo adeguamento alle esigenze derivanti:

- dalle modifiche legislative attinenti al ciclo della performance, all'anticorruzione e alla trasparenza amministrativa;
- da eventuali ulteriori riforme che andranno ad interessare la Pa italiana per tenerla al passo con le esigenze provenienti da un mondo sempre più globalizzato;
- dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e/o di Unioncamere Nazionale.

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:

1. 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.
2. In merito agli indicatori inseriti nel Piano di performance, si osservava nel passato la difficoltà di individuare indicatori per le diverse iniziative che portava a ricorrere a indici di più facile reperibilità; per il 2019 si rileva un miglioramento nella qualità e adeguatezza degli indicatori proposti. E' auspicabile che in futuro si continui a concentrare maggiormente l'attenzione sull'efficacia di quanto realizzato sul tessuto imprenditoriale locale, cioè sull'efficacia esterna dell'azione camerale, anche se talvolta tale analisi non è immediata ma si riesce a condurla solo dopo alcuni anni con indicatori di outcome.
3. Le politiche della nuova CCIAA metropolitana vengono portate avanti sia attraverso i servizi camerali, sia grazie a società partecipate e a numerose aziende speciali. Anche se ciascuna di queste realtà ha un proprio bilancio autonomo e propri organi, è forse opportuno dedicare

spazio alle politiche della holding CCIAA di Milano MonzaBrianza e Lodi, perché sicuramente un coordinamento fra queste diverse aziende sussiste. Una volta costituita la nuova struttura (Promos Italia) che opera non solo al servizio del territorio milanese, ma anche dei territori di altre province (essendo confluite in Promos Italia una serie di Aziende Speciali operanti all'interno del sistema camerale italiano) è bene cercare di capire come procede la nuova azienda e se i suoi interventi risultano essere efficaci.

4. La CCIAA milanese si è occupata anche di questioni ambientali attraverso informazioni mirate alle imprese. Essendo una delle priorità strategiche l'Ecosistema sostenibile, ribadiamo come sia importante in futuro investire maggiormente su tale materia per stimolare le imprese ad innovare e ad essere più attente alle tematiche ambientali.
5. In tema di nuovi processi gestionali e di *best practices* è bene che si osservi con attenzione quanto si sta facendo, anche nel mondo delle imprese, su tematiche innovative. Riteniamo che bene abbia fatto l'Ente camerale metropolitano a continuare l'esperienza di smart working che è risultata di particolare utilità dopo l'emergenza del Covid 19. Essendo la CCIAA metropolitana un punto di riferimento per il sistema camerale, ma anche per le imprese del territorio, lo sforzo nel cercare di innovare dovrà continuare e proseguire sempre, come del resto si è fatto nel corso degli ultimi anni.
6. La connessione tra il Piano triennale della performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza è stata effettuata, ma ovviamente si presta a continui ed ulteriori rafforzamenti. Costante dovrà essere anche l'attività finalizzata alla prevenzione, dal momento che i fenomeni corruttivi nel nostro Paese sono purtroppo largamente diffusi e ANAC insiste, anche nel PNA 2019, sulla necessità di creare un forte collegamento tra i due sistemi.
7. La sezione *Amministrazione trasparente* sul sito web della nuova Camera metropolitana è stata oggetto nel corso del 2019 di verifiche da parte dell'OIV. 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.
8. In relazione ai processi di riforma che potrebbero prodursi nei prossimi mesi nelle varie Pa è bene che, come si è fatto con il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance – oggetto di incontri illustrativi rivolti a tutto il personale a Milano, Monza e Lodi – si faccia la stessa cosa, al fine di ottenere un coinvolgimento di tutti i dipendenti.
9. Come già evidenziato lo scorso anno il Dipartimento della funzione pubblica ha formulato, nei mesi di novembre e dicembre, delle Linee guida sulla valutazione partecipativa e sulla misurazione e valutazione della performance individuale che sono indirizzate non ad una particolare categoria di enti, ma un po' a tutto il settore pubblico. Dal momento che nella Camera metropolitana milanese probabilmente molti dei contenuti delle nuove Linee guida sono da tempo applicati potrebbe essere opportuno richiamarli, precisando se gli stessi sono stati declinati o meno.

10. In relazione all'emergenza epidemiologica connessa con COVID 19, è necessario che si renda necessaria una rimodulazione di alcuni obiettivi e un ulteriore intervento sui processi di organizzazione e di informatizzazione del lavoro; la necessità di portare la quasi totalità dei dipendenti a lavorare con formule smart rende indispensabile un'informatizzazione integrata a "tutto campo", sulla quale l'ente camerale ha già da tempo investito, ma che forse potrebbe richiedere ulteriori standardizzazioni e riorganizzazioni. Sarà necessario poi attivare azioni per supportare, formare e motivare il personale nella fase della ripresa delle attività dopo il periodo di crisi.
11. Con riferimento agli obiettivi dirigenziali, si invita per il futuro a sviluppare sempre di più indicatori di output e outcome, con relativi target che si traducano in valori numerici assoluti e/o relativi.
12. Si suggerisce che la CCIAA continui a porsi l'obiettivo di fare da punto di riferimento sia per la qualità dei processi gestionali interni, che per la capacità di "fare squadra" con altri enti pubblici del territorio al fine di perseguire insieme finalità di interesse comune.

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, ritenuta efficace anche dai ruoli di vertice dell'Ente, deve essere mantenuta e rafforzata.

E' stato avviato un confronto anche con il Collegio dei Revisori (incontro 21 ottobre 2019), in considerazione del fatto che, pur avendo aree di intervento e missioni differenti, il raccordo tra i due Organismi possa produrre efficaci sinergie.

Ad integrazione della presente Relazione, si considera parte integrante il documento Monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, a cura del Controllo di gestione.