

OIV

Organismo indipendente di valutazione

**Relazione sul funzionamento complessivo del
sistema di valutazione, trasparenza, integrità
dei controlli interni con**

Riferimento al Ciclo della *performance* 2020

*(art. 14, c.4, d.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii e Linee Guida Unioncamere ediz. Marzo 2021)
da compilare entro il 30 aprile anno successivo*

Sommario

Premessa	3
1 - Valutazione complessiva del ciclo della performance camerale.....	4
2 – Analisi del ciclo	6
3 – Analisi dei documenti	10
4 – Analisi di miglioramento.....	12

La presente relazione è stata elaborata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di Commercio di Brescia in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 14, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., dalle delibere CIVIT n.4/2012 e n. 23/2013 e dalle linee guida di Unioncamere – edizione marzo 2021.

L'OIV è costituito in forma monocratica dal prof. Claudio Teodori che è stato incaricato con provvedimento della Giunta n. 85/2017 per il triennio 1 novembre 2017-31 ottobre 2020, rinnovato con deliberazione n. 87/2020, fino al 30 ottobre 2023.

L'OIV, nello svolgimento delle proprie attività, è affiancato da una struttura tecnica di supporto, composta da tre funzionari camerali.

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio che l'OIV realizza durante l'anno. Tale attività è volta a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e ad individuare eventuali elementi correttivi per indirizzare verso il miglioramento continuo dello stesso.

In riferimento all'anno 2020, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con la struttura tecnica di supporto all'OIV ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni con esso raccolti, integrati da commenti relativi a eventuali criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

Nelle diverse sezioni della Relazione, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

1 - Valutazione complessiva del ciclo della performance camerale

Il Ciclo della Performance è articolato in più fasi:

- pianificazione strategica e programmazione operativa;
- monitoraggio;
- misurazione e rendicontazione.

Si tratta di un processo sistematico che non si esaurisce nell'arco temporale di un anno, ma si svolge in un continuum, dove i risultati dell'anno concluso diventano il punto di partenza per sviluppare nuovi progetti e definire ulteriori traguardi.

Il ciclo viene avviato con l'adozione del "Piano della performance": il documento programmatico pluriennale con il quale, in coerenza con le risorse assegnate e mediante integrazione e coordinamento con il Bilancio di Mandato e con i diversi strumenti di pianificazione e programmazione, già previsti dal D.P.R. n. 254/2005, sono esplicitati gli obiettivi, i target e gli indicatori, sui quali si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della performance. La misurazione della performance è espressa, prevalentemente, in misura percentuale, come risultato del rapporto tra risultato conseguito e target atteso. Il monitoraggio è effettuato semestralmente, con riferimento alle attività realizzate al 30 giugno e al 31 dicembre di ogni anno.

Il piano della performance è stato adottato con delibera n. 52/2020. Con provvedimento n. 97 del 29 settembre 2020 sono state approvate le proposte di modifica e di integrazione del Piano della Performance 2020 presentate dai Dirigenti e condivise dall'O.I.V., sulla base dei risultati conseguiti al 30 giugno 2020.

L'OIV, ha riscontrato l'adeguatezza del monitoraggio, l'attendibilità dei report presentati e l'affidabilità degli indicatori utilizzati.

Di seguito viene riportata una valutazione complessiva di quanto rilevato dal Tool di Valutazione proposto da Unioncamere, basato su un questionario composto da 60 domande riguardanti i seguenti ambiti:

- 1) Pianificazione
- 2) Misurazione e valutazione
- 3) Performance individuale
- 4) Rendicontazione
- 5) Sistema Misurazione e Valutazione della Performance – aspetti generali
- 6) Piano della Performance
- 7) Relazione della performance

Nel complesso, il sistema della Camera di Commercio di Brescia è in linea con la media nazionale (81% Camera di Commercio di Brescia rispetto a 82% della media nazionale)

