

COME ACQUISTA LA P.A.

**Il nuovo ruolo dei Responsabili acquisto per lo sviluppo
del procurement nella Pubblica Amministrazione e per
l'aumento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione
amministrativa**

PRIMO RAPPORTO NAZIONALE

*Simone Borra,
Università di Roma Tor Vergata*

*Annalisa Giachi,
PROMO P.A. Fondazione*



1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

1.1 Il quadro normativo

1.2. Il mercato dei contratti pubblici nel 2009

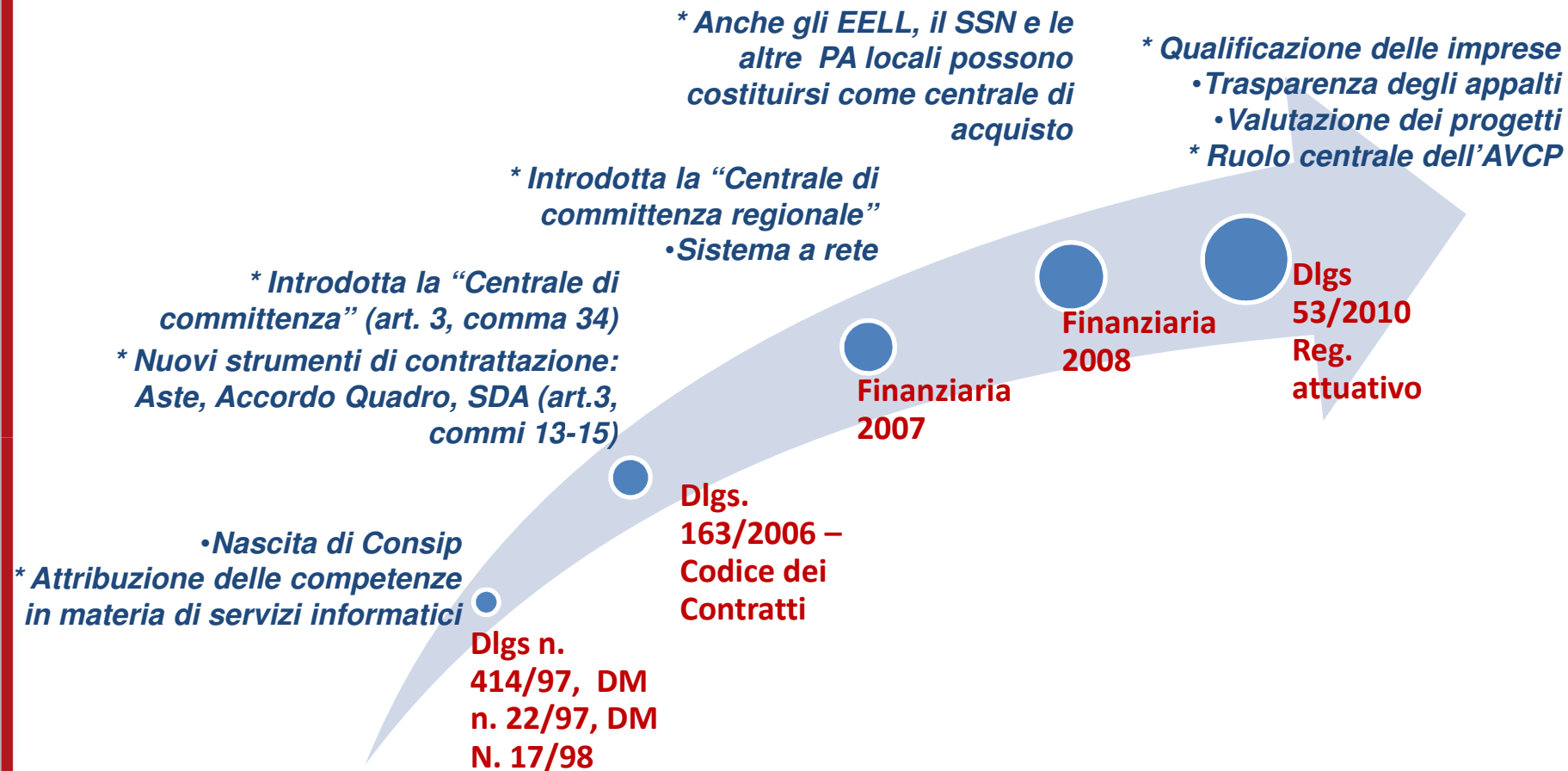
1.3. L'impatto dell'e-procurement

2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: OBIETTIVI E ASPETTI METODOLOGICI

3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI

1.1. IL QUADRO NORMATIVO



1.2. IL MERCATO DEL CONTRATTI PUBBLICI NEL 2009* (1/4)

*Bandi ed inviti per l'affidamento di contratti di **forniture***

Classe d'importo	Bandi (n°)	% su tot. bandi	Importo (migl.€)	% su tot. Importo	Importo medio (migl.€)
>150000 € <= 500000 €	9.531	63,1%	2.522.840	11,8%	265
> 500000 € <= 1000000 €	2.455	16,3%	1.750.889	8,2%	713
> 1000000 € <= 5000000 €	2.483	16,4%	5.251.645	24,5%	2.115
> 5000000 € <= 15000000 €	454	3,0%	3.781.857	17,6%	8.330
> 15000000 €	179	1,2%	8.123.818	37,9%	45.384
Totale	15.102	100,0%	21.431.048	100,0%	1.419

La domanda di contratti di importo superiore a 150.000 euro nel 2009 è stata pari a circa **47 mld di euro** per le forniture e i servizi

*Bandi ed inviti per l'affidamento di contratti di **servizi***

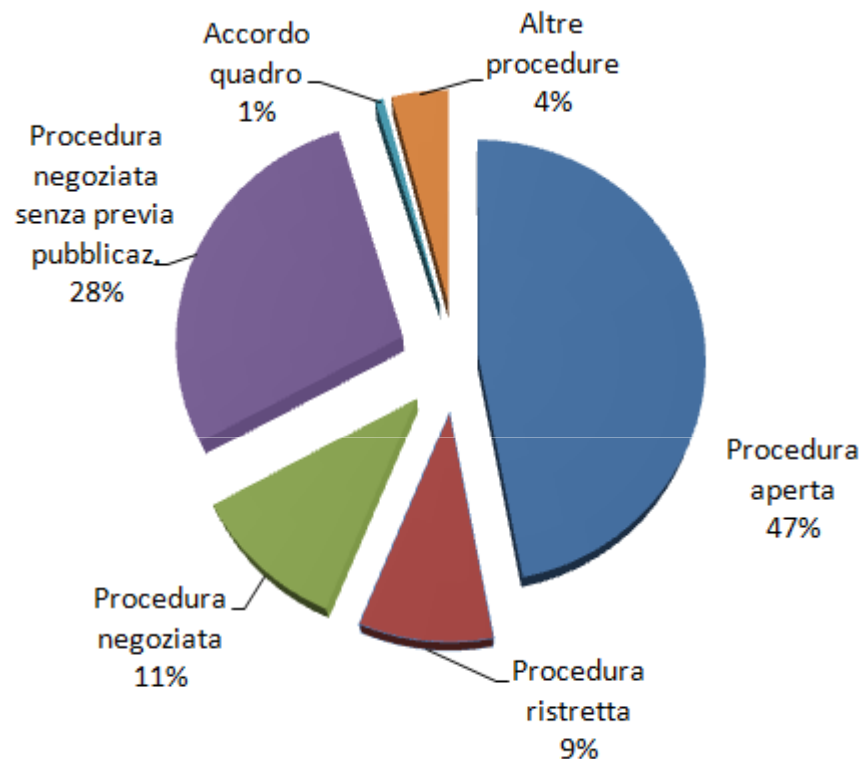
Classe d'importo	Bandi (n°)	% su tot. bandi	Importo (migl.€)	% su tot. Importo	Importo medio (migl.€)
>150000 € <= 500000 €	7.653	58,2%	1.999.616	7,6%	261
> 500000 € <= 1000000 €	2.066	16,0%	1.506.901	5,7%	729
> 1000000 € <= 5000000 €	2.531	19,3%	5.679.065	21,5%	2.244
> 5000000 € <= 15000000 €	602	4,6%	5.139.363	19,5%	8.537
> 15000000 €	288	2,2%	12.034.708	45,7%	41.787
Totale	13.140	100,0%	26.359.653	100,0%	2.006

Polverizzazione della domanda su importi relativamente modesti.

Fonte: AVCP, 2009

1.2. IL MERCATO DEL CONTRATTI PUBBLICI NEL 2009 (2/4)

*Bandi ed inviti di servizi per **procedura di scelta del contraente***



Fonte: AVCP, 2009

(*) Il dato è ancora riferito ai contratti di importo superiore a 150mila €

Le procedure negoziate (con e senza bando) hanno riguardato oltre **10.000 gare*** di forniture e servizi, circa il **40%** del totale. Sul dato incidono gli effetti della legge n. 201/2008 che innalza a 500.000 euro la soglia per ricorrere a questo tipo di procedura, rendendola assai appetibile per le amministrazioni. Ancora marginali le procedure più innovative, come l'Accordo Quadro.

1.2. IL MERCATO DEL CONTRATTI PUBBLICI NEL 2009 (3/4)

Distribuzione territoriale dei bandi di forniture e servizi

Classe d'importo	Bandi (n°)	% su tot. bandi	Importo (migl.€)	% su tot. Importo	Importo pro-capite(€/ab.)
Piemonte	2.176	7,9%	2.816.941	5,9%	634
Valle D'Aosta	166	0,6%	213.498	0,4%	1.670
Lombardia	3.700	12,0%	5.095.045	10,7%	519
Trento*	4	0,0%	1.432	0,0%	3
Bolzano	309	1,1%	156.960	0,3%	299
Veneto	1.772	6,5%	2.354.200	4,9%	479
Friuli Venezia Giulia	551	2,0%	653.959	1,4%	530
Liguria	1.138	4,2%	1.262.289	2,6%	781
Emilia Romagna	1.889	6,9%	2.024.334	4,2%	462
Toscana	1.534	5,6%	1.782.612	3,7%	478
Umbria	290	1,1%	427.332	0,9%	474
Marche	386	1,4%	380.571	0,8%	241
Lazio	1.558	5,7%	2.985.365	6,2%	525
Abruzzo	411	1,5%	298.329	0,6%	223
Molise	42	0,2%	129.589	0,3%	405
Campania	1.152	4,2%	2.316.852	4,8%	398
Puglia	1.000	3,7%	1.222.630	2,6%	299
Basilicata	173	0,6%	240.928	0,5%	409
Calabria	238	0,9%	467.313	1,0%	233
Sicilia	1.409	5,1%	1.791.971	3,7%	355
Sardegna	695	2,5%	690.972	1,4%	413
Ambito nazionale	7.476	26,3%	20.477.130	42,8%	...
n.c.	1	0,0%	450	0,0%	...
Totale	27.375	100,0%	47.790.702	100,0%	792

PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La maggior parte della domanda riguarda gli **Enti Centrali** (più del 40% del valore della domanda complessiva).

In termini di spesa pro-capite si distingue il triangolo **Piemonte-Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia**, più in ritardo Calabria, Abruzzo e Marche

(*) dato non significativo



1.2. IL MERCATO DEL CONTRATTI PUBBLICI NEL 2009 (4/4)

*Distribuzione del numero di gare per tipologia di stazione appaltante - **forniture***

Tipologia di stazione appaltante	Numero (%)
n.c.	0,8%
Enti per l'edilizia pubblica	0,1%
Province	0,8%
Regioni e comunità montane	2,3%
Comuni	3,2%
Amministrazione dello stato	4,8%
Altri soggetti aggiudicatori	9,3%
Aziende municipalizzate	13,2%
Enti pubblici	16,9%
Azienda SSN	48,7%

*Distribuzione del numero di gare per tipologia di stazione appaltante - **servizi***

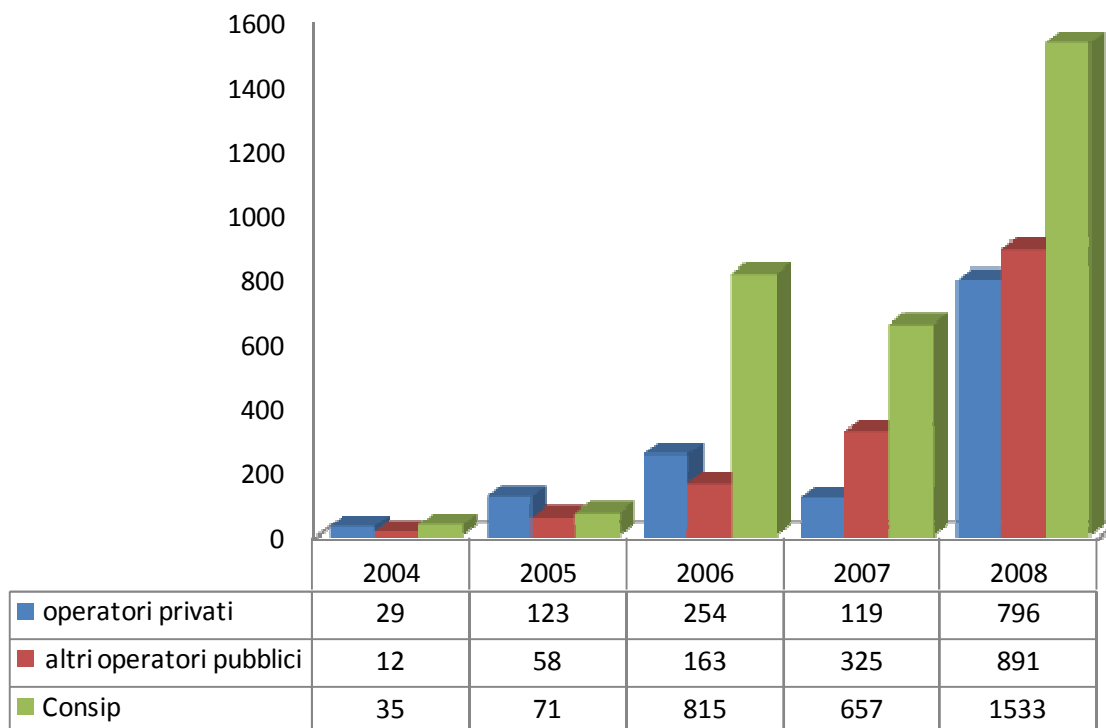
Tipologia di stazione appaltante	Numero (%)
n.c.	1,4%
Unione dei comuni	0,3%
Enti per l'edilizia pubblica	0,4%
Province	2,8%
Regioni e comunità montane	3,5%
Amministrazione dello Stato	5,4%
altri soggetti aggiudicatori	8,8%
Azienda SSN	10,4%
Enti pubblici	13,6%
Municipalizzate	23,6%
Comuni	29,8%

Nelle **forniture**, quasi il 50 del numero di gare è assorbita dalle **aziende sanitarie**, che hanno bandito gare nel 2009 per oltre **6 mld di euro**. Seguono le multi utilities e le aziende che gestiscono servizi pubblici che hanno promosso un numero di gare inferiore (1.989 rispetto alle 7.350 delle ASL) ma per un importo complessivo pressoché analogo.

Nei **servizi**, i bandi sono prevalentemente effettuati dai **Comuni**, che nel 2009 hanno bandito circa 3900 gare per un importo di oltre **4,5 miliardi di euro**.

1.3. L'IMPATTO DELL'E-PROCUREMENT

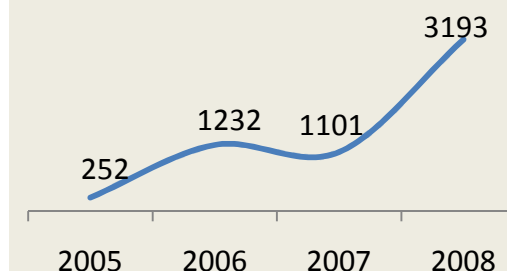
I volumi di acquisto gestiti attraverso e-procurement per tipologia di operatore (mln. di euro, trend 2004-2008)



Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio eProcurement nella PA, 2009

Il volume gestito tramite eProcurement è stato di circa **3,2 mld di euro**, il 3,75% della spesa totale per consumi intermedi (pari a 85,4 mld. di euro).

Tra il 2007 e il 2008 la crescita è stata notevolissima **(+182%)**.



1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI : OBIETTIVI E ASPETTI METODOLOGICI

2.1. Le ragioni dell'indagine

2.2. Gli obiettivi dell'indagine

2.3. Le scelte metodologiche

2.4. Il campione

2.5. I settori di competenza

2.6. Il titolo di studio dei buyer

2.7. La rilevazione

3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI



2.1. LE RAGIONI DELL'INDAGINE

Sprechi legati
all'acquisizione di
beni e servizi della
PA

- Con l'eliminazione degli sprechi si otterrebbero risparmi pari al 21% della spesa attuale e all'1,6% del PIL
- L'83% di tali sprechi sono dovuti a un **difetto di qualificazione** degli operatori e non alla corruzione

Regolamentazione
eccessiva del
settore

- Rischio della deresponsabilizzazione del buyer, attenzione alle norme e non alle performance contrattuali dei fornitori
- Difficoltà ad utilizzare strumenti innovativi che richiedono l'esercizio di un forte potere decisionale da parte del buyer

***Competenze, Responsabilità, Qualità,
diventano le parole chiave di ogni riflessioni sul futuro delle
professionalità operanti nel settore***

2.2. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE (2/2)

1

Avviare una prima riflessione su come migliorare l'efficienza e l'efficacia del procurement pubblico ai fini **contenimento della spesa pubblica** e in generale del **miglioramento della performance** della PA

2

Ricostruire il **profilo professionale** dei Responsabili Acquisiti nella PA centrale e locale in un momento in cui il tema della professionalizzazione è sempre più centrale

3

Individuare, a partire dalle criticità esistenti, alcune **linee guida** per migliorare la funzione acquisti sia in termini di processo che di competenze coinvolte



Porre le basi per la costruzione di “community di professionalità” (i rispondenti dell'indagine) più consapevoli del proprio ruolo e della strategicità della funzione.



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



2.3. LE SCELTE METODOLOGICHE

Le scelte metodologiche

**“Responsabile”,
(dirigente e non)**

Colui che occupa la posizione di vertice all'interno dell'ufficio, indipendentemente dal possesso o meno della qualifica dirigenziale

**Funzione “Acquisti”
(non lavori)**

Esclusione degli Uffici dedicati in maniera esclusiva alla gestione di contratti di lavori pubblici

**“Uffici” Acquisti,
(non Enti)**

Assunzione dell'insieme degli Uffici acquisto, come universo di riferimento (gli Enti possono infatti articolare la propria attività contrattuale su più “centri di spesa”)

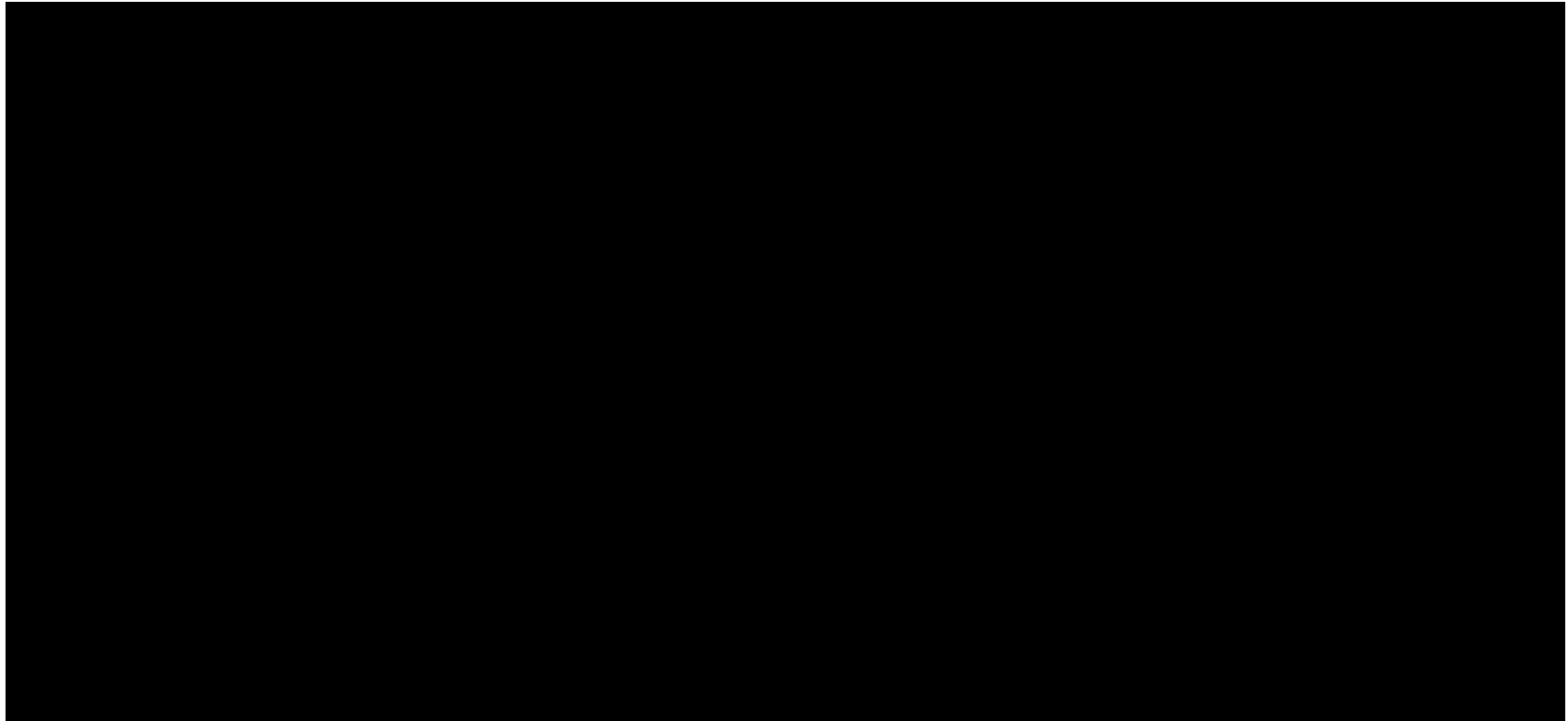
**Numerosità
campionaria di circa
600 unità**

Estrazione per ciascun Ente di un solo “centro di spesa” al fine di abbracciare con l'indagine quante più Amministrazioni possibile

*Estrema
difficoltà nel
ricostruire
l'Universo di
riferimento
dell'Uffici in
mancanza di un
censimento
complessivo
trasversale a
tutte le
tipologie di Enti
considerati*

2.4. IL CAMPIONE (1/3)

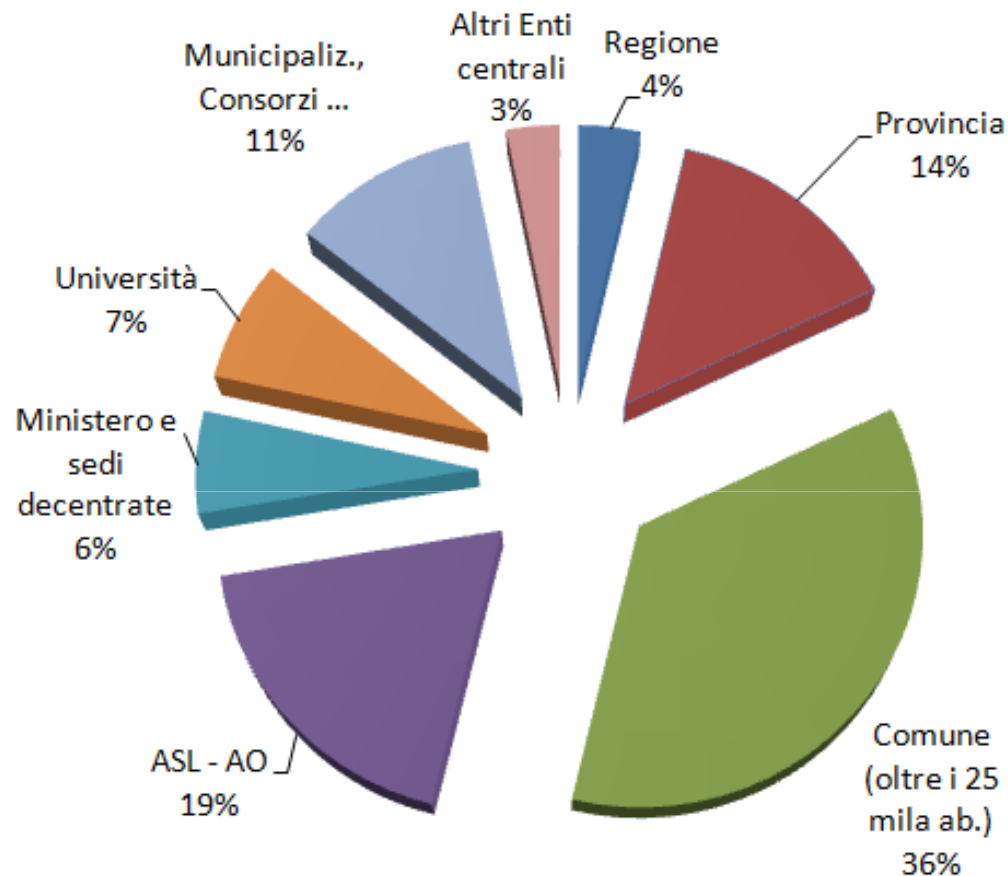
Composizione e copertura del campione



La copertura del campione rispetto all'universo PA considerato nell'indagine – pur calcolabile indicativamente solo rispetto al numero degli Enti e non a quello (superiore) dei loro uffici acquisti, è da ritenere nel complesso elevata ed assicura la buona significatività dei risultati dell'indagine

2.4. IL CAMPIONE (2/3)

Unità nel campione *per tipologia di ente* (% sul totale)



L'indagine quantitativa ha coinvolto 604 uffici di **Ministeri, Regioni, Province, Comuni oltre i 25.000 abitanti, ASL, Università e società multiutilities.**

La distribuzione del campione ha privilegiato la più numerosa tipologia Comuni per i quali si è considerata la sola fascia di ampiezza demografica superiore a 25mila ab., vuoi per circoscrivere l'universo di riferimento vuoi per includere nel campione gli enti più strutturati

2.4. IL CAMPIONE (3/3)

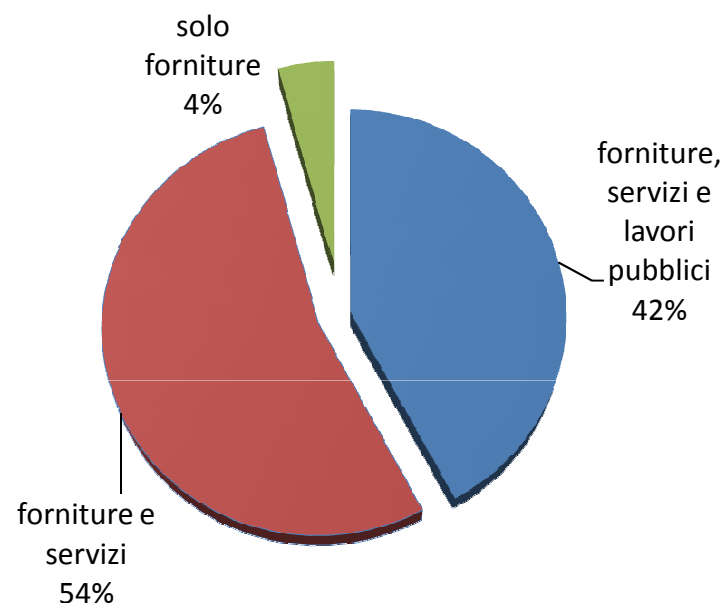
*Distribuzione del campione per area geografica e per tipologia di ente
(% sul totale Ente)*

Tipo Ente	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	totale
Regione	18,2%	13,6%	40,9%	27,3%	100,0%
Provincia	22,1%	16,3%	24,4%	37,2%	100,0%
Comune (oltre i 25mila ab.)	21,2%	17,1%	26,3%	35,5%	100,0%
Municip., Società di Servizi, Consorzi	23,9%	23,9%	31,3%	20,9%	100,0%
ASL - AO	29,5%	23,2%	19,6%	27,7%	100,0%
Università	20,5%	20,5%	29,5%	29,5%	100,0%
Ministero e sedi decentrate	10,8%	10,8%	62,2%	16,2%	100,0%
Altri Enti centrali	18,8%	0,0%	81,3%	18,8%	100,0%
Totale	22,3%	18,1%	29,8%	30,3%	100,0%

La distribuzione del campione ha coperto l'intero territorio nazionale; la ripartizione per area geografica risente della naturale maggiore concentrazione al centro dei Ministeri e degli altri Enti dell'Amministrazione centrale.

2.5. I SETTORI DI COMPETENZA

*Uffici del campione per **settore** trattato*



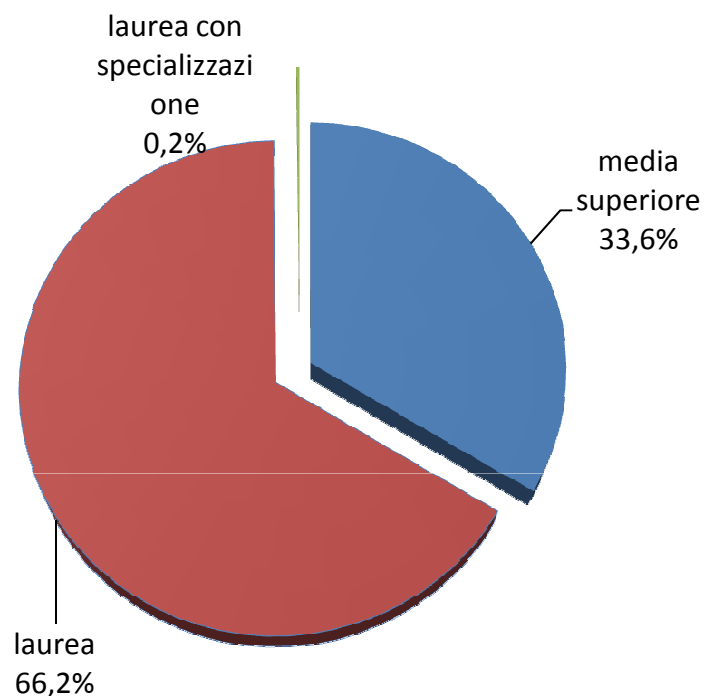
*Uffici con quota di importo nei **lavori pubblici** superiore al 50% per tipo di Ente*

Enti	% uffici 30-50% Ilpp	% uffici ≥50% Ilpp	% uffici ≥30% Ilpp
ASL -AO	15,2	1,8	17,0
Comune	20,7	14,3	35,0
Provincia	0,0	37,2	37,2
Regione	4,6	4,6	9,1
Ministero e sedi decen.	10,8	8,1	18,9
Università	25,0	18,2	43,2
Municip., Consorzi , ecc.	19,4	16,4	35,8
Altri enti centrali	10,5	5,3	15,8
Totale	15,4	14,7	30,1

Benché siano stati esclusi dal campione quelli che trattano esclusivamente lavori pubblici, oltre il 40% degli Uffici Acquisti includono tale settore nella propria attività.

Il 15% di essi vi si dedica anzi in via prevalente (cioè dichiara un volume di contratti per lavori superiore al 50% di quelli complessivamente trattati). Gli **uffici provinciali e le Università** possiedono le quote rilevanti dell'importo nei lavori pubblici, al contrario gli uffici regionali e delle Asl più tipicamente orientati ai beni e servizi.

2.6. IL TITOLO DI STUDIO DEI RESPONSABILI



Dei “responsabili” degli uffici del campione, due su tre sono laureati.

Di loro poco oltre il 40% in giurisprudenza; seguono Economia e Scienze Politiche

Tipo di Laurea	% sul totale
Giurisprudenza	42,5%
Economia	27,2%
Ingegneria	5,5%
Scienze Politiche e Sociologia	14,7%
Umanistiche	2,2%
Matematica,Fisica, Statistica, Informatica	2,0%
Altre[1]	5,7%

[1] Nella categoria Altre sono incluse farmacia, biologia, geologia, scienze agrarie.



2.7. LA RILEVAZIONE

*Riepilogo degli esiti dei **contatti effettuati a fine intervista***

Esito contatti	n°	% su totale contatti	% su totale contatti utili
responsabili UA contattati	1.465	100,0%	...
- di cui risultati senza requisiti eleggibili	66	4,5%	...
totale contatti utili	1.399	95,5%	100,0%
rifiuti a concedere l'intervista	594	40,5%	42,5%
interruzioni senza aver raggiunto la validità dell'intervista	201	13,7%	14,4%
interviste valide	604	41,2%	43,2%

Il dato principale e forse il primo risultato positivo della ricerca è stata la **disponibilità dei Responsabili** a sottoporsi ad un'intervista lunga e complessa, a dimostrazione dell'interesse verso le tematiche della ricerca

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI

3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

3.1. Il contesto attuale

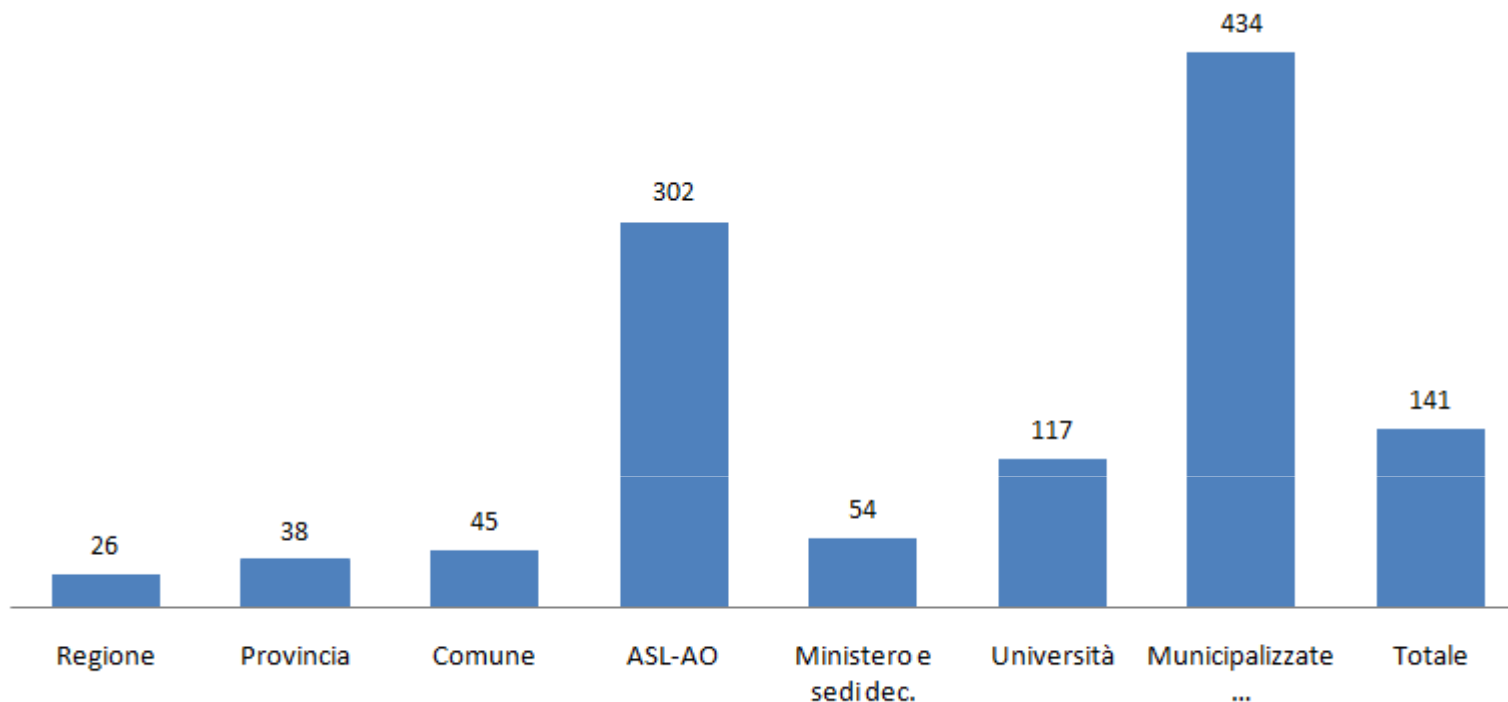
3.2. Le opportunità

3.3. Gli ambiti di intervento prioritari

4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI

3.1.1 I volumi trattati (1/2)

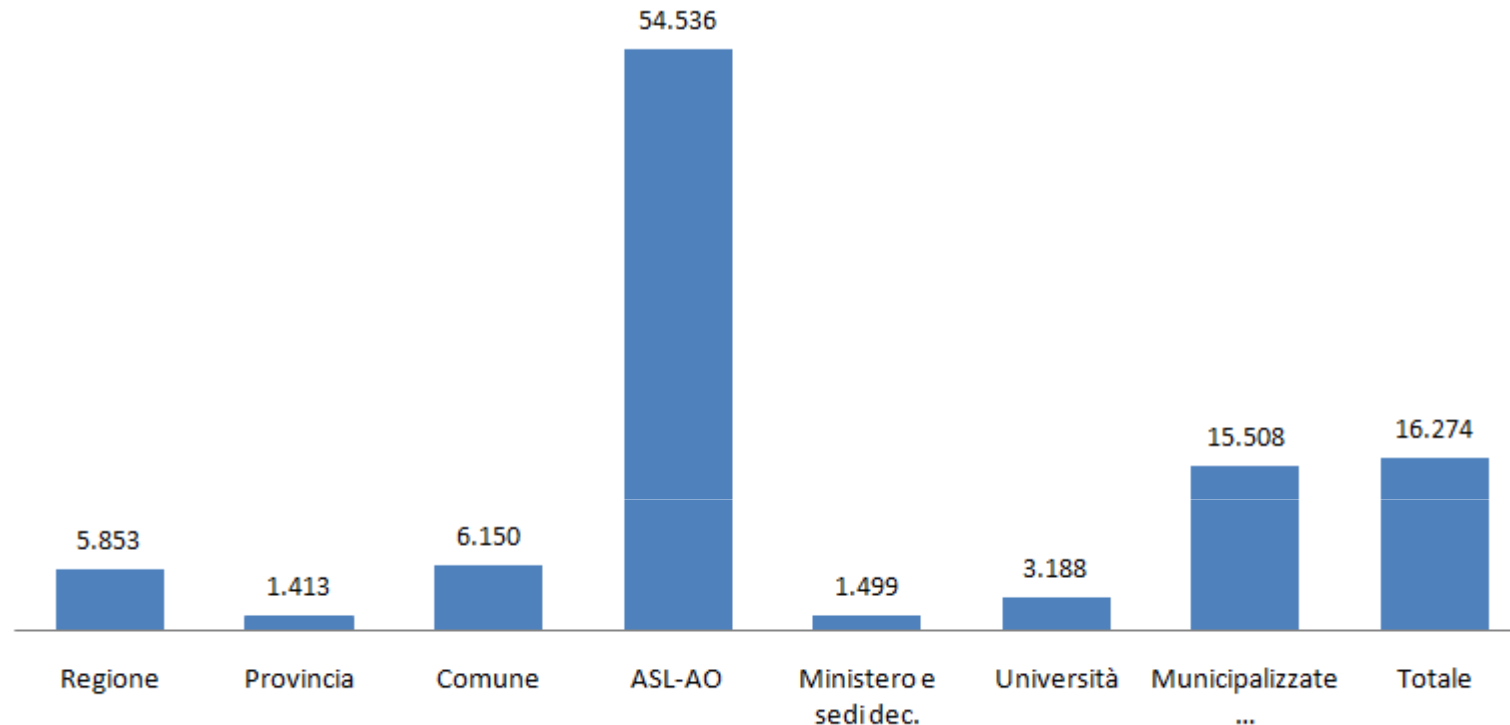
*Numero medio annuo di **contratti** di servizi e forniture per tipologia di Ente*



L'attività di approvvigionamento per beni e servizi si presenta **eterogenea** in termini di numero e fortemente correlata alle caratteristiche del campione. Quello che si presenta è da considerare un valore puramente indicativo in quanto, oltre che gravato dal normale errore campionario, risente vuoi dalla "centralità" o meno dell'ufficio contattato rispetto al fabbisogno complessivo dell'Ente che dall'**elevata percentuale di responsabili intervistati che non hanno fornito l'informazione.**

3.1.1 I volumi trattati (2/2)

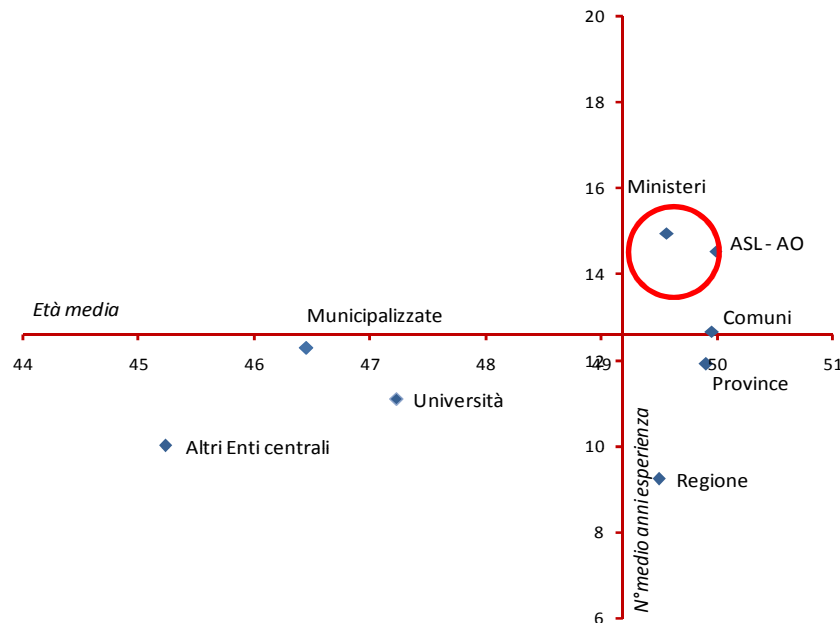
***Ammontare medio di spesa annua** di acquisti per servizi e forniture trattati da ciascun ufficio per tipo di Ente (valori in migliaia di euro)*



Anche nel caso dell'ammontare medio di spesa annua occorre tener presente l'eterogeneità del campione e l'influenza della diversa aggregazione della domanda. Le **ASL** devono evidentemente una parte del proprio primato anche alla **maggiore concentrazione dell'attività contrattuale**, mentre di contro la maggiore frammentazione degli acquisti, spesso articolati per "direzione", penalizza, nella stima, l'Università e in parte gli Enti locali.

3.1.2 Età ed esperienza dei buyer

Età media ed esperienza dei responsabili acquisti per tipologia di Ente



Livello di specializzazione (anni di esperienza nella funzione acquisti/anni di lavoro nella PA)

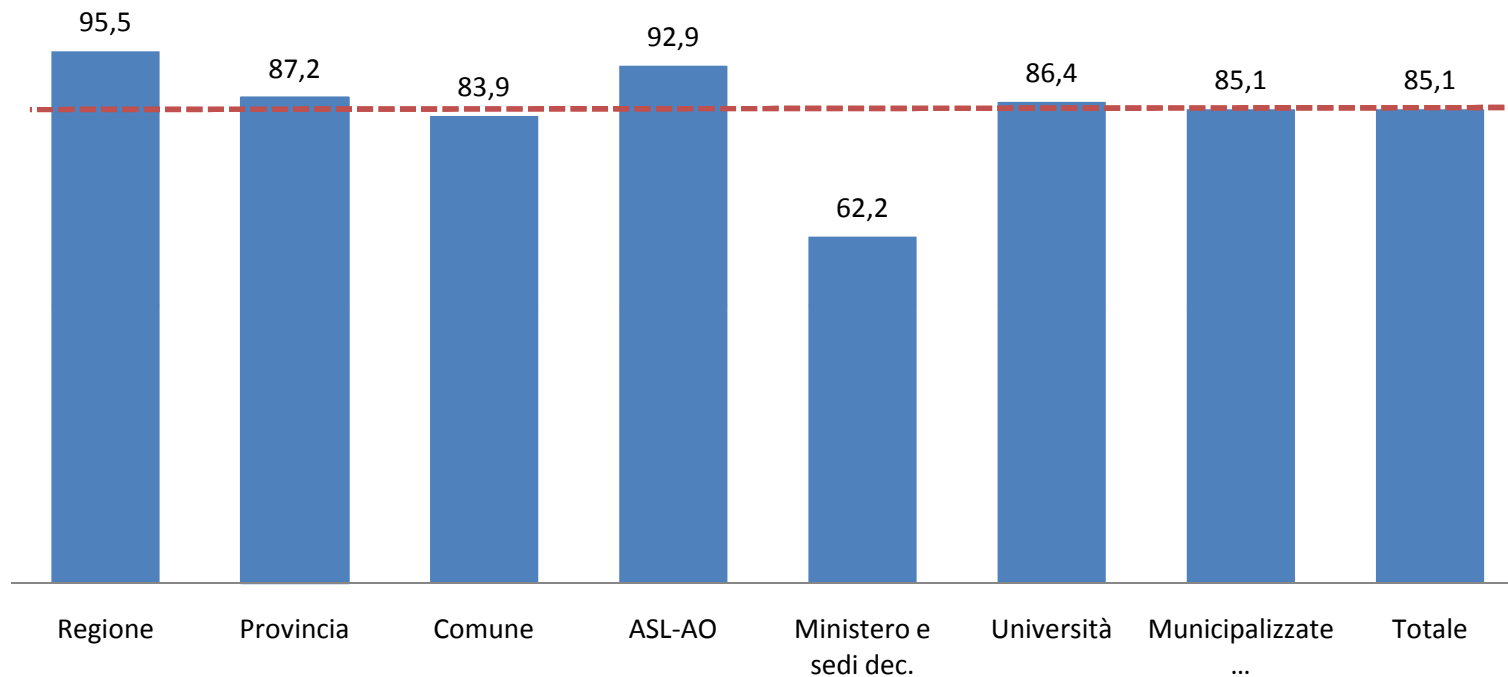
Tipologia di ente	Indicatore di job rotation
Ministeri e sedi dec.	65
Municip., Soc. di Servizi	65
Comune (oltre 25mila ab.)	60
ASL - AO	64
Università	61
Provincia	58
Regione	51
Totale	60

C'è una **correlazione positiva** tra **età** media dei buyer e anni di **esperienza**. Ciò significa che i più anziani sono anche quelli che hanno lavorato nella stessa funzione più a lungo mentre è più probabile che i giovani abbiano fatto anche altre esperienze

Mediamente i responsabili acquisti hanno trascorso il 60% della propria carriera amministrativa all'interno della funzione acquisti. Il maggior livello di **specializzazione** non implica tuttavia l'utilizzo di procedure e strumenti di acquisto più avanzati e innovativi

3.1.3 I fabbisogni di competenza

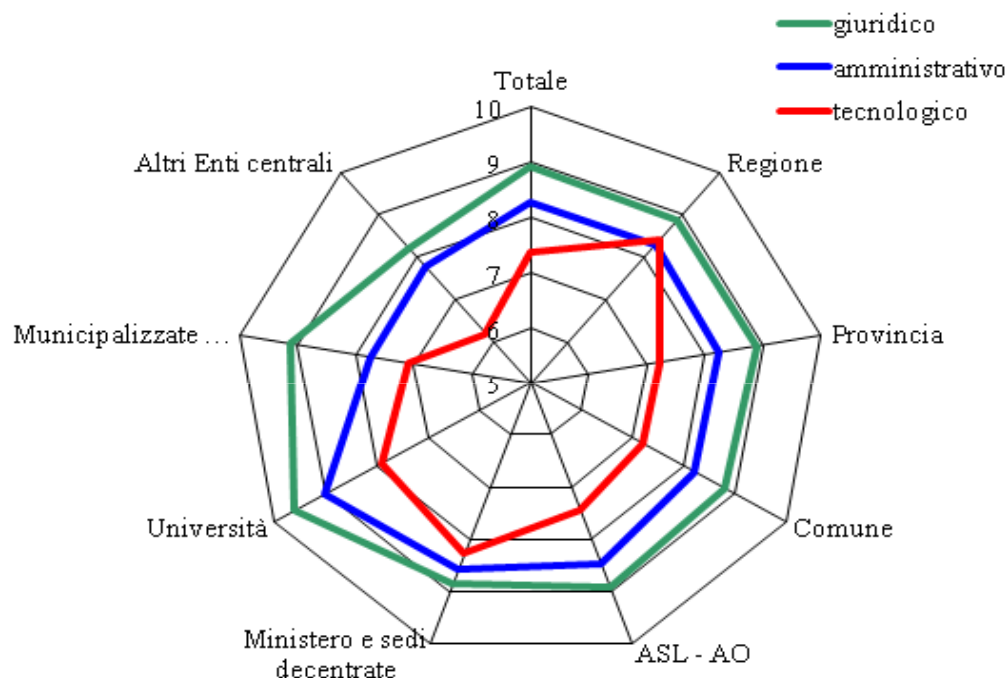
*Frequenza a **corsi di aggiornamento** negli ultimi tre anni per tipologia di ente (% sul totale).*



La formazione è un aspetto particolarmente curato dai buyer. Più del **90% dei responsabili** degli uffici di Regioni e ASL hanno frequentato corsi di aggiornamento meno assidui i Ministeri.

3.1.3 I fabbisogni di competenza

Fabbisogno di aggiornamento per tipologia di Ente
(indice: scala 0-10)



Le competenze **giuridiche** sono repute da tutte le amministrazioni in media come necessarie.

Le competenze **amministrativo/gestionali** sono considerate discretamente rilevanti soprattutto dalle Università e dai Ministeri.

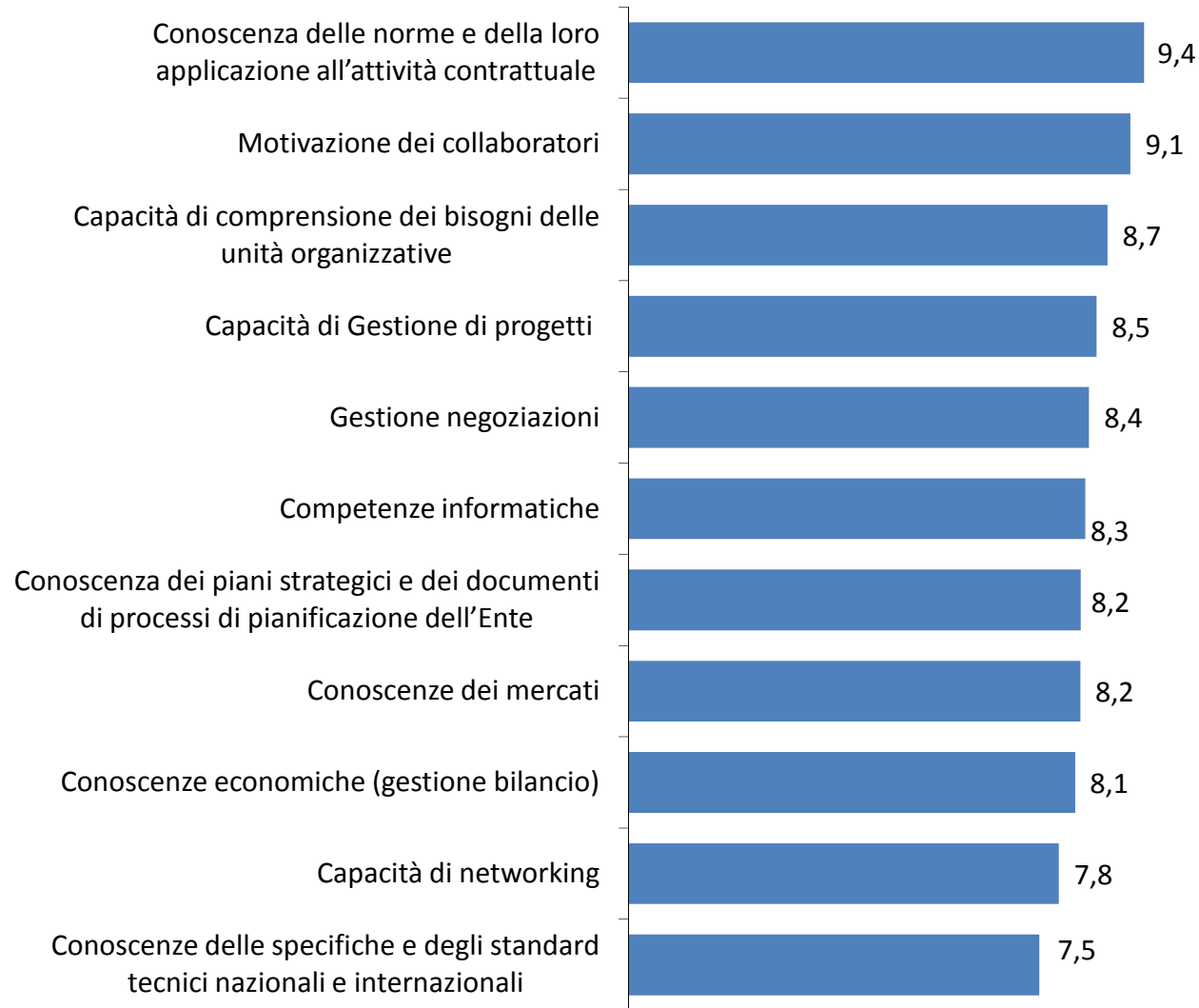
Infine le **competenze tecnologiche** sono in media ritenute meno importanti, anche perché fornite da altri uffici all'interno dell'Ente

3.1.3 Competenze/capacità rilevanti, Supporto interno e esterno

- Le **competenze normative** continuano ad essere ritenute prioritarie nella costruzione del profilo del buyer.
- Tuttavia si considerano anche le **competenze trasversali** legate alla capacità di gestire processi complessi e di intercettare i fabbisogni di acquisto dei diversi uffici dell'Ente.
- L'**assistenza interna** ricevuta da altri uffici riguarda soprattutto gli aspetti tecnico-informatici (35%), segue poi l'assistenza contabile-amministrativa (26%) e in ultimo quella giuridica (24%). L'ordine è inverso a quello espresso per il fabbisogno di aggiornamento continuo.
- La **consulenza esterna** è **scarsamente utilizzata**, anche quella di tipo accademico-universitario, con l'unica eccezione delle società **Municipalizzate** che hanno una percentuale che supera il 20% degli uffici acquisti.

3.1.3 Competenze/capacità rilevanti

Le competenze ritenute più rilevanti (scala 0-10)

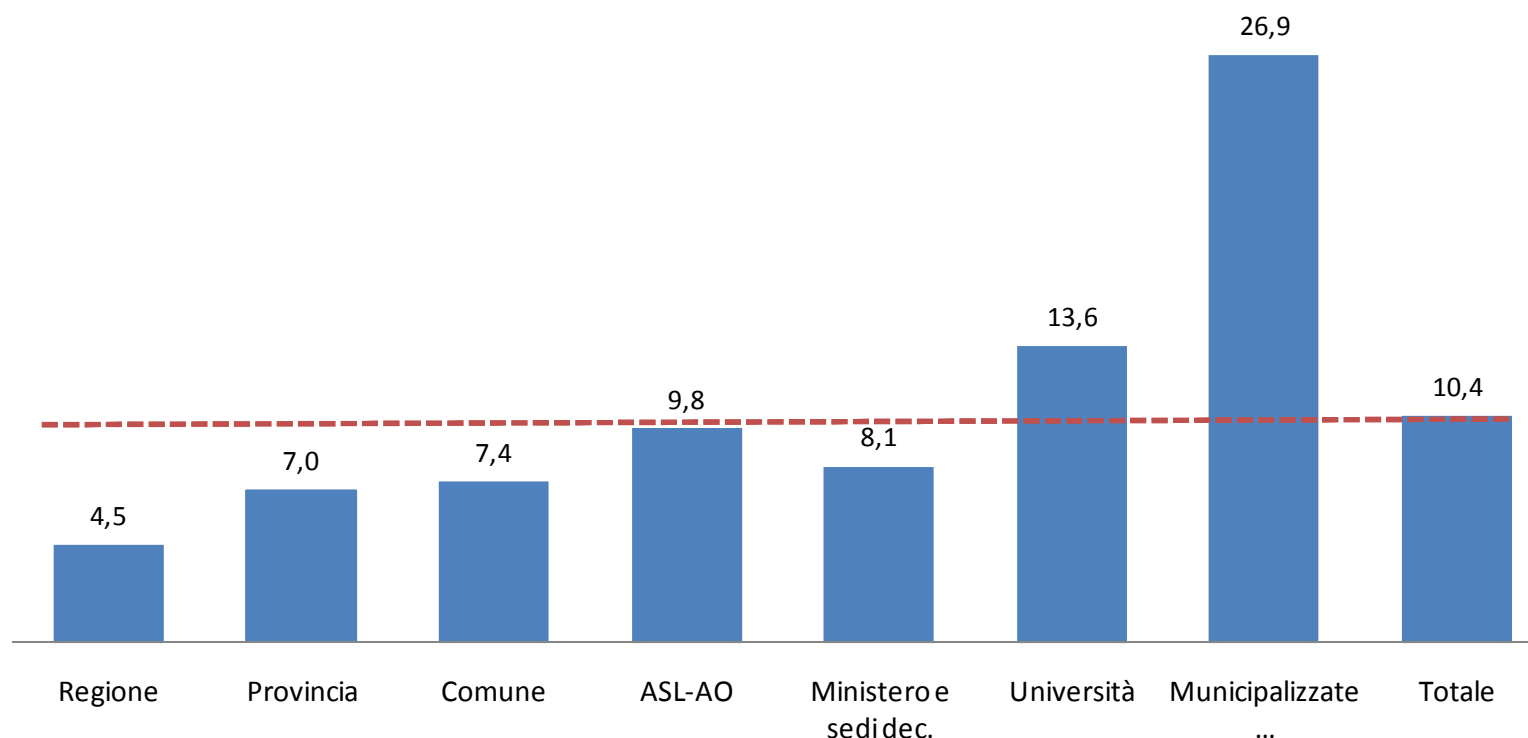


PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le competenze normative continuano ad essere ritenute prioritarie nella costruzione del profilo del buyer. Tuttavia si considerano anche le **competenze trasversali** legate alla capacità di gestire processi complessi e di intercettare i fabbisogni di acquisto dei diversi uffici dell'Ente.

3.1.4 Il supporto esterno

Uso dei servizi di **consulenza esterna** nell'ultimo triennio (valori %)

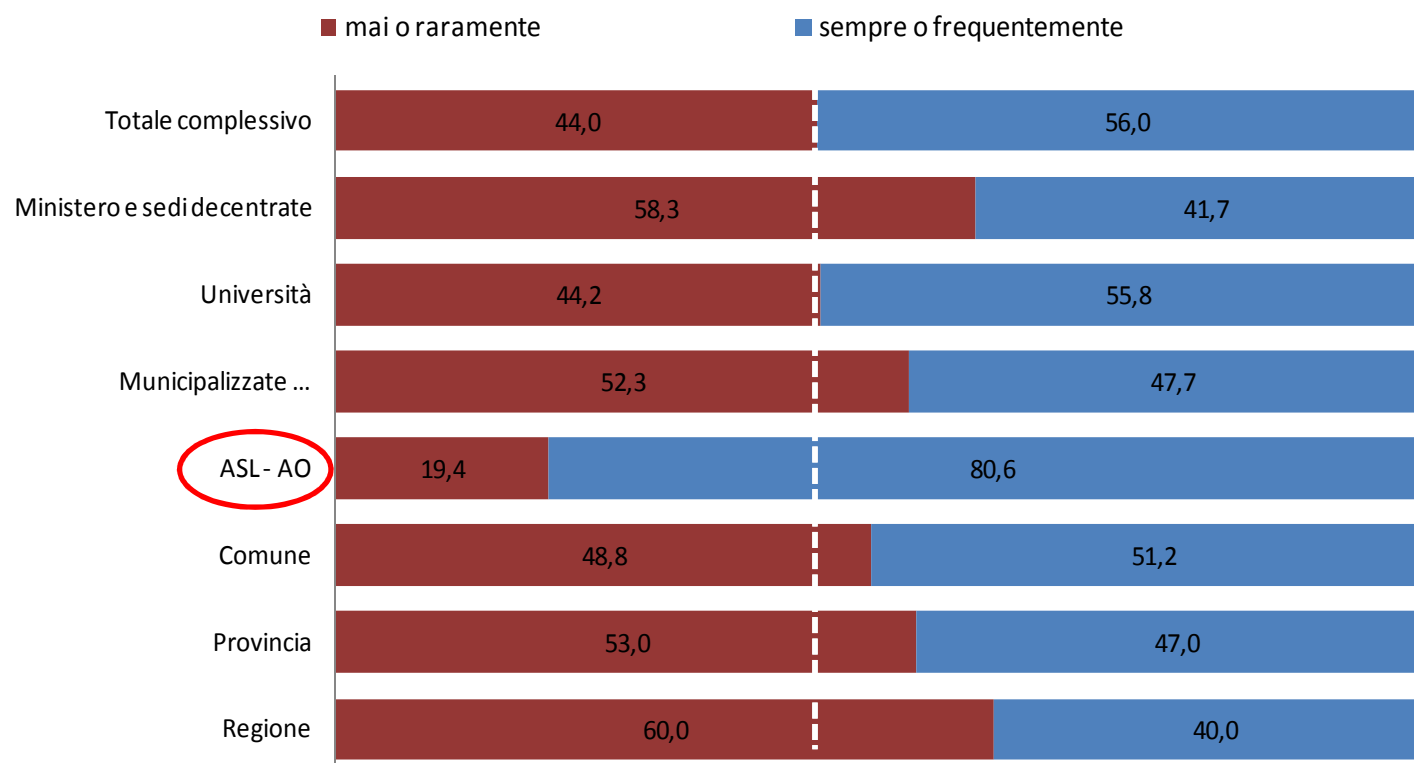


La consulenza esterna è **scarsamente utilizzata**, anche quella di tipo accademico-universitario, con l'unica eccezione delle società **Municipalizzate** che hanno una percentuale che supera il 20% degli uffici acquisti.



3.1.5 L'offerta economicamente più vantaggiosa

Ricorso all'offerta economicamente più vantaggiosa per tipologia di Ente (% sul totale)



Ad eccezione delle **ASL**, L'utilizzo dell'offerta economicamente più vantaggiosa come criterio di aggiudicazione non sembra ad oggi essere predominante.

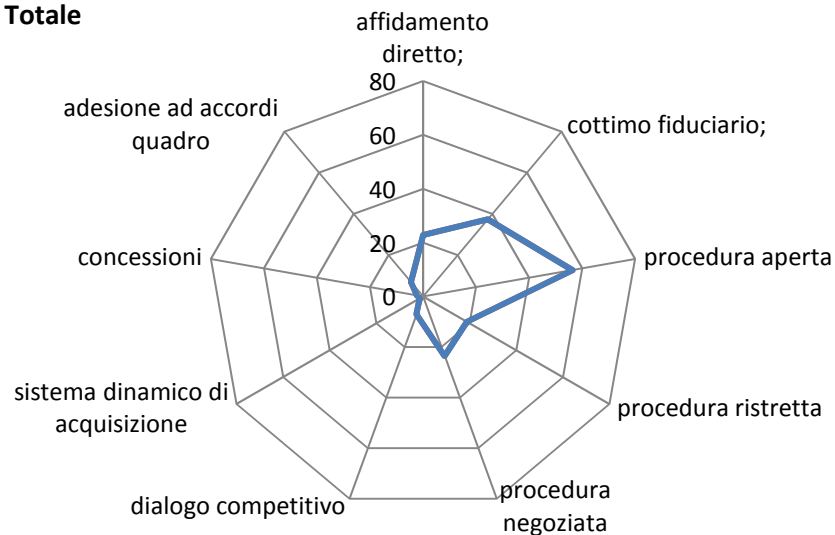


PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

3.1.6. Le procedure di gara (1/2)

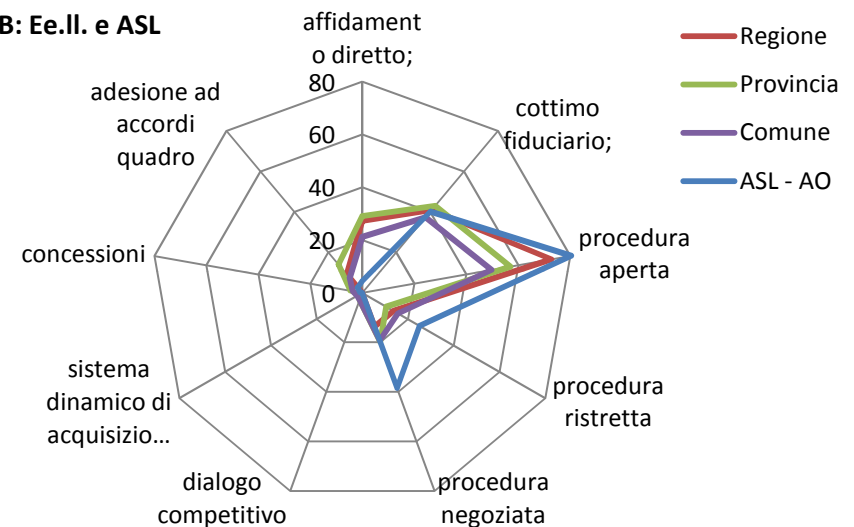
Procedure utilizzate: **Totale** (valori %)

A - Totale



Procedure utilizzate: **EELL e ASL** (valori %)

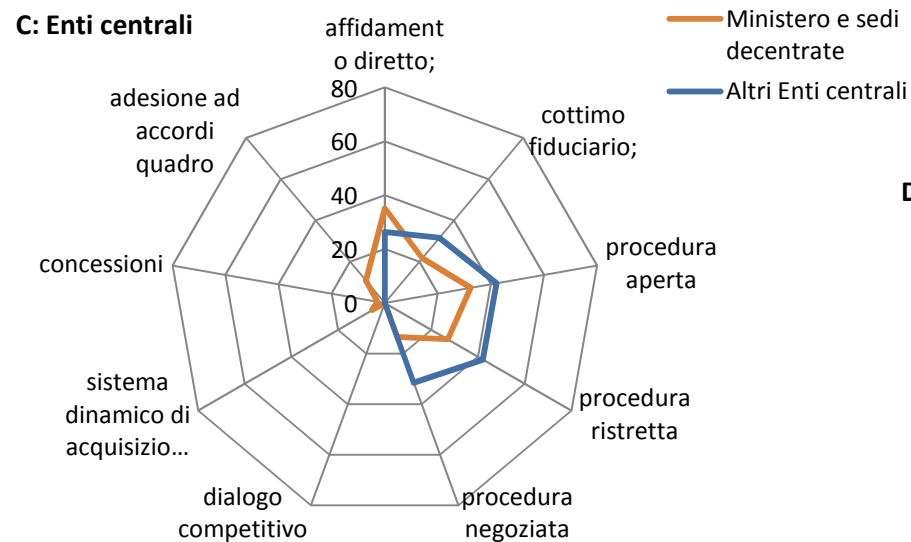
B: Ee.II. e ASL



Pur essendo la **procedura aperta** ancora la più utilizzata dai buyer, appare sempre più importante avere la possibilità di **negoziare le condizioni della fornitura** attraverso un contatto diretto con le imprese.

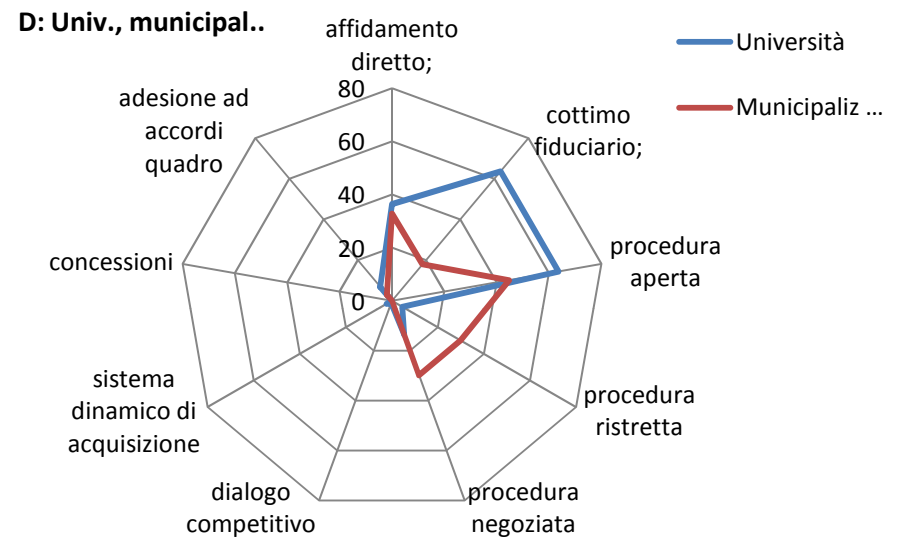
3.1.6. Le procedure di gara (2/2)

Procedure utilizzate: **Enti Centrali**(valori %)



Guardando ai Ministeri e agli Altri enti Centrali, a differenza dei precedenti enti, non spicca nessuna particolare preferenza tra le procedure sopra citate.

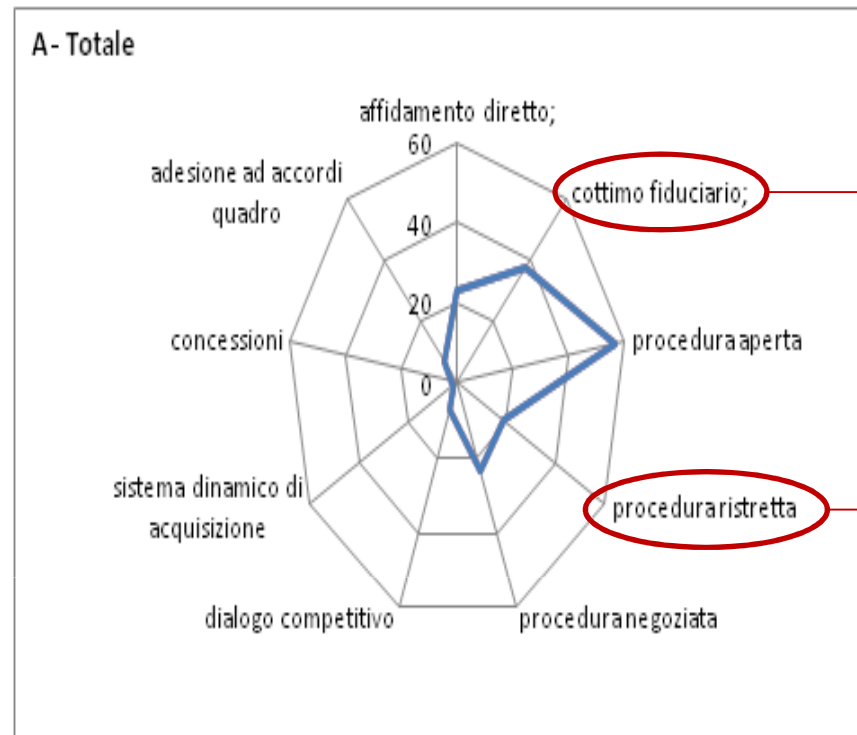
Procedure utilizzate: **Università, e multiutilities** (valori %)



Diversamente, le **Università** si concentrano sulle procedure aperte e sul cottimo fiduciario, le Municipalizzate e le società multiutilities si stanno orientando verso le procedure ristrette e negoziate

3.1.6. Le procedure di gara

*Procedure utilizzate: **Totale** (valori %)*



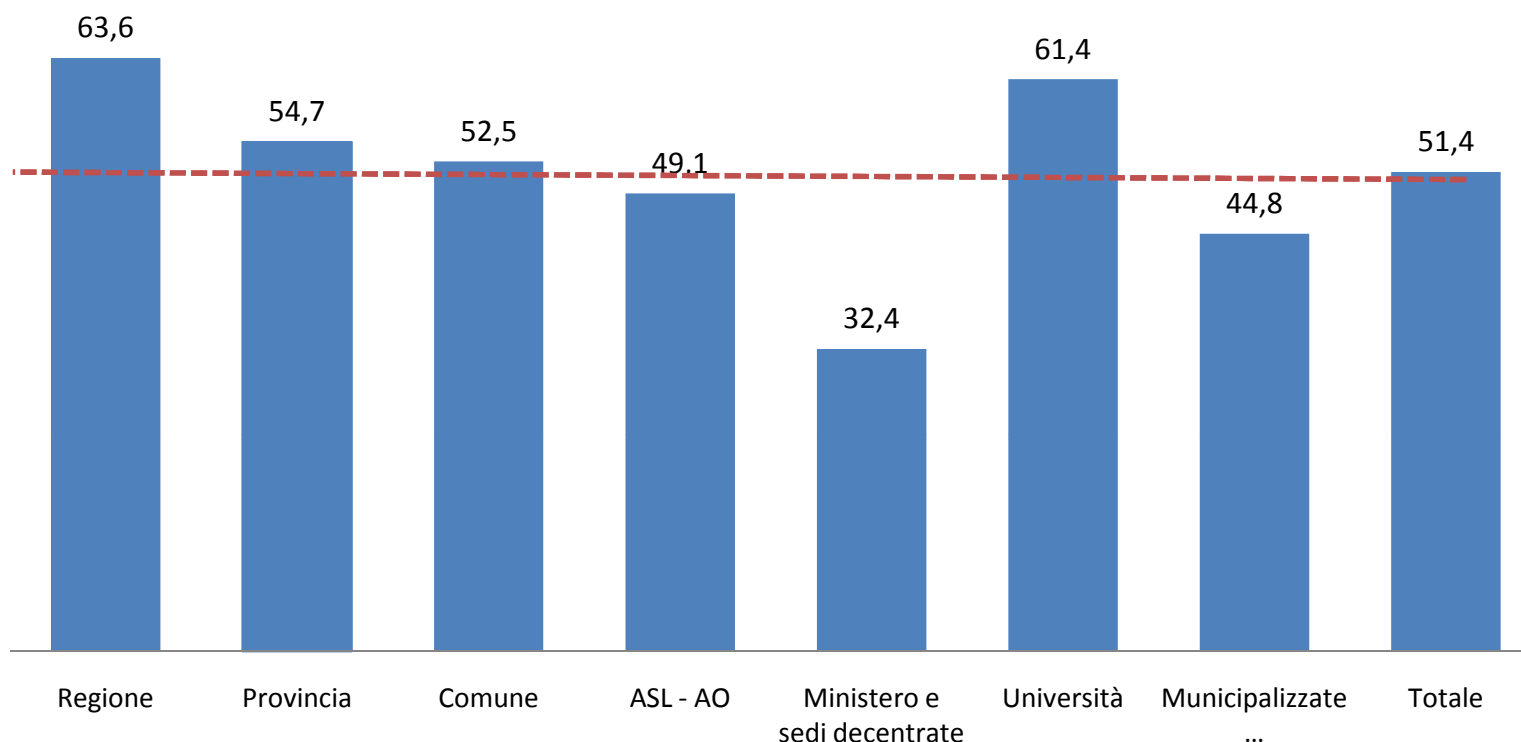
Pur essendo la **procedura aperta** ancora la più utilizzata dai buyer, appare sempre più importante avere la possibilità di **negoziare le condizioni della fornitura** attraverso un contatto diretto con le imprese.

- Le **Università** si concentrano sulle procedure aperte e sul **cottimo fiduciario**
- le **Municipalizzate** si stanno orientando verso le **procedure ristrette e negoziate**

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE
 - 3.1. *Il contesto attuale*
 - 3.2. *Le opportunità*
 - 3.3. *Gli ambiti di intervento prioritari*
4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI

3.2.1 Il Green Public Procurement (1/2) nella qualità

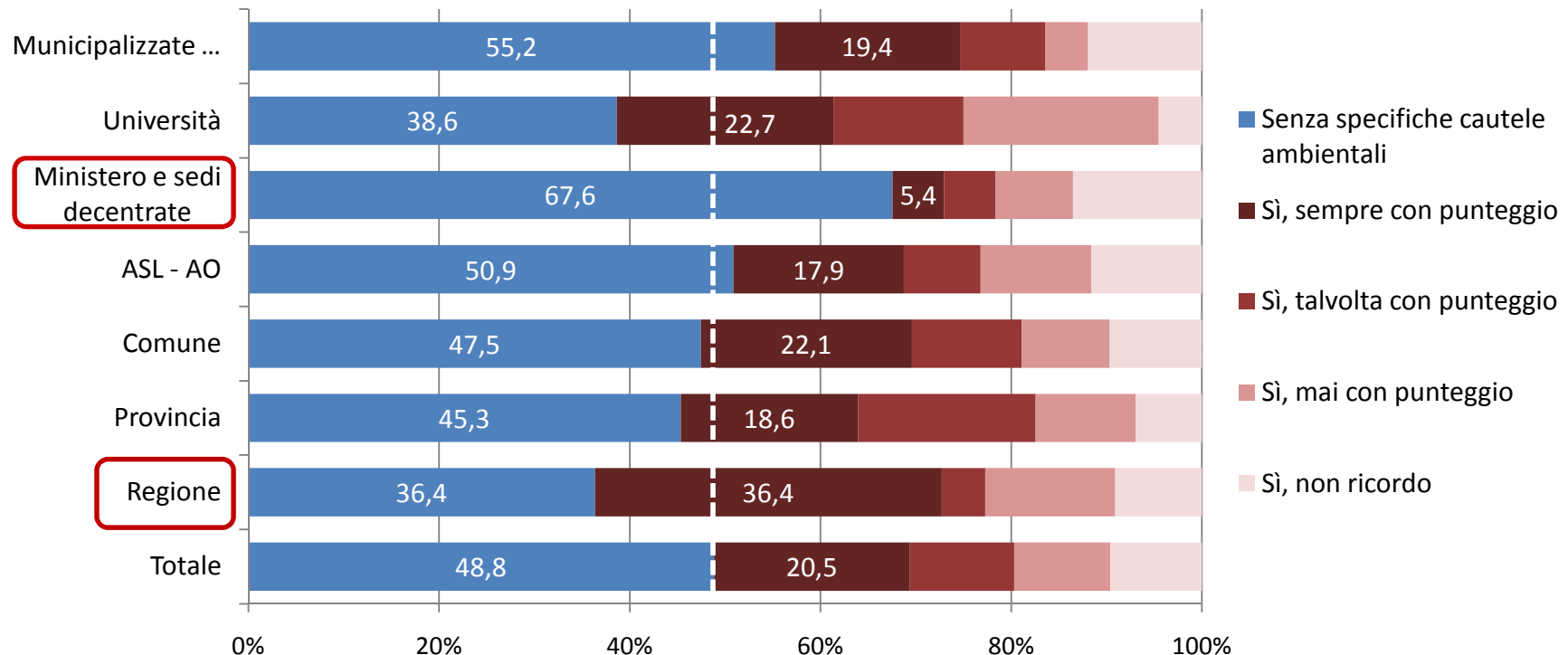
*Ricorso al GPP per **tipologia di Ente** (valori %)*



Nell'ultimo anno, poco più della metà degli uffici ha previsto in sede di gara l'introduzione di specifiche cautele ambientali (Green Public Procurement). Particolarmente attivi gli uffici delle **Regioni** e delle **Università**; più indietro i **Ministeri** (solo il 32% degli uffici intervistati).

3.2.1 Il Green Public Procurement (2/2) nella valutazione

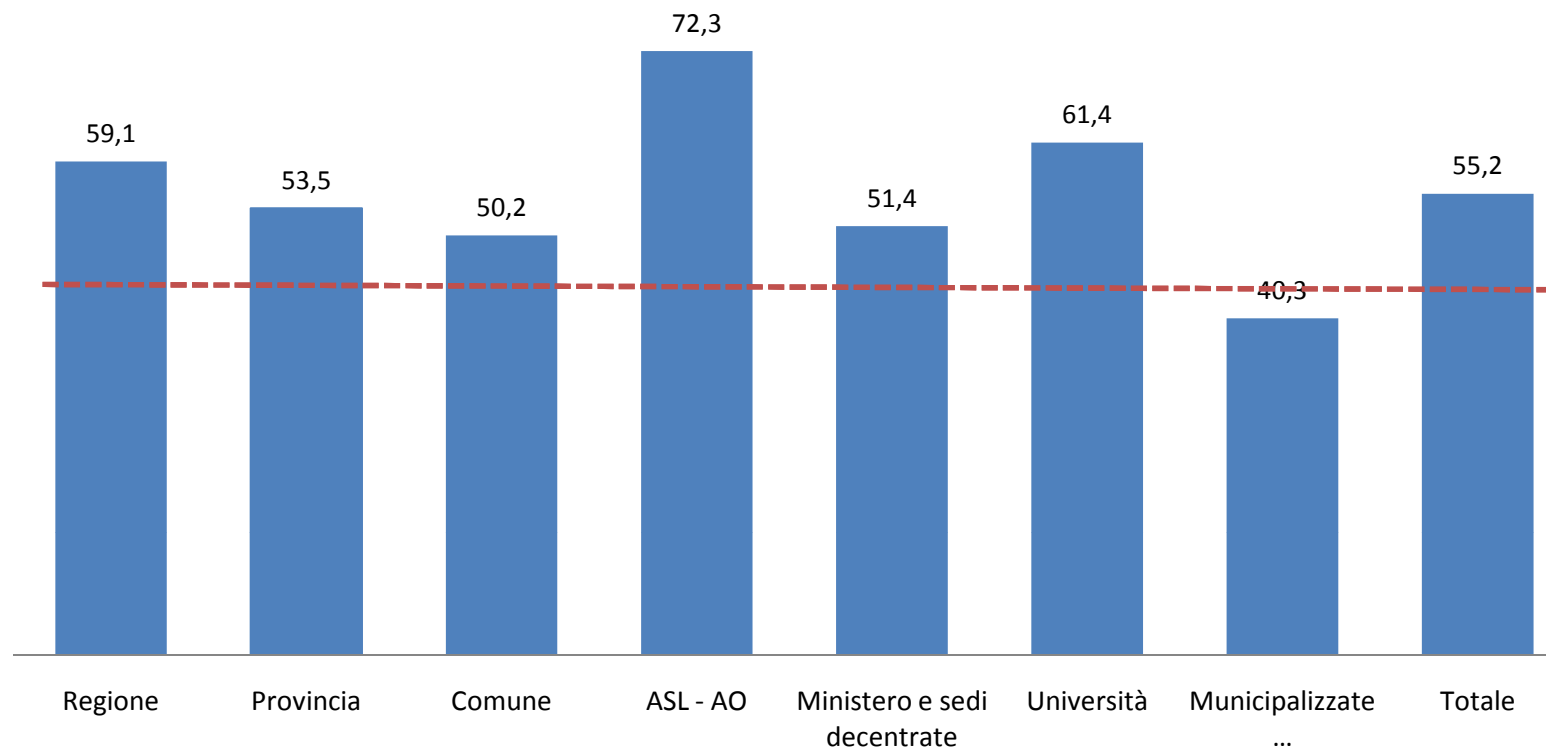
*Utilizzo nell'ultimo anno di specifiche cautele ambientali (GPP) e **casi in cui hanno ricevuto punti nell'offerta economicamente più vantaggiosa** per tipologia di Ente (% sul totale dei rispondenti)*



Uno sforzo maggiore va fatto nella direzione di valorizzare la “sensibilità ambientale” dei fornitori **come criterio di valutazione della qualità dell’offerta**. Infatti solo il 40% di coloro che ricorrono al GPP vi attribuiscono uno specifico punteggio all’interno del criterio di offerta economicamente più vantaggiosa.

3.2.2 L' e-procurement (1/2)

*Livello di utilizzo dell'e-procurement per **tipologia di Ente** (% sul totale)*

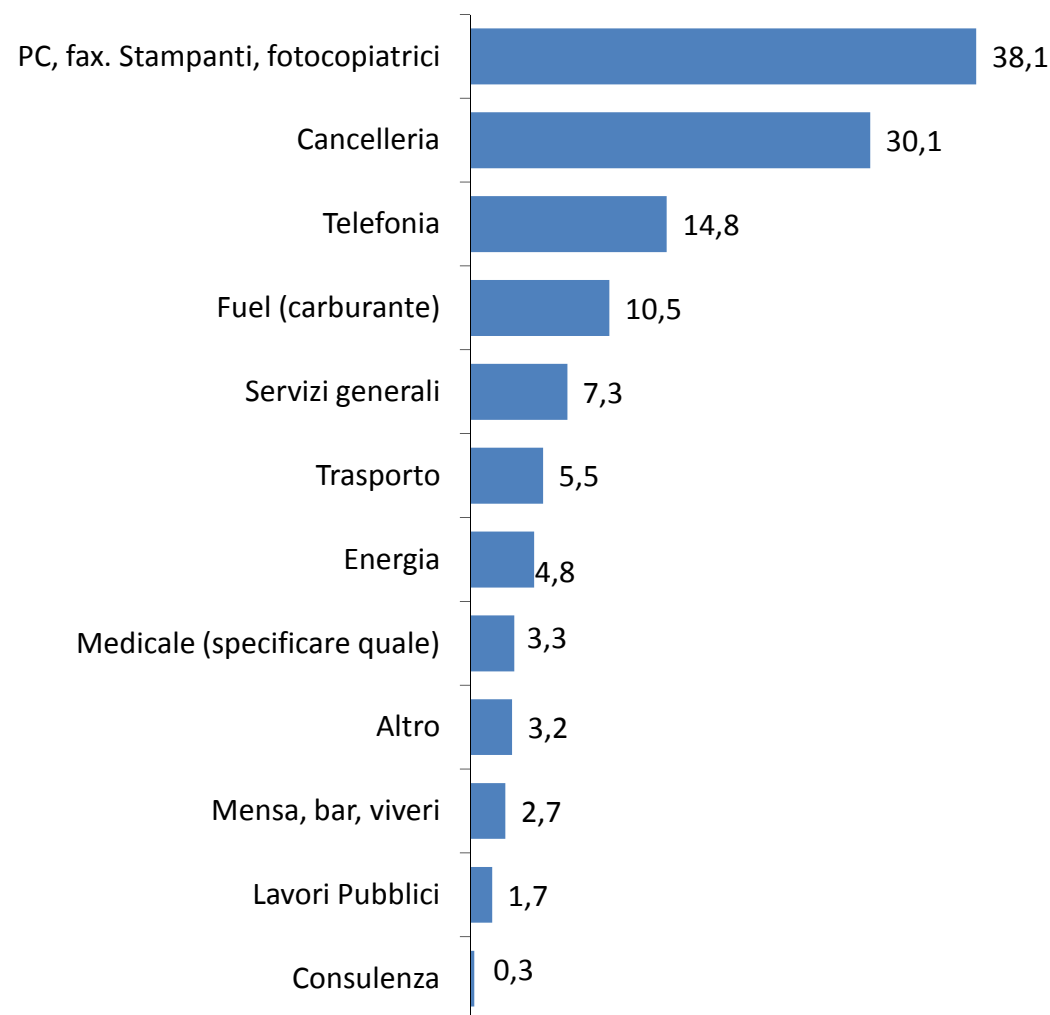


- L'e-procurement comincia ad essere uno strumento utilizzato dalle amministrazioni soprattutto per i vantaggi conseguiti in termini di **risparmi di tempo e costo**.
- **Asl e Regioni del Nord** presentano percentuali medie di utilizzo maggiori.
- Attraverso l'e-procurement si acquistano sempre più **prodotti standardizzati**, soprattutto attrezzature di ufficio, cancelleria, telefonia e carburante.

PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

3.2.2 L' e-procurement (2/2)

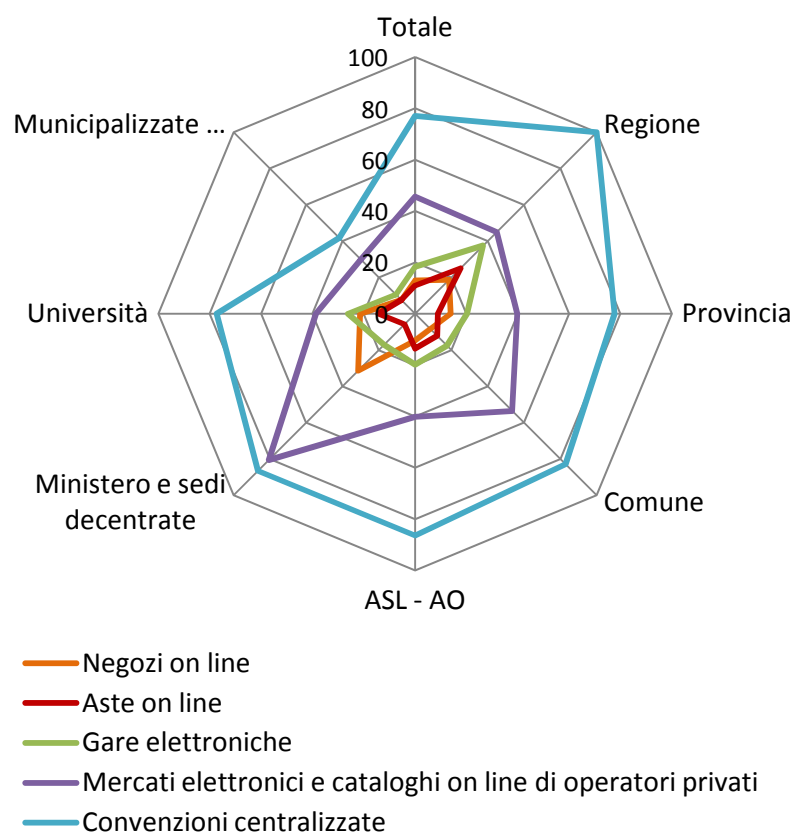
Tipologia di beni/servizi acquistati con e-procurement (% sul totale dei rispondenti)



Ciò che si acquista tramite procedure informatiche **sono beni altamente standardizzati**, soprattutto attrezzature di ufficio, cancelleria, telefonia e carburante.

3.2.3. Gli strumenti di e-procurement

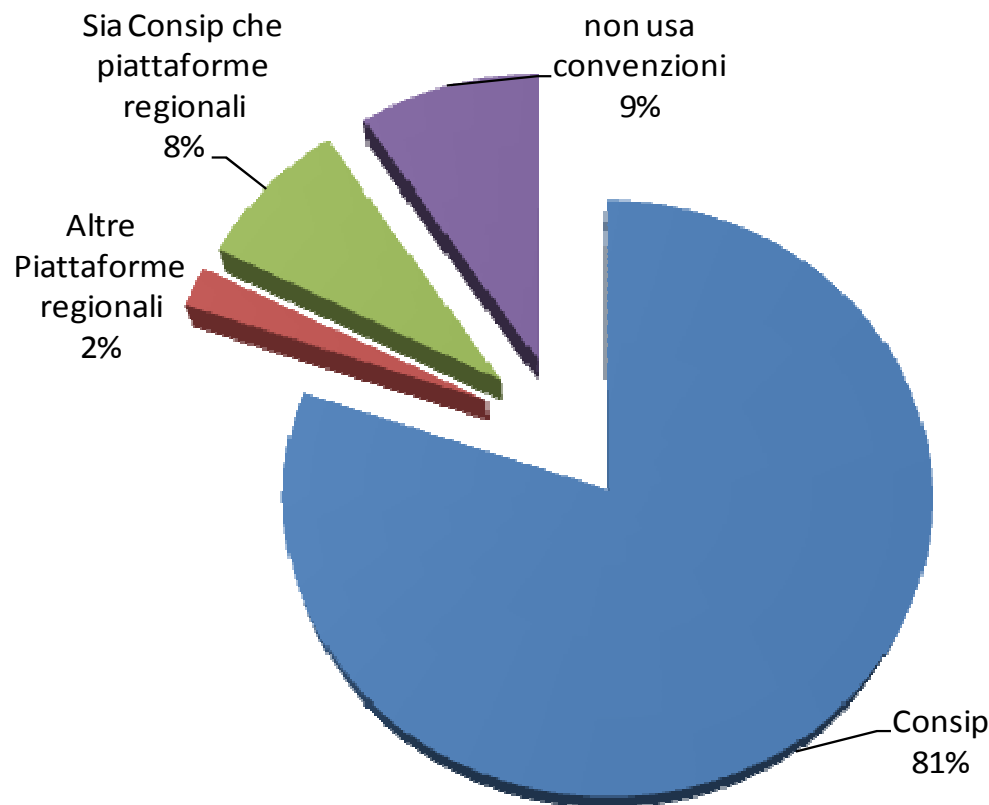
Utilizzo degli strumenti tecnologici per tipologia di Ente (% abbastanza+molto dei soli rispondenti)



- **Convenzioni, mercato elettronico e cataloghi on line** sono quelli più utilizzati, anche se ci sono ampi spazi di crescita. Meno diffuse le gare, le aste e i negozi on line .
- Il dato sui Ministeri risente ovviamente dell'obbligatorietà della legge a ricorrere a strumenti centralizzati di acquisto.
- L'80% degli enti utilizzano come **convezioni** quelle di Consip. Quasi metà degli uffici ASL utilizza anche piattaf. Regionali
- Sei uffici su dieci partecipano al **ME** e di questi il 90% lo fa attraverso la piattaforma Consip
- Utilizzano, ma quanto acquistano?

3.2.4 Le Convenzioni (1/2)

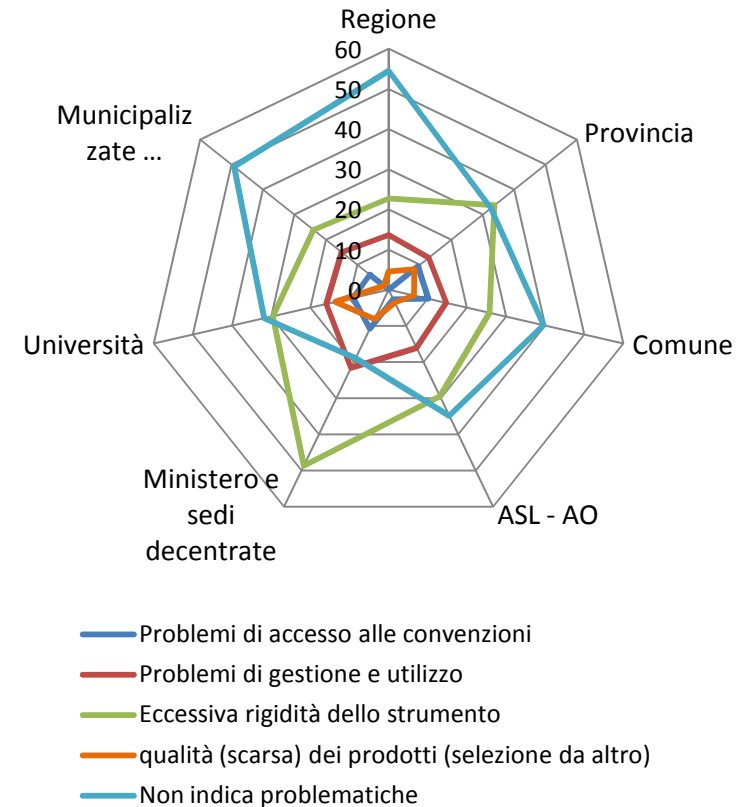
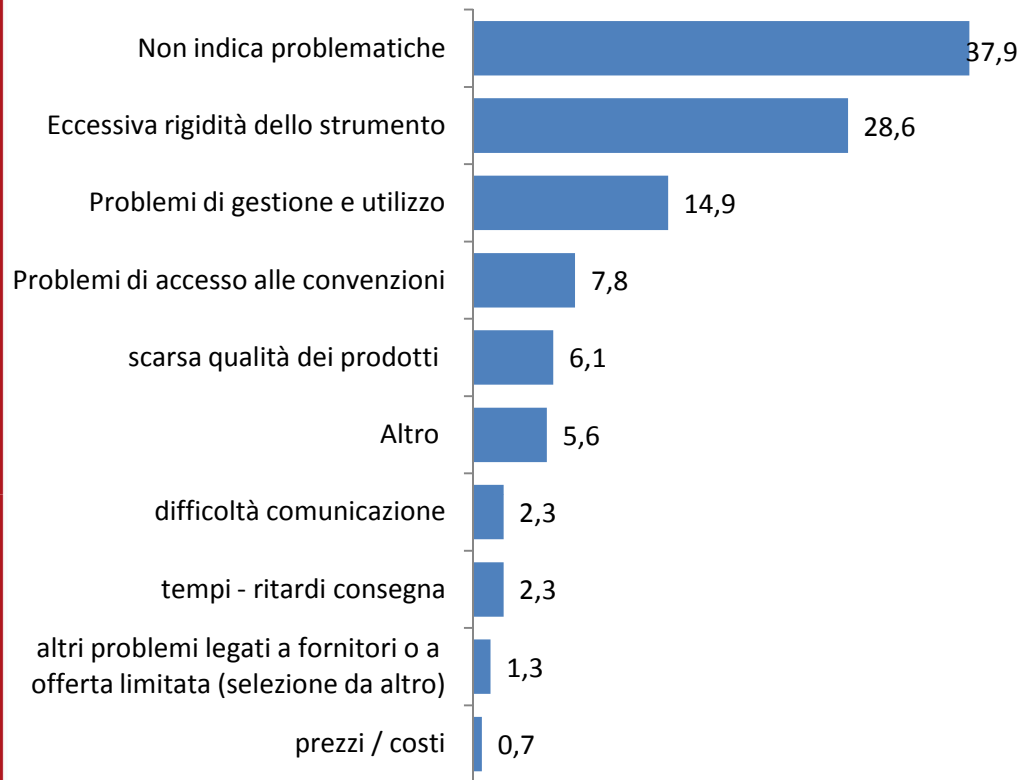
Utilizzo delle Convenzioni (% sul totale)



Quasi l'80% degli Enti utilizzano come convenzioni quelle predisposte dalla **Consip**, mentre l'8% oltre alla Consip utilizza anche altre piattaforme regionali: di quest'ultimi quasi la metà sono uffici di ASL

3.2.4 Le Convenzioni (2/2)

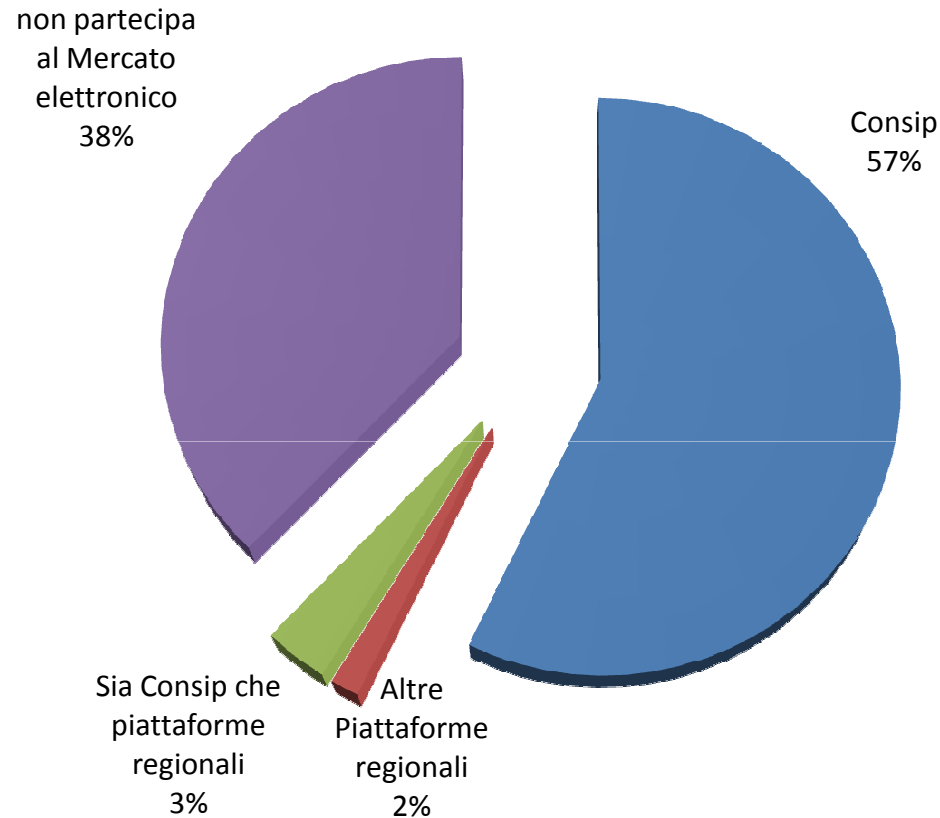
Problematiche legate all'uso delle Convenzioni secondo chi vi partecipa (% sul totale; possibili più risposte)



Le minori difficoltà sono incontrate da Regioni e aziende Municipalizzate però quest'ultime utilizzano anche meno le convenzioni centralizzate. La **eccessiva rigidità dello strumento** pur essendo per tutti gli enti la prima tra le problematiche, diventa assai rilevante soprattutto per i Ministeri

3.2.5 I Mercati Elettronici (1/2)

Partecipazione al Mercato elettronico (%)

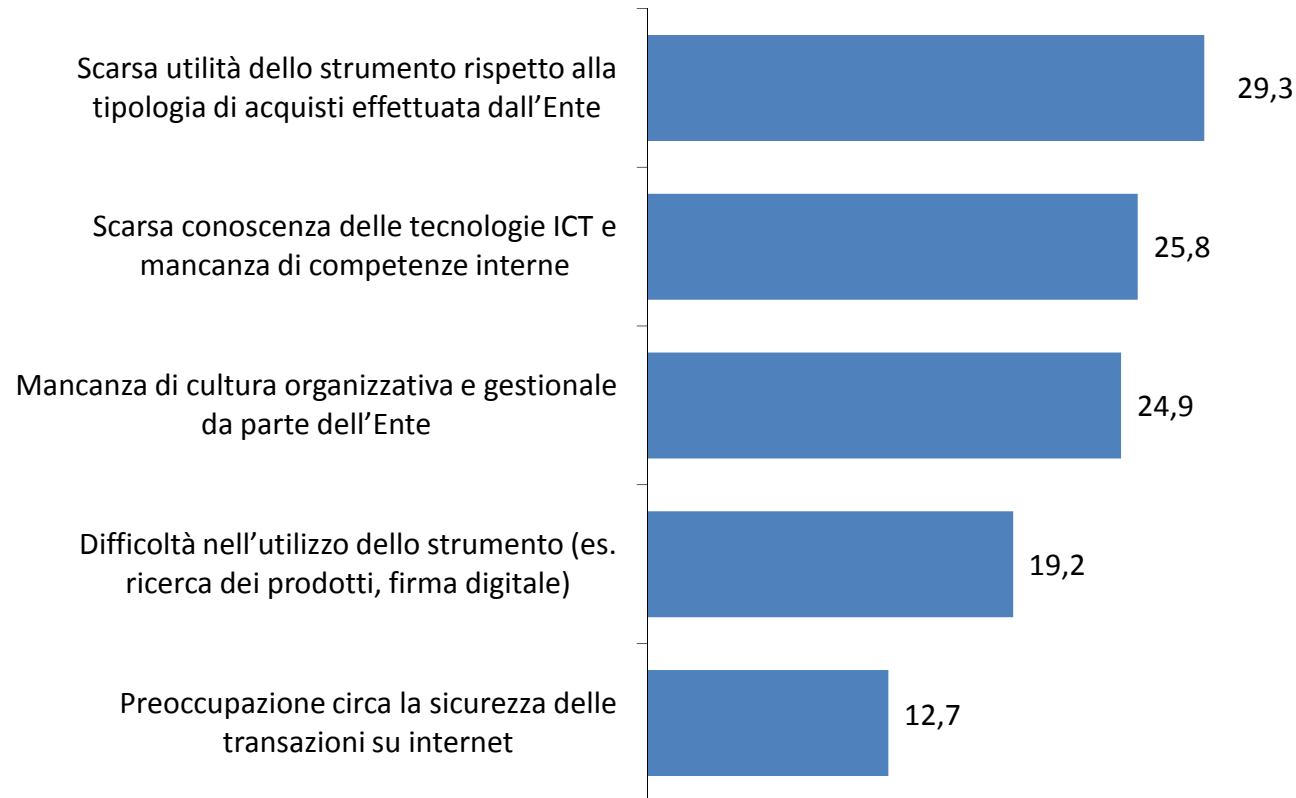


Sei uffici su dieci, fra quelli inclusi nel campione, partecipano al mercato elettronico.

Di questi, più del 90% lo fa solo attraverso la piattaforma Consip, mentre il 5% si avvale anche di altre piattaforme regionali.

3.2.5 I Mercati Elettronici (2/2)

Motivi che hanno impedito l'accesso al MEPA (% sul totale di chi non partecipa)

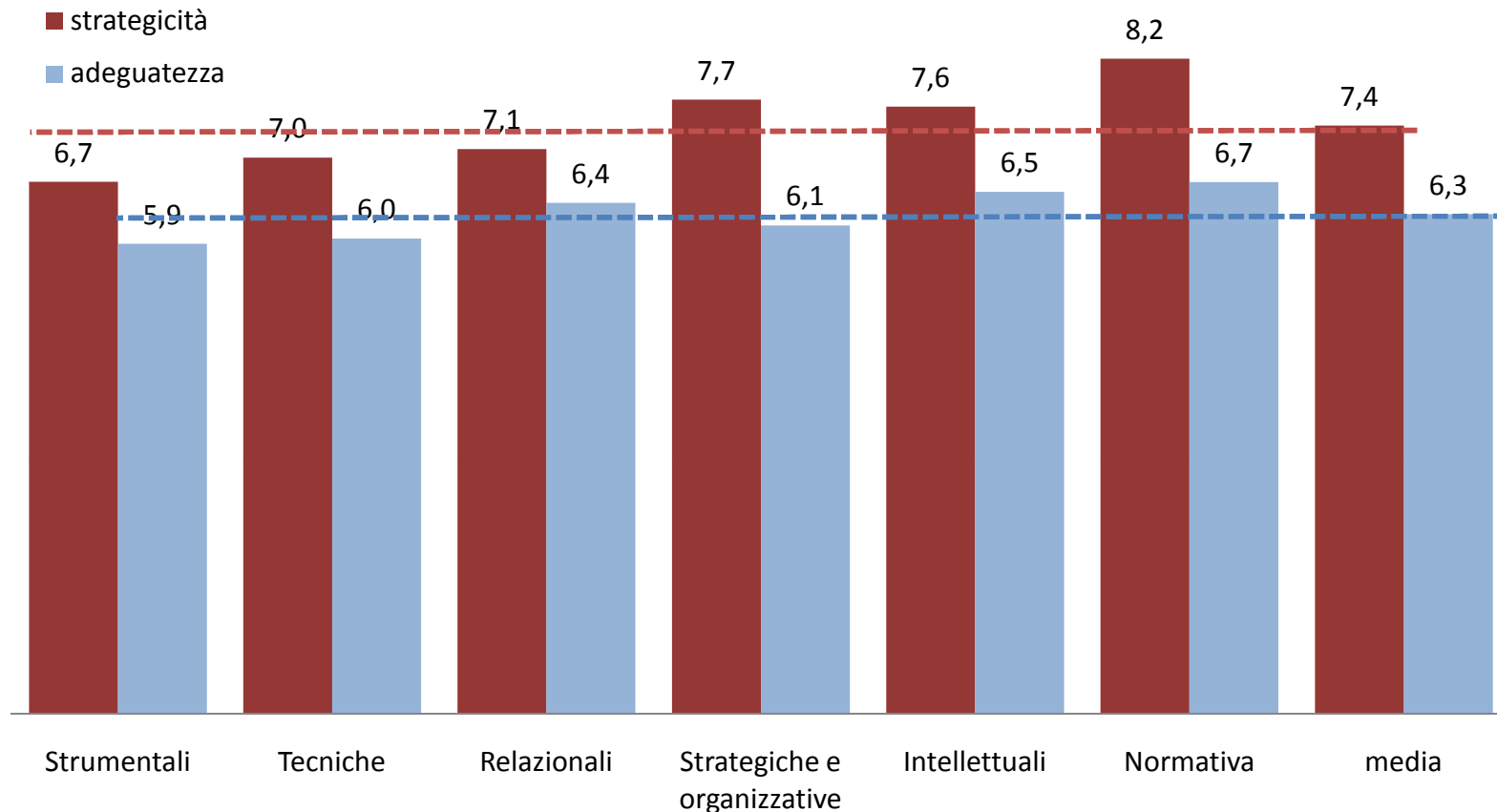


La **scarsa utilità dello strumento rispetto alla tipologia di acquisti effettuata dall'Ente** è il motivo segnalato da circa un terzo degli uffici (in particolare dalla metà delle municipalizzate); seguono poi i motivi già messi in luce dagli uffici che utilizzano il MEPA, ossia **scarsa conoscenza dell'ICT e mancanza di cultura organizzativa-gestionale** (soprattutto per i Comuni).

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE
 - 3.1. *Il contesto attuale*
 - 3.2. *Le opportunità*
 - 3.3. *Gli ambiti di intervento prioritari*
4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI

3.3.1. L'aggiornamento delle competenze

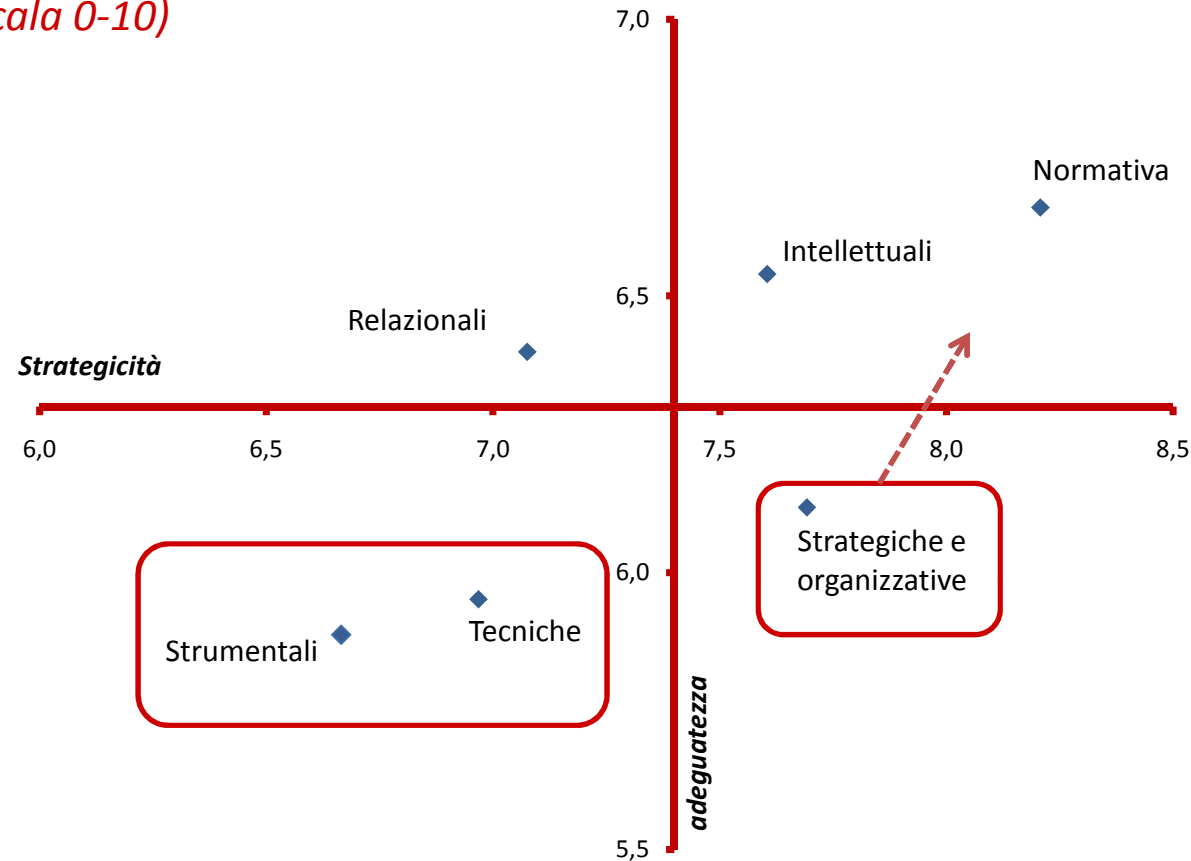
*Livello medio di **adeguatezza interna** e **strategicità** percepite
(indice in scala 0-10)*



I livelli di adeguatezza, pur essendo piuttosto alti per le competenze **normative** e **intellettuali** sono comunque percepiti come inferiori alla strategicità. Si conferma la forte **motivazione** dei buyer a migliorare i propri skills e l'importanza della **leva formativa** per colmare il **gap** di competenze.

3.3.1. L'aggiornamento delle competenze

*Livello medio di **adeguatezza interna e strategicità** percepite
(indice in scala 0-10)*



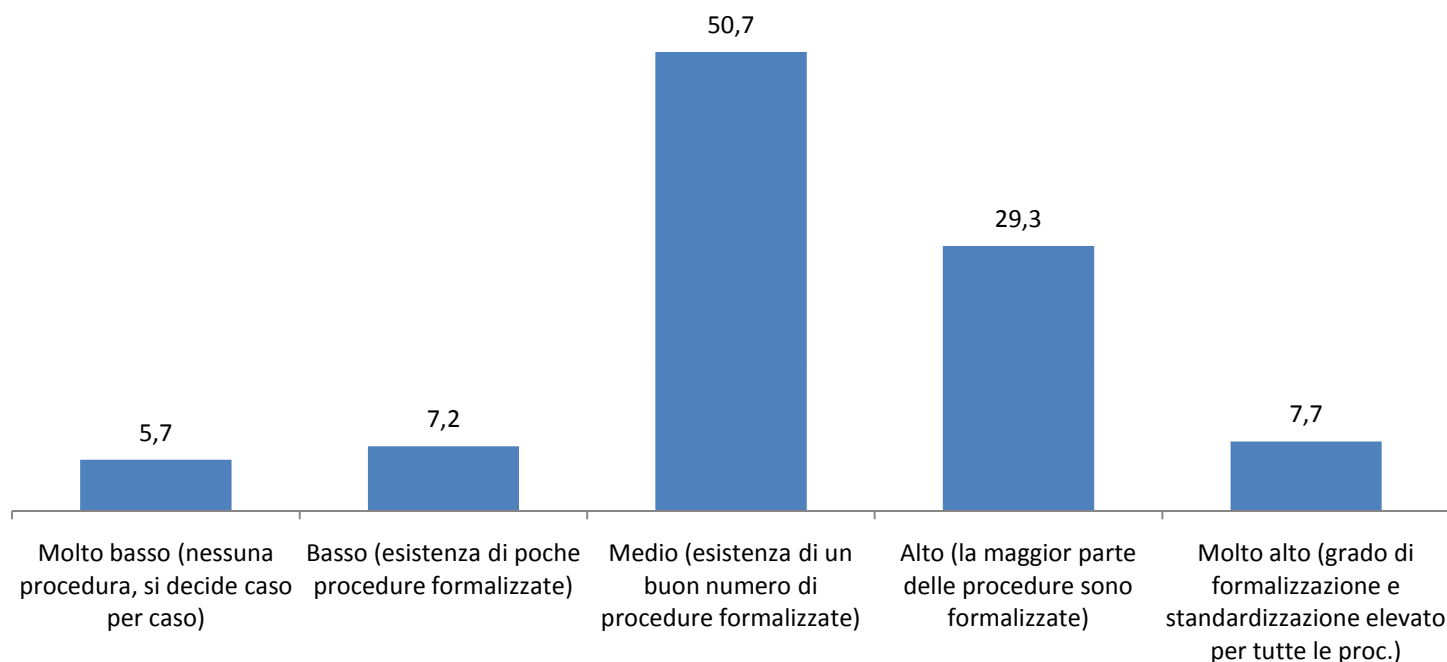
I livelli di **adeguatezza**, pur essendo piuttosto alti per le competenze normative e intellettuali sono comunque percepiti come **inferiori alle strategicità**.

Si conferma la forte **motivazione** dei buyer a migliorare i propri skills e l'importanza della **leva formativa** per colmare il **gap** di competenze.

Da notare come le competenze **strategico-organizzative**, reputate altamente strategiche sono però a un livello di adeguatezza sotto la media.

3.3.2. La programmazione della domanda e l'analisi dei fabbisogni 1/2

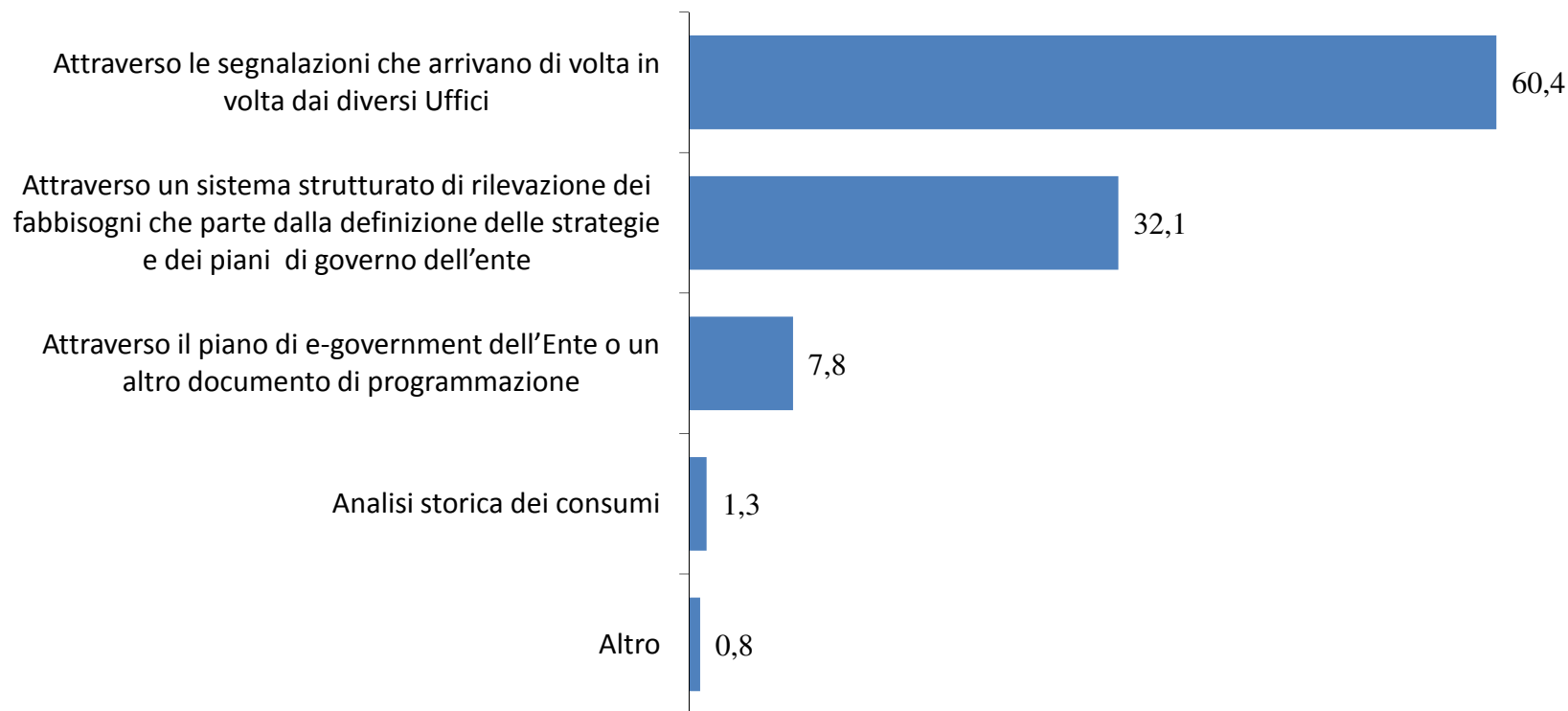
*Livello di **scientificità** e standardizzazione delle procedure*



- **Più di un terzo** degli uffici ha la quasi totalità delle procedure standardizzate, in particolare le Regioni, le municipalizzate e le ASL;
- Notevole è il divario tra Nord e Sud.

3.3.2. La programmazione della domanda e l'analisi dei fabbisogni 2/2

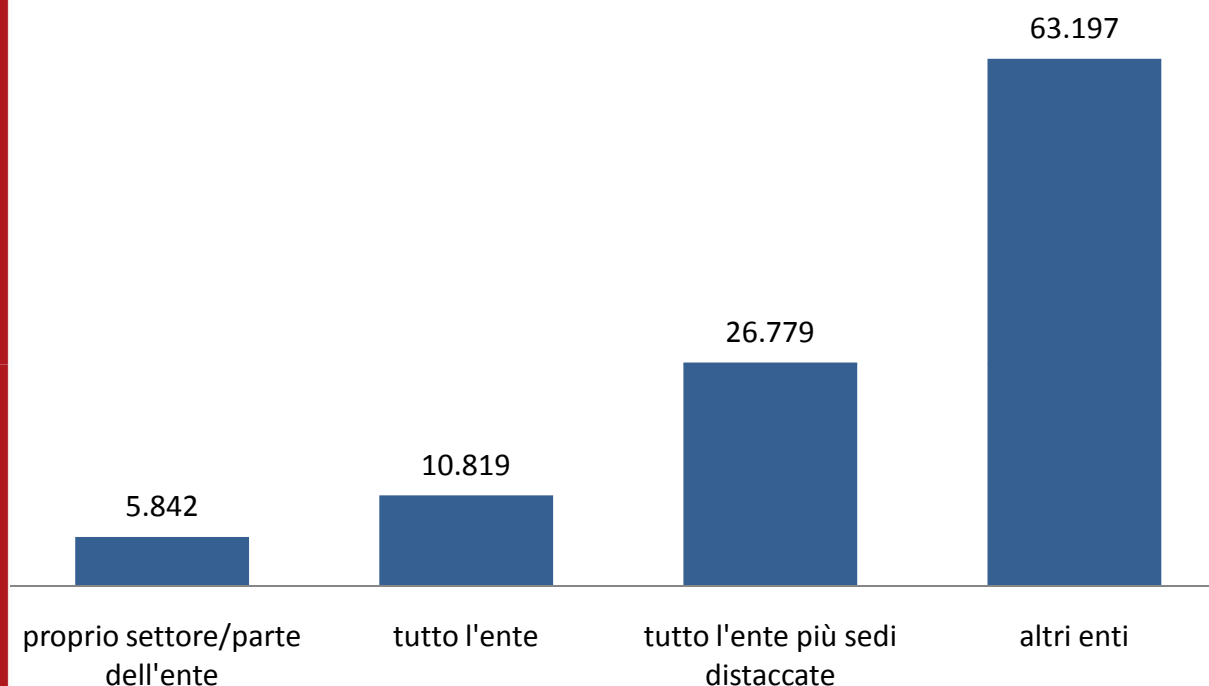
Come vengono prevalentemente rilevati i fabbisogni di acquisto



In generale, i fabbisogni di acquisto vengono per il 60% prevalentemente rilevati attraverso le **segnalazioni** che arrivano di volta in volta dai diversi uffici: occorre lavorare, soprattutto nei **Ministeri** nei **Comuni** e nelle **Province** per la creazione di un **sistema strutturato di rilevazione** dei fabbisogni che parte dalla definizione delle strategie e dei piani di governo dell'Ente.

3.3.3 La riduzione dei livelli di frammentazione

Valore medio degli acquisti per livello di aggregazione della domanda (migliaia euro)

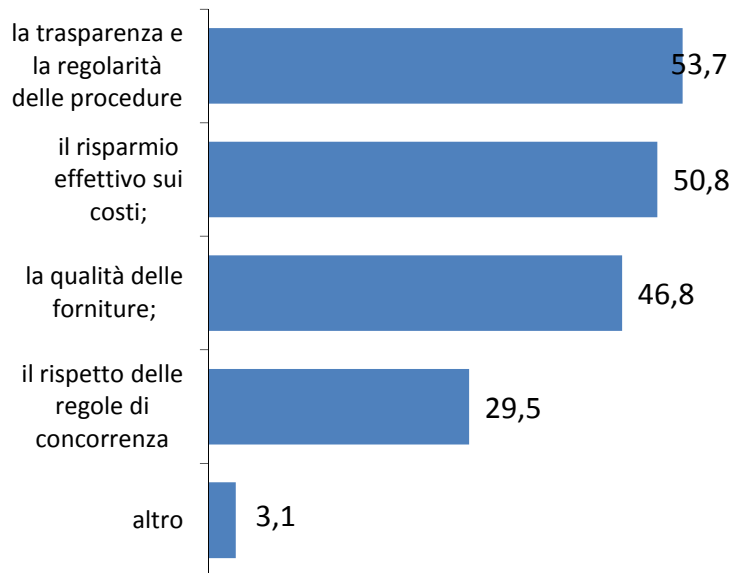


Il volume medio di transato annuo è correlato positivamente e significativamente al livello di aggregazione della domanda. Le amministrazioni più efficienti sono quelle che effettuano più contratti.

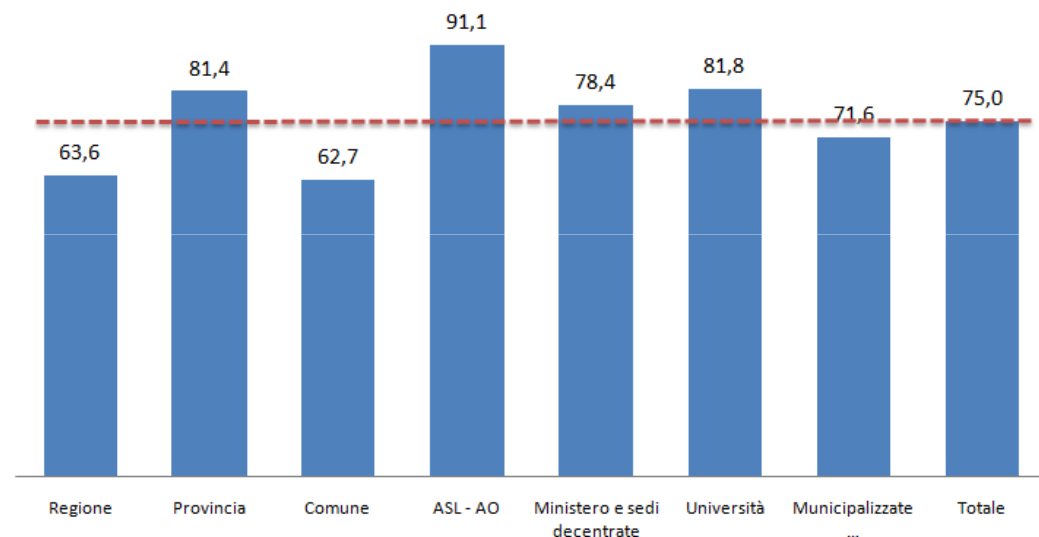
La riduzione della frammentazione va auspicata, accompagnata al rispetto delle **specificità del territorio** e dei fabbisogni locali.

3.3.4. Il monitoraggio

Oggetto dell'attività di monitoraggio, nel caso in cui è svolto (% sul totale)



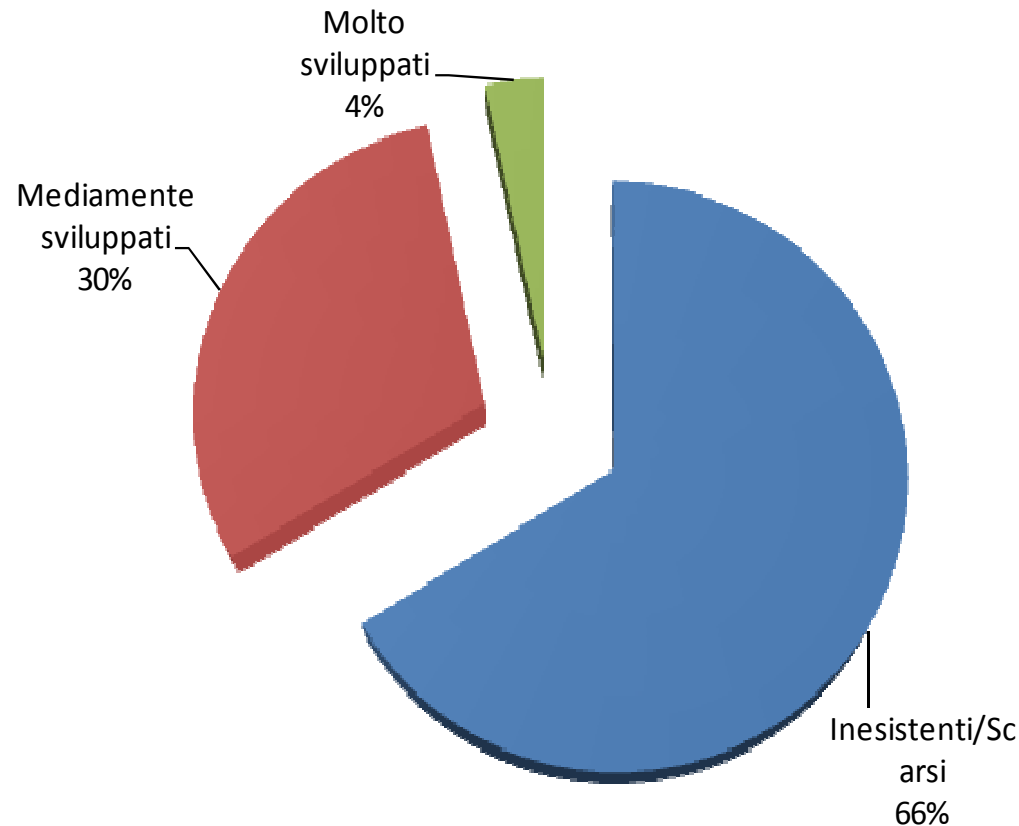
Esistenza di strumenti di controllo e monitoraggio delle procedure per tipologia di Ente (% sul totale)



Gli strumenti di controllo e di monitoraggio delle procedure di acquisto sono **largamente diffusi** dato che tre uffici su quattro se ne dotano. La diffusione di tali strumenti aumenta particolarmente nelle ASL, mentre si riduce nei Comuni e Regioni. Il monitoraggio riguarda prevalentemente la trasparenza e la regolarità delle procedure e il risparmio effettivo sui costi, un po' meno la qualità. Quali sono gli strumenti utilizzati?

3.3.5. La valutazione della performance

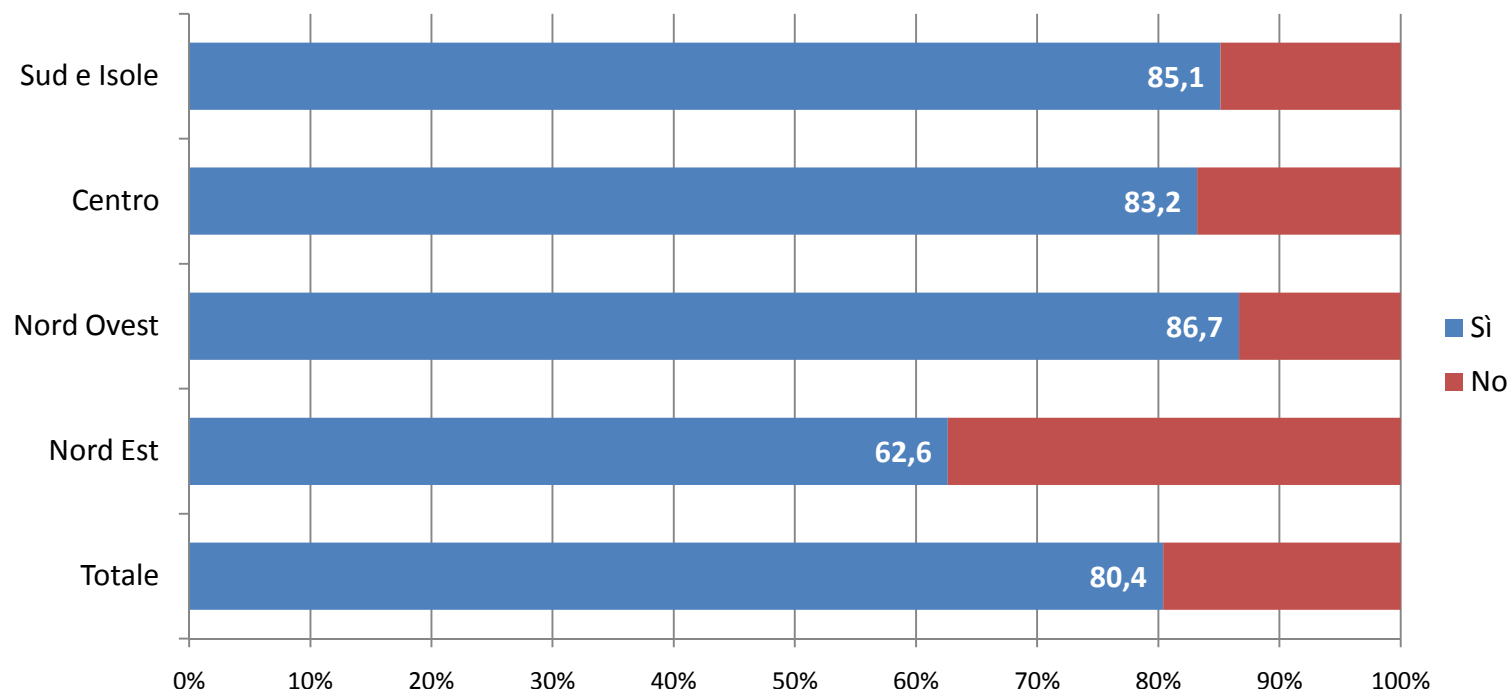
*Esistenza di **Key Performance Indicator** dell'attività del buyer (valori %)*



Ancora **poco frequenti** (in un caso su tre) sono le procedure di valutazione della performance individuale legata alla capacità del responsabile Ufficio acquisti di ottenere effettivi vantaggi per il proprio Ente. Si discostano dagli altri enti le **Regioni**, dove nel 14% dei casi vengono adottati strumenti di valutazione molto sviluppati

3.3.6. L'adozione di un sistema di standard minimi di qualità professionale

*Favorevoli a una **certificazione nazionale** per area geografica*

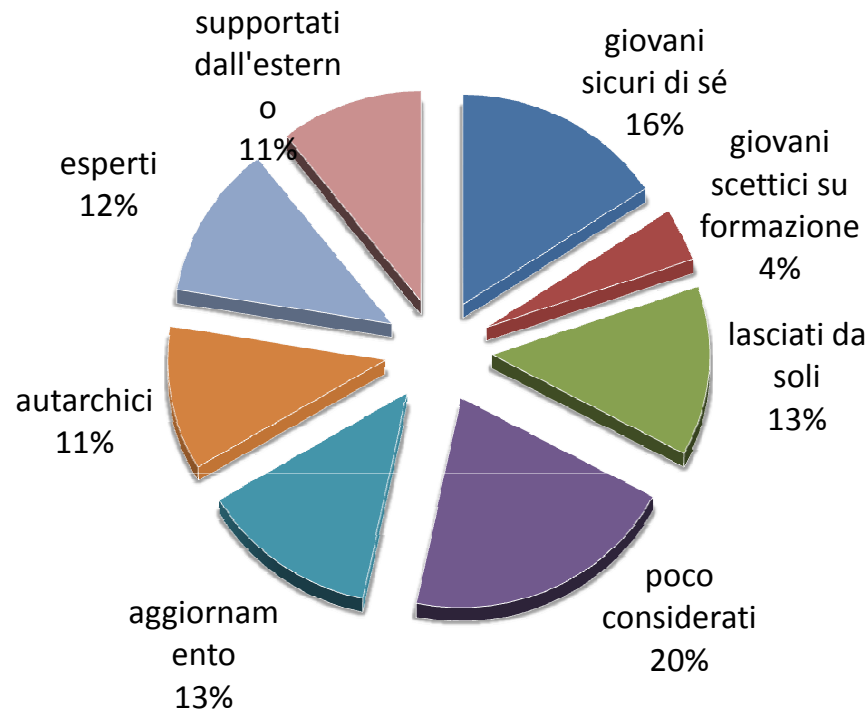


L'**80%** di coloro che esprimono un'opinione è **favorevole** alla possibilità di introdurre una certificazione nazionale per gli acquirenti pubblici a seguito di esami progressivi, sulla base della quale ancorare promozioni e aumenti di stipendio (modello inglese). Più scettici i responsabili degli uffici del **Nord-Est**, il **40% dei quali si dice contrario**. Circa un quinto egli intervistati non fornisce una risposta.

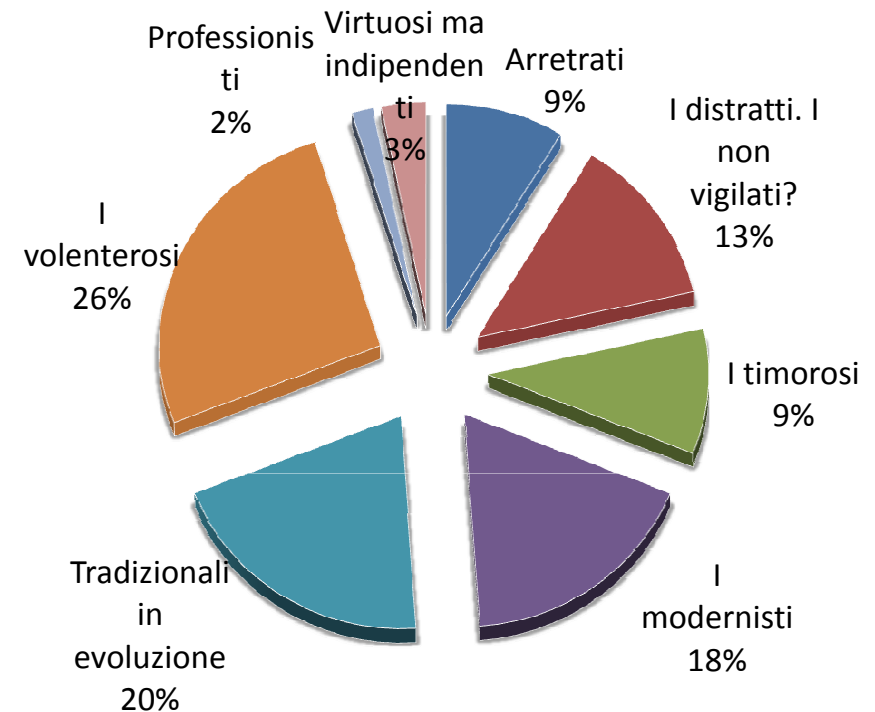
1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
3. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE
4. L'INNOVAZIONE NELLA FUNZIONE ACQUISTI: UN'ANALISI TIPOLOGICA DEI BUYER E DEGLI UFFICI

4.2. L'ANALISI DEI RESPONSABILI

Composizione percentuale dei gruppi di Responsabili ...



e dei gruppi di Uffici



L'analisi dei gruppi ha consentito di individuare **otto tipologie di Responsabili e otto tipologie di uffici acquisti**. I gruppi di buyer hanno numerosità diversa (dal più piccolo con 23 unità pari al 4% del campione al più grande formato da 116 unità pari al 22%).

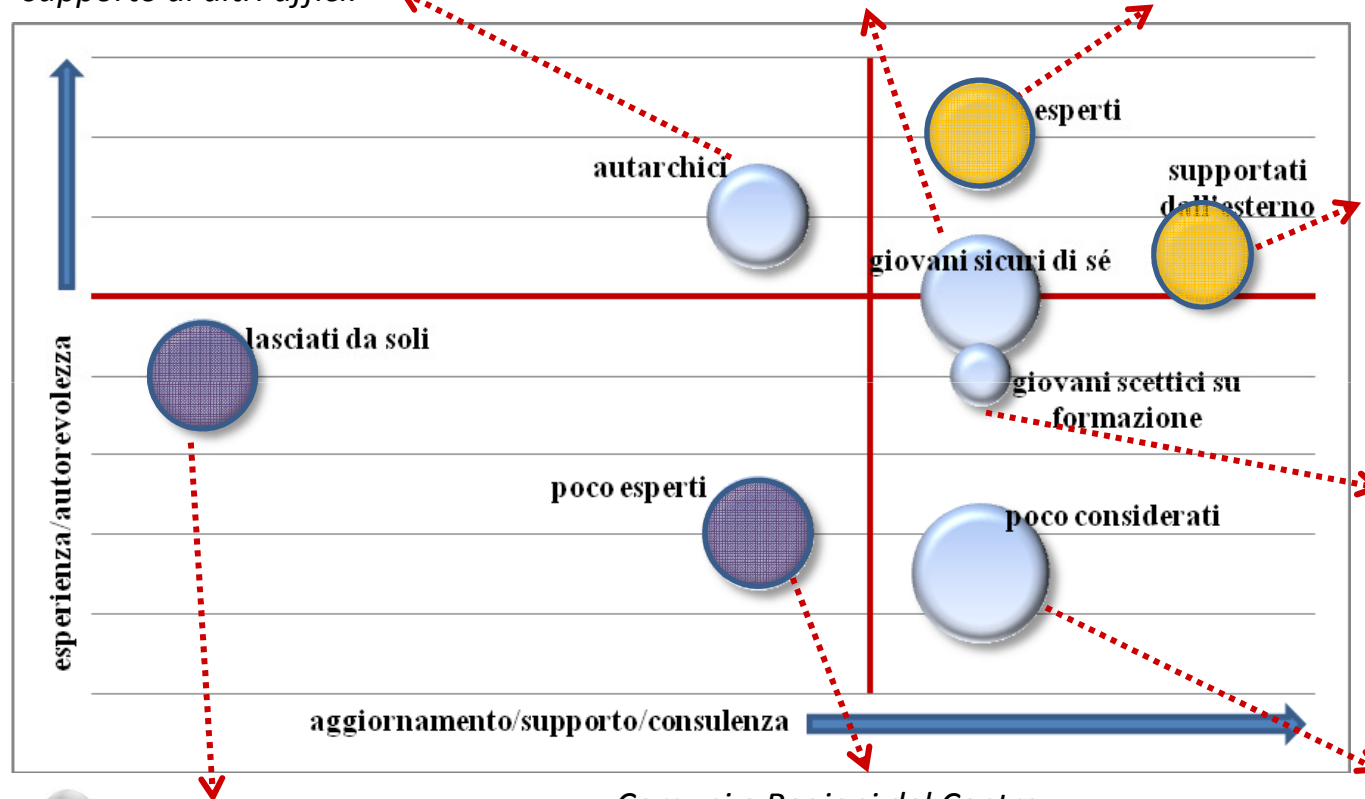
I gruppi di uffici sono composti prevalentemente da uffici di piccole dimensioni, per numero di dipendenti e volume di affari, eccetto i gruppi "professionisti" e "virtuosi ma indipendenti" costituiti da grandi uffici.

4.2. L'ANALISI DEI RESPONSABILI

Comuni e province. Con esperienza ma autoreferenziali. Bassa importanza all'aggiornamento. Scarso ricorso alla consulenza e al supporto di altri uffici.

Regioni, Province e Università. Giovani con poca esperienza ma con una percezione di sé e del proprio ruolo significativa.

Comuni e ASL del Nord Est. Elevata esperienza e competenza. Particolare attenzione alla formazione e all'aggiornamento, non ricorrono alla consulenza.



Comuni e Municipalizzate del Centro e del Nord Est. Esperienza e competenza nella media. Ricorso al supporto esterno e alla consulenza.

Comuni del Nord Ovest. Giovani e con poca esperienza. Scettici sull'utilità della formazione.

Comuni e ASL senza distinzione territoriale. Giovani e con poca esperienza. Si attribuiscono un basso livello di autorevolezza.

Comuni e Ministeri Età ed esperienza nella media. Nessuna formazione. Nessun supporto esterno

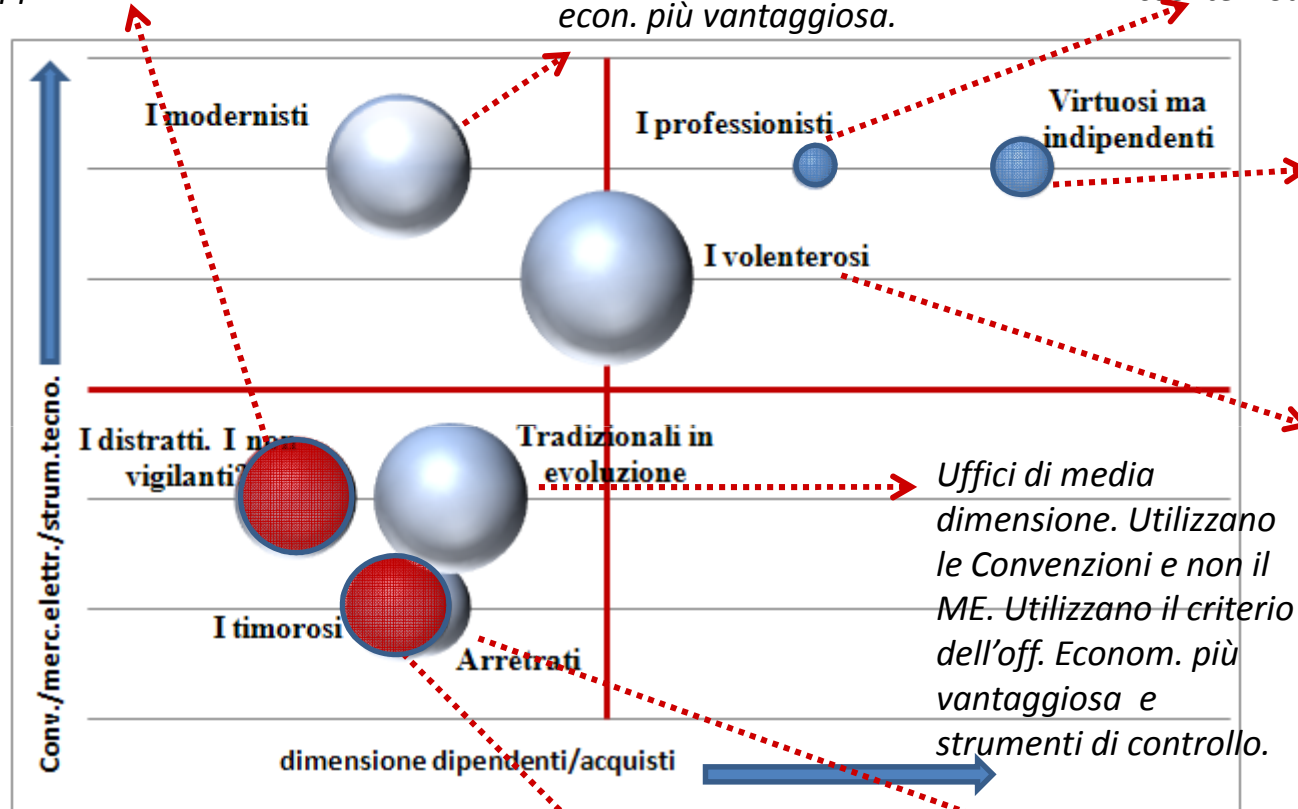
Comuni e Regioni del Centro. Giovani e con poca esperienza. Desiderosi di supporto esterno, formazione, supporto interno.

4.3. L'ANALISI DEGLI UFFICI

Piccoli uffici. Utilizzano in media le Convenzioni e sopra la media il ME. Nessun controllo. Molto rappresentato il Sud

Piccoli uffici trasversali alle diverse tipologie di Enti. Molto evoluti quanto a e-proc. Scarso utilizzo del criterio dell'offerta econ. più vantaggiosa.

Dimensione medio-elevata. Ampio ricorso all'e-proc. e all'offerta ec. più vantaggiosa. Assente il Sud.



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

Uffici piccoli e poco evoluti in termini di utilizzo di e-proc. Nessun controllo. Molti Comuni e Regioni, nessun Ministero, poche ASL

Uffici piccoli e poco evoluti in termini di utilizzo di e-proc. Sovrappresentate le municipalizzate e il Sud.

Con il sostegno di:



Media partner:



Indagine e elaborazione dati:

