

Metodologie e strumenti per gestire le strategie di acquisto

Sportello Appalti Imprese

A cura di : **Andrea Martino**, ad società di consulenza strategica ed esperto di procurement management

Cagliari, 18 Maggio 2017

- Analisi della domanda
 - metodologie
 - strumenti
- Analisi del mercato
 - Metodologie
 - strumenti
- La strategia di acquisto
 - strumenti contrattuali
 - lotti
 - criteri aggiudicazione

Il processo di procurement





OBIETTIVI E PRIORITA' (esempi)

- ✓ risparmio rispetto alla spesa storica o budget
- ✓ riduzione impatto ambientale di lavori, materiali, consumi
- ✓ maggior qualità dei lavori/servizi
- ✓ partecipazione delle pmi (anche locali)
- ✓ riduzione del costo complessivo (ciclo di vita)

I principi nel procurement «pubblico»

L'affidamento di contratti pubblici ... Nel rispetto dei principi di:

Economicità



Efficacia

... Parità di
trattamento



Imparzialità

Trasparenza



Proporzionalità



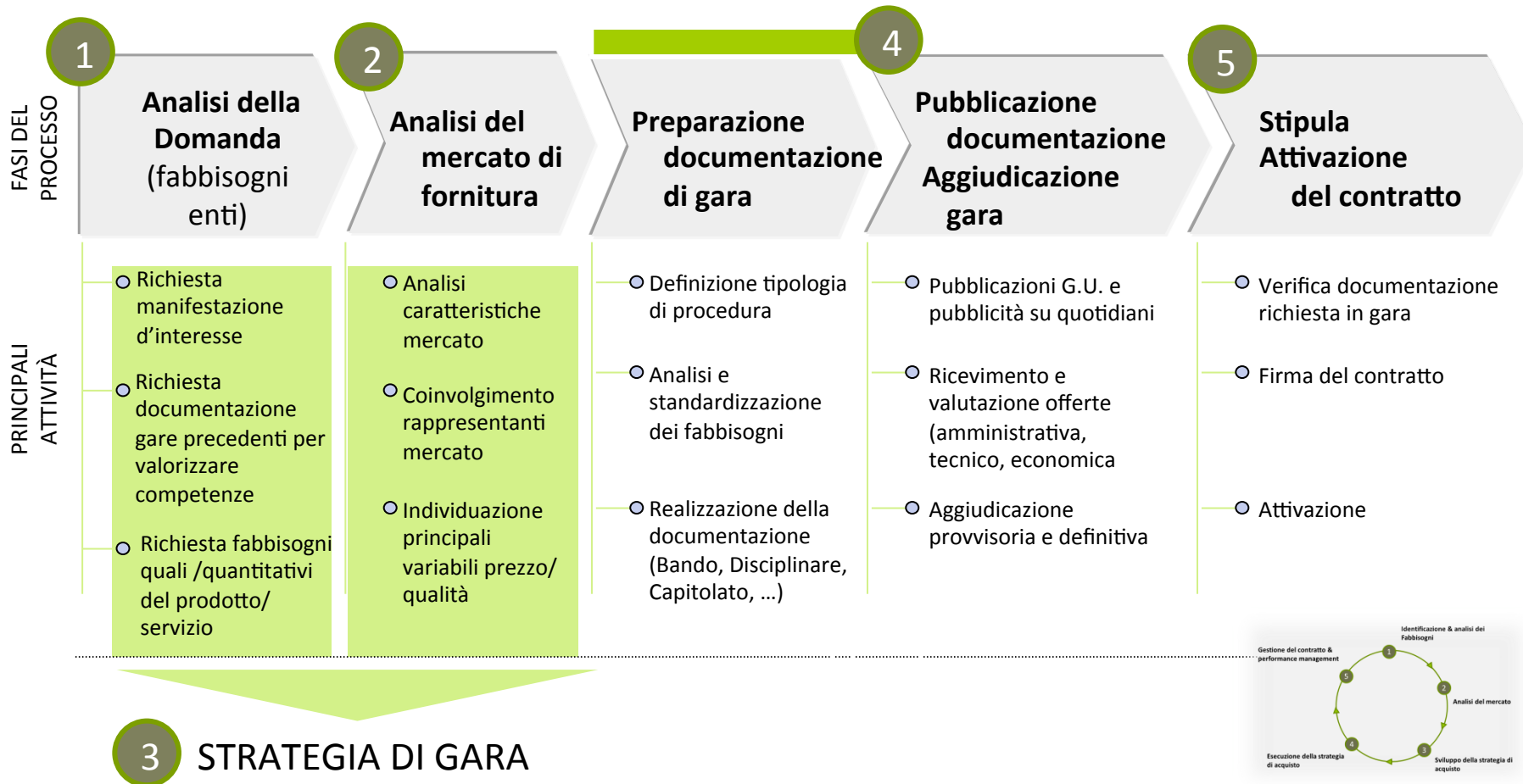
... pubblicità

... Tutela dell'ambiente
ed efficienza
energetica



D.Lgs n. 50/2016
Art. 4 «principi generali»

Il processo di procurement «Pubblico»



Approccio metodologico - Identificare i fabbisogni 1/2

Analizzare i fabbisogni interni («spend analysis»)



Definire la Lista delle specifiche tecniche del bene / servizio



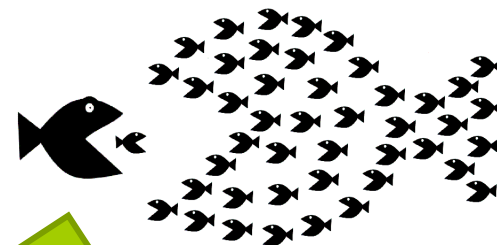
Fissare i Requisiti minimi vs requisiti desiderati

FABBISOGNI

Standard vs good practice



Benchmark esterno



Approccio metodologico - Identificare i fabbisogni 2/2

Nella strategia di identificazione dei fabbisogni sarà necessario **scontrarsi** con i bisogni degli stakeholder. Pertanto è necessario **DIFFERENZIARE** tra:



Cosa
vorrebbero?



Caratteristiche tecniche migliorative.

La cui assenza non è vincolante all'esecuzione dell'appalto ma che creano, se presenti, **valore aggiunto**



Di cosa hanno
veramente
bisogno?



Caratteristiche tecniche minime.

necessarie e imprescindibili della
fornitura

Resistenza degli stakeholder

La prima sfida da affrontare nell'analisi dei fabbisogni è l'attività di **Mediazione e di Persuasione** dei clienti finali, per il tipico approccio di «**resistenza al cambiamento**»

Che ne sarà delle
mie attività?

Il mercato
potrebbe fare
ostruzionismo

Non vedo nessun
vantaggio nel
cambiare

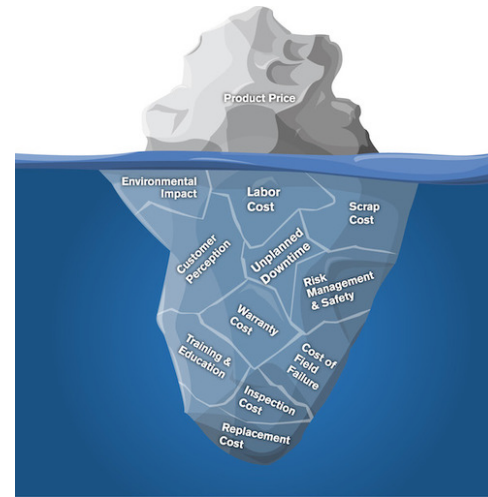


Gestione del cambiamento

Due strumenti per superare la resistenza al cambiamento sono:



Spend Analysis



**Total Cost of Ownership
(TCO)**

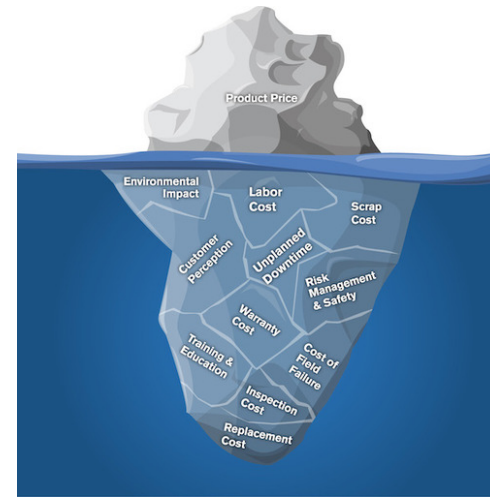
L'elaborazione di tali strumenti e la condivisione dei risultati agli stakeholder permette di ridurre la resistenza al cambiamento

Gestione del cambiamento

Due strumenti per superare la resistenza al cambiamento sono:



Spend Analysis



**Total Cost of Ownership
(TCO)**

Spend analysis



La **Spend Analysis** consiste nell'individuare e **segmentare** la spesa corrente, al fine di individuare una fotografia chiara della situazione reale

Segmentazione della spesa

La segmentazione della spesa consiste nel raggruppare i prodotti in categorie omogenee per:

Tecnologia

Segmentazione di prodotti omogenei per tipo di tecnologia, **processo produttivo, materie prime, specifiche tecniche**

Utilizzatore finale

Segmentazione di prodotti omogenei per **utilizzo finale degli stakeholder** (volumi, frequenze di acquisto / qualità)

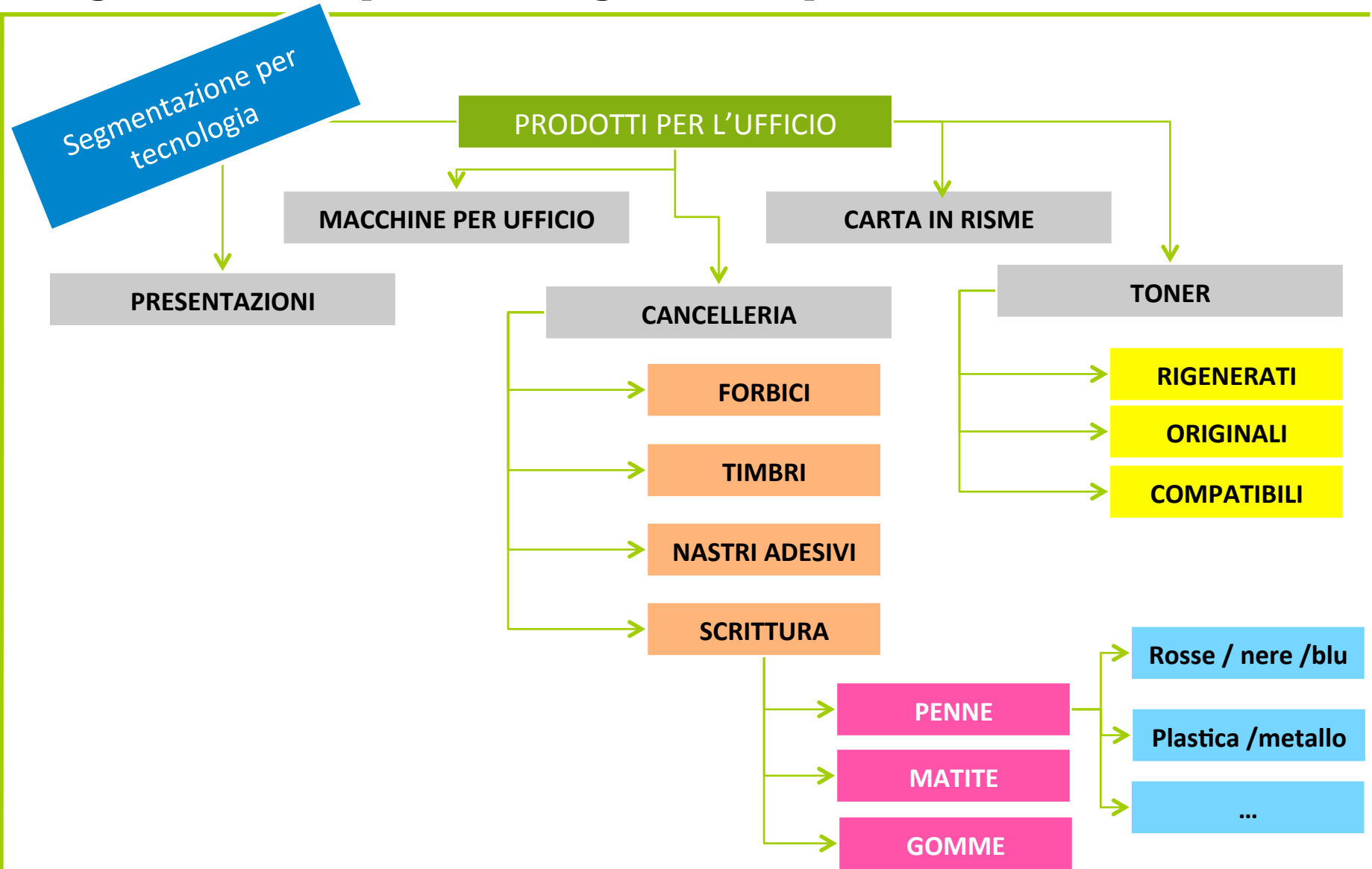
Mercato

Segmentazione di prodotti omogenei per **composizione del mercato** : monopolio concorrenza ecc..

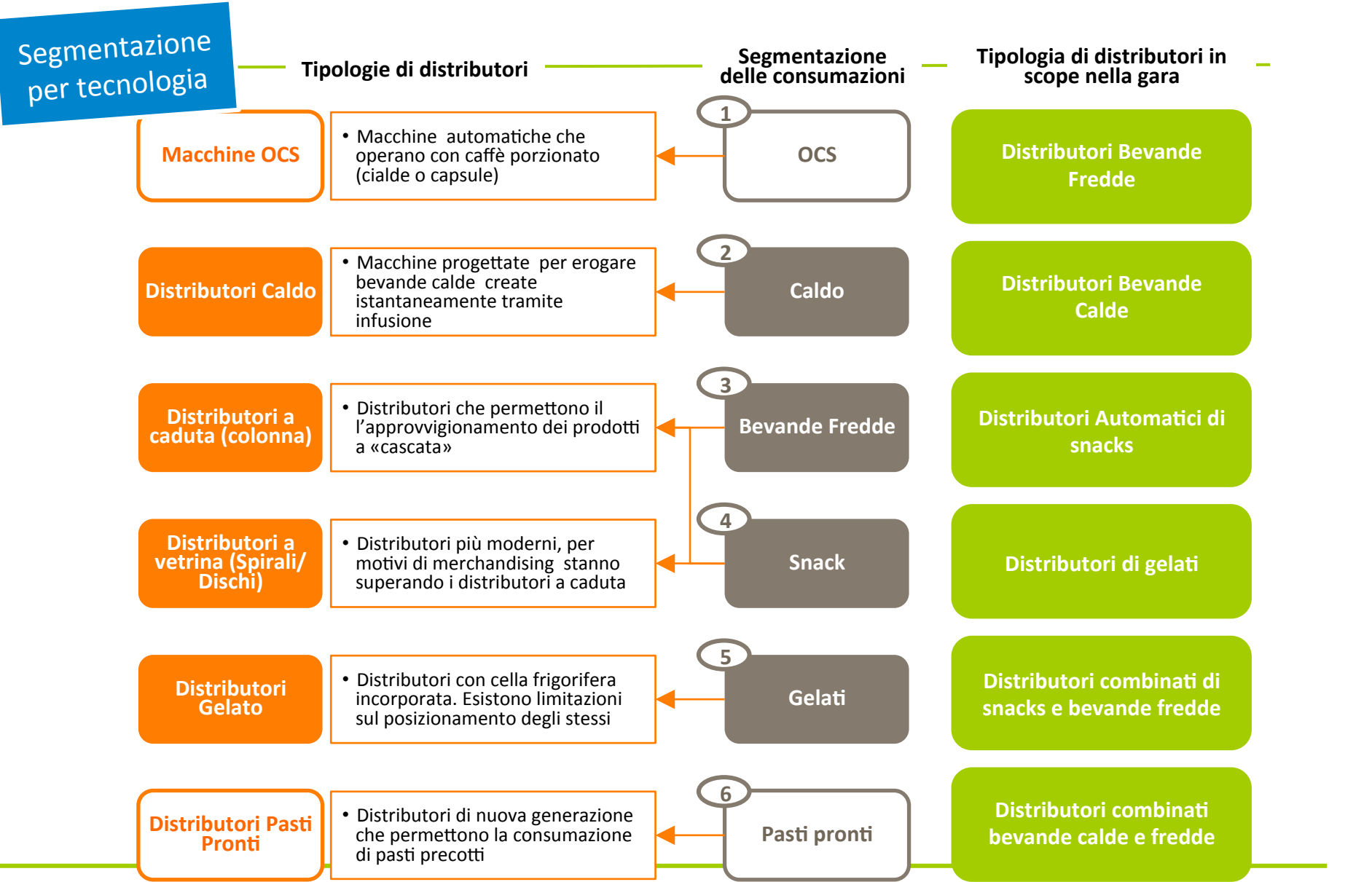


Obiettivo finale della segmentazione della spesa è quello di individuare specifiche STRATEGIE DI ACQUISTO per ogni segmento individuato

Segmentazione per tecnologia – esempio 1



Segmentazione per tecnologia – esempio 2



Segmentazione per utilizzatore finale

Segmentazione per
utilizzatore finale

DIPENDENTI

CATERING
EVENTI
ISTITUZIONALI



DEGENTI
OSPEDALIERI



RISTORAZIONE

SERVIZIO MENSA



BAR



DISTRIBUTORI
AUTOMATICI



MENSA
SCOLASTICA

Asili nido



Scuole primarie e
secondarie



BUONI PASTO



Segmentazione per mercato

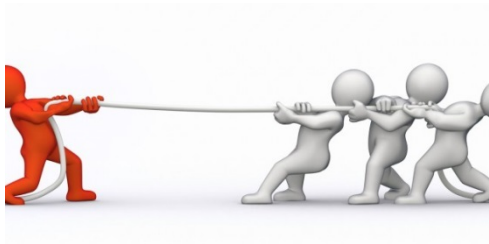
Segmentazione
per mercato

FARMACI

IN CONCORRENZA

IN MONOPOLIO

IN DUOPOLIO



La segmentazione della domanda viene effettuata sulla base del mercato , al fine di **avviare strategie differenti sui segmenti**

Cancelleria: razionalizzazione dell'elenco prodotti

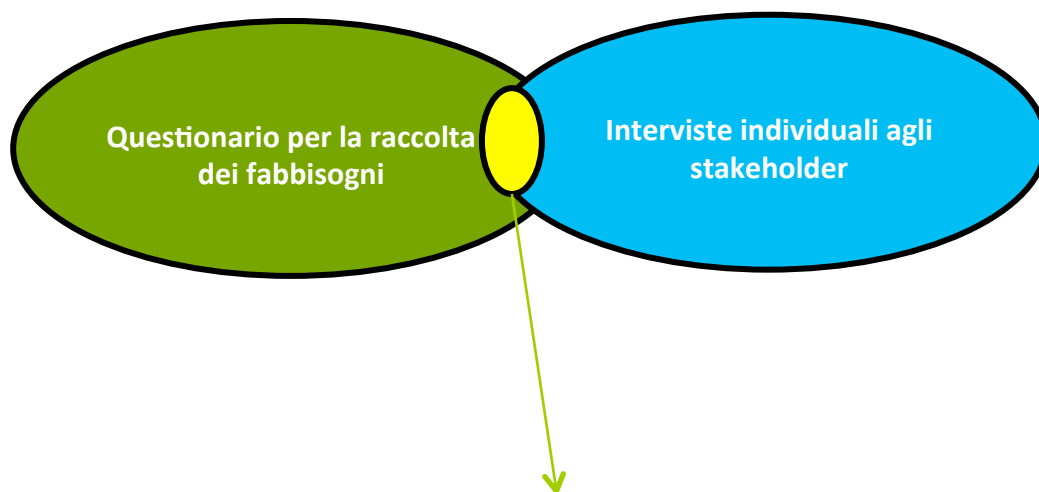
Fabbisogni cancelleria 1: **5.000 prodotti** (record). Il lavoro di razionalizzazione si pone l'obiettivo di semplificare la lista in base alla seguente metodologia:

Record osservato	Azione	Esempio	
Prodotti diversi dalla cancelleria	Eliminazione del record	Carrello a 2 Ruote Pneumatiche con Pedana Fissa	<i>Carrello a 2 Ruote Pneumatiche con Pedana Fissa</i>
Stessi prodotti con differente livello di dettaglio	Accorpamento del record Conservando informazioni di dettaglio	- Colla liquida 50 ml - Colla liquida dotata di tappo a vite con spugna dosatrice. Flaconi da 50 ml.	Colla liquida dotata di tappo a vite con spugna dosatrice. ml. 50
Prodotti differenti con stessa funzionalità	Accorpamento del record conservando informazioni sulle caratteristiche di dettaglio	Forbici in acciaio 21 cm , punte arrotondate, impugnatura in ABS Forbici ufficio acciaio 22 cm .	Forbici ufficio punte arrotondate acciaio cm.22 impugnatura ABS

Spend analysis



Per effettuare la spend analysis è necessario condurre una **raccolta dei dati** e delle informazioni da parte degli utilizzatori



Questionari + interviste ad un campione

Per le iniziative di gara più complesse e con molti interlocutori nei quali alcuni «clienti» sono maggiormente rappresentativi

Un esempio concreto: carte in risme

La Carta in risme è un prodotto **altamente standardizzato**. E' necessario individuare un questionario che sia in grado di rendere **risposte univoche e confrontabili**

SEGMENTAZIONE DEL PRODOTTO CARTA IN RISME

- 1 FORMATO (A3, A4, A6 ecc...)
- 2 TIPOLOGIA (carta naturale / vs carta riciclata)
- 3 GRAMMATURA (80 gr. / 120 gr /75 gr/ 160 gr...)
- 4 MODALITÀ DI CONSEGNA (consegna in scatole / consegna in bancali)
- 5 COMPOSIZIONE CHIMICA (livello di bianco ISO)
- 6 DESTINAZIONE D'USO

Carte in risme – descrizione del prodotto

Questionario per la raccolta
dei fabbisogni

ESEMPIO DI QUESTIONARIO: Corretta descrizione del
prodotto per il **compilatore**

DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA

Effettuare uno studio sui fabbisogni utilizzati e su quelli previsti relativi alla fornitura di **carta in risme** per fotocopiatrici, stampanti, fax da parte delle Amministrazioni.

Informazioni utili per la corretta compilazione del questionario

CARTA NATURALE: si intende superficie naturale confezionata in risme da 500 fogli **nei formati A3 e A4**, commercialmente definita di categoria B , di grammatura pari ad **80 grammi**, fabbricata con il **100% di cellulosa vergine**, idonea per riproduzioni in bianco e nero e a colori, garantita anche per uso fronte/retro

Carte in risme – Raccolta dati – prezzi e quantità

Si prega di inserire le seguenti informazioni relative ai quantitativi e ai volumi di spesa annua per le seguenti tipologie di carta in risme consegnata in confezioni singole ed in bancali (**dati in Euro - IVA esclusa**).

CARTA CONSEGNATA IN RISME SINGOLE O IN SCATOLE

1.1 a) Quantitativo di carta in risme NATURALE A4 anno 2009: (*) n. risme da 500 fogli

1.2 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme NATURALE A4 anno 2009: (*) €

1.3 a) Quantitativo di carta in risme NATURALE A3 anno 2009: (*) n. risme da 500 fogli

1.4 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme NATURALE A3 anno 2009: (*) €

1.5 a) Quantitativo di carta in risme RICICLATA A4 anno 2009: (*) n. risme da 500 fogli

1.6 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme RICICLATA A4 anno 2009: (*) €

1.7 a) Quantitativo di carta in risme RICICLATA A3 anno 2009: (*) n. risme da 500 fogli

1.8 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme RICICLATA A3 anno 2009: (*) €

Carte in risme – Raccolta dati – prezzi e quantità

CARTA CONSEGNATA IN **BANCALI**

1.9 a) Quantitativo di carta in risme NATURALE A4 anno 2009 consegnata in bancali: (*) n. risme da 500 fogli

1.10 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme NATURALE A4 anno 2009 consegnata in bancali: (*) €

1.11 a) Quantitativo di carta in risme NATURALE A3 anno 2009 consegnata in bancali: (*) n. risme da 500 fogli

1.12 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme NATURALE A3 anno 2009 consegnata in bancali: (*) €

1.13 a) Quantitativo di carta in risme RICICLATA A4 anno 2009 consegnata in bancali: (*) n. risme da 500 fogli

1.14 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme RICICLATA A4 anno 2009 consegnata in bancali: (*) €

1.15 a) Quantitativo di carta in risme RICICLATA A3 anno 2009 consegnata in bancali: (*) n. risme da 500 fogli

1.16 a) Consuntivo totale di spesa per carta in risme RICICLATA A3 anno 2009 consegnata in bancali: (*) €

Carta in risme – volumi storici e volumi desiderati

La raccolta dei dati deve tenere conto **sia dello storico** del segmento acquistato sia della **proiezione futura**

Si prega di indicare il valore della spesa stimata per carta in risme per l'anno 2010: (*)

 €

Si prega di indicare il quantitativo desiderato di carta in risme per l'anno 2010: (*)

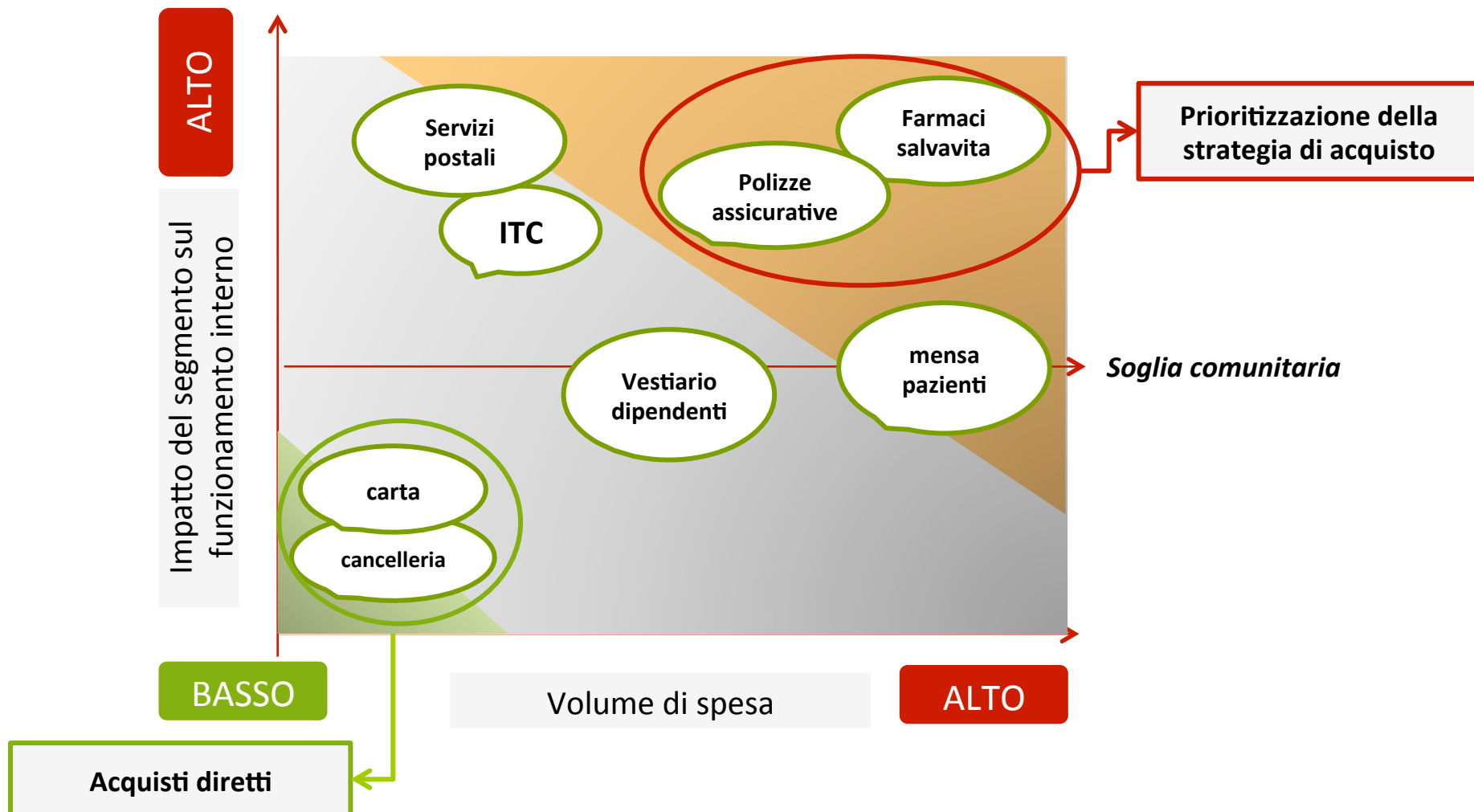
 numero di risme di carta A4 NATURALE numero di risme di carta A3 NATURALE numero di risme di carta A4 RICICLATA numero di risme di carta A3 RICICLATA

Si prega di indicare in percentuale (% quantità acquistate) la variazione dei consumi previsti per il 2011 rispetto al 2010 : (*)

 %

Analisi ABC della spesa

Una volta raccolto il dato , è necessario analizzare le informazioni, confrontando i volumi di spesa con gli obiettivi strategici interni. Esempio di analisi **ABC SPESA** per una **struttura ospedaliera**



Analisi della domanda – perimetro di gara

La raccolta dei dati tramite il questionario massivo e/o le interviste individuali deve tenere in considerazione **le informazioni sui contratti e l'impatto sugli utilizzatori**



Informazioni sui
contratti
**Scadenze, tempi di
pagamento, tempi di
consegna etc..**



**Valore atteso dagli
utilizzatori, per
definire i livelli di
Customer Satisfaction**

Perimetro di gara – informazioni contrattuali



1.B Informazioni sui contratti

Si prega di inserire le informazioni relative alle modalità con cui avvengono gli acquisti di carta in risme. *(sezione replicabile a 5 contratti)*

1.1 b) Indicare la modalità di approvvigionamento/scelta del contraente (*)

Acquisto diretto (in economia)

Riportare il valore complessivo annuo
IVA ESCLUSA degli acquisti diretti:

€	-
---	---

Acquisto mediante adesione a convenzioni Lombardia Informatica - Centrale Regionale Acquisti (***)

Acquisto mediante gare con piattaforma telematica Sintel (***)

Acquisto mediante gare aggregate con altre Amministrazioni/Enti (***)

Indicare l'ente capofila (*)

--

Elencare le amministrazioni aderenti alla gara

--

Contratto aggiudicato mediante gara di appalto (***)

Perimetro di gara – informazioni contrattuali



(*)Qualora la tipologia di contratto di fornitura sia differente dall' Acquisto diretto (in economia) si richiede di indicare le seguenti informazioni:**

1.2 c) Valore del contratto: (*)

€		-
---	--	---

1.2 d) Durata del contratto: (*)

	mesi
--	------

Durata dell'eventuale proroga:

	mesi
--	------

1.2 e) Scadenza del contratto: (*) (senza proroga)

			(gg / mm / aaaa)
--	--	--	------------------

Analisi della domanda – soddisfazione degli utilizzatori

Solitamente gli enti sono soddisfatti quando percepiscono un miglioramento rispetto alla loro posizione attuale ...

cosa chiedere in fase di raccolta dei fabbisogni?



- Durata desiderata del contratto
- Qualità desiderata dei prodotti
- Livelli di servizio desiderati (es. frequenza di consegna, frequenza di fatturazione)
- Servizi aggiuntivi richiesti (call center, reportistica referente tecnico....)

Soddisfazione degli utilizzatori - desiderata

Durata desiderata del prossimo contratto: (*)

6 mesi

12 mesi

18 mesi

24 mesi

36 mesi

48 mesi

Altro : specificare

Frequenza di emissione degli ordini di acquisto (approvvigionamento): (*)

settimanale

mensile

bimestrale

trimestrale

semestrale

altro (specificare nello spazio sottostante)

Soddisfazione degli utilizzatori - desiderata

Modalità di di consegna (*)		
Consegna al piano (diverso dal piano stradale)		
specificare se è presente il montacarichi	si	no
Consegna al piano stradale		
Consegna presso il magazzino dell'ente		

Tempo di consegna ordinario: (*)	
	giorni
Tempo di consegna urgente: (*)	
	giorni

Frequenza di fatturazione (*)	
Alla consegna (terminata la fase di verifica della merce)	
Settimanale	
Quindicinale	
Mensile	
Bimestrale	
Trimestrale	
Semestrale	
altro (specificare nello spazio sottostante)	

Soddisfazione degli utilizzatori - desiderata

desiderata

Servizi connessi: (*)

- ☐ Servizi di reportistica periodica per il monitoraggio della spesa
- ☐ Gestione on line delle richieste di consegna (negoziato elettronico)
- ☐ Negoziato elettronico interfacciato con i propri sistemi informativi
- ☐ Fatturazione elettronica
- ☐ Call center
- ☐ Altro (specificare nello spazio sottostante)

INDIVIDUARE LA LISTA DI DOMANDE DI UN QUESTIONARIO DI ANALISI DELLA DOMANDA PER L'ACQUISTO DI FORBICI



- 1 - Definire i clienti finali
- 2 - Definire il perimetro dell'iniziativa
- 3 - Definire almeno 7 domande che compongono il questionario di raccolta dei fabbisogni

1- Definire i target dei clienti finali



Scuole



Uffici pubblici



Ospedali

2- definire il perimetro dell'iniziativa



Forbici da cancelleria uso ufficio

Segmentazione



**Forbici
da
sartoria**



**Forbici da
vendemmia**



**Forbici da
parrucchiere**



**Forbici
chirurgiche**

3- Le domande da inserire

Esempi di domande da inserire nel questionario:

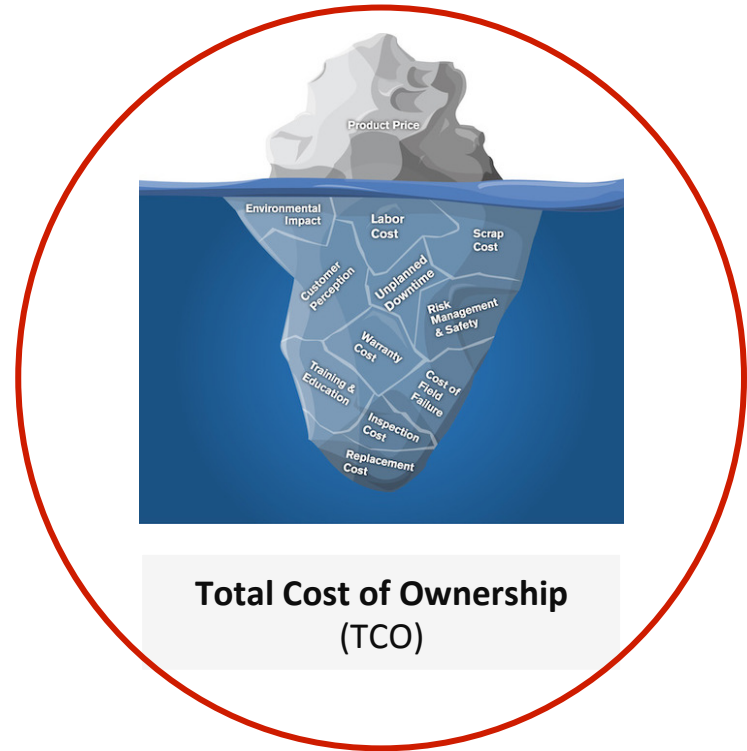
- Tipologia Ente
- Numero di dipendenti /utenti finali
- Numero di forbici ad uso ufficio a punta arrotondata che si intende acquistare nel 2018 per:
 - Dimensione lama 10 cm
 - Dimensione Lama 12 cm
- tempi di consegna desiderati
- quantità minime desiderate per ogni consegna (consegna unica vs consegne frazionate)
- Attuale fornitore
- Procedura utilizzata per acquisto
- Attuale prezzo unitario (IVA esclusa)

Gestione del cambiamento

Due strumenti per superare la resistenza al cambiamento sono:



Spend Analysis



**Total Cost of Ownership
(TCO)**

Total cost of ownership (TCO)

IL TCO è una stima finanziaria il cui scopo è quello di determinare completamente i costi diretti e indiretti di un prodotto o di un sistema durante tutto il suo ciclo di vita



Il modello TCO va **costruito all'inizio** dell'analisi dei fabbisogni e va utilizzato / modificato anche nella condivisione dei fabbisogni con gli stakeholder

Per la sua complessità a livello operativo, la disciplina generale consiglia di **evitare di calcolare il TCO nel caso di eventi poco rilevanti**, ma di dedicarlo principalmente a **grandi iniziative**, altrimenti comporterebbe un dispendio inutile di risorse

Resistenze all'applicazione e utilizzo TCO

Cultura orientata a considerare solo il prezzo di acquisto

Recupero dei dati



teamworking

Complessità nell'analisi dei dati e dei modelli

Scarsa conoscenza aziendale dello strumento

Driver di costruzione del TCO

Per la costruzione del TCO è necessario porsi domande relative al costo del prodotto tenendo in considerazione **il ciclo di vita del prodotto stesso**



- **Quali costi la stazione appaltante affronta una sola volta ?** (esempio costi di acquisto del bene / servizio)
- **Quali costi sono continuativi?** (esempio costi di acquisto dei consumabili)
- **Quali costi sono collegati alla manutenzione ordinaria/straordinaria o allo smaltimento?**
- **Costi legati agli impatti ambientali?** (esempio emissione gas, altre sostanze inquinanti, etc.)
- **Quali costi di prevenzione/mitigazione dei rischi?**

Tipologie di TCO

QUANTITATIVO

QUALITATIVO

Utilizzo del TCO in gara

Predefinizione del metodo

le stazioni appaltanti **indicano nei documenti di gara i dati** che gli offerenti devono fornire e il **metodo** che la stazione appaltante impiegherà al fine di determinare i costi del ciclo di vita sulla base di tali dati.

Caratteristiche per la valutazione delle esternalità ambientali

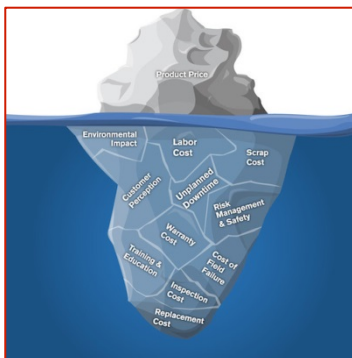
a) **criteri oggettivi, verificabili e non discriminatori** (non deve favorire né svantaggiare indebitamente taluni operatori economici)

b) **accessibilità** a tutte le parti interessate

c) reperimento dati deve richiedere **un ragionevole sforzo** da operatori economici normalmente diligenti

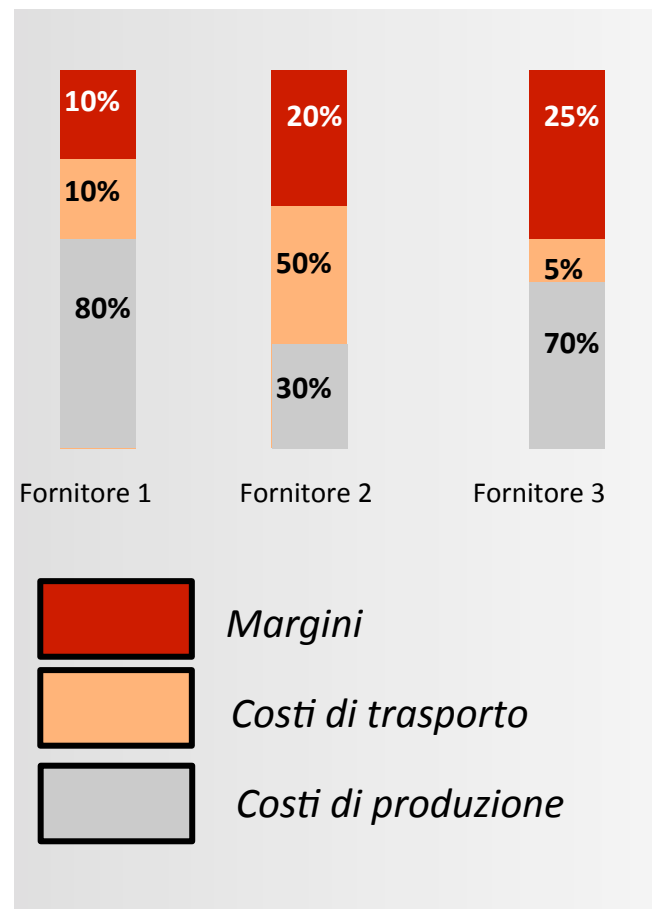
Tipi di TCO

QUANTITATIVO



IL TCO Quantitativo prevede che vi sia **una conoscenza di tipo analitico, basata su numeri e dati, su**

- 1. struttura di costo del bene / servizio**
- 2. diverse strutture di costo dell'impresa.**



Tipi di TCO



QUALITATIVO

Non avendo a disposizione i costi dei fornitori, la stazione appaltante può assegnare un costo interno alla differenza tra qualità/servizio dei fornitori

Fornitore 1 = consegna in 2 giorni

Fornitore 2 = consegna in 3 giorni

Fornitore 3 = consegna in 10 giorni

Ritardo di consegna per la stazione appaltante:
aumento dei danni /costi di «10€» per ogni gg ritardo



Fornitore 1 = $2 * 10 = 20€$

Fornitore 2 = $3 * 10 = 30€$

Fornitore 3 = $10 * 10 = 100€$

Esempio TCO relativo ai computer PORTATILI



Costi diretti

Hardware e accessori: computer portatili, scanner, schede radio, strutture di supporto, custodie protettive, borsa, batterie di ricambio

Software: licenze, connettività con applicazione host, middleware, sicurezza/VPN, strumenti di back-up

Servizi: tariffe wireless, gestione logistica dei dispositivi, formazione assistenza help desk ecc..

Manutenzione: manutenzione software e hardware, logistica parti di ricambio, upgrade software

Esempio TCO relativo ai computer PORTATILI



Costi indiretti

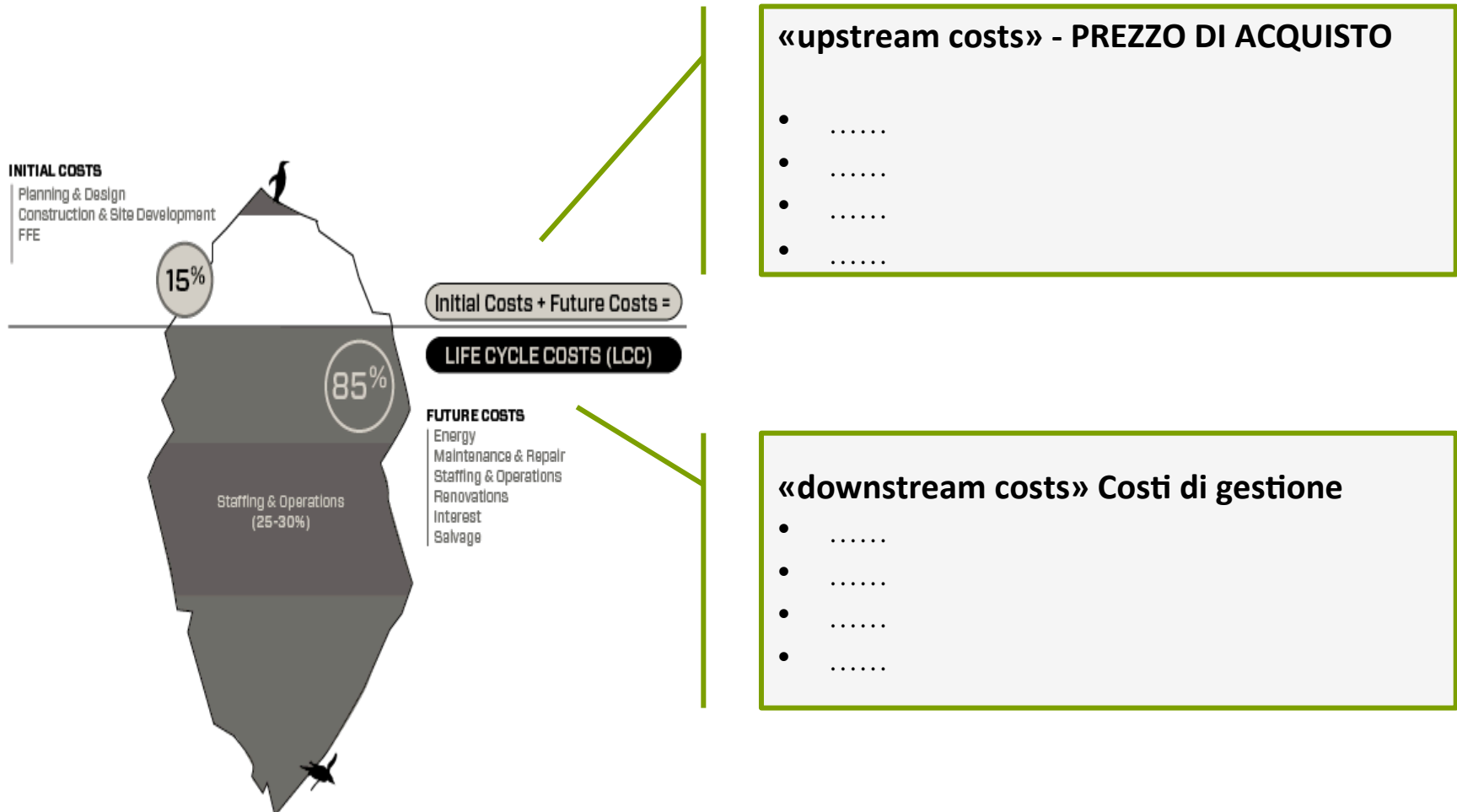
Tempi di inattività: back-up, formazione, sincronizzazione, risoluzione problemi, perdita dati

Energia elettrica: consumo in operatività e in stand-by..

Smaltimento: contratti di smaltimento RAEE

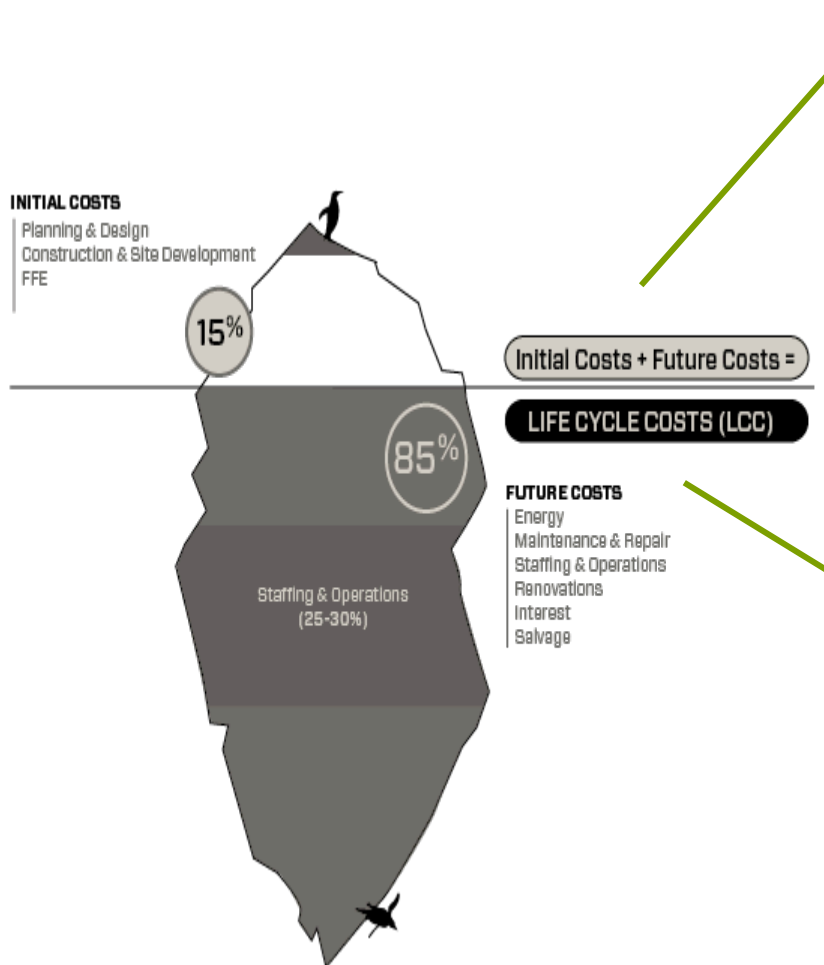
Esempio 2

- Definire il TCO di una Stampante



Esempio 2

- Definire il TCO di una Stampante



«upstream costs» - PREZZO DI ACQUISTO

- Costo materie prime
- Costo di produzione
- Consegna
- Assistenza post-vendita

«downstream costs» Costi di gestione

- Manutenzione macchina
- Acquisto consumabili
- Consumo di Energia elettrica
- Smaltimento RAEE

GARA PER L'AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI CALL CENTER INTEGRATO DI RL



Gli Enti/Direzioni che intendono aderire alla gara

Esiti della ricognizione

Enti/Direzioni	Centralino	Call Center Generale /specialistico	Note
1 Direzioni della Giunta	✓	✓	
2 Direzione Sanità		✓	
3 Direzione Formazione	✗	✗	• La DG istruzione <u>non parteciperà</u> alla gara in quanto non possiede budget a sufficienza da allocare al servizio di call center
4 Finlombarda	✗	✗	• Finlombarda <u>non parteciperà</u> alla gara

CASE STUDY

PERIMETRO DELL'INIZIATIVA

Perimetro di fornitura delle componenti tecnologiche e relativi costi

Strumento	Fornitura a carico di		Euro
	RL	Fornitore	
CENTRALE TELEFONICA	✓		• Regione Lombardia
LINEE TELEFONICHE	✓		• Regione Lombardia
SISTEMA DI KNOWLEDGE MANAGEMENT	✓		• Regione Lombardia
CRM	✓		• Regione Lombardia
ACD	✓		• Regione Lombardia
CTI		✓	• 150 K € • 5 k € Manutenzione anno
IVR		✓	• 65 K € • 10 k € Manutenzione anno
SOFTWARE GESTIONALI		✓	• Arca ha stimato circa 50 K € per la fornitura e per la manutenzione delle varie apparecchiature tecnologiche
UPS		✓	
RECK		✓	
Postazioni operatori e allestimenti vari		✓	

L'operatività prevista per i call center

		Servizio			Modalità di contatto		
		Inbound	Outbound	Back Office	Telefono	Email	Altro
Direzioni della Giunta	Call Center Generale	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Direzione Sanità	Call Center Specialistico	✓	✓	✓	✓		
Finlombarda	Call Center Specialistico	✓	✓		✓		

Per servizio di outbound si intende il servizio di call back mentre le campagne di outbound potranno essere richieste dalle amministrazioni mediante articolo 57



La mappatura dei servizi si riferisce all'attuale operatività dei call center; il call center target prevede che tutti i servizi e le modalità di contatto siano operative se richiesto dal committente

Orari di copertura dei servizi attuali e target

Ente	Servizio	Copertura dell'operatività AS-IS	Copertura dell'operatività TO-BE
Direzioni della Giunta	Centralino	- Lunedì- Venerdì 08 - 20 - Sabato 08 - 14	
	Call Center Generale	Lunedì- Sabato 08 - 20	
Direzione Sanità	Call Center Specialistico	Lunedì- Sabato 08 - 20	Conferma degli attuali orari di servizio del centralino e call center
Finlombarda	Centralino	- Lunedì – Giovedì 09 - 13; 14 – 18.15 - Venerdì 09 - 13; 14 - 17	Finlombarda intende mantenere gli stessi orari di operatività
	Call Center Specialistico	- Lunedì - Venerdì 8.30 - 12.30 - Lunedì - Giovedì dalle 14 - 17 - Venerdì dalle 14 - 16	

- Arca ha provveduto a stimare gli impatti economici per le singole Direzioni/Enti analizzando le seguenti voci di costo:

1

Costi del personale

- Il costo degli operatori dipende dalla stima del **dimensionamento** target necessario per coprire l'operatività
- Il dimensionamento dipende dal **volume di attività** previste (Stimate sulla base dei dati storici)
- Al costo degli operatori è stato stimato il costo del personale di staff per il coordinamento e direzione del servizio

2

Costi IT

- Si dovranno tenere in considerazione
 - Costi di **sviluppo e integrazione**
 - Costi **Hardware e Software**
 - Costi di **allestimento dei locali**

Dimensionamento degli operatori e stima costi del personale

Dimensionamento operatori

- Arca per il dimensionamento del call center ha individuato il **fabbisogno di FTE** necessario **per coprire l'operatività quotidiana** previsto per ciascun servizio
- Arca ha stimato i fabbisogni di FTE a partire da:

1

Analisi qualitativa

- L'analisi qualitativa si basa sull'operatività quotidianamente richiesta dall'operatore di call center (i.e gestione mail, fax, estrazione report..)

2

Analisi quantitativa

- L'analisi quantitativa si basa sui dati storici (anno 2012) estratti dai Sistemi informativi di RL in cui si evince:
 - **Numerosità delle chiamate**
 - **Distribuzione delle chiamate**
 - **Durata media per singola chiamata**

Stima dei costi del personale: OPERATORI+STAFF

- Arca a seguito delle sedute di consultazioni del mercato e dell'analisi dei questionari on line compilati dai fornitori ha definito che la stima dei costi per gli operativi si basa sul costo orario di operatività di un operatore
- Di media un operatore di call center costa ad un gestore dai 15 ai 17 € ogni ora lavorata
- Arca ha preso in considerazione un costo medio orario di **17 € ad operatore in considerazione del fatto che il fornitore fornirà un ribasso sulla base d'asta**
- **Arca ha successivamente calcolato i giorni di operatività totale per ciascun servizio di CC**

- Arca a partire dai volumi storici ha stimato il dimensionamento ipotizzando un **operatività oraria di 40 minuti** per operatore di call center
- Arca in fase di definizione della base d'asta dei costi del personale **ha poi tenuto in considerazione i costi di coordinatori/staff del call center**

Metodologia per la stima dei fabbisogni di operatori (Esemplificativo)

- 1 Numerosità chiamate** Stima del numero di chiamate ricevute per fascia oraria (# chiamate totali ricevute/giorni di operatività *% Distribuzione delle chiamate per fascia oraria)

	8/9	9/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Distribuzione delle chiamate per fascia oraria	5%	14%	13%	14%	10%	7%	10%	10%	9%	6%	2%	1%
# totale chiamate giornaliere per fascia oraria	16	45	44	45	32	23	33	32	30	19	7	2

- 2 Operatività Media** Calcolo dell'operatività media del call center moltiplicando il numero delle chiamate individuate in fase 1 per la durata media per singola chiamata

- 3 Fabbisogno operatori** Stima fabbisogno operatori: confronto tra l'operatività media oraria del call center con l'operatività media di un operatore, individuata dalle consultazioni del mercato in 40 minuti

$20,88 \text{ min}/40 \text{ min} = 0,52 \text{ FTE}$

	8/9	9/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
Durata chiamate	20,88	58,77	57,05	57,87	42,09	29,83	43,21	41,44	39,18	24,38	9,38	2,99
Fabbisogno FTE	0,52	1,47	1,43	1,45	1,05	0,75	1,08	1,04	0,98	0,61	0,23	0,07
# FTE Totali	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00

- 4 Stima dei costi giornalieri** Dalle consultazioni di mercato Arca ha individuato che il costo azienda per un ora di operatività di un operatore è di 17 Euro; in questo modo si è stimato il costo giornaliero per il servizio di call center

	8/9	9/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
# FTE Totali	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Euro per fascia oraria	17	34	34	34	34	17	34	34	17	17	17	17

Costo giornaliero per l'operatività del call center € 306

- 5 Stima dei costi totali** L'ammontare giornaliero collegato al costo dell'operatività oraria è stato successivamente moltiplicato per i giorni di operatività totali annui per ciascun servizio del Call Center

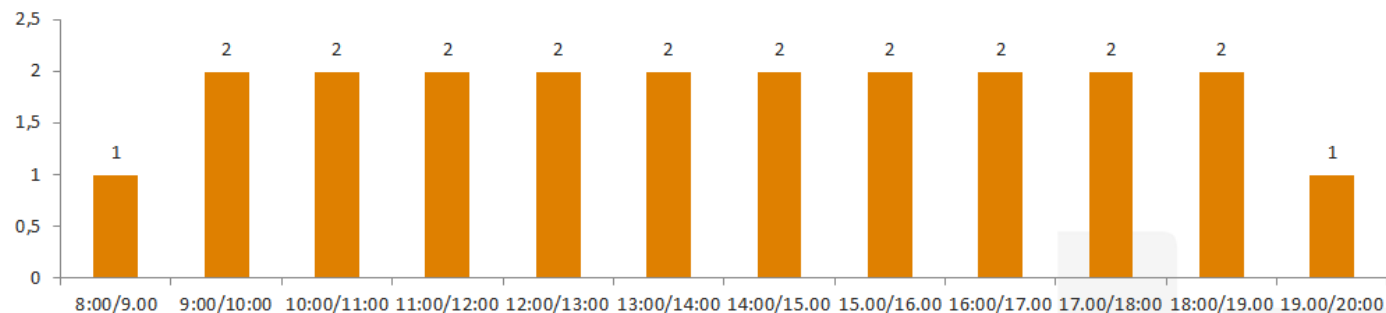
Direzioni della Giunta - Centralino

2

Centralino

- Il fornitore dovrà allestire una struttura operativa con Operatori dedicati, integrata con quella di Call Center, che gestisca le richieste di contatto telefonico che pervengono al centralino, al fine di:
 - curare lo smistamento verso gli uffici interni, nel caso di richieste di contatto facenti esplicitamente riferimento a specifiche persone, uffici o procedimenti
 - reindirizzare verso il Call Center la quota parte di contatti aventi ad oggetto la ricerca di informazioni generali
- La gestione delle chiamate verso il personale di Regione Lombardia dovrà avvenire anche attraverso la predisposizione di un servizio di cortesia e return call

FTE stimati per fascia oraria per Centralino



Costo giornaliero
stimato

€ 306

Giorni di
operatività totali

278

Costo annuale
stimato

€ 85.068

CASE STUDY

Direzioni della Giunta - Call Center

TCO

1

Call Center generale

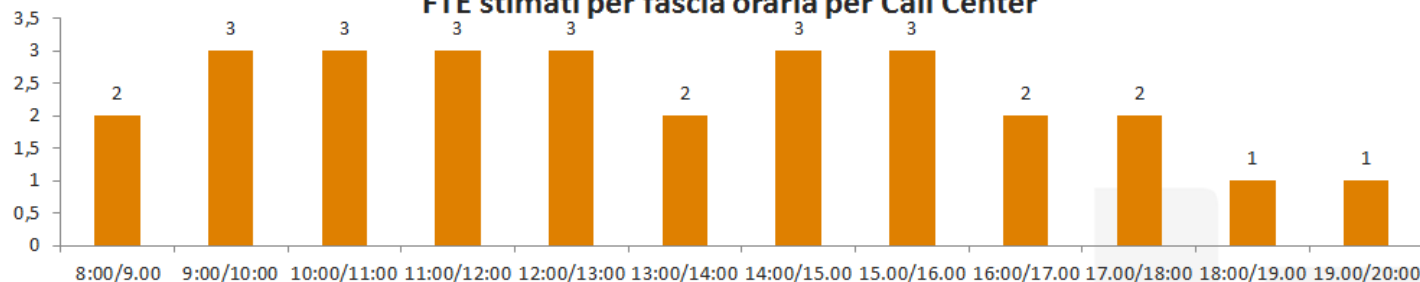
INBOUND

- Servizi informativi di **I livello** con integrazione con il **II livello** presidiato da personale specializzato della redazione regionale di SpazioRegione e il **III livello** presidiato dalle Direzioni Generali
- Servizi personalizzati (es. Prenotazioni, appuntamenti)
- Accettazione reclami e segnalazione di disservizi
- Assistenza agli utenti nella navigazione sul portale web di Regione Lombardia e i siti web delle varie direzioni generali
- Servizio di centralino (contatto telefonico vocale con inoltro contestuale verso il servizio richiesto), con possibilità di trasferire chiamate dal centralino al numero verde dal call center integrato e viceversa

BACK OFFICE

- Trattamento e-mail e Fax
- Trasmissione report quantitativi e qualitativi costruiti attraverso un agile e leggibile sistema di monitoraggio del funzionamento complessivo del servizio
- Sistema CRM per la raccolta e il trattamento dei dati riguardanti la gestione del profilo degli utenti
- Verifica e segnalazione delle necessità di aggiornamento delle informazioni

FTE stimati per fascia oraria per Call Center



Costo giornaliero
stimato

€ 476

Giorni di
operatività totali

306

Costo annuale
stimato

€ 145.656

ARCA
AGENZIA REGIONALE

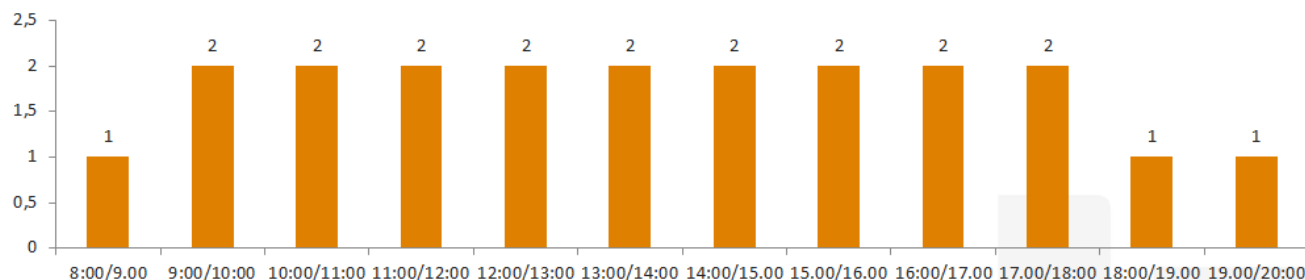
Direzione Sanità

TCO

Call Center Specialistico Sanità

- Il call center della Direzione Sanità è attivo dal Lunedì al Sabato con orario 08 – 20
- Il call center garantisce il servizio di informazioni specifiche sui tempi d'attesa e banca dati sulle prestazioni erogate dalle strutture sanitarie lombarde, forniti da LI spa.
- L'operatività totale è stata dunque di **306 giorni** con una media di **237 chiamate al giorno**
- Regione Lombardia ha dichiarato che la durata media di una chiamata è di **2,4 minuti**
- Arca ha individuato i fabbisogni di FTE per fascia oraria tenendo conto delle chiamate Inbound ricevute e delle Email gestite (tempo di gestione stimato)
- Non si è altresì tenuto in considerazione l'impatto delle chiamate outbound (sia di recall che di campagne), dei fax trattati e dei contatti via web call center e delle mail eventualmente gestite
- Il fabbisogno orario giornaliero è di 21 ore di operatività

FTE stimati per fascia oraria



Costo giornaliero
stimato

€ 400

Giorni di
operatività totali

306

Costo annuale
stimato

€ 122.400

ARCA
AGENZIA REGIONALE

- Analisi della domanda
 - metodologie
 - strumenti
- Analisi del mercato
 - Metodologie
 - strumenti
- La strategia di acquisto
 - strumenti contrattuali
 - lotti
 - criteri aggiudicazione

Analisi dell'offerta

Perché è importante studiare il mercato?

Qualità dei prodotti

Livello di concorrenza

Livelli di servizio



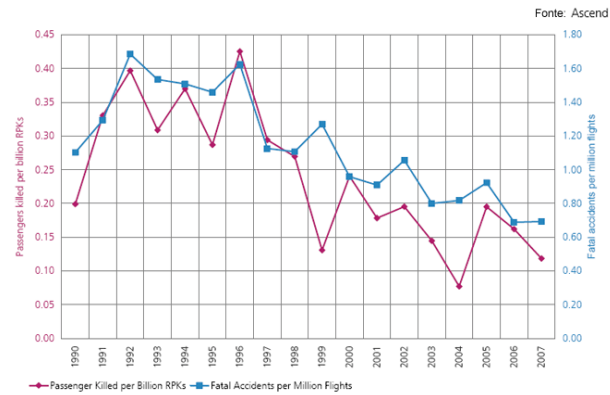
Innovazioni tecnologiche

Concentrazione delle
imprese e potere
contrattuale

Strumenti di studio del mercato della fornitura



RIVISTE DI SETTORE



STATISTICHE



QUESTIONARI



INTERVISTE CON I FORNITORI

Modalità di interazione con il mercato

Ogni gara è preceduta da studi approfonditi del mercato di riferimento.



Le imprese/associazioni di categoria vengono consultate tramite questionari online ed incontri

Quali sono i vantaggi per le imprese?

- **metodi e criteri oggettivi** per favorire la massima partecipazione alle gare e premiare l'innovazione
- Maggiore **trasparenza** attraverso l'utilizzo di **criteri, metodologie e strumenti di gara chiari e oggettivi**
- **Valorizzazione della capacità competitiva**, attraverso la predisposizione di procedure di gara che favoriscano la massima partecipazione delle **PMI**
- Riduzione dei costi di accesso grazie alla **possibilità di interagire con un unico interlocutore**
- Supporto operativo tramite **Contact Center** e attività di formazione specialistica

Modalità di interazione con il mercato



Quali informazioni strategiche riusciamo ad ottenere dall'interazione con il mercato (fornitori e associazioni di categoria)?

Barriere all'ingresso

Specifiche tecniche

Struttura mercato

Prodotti offerti

Livelli di servizio

**Elementi di
innovazione**

Segmentazione del mercato

La segmentazione del mercato è un'attività strategica da effettuare **prima dell'elaborazione del questionario** per comprendere come è strutturata la filiera di ciascun prodotto.

Segmentare il mercato significa **raggruppare i prodotti di una stessa categoria in sottogruppi omogenei** per



Tecnologia utilizzata

(Taylor made, personalizzata ecc...)



Utilizzo interno



Situazione del mercato

per tipologia di **servizi offerti**

per **territorio di operatività**

per **fatturato totale e specifico** (pmi vs grandi;
specializzazione per servizi)

per **anzianità/esperienza delle imprese** (mature vs start-up)

E' necessario operare una segmentazione del mercato al fine di **individuare i potenziali player e gli eventuali limiti alla partecipazione** (esempio per tipologia di servizi o per fatturato o per ambito territoriale di riferimento)

Il sistema di interazione con il mercato



QUESTIONARI DI CONSULTAZIONE DEL MERCATO (ex art.66)

BARRIERE ALL'INGRESSO

- “Quali elementi ritiene possano costituire un **limite alla partecipazione** delle società all’iniziativa?”
- “Nel caso di prodotti importati, quali modalità sono seguite per **l’esecuzione dei controlli di qualità?**”

Il sistema di interazione con il mercato



QUESTIONARI DI CONSULTAZIONE DEL MERCATO

STRUTTURA DEL MERCATO

- “Quali sono le **principali variabili che influenzano** il costo della fornitura?”
- “Quali sono i **fattori su cui si gioca la competizione?**”

Il sistema di interazione con il mercato – caratteristiche tecniche



QUESTIONARI DI CONSULTAZIONE DEL MERCATO

MODELLO DI OFFERTA

- “Quali sono le **principali caratteristiche del prodotto/servizio offerto?**”
- “Quali **innovazioni** ha proposto e/o proporrà la sua azienda nell'immediato futuro relativamente al prodotto/servizio?”

1 INFORMAZIONI GENERALI

*** 1.1 Inserite una breve descrizione della Vostra Azienda indicando se siete produttori o distributori/rivenditori e per quali prodotti del settore cartotecnico, con specifico riferimento al settore carta e a quello cancelleria**

*** 1.2 Sareste interessati a partecipare ad una eventuale iniziativa di gara per il servizio in oggetto?**

☐ Sì ☐ No

*** 1.3 Qual è l'ambito geografico in cui opera la Vostra Azienda?
Scegli una o più delle seguenti voci**

- ☐ Internazionale
☐ Nazionale
☐ Locale

*** 1.4 Si prega di fornire il profilo di costo della Vostra Azienda in termini percentuali**

Inserire solo numeri

Costo materie prime		%
Costo servizi		%
Costo manodopera		%
Spese generali e di vendita		%
Utile al lordo delle imposte		%

Modalità di interazione con il mercato (2/3)

INFORMAZIONI SUL SERVIZIO EROGATO AD ALTRE PA

2 INFORMAZIONI SUL SERVIZIO EROGATO AD ALTRE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

× 2.1 La Vostra azienda partecipa generalmente a gare di appalto nell'ambito della Pubblica Amministrazione?

☐ Sì ☐ No

× 2.2 Attualmente siete già fornitori delle Pubbliche Amministrazioni?

☐ Sì ☐ No

× 2.3 Avete già fornito prodotti di cancelleria/carta in risme e servizi connessi ad Amministrazioni Pubbliche della Regione Lombardia?

☐ Sì ☐ No

× 2.4 Quale è la durata media di tali contratti?

Scegli una o più delle seguenti voci

- ☐ Minore o uguale a 12 mesi
- ☐ Compreso tra 12 e 18 mesi
- ☐ Compreso tra 18 e 24 mesi
- ☐ Maggiore di 24 mesi

× 2.5 Vi sono delle segnalazioni che ritenete opportuno fare con riferimento ai seguenti parametri?

Tempi di consegna
Modalità di consegna (ad esempio: al piano)
Servizio di assistenza

× 2.6 In base alla Vostra esperienza, quali sono le opzioni di servizio, accessorie alla fornitura in oggetto, idonee a soddisfare i fabbisogni specifici della Pubblica Amministrazione?

× 2.7 Quali sono i principali ostacoli che avete individuato nelle forniture alla Pubblica Amministrazione? Quali strumenti proponete per superarli / migliorarli?

3 INFORMAZIONI SPECIFICHE SUL PRODOTTO CARTA IN RISME

NB: In alternativa è possibile trasmettere ai punti di contatto le schede tecniche dei prodotti di seguito indicati

3.1 Quale tipologia di prodotti fornite tra i seguenti? Si prega di indicare le relative caratteristiche tecniche

CARTA IN RISME A4 NATURALE 80 GR

Marca
Modello

Certificazioni ambientali possedute

Scegli una o più delle seguenti voci

- ☐ EFC
☐ Ecolabel
☐ PEFC

Altro:

CARTA IN RISME A3 NATURALE 80 GR

Marca
Modello

Certificazioni ambientali possedute

Scegli una o più delle seguenti voci

- ☐ EFC
☐ Ecolabel
☐ PEFC

Altro:

CARTA IN RISME A4 RICICLATA 80 GR

Marca
Modello

Studio del Mercato – le 5 forze di PORTER

Le stazioni appaltanti dovrebbero, prima di avviare la redazione della documentazione di gara, definire quale potere negoziale hanno nei confronti del mercato

POTERE CONTRATTUALE DELLA STAZIONE
APPALTANTE SUI FORNITORI

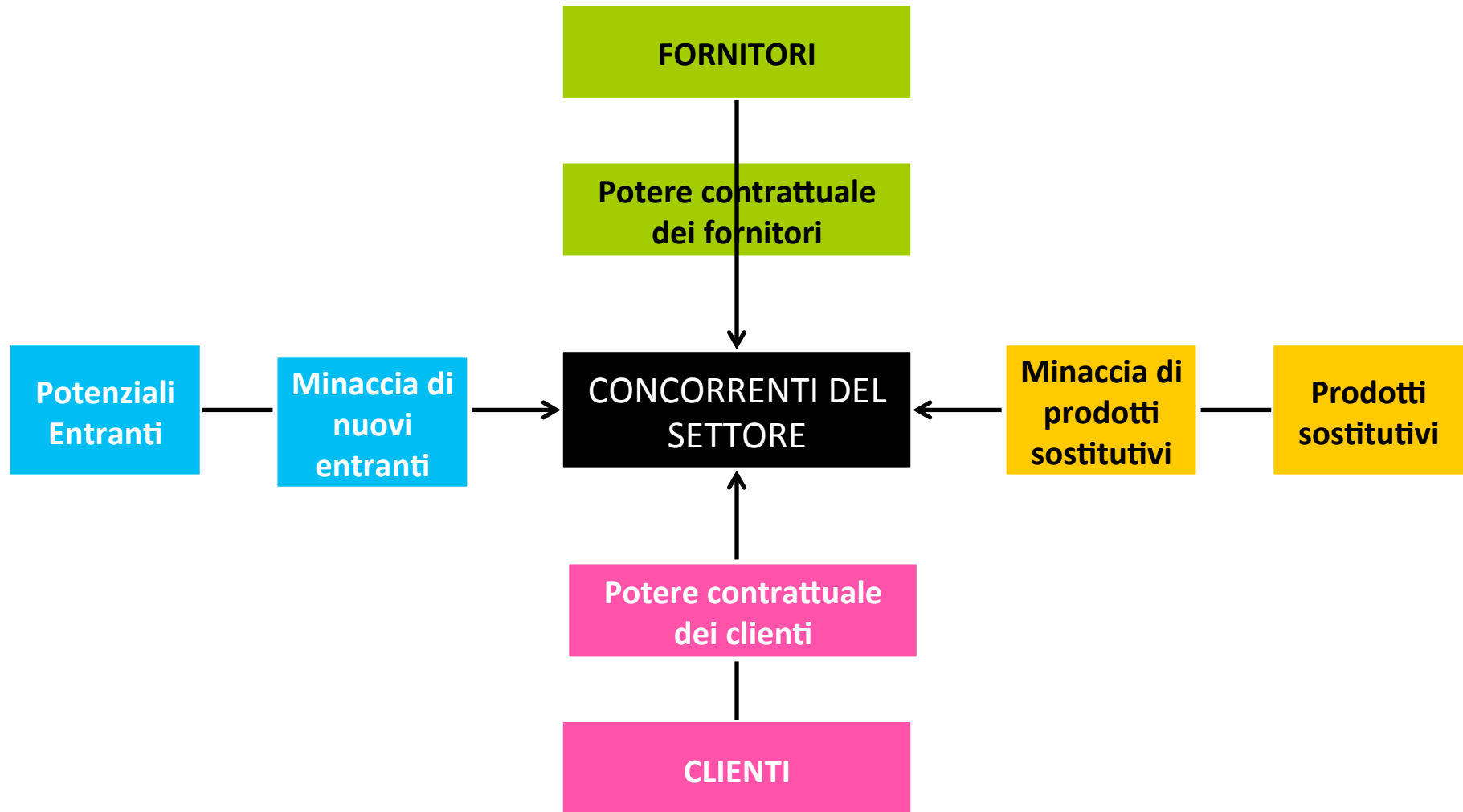


Clausole
contrattuali

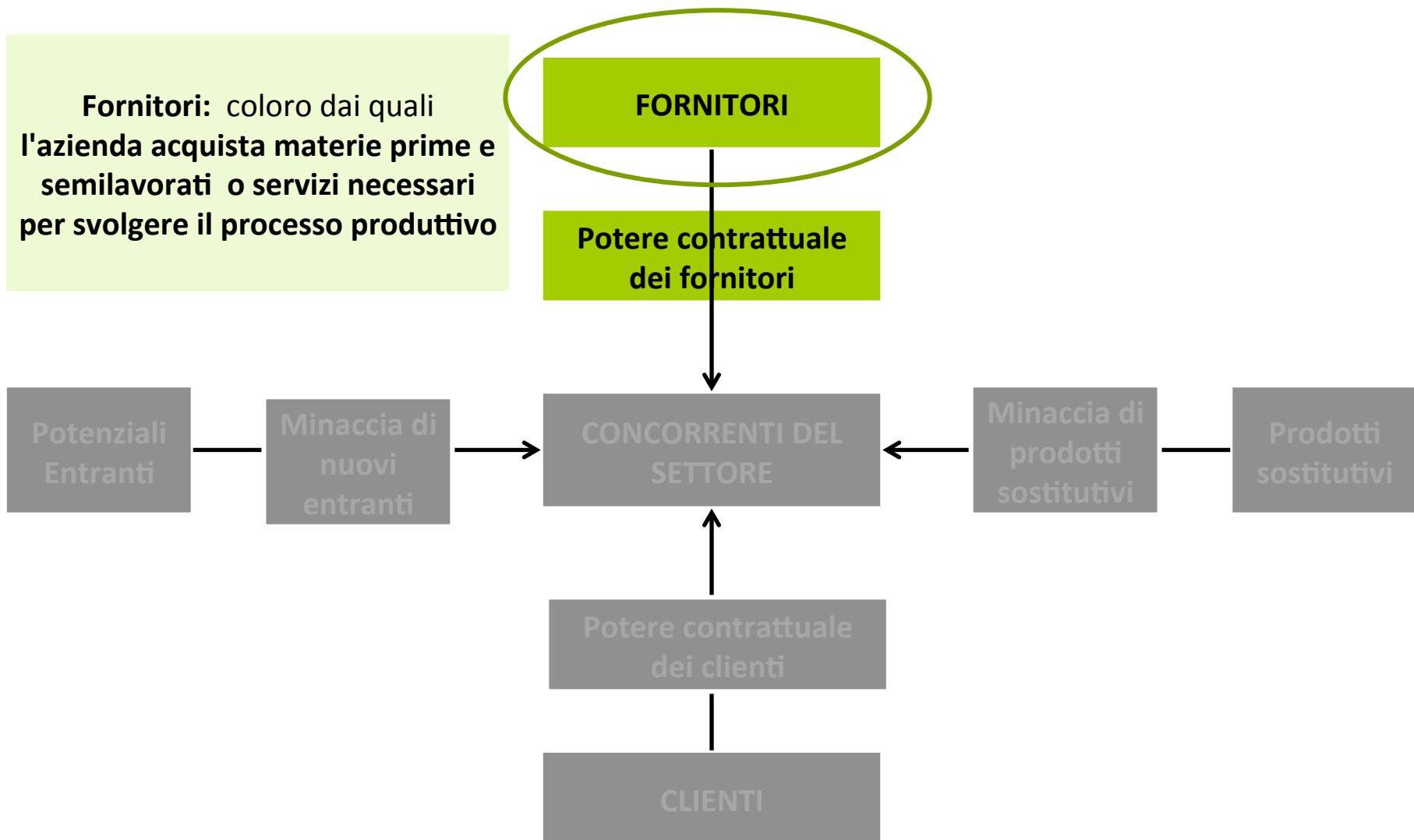
Requisiti di
accesso

Basi d'asta

Il modello di Porter



Il modello di Porter



Focus: fornitori

**Organizzazione e
dipendenti**

**Quota di fatturato
totale e specifico**

Certificazioni

**Capacità produttiva e
localizzazione**

FORNITORI

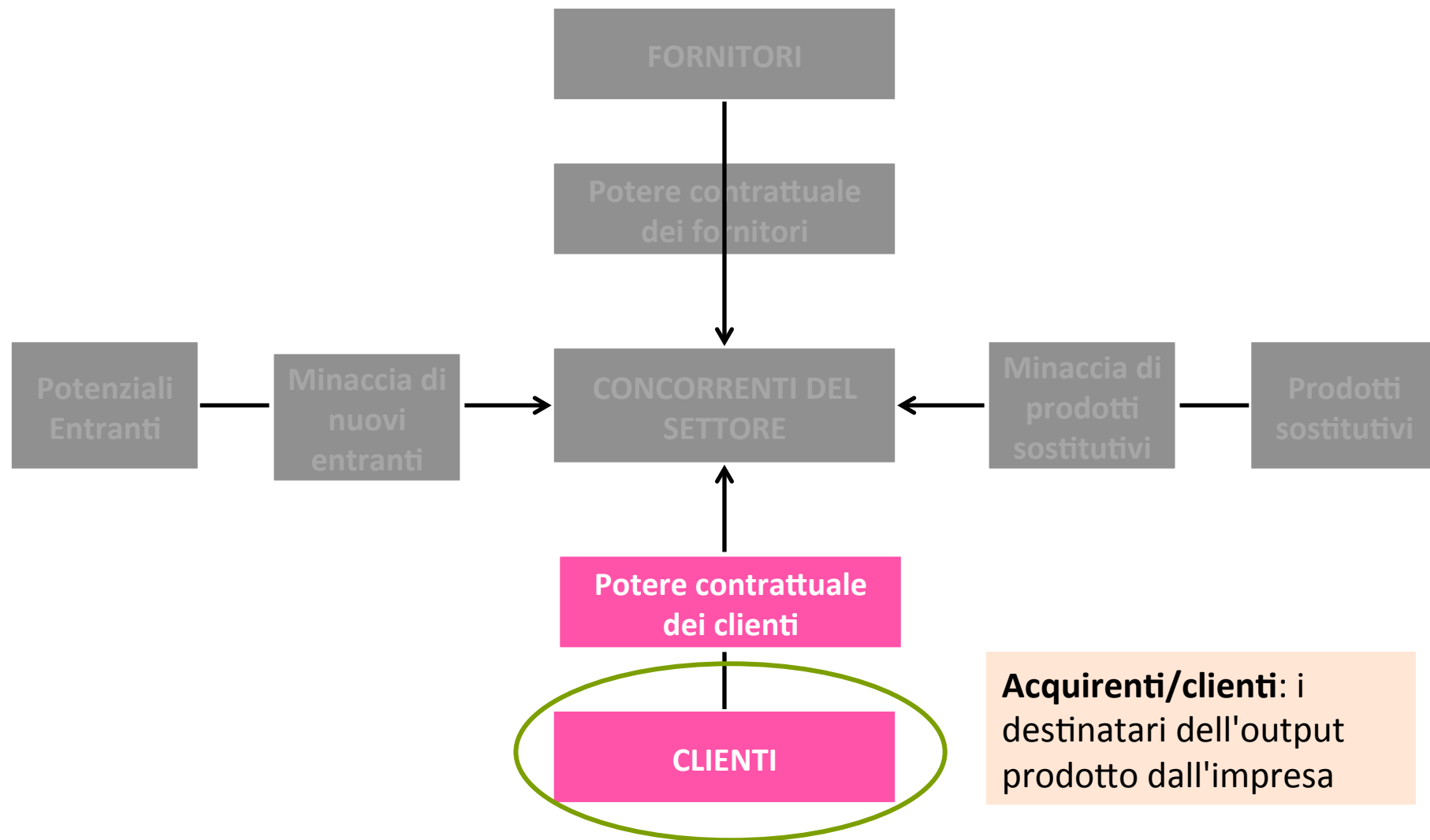
**Esposizione a rischi
finanziari**

Struttura dei costi aziendali

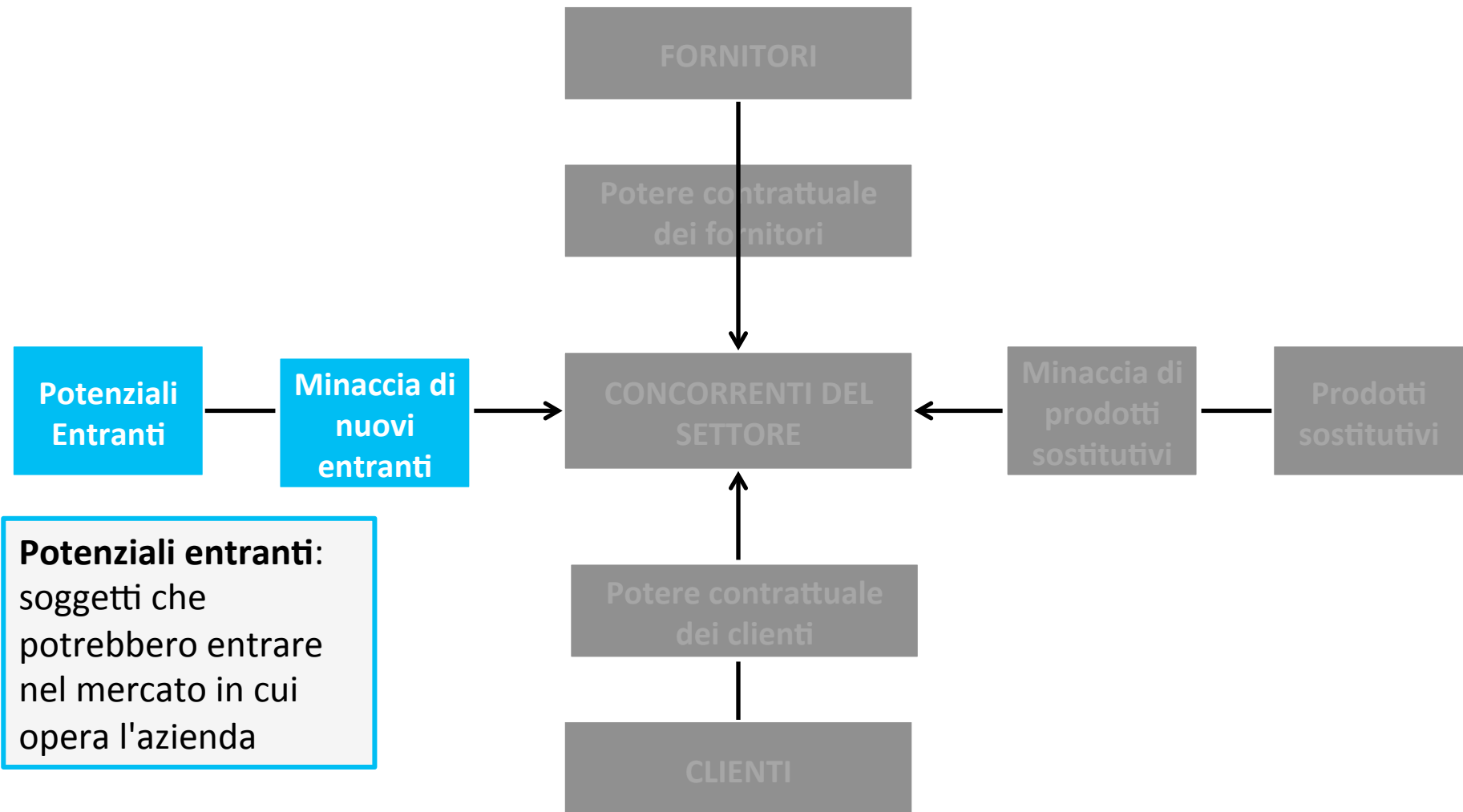
**Reti di vendita e
integrazione con la filiera
produttiva**

Quote di mercato

Il modello di Porter (1982)



Il modello di Porter (1982)



Focus Potenziali entranti

Potenziali Entranti

La possibilità di avere potenziali entranti in un settore merceologico è influenzata dalle **barriere all'ingresso**, definibili come **i maggiori costi o i minori ricavi che devono essere affrontati dalle imprese esterne al mercato**. Si possono individuare tre tipi di barriere all'ingresso

1. Barriere istituzionali

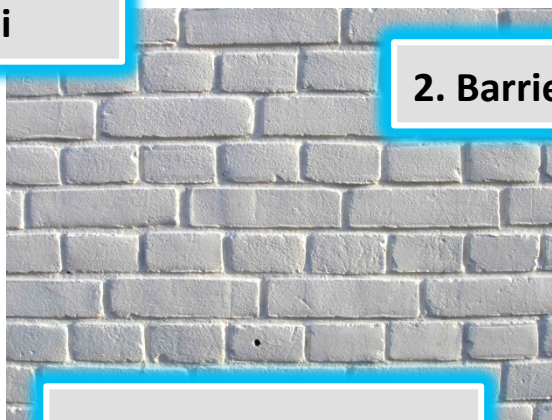
Barriere di origine **esogena** rispetto alle dinamiche competitive del settore. Ad esempio: **obbligo di certificazioni o monopoli di stato**.

2. Barriere strutturali

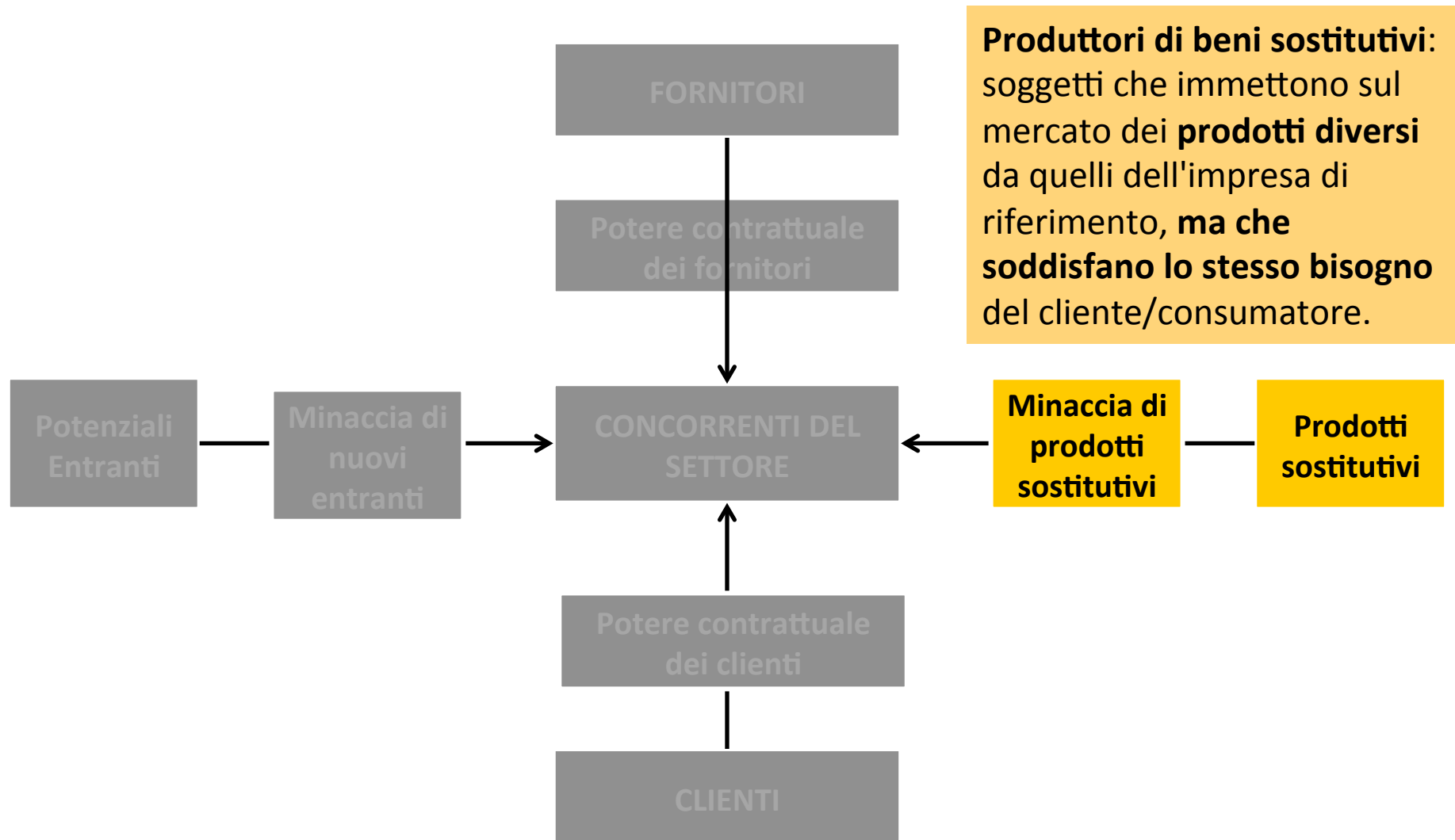
Derivano dal mercato di riferimento: **esistenza di brevetti** sul prodotto
economie di scala, investimenti iniziali, **economie di scopo**, **condizioni di accesso alle materie prime e /o alla distribuzione della fornitura**.

3. Barriere Strategiche

Barriere generate o generabili dalle imprese che sono già nel mercato: es. **accordi commerciali con la catena distributiva e/o produttiva**
cartelli di vendita. Switching costs



Il modello di Porter (1982)



Focus prodotti sostitutivi – Esempio settore automobilistico

Prodotti sostitutivi

Sostituibilità quasi perfetta

Auto della stessa classe (stesso rapporto qualità prezzo)

Prodotti succedanei

Auto di classi diverse
(delta qualità prezzo)

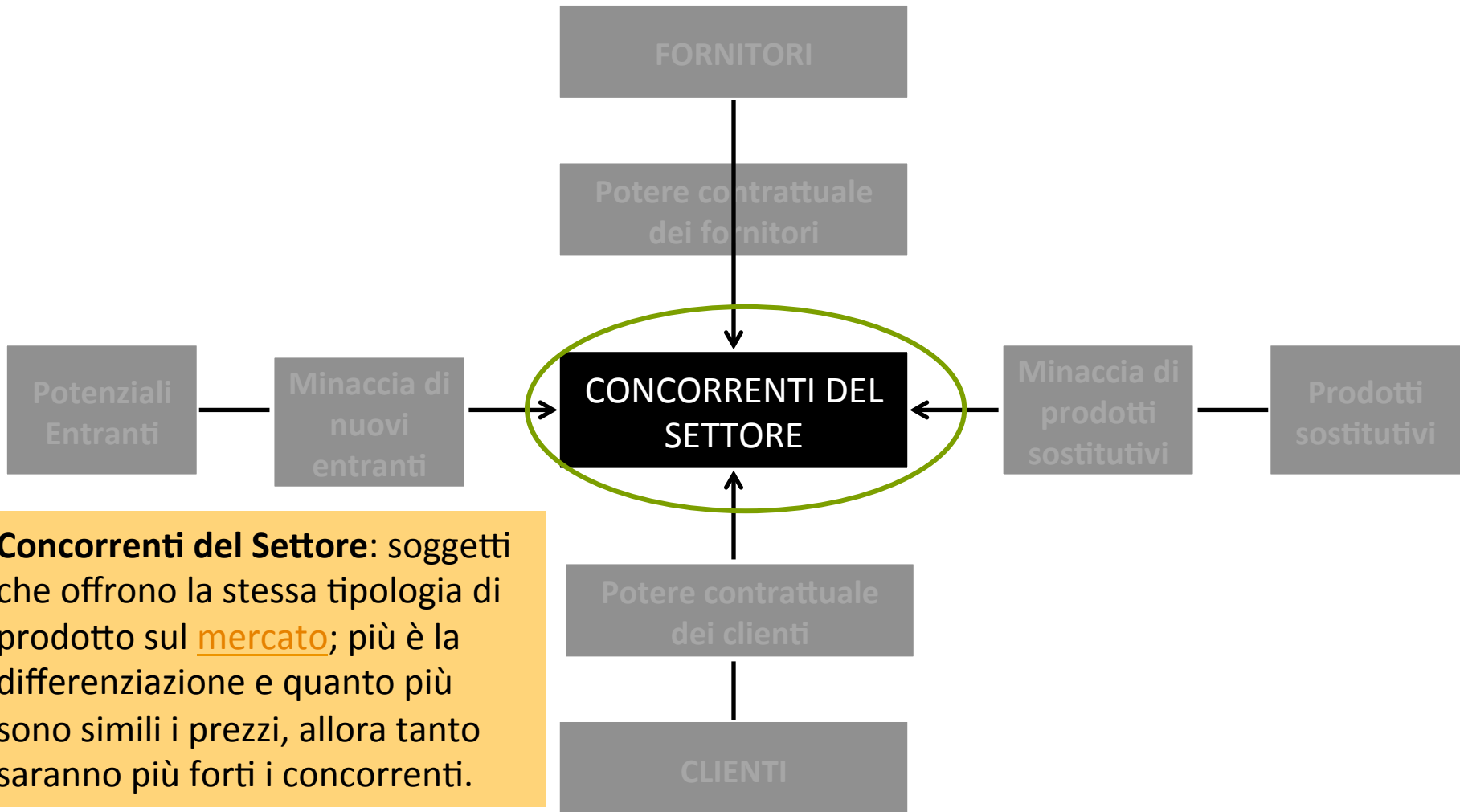
Prodotti diversi con stessa funzione

Auto vs moto vs treno vs bicicletta ecc..
(delta prodotto /servizio)

Prodotti concorrenti in termini di spesa

Acquisto auto vs acquisto box

Il modello di Porter (1982)



Focus: concorrenza

Il livello di concorrenza del mercato deve essere valutato con riferimento al proprio perimetro dell'iniziativa, risultante dai fabbisogni

Concorrenza

Monopolio

Impresa risulta unica fornitrice di un prodotto e non esistono sostituti stretti

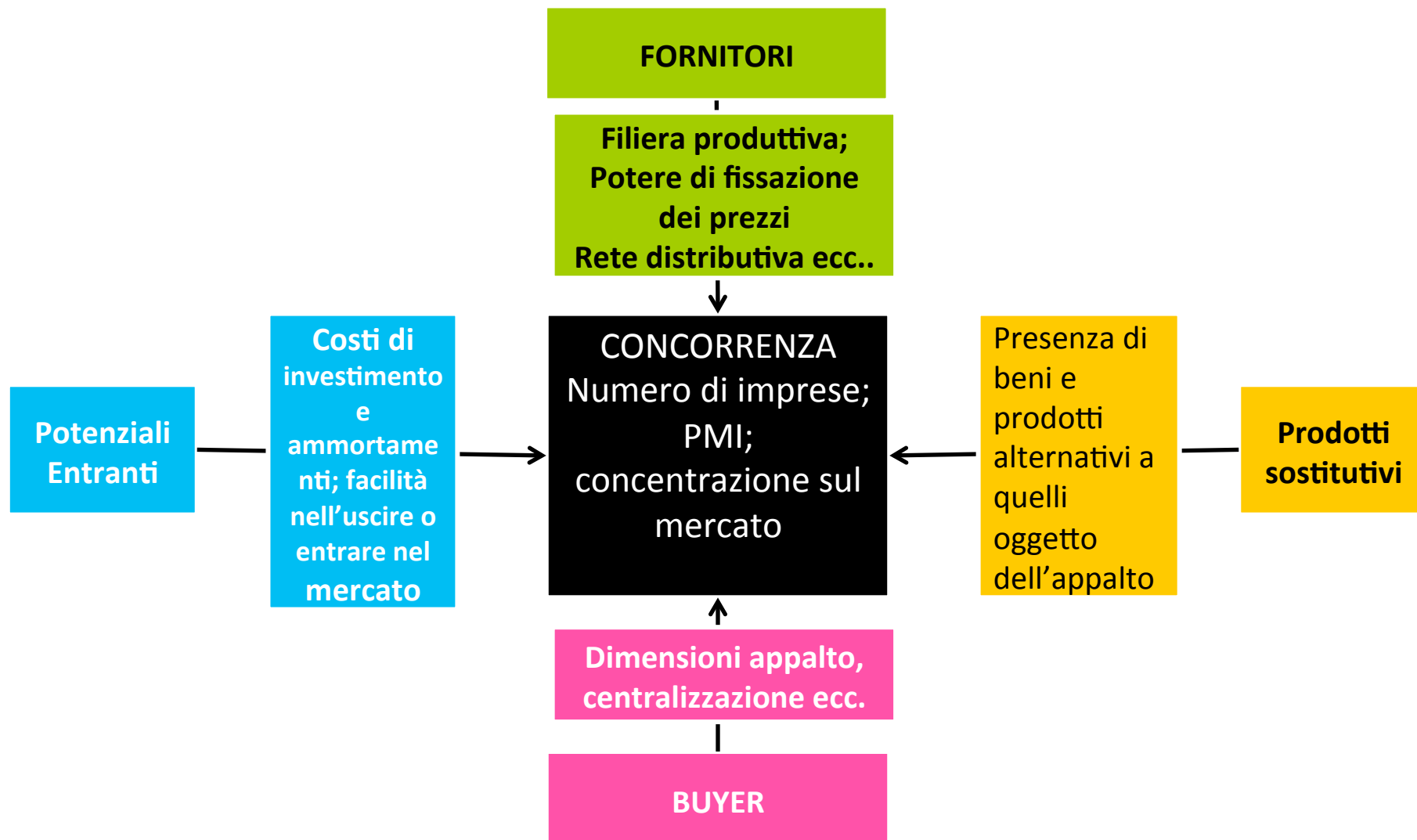
Oligopolio

Poche imprese presenti sul mercato in grado di influenzare prezzi e quantità

Contemporanea presenza sul mercato di **numeroso imprese** in competizione tra loro, nessuna delle quali sia singolarmente in grado di condizionare il prezzo delle merci vendute.

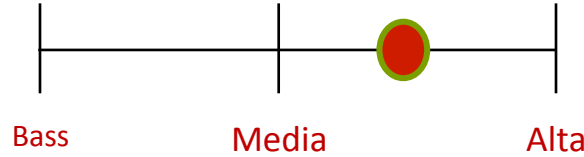
Concorrenza perfetta

Il modello di Porter adattato ad una stazione appaltante

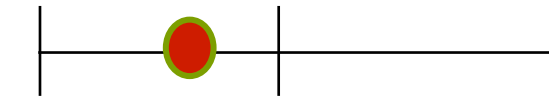


Ad ogni forza è necessario associare una classifica quantitativa

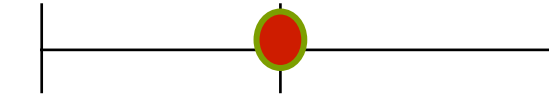
Concorrenza



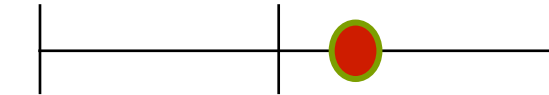
**Potere di
negoiazione dei
fornitori**



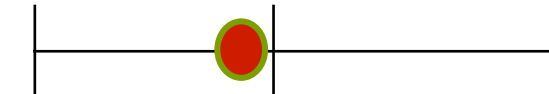
Sostituti



**Potere di
negoiazione Buyer**

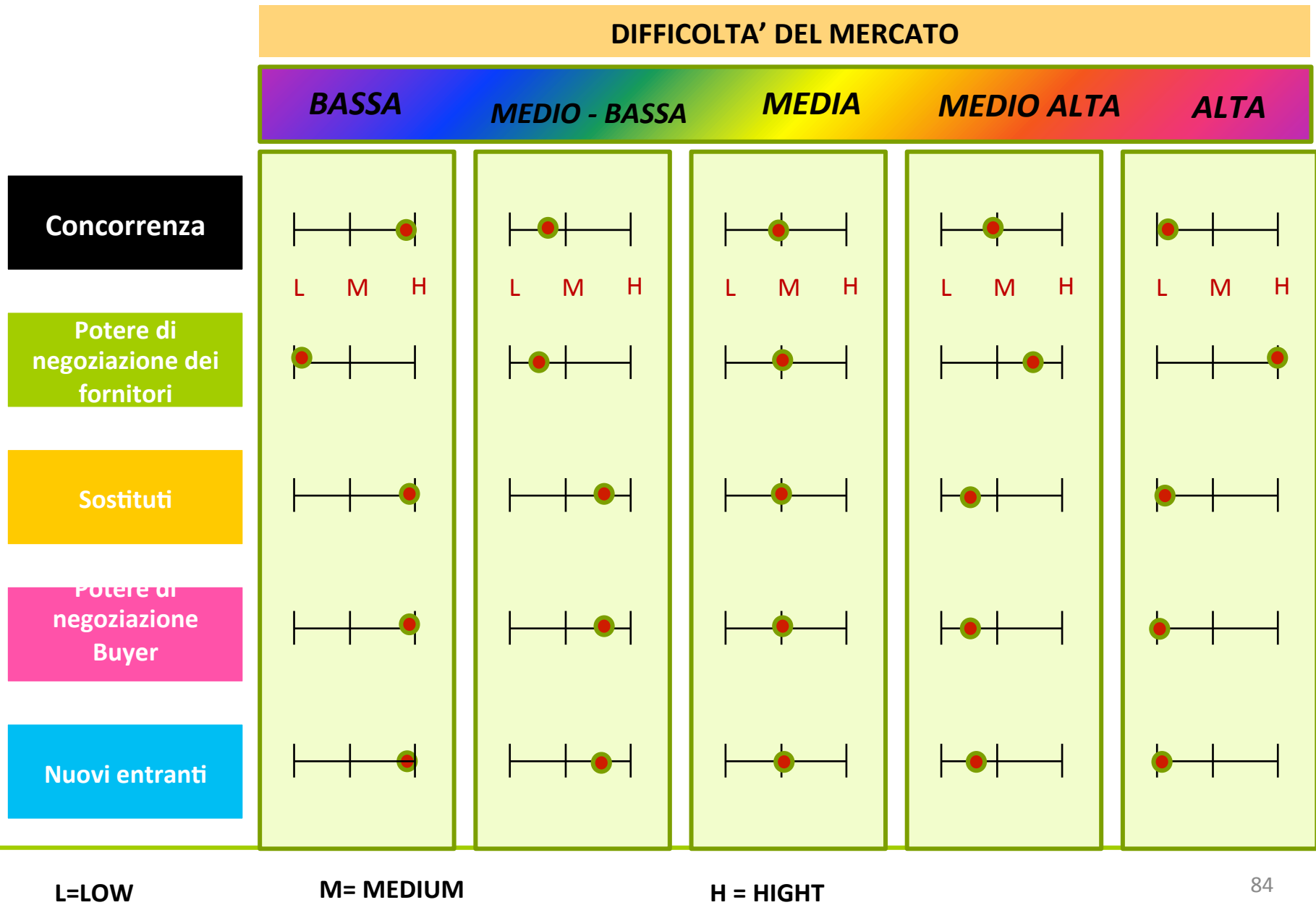


Nuovi entranti



**E' possibile stimare
qualitativamente a che
livello ci posizioniamo
rispetto al mercato**

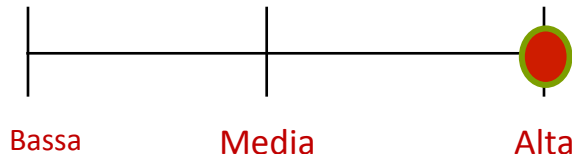
La matrice in funzione della difficoltà del mercato



Esempio: difficoltà del mercato “bassa”

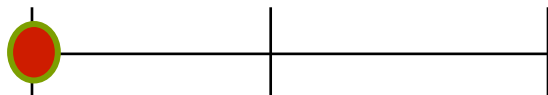
La stazione appaltante decide di lanciare **campagna web** per pubblicizzare l'apertura di un nuovo sportello «informagiovani»

Concorrenza



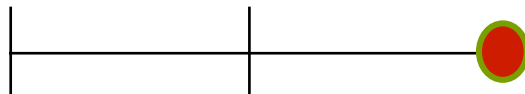
Esistono sul mercato numerose micro PMI in grado di fornire il servizio

**Potere di
negoiazione dei
fornitori**



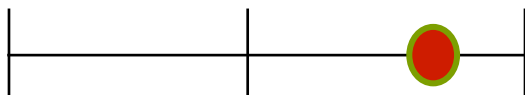
I fornitori non possono rischiare di restare rigidi sulla propria offerta

Sostituti



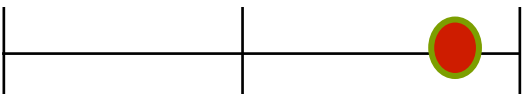
pubblicità cartacea con volantinaggio o affissione pubblica

**Potere di
negoiazione Buyer**



La stazione appaltante può decidere in base al proprio budget quante pagine o quali servizi aggiungere

Nuovi entranti



Il mercato è in continua crescita quindi è facile che entrino nuovi soggetti

Esempio: difficoltà del mercato «medio-Alta»

Settore del gas da riscaldamento

Nuovi entranti

BASSA:

- Alta richiesta di capitali iniziali.
- Alte barriere all'entrata.

Potere di negoziazione dei fornitori

ALTO:

- Prezzo e quantità fissato da compagnie petrolifere.
- Diretti produttori.
- Capillarità rete distributiva

Concorrenza

BASSA :

- Pochi grandi gruppi a livello globale e numero elevato di piccole e medie imprese a livello locale

Sostituti

MEDIO BASSO:

- Switching costs molto alti.
- Costo di investimento elevato.

Potere di negoziazione Buyer

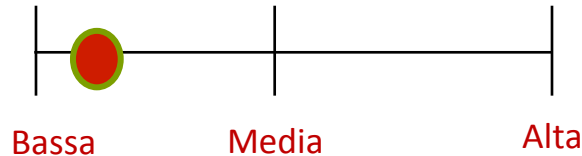
BASSO:

- Basso potere negoziale (mercato altamente regolamentato).
- Oligopolio.
- Forte dipendenza da prezzo petrolio.

Esempio: difficoltà del mercato «Alta»

La stazione appaltante decide di pubblicare una gara per l'acquisto del vaccino contro la meningite

Concorrenza



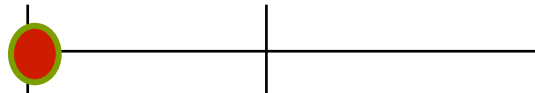
Mercato oligopolistico

**Potere di
negoiazione dei
fornitori**



I fornitori possono fare cartello. Il mercato è regolamentato

Sostituti



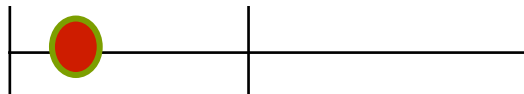
Non ci sono sostituti riconosciuti alla vaccinazione

**Potere di
negoiazione Buyer**



La stazione appaltante deve subire alcune condizioni contrattuali «es. confezionamento e tempi di consegna»

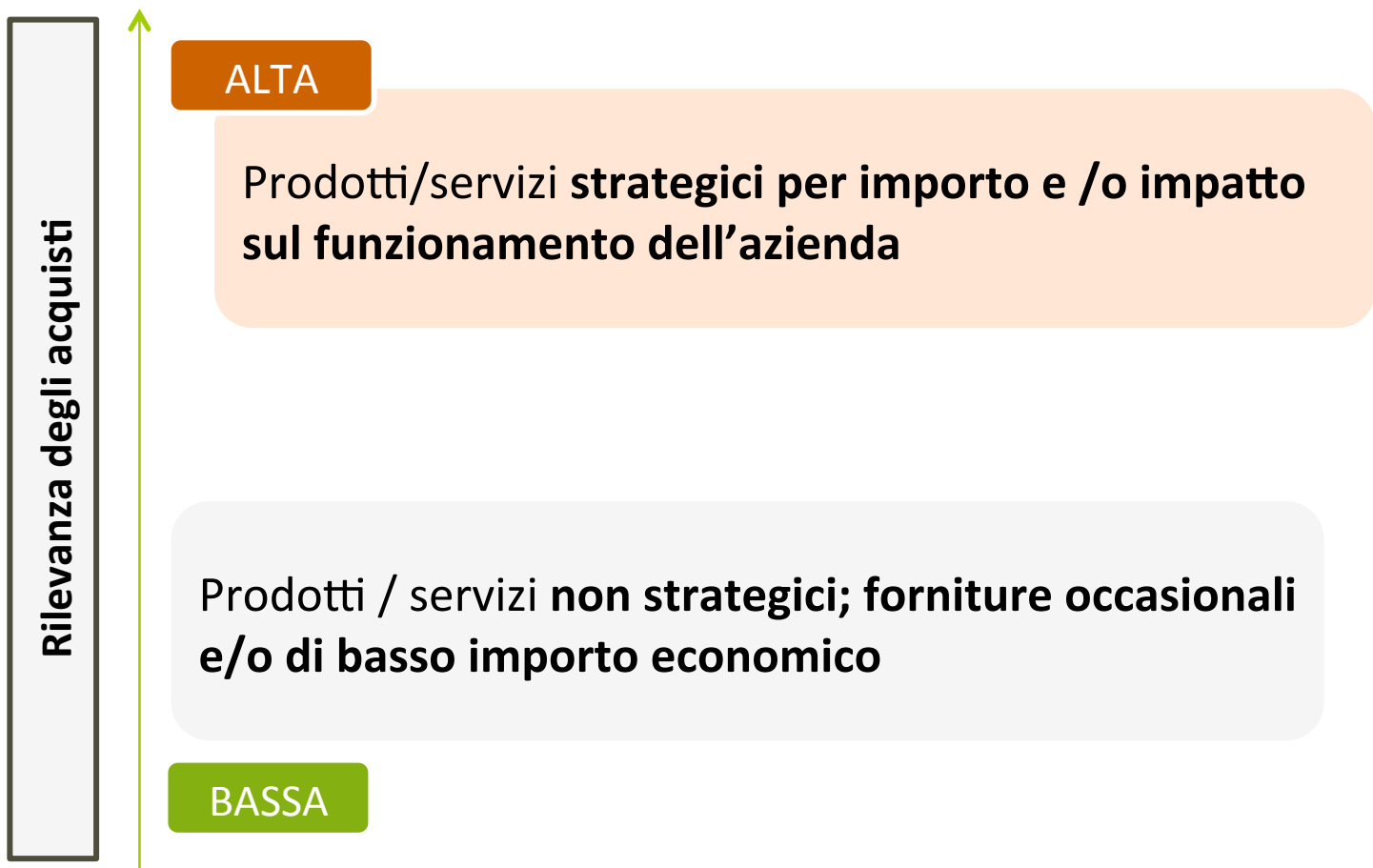
Nuovi entranti



Alti investimenti iniziali

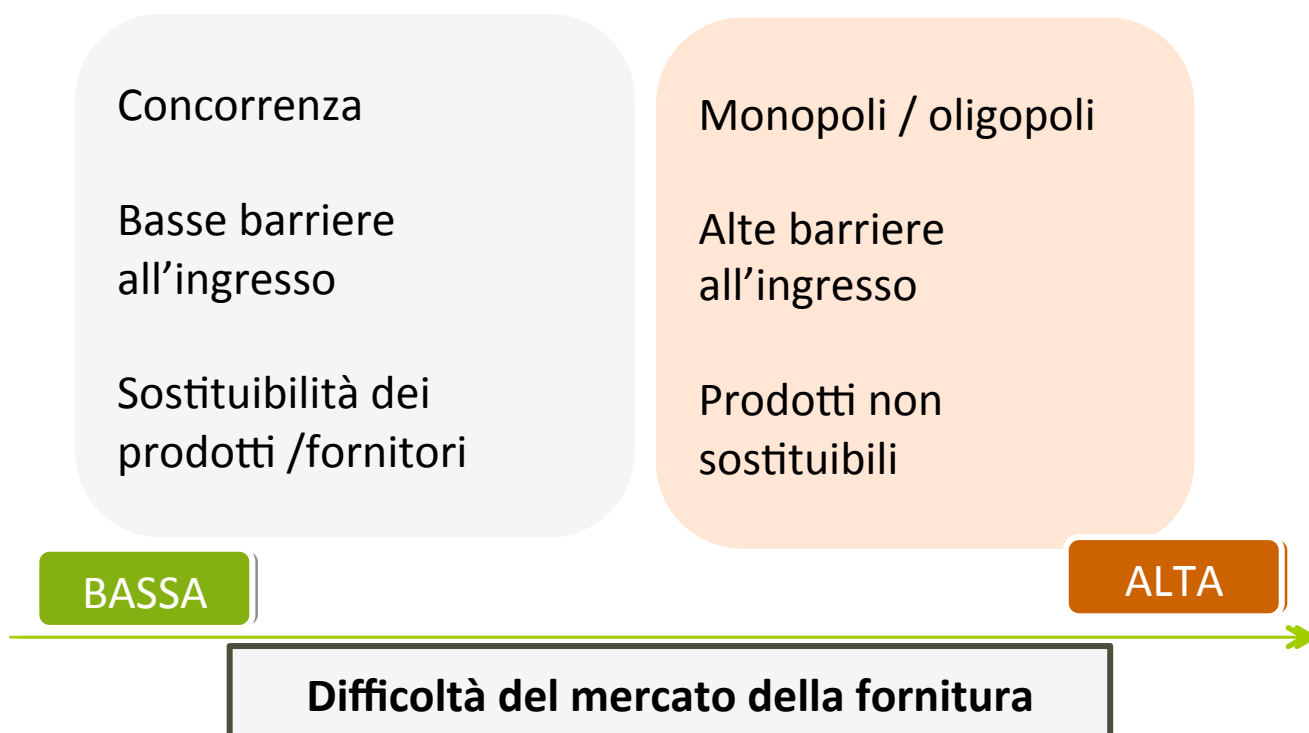
Matrice di KRALJIC

La matrice di KRALJIC è un utile strumento nelle strategie di acquisto. La matrice **mette in relazione i risultati dello studio dei fabbisogni con i risultati dell'analisi del mercato della fornitura**

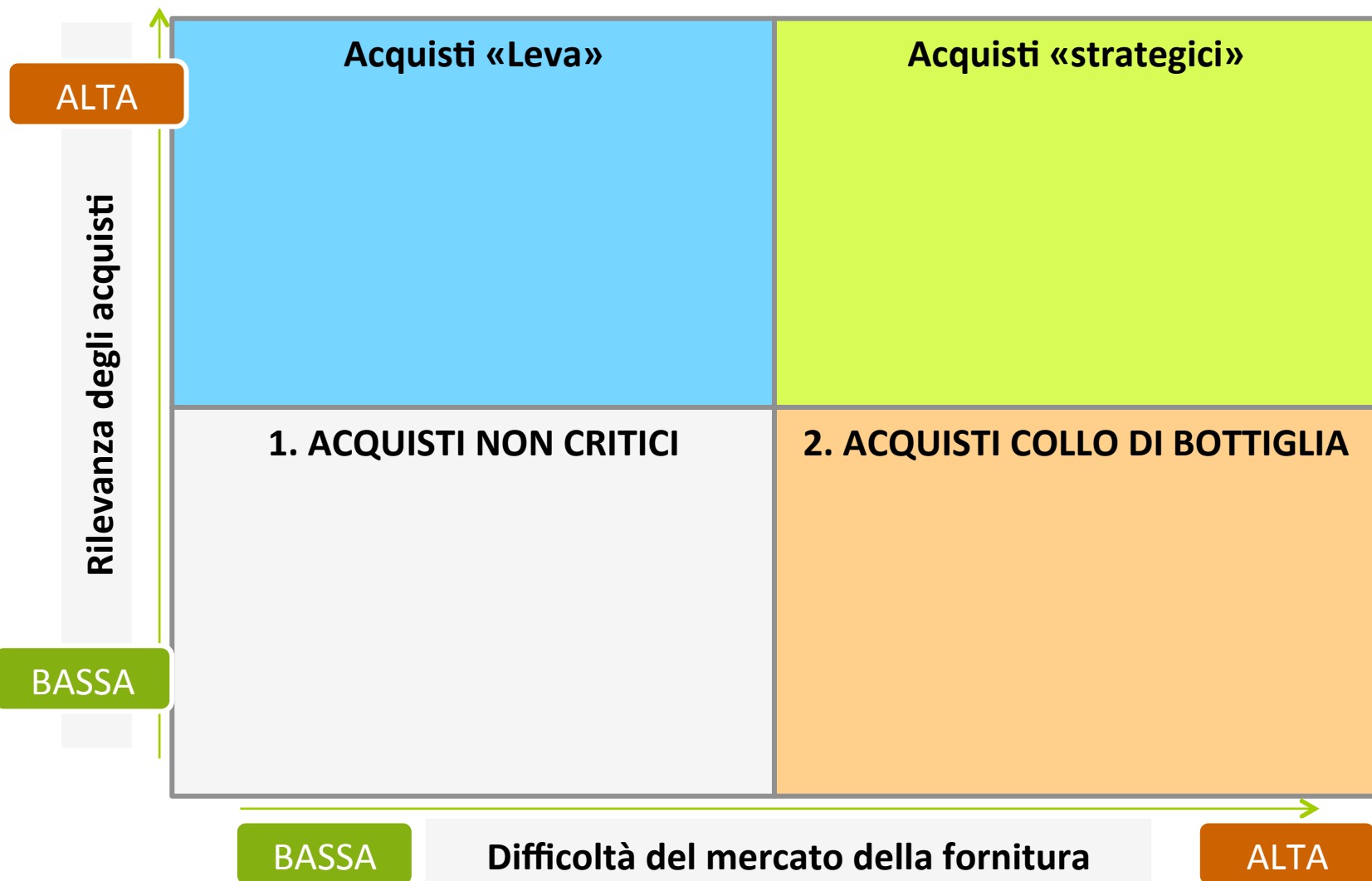


Matrice di KRALJIC

Difficoltà del mercato della fornitura secondo le forze di Porter



Matrice di KRALJIC



Matrice di KRALJIC

Rilevanza degli acquisti

BASSA

- 1. ACQUISTI NON CRITICI**
Strategie di breve periodo
- acquisti sottosoglia; affidamenti diretti
 - riduzione dei tempi e dei processi
 - Raggruppamento delle categorie merceologiche (es. cancelleria + toner)

BASSA

Difficoltà del mercato della fornitura

Matrice di KRALJIC

Rilevanza degli acquisti

BASSA

2. ACQUISTI COLLO DI BOTTIGLIA

Basso valore degli acquisti per valore e/o impatto; ma **rischiosi in caso di interruzione della fornitura per via del mercato**

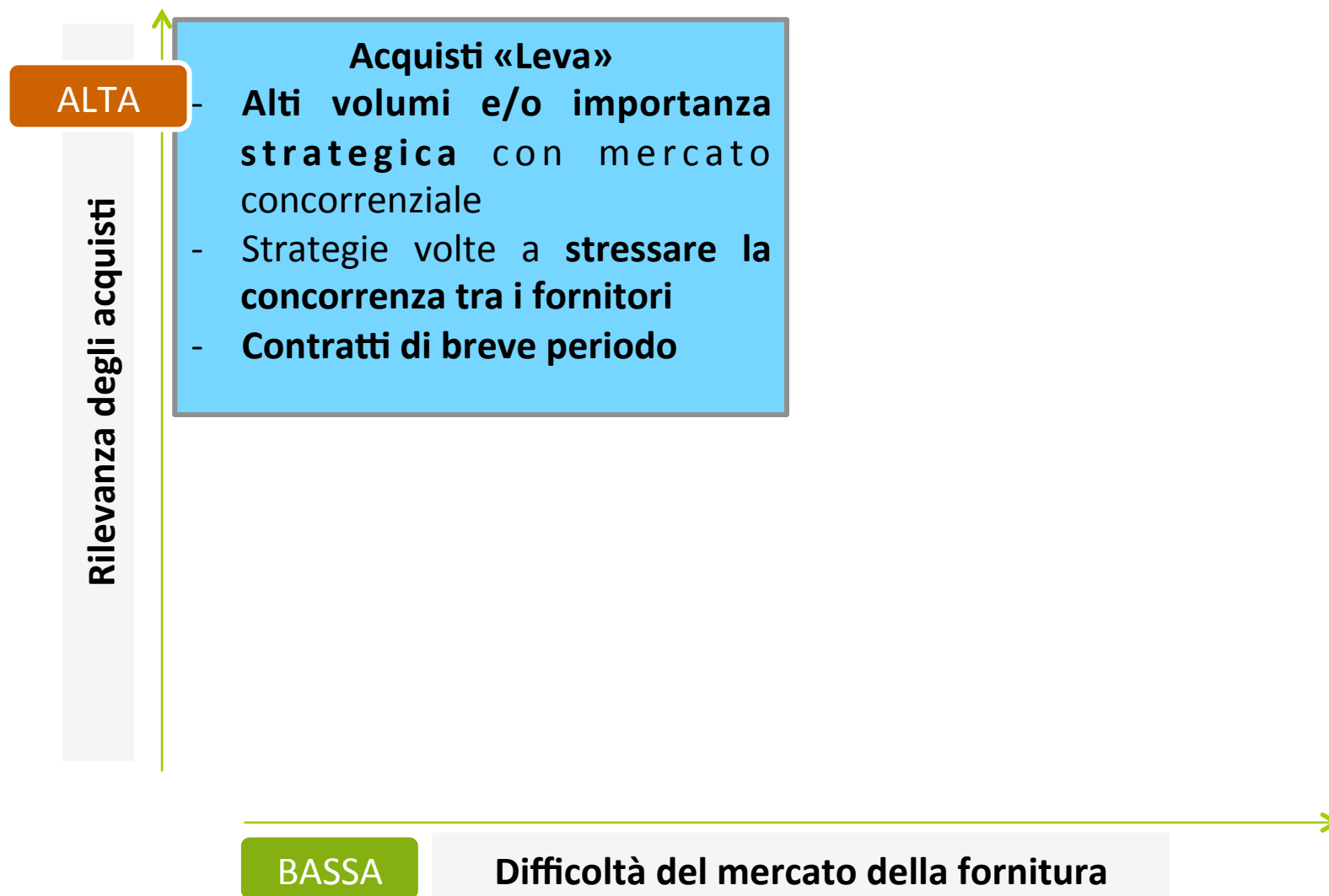
Strategie sulla Gestione delle scorte; **contratti medio / lunghi**

Ricerca di prodotti alternativi / eliminazione della domanda

Difficoltà del mercato della fornitura

ALTA

Matrice di KRALJIC



Matrice di KRALJIC



- Analisi della domanda
 - metodologie
 - strumenti
- Analisi del mercato
 - Metodologie
 - strumenti
- La strategia di acquisto
 - strumenti contrattuali
 - lotti
 - criteri aggiudicazione

Il processo di procurement



Quali fattori di successo per ottimizzare la spesa?

1

- ✓ **PROGRAMMAZIONE E GOVERNANCE DEGLI ACQUISTI**

2

- ✓ **CONOSCENZA DEI FABBISOGNI E CAPACITA' DI INCIDENZA SUI COMPORTAMENTI DI ACQUISTO**

3

- ✓ **CONOSCENZA DEI MERCATI DELLA FORNITURA**

4

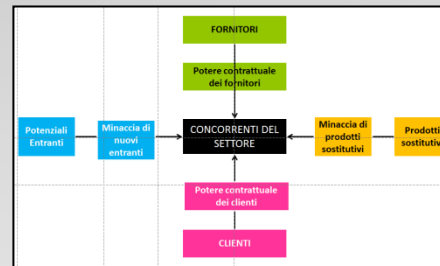
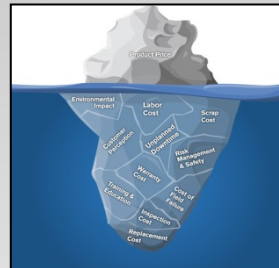
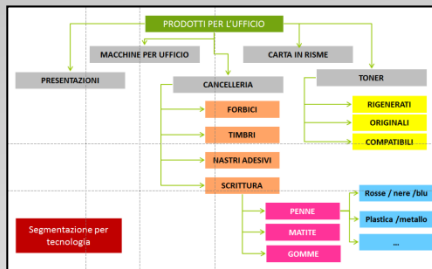
- ✓ **MONITORAGGIO DEI CONSUMI E VERIFICA DELLA QUALITA'E PERFORMANCE DEI FORNITORI**



L'INTERA CATENA DEL VALORE DEVE ESSERE PRESIDATA DALLA STAZIONE APPALTANTE

La strategia di acquisto

Gli **strumenti analizzati** per lo studio del mercato e della domanda **sono essenziali** per il **disegno ottimale di una strategia di acquisto**



Requisiti di
performance

Basi d'asta

Procedure e
Strumenti
contrattuali

Clausole
contrattuali

Requisiti e
caratteristiche
minimi

Criteri di
partecipazione

LOTTI

Criteri di
aggiudicazione

Scelta delle procedure



Accordi Quadro – Le previsioni del codice

Art. 54 D.Lgs 50/2016

**ACCORDI QUADRO CON UN SOLO
OPERATORE ECONOMICO**

COMPLETI (comma 3)

INCOMPLETI (comma 3)

**ACCORDI QUADRO CON PIU'
OPERATORI ECONOMICI**

COMPLETI (c4 a)

PARZIALMENTE INCOMPLETI (c.4 b)

INCOMPLETI (c4 c)

Accordi Quadro con un solo operatore economico

Art. 54 D.Lgs 50/2016 c.3

Nell'ambito di un **accordo quadro** concluso con un solo operatore economico, gli appalti sono aggiudicati **entro i limiti delle condizioni fissate nell'accordo quadro stesso**. L'amministrazione aggiudicatrice può consultare per iscritto l'operatore economico parte dell'accordo quadro, **chiedendogli di completare, se necessario, la sua offerta**.



ACCORDI QUADRO CON UN SOLO OPERATORE ECONOMICO

COMPLETI

(tutte le condizioni sono fissate)



INCOMPLETI

(il fornitore deve completare l'offerta)



Accordi Quadro vs Contratti «tradizionali»



CONTRATTI TRADIZIONALI

**SONO EFFICACI GIA'
DALLA STIPULA**

Non sono necessari
ulteriori procedure, a
vantaggio delle
economie di processo



**AQ CON UN SOLO
OPERATORE
«COMPLETI»**



**AQ CON UN SOLO
OPERATORE
«INCOMPLETI»**



**SONO EFFICACI SOLO DOPO LA STIPULA DI
UNO O PIU CONTRATTI APPLICATIVI**

L'amministrazione è **obbligata a stipulare
uno o più contratti applicativi dell'accordo
quadro**

AQ con un solo operatore, Completi vs Incompleti



**AQ CON UN SOLO
OPERATORE
«COMPLETI»**

L'amministrazione si limita a stipulare contratti attuativi che **riportano tutte le clausole dell'AQ.**



**AQ CON UN SOLO
OPERATORE
«incompleti»**

Nei contratti attuativi è prevista è una fase di «negoziazione» in cui il fornitore deve **completare** alcune parti dell'offerta, che non possono esulare dall'AQ originario

L'AQ incompleto con un solo operatore garantisce ulteriore flessibilità per la richiesta di componenti aggiuntive, non note o non definibili compiutamente al momento della pubblicazione della gara.

Tuttavia, richiedendo ad un **unico fornitore si rischia di perdere il potere contrattuale derivante dalla gara (minor qualità).**

Accordi Quadro con più operatori economici

Art. 54 D.Lgs 50/2016 c.4



ACCORDI QUADRO CON PIU' OPERATORI ECONOMICI

COMPLETI (c4 a)



a) **condizioni oggettive** per determinare **quale degli operatori economici** effettuerà la **prestazione**. L'individuazione dell'operatore economico che effettuerà la prestazione avviene sulla base di **decisione motivata in base alle specifiche esigenze dell'amministrazione**

PARZIALMENTE
INCOMPLETI (c.4 b)



b) se l'AQ contiene tutti i termini, **in parte senza la riapertura** del confronto competitivo e, **in parte, con la riapertura** del confronto competitivo

INCOMPLETI (c4 c)



c) se l'accordo quadro **non contiene tutti i termini** che disciplinano la prestazione dei lavori, dei servizi e delle forniture, **riaprendo il confronto competitivo** tra gli **operatori economici dell'accordo quadro**.

Accordi Quadro vs Contratti «tradizionali»



CONTRATTI TRADIZIONALI

Le specifiche tecniche sono già fissate nella documentazione di gara



AQ CON PIU' OPERATORI «INCOMPLETI»

Vanno pubblicati appalti specifici dove è necessaria l'apertura di un **secondo** confronto competitivo tra gli aggiudicatari dell'AQ.



1. garantiscono **flessibilità**, in caso di **scarsa conoscenza dei fabbisogni e/o incertezza sul budget**
2. **Maggiore rischio ricorsi**
3. **Impatto sui tempi di processo**

i confronti competitivi nell'AQ – Gli appalti specifici



a) stesse condizioni di aggiudicazione AQ

b) altre condizioni, ma sempre indicate nell'AQ

- Si invitano per iscritto i fornitori (e) qualificati nell'AQ

Richiesta scritta

Termine

- Si fissa un termine tenendo conto della complessità

- Offerte non sono rese **pubbliche** fino alla scadenza

Offerte scritte

Aggiudicazione

- In base a migliore offerta secondo i criteri previsti nell'AQ

Sistema dinamico - definizione

Il Sistema Dinamico di Acquisizione (SDA) è stato istituito dalla **Direttiva Europea 2004/18/CE**.



In Italia la previsione normativa del Sistema Dinamico di Acquisizione è stata recepita dal **Codice degli Appalti** (già nel D.Lgs. n. 163/2006) con i seguenti articoli del D.Lgs. n. 50/2016:

- › **Articolo 3, comma 1 lettera a**, che fornisce la definizione del Sistema Dinamico di Acquisizione
- › **Articolo 55**, che disciplina il funzionamento



È un processo di acquisizione **interamente elettronico**, per acquisti di uso corrente, le cui caratteristiche generalmente disponibili sul mercato soddisfano le esigenze di una stazione appaltante, **aperto per tutta la sua durata a qualsivoglia operatore economico che soddisfi i criteri di selezione**

E' un processo «**Dinamico**» sotto un duplice aspetto:

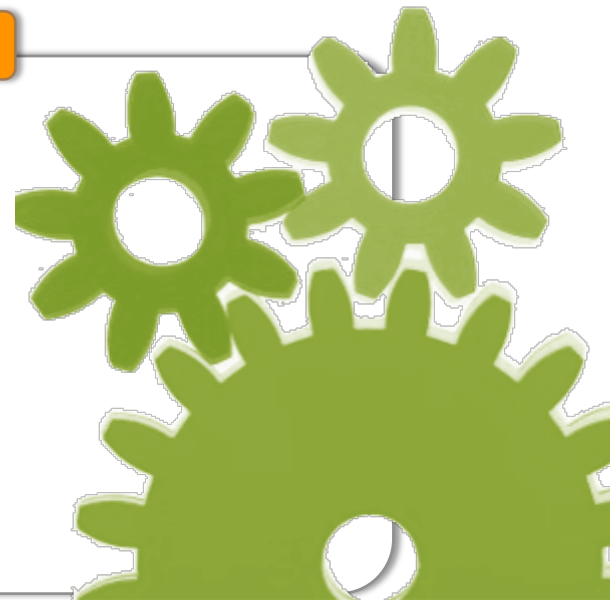
- Per le Amministrazioni:
dinamismo della partecipazione grazie all'entrata continua di nuovi concorrenti;
- Per gli Operatori Economici:
dinamismo dei prodotti e delle offerte presentate.



SDA - Caratteristiche principali

CARATTERISTICHE PRINCIPALI

- › Procedimento **interamente elettronico**
- › Destinato a **beni e servizi standardizzati e tipizzati**
- › Procedura **ristretta**
- › Durata massima **4 anni** (salvo casi eccezionali motivati)
- › **Dinamismo** della partecipazione
- › **Dinamismo** delle offerte
- › Sopra e sotto soglia (art . 35, co.1, D. Lgs. n. 50/2016)



Il ricorso a tale strumento risulta particolarmente utile:

1. qualora **non sia possibile determinare puntualmente in termini quantitativi e qualitativi le esigenze di fornitura**
2. sia considerato importante **mantenere nel tempo un'ampia scelta di prodotti o servizi acquistabili, specie in presenza di elevata obsolescenza**

Tipologie di SDA

Il **Sistema Dinamico di Acquisizione** risulta essere uno strumento molto flessibile per la natura che può assumere.

Infatti, esistono due tipologie di configurazione di un SDA

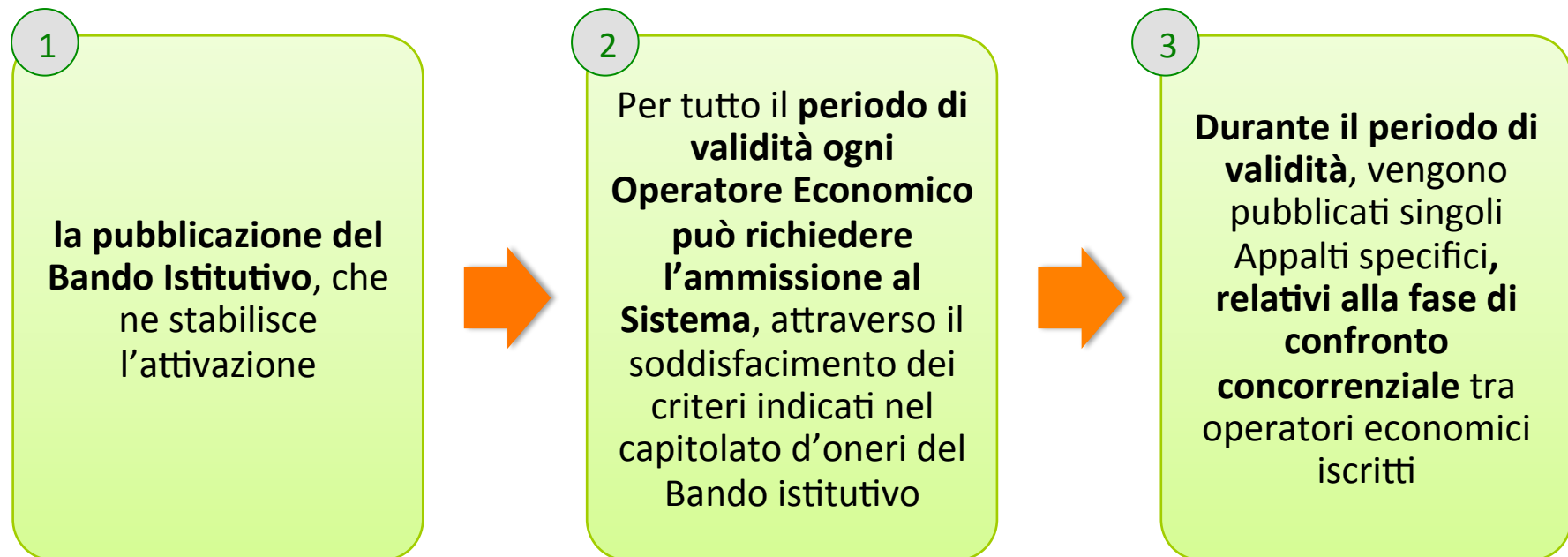
SDA OPEN

Sistema Dinamico di Acquisto in cui la Stazione Appaltante ha indicato un **elenco di altri Enti Abilitati** a svolgere i relativi Appalti Specifici.

SDA CLOSED

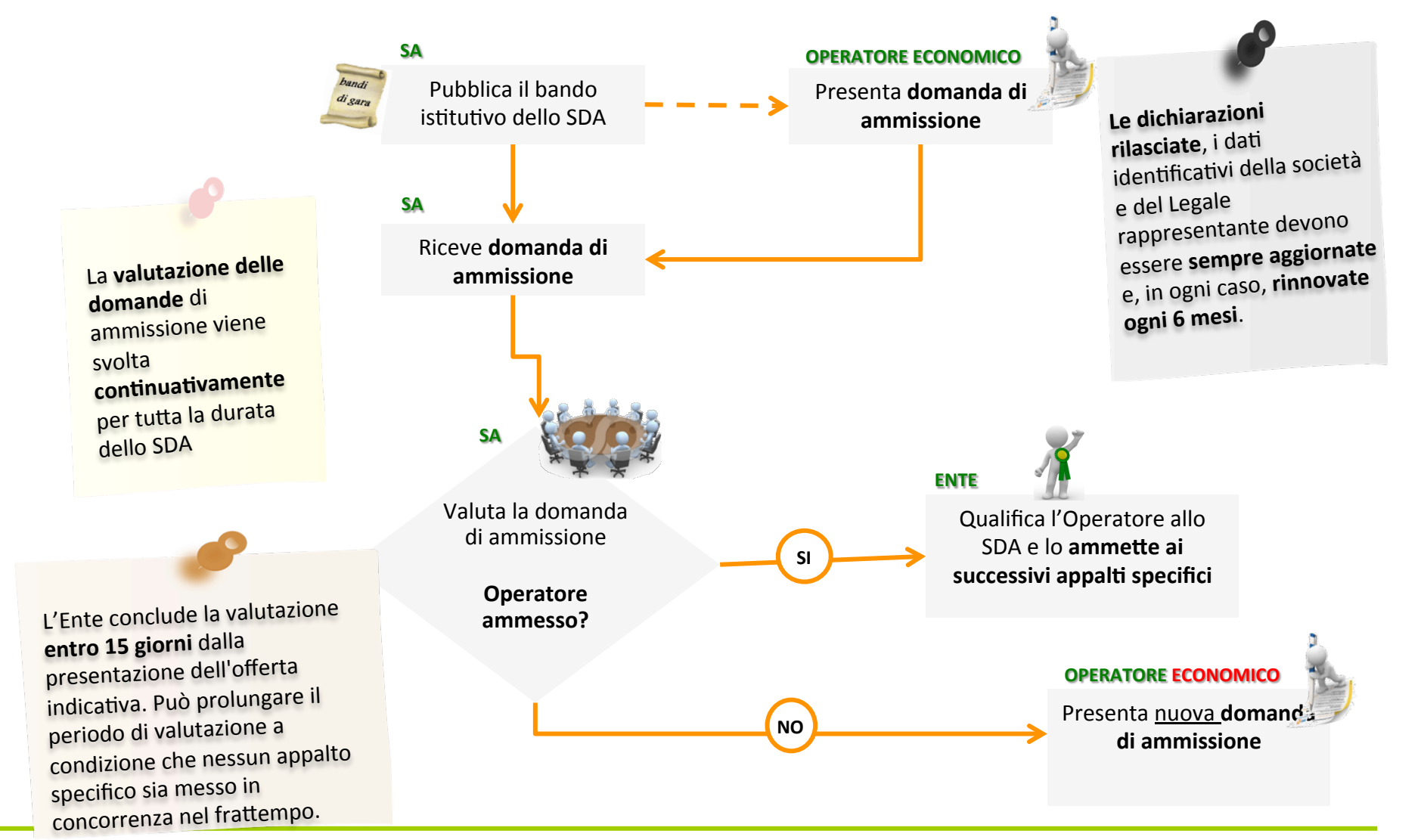
Sistema Dinamico di Acquisto in cui la **Stazione Appaltante Istituyente lancia i relativi Appalti Specifici centralizzati**

Fasi principali dello SDA

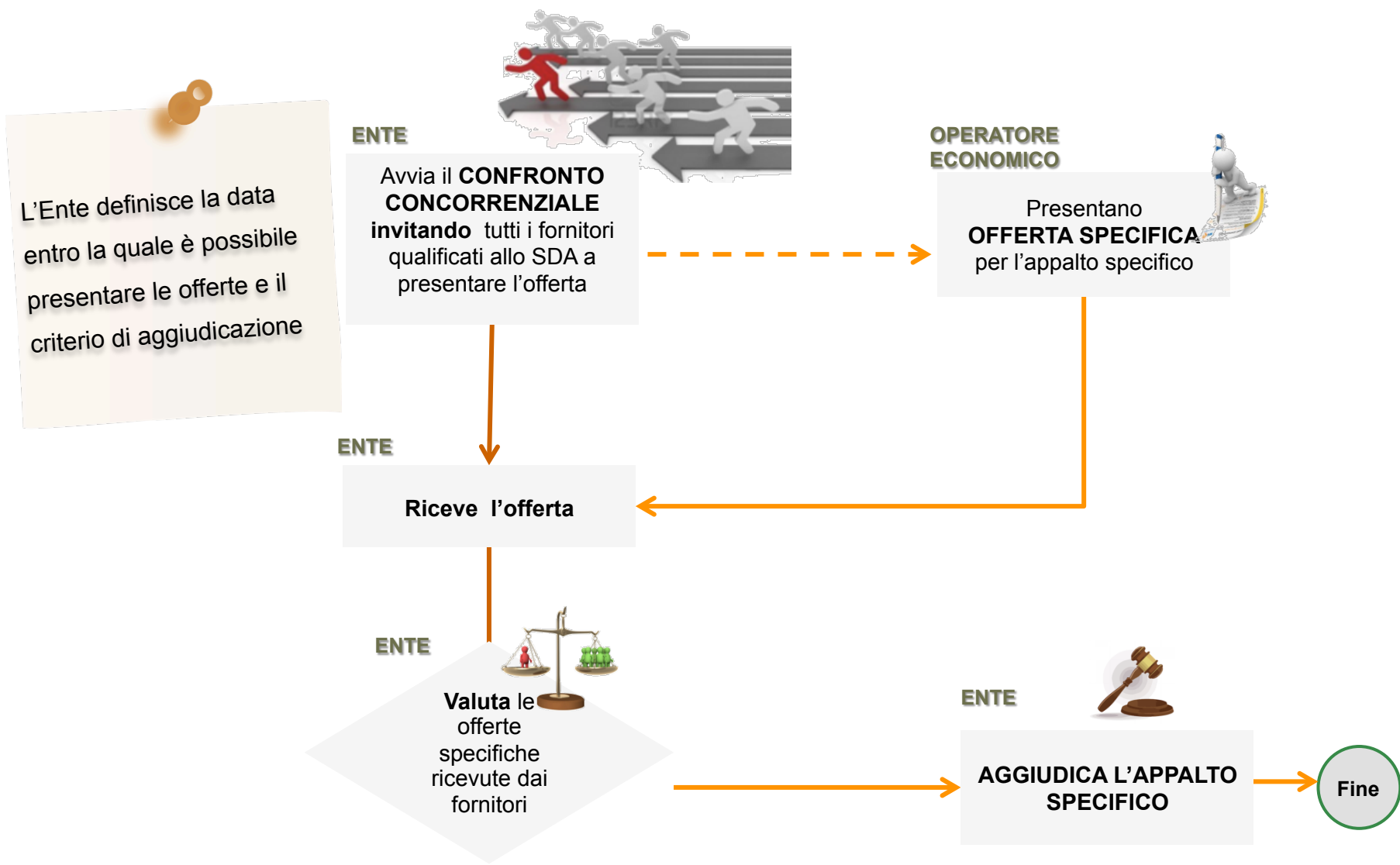


» È importante sottolineare come la **scadenza** degli **Appalti Specifici** possa **superare quella dello SDA di riferimento**, purché la pubblicazione dell'Appalto Specifico avvenga entro la data indicata come termine dello SDA stesso.

Fase 1: Istituzione dello SDA



Fase 2: Gestione Appalto Specifico



Principali vantaggi dello SDA

UNICA ABILITAZIONE

Gli operatori economici hanno **un'unica interfaccia** per tutte le procedure, una **vetrina di tutte le procedure** che verranno espletate in maniera coordinata tra la stazione appaltante e le pubbliche amministrazioni aderenti.

TRASPARENZA DI INVITO

Tutti gli operatori economici abilitati allo SDA **riceveranno comunicazione di ogni Appalto Specifico che verrà indetto** per tutta la durata dello SDA

DINAMISMO PROCEDURALE

Sarà possibile procedere in maniera **rapida e dinamica** con nuove procedure «inseguendo» il dinamismo del mercato

Lotti

Divisione in lotti

Perchè dividere in lotti?

Bilanciare il trade-off tra domanda e offerta.

Non tutti i fornitori possono offrire i prodotti / servizi richiesti dalle amministrazioni (motivo merceologico)

Presenza di Piccole e Medie Imprese sul mercato, in grado di erogare i servizi solo localmente e non rispondere/gestire molti lotti.

Necessità/Opportunità strategica di avere più fornitori. Da valutare un eventuale limite che tenga conto delle complessità gestionali

Tipologia di lotti in cui è divisibile la fornitura

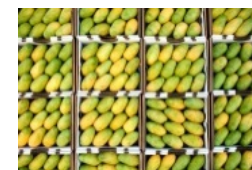
Lotti geografici / territoriali



Lotti funzionali / merceologici



Lotti quantitativi



Principi generali della suddivisione della fornitura in lotti



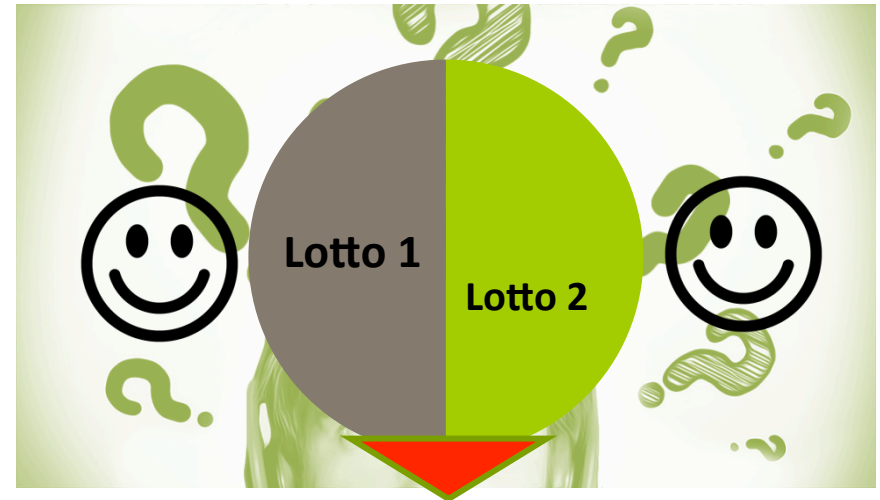
Numero partecipanti vs numero Lotti



*Come principio generale
il Numero dei lotti deve essere
inferiore al numero di
partecipanti potenziali....*



concorrenza



Collusione / ripartizione del mercato

Principi generali della suddivisione della fornitura in lotti

SE.... Il numero potenziale di partecipanti o di PMI non aumenta dividendo la fornitura in lotti



Mantenere l'aggregazione della fornitura al fine di incentivare il livello di concorrenzialità e ridurre i costi di processo

Principi generali della suddivisione della fornitura in lotti

SE.... Il mercato dimostra di essere **specializzato per linee di prodotto o per competenze territoriali, ovvero se esistono vincoli legali**



Dividere la fornitura in lotti

Principi generali della suddivisione della fornitura in lotti

SE.... Il mercato è caratterizzato da **sinergie dovute da economie di scala** (volumi) o da **economie di scopo** (stesse risorse, stessi impianti, stesso Know-How, logistica).



Aggregare la fornitura per favorire il livello di concorrenzialità

Alcune regole sui lotti

Lotti funzionali – art. 3 qq)

*«uno specifico oggetto di appalto da aggiudicare anche con separata ed autonoma procedura, ovvero parti di un lavoro o servizio **generale la cui progettazione e realizzazione sia tale da assicurare funzionalità, fruibilità e fattibilità indipendentemente dalla realizzazione delle altre parti**»*

Lotti prestazionali – art. 3 gggg

*«uno specifico oggetto di appalto da aggiudicare anche con separata ed autonoma procedura, **definito su base qualitativa**»*



Nel caso di suddivisione in lotti, il **relativo valore deve essere adeguato** in modo da garantire l'effettiva possibilità **di partecipazione da parte delle micro imprese, piccole e medie imprese**

E' fatto **divieto** alle stazioni appaltanti **di suddividere in lotti al solo fine di eludere l'applicazione delle disposizioni del presente codice**, nonché di aggiudicare tramite l'aggregazione artificiosa degli appalti.

Lotti e limiti di partecipazione

Il concorrente che PARTECIPA ad un lotto «A» (solitamente il maggiore per importo monetario) non può presentare offerta per i lotti $n-A$

 **PRO: riduzione costi/tempi di commissione (meno offerte)**

 **In funzione del mercato: potenziale aumento della possibilità di aggiudicazione a PMI**

 **CONTRO: riduzione potenziale del risparmio atteso**

 **Rischio di lotti deserti (quelli di importo inferiore o meno strategici)**



Le stazioni appaltanti indicano nel bando di gara o nella lettera di invito, se **le offerte possono essere presentate per un solo lotto, per alcuni lotti o per tutti.**

Lotti e limiti di aggiudicazione

Il concorrente che risulta aggiudicatario di un lotto «A» (solitamente il maggiore per importo monetario) **non concorre all'aggiudicazione dei lotti $n-A$, pur avendovi partecipato**

 **PRO:** *Certezza aggiudicazione della procedura ad **un numero di imprese superiore a 1***

 *In funzione del mercato: **potenziale aumento della aggiudicazione a PMI***

 **Contro:** *riduzione potenziale del risparmio atteso;*

 *Aumento dei **costi/tempi di processo** della commissione*



1. deve essere **indicato il numero massimo di lotti aggiudicabili per offerente**
2. Devono essere indicati **le regole o criteri oggettivi e non discriminatori** che si applicano per determinare **quali lotti saranno aggiudicati (se superiori al max)**
3. Si possono **aggiudicare lotti o gruppi di lotti associati**, spiegando le modalità mediante cui effettuare la valutazione comparativa tra le offerte sui singoli lotti e le offerte sulle associazioni di lotti.

Criteri di aggiudicazione



Criteri di aggiudicazione – previsioni normative

Principi giuridici per l'individuazione del criterio di aggiudicazione...



La recente normativa sugli appalti pubblici «Dlgs. 50/2016» e le direttive ANAC spingono ad **utilizzare sempre il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa.**

Il prezzo più basso, quando utilizzato, va motivato e giustificato:

- **Costo**
- **Ciclo di vita**
- **Non avvantaggia un singolo fornitore**

Criteri di aggiudicazione – Prezzo più basso (art. 95, comma 4)



Lavori $\leq$ a **2 mln €** (se rispettano il progetto esecutivo)



Servizi o forniture le cui condizioni sono definite dal **mercato**



Servizi e forniture **di importo inferiore a 40.000 €**

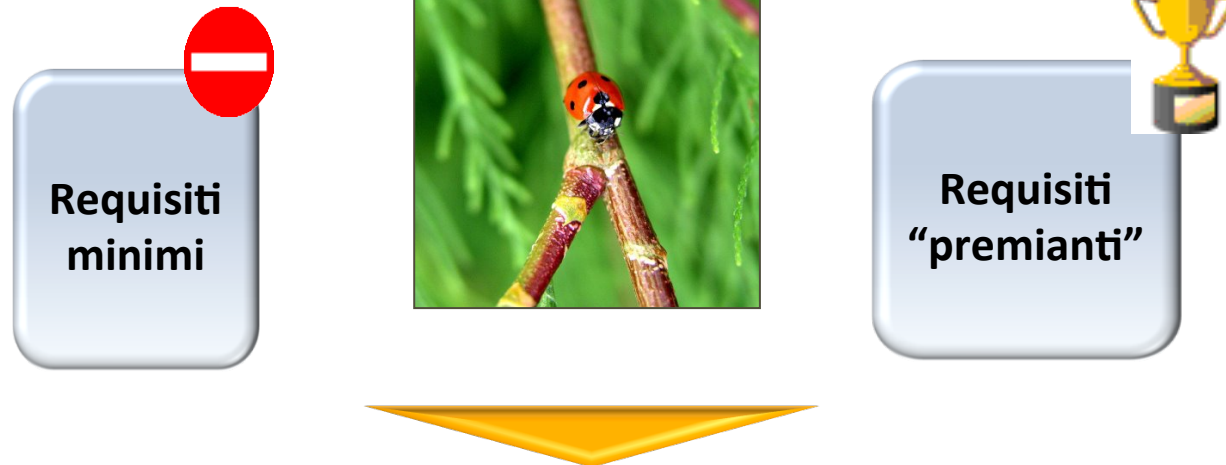


Servizi o forniture con caratteristiche **standardizzate**

Servizi e forniture **tra 40.000 e la soglia comunitaria** solo se caratterizzati da **elevata ripetitività**, fatta eccezione per quelli con un elevato contenuto tecnologico o che hanno un carattere innovativo

Il dilemma della stazione appaltante

Il “dilemma” della stazione Appaltante



La definizione dei requisiti minimi e degli aspetti premiati è strategica ai fini del buon andamento di una procedura di gara... alcuni scenari...

I requisiti minimi e premianti

Definizione degli obiettivi



La scelta tra requisiti minimi e/o requisiti premianti è funzionale alla definizione degli **OBIETTIVI** che la stazione appaltante intende perseguire e **l'IMPORTANZA** che intende attribuire ad ognuno di essi



Nella definizione del criterio di valutazione delle offerte la stazione appaltante deve prendere in considerazione anche la **STRUTTURA DEL MERCATO DI RIFERIMENTO**



OBIETTIVI E PRIORITA' (esempi)

- ✓ risparmio rispetto alla spesa storica o budget
- ✓ riduzione impatto ambientale di lavori, materiali, consumi
- ✓ maggior qualità dei lavori/servizi
- ✓ partecipazione delle pmi (anche locali)
- ✓ riduzione del costo complessivo (ciclo di vita)

I requisiti minimi - focus

Requisiti minimi

A quale requisito la Stazione Appaltante **non può rinunciare?**

 *Criteri fissati dalla normativa ...*

 *Obiettivi della stazione appaltante ...*

Qual è l'**offerta del mercato della fornitura per tali requisiti?**

 *Analisi dei fornitori (certificazioni di processo) ...*

 *Analisi dei prodotti (certificazioni di prodotto, prodotti innovativi) ...*

I requisiti premianti - focus



-  Criteri che la stazione appaltante sarebbe disposta ad acquistare ad un **costo maggiore** rispetto al livello minimo prefissato.
-  Criteri che la stazione appaltante ritiene necessari ma che **non sono messi a disposizione da tutti i fornitori**.
-  Criteri che la stazione appaltante intende inserire per promuovere **innovazione di prodotto e/o processo** nel mercato.

Criteri di sostenibilità ecologica ed ambientale – art. 34

1. Le stazioni appaltanti contribuiscono al conseguimento degli obiettivi ambientali previsti dal Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione attraverso **l'inserimento**, nella documentazione progettuale e di gara, **almeno delle specifiche tecniche e delle clausole contrattuali contenute nei criteri ambientali minimi** adottati con decreto del Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare (...).
2. I criteri ambientali **minimi** definiti dal decreto di cui al comma 1, in particolare i **criteri premianti**, sono tenuti in considerazione anche ai fini della stesura dei documenti di gara **per l'applicazione del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa**, ai sensi dell'articolo 95, comma 6 (...)
3. L'obbligo di cui ai commi 1 e 2 **si applica per gli affidamenti di qualunque importo**, relativamente alle categorie di forniture e di affidamenti di servizi e **lavori** oggetto dei criteri ambientali minimi adottati nell'ambito del citato Piano d'azione.



I CAM vanno considerati come **criteri minimi e possono essere utilizzati quali criteri premianti nell'OEV.**

Caratteristiche dei requisiti ambientali

I **requisiti ambientali** devono essere rispettati da un prodotto o da un produttore per dimostrare che quel dato prodotto o processo produttivo ha un **impatto ambientale ridotto** rispetto a un prodotto o processo che svolga la stessa funzione.

Il requisito ecologico da fissare all'interno della documentazione di gara deve essere:

- 1 Dimostrabile
- 2 Misurabile *(per i requisiti di funzionalità)*
- 3 Di univoca interpretazione

Caratteristiche dei requisiti ambientali

I REQUISITI AMBIENTALI

Bisogna assolutamente **evitare** descrizioni dei requisiti ecologici che non possiedano le caratteristiche precedentemente menzionate. Si potrebbe altrimenti rischiare di inficiare sul risultato della gara (**contenziosi/ricorsi ecc...**)

ESEMPI: cosa NON inserire ...

Il fotocopiatore deve avere un ridotto impatto ambientale



Dimostrabile

Il concorrente dovrà fornire anche carta di tipo riciclato



Misurabile

La grammatura della carta deve essere di circa 80 gr



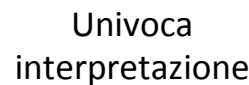
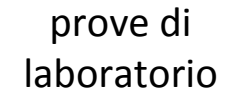
Di univoca interpretazione

I REQUISITI AMBIENTALI

Carta: *“i prodotti devono essere sottoposti a processo di sbiancamento della cellulosa senza utilizzo di biossido di cloro”*

Carta: *“grammatura – valore minimo 72 gr/mq; valore massimo 84 gr/mq”*

Fotocopiatori: *“capacità di assorbimento $\leq$ a 1,5 kw”*



schede
tecniche

Un caso pratico – apparecchiature multifunzione

La stazione appaltante deve rinnovare il proprio parco macchine relativo ai fotocopiatori e si pone l'obiettivo ambientale di **ridurre il consumo energetico nel corso del ciclo di vita** del nuovo prodotto.



Definizione dei fabbisogni:

Le attuali macchine consumano attualmente **1,7 kw**

L'amministrazione valuta la fattibilità di ridurre il consumo almeno fino a 1,5 kw....

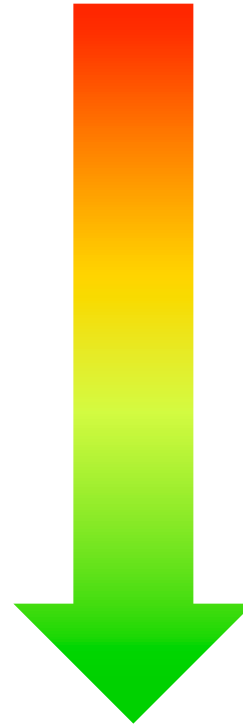


Necessità di studiare il mercato della fornitura....

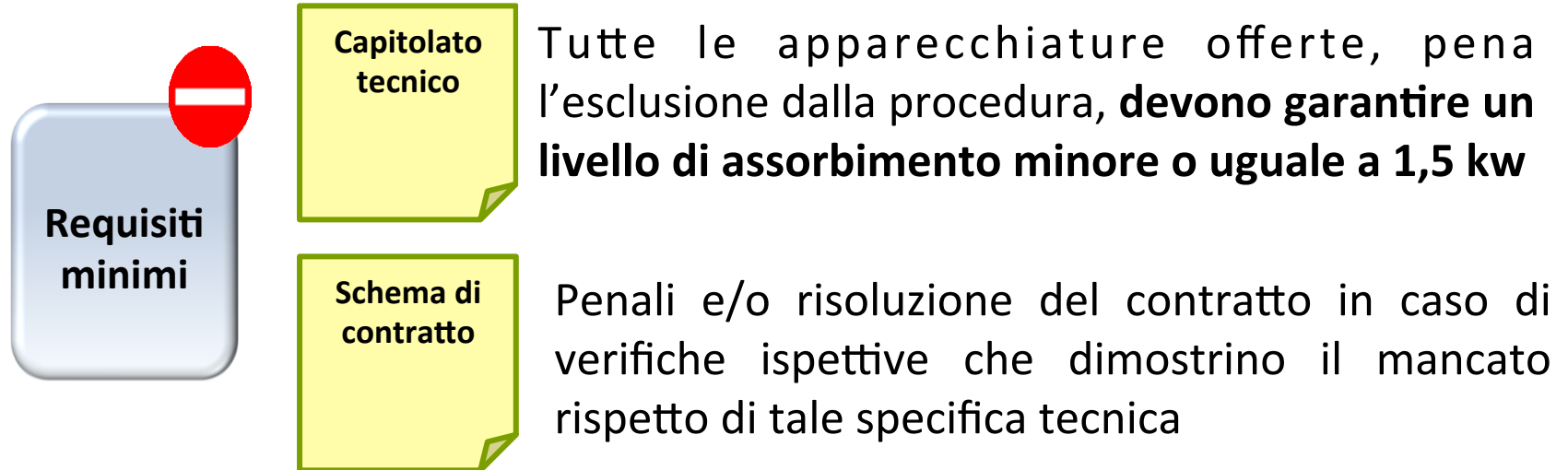
Un caso pratico – apparecchiature multifunzione

Le attività di studio del mercato hanno evidenziato che nel mercato ci sono **5 operatori economici** in grado di offrire apparecchiature con le seguenti caratteristiche:

Fornitore "A"	2,0 kw
Fornitore "B"	1,7 kw
Fornitore "C"	1,5 kw
Fornitore "D"	1,2 kw
Fornitore "E"	1,0 kw



Un caso pratico – apparecchiature multifunzione



Un caso pratico – apparecchiature multifunzione



*Livello di assorbimento
dell'apparecchiatura $\leq 1,5$ kw.*

“A” 2,0 kw “B” 1,7 kw



Fornitori **esclusi**, non
rispettano il requisito
minimo

“C” 1,5 kw “D” 1,3 kw “E” 1,0 kw



La definizione del requisito minimo
garantisce comunque **partecipazione** e
competizione in gara.

L'obiettivo di risparmio energetico è
raggiunto dalla stazione appaltante.

Un caso pratico – apparecchiature multifunzione



Offerta economicamente più vantaggiosa, garantisce la possibilità di “premiare” una maggiore qualità offerta dai partecipanti

“C” 1,5 kw

“D” 1,3 kw

“E” 1,0 kw

Qualità Premiata	Punteggio tecnico assegnato
Assorbimento minore di 1,5 kw e maggiore di 1,2 kw	2 punti
Assorbimento minore od uguale ad 1,2 kw e maggiore o uguale ad 1 kw	3 punti
Assorbimento inferiore ad 1 kw	4 punti

Ulteriori criteri premiali utilizzabili nella OEV

Rating di legalità

Responsabilità sociale di impresa
(tutela e sicurezza dei lavoratori)

Innovazione nei processi e/o
materiali utilizzati

Varianti migliorative definite

Organizzazione e personale
impresa

Sistemi di gestione
ambientale

Uso Materiali rinnovabili

Efficientamento energetico

La ponderazione dei criteri

I punteggi tecnici possono essere di due tipologie: di tipo TABELLARE o di tipo DISCREZIONALE



Punti tecnici Tabellari

La definizione e la composizione dei punti è stabilita già nella documentazione di gara. La commissione si limita a prendere atto dell'offerta del fornitore e ad assegnare il relativo punteggio



Punti tecnici Qualitativi o discrezionali

L'attribuzione del punteggio tecnico richiede una valutazione discrezionale da parte dei commissari di gara, che quindi devono esprimere un giudizio sull'offerta degli operatori economici

La ponderazione tabellare



Punti tecnici Tabellari

Disciplinare



REQUISITI QUALITATIVI MIGLIORATIVI				PT MAX
#	SERVIZIO	DESCRIZIONE	PT ATTRIBUITO	
1	Percentuale di fibre di cellulosa riciclata da post consumo contenuta nei Prodotti di carta riciclata offerti (A4R80 e A3R80)	Il fornitore dichiara che i Prodotti A4R80 e A3R80 offerti presentano una percentuale di fibre di cellulosa riciclata post consumo inferiore al 75% rispetto al peso complessivo della cellulosa impiegata <u>OVVERO, IN ALTERNATIVA</u>	0	6
		Il fornitore dichiara che i Prodotti A4R80 e A3R80 offerti presentano una percentuale di fibre di cellulosa riciclata post consumo compresa tra il 76% e l'85% (estremi compresi) <u>rispetto al peso complessivo</u> della cellulosa impiegata <u>OVVERO, IN ALTERNATIVA</u>	2	
		Il fornitore dichiara che i Prodotti A4R80 e A3R80 offerti presentano una percentuale di fibre di cellulosa riciclata post consumo compresa tra l'86% e il 95% (estremi compresi) <u>rispetto al peso complessivo</u> della cellulosa impiegata <u>OVVERO, IN ALTERNATIVA</u>	4	
		Il fornitore dichiara che i Prodotti A4R80 e A3R80 offerti presentano una percentuale di fibre di cellulosa riciclata post <u>consumo superiore</u> al 96% rispetto al peso complessivo della cellulosa impiegata	6	

La ponderazione discrezionale



Punti tecnici discrezionali



**Esempio:
vigilanza
armata**



DA COMPILARE SU CARTA INTESTATA DEL CONCORRENTE

ARCA_2016_48- Gara per la fornitura del Servizio di Vigilanza Armata

NB: IL PROGETTO TECNICO NON DOVRA' SUPERARE IL NUMERO MASSIMO DI 50 PAGINE

PROGETTO TECNICO

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

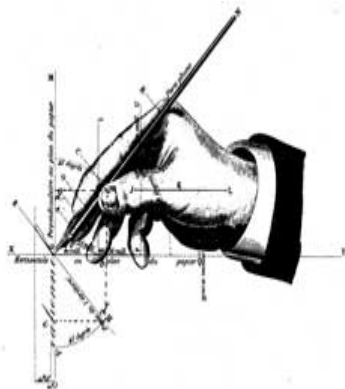
Descrivere n. 5 benefici derivanti dalla la struttura organizzativa proposta, con riferimento alla sicurezza e alla qualità del servizio erogato. A titolo esemplificativo, la struttura organizzativa potrà essere descritta in termini di: struttura territoriale, organigramma, funzioni aziendali, turnazione; qualifica e qualità delle risorse impiegate, coordinamento, flessibilità.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL FORNITORE	
1.1) Beneficio N. 1 (descrivere...)	
1.2) Beneficio N. 2 (descrivere...)	
1.3) Beneficio N. 3 (descrivere...)	
1.4) Beneficio N. 4 (descrivere...)	
1.5) Beneficio N. 5 (descrivere...)	

La ponderazione discrezionale



Punti tecnici Qualitativi o discrezionali



**La commissione deve essere guidata per valutare le offerte....
In assenza di «indicazioni», un commissario potrebbe
confrontare le offerte sulla base della chiarezza espositiva?
O sulla sinteticità del progetto?**

E' necessario **permettere ai concorrenti di indirizzare le proprie proposte** e alla **commissione** di esprimere una **valutazione** delle offerte **COERENTE con gli obiettivi** della stazione appaltante,

La ponderazione - Punti tecnici discrezionali



il disciplinare di gara deve prevedere i cosiddetti **CRITERI MOTIVAZIONALI** a cui deve attenersi la commissione per la valutazione delle offerte

TABELLA 2– ASPETTI QUALITATIVI

#	ASPETTI QUALITATIVI	
1	<u>Applicabilità</u>	Capacità di applicare in modo semplice e concreto quanto proposto nel progetto tecnico
2	<i>Sicurezza</i>	Garanzia di un efficace svolgimento delle attività proposte nel progetto tecnico a garanzia di elevati standard di sicurezza
3	<i>Innovatività</i>	Livello di innovatività della proposta progettuale
4	<u>Coerenza</u>	Attinenza tra le esperienze richieste e quelle proposte; esperienza curriculare e formativa del personale impiegato

Disciplinare



**Esempio:
vigilanza
armata**



La ponderazione – punti tecnici discrezionali



PROGETTO TECNICO	Aspetti qualitativi applicati ex Tabella 2	PUNTI TECNICI (PT)
1) STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL FORNITORE		Punteggi Unitari Tecnici Massimi
1.1) Beneficio N. 1	1 ; 2 ; 3 ; 4	1,50
1.2) Beneficio N. 2		1,50
1.3) Beneficio N. 3		1,50
1.4) Beneficio N. 4		1,50
1.5) Beneficio N. 5		1,50

**Esempio:
vigilanza
armata**



La ponderazione – punti tecnici discrezionali



per ogni sub-criterio di valutazione del progetto tecnico verrà attribuito da ciascun commissario, un Giudizio sintetico a cui corrisponde un coefficiente

GIUDIZIO SINTETICO ATTRIBUITO AD OGNI ASPETTO QUALITATIVO		Coefficiente
Sufficiente	Rispondente ai requisiti senza elementi migliorativi	0,00
Accettabile	Rispondente ai requisiti con elementi migliorativi non di particolare interesse e rilievo	0,25
Discreto	Rispondente ai requisiti con elementi migliorativi interessanti	0,50
Buono	Rispondente ai requisiti con elementi migliorativi di particolare rilievo	0,75
Ottimo	Ampliamente superiore ai requisiti	1,00

La ponderazione – punti tecnici discrezionali



Quindi la Commissione giudicatrice calcolerà la media dei coefficienti assegnati, dai singoli componenti per ogni elemento qualitativo di tipo “**ponderale**”. Tale media sarà moltiplicata per il punteggio massimo disponibile per ogni elemento qualitativo.

DA COMPILARE SU CARTA INTESTATA DEL CONCORRENTE
ARCA_2016_48- Gara per la fornitura del Servizio di Vigilanza Armata
NB: IL PROGETTO TECNICO NON DOVRA' SUPERARE IL NUMERO MASSIMO DI 50 PAGINE

PROGETTO TECNICO

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA
Descrivere n. 5 benefici derivanti dalla la struttura organizzativa proposta, con riferimento alla sicurezza e alla qualità del servizio erogato. A titolo esemplificativo, la struttura organizzativa potrà essere descritta in termini di: struttura territoriale, organigramma, funzioni aziendali, turnazione; qualifica e qualità delle risorse impiegate, coordinamento, flessibilità.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL FORNITORE

1.1) Beneficio N. 1 (descrivere...)

Commissario 1 = GIUDIZIO
buono

Commissario 2 = GIUDIZIO
buono

Commissario 3 = GIUDIZIO
ottimo

La ponderazione – punti tecnici discrezionali

Commissario 1 = GIUDIZIO
buono

Commissario 2 = GIUDIZIO
buono

Commissario 3 = GIUDIZIO
ottimo

GIUDIZIO SINTETICO	Coefficiente
Sufficiente	0,00
Accettabile	0,25
Discreto	0,50
Buono	0,75
Ottimo	1,00

Commissario 1 = 0,75

Commissario 2 = 0,75

Commissario 3 = 1

Media (0,75; 0,75; 1) =
0,833

La ponderazione – punti tecnici discrezionali

PROGETTO TECNICO	Aspetti qualitativi applicati ex Tabella 2	PUNTI TECNICI (PT)
1) STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL FORNITORE		Punteggi Unitari Tecnici Massimi
1.1) Beneficio N. 1	1 ; 2 ; 3 ; 4	1,50
1.2) Beneficio N. 2		1,50
1.3) Beneficio N. 3		1,50
1.4) Beneficio N. 4		1,50
1.5) Beneficio N. 5		1,50



Punti attribuiti al concorrente per LA
VOCE X DEL PROGETTO TECNICO =
 $0,833 * 1,50$



PT = 1,249

Clausole contrattuali

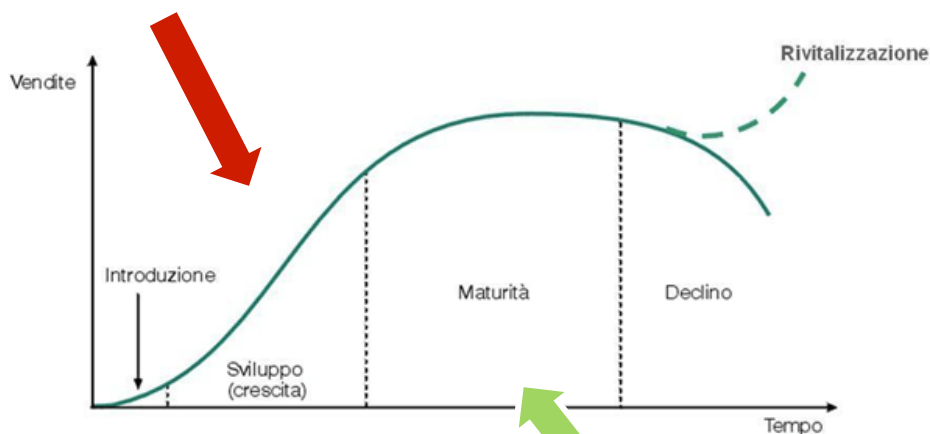


Strategia di gara – clausole contrattuali

Le clausole contrattuali vanno fissate in fase di strategia di gara in funzione dei fabbisogni e del mercato di riferimento. Di seguito alcuni esempi.

Durata in funzione del ciclo di vita del prodotto

Prodotti con alta obsolescenza tecnica – durata dei contratti breve per permettere di rimettere in concorrenza il prodotto con le specifiche tecniche



Prodotti maturi, standardizzati – durata dei contratti lunga, per ammortizzare i costi indiretti di gestione delle gare

Durata del contratto

La durata è una scelta strategica che richiede di **valutare diversi aspetti**

1

Grado di obsolescenza del bene/servizio

Cancelleria – contratti lunghi
Prodotti it – contratti brevi

2

Remunerazione degli investimenti dei fornitori

Prodotti innovativi – contratti lunghi
Prodotti standard – contratti brevi

3

Struttura del mercato e numerosità delle imprese

pochi grandi fornitori – contratti lunghi
PMI – contratti brevi

4

Valore della gara sul valore totale di spesa

Basso valore– contratti lunghi
Alto valore– contratti brevi

5

Change management delle Amministrazioni

No change management– contratti brevi
Si change management - contratti lunghi

**Grazie per l'attenzione,
sperando che sia stato di
Vostro interesse!**