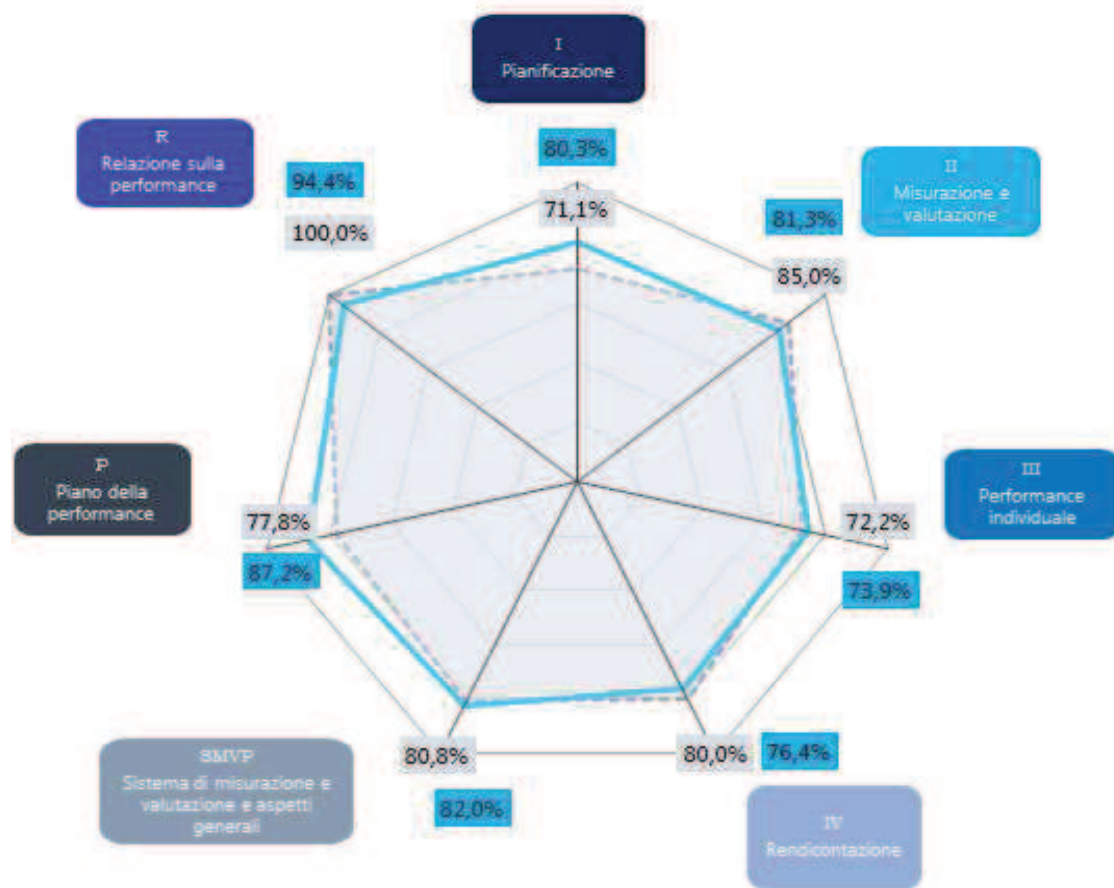
Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Commercio di Brescia è meglio posizionato sono: "Misurazione e valutazione", "Rendicontazione" e "Relazione della performance".

Gli item che, all'altro opposto della scala, sono leggermente inferiori rispetto alla media del sistema camerale sono la "Pianificazione" e il "Piano delle performance"; in linea i rimanenti. Per

quanto riguarda la pianificazione la Camera di Brescia ha adottato il Piano 2020 nel mese di maggio, oltre il termine di gennaio previsto dalla norma, per le motivazioni rappresentate nella successiva sezione 2.1 e questo ha rappresentato anche l'opportunità di adeguare sin da subito la pianificazione degli obiettivi alla eccezionale emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda invece il Sistema di valutazione, nell'ambito del percorso di riorganizzazione dell'Ente avviato nel 2020, è stato attivato un cantiere proprio sul tema della valutazione ed i suggerimenti che emergeranno dal gruppo di lavoro costituiranno la base per la costruzione di un nuovo SMVP che sarà definito nel 2021.

