



Verso la qualificazione delle stazioni appaltanti: la componente organizzativa e dei processi

Riccardo Colangelo

Cagliari, 22 Ottobre 2018



www.sardegna-programmazione.it

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0

2. La qualificazione come strumento per migliorare gli appalti pubblici

3. Processi organizzativi e competenze negli appalti pubblici

4. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa

5. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione

Migliorare il funzionamento degli appalti pubblici lungo il flusso

obiettivi – acquisizioni – risultati

legando tutti gli stakeholder e ottimizzando comunicazioni e processi in un ambiente di crescita delle professionalità impiegate, e nel rispetto di sostenibilità, trasparenza, sviluppo della società.

Il termine Industria 4.0 (o in inglese Industry 4.0) indica una tendenza dell'automazione industriale che integra le nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità.

Determinante la decentralizzazione e collaborazione tra i sistemi per raggiungere:

- ✓ *Smart production: collaborazione tra operatore, macchine e strumenti.*
- ✓ *Smart services: integrazione fornitore – cliente e con le strutture esterne*
- ✓ *Smart energy: sistemi più performanti e riduzione degli sprechi di energia.*

L. 7 agosto 1990 n. 241, Art. 1 comma 1

“L’attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell’ordinamento comunitario”

Dalla “Centralità della norma” alla “Centralità degli obiettivi nel rispetto della norma”

+ EFFICIENZA

in fase di affidamento

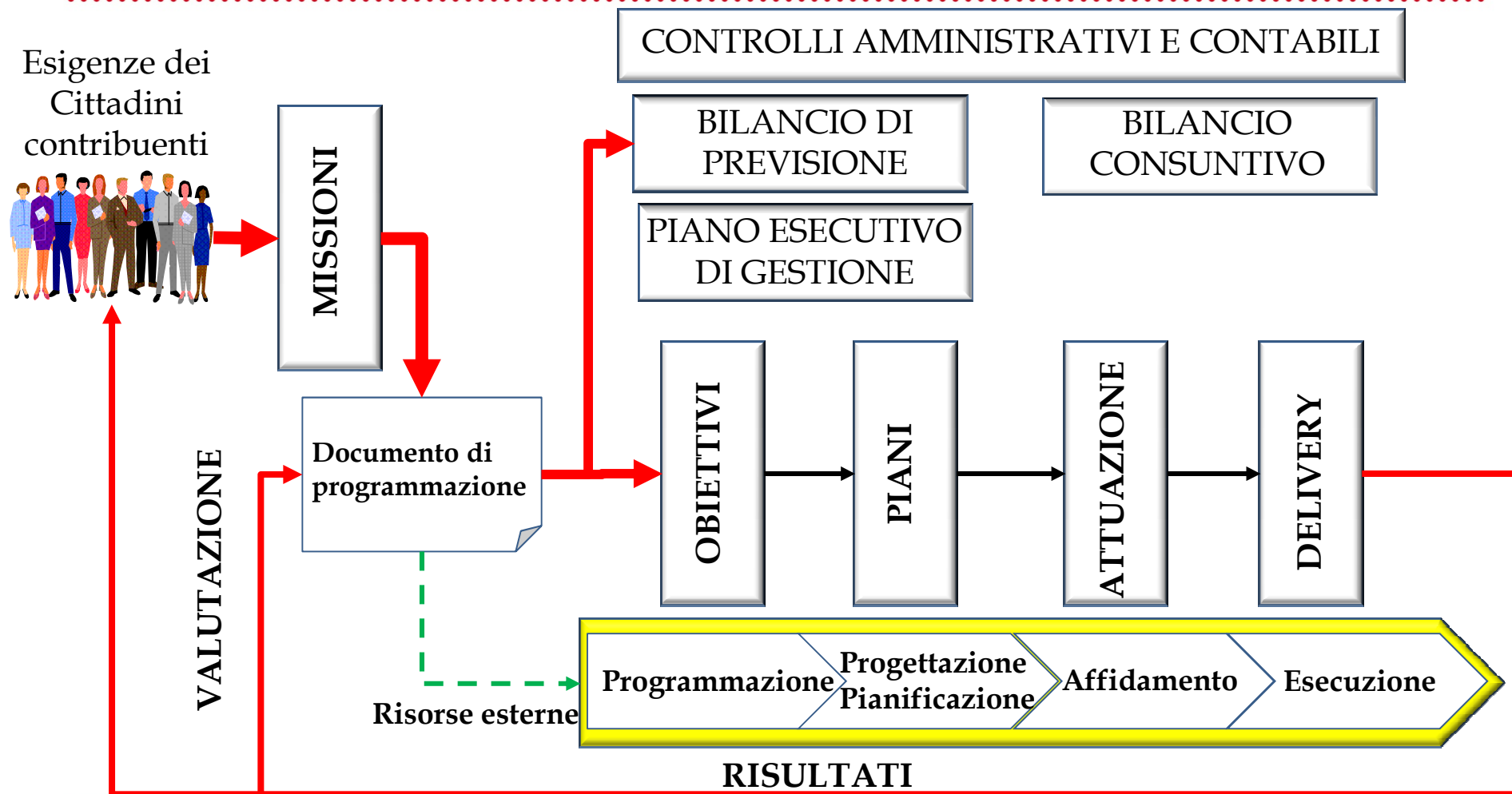
+ EFFICACIA

nel raggiungimento degli obiettivi di mandato

+ ATTENZIONE

all’impatto sul sistema economico





I “considerando” delle direttive europee

*“Gli appalti pubblici svolgono un ruolo fondamentale nella strategia Europa 2020, in quanto costituiscono uno degli strumenti basati sul mercato necessari alla **realizzazione di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva**, garantendo contemporaneamente l’uso più efficiente possibile dei finanziamenti pubblici. “*

