

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
della Camera di commercio di Modena
Dott. Biagio Caino



Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni | Ciclo 2025

art. 14, co. 4, lett. a, D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

18 aprile 2026

1. PREMESSA

Ai sensi dell'art. 14, comma 4 del D.lgs. 150/2009 e successive modifiche, l'Organismo indipendente di valutazione della performance (d'ora in poi OIV) provvede a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e a elaborare una Relazione annuale [...] anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi, al fine di evidenziare criticità e punti di forza, nell'ottica di un ulteriore sviluppo e integrazione.

La presente Relazione fa riferimento al Ciclo della performance 2025 della Camera di Commercio di Modena, tenendo anche conto degli sviluppi già avviati nel corso del ciclo e delle evidenze acquisite in occasione delle interlocuzioni in corso d'anno.

Occorre sottolineare che la Relazione si colloca in un quadro di continuità rispetto all'impostazione adottata per il ciclo precedente, valorizzando il lavoro di analisi e armonizzazione già svolto e garantendo la coerenza della "serie storica" delle valutazioni. In tale ottica, si è proceduto ad aggiornare i contenuti alla luce delle evidenze più recenti, mantenendo un approccio comparabile nel tempo.

In coerenza con le prassi adottate negli esercizi precedenti, anche per la Relazione in essere si è fatto riferimento come cornice metodologica alle Linee guida per le Camere di commercio predisposte a marzo 2021 da Unioncamere.

Sul piano operativo, oltre all'utilizzo dello strumento di check-up («tool di autovalutazione») reso disponibile per tutto il Sistema camerale, che consente di effettuare un *assessment* guidato sullo stato dell'arte del ciclo della performance dei diversi enti sia dal punto di vista del processo sia per quanto riguarda i documenti che da esso originano, si è fatto riferimento a una pluralità di ulteriori elementi conoscitivi.

In particolare, la continua interlocuzione sviluppata nel corso dell'anno ha consentito allo scrivente OIV di acquisire elementi fondamentali di analisi sul funzionamento del ciclo della performance della Camera di commercio, cui si affiancano gli esiti di specifiche azioni promosse dall'ente, quali l'indagine sul benessere organizzativo e la sperimentazione della valutazione dal basso e tra pari, realizzata nell'ambito della cd «valutazione a 360°».

Nel seguito della Relazione verrà presentato dapprima un quadro complessivo degli esiti delle valutazioni effettuate, per poi effettuare delle analisi specifiche sulle singole fasi del processo e sui documenti, fino a delineare eventuali ipotesi di miglioramento.

2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI MODENA

Nel complesso, il Ciclo della performance della Camera di commercio di Modena si conferma come un sistema solido, strutturato e pienamente funzionante, caratterizzato da un buon livello di presidio metodologico e da una sostanziale efficacia delle diverse fasi che lo compongono.

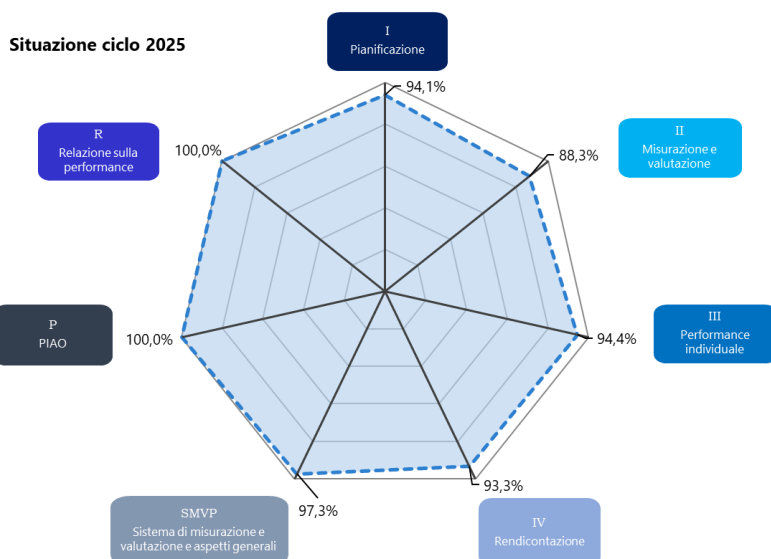
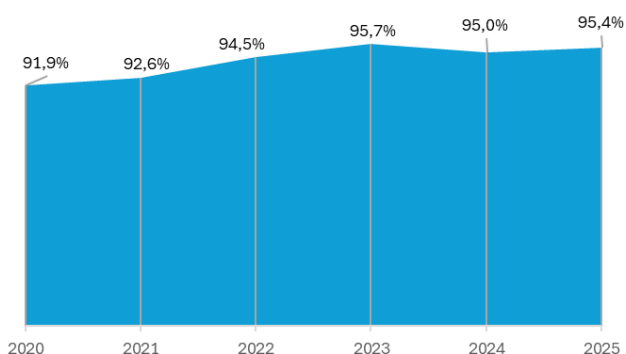
Il processo appare adeguatamente formalizzato e diffuso all'interno dell'organizzazione, con un coinvolgimento delle diverse componenti coerente con i rispettivi ruoli e responsabilità. Le diverse fasi del ciclo risultano integrate tra loro e in grado di coprire in modo completo gli ambiti rilevanti del performance management.

I documenti di riferimento (SMVP, PIAO e Relazione sulla performance) risultano redatti nel rispetto delle tempistiche previste e si caratterizzano per chiarezza espositiva, completezza informativa e coerenza con il quadro normativo e con le Linee guida di riferimento.

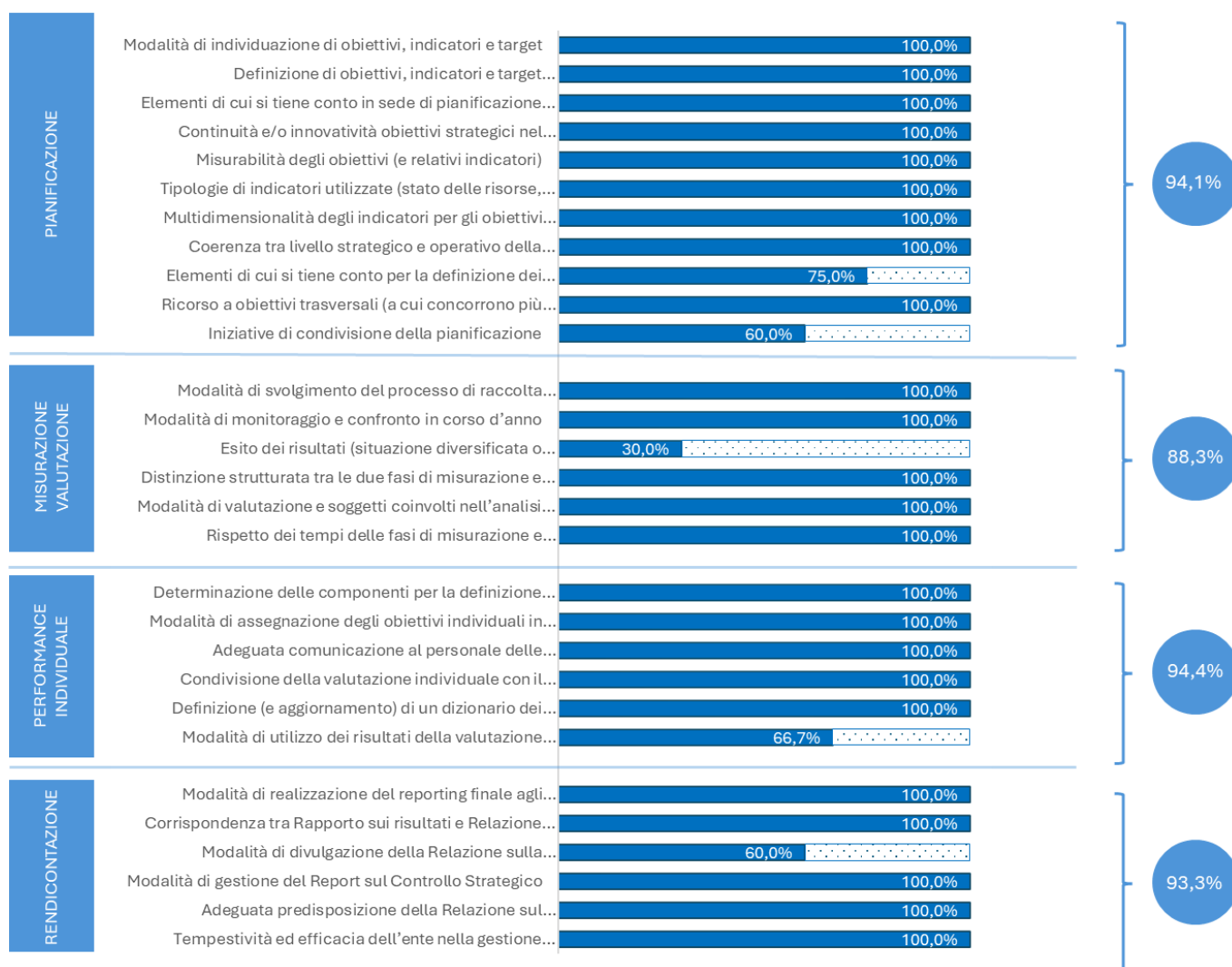
Il punteggio medio complessivo rilevato attraverso il Tool di autovalutazione si attesta su valori elevati, confermando il buon livello di maturità del sistema e la capacità dell'ente di presidiare in modo efficace il ciclo della performance.

Con riferimento al confronto con il dato medio nazionale, si evidenzia che, allo stato attuale, il campione disponibile risulta ancora troppo limitato (avendo completato la rilevazione un numero contenuto di Camere di commercio) e non consente pertanto di formulare considerazioni comparative significative. Per tale motivo, in questa sede si è ritenuto di non valorizzare tale elemento, rinviando eventuali analisi di benchmark a una fase successiva, a rilevazione completata.

Anche l'analisi di dettaglio dei singoli ambiti di valutazione (fasi del ciclo e documenti) conferma il quadro complessivamente positivo, pur evidenziando, in linea con quanto già rilevato nei cicli precedenti, alcuni margini di ulteriore miglioramento concentrati in specifiche componenti del processo, che verranno approfonditi nei paragrafi successivi.



3. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO



➔ 3.1 – PIANIFICAZIONE

La fase di pianificazione si conferma adeguatamente strutturata e presidiata, caratterizzata da un processo di definizione degli obiettivi che si sviluppa attraverso un'interlocuzione tra vertici e struttura, finalizzata a garantire coerenza tra indirizzi strategici e capacità operativa dell'ente.

La costruzione degli obiettivi avviene tenendo conto dei principali elementi di contesto, sia interni che esterni, nonché delle evidenze derivanti dalle rilevazioni pregresse e dai fabbisogni dell'utenza. Gli obiettivi risultano generalmente ben definiti e corredati da indicatori misurabili e da target puntuali, prevalentemente di natura quantitativa.

Permane un adeguato equilibrio tra continuità e innovazione: da un lato, viene assicurata la coerenza con le linee strategiche di medio-lungo periodo dell'ente; dall'altro, si registra la capacità di introdurre aggiornamenti e adeguamenti in funzione delle evoluzioni del contesto di riferimento.

Sotto il profilo qualitativo, gli obiettivi appaiono nel complesso sufficientemente sfidanti, pur potendosi rilevare, in alcuni ambiti specifici, ulteriori margini di affinamento nella definizione dei target, al fine di garantire una piena coerenza con le performance storiche e con le effettive potenzialità organizzative.

Si evidenzia inoltre un buon livello di integrazione tra pianificazione strategica e operativa: gli obiettivi strategici risultano adeguatamente declinati in obiettivi operativi, con l'indicazione delle strutture organizzative coinvolte. In tale ambito, si conferma il ricorso a obiettivi trasversali, che favoriscono il coordinamento tra unità organizzative e una gestione più integrata delle attività.

Nel complesso, la fase di pianificazione si presenta ben presidiata e con un impianto metodologico di buon livello, senza evidenti criticità sotto il profilo della qualità di obiettivi, indicatori e target. I margini di miglioramento si collocano piuttosto su un piano diverso, riconducibile al rafforzamento delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder, sia interni che esterni, nella fase di definizione delle priorità e degli indirizzi strategici, al fine di accrescere ulteriormente la condivisione e la capacità del sistema di intercettare in modo ancora più puntuale i bisogni del territorio e dell'organizzazione.

➔ 3.2 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Anche la fase di misurazione e valutazione si conferma complessivamente affidabile, supportata da un sistema organizzato di raccolta, validazione e gestione dei dati che alimentano gli indicatori di performance.

La rilevazione delle informazioni avviene secondo flussi definiti, con il coinvolgimento delle strutture competenti e il ricorso, ove possibile, a fonti informative oggettive e "certificate", quali applicativi gestionali e banche dati. Il processo risulta inoltre supportato da strumenti informatici che ne facilitano la gestione e contribuiscono alla tracciabilità delle informazioni.

Nel rispetto delle previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, viene effettuato un monitoraggio infrannuale, le cui risultanze sono utilizzate per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e per individuare eventuali scostamenti. Tale monitoraggio rappresenta un elemento qualificante del sistema, pur potendosi rilevare l'opportunità di una sua ulteriore implementazione, al fine di rafforzarne il ruolo di strumento di gestione attiva del ciclo.

La distinzione tra fase di misurazione e fase di valutazione risulta chiara e correttamente impostata: alla rilevazione dei dati segue un momento di analisi e interpretazione dei risultati, che tiene conto anche degli elementi di contesto e delle eventuali cause degli scostamenti. Il processo valutativo coinvolge i diversi attori del sistema (Segretario generale, Dirigenti, EQ, OIV e Giunta), secondo ruoli e responsabilità definiti.

Permangono tuttavia alcuni margini di miglioramento, in particolare con riferimento alla capacità del sistema di valorizzare pienamente le informazioni raccolte in chiave gestionale e decisionale, nonché alla possibilità di rafforzare i momenti di confronto e allineamento tra i soggetti coinvolti nella valutazione.

Nel complesso, la fase di misurazione e valutazione appare quindi adeguatamente presidiata, con prospettive di evoluzione orientate soprattutto al rafforzamento della sua funzione di supporto alla gestione e al miglioramento continuo della performance.

➔ 3.3 – PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale si conferma complessivamente strutturato e coerente con l'impianto del ciclo della performance, prevedendo una chiara articolazione delle componenti valutative e un adeguato bilanciamento tra risultati e comportamenti organizzativi, differenziato in funzione dei diversi livelli professionali.

In fase di avvio del ciclo, a seguito dell'approvazione del PIAO, viene assicurata la comunicazione al personale delle priorità dell'ente e degli obiettivi assegnati, attraverso strumenti di sintesi e momenti di confronto diretto tra responsabili e collaboratori. Tale processo contribuisce a favorire l'allineamento tra obiettivi organizzativi e contributi individuali.

Nel corso dell'anno sono previsti momenti di verifica, attivati in presenza di specifiche esigenze, mentre al termine dell'esercizio si svolge il colloquio finale di valutazione, nel quale viene effettuata la restituzione complessiva della performance individuale.

Dalle evidenze raccolte emerge tuttavia come alcuni elementi del sistema possano essere ulteriormente rafforzati, in particolare con riferimento alla qualità e all'uniformità dei processi valutativi. In tale ambito, si rileva l'opportunità di valorizzare maggiormente i momenti di confronto tra responsabili e collaboratori, sia in itinere sia nella fase finale, al fine di rendere più efficace il processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi.

Analogamente, con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, si evidenziano margini di miglioramento nella capacità di rendere tali valutazioni più ancorate a evidenze concrete e maggiormente differenziate, anche al fine di rafforzare la percezione di equità e trasparenza del sistema.

In tale ambito, si segnala inoltre la rilevanza di alcune iniziative adottate dall'ente con riferimento al ciclo 2025 che hanno permesso di arricchire il patrimonio informativo a supporto della fase di misurazione e valutazione, fornendo elementi di analisi utili in chiave di miglioramento del sistema.

In particolare, l'**Indagine sul benessere organizzativo** ha consentito di rilevare un quadro complessivamente positivo, con valutazioni medio-alte su senso di appartenenza, chiarezza dei ruoli e adeguatezza di competenze e strumenti. Al tempo stesso, ha permesso di delineare alcune aree di miglioramento, in particolare sul benessere psicologico, sull'equità percepita e sulla gestione dei carichi e delle relazioni interne. Tali evidenze possono costituire un utile riferimento per rafforzare gli interventi organizzativi e formativi che l'ente intende portare avanti (in proposito, la Camera si è già tempestivamente attivata con un percorso formativo avviato proprio nel mese di aprile 2026) e potranno essere valorizzate anche ai fini dell'evoluzione del SMVP, in particolare per quanto riguarda i comportamenti organizzativi e le leve di sviluppo manageriale.

Anche la **sperimentazione della valutazione dal basso e tra pari** sviluppata nell'ambito della più ampia sperimentazione della valutazione a 360° (nel 2024 era stata sperimentata l'auto-valutazione), ha consentito di acquisire nuovi spunti conoscitivi sul funzionamento organizzativo e sulle dinamiche relazionali interne. Le risultanze emerse hanno messo in luce come la qualità del lavoro organizzativo sia fortemente influenzata non solo dal raggiungimento dei risultati, ma anche dalle modalità di gestione delle relazioni, in particolare nel rapporto tra responsabili e collaboratori.

➔ 3.4 – RENDICONTAZIONE

La fase di rendicontazione si conferma coerente con il quadro normativo di riferimento, evidenziando un buon livello di presidio sia sotto il profilo dei contenuti sia delle tempistiche.

I principali documenti di rendicontazione – in particolare la Relazione sulla performance, unitamente agli altri strumenti di reporting previsti – risultano elaborati, approvati e pubblicati nel rispetto delle scadenze, garantendo la completezza delle informazioni richieste e un adeguato livello di trasparenza verso gli stakeholder.

Sotto il profilo qualitativo, la rendicontazione appare chiara e leggibile, con una rappresentazione complessiva dei risultati conseguiti che consente di cogliere in modo efficace il grado di raggiungimento degli obiettivi. In particolare, si rileva una buona capacità di collegare gli esiti della misurazione con le valutazioni espresse, anche attraverso commenti esplicativi nei casi di scostamenti rispetto ai target prefissati.

L'ente dimostra inoltre affidabilità e tempestività nella gestione delle rilevazioni di Sistema, provvedendo a trasmettere i dati richiesti nel rispetto delle scadenze e con un adeguato livello di accuratezza.

Permangono tuttavia alcuni margini di sviluppo, riconducibili principalmente alla possibilità di rendere la rendicontazione ancora più efficace come strumento di comunicazione, anche attraverso l'utilizzo di modalità di rappresentazione dei dati più sintetiche e accessibili, in grado di facilitarne la fruizione da parte di interlocutori non specialistici.

Nel complesso, la fase di rendicontazione risulta quindi pienamente adeguata, con prospettive di evoluzione orientate al rafforzamento della sua funzione di comunicazione e diffusione dei risultati della performance.

4. ANALISI DEI DOCUMENTI



► 4.1 – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si conferma uno strumento solido e coerente con le Linee guida Unioncamere, oggetto di un aggiornamento periodico volto a verificarne la coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo e normativo.

Il processo di revisione del SMVP avviene in modo ordinato all'avvio del ciclo della performance, anche attraverso il confronto con l'OIV, che svolge un ruolo non solo di verifica della *compliance*, ma anche di supporto metodologico e di impulso al miglioramento continuo del sistema.

Sotto il profilo dei contenuti, il SMVP risulta completo e articolato, definendo in modo chiaro gli elementi essenziali del ciclo della performance, tra cui:

- le modalità e la periodicità del monitoraggio infrannuale;
- l'individuazione dei livelli organizzativi di riferimento per la performance;
- i criteri di misurazione degli obiettivi e degli indicatori;
- il sistema di pesi attribuiti alle diverse componenti della performance (organizzativa e individuale);
- le scale di valutazione, in particolare per quanto riguarda i comportamenti organizzativi.

Il sistema appare nel complesso funzionale, pur presentando alcuni margini di evoluzione, soprattutto con riferimento agli strumenti operativi a supporto della valutazione individuale.

In particolare, si rileva l'opportunità di un affinamento dei fattori e sub-fattori relativi ai comportamenti organizzativi, al fine di renderli maggiormente comprensibili e collegabili a situazioni operative concrete, nonché di una possibile revisione delle scale di valutazione, per migliorare la capacità discriminante del sistema ed evitare fenomeni di appiattimento nelle fasce medio-alte.

Nel complesso, il SMVP si configura quindi come un sistema maturo e adeguato, con prospettive di miglioramento orientate non tanto a una revisione dell'impianto complessivo, quanto a un progressivo affinamento degli strumenti applicativi e delle modalità di utilizzo.

► 4.2 – PIAO

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) si conferma un documento completo e in linea con il quadro normativo di riferimento, approvato e pubblicato nel rispetto delle tempistiche previste.

Il documento integra in modo organico le diverse dimensioni della programmazione dell'ente (valore pubblico, performance, prevenzione della corruzione e trasparenza, organizzazione, fabbisogni di personale e formazione), evidenziando un adeguato livello di coordinamento tra le varie sezioni. La sua predisposizione avviene attraverso il contributo di una pluralità di soggetti interni, garantendo un approccio trasversale e una copertura efficace dei diversi ambiti.

Con riferimento alle sezioni più direttamente collegate al ciclo della performance, il PIAO presenta:

- una definizione chiara degli obiettivi, con indicatori corredati delle principali informazioni qualificanti (fonti, modalità di calcolo, target);
- l'individuazione delle strutture organizzative responsabili e coinvolte nel conseguimento degli obiettivi;
- un impianto complessivamente selettivo, che consente di mantenere il focus sulle priorità strategiche dell'ente.

Sotto il profilo qualitativo, il documento appare ben strutturato e leggibile, con un buon equilibrio tra completezza informativa e fruibilità. Permangono tuttavia alcuni margini di sviluppo, riconducibili in particolare alla possibilità di rafforzare ulteriormente il collegamento tra le diverse sezioni del Piano, rendendo ancora più esplicite le interrelazioni tra obiettivi di performance, dimensioni organizzative e azioni di sviluppo.

Nel complesso, il PIAO si configura come uno strumento efficace di pianificazione integrata, con prospettive di evoluzione orientate al progressivo rafforzamento della sua funzione di sintesi e di indirizzo strategico.

► 4.3 – RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla performance viene predisposta e approvata nel rispetto delle scadenze previste, assicurando allo scrivente OIV un congruo intervallo temporale per lo svolgimento delle attività di validazione. Il documento si conforma alle indicazioni metodologiche fornite dalle Linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Sotto il profilo dei contenuti, la Relazione presenta un impianto chiaro e ben organizzato, con una trattazione dei diversi ambiti che consente di cogliere in modo efficace i risultati conseguiti dall'ente nel corso dell'esercizio.

L'analisi del contesto risulta pertinente rispetto ai principali fattori che hanno inciso sull'azione amministrativa, contribuendo a inquadrare correttamente il grado di raggiungimento degli obiettivi. La rendicontazione dei risultati appare completa, con una copertura esaustiva sia degli obiettivi strategici sia di quelli operativi.

Particolarmente apprezzabile è la presenza di elementi interpretativi a supporto dei dati, che consentono di comprendere le motivazioni alla base degli eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati, arricchendo la lettura della performance con valutazioni di natura qualitativa.

Permangono margini di sviluppo riconducibili principalmente alla possibilità di rendere il documento ancora più immediato nella consultazione, anche attraverso una maggiore sintesi espositiva e il ricorso a modalità di rappresentazione dei risultati più efficaci dal punto di vista comunicativo.

Nel complesso, la Relazione sulla performance si configura come uno strumento informativo affidabile e utile, con potenzialità di ulteriore evoluzione nella direzione di una comunicazione sempre più chiara e accessibile dei risultati conseguiti dall'ente.

5. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce delle evidenze emerse dall'*assessment* metodologico condotto, il Ciclo della performance della Camera di commercio di Modena si è confermato complessivamente solido.

I margini di miglioramento si collocano, quindi, su alcune dimensioni qualitative del Sistema, rispetto alle quali è possibile formulare le seguenti proposte operative.

➔ Valorizzazione del monitoraggio infrannuale come leva gestionale

Pur essendo già presenti momenti di monitoraggio infrannuale, nei quali vengono analizzati lo stato di avanzamento degli obiettivi e dei relativi target e individuate eventuali criticità, si rileva come tale dimensione risulti già adeguatamente presidiata sotto il profilo della misurazione oggettiva dei risultati.

In una prospettiva evolutiva, appare tuttavia opportuno valorizzare ulteriormente tali momenti, orientandoli non solo alla verifica dei risultati, ma anche alla lettura e condivisione delle dinamiche organizzative che ne influenzano il conseguimento.

In particolare, si propone di:

- affiancare alla verifica degli scostamenti una riflessione sulle modalità di lavoro, sul coordinamento tra strutture e sulle eventuali criticità organizzative;
- utilizzare questi momenti per condividere soluzioni operative e pratiche efficaci tra responsabili e collaboratori;
- valorizzare il monitoraggio come occasione di confronto gestionale, in grado di supportare il miglioramento del funzionamento complessivo dell'organizzazione.

In tal modo, il monitoraggio intermedio può evolvere da strumento prevalentemente orientato alla rilevazione dei risultati a leva utile per il miglioramento continuo del funzionamento organizzativo.

➔ Revisione dei fattori e sub-fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi

Si suggerisce di procedere a una rivisitazione dei fattori e sub-fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'obiettivo di renderli più chiari e immediatamente intelligibili per valutatori e valutati, oltre che maggiormente ancorati a situazioni operative concrete (es. gestione delle priorità, coordinamento del team, comunicazione interna, *problem solving*).

Questo intervento consentirebbe di ridurre margini di ambiguità interpretativa e di rendere la valutazione più omogenea tra le diverse strutture.

➔ Rimodulazione della scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

L'attuale scala di valutazione, pur formalmente articolata su 7 livelli, presenta una distribuzione dei punteggi che tende a concentrarsi nella fascia medio-alta (20% - 30% - 60% - 70% - 80% - 90% - 100%), determinando un effetto di **appiattimento verso l'alto** già a partire dai livelli intermedi.

Al fine di migliorare la capacità discriminante del sistema, si propone di valutare una **rimodulazione della scala**, ad esempio secondo una progressione più graduale e lineare (es. 10% - 25% - 40% - 55% - 70% - 85% - 100%), che consentirebbe una maggiore coerenza tra giudizio qualitativo e punteggio attribuito, una più efficace differenziazione delle performance, soprattutto nelle fasce intermedie, e un

utilizzo più consapevole dell'intera scala da parte dei valutatori.

Sarebbe altresì importante corredare la Scala di valutazione con esempi concreti di comportamento atteso per ciascun livello di punteggio (es. cosa distingue una valutazione "media" da una "alta" nella gestione del team).

➔ **Evoluzione del processo valutativo in chiave di coerenza e differenziazione**

Ferma restando la credibilità dell'attuale sistema di valutazione dei dipendenti da parte dei Dirigenti con l'ausilio delle EQ, in una prospettiva evolutiva può risultare opportuno rafforzare ulteriormente tale meccanismo, al fine di migliorare la coerenza complessiva delle valutazioni tra le diverse unità organizzative e accrescere la capacità del sistema di differenziare in modo più evidente i livelli di performance.

A tal fine, si propone di orientare il confronto tra Dirigenti ed EQ non solo alla validazione delle singole valutazioni, ma anche a una lettura comparativa delle distribuzioni dei punteggi tra le diverse unità organizzative, così da evidenziare eventuali disallineamenti (ad esempio concentrazioni anomale su determinati livelli) e favorire la condivisione di criteri applicativi comuni.

Un ulteriore ambito di possibile miglioramento riguarda la tempistica del processo valutativo. In particolare, può essere opportuno valutare l'anticipazione della conclusione delle valutazioni individuali, sganciandole parzialmente dalla tempistica della misurazione finale dei risultati. Pur trattandosi di dimensioni tra loro collegate, la valutazione delle persone presenta infatti una componente autonoma, legata anche all'analisi dei comportamenti organizzativi.

Una sua anticipazione – ad esempio entro il primo trimestre dell'anno successivo e comunque prima della definizione e consegna delle nuove schede individuali – consentirebbe di:

- disporre tempestivamente degli esiti valutativi;
- valorizzare le evidenze emerse nell'anno precedente come input per il ciclo successivo;
- evitare effetti di trascinamento e rafforzare la coerenza tra valutazione pregressa e nuove sfide per l'immediato futuro.

➔ **Utilizzo del colloquio di valutazione come momento di gestione della relazione e sviluppo**

Essendo il colloquio di valutazione con il dipendente uno strumento centrale del sistema, può essere ulteriormente valorizzato nella sua funzione gestionale, facendogli assumere una connotazione che vada oltre la consegna della Scheda di valutazione e consenta un adeguato sviluppo del confronto con il collaboratore.

In tale prospettiva, appare opportuno promuovere una modalità di gestione del colloquio più orientata al contenuto, "strutturandolo" in termini sostanziali, non attraverso appesantimenti formali (quali verbalizzazioni o adempimenti aggiuntivi), ma garantendo la presenza di alcuni contenuti minimi, che ne qualificano l'efficacia.

In tale ambito, si rileva l'opportunità che l'ente si doti di indicazioni operative sintetiche su come impostare il colloquio di valutazione (ad esempio attraverso brevi linee guida o schemi di riferimento), che prevedano in modo sistematico:

- una restituzione chiara della valutazione, con esplicitazione delle motivazioni;
- un confronto sui punti di forza e sugli ambiti di miglioramento, supportato da esempi concreti;

- l'individuazione di possibili azioni di sviluppo o di attenzione per l'anno successivo.

L'obiettivo è assicurare che il colloquio rappresenti un effettivo momento di dialogo e non un mero passaggio formale.

➔ **Messa a regime della Valutazione a 360°**

A valle delle sperimentazioni già avviate negli ultimi cicli – che hanno interessato, in fasi successive, l'auto-valutazione (2024) e la valutazione dal basso e tra pari (2025), in coerenza con quanto previsto dal vigente SMVP – si rileva l'opportunità di valutare una progressiva messa a regime del modello di valutazione a 360°, attraverso un disegno organico e integrato delle diverse componenti.

Le esperienze realizzate hanno infatti evidenziato, pur con i limiti connessi alla natura sperimentale e alla numerosità talvolta contenuta dei rispondenti, la capacità di tali strumenti di fornire elementi conoscitivi aggiuntivi rispetto ai canali valutativi tradizionali, in particolare con riferimento alla qualità delle relazioni organizzative e ai comportamenti agiti.

In questa prospettiva, si propone di:

- definire un modello complessivo di valutazione a 360°, che integri in modo coerente le diverse fonti di feedback (auto-valutazione, valutazione dal basso, tra pari ed eventualmente da parte dei superiori), chiarendone finalità, ambiti di applicazione e peso all'interno del sistema;
- individuare modalità di utilizzo dei risultati che ne valorizzino la funzione prevalentemente gestionale e di sviluppo, evitando un impiego meramente formale o automaticamente collegato a effetti premiali;
- garantire nel tempo la sostenibilità organizzativa del modello, anche in relazione alla numerosità dei rispondenti e al carico complessivo del processo;
- accompagnare l'implementazione con adeguate azioni di comunicazione e condivisione interna, al fine di favorire la comprensione delle finalità dello strumento e rafforzarne l'accettazione da parte del personale.

L'obiettivo generale è consolidare progressivamente un sistema di valutazione più ricco e articolato, in grado di integrare punti di vista differenti e di restituire una rappresentazione più completa della performance individuale, con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi.

Organismo Indipendente di Valutazione
in composizione monocratica

Dott. Biagio Caino