	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
I Pianificazione	11	100,0%	71,1%	80,3%
III Misurazione e Valutazione	6	100,0%	85,0%	81,3%
III Performance individuale	6	100,0%	72,2%	73,9%
IV Rendicontazione	6	100,0%	80,0%	76,4%
SMVP aspetti generali	12	100,0%	80,8%	82,0%
Piano della Performance	9	100,0%	77,8%	87,2%
Relazione della Performance	10	100,0%	100,0%	94,4%
	60	100,0%	81,0%	82,2%



2 – Analisi del ciclo

Il processo della performance è ormai stato messo a sistema e l’Ente ha rispettato anche nel 2020 tutti i passaggi operativi previsti dalle norme, dalle Linee Guida di Unioncamere e dalle circolari di Civit. Di seguito si dà conto dell’attività svolta, del periodo di riferimento e dei documenti conclusivi del processo.

2.1 FASE DI PIANIFICAZIONE

Periodo di riferimento: settembre 2019/maggio 2020

Il Ciclo della Performance, sulla base del Bilancio di Mandato e tenuto conto del contesto (analisi di ambiente esterno e di contesto organizzativo con eventuale coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni, etc.), declina per aree strategiche gli obiettivi strategici e operativi, con relativi indicatori e target. La valutazione dell’OIV non è nel merito degli obiettivi – che sono individuati dagli Organi politici – ma nell’approccio metodologico e negli aspetti di funzionalità delle scelte operate.

Nel dettaglio, si evidenzia che il rinnovo del Consiglio camerale, per il mandato 2019-2024, avvenuto in data 28 novembre 2019 ha comportato uno slittamento della Sessione di Bilancio 2020, con la conseguente adozione del provvedimento autorizzatorio dell’esercizio provvisorio per

il periodo 1.1.2020-29.2.2020 (deliberazione del Consiglio camerale n. 18/c del 13 dicembre 2019), consentendo alla struttura ed agli organi deliberativi di approntare i documenti contabili e garantendo così nel contempo la continuità gestionale.

Con successiva deliberazione di Giunta n. 3 del 16 gennaio 2020 è stato definito lo schema di bilancio preventivo 2020, approvato dal Consiglio con delibera 3/c del 4.2.2020, che definisce le linee di intervento nei diversi settori economici ed individua le relative risorse finanziarie, strumentali ed umane. Con deliberazione n. 11 del 12.2.2020 sono stati approvati i Budget direzionali e con determinazione n. 15/SG del 13.2.2020 il Segretario Generale li ha assegnati ai Dirigenti ai quali compete la responsabilità gestionale delle risorse.

Dopo l'approvazione del Bilancio Preventivo 2020, si sarebbe dovuto approvare il relativo Piano della Performance, attuativo dei programmi operativi contenuti nel documento di programmazione economica. Da metà febbraio si è invece presentata, in modo dirompente, l'emergenza sanitaria da Covid 19, che ha pesantemente interessato il nostro Paese, con particolare impatto sulla Lombardia e sulla provincia di Brescia. La gravità del fenomeno e l'influenza sull'operatività non richiedono particolari osservazioni in quanto note: era richiesta un'immediata risposta.

La Camera di Commercio di Brescia ha, infatti, prontamente risposto all'emergenza, riorganizzando l'operatività degli uffici, con l'intento di garantire alle imprese la possibilità di continuare ad accedere ai servizi camerali essenziali e, contestualmente, limitando la presenza del personale in sede all'erogazione dei servizi essenziali, per salvaguardare la salute dei dipendenti e dei cittadini e per arginare il contagio.

Pertanto, il Piano della Performance 2020 è stato approvato con deliberazione n. 52 del 25.5.2020 prevedendo un unico obiettivo strategico, trasversale a tutte le Aree organizzative, da realizzare sotto la guida del Segretario Generale e con l'assistenza dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, recante le azioni adottate ed ancora da adottare dall'Ente per mantenere l'operatività e supportare per quanto possibile le imprese ad attraversare la profonda crisi. L'obiettivo strategico era declinato in 11 obiettivi operativi.

Nel secondo semestre del 2020 il Piano è stato integrato con nuove progettualità rivolte a sostenere le imprese duramente colpite dalla situazione creatasi a causa dall'emergenza Covid, anche attraverso bandi "emergenziali", nonché con l'avvio di progetti inizialmente prospettati per la prima parte del 2020.

Gli obiettivi sono stati assegnati al Segretario Generale ed ai Dirigenti, secondo l'ambito funzionale di competenza.