*“La comprensione e una applicazione uniforme dei principi del trattato europeo è necessaria per **eliminare le persistenti distorsioni del mercato interno**. Questo favorirebbe anche l’efficienza della spesa pubblica, facilitando l’accesso delle PMI e supportando il raggiungimento degli obiettivi di politica pubblica sostenibile.”*

Un'azione su **due fronti**:

- ✓ Stazioni appaltanti, per sviluppare il livello di funzionamento e le competenze del personale
- ✓ Imprese, per aumentare la capacità competitiva attraverso lo sviluppo delle competenze sugli appalti pubblici

È un obiettivo di cambiamento che richiede:

- ✓ **Conoscenza dello stato corrente dei processi e delle competenze dei soggetti destinatari delle azioni di sviluppo**
- ✓ **Attività di sviluppo finalizzate alla revisione dell'operatività e delle competenze del personale sia nelle amministrazioni che nelle imprese**

Analizzare stazioni appaltanti ed imprese sarde (rispettivamente circa 150-200 e 100-120) per ottenere un “fotografia” della situazione as is:

- ✓ Mappa del grado di funzionalità delle stazioni appaltanti sarde, individuando un inviluppo del “Sistema Sardegna” per il procurement pubblico;
- ✓ Mappa delle esigenze formative del personale operante nelle stazioni appaltanti;
- ✓ Mappa dei fabbisogni informativi e formativi delle imprese sarde

Per dare allo Sportello Appalti Imprese di Sardegna Ricerche un quadro realistico delle esigenze da soddisfare con l’offerta di :

- ✓ Formazione per il personale del settore pubblico
- ✓ Informazione e formazione per le imprese Sarde

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0

2. La qualificazione come strumento per migliorare gli appalti pubblici

3. Processi organizzativi e competenze negli appalti pubblici

4. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa

5. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione

La sfida è ottimizzare la **qualità della spesa**, che gli anglosassoni misurano con il valore generato (“Value for money”), ottenendo in modo sostenibile il bilanciamento tra la soddisfazione delle **esigenze dei cittadini** e l’impegno delle **risorse pubbliche**.

*“We have the duty that every penny we raise in taxation is spent **WISELY** and **WELL**. Protecting the taxpayers’ purse. Protecting the public services. These are the two great tasks and their demands have to be reconciled ... There is no such thing as public money; there is only taxpayers’ money.”*

M. Thatcher, Oct. 14 1983

Spendere saggiamente, con oculatezza, spetta al decisore

Spendere bene, con competenza, spetta al buyer

La norma sulla qualificazione delle stazioni appaltanti/centrali di committenza è rafforzata da quanto detto nella raccomandazione della Commissione Europea del 3 ottobre 2017 (C(2017) 6654),

“On the professionalisation of public procurement

*Building an architecture for the professionalisation
of public procurement “*

“Il Procurement pubblico è uno strumento per ottenere una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. Bisogna assicurare l'uso più efficiente del denaro pubblico, ed i buyer pubblici devono essere in grado di acquistare secondo i più elevati standard di professionalità.”

Con queste linee guida l'ANAC definisce i compiti ed i requisiti di professionalità del Responsabile Unico del Procedimento, che devono **inquadarsi all'interno dei processi e del sistema delle competenze del procurement pubblico** nelle diverse tipologie di organizzazioni:

- ✓ Compiti del RUP in generale
- ✓ Requisiti di professionalità del RUP

- ✓ Compiti del RUP per i lavori, nelle fasi di programmazione, progettazione e affidamento
- ✓ Compiti del RUP per i lavori nella fase di esecuzione

- ✓ Requisiti di professionalità del RUP per appalti di servizi e forniture e concessioni di servizi
- ✓ Compiti del RUP per appalti di servizi e forniture e concessioni di servizi

- ✓ Responsabile del procedimento negli acquisti centralizzati e aggregati

7.2. Il RUP è in possesso di una specifica formazione professionale soggetta a costante aggiornamento, commisurata alla tipologia e alla complessità dell'intervento da realizzare. Le stazioni appaltanti devono inserire, nei piani per la formazione, specifici interventi rivolti ai RUP, organizzati nel rispetto delle **norme e degli standard di conoscenza Internazionali e Nazionali di Project Management, in materia di pianificazione, gestione e controllo dei progetti**, nonché in materia di uso delle tecnologie e degli strumenti informatici.

Il RUP è in possesso di titolo di studio e di esperienza e formazione professionale commisurati alla tipologia e all'entità dei servizi e delle forniture da affidare. Per appalti di particolare complessità il RUP deve possedere un titolo di studio nelle materie attinenti all'oggetto dell'affidamento e, a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, anche la qualifica di project manager.

PARTE II CONTRATTI DI APPALTO PER LAVORI SERVIZI E FORNITURE
TITOLO II QUALIFICAZIONE DELLE STAZIONI APPALTANTI

Art. 37 (Aggregazioni e centralizzazione delle committenze)

Per effettuare procedure di importo superiore alle soglie indicate al periodo precedente, le stazioni appaltanti devono essere in possesso della necessaria qualificazione ai sensi dell'articolo 38.

Art. 38 (Qualificazione delle stazioni appaltanti e centrali di committenza)

è istituito presso l'ANAC un apposito elenco delle stazioni appaltanti qualificate di cui fanno parte anche le centrali di committenza. La qualificazione è conseguita in rapporto agli ambiti di attività, ai bacini territoriali, alla tipologia e complessità del contratto e per fasce d'importo.

*La qualificazione ha ad oggetto il **complesso delle attività** che caratterizzano il processo di acquisizione di un bene, servizio o lavoro*

*Esistenza di **strutture organizzative stabili** deputate agli ambiti di cui al comma 3, presenza nella struttura organizzativa di dipendenti aventi **specifiche competenze** in rapporto alle attività di cui al comma 3, sistema di **formazione ed aggiornamento** del personale*

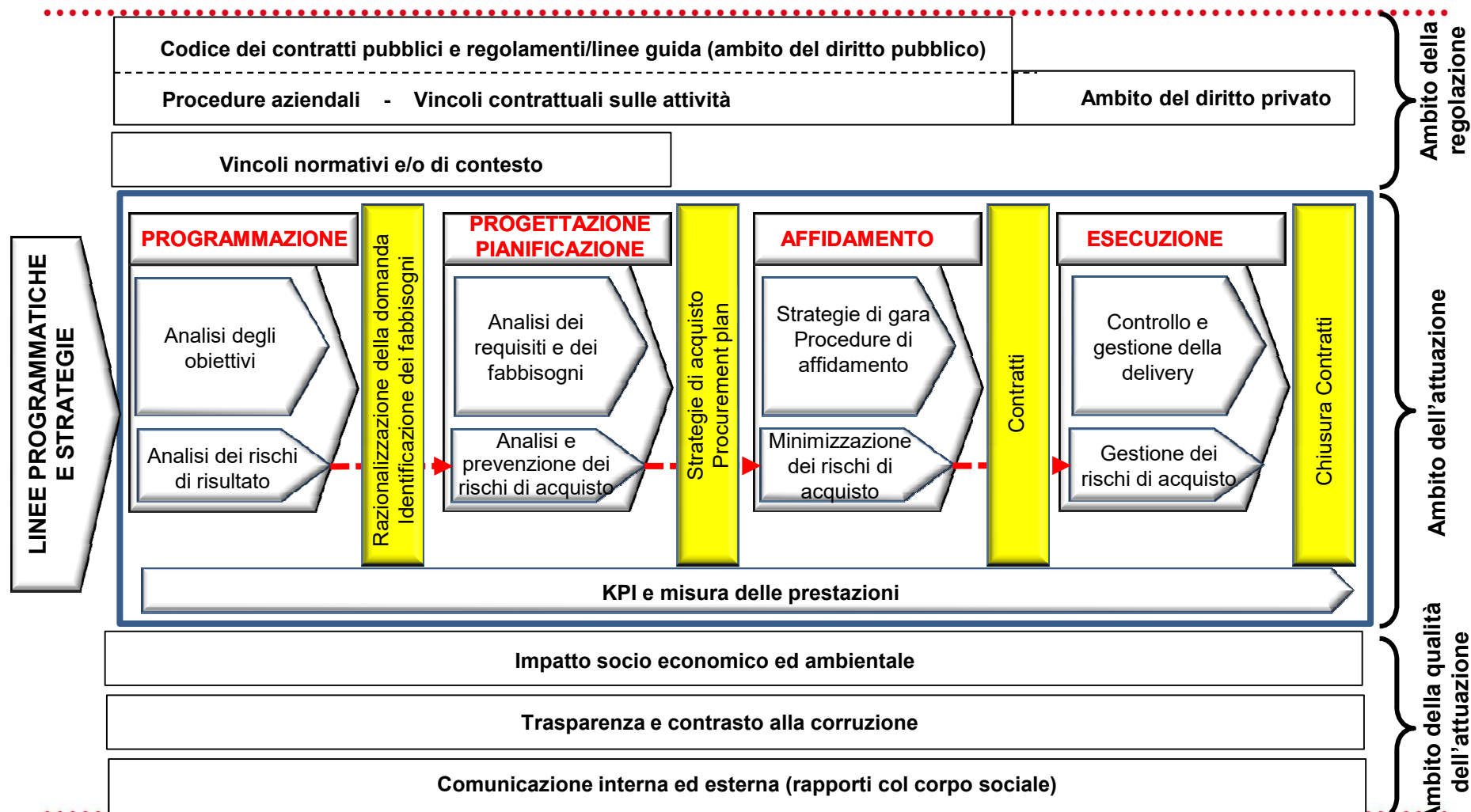


SPORTElLO
APPALTImpRESE

Il complesso delle attività degli appalti pubblici:
uno schema di funzionamento



SARDEGNA
RICERCHE



Riccardo Colangelo

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

16

Le stazioni appaltanti possono procedere direttamente e autonomamente all'acquisizione di forniture e servizi di importo inferiore a 40.000 euro e di lavori di importo inferiore a 150.000 euro, nonché attraverso l'effettuazione di ordini a valere su strumenti di acquisto messi a disposizione dalle centrali di committenza e dai soggetti aggregatori.

Per importi superiori le stazioni appaltanti devono essere in possesso della necessaria qualificazione ai sensi dell'articolo 38.

La qualificazione conseguita opera per la durata di cinque anni e può essere rivista a seguito di verifica, anche a campione, da parte di ANAC o su richiesta della stazione appaltante.

La qualificazione ha ad oggetto il complesso delle attività che caratterizzano il processo di acquisizione di un bene, servizio o lavoro in relazione agli ambiti:

- a) capacità di programmazione e progettazione;
- b) capacità di affidamento;
- c) capacità di verifica sull'esecuzione e controllo dell'intera procedura, ivi incluso il collaudo e la messa in opera.



Riccardo Colangelo

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

18

Per valutare la capacità di una stazione appaltante, in relazione al suo inserimento nel registro dei soggetti abilitati a gestire appalti pubblici, sono definiti (in termini generali, in attesa del regolamento) due tipologie di requisiti:

- ✓ I requisiti di base, relativi alla capacità tecnico organizzativa di gestire procedure di appalto
- ✓ I requisiti premiali, che contribuiscono a mettere in evidenza una più elevata affidabilità della stazione appaltante.



- 1) strutture organizzative stabili;
- 2) presenza nella struttura organizzativa di dipendenti aventi specifiche competenze;
- 3) sistema di formazione ed aggiornamento del personale;
- 4) numero di gare svolte nel quinquennio con indicazione di tipologia, importo e complessità, numero di varianti approvate, verifica sullo scostamento tra gli importi posti a base di gara e consuntivo delle spese sostenute, rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure di affidamento, di aggiudicazione e di collaudo;
- 5) rispetto dei tempi previsti per i pagamenti di imprese e fornitori;
- 5-bis) assolvimento degli obblighi di comunicazione dei dati sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture che alimentano gli archivi detenuti o gestiti dall'Autorità;
- 5-ter) per i lavori, adempimento alle procedure di monitoraggio sullo stato di attuazione delle opere pubbliche, di verifica dell'utilizzo dei finanziamenti.

- 1) valutazione positiva dell'ANAC in ordine all'attuazione di misure di prevenzione dei rischi di corruzione e promozione della legalità;
- 2) presenza di sistemi di gestione della qualità conformi alla norma UNI EN ISO 9001 degli uffici e dei procedimenti di gara, certificati da organismi accreditati per lo specifico scopo ai sensi del regolamento CE 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio;
- 3) disponibilità di tecnologie telematiche nella gestione di procedure di gara;
- 4) livello di soccombenza nel contenzioso;
- 5) applicazione di criteri di sostenibilità ambientale e sociale nell'attività di progettazione e affidamento.



SPORTELLO

APPALTI IMPRESE Qualificazione ed effetti della qualificazione



**SARDEGNA
RICERCHE**

L'ANAC stabilisce le modalità attuative del sistema di qualificazione, ed assegna alle stazioni appaltanti e alle centrali di committenza, anche per le attività ausiliarie, un termine congruo al fine di dotarsi dei requisiti necessari alla qualificazione.

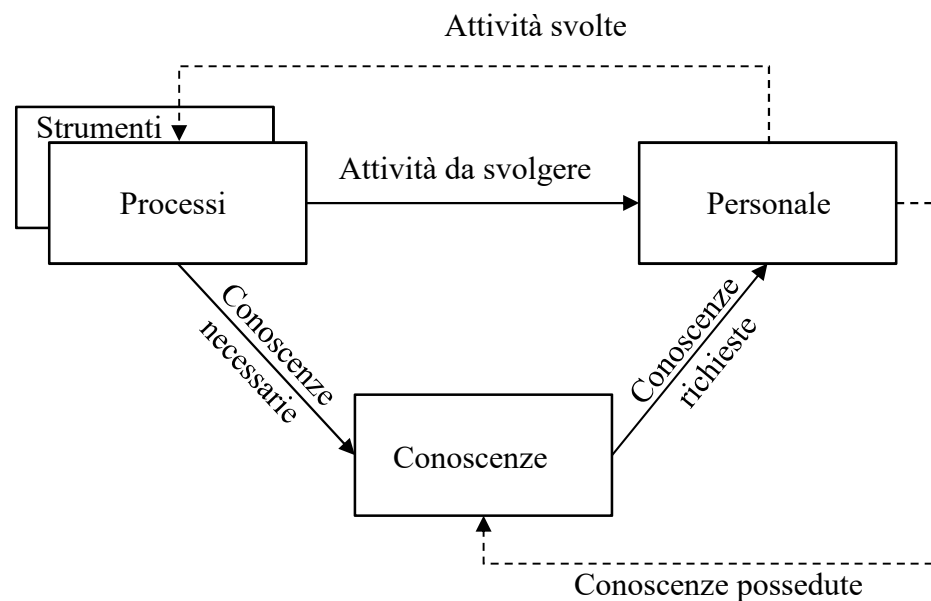
L'ANAC stabilisce i casi in cui può essere disposta la qualificazione con riserva, finalizzata a consentire alla stazione appaltante e alla centrale di committenza, anche per le attività ausiliarie, di acquisire la capacità tecnica ed organizzativa richiesta. La qualificazione con riserva ha una durata massima non superiore al termine stabilito per dotarsi dei requisiti necessari alla qualificazione.

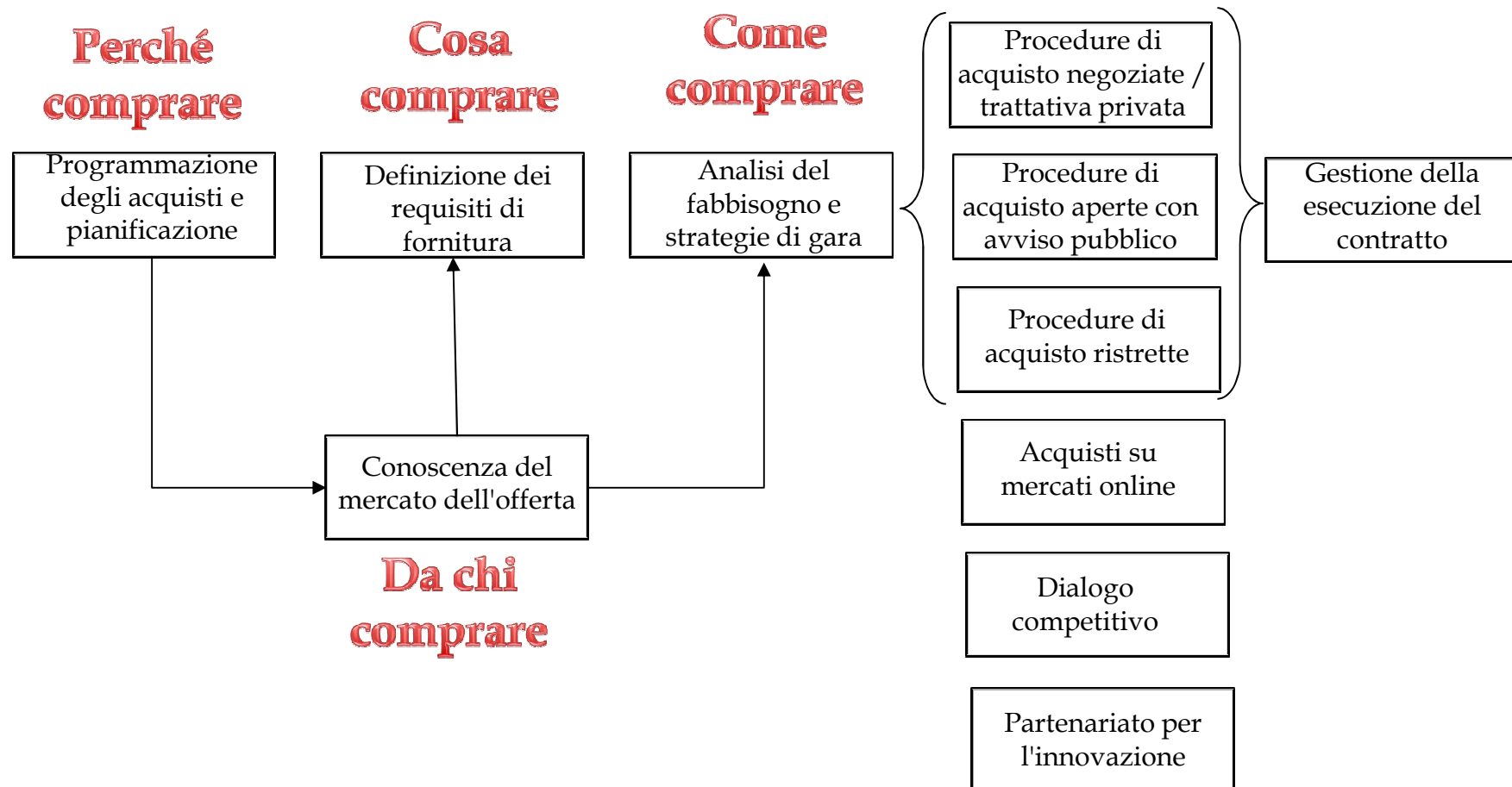
L'ANAC non rilascerà il codice identificativo gara (CIG) alle stazioni appaltanti che procedono all'acquisizione di beni, servizi o lavori non rientranti nella qualificazione conseguita.

Una quota parte delle risorse del fondo relativo alla premialità, attribuite alla stazione appaltante, è destinata dall'amministrazione di appartenenza della stazione appaltante premiata al fondo per la remunerazione del risultato dei dirigenti e dei dipendenti appartenenti alle unità organizzative competenti per i procedimenti di cui al codice.

La valutazione positiva della stazione appaltante viene comunicata dall'ANAC all'amministrazione di appartenenza della stazione appaltante perché ne tenga comunque conto ai fini della valutazione della performance organizzativa e gestionale dei dipendenti interessati.

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0
2. La qualificazione come strumento per migliorare gli appalti pubblici
3. Processi organizzativi e competenze negli appalti pubblici
4. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa
5. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione





- 1 Legislazione nazionale ed internazionale su approvvigionamenti e supply mgt
- 2 Contrattualistica pubblica e normative sugli appalti
- 3 Etica, sostenibilità e responsabilità sociale nel procurement
- 4 Ambiente, sicurezza, privacy e Green procurement
- 7 Procedure e processi operativi per gli approvvigionamenti
- 8 Spend management
- 9 Analisi dei mercati
- 10 Gestione dei fornitori
- 11 Programmazione degli approvvigionamenti
- 12 Project management
- 13 Risk management
- 15 Metodologie di affidamento dei contratti
- 16 Gestione dell'esecuzione delle forniture
- 18 Governance e controllo degli approvvigionamenti
- 20 Tecniche per la gestione dei rapporti

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0
2. La qualificazione come strumento per migliorare gli appalti pubblici
3. Processi organizzativi e competenze negli appalti pubblici
4. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa
5. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione

Anzitutto serve

A CHI SI AUTO VALUTA

Con una checklist di aiuto, è portato a focalizzarsi su cosa si dovrebbe fare o sapere, riflettendo con oggettività su quanto soddisfacente sia il funzionamento della propria organizzazione o la diffusione al suo interno delle conoscenze tipicamente necessarie a sostenerlo

Poi serve

A CHI LO USA PER DARE SERVIZIO

La visione generale delle autovalutazioni delle amministrazioni permette di individuare quali sono i bisogni di tipo formativo o di supporto, e quindi di predisporre una offerta in grado di aiutarle a migliorare, in particolare in vista della qualificazione delle stazioni appaltanti

- ✓ Per semplicità di utilizzo (compilazione ed elaborazione) è realizzato in EXCEL
- ✓ È protetto, per cui si può accedere solo alle caselle di valutazione
- ✓ La scelta è fatta con una “x”, con menù a tendina. Non sono ammessi valori diversi
- ✓ Si può scegliere una sola risposta. In caso contrario sulla destra appare una segnalazione in rosso di errore
- ✓ Prima di inserire le risposte, le righe sono contrassegnate a destra col messaggio “compilare”, che scompare quando si inserisce la risposta

I questionari compilati in tutte le loro parti vanno inviati per posta elettronica a:

info@sportelloappaltimprese.it

I dati rimarranno strettamente riservati. Verranno utilizzati per dare un feedback al compilatore (v. seguito) e per elaborazioni statistiche, senza riferimento ai compilatori. Al più le elaborazioni saranno fatte per classe di amministrazione rispondente (volumi di appalti, tipologia di amministrazione)

Sia per le attività svolte che per le conoscenze si propongono sette gradi di giudizio, espressi in forma lievemente diversa nei due casi, ma sostanzialmente identici, come riportato in tabella

Non so	Non so
N/A	N/A
No	Nessuno
Inadeguato	Insufficiente
Parz. Adeguato	Sufficiente
Adeguato	Buono
Ottimale	Ottimale

“la domanda è al di fuori delle mie conoscenze/competenze”

“la domanda è relativa ad un argomento che non si applica nella mia realtà”

Cinque livelli di giudizio di adeguatezza, dal “no” (non si fa, non si ha) all’“ottimale” (assolutamente soddisfacente, non si potrebbe fare di meglio)

L'auto analisi di ogni area di processo è fatta attraverso le attività che devono essere svolte per completare il processo.

Per ogni attività si sceglie il giudizio qualitativo sulla adeguatezza (è svolta in modo soddisfacente, insoddisfacente etc.) con un menù a tendina. Le risposte da dare o gli errori (scelta multipla) sono evidenziate nella colonna a destra.




RILEVAZIONE DELLE ATTIVITA' SVOLTE

ProAM2 

Checklist sul livello di implementazione delle attività nell'area acquisti (scegliere solo un valore) -
Posizionandosi sulla prima colonna (A), si ha una spiegazione estesa per la domanda nella barra della formula

Processo attività descrizione	Non so	N/A	No	Inadeguato	Parz. Adeguato	Adeguato	Ottimo	
Programmazione degli acquisti e pianificazione								
obiettivo: verificare quale è il processo di pianificazione degli acquisti (beni, servizi, lavori)								
D01.01 Analisi dell'obiettivo e dei sub obiettivi					x			compilare
D01.02 Sviluppo dei sub obiettivi in attività e risorse								errore
D01.03 Individuazione delle risorse necessarie per l'esecuzione delle attività				x		x		
D01.04 Analisi dei mercati per il reperimento delle risorse esterne necessarie							x	
D01.05 Analisi dei rischi di risultato								compilare
D01.06 Valutazione del costo totale delle risorse necessarie						x		
D01.07 Produzione della baseline del procurement plan per l'obiettivo								compilare
D02.01 Specificazione delle risorse da acquisire								compilare
D02.02 Valutazione economica dell'oggetto dell'acquisto								compilare
D02.03 Analisi dei rischi relativi all'acquisizione delle risorse necessarie								compilare
D02.04 Valutazione delle alternative di acquisto								compilare
D02.05 Suddivisione della fornitura in lotti funzionali								compilare
D03.01 Definizione del Piano degli acquisti								compilare
D03.02 Analisi dei rischi legati alla gestione del piano degli acquisti								compilare
D09.01 Monitoraggio dell'avanzamento del piano degli acquisti								compilare
D09.02 Individuazione ed attuazione di azioni correttive sul piano degli acquisti								compilare
Definizione dei requisiti di fornitura								
obiettivo: verificare come viene gestita la definizione dei requisiti di fornitura verso i fornitori								
D08.01 Analisi dei rischi relativi alla fornitura								compilare
D08.02 Sviluppo dei requisiti tecnici per la fornitura								compilare

L'auto analisi di ogni classe di conoscenza è fatta attraverso le conoscenze più elementari che fanno parte della classe, che devono essere possedute (a livelli magari diversi) per operare nel settore degli appalti pubblici.

Per ogni conoscenza si sceglie il giudizio qualitativo sulla adeguatezza (soddisfacente, insoddisfacente etc.) con un menù a tendina. Le risposte da dare o gli errori (scelta multipla) sono evidenziate nella colonna a destra.

  CHECKLIST DEI LIVELLI MEDI DELLE CONOSCENZE TECNICHE		ProAM2		BT					
(scegliere solo un valore)		Non so	N/A	Nessuno	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimale	
Classe di conoscenza									
Conoscenza specifica									
1 Legislazione nazionale ed internazionale su approvvigionamenti e supply management									
410.00	Contrattualistica privata					x			
420.00	Contrattualistica internazionale							x	
430.00	Quadro normativo e legislativo per Import export								compilare
440.00	Aspetti legali del mercato elettronico e il codice digitale				x				
2 Contrattualistica pubblica e normative sugli appalti									
450.00	La programmazione degli acquisti pubblici				x		x		errore
450.01	Gli atti di gara: l'avvio e la gestione della procedura di appalto, le cause di esclusione								compilare
450.02	I criteri di partecipazione nelle gare pubbliche: come individuare le capacità dei fornitori								compilare
450.03	La selezione degli operatori economici negli appalti pubblici: le prescrizioni normative relative								compilare
450.04	Strumenti e strategie per le procedure di acquisto, i criteri di valutazione delle offerte e l'aggiudicazione								compilare
450.05	Il contenzioso in fase di gara: arbitrato e precontenzioso, il ricorso, il ruolo dell'ANAC								compilare
450.06	Gli appalti di lavori: le normative e gli impatti sulla programmazione e la realizzazione								compilare
450.07	Le concessioni ed il project financing								compilare
3 Etica, sostenibilità e responsabilità sociale nel procurement									
110.00	L'incentivazione della concorrenza e la prevenzione dei comportamenti anticoncorrenziali								compilare



In caso di necessità di chiarimenti, posizionando il cursore sulla colonna A, nello spazio della formula di EXCEL compare una spiegazione (meglio ampliare la finestra)

Strumenti di correzione Commenti Revisioni

A15 L'analisi dei rischi effettuata in fase di programmazione è attualizzata in relazione alla definizione dei fabbisogni, che passano da individuazione per tipologia a specificazione operativa.
Vanno individuate le condizioni di rischio di acquisto e valutate le azioni utili a ridurre l'insorgenza e/o l'impatto.
Valutazione del costo delle azioni di riduzione dei rischi.

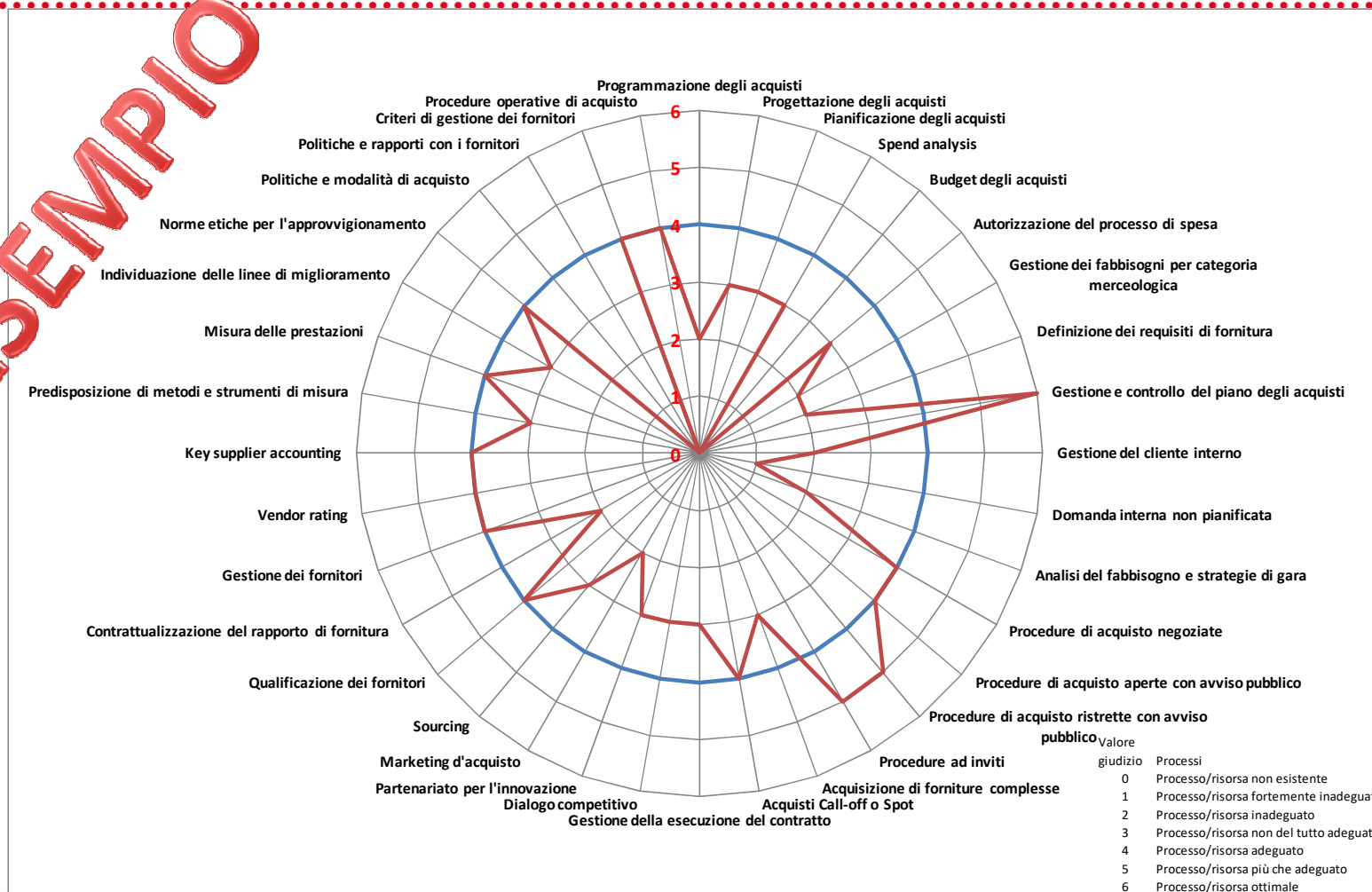
Pulsante amplia/stringi finestra

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O	P
1			RILEVAZIONE DELLE ATTIVITA' SVOLTE	ProAM ₂										
2	Checklist sul livello di implementazione delle attività nell'area acquisti (scegliere solo un valore) -													
3	Posizionandosi sulla prima colonna (A), si ha una spiegazione estesa per la domanda nella barra della formula													
4	Processo attività descrizione													
5	Programma degli acquisti e pianificazione													
6	obiettivo: verificare quale è il processo di pianificazione degli acquisti (beni, servizi, lavori)													
7	D01.01	Analisi dell'obiettivo e dei sub obiettivi												
8	D01.02	Sviluppo dei sub obiettivi in attività e risorse												
9	D01.04	Individuazione delle risorse necessarie per l'esecuzione delle attività												
10	D01.05	Analisi dei mercati per il reperimento delle risorse esterne necessarie												
11	D01.06	Analisi dei rischi di risultato												
12	D01.06	Valutazione del costo totale delle risorse necessarie												
13	D01.07	Produzione della baseline del procurement plan per l'obiettivo												
14	D02.01	Specificazione delle risorse da acquisire												
15	D02.02	Valutazione economica dell'oggetto dell'acquisto												
16	D02.03	Analisi dei rischi relativi all'acquisizione delle risorse necessarie												
17	D02.04	Valutazione delle alternative di acquisto												
18	D02.05	Suddivisione della fornitura in lotti funzionali												

Valutazione dei processi di area – Risultati dell'Assessment

<i>area</i>	<i>Processo/risorsa</i>	<i>score</i>	<i>Giudizio</i>
<i>D</i>	<i>Gestione della Domanda interna</i>		
D1	Pianificazione degli acquisti	1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
D2	Rilevazione della domanda interna	1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
D3	Formalizzazione della domanda interna	2	Processo/risorsa inadeguato
D4	Gestione del piano di acquisto	1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
D5	Budget e Spend analysis	0	Processo/risorsa non esistente
D6	Gestione per categorie merceologiche	1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
D7	Gestione del cliente interno	0	Processo/risorsa non esistente
<i>F</i>	<i>Processi di acquisto</i>		
F1	Richieste di acquisto di beni e servizi	2	Processo/risorsa inadeguato
F2	Contratti di acquisto di beni e servizi	3	Processo/risorsa non del tutto adeguato
F3	Piani di subfornitura	0	Processo/risorsa non esistente
F4	Contratti di subfornitura	0	Processo/risorsa non esistente
F5	Richieste di fornitura di beni, servizi, lavori	2	Processo/risorsa inadeguato
F6	Esecuzione della procedura di gara	4	Processo/risorsa adeguato
F7	Acquisti Call-off o Spot	3	Processo/risorsa non del tutto adeguato
F8	Requisiti di fornitura	1	Processo/risorsa fortemente inadeguato

ESEMPIO

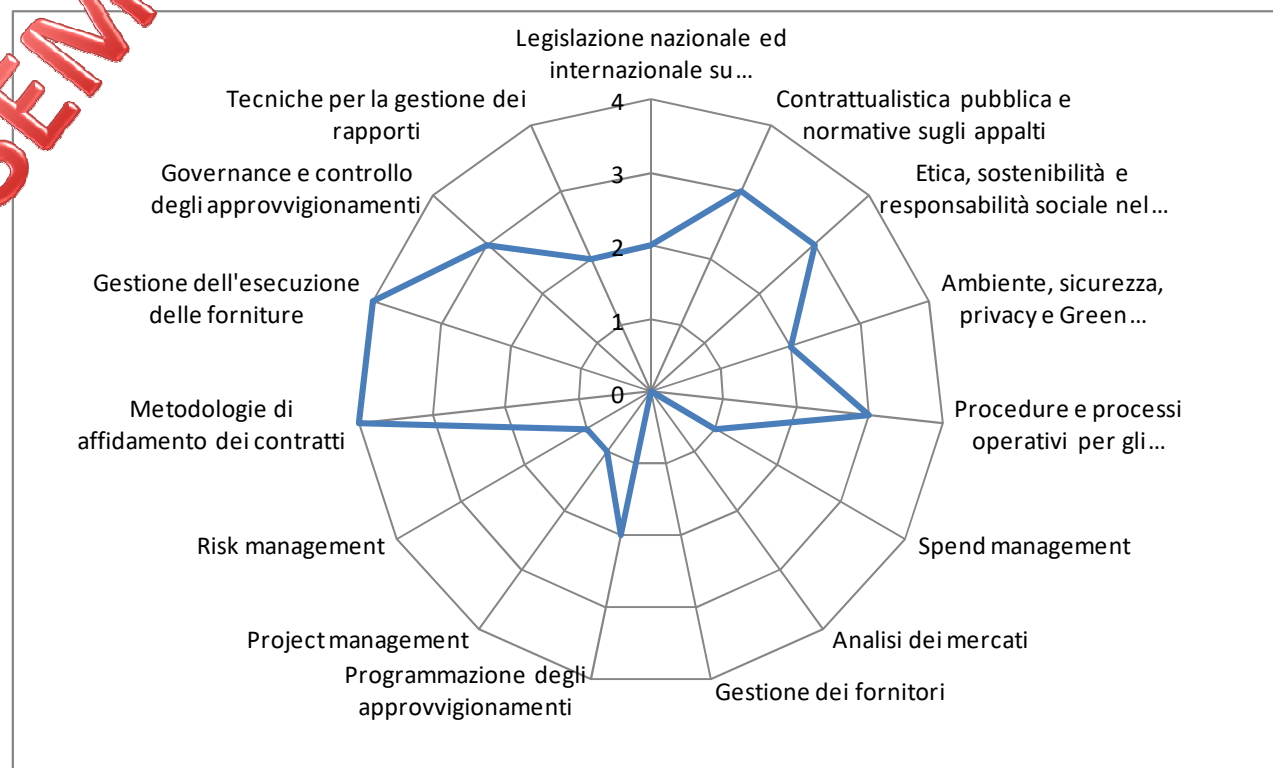


Riccardo Colangelo

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

36

ESEMPIO



livello di conoscenza	descrizione
0	Non posseduto
1	Insufficiente
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimale

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0
2. La qualificazione come strumento per migliorare gli appalti pubblici
3. Processi organizzativi e competenze negli appalti pubblici
4. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa

5. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione