

Il ruolo dell'Università nell'evoluzione del procurement

MASTER UNIVERSITARIO DI 1° LIVELLO IN
"MANAGEMENT DEGLI APPROVVIGIONAMENTI E APPALTI PUBBLICI"

Gustavo Piga, @gustavopiga

«La qualificazione delle stazioni appaltanti e del buyer: competenze e organizzazione in un nuovo approccio agli appalti»

Cagliari, 7 settembre 2018

www.mastermaap.it

Oggi. E da 15 anni

Modulo 1	Team Building
Modulo 2	Le basi organizzative del procurement management
Modulo 3	La gestione della spesa ed il contesto di mercato
Modulo 4	Strumenti ed organizzazione per gli appalti
Modulo 5	Strategie di acquisto: settori merceologici e qualità
Modulo 6	Etica e procurement
Modulo 7	Gestione della concorrenza e delle sue distorsioni
Modulo 8	Definizione dei requisiti e gli atti di gara
Modulo 9	Selezione degli operatori economici per accesso a procedure
Modulo 10	Procedure d'acquisto e contenzioso
Modulo 11	Appalti di lavori, impostazione, rischi, normative
Modulo 12	Collaborazioni pubblico-privato: concessioni, PF
Modulo 13	E-procurement

Offerta da: Economia, Ingegneria, Giurisprudenza

Interdisciplinarietà

*For these reasons the EC is developing a policy to **promote professionalization** of public buyers ... Market intelligence, business skills and a focus on skills must become the heart of public purchasing. In short, public procurement needs to become a **business skill** - rather than an inefficient (at best) or corrupt (at worse) **administrative endeavour**.*

Joaquim Nunes de Almeida (EC, 2014)

Amministrazioni	Diritto	Interdisciplinarietà
Università		
Interdisciplinarietà		Dopo
Diritto (e basta)	Prima	

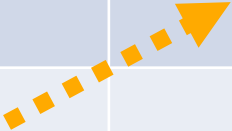
Interdisciplinarietà

Cosa spinge il passaggio da un equilibrio all'altro?

“Sviluppo economico”? “it would seem that developing countries are left with the second-best option: the establishment of extensive rules”.

O... guidato dalle università? Dalle centrali d'acquisto? Dai governi? Dalla società?...

Administrations Universities	Diritto	Interdisciplinarietà
Interdisciplinarietà		Dopo
Diritto	Prima	



Tor Vergata



**Pubblico, Privato & Difesa
2005**



**Pubblico, per gli Executive
2016**



**Pubblico e locale
Per imprese e stazioni appaltanti
2014**



**All'estero, Joint
Venture 2017**



**European Bank
for Reconstruction and Development**

**Pubblico,
internazionale a
Roma, 2012**



Intersettorialità



Li
«mischiamo»
?

Pubblico, Privato & Difesa
2005
500 Laureati

Intersectorialità



**Pubblico, Privato & Difesa
2005**

REPORT

Pentagon's AI Surge On Track, Despite Google Protest

In the long term, large government contracts and cutting-edge projects will be hard for tech companies to resist.

BY LARA SELIGMAN | JUNE 29, 2018, 4:11 PM

Dalla difesa al pubblico? Sì

Dal privato al pubblico? Sì

Dal pubblico al privato? Sì

Gestione dei talenti nelle aziende private - Procurement

La tua organizzazione è strutturata per attrarre persone di talento?

Come attrarle?

Come farle crescere all'interno dell'organizzazione?

Come (e se) trattenerle?

Un'opportunità ed una sfida a fronte di grandi cambiamenti di staff?

Internazionalizzazione



**Pubblico,
Internazionale, a
Roma, 2012**

**Conviene
mischiarli?**

Internazionalizzazione



Pubblico,
Internazionale, a
Roma, 2012

La sete è ovunque,
indipendentemente
dalla regole
prevalenti a livello
nazionale.

Intersectorialità



**Pubblico,
Internazionale, a
Roma, 2012**

**Un solo rischio:
dove andare dopo
aver bevuto?**



Organizzazione



Basta formarli?

