

Criteria per la valutazione e verifica della Validità Tecnica

Al fine di migliorare la Validità Tecnica delle proposte (Rif. 2 della Scheda di valutazione) e rendere più oggettive le valutazioni sia del "Livello qualitativo di chiarezza e dettaglio della proposta progettuale, con particolare riferimento alle attività previste, ai tempi, agli obiettivi ed ai risultati" sia del "Livello di appropriatezza della definizione e motivazione della proposta di miglioramento e dei parametri di performance connessi al servizio, inclusa la loro misurazione", la nuova edizione del Catalogo contiene, per ogni tipologia di servizio, alla voce "Documenti per la valutazione dell'attuazione del progetto" la richiesta di fornire una

- **Relazione dettagliata dell'attività svolta contenente le informazioni sullo stato di realizzazione con riferimento, peraltro, alla dimensione dell'investimento effettivamente attivato e alle dimensioni di performance indicate in sede di domanda.**

Si desidera far evidenziare la *dimensione strategica del servizio e dell'innovazione* e cioè il miglioramento complessivo della competitività e quindi l'impatto sul mercato, sui processi interni, sui risultati finanziari, sulla prospettiva di apprendimento e crescita e l'impatto sociale atteso dal progetto di investimento.

La Regione Toscana, nell'ambito della revisione del "Catalogo dei servizi avanzati e qualificati alle imprese toscane", intende inoltre considerare il miglioramento dell'impatto sociale delle imprese derivante dall'aver usufruito di tali servizi. Pertanto, congiuntamente alla volontà di costruire uno strumento di valutazione omogeneo, si propone di comprendere anche indicatori di risultato che possano riflettere questa prospettiva.

Con riferimento a quanto richiesto dai progetti UE (es. Horizon 2020), si consiglia di strutturare la proposta in Obiettivi di Risultato (OR) e Attività di Risultato (AR), specificando anche i **prodotti rilasciati** ("**deliverable**"). Inoltre è opportuno che il **Cronodiagramma** riporti anche i principali risultati intermedi (**milestones**). Esempi di *deliverable* possono essere manufatti, documentazione, software funzionante, ecc. oppure risultati immateriali come il raggiungimento di un obiettivo di fatturato di un'azienda, il conseguimento di un risparmio percentuale di una certa risorsa, il miglioramento di un indicatore fisico/chimico/economico/sociale ecc., risultato da attività correlate al progetto.

Può essere utile indicare gli **Indicatori di parametri di performance** (*KPI - Key Performance Indicator*), facendo riferimento al metodo della "**Scheda di valutazione bilanciata**" (ingl. **Balanced Scorecard, BSC**¹), che abbraccia le attività dell'azienda nel loro insieme, e quindi non solamente la prospettiva contabile/economico-finanziaria

La BSC definisce infatti quattro diverse prospettive di valutazione delle performance dell'impresa, che vanno considerate in modo integrato per valutarne la competitività. A queste quattro prospettive iniziali se ne può aggiungere una quinta per considerare contemporaneamente anche l'impatto sociale. Le prospettive di valutazione sono dunque:

1. *prospettiva della clientela (market-customer perspective)* – L'obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio per il cliente; essa comprende misure di aspetti primari quali: soddisfazione, fedeltà, conservazione, acquisizione e redditività, ecc.. (es. miglioramento della qualità del prodotto; ripetizione nell'acquisto, maggiore tempestività; maggiore flessibilità; migliore valore/prezzo),

¹Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 1996

2. *prospettiva dei processi interni (business process perspective)* – L'obiettivo è il miglioramento dei principali processi aziendali, soprattutto quelli del tutto nuovi in cui eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e della prospettiva economico-finanziaria; (Riduzione dei rifiuti; miglioramento della sicurezza, riduzione costi unitari; flessibilità)
3. *prospettiva finanziaria (financial perspective)* - Gli obiettivi possono essere scelti tra quelli economici finanziari, misurati dai tradizionali indicatori di performance e redditività; (es. ricavi di vendita, Riduzione dei costi / miglioramento della produttività, margini, flussi di cassa; Utilizzazione del patrimonio aziendale / strategia degli investimenti, ecc..)
4. *la prospettiva dell'apprendimento e della crescita (learning and growth perspective)* – ha lo scopo di individuare quali siano le azioni ed i progetti, in primo luogo legati alle competenze del personale, ai sistemi informativi, ecc. che consentono di aumentare le competenze necessarie alla realizzazione degli obiettivi dell'impresa individuati nelle altre tre prospettive. Comprende l'innovazione di prodotto, l'apprendimento/formazione e lo sviluppo organizzativo. (es. nuovi prodotti / processi; relazioni di rete e partenariato; flussi informativi; capacità del personale, capacità dei sistemi informativi, motivazione, empowerment e allineamento dei dipendenti, risposta a minacce / sostituzioni di prodotto o processo)
5. *la prospettiva dell'impatto sociale e ambientale* - L'obiettivo è il miglioramento delle performance sociali e ambientali all'interno e all'esterno dell'azienda. Tale miglioramento può essere valutato in primo luogo come l'operato dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi su: gli utenti, la comunità locale, i dipendenti e l'ambiente naturale (es. percentuale di riduzione dei costi e barriere all'accesso di beni/servizi di base; numero di inserimenti lavorativi di personale con disabilità; riduzioni emissioni sostanze inquinanti). Un ulteriore criterio di valutazione si concentra sull'adozione di processi socialmente innovativi (es coinvolgimento stakeholders e partenariati multi-settore per la realizzazione del progetto; coinvolgimento utenti/beneficiari nella progettazione e valutazione dell'innovazione; coinvolgimento dei lavoratori nel progetto e nei processi decisionali; miglioramenti della trasparenza e accountability)

La scelta degli indicatori da utilizzare varia da impresa ad impresa in base agli obiettivi e alla strategia adottata. Gli indicatori devono rappresentare e cogliere la complessa realtà, essere compatibili con gli obiettivi dell'impresa e della supplychain, e basarsi sui processi tipici dell'impresa. Ogni processo infatti, svolge particolari funzioni che aumentano il valore di prodotti e servizi consegnati ai clienti finali impiegando risorse e input. Analogamente, la misurazione dell'impatto sociale richiede la definizione delle categorie all'interno delle quali le aziende possano elaborare gli indicatori di performance più adatti alle specifiche dei loro progetti.

Le prospettive, ed i relativi parametri di misurazione, sono tra loro interconnessi. Ad esempio, con riferimento ai Servizi 2.4. del Catalogo, un progetto per il miglioramento della qualità aziendale (*prospettiva dei processi*), può comportare il miglioramento delle condizioni di lavoro (*prospettiva di impatto sociale*) e inevitabilmente impatta sul servizio al cliente (migliorando parametri della *prospettiva del mercato*) aumentando anche il fatturato (*prospettiva finanziaria*). Analogamente, un progetto di internazionalizzazione, migliora indicatori sia *della prospettiva di mercato* (es. aumento del numero di clienti, aumento del numero dei paesi serviti, del numero dei distributori, ecc.) sia quelli *della prospettiva finanziaria* (es. aumento del fatturato, miglioramento dei margini, ecc.), e quelli *della prospettiva dei processi* (es. miglioramento del tempo di evasione degli ordini) e *la prospettiva di innovazione* (es. sviluppo di nuovi prodotti per specifici mercati).

Allo stesso modo elementi quali il coinvolgimento dei differenti portatori di interesse (stakeholder engagement) o il coinvolgimento degli utenti nella fase di sviluppo di concetto dell'innovazione (user lead innovation, user designed innovation) (*prospettiva di processo*), avranno riflessi sia in termini di miglior posizionamento (*prospettiva di mercato*) che di costruzione di comunità (*prospettiva d'impatto sociale*).

Un riferimento indicativo della struttura è indicato in Tab. 1a e nel documento allegato (BSC integrata) e cioè:

- gli *obiettivi di risultato*: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo;
- i *deliverable*
- gli *indicatori di performance*: (KPI – Key Performance Indicators), ovvero i parametri che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i *valori-obiettivo* degli indicatori;
- i *valori-attuali* degli indicatori

Eventualmente, in Scheda Tecnica Progetto può essere utile illustrare le previste interrelazioni tra l'oggetto principale del servizio e la performance aziendale nel suo complesso. Con ciò si vuole anche evidenziare la compatibilità del progetto rispetto al livello organizzativo funzionale dell'azienda richiedente ed evitare progetti di investimento redatti più in base alle competenze del fornitore che sulle reali esigenze dell'impresa e favorire il ricorso a fornitori nuovi rispetto a quelli normalmente utilizzati dalle imprese.

BENEFICI ATTESI

La richiesta di introdurre una siffatta strutturazione delle proposte (riferimento alla BSC integrata, ai Deliverable e Milestones) potrà permettere i seguenti vantaggi:

- **in sede di valutazione tecnica**, una più agevole valutazione del merito della proposta, con particolare riferimento a:
 - “Livello qualitativo di chiarezza e dettaglio della proposta progettuale, con particolare riferimento alle attività previste, ai tempi, agli obiettivi ed ai risultati (Rif. 1)” e
 - “Livello di appropriatezza della definizione e motivazione della proposta di miglioramento e dei parametri di performance connessi al servizio, inclusa la loro misurazione (Rif. 10)”
- **In sede di valutazione conclusiva**,
 - la valutazione generale dell'impatto del progetto sulla competitività aziendale, grazie alla possibilità di effettuare il diretto confronto tra i valori-target indicati nella fase di formulazione e quelli misurati a conclusione.
 - La introduzione di un certo “livello di tolleranza” del mancato raggiungimento dei valori obiettivo di alcuni indicatori - a fronte del raggiungimento di altri.
 - La possibile aggregazione dei risultati in sede di valutazione ex-post dell'impatto complessivo

È importante sottolineare che questo tipo di strutturazione offre ulteriori benefici potenziali:

- È utile alle aziende perché stimola a sviluppare una visione integrata delle interrelazioni che ogni progetto genera sulle principali prospettive aziendali e delle interrelazioni tra prospettive aziendali spesso considerate separatamente.
- Consente di migliorare la compatibilità dell'investimento rispetto al livello organizzativo funzionale dell'azienda richiedente. Infatti l'adozione di una metrica di performance olistica permette di limitare il numero di progetti poco funzionali alla specifica realtà aziendale. Si favorisce così il superamento della criticità emersa nei controlli ex post² e cioè di progetti di investimento redatti più in base alle competenze del fornitore che per reali esigenze dell'impresa.

² rif. Documento “Linea 1.3B “aiuti alle PMI per l'acquisizione di servizi qualificati” controlli ex post ai sensi dell'arte. 57 (CE) n. 1083/2006 e della Decisione G.R:T: n 29/2012, Allegato B, par. 2.2, punto 8 **Relazione sulle verifiche effettuate**”

- può contribuire a migliorare la qualità dell'offerta di servizi e ampliare il ricorso a fornitori nuovi rispetto a quelli normalmente utilizzati dalle imprese.

In conclusione, si propone l'introduzione di un metodo di valutazione semplice, ampiamente adottato e descritto in letteratura, che permette di migliorare sia la qualità dei progetti, sia la qualità dei servizi di consulenza, favorendo processi innovativi e di crescita imprenditoriale.

In conclusione, si propone l'introduzione di un metodo di valutazione semplice che, seppure lievemente modificato, risulta ampiamente adottato e descritto in letteratura, che permette di migliorare sia la qualità dei progetti, sia la qualità dei servizi di consulenza, favorendo processi innovativi e di crescita imprenditoriale. Inoltre la BSC integrata, come descritto in precedenza, permette di rispondere alla crescente domanda a livello europeo di incentivare la produzione di innovazioni che abbiano un chiaro, positivo ed evidente impatto sociale e ambientale, misurandone i risultati in un forma monitorabile ed aggregabile.

TAB. 1

a) **Riferimenti ai Deliverable** (*prodotti rilasciati*)

Obiettivi Principali Intervento	Deliverable
1. Obiettivo:	D 1.1
	D 1.2
2. Obiettivo:	D 2.1
	D 2.2
3. Obiettivo	D 3.1
	D 3.2

b) **Riferimenti al metodo BSC Integrato**

INDICATORI DI PERFORMANCE BSC			
Tipologia di Obiettivi	Indicatori di Performance	Val. attuale	Val. atteso
1. Economico - Finanziari	KPI 1.1		
2. Mercato	KPI 2.1		
3. Processi Interni	KPI 3.1		
4. Apprendimento e crescita	KPI 4.1		
5. Impatto sociale	KPI 5.1		

BIBLIOGRAFIA

Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) 2013.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione. ISEDI 2002.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Execution premium. Applicare la strategia per il vantaggio competitivo. Harvard Business Press 2009

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili. ISEDI 2005

David Parmenter. Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIS. Wiley 2012

Paul R. Niven Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies –, Wiley 2008 – 2nd edition

Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 1996