

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

SECONDO RAPPORTO NAZIONALE

Roma, 2 dicembre 2011

Simone Borra,

Università di Roma Tor Vergata

Annalisa Giachi,

PROMO P.A. Fondazione



PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



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

1.1. Gli obiettivi dell'indagine

1.2. Le scelte metodologiche

1.3. Il campione

1.4. Le caratteristiche degli uffici

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

3. IL FOCUS SUI LAVORI

1.1. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE

1

Consolidare la riflessione avviata lo scorso anno su come migliorare l'efficienza e l'efficacia del procurement pubblico ai fini del **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 funzionale al raggiungimento di obiettivi di efficacia e di efficienza

3

Avviare una prima riflessione sul mondo dei **lavori**, attraverso un'analisi qualitativa che fornisce alcune linee di tendenza sull'evoluzione del comparto.

1.2. LE SCELTE METODOLOGICHE

*Le scelte metodologiche (per la parte beni e servizi) dell'indagine CATI**

**“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 acquisti, come universo di riferimento (gli Enti possono infatti articolare la propria attività contrattuale su più “centri di spesa”)

**Numerosità
campionaria di 605
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 degli Uffici in mancanza di un censimento complessivo trasversale a tutte le tipologie di Enti considerati

1.3. Composizione del campione (1/2)

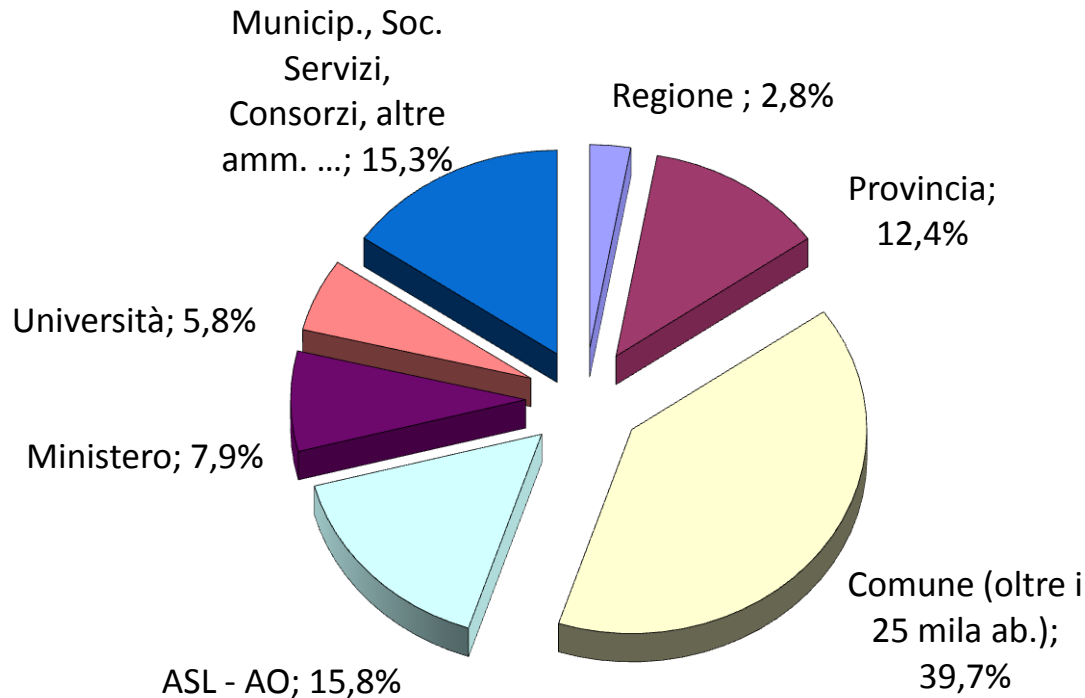
Composizione e copertura del campione rispetto agli Enti

Ente	Unità nel campione	Numero di enti	Campione/ n° Enti
Regione	17	20	85,0%
Provincia	75	110	68,2%
Comune (oltre i 25 mila ab.)	241	357	67,5%
ASL - AO	96	146	65,8%
Ministero e sedi			
- di cui sedi centrali (Ministeri e altri Enti centrali)	5	12	41,7%
- altri Enti centrali	18	151	11,9%
- di cui sedi decentrate	25	120	20,8%
Università	35	79	44,3%
Municipaliz., Società di Servizi, Consorzi, Società gestione linee stradali e ferroviarie e aeroporto, altre amministrazioni locali	93	<i>non disp.</i>	<i>non disp.</i>
Totale	605		

La **copertura del campione** rispetto all'universo PA considerato nell'indagine – pur calcolabile indicativamente solo rispetto al numero degli Enti e non a quello (più esteso) dei loro uffici acquisti - è da ritenere nel complesso **elevata**, soprattutto per Regioni, Province, Comuni (con oltre 25mila ab.) e ASL. Il campione si sovrappone a quello dell'anno precedente per il 60,2% degli intervistati.

1.3. Composizione del campione (2/2)

Composizione del campione per tipologia di ente (% sul totale)



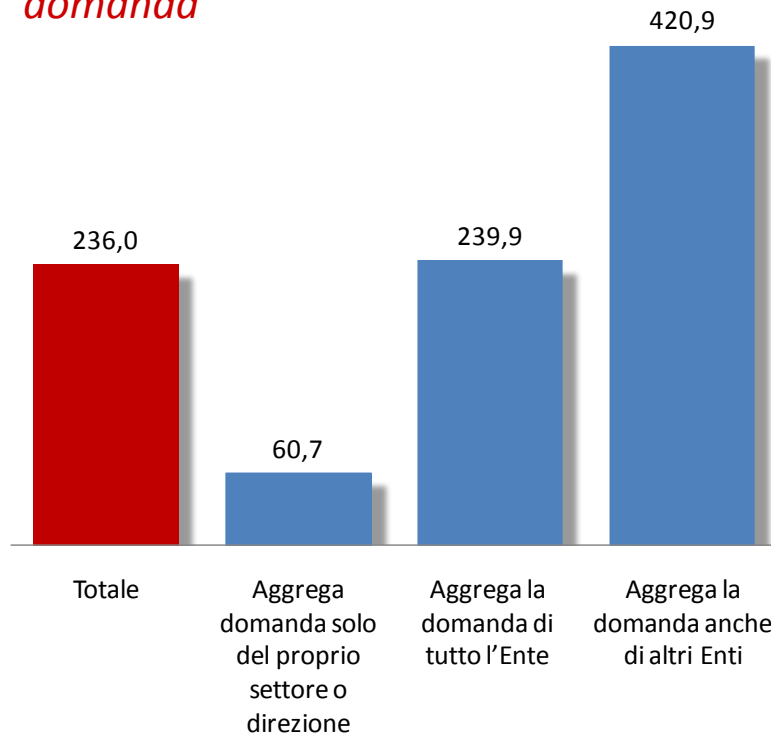
Per somministrare il questionario l'indagine ha utilizzato la **tecnica CATI** ed ha coinvolto 605 uffici di **Ministeri, Regioni, Province, Comuni ASL, Università e società multiutilities.**

La distribuzione del campione ha privilegiato la più numerosa tipologia dei 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

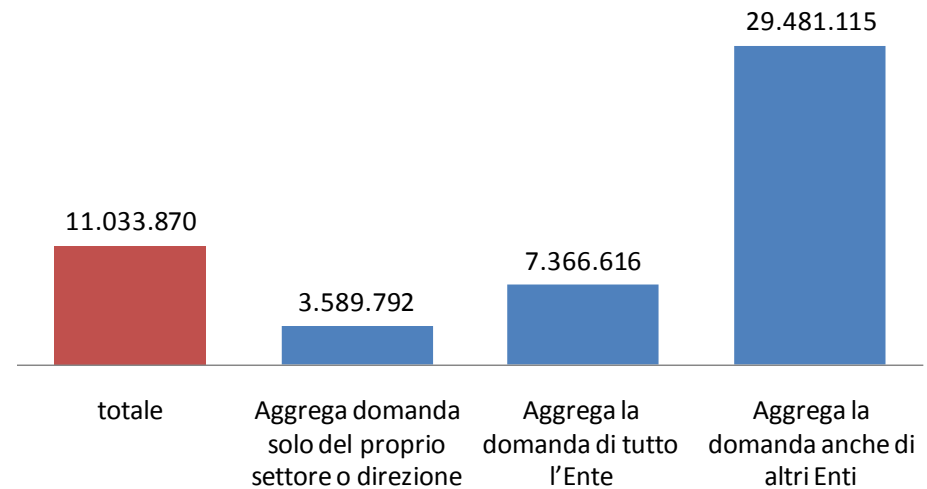
1.4. Le caratteristiche degli uffici:

I Volumi Trattati

Numero medio annuo di contratti di servizi e forniture, per livello di aggregazione della domanda



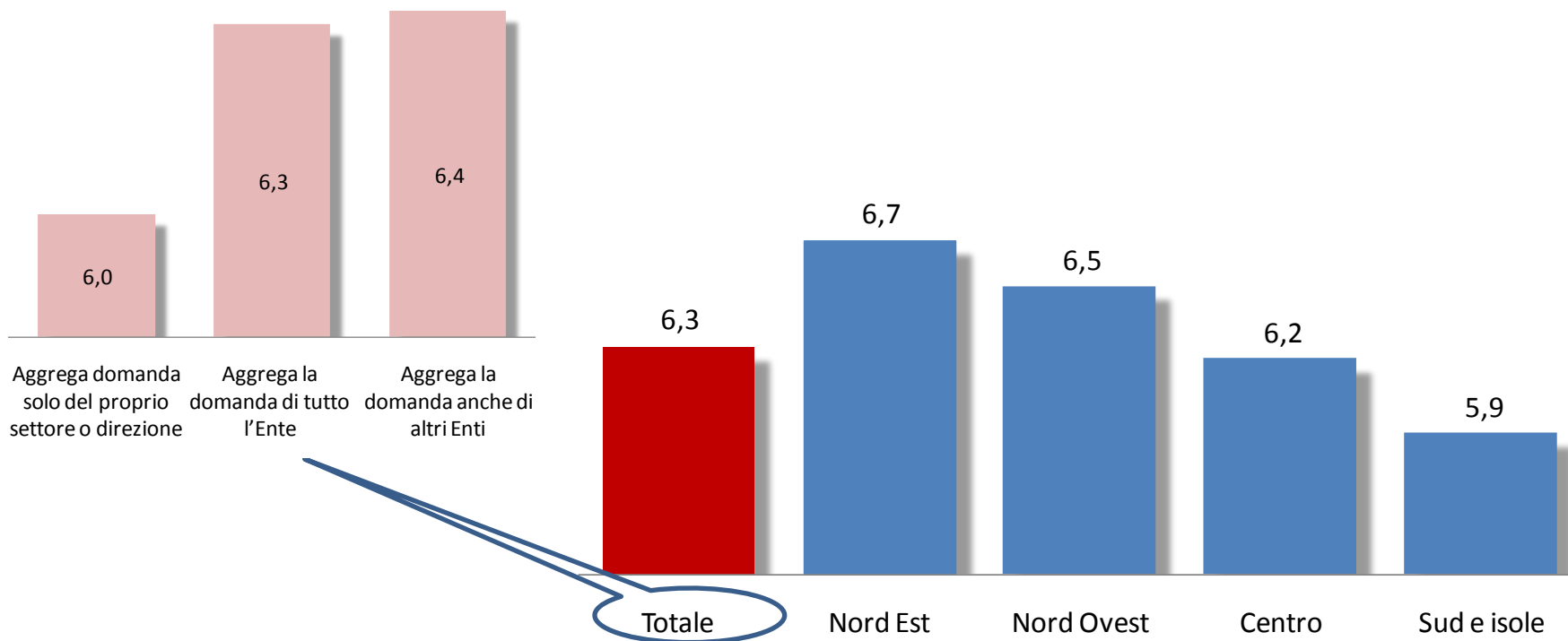
Ammontare medio di spesa annua di acquisti per livello di aggregazione della domanda (valori in migliaia di euro)



Gli Enti che aggregano la domanda anche di altri soggetti dichiarano, come ovvio, il numero più alto di contratti trattati in media l'anno e un ammontare medio di spesa più elevato. Gli uffici delle **ASL** si distaccano dagli altri per un maggior numero medio di contratti e un più grande volume, indicando una **maggiore concentrazione dell'attività contrattuale**. Le stime sono da considerare puramente indicative e risentono sia della "centralità" dell'ufficio rispetto al fabbisogno complessivo dell'Ente sia dell'**elevata percentuale di responsabili intervistati che non hanno fornito l'informazione**.

1.4. Le caratteristiche degli uffici: Programmazione della Domanda e Analisi dei Fabbisogni (1/2)

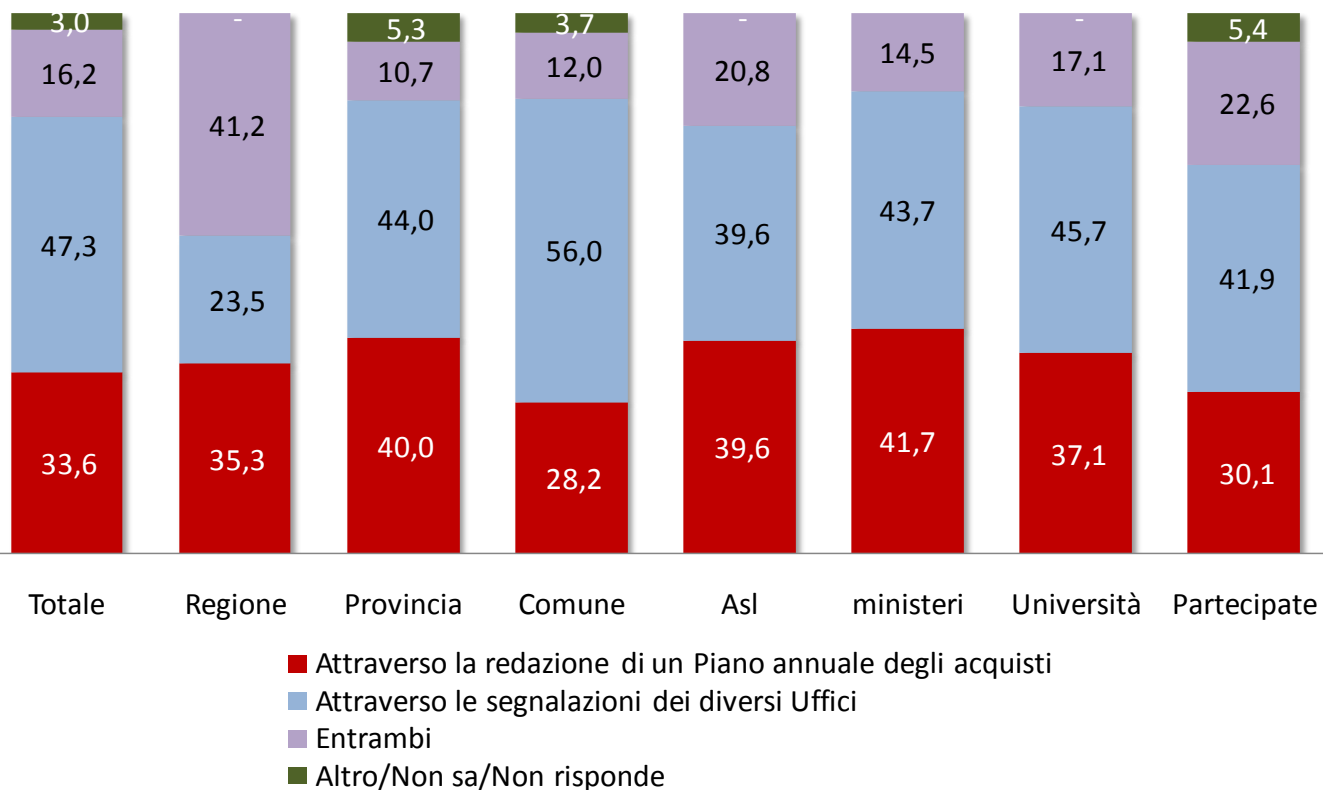
*Livello medio di **scientificità e standardizzazione** delle procedure, per livello di **aggregazione della domanda** e per **area geografica** (scala 0-10)*



Il livello di standardizzazione delle procedure è **soddisfacente** ed in crescita rispetto al 2010, soprattutto nel Nord Est (era 5,6 nel 2010). La tendenza alla standardizzazione cresce negli uffici dove si concentrano le richieste di approvvigionamento di tutto l'Ente o anche di altri Enti.

1.4. Le caratteristiche degli uffici: Programmazione della Domanda e Analisi dei Fabbisogni (2/2)

Modalità di rilevazione dei **fabbisogni** di acquisto (valori **percentuali**)



In generale, la **tendenza alla frammentazione tende a ridursi**: per il 47% del campione i fabbisogni sono rilevati attraverso le **segnalazioni** che arrivano di volta in volta dai diversi uffici ma nel 2010 era del 60%.

La **programmazione annuale degli acquisti comincia ad essere una realtà diffusa**, soprattutto negli uffici di ASL, Province, e Ministeri, in parte per la concentrazione della domanda (es. province), in parte per la crescente tendenza alla centralizzazione (es. Ministeri).

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



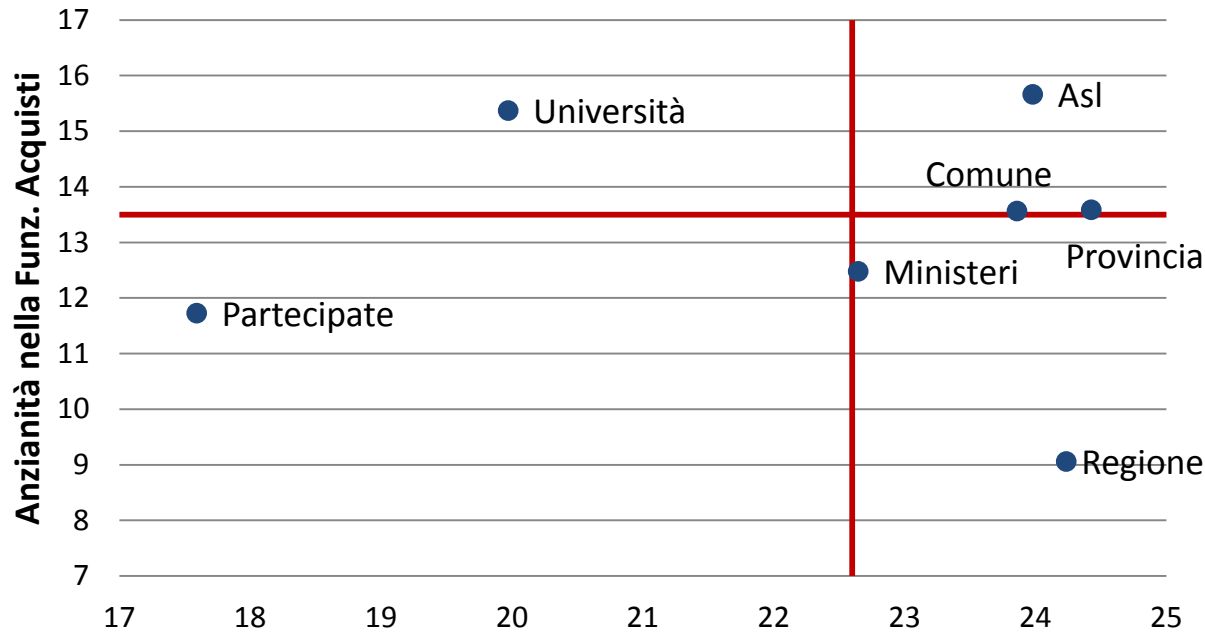
PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.1. Anzianità nella PA ed esperienza dei buyer

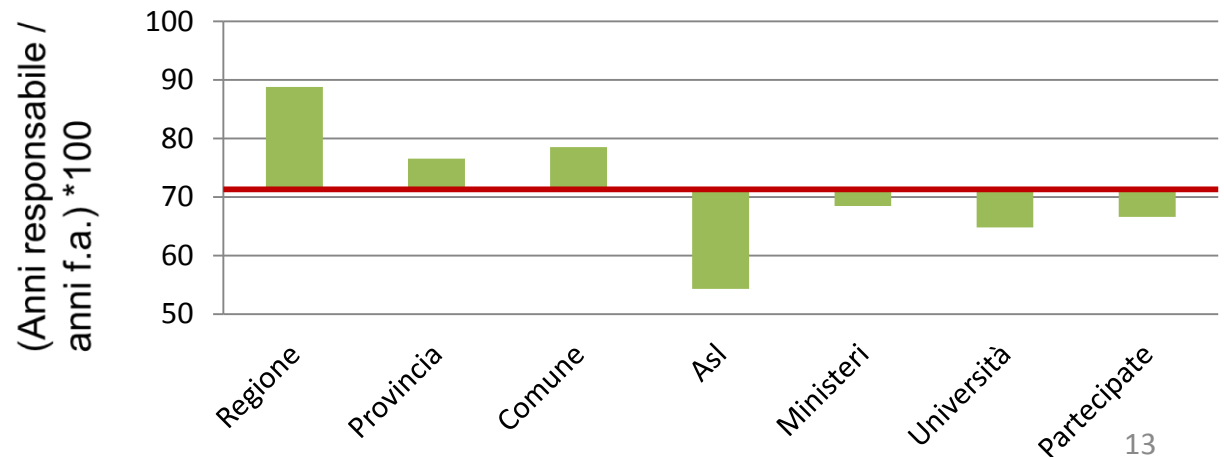
Anzianità media nella PA ed esperienza nella Funz. Acquisti dei responsabili acquisti per tipologia di Ente



L'anzianità media nella PA in generale è molto **elevata** per tutte le tipologie di enti, tuttavia nelle **ASL** si trovano i dirigenti più anziani ed esperti. Guardando all'indice **job-rotation** **Regioni** e **Province** presentano un valore nettamente sotto la media mentre **Università** e **partecipate** si trovano sopra.

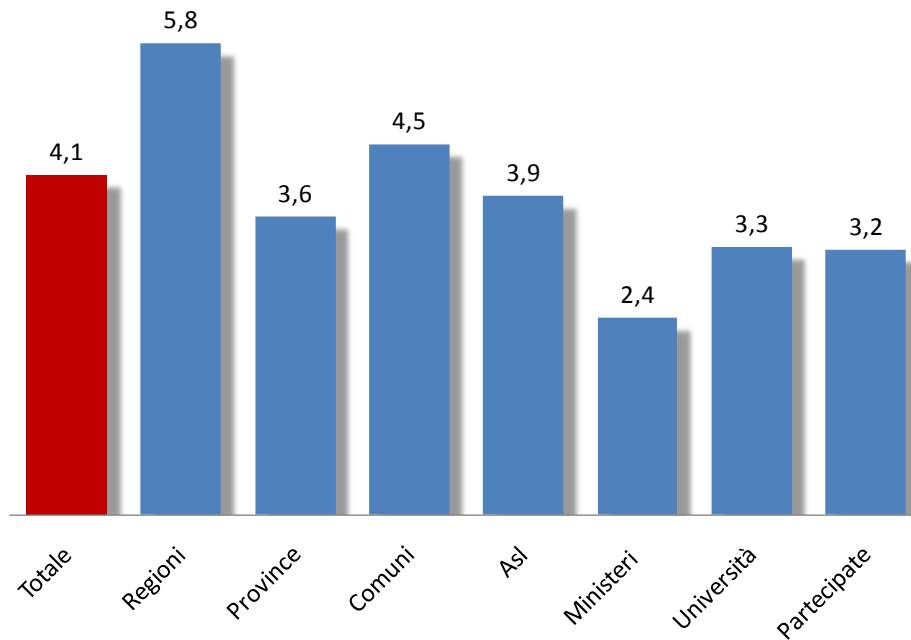
Guardando al rapporto percentuale tra anni come responsabile e anni nella f.a., per gli uffici **Regionali** sfiora il 90% mentre per le **ASL** raggiunge poco meno del 55%.

Anzianità nella PA

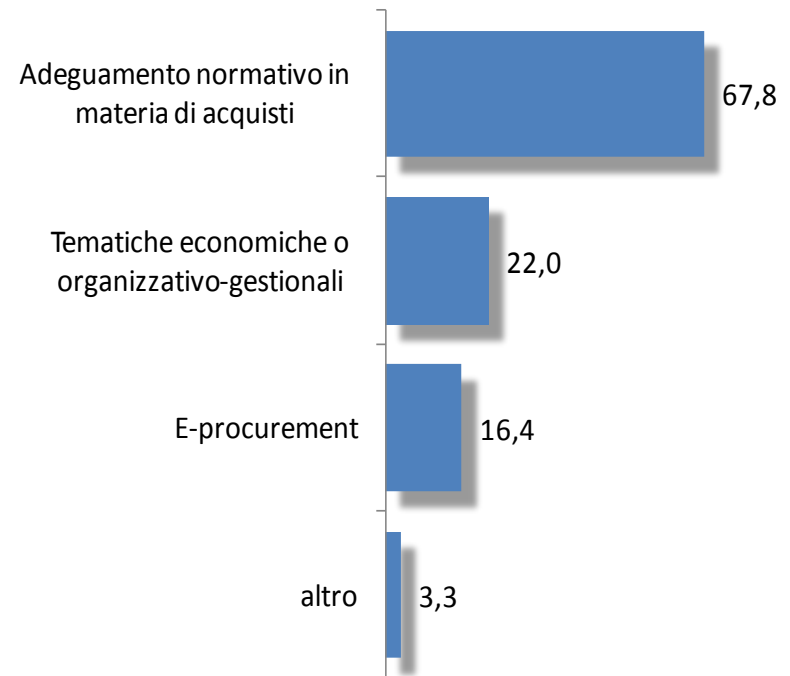


2.1. Formazione e competenze (1/2)

Numero medio di giornate di formazione a persona nel 2010, per tipologia di ente



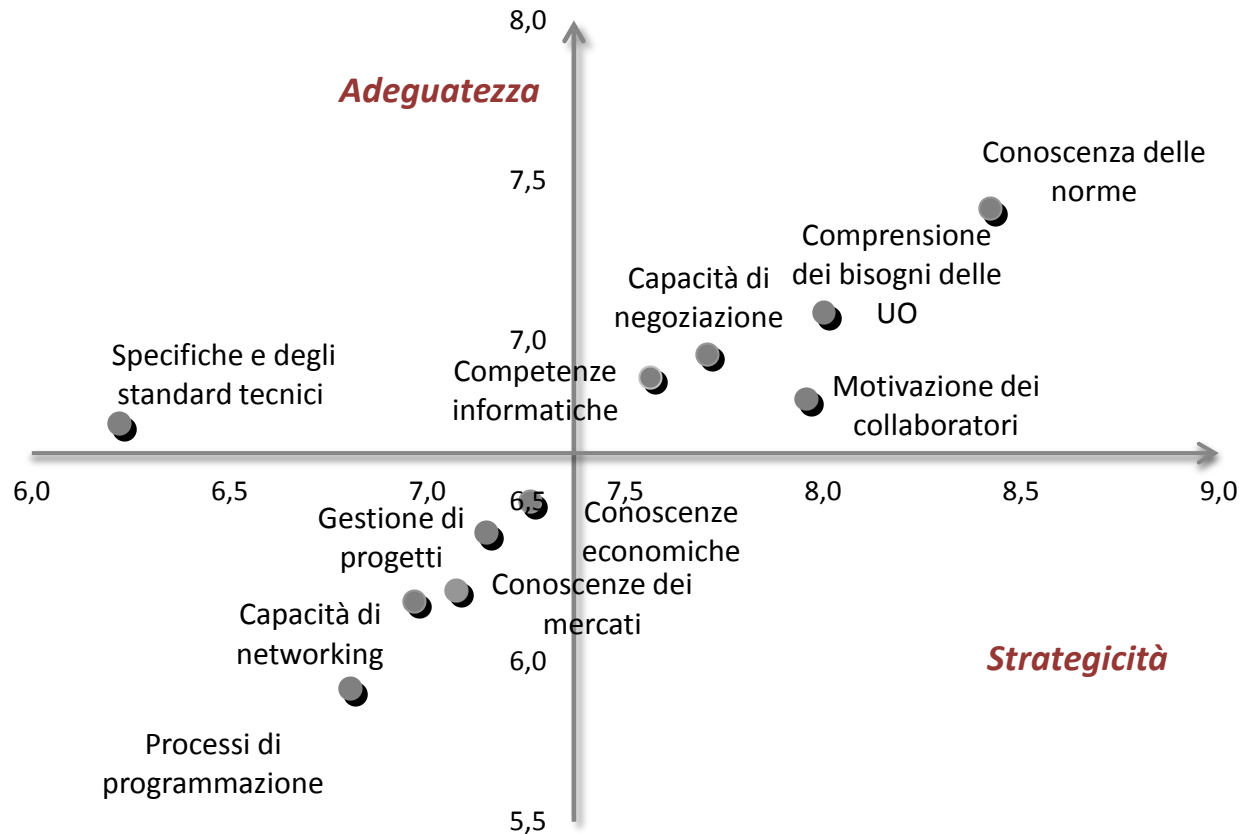
Tipologia di corsi seguiti (valori percentuali)



Le continue contrazioni dei budget degli EELL hanno determinato una **riduzione delle giornate di formazione** a persona, che nel 2010 sono state piuttosto basse. L'**adeguamento normativo** svolge ancora la parte da leone nella definizione dei contenuti però sta crescendo l'interesse verso le tematiche **economico-gestionali** e l'**e-procurement**. Su quest'ultimo aspetto, il paese corre a due velocità, con un 20% di buyer del Nord Est che ha frequentato corsi in materia e solo un 12% scarso nel Mezzogiorno.

2.1. L'aggiornamento delle competenze

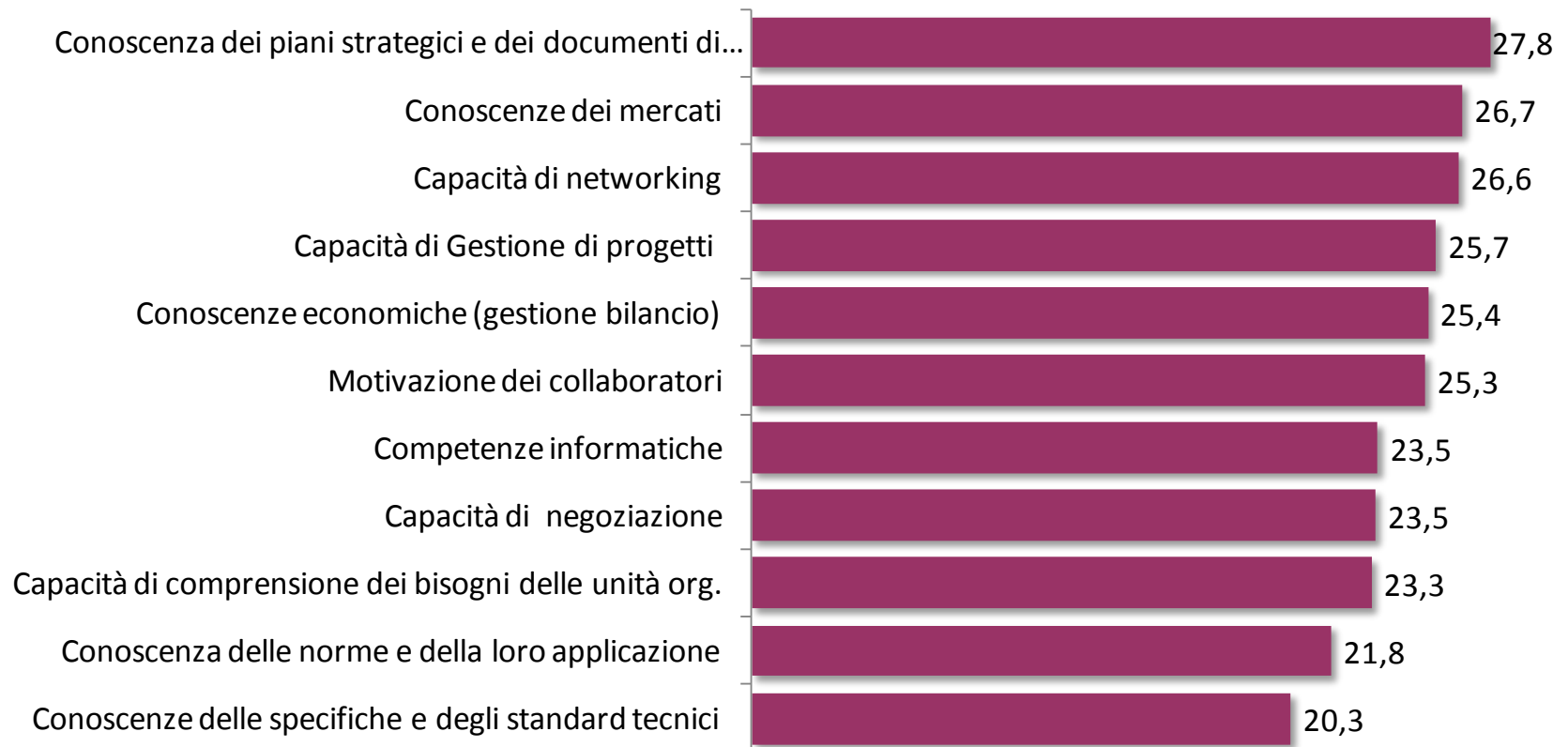
Livello medio di **adeguatezza interna e strategicità percepite**
(scala 0-10)



Conoscenza delle norme, capacità di comprendere i fabbisogni delle unità organizzative, negoziazione sono le aree dove si manifesta un **discreto equilibrio tra adeguatezza e strategicità della competenza**. Meno adeguate ma anche meno strategiche risultano essere i processi di programmazione, le capacità di networking e le conoscenze dei mercati. Rispetto all'anno precedente sembrano essere cresciute le competenze informatiche.

2.1. L'aggiornamento delle competenze

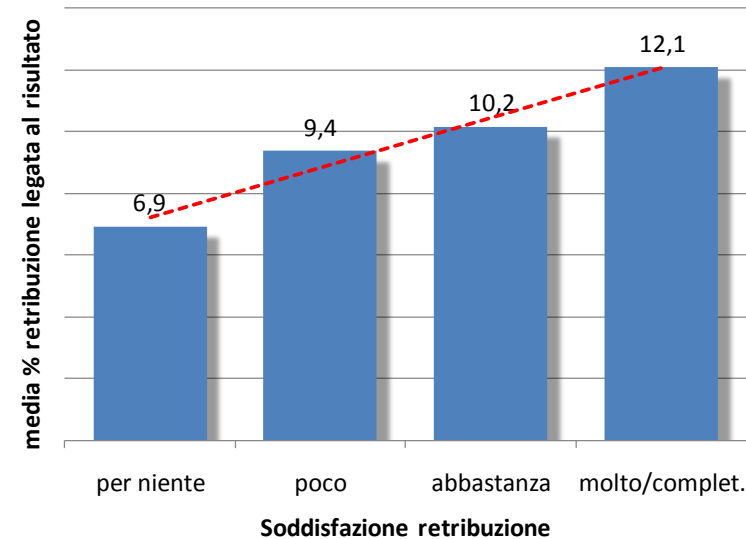
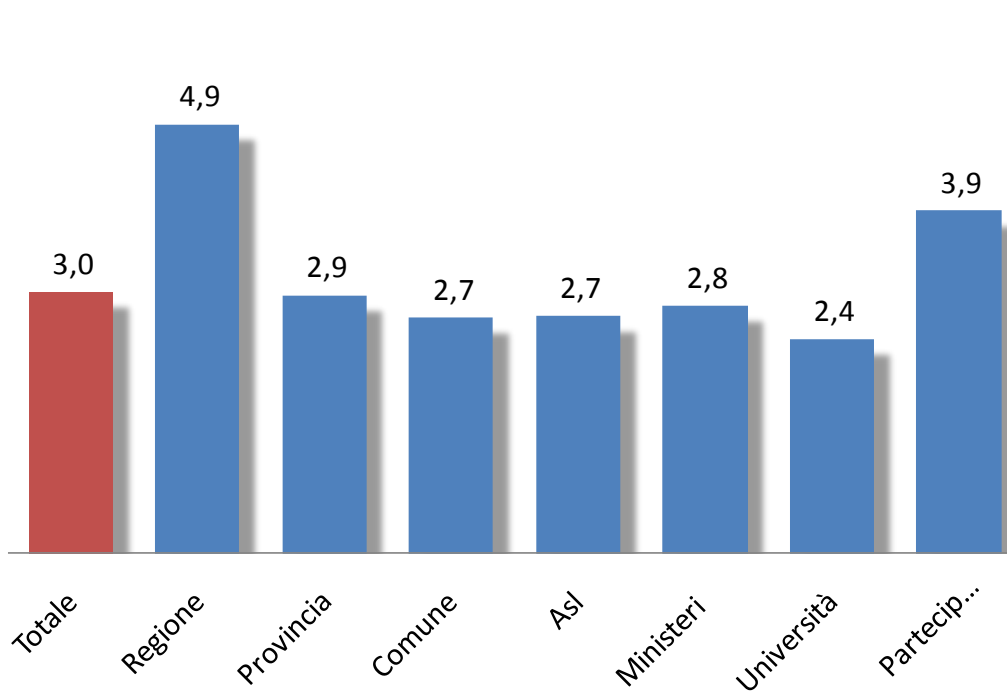
Efficiency gap – margine di miglioramento (valori percentuali)



Il **basso livello** dell'**efficiency gap** medio (24,5%) è il risultato di **una maggiore fiducia del buyer** nelle proprie competenze (soprattutto in ambito normativo) e nel ritenere poco strategiche le conoscenze delle specifiche tecniche, oltre a un comprensibile atteggiamento di “**autopromozione**” del buyer. I maggiori problemi riguardano: 1) le **conoscenze dei piani strategici dell'Ente** 2) la **conoscenza dei mercati** e 3) il **networking** (per la costruzione di partenariati territoriali ampi).

2.1. Sistemi premianti (1/3)

Ritiene che la sua **retribuzione sia commisurata al suo livello di competenze e responsabilità?** per **tipologia di Ente** (scala 0-10) e per **percentuale di retribuzione legata al risultato**.



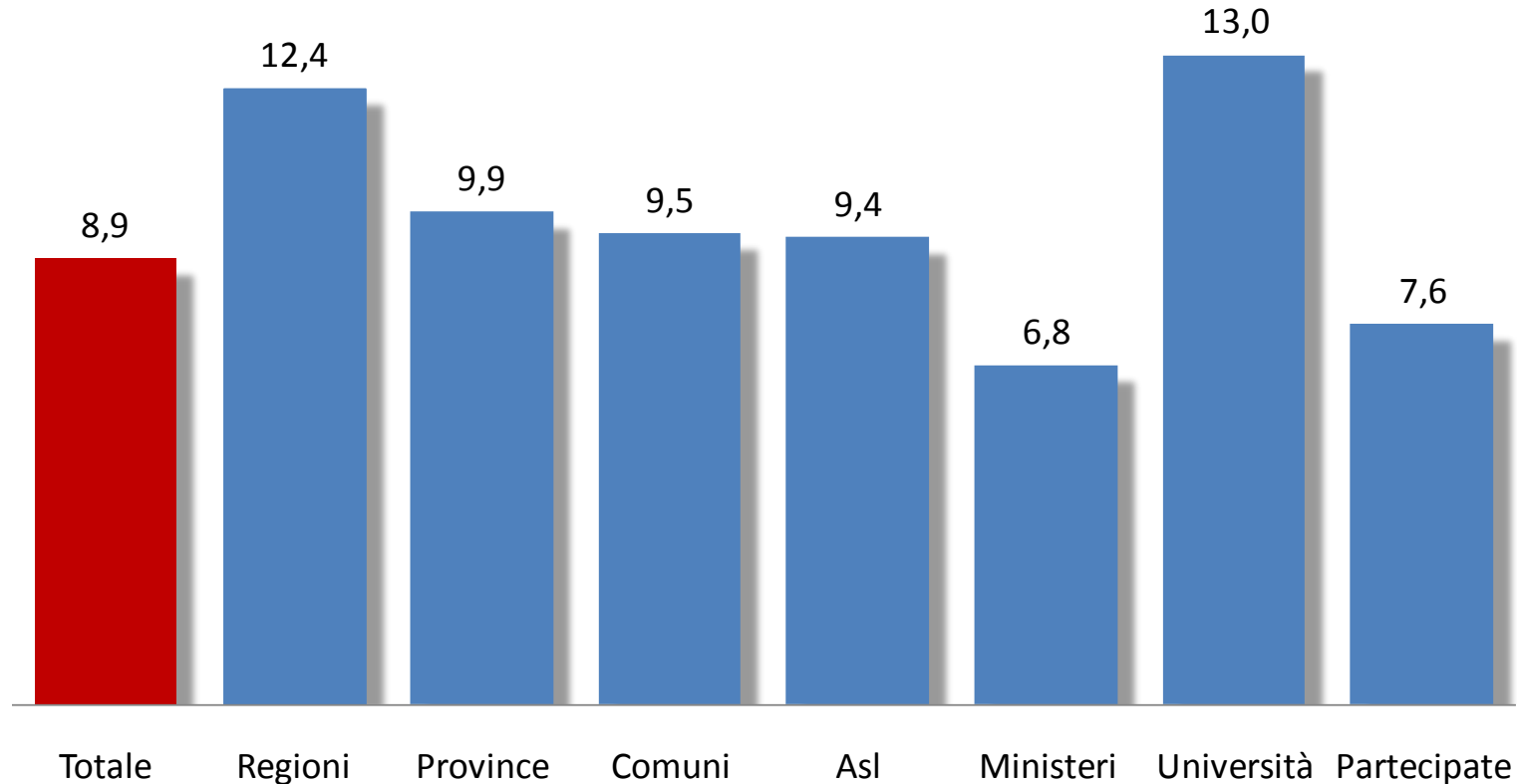
L'**insoddisfazione** verso il sistema di retribuzione è **profonda** e trasversale a tutte le tipologie di enti e cresce all'aumentare del livello e degli anni di esperienza.

La **probabilità di essere soddisfatto aumenta:**

- passando da responsabili di uffici del Sud a responsabili di uffici del Nord,
- se l'ufficio è della Regione o di Partecipate,
- al crescere dell'uso di supporto interno da parte di altri uffici,
- **al crescere della percentuale di retribuzione legata al risultato** (in particolare per le ASL).

2.1. Sistemi premianti (2/3)

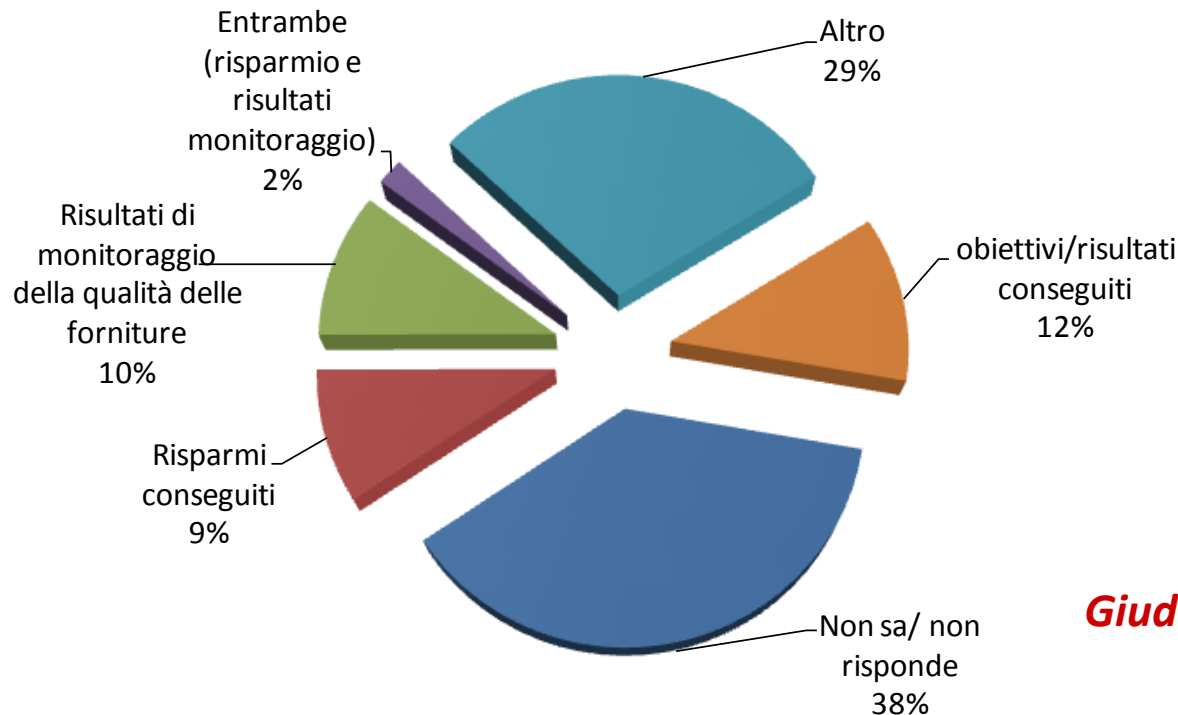
Incidenza media della retribuzione di risultato sulla retribuzione annuale, per tipologia di Ente (valori percentuali)



L'incidenza della retribuzione di risultato varia in misura considerevole e si colloca al **12-13% del totale della retribuzione** nel caso delle **Regioni** e delle **Università**, per scendere invece sotto l'**8%** nel caso dei **Ministeri** e delle **partecipate**.

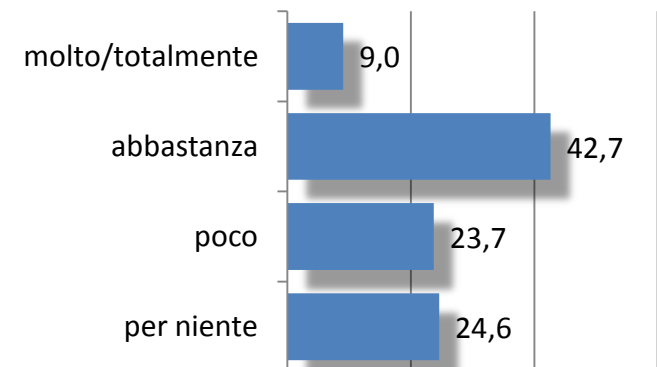
2.1. Sistemi premianti (3/3)

Variabili su cui si sviluppa la valutazione di risultato, se erogata (valori percentuali)



Il risultato principale che emerge è la **non conoscenza della questione da parte dei buyer**, un po' per la complessità della materia, un po' per la scarsa trasparenza e la mancanza di comunicazione all'interno dell'Ente.

Giudizio sull'efficacia del sistema premiante



Il livello di insoddisfazione complessivo e trasversale verso il sistema di premialità incide sulla possibilità che il buyer riesca a lavorare sulla base di obiettivi di risultato chiari e condivisi .



1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



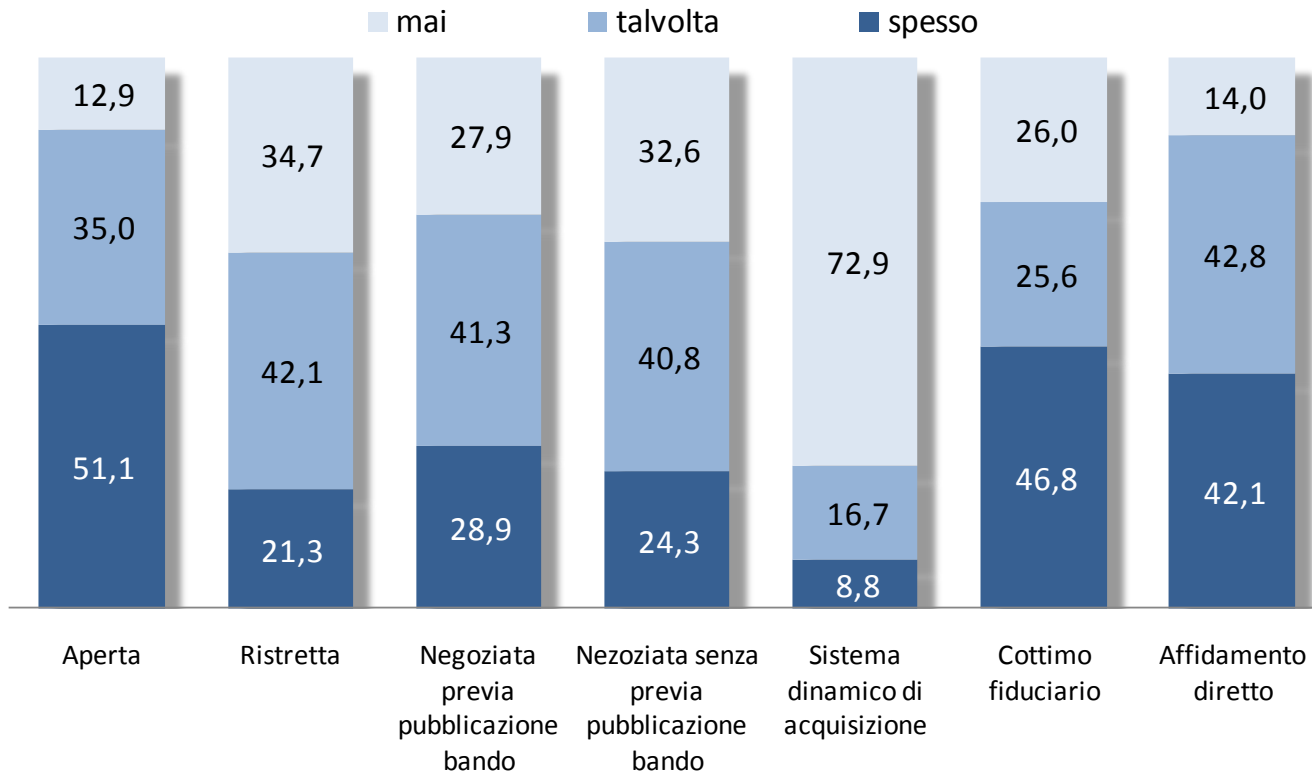
PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.2. Le procedure di scelta del contraente

Procedure utilizzate (percentuale sul totale)



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.

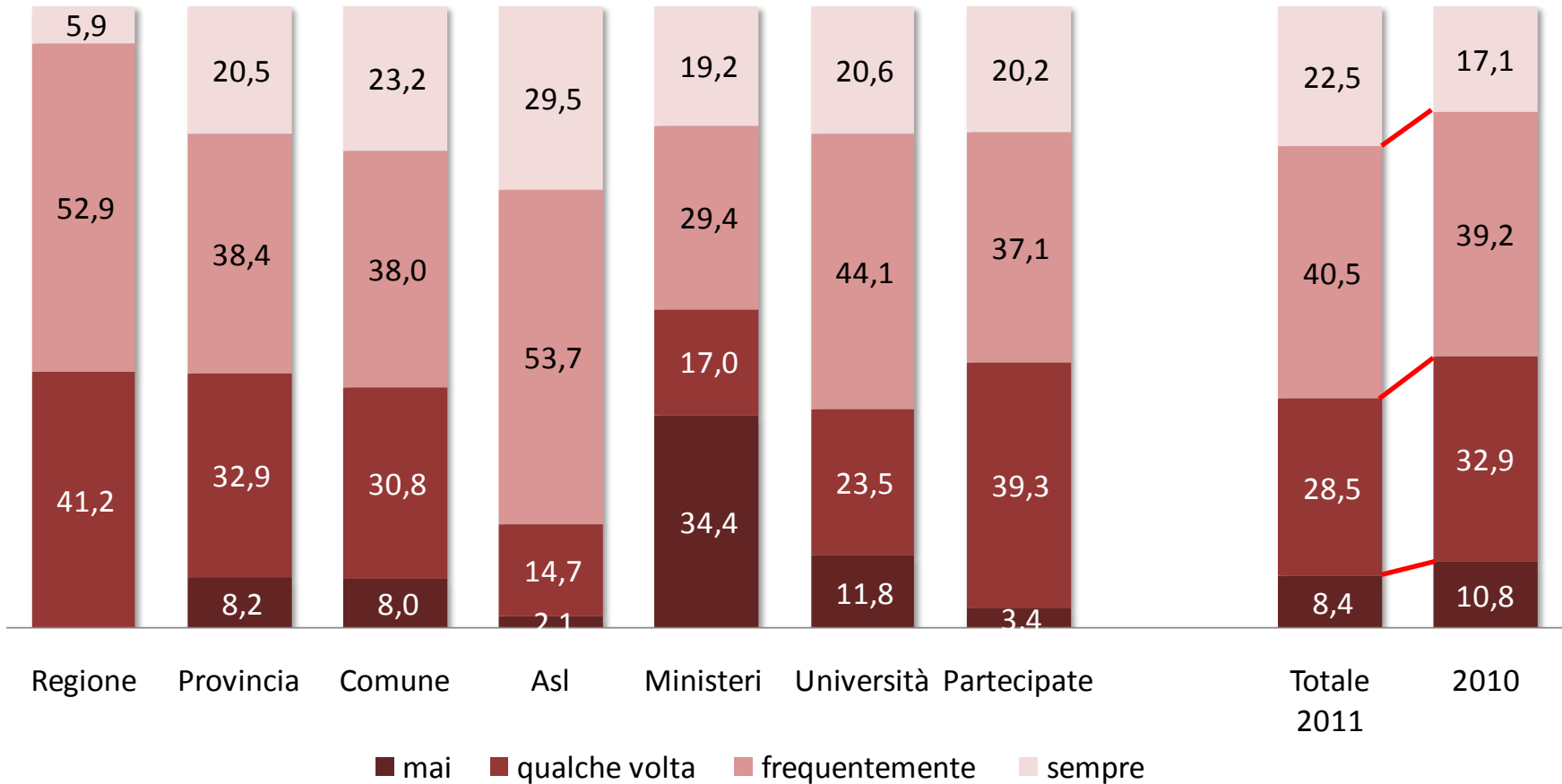


PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.2. L'offerta economicamente più vantaggiosa (1/2)

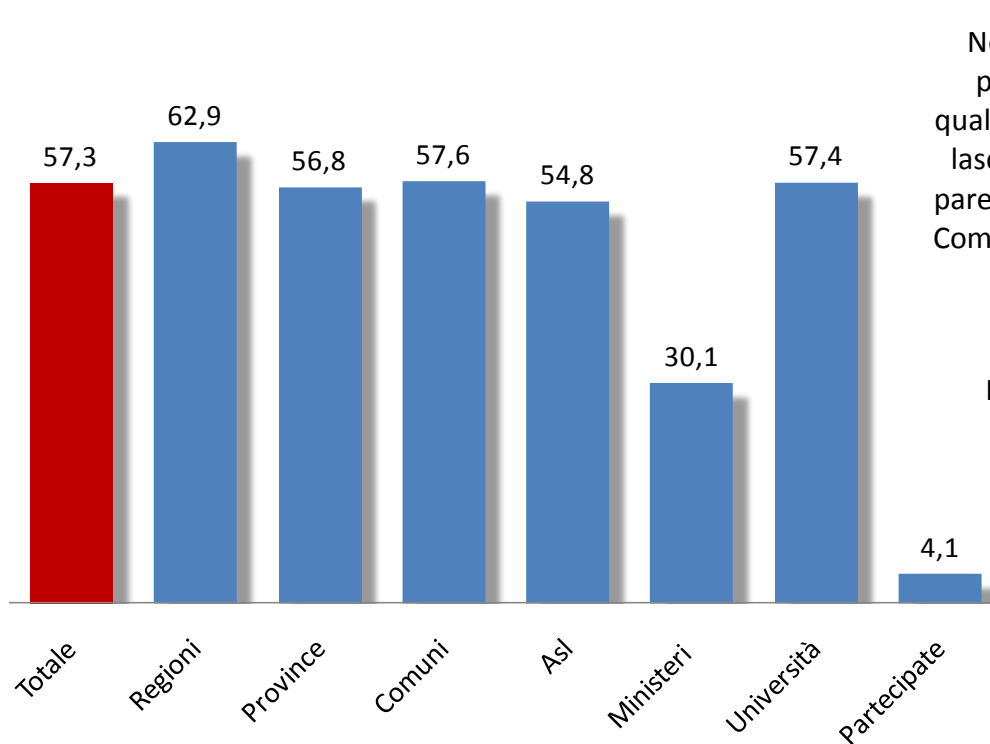
Ricorso all'offerta economicamente più vantaggiosa per tipologia di Ente e confronto del livello medio di utilizzo 2010-2011 (valori percentuali)



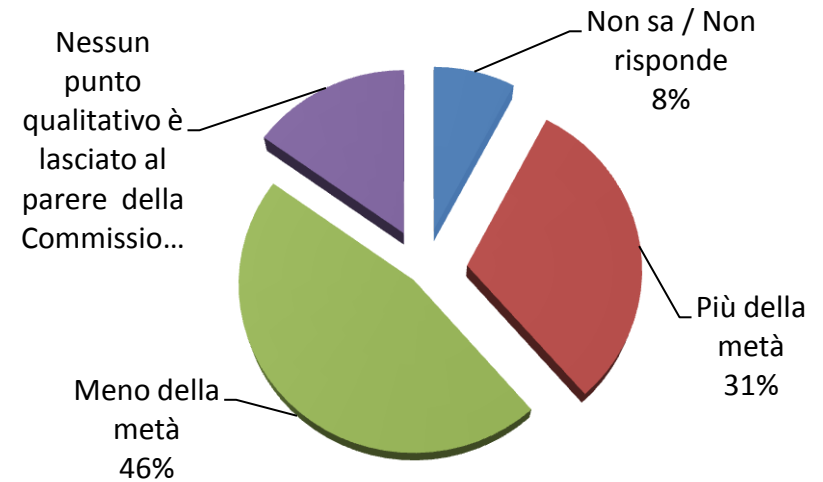
L'utilizzo dell'offerta economicamente più vantaggiosa come criterio di aggiudicazione è in **crescita** rispetto all'anno precedente. Non vi sono grandi differenze tra gli Enti, con l'eccezione delle **ASL**, per il loro particolare interesse a tutelare la qualità delle forniture.

2.2. L'offerta economicamente più vantaggiosa (2/2)

Percentuale di punti assegnati in media alla **componente qualitativa**



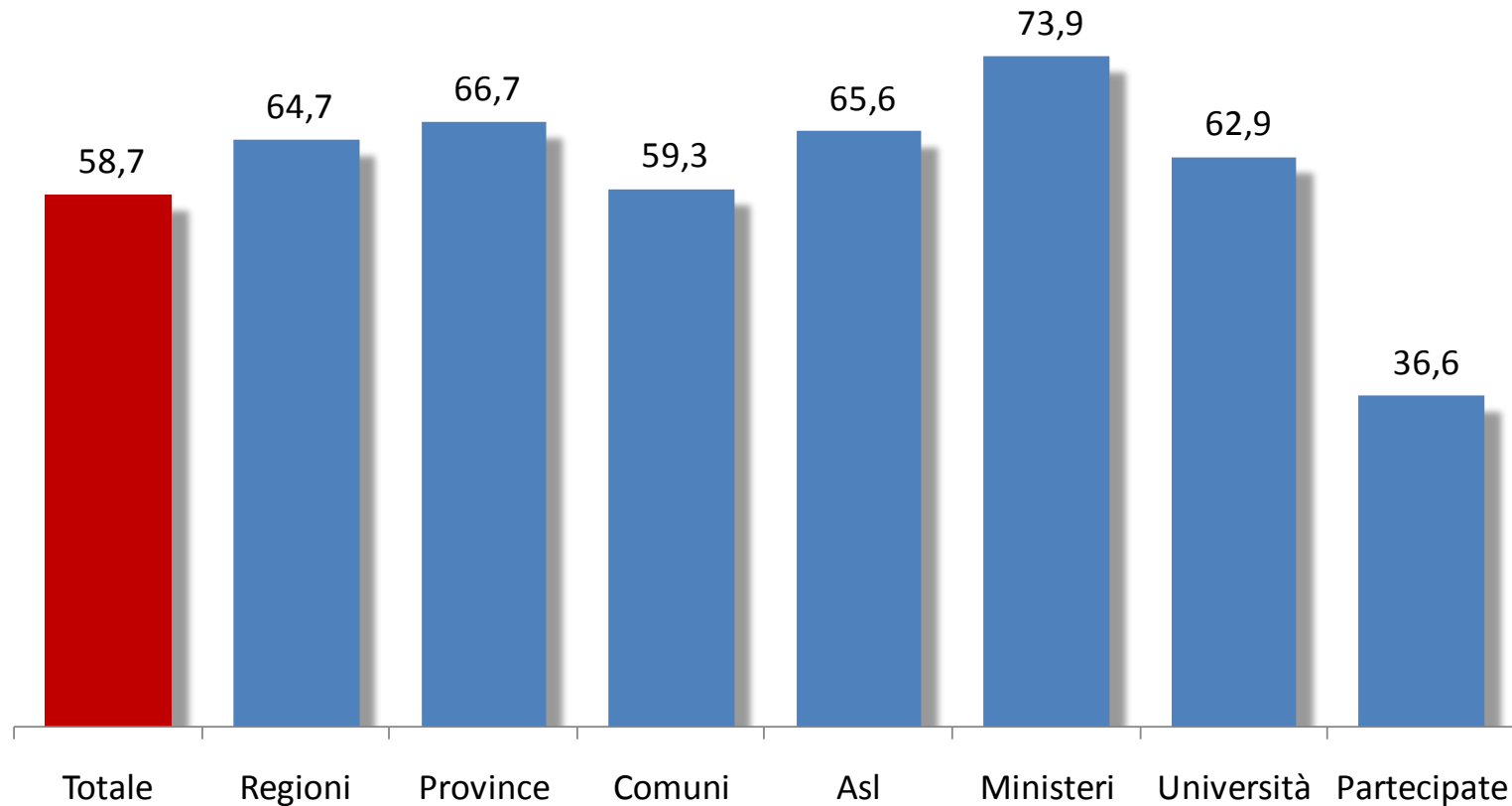
Peso della valutazione della Commissione sulla **componente qualitativa** (valori percentuali)



Nel caso di offerta economicamente più vantaggiosa, la componente qualitativa incide per circa il 57%, con punte del 63% nel caso delle Regioni. Su tale componente il livello di **discrezionalità** della commissione è abbastanza **elevato** (incide su oltre la metà del giudizio per 1 buyer su tre).

2.2. L' e-procurement: livelli di utilizzo (1/2)

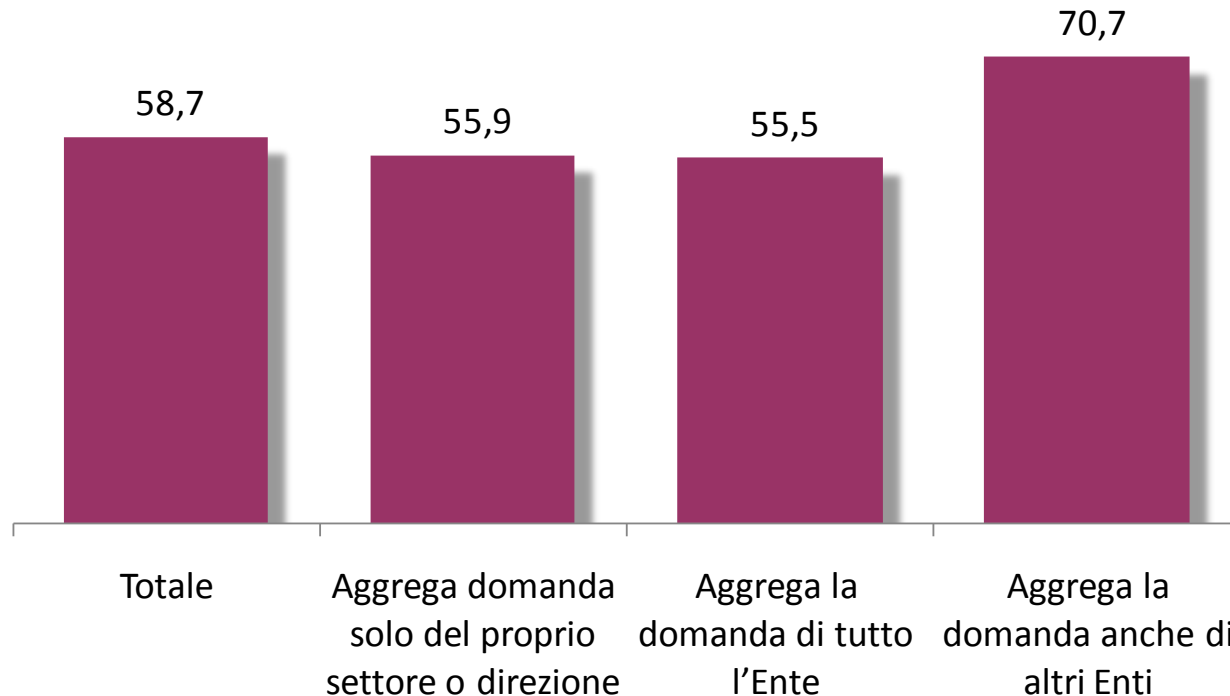
Utilizzo dell' e-procurement per tipologia di Ente (valori percentuali)



A livello nazionale più della metà degli uffici usa procedure di e-procurement, in lieve crescita rispetto al 2010 (50%). I **Ministeri** sono, come ovvio, gli Enti che si dicono più preparati su questo versante, seguiti dalle Province e dalle Asl. Fanalino di coda sono le Partecipate. Il **divario Nord/Sud** resta elevato e anche il Centro si posiziona al di sotto della media nazionale.

2.2. L' e-procurement: livelli di utilizzo (2/2)

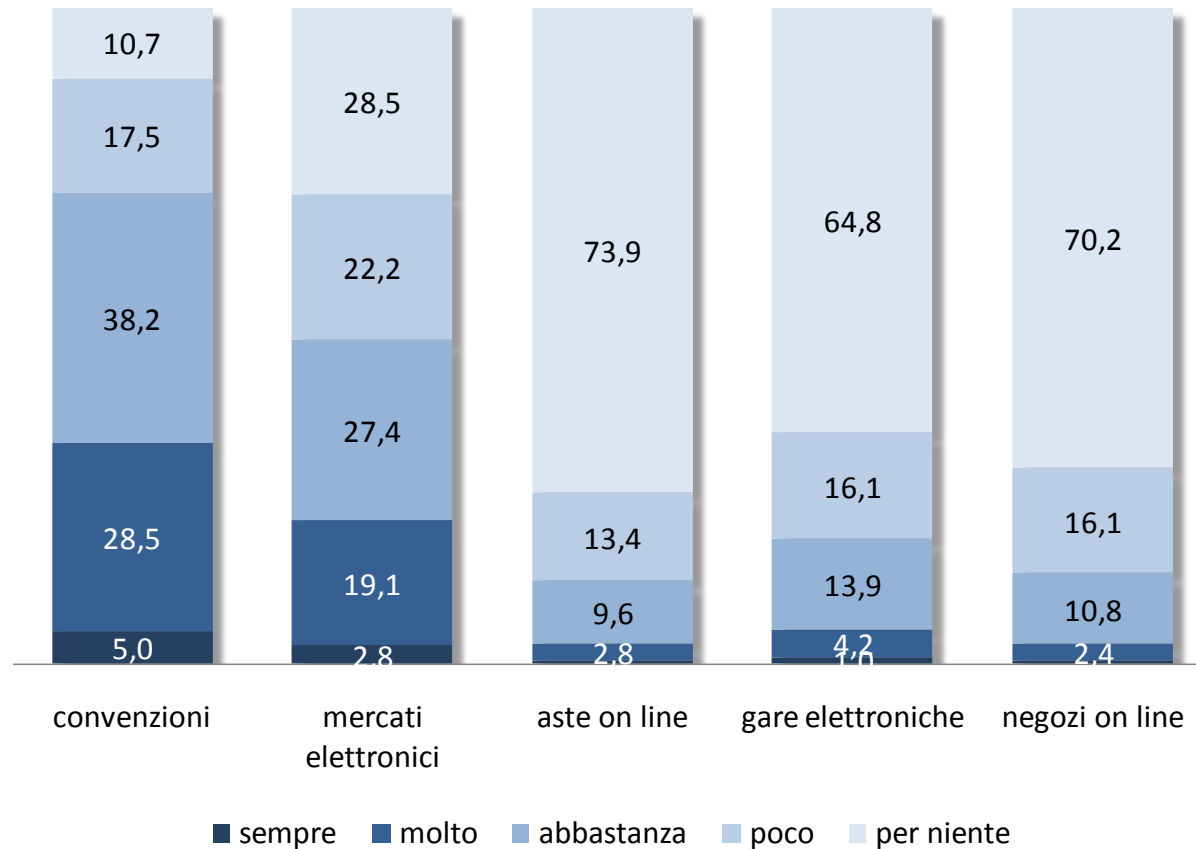
Utilizzo dell'e-procurement, per livello di aggregazione della domanda (valori percentuali)



- L'utilizzo delle tecnologie di **e-Procurement** risulta **correlato in modo significativo al livello di aggregazione** della domanda solo nel caso degli uffici che aggregano la domanda di altri Enti.

2.2. L' e-procurement: strumenti

Utilizzo degli strumenti tecnologici (valori percentuali, al netto dei "non indicato")



L'uso degli strumenti è in crescita ma ancora molto **basso**.

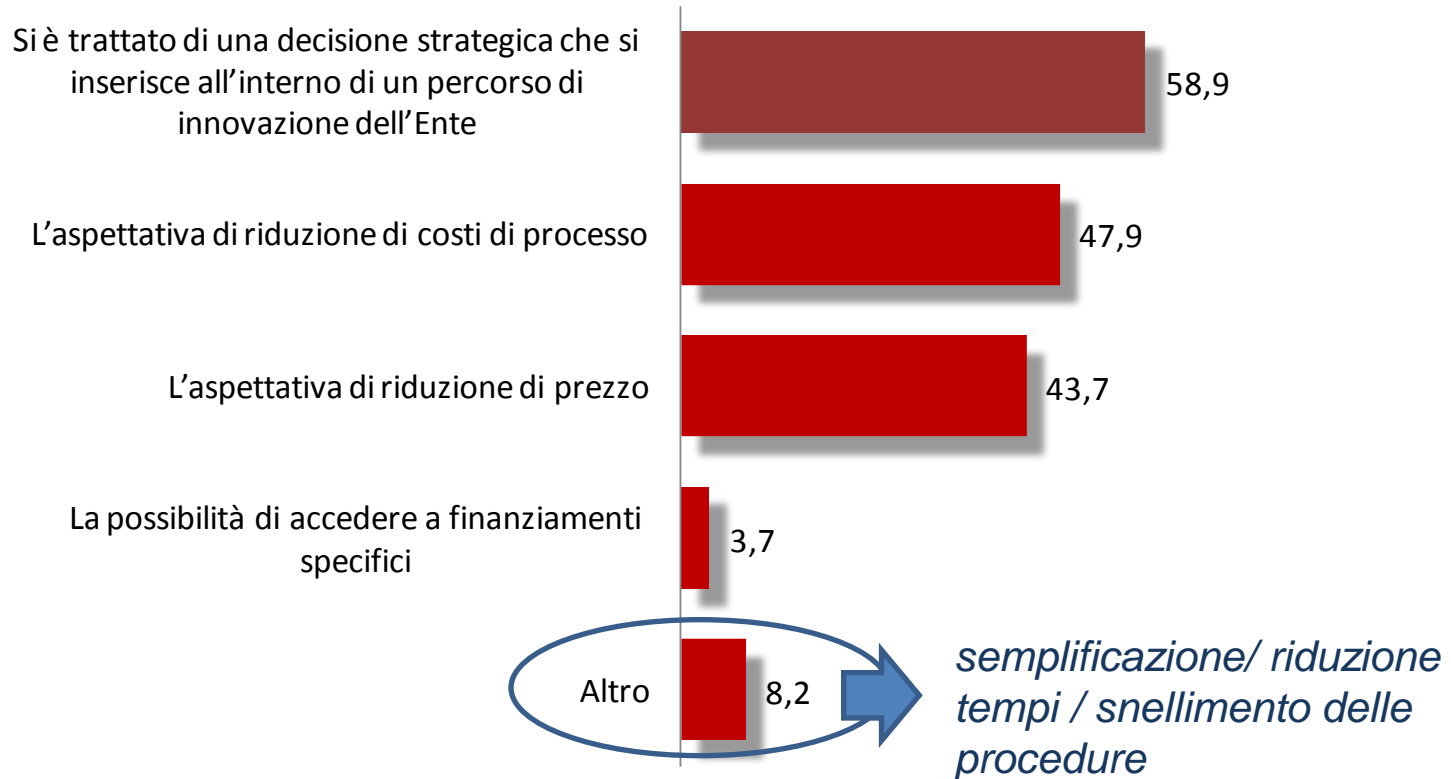


PROMO P.A.
FONDAZIONE
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.2. L'e-procurement: impatto

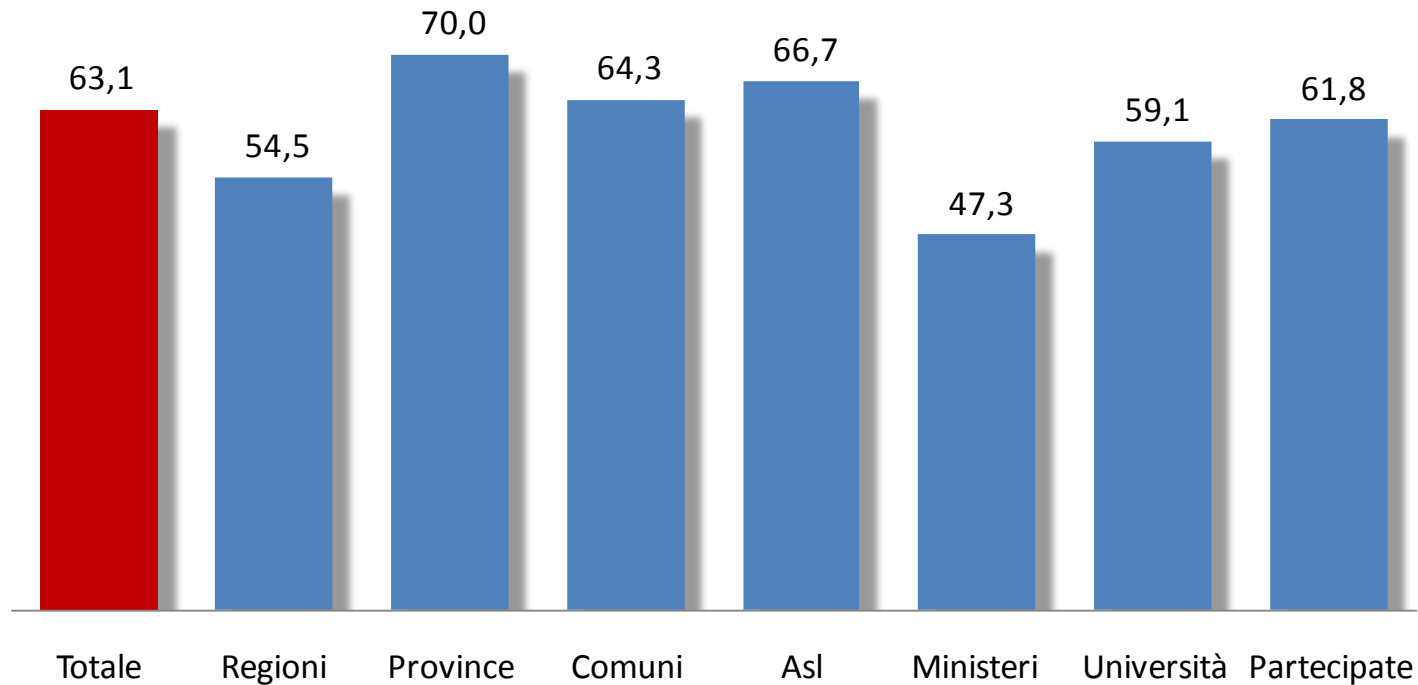
Motivi che hanno indotto l'ufficio ad introdurre procedure di e-procurement (risposta multipla - valori percentuali)



La decisione di ricorrere a strumenti di e-procurement è inserita, in oltre la metà dei casi, all'interno di **un più ampio percorso di innovazione dell'Ente** e tale decisione è spesso accompagnata ad una strategia di qualificazione delle competenze. Il dato è significativo e fa intravedere come **dalla funzione acquisti si possa veicolare un percorso di innovazione a tutto campo sia nei processi che nell'assetto delle competenze.**

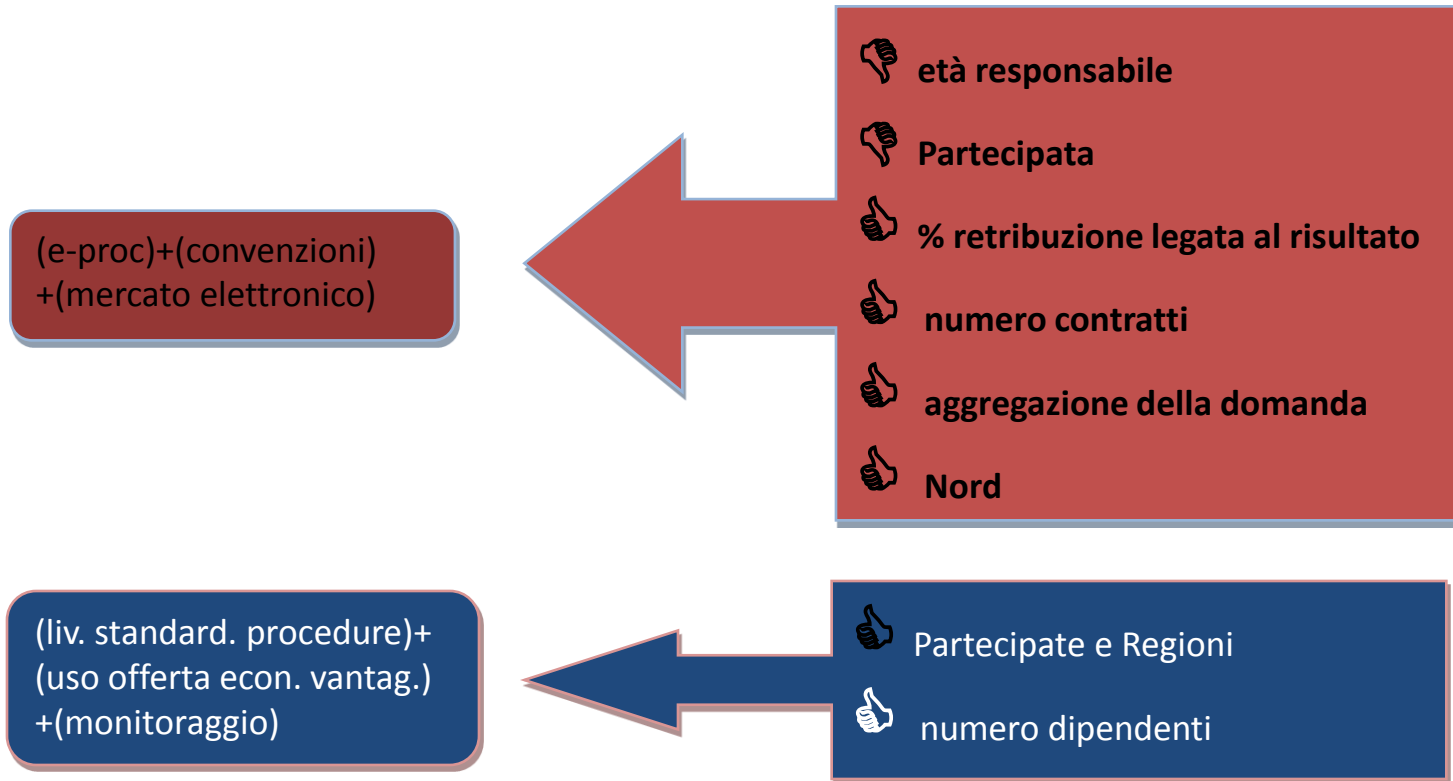
2.2. L'e-procurement: impatto

L'adozione di strumenti di e-procurement e l'innovazione nei processi di acquisto è stata accompagnata da una **strategia di qualificazione delle competenze esistenti (valori percentuali)**



La decisione di ricorrere a strumenti di e-procurement è accompagnata nella grande maggioranza dei casi anche ad una **strategia di qualificazione o rinnovo delle competenze**: il dato è particolarmente significativo nel caso delle Province e delle ASL.

2.2. Le determinanti dell'ammmodernamento dei processi e della dotazione di strumenti di e-proc



- La dotazione di e-procurement dipende dalle **caratteristiche del responsabile**, dalla **dimensioni dell'ufficio**, dalla **collocazione territoriale dell'ufficio**. Il livello di modernità dei processi dipende dal **tipo di Ente** e dalla **dimensione dell'Ufficio**.

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI

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

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI

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

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



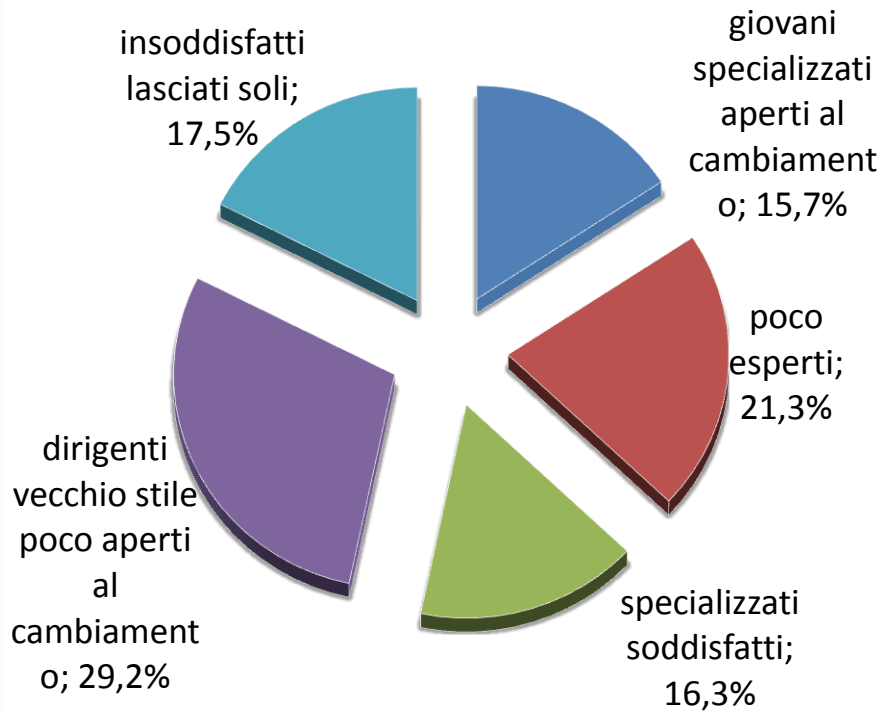
PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

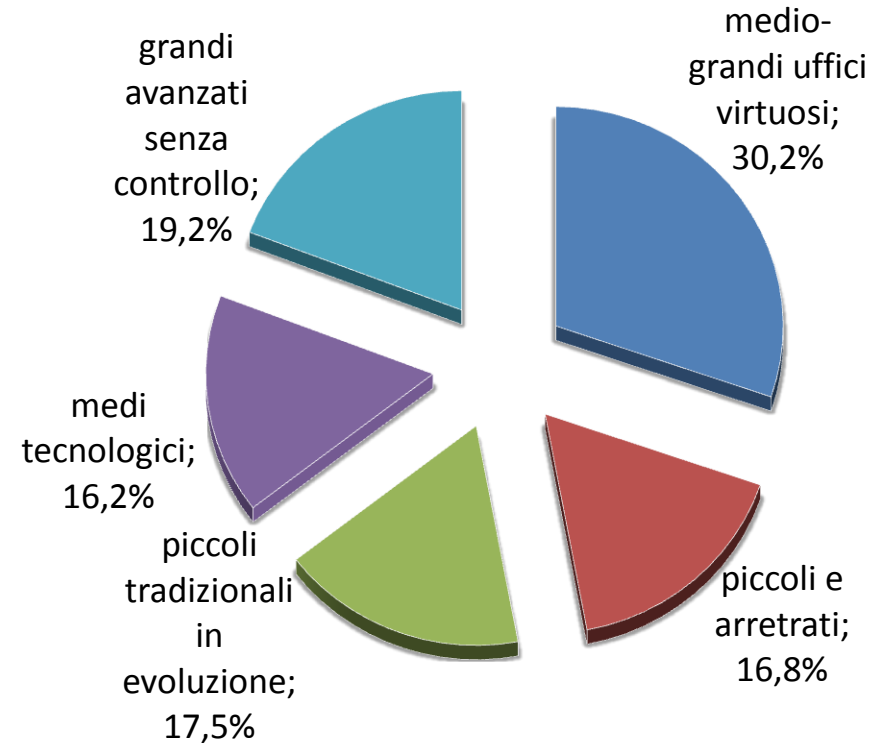


2.4. L'ANALISI DEI GRUPPI

Composizione percentuale dei gruppi di Responsabili ...



.....e dei gruppi di Uffici

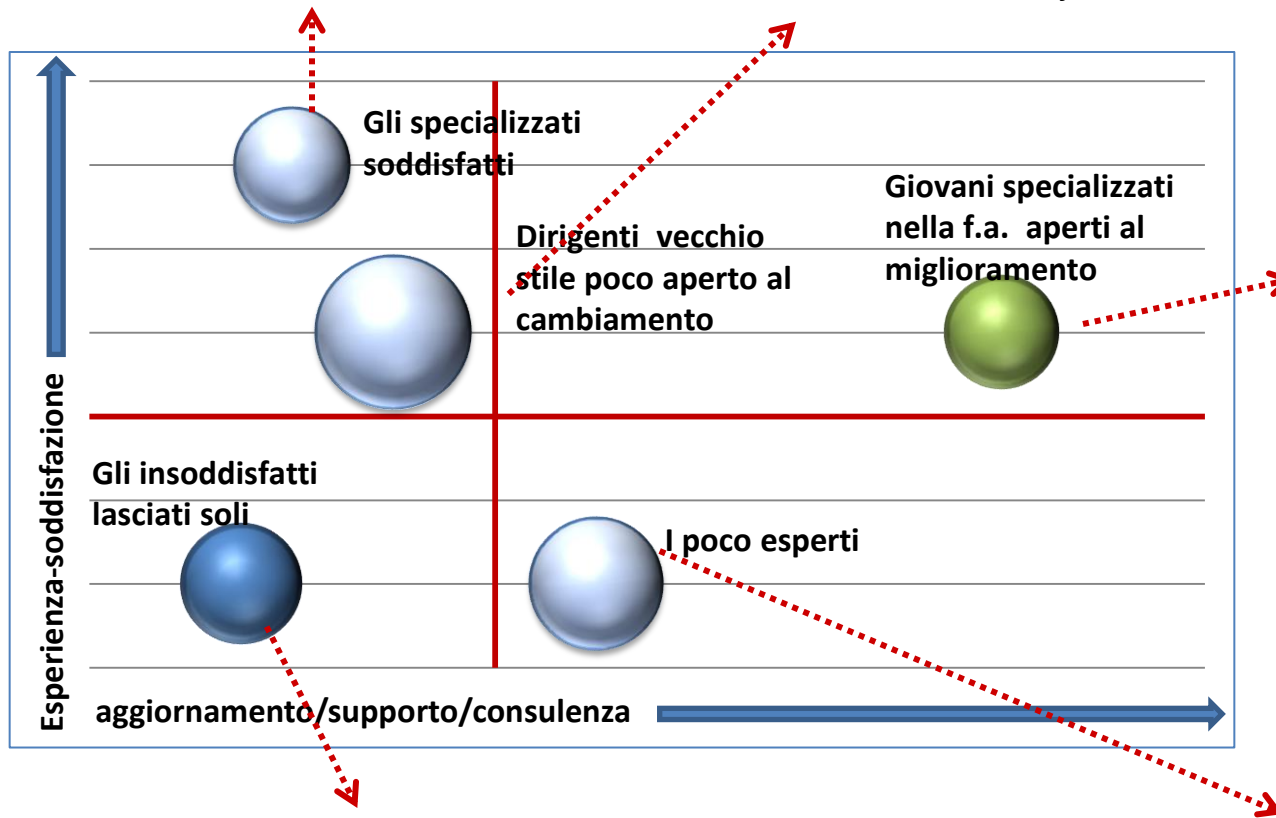


L'analisi dei gruppi ha consentito di individuare **cinque tipologie di Responsabili e cinque tipologie di uffici acquisti**. Nel raggruppamento dei buyer il gruppo più numeroso è costituito da dirigenti con maggiore età e maggiore anzianità nella PA. In quello degli uffici il gruppo più grande è costituito da uffici di dimensioni medio-grandi che presentano un forte livello di modernizzazione.

2.4. L'ANALISI DEI RESPONSABILI

La metà opera al Sud. Tutti laureati. Buona esperienza nella PA con il più elevato grado di specializzazione nella FA. Eterogeneo rispetto alla formazione, ma tutti la ritengono importante. Nessuno si avvale di consulenze esterne. Tutti concordano che la retribuzione sia soddisfacente.

Trasversali rispetto al territorio, molta presenza nei Comuni. Età media elevata, non laureati e aggiornamento quasi assente. Talvolta utilizzano supporto interno e quasi mai consulenze esterne. Abbastanza insoddisfatti della retribuzione.



Più presenti nel Nord e Centro, nei Comuni e nelle Aziende Municipalizzate. Giovani laureati. Bassa esperienza nella PA ma elevata specializzazione nella FA. Hanno usufruito di molti giorni di formazione ritenuta adeguata. Usano supporto interno e anche esterno. Ritengono che la loro retribuzione sia solo in parte commisurata alle competenze

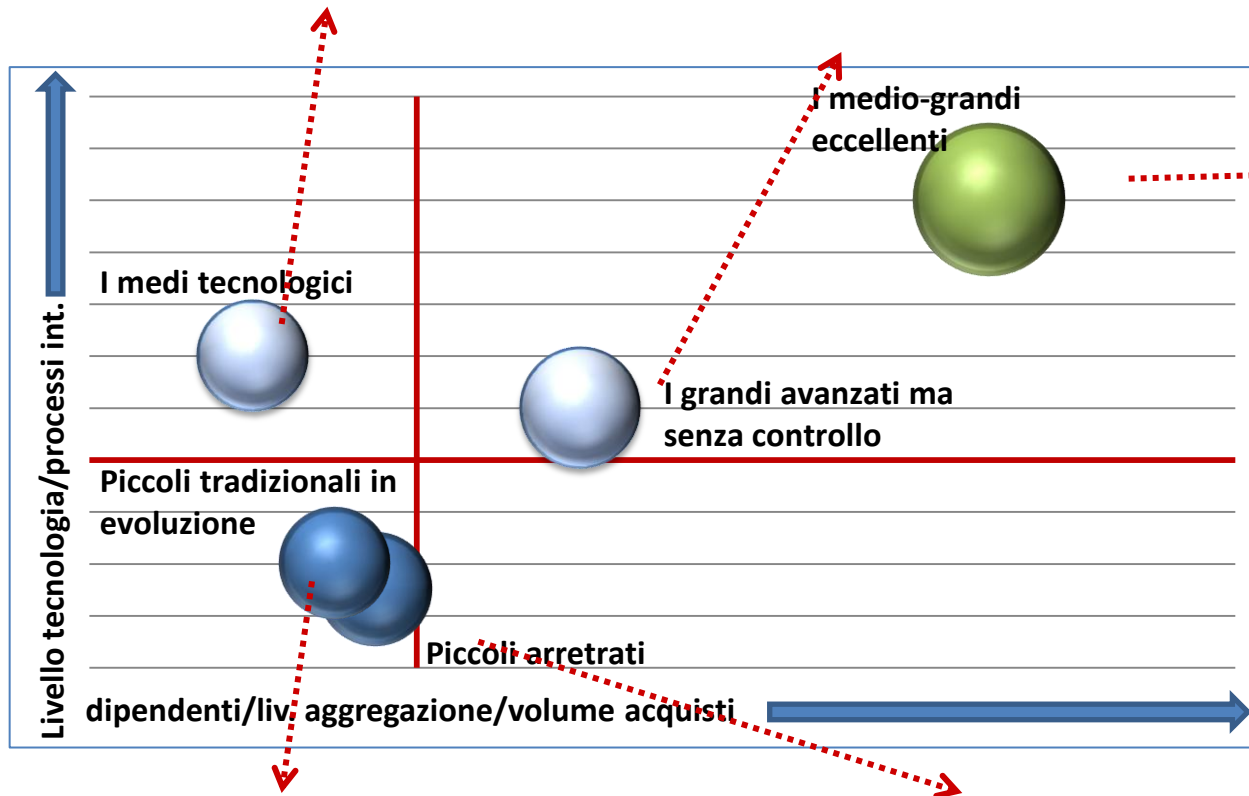
Quasi tutti laureati. Media esperienza nella PA e bassa specializzazione nella FA. Presenti soprattutto al Sud. Pochi giorni di formazione e spesso poco adeguata. Non si avvalgono di supporto interno o consulenze. La maggioranza è insoddisfatto della retribuzione.

Più presenti nel Nord e Centro, nei Comuni e Regioni. Hanno maturato una buona esperienza nella PA ma poca specializzazione nella FA. Il 40% non possiede la laurea. Hanno fatto pochi giorni di formazione. Talvolta si avvalgono del supporto interno e quasi mai di quello esterno. Più della metà è soddisfatto retribuzione.

2.4. L'ANALISI DEGLI UFFICI

Gruppo eterogeneo per dimensione. E' il gruppo che utilizza maggiormente gli strumenti e-proc. Hanno usufruito di pochi giorni di formazione. Dirigenti laureati e con la più alta specializzazione nella f.a. Particolarmente rappresentati gli uffici delle Università.

Uffici di dimensioni abbastanza elevate. Bassi livelli di standardizzazione e di controllo. Utilizzano molto l'O.E.V. Utilizzano un buon numero di strumenti e-proc. La formazione è elevata ma un 20% non ne usufruisce. Sovrarappresentati gli uffici delle ASL.



Uffici medio-grandi per dipendenti, contratti e volume. Uno su tre serve anche altri Enti. Livelli alti di standardizzazione procedure e di utilizzo di strumenti di controllo. Quando è possibile utilizzano l'o.e.v. e il GPP. Adottano molti strumenti dell'e-procurement. Responsabili perlopiù laureati e con formazione. Presenti molto al Nord, forte rappresentazione delle ASL e delle Regioni.

Piccoli uffici con basso volume ma numero medio alto di contratti. Tutti utilizzano procedure di controllo. Sotto la media nell'uso di e-proc. Eterogeneità rispetto alla formazione. Distribuiti sul territorio con forte presenza di Comuni e Aziende Municipalizzate.

Piccoli uffici con 1-2 addetti. Quasi tutti aggregano la domanda del proprio Ente. Alto livello di standardizzazione ma assenza di procedure di controllo. Usano poco il sistema dell'O.E.V., il GPP e gli strumenti e-proc. Dirigenti con bassa specializzazione nella f.a. e poca formazione. Collocati soprattutto nel Centro-Sud e tra Comuni e Ministeri.

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI

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

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



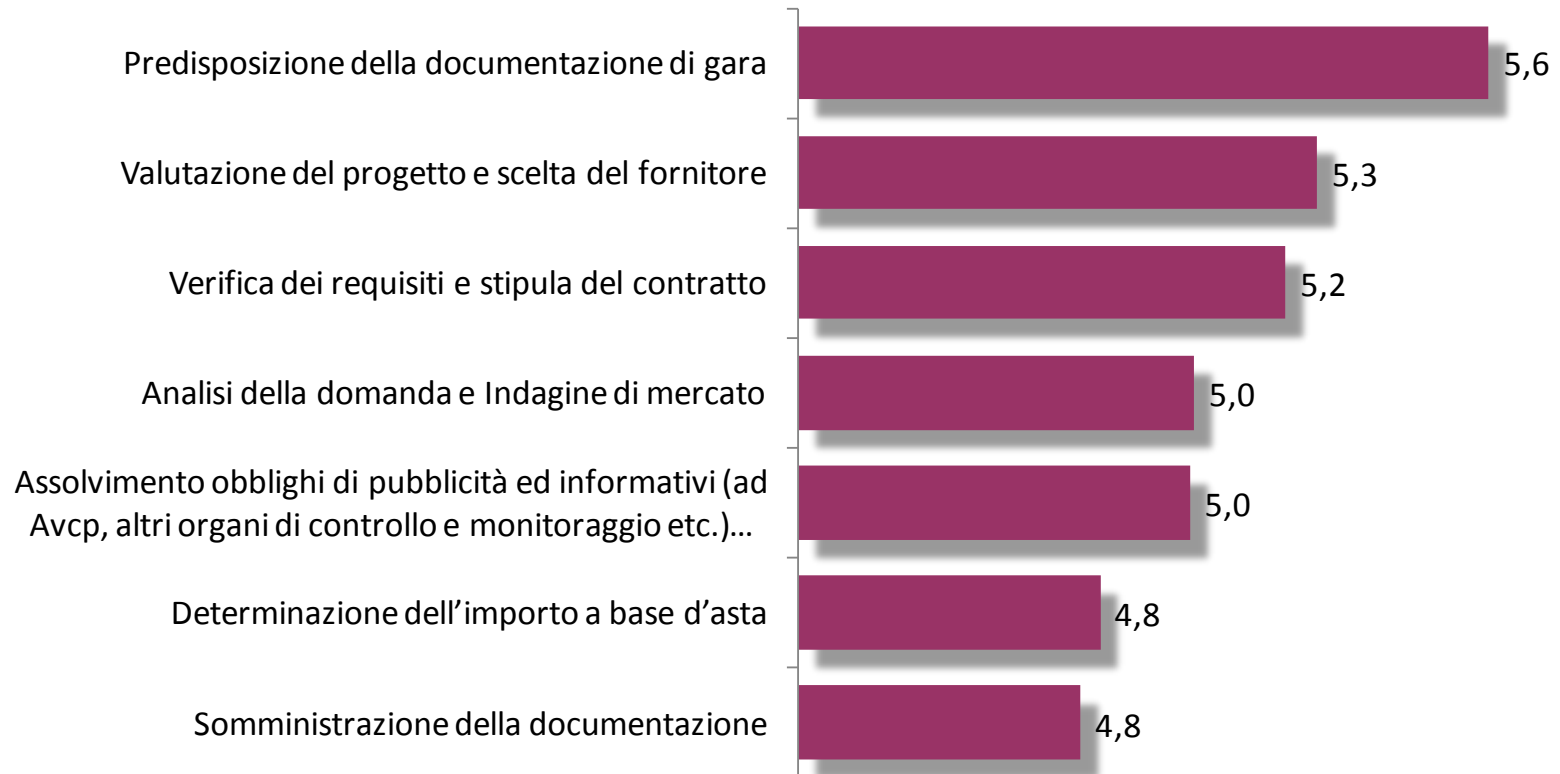
PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.5. ONERI BUROCRATICI NELLA FILIERA E SEMPLIFICAZIONE (1/4)

Livello medio di complessità nella gestione delle diverse fasi del processo di acquisto dal punto di vista burocratico-amministrativo (scala 0-10)

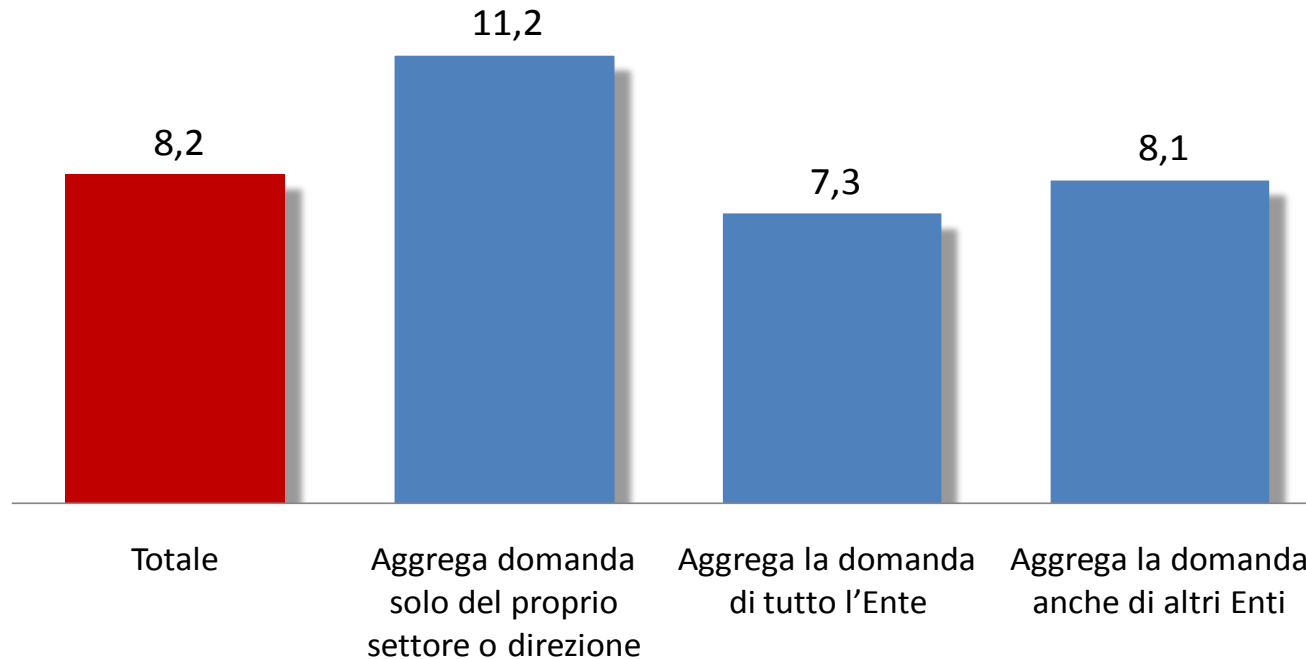


Predisposizione della **documentazione**, **valutazione del progetto e scelta del fornitore**, **verifica dei requisiti e stipula contratto** sono le fasi ritenute più complesse dai buyer.

Le risposte date sul livello di complessità sono indipendenti dalle caratteristiche dell'Ufficio o del Responsabile.

2.5. ONERI BUROCRATICI NELLA FILIERA E SEMPLIFICAZIONE (2/4)

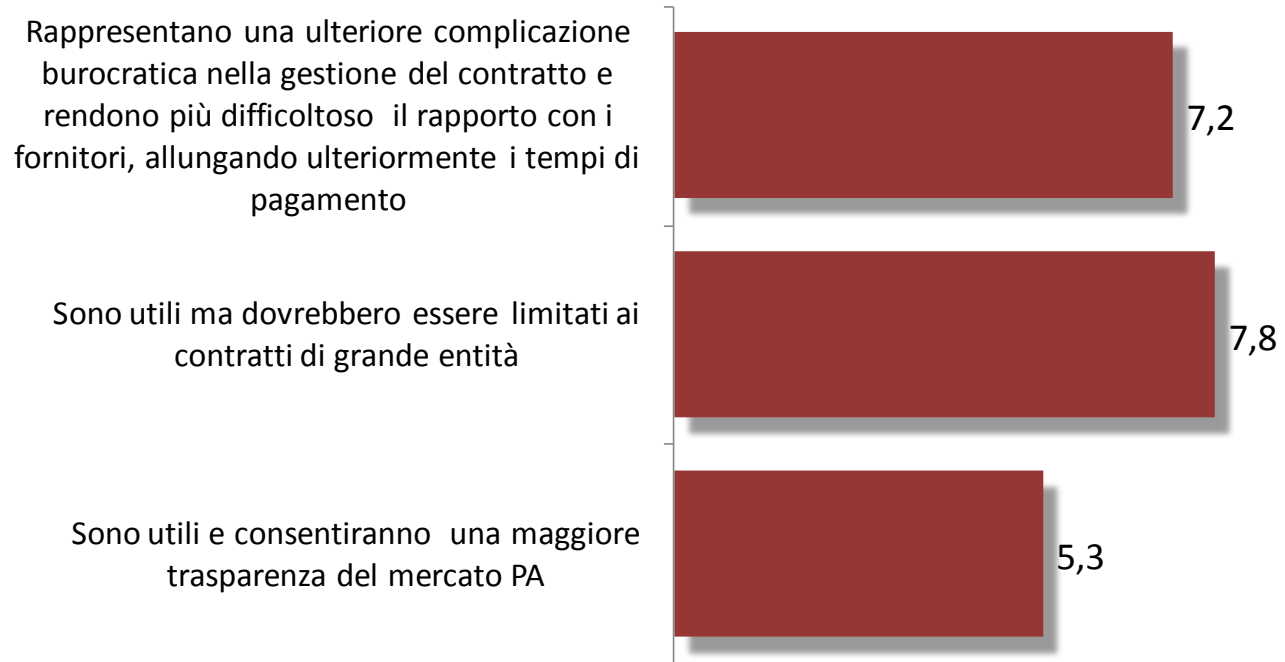
Numero medio di **ore** dedicate all'assolvimento degli **obblighi informativi e di pubblicità** per contratto, per livello di **aggregazione** della domanda



Il numero di ore complessivamente dedicato agli oneri informativi è stimato elevatissimo (in numero di 68.000 giornate/uomo se consideriamo solo i 57.994 contratti che superano i 150.000). **L'onere degli obblighi informativi tende a diminuire all'aumentare dell'aggregazione della domanda dell'Ufficio**, a conferma che una maggiore concentrazione dei centri di spesa può anche aiutare a semplificare alcuni processi.

2.5. ONERI BUROCRATICI NELLA FILIERA E SEMPLIFICAZIONE (3/4)

Giudizio medio sulle recenti normative in materia di tracciabilità dei flussi finanziari (scala 0-10)



I risultati confermano la **sensibilità** del buyer verso una tematica che ha determinato non pochi problemi nell'ultimo anno.

Sebbene sia riconosciuto come un aggravio burocratico, prevale comunque il **buon senso** e la **consapevolezza che si tratta di norme utili ai fini di una maggiore trasparenza del mercato.**

2.5. ONERI BUROCRATICI NELLA FILIERA E SEMPLIFICAZIONE (4/4)

Criticità complessive degli uffici (valori percentuali, risposta multipla)



Insieme alla mancanza di personale, le problematiche della **burocrazia e dell'inflazione normativa sono ritenute le più gravi** per l'attività quotidiana degli uffici.

Persiste anche la necessità di una formazione più adeguata.



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



1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



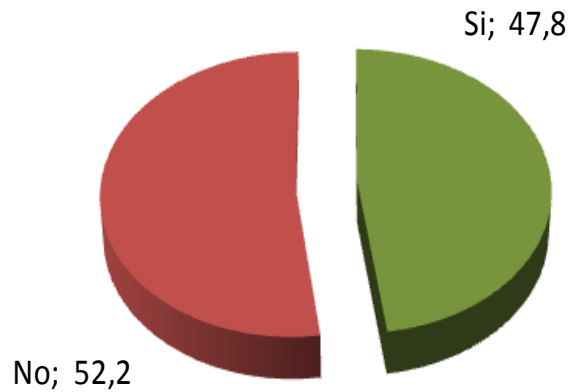
PROMO P.A.[®]
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



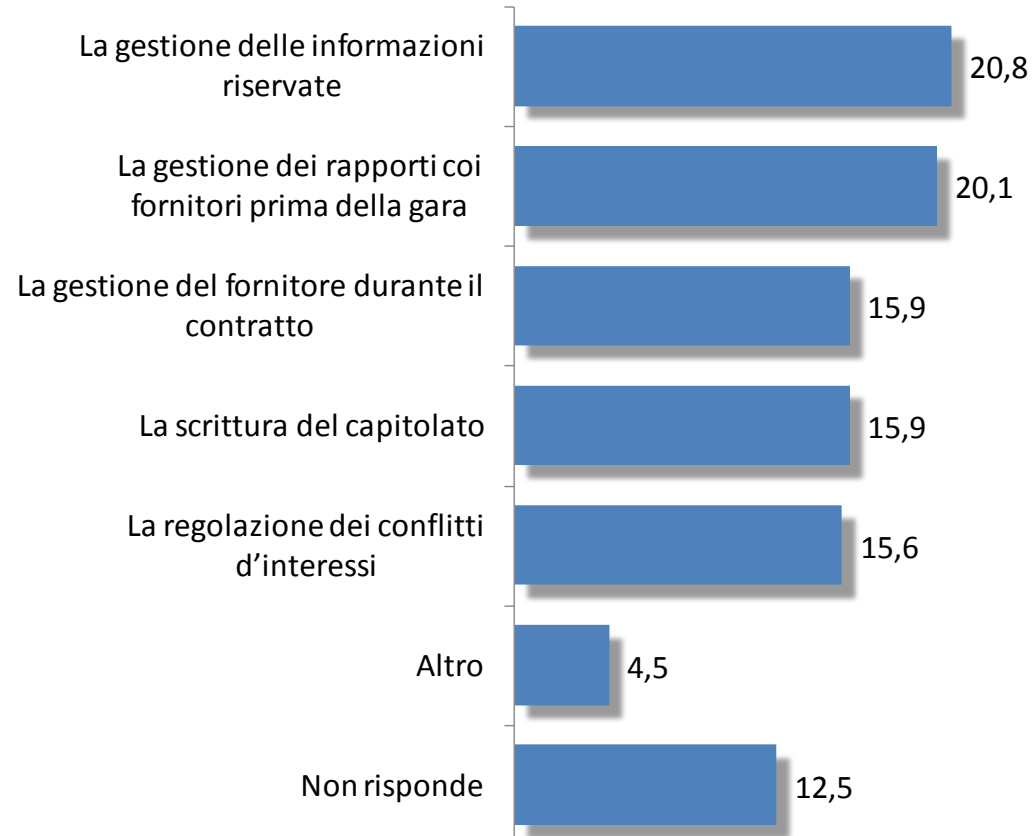
2.6. Codice etico

E' a conoscenza dell'esistenza di un codice etico all'interno del suo ente?
(percentuale sul totale)



Il codice etico è un **oggetto ancora sconosciuto** per oltre la metà degli enti contattati, in particolare per gli uffici degli **enti locali** (Comuni, Province e Regioni) e dei **Ministeri**. Di contro ne sono a conoscenza gli uffici delle Partecipate (68%) delle ASL (60%) e delle Università (57%).

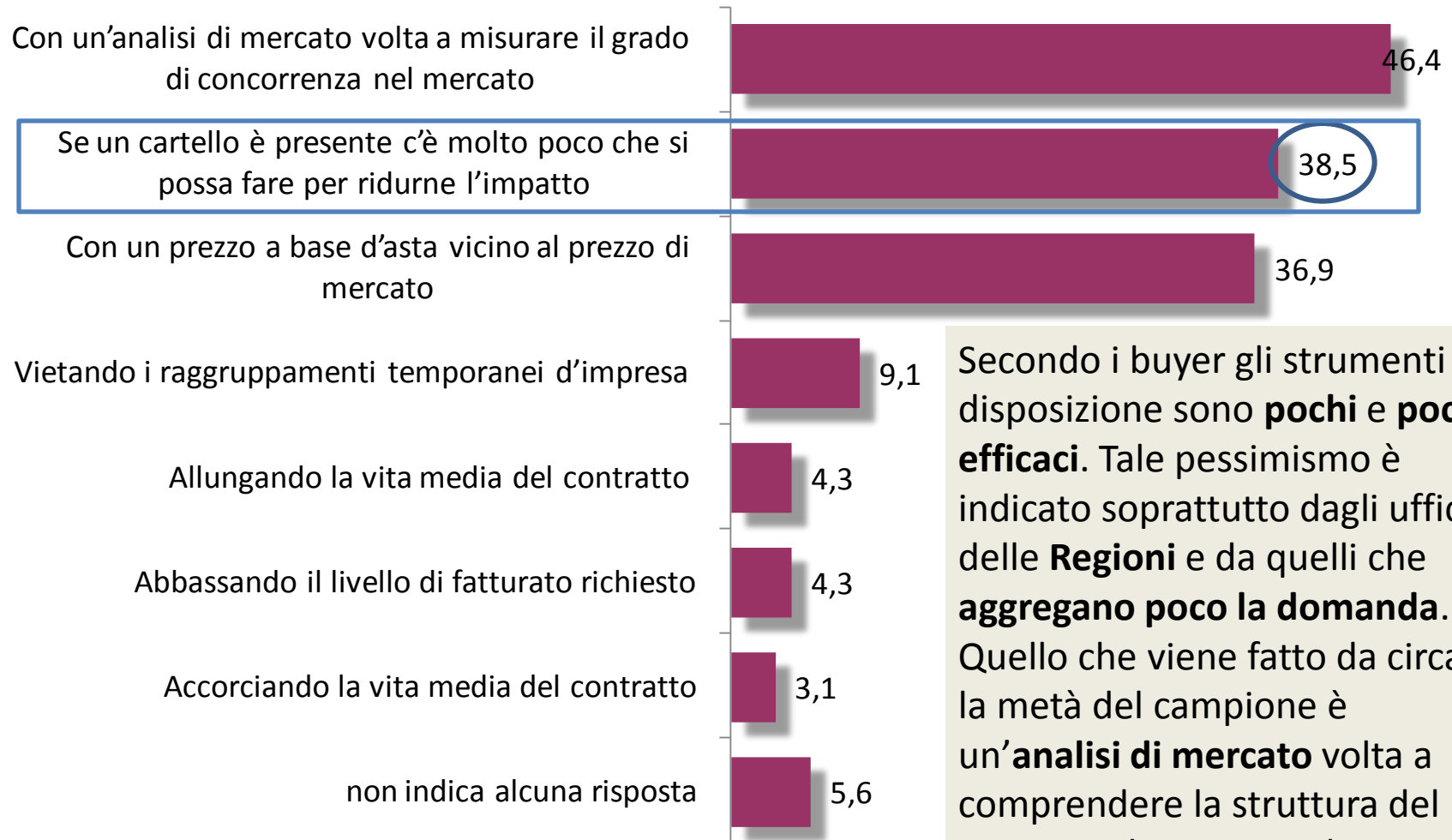
Su quali aspetti ritenete ancora migliorabile il codice etico (solo chi conosce il codice, risposta multipla)



Laddove conosciuto, il codice etico viene ritenuto ancora **migliorabile riguardo la gestione dei rapporti coi fornitori** prima della gara e la gestione delle informazioni riservate.

2.6. Tutela della concorrenza

*Tenuto conto del rispetto sulla normativa sugli appalti, come si tutela dalla possibilità di un **cartello sul mercato della fornitura?** (risposta multipla)*



Secondo i buyer gli strumenti a disposizione sono **pochi e poco efficaci**. Tale pessimismo è indicato soprattutto dagli uffici delle **Regioni** e da quelli che **aggregano poco la domanda**. Quello che viene fatto da circa la metà del campione è un'**analisi di mercato** volta a comprendere la struttura del mercato, dei prezzi e dei competitor.

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

2.1. Profilo professionale del buyer

2.2. Procedure di scelta del contraente e e-procurement

2.3. Green Public Procurement

2.4. Un'analisi tipologica dei buyer e degli uffici

2.5. Semplificazione e valutazione della performance

2.6. Tutela della concorrenza e trasparenza

2.7. Monitoraggio e valutazione

3. IL FOCUS SUI LAVORI



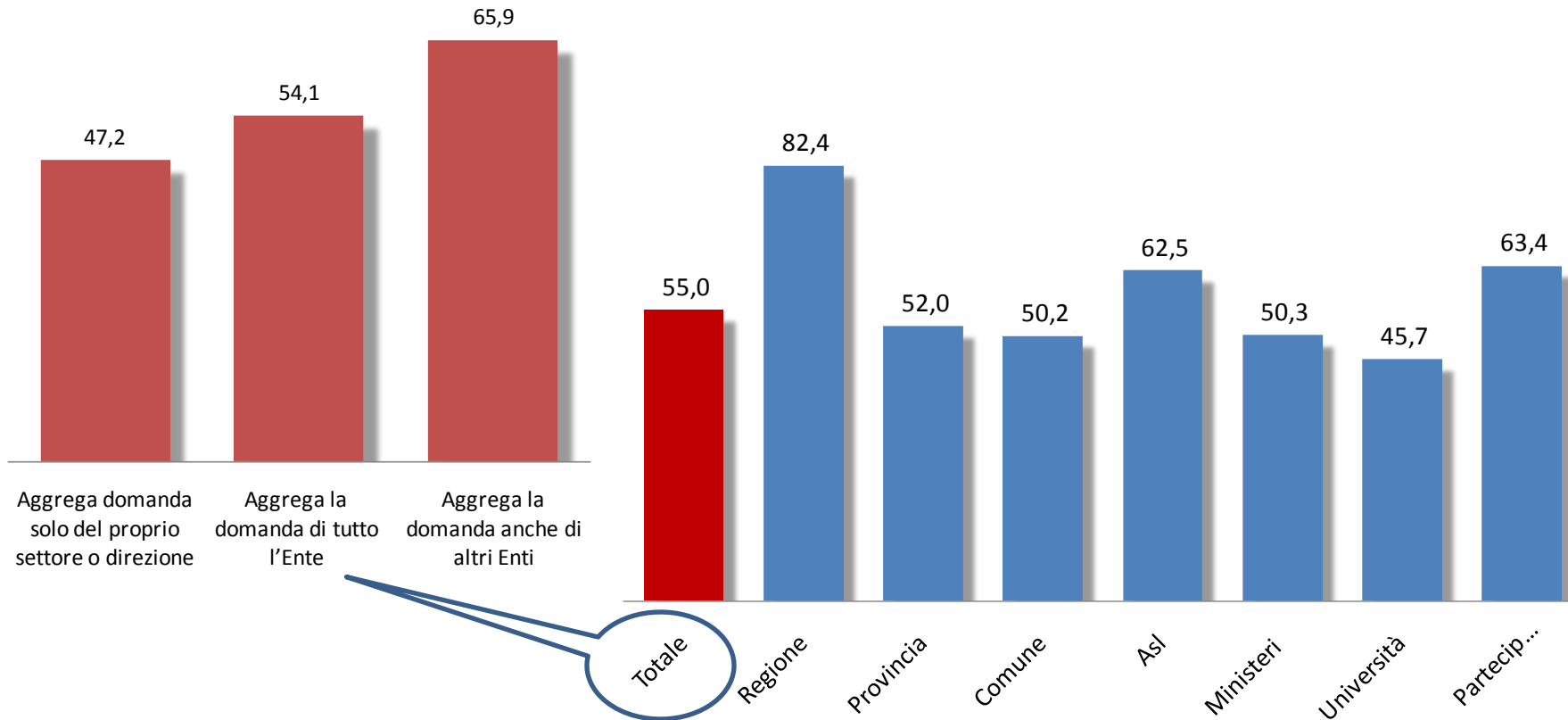
PROMO P.A.
FONDAZIONE

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



2.7. IL MONITORAGGIO (1/3)

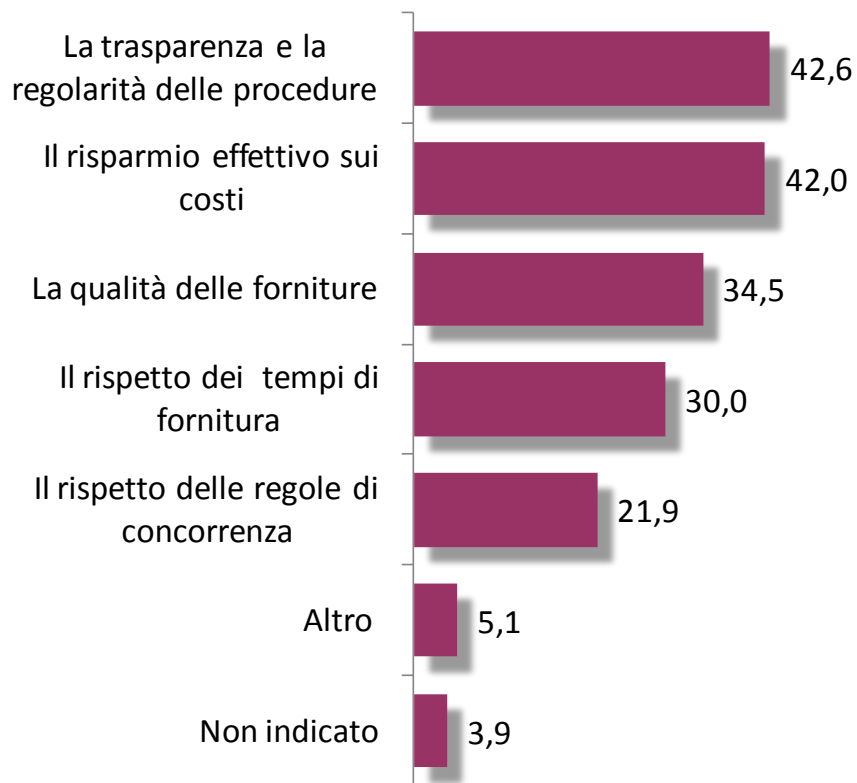
Esistenza di forme di monitoraggio e controllo delle forniture, per tipologia di Ente e livello di aggregazione della domanda (valori percentuali)



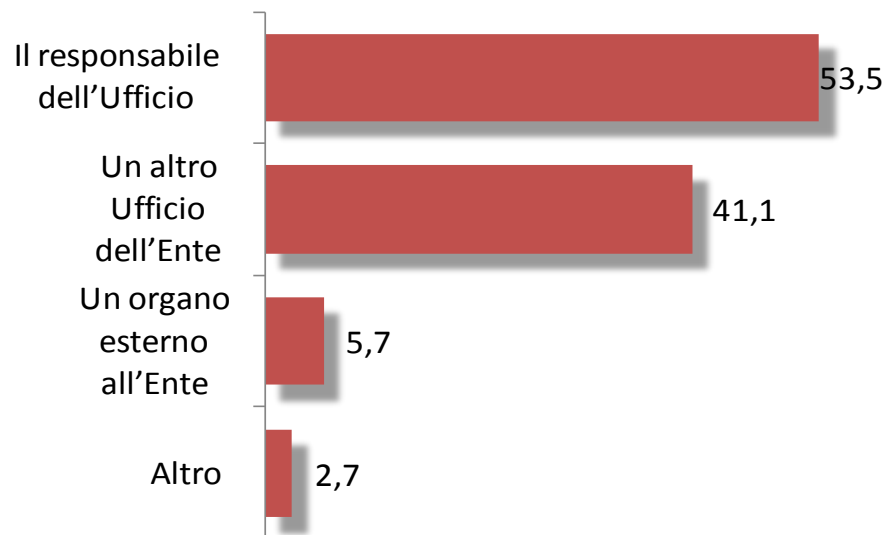
La **maggioranza** degli enti (55%) **utilizza** strumenti di monitoraggio e controllo delle forniture, che tendono ad essere più strutturati e formalizzati laddove il livello di aggregazione della domanda è più elevato. Gli Enti più attivi sono le **Regioni**, le **Partecipate** e le **ASL**.

Oggetto dell'attività di monitoraggio, nel caso in cui è svolto (valori percentuali, risposte multiple)

2.7. IL MONITORAGGIO (2/3)



Responsabile dell'attività di monitoraggio nel caso in cui è svolto (valori percentuali, risposte multiple)

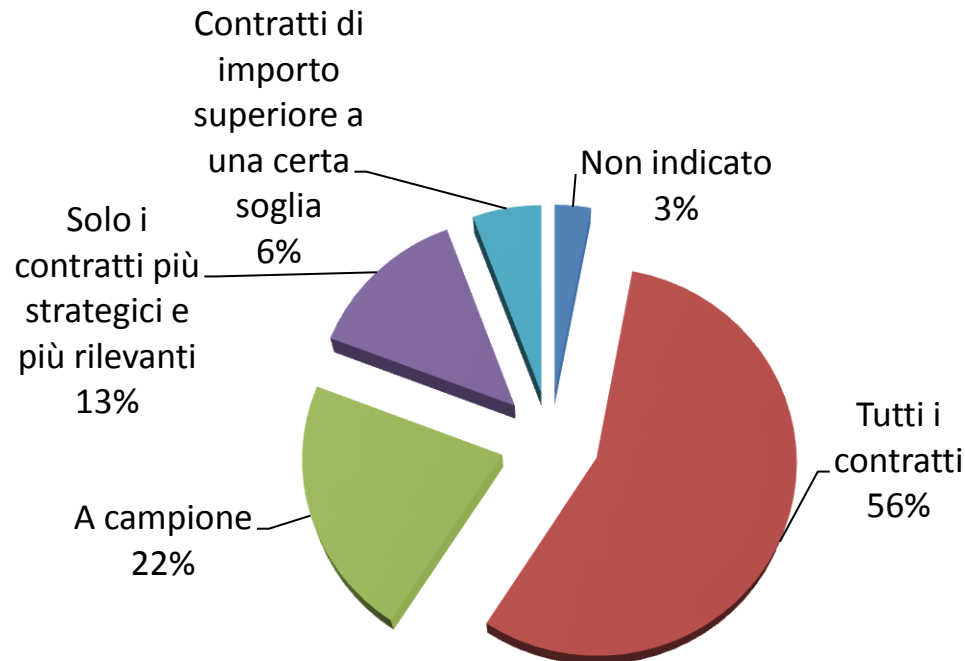


Il monitoraggio e controllo delle forniture, continua ad essere orientato al **controllo normativo e procedurale**, a conferma della attenzione del buyer su problemi formali piuttosto che sugli effetti e sui risultati della fornitura.

L'azione del monitoraggio è tutta **interna all'ufficio acquisti**, soprattutto nei **Comuni, ASL e ministeri**. L'unica eccezione è nelle Regioni e nelle Partecipate dove invece il controllo è maggiormente effettuato da un altro ufficio dell'Ente.

2.7. IL MONITORAGGIO (3/3)

Contratti sottoposti all'attività di monitoraggio, nel caso in cui è svolto (valori percentuali)



L'attività di monitoraggio riguarda nella maggioranza dei casi **tutti i contratti**, a conferma che si tratta di un monitoraggio formale e procedurale e non sui risultati. Il monitoraggio parziale viene applicato soprattutto quando si superano mediamente i 30 contratti l'anno.

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE

3. IL FOCUS SUI LAVORI

3.1. Obiettivi, metodologia e target dell'indagine qualitativa

3.2. Principali risultati dell'indagine

3.3. I nodi strategici

3.1. OBIETTIVI, METODOLOGIA, TARGET

1

Avviare una prima riflessione sulla professionalità specifica dei dirigenti dell'area lavori e sul loro contributo ai fini del **contenimento della spesa pubblica** e in generale del **miglioramento della performance** della PA

2

Avviare un approfondimento su alcune delle **tematiche strategiche** per l'innovazione, la trasparenza e l'efficienza negli appalti, che possano fornire alcune linee di tendenza generali e tradursi in un lavoro approfondito che coinvolga una base più ampia di buyer

3

Fornire alcuni **elementi di confronto tra le due aree** (forniture e lavori), che possono risultare utili ai fini dell'innovazione complessiva delle modalità di acquisto.

3.1. OBIETTIVI, METODOLOGIA, TARGET

Target

71 dirigenti lavori di EELL dell'intero territorio nazionale, di cui 56 amministrazioni comunali

Metodologia

Indagine qualitativa basata su interviste CATI ad un campione non rappresentativo di enti

Strumenti

Somministrazione di un questionario strutturato assimilabile a quello dell'area beni e servizi con alcuni temi specifici e peculiari dell'area lavori

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE
3. **IL FOCUS SUI LAVORI**

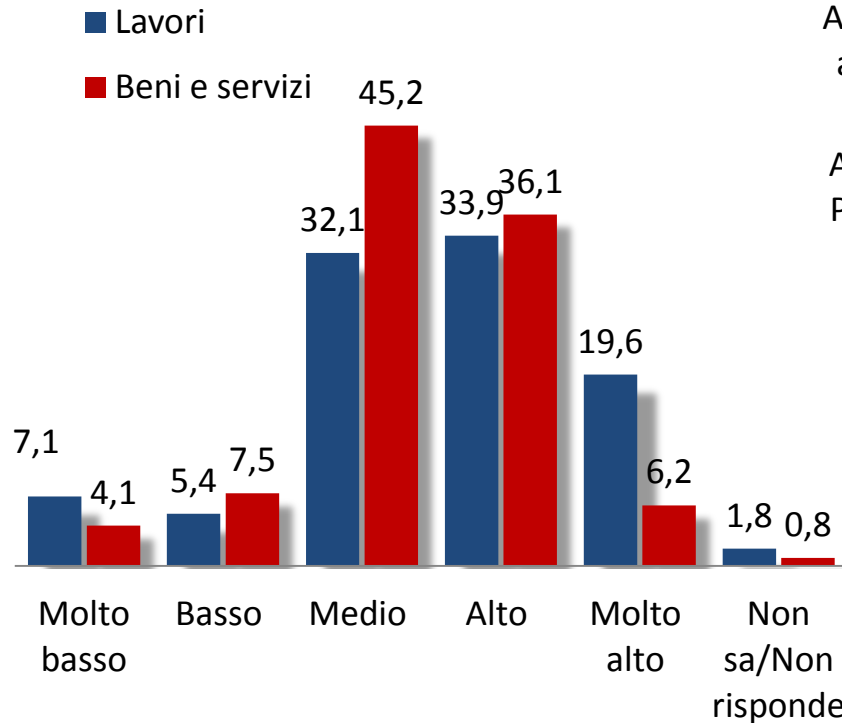
3.1. Obiettivi, metodologia e target dell'indagine qualitativa

3.2. Principali risultati dell'indagine

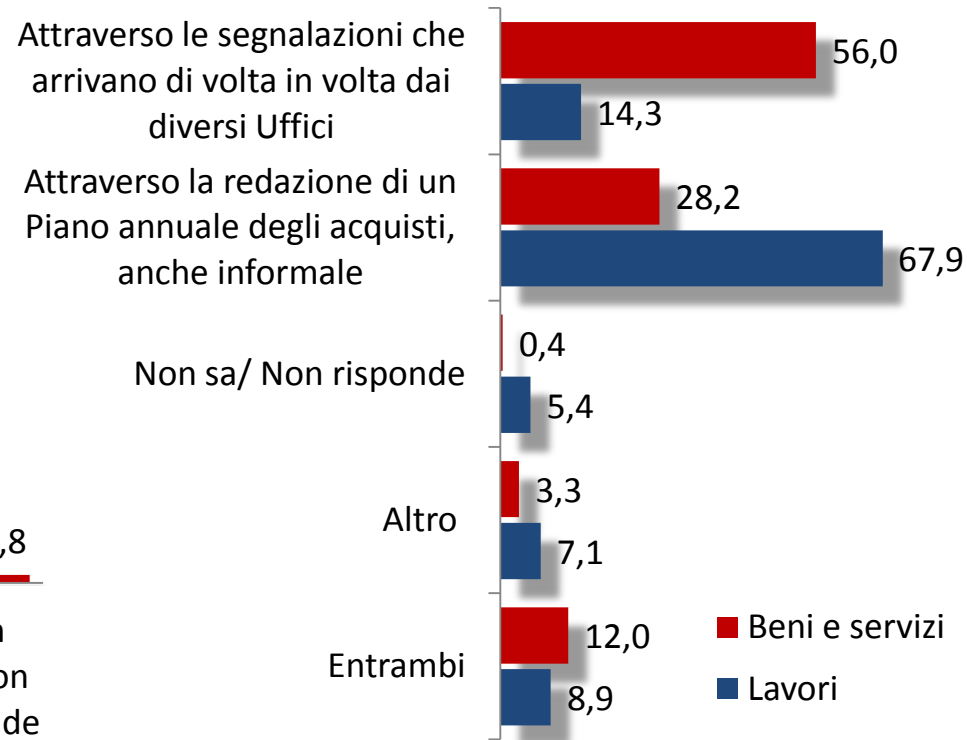
3.3. I nodi strategici

3.2. PRINCIPALI RISULTATI: LE PROCEDURE

Standardizzazione delle procedure , lavori vs beni e servizi, (valori percentuali, Comuni)



Rilevazione dei fabbisogni , lavori vs beni e servizi, (valori percentuali, Comuni)

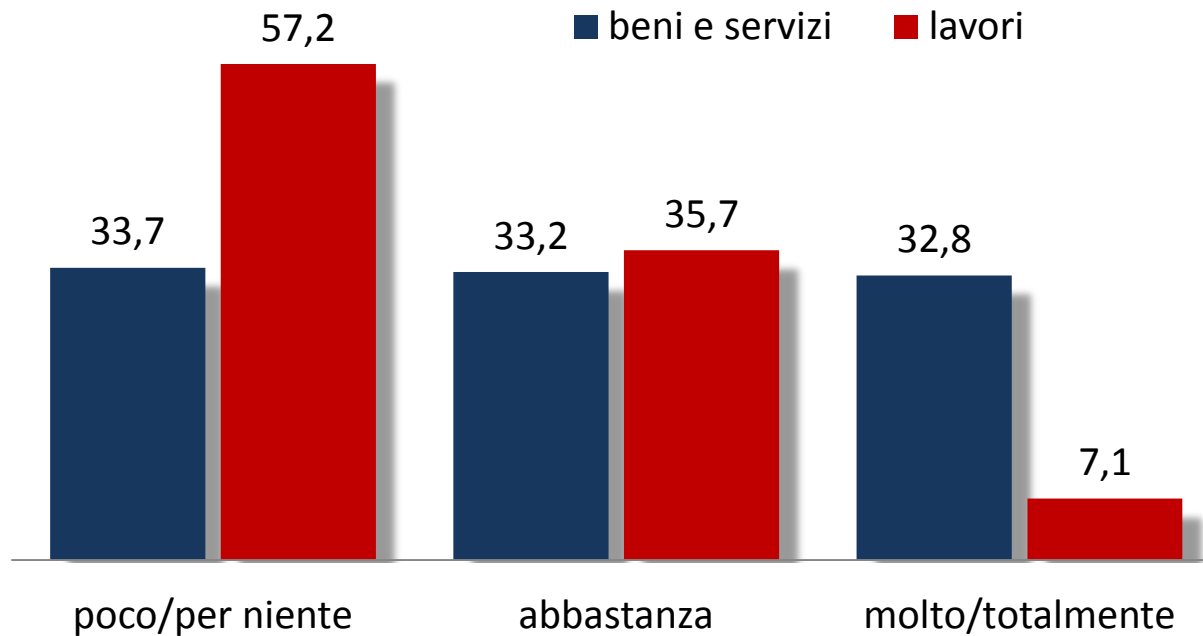


Rispetto al comparto dei beni e dei servizi, negli appalti di lavori il **livello di standardizzazione** delle procedure è mediamente più **elevato**.

La modalità di rilevazione dei fabbisogni è condizionata dall'obbligo di legge della redazione del **Programma Triennale delle Opere Pubbliche** (ed al suo interno dell'elenco annuale).

3.2. PRINCIPALI RISULTATI: RETRIBUZIONE E PREMIALITA'

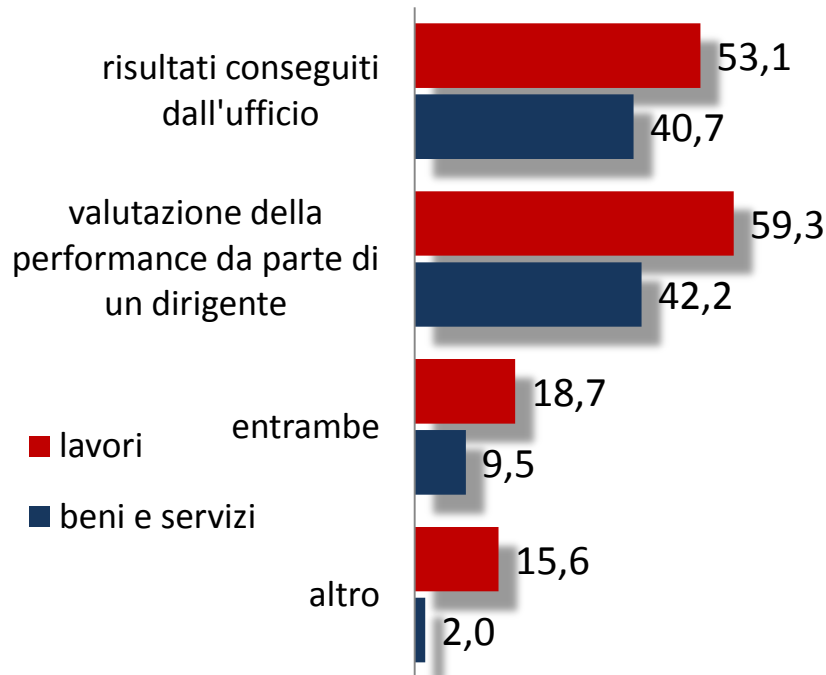
Adeguatezza percepita del sistema di retribuzione rispetto a competenze e responsabilità, lavori vs beni e servizi, (valori percentuali, solo Comuni)



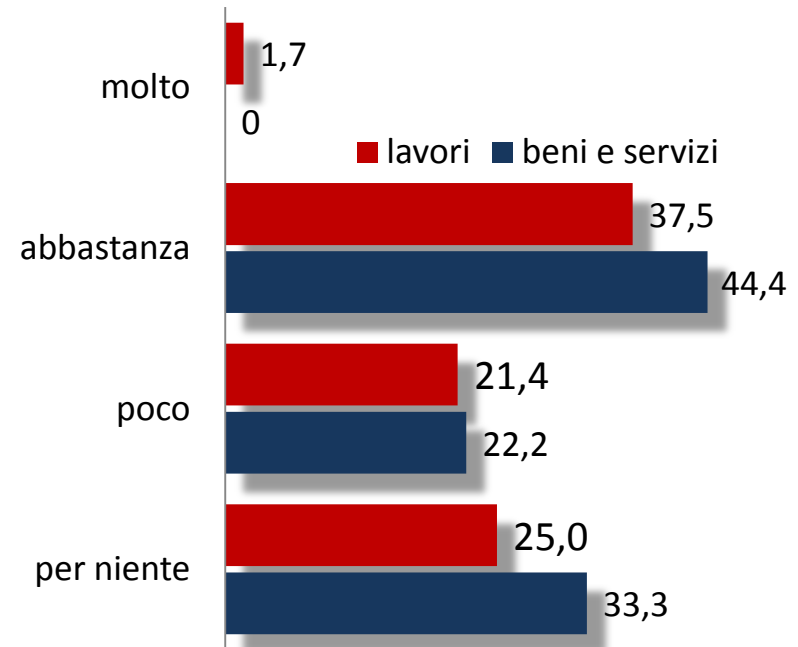
E' evidente per i dirigenti dell'area lavori una **maggiore insoddisfazione rispetto all'area beni e servizi** per il proprio livello di retribuzione

3.2. PRINCIPALI RISULTATI: RETRIBUZIONE E PREMIALITA'

Variabili su cui si sviluppa la valutazione sulla retribuzione di risultato, lavori vs beni e servizi, (valori percentuali, Comuni, risposta multipla)



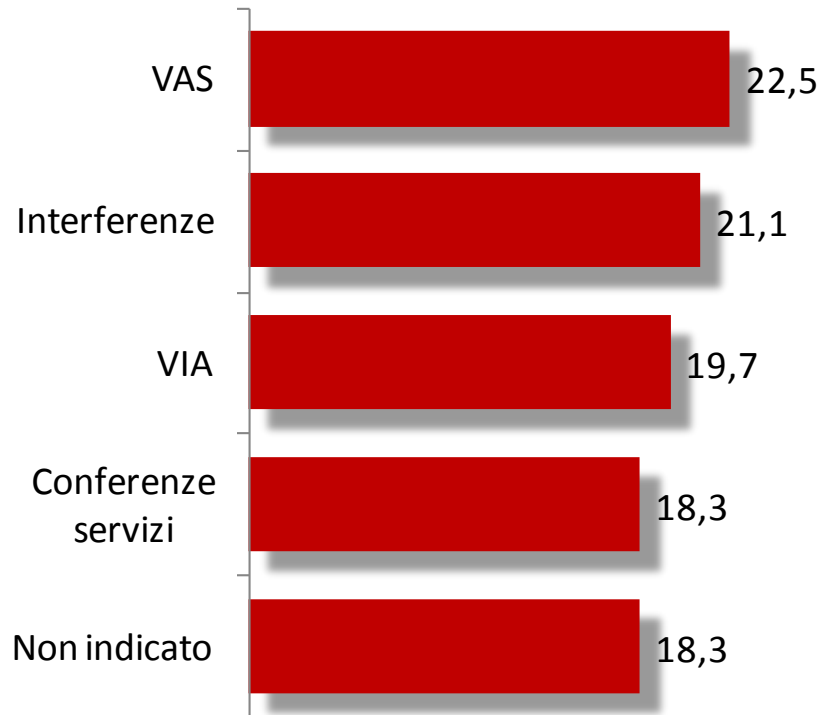
Giudizio sul sistema di premialità, lavori vs beni e servizi, (valori percentuali, Comuni)



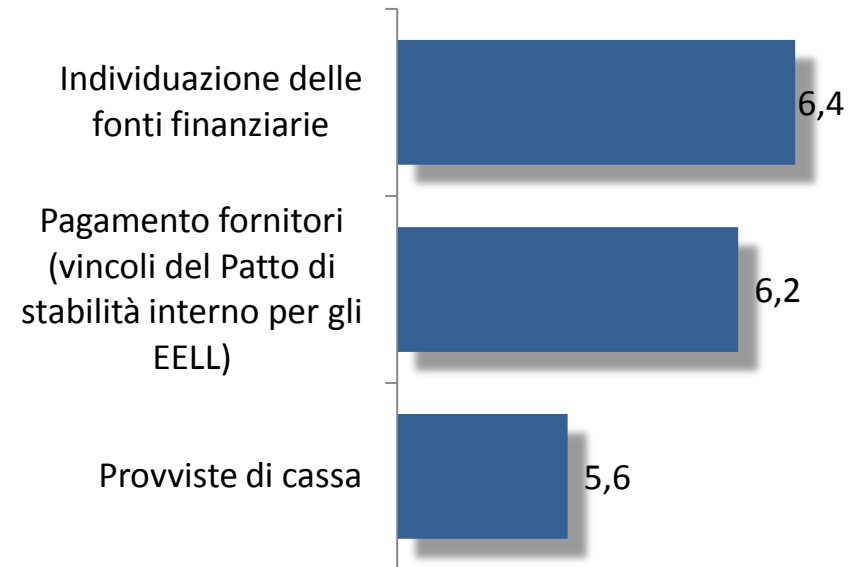
Nel confronto con i beni e servizi sembra emergere una **minore enfasi** sulle variabili oggetto della valutazione. Nel complesso **non esiste univocità di giudizio** sull'efficacia del sistema di premialità.

3.2. PRINCIPALI RISULTATI: ONERI BUROCRATICI E SEMPLIFICAZIONE

Procedure approvative ritenute più pesanti (percentuale sul totale)



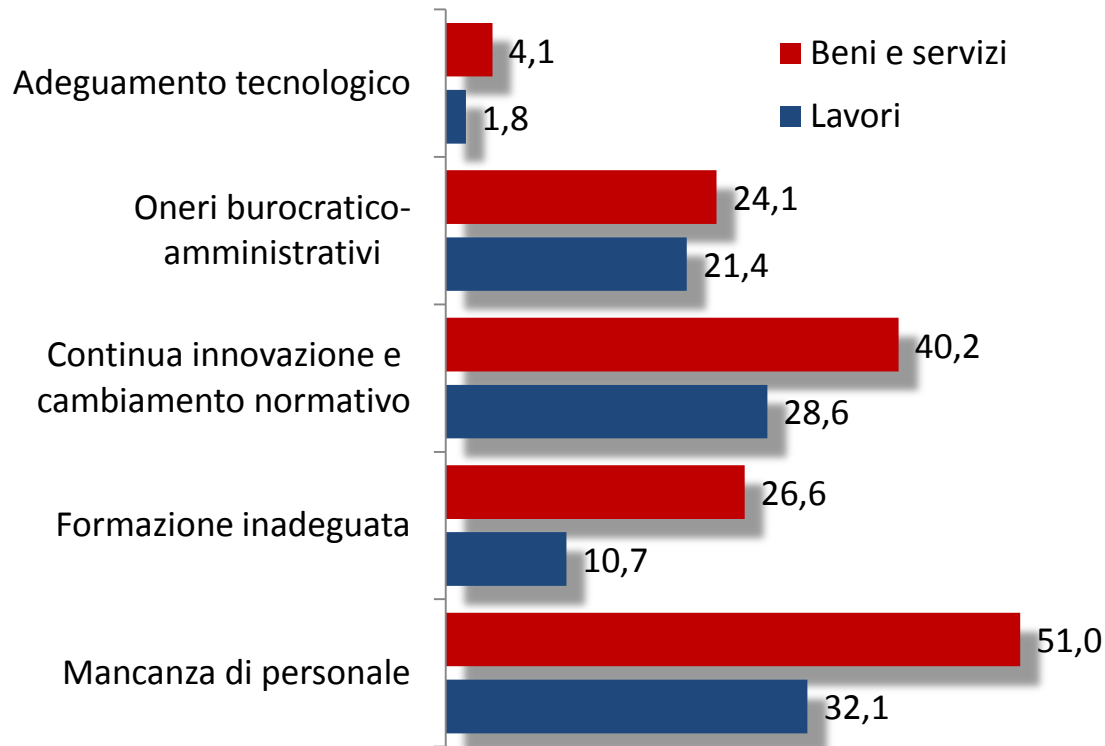
Procedure finanziarie ritenute più pesanti (scala 0-10)



Il livello di pesantezza è ritenuto **elevato** per tutte le procedure approvative, soprattutto per la VAS e le interferenze. Dal punto di vista finanziario, l'individuazione delle fonti di finanziamento delle opere è la questione leggermente più problematica, seguita dal pagamento dei fornitori.

3.2. PRINCIPALI RISULTATI: ONERI BUROCRATICI E SEMPLIFICAZIONE

Criticità complessive degli uffici (percentuale sul totale , risposta multipla)



In maniera un po' meno evidente rispetto al settore dei servizi e delle forniture il tema della **semplificazione** sembra essere la questione cruciale per i dirigenti del settore lavori, seguita dalla mancanza di personale

1. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: ASPETTI METODOLOGICI
2. L'INDAGINE SULLA FUNZIONE ACQUISTI: RISULTATI E TEMI CHIAVE
3. **IL FOCUS SUI LAVORI**

3.1. Obiettivi, metodologia e target dell'indagine qualitativa

3.2. Principali risultati dell'indagine

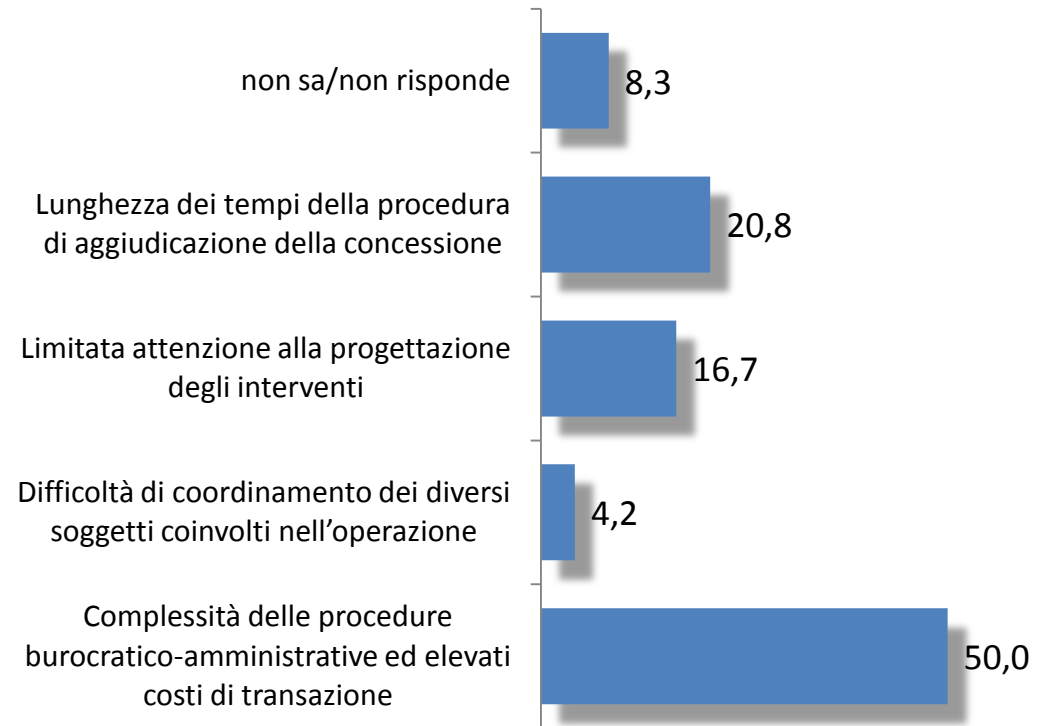
3.3. I nodi strategici

3.3. I TEMI STRATEGICI: PARTENARIATO PUBBLICO E PRIVATO

Utilizzo del PPP (valori percentuali, Comuni)



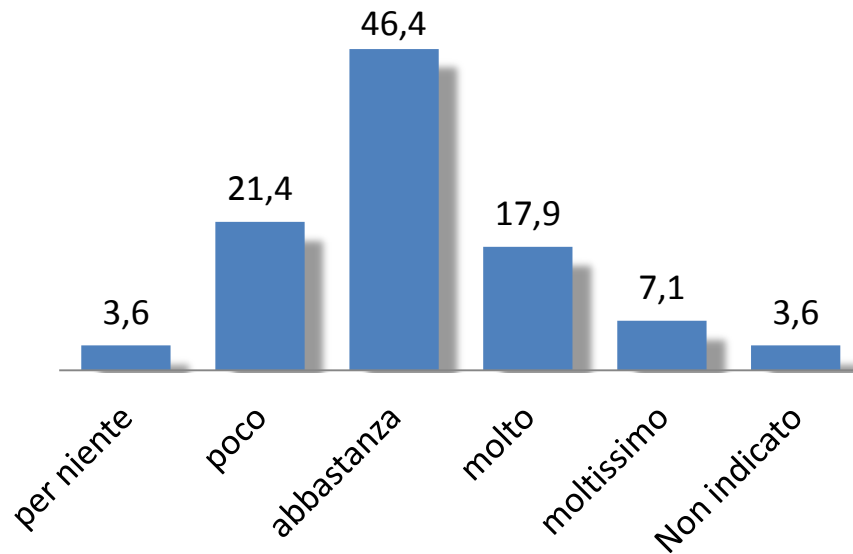
Principali ostacoli ad una maggiore diffusione del PPP (valori percentuali, Comuni)



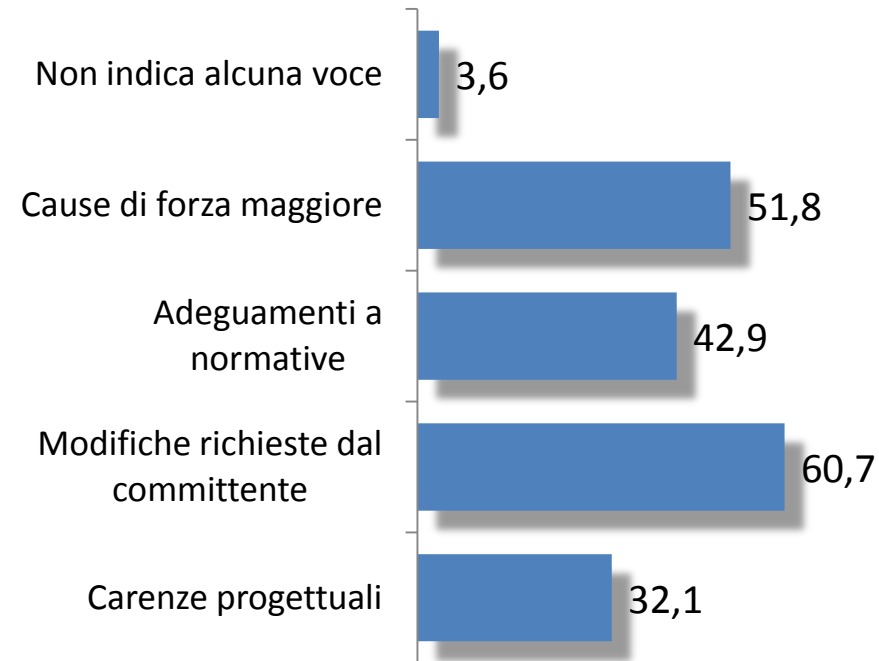
L'**utilizzo** del PPP risulta piuttosto **basso**. Anche in questo caso la complessità delle procedure amministrative e la lunghezza dei tempi sembrano essere l'ostacolo più rilevante

3.3. I TEMI STRATEGICI: LE VARIANTI IN CORSO D'OPERA

*Livello di **diffusione** del fenomeno delle varianti in corso d'opera (valori percentuali, Comuni)*



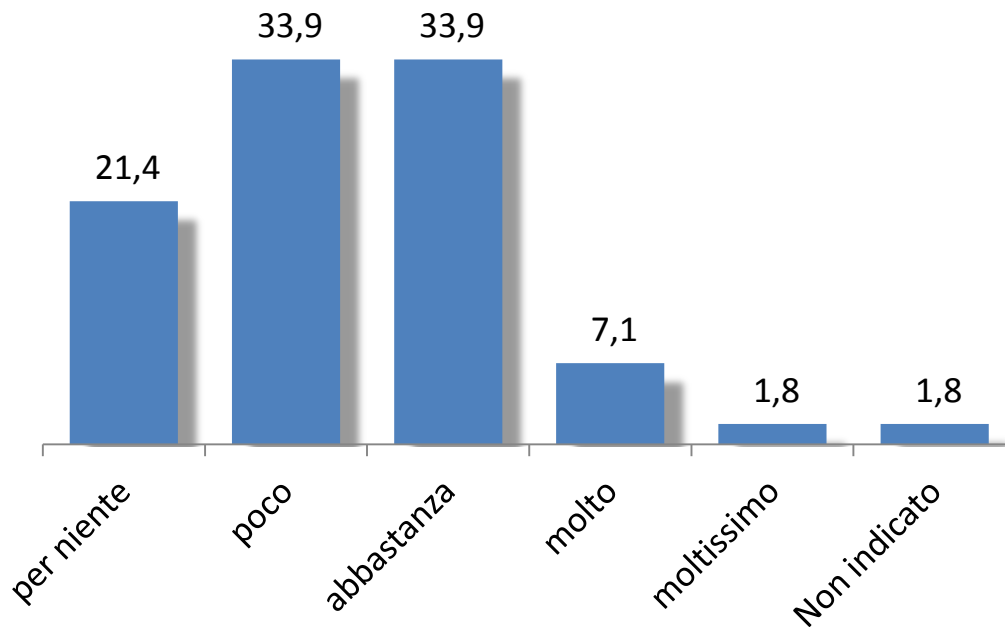
***Motivazioni** alla base del fenomeno delle varianti in corso d'opera*



Le varianti di progettazione sono un **fenomeno come noto ampiamente diffuso**, principalmente per modifiche richieste dallo stesso committente, ma anche da fatti non suscettibili di previsione e modificazioni normative, che obbligano le stazione appaltanti a modificare quantitativamente e qualitativamente le opere senza alterare l'impostazione sostanziale del progetto.

3.3. I TEMI STRATEGICI: VALUTAZIONE FORNITORI E SISTEMA SOA

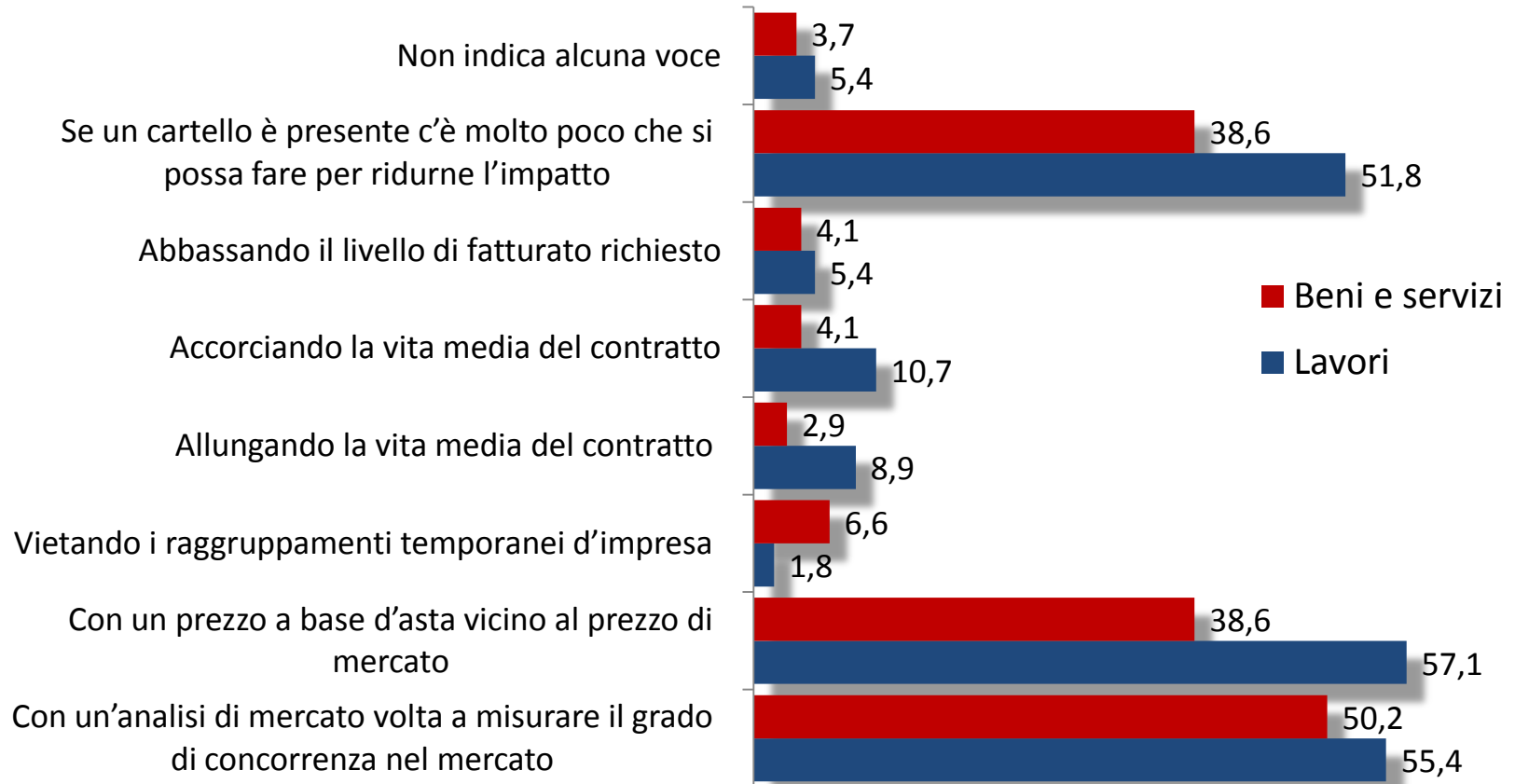
*Efficacia certificazione **SOA** ai fini del controllo della qualità dei fornitori
(valori percentuali, Comuni)*



Le PA sembrano ad oggi scettiche sull'efficacia del **sistema di attestazione** ai fini del controllo qualità: oltre il 50% degli intervistati ritiene che tali certificazioni siano "per niente" o "poco" efficaci.

3.3. I TEMI STRATEGICI: ANTICOLLUSIONE

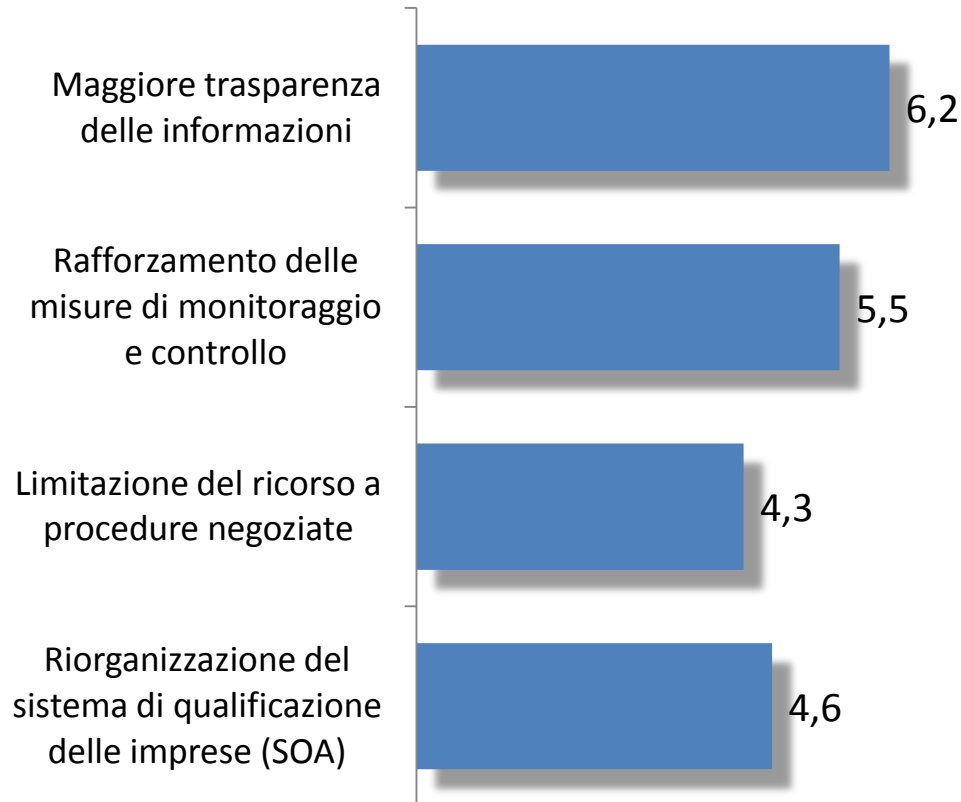
*Strategie anticollusione, lavori vs beni e servizi
(valori percentuali, Comuni, risposta multipla)*



Nonostante circa il 50% degli intervistati suggerisce correttamente almeno uno tra gli strumenti contrattuali a disposizione per ridurre la possibilità di cartelli, si nota che gli stessi **dirigenti sembrano rassegnati alla presenza e continuità di un cartello sul mercato.** Tale pessimismo nel comparto Lavori è di molto superiore a quello nei Beni e Servizi.

3.3. I TEMI STRATEGICI: TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Efficacia delle misure anticorruzione (scala 0-10)



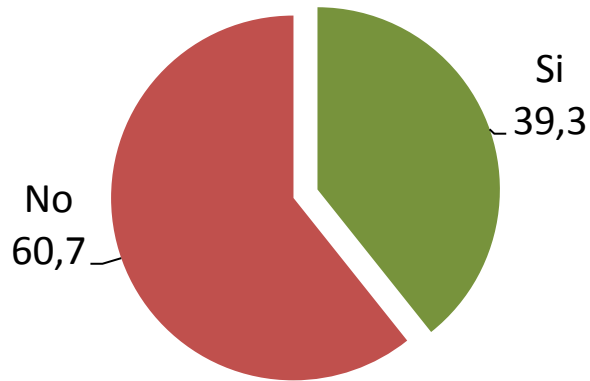
La **trasparenza delle informazioni** è l'aspetto maggiormente segnalato dai responsabili lavori, insieme a misure di **monitoraggio** e controllo più vigorose.

Viene comunque auspicata, seppure in misura minore, anche la limitazione delle procedure negoziate e la riorganizzazione delle SOA.

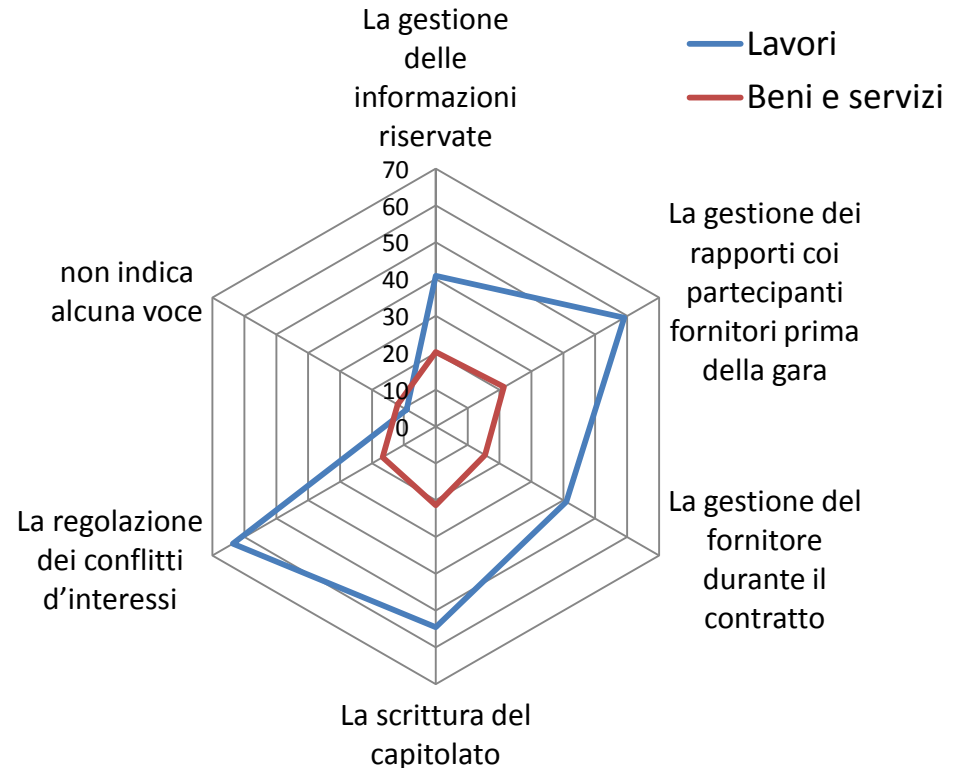
Tuttavia, il **dato appare nel complesso debole**, e bisognerebbe indagare se secondo i dirigenti esistano altre misure dirette a loro disposizione oppure siano misure esterne all'ufficio che andrebbero intraprese per gestire al meglio il fenomeno nel settore degli appalti.

3.3. I TEMI STRATEGICI: IL CODICE ETICO

Consoscenza di un codice etico dell'ufficio (percentuale uffici Comuni)



Aspetti migliorabili del codice etico lavori vs beni/servizi, (valori percentuali, Comuni)



Ancora in minoranza gli uffici che sono a conoscenza del **codice etico** (39%), i quali indicano nella regolazione dei conflitti di interesse e dei rapporti con i fornitori prima e dopo la stipula dei contratti gli aspetti migliorabili. A differenza degli uffici che si occupano di beni/servizi, gli uffici lavori sembrano percepire una maggiore esigenza di miglioramento dei propri codici etici.