2.2 FASE DI MONITORAGGIO E REPORTING IN ITINERE.

Periodo di riferimento: luglio 2020/settembre 2020

In corso d'anno sono stati effettuati alcuni incontri, (6/2/2020 e 22/9/2020 in presenza, 25/5/2020 e 13/11/2020 a distanza), al fine di monitorare lo stato di avanzamento delle azioni e porre in essere, laddove necessario al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, percorsi di miglioramento attraverso la rimodulazione delle attività e l'ottimizzazione dei processi.

L'attività è stata svolta dall'OIV sulla base dei report proposti dai Dirigenti ed è stata rendicontata alla Giunta con deliberazione n. 97 del 29 settembre 2020. In particolare, sono stati evidenziati i risultati raggiunti al 30 giugno 2020, proposte alcune modifiche rispetto ai target e/o agli obiettivi dirigenziali da realizzare entro l'anno e, contestualmente, approvati tre ulteriori obiettivi da

inserire nel Piano della Performance 2020.

L'OIV, per il tramite della Struttura di supporto interno, è sempre stato a disposizione dei Dirigenti e degli uffici per valutare e costruire insieme percorsi di miglioramento e ricercare soluzioni organizzative ed operative da adottare per le nuove procedure o per le attività collegate agli obiettivi dirigenziali.

2.3 FASE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Periodo di riferimento: gennaio/marzo 2021

Ogni ufficio ha raccolto, con cadenza semestrale, le risultanze contabili ed i dati quantitativi di processo necessari alla rilevazione periodica, riferendo in merito a:

- stato di avanzamento dei progetti, attività e azioni;
- livello di efficienza, efficacia e qualità dei servizi;
- stato di avanzamento degli obiettivi formulati alla dirigenza e al personale.

Al termine dell'anno l'analisi critica degli scostamenti, tra quanto realizzato e il target – cioè il risultato atteso predefinito all'inizio del periodo – ha costituito il presupposto per la valutazione della performance di struttura, organizzativa ed individuale, sulla base della quale è stata attribuita la retribuzione accessoria ai dirigenti e al personale.

La Giunta, sulla base della proposta di valutazione espressa dall'Organismo Indipendente in data 23 febbraio 2021, ha approvato, con delibera n. 27 del 25 febbraio 2021, la Relazione sulla performance 2020.

Si è quindi dato avvio al processo di valutazione in conformità al D.Lgs. n.150/2009, che prevede:

1. l'attribuzione della retribuzione di risultato dei Dirigenti in relazione al grado di raggiungimento di obiettivi operativi predeterminati;
2. l'attribuzione della produttività ai dipendenti collegata sia al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali sia alla qualità del contributo assicurato, in misura superiore alla prestazione lavorativa media, al miglioramento complessivo dell'attività degli uffici e dei servizi erogati all'utenza, secondo criteri selettivi e meritocratici, sulla base di differenti fasce di merito.

In particolare:

- il Presidente ha determinato e attribuito, con proprio provvedimento n. 8 del 16 marzo 2021, la retribuzione di risultato al Segretario Generale, sulla base della proposta dell'OIV;
- il Segretario Generale ha determinato e attribuito, con proprio provvedimento n. 32/SG e n. 33/SG del 15 marzo 2021, sulla base della proposta dell'OIV, la retribuzione di risultato ai Dirigenti ed al personale con posizione organizzativa;
- i Dirigenti hanno effettuato la valutazione dei dipendenti appartenenti alla propria Area e il Segretario Generale, con proprio provvedimento n. 34/SG del 15 marzo 2021, ha attribuito il premio di produttività secondo le modalità indicate nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo.

2.4 FASE DI RENDICONTAZIONE

Periodo di riferimento: gennaio/giugno 2021

La Relazione sulla performance, prevista dall'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009, è il documento per

rendicontare ai cittadini ed agli stakeholder camerali (imprese e loro associazioni, professionisti, consumatori, altre istituzioni, Organi camerali, personale dipendente, fornitori) i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e all'utilizzo delle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

La Relazione è costruita seguendo le Linee Guida di Unioncamere, predisposte sulla base delle indicazioni provenienti dalla norma e dalle delibere CIVIT, analizzate ed approfondite alla luce delle esigenze e delle caratteristiche del Sistema camerale.

Fino al 2020 – riferimento Piano della Performance 2019 – la relazione è stata costruita in due distinti momenti temporali: la prima a febbraio, sulla base delle informazioni necessarie per la quantificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, che è presupposto per l'erogazione della retribuzione di risultato e del premio di produttività; la seconda, predisposta entro giugno completava la relazione con ulteriori dati che potevano essere quantificati successivamente all'approvazione del bilancio d'esercizio. Le due sezioni, in distinti momenti, venivano validate dall'OIV, prima di essere sottoposte all'approvazione della Giunta.

A partire dal 2021 – riferimento Piano della Performance 2020 – la relazione è stata adeguata alle nuove linee Guida di Unioncamere, rilasciate a maggio 2020.

Il documento viene predisposto a febbraio 2021 con tutte le informazioni necessarie per la quantificazione della performance di Ente in relazione al conseguimento di obiettivi strategici e operativi assegnati ai Dirigenti. Riporta anche i principali progetti ed obiettivi realizzati in aggiunta a quelli già previsti nel piano della performance.

La relazione, in applicazione di quanto previsto dalla circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – in data 29 marzo 2018 è stato trasmesso ad Unioncamere e pubblicato nella sezione amministrazione trasparente del sito camerale.

La Camera di Commercio di Brescia, inoltre, ha pubblicato sul proprio sito istituzionale le informazioni previste dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e s.m.i., che ha stabilito il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

Con la trasparenza amministrativa la Camera di Commercio di Brescia assicura la massima circolazione possibile delle informazioni, rendendo disponibili i documenti e le informazioni di cui è prevista pubblicità ed accessibilità.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi sufficientemente sfidanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative di condivisione con il personale degli obiettivi assegnati agli uffici di appartenenza • individuazione di obiettivi per macro aree strategiche • mancanza di indicatori e target per obiettivi strategici • mancanza di visione

pluriennale		
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio progressivo 	
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei fattori di valutazione con OO.SS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazione di obiettivi individuali
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività nell'effettuazione della valutazione e analisi della performance organizzativa, con riduzione dei tempi di erogazione delle premialità; • ulteriori obiettivi realizzati al di fuori del piano della performance 	

3 – Analisi dei documenti

3.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance (SMVP) è stato definito con delibera di Giunta n. 136 del 20 dicembre 2013 e successivamente modificato con deliberazione n. 7 del 30 gennaio 2017 e n. 12 del 28 gennaio 2019, con approvazione dell'OIV in data 21 gennaio 2019.

Il SMVP tiene conto delle linee guida di Unioncamere rilasciate a novembre 2018.

Il Sistema è il riferimento per monitorare il grado di raggiungimento della performance dell'Ente, che è conseguita attraverso progetti che possono essere realizzati con la partecipazione di una o più aree organizzative, possono essere trasversali a diverse aree strategiche e possono essere ancorati a differenti prospettive di creazione di valore.

Il SMVP costituisce uno strumento necessario per verificare il raggiungimento degli standard quantitativi, qualitativi ed economico-finanziari dei servizi dell'Ente e per accrescere il livello di soddisfazione degli stakeholder.

Lo strumento è improntato a principi generali quali la valorizzazione del merito, la garanzia delle pari opportunità e la trasparenza nei risultati conseguiti, considerando leva determinante per il miglioramento l'accountability, attuata attraverso misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

Il Segretario Generale, sulla base del SMVP approvato con delibera n. 12/2019, ha approvato un nuovo modello di incentivazione, allegato alla determinazione n. 85/SG del 26 giugno 2019.

La valutazione della performance individuale ha più finalità:

- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- rimarcare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- evidenziare esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate.

Base di partenza per la valutazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi attribuiti nel Piano della Performance.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è definito in modo adeguato: sono stati previsti gli ambiti e le modalità di misurazione della performance organizzativa, secondo un modello che consente di generare effetti di miglioramento sull'organizzazione del lavoro, sulla gestione dell'ente e sulle modalità di erogazione dei servizi.

Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è progettato in modo corretto e funzionale alle esigenze del ciclo della performance, è congruente (e integrato) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione ed elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità. La struttura e l'articolazione permettono di dare conto in modo trasparente su come è stata attuata la misurazione e la valutazione.

L'OIV ha certificato la valorizzazione degli obiettivi dell'anno 2020, secondo quanto previsto dalla

sezione 3.4 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come risulta dai verbali del 25 maggio e del 22 settembre 2020.

3.2 IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della Performance viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, assicurando la trasparenza. Sono presenti Aree strategiche, Obiettivi strategici e Obiettivi operativi, esaustivi e comprensibili, definiti secondo un processo strutturato, con la possibilità di misurare il grado di raggiungimento degli stessi. Sono presenti target per ogni indicatore, stabiliti secondo criteri verificabili e piani operativi di attività descritti chiaramente, consentendo di individuare facilmente le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti/uffici coinvolti).

Esiste, pertanto, integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance. Il processo di definizione degli obiettivi operativi è condiviso, per il tramite dei Dirigenti, con i Responsabili di servizio e di ufficio.

La definizione degli obiettivi operativi è il risultato dell'impiego del processo di "cascading" che traduce e declina obiettivi strategici in operativi.

Gli obiettivi operativi sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato (1 anno).

Nei Piani operativi sono chiaramente identificati i soggetti responsabili ed i tempi di avvio e conclusione delle attività e gli indicatori sono definiti in modo tale da consentire di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativamente a più ambiti (qualità, input, output, efficienza, efficacia, ecc.); i target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica.

3.3 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Gli strumenti e le metodologie di monitoraggio, così come sono stati progettati, forniscono un efficace supporto al ciclo della performance. Il monitoraggio è semestrale ma, in caso di necessità, di situazioni particolari o di criticità, può essere richiesto anche con diversa periodicità.

Il sistema di reporting in itinere supporta il processo decisionale dei vari attori ed utilizza le informazioni derivanti da altri processi/sistemi.

La Relazione fornisce informazioni sintetiche e soddisfa le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder, inoltre rendiconta sui risultati e sugli scostamenti rispetto a quanto atteso.

La relazione è accompagnata dal documento di Validazione dell'OIV che certifica i risultati conseguiti, previa verifica a campione di quanto relazionato dai dirigenti in merito ai singoli obiettivi.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP		<ul style="list-style-type: none"> Il documento è in via di aggiornamento
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> Rappresenta in modo chiaro l'assegnazione degli obiettivi alle diverse aree organizzative 	<ul style="list-style-type: none"> Non riposta obiettivi pluriennali
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> Il nuovo format utilizzato nel 2021 rappresenta in modo più chiaro e comprensibile i risultati conseguiti 	<ul style="list-style-type: none"> Assegnazione di obiettivi individuali

4 – Analisi di miglioramento

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal successivo ciclo, siano di seguito indicate.

- Definire obiettivi trasversali all'organizzazione, così da aumentare il grado di condivisione e il coinvolgimento di risorse con competenze diverse su progettualità comuni.
- Ridefinire le modalità di identificazione degli obiettivi strategici, con orientamento pluriennale.
- Individuare indicatori specifici e target di riferimento anche per gli obiettivi strategici.

Sarebbe auspicabile, per alcuni obiettivi operativi, una più ampia rappresentazione delle modalità di individuazione e quantificazione, compresi i target da raggiungere.

In prospettiva, ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, sui quali quindi si può pensare a intervenire in maniera più graduale, sono i seguenti.

- Ridefinire il posizionamento strategico della Camera di Commercio rispetto agli altri attori del territorio, enfatizzando la funzione promozionale.
- Potenziare il ruolo della Camera di Commercio sul territorio, come soggetto proattivo e protagonista sull'economia locale, anche con progetti autonomi a cui aggregare altri soggetti istituzionali.
- Migliorare l'identificazione dei bisogni del territorio, con riferimento anche a nuovi aggregati di rilievo a livello economico (ad esempio, filiere, cluster).
- Selezionare, con criteri più sfidanti, le imprese e i progetti da supportare (ad esempio, bandi settoriali v/bandi progettuali).

Brescia, 24/5/2021

L'Organismo Indipendente di Valutazione
F.t.o (prof. Claudio Teodori)