

# IMPOSTARE I LAVORI DELLA COMMISSIONE GIUDICATRICE

Osservatorio Masan



Niccolò Cusumano, Fabio Amatucci, Manuela Brusoni, Giuditta Callea, Francesco Longo, Veronica Vecchi

## Impostare i lavori della commissione giudicatrice

### 1. Perché è necessario definire un metodo di valutazione?

La definizione di un metodo di valutazione delle offerte è importante perché:

1. permette di gestire in modo più efficiente ed efficace le commissioni di gara;
2. consente di ridurre la variabilità delle valutazioni espresse dalle commissioni giudicatrici;
3. definendo degli standard di qualità delle valutazioni e dei documenti redatti dalle commissioni, contribuisce a ridurre il rischio soccombenza;
4. fornisce dei ritorni migliori ai potenziali fornitori, in termini di feedback, consentendo loro di comprendere meglio le scelte compiute dalla Commissione, aumentando così il grado di fiducia e trasparenza e favorendo l'evoluzione del mercato

### 2. Il processo di valutazione delle offerte

Il processo di valutazione delle offerte al di là delle previsioni normative potrebbe articolarsi nel seguente modo, in grassetto le proposte di lavoro:

1. Ricezione delle offerte
2. Nomina della commissione giudicatrice
3. Apertura della busta amministrativa
4. **Briefing alla commissione da parte del RUP su principi, confidenzialità obiettivi della gara, criteri di valutazione e assegnazione punteggi (proposta):**
5. **Condivisione del cronoprogramma di valutazione con i commissari (proposta)**
6. Apertura della busta tecnica
7. **Valutazione individuale da parte del singolo commissario (proposta)**
8. **Consensus group (proposta)**
  - a. la commissione si riunisce e discute insieme per concordare una posizione comune, inclusi commenti e punteggi per ciascuna proposta.
9. **Panel review (proposta)**
  - a. la commissione raggiunge un accordo sui punteggi e sui commenti per tutte le proposte all'interno di un invito, verificando la coerenza tra le valutazioni.
  - b. se necessario, risolvere i casi in cui i valutatori non sono stati d'accordo.
  - c. classifica le proposte che hanno ottenuto lo stesso punteggio
10. Finalizzazione
11. Apertura della busta economica

Di seguito si approfondiranno solo i punti proposti.

### 3. Briefing alla commissione

Per migliorare i lavori delle commissioni giudicatrici si suggerisce che il RUP organizzi un briefing in cui spiegare a tutti i commissari, alcuni dei quali potrebbero non avere esperienza di gare pubbliche innanzitutto regole e principi a cui si devono attenere nella valutazione delle offerte. Tali principi possono essere sintetizzati come segue, l'elenco non è da ritenersi esaustivo, ma solo semplificativo.

<b>Indipendenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la valutazione è basata sulla capacità personale</li> <li>• la valutazione è personale</li> </ul>
<b>Imparzialità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• è necessario trattare tutte le offerte allo stesso modo e valutarle in modo imparziale nel merito, indipendentemente dalla loro origine o dall'identità dei candidati</li> </ul>
<b>Obiettività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogni offerta è valutata come presentata, vale a dire in base ai suoi meriti, non al suo potenziale se dovessero essere apportate determinate modifiche.</li> </ul>
<b>Accuratezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• il giudizio è espresso in base ai criteri di valutazione ufficiali e al bando o all'argomento a cui si rivolge l'offerta e nient'altro</li> </ul>
<b>Consistenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• è applicato lo stesso criterio di giudizio a tutte le offerte oggetto di valutazione</li> </ul>

Un aspetto rilevante nelle operazioni della commissione giudicatrice è la confidenzialità. Ai membri della commissione è necessario che il RUP chiarisca che:

- non si deve discutere questioni di valutazione (ad es. contenuto di proposte, risultati di valutazione o opinioni di colleghi esperti) con nessuno, inclusi:
  - altri esperti o personale dell'amministrazione o qualsiasi altra persona non direttamente coinvolta nella valutazione della proposta.
  - l'unica eccezione: i commissari che stanno valutando la stessa proposta in un gruppo di consenso o in una revisione del panel.
- non si deve mai contattare l'oe, subappaltatori o terze parti.
- è necessario mantenere la massima riservatezza dei documenti, cartacei o elettronici, in ogni momento e ovunque svolgi il tuo lavoro di valutazione (in loco o in remoto).
- è necessario sempre garantire l'integrità dell'offerta.
- al termine dei lavori della commissione è necessario restituire, distruggere o eliminare tutti i documenti riservati, cartacei o elettronici, al termine del lavoro, come indicato.

Terminati questi aspetti preliminari il RUP dovrebbe richiamare gli obiettivi che la stazione appaltante intende perseguire con l'acquisto, il concetto di valore così come declinato nel business case e nella documentazione di gara. È necessario quindi scorrere insieme ai commissari i criteri di valutazione e i meccanismi di attribuzione dei punteggi al fine di creare un perfetto allineamento.

Durante il briefing la commissione predispone e condivide con il RUP un cronoprogramma realistico delle operazioni di valutazione, stabilendo le date delle sedute riservate in cui la commissione si riunisce e le date previste per le sedute pubbliche.

Si stabiliscono altresì le modalità di comunicazione e convocazione delle riunioni. La stazione appaltante dovrebbe mettere a disposizione dei commissari una piattaforma (es. zoom, webex, teams) per lo svolgimento delle sedute in via telematica e di repository sicura della documentazione di gara, nonché dei verbali.

Al termine del briefing viene redatto un verbale che viene immediatamente trasmesso alla commissione prima dell'inizio delle sue operazioni.

## 4. Il lavoro della commissione

Per rendere più spedito, efficace e imparziale il lavoro della commissione si suggerisce che ciascun commissario esamini le offerte tecniche pervenute individualmente. Dopodiché segue un primo momento di valutazione individuale, in cui ciascun commissario esprime i propri punteggi e giudizi, seguito da un secondo momento "detto consensus meeting" in cui la commissione rivede le valutazioni individuali e forma una valutazione comune nel caso emergano delle divergenze tra commissari attorno alla valutazione media.

Il RUP predispone un template per un rapporto di valutazione individuale preliminare che ciascun commissario completa. Le valutazioni individuali vengono quindi confermate in seduta comune della commissione. Di seguito un possibile metodo di lavoro, da comunicare a ciascun commissario durante il briefing:

- leggere l'offerta e valutarla rispetto ai criteri di valutazione, senza discuterla con nessun altro e come presentata e non sul suo potenziale se dovessero essere apportate determinate modifiche.
- completare un rapporto di valutazione individuale (RVI).

- fornire commenti e punteggi per tutti i criteri di valutazione (i punteggi devono corrispondere ai commenti).
- spiegare le carenze.

**Da evitare!**

1. Commenti non attinenti al criterio in questione.
2. Commenti troppo lunghi o linguaggio troppo breve e inappropriato.
3. Dichiarazioni categoriche che non sono state adeguatamente verificate.
4. Punteggi che non corrispondono ai commenti.
5. Togliere un punteggio a un'offerta per lo stesso aspetto critico secondo due criteri diversi.

## 5. Il consensus meeting

Come descritto il consensus meeting potrebbe essere necessario laddove sulla base delle valutazioni individuali non ci sia un'immediata convergenza attorno al punteggio medio. Il consensus meeting non ha l'obiettivo, beninteso di introdurre nuovi criteri di valutazione delle offerte, cosa che sarebbe illegittima, ma bensì quello di giungere a una valutazione comune condivisa.

Di seguito si presentano alcune raccomandazioni che il presidente della commissione dovrebbe ricordare a ciascun commissario:

- l'obiettivo è trovare un accordo su commenti e punteggi.
- accetta i commenti prima dei punteggi!
- è necessario tenere in considerazione e valutare le opinioni altrui potrebbero essere valide quanto le proprie.
- sii di larghe vedute.
- è normale che i punti di vista cambino.

## Standard di qualità della valutazione

La stazione appaltante dovrebbe sviluppare dei propri standard di qualità della valutazione e dei verbali il cui scopo, si ricorda, non dovrebbe essere soltanto quello di tracciare l'attività della Commissione, ma anche di spiegare la ratio del processo delle valutazioni. La definizione di standard e template oltre ad agevolare il lavoro dei commissari, consente di ridurre le probabilità di errore, aumenta il livello di trasparenza.

Di seguito si indicano alcune raccomandazioni di tipo manageriale:

- ogni offerta deve essere valutata così come presentata e non sul suo potenziale se dovessero essere apportate determinate modifiche;
- se vengono identificate carenze, queste devono trovare espressione con un punteggio inferiore per il criterio pertinente.
- le offerte con carenze significative che impediscono al contratto di raggiungere i propri obiettivi non devono ricevere punteggi superiori alla soglia di sufficienza.
- utilizzare tutto lo spettro di punteggi disponibile.
- i punteggi devono essere attribuiti in modo equo e motivato coerentemente alle previsioni della lex specialis;
- bisogna sempre evitare di inserire elementi aggiuntivi rispetto a quelli contenuti nel bando di gara e disciplinare;
- salvo non sia previsto il confronto a coppie ogni offerta va valutata nel merito e non in rapporto alle altre;
- la valutazione di un criterio non deve influenzare la valutazione di un altro criterio. In particolare, la stessa debolezza/mancanza non dovrebbe essere riferita a criteri diversi (nessuna doppia penalizzazione).

**Il principio di base:**

Mettiti al posto dell'offerente. "Se questa fosse la mia offerta, troverei questa valutazione equa, accurata, chiara e completa, anche se porta cattive notizie?"



## SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 50 anni.

La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e le capacità di innovazione. A questo concorrono programmi MBA, Master Executive e Specialistici, Programmi Executive e Progetti Formativi su Misura, Ricerca applicata, Osservatori e Centri di Eccellenza settoriali – un’offerta formativa rivolta a professionisti di tutto il mondo e di tutti i settori economici.

SDA Bocconi è tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento – EQUIS, AMBA e AACSB – che la pone nell’élite delle Business School mondiali.

Scegliere SDA Bocconi a Milano vuol dire scegliere un contesto stimolante nella capitale imprenditoriale, industriale e finanziaria d’Italia, una porta d’accesso all’Europa, un mondo di contatti e di opportunità.

Ma Milano è anche innovazione culturale, moda, design, stile di vita, una città-pilota dello sviluppo urbano europeo, come testimonia l’architettura d’avanguardia, dalle linee flessibili e le superfici trasparenti, del nuovo Campus Bocconi. Progettato all’insegna della sostenibilità ambientale e perfettamente inserito nel cuore della città, il Campus è concepito per diventare un crocevia di eccellenze, il “place to be” per una ricerca e una formazione aperte a un mondo che cambia.

SDA Bocconi ha inoltre lanciato un hub pan-asiatico con l’apertura di SDA Bocconi Asia Center, con l’obiettivo di potenziare la sua presenza globale.



### SDA Bocconi School of Management

via Sarfatti 10 • 20136 Milano • Italy  
tel: +39 02 5836 6605-6606  
info@sdabocconi.it • sdabocconi.it

FOLLOW SDA BOCCONI ON:

