

Amadei Mauro - HFM

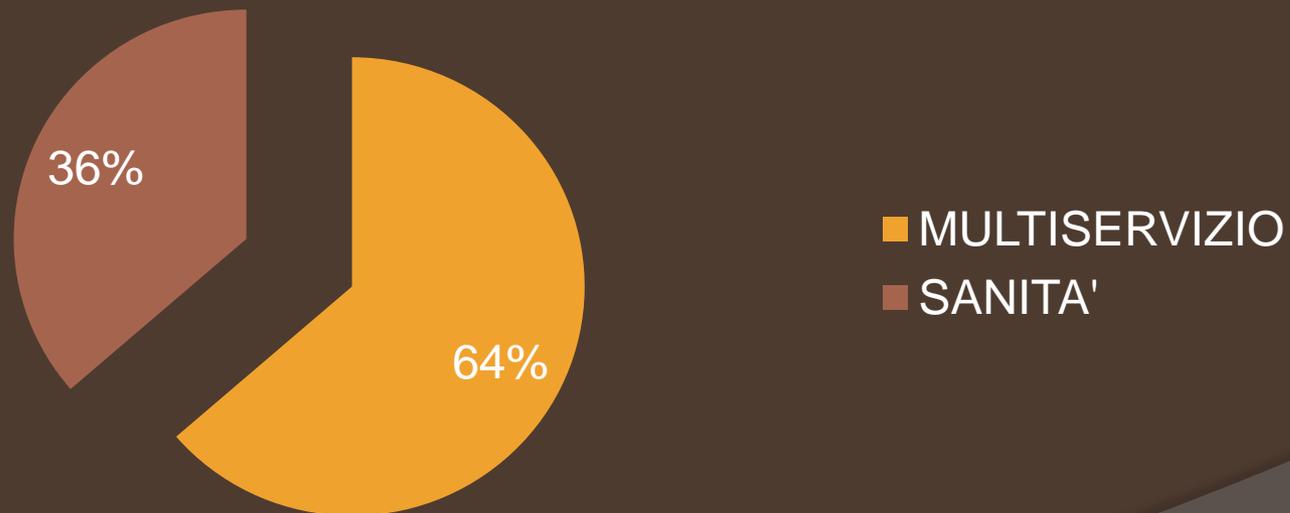
**CRITERI QUALITATIVI PER LA  
VALUTAZIONE DEGLI APPALTI  
DI SANIFICAZIONE  
AMBIENTALE IN AMBITO  
SANITARIO**

# Contenuti SLIDE KIT

- ⦿ ANALIS MKT
- ⦿ METODI DI VALUTAZIONE O.E.V.
- ⦿ PROPOSTE

# MERCATO

**FATTURATO 12 MLD**  
**550.000 OCCUPATI**  
**70% DONNE**



# CARATTERIZZAZIONE DEL MERCATO – ANTE 2012

**QUALITA'**

**STABILITA'  
MCONCORRENTI**

**MARKETING**

**STABILITA'  
OCCUPAZIONALE**

**SCARSO  
ACCESSO ALLE  
P.M.I.**

# CARATTERIZZAZIONE DEL MERCATO – POST 2012

The diagram features a central brown box labeled 'CRISI' positioned between two large, stylized arrows. The arrow on the left is dark brown and points to the right, containing the text 'FATTORI DI SUCCESSO'. The arrow on the right is light grey and points to the left, containing the text 'FATTORI DI INSUCCESSO'. The background is a dark brown gradient with a large, semi-transparent circular shape on the right side.

**CRISI**

**FATTORI DI  
SUCCESSO**

**FATTORI DI  
INSUCCESSO**

# CARATTERIZZAZIONE DEL MERCATO – POST 2012

**PREZZO**

**NUOVI  
CONCORRENTI  
DA MKT  
DIFFERENTI**

**INCAPACITA'  
MARKETING  
NUOVE ESIGENZE**

**INSTABILITA'  
OCCUPAZIONALE**

**SCARSO  
ACCESSO ALLE  
P.M.I.**

# CARATTERIZZAZIONE DEL MERCATO – POST 2012



# Nuovo Mercato ?

- ⦿ **IL RISCHIO DELLA BASSA QUALITA' DEI SERVIZI DA COSA E' DOVUTO ?**
- ⦿ **QUALI ERRORI DELLA COMMITTENZA?**
- ⦿ **QUALI ERRORI DEGLI APPALTATORI ?**

# BASSA QUALITA'

1. COMPLESSITA' DEL SISTEMA
2. AGGREGAZIONE DELLA DOMANDA
3. SEPARAZIONE DELLA PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO DALLA SUA ESECUZIONE
4. METODI E CRITERI DI ASSEGNAZIONE DEGLI APPALTI
5. CONTROLLO E VALUTAZIONE

# 1. Complessità del sistema

- ⦿ La iper-regolamentazione determina :
  - **UN IRRIGIDIMENTO ED UNA ECCESSIVA BUROCRATIZZAZIONE DELLA MATERIA**

in un mercato dinamico che richiederebbe, al contrario strumenti normativi snelli e di agevole applicabilità

# 1. Complessità del sistema

L'iper-regolamentazione non è in linea con gli obiettivi di semplificazione e razionalizzazione in materia di contratti pubblici definiti dal legislatore comunitario (CE/2004/18 e CE 2004/17)

# 1. Complessità del sistema



# 1. Complessità del sistema



# 1. Complessità del sistema

## RITARDATI PAGAMENTI



**MODIFICA  
EQUILIBRIO  
FINANZIARIO  
INCIDE SULLO  
SVILUPPO  
IMPRESE**



**MODIFICA DELLA  
CONCORRENZA**

**MAGGIORE GAP  
TRA GRANDI E  
MEDIE IMPRESE**



**COMPORTAMENTI  
SCORRETTI DELLA  
PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE**

***(INCLUSIONE DEI  
TERMINI DI  
PAGAMENTO TRA  
GLI ELEMENTI DI  
VALUTAZIONE –  
TRANSAZIONI –  
COMPENSAZIONI)***

# 1. COMPLESSITA' DEL SISTEMA

## ◎ SPENDING REVIEW

*“ omississ... i contratti stipulati in violazione dell'art. 26 comma 3, e in violazione degli obblighi di approvvigionarsi attraverso gli strumenti di acquisto messi a disposizione da Consip sono nulli, costituiscono illecito disciplinare e sono causa di responsabilità amministrativa”.*

# 1. COMPLESSITA' DEL SISTEMA

- Diversa è invece la disciplina prevista per le convezioni/contratti quadro stipulati dalle **centrali di acquisto regionali** alle quali è solo richiesto che i parametri di qualità e di prezzo delle convenzioni Consip facciano da benchmark di riferimento

# 1. COMPLESSITA' DEL SISTEMA

- Obiettivi della Spending Review nella Sanità sono :
- 2012 – 5% spese acquisti
- 2013 – 10% spese

Risultati raggiunti sono :

Media 2012 – 1,8%

Previsione 2013 – 1,9%

Fonte dati FIASO

## 2. Aggregazione della domanda

- L'aggregazione della domanda è da ritenersi valida laddove le conseguenti sinergie in termini di **ECONOMIE DI SCALA**, di condivisione di **COMPETENZE** ed **ESPERIENZE** sono maggiori dei rischi sia per i fornitori che per le Amministrazioni aggiudicatrici.

## 2. Aggregazione della domanda

- Tale metodo è sicuramente importante e valido per acquisti di servizi transfrontalieri (cooperazione tra stati) di servizi innovativi e di forniture di categorie di prodotti a largo consumo privi di caratteristiche di alta specializzazione

## 2. Aggregazione della domanda

- ⦿ Nel mercato nazionale l'ulteriore ricorso a questa concentrazione di domanda rischia di avere una ulteriore ricaduta sul sistema delle P.M.I.
- ⦿ Per limitare i rischi appare necessario introdurre correttivi per favorire l'accesso agli appalti alle PMI

## 2. Aggregazione della domanda

- ⦿ Divisione in lotti indipendenti degli appalti prevedendo la partecipazione anche ad uno solo;
- ⦿ Fissare criteri di selezione dei fornitori sempre proporzionati all'entità dell'appalto e dei singoli lotti;
- ⦿ Favorire forme di premialità alle aggregazioni tra PMI (rete) o tra grandi e piccole imprese

## 2. Aggregazione della domanda

- ◉ Da ultimo, e non per importanza, la modifica introdotta, a tutela delle piccole e medie imprese, all'art. 41 comma 2 nel quale è prevista la necessità di una **congrua motivazione** per la fissazione di **limiti di accesso** nelle procedure ad evidenza pubblica **connessi al fatturato** aziendale

# 3. CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

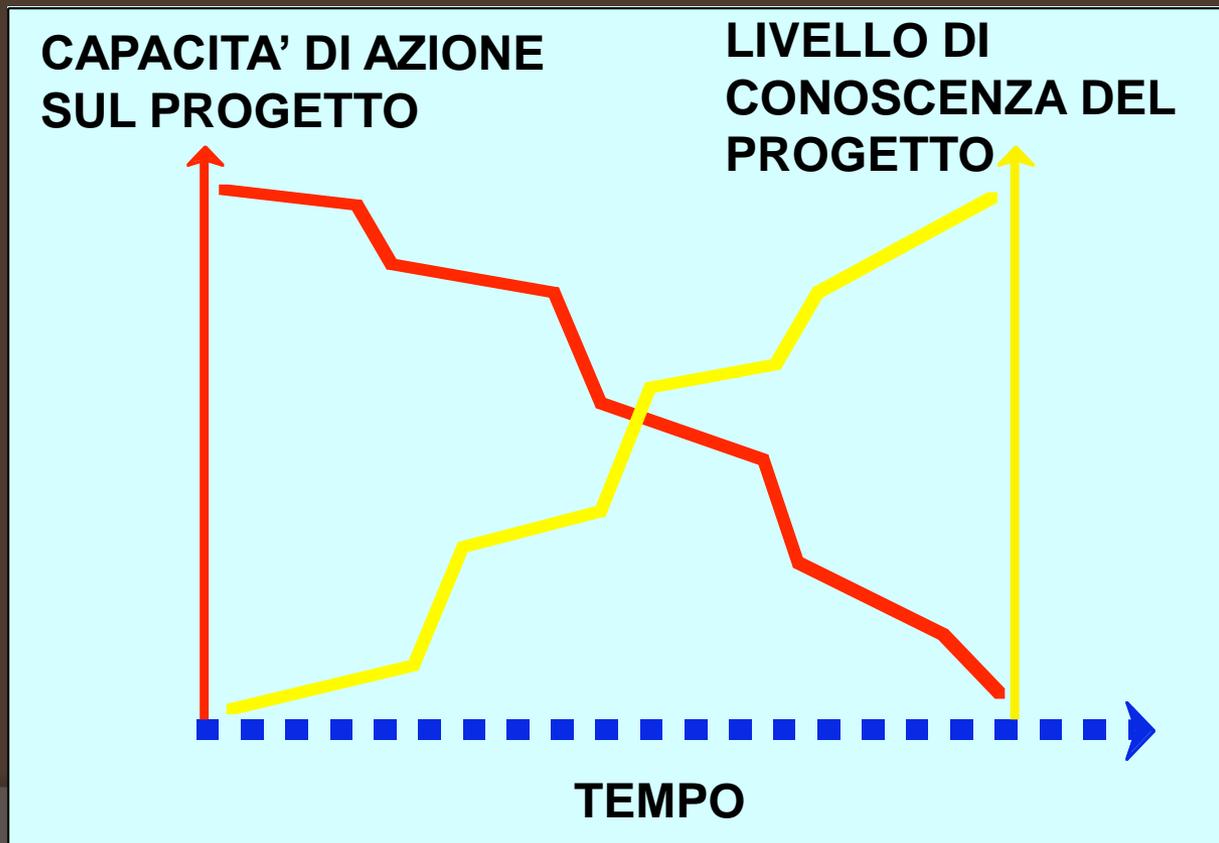
- la soddisfazione di un bisogno espresso o potenziale e la determinazione di obiettivi specifici, precisi e coerenti ,
- un periodo di tempo limitato con un inizio ed una fine chiaramente identificati,
- una molteplicità e varietà di operatori (azione collettiva),
- una contingenza dell'organizzazione per il progetto da realizzare,
- una innovazione più o meno estesa che richiede un lavoro di analisi specifica,
-

# 3. CARATTERISTICHE DEL PROGETTO

- una mobilitazione di risorse, di mezzi e competenze, molteplici ed eterogenee per un periodo più o meno lungo,
- una forte e crescente esigenza di comunicazione e di coordinamento,
- la predisposizione di strutture organizzative anche complesse, specifiche e temporanee, capaci di evolvere lungo lo sviluppo del progetto,
- la realizzazione di un insieme coerente di attività non omogenee qualitativamente e quantitativamente,
- un carattere di singolarità e di non ripetitività,
- un insieme di metodi e strumenti di analisi, concezione, guida e controllo

# 3. Sviluppo del progetto

Il livello di conoscenza, il grado di certezza delle informazioni sul progetto all'inizio è minimo ed insufficiente e si accresce via via che il progetto si sviluppa e soltanto alla fine si è in una situazione di relativamente debole incertezza, quando però la capacità di agire si è ridotta al minimo. L'obiettivo della gestione del progetto è aumentare il livello di conoscenza acquisire informazioni aumentando l'efficienza e l'affidabilità del progetto.

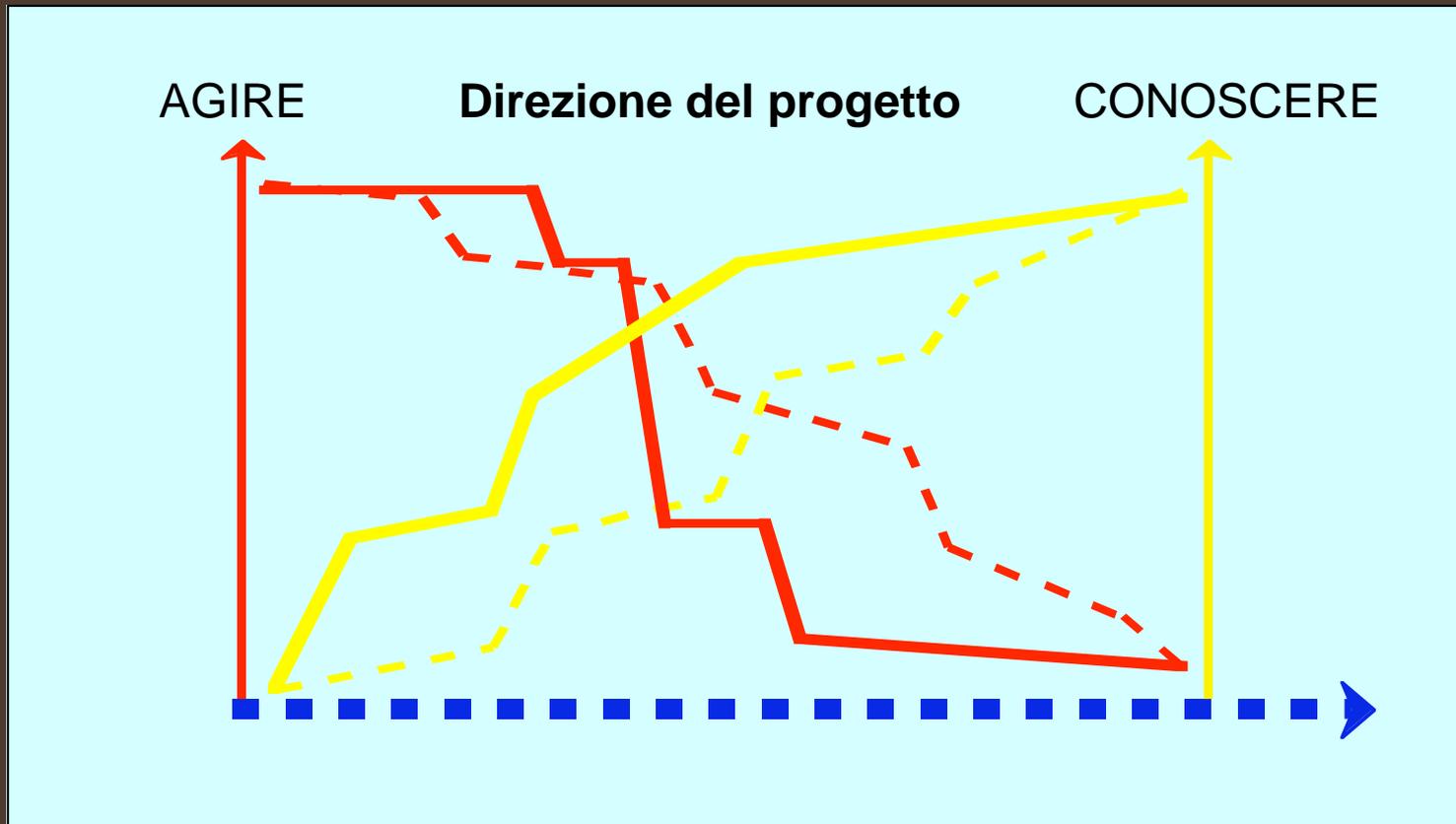


# 3. Il progetto

Il “progetto” costituisce il luogo temporale e sociale in cui una strategia contingente ricerca l’obiettivo mediante una sequenza di stati di equilibrio soddisfacenti fra conoscenze progressivamente crescenti e affidabili e decisioni progressivamente più di dettaglio su domini più ristretti;

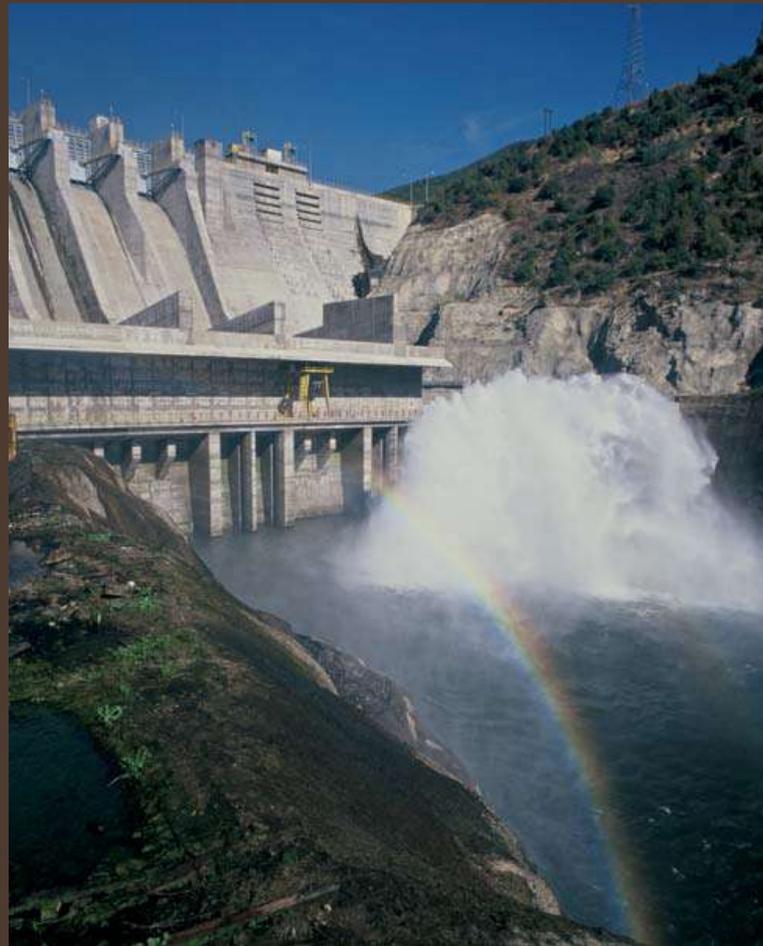
il progetto è un processo sociale di progettazione con cui si ricerca l’integrazione tecnica e organizzativa di molteplici competenze, tecnologie, operatori, in condizione di insufficiente conoscenza relativamente al risultato da ottenere e al processo con cui ottenerlo.

# 3. Convergenza del progetto



# 3. Convergenza del progetto

- Passare da una logica di appalto di progettazione ed esecuzione
- Ad un appalto di progetto definitivo (offerta) progetto esecutivo (esecuzione)



# 4. Criteri di assegnazione

- Nel settore dei servizi il ricorso alla metodologia dell'offerta economicamente più vantaggiosa è di poco inferiore al 50%.
- Nel comparto dei servizi alberghieri in ambito sanitario tale procedura è decisamente più utilizzata che altrove
- E' comunque bene ribadire che la sola scelta del criterio dell'OEPV non è di per sé garanzia dell'offerta qualitativamente più elevata se tale metodo non è utilizzato correttamente.

# 4. Criteri di assegnazione

## PREZZO

L'art. 286 del R.A. introduce una formula per l'assegnazione del punteggio del prezzo che determina una divaricazione notevolissima dei punteggi attribuiti ai concorrenti che seguono in graduatoria anche nel caso in cui i prezzi offerti, in termini assoluti, siano poco differenziati.

$$C_i = (P_b - P_i) / (P_b - P_m)$$

$C_i$  = coefficiente attribuito al prezzo

$P_b$  = Prezzo a base d'asta

$P_i$  = Prezzo offerto dal concorrente

$P_m$  = prezzo più basso

# 4. Criteri di assegnazione

Pb = 1.000.000 Azienda	A = 970.000	3%
	B = 950.000	5%
	C = 930.000	7%
	D = 900.000	10%

$$Ci = (1.000.000 - 970000)/(1000000 - 900000)$$

$$Ci = 30.000/100.000 = 0,30 \times 40 = 12,00$$

$$Ci = 50.000/100.000 = 0,50 \times 40 = 20,00$$

$$Ci = 70.000/100.000 = 0,70 \times 40 = 28,00$$

# 4. Criteri di assegnazione all'allegato P punto II) lettera b)

$$C_i \text{ (per } A_i \leq A_{\text{soglia}}) = X * A_i / A_{\text{soglia}}$$

$$C_i \text{ (per } A_i > A_{\text{soglia}}) = X + (1,00 - X) * [(A_i - A_{\text{soglia}}) / (A_{\text{max}} - A_{\text{soglia}})]$$

$C_i$  = **coefficiente** attribuito al concorrente iesimo

$A_i$  = **valore** dell'offerta (*ribasso*) del concorrente iesimo

$A_{\text{soglia}}$  = **media aritmetica** dei valori delle offerte (*ribasso sul prezzo*) dei concorrenti  $X = 0,80$  oppure  $0,85$  oppure  $0,90$  (*indicare nei documenti di gara quale delle tre percentuali va applicata*)

$A_{\text{max}}$  = **valore** dell'offerta (*ribasso*) più conveniente

# 4. Criteri di assegnazione all'allegato P punto II) lettera b)

$$A_j =$$

$$A_{soglia} = 6,25\%$$

$$A_{max} = 10$$

$$A = 3\% = \text{punti } 17,20$$

$$B = 5\% = \text{punti } 28,80$$

$$C = 7\% = \text{punti } 36,40$$

$$D = 10\% = \text{punti } 40,00$$

$$X = 0,90$$

# 4. Criteri di assegnazione

## QUALITA'

SCALA DI VALUTAZIONE DA 0 A 1

VALORI DECRESCENTI

OTTIMO	1
BUONO	0,80
SUFFICIENTE	0,60
SCARSO	0,40

# 4. Criteri di assegnazione

Le categorie adottate sono le seguenti :

- Modalità organizzative erogazione del servizio
- Ore ed organico
- Aspetti metodologici e soluzioni tecniche
- Tecnologia  
(prodotti/macchine/attrezzature)
- Sistemi software
- Altro

# 5. Verifica e controllo

**standard di qualità:** i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un “valore programmato”, che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Questo sistema deve assicurare, in prospettiva :

- **il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, attraverso una revisione periodica e, quindi, un innalzamento progressivo degli standard di qualità;**
- **l’ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, da operare attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici.**

# PROPOSTE



NUOVO SERVIZIO

- **RISPONDENTE ALLE ESIGENZE DI MERCATO**
- **PIU ATTENTO ALL'AMBIENTE**



NUOVO METODO VALUTAZIONE

- **REGOLATORE PESO PREZZO E QUALITA'**
- **CONFRONTO A COPPIE**



DEFINIZIONE SISTEMA DI CONTROLLO

- **CONTROLLO DI RISULTATO**
- **SISTEMA COMUNICATIVO**

# Nuovo Servizio

Rispondente alle esigenze di MKT

- Assicurare l'occupazione
- Garantire la soddisfazione degli obiettivi legati all'esternalizzazione
- Garantire l'ecosostenibilità
- Favorire la competizione in un corretto rapporto tra qualità del servizio e prezzo della prestazione

# Nuovo Servizio - Occupazione

Non richiedere più monte ore ed organico ma congelare il monte ore e l'organico della "DITTA USCENTE" **premiando** esclusivamente :

- Contratti a tempo indeterminato
- Maggiore monte ore contrattuale per persona
- Aumenti dell'occupazione

# Nuovo Servizio - Obiettivi

Snellire in maniera “profonda” il capitolato tecnico (prestazioni minime), eliminare tutte le prescrizioni (usare questo, non usare quello, fare in questo modo, ecc...) e definire in maniera articolata e compiuta gli obiettivi dell'appalto.

# Nuovo Servizio – Progetto esecutivo

Sulla base degli obiettivi definiti e precisati nel capitolato richiedere una vera e propria progettazione del servizio con evidenza della clausola con cui dopo l'aggiudicazione "l'assegnatario dovrà concordare il progetto esecutivo dei servizi sulla base delle evidenze non soddisfatte nel progetto definitivo presentato in sede di gara"

# Nuovo Servizio - Ecosostenibilità

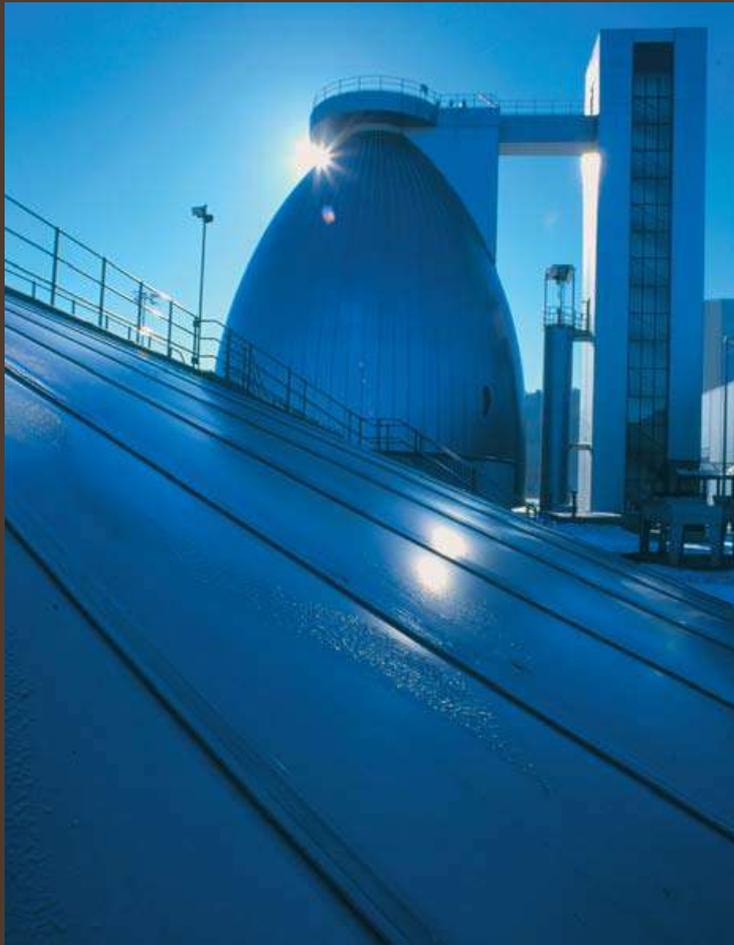


Progettare il servizio in funzione dei CAM contenuti nel decreto del Ministero dell'Ambiente

Estendere il concetto di sostenibilità agli aspetti correlati quali quelli economici e sociali

Garantirsi un monitoraggio costante ed una valutazione periodica del piano di ecosostenibilità presentato attraverso la costante valutazione del LCA del servizio

# Nuovo Servizio - Regolatore peso prezzo qualità



L'articolo 83, comma 2 del Codice prevede la possibilità di fissare una soglia minima di punteggio, che i concorrenti devono vedersi attribuire o acquisire, in relazione a taluni criteri di valutazione

In generale, il valore-soglia nel caso degli elementi quantitativi può configurarsi come un minimo che le offerte devono massimizzare (esempio: ribasso), oppure come un massimo che le offerte devono minimizzare (esempio: prezzo),, la stazione appaltante persegua l'obiettivo di disincentivare offerte economiche troppo ridotte, a discapito della qualità (in tal caso: il valore-soglia del ribasso non tollera offerte superiori ed il valore-soglia del prezzo non tollera offerte inferiori).

## Nuovo Servizio – Metodo del confronto a coppie



$$C(a) = \sum_n [W_i * V(a)_i]$$

i coefficienti  $V(a)_i$  sono determinati :

- 1) La media dei coefficienti, variabili tra 0 e 1, calcolati da ciascun commissario **mediante il “confronto a coppie” di cui all’allegato G**
- 2) La trasformazione in coefficienti variabili tra 0 ed 1 della somma dei valori attribuiti dai singoli commissari **mediante il “confronto a coppie” di cui all’allegato G**

## Nuovo Servizio – Metodo del confronto a coppie



La determinazione dei coefficienti, variabili tra 0 e 1, per la valutazione di ogni elemento qualitativo delle varie offerte è effettuata mediante impiego della tabella triangolare ove con le lettere A, B, C, D, E, F, ....., N sono rappresentate le offerte, elemento per elemento, di ogni concorrente.



La tabella contiene tante caselle quante sono le possibili combinazioni tra tutte le offerte prese a due a due. Ogni commissario valuta quale dei due elementi che formano ciascuna coppia sia da preferire.

## Nuovo Servizio – Metodo del confronto a coppie

tenendo conto che la preferenza tra un elemento e l'altro può essere più o meno forte, si attribuisce un punteggio che varia da 1 (parità), a 2 (preferenza minima), a 3 (preferenza piccola), a 4 (preferenza media), a 5 (preferenza grande), a 6 (preferenza massima).

CIRO A  
 GINO B  
 PINO C  
 LINO D  
 NINO E

PREFERENZA 1 = PARI  
 PREFERENZA 2 = MINIMA  
 PREFERENZA 3 = PICCOLA  
 PREFERENZA 4 = MEDIA  
 PREFERENZA 5 = GRANDE  
 PREFERENZA 6 = MASSIMA

A  
 B  
 C  
 D  
 E

<b>A CONTRO B</b>		<b>A CONTRO C</b>		<b>A CONTRO D</b>		<b>A CONTRO E</b>	
A	B	A	C	A	D	A	E
2	0	3	0	4	0	5	0
		<b>B CONTRO C</b>		<b>B CONTRO D</b>		<b>B CONTRO E</b>	
		B	C	B	D	B	E
		2	0	3	0	4	0
				<b>C CONTRO D</b>		<b>C CONTRO E</b>	
				C	D	C	E
				2	0	3	0
						<b>D CONTRO E</b>	
						D	E
						2	0

CIRO	14
GINO	9
PINO	5
LINO	2
NINO	0

		<b>RIDUZIONE A COEFFICIENTE</b>	<b>SOMMA COEFFICIENTI</b>	<b>RIPARAMETRAZIONE FINALE</b>	<b>PUNTEGGI PER EV 10 PUNTI</b>
<b>COMMISSARIO A</b>					
<b>CIRO</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>CIRO 1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>GINO</b>	<b>12</b>	<b>0,666666667</b>	<b>GINO 0,6746</b>	<b>0,674603175</b>	<b>6,746031746</b>
<b>PINO</b>	<b>7</b>	<b>0,388888889</b>	<b>PINO 0,39153</b>	<b>0,391534392</b>	<b>3,915343915</b>
<b>LINO</b>	<b>3</b>	<b>0,166666667</b>	<b>LINO 0,19841</b>	<b>0,198412698</b>	<b>1,984126984</b>
<b>NINO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>NINO 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COMMISSARIO B</b>					
<b>CIRO</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			
<b>GINO</b>	<b>9</b>	<b>0,642857143</b>			
<b>PINO</b>	<b>5</b>	<b>0,357142857</b>			
<b>LINO</b>	<b>2</b>	<b>0,142857143</b>			
<b>NINO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>COMMISSARIO C</b>					
<b>CIRO</b>	<b>21</b>	<b>1</b>			
<b>GINO</b>	<b>15</b>	<b>0,714285714</b>			
<b>PINO</b>	<b>9</b>	<b>0,428571429</b>			
<b>LINO</b>	<b>6</b>	<b>0,285714286</b>			
<b>NINO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			

# SCENARIO NUOVA GARA

ELEMENTI QUALITATIVI	PESO
Modalità organizzative per l'erogazione del servizio	25
Aspetti metodologici e soluzioni tecniche	15
Modalità di misurazione della qualità	15
Proposte migliorative ed attività aggiuntive	05

PREZZO	PESO
Ribasso sulla base d'asta	32
Offerta economica delle ore eccedenti le ore minime indicate in capitolato	08

# SCENARIO NUOVA GARA

SUB ELEMENTI QUALITATIVI	PESO	SUB
<b>Modalità organizzative per l'erogazione del servizio</b>	25	
Organizzazione della commessa in relazione agli obiettivi previsti nel Capitolato ed alle attività minime		12
Monte ore aggiuntivo rispetto a quello indicato in Capitolato : numero addetti e ore lavorate e contrattuali previste		08
Sistemi comunicativo/informativo previsto per favorire la trasparenza e la conoscenza delle attività		05

# SCENARIO NUOVA GARA

SUB ELEMENTI QUALITATIVI	PESO	SUB
<b>Aspetti metodologici e soluzioni tecniche</b>	15	
Criteri di scelta dei sistemi in funzione del soddisfacimento dei capoversi di cui al paragrafo 5.4.1 dei CAM D.M. 24/05/2012		7
Modalità di valutazione dell'impatto ambientale relativo al servizio oggetto di appalto e sua evoluzione nel tempo		6
Aspetti economici e sociali correlati al concetto di ecosostenibilità che si intende introdurre nell'appalto		2

# SCENARIO NUOVA GARA

SUB ELEMENTI QUALITATIVI	PESO	SUB
<b>Modalità di misurazione della qualità</b>	15	
Proposta di un sistema condiviso di monitoraggio degli standard qualitativi del servizio : modalità, criteri, indicatori, soglie di accettabilità		9
Strumentazione e sistema informatico per la gestione del monitoraggio della qualità : caratteristiche, proposte di accessibilità, uso ed interrogazione		4
Gestione delle non conformità : modalità di rilevazione e trattamento		2

# SCENARIO NUOVA GARA

SUB ELEMENTI QUALITATIVI	PESO	SUB
<b>Proposte migliorative ed attività aggiuntive</b>	05	
Migliorie inerenti l'incentivazione del personale al fine di ridurre il turn-over, favorire la produttività e la qualità. Modalità di verifica da parte del Committente		3
Attività aggiuntive rispetto a quelle previste nel capitolato tecnico con indicazione dei benefici previsti		2



**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE**

Amadei Mauro  
multiline@iol.it