

CUSTOMER SATISFACTION E GRADIMENTO DEI SERVIZI DELLO SPORTELLO APPALTI IMPRESE



Il fascicolo è stato realizzato da Sardegna Ricerche, in collaborazione con l'RTI costituita da Promo P.A. Fondazione, Poliste Srl, AB Comunicazioni e l'Università di Roma Tor Vergata.

SUPERVISIONE SCIENTIFICA

Andrea Lorenti, Poliste Srl
Vincenzo Francesco Perra, Sardegna Ricerche
Gustavo Piga, Università di Roma Tor Vergata
Gaetano Scognamiglio, Promo P.A. Fondazione

COORDINAMENTO E PROJECT MANAGEMENT

Vincenzo Francesco Perra, Sardegna Ricerche
Annalisa Giachi, Promo P.A. Fondazione

TEAM REDAZIONALE

Andrea Bertocchini, Promo P.A. Fondazione
Annalisa Giachi, Promo P.A. Fondazione
Marcello Secchi, Poliste

GRAFICA E CREATIVITÀ

AB Comunicazioni

Si ringraziano le imprese, le stazioni appaltanti sarde e gli esperti che hanno partecipato all'indagine di customer satisfaction, ai laboratori e alle attività di formazione e consulenza dello Sportello Appalti Imprese.

INDICE

● PREMESSA

1

LO SPORTELLO APPALTI IMPRESE: UNA REALTÀ ORMAI CONSOLIDATA SUL TERRITORIO SARDO

PAG 5

2.

LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE DELLA COMMUNITY DELLO SPORTELLO APPALTI IMPRESE

PAG 9

3.

L'ESPERIENZA DELLA CONSULENZA SUL MEPA E CAT

PAG 12

4.

L'ESPERIENZA DEI LABORATORI DI SIMULAZIONE BANDI

PAG 15

PREMESSA

Questo fascicolo contiene i risultati dell'analisi dei livelli di gradimento e dell'impatto dell'azione dello Sportello Appalti Imprese sulle imprese e le PA sarde. I dati rappresentano l'esito di un'indagine di customer satisfaction che ha coinvolto 101 imprese ed altrettante Pubbliche Amministrazioni.

L'obiettivo è stato quello di comprendere:

- il livello di conoscenza dello Sportello Appalti;
- i servizi più utilizzati;
- l'impatto effettivo del servizio sull'azione delle imprese e il livello complessivo di soddisfazione;
- un approfondimento sulle attività di consulenza erogate sui mercati elettronici e sull'esperienza dei laboratori rivolti al mondo della cooperazione.

Si tratta di informazioni essenziali non soltanto per fare un bilancio dell'attività dello Sportello a distanza di 8 anni dall'avvio di questa esperienza, ma soprattutto per programmare i servizi nel futuro utilizzando quella logica di valutazione della performance che lo Sportello stesso ha sempre utilizzato come principio guida dei suoi interventi.

**LO SPORTELLLO APPALTI
IMPRESE: UNA REALTÀ
ORMAI CONSOLIDATA SUL
TERRITORIO SARDO**

1

Dall'indagine emerge che lo Sportello è ormai una realtà consolidata e apprezzata sul territorio regionale. Il 65% dei partecipanti all'indagine nel mondo PA e il 28% dei rispondenti nel mondo imprese utilizza regolarmente i suoi servizi. Un altro 33% di imprese e appena il 2,7% di stazioni appaltanti conosce il servizio ma non lo utilizza.

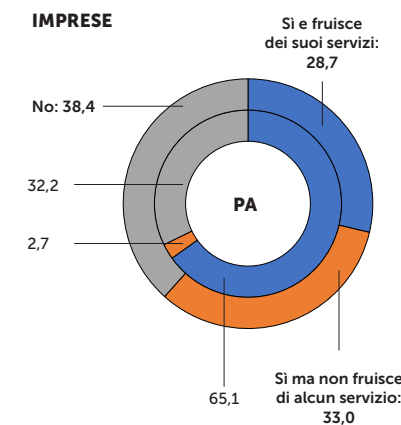
L'analisi dei livelli di conoscenza dello sportello, calcolati sull'insieme dei rispondenti alle due indagini parallele per Imprese e PA e grazie proprio alle risposte alla "domanda filtro" necessaria per selezionare il gruppo di chi conosce e utilizza i servizi dello sportello su cui mirare la più specifica "customer satisfaction", porta in evidenza tre aspetti importanti:

- 1) il mercato PA appare quasi completamente "conquistato" in termini di utilizzo dei servizi, cioè lo Sportello Appalti nel mondo pubblico è una realtà ormai consolidata, pressoché conosciuta dai funzionari che utilizzano ampiamente i suoi servizi;
- 2) nel mondo delle imprese invece c'è ancora qualche margine di sviluppo e di azione, cioè esiste una fetta di imprese che conosce lo Sportello ma non utilizza i suoi servizi;
- 3) le imprese che non utilizzano i servizi dello Sportello lo fanno principalmente per mancanza di tempo (46,7% dei rispondenti), ma esiste una buona percentuale che ritiene il servizio non rispondente alle proprie necessità o non necessario lavorando poco con il mondo pubblico.

Lo Sportello Appalti Imprese ha dunque l'opportunità di rafforzare ulteriormente la propria azione con gli operatori economici, che hanno

la necessità di essere seguiti da vicino al fine di colmare dei gap di conoscenza e competenza che ancora sussistono, anche a fronte di cambiamenti normativi continui che per certi aspetti le stazioni appaltanti riescono a colmare più velocemente, forti della presenza di personale dotato di qualifiche giuridico - amministrative consolidate

Fig. 1 - Conosce lo Sportello Appalti Imprese? (% dei rispondenti)



I servizi dello Sportello Appalti Imprese che risultano più utilizzati sono i **seminari e gli eventi formativi**, a cui accedono ben il 90% delle PA contattate e quasi il 40% delle imprese. Seguono le **richieste di pareri e consulenze giuridiche**, più utilizzate dalle imprese (16,6%), la **partecipazione al Master MAPP** e gli **eventi sugli appalti innovativi** (6% del target imprese e 4% del target PA).

Fig. 1 Bis - Se conosce lo Sportello Appalti, per quale motivo non ha mai utilizzato i suoi servizi? (imprese, % dei rispondenti)

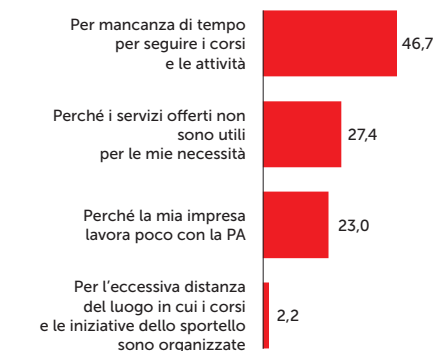
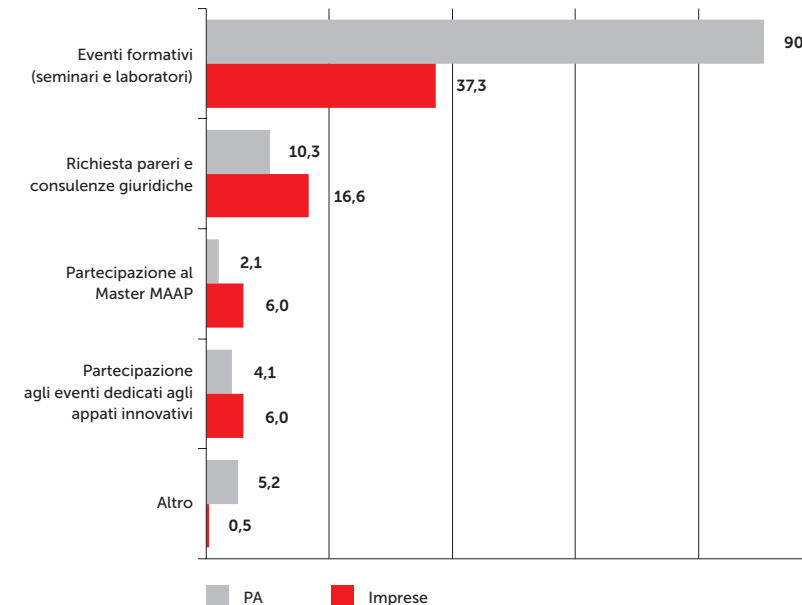
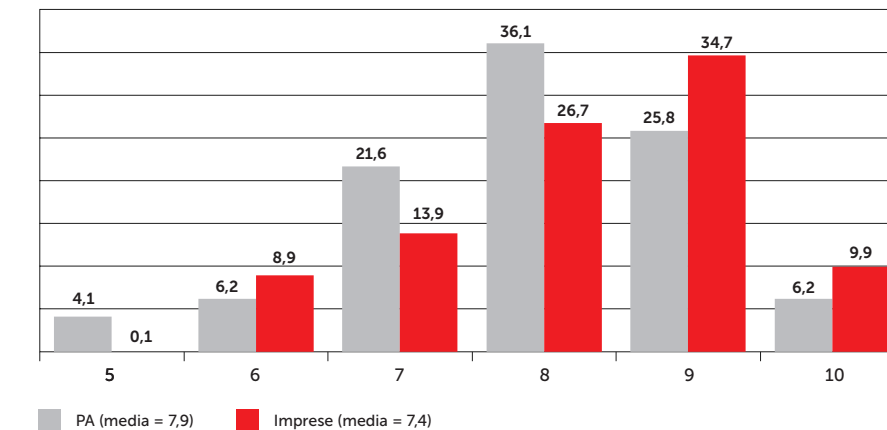


Fig. 2 - Che tipo di servizi utilizza/ha utilizzato? (% dei rispondenti)



Il livello di soddisfazione complessivo è elevato e relativamente omogeneo in quanto pari 7,9 per la PA e a 7,4 per le imprese nella consueta scala di valutazione 0-10. Nel dettaglio appena l'8,9% delle imprese ed il 10,3% delle PA restituiscono un "voto" inferiore al "7" e comunque mai più basso del "5" che nel nostro caso (quale valore centrale della scala 0-10) rappresenta la soglia di sufficienza.

Fig. 3 - Livello di gradimento (percentuale sul totale per "voto", scala 1-10)

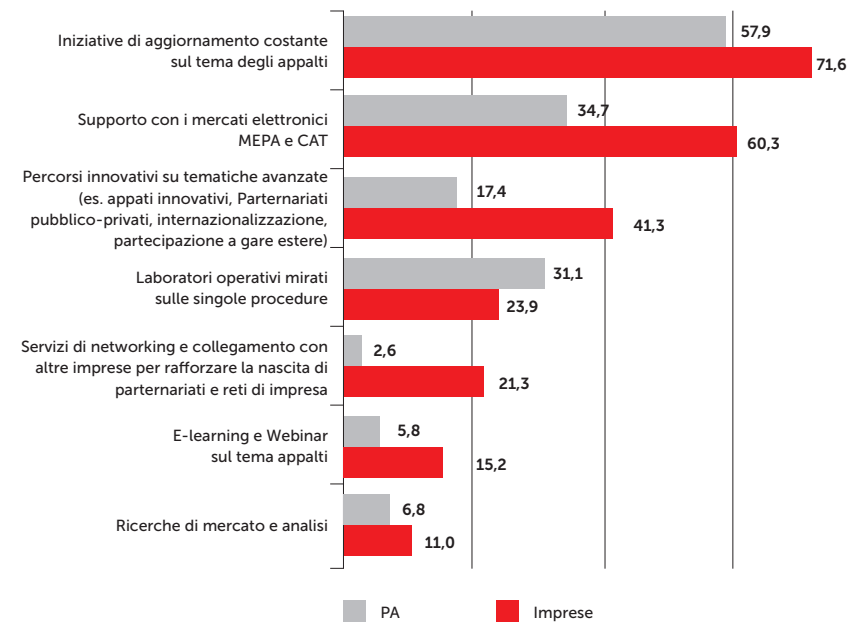


L'ultima sezione dell'indagine, come tipico della *customer satisfaction*, è dedicata alla tipologia dei servizi che occorrerebbe sviluppare per venire incontro in modo sempre più efficace alle esigenze delle imprese.

È interessante notare come le imprese siano molto interessate ad alcuni in particolare come l'aggiornamento formativo, il supporto nei mercati elettronici e, in misura minore ma comunque significativa, la guida verso i percorsi più innovativi.

Le pubbliche amministrazioni invece, oltre al consueto aggiornamento normativo, ritengono indispensabili anche i laboratori operativi sulle singole procedure.

Fig. 4 - Quali servizi di supporto vorrebbe ricevere in particolare dallo Sportello Appalti? (% del totale dei rispondenti)



**LA PERFORMANCE
DELLE IMPRESE
DELLA COMMUNITY
DELLO SPORTELLLO
APPALTI IMPRESE**

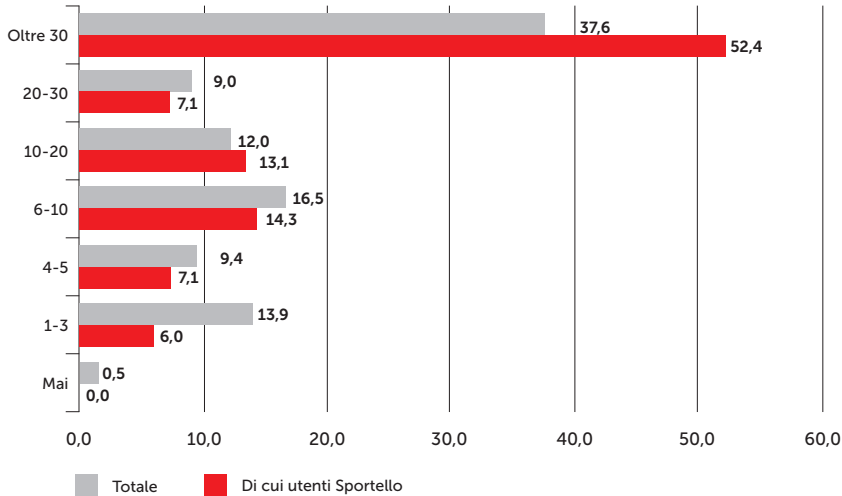
2

2.1. Dinamismo delle imprese della community

Al di là della ricognizione dei generali livelli di soddisfazione, è importante capire e cercare di misurare l'**impatto effettivo dello Sportello Appalti sulla competitività delle imprese nel settore delle gare pubbliche**, ciò che è possibile fare ponendo a confronto, le risposte fornite al questionario dell'indagine quantitativa, da parte di chi utilizza e non utilizza i servizi dello Sportello di Sardegna Ricerche. Anche in questo caso i risultati sono assai incoraggianti.

Le imprese che fanno parte della community dello Sportello Appalti hanno partecipato a più gare nell'ultimo triennio (31,5 appalti in media nel triennio – circa 10 l'anno – contro i 24,9 (8 l'anno) di chi non ne fa parte. Questo probabilmente grazie al supporto ricevuto, che ha reso gli operatori economici più sicuri e in grado di superare le numerose barriere all'ingresso.

Fig. 5 - Numero gare nell'ultimo triennio (valori percentuali)



In secondo luogo, oltre i 60% delle imprese dichiara di aver notato una maggiore capacità della propria impresa di aggiudicarsi gare o comunque una maggiore competitività nel mercato degli appalti dopo aver frequentato le attività dello Sportello.

I settori che sembrano aver più beneficiato del supporto di Sardegna Ricerche sono le **forniture**, seguite dai lavori e dai servizi.

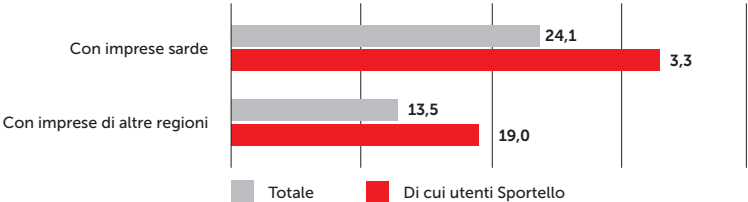
Tab. 1 - Dopo aver frequentato i corsi o le iniziative di supporto dello Sportello Appalti Imprese ha notato una maggiore capacità della sua impresa di aggiudicarsi gare o comunque una maggiore competitività nel mercato degli appalti? (percentuale dei rispondenti)

	Forniture	Lavori pubblici	Servizi	Totale
Sì, in misura contenuta	45,0	35,0	49,2	45,5
Sì, in misura significativa	25,0	15,0	14,8	16,8
No	20,0	45,0	26,2	28,7
Non so	10,0	5,0	9,8	8,9

2.2. La propensione a sviluppare partenariati

Anche la capacità di realizzare partenariati sembra essere incentivata dall'azione dello Sportello Appalti. Il 33% degli utenti dello Sportello ha infatti partecipato a gare insieme a partner sardi, contro il 24% delle altre imprese. Analogamente, il 19% degli utenti ha sviluppato partenariati anche con imprese non sarde, contro il 13,5% delle altre imprese, a conferma di una maggiore dinamicità delle imprese della community e della volontà di tradurre quanto acquisito durante i laboratori operativi in opportunità concrete.

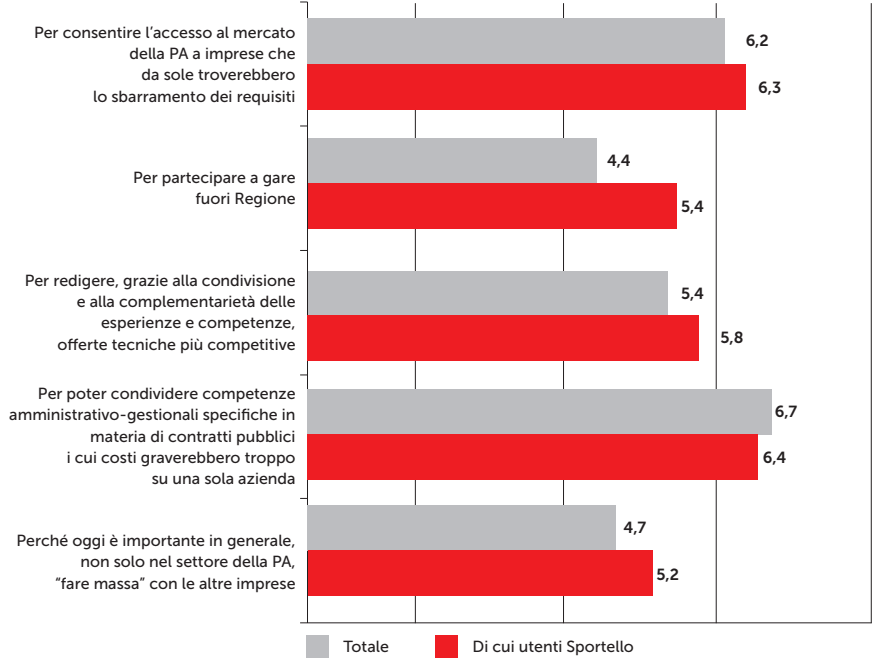
Fig. 6 - Con quale frequenza ha partecipato a gare in partenariato con altre imprese (talvolta, spesso e sempre)?



Nella ricostruzione delle **motivazioni** strategiche che sono alla base della costituzione dei partenariati, le imprese della community si differenziano dalle altre imprese per tre aspetti:

- una maggiore propensione a partecipare a gare anche fuori regione;
- la volontà di unire le competenze per costruire offerte tecniche più competitive;
- una maggiore consapevolezza dell'importanza del networking e del "fare massa" con altre imprese.

Fig. 7 - Per quale ragione ha partecipato a gare in partenariato con altre imprese (percentuale dei rispondenti)?



L'ESPERIENZA DELLA CONSULENZA SUL MEPA E CAT

3

Nel corso delle annualità 2018/2020 l'attività di consulenza e affiancamento sui Mercati Elettronici si è caratterizzata per i seguenti aspetti:

- è stato incrementato e sviluppato il bacino di utenza;
- sono state organizzate iniziative "collettive" (laboratori di gruppo), sia in presenza, sia online;
- si è proseguita l'assistenza personalizzata nella fase di abilitazione al Mercato Elettronico;
- si sono organizzate specifiche iniziative su come utilizzare i mercati elettronici come veri e propri marketplace e dunque come definire le proprie strategie commerciali in base a questa tipologia di mercato;
- sono state attivate nuove modalità di interazione con le imprese, per compensare l'impossibilità di svolgere gli incontri consulenziali in presenza a causa della pandemia da Covid-19.

Le attività svolte per garantire la massima efficienza del servizio sono state le seguenti:

- organizzazione di consulenze "onsite" dedicate presso gli uffici di Sardegna Ricerche in Via Palabanda, 9 a Cagliari;
- organizzazione di consulenze "online" gestite tramite la casella di posta elettronica mepa@sportelloappaltiimprese.it oppure attraverso videoconferenza;
- consulenza telefonica attraverso l'utilizzo del numero di telefono dedicato;
- attività di analisi e sistematizzazione delle criticità rilevate nell'uso dei mercati elettronici;
- attività di supporto nelle scelte commerciali delle imprese all'interno del mercato elettronico;

- aggiornamento del database contenente tutte le informazioni delle aziende.

Nello specifico le attività di consulenza svolte hanno avuto i seguenti obiettivi:

- ampliare la conoscenza delle imprese sarde relativamente alle opportunità dei Mercati Elettronici e ai relativi servizi offerti dallo Sportello;
- riprendere i contatti con le imprese incontrate nelle precedenti annualità ma per le quali in passato i mercati elettronici non prevedevano alcuna opportunità;
- individuare aziende potenzialmente interessate ai nuovi bandi del MePA, informandole delle nuove opportunità e promuovendo il servizio di consulenza;
- accompagnare le imprese già abilitate che intendono ampliare il proprio catalogo di prodotti/servizi e per rispondere efficacemente a nuove tipologie di RdO;
- rafforzare i laboratori operativi dove le imprese possano abilitarsi direttamente alla piattaforma supportate direttamente dai professionisti dello Sportello.

Si riportano di seguito i **dati quantitativi di monitoraggio delle consulenze** MePA e SardegnaCAT svolte sino a settembre 2020:

ATTIVITÀ	NUMERO
Imprese contattate	2361
Appuntamenti con le aziende	362
Processi di iscrizione attivati	209
Assistenza RdO	361

Sono stati progettati, prodotti e divulgati **5 Webinar sui Mercati Elettronici** dello Sportello Appalti Imprese.

I Webinar, realizzati in modalità asincrona, sono stati poi tradotti nel formato comunicativo più adatto alla diffusione e disseminazione asincrona attraverso il portale ufficiale dello Sportello Appalti Imprese e gli strumenti social messi a disposizione dalle altre linee di progetto.

I contenuti condivisi nei Webinar dedicati ai Mercati Elettronici sono stati i seguenti:

- definizione e modalità di iscrizione;
- l'abilitazione;
- la risposta alle RdO, alle Trattative Dirette e agli Ordini Diretti;
- metodi e strategie per essere competitivi nei Mercati Elettronici;
- *gli accorgimenti e le peculiarità per le imprese di lavori.*

L'utilizzo dei Webinar ha permesso da un lato di compensare le criticità dovute al Covid-19, dall'altro di consolidare le conoscenze e le competenze acquisite dalle imprese in fase consulenziale e nell'ambito

della fruizione dei laboratori dedicati ai Mercati Elettronici (di cui al paragrafo successivo).



**L'ESPERIENZA
DEI LABORATORI
DI SIMULAZIONE BANDI**

4

Nel corso delle annualità 2018/2020 sono stati svolti 18 laboratori, di cui:

- 12 laboratori ordinari
- 8 laboratori dedicati alle cooperative sociali

Nell'ambito dei laboratori, sono stati organizzati inizialmente 3 laboratori tematici con focus distinti :

“Insieme per vincere: partenariati e alleanze tra imprese per partecipare alle gare pubbliche”, incentrato sulle forme di partenariato e sulla collaborazione tra imprese per la partecipazione alle gare.

Il presupposto da cui è nato questo laboratorio è che il mondo degli appalti sta affrontando profonde trasformazioni che vanno nella direzione di una sempre maggiore aggregazione, da un lato della spesa, dall'altro delle stazioni appaltanti e di un aumento della complessità, dovuta sia all'instabilità della normativa, sia all'esistenza di regole complesse a livello europeo e nazionale.

Le micro e piccole imprese regionali, che rappresentano la grande maggioranza delle imprese della Sardegna, devono quindi attrezzarsi per poter affrontare un mercato sempre più complesso e ciò passa inevitabilmente dalla necessità di lavorare sempre di più secondo logiche di alleanza, partenariati, collaborazioni più o meno strutturate.

“Applicazione di concetti e strumenti di Project Management per la gestione degli appalti pubblici”, con un focus sul rafforzamento di conoscenze e strumenti di Project Management affinché si possa gestire un progetto con procedure condivise ed allineate alle best practice europee e internazionali.

Infatti, con il nuovo Codice dei contratti, gli appalti pubblici sono divenuti processi più complessi, anche per l'orientamento verso il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV). La complessità coinvolge entrambe le parti del processo di appalto e impone, a chi si occupa del processo di gestione della gara, l'approfondimento puntuale dei principi e degli strumenti del Project Management.

Per questo motivo sono stati forniti ai partecipanti strumenti e metodi per rafforzare le proprie capacità di pianificazione, gestione e controllo dei processi di gara. Inoltre, è stata trattata la gestione dei fattori critici, soprattutto la gestione del Team di progetto.

“Strumenti di Project Management: come preparare in offerta e valutare in gara il ‘Piano di lavoro’ nei contratti di servizi e lavori” dedicato ad un approfondimento sugli strumenti del Project Management.

Il laboratorio è stato organizzato sulla stessa linea del laboratorio precedente, con l'obiettivo di acquisire l'utilizzo dello strumento “Piano di lavoro” per la pianificazione ed il controllo dei contratti pubblici di servizi e lavori.

I partecipanti hanno lavorato su un tool “open source” di project management opportunamente caricato sui propri laptop, ed hanno acquisito conoscenze su come preparare Piani di lavoro per contratti di servizi e lavori con l'ausilio di strumenti professionali.

Il primo laboratorio è stato tenuto dal relatore Diego Corrias, il secondo e il terzo da Angelo Bianchi, e sono stati gestiti mediante l'integrazione

costante della teoria con l'analisi di casi di studio centrati su appalti di lavoro, servizi e progetti complessi.

I laboratori hanno avuto una partecipazione media di circa 24 operatori economici ad incontro, con una valutazione di gradimento complessiva di 4,6, in una scala da 1 a 5.

4.1. Laboratori sui Mercati Elettronici: MePA e SardegnaCAT

Rispetto a quanto previsto dai piani di lavoro progettuali, al fine di rispondere a esigenze specifiche provenienti dalle imprese seguite dallo Sportello, sono stati progettati e realizzati 9 laboratori dedicati ai mercati elettronici, dedicati alle imprese e ai professionisti che intendono vendere i propri beni e servizi utilizzando il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA) e SardegnaCAT.

Tra questi laboratori, 8 sono stati dedicati all'utilizzo efficace nei Mercati Elettronici della Pubblica Amministrazione, dato che questi rappresentano oggi il principale strumento di e-procurement pubblico, attraverso cui imprese e professionisti hanno la possibilità di ampliare il mercato potenziale e la visibilità delle proprie offerte.

In un momento successivo, per garantire una risposta efficace alle diverse esigenze di imprese e professionisti, tre di questi laboratori, svolti in modalità online sulla piattaforma Zoom, sono stati suddivisi in due sessioni consecutive ma distinte: una sessione basic, dedicata a chi si sta affacciando al mondo dei mercati elettronici ed una sessione advanced,

dedicata a chi utilizza già da tempo i mercati elettronici, ma vorrebbe perfezionare le proprie competenze in tale ambito.

Un ulteriore laboratorio è stato dedicato invece al settore dell'impiantistica, prevalentemente rivolto ad imprese e professionisti che rientrano nei seguenti settori merceologici: lavori di installazione e manutenzione di impianti, servizi agli impianti.

I laboratori, tenuti dal relatore Marcello Secchi, sono stati gestiti sulla base di una formazione attiva, in presenza e in aula virtuale sulla piattaforma Zoom.

I laboratori hanno avuto una partecipazione media di circa 23 imprese ad incontro, con una valutazione di gradimento complessiva di 4,7, in una scala da 1 a 5.

4.2. Laboratori dedicati alle cooperative sociali

I laboratori dedicati alle cooperative sociali sono stati suddivisi in 2 cicli, svolti in 2 annualità e strutturati nel modo seguente:

- 4 laboratori hanno avuto l'obiettivo di aumentare le competenze delle cooperative sulle tecniche di scrittura dei progetti e delle offerte tecniche;
- 4 laboratori sono stati dedicati alla creazione di reti di imprese cooperative per la partecipazione strutturata alle gare.

Ciclo Laboratori “Predisposizione della gara nel caso dell’affidamento di servizi socio-educativi-assistenziali”

Nella prima annualità è stato realizzato il ciclo di 4 laboratori operativi sulla **“Predisposizione della gara nel caso dell’affidamento di servizi socio-educativi-assistenziali”**, organizzati in collaborazione con Confcooperative Sardegna, Legacoop Sardegna e AGCI Sardegna, rivolti a tutte le cooperative sociali interessate ad approfondire le modalità di partecipazione alle gare attraverso il nuovo codice appalti.

La Riforma del Terzo settore e i recenti correttivi hanno introdotto dei cambiamenti e delle opportunità per le cooperative sociali ed è sempre più urgente gestire le risposte alle gare d’appalto come un processo aziendale, con una procedura che consenta di avere ruoli definiti e competenze che sappiano utilizzare metodi efficaci di pianificazione del servizio nonché di articolazione della proposta sia tecnica che economica.

Una risposta all’esigenza di specializzazione è il general contracting che ha la funzione di supportare le cooperative nella predisposizione delle gare, con vantaggi e caratteristiche che verranno approfondite nella seconda parte della giornata. I relatori, provenienti dal mondo dell’impresa sociale, hanno messo a disposizione dei partecipanti la propria competenza ed esperienza con un laboratorio pratico e operativo al fine di fornire strumenti utilizzabili nel proprio contesto lavorativo.

Durante i laboratori, tenuti dai relatori Francesca Bottai e Fabio Margheri, sono state utilizzate metodologie di formazione attiva, con alternanza

di momenti meramente formativi a momenti partecipativi in cui sono stati presi in esame casi reali condivisi dai partecipanti.

I 4 incontri con le cooperative hanno avuto come sedi le città di Nuoro, Sassari, Oristano e Cagliari.

I laboratori hanno avuto una partecipazione media di circa 17 cooperative sociali ad incontro, con una valutazione di gradimento complessiva di 4,6, in una scala da 1 a 5.

Ciclo Laboratori “La presentazione delle offerte in partnership”

Nel corso del 2020 sono stati realizzati 4 laboratori online su “La presentazione delle offerte in partnership” in collaborazione con Confcooperative Sardegna, Legacoop Sardegna e AGCI Sardegna.

Questi laboratori hanno evidenziato la necessità di instaurare collaborazioni strategiche tra le imprese che consentano di mettere insieme esperienze, conoscenze, competenze e requisiti multisettoriali necessari per essere concorrenziali nel mondo del procurement pubblico. L’obiettivo del laboratorio è stato dunque quello mettere a rassegna le principali tipologie di aggregazioni (da quelle più consolidate e stabili alle forme più recenti, dinamiche e flessibili) e avviare insieme ai partecipanti una riflessione di carattere operativo che ripercorra un processo-tipo di aggregazione finalizzato alla predisposizione efficace di un’offerta.

Sono state inoltre analizzate le opzioni di partecipazione congiunta delle diverse forme di raggruppamenti all’interno della piattaforma del

Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA). I laboratori, tenuti dai relatori Andrea Lorenti, Francesca Bottai e Marcello Secchi, sono stati realizzati attraverso una formazione attiva, che ha coinvolto i partecipanti con la presentazione di casi pratici, in aula virtuale sulla piattaforma Zoom. Gli incontri sono stati dedicati alle cooperative sociali operanti nella Città Metropolitana di Cagliari e Sud Sardegna, provincia di Sassari, Nuoro e Oristano.

I laboratori hanno avuto una partecipazione media di circa 18 cooperative sociali ad incontro, con una valutazione di gradimento complessiva di 4,7, in una scala da 1 a 5.



SARDIGNA CHIRCAS
SARDEGNA RICERCHE

WWW.SPORTELLOAPPALTIMPRESE.IT
INFO@SPORTELLOAPPALTIMPRESE.IT