**Pubblico, per gli Executive
2016**



Pubblico, per gli Executive 2016

Organizzazione

Cooperation in the bureau seems to be by far the most important component of bureau competence in terms of the effects on procurement performance. This result is ... linked to the complexity and multidisciplinary typical of procurement. The need to master legal, engineering, economic/strategic and merceological skills for different types of goods, works and services and to coordinate the various phases of the procurement cycle (market analysis, tender design and implementation, contract management and evaluation) makes good procurement primarily the outcome of team-work. **Cooperation among employees is therefore a crucial ingredient for a well functioning procurement office.**

Existing certification programs, however, have mainly targeted individual contracting officers. Our results on the role of cooperation suggest that, while certification of individual contracting officer's capabilities is certainly welcome and important, it may not be sufficient.

Organizzazione



EUROPEAN
COMMISSION

Strasbourg, 3.10.2017
C(2017) 6654 final

COMMISSION RECOMMENDATION

of 3.10.2017

on the professionalisation of public procurement

Building an architecture for the professionalisation of public procurement

(Text with EEA relevance)

Organizzazione

I. **Policy** ... Developing the appropriate policy **architecture** for professionalisation: to have a real impact, any professionalisation policy should count on **high level political support**.

II. **Human Resources** ... must have the **right qualifications**, training, skills and experience needed for their level of **responsibility**. This means **securing** experienced, skilled and motivated staff, offering the necessary **training** and continuous professional development, as well as developing a **career structure** and **incentives** to make the public procurement function **attractive** and to **motivate** public officers to deliver on strategic outcomes.

III. **Systems** ... ensuring the availability of **tools** and **processes** to deliver smart procurement, such as: e-Procurement tools, guidelines, manuals, templates and cooperation tools, with corresponding training, support and expertise, **aggregation of knowledge** and **exchange of good practice**.

Organizzazione

«Perché non lo fanno (quasi mai)?»

Perché non lo fanno?

“How Much Public Money Is Wasted, and Why? Evidence from a Change in Procurement Law” Oriana Bandiera, Andrea Prat, Tommaso Valletti, American Economic Review, December 2009

Quanto?

2%

Perché?

83%

Perché non lo fanno?

BUREAUCRATIC COMPETENCE AND PROCUREMENT OUTCOMES

Francesco Decarolis, Leonardo M. Giuffrida, Elisabetta Iossa, Vincenzo Mollisi and Giancarlo Spagnolo

Working Paper 24201, <http://www.nber.org/papers/w24201>

A one standard deviation **increase in competence** reduces cost overruns by 29 percent and the number of days of delay by 23 percent. It also reduces by half the number of renegotiations. This implies that, if all federal bureaus were to obtain NASA's high level of competence (corresponding to the top 10 percent of the competence distribution), delays in contract execution would decline by 4.8 million days and cost overruns would drop by \$6.7 billions over the entire sample analyzed.

Perché non lo fanno?

Esterneità aggiuntive:

Migliore enfasi anti-corruzione

Migliore potere contrattuale con fornitori

Migliore processo legislativo:

Normativa: “per assicurare migliore concorrenzialità nelle gare su aspetti qualitativi, la quota economica del prezzo non deve superare il 30%”.

Migliore reputazione

Trip Advisor: il *negativity bias*. Meno errori facciamo, più discrezionalità ottimale possiamo vederci concessa.

Organizzazione

I. **Policy** ... Developing the appropriate policy **architecture** for professionalisation: to have a real impact, any professionalisation policy should count on **high level political support**.

II. **Human Resources** ... must have the **right qualifications**, training, skills and experience needed for their level of **responsibility**. This means **securing** experienced, skilled and motivated staff, offering the necessary **training** and continuous professional development, as well as developing a **career structure** and **incentives** to make the public procurement function **attractive** and to **motivate** public officers to deliver on strategic outcomes.

