



I fabbisogni delle imprese nel mercato PA: analisi delle esigenze per migliorare il sistema degli appalti regionali

Riccardo Colangelo

Cagliari, 22 Ottobre 2018



www.sardegna programmazione.it

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

2. Il rapporto domanda offerta nel processo di gara

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

4. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione

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.”*

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.*

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 finalizzata alla revisione dell'operatività e delle competenze del personale sia nelle amministrazioni che nelle imprese**

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

- La capacità di monitorare e sfruttare le opportunità offerte dal sistema pubblico,
- La preparazione attraverso l'interazione sistematica con il sistema pubblico,
- La conoscenza delle modalità e delle regole per l'accesso,
- La costituzione di rapporti stabili con altre aziende in partnership, per rafforzare la capacità di offerta.

+ EFFICIENZA in fase di monitoraggio delle opportunità

+ EFFICACIA nello sfruttamento delle opportunità

+ ATTENZIONE alle esigenze della P.A.

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 :

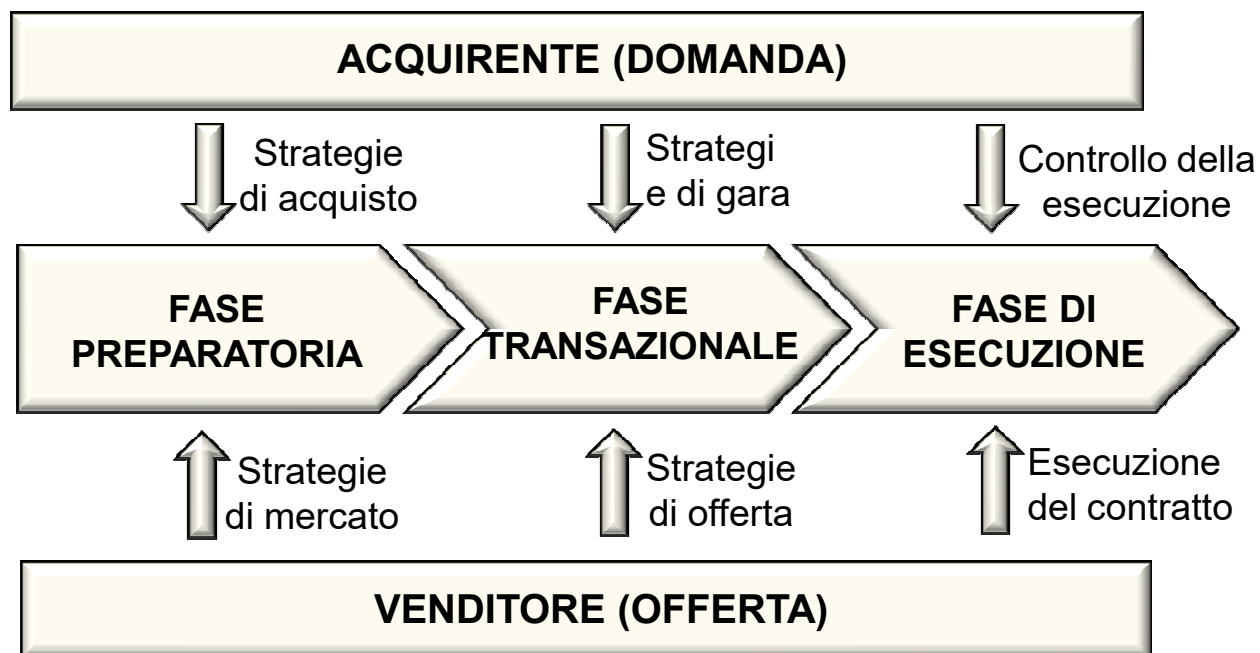
- ✓ Formazione per il personale del settore pubblico
- ✓ Informazione e formazione per le imprese Sarde

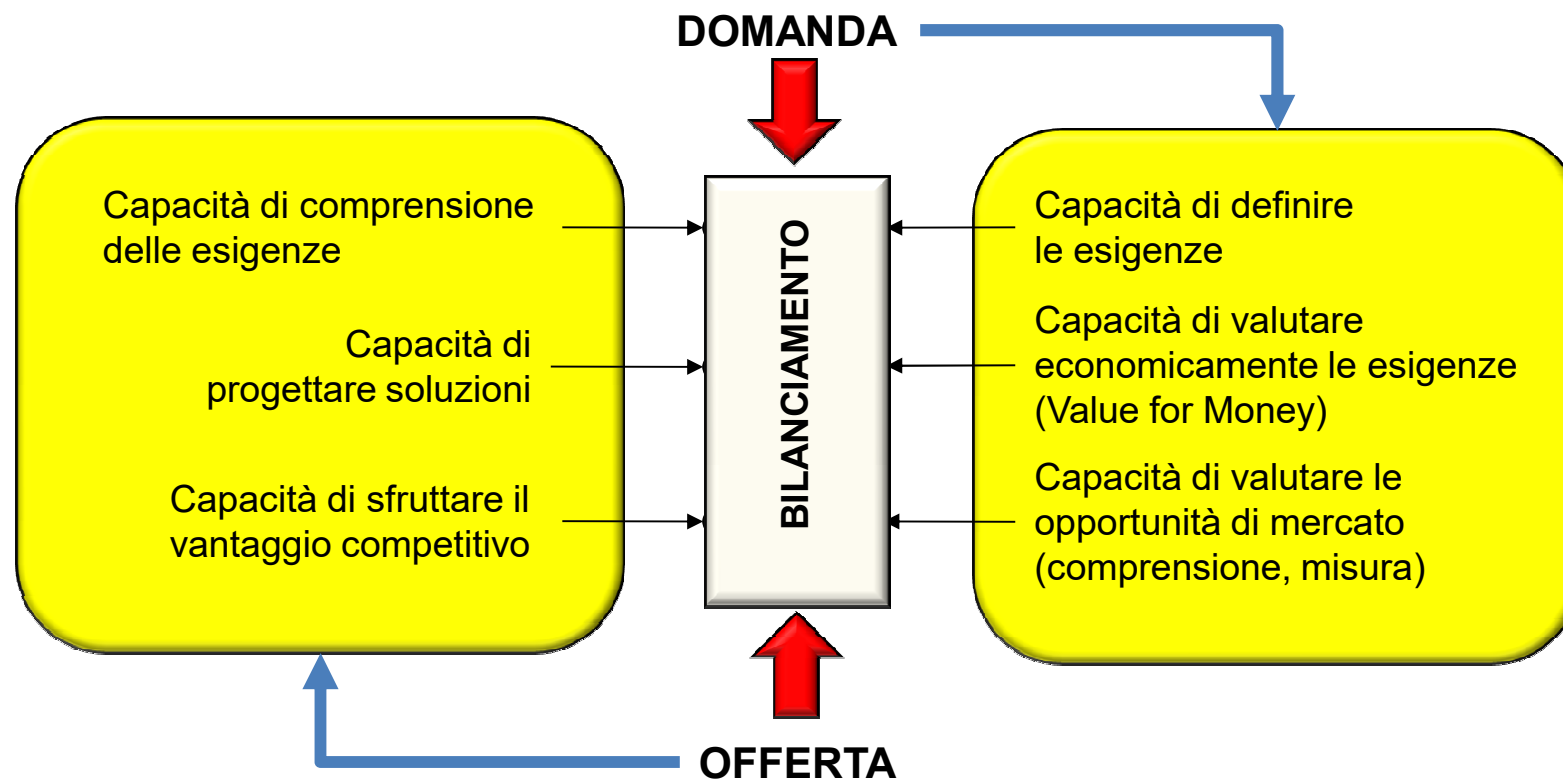
1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0

2. Il rapporto domanda offerta nel processo di gara

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

4. Esempio di compilazione del questionario di auto valutazione





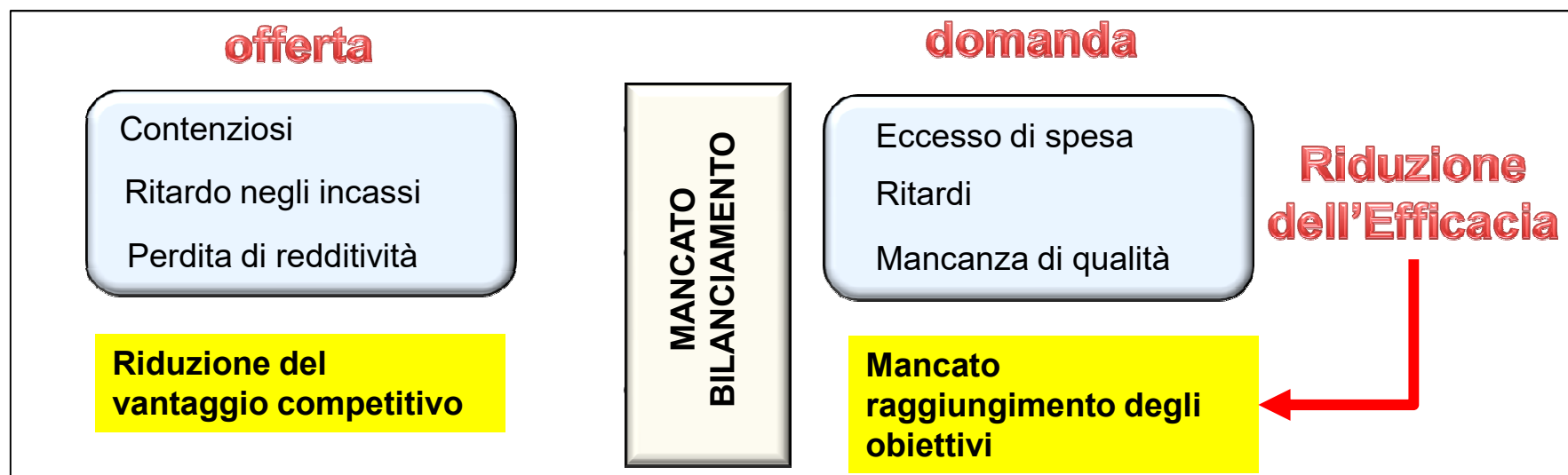
Il mancato allineamento delle posizioni tra domanda ed offerta, con una asimmetria tra le esigenze e le soluzioni, porta a

situazioni conflittuali — Spesso dipendono da

non necessariamente determinate da comportamenti volontari finalizzati al raggiungimento di un vantaggio per una delle parti, ma spesso dalla

**scarsa capacità di individuare le reali condizioni
obiettivo.**

Le conseguenze del mancato bilanciamento



dal lato della domanda

- incapacità di definire le esigenze (tecniche, economiche, funzionali, di impiego);
- incapacità di individuare ed utilizzare criteri di valutazione delle opportunità di mercato;
- bassa capacità di interagire col mercato e di sfruttarne le capacità;

dal lato dell'offerta

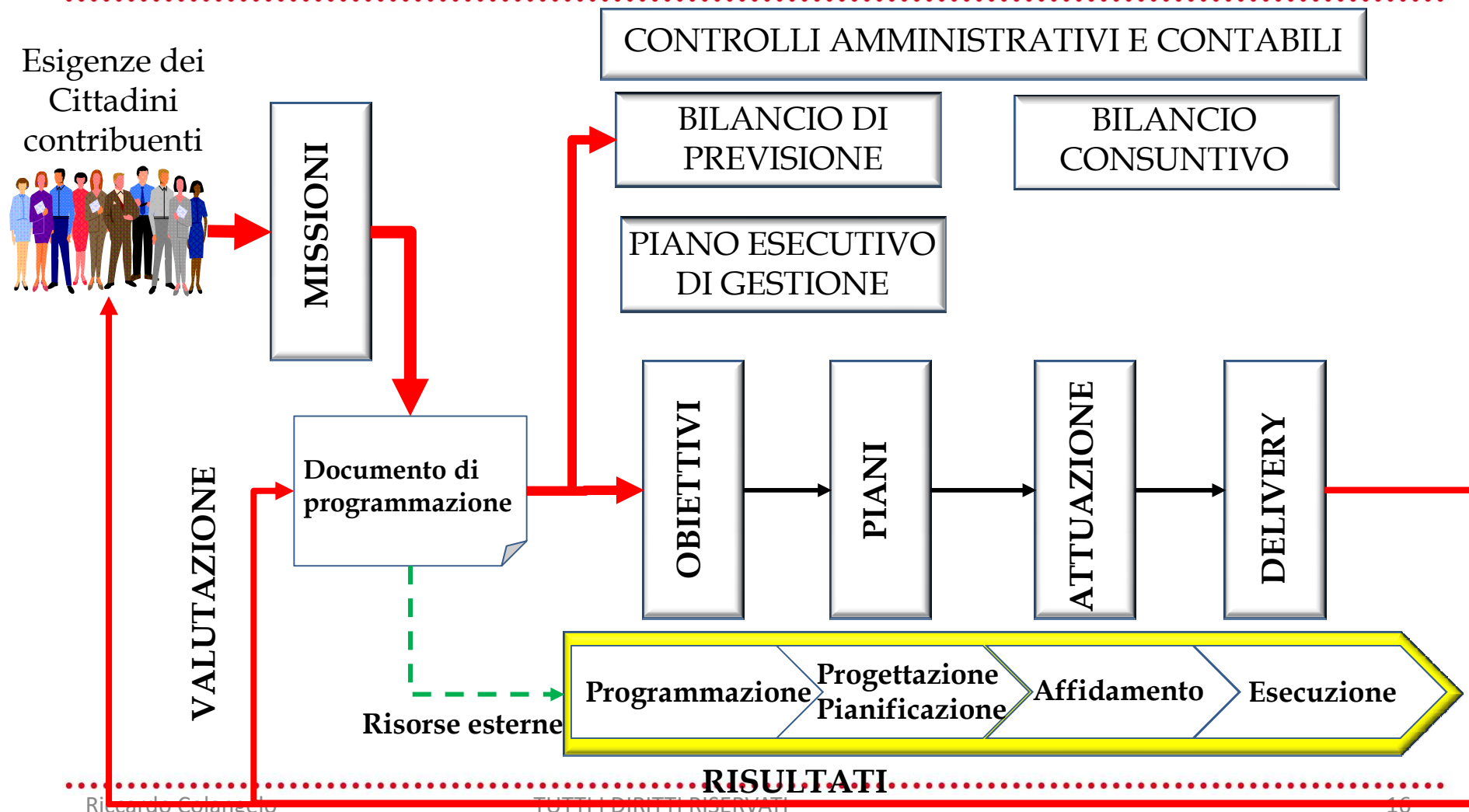
- mancata comprensione delle esigenze espresse dalla domanda;
- mancata comprensione degli obiettivi della domanda;
- inadeguata capacità di sfruttare il proprio vantaggio competitivo;
- bassa capacità di gestire il rapporto con la domanda, in fase di offerta e/o di delivery;

nella competizione

- alterazione del sistema della concorrenza attraverso accordi anticompetitivi, frodi, collusione, corruzione;
- alterazioni della concorrenza attraverso il mancato rispetto di leggi (lavoro, fisco, assistenza sociale), attività illegali, sfruttamento di manodopera etc.
- dichiarazioni infedeli allo scopo di acquisire vantaggi indebiti.

**Alterano le condizioni del rapporto
tra offerta e domanda**

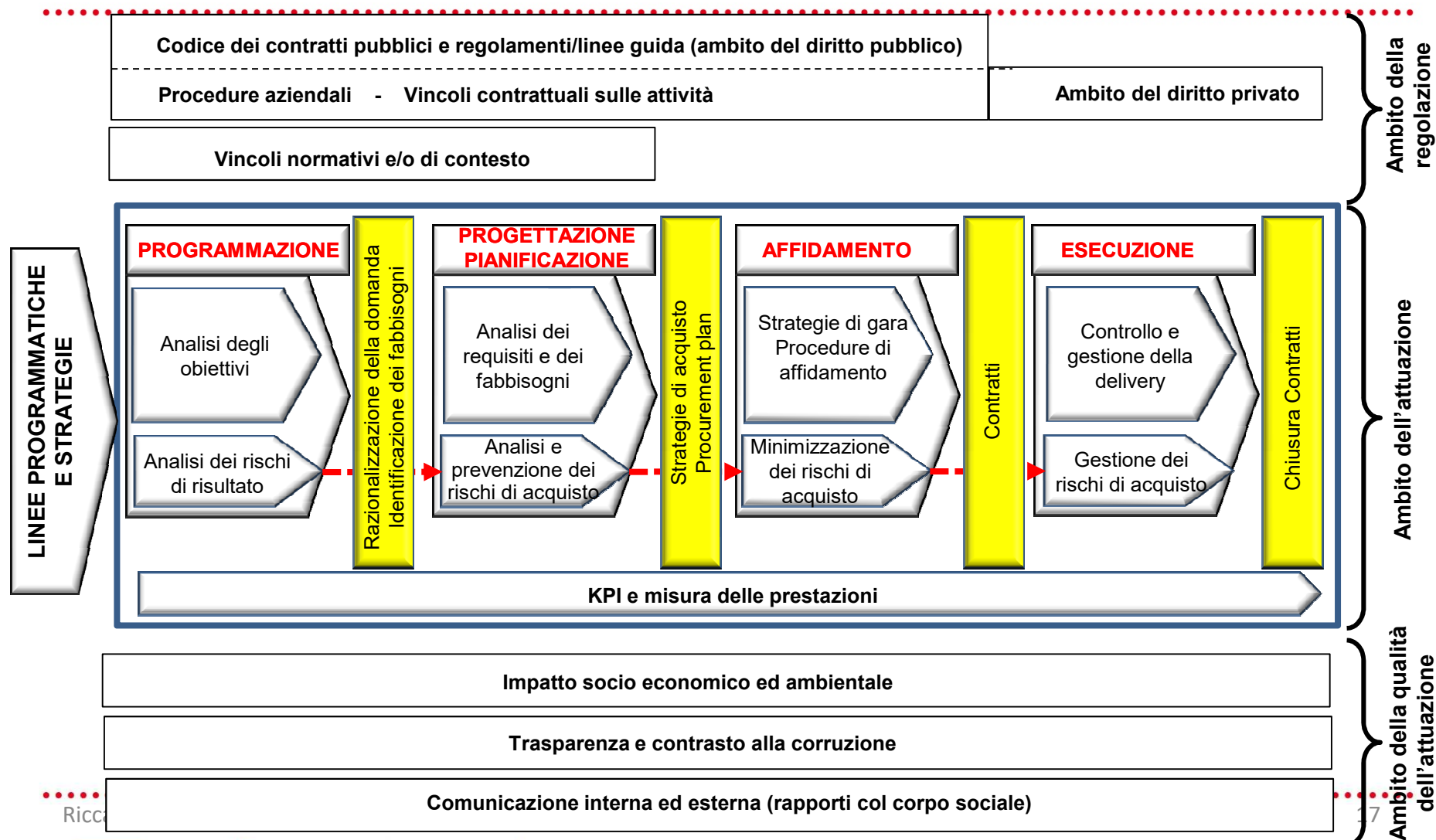


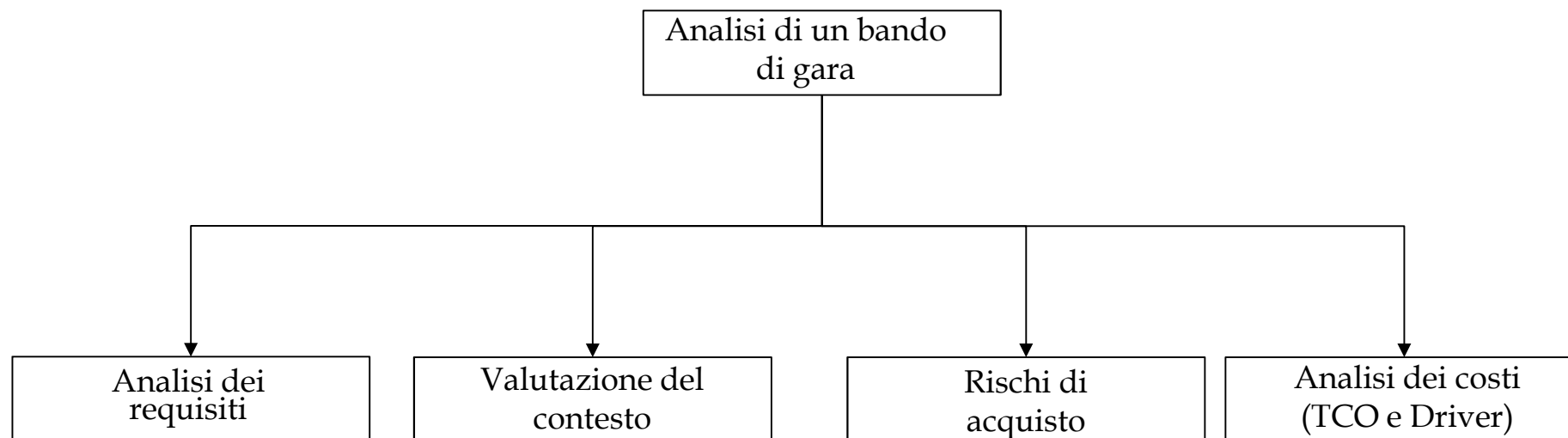


Riccardo Colangelo

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

16



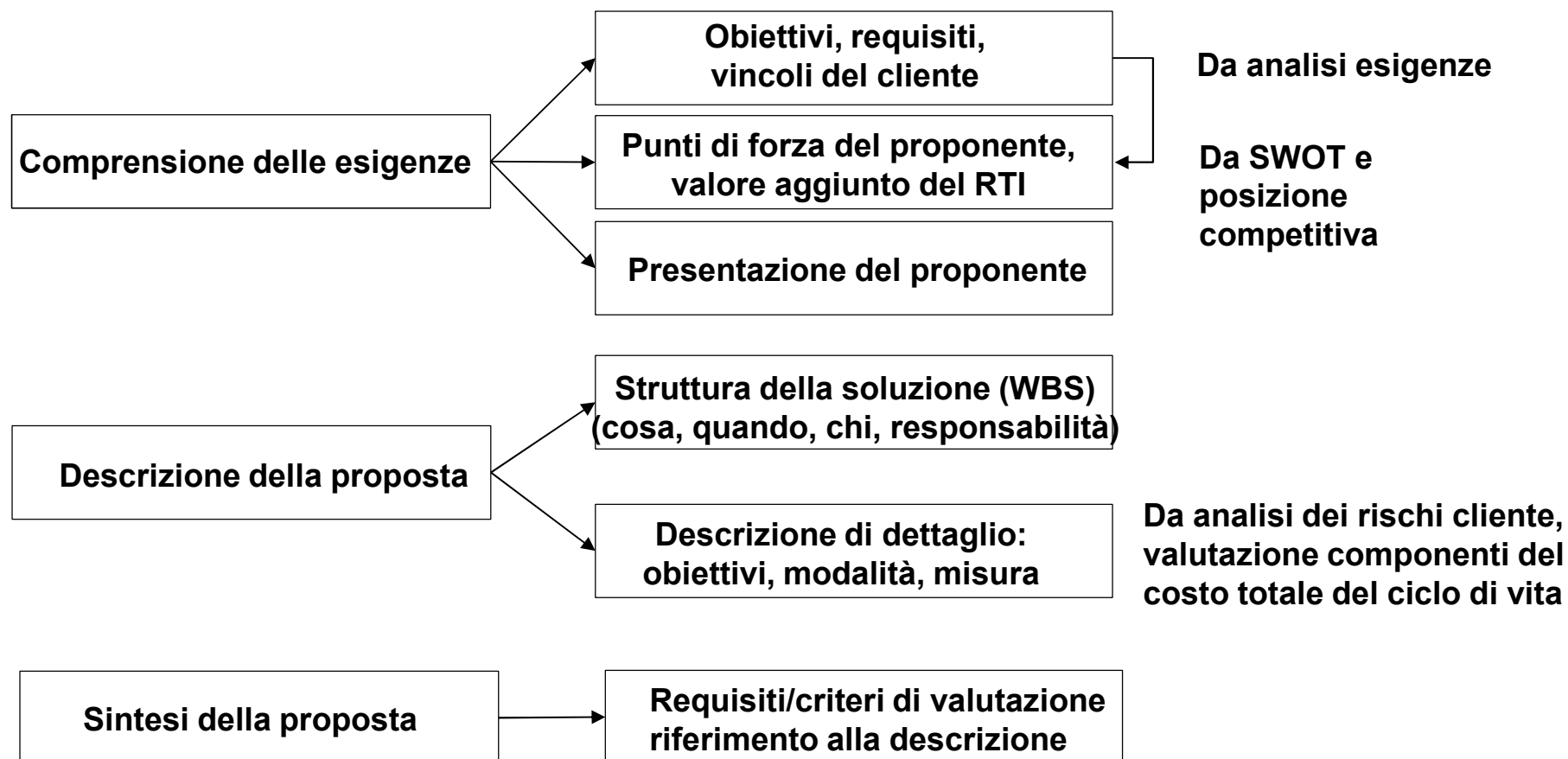


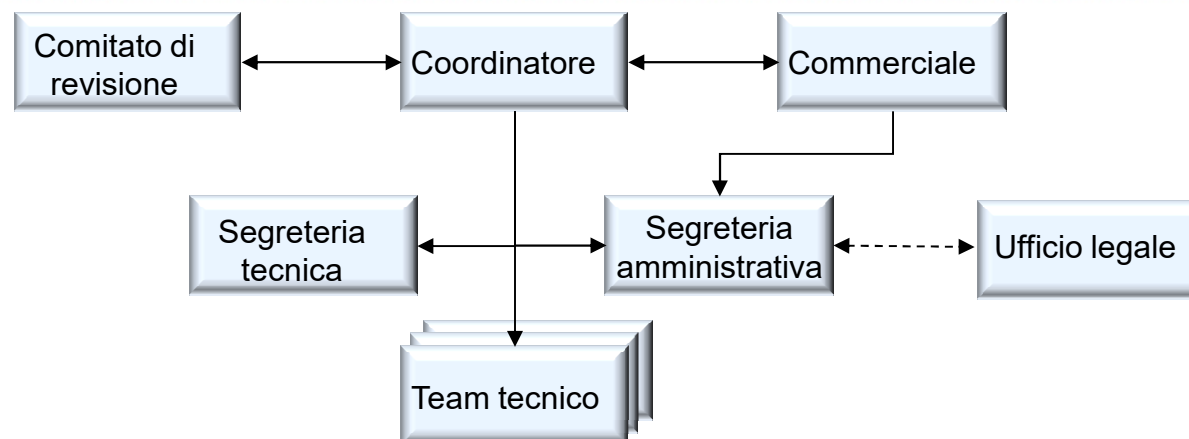
1. Requisiti tecnici
2. SLA
3. Modalità di fornitura
4. Previsioni contrattuali

1. Quali sono gli obiettivi del cliente
2. Importanza della merceologia da acquistare
3. I criteri decisionali del buyer vs la forza del fornitore
4. Rapporti col mercato
5. Strategie contrattuali

1. Rischi di mercato/prodotto
2. Rischi di fornitura
3. Rischi legali
4. Frodi

1. Tipologie di costo
2. Driver di costo





Deve essere coeso e coordinato, le attività strutturate, e deve essere prevista una significativa attività di revisione del prodotto durante tutta la fase di sviluppo. La composizione del team dovrebbe prevedere:

- ✓ un coordinatore, responsabile del risultato finale nel suo complesso;
- ✓ l'intervento del settore commerciale, per le scelte relative agli aspetti economici;
- ✓ una segreteria tecnica, con il compito di raccogliere ed integrare i contributi del team tecnico, gestire le versioni e tutte le attività di gestione documentale connesse;
- ✓ una segreteria amministrativa, con il compito di assicurare il rispetto delle condizioni di partecipazione e di predisporre la documentazione relativa. Utilizza il supporto dell'ufficio legale per le esigenze di competenze specifiche;
- ✓ un team tecnico, per la stesura della proposta tecnica di fornitura.

Per assicurare il raggiungimento di un livello di qualità adeguato, è opportuno che venga utilizzata una figura di revisore, persona o team, con esperienza nella valutazione delle offerte, con il compito di esaminare l'impostazione dell'offerta ed i singoli rilasci, e suggerire i miglioramenti da apportare per migliorarne chiarezza e completezza, e, possibilmente, verificare l'assenza di errori.

Le attività svolte da questa figura sono:

- ✓ lettura e analisi critica del capitolato tecnico di gara;
- ✓ integrazione con il gruppo di lavoro attraverso apposite riunioni, indette per affrontare le varie aree e le eventuali problematiche che dovessero emergere con riferimento al capitolato;
- ✓ supporto tecnico e consultivo allo sviluppo descrittivo della fase progettuale, con particolare riferimento sia alla fase organizzativa del servizio, sia al miglior utilizzo delle risorse umane disponibili e offerte, nonché con riferimento alla struttura dell'offerta;
- ✓ lettura critica ed esame di congruenza complessivo dell'offerta, quando definita, attraverso discussione con il gruppo di lavoro, e proposta di eventuali interventi migliorativi.

1. L'obiettivo dello Sportello Appalti Imprese: Appalti pubblici 4.0
2. Il rapporto domanda offerta nel processo di gara
3. Il questionario di auto valutazione: cos'è e come si usa
4. 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 imprese 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 dello sviluppo della capacità di sfruttare le opportunità offerte dagli acquisti pubblici



La percezione, da parte delle imprese, del funzionamento del sistema degli appalti pubblici

Ha lo scopo di capire quanto sia efficace il dialogo tra stazioni appaltanti ed imprese, per individuare azioni di miglioramento.

La capacità delle imprese di accedere al mercato degli appalti pubblici e di farne un business

L'analisi delle risposte permette di cercare modi per migliorare le conoscenze e le modalità operative necessarie alla gestione del processo di offerta ed alla sua qualità

- ✓ 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 la percezione sui processi della PA che per le capacità di accesso si propongono sette tipologie di giudizi, espressi in forma lievemente diversa nei due casi, ma sostanzialmente identici, come riportato in tabella

Non so	“la domanda è al di fuori delle mie conoscenze/competenze”
N/A	“la domanda è relativa ad un argomento che non si applica nella mia realtà”
No Inadeguato Parz. Adeguato Adeguato Ottimale	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 della percezione sui processi della PA è fatta attraverso una serie di "affermazioni" sulle quali il compilatore deve dare un giudizio di "correttezza".
Le risposte da dare o gli errori (scelta multipla) sono evidenziate nella colonna a destra.

 Checklist sulla Percezione e conoscenza degli Appalti Pubblici		ProAM ₂	ET						
Dare il giudizio rispetto a come si ritiene adeguato l'elemento indicato nell'ambito della gestione degli appalti da parte della PA (scegliere solo un valore)		Non so	N/A	No	Inadeguato	Parz. Adeguato	Adeguato	Ottimo	
Processo	attività	descrizione							
A.01	La qualità del rapporto tra PA ed imprese								
		<i>Capacità della PA di attivare canali di comunicazione verso il sistema imprenditoriale per rendere note le strategie di spesa</i>							
	A.01.1	Modalità di attivazione e gestione del rapporto							
		<i>La PA gestisce efficacemente il rapporto con il sistema imprenditoriale, cercando di svilupparlo attraverso il sistema degli appalti</i>							
	A.01.2	Chiarezza degli obiettivi della PA, della strategia da perseguire e dei risultati da ottenere							
		<i>La PA elabora in modo chiaro gli obiettivi che intende perseguire e le strategie adottate</i>							
	A.01.3	Condivisione di obiettivi, strategie e contenuti con le imprese							
		<i>La PA comunica al sistema imprenditoriale strategie ed obiettivi con l'intento di svilupparne la crescita e capacità competitiva</i>							
	A.01.4	Capacità di recepire il feedback del mercato							
		<i>La PA mantiene un canale di comunicazione per acquisire dal sistema imprenditoriale i feedback sulle sue azioni e per migliorare i rapporti col sistema economico</i>							
A.02	Interazione tra PA e sistema imprenditoriale								
		<i>Disponibilità della PA ad interagire col sistema imprenditoriale per supportarlo nella comprensione dei fabbisogni e nella fase di presentazione delle offerte</i>							
	A.02.1	Utilizzo delle Consultazioni di mercato							
		<i>La PA interagisce con il mercato per acquisire la conoscenza delle opportunità che esso offre e per seguirne l'evoluzione</i>							
	A.02.2	Pubblicazione del Piano annuale							
		<i>Il piano annuale pubblicato dalla PA costituisce uno strumento valido per pianificare le azioni delle imprese nell'ambito degli appalti pubblici</i>							

L'auto analisi della capacità di accesso alla PA prevede una serie di punti per i quali è proposta una "affermazione" sulla quale il valutatore deve dare un parere di adeguatezza.

Le risposte da dare o gli errori (scelta multipla) sono evidenziate nella colonna a destra.

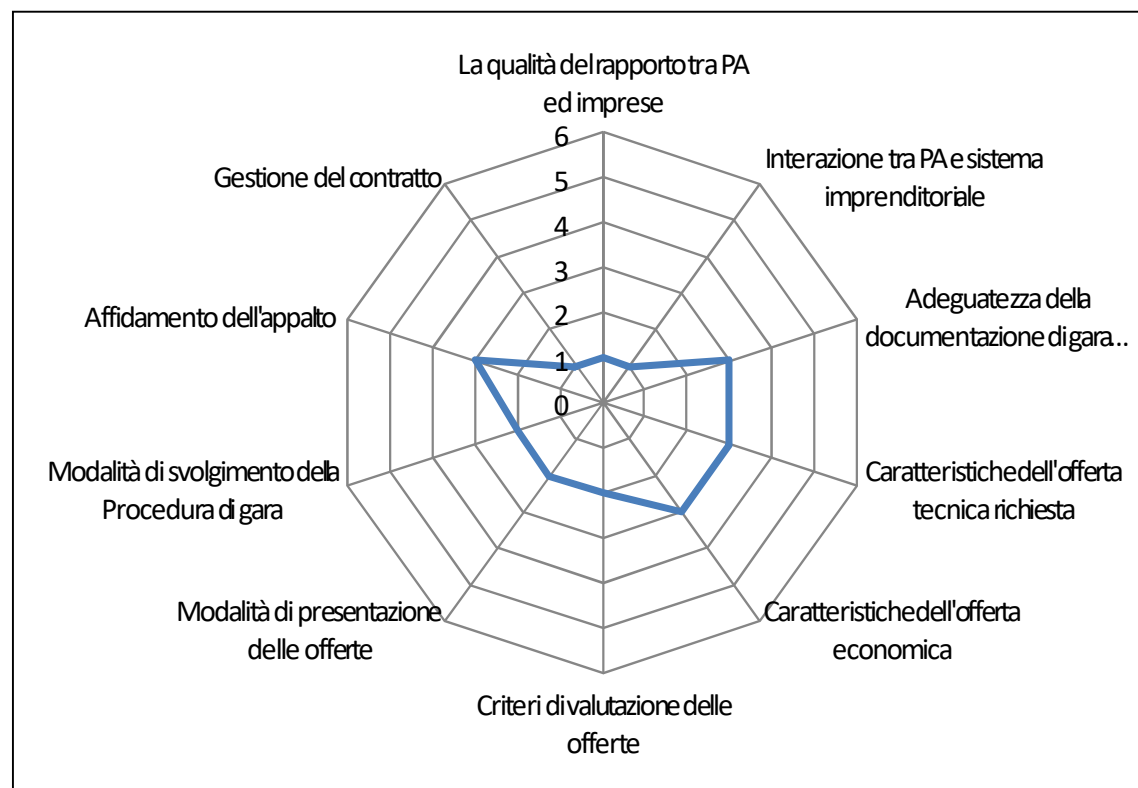
  Checklist sulla Capacità di accesso al sistema degli appalti pubblici		ProAM ₂	EC						
dare il giudizio rispetto a come si ritiene adeguato l'elemento indicato nella organizzazione e capacità dell'impresa (scegliere solo un valore)		Non so	N/A	No	Inadeguato	Parz. Adeguato	Adeguato	Ottimo	le
Processo	attività	descrizione							
B.01	Ricerca delle opportunità commerciali e valutazione della partecipazione a gare pubbliche								
	<i>Organizzazione e competenze per ricercare le opportunità che il sistema degli appalti pubblici offre alle imprese e valutare se partecipare</i>								
	B.01.1 Attività di ricerca dei bandi di gara						x		
	<i>Si dispone delle competenze e dell'organizzazione per individuare e valutare le opportunità che la PA offre</i>								
	B.01.2 Monitoraggio dei piani della PA					x			
	<i>Si dispone delle competenze e risorse per analizzare i piani della PA, utilizzando i piani di gestione e la programmazione per seguire l'evoluzione delle opportunità</i>								
	B.01.3 Analisi delle opportunità e decisioni di partecipazione							x	
	<i>Si dispone di risorse in grado di valutare correttamente le proprie capacità di competere sull'opportunità e prendere le decisioni "bid - no bid"</i>								
	B.01.4 Capacità decisionale dell'impresa				x		x		errore
	<i>Il livello delle competenze dell'organizzazione per decidere sulle opportunità offerte dalla PA, per la verifica della coerenza dei risultati ottenuti con le opportunità sfruttate, è adeguato</i>								
	B.01.5 Valutazione della onerosità del contratto								compilare
	<i>Si dispone delle competenze per valutare criticamente lo schema di contratto individuandone rischi e costi</i>								
	B.01.6 Policy definite per valutare le opportunità commerciali								compilare
	<i>Sono definiti ed attuati criteri precisi per la scelta delle opportunità di partecipazione a gare pubbliche</i>								
B.02	Gestione delle opportunità commerciali								
	<i>Possesso delle competenze necessarie per prepararsi alla proposta commerciale valutando e perseguendo</i>								

ESEMPIO

<i>area</i>	<i>Processo/risorsa</i>	<i>score</i>	<i>Giudizio</i>
<i>A</i>	<i>Percezione e conoscenza degli Appalti Pubblici</i>		
A.01	La qualità del rapporto tra PA ed imprese	1	Fortemente inadeguato
A.02	Interazione tra PA e sistema imprenditoriale	1	Fortemente inadeguato
A.03	Adeguatezza della documentazione di gara fornita dalla PA al	3	Non del tutto adeguato
A.04	Caratteristiche dell'offerta tecnica richiesta	3	Non del tutto adeguato
A.05	Caratteristiche dell'offerta economica	3	Non del tutto adeguato
A.06	Criteri di valutazione delle offerte	2	Inadeguato
A.07	Modalità di presentazione delle offerte	2	Inadeguato
A.08	Modalità di svolgimento della Procedura di gara	2	Inadeguato
A.09	Affidamento dell'appalto	3	Non del tutto adeguato
A.10	Gestione del contratto	1	Fortemente inadeguato
<i>B</i>	<i>Capacità di accesso agli Appalti Pubblici</i>		
B.01	Ricerca delle opportunità commerciali e valutazione della part	4	Adeguito
B.02	Gestione delle opportunità commerciali	2	Inadeguato
B.03	Gestione della fase di offerta	2	Inadeguato
B.04	Gestione della fase di aggiudicazione	3	Non del tutto adeguato
B.05	Contratto e sua gestione	3	Non del tutto adeguato

ESEMPIO

Percezione e conoscenza degli appalti pubblici



Valore Score	Processi
0	Processo/risorsa non esistente
1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
2	Processo/risorsa inadeguato
3	Processo/risorsa non del tutto adeguato
4	Processo/risorsa adeguato
5	Processo/risorsa più che adeguato
6	Processo/risorsa ottimale

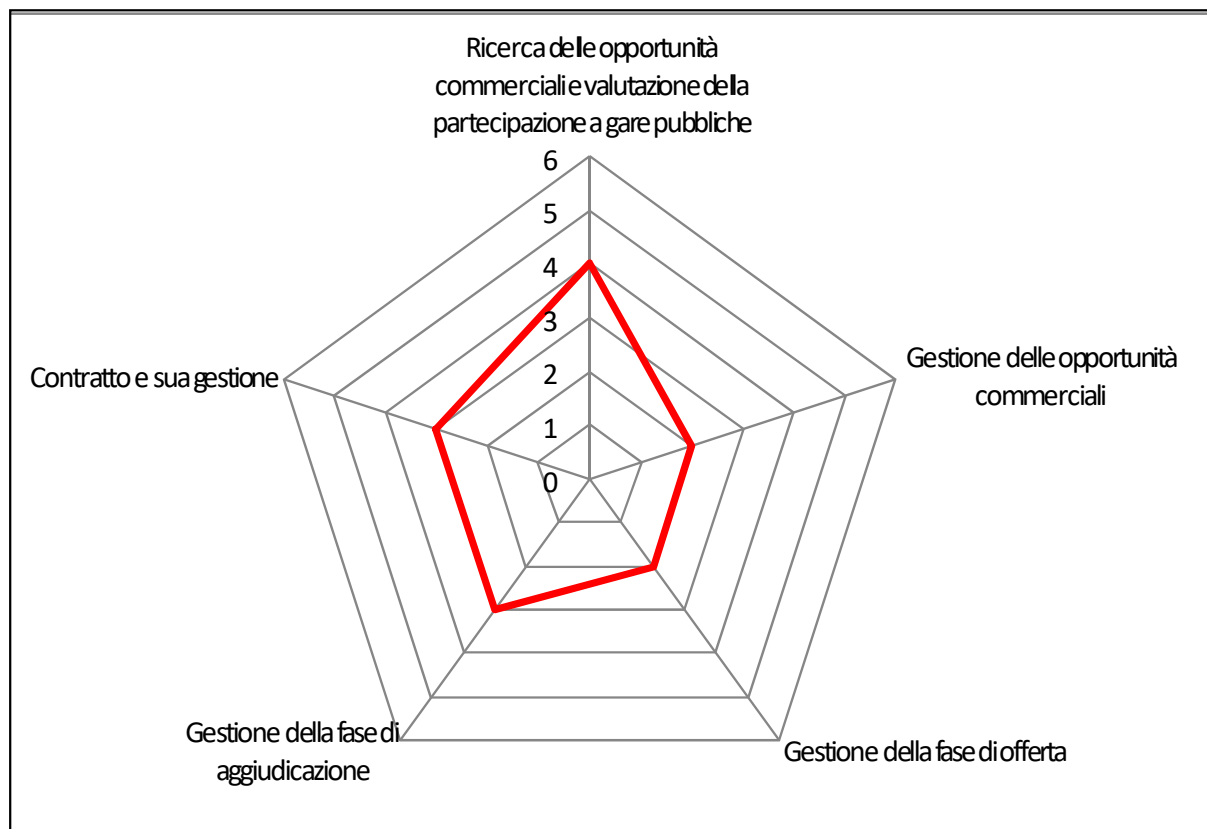
Riccardo Colangelo

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

30

Capacità di accesso agli appalti pubblici

ESEMPIO



Valore Score	Processi
0	Processo/risorsa non esistente
1	Processo/risorsa fortemente inadeguato
2	Processo/risorsa inadeguato
3	Processo/risorsa non del tutto adeguato
4	Processo/risorsa adeguato
5	Processo/risorsa più che adeguato
6	Processo/risorsa 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