

Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese:  
**INDICAZIONI PER IL MONITORAGGIO E LA  
VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI PROPOSTI**



Co-funded by  
the European Union

## Premessa

Il Governo italiano ha inserito all'interno del suo Programma Nazionale di Riforma per il 2021-27 l'obiettivo di sviluppare un nuovo set di misure politiche per sostenere l'investimento in competenze per la "specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità" delle "piccole e medie imprese".

Attraverso il progetto "Incentivare gli investimenti delle imprese in competenze in Italia", la DG REFORM e l'OCSE intendono sostenere le autorità nazionali italiane a definire e attuare riforme e processi che possano rispondere al meglio a questo obiettivo, anche tenendo conto delle buone pratiche e delle lezioni apprese da altri paesi nell'affrontare situazioni simili. Il progetto mira inoltre a migliorare la misura in cui le piccole e medie imprese reclutano forza lavoro qualificata e forniscono formazione ai loro dipendenti, e a promuovere la collaborazione tra i diversi ministeri coinvolti nelle politiche delle competenze per le piccole e medie imprese, così come tra l'amministrazione centrale e altri stakeholder rilevanti. Il progetto è cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il Programma di Supporto alle Riforme Strutturali e attuato dall'OCSE, in collaborazione con la Commissione Europea.

Il presente rapporto è uno dei risultati di tale progetto, e presenta degli elementi per il possibile monitoraggio e la valutazione degli strumenti proposti nel quadro del progetto. Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione Europea. Le opinioni espresse nel presente documento non possono in alcun modo riflettere l'opinione ufficiale dell'Unione Europea.

# Tavola dei contenuti

Sintesi	4
1 Introduzione	7
1.1 L'Investimento in competenze nei network di imprese	7
1.2 Il Voucher Consulenza Formazione	8
2 Il sistema di monitoraggio e valutazione	9
2.1 Gli obiettivi del sistema di monitoraggio e di valutazione	9
2.2 La progettazione di un sistema di monitoraggio e di valutazione	10
2.3 Gli indicatori del sistema di monitoraggio e valutazione	11
2.4 La valutazione di risultato e di outcome	13
3 Elementi di monitoraggio e valutazione	17
3.1 Batteria di indicatori: Investimento in competenze nei network di imprese	18
3.2 Batteria di indicatori: Voucher Consulenza Formazione	22
Bibliografia	27

# Sintesi

Nel contesto dell'attività di supporto tecnico dell'OCSE al Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito del Programma di Sostegno alle Riforme Strutturali (SRSP) della Commissione Europea, il presente documento delinea le raccomandazioni per la progettazione di un sistema di monitoraggio e valutazione di due misure di politica pubblica a sostegno degli investimenti in competenze nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI) (OECD, 2022<sup>[1]</sup>).

Il documento prima specifica gli elementi che sono necessari per un sistema di monitoraggio e valutazione a questo proposito, poi delinea degli elementi di natura operativa proponendo una batteria di indicatori per ciascuna delle due misure di policy coinvolte dall'analisi in oggetto.

Nel presentare le differenze tra monitoraggio e valutazione, il documento sottolinea come il sistema di monitoraggio serva per controllare che tutto vada secondo le previsioni e che gli inevitabili, fisiologici, scostamenti rientrino in una fascia di tolleranza oltre la quale è necessario introdurre correttivi o nel processo di implementazione o, a monte, nel disegno di programmazione degli strumenti. Nel fare ciò, deve alimentare un sistema di indicatori utili per supportare il processo decisionale dei finanziatori e degli attuatori consentendo loro di correggere eventuali errori di programmazione e indirizzare le politiche pubbliche che si stanno implementando.

In questo contesto occorre quindi impostare il percorso di monitoraggio e valutazione non solo come semplice percorso lineare, ma anche e soprattutto pensando ad inserire un feed-back che ne permetta il percorso a ritroso seguendo alcuni passaggi chiave come descritti nella seguente figura e nel testo sottostante.

## *STEP 1 - Definizione dei dati che servono ai fini gestionali e amministrativi dello strumento*

Questi rappresentano la base del sistema di monitoraggio consentendo di calcolare quelli che vengono definiti “*indicatori fattibili*” (cfr. Sezione 2.3);

## *STEP 2 - Definizione della/e domanda/di attuazione e di risultato e a cui si vuole dare risposta sullo strumento di policy*

Questo comprende due aspetti fondamentali:

- a. Integrazione del sistema di monitoraggio gestionale con ulteriori dati e informazioni che sono/possono essere richieste (agli organismi intermedi e/o ai beneficiari) in fase di accesso allo strumento e che consentono, dunque, di calcolare quelli che vengono definiti “*indicatori semi-fattibili*” (cfr. Sezione 2.3), ovvero non funzionali ai fini gestionali e amministrativi, ma necessari ai fini della valutazione sullo stato di attuazione e propedeutici alla valutazione sull'efficacia dello strumento ;
- b. Definizione dei dati e delle informazioni necessarie ai fini della valutazione.

## *STEP 3 - Scelta del sistema generale di monitoraggio e valutazione*

Questo definisce delle procedure da adottare (all'interno dell'Amministrazione o in relazione ad entità esterne) rispondendo a quesiti generali, ma essenziali:

- a cosa serve il sistema nel suo complesso;
- a chi è diretto;
- quando deve essere impiegato;
- come deve essere implementato;
- quali sono le eventuali risorse esterne necessarie;
- quali procedure applicare;
- quali saranno gli strumenti comunicativi.

**STEP 4** - *Scelta dei metodi e degli strumenti più appropriati di monitoraggio e valutazione sulla base della capacità degli stessi di dare risposte alle domande di cui allo Step 2.*

Sulla base delle domande di valutazione (Step 2) e della scelta del sistema generale (Step 3) è possibile stabilire i metodi e gli strumenti da utilizzare per il monitoraggio e la valutazione. Questo implica anche scelte tecniche, di impegno di risorse umane e finanziarie. Lo sviluppo di un sistema di indicatori può essere basato, in prima applicazione, su dati esistenti o raccolti direttamente dall'Amministrazione / soggetto responsabile, senza necessariamente impegnare ingenti risorse per costruire apposite banche dati. La piena realizzazione del sistema di monitoraggio ed in particolare valutazione, al contrario, deve necessariamente utilizzare metodi più complessi che richiedono un maggiore impegno.

Si segnala, tuttavia, che anche l'individuazione di un elenco operativo di indicatori per il monitoraggio, per essere realmente efficace, richiede un'attenta riflessione che considera simultaneamente di diversi parametri, quali: la capacità di rappresentazione dei fenomeni prioritari così come individuati dalle domande (Step 2); la comunicabilità, nel senso di facilitare la comprensione dei fenomeni anche da parte dei non addetti ai lavori; la reperibilità di banche dati e informazioni di base affidabili; la sostenibilità dei costi e la compatibilità dei tempi per l'aggiornamento delle banche dati.

**STEP 5** - *Strutturazione del sistema di monitoraggio e valutazione mediante la definizione di specifiche batterie di indicatori quali-quantitativi così come di specifici strumenti ad hoc laddove identificati come necessari e fattibili.*

Scelti i metodi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione, si può passare a strutturare il sistema di monitoraggio e valutazione nei suoi particolari con procedure e responsabilità specifiche nella raccolta dei dati, ed un grado di dettaglio appropriato secondo la situazione e le finalità.

Il sistema di indicatori non deve tuttavia essere considerato né chiuso né esaustivo, e anzi sarà soggetto a trasformazioni, aggiungendo o togliendo informazioni, qualora nascessero o emergessero nuove esigenze o si rendessero disponibili nuovi dati.

Infine si deve sottolineare come un sistema di monitoraggio e valutazione basato su un set di indicatori perde parte del suo significato se decontestualizzata dall'intero processo. Gli indicatori forniscono un tipo di informazione che si auspica vengano integrate anche con valutazioni di tipo qualitativo, che permettono di collegare tali informazioni con il contesto di riferimento dello strumento di politica pubblica.

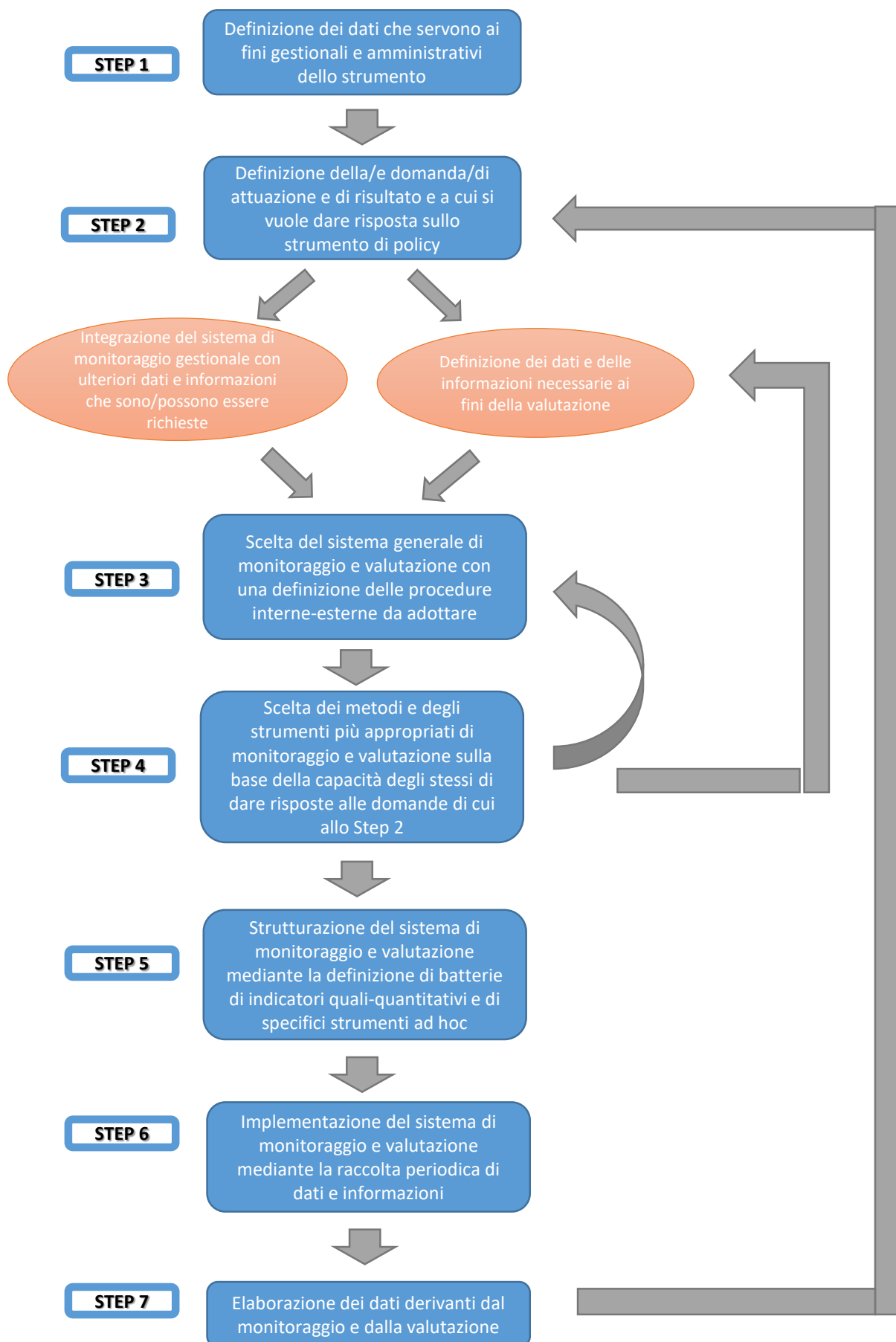
**STEP 6** - *Implementazione del sistema di monitoraggio e valutazione mediante la raccolta periodica di dati e informazioni.*

Nonostante le scelte più importanti siano già state fatte a monte, questa fase richiede tempo per recuperare tutti i dati necessari e procedere ad una messa a punto graduale, spesso per approssimazioni e sperimentazioni successive.

**STEP 7** - *Elaborazione dei dati derivanti dal monitoraggio e dalla valutazione.*

In questa fase si elaborano i dati e redigono specifici rapporti di monitoraggio e valutazione, incrociando i vari metodi e strumenti che si è scelto di utilizzare per giungere a considerazioni di sintesi chiare ed utilizzabili per rispondere alle domande previste nello Step 2, o a porne delle altre.

Questo rapporto propone quindi una serie di indicatori di monitoraggio e valutazione, e alcuni spunti metodologici di valutazione, sulla base di alcune domande fondamentali che possono essere di interesse per l'Amministrazione, visti gli obiettivi di policy sottesi dagli strumenti proposti in OECD (2022<sup>[1]</sup>). Questi elementi, di conseguenza, non vogliono esaurire le opportunità a disposizione dell'Amministrazione, a seconda delle domande di monitoraggio e valutazione che questa vorrà porsi in relazione ai due strumenti di politica pubblica proposti.



# 1 Introduzione

In questa sezione si vogliono presentare gli elementi salienti delle due misure di politica pubblica a sostegno dell'acquisizione e sviluppo di competenze nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI) italiane, al fine di evidenziarne alcune caratteristiche chiave per la definizione del sistema di monitoraggio e valutazione successivamente proposto.

Entrambi gli strumenti proposti in OECD (2022<sup>[1]</sup>) – il nuovo Voucher Consulenza Formazione e le linee guida per investimenti in competenze in rete di imprese – rispondono all'esigenza di affrontare l'annoso problema del *mismatch* di competenze esistente all'interno delle MPMI, e come imprese con scarse capacità progettuali e gestionali contribuiscano al problema.

Una rigorosa analisi dei fabbisogni, la promozione di competenze e di un maggiore coinvolgimento della forza lavoro, nonché il rafforzamento della collaborazione inter-istituzionale rappresentano le principali aree di intervento delle due politiche in oggetto, che tengono conto della grande eterogeneità delle MPMI italiane, espandendo il raggio di azione dell'Amministrazione verso imprese con minore capacità organizzativa e progettuale.

## 1.1 L'Investimento in competenze nei network di imprese

Un sistema di relazioni operative stabili si dimostra essenziale per il rafforzamento dell'investimento in competenze nelle MPMI. A tal fine, il primo strumento proposto intende fornire specifiche linee guida per il consolidamento di un network di imprese attraverso un percorso comune di investimento che preveda la condivisione di costi di formazione del personale, percorsi comuni di formazione, e l'assunzione di personale formato. Nello specifico, le collaborazioni tra imprese dovranno essere in relazione a progetti di investimento in upskilling o reskilling in azienda.

La misura in oggetto si pone come beneficiari ultimi innanzitutto le collaborazioni di imprese già esistenti e formalizzate, ma anche nuovi network e/o singole imprese che abbiano interesse ad entrare in una collaborazione tra imprese attraverso un progetto comune. In questa ottica, la misura di sostegno proposta intende generare consapevolezza dei vantaggi di lavorare in una rete di aziende per l'investimento in capitale umano. Sempre per quanto riguarda i beneficiari potenziali, le aziende potenzialmente coinvolte non dovranno necessariamente operare nello stesso settore o territorio, e la misura, allo stato attuale, non prevede vincoli alla composizione dimensionale delle imprese partecipanti, né al carattere orizzontale o verticale della collaborazione.

Il sostegno alla collaborazione tra imprese avverrà attraverso l'erogazione di specifici servizi diretti che una serie di enti/organismi intermedi potrà prestare ai network e/o alle imprese che ne faranno richiesta al fine di colmare la scarsità o assenza di servizi rivolti specificamente alle collaborazioni tra imprese. Nella proposta OCSE tali organismi sono enti terzi rispetto all'Amministrazione o alle entità di mercato, scelti dall'Amministrazione stessa e che garantiscano una presenza capillare sul territorio.

Tra le possibili tipologie di servizi da offrire per il sostegno all'investimento in competenze di rete, i seguenti sono da considerarsi come prioritari:

1. **L'analisi del fabbisogno di competenze al livello del network come di singole imprese.** L'analisi dei fabbisogni permette di identificare il tipo di formazione più adatta ai bisogni aziendali. L'ente/organismo intermedio avrà il compito di aiutare l'azienda a compiere la mappatura dei fabbisogni, così come nella lettura dei risultati.

2. **L'elaborazione di un piano formativo comune alle imprese della rete e la definizione dei ruoli di ciascuna azienda al suo interno.** Sulla base dell'analisi dei bisogni, la seconda tipologia di servizio offerta vuole supportare i network e/o le singole imprese per l'elaborazione di un piano di investimento in competenze in comune tra le imprese. Dalla mappatura a livello delle singole imprese si favorirà, inoltre, l'aggregazione tra imprese sulla base dell'identificazione di analogie.
3. **La condivisione di informazioni su iniziative di sostegno pubblico rivolte all'investimento in competenze.** Il terzo servizio riguarda le azioni di sensibilizzazione e informazione sull'esistenza di politiche pubbliche che sostengono l'investimento in competenze nelle reti di imprese. Mediante questo servizio la strumentazione pubblica dovrebbe essere discussa direttamente con l'imprenditore.
4. **L'identificazione di nuovi partner sul territorio che possano diventare parte della collaborazione.** L'espansione della rete incrementa l'accesso delle aziende a competenze 4.0, aumentando il capitale umano. In questo contesto, il quarto servizio proposto intende promuovere azioni volte a favorire incontri tra le imprese al livello locale e tra imprenditori sul territorio, attività di apprendimento tra pari (*Peer Learning*), e attività di tutoraggio (*Mentoring*). Si dimostra efficace anche l'inserimento di manager temporanei nelle imprese o collaborazioni tra imprese e istituti di ricerca, in modo da usufruire della loro conoscenza senza assumere nuove figure professionali in modo permanente.

Come anticipato, i quattro servizi sopra ricordati si caratterizzano come forme di consulenza da parte di enti intermedi alle MPMI. OECD (2022<sup>[1]</sup>) raccomanda che l'Amministrazione gestisca le funzioni di indirizzo e coordinamento da applicare in modo uniforme sul territorio nazionale e tra gli enti erogatori. Tra queste, le funzioni principali identificate sono: l'individuazione dei servizi prioritari; la definizione di standard minimi di servizio per gli enti intermedi; la valutazione delle attività di quest'ultimi; e delle attività di ascolto degli stakeholders.

## 1.2 Il Voucher Consulenza Formazione

Il Voucher Consulenza Formazione è il secondo strumento di politica pubblica proposto volto a finanziare parte delle spese sostenute dalle MPMI sia per attività di formazione e sviluppo di competenze che per servizi di consulenza. Il voucher vuole incentivare direttamente le imprese ad investire in competenze tecniche, manageriali, e soft nelle aziende, ma anche spese per servizi di consulenza propedeutici alla formazione nell'ambito di innovazione e transizione tecnologica.

L'eterogeneità delle imprese sul territorio italiano ha portato a raccomandare la creazione di un dispositivo che permetta una formazione flessibile nei contenuti, nell'erogazione, e nei lavoratori che ne beneficiano.

L'azione proposta ha come target di riferimento lavoratori che contribuiscano allo sviluppo dell'impresa e/o coinvolti in progetti di innovazione. Di fatto, i lavoratori cui viene offerta un'eventuale formazione o assistenza organizzativa vengono scelti in base al ruolo che rivestono all'interno dell'impresa.

Le procedure di accesso al beneficio non prevedono una lista esaustiva dei tipi di innovazione ritenuti ammissibili, né prova dell'effettivo inizio del progetto di innovazione, in modo da favorire l'accesso alle imprese con minore capacità progettuale e per evitare di escludere forme di innovazione non strettamente collegate a tecnologie 4.0.

Per poter assicurare un equilibrio tra bisogni dell'impresa ed erogazione del servizio, OECD (2022<sup>[1]</sup>) consiglia che una mappatura dei fabbisogni di competenze dell'azienda sia resa obbligatoria prima di accedere all'agevolazione. Nel caso di piccole imprese che non sono in grado di svolgere questo tipo di analisi, si propone di offrire supporto anche nell'elaborazione di un piano formativo, portando all'istituzione di due sottotipi di Voucher. Le dimensioni della impresa, il tipo di spesa ammissibile considerata, la scelta del tipo di progetto da finanziare (tra progettazione e interventi più articolati) dovrebbero condizionare l'importo dell'agevolazione.



## 2 Il sistema di monitoraggio e valutazione

### 2.1 Gli obiettivi del sistema di monitoraggio e di valutazione

L'obiettivo di un **sistema di monitoraggio** è quello di consentire al soggetto responsabile del finanziamento e al/ai soggetti responsabili dell'attuazione di misurare e, dunque, presidiare la corretta implementazione degli strumenti, ovvero, di governare gli eventuali scostamenti rispetto a quanto preventivato in sede di programmazione. In questa ottica si fonda esclusivamente su dati di natura amministrativa-gestionale già presenti all'interno dell'Amministrazione e/o dei beneficiari delle risorse stanziare, dati necessari per la corretta gestione del Programma.

Non tutti i dati e le informazioni a disposizione dell'Amministrazione sono necessariamente internalizzati nel sistema di monitoraggio perché considerati utili (o obbligatori) ai fini amministrativi e gestionali. Dunque, è rilevante, per costruire una solida batteria di indicatori di monitoraggio (ma anche di valutazione), che ci sia una chiara visione di tutti i dati che sono potenzialmente a disposizione, così da internalizzarli nel sistema informativo, anche se non immediatamente utilizzati a fini gestionali/amministrativi.

Gli elementi che definiscono la qualità di un sistema di monitoraggio e la sua capacità di descrivere l'attuazione di una politica, di un progetto o di un programma sono:

- la definizione dettagliata degli obiettivi di ciascuna misurazione e l'identificazione degli indicatori all'inizio. È importante definire quali sono gli elementi pertinenti e quali sono i processi e le dinamiche su cui ci si vuole concentrare;
- la fattibilità, il significato e la pertinenza degli indicatori all'interno di un'ampia gamma di possibili indicatori;
- la raccolta regolare e periodica di informazioni e dati quantitativi e qualitativi;
- l'istituzione di un processo di feedback tra i risultati del monitoraggio (indicatori) e le varie fasi di attuazione del progetto.

In questo contesto, **le domande che sottendono un sistema di monitoraggio** si possono così riassumere:

- È stata raggiunta la popolazione che si voleva raggiungere?
- Le attività vengono eseguite come pianificato?
- La gestione dell'intervento è stata efficace ed efficiente?
- I prodotti (risultati) dell'intervento sono quelli previsti?
- Ci sono conseguenze impreviste che sorgono come risultato di queste attività?
- Ci sono degli elementi del progetto che devono essere modificati e, se sì, quali sono?

Da qui è evidente come il sistema di monitoraggio assuma un carattere ed un approccio di natura descrittiva e non preveda l'espressione di giudizi di merito relativamente alla natura degli strumenti e alla loro rilevanza nell'ambito della politica pubblica di cui sono espressione. Tale compito è, infatti, affidato alla **valutazione** che, partendo dai dati e dalle informazioni prodotte dal sistema di monitoraggio, entra nel merito di quanto realizzato, esprimendo giudizi (valutazioni) circa l'efficacia rispetto ai bisogni per i quali

gli interventi sono stati attuati, la loro qualità, efficienza e altro ancora.

**Le domande che sottendono la valutazione** (a titolo esemplificativo) si possono così riassumere:

- ✓ Gli interventi attivati hanno contribuito ed in quale misura a migliorare o modificare l'aspetto economico per cui la policy è stata creata?
- ✓ Gli interventi attivati hanno un livello di qualità adeguato ai bisogni e alle aspettative dei destinatari finali?
- ✓ Cosa ha funzionato meglio e cosa no? Quali sono i fattori di successo e quali i fattori che possono ostacolarne la replicabilità e la diffusione?
- ✓ Quanto degli effetti riscontrati sono attribuibili al programma, agli interventi attuati e non alla combinazione anche di altri fattori?
- ✓ Quali sono i fattori di successo che permettono replicabilità di quanto attuato?

È importante evidenziare che, mentre le domande che sottendono il sistema di monitoraggio, per quanto personalizzabili rispetto all'oggetto che devono misurare, sono necessariamente un numero limitato perché circoscritte al perimetro di attuazione e gestione dell'oggetto stesso, le domande di valutazione possono, invece, essere decisamente più numerose. La ragione principale è che il numero di attori coinvolti direttamente o indirettamente nell'operazione è abbastanza numeroso e, ognuno di essi, è portatore di interessi specifici e, dunque, di specifici punti di vista.

## 2.2 La progettazione di un sistema di monitoraggio e di valutazione

Nell'approccio complessivo così come sopra proposto, il sistema di monitoraggio e la valutazione, tra loro strettamente legati, si esprimono attraverso una batteria di indicatori quantitativi e/o qualitativi utili a rappresentare in forma sintetica e facile dal punto di vista comunicativo qual è lo stato di attuazione dell'oggetto che si sta monitorando e i suoi effetti rispetto ai bisogni di policy.

Gli indicatori di monitoraggio, nel rappresentare lo stato di attuazione dei dispositivi in corso, sono il punto di partenza. Essi possono essere integrati, nella fase valutativa, con una raccolta non sistematica, ma "ad hoc" di ulteriori dati e informazioni per formulare un giudizio in merito all'adeguatezza degli strumenti implementati rispetto ai bisogni da risolvere, all'efficacia (risultati e impatti prodotti) e all'efficienza di tutta l'operazione.

L'esistenza, quindi, di un sistema di monitoraggio assume una estrema rilevanza in quanto rappresenta la base documentale e informativa per avviare successivamente un processo di valutazione in merito all'efficacia, alla qualità o agli effetti degli strumenti messi in campo.

Se, infatti, la funzione di un sistema di monitoraggio termina con la fine dell'intervento, la valutazione inizia, invece, dalla fine dell'intervento e, generalmente, viene attivata non prima di sei mesi dalla sua conclusione per consentire che gli effetti dell'azione siano visibili e misurabili. Il tempo di attesa per misurare l'efficacia dell'azione è variabile in funzione dell'oggetto da valutare e della complessità del cambiamento previsto.

Gli indicatori di monitoraggio (così come quelli di valutazione) permettono infine di identificare le cosiddette "buone pratiche", ovvero quelle realtà in cui il processo di implementazione degli strumenti ha evidenziato performance di particolare interesse che potrà essere utile approfondire nella logica della trasferibilità e disseminazione degli strumenti messi in campo.

La progettazione di un sistema integrato di monitoraggio anche finalizzato alla valutazione prevede una serie di passaggi sequenziali che si possono così riassumere:

1. *Cosa si vuole osservare?* (definizione del problema di policy, ovvero a quale bisogno intendono rispondere gli strumenti di policy in oggetto);
2. *Chi si vuole osservare?* (qual è il target destinatario degli strumenti e quali gli attori coinvolti nella policy?);
3. *Cosa si vuole sapere?* (le domande che sottendono al monitoraggio prima e alla valutazione poi);
4. *Qual è l'Unità di Analisi (UdA)?* (il livello minimo per l'elaborazione del dato. Nel caso specifico, il singolo strumento attivato);
5. *Qual è l'Unità di Rilevazione (UdR)?* (il livello minimo per la raccolta del singolo dato che sarà poi riaggregato rispetto all'Unità di Analisi di cui al punto precedente);
6. *Quali sono le fonti di alimentazione del sistema di monitoraggio?* (quali dati e quali le relative fonti);
7. *Quali sono gli indicatori e i prodotti necessari?* (output);
8. *Quali altri eventuali dati ed informazioni integrativi sono necessari?* (quali dati e informazioni non sono rilevabili sistematicamente attraverso il sistema gestionale dello strumento, ma devono essere rilevati, periodicamente, ad hoc);
9. *Come farlo?* (modalità organizzative e gestionali per far funzionare il sistema informativo della policy).

Questi passaggi, tuttavia, si sviluppano a partire da quella che può essere definita la “domanda zero”, che è intimamente connessa al passaggio numero 3 qui sopra: *alla fine dell'intervento, cosa si vuole sapere? Qual è, quali sono le domande di valutazione alle quali ci troveremo a dover/voler rispondere?*

In questo senso il sistema di monitoraggio può essere “personalizzato” a ciascuno strumento, anche in funzione della valutazione successiva. Ad esempio, per monitorare un corso di formazione finalizzato all'occupazione, un indicatore potenzialmente sufficiente è il numero di partecipanti al corso che hanno trovato un lavoro dopo un certo periodo. Tuttavia, se le domande valutative sono state esplicitate prima dell'avvio del programma, e queste per esempio richiedono una declinazione dei risultati di policy per genere del lavoratore, il sistema di monitoraggio non potrà limitarsi a rilevare il numero dei partecipanti al corso, ma dovrà rilevare anche tutte le informazioni di dettaglio complementari, come il genere dei lavoratori coinvolti. Per quanto ovvia e banale, l'importanza di specificare le domande di valutazione al momento dell'avvio del programma o dell'attuazione dei dispositivi è essenziale e di rado applicato.

### 2.3 Gli indicatori del sistema di monitoraggio e valutazione

Come anticipato, il sistema di monitoraggio restituisce i dati e le informazioni raccolte attraverso una batteria di indicatori quantitativi e/o qualitativi. Per permettere una lettura d'insieme efficace, gli indicatori proposti devono essere in un **numero limitato e finalizzati a rispondere alle domande di monitoraggio e di valutazione e di valutazione.**

La cosiddetta “batteria di indicatori” di un sistema di monitoraggio (e di valutazione) è generalmente articolata in sezioni che rappresentano i passaggi principali del processo di implementazione di una policy.

Poiché il concetto di “numero limitato” è ovviamente discrezionale e può non essere condiviso da tutti gli attori interessati, è utile e opportuno concordare e convogliare il consenso verso un *set minimo di indicatori* che devono sempre essere calcolati. Questo può anche essere determinato dalla complessità dell'oggetto analizzato o da difficoltà particolari di rilevazione. La selezione del set minimo di indicatori è, infatti, spesso condizionata dalla “facilità” di rilevazione sistematica del dato e, dunque, è buona norma evidenziarne, in sede di progettazione, il grado di fattibilità:

- **indicatori fattibili**, ovvero, indicatori che si possono facilmente alimentare attraverso l'usuale sistema amministrativo e gestionale interno all'Amministrazione/soggetto responsabile, che si ritiene necessario per implementare gli strumenti in oggetto.
- **indicatori semifattibili**, ovvero, indicatori che si possono alimentare attraverso modifiche organizzative, gestionali, procedurali relativamente facili da attivare. Si tratta di quei dati ed informazioni che, come si accennava in precedenza, sono già in possesso dell'Amministrazione/soggetto responsabile e/o dei beneficiari dello strumento, ma che non sempre vengono considerati essenziali ai fini della gestione delle policy e, dunque, non rilevati dal sistema informativo. È questa l'area di indicatori sui quali concentrarsi in via prioritaria in quanto di grande potenzialità e di modesto onere per l'Amministrazione/soggetto responsabile attivare. La condizione necessaria è che siano state poste, a monte, le domande di monitoraggio e di valutazione alle quali si intende rispondere.
- **indicatori nuovi**, ovvero indicatori che richiedono una rilevazione ad hoc. Due sono le modalità per attivare questa area di indicatori: la prima prevede l'introduzione di cambiamenti nell'assetto organizzativo, gestionale o procedurale dell'Amministrazione/soggetto responsabile, come ad esempio, la ristrutturazione del formulario usato per accogliere le domande di accesso allo strumento. La seconda modalità prevede il ricorso a fonti di dati esterne: fonti ufficiali o banche dati di altre organizzazioni, ma anche indagini attivate ad hoc dall'Amministrazione/soggetto responsabile, come ad esempio una survey di soddisfazione sullo strumento di policy. L'attenzione, per questa area di indicatori, riguarda la sistematicità della rilevazione. Nella prima modalità (modifica delle procedure o degli strumenti interni all'Amministrazione/soggetto responsabile) si ha la garanzia della disponibilità periodica dei dati, così come nel caso del ricorso alle fonti ufficiali, mentre potrebbe non essere così nel caso di banche dati esterne o di indagini e attivate ad hoc, in quanto onerose e necessariamente saltuarie.

Si propone qui di seguito (cfr. Sezione 3) un sistema di monitoraggio/valutazione strutturato in queste sezioni:

- Indicatori di contesto**, che definiscono il problema di policy e il quadro nel quale si colloca l'attivazione dello strumento;
- Indicatori di programmazione**, che definiscono le misure messe in atto per la soluzione del problema di policy;
- Indicatori di domanda**, che misurano l'entità e le caratteristiche dei beneficiari;
- Indicatori di processo o di erogazione**, che misurano l'efficacia interna o efficacia gestionale degli interventi;
- Indicatori di output**, che misurano i prodotti finali degli interventi.

A questa batteria di indicatori di monitoraggio seguiranno due sezioni relative al sistema di valutazione comprendenti:

- Indicatori di risultato (impatto lordo)**, che misurano gli effetti dell'intervento dopo un tempo "x" dalla sua fine attraverso indicatori che approssimano l'outcome;
- Indicatori di outcome (impatto netto)**, che misurano gli esiti degli interventi effettivamente riconducibili all'azione messa in campo. Tale misurazione avviene esclusivamente mediante specifici calcoli econometrici nell'ambito di un approccio controfattuale (cfr. Sezione 2.4).

Le Sezioni 3.1 e 3.2 dettagliano la batteria di indicatori proposti come possibili (sebbene non tutti necessari), specificandone:

- la definizione dettagliata degli obiettivi di ciascuna misurazione e l'identificazione degli indicatori;

- la fattibilità, il significato e la pertinenza degli indicatori all'interno di un'ampia gamma di possibili indicatori;
- alcune indicazioni per la raccolta regolare e periodica dei dati necessari per il calcolo degli indicatori e relativa tempistica, così da poter verificare i cambiamenti rispetto alla situazione pre-policy.

## 2.4 La valutazione di risultato e di outcome

Come richiamato in precedenza, l'utilizzo di una batteria di indicatori di monitoraggio consente di avere una rappresentazione immediata circa lo stato di attuazione della policy.

Il tema della valutazione, invece, pur potendo essere riassunto attraverso indicatori sintetici che possono a pieno titolo essere ricompresi in una batteria complessiva di analisi della policy, presenta una complessità che rimanda:

- alla natura delle domande di valutazione (efficacia rispetto ai bisogni dal quale si è partiti, efficienza, qualità, soddisfazione da parte dei destinatari, ecc.);
- alla temporalità delle risposte (a fine programma, dopo sei mesi, un anno, cinque anni, ecc.);
- alla presenza di alcune condizioni di valutabilità necessarie per comprendere se gli effetti del programma sono, e quanto, ascrivibili al programma stesso (effetti netti) o se possiamo solo valutarne delle proxy (effetti lordi).

Il “disegno di valutazione” dunque parte dalla natura delle domande di valutazione, definisce la temporalità di rilevazione dei dati e delle informazioni aggiuntive rispetto a quelle già fornite dal sistema di monitoraggio, e definisce le metodologie e gli strumenti di analisi.

La valutazione di strumenti di politica pubblica quali quelli in oggetto concentra la sua attenzione, generalmente, sull'efficacia dell'azione rispetto ai bisogni che l'hanno generata e dunque sugli effetti che gli interventi realizzati hanno prodotto.

La sola valutazione degli effetti ovvero del cambiamento (o superamento) del bisogno che ha determinato il problema di policy, tuttavia, non assicura che tali effetti siano riconducibili direttamente agli strumenti messi in campo, poiché l'azione si è realizzata all'interno di un contesto (normativo, sociale, economico, ecc.) assai complesso e diversificato che è esso stesso cambiato nel tempo per ragioni diverse dalla policy.

Dunque, la **domanda di valutazione “chiave” che riassume il grado di successo di uno strumento di politica pubblica** può essere così sintetizzata:

***Quanto degli effetti rilevati sono ascrivibili allo strumento messo in campo? Quanto di questi effetti si sarebbero verificati anche in assenza dello strumento?***

La valutazione degli effetti netti è piuttosto complessa, sia dal punto di vista metodologico, sia dal punto di vista dell'onerosità delle condizioni di valutabilità richieste, poiché per ottenerla, bisogna infatti effettuare una valutazione controfattuale (cfr. qui di seguito). Molto spesso, dunque, ci si limita alla valutazione dei risultati intesi come “proxy” (effetto lordo) degli effetti netti. Ad esempio, se un lavoratore che ha utilizzato il Voucher Consulenza Formazione migliora la sua condizione professionale, tale miglioramento viene ricondotto all'effetto del Voucher. Si tratta di un'approssimazione, evidentemente, che non tiene conto delle condizioni di partenza del lavoratore, del contesto socio-economico in cui è collocata l'azienda, delle caratteristiche dell'azienda stessa, ecc.

### 2.4.1 Valutare gli effetti netti (valutazione controfattuale)

La valutazione controfattuale stima il cambiamento nella variabile risultato attribuibile in senso causale al solo intervento in esame, cioè nel caso specifico ai due strumenti di politica pubblica implementati.

Solo la valutazione realizzata in un contesto controfattuale - vale a dire stabilire uno scenario ragionevole che rilevi la situazione in cui sarebbero presumibilmente trovati i beneficiari qualora non avessero ricevuto l'aiuto promosso dalle due policy in oggetto - può indicarci l'effettivo ruolo dello strumento utilizzato isolandolo rispetto alle altre variabili individuali e di contesto che possono aver avuto influenza sui risultati. A tal fine occorre individuare un gruppo di controllo, ossia un gruppo di imprese che dovrebbe essere quanto più simile possibile al gruppo di imprese che hanno beneficiato dell'aiuto sotto ogni aspetto, ad eccezione dell'aiuto stesso. La qualità del gruppo di controllo è, fondamentale per la validità della valutazione. Generalmente, le imprese che ricevono un aiuto presentano caratteristiche diverse da quelle che non lo ricevono. Potrebbero ad esempio essere attive in un'area più svantaggiata con un minore potenziale di mercato, subire maggiori restrizioni creditizie, essere più o meno efficienti, avere o meno un progetto da realizzare ecc. Pertanto, un confronto ingenuo tra beneficiari e non beneficiari rischia di riflettere tale realtà, più che l'effetto della politica in sé.

Garantire che i risultati non siano distorti da tale differenza sistematica tra beneficiari e non beneficiari degli aiuti di Stato (il cosiddetto effetto di selezione) è fondamentale per eseguire una valutazione valida, che dipende dunque dal metodo di individuazione del gruppo di controllo. Negli ultimi decenni sono stati elaborati vari metodi affidabili per affrontare tale problema. La scelta del metodo dipende dalla politica che si deve valutare.

Nel caso specifico, creare un gruppo di controllo affidabile richiede informazioni relative alle graduatorie complete delle imprese che hanno fatto progetti di investimento in competenze o del personale che ha richiesto il Voucher consulenza formazione, per esempio. È fondamentale che la graduatoria ricomprenda tutti, anche coloro che poi non hanno ottenuto il finanziamento (perché non avevano i requisiti, o hanno presentato proposte qualitativamente insufficienti o perché, pur finanziabili, erano terminate le risorse messe in campo). Una graduatoria di merito (dunque, con un sistema id punteggio di qualità della domanda) o anche solo una graduatoria temporale (viene finanziato chi prima arriva) consente di identificare una fascia, un'area tra gli ultimi finanziati e i primi non finanziati che può ragionevolmente configurarsi come gruppo di trattati e gruppo di controllo.

Nel caso in cui si disponesse delle informazioni complete circa i punteggi delle graduatorie che hanno determinato l'ammissione o meno al finanziamento, l'analisi potrà essere realizzata con un approccio di tipo "*Regression Discontinuity Design*", in cui la stima d'impatto è ottenuta confrontando i valori delle variabili risultato sia delle imprese (o del personale) beneficiarie che di quelle non beneficiarie con punteggi di ammissione nell'intorno della soglia di punteggio che ha determinato la concessione o meno dell'agevolazione.

Un altro approccio controfattuale è rappresentato dal *Propensity Score Matching*, nel quale si crea un gruppo di controllo ad-hoc, in cui figurano dei non-beneficiari il più possibili simili ai beneficiari effettivi sulla base di una serie di caratteristiche osservabili. Ad esempio, in imprese beneficiarie si può abbinare il personale che ha fruito del Voucher con personale che ha le stesse caratteristiche (ad esempio anagrafiche e di status lavorativo) ma che non ne ha fruito. Oppure si può abbinare imprese che fanno parte (o hanno aderito al Network) e imprese analoghe (per settore, dimensione collocazione geografica) che non hanno aderito.

Questo secondo metodo risulta probabilmente di più difficile applicazione nel contesto degli strumenti raccomandati, poiché si deve selezionare un gruppo di controllo composto da soggetti che non hanno interagito con l'Amministrazione. L'approccio di tipo "*Regression Discontinuity Design*", invece, consente di realizzare l'analisi a partire da soggetti che hanno richiesto lo strumento (dunque, sono noti e hanno, presumibilmente, caratteristiche analoghe), ma non l'hanno ottenuto. L'utilizzo delle graduatorie consente, inoltre, di superare l'importante problema metodologico dell'effetto selezione riconducibile al

grado di motivazione (interesse, bisogno) che sottende l'aver fatto richiesta di agevolazione, a prescindere dalla sua approvazione e finanziamento.

L'approccio controfattuale è in grado più di altri di esplicitare il cambiamento netto avvenuto ad opera degli interventi e per questo si presenta come molto utile laddove si vogliano studiare e dimostrare in modo più mirato i cambiamenti connessi in modo specifico ed esclusivo all'azione, dando peso quindi alle interferenze positive e negative che possano essere nel frattempo avvenute influenzando l'esito finale dell'intervento.

Va segnalato tuttavia che l'adozione di un approccio controfattuale è spesso complessa e costosa. Soprattutto, essa dovrebbe essere prevista contestualmente all'attivazione dello strumento, così da consentire un'adeguata predisposizione del gruppo di controllo. Qualora si intendesse procedere ad una valutazione della misura in questo senso, dunque, l'ente incaricato della valutazione dovrebbe essere coinvolto fin dalle prime fasi dell'implementazione dello strumento.

#### **2.4.2 Altri approcci di valutazione**

Parallelamente, potrebbero rivelarsi utili anche altri approcci che utilizzano **metodi di monetizzazione degli impatti** generati (ad esempio, l'analisi costi benefici o il *Social Return on Investment - SROI*). Questi metodi, assegnando un valore monetario ai benefici generati, quantificano i benefici sociali e li rapportano a misure economiche quali i costi operativi e gli investimenti sostenuti. Se il vantaggio di tali metodi è dato dall'elevata confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali, di contro la selezione delle proxy finanziarie utili ad approssimare il valore finanziario di un bene o servizio privo di valore monetario (ad es. il beneficio sociale) è un'operazione complessa.

Sia la valutazione di risultato (effetto lordo, o proxy dell'effetto netto) che la valutazione controfattuale potrebbero comunque essere accompagnate da **indagini di natura più qualitativa** (i cui risultati possono essere, anch'essi, tradotti in indicatori sintetici) in grado di cogliere i punti di vista dei diversi attori in campo e specificità di contesto difficilmente valorizzabili solo attraverso un effetto lordo o un approccio controfattuale.

Sarebbe dunque importante fare ricorso anche a metodologie qualitative di indagine. Questo può avvenire ad esempio mediante **interviste e/o focus group** con i responsabili dell'Amministrazione finanziaria, degli organismi intermedi, dei beneficiari, dei destinatari finali, o con **un'indagine di soddisfazione** dei beneficiari.

Potrà essere adottato anche un **approccio pre – post** con lo scopo di raccogliere informazioni quantitative e qualitative sul contributo del progetto nel portare i cambiamenti previsti (ad esempio aumento della conoscenza a seguito di un percorso formativo). Questo si traduce in una misurazione prima e dopo la realizzazione di specifiche attività progettuali attraverso la somministrazione di un questionario ad hoc, magari da somministrare assieme a questionari di soddisfazione dell'intervento sotto analisi.

Infine, nel caso specifico degli investimenti in competenze dei network di imprese potrebbe anche rivelarsi molto interessante l'utilizzo dell'**analisi delle reti sociali (Social Network Analysis – SNA)**, una metodologia di analisi che consente di studiare, misurare e rappresentare le relazioni sociali tra soggetti, gruppi, organizzazioni o altre entità coinvolte in processi di scambio di informazioni e conoscenza. Questo tipo di analisi si basa su dati relazionali, ovvero contatti, vincoli o più in generale qualsiasi collegamento che costituisce una relazione tra due entità, che rappresentano i nodi della rete.

Esistono diverse tipologie di applicazione della Network Analysis allo studio dei fenomeni sociali, la scelta dipende dalle finalità specifiche della ricerca e dalla tipologia della rete che si intende analizzare. Nel caso degli strumenti considerati, per esempio, l'analisi potrebbe porsi l'obiettivo di verificare se e in quale misura i soggetti richiedenti l'investimento siano riusciti a sfruttare lo strumento per creare e consolidare network aziendali, anche coinvolgendo delle MPMI. In questo caso l'approccio metodologico si baserebbe

su un tipo di rete definita *ego-network*<sup>1</sup>, che viene utilizzato quando l'interesse è focalizzato sul comportamento di un singolo attore della rete e sulle differenze rispetto al modo in cui specifici nodi sono incorporati in strutture sociali locali. Le *ego-network* sono reti formate da un nodo centrale (ego) e da un insieme di entità a lui legate.

La Network Analysis parte, in questo caso, dall'assunto di verificare se e in quale misura il nodo centrale - identificati nel capofila che richiede l'investimento - è riuscito a 1) coinvolgere le realtà con le quali è già in rete, 2) aumentare il numero dei propri legami, stringendo nuove collaborazioni, e/o 3) mantenere nel tempo i legami stretti durante la fase attuazione dell'intervento.

Ma l'analisi permette anche di stabilire alcuni fatti per *ogni* soggetto parte della policy ed in particolare:

- Ricostruire e rappresentare la rete di legami (partner) più stretti prima della partenza dell'investimento, durante e dopo la sua realizzazione;
- Confrontare la dimensione del network effettivo con quella del partenariato presente al momento della richiesta di investimento, utilizzato come benchmark di riferimento rispetto al quale analizzare quanto il soggetto proponente sia riuscito a coinvolgere attivamente un ampio numero di realtà che hanno aderito al partenariato (*Indicatore di Copertura*);
- Valutare la natura delle relazioni create dai network, prendendo in considerazione da un lato la sostenibilità nel tempo delle partnership messe in piedi per la partecipazione allo strumento (*Indicatore di Sostenibilità*), dall'altro la capacità dello strumento di creare sul territorio nuove reti che coinvolgono anche attori diversi (*Indicatore di Innovazione*).

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento metodologico si vedano Everett e Borgatti (2006<sub>[3]</sub>) or Halgin e Borgatti (2012<sub>[4]</sub>).



## 3 Elementi di monitoraggio e valutazione

A partire dall'approccio e dalle specifiche discusse nei precedenti paragrafi, le tavole che seguono presentano il set di indicatori progettato per ciascuno dei due strumenti di policy oggetto dell'analisi con riferimento alle diverse sezioni in cui si propone di strutturare il sistema di monitoraggio e di valutazione proposto. **Va da sé che gli indicatori proposti non sono né vogliono avere pretese di esaustività e dovranno essere verificati nel momento in cui si intenderà procedere con l'attivazione concreta degli strumenti di policy in oggetto e, dunque, con il conseguente disegno e implementazione di un sistema di monitoraggio e valutazione.**

Le tavole sono strutturate in sezioni per tipo di indicatore (prima colonna), presentando le seguenti informazioni:

- ✓ Denominazione dell'indicatore proposto (colonna 2), che esplicita le caratteristiche principali dell'indicatore;
- ✓ Calcolo dell'indicatore proposto (colonna 3), che esplicita numeratore e denominatore esplicitando le modalità di calcolo;
- ✓ Possibili declinazioni (colonna 4), dove si esplicitano le declinazioni che si ritiene utile calcolare per ciascun indicatore proposto (ogni indicatore principale si trasforma, così, di fatto, in una serie di sub-indicatori);
- ✓ Fonte (colonna 5), che esplicita la fonte da utilizzare per il calcolo degli specifici indicatori proposti. Laddove la fonte è esterna all'Amministrazione/soggetto responsabile, in questa colonna viene riportata una fonte ufficiale che permette il calcolo degli indicatori;
- ✓ Grado di fattibilità (colonna 6), che esplicita il livello di fattibilità con riferimento al sistema proposto nella Sezione 2.3. Consideriamo l'indicatore sempre fattibile laddove le informazioni possono essere richieste in sede di domanda del contributo e internalizzate nel sistema informativo dell'Amministrazione/soggetto responsabile delle policy oggetto di analisi.

Come specificato nelle precedenti sezioni, la raccolta di certi indicatori andrà effettuata all'inizio dell'attività di monitoraggio (come ad, esempio, gli indicatori di contesto) in un processo iterativo che segue il ciclo di vita delle policy oggetto di analisi, fino ad arrivare alla possibilità di rilevare dati e informazioni utili per la valutazione dei due dispositivi a conclusione degli stessi o addirittura, per quello che riguarda l'impatto, dopo un certo periodo di tempo dalla conclusione degli stessi.

### 3.1 Batteria di indicatori: Investimento in competenze nei network di imprese

A. Contesto	Denominazione	Calcolo	Possibili declinazioni	Fonte	Grado di fattibilità
A1-	Bacino potenziale di utenza dello strumento	N° di MPMI	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale / Provinciale  Micro imprese (meno di 10 addetti) / Piccole imprese (meno di 50 addetti) /Medie imprese (meno di 250 addetti)	ISTAT – ASIA (Registro statistico delle imprese attive) Banca dati ISTAT → Imprese → Struttura → Imprese e addetti → Principali dati Ultimo anno disponibile: 2020 Note: un filtro consente di includere o meno le imprese con zero dipendenti nel conteggio.  Oltre alla navigazione libera nella banca dati, Istat pubblica un file di tavole dati che contiene diverse informazioni sulla struttura delle imprese (fonte ASIA). L'ultimo aggiornamento (di nov. 2021 su dati riferiti al 2019) è qui <a href="https://www.istat.it/it/archivio/263692">https://www.istat.it/it/archivio/263692</a>	Fattibile
A2-	Grado di fattibilità dello strumento	N° di network già costituiti all'avvio del servizio	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale	Banche dati della Camera di Commercio → Registro delle Imprese <a href="https://www.infocamere.it/web/ic-home/accesso-alle-banche-dati">https://www.infocamere.it/web/ic-home/accesso-alle-banche-dati</a> Le elaborazioni di questi dati si possono richiedere a InfoCamere. Unico dato pubblico di interesse: imprese che hanno stipulato un contratto di rete, divise per regione <a href="https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/">https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/</a>  <u>Fonti di dati già elaborati:</u> RetImpresa: - Dashboard (dati regionali su numero di reti e numero di imprese in rete, ma manca la disaggregazione per taglia) <a href="https://www.retimpresa.it/red-reti-e-dati/#esplora">https://www.retimpresa.it/red-reti-e-dati/#esplora</a> - Pubblicazione annuale dell'Osservatorio Nazionale sulle reti <a href="https://www.retimpresa.it/osservatorio/">https://www.retimpresa.it/osservatorio/</a>	Fattibile
A3	Spesa annuale per attività di ricerca e sviluppo intra-muros	Migliaia di euro a prezzi correnti	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Per classe di addetti	Istat, Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese	Fattibile
A4	Spesa annuale per attività di R&S extra-muros	Migliaia di euro a prezzi correnti	Da verificare in base alla disponibilità di Istat	Istat, Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese	Semi fattibile

	commissionate dall'impresa per tipologia di soggetto esterno				Dato non pubblico; su richiesta
A5	Tasso di innovazione del sistema produttivo	Percentuale di imprese con attività innovative <sup>2</sup> nel triennio di riferimento sul totale delle imprese con almeno 10 addetti.	Per classe di addetti Per attività economica Per età dell'impresa Per quota di addetti laureati all'interno dell'impresa	Istat e Eurostat, Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese (CIS-Community Innovation Survey)	Fattibile
<b>B.Programmazione</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
B1	Grado di supporto economico a disposizione degli organismi intermedi (OI)	Risorse previste / N° di OI	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
B2	Grado medio di supporto economico per l'erogazione delle singole tipologie di servizi (se previste allocazioni distintive)	Risorse previste per tipologia di servizio / N° di destinatari	Replicabile per le quattro tipologie di servizio	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
<b>C. Domanda</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
C1	Grado di attrattività dello strumento	N° network costituiti o in via di costituzione che richiedono almeno un servizio	Network già esistenti Network di nuova costituzione Network che hanno richiesto più servizi Network che hanno richiesto la tipologia "x" di servizio (replicabile per le quattro tipologie di servizio) Caratteristiche dei network (settore / area geografica / classe dimensionale del network (ad es. da 1 a 4 / da 5 a 9 / oltre i 10 partner)	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
C2	Grado di coerenza della domanda	N° di network ai quali è stata approvata la richiesta di	Network già esistenti	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile

<sup>2</sup> Sono le imprese che hanno svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni di prodotto o di processo. Tali attività possono essersi concluse positivamente con l'introduzione di innovazioni di prodotto o processo alla fine del triennio, potevano essere ancora in corso alla fine del triennio o, pur essendo avviate nel triennio, sono state abbandonate o temporaneamente interrotte nello stesso periodo. La definizione di attività innovativa rimanda a OECD (2018<sub>[2]</sub>).

		servizio / N° di network che hanno richiesto il servizio	Network di nuova costituzione Area geografica di insediamento del network Classe dimensionale del network		
<b>D. Processo</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
D1	Organismi intermedi (OI) che gestiscono l'erogazione dello strumento	N° di OI per specifica caratteristica / N° totale OI	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D2	Grado di articolazione organizzativa degli OI	N° di OI che offrono un servizio di assistenza tecnica specialistica (avvocati, commercialisti, ecc.) per la promozione dello strumento	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D3	Grado di tempestività nell'erogazione dello strumento	Tempo di attesa intercorso tra la domanda del network e l'erogazione del servizio / Tempo medio di attesa tra le domande e l'erogazione del servizio	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D3	Grado di interazione tra gli OI e l'Amministrazione finanziaria	N° di incontri realizzati nel corso dell'anno "x"	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D4	Grado di coinvolgimento degli attori locali	N° di attori locali che l'OI è riuscito ad attivare nell'azione di sostegno dei network	Natura pubblica / privata Tipologia di OI Distribuzione geografica degli OI	Organismi intermedi	Semi fattibile
D5	Revoca (rinuncia) al finanziamento	N° di revoche (rinunce) / N° di finanziamenti approvati	Area geografica di insediamento del network Classe dimensionale del network	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
<b>E. Output</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
E1	Saturazione della domanda	N° di network costituiti o in via di costituzione che hanno fruito dello strumento	Network già esistenti Network di nuova costituzione	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile

<b>F. Risultato</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
G1	Grado di efficacia del servizio erogato	N° di network che hanno messo in opera quanto previsto nell'ambito del servizio ricevuto	Area geografica di insediamento del network Classe dimensionale del network	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
G2	Aumento della copertura del servizio	$N^{\circ} \text{ utenti} / n. \text{ aventi diritto} * 100$ $(N^{\circ} \text{ utenti T2} - N^{\circ} \text{ utenti T1}) / N^{\circ} \text{ utenti T1} * 100$	Tipologia di servizio erogato Genere	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
G3	Soddisfazione degli utenti in relazione alle diverse caratteristiche del servizio	N° soddisfatti parziali / N° intervistati	Tipologia di servizio erogato Genere	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
<b>G. Outcome</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
G1	Aumento dei network di imprese rispetto al tempo di avvio dello strumento	$N^{\circ} \text{ di network a fine intervento} / N^{\circ} \text{ di network identificati prima dell'avvio dello strumento}$	Classe dimensionale del network Area geografica di insediamento del network	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
G2	Aumento delle competenze nelle imprese che aderiscono ai network	N° di lavoratori che ritengono di aver migliorato le proprie competenze a seguito della fruizione dello strumento / N° di lavoratori presenti nelle aziende che hanno fruito dell'investimento	Tipologia di servizio erogato Genere	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
G3	Aumento dei livelli di cooperazione e fiducia tra le imprese che aderiscono al network	$N^{\circ} \text{ di imprese che aderiscono al network che ritengono di avere aumentato i livelli di cooperazione e fiducia} / N^{\circ} \text{ di imprese che aderiscono al network}$	Classe dimensionale del network Area geografica di insediamento del network	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc

### 3.2 Batteria di indicatori: Voucher Consulenza Formazione

A. Contesto	Denominazione	Calcolo	Possibili declinazioni	Fonte	Grado di fattibilità
A1	Bacino potenziale di utenza dello strumento	N° di MPMI	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale / Provinciale  Micro imprese (meno di 10 addetti) / Piccole imprese (meno di 50 addetti) /Medie imprese (meno di 250 addetti)	ISTAT – ASIA (Registro statistico delle imprese attive) Banca dati ISTAT → Imprese → Struttura → Imprese e addetti → Principali dati Ultimo anno disponibile: 2020 Note: un filtro consente di includere o meno le imprese con zero dipendenti nel conteggio.  Oltre alla navigazione libera nella banca dati, Istat pubblica un file di tavole dati che contiene diverse informazioni sulla struttura delle imprese (fonte ASIA). L'ultimo aggiornamento (di nov. 2021 su dati riferiti al 2019) è qui <a href="https://www.istat.it/it/archivio/263692">https://www.istat.it/it/archivio/263692</a>	Fattibile
A2	Imprese che hanno introdotto innovazioni beneficiarie di un sostegno pubblico per l'innovazione	N° di imprese con almeno 10 addetti che hanno introdotto innovazioni beneficiarie di un sostegno pubblico per l'innovazione <sup>3</sup>	Nazionale Per macro settore economico	Istat e Eurostat, Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese (CIS-Community Innovation Survey)	Fattibile
A3	Imprese con accordi di cooperazione per l'innovazione	N° di imprese con almeno 10 addetti con accordi di cooperazione per l'innovazione	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Per localizzazione del partner della cooperazione e classe di addetti  Per settore economico Per tipo di partner della cooperazione e classe di addetti	Istat e Eurostat, Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese (CIS-Community Innovation Survey)	Fattibile
A4	Incidenza di imprese che hanno organizzato nell'anno precedente corsi di formazione per sviluppare o aggiornare le competenze	N° imprese con almeno 10 addetti che hanno organizzato nell'anno precedente corsi di formazione per sviluppare o	Per settore economico	Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese	Fattibile

<sup>3</sup> L'attenzione ad imprese con almeno 10 addetti è dettata dalla fonte del dato menzionata, che ha tale copertura, e non dal fatto che le microimprese non siano di per sé di interesse.

	ICT/IT dei propri addetti con competenze specialistiche in ICT	aggiornare le competenze ICT dei propri addetti con competenze specialistiche in ICT / N° totale delle imprese con almeno 10 addetti			
<b>B. Programmazione</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
B1	Valore medio del Voucher	Valore previsto per il Voucher / Entità delle risorse programmate (in totale o eventualmente distinte per le due tipologie)	Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
B2	Valore medio del Voucher propedeutico alla formazione	Valore previsto per il Voucher / Entità delle risorse programmate (in totale o eventualmente distinte per le due tipologie)	Replicabile per le quattro tipologie di servizio	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
B3	Valore medio del Voucher per la formazione	Valore previsto per il Voucher / Entità delle risorse programmate (in totale o eventualmente distinte per le due tipologie)	Replicabile per le quattro tipologie di servizio	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
<b>C. Domanda</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
C1	Grado di attrazione della domanda	N° Voucher richiesti / N° di MPMI potenzialmente interessate	Tipologia di Voucher Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Semi fattibile
C2	Grado di maturità della domanda	N° di MPMI che hanno richiesto il Voucher propedeutico / N° di MPMI che hanno richiesto un Voucher	Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Per settore economico	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
C3	Grado di coerenza della domanda	N° di domande approvate / N° di domande richieste	Tipologia di Voucher Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile

D. Processo	Denominazione	Calcolo	Possibili declinazioni	Fonte	Grado di fattibilità
D1	Grado di tempestività nell'erogazione dello strumento	Tempo di attesa intercorso tra la domanda del network e l'erogazione del servizio / Tempo medio di attesa tra le domande e l'erogazione del servizio	Tipologia di Voucher  Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D2	Costo medio del Voucher	N° di Voucher erogati / Risorse erogate	Tipologia di Voucher Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese Settore di attività	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D3	Ore medie di formazione erogate	Totale ore di formazione erogate/ N° di Voucher erogati	Tipologia di Voucher Nazionale / Macro-regionale/ Regionale Micro imprese / Piccole imprese /Medie imprese Settore di attività	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
D4	Revoca (rinuncia) al voucher	N° di revoche (rinunce) / N° di voucher approvati	Figure aziendali coinvolte Genere Tipologia di formazione Tipologia di impresa Settore economico	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
E. Output	Denominazione	Calcolo	Possibili declinazioni	Fonte	Grado di fattibilità
E1	Grado di successo dello strumento	N° di voucher erogati	Figure aziendali coinvolte Tipologia di formazione Tipologia di impresa Settore economico	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
E2	Estensione della formazione	Numero dipendenti interni partecipanti ai corsi / N° totale dipendenti interni	Figure aziendali coinvolte Genere Tipologia di formazione	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile



			Tipologia di impresa Settore economico		
E3	Presenza ai corsi	N° di voucher erogati con n° di ore formative fruita superiore al 70% / N° di Voucher erogati	Figure aziendali coinvolte Tipologia di formazione Tipologia di impresa Settore economico	Sistema informativo interno all'Amministrazione/soggetto responsabile	Fattibile
<b>F. Risultato</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
F1	Soddisfazione sulle competenze acquisite dal corso	N° questionari di soddisfazione positivi / N° di questionari somministrati	Figure aziendali coinvolte Genere dei partecipanti Area geografica dei partecipanti Settore di attività delle aziende dalle quali provengono i partecipanti	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
F2	Aumento delle conoscenze acquisite durante il corso	N° di dipendenti riqualificati / N° dei dipendenti coinvolti	Figure aziendali coinvolte Genere dei partecipanti Area geografica dei partecipanti Settore di attività delle aziende dalle quali provengono i partecipanti	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
<b>G. Outcome</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Calcolo</b>	<b>Possibili declinazioni</b>	<b>Fonte</b>	<b>Grado di fattibilità</b>
G1	Miglioramento della condizione professionale (indicatore percettivo)	N° di fruitori dei Voucher che ritengono la loro condizione professionale migliorata a seguito dello strumento / N° di Voucher erogati	Figure aziendali coinvolte Genere dei partecipanti Area geografica dei partecipanti Settore di attività delle aziende dalle quali provengono i partecipanti	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc
G2	Miglioramento del reddito (indicatore oggettivo)	N° di fruitori dei Voucher che hanno migliorato il loro reddito a seguito dello strumento / N° di Voucher erogati	Figure aziendali coinvolte Genere dei partecipanti Area geografica dei partecipanti Settore di attività delle	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc

			aziende dalle quali provengono i partecipanti		
G3	Miglioramento nel percorso di carriera (indicatore oggettivo)	N° di fruitori dei Voucher che hanno migliorato la loro posizione lavorativa (carriera) a seguito dello strumento / N° di Voucher erogati	Figure aziendali coinvolte Genere dei partecipanti Area geografica dei partecipanti Settore di attività delle aziende dalle quali provengono i partecipanti	Destinatari finali	Nuovo indicatore mediante rilevazione ad hoc

# Bibliografia

- Borgatti, S. and M. Everett (2006), "A Graph-theoretic perspective on centrality", *Social Networks*, Vol. 28/4, pp. 466-484, <https://doi.org/10.1016/J.SOCNET.2005.11.005>. [3]
- Halgin, D. and S. Borgatti (2012), "An introduction to personal network analysis and tie churn statistics using E-NET", *Connections*. [4]
- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane: Raccomandazioni per due Strumenti di Politica Pubblica*, OECD. [1]
- OECD (2018), *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/24132764>. [2]