III. **Systems** ... ensuring the availability of **tools** and **processes** to deliver smart procurement, such as: e-Procurement tools, guidelines, manuals, templates and cooperation tools, with corresponding training, support and expertise, **aggregation of knowledge** and **exchange of good practice**.

Costoso?

“Investing in the function tasked with delivering these (**efficiency**) targets is a clear **spend to save** business case”

OGC (UK) presentazione, Roma, settembre 2009

In altri Paesi? **Save to spend
(badly)**

Organizzazione

I. **Policy** ... Developing the appropriate policy **architecture** for professionalisation: to have a real impact, any professionalisation policy should count on **high level political support**.

II. **Human Resources** ... must have the **right qualifications**, training, skills and experience needed for their level of **responsibility**. This means **securing** experienced, skilled and motivated staff, offering the necessary **training** and continuous professional development, as well as developing a **career structure** and **incentives** to make the public procurement function **attractive** and to **motivate** public officers to deliver on strategic outcomes.

III. **Systems** ... ensuring the availability of **tools** and **processes** to deliver smart procurement, such as: e-Procurement tools, guidelines, manuals, templates and cooperation tools, with corresponding training, support and expertise, **aggregation of knowledge** and **exchange of good practice**.

Organizzazione

*Si devono aggregare le organizzazioni
per aggregare la conoscenza?*

Aggregare la conoscenza



PIANOo sees market knowledge as an essential element in public sector procurement and tendering. **Know the market.** The more familiar a contracting authority is with the market, the more effectively it can structure its request. The better it knows the market in which it is looking to buy, the better it can tailor its procurement requirements and judge whether the offerings are in line with the organisation's aims. **When you collect market knowledge, you are collecting information. You can do that from your desk, but you will also need to interface with colleagues and companies.** PIANOo facilitates this dialogue at regional meetings, market meetings with public and private sector organisations, and at the PIANOo conference.

Organizzazione

Paragonare non è competere

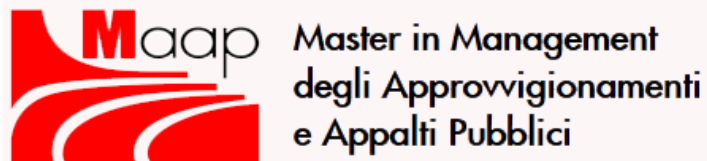
Cum-petere: correre veloce, insieme

PS: dati e conoscenza. Le Filippine e i “non” open data

*The results should **not be used to compare** the agency's score against that of other agencies but to provide a benchmark **against which it will measure its own subsequent performance**. The assessors shall then identify areas of strength (sub-indicators receiving a satisfactory or Very Satisfactory score) where it can continue to improve and weaknesses (sub-indicators rated poor or acceptable) where it needs to develop a specific plan of action.*

***A Plan of Action** to Improve Procurement Capacity will then be developed ...*

Politica industriale



La sfida



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



Unione Europea
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

**Pubblico e locale
Per imprese e stazioni appaltanti
2014**



**PROMO P.A.
FONDAZIONE**
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Sono:

Un centro di competenze
ed un centro di
innovazione su questioni
di appalti pubblici

Una comunità di 492 stazioni
appaltanti, 803 fornitori, 423 esperti di
appalti

Un laboratorio
per scambiarsi
le migliori
pratiche,
esperienze e
dibattere di
problemi

con il supporto di:

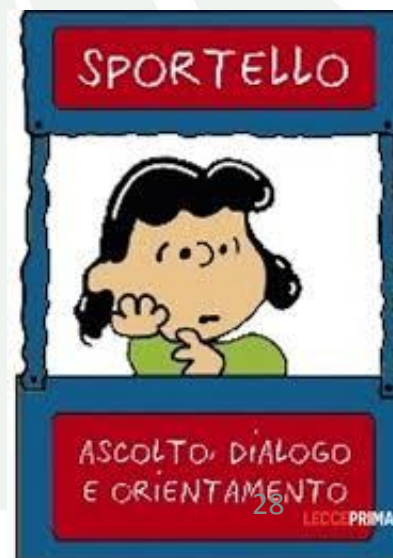


REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

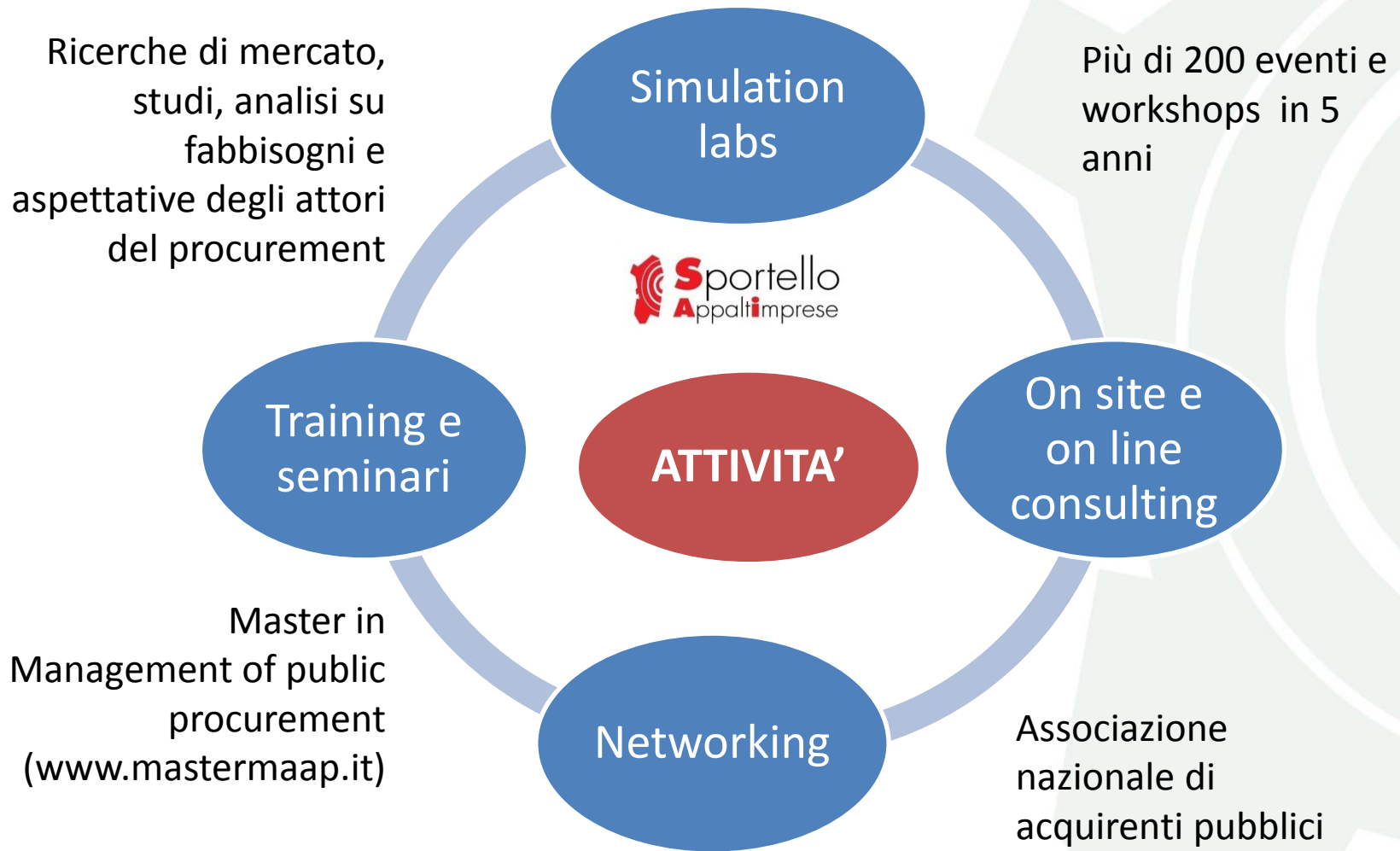
in collaborazione con:



PROMO P.A.
FONDAZIONE
RICERCA ALTA FORMAZIONE PROGETTI



Sportello Appalti Imprese: Una best practice nazionale



I risultati: aziende sarde più competitive rispetto al passato

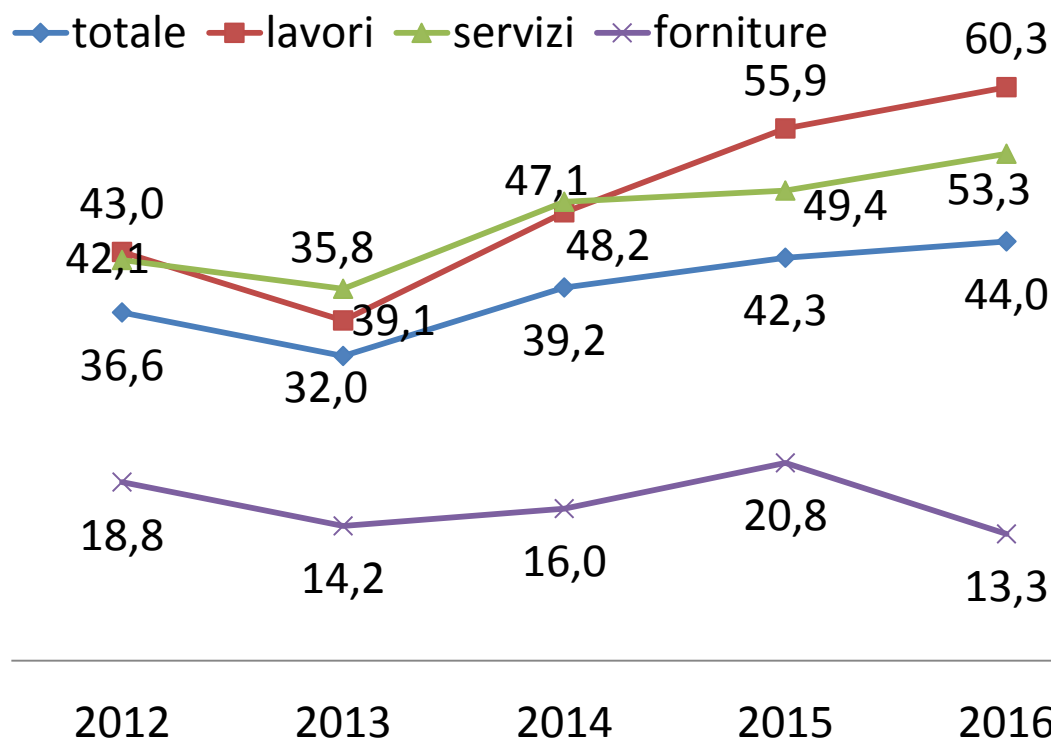


Fig. % di gare aggiudicate ad aziende sarde, per valore, 2012-2016

Dal 2012, la percentuale in valore è cresciuta progressivamente in tutti i settori (meno che nelle forniture).

Risultati raggiunti: le aziende sarde sono più competitive tra le regioni italiane

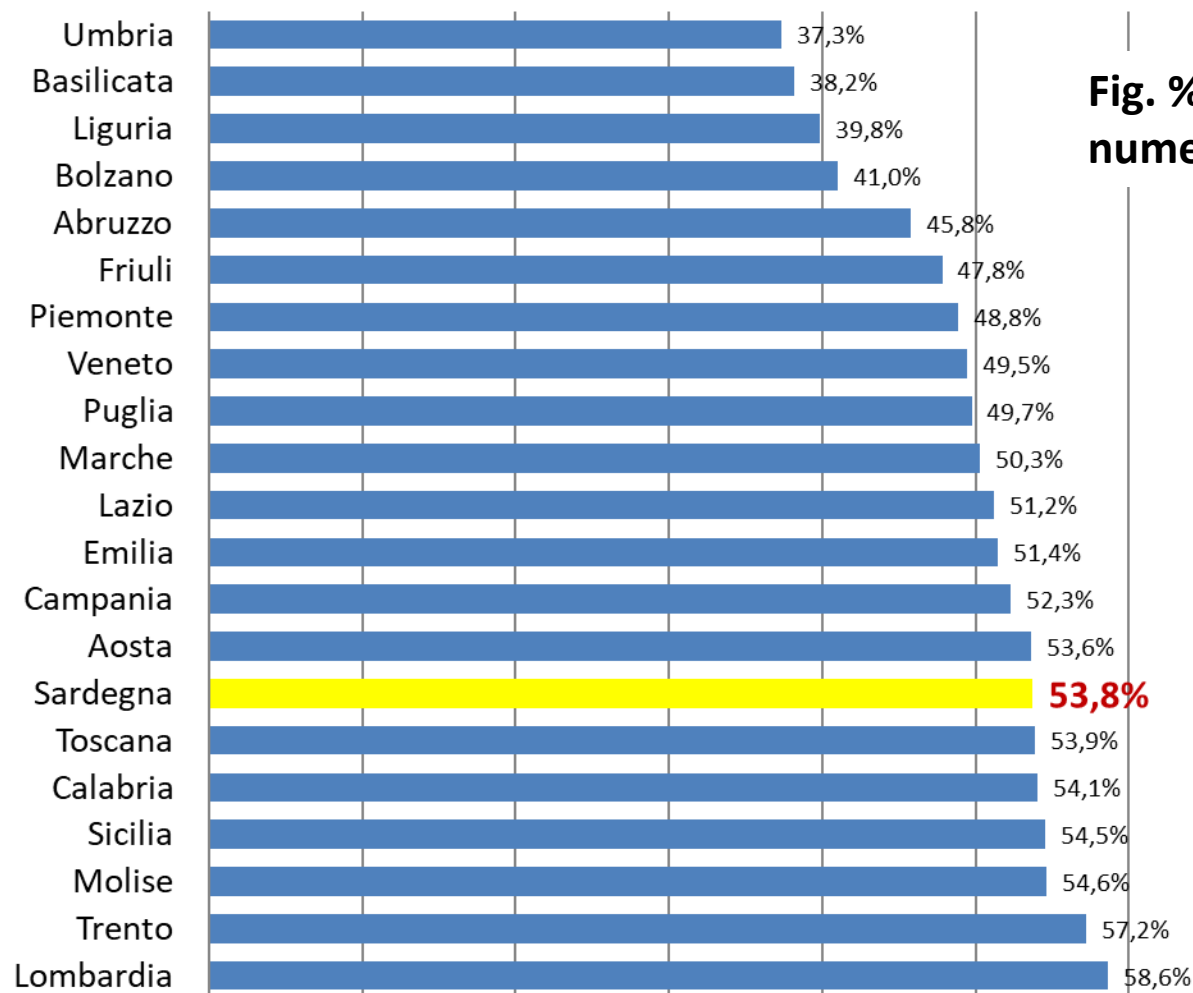


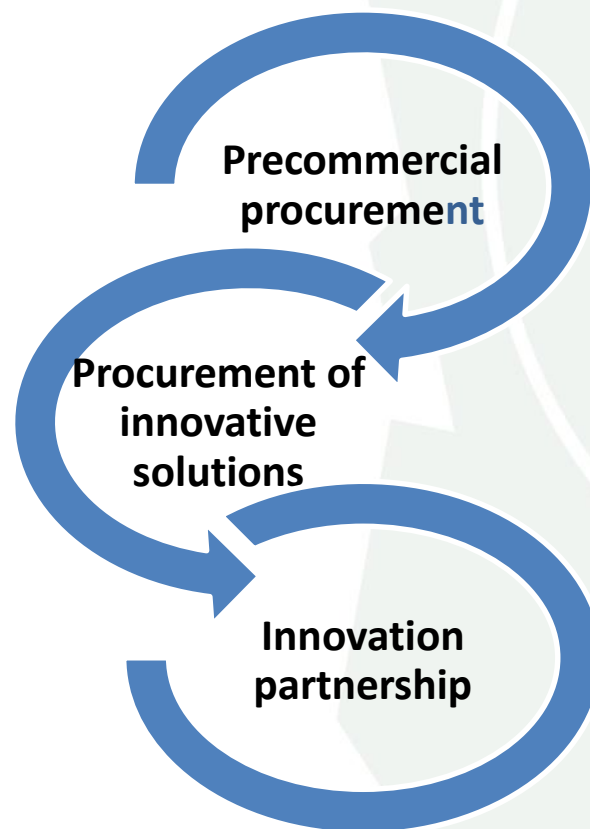
Fig. % di gare aggiudicate per numero, 2012-2017

Le aziende sarde si aggiudicano il 54% del numero totale delle gare nei 3 settori. Sardegna tra le prime 10 regioni.

Le competenze nutrono le competenze

**Risultati raggiunti: le stazioni appaltanti sarde crescono
quanto a competenza e cultura dei processi di acquisto**

*Utilizzando strumenti
di acquisto sempre
più sofisticati ed
innovativi*



Going Large



Should they
mix?



All'estero,
Joint Venture
2017

Going Large



Abroad, Joint Venture
2017

Inevitabile.
Come puoi
avere lo
stesso
insegnante
che insegna
365 volte lo
stesso corso
in luoghi
diversi.

Going Large



Abroad, Joint Venture
2017

Miglior
momento in
Belgrado?

Sladana
Sredojević

Going Large



European Bank
for Reconstruction and Development



**Abroad, Joint Venture
2017**

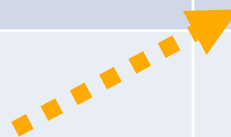


Per concludere

Cosa viene prima?

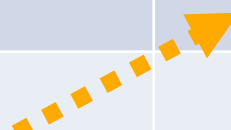
Organizzazione

	Competenze scarse	Competenze alte
Corruzione bassa		EQUILIBRIO BUONO
Corruzione alta	EQUILIBRIO CATTIVO	



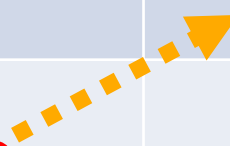
Organizzazione

	Regole e basta	Discrezione (con Accountability)
Fiducia		EQUILIBRIO BUONO
Niente fiducia	EQUILIBRIO CATTIVO	



Organizzazione

	Nessun supporto istituzionale	Supporto istituzionale
Motivati		EQUILIBRIO BUONO
Non motivati	EQUILIBRIO CATTIVO	



Organizzazione

	Competenze scarse	Competenze alte
Corruzione bassa		EQUILIBRIO BUONO
Corruzione alta	EQUILIBRIO CATTIVO	

Organizzazione

	Regole e basta	Discrezione (con Accountability)
Fiducia		EQUILIBRIO BUONO
Niente fiducia	EQUILIBRIO CATTIVO 	

Cosa viene prima?

	Nessun supporto istituzionale	Supporto istituzionale
Motivati		EQUILIBRIO BUONO
Non motivati	EQUILIBRIO CATTIVO	



Cosa viene prima?

Leadership vs. avversione al
rischio?

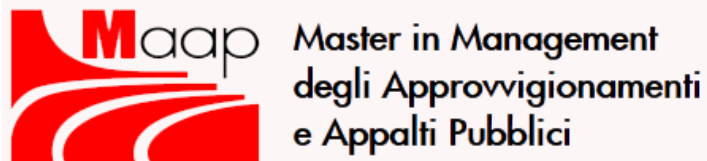
Sì, ma innanzitutto per i leader
dell'organizzazione.

Per concludere

Si può fare?



La sfida



Sì

**Pubblico e locale
Per imprese e stazioni appaltanti
2014**



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



Unione Europea
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE**
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE