



ProcurComp^{EU}

Quadro europeo delle competenze
per i professionisti degli appalti pubblici



COMMISSIONE EUROPEA

Direzione generale Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI

Direzione DDG2.G — Appalti pubblici

Unità G.1 — Strategia in materia di appalti pubblici

Commissione europea

B-1049 Bruxelles

Contatto: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

Indirizzo e-mail: GROW-G1@ec.europa.eu

Sito web: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it

ProcurComp^{EU}

—

Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

Manoscritto completato nel giugno 2020.

Il presente documento è stato preparato per la Commissione europea da PwC; tuttavia, esso riflette esclusivamente le opinioni degli autori, pertanto la Commissione non può essere ritenuta in alcun modo responsabile per l'utilizzo dello stesso.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2020

© Unione europea, 2020



La politica di riutilizzo dei documenti della Commissione europea è attuata dalla decisione 2011/833/UE della Commissione, del 12 dicembre 2011, relativa al riutilizzo dei documenti della Commissione (GU L 330 del 14.12.2011, pag. 39).

Salvo diversa indicazione, il riutilizzo del presente documento è autorizzato ai sensi della licenza *Creative Commons Attribution 4.0 International* (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Ciò significa che il riutilizzo è autorizzato a condizione che venga riconosciuta una menzione di paternità adeguata e che vengano indicati gli eventuali cambiamenti.

Per qualsiasi utilizzo o riproduzione di elementi che non sono di proprietà dell'Unione europea, potrebbe essere necessaria l'autorizzazione diretta dei rispettivi titolari dei diritti.

Print ISBN 978-92-76-17978-8 doi: 10.2873/77978 ET-01-20-242-IT-C

PDF ISBN 978-92-76-17971-9 doi: 10.2873/354011 ET-01-20-242-IT-N

INDICE

ProcurComp ^{EU} – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici	3
GLOSSARIO	6
SINTESI	8
DESCRIZIONE GENERALE.	
ProcurComp ^{EU} – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici	10
1. Perché uno strumento europeo di professionalizzazione per gli appalti pubblici?	10
2. Cos'è ProcurComp ^{EU} ?	15
3. Per cosa può essere utilizzato ProcurComp ^{EU} ?	18
PARTE I. LA MATRICE DELLE COMPETENZE PROCURCOMP ^{EU}	25
1. Come leggere la matrice delle competenze ProcurComp ^{EU} ?	25
2. La matrice delle competenze ProcurComp ^{EU}	29
Parte II. STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE	71
1. Il processo di autovalutazione	71
2. I profili professionali di procurcomp ^{eu}	74
3. Il questionario di autovalutazione	79
4. I risultati della valutazione	84
PARTE III. IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE GENERICO PROCURCOMP ^{EU}	88
1. Cos'è il programma di formazione generico?	88
2. Moduli del programma di formazione generico ProcurComp ^{eu}	90

GLOSSARIO

Termine	Definizione¹
Abilità	capacità di svolgere un'attività o un compito specifico, acquisita grazie all'esperienza professionale o alla formazione pratica.
Aggregazione	processo di combinazione di più procedure d'appalto per ottenere un migliore rapporto qualità/prezzo e maggiori risparmi.
Stazione appaltante (o amministrazione aggiudicatrice)	lo Stato, le autorità regionali o locali, gli organismi di diritto pubblico o le associazioni costituite da una o più di tali autorità o da uno o più di tali organismi di diritto pubblico.
Appalto	procedura strutturata, finalizzata a individuare e concordare le condizioni e ad aggiudicare l'acquisto per l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi sul mercato, spesso attraverso concorsi o gare d'appalto.
Appalto elettronico	processo di svolgimento della procedura di appalto pubblico utilizzando mezzi elettronici.
Appalto pubblico	acquisizione mediante contratto pubblico da parte di una o più stazioni appaltanti di lavori, forniture o servizi erogati da operatori economici.
Approccio strategico agli appalti pubblici	utilizzo degli appalti pubblici quale potente strumento per un impiego più responsabile e strategico dei fondi pubblici, per rispondere a sfide di carattere sociale, ambientale ed economico e sostenere l'innovazione e una concorrenza effettiva.
Calcolo dei costi del ciclo di vita	tutti i costi lungo il ciclo di vita dell'esecuzione dei lavori, della fornitura di prodotti o della prestazione di servizi.
Centrale di committenza	stazione appaltante che acquisisce beni o servizi, aggiudica appalti pubblici e conclude accordi quadro relativi a lavori, forniture o servizi destinati a una o più stazioni appaltanti.
Competenza	conoscenze, abilità e atteggiamenti che consentono a individui e organizzazioni di agire efficacemente in una situazione o in un contesto professionale.
Competenze trasversali in materia di appalti	gruppo di competenze in materia di appalti applicabili a tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti pubblici.
Competenze personali	gruppo di competenze trasversali relative al comportamento, alle caratteristiche e alla mentalità che dovrebbero possedere i professionisti degli appalti pubblici.
Competenze post-aggiudicazione	gruppo di competenze in materia di appalti necessarie dopo l'aggiudicazione di un appalto pubblico, inclusa la gestione dei contratti.
Competenze pre-aggiudicazione	gruppo di competenze in materia di appalti relative ai compiti e alle attività che precedono l'aggiudicazione di un appalto pubblico.
Competenze prestazionali	gruppo di competenze trasversali relative al miglioramento del rapporto qualità/prezzo nelle procedure di appalto pubblico.
Competenze relazionali	gruppo di competenze trasversali che permettono ai professionisti degli appalti pubblici di interagire e cooperare con altri operatori.
Competenze specifiche per gli appalti	categoria di competenze specifiche per la gestione delle procedure di appalto pubblico.
Competenze soft	categoria di competenze legate alle abilità comportamentali che presentano un carattere trasversale intrinseco.

¹ Cfr. anche <https://europass.cedefop.europa.eu/education-and-training-glossary/>

Termine	Definizione¹
Conoscenze	informazioni fattuali, teoriche o pratiche su un determinato argomento che possono essere acquisite da un individuo attraverso l'istruzione o la formazione.
Direttive europee sugli appalti pubblici	direttive che stabiliscono le norme sulle procedure d'appalto indette dalle stazioni appaltanti per quanto riguarda appalti pubblici e concorsi pubblici di progettazione all'interno dell'Unione europea.
Documento di gara	qualsiasi documento prodotto dalla stazione appaltante o al quale la stazione appaltante fa riferimento per descrivere o determinare elementi dell'appalto o della procedura.
Livelli di professionalità	conoscenze, abilità e responsabilità che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero dimostrare a uno specifico livello. Ogni competenza è descritta per quattro livelli di professionalità: 1. base, 2. intermedio, 3. avanzato, 4. esperto.
Livelli di professionalità da conseguire	livelli di conoscenze e abilità attesi dai professionisti degli appalti pubblici per una competenza specifica.
Matrice delle competenze	struttura che delinea e descrive una serie di competenze applicabili a vari profili professionali.
Operatore economico	qualsiasi persona fisica o giuridica o ente pubblico che offre l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o l'erogazione di servizi sul mercato.
Professionisti degli appalti pubblici	qualsiasi individuo che lavora per una stazione appaltante ed è responsabile di una o più fasi dell'appalto o vi prende parte.
Profili professionali	serie di competenze che riflettono i compiti e le responsabilità di un operatore degli appalti pubblici e i corrispondenti livelli di professionalità da conseguire.
Programma di formazione generico	documento strutturato che descrive il contenuto standard della formazione e i risultati dell'apprendimento attesi per una serie di competenze.
Quadro delle competenze	modello di riferimento per individui e organizzazioni, che fornisce strumenti per la definizione, la valutazione e il potenziamento delle competenze.
Rapporto qualità/prezzo	la combinazione più vantaggiosa di costo, qualità e sostenibilità per rispondere ai requisiti dell'appalto di una stazione appaltante.
Risultati dell'apprendimento	descrizione di cosa dovrebbe sapere e cosa dovrebbe essere in grado di fare chi ha completato la formazione.
Strumento di autovalutazione	questionario che aiuta a valutare le conoscenze e le abilità di individui e organizzazioni rispetto ai livelli da conseguire, per individuare i punti di forza e le lacune in termini di competenze.

SINTESI

La professionalizzazione del personale addetto agli appalti pubblici è indispensabile per garantire che gli acquirenti pubblici dispongano delle abilità, delle conoscenze e dell'integrità necessarie per espletare le attività e i compiti loro incombenti nel rispetto della legge e in maniera efficiente, efficace e strategica, al fine di assicurare ai cittadini il miglior rapporto costi-benefici.

Nel 2017 la Commissione europea ha pubblicato una raccomandazione relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici² allo scopo di incoraggiare gli Stati membri dell'Unione europea a elaborare politiche e iniziative a livello nazionale finalizzate a una maggiore professionalizzazione degli appalti pubblici. La raccomandazione è parte integrante della strategia in materia di appalti pubblici³, che definisce le priorità della politica dell'UE relativa agli appalti. La Commissione europea sostiene gli Stati membri nei loro sforzi, fornendo orientamenti agli operatori del settore, offrendo formazione e assistenza tecnica e facilitando lo scambio di buone pratiche e approcci innovativi.⁴

Nell'ambito di tale sostegno, il quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici (ProcurComp^{EU}) mira a valorizzare il ruolo del professionista degli appalti pubblici in quanto funzione strategica e a predisporlo alle sfide future. Si tratta di uno strumento volontario, elaborato e messo a disposizione dalla Commissione europea (DG Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI) al fine di aiutare le stazioni appaltanti, le autorità responsabili degli appalti pubblici e gli enti di formazione a individuare le competenze da consolidare e a provvedere al loro rafforzamento.

La professionalizzazione e la gestione delle risorse umane nel settore degli appalti pubblici devono far fronte a una serie di sfide. Ad esempio, in molte organizzazioni la responsabilità degli appalti pubblici non è affidata a una posizione interna chiaramente definita e connotata da uno specifico percorso di formazione, assunzione e carriera. Spesso tale responsabilità costituisce un compito aggiuntivo svolto da funzionari pubblici che potrebbero non disporre di abilità specifiche in materia di appalti. Il fatto poi che le abilità imprenditoriali siano in molti casi sottovalutate nella pubblica amministrazione dà luogo a un approccio eccessivamente legalistico e incentrato sulla conformità.

I quadri delle competenze sono uno strumento di sviluppo delle risorse umane. Essi definiscono il bagaglio di conoscenze e di abilità di cui devono disporre gli individui al fine di poter espletare il lavoro e i compiti loro assegnati in maniera efficace ed efficiente. Nel settore degli appalti pubblici, l'utilizzo di un quadro delle competenze può favorire il conseguimento di una serie di obiettivi. Per il singolo individuo, può essere di ausilio all'autovalutazione delle abilità e dei punti di forza personali, all'identificazione delle lacune e delle esigenze formative, alla progettazione e alla pianificazione di un percorso di sviluppo personale e di carriera e al miglioramento delle prestazioni. A livello di organizzazione, può essere utilizzato per valutare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione e del personale e per garantire che gli addetti agli appalti siano altamente qualificati e in grado di rispondere alle priorità strategiche dell'organizzazione.

ProcurComp^{EU} non intende imporre particolari soluzioni agli Stati membri o alle organizzazioni, né si prefigge di definire limitazioni o requisiti minimi per quanto riguarda l'accesso alle mansioni professionali relative agli appalti. Dovrebbe essere visto, al contrario, come uno strumento volontario e del tutto personalizzabile volto a:

- facilitare l'assunzione, la formazione e l'avanzamento di carriera di tutti i professionisti interessati;
- consentire alle organizzazioni di orientare la gestione delle risorse umane coerentemente ai loro obiettivi;
- innalzare il livello di competenza del personale addetto agli appalti pubblici in generale; e
- valorizzare la dimensione multidisciplinare e strategica della figura del professionista degli appalti pubblici, aumentandone di conseguenza l'attrattiva.

Il processo di elaborazione di ProcurComp^{EU} per i professionisti degli appalti pubblici ha comportato, da un lato, l'analisi dei quadri delle competenze già esistenti in materia e, dall'altro, un ampio ciclo di consultazioni, cui hanno partecipato le parti interessate di organizzazioni internazionali e professionali, centrali di committenza, esperti di appalti pubblici a livello dell'UE e rappresentanti degli Stati membri dell'Unione. Un ringraziamento particolare va agli oltre 300 professionisti e parti interessate che hanno voluto condividere le proprie opinioni attraverso il comitato consultivo, i colloqui, i seminari, i gruppi di riflessione e le riunioni del gruppo di esperti e che hanno preso parte all'esercizio pilota condotto in collaborazione con 30 organizzazioni in 15 paesi.

² Raccomandazione (UE) 2017/1805 della Commissione, del 3 ottobre 2017, relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici – Costruire un'architettura per la professionalizzazione degli appalti pubblici: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

³ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_it

⁴ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it

Il pacchetto ProcurComp^{EU} completo per i professionisti degli appalti pubblici è composto da vari elementi, che comprendono:

- la **matrice delle competenze**, che descrive le competenze e le abilità di cui i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero disporre in funzione del loro ruolo;
- uno **strumento di autovalutazione**, che i professionisti degli appalti pubblici e le organizzazioni possono utilizzare per valutare i loro livelli di professionalità e maturità nelle diverse competenze individuate nella matrice delle competenze;
- un **programma di formazione generico**, che illustra in che modo le amministrazioni pubbliche possono migliorare le competenze dei loro professionisti degli appalti pubblici;
- uno **studio sulla professionalizzazione degli appalti pubblici nell'UE e al di fuori di essa** che fornisca una panoramica delle politiche di professionalizzazione negli appalti pubblici relativamente alla gestione delle risorse umane basata sulle competenze negli Stati membri e in paesi terzi selezionati.

DESCRIZIONE GENERALE.

PROCURCOMP^{EU} – QUADRO EUROPEO DELLE COMPETENZE PER I PROFESSIONISTI DEGLI APPALTI PUBBLICI

1. PERCHÉ UNO STRUMENTO EUROPEO DI PROFESSIONALIZZAZIONE PER GLI APPALTI PUBBLICI?

1.1. Perché ProcurComp^{EU}?

La professionalizzazione del personale addetto agli appalti pubblici è indispensabile per garantire che gli acquirenti pubblici dispongano delle abilità, delle conoscenze e dell'integrità necessarie per espletare le attività e i compiti loro incombenti nel rispetto della legge e in maniera efficiente, efficace e strategica, al fine di assicurare ai cittadini il miglior rapporto costi-benefici.

Nel 2017 la Commissione europea ha pubblicato una raccomandazione relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici⁵ allo scopo di incoraggiare gli Stati membri dell'Unione europea a elaborare politiche e iniziative a livello nazionale finalizzate a una maggiore professionalizzazione degli appalti pubblici. Tale raccomandazione fa parte della Strategia in materia di appalti pubblici⁶, che ha riconosciuto l'importanza di un approccio strategico agli appalti quale potente strumento per un utilizzo dei fondi pubblici finalizzato a rispondere alle sfide di carattere sociale, ambientale ed economico e a sostenere l'innovazione e una concorrenza effettiva. La Commissione europea sostiene gli Stati membri nei loro sforzi, fornendo orientamenti agli operatori del settore, offrendo formazione e assistenza tecnica e facilitando lo scambio di buone pratiche e di approcci innovativi.⁷

Nell'ambito di tale sostegno, il quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici (ProcurComp^{EU}) mira a valorizzare il ruolo del professionista degli appalti pubblici in quanto funzione strategica e a predisporlo alle sfide future. Si tratta di uno strumento volontario, elaborato e messo a disposizione dalla Commissione europea (DG Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI) al fine di aiutare le stazioni appaltanti, le autorità responsabili degli appalti pubblici e gli enti di formazione a individuare le competenze da consolidare e a provvedere al loro rafforzamento.

La professionalizzazione e la gestione delle risorse umane nel settore degli appalti pubblici devono far fronte a una serie di sfide. In molte organizzazioni la responsabilità degli appalti pubblici non è affidata a una posizione interna chiaramente definita e connotata da uno specifico percorso di formazione, assunzione e carriera. Spesso tale responsabilità costituisce un compito aggiuntivo svolto da funzionari pubblici che potrebbero non disporre di abilità specifiche in materia di appalti. Il fatto poi che le abilità imprenditoriali siano in molti casi sottovalutate nella pubblica amministrazione dà luogo a un approccio eccessivamente legalistico e incentrato sulla conformità.

Un approccio alla gestione delle risorse umane basato sulle competenze consente alle organizzazioni di gestire le prestazioni, la formazione e l'avanzamento di carriera in modo coerente con il piano strategico generale dell'organizzazione. I quadri delle competenze sono uno strumento di sviluppo delle risorse umane. Essi definiscono il bagaglio di conoscenze e di abilità di cui devono disporre gli individui al fine di poter espletare il lavoro e i compiti loro assegnati in maniera efficace ed efficiente. Nel settore degli appalti pubblici, l'utilizzo di un quadro delle competenze può favorire il conseguimento di una serie di obiettivi. Per il singolo individuo, può essere di ausilio all'autovalutazione delle abilità e dei punti di forza personali, all'identificazione delle lacune e delle esigenze formative, alla progettazione e alla pianificazione di un percorso di sviluppo personale e di carriera e al miglioramento delle prestazioni. A livello di organizzazione, può essere utilizzato per valutare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione e del personale e per

⁵ Raccomandazione (UE) 2017/1805 della Commissione, del 3 ottobre 2017, relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici – Costruire un'architettura per la professionalizzazione degli appalti pubblici: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_it

⁷ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it

garantire che gli addetti agli appalti siano altamente qualificati e in grado di rispondere alle priorità strategiche dell'organizzazione.

La nuova agenda per le competenze per l'Europa del 2016⁸ ha evidenziato l'importanza strategica delle competenze per sostenere occupazione, crescita e competitività. Inoltre, la raccomandazione del Consiglio del 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente⁹ stabilisce una serie di competenze di base necessarie per lavorare e vivere nel XXI secolo e identifica nell'utilizzo dei quadri di riferimento europei, compresi i quadri delle competenze, un mezzo per facilitare lo sviluppo e la valutazione di competenze e per sostenere gli obiettivi di apprendimento. ProcurComp^{EU} dovrebbe essere visto non come fonte di vincoli e restrizioni, bensì come mezzo e strumento abilitante per rendere le qualifiche e le abilità dei professionisti degli appalti pubblici più semplici da capire e da confrontare. Intende essere un sistema di riferimento centrale per i quadri di professionalizzazione nazionali per gli appalti pubblici, siano essi recenti e basati su ProcurComp^{EU} oppure quadri esistenti integrati nei rispettivi ambienti specifici. Grazie all'uso di un linguaggio comune per le competenze, le abilità e le capacità, comprensibile in tutta Europa, ProcurComp^{EU} può offrire un riferimento prontamente applicabile o che si presta a essere adattato a esigenze e contesti specifici. La dimensione europea migliorerà la trasparenza e la comparabilità, e ha le potenzialità per agevolare iniziative di formazione a livello europeo.

Una solida capacità amministrativa nell'ambito delle pubbliche amministrazioni e un approccio più strategico e professionale da parte dei professionisti degli appalti pubblici sono fattori chiave per rendere più strategici i reparti, le funzioni e le organizzazioni responsabili degli appalti. ProcurComp^{EU} è stato creato per contribuire a formare una solida capacità amministrativa e per aiutare individui e organizzazioni a pensare e ad agire andando oltre i principi di base della conformità giuridica e dell'approccio procedurale agli appalti. Cerca inoltre di aiutare individui e organizzazioni a migliorare l'attuazione delle rispettive attività d'appalto, ottenendo così un rapporto qualità/prezzo più vantaggioso e un migliore funzionamento del mercato unico. Avvalendosi di maggiori abilità imprenditoriali e di un approccio strategico, i professionisti degli appalti pubblici possono potenziare la propria conoscenza del mercato, migliorare la progettazione dei documenti di gara in generale e includere aspetti quali gli appalti innovativi, verdi e socialmente responsabili.

ProcurComp^{EU} non intende imporre particolari soluzioni agli Stati membri o alle organizzazioni. Non si prefigge di definire limitazioni o requisiti minimi per quanto riguarda l'accesso alle mansioni professionali relative agli appalti. Dovrebbe essere visto, al contrario, come uno strumento volontario e del tutto personalizzabile volto a:

- facilitare l'assunzione, la formazione e l'avanzamento di carriera di tutti i professionisti interessati;
- consentire alle organizzazioni di orientare la gestione delle risorse umane coerentemente ai loro obiettivi;
- innalzare il livello di competenza del personale addetto agli appalti pubblici in generale; e
- valorizzare la dimensione multidisciplinare e strategica della figura del professionista degli appalti pubblici, aumentandone di conseguenza l'attrattiva.

Il pacchetto ProcurComp^{EU} completo per i professionisti degli appalti pubblici è composto da vari elementi, che comprendono:

- una **matrice delle competenze**, che descrive le competenze e le abilità di cui i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero disporre in funzione del loro ruolo;
- uno **strumento di autovalutazione**, che i professionisti degli appalti pubblici e le organizzazioni possono utilizzare per valutare i loro livelli di professionalità e maturità nelle diverse competenze individuate nella matrice delle competenze;
- un **programma di formazione generico**, che illustra in che modo le amministrazioni pubbliche possono migliorare le competenze dei loro professionisti degli appalti pubblici;
- uno **studio sulla professionalizzazione degli appalti pubblici nell'UE e al di fuori di essa** che fornisca una panoramica delle politiche di professionalizzazione negli appalti pubblici relativamente alla gestione delle risorse umane basata sulle competenze negli Stati membri e in paesi terzi selezionati.

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>

1.2. A chi si rivolge ProcurComp^{EU}?

ProcurComp^{EU} è un quadro di riferimento delle competenze in materia di appalti che può essere utilizzato da varie parti interessate.

Si rivolge principalmente a responsabili e operatori degli appalti pubblici, e a tutti i tipi di organizzazioni e stazioni appaltanti, indipendentemente dalle rispettive dimensioni, capacità, pratiche e culture. ProcurComp^{EU} si presta pertanto a essere utilizzato in base agli obiettivi perseguiti dalle singole organizzazioni, regioni o amministrazioni. Non intende fornire un approccio standardizzato e può essere adattato ai vari contesti, ambienti e alle varie strutture organizzative in cui operano gli operatori degli appalti.

ProcurComp^{EU} può essere utile anche ad altre tipologie di parti interessate che svolgono un ruolo fondamentale nella professionalizzazione degli appalti pubblici: decisori politici e governi nazionali, istituti di istruzione e formazione, organismi di certificazione.

Singoli individui e organizzazioni professionali

Per **singolo individuo** si intende qualunque professionista degli appalti pubblici che partecipa a qualsiasi fase o processo delle procedure di appalto pubblico. Rientrano in questa categoria operatori dai profili più svariati, dagli amministrativi ad avvocati e specialisti degli appalti, acquirenti junior e senior, specialisti di categoria, addetti agli appalti strategici, manager e responsabili della funzione appalti o dei reparti dedicati agli appalti presso le stazioni appaltanti.

Le organizzazioni professionali orientate agli appalti sono associazioni settoriali, regionali, nazionali o internazionali che operano come una rete, condividendo con gli altri membri esperienze, consigli e buone pratiche. Queste reti di organizzazioni sostengono i membri pubblici e privati nell'acquisizione di una maggiore professionalità e di un orientamento strategico. Promuovono lo sviluppo della professione definendo norme e una interpretazione comune delle nuove pratiche nel settore, creando valori ambientali e sociali e favorendo la digitalizzazione e l'innovazione. Spesso svolgono programmi interni di valutazione, formazione e certificazione.

Organizzazioni e stazioni appaltanti

Le **piccole organizzazioni** sono stazioni appaltanti in cui solo un esiguo numero di individui si dedica alle procedure d'appalto dall'inizio alla fine. Queste organizzazioni talvolta non dispongono di una pratica di gestione delle risorse umane dedicata, responsabile dell'assunzione e della gestione del personale che si occupa degli appalti. In molti casi nelle piccole organizzazioni i responsabili degli appalti pubblici vi si dedicano soltanto part-time, affiancando gli appalti ad altre responsabilità. Lavorano presso i comuni, in piccoli centri urbani e per piccoli enti pubblici. Le piccole organizzazioni tendono ad affidarsi a consulenti esterni a contratto per l'espletamento di compiti specifici e di attività reputate di carattere tecnico, per le quali non possiedono il livello di competenza desiderato.

Le **grandi organizzazioni** sono stazioni appaltanti che dispongono di una funzione dedicata agli appalti pubblici e di pratiche di gestione delle risorse umane ben definite. Possono essere ministeri, regioni o città, centrali di committenza o grandi istituti come ospedali o università. I compiti e le responsabilità sono suddivisi tra vari profili professionali, quindi vi è un maggiore grado di specializzazione dei ruoli, ad esempio nei diversi stadi e nelle fasi di una procedura d'appalto in cui intervengono profili differenti. Vi è inoltre una maggiore gerarchia del personale addetto agli appalti, con la presenza di dirigenti, capisquadra e responsabili di categoria che si occupano di flussi di lavoro specifici legati agli appalti pubblici. Le organizzazioni di maggiori dimensioni possono disporre anche di un esperto legale o di un dipartimento legale dedicato.

Autorità e decisori politici

I decisori politici e le autorità degli Stati membri responsabili degli appalti pubblici stabiliscono le norme e le politiche relative agli appalti promuovendo un efficace utilizzo delle risorse pubbliche da parte degli enti e delle stazioni appaltanti a vantaggio della collettività. Rivestono ruoli di sviluppo, coordinamento e supervisione in quanto assicurano la comprensione e la corretta interpretazione delle norme e delle procedure nonché l'esecuzione degli appalti pubblici nel rispetto della legge, garantendo al contempo il miglior rapporto qualità/prezzo. Queste autorità possono essere agenzie o uffici dedicati esclusivamente agli appalti pubblici oppure direzioni o dipartimenti specifici all'interno di un'unità amministrativa. Le stesse autorità sono responsabili anche della professionalizzazione degli appalti pubblici, fornendo servizi di analisi e consulenza tecnico-legale attraverso un'assistenza telefonica, documenti di orientamento e modelli nonché strumenti pratici per lo sviluppo delle capacità, tra cui attività di formazione e seminari.

Enti di formazione e organismi di certificazione

Per **enti di formazione** (centri di formazione pubblici o privati, istituti, associazioni, scuole della pubblica amministrazione e università) si intendono enti di formazione pubblici e privati a livello nazionale, europeo e internazionale che tengono corsi orientati agli appalti. Tali enti contribuiscono alla professionalizzazione dei professionisti degli appalti pubblici con l'offerta di corsi di formazione sugli aspetti giuridici, procedurali, tecnici e commerciali degli appalti pubblici.

In alcuni Stati membri anche gli **organismi di certificazione** offrono programmi di certificazione e accreditamento obbligatori o facoltativi in materia di appalti pubblici. I programmi di certificazione possono essere obbligatori (talvolta regolamentati a norma di legge) o facoltativi, e definiscono una serie specifica di abilità e conoscenze che rendono i singoli individui in grado di svolgere un ruolo specifico nelle procedure di appalto pubblico. Possono essere incentrati principalmente sulle conoscenze e sulle abilità necessarie per la fase di gara oppure possono vertere su un bagaglio più ampio, che include le abilità commerciali e professionali necessarie all'espletamento delle fasi pre-aggiudicazione e post-aggiudicazione del ciclo dell'appalto.

1.3. Come è stato sviluppato ProcurComp^{EU}?

Il processo di sviluppo di ProcurComp^{EU} per i professionisti degli appalti pubblici ha comportato da un lato l'analisi dei quadri delle competenze e delle pratiche di professionalizzazione già esistenti negli Stati membri dell'UE e nei paesi terzi e, dall'altro, un ampio ciclo di consultazioni alle quali hanno partecipato le parti interessate di organizzazioni internazionali e professionali, centrali di committenza, esperti di appalti pubblici a livello dell'UE e rappresentanti degli Stati membri dell'Unione, incluso un esercizio pilota svolto in 15 paesi.

Analisi comparativa delle politiche e degli strumenti esistenti

Lungo il processo di sviluppo di ProcurComp^{EU} è stata analizzata una serie di quadri delle competenze elaborati per gli appalti pubblici e in altri ambiti. Molti di questi hanno fornito spunti utili per lo sviluppo della struttura e dei contenuti di ProcurComp^{EU}. Oltre ai materiali disponibili nel settore pubblico, si è preso spunto anche dai quadri delle competenze sviluppati e attuati nel settore privato.

È stato condotto uno studio di valutazione negli Stati membri e in paesi terzi con l'obiettivo di verificare la situazione della professionalizzazione in materia di appalti pubblici in questi paesi e individuare le buone pratiche di professionalizzazione. Lo studio contiene schede per ciascuno Stato membro e casi di studio di iniziative incentrate su buone pratiche. I risultati sono stati una risorsa fondamentale per la progettazione di ProcurComp^{EU} e hanno contribuito a garantire che tutti gli elementi siano consoni alle pratiche, alle sfide e alle priorità attuali degli appalti pubblici nei singoli contesti nazionali.

Contributo delle consultazioni con le parti interessate

Il contenuto di ProcurComp^{EU} riflette il contributo di un'ampia serie di consultazioni e interazioni con le parti interessate nell'ambito degli appalti pubblici, che sono entrate in contatto con ProcurComp^{EU} o con altri quadri delle competenze e sono pertanto in grado di fornire consigli e suggerimenti su cosa funzioni e cosa risulti inefficace negli specifici contesti professionali legati agli appalti. Sono stati condotti più di 100 colloqui qualitativi con parti interessate nell'ambito degli appalti pubblici, tra cui le autorità responsabili degli appalti, organi di controllo, grandi e piccole stazioni appaltanti, centrali di committenza, associazioni professionali per gli appalti pubblici e organismi di formazione e di certificazione con sede nell'UE e in paesi terzi.

I contributi raccolti nel corso di questi colloqui hanno concorso allo sviluppo di una interpretazione globale ed equilibrata delle questioni principali relative alla professionalizzazione degli appalti pubblici all'interno degli Stati membri dell'UE. Il parere degli operatori su recenti iniziative e priorità nella professionalizzazione degli appalti pubblici a livello nazionale e internazionale ha contribuito a garantire che ProcurComp^{EU} tenga conto degli ultimi sviluppi e fornisca soluzioni pertinenti.

Le interazioni con le varie parti interessate provenienti da contesti diversi sono avvenute anche tramite tavole rotonde e seminari partecipativi. Le osservazioni, le idee e i suggerimenti emersi da questi scambi sono stati integrati nel progetto affinché ProcurComp^{EU} risponda agli interessi del pubblico destinatario, ossia gli operatori degli appalti pubblici.

Parere degli utenti nell'ambito di un esercizio pilota

ProcurComp^{EU} intende essere uno strumento pratico e, per quanto possibile, basato su situazioni reali. Alcuni dei contributi più significativi provengono da soggetti che hanno potuto utilizzare direttamente ProcurComp^{EU} partecipando all'esercizio pilota. Un ringraziamento speciale va ai 151 operatori provenienti da un totale di 33 organizzazioni, tra cui comuni, autorità regionali, agenzie esecutive, ministeri, centrali di committenza di 14 paesi (Austria, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Norvegia, Slovacchia, Slovenia e Spagna) e la Banca europea per gli investimenti.

Coordinamento del progetto

ProcurComp^{EU} è stato sviluppato mediante un processo collaborativo al quale ha preso parte un'ampia varietà di parti interessate a livello internazionale.

È stato istituito un comitato consultivo dedicato, che fornisce un contributo tecnico e una revisione da parte di esperti per ogni componente di ProcurComp^{EU} attraverso riunioni regolari, nonché una preziosa indicazione in merito alle parti interessate pertinenti da consultare a livello nazionale o regionale. Fra i membri del comitato consultivo vi erano rappresentanti delle seguenti organizzazioni: OCSE, Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply, Istituto certificato per gli appalti e le forniture; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management, Federazione internazionale per la gestione degli acquisti e delle forniture; LOGY, Associazione finlandese per gli acquisti e la logistica; BBG, Agenzia federale austriaca per gli appalti; ministero dell'Economia, l'imprenditoria e l'artigianato, Croazia; Autorità danese per la concorrenza e la tutela del consumatore; HSPPA, Hellenic Single Public Procurement Authority, Autorità unica greca per gli appalti pubblici, Grecia; ministero delle Finanze, Finlandia; ministero dell'Economia, della finanza, dell'azione e dei conti pubblici, Francia; ufficio del primo ministro, Ungheria; ufficio per gli appalti pubblici, Irlanda; Consip, Centrale acquisti della pubblica amministrazione italiana; ministero delle Finanze e dei servizi finanziari, Malta; eSPap, Entità dei servizi condivisi della pubblica amministrazione, Portogallo; Difi, Agenzia norvegese per la gestione pubblica e l'amministrazione elettronica; ANAP, Agenzia nazionale per gli appalti pubblici, Romania; ministero delle Finanze, Spagna; ed esperti privati.

Il progetto è stato presentato e discusso anche nell'ambito di vari eventi e gruppi di esperti della Commissione europea e in presenza di varie parti interessate quali il Gruppo di esperti in materia di appalti pubblici (EXPP), il Gruppo di esperti delle parti interessate in materia di appalti pubblici (SEGPP) e la rete europea delle centrali di committenza, nonché in occasione di numerose conferenze ed eventi quali, nel 2019, la riunione degli esperti in materia di appalti pubblici del settore sanitario, e durante un seminario dedicato al progetto nell'ambito della settimana europea delle regioni e delle città (EWRC).

All'interno della Commissione europea il lavoro su ProcurComp^{EU} è stato coordinato dal gruppo per la professionalizzazione degli appalti pubblici della direzione generale Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI (DG GROW-G1). Il progetto è stato supervisionato da un gruppo direttivo interno della Commissione composto dalle DG GROW, REGIO, TAXUD ed EMPL. L'assistenza tecnica per la realizzazione del quadro delle competenze è stata fornita da PwC.

Un ringraziamento particolare va agli oltre 300 professionisti e parti interessate che hanno voluto condividere le proprie opinioni attraverso il comitato consultivo, i colloqui, i seminari, le tavole rotonde e le riunioni del gruppo di esperti e che hanno preso parte all'esercizio pilota.

2. COS'È PROCURCOMP^{EU}?

2.1. Le componenti principali di ProcurComp^{EU}

Il Pacchetto ProcurComp^{EU} si compone di tre strumenti che possono essere utilizzati insieme o singolarmente. Le componenti di ProcurComp^{EU} sono state sviluppate per integrarsi e potenziarsi reciprocamente, ma anche per essere utilizzate separatamente come strumenti autonomi.

PARTE I. La matrice delle competenze di ProcurComp^{EU}

La matrice delle competenze di ProcurComp^{EU} definisce le competenze principali (conoscenze, abilità e atteggiamenti) che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero dimostrare di possedere per poter svolgere il proprio lavoro in maniera efficace ed efficiente e per attuare procedure di appalto pubblico in grado di massimizzare il rapporto qualità/prezzo.

Le responsabilità, i compiti e le attività principali che generalmente spettano ai professionisti degli appalti pubblici sono descritti e strutturati in base a 30 competenze.

Tali competenze sono divise in **due categorie principali**: competenze specifiche per gli appalti e competenze professionali. Queste categorie sono quindi divise in **sei gruppi**, tre per ciascuna categoria:

- Competenze specifiche per gli appalti:
 - Trasversali
 - Pre-aggiudicazione
 - Post-aggiudicazione
- Competenze soft:
 - Personali
 - Relazionali
 - Prestazionali

Ogni competenza è descritta per **quattro livelli di professionalità**: 1. base, 2. intermedio, 3. avanzato, 4. esperto.

La matrice delle competenze può essere utilizzata in primo luogo per valutare le competenze individuali e di un'organizzazione rispetto a obiettivi predefiniti e, in base ai risultati della valutazione, per promuovere lo sviluppo professionale del personale o il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione in materia di appalti.

La matrice, unitamente agli altri strumenti di ProcurComp^{EU}, può essere di ausilio per:

- **individuare e strutturare i vari ruoli** che occorrono all'interno di un team addetto agli appalti e di un'organizzazione nonché i compiti spettanti a ciascun ruolo specifico;
- **eseguire un'analisi delle lacune individuali**, al fine di valutare il livello di professionalità effettivamente raggiunto da un individuo nelle competenze d'interesse rispetto ai livelli definiti come obiettivo; nonché
- **eseguire un'analisi delle lacune a livello di organizzazione**, al fine di enucleare fragilità e punti di forza in termini di competenze disponibili in un'organizzazione;
- **definire le misure** necessarie per allineare le competenze agli obiettivi stabiliti per i profili professionali, ad esempio tramite sessioni di formazione o assunzioni, e per sostenere gli orientamenti strategici dell'organizzazione nel suo complesso.

PARTE II. Lo strumento di autovalutazione di ProcurComp^{EU}

Lo strumento di autovalutazione di ProcurComp^{EU} si compone di vari elementi chiave:

- un questionario di autovalutazione,
- modelli di profili professionali,
- uno strumento per il calcolo dei risultati della valutazione individuale e dell'organizzazione.

La matrice aiuta i professionisti che utilizzano lo strumento di autovalutazione a misurare correttamente le proprie conoscenze e abilità in ciascuna delle competenze sottoposte a verifica. Le descrizioni delle competenze contenute nella matrice indicano le conoscenze richieste agli individui, pertanto costituiscono il riferimento di base per rispondere alle domande relative alle conoscenze. I livelli di professionalità definiti per ciascuna competenza costituiscono il riferimento di base per rispondere alle domande relative alle abilità. Gli interessati possono utilizzare lo strumento di autovalutazione per verificare il proprio livello di professionalità attuale rispetto al profilo professionale corrispondente.

L'organizzazione dovrebbe definire il livello auspicato delle conoscenze e delle abilità che si richiedono ai professionisti degli appalti pubblici, stabilendo i livelli di professionalità da conseguire per ciascuno dei profili professionali presenti all'interno dell'organizzazione. Esempi di profili professionali sono: acquirente pubblico, addetto ufficio appalti, specialista in materia di appalti, consulente legale, specialista di categoria, responsabile acquisti, tecnico ufficio appalti ecc. I profili professionali sono sempre specifici per ciascuna organizzazione e possono mutare nel tempo. Per definire i profili professionali, le organizzazioni possono utilizzare o adattare i profili professionali comuni proposti nello strumento di autovalutazione di ProcurComp^{EU} o crearne di nuovi, facendo riferimento alle descrizioni delle competenze e dei livelli di professionalità contenute nella matrice delle competenze.

In base ai risultati della valutazione individuale gli interessati possono individuare rapidamente gli ambiti in cui il loro livello di professionalità attuale raggiunge, supera o non consegue il livello definito come obiettivo per il proprio profilo professionale.

Le organizzazioni possono raccogliere e aggregare i risultati individuali, ottenendo una valutazione che indichi le lacune riscontrabili nelle competenze a livello di profilo professionale e di organizzazione.

PARTE III. Il Programma di formazione di riferimento di ProcurComp^{EU}

Il Programma di formazione di riferimento di ProcurComp^{EU} elenca tutti i risultati dell'apprendimento che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero conseguire ed essere in grado di dimostrare al termine della formazione per un determinato livello di professionalità.

Sulla base delle lacune nelle competenze identificate a livello individuale, di profilo professionale e di organizzazione, l'organizzazione può utilizzare la matrice delle competenze e, in particolare, il Programma di formazione generico per stabilire le misure più adeguate per colmare tali lacune, tra cui: l'apprendimento e lo sviluppo (formazione, apprendimento elettronico, misure di potenziamento delle capacità ecc.), l'assunzione di personale, il ricorso a competenze esterne o il riorientamento della politica o della strategia dell'organizzazione, anche nell'ottica di collaborare con altre stazioni appaltanti attraverso lo scambio di buone pratiche, appalti congiunti o la delega a centrali di committenza.

Partendo dalla panoramica delle competenze esistenti, è inoltre possibile pianificare lo sviluppo strategico dell'organizzazione nel suo complesso, tenendo conto delle sue priorità strategiche future. Ad esempio, se l'organizzazione intende dare maggiore spazio agli appalti sostenibili o innovativi o istituire processi di appalto elettronico all'avanguardia, una delle soluzioni potrebbe essere quella di orientare la strategia di formazione e assunzione in modo da ottenere il giusto mix di competenze.

2.2. La missione di ProcurComp^{EU}

Al fine di sostenere gli utenti e guidare gli sviluppatori responsabili dell'attuazione degli strumenti di ProcurComp^{EU} a livello nazionale, regionale e delle singole organizzazioni, la seguente missione fornisce una panoramica della filosofia e dei principi di fondo ai quali ci si è ispirati per l'elaborazione e le successive revisioni degli strumenti di ProcurComp^{EU}.

ProcurComp^{EU} è uno strumento volontario e gratuito

ProcurComp^{EU} è una componente fondamentale della politica di professionalizzazione della Commissione europea. Offre una struttura e contenuti fruibili da molte tipologie di utenti di governi nazionali, autorità responsabili degli appalti pubblici, istituti di istruzione e formazione, inclusi i centri di istruzione superiore e gli organismi di certificazione, nonché dagli operatori. In quest'ampio contesto di applicazione, ProcurComp^{EU} è stato progettato per sostenere iniziative e politiche per la professionalizzazione in materia di appalti pubblici. Qualunque individuo o organizzazione che ambisce alla professionalizzazione in materia di appalti o si occupa di pianificazione delle risorse umane e di gestione basata sulle competenze finalizzata agli appalti è invitato a utilizzare questo strumento nelle modalità più vantaggiose per il conseguimento dei rispettivi obiettivi di professionalizzazione.

ProcurComp^{EU} è uno strumento abilitante

ProcurComp^{EU} è un quadro studiato per offrire nuove possibilità agli utenti e valorizzarli, senza imporre alcuna limitazione. L'applicazione di ProcurComp^{EU} non deve comportare alcuna restrizione nel processo di assunzione basata sulla nazionalità o sulla residenza e non deve stabilire requisiti sproporzionati.¹⁰ Le competenze sono da intendersi come competenze "auspiccate" o "ottimali", ma in nessun caso rappresentano "requisiti minimi" che possono limitare l'accesso alle funzioni relative agli appalti. Allo stesso modo, lo strumento di autovalutazione non solo intende fornire una visione dell'attuale livello di abilità e capacità degli utenti e della maturità a livello dell'organizzazione, ma vuole suscitare interesse per l'acquisizione di nuove conoscenze e abilità e per una consapevole realizzazione di un progresso nei rispettivi ruoli, per guidare la capacità dell'organizzazione nel suo complesso verso il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici.

ProcurComp^{EU} è personalizzabile

ProcurComp^{EU} offre un insieme di competenze, conoscenze e abilità generalmente utili alle organizzazioni e ai professionisti degli appalti pubblici per svolgere bene il proprio lavoro. Tuttavia, poiché ogni organizzazione e ogni professionista è diverso dagli altri, ProcurComp^{EU} può essere personalizzato per rispondere a un'ampia varietà di esigenze e contesti organizzativi. Per trarre vantaggio da ProcurComp^{EU} non occorre utilizzarne tutte le componenti, né ogni singola competenza definita nella matrice delle competenze di ProcurComp^{EU}. Bisogna pertanto definire chiaramente le modalità di utilizzo di ProcurComp^{EU} in un determinato contesto, per garantire che gli strumenti corrispondano alle esigenze e agli obiettivi dell'organizzazione.

ProcurComp^{EU} è un riferimento comune per l'UE – e non solo

ProcurComp^{EU} è stato istituito come quadro di riferimento a sostegno della comprensione reciproca e dell'armonizzazione delle conoscenze e delle abilità in materia di appalti pubblici, attraverso l'articolazione delle competenze richieste e dimostrate dai professionisti degli appalti pubblici. Intende fornire un riferimento comune per la gestione delle risorse umane basata sulle competenze, consentendo alle organizzazioni di gestire le prestazioni, la formazione e l'avanzamento di carriera in modo coerente con il piano strategico generale dell'organizzazione. Grazie all'uso di un linguaggio comune per le competenze, le abilità e le capacità, comprensibile in tutta Europa e al di fuori dell'Unione, ProcurComp^{EU} è prontamente applicabile e si presta a essere adattato a esigenze e contesti specifici. La dimensione europea migliorerà la trasparenza e la comparabilità e ha il potenziale per agevolare iniziative di formazione a livello europeo nonché uno scambio di buone prassi con altre regioni al di fuori dell'Unione europea.

¹⁰Direttiva (UE) 2018/958 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 giugno 2018, relativa a un test della proporzionalità prima dell'adozione di una nuova regolamentazione delle professioni (GU L 173 del 9.7.2018, pag. 25).

3. PER COSA PUÒ ESSERE UTILIZZATO PROCURCOMP^{EU}?

3.1. Analisi e sviluppo delle competenze individuali

Sebbene sia stato progettato per operare anche a livello di organizzazione, ProcurComp^{EU} è utilizzato innanzitutto a livello individuale. Ciò significa che qualunque soggetto può utilizzare gli strumenti di ProcurComp^{EU} per il proprio sviluppo professionale, che si tratti di un membro di un grande gruppo di operatori specializzati, di un dipendente di una piccola stazione appaltante per la quale gli appalti pubblici non rappresentano una responsabilità primaria oppure di un consulente o un esperto esterno. ProcurComp^{EU} potrebbe essere utilizzato persino da chi al momento non lavora con gli appalti pubblici, come nel caso di studenti o altri funzionari che prevedono di lavorare in quest'ambito in futuro.

I singoli individui possono utilizzare la matrice delle competenze e lo strumento di autovalutazione per esplorare le abilità, le capacità e le conoscenze che attualmente possiedono in materia di appalti pubblici, gli obiettivi professionali futuri e le principali lacune da colmare per realizzarli. Questo esercizio risulta più semplice se si utilizza un profilo professionale predefinito di ProcurComp^{EU}, un profilo adeguato da un responsabile o professionista delle risorse umane all'interno dell'organizzazione oppure un profilo personalizzato in base agli obiettivi personali.

I singoli individui possono sfruttare i risultati dell'analisi delle competenze per individuare le aree in cui possono potenziare le proprie abilità per raggiungere il livello di professionalità auspicato, oppure per individuare le competenze da sviluppare per specializzarsi in un determinato profilo professionale (ad esempio, responsabile di categoria). Il Programma di formazione generico può agevolare questi utenti nell'individuazione delle attività di formazione importanti per sostenere i loro obiettivi di professionalizzazione.

Il CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply, Istituto certificato per gli appalti e le forniture), ad esempio, ha stabilito uno standard globale per gli appalti e le forniture (Global Standard for Procurement and Supply)¹¹, ossia un quadro globale delle competenze in materia di appalti utilizzato da organizzazioni e operatori del settore pubblico e privato. La sua struttura poggia su quattro pilastri (infrastrutture, processi, prestazioni e sviluppo delle persone) e su 11 temi quali gestione della spesa, metrica e misurazioni, etica e tecnologia, ulteriormente divisi in singoli segmenti quali controllo della logistica, gestione dei contratti, ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo, gruppo per gli appalti. Ogni segmento è descritto in termini di conoscenze e abilità necessarie a cinque livelli di professionalità, ossia: tattico, operativo, manageriale, professionale e professionale avanzato. A livello individuale, lo standard globale può aiutare a individuare i livelli di competenza esistenti e le conoscenze e capacità necessarie per procedere allo stadio di carriera successivo. Può aiutare inoltre i singoli individui a elaborare un piano di sviluppo personale per rimediare alle carenze di conoscenze e abilità individuate grazie ai corsi di formazione sviluppati dal CIPS per ciascun segmento trattato dallo standard globale, e a monitorare i progressi facendo riferimento ad altri livelli di professionalità.

Ispirandosi allo standard CIPS, il governo scozzese ha istituito un quadro di sviluppo nazionale per gli appalti¹² composto da una matrice delle competenze che definisce i livelli di abilità e competenza richiesti al personale del settore pubblico coinvolto nelle procedure d'appalto e da uno strumento di autovalutazione per valutare le proprie abilità, individuare le esigenze di sviluppo e di formazione e contribuire alla pianificazione della carriera e allo sviluppo personale.

3.2. Analisi delle lacune nelle competenze a livello di organizzazione

Le organizzazioni, le funzioni e i gruppi responsabili degli appalti possono utilizzare gli strumenti di ProcurComp^{EU} per valutare se il personale possiede il giusto livello di conoscenze e abilità per raggiungere gli obiettivi contingenti dell'organizzazione e di carattere politico o imprenditoriale. In altre parole, gli strumenti di ProcurComp^{EU} possono essere utilizzati per condurre un'analisi delle lacune nelle competenze a livello di organizzazione, confrontando i livelli di competenza attuali dei membri del personale con gli obiettivi predefiniti.

Come nel primo caso d'uso, è possibile utilizzare la matrice delle competenze per stabilire la combinazione di competenze pertinenti per ciascun profilo professionale all'interno dell'organizzazione, della funzione o del gruppo, e per fissare un adeguato livello di professionalità da conseguire per ciascuna di queste competenze.

¹¹ CIPS, Standard globale per gli appalti e le forniture: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

¹² Quadro di sviluppo nazionale per gli appalti del governo scozzese: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

Lo strumento di autovalutazione può essere utilizzato per individuare il divario tra il livello da conseguire e l'effettivo livello di conoscenze e abilità degli individui che rientrano nel profilo professionale considerato. I risultati della valutazione dei membri del personale possono essere ulteriormente aggregati per ottenere una visione complessiva dei punti di forza e delle lacune in termini di competenze.

Le organizzazioni, le funzioni o i gruppi responsabili degli appalti che individuano lacune nelle competenze possono quindi decidere quale sia il modo migliore per affrontarle. Possono optare per iniziative di formazione, per l'assunzione di nuovi profili con le conoscenze e le abilità mancanti oppure per la collaborazione con singoli esperti in alcuni ambiti, aiutando al contempo altri soggetti a potenziare le loro conoscenze e abilità.

Il quadro di sviluppo nazionale per gli appalti del governo scozzese è utilizzato anche da organizzazioni di varie tipologie e dimensioni quali ministeri, comuni, scuole, università e forze dell'ordine. Queste organizzazioni lo utilizzano per svolgere regolarmente esercizi di analisi delle competenze a livello di organizzazione, al fine di garantire la presenza delle persone giuste al posto e al momento giusto, con le abilità e l'esperienza necessarie per ottenere gli esiti migliori negli appalti.

Un altro esempio è lo strumento "Best in Class Procurement"¹³ sviluppato dall'Associazione finlandese per gli acquisti e la logistica (LOGY), lanciato nel 2015 con l'obiettivo di sostenere le organizzazioni affiliate del settore pubblico e privato nello sviluppo delle rispettive funzioni dedicate agli appalti. Questo programma funziona come uno strumento di autovalutazione, che fornisce all'organizzazione una descrizione della sua funzione appalti, le consente di confrontarsi con altre organizzazioni affiliate ed evidenzia gli ambiti in cui può migliorare le prestazioni delle sue attività in materia di appalti. Lo strumento richiede all'organizzazione di fornire informazioni di base sulle sue attività (ad esempio, il settore in cui opera e l'entità delle risorse destinate agli appalti) e di rispondere a 14 domande relative alle sue prestazioni in materia di appalti e all'uso di buone pratiche in varie categorie (ad esempio, se la funzione appalti dispone di un modello documentato per la valutazione delle proprie competenze e se lo utilizza). I risultati della valutazione indicano il punteggio medio dell'organizzazione (su una scala da 1 a 5) nelle categorie valutate, il punteggio medio di altre organizzazioni di dimensioni analoghe nel medesimo settore, l'eventuale divario tra questi due punteggi e un'indicazione dei punteggi medi delle organizzazioni che si collocano nel primo quarto della classifica.

Quando hanno individuato lacune nelle competenze e puntano alle esigenze di sviluppo o alle assunzioni, le organizzazioni possono utilizzare il quadro di riferimento per assicurarsi di attirare, sviluppare e trattenere i talenti, e per creare un ambiente e una cultura dell'apprendimento in cui i membri del personale abbiano opportunità di sviluppo e di miglioramento in linea con i rispettivi obiettivi professionali.

3.3. Valutazione della maturità per gli obiettivi futuri

L'analisi delle lacune nelle competenze si può utilizzare per valutare la capacità di un individuo o di un'organizzazione di soddisfare le esigenze contingenti, invece la valutazione della maturità è utilizzata per valutare l'idoneità a una futura crescita o specializzazione. In questo contesto, l'approccio dell'organizzazione alla definizione dei profili professionali dei membri del personale dovrebbe essere incentrato non più sulla situazione attuale bensì su quella auspicata futura, così da sostenere lo sviluppo di un piano d'azione per il raggiungimento degli obiettivi di crescita, di miglioramento o di specializzazione.

La matrice delle competenze e lo strumento di autovalutazione possono contribuire a definire le nuove competenze necessarie affinché l'organizzazione possa raggiungere i prossimi obiettivi in materia di appalti e a stabilire le modalità per raggiungerli. Grazie a una mappatura delle competenze esistenti squadre, funzioni e organizzazioni responsabili degli appalti possono stabilire gli obiettivi futuri in modo realistico e individuare le abilità e le conoscenze pertinenti, necessarie per raggiungerli. In particolare, questo processo può aiutare a individuare nuovi profili professionali nel settore degli appalti da inserire in organico mediante assunzioni, oppure consente di individuare i membri del personale con abilità e capacità da poter sfruttare per aiutare altri a crescere e sviluppare nuove abilità.

Ad esempio, l'amministrazione della città olandese di Haarlem intendeva ampliare l'uso degli appalti pubblici per la sostenibilità ambientale e per l'innovazione per il passaggio agli appalti circolari. Nell'ambito di questo processo ha realizzato una mappatura delle competenze pertinenti e dei livelli da conseguire per ciascun profilo professionale chiave per l'appalto, e poi ha utilizzato questi obiettivi per definire la strategia di apprendimento e sviluppo dell'organizzazione.

Allo stesso modo l'Agenzia norvegese per la gestione pubblica e l'amministrazione elettronica (Difi) ha sviluppato uno strumento per la strategia d'appalto¹⁴ che assiste le stazioni appaltanti nella definizione e nell'adeguamento della loro

¹³ Strumento "Best in Class Procurement" dell'Associazione finlandese per gli acquisti e la logistica: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>

¹⁴ Strumento per la strategia d'appalto dell'Agenzia norvegese per la gestione pubblica e l'amministrazione elettronica: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringverktoy&usq=ALkJrhiA628FD0DAnxnjBIJXndX-ydwSXA>

strategia d'appalto nel lungo termine. Lo strumento strategico è complementare allo strumento di autovalutazione a livello dell'organizzazione fornito da Difi e aiuta le stazioni appaltanti ad analizzare lo stato attuale della loro strategia d'appalto, pianificare le attività per l'anno seguente e misurare gli sviluppi attraverso il confronto con i risultati precedenti. In più, Difi svolge regolarmente un'indagine sulla maturità delle stazioni appaltanti. I risultati forniscono una base di conoscenze sullo stato di maturità delle funzioni per gli appalti nel settore pubblico e sono utilizzati per sviluppare e migliorare il lavoro sul campo.

ProcurComp^{EU} può essere utilizzato a tal fine, perché fornisce un quadro di valutazione delle esigenze e delle priorità e strumenti che permettono di affrontare le lacune riscontrate in termini di maturità, attraverso la formazione o nuove assunzioni.

3.4. Valutazione congiunta delle competenze da parte di più organizzazioni per gli appalti

Più organizzazioni, funzioni o gruppi responsabili degli appalti della medesima area geografica, oppure più organizzazioni con la medesima funzione (centrali di committenza, associazioni professionali) o che operano nello stesso settore (ad esempio, nella sanità o nell'innovazione) possono decidere di coordinare gli sforzi di analisi delle lacune a livello dell'organizzazione e utilizzare i risultati per il raggiungimento di benefici comuni. I risultati di una valutazione congiunta delle competenze, ad esempio nei comuni della medesima regione, può essere usata per sostenere richieste di azione politica o di investimento nella professionalizzazione degli appalti da parte delle autorità regionali.

Alcune organizzazioni responsabili degli appalti possono decidere di individuare aree di cooperazione per completarsi a vicenda in termini di abilità o per sostenersi reciprocamente nell'affrontare le lacune nelle competenze. Ciò è particolarmente importante per le piccole stazioni appaltanti che potrebbero non disporre della capacità e delle risorse necessarie per assumere specialisti degli appalti a tempo pieno. Una valutazione congiunta delle competenze elaborata usando la matrice delle competenze e lo strumento di autovalutazione in modi confrontabili (cioè riferendosi agli stessi profili professionali) può dare a queste organizzazioni indicazioni sui rispettivi punti di forza e di debolezza e sostenere meglio l'attuazione di azioni congiunte per ottenere delle sinergie.

Le organizzazioni responsabili degli appalti possono essere interessate anche a un'analisi comparativa delle proprie prestazioni rispetto a quelle degli altri e all'individuazione delle aree da migliorare, che ad esempio possono essere affrontate con uno scambio di esperienze e con la cooperazione nello sviluppo di un'offerta formativa congiunta, che risponda alle lacune comuni individuate nelle competenze, in base al Programma di formazione generico.

Questa cooperazione può essere illustrata dallo standard globale per la gestione degli acquisti e delle forniture¹⁵ sviluppato dalla Federazione internazionale per la gestione degli acquisti e delle forniture (International Federation of Purchasing and Supply Management, IFPSM) per i suoi 48 membri in tutto il mondo. Nell'ottica di servire i professionisti della gestione degli acquisti e delle forniture e le organizzazioni per cui lavorano in tutto il mondo, l'IFPSM ha elaborato uno standard globale che riflette una combinazione di conoscenze, apprendimento e abilità adeguati alla professione e in base al quale possono essere valutati o accreditati programmi di istruzione (generalmente della durata di tre o quattro anni, come un corso di laurea di primo livello). Lo standard globale fornisce formulazioni o descrittori generici delle caratteristiche che un professionista del settore dovrebbe dimostrare, quali ampie conoscenze, capacità di comprensione e perspicacia negli ambiti della gestione strategica della catena di fornitura, oppure conoscenza e comprensione dei vari strumenti, delle tecniche, dei modelli e delle metodologie di gestione degli acquisti e delle forniture. Lo standard globale punta a garantire ai datori di lavoro che i potenziali dipendenti che hanno concluso un programma accreditato possiedono il livello di conoscenze e di abilità minimo richiesto nel settore. Al contempo, assicura agli studenti che il programma di istruzione al quale si stanno iscrivendo fornirà loro conoscenze che rispondono alle esigenze dei datori di lavoro e rilascia una qualifica riconosciuta in tutto il mondo.

3.5. Definizione dei profili professionali ufficiali

Nell'ambito della gestione generale delle risorse umane della pubblica amministrazione, alcuni Stati membri tengono una banca dati o un registro dei profili professionali della funzione pubblica, inclusi quelli del settore degli appalti pubblici. Le singole voci includono descrizioni delle tipologie di competenze che dovrebbero possedere i professionisti degli appalti

¹⁵ Standard globale della Federazione internazionale per la gestione degli acquisti e delle forniture: <https://www.ifpsm.org/global-standard>

pubblici e del tipo di compiti che dovrebbero essere in grado di svolgere. A tal fine la matrice delle competenze può rivelarsi uno strumento prezioso, in quanto garantisce l'armonizzazione dei titoli dei profili professionali e favorisce una definizione dei contenuti dei profili professionali in base al medesimo riferimento.

I profili professionali sono utilizzati anche per le descrizioni delle posizioni lavorative finalizzate alle assunzioni (cfr. caso d'uso 6). Quando usano ProcurComp^{EU} come riferimento per la definizione dei propri profili professionali, organizzazioni, regioni e governi contribuiscono inoltre al riconoscimento della funzione degli appalti pubblici come professione.

I gruppi e le organizzazioni che si occupano di appalti e che intendono utilizzare gli strumenti di ProcurComp^{EU} dovrebbero dedicarsi preventivamente a un'attenta mappatura e allo sviluppo dei propri profili professionali, affinché l'uso di questi strumenti risulti più semplice per i membri del personale in seguito. Tutti i membri del personale (full-time e part-time) che si occupano di almeno un'attività legata agli appalti dovrebbero avere un profilo professionale adatto al proprio ruolo, che rifletta i rispettivi compiti e responsabilità. I profili professionali permettono di svolgere i propri compiti specifici in quella specifica organizzazione e di valutare soltanto le competenze necessarie all'espletamento di quelle funzioni.

Un esempio dell'utilizzo dei profili professionali è il registro ufficiale dei profili professionali della funzione pubblica (RIME¹⁶) istituito dalla Direzione per gli appalti pubblici della Francia. Il registro definisce un gruppo di professioni legate agli acquisti nel quale rientrano cinque profili professionali, utilizzati dalle amministrazioni pubbliche francesi per le assunzioni e per la valutazione delle prestazioni. Ogni profilo professionale prevede elementi legati alle conoscenze e alle abilità specifiche, con contenuti simili a quelli dei livelli di professionalità della matrice delle competenze.

Un altro esempio è la banca dati dei ruoli professionali legati agli appalti sviluppata dalle stazioni appaltanti scozzesi, che utilizza il quadro nazionale di sviluppo delle competenze per gli appalti pubblici.¹⁷ Questi ruoli spaziano da acquirente a responsabile dei contratti, caposquadra, amministratore, responsabile di categoria, addetto agli appalti aziendali, responsabile degli appalti, responsabile dell'ufficio acquisti, assistente del responsabile dell'ufficio acquisti, responsabile degli appalti elettronici, specialista senior per gli appalti, coordinatore per gli appalti e partner commerciale per gli appalti.

3.6. Assunzione del personale addetto agli appalti

L'assunzione può essere la soluzione ottimale quando le lacune delle competenze individuate con la valutazione delle lacune delle competenze a livello dell'organizzazione (cfr. caso d'uso 2) sono considerevoli e non possono essere colmate con un potenziamento dei profili già presenti tra il personale.

L'utilizzo della matrice delle competenze e dei profili professionali può rendere il processo di assunzione più rapido, mirato ed efficiente. La definizione dei profili professionali in base alla matrice delle competenze conferirà coerenza e completezza alle descrizioni delle posizioni lavorative. Garantirà inoltre che i soggetti assunti in base al medesimo riferimento avranno le competenze giuste e un livello ottimale di conoscenze e abilità, assicurando così una maggiore adeguatezza alla posizione che si apprestano a ricoprire. Può altresì contribuire a un maggiore allineamento delle assunzioni rispetto agli obiettivi dell'organizzazione.

Il contenuto della matrice delle competenze e dello strumento di autovalutazione può essere utilizzato anche per svolgere colloqui basati sulle competenze, al fine di valutare le conoscenze e le abilità necessarie.

L'Agenzia federale austriaca per gli appalti (BBG), per esempio, che è la principale centrale di committenza del Paese, ha sviluppato un quadro interno delle competenze per gli appalti e un programma di formazione globale per la professionalizzazione del personale e per l'assunzione e l'inserimento dei nuovi dipendenti. In primo luogo, la posizione lavorativa è descritta utilizzando le competenze elencate nel quadro. Durante il processo di assunzione si utilizza il quadro delle competenze per valutare se il candidato effettivamente possiede le giuste conoscenze e abilità nell'ambito delle competenze che la BBG deve ottenere o potenziare. Dopo l'assunzione il nuovo dipendente partecipa al programma di inserimento della BBG e segue una serie di corsi di formazione con cui l'Agenzia intende fornire al nuovo arrivato le conoscenze e abilità minime necessarie per poter iniziare a lavorare.

¹⁶ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

¹⁷ <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

3.7. Esternalizzazione delle attività d'appalto

Molte stazioni appaltanti affrontano il bisogno di sostegno nelle attività d'appalto nel breve termine con l'esternalizzazione di determinati ruoli o compiti, affidandosi a personale di altri reparti dell'organizzazione o a esperti esterni. L'uso degli strumenti di ProcurComp^{EU} può agevolare questo processo.

I risultati dell'analisi delle lacune nelle competenze a livello di organizzazione possono essere utilizzati per individuare le aree in cui occorrono ulteriori competenze in base al piano per gli appalti dell'organizzazione, mentre i profili professionali e la matrice delle competenze di ProcurComp^{EU} possono essere utilizzati per definire i livelli di conoscenze e abilità ricercati dall'organizzazione e per valutare l'idoneità dei candidati (analogamente a quanto avviene nel caso d'uso 6).

In concreto, le organizzazioni per gli appalti possono ad esempio decidere di includere esperti esterni nel comitato di valutazione per beneficiare delle loro conoscenze e capacità settoriali o imprenditoriali all'atto di analizzare le offerte pervenute. La matrice delle competenze può essere utilizzata per definire le abilità e le conoscenze che questi soggetti devono possedere per poter svolgere tale compito.

3.8. Sviluppo di un programma di formazione per gli appalti e dei relativi contenuti

Quando lo strumento di autovalutazione per l'analisi delle lacune nelle competenze a livello di organizzazione indica che le lacune sono limitate, la formazione può essere l'approccio ottimale per il potenziamento delle abilità dei membri del gruppo per gli appalti e il raggiungimento del livello di professionalità auspicato.

Governi e organizzazioni per gli appalti possono basarsi sul Programma di formazione generico per l'istituzione di un programma di istruzione globale per lo sviluppo degli appalti, per corsi di formazione mirati oppure per lo sviluppo di un'accademia per gli appalti.

Analogamente, le grandi organizzazioni per gli appalti possono utilizzare il Programma per realizzare una valutazione strutturata su come la propria offerta formativa esistente può affrontare le lacune individuate nelle competenze. In base a questo riesame possono decidere di aggiornare i contenuti dei corsi esistenti per garantirne la completezza e l'allineamento al Programma di formazione generico oppure creare nuovi moduli formativi.

Le piccole organizzazioni che non dispongono della capacità e delle risorse per la creazione di corsi di formazione propri possono avvalersi del Programma di formazione generico per individuare corsi di formazione disponibili sul mercato potenzialmente utili per colmare le lacune individuate nelle competenze. Gli erogatori di formazione esistenti (quali università e centri di formazione del settore privato) possono utilizzare il Programma per garantire la completezza della propria offerta formativa e l'inclusione di contenuti che soddisfano le esigenze di formazione delle organizzazioni per gli appalti.

Un esempio dello sviluppo di un percorso formativo per gli appalti è il caso della Norvegia, dove nel 2017 l'Agenzia per la gestione pubblica e l'amministrazione elettronica (Difi) ha fondato l'Accademia per gli appalti pubblici¹⁸. L'Accademia è stata istituita con l'obiettivo di accrescere la professionalizzazione generale del personale per gli appalti in Norvegia e potenziare le assunzioni di professionisti degli appalti al fine di soddisfare le esigenze future delle stazioni appaltanti. L'Accademia offre programmi di formazione e ricerca. Il percorso di istruzione riguarda vari ambiti legati agli appalti, tra cui economia e diritto, gestione dei progetti, dialogo di mercato, analisi di mercato, abilità negoziali, psicologia organizzativa, innovazione e responsabilità sociale d'impresa.

Anche l'Agenzia federale austriaca per gli appalti (BBG) ha recentemente sviluppato un percorso formativo globale per il personale, che è offerto anche ad altre centrali di committenza. La progettazione del percorso formativo ha avuto inizio con l'individuazione delle competenze chiave e dei risultati dell'apprendimento necessari per i professionisti degli appalti dell'organizzazione. Su questi presupposti la BBG ha sviluppato un corso che porta i membri del personale con vari livelli di conoscenze e abilità al livello di professionalità da conseguire.

¹⁸ Accademia norvegese per gli appalti pubblici: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>

3.9. Sviluppo degli schemi di certificazione

Una tendenza crescente nella professionalizzazione in materia di appalti è l'introduzione di certificazioni ufficiali per gli esperti del settore. Questi schemi delineano una serie di argomenti che il candidato deve padroneggiare per poter ottenere la certificazione. Per garantire che ciò avvenga, lo schema di certificazione può essere accompagnato da un percorso di formazione raccomandato e richiede il superamento di un esame scritto.

Gli schemi di certificazione promuovono la professionalizzazione in quanto valorizzano una serie più ampia di abilità che l'operatore degli appalti deve possedere per svolgere bene il proprio lavoro e richiedono la partecipazione di professionisti qualificati alle procedure d'appalto, soprattutto oltre un determinato valore minimo.

Uno schema di questo genere è stato istituito in Croazia nell'ambito dell'adesione all'UE. Richiede ai candidati la frequenza a 50 ore di formazione e il superamento di una prova scritta per ottenere la certificazione di esperto di appalti pubblici. La certificazione ha validità triennale e può essere rinnovata dopo il completamento di un corso di aggiornamento di 32 ore. Il percorso di certificazione copre una serie di tematiche fra cui legislazione, strategie di attuazione, valutazione e prevenzione di frode e corruzione. Lo schema non impone tuttavia l'obbligo di certificazione a tutti gli acquirenti pubblici per garantire la certificazione del personale. Piuttosto prevede che ogni procedura d'appalto sia verificata da un acquirente certificato, che può far parte del personale dell'organizzazione in questione o di un'altra organizzazione oppure può essere un professionista del settore privato come un consulente o un avvocato.

Gli strumenti di ProcurComp^{EU} possono essere utilizzati per sostenere lo sviluppo di uno schema di certificazione, in particolare per garantire la completezza del percorso formativo e puntare ai giusti livelli di professionalità per competenze diverse. La matrice delle competenze può essere utilizzata per sostenere la definizione delle competenze, delle conoscenze e delle abilità richieste dallo schema di certificazione, mentre il Programma di formazione generico può contribuire all'elaborazione dei contenuti dei moduli formativi la cui frequenza sarà richiesta nell'ambito dello schema di certificazione. Tuttavia, è opportuno chiarire che qualunque schema di certificazione non deve comportare restrizioni nel processo di assunzione basate sulla nazionalità o sulla residenza dei candidati e non deve stabilire requisiti sproporzionati.¹⁹

¹⁹ Cfr. Direttiva (UE) 2018/958 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 giugno 2018, relativa a un test della proporzionalità prima dell'adozione di una nuova regolamentazione delle professioni (GU L 173 del 9.7.2018, pag. 25). Disponibile all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj>

ProcurComp^{EU}
***Quadro europeo
delle competenze
per i professionisti degli
appalti pubblici***

**PARTE I. LA MATRICE DELLE
COMPETENZE**

PARTE I. LA MATRICE DELLE COMPETENZE PROCURCOMP^{EU}

1. COME LEGGERE LA MATRICE DELLE COMPETENZE PROCURCOMP^{EU}?

1.1. Struttura della matrice delle competenze

La matrice delle competenze definisce le competenze principali che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero dimostrare di possedere al fine di poter svolgere il proprio lavoro in maniera efficace ed efficiente e attuare procedure di appalto pubblico in grado di massimizzare il rapporto costi-benefici.

La matrice delle competenze comprende **30 competenze** raggruppate in **due categorie**:

- **le competenze specifiche per gli appalti**, che comprendono le competenze necessarie in ciascuna fase del ciclo di vita degli appalti pubblici. Sono definite in base alle conoscenze e alle abilità richieste per svolgere i compiti e le attività principali di una fase del ciclo di vita degli appalti;
- **le competenze soft**, ossia le competenze di cui dovrebbero disporre i professionisti degli appalti pubblici per padroneggiare le competenze specifiche della precedente categoria. Le competenze trasversali sono dunque complementari alle competenze specifiche per gli appalti. Le competenze trasversali sono tali per loro natura.

All'interno di ciascuna categoria, le competenze sono ulteriormente suddivise in gruppi di competenze, come illustrato nella figura seguente.

Figura1 – Gruppi di competenze



Competenze specifiche per gli appalti:

- **il gruppo delle competenze "trasversali"** comprende le competenze applicabili a tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti pubblici;
- **il gruppo delle competenze "pre-aggiudicazione"** include tutte le competenze richieste per svolgere l'insieme dei compiti e delle attività che precedono l'aggiudicazione di un appalto pubblico;
- **il gruppo delle competenze "post-aggiudicazione"** annovera al suo interno le competenze necessarie per la gestione dei contratti di appalto dopo la loro aggiudicazione.

Competenze soft:

- **il gruppo delle competenze "personali"** indica i comportamenti, le abilità e le caratteristiche proprie dei professionisti degli appalti pubblici, nonché la mentalità che essi dovrebbero presentare in funzione del loro profilo professionale;
- **il gruppo delle competenze "relazionali"** comprende le competenze che permettono ai professionisti degli appalti pubblici di interagire e cooperare con altri colleghi nella maniera più professionale possibile;
- **il gruppo delle competenze "prestazionali"** include l'insieme delle competenze di cui dovrebbero disporre i professionisti degli appalti pubblici al fine di migliorare il rapporto costi-benefici nelle procedure di appalto pubblico.

1.2. Panoramica delle 30 competenze ProcurCompEU

La tabella sottostante offre una panoramica delle **30 competenze** di cui è composta la matrice.

Tabella 1 – Panoramica delle competenze

Categoria di competenza	Gruppo di competenze	Competenze	
Specifiche per gli appalti	Trasversali	1. Pianificazione	
		2. Ciclo di vita	
		3. Normativa	
		4. Appalti elettronici e altri strumenti informatici	
		5. Appalti sostenibili	
		6. Appalti per l'innovazione	
		7. Conoscenze specifiche per categoria merceologica	
		8. Gestione dei fornitori	
		9. Negoziazioni	
	Pre-aggiudicazione	10. Analisi dei fabbisogni	
		11. Analisi del mercato e coinvolgimento del mercato	
		12. Strategia di gara	
		13. Specifiche tecniche	
		14. Documentazione di gara	
		15. Valutazione delle offerte	
		Post-aggiudicazione	16. Gestione dei contratti
			17. Certificazione e pagamento
			18. Rendicontazione e valutazione
			19. Risoluzione dei conflitti / mediazione
Soft	Personalì	20. Capacità di adattamento e modernizzazione	
		21. Pensiero analitico e critico	
		22. Comunicazione	
	Relazionali	23. Etica e conformità	
		24. Collaborazione	
		25. Gestione delle relazioni con le parti interessate	
		26. Gestione del team e leadership	
	Prestazionali	27. Conoscenza dell'organizzazione	
		28. Gestione dei progetti (project management)	
		29. Orientamento alle prestazioni	
		30. Gestione dei rischi e controllo interno	

1.3. Struttura dei livelli di professionalità

La matrice delle competenze è strutturata attorno alle **descrizioni delle competenze** e alle descrizioni dei **livelli di professionalità**.

Le **descrizioni delle competenze** illustrano nel dettaglio le singole competenze nonché i concetti e le strategie ad esse sottesi. Ove opportuno, indicano anche le **conoscenze** necessarie per padroneggiare la competenza in questione, ossia

Le informazioni fattuali relative alla competenza che i professionisti degli appalti possono acquisire tramite l'istruzione o la formazione.

Mentre il tipo di conoscenze necessarie per una data competenza è una variabile fissa, l'ampiezza delle conoscenze e delle abilità progredisce ed è misurabile attraverso **quattro livelli di professionalità**: 1. base, 2. intermedio, 3. avanzato, 4. esperto.

Le descrizioni dei livelli di professionalità definiscono le **abilità** e le **responsabilità** che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero essere in grado di dimostrare a uno specifico livello. Di norma, la padronanza delle abilità richieste a un livello specifico implica la padronanza delle abilità richieste a tutti i livelli di professionalità inferiori.

I quattro livelli di professionalità sono illustrati nella tabella seguente.

Tabella 2– Descrizioni dei livelli di professionalità

Livelli di professionalità procurcompeu	Descrizione dei livelli di professionalità
1. Base	<ul style="list-style-type: none"> • L'interessato dimostra una consapevolezza/conoscenza fattuale di base in materia di appalti; • possiede abilità pratiche di base che gli permettono di utilizzare informazioni pertinenti al fine di espletare compiti e attività semplici nell'ambito dei processi di appalto pubblico; • produce un lavoro di qualità e acquisisce nuove abilità sotto diretta supervisione e in un contesto strutturato.
2. Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • L'interessato dimostra una conoscenza fattuale e teorica degli appalti pubblici e dei settori correlati; • possiede una serie di abilità cognitive e pratiche che gli permettono di utilizzare informazioni pertinenti al fine di espletare compiti ricorrenti nell'ambito degli appalti e risolvere problemi semplici; • è in grado di eseguire i processi di appalto pubblico e i relativi compiti con scarsa supervisione.
3. Avanzato	<ul style="list-style-type: none"> • L'interessato dimostra una conoscenza pratica e teorica avanzata in materia di appalti pubblici; • esibisce una serie di abilità pratiche avanzate che gli permettono di affrontare compiti e problemi complessi e meno frequenti facendo ricorso a metodi e approcci innovativi; • si assume personalmente la responsabilità e la titolarità dell'adempimento dei compiti inerenti agli appalti pubblici, gestisce i contributi offerti da altri specialisti del ramo e prende decisioni chiave in diverse fasi delle procedure di appalto pubblico. Sa adattare velocemente il proprio comportamento a quello altrui e alle circostanze specifiche.
4. Esperto	<ul style="list-style-type: none"> • L'interessato dimostra una conoscenza pratica e teorica esaustiva e specialistica del settore degli appalti pubblici, a livello di esperto; • dispone di una vasta gamma di tecniche, metodi e abilità che gli permettono di affrontare questioni complesse, sviluppare soluzioni innovative e contribuire ad ampliare le conoscenze della propria organizzazione in materia di appalti pubblici; • esercita la propria leadership e si aggiorna in merito agli sviluppi più recenti nel campo degli appalti pubblici, assistendo e partecipando alle principali manifestazioni del settore frequentate sia da esperti che da non esperti e sulla base di tali aggiornamenti plasma la politica e la visione della propria organizzazione.

2. LA MATRICE DELLE COMPETENZE PROCURCOMP^{EU}

2.1. Competenze specifiche per gli appalti

Gruppo delle competenze trasversali

COMPETENZA N. 1 – PIANIFICAZIONE

Descrizione

La formulazione, lo sviluppo e l'attuazione di una **pianificazione degli appalti** riflettono le scelte strategiche dell'organizzazione in relazione ai casi e alle modalità in cui dovrebbero essere utilizzati gli appalti pubblici per acquistare in maniera efficace sotto il profilo dei costi i prodotti, i servizi o le opere necessari, conformemente all'impatto strategico auspicato. La pianificazione dovrebbe tener conto di quanto segue:

- le priorità politiche e strategiche dell'organizzazione;
- le politiche pertinenti a livello nazionale;
- i piani di bilancio adottati e le risorse disponibili;
- la convenienza o meno del ricorso agli appalti per soddisfare l'esigenza individuata;
- la necessità di definire priorità e gestire le tempistiche;
- le potenziali opportunità e gli eventuali rischi insiti nel processo di attuazione.

L'INTERESSATO CONOSCE: le priorità strategiche e relative alla pianificazione degli appalti dell'organizzazione, compresi i piani di bilancio e le opzioni per la relativa attuazione, nonché le pertinenti politiche a livello nazionale.

Base

L'interessato è in grado di:

- svolgere compiti elementari di pianificazione degli appalti, quali la raccolta e il consolidamento dei contributi dei diversi reparti;
- mettere in atto la pianificazione degli appalti nel proprio lavoro quotidiano.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- fornire analisi e raccogliere dati utili alla pianificazione degli appalti in linea con la politica e gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- contribuire ad attuare la pianificazione degli appalti dell'organizzazione in linea con il bilancio e le tempistiche stabilite;
- garantire che il proprio lavoro quotidiano corrisponda e contribuisca alla pianificazione degli appalti in linea con le priorità politiche e strategiche.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- coordinare la predisposizione del piano degli appalti dell'organizzazione e formulare raccomandazioni per la pianificazione e le tempistiche definitive;
- prevedere le possibili opportunità e sfide e attenuare i rischi nel processo di attuazione;
- monitorare l'attuazione del piano in modo da garantire il successo della strategia;
- fornire feedback ai responsabili delle politiche riguardo all'attuazione del piano.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- definire la visione delle politiche dell'organizzazione in materia di appalti e in aree correlate;
- definire il piano degli appalti e il relativo bilancio concentrandosi sui risultati e sui vantaggi strategici;
- fungere da referente per i responsabili delle politiche di alto livello in merito a questioni inerenti agli appalti, anche fornendo feedback a livello politico;
- promuovere la funzione degli appalti nella strategia globale dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 2 – CICLO DI VITA

Descrizione

Il **ciclo di vita degli appalti** comprende le varie fasi che vanno dalla pianificazione e dalle attività precedenti la pubblicazione fino alle attività che seguono l'aggiudicazione e alla gestione dei contratti. Ogni fase condiziona la natura di quelle successive. Comprendere il ciclo degli appalti nel suo complesso e le interazioni tra le fasi rispetto a una varietà di procedure è necessario per poter elaborare e attuare solide procedure di appalto. Ciò consente di prevedere i rischi e le opportunità, migliorando così l'efficienza e il rapporto costi-benefici.

L'INTERESSATO CONOSCE: il ciclo di vita degli appalti, a partire dalla fase di pre-pubblicazione sino alla fase di post-aggiudicazione, e le modalità con cui le diverse fasi interagiscono tra loro.

Base

L'interessato è in grado di:

- contribuire al monitoraggio delle diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, con cognizione delle interazioni tra le fasi e dei rischi.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- dare attuazione alle diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, con cognizione delle interazioni tra le fasi, dei rischi e delle opportunità che esse presentano.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire l'attuazione di tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti, comprendendo in che modo ciascuna di esse interagisce con le altre;
- applicare in maniera coerente le proprie conoscenze in materia di ciclo di vita degli appalti per conseguire la massima efficienza e il miglior rapporto costi-benefici;
- prevedere potenziali sfide, rischi e impatti delle varie fasi del ciclo di vita degli appalti;
- guidare altre persone nell'attuazione delle procedure per trarre il massimo vantaggio dai legami tra le fasi.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- sovrintendere a tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti in relazione a diverse tipologie di procedura;
- definire politiche e strumenti interni per sfruttare i legami tra le fasi degli appalti, al fine di conseguire la massima efficienza e il miglior rapporto costi-benefici;
- fungere da referente in materia di gestione del ciclo di vita degli appalti per chi opera all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 3 – NORMATIVA

Descrizione

I professionisti degli appalti pubblici devono comprendere ed essere in grado di applicare i pertinenti **quadri giuridici nazionali e dell'UE** e i principi di non discriminazione, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità e sana gestione finanziaria. Ciò comprende ambiti giuridici e politiche affini, tra cui:

- le norme in materia di concorrenza, pubblica amministrazione, norme sulle procedure, sull'ambiente, norme sociali e sul diritto del lavoro, gli obblighi di accessibilità e i diritti di proprietà intellettuale;
- le norme in materia di contabilità, di bilancio e di finanziamenti dell'UE;
- la materia dei ricorsi;
- le misure di lotta alla corruzione e alla frode;
- gli eventuali obblighi internazionali pertinenti.

La conoscenza della normativa è inoltre essenziale per comprendere e garantire l'impatto desiderato sul sistema degli appalti e sulle catene di fornitura (supply chain).

L'INTERESSATO CONOSCE: la normativa in materia di appalti a livello nazionale e dell'UE nonché gli ambiti giuridici affini e le relative implicazioni per gli appalti pubblici.

Base

L'interessato è in grado di:

- monitorare gli sviluppi della normativa nazionale al fine di sostenere le decisioni dell'organizzazione in materia di appalti;
- applicare le procedure di appalto in linea con il quadro giuridico e le migliori pratiche.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- comprendere le implicazioni e le ripercussioni della normativa in materia di appalti pubblici sul sistema degli appalti e sulla catena di fornitura;
- assumere decisioni in materia di appalti conformi alle esigenze strategiche e fornire consulenze e soluzioni chiare;
- eseguire ricerche e analisi in merito all'impatto delle norme dell'UE o nazionali sugli appalti.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- applicare diversi aspetti della normativa in materia di appalti e altri quadri giuridici che interessano gli appalti;
- adottare iniziative mirate per garantire un impatto specifico delle norme in materia di appalti sulle catene di fornitura;
- contribuire a sviluppare le pratiche dell'organizzazione in materia di appalti in linea con le questioni essenziali e il contesto generale delle politiche in materia di appalti.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- contribuire alla definizione della politica in materia di appalti pubblici dell'organizzazione;
- fungere da tramite per la condivisione delle conoscenze in merito alla normativa nazionale e dell'UE in materia di appalti;
- promuovere l'adozione di disposizioni giuridiche non vincolanti e innovative che possano offrire nuove opportunità;
- partecipare a gruppi di lavoro di esperti sulle norme in materia di appalti.

COMPETENZA N. 4 – APPALTI ELETTRONICI E ALTRI STRUMENTI INFORMATICI

Descrizione

I **sistemi per gli appalti elettronici e altri strumenti informatici** sostengono il ciclo di vita degli appalti, dalla pubblicazione degli avvisi e dei bandi di gara al pagamento finale. Riducono gli oneri amministrativi, migliorano l'efficienza e rafforzano la trasparenza e l'affidabilità delle procedure di appalto. Tra gli strumenti essenziali figurano:

- strumenti inerenti alla fase preparatoria, ad esempio TED e le piattaforme nazionali per gli appalti, i sistemi di notifica elettronica, i documenti e i modelli di gara standardizzati;
- strumenti inerenti alla fase di presentazione delle offerte, ad esempio il sistema di presentazione elettronica delle offerte, il documento di gara unico europeo ed e-Certis;
- strumenti inerenti alla fase di gestione elettronica della gara, ad esempio i cataloghi elettronici, le piattaforme per gli appalti elettronici, i sistemi dinamici di acquisizione, i sistemi per lo svolgimento di aste elettroniche e i sistemi di fatturazione elettronica;
- altri strumenti informatici inerenti alla trasparenza dei dati e alla lotta alla frode e alla corruzione, quali ad esempio i registri delle imprese e dei contratti pubblici.

La trasformazione digitale del settore degli appalti pubblici richiede un approccio proattivo costante per poter trarre vantaggio dai migliori strumenti disponibili. Richiede inoltre una formazione continuativa.

L'INTERESSATO CONOSCE: le piattaforme e le funzionalità per gli appalti elettronici utilizzate all'interno dell'organizzazione, compresi i sistemi per gli appalti nazionali e dell'UE e altri sistemi e strumenti informatici a supporto.

Base

L'interessato è in grado di:

- eseguire operazioni elementari, come ad esempio il caricamento di dati, utilizzando i sistemi e gli strumenti per gli appalti a disposizione;
- raccogliere e centralizzare i modelli di documenti richiesti per la predisposizione della documentazione di gara.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- utilizzare i sistemi e gli strumenti disponibili a supporto delle procedure di appalto e attuare le principali procedure di aggiudicazione di appalti elettronici;
- utilizzare i modelli di documenti, la piattaforma nazionale per gli appalti elettronici e i registri dei contratti pubblici;
- utilizzare i sistemi e gli strumenti pertinenti per garantire la trasparenza del processo di appalto;
- utilizzare i dati disponibili nei sistemi per valutare il rischio di pratiche anticoncorrenziali da parte dei fornitori (come ad esempio la collusione).

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- attuare l'utilizzo di un'ampia gamma di sistemi e strumenti per gli appalti;
- analizzare i dati relativi agli appalti per il monitoraggio delle spese a bilancio e per prevedere gli acquisti successivi;
- individuare le inefficienze presenti nell'utilizzo dei sistemi e degli strumenti da parte dell'organizzazione e proporre soluzioni di miglioramento;
- garantire che tutti gli utenti abbiano un accesso e una formazione adeguati e fungere da agente di gestione del cambiamento durante l'esecuzione di sistemi o strumenti di recente adozione.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- promuovere i sistemi e gli strumenti per gli appalti e stimolare una cultura della professionalizzazione all'interno dell'organizzazione;
- utilizzare i dati relativi agli appalti per individuare le relative tendenze e migliorare le procedure di appalto dell'organizzazione;
- contribuire all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi sistemi e strumenti per gli appalti o al miglioramento di quelli esistenti nonché sostenere a livello politico l'adozione dei sistemi e degli strumenti più recenti a disposizione;
- partecipare a gruppi di lavoro di esperti dedicati a incentivare l'utilizzo dei sistemi e degli strumenti per gli appalti a livello nazionale e internazionale.

COMPETENZA N. 5 – APPALTI SOSTENIBILI

Descrizione

Gli **appalti pubblici sostenibili** integrano gli obiettivi strategici delle politiche pubbliche nelle procedure di appalto [appalti pubblici verdi, appalti pubblici socialmente responsabili, appalti atti a garantire un'effettiva concorrenza e la partecipazione delle piccole e medie imprese (PMI)]. Contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale degli appalti, a conseguire obiettivi di carattere sociale e a migliorare il rapporto costi-benefici per l'organizzazione e la società in generale.

Gli obiettivi di sostenibilità possono essere attuati in molti modi, ad esempio attraverso:

- criteri di esclusione che richiedono ai contraenti e ai subappaltatori un livello minimo di conformità alle norme ambientali e sociali;
- criteri di selezione atti a verificare l'idoneità dell'offerente a conseguire obiettivi ambientali e sociali; specifiche tecniche che includono considerazioni sociali e ambientali, quali i requisiti in materia di etichettatura o i processi di produzione sostenibili;
- tecniche di valutazione, come il calcolo del costo del ciclo di vita e l'utilizzo di criteri di aggiudicazione di tipo ambientale o sociale;
- clausole di esecuzione del contratto volte a monitorare e imporre il rispetto di rigorose norme di sostenibilità;
- normative settoriali che prevedono, ad esempio, livelli minimi di efficienza energetica nonché norme orizzontali quali gli obblighi di accessibilità;
- piani d'azione verdi o sociali a livello nazionale che definiscono misure di sostegno o obiettivi.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli obiettivi dell'organizzazione in materia di sostenibilità (ambientale e sociale) e le politiche nazionali correlate nonché gli strumenti, le norme e le tecniche di cui è possibile avvalersi per integrare tali obiettivi nel processo di appalto.

Base

L'interessato è in grado di:

- comprendere l'ambito di applicazione e i vantaggi degli appalti sostenibili in relazione al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione in materia di sostenibilità;
- comprendere in che modo vengono attuati gli aspetti degli appalti sostenibili e quali sono le risorse disponibili a tale scopo; favorire, all'interno dell'organizzazione, l'adozione di approcci basati su appalti sostenibili;
- raccogliere dati al fine di monitorare le prestazioni dei progetti di appalto sostenibile.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- inserire gli aspetti degli appalti sostenibili nelle specifiche tecniche, nei criteri di selezione e di aggiudicazione, nelle clausole contrattuali e negli indicatori chiave di prestazione;
- utilizzare i metodi e gli strumenti di appalto sostenibile, come le norme e gli standard, il calcolo del costo del ciclo di vita e le etichette;
- svolgere attività di ricerca, analisi e creazione di reti a sostegno delle decisioni in materia di appalti sostenibili;
- monitorare l'impatto sulla sostenibilità e le prestazioni del progetto, compresi gli impegni assunti dai contraenti e dai subappaltatori.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- attuare la strategia dell'organizzazione in materia di appalti sostenibili in termini di obiettivi, priorità e tempistiche per il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità dell'organizzazione;
- assumere decisioni riguardo all'integrazione degli aspetti degli appalti sostenibili nelle specifiche tecniche, nei criteri di selezione e di aggiudicazione, nelle clausole contrattuali e negli indicatori chiave di prestazione;
- promuovere e incentivare l'utilizzo degli strumenti e delle tecniche di appalto sostenibile, quali norme e standard, tecniche di calcolo del costo del ciclo di vita ed etichette;
- acquisire una panoramica dei prodotti e dei servizi disponibili sul mercato coinvolgendo i fornitori e creare un business case per l'approvvigionamento sostenibile basato sui costi del ciclo di vita e sull'impatto sociale;
- aprire un dialogo con le parti interessate che possono contribuire allo sviluppo di mercati e di opportunità per gli appalti sostenibili;
- garantire un sistema che consenta di monitorare l'impatto dei contratti sul piano della sostenibilità, compresi gli impegni assunti dai contraenti e dai subappaltatori.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- padroneggiare i concetti e l'applicazione degli aspetti degli appalti sostenibili e stabilire ordini di priorità sulla base di considerazioni relative a impatto, rilevanza per il bilancio e impatto sul mercato;
- assicurare il sostegno politico e promuovere la strategia e le priorità dell'organizzazione in materia di appalti sostenibili;
- elaborare la strategia dell'organizzazione in materia di appalti sostenibili, definendone in modo chiaro l'ambito di applicazione, gli obiettivi, le priorità e le tempistiche, e garantirne l'efficace attuazione;
- definire i settori prioritari a elevato impatto e individuare strategie di approccio alla gara per gli ambiti prescelti (ad esempio edilizia, alimentazione e ristorazione, veicoli, tecnologie dell'informazione e della comunicazione-ICT);
- integrare le buone pratiche in materia di appalti sostenibili nell'organizzazione e tra organizzazioni paritarie;
- attivarsi a favore dello sviluppo e della diffusione degli appalti sostenibili all'interno e al di fuori dell'organizzazione, partecipare a gruppi e reti di esperti e creare partenariati con altre autorità pubbliche e parti interessate (ad esempio organizzazioni della società civile e organizzazioni non governative) al fine di promuovere e migliorare l'esecuzione degli appalti pubblici sostenibili.

COMPETENZA N. 6 – APPALTI PER L'INNOVAZIONE

Descrizione

Gli appalti per l'innovazione sono appalti pubblici che prevedono:

- l'acquisizione di un processo di innovazione (ad esempio l'acquisto di servizi di ricerca e sviluppo), oppure
- l'acquisizione dei risultati di un'innovazione ideata da terzi (ossia l'acquisto di soluzioni innovative).

Gli appalti per l'innovazione, da un lato, contribuiscono a modernizzare i servizi pubblici e, dall'altro, offrono alle imprese la possibilità di sviluppare nuovi mercati. Attraverso l'elaborazione di una strategia lungimirante per questa tipologia di appalti e la valutazione delle soluzioni alternative concorrenti, le stazioni appaltanti possono dare impulso all'innovazione dal lato della domanda per rispondere alle esigenze a breve, medio e lungo termine. Una strategia ben congegnata in materia di appalti per l'innovazione riduce il rischio di mancato o scarso rendimento delle innovazioni acquisite, prevedendo un approccio graduale con le seguenti fasi: progettazione della soluzione, creazione del prototipo, sviluppo, prove in fase di sviluppo e collaudo del prodotto.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli obiettivi dell'organizzazione in materia di innovazione e le politiche nazionali correlate nonché gli strumenti e le tecniche di cui è possibile avvalersi per integrare tali obiettivi nel processo di appalto.

Base

L'interessato è in grado di:

- comprendere perché e come attuare gli aspetti degli appalti per l'innovazione e i modi in cui tali aspetti possono aggiungere valore al processo di appalto a favore dell'organizzazione;
- sostenere il processo di attuazione degli appalti per l'innovazione all'interno di un'organizzazione;
- eseguire compiti elementari, ai fini dello svolgimento degli appalti per l'innovazione, utilizzando gli strumenti disponibili (ad esempio i modelli di documenti);
- raccogliere dati per monitorare il livello di spesa e l'impatto degli appalti per l'innovazione.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- elaborare un business case a favore dell'avvio di un appalto per l'innovazione (comprensivo di un'analisi costi-benefici);
- comprendere come si sviluppano e si integrano gli aspetti degli appalti per l'innovazione, comprese le principali tecnologie emergenti, e i modi in cui tali aspetti possono aggiungere valore agli obiettivi dell'organizzazione;
- svolgere consultazioni preliminari del mercato al fine di valutare il divario tra i fabbisogni necessari e l'attuale evoluzione del mercato, nonché attività di analisi e creazione di reti a sostegno delle soluzioni in materia di appalti per l'innovazione;
- fissare i parametri delle procedure di appalto pubblico (ad esempio, utilizzando requisiti funzionali o basati sulle prestazioni anziché requisiti prescrittivi, esaminando il ricorso a varianti, criteri di selezione e aggiudicazione favorevoli all'innovazione, standard, certificazioni, etichette di qualità, indicatori chiave di prestazione e condizioni in materia di diritti di proprietà intellettuale favorevoli all'innovazione) in modo tale da consentire alle soluzioni innovative di competere con quelle consolidate;
- monitorare l'impatto dell'innovazione e le prestazioni del progetto.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- attuare la strategia dell'organizzazione in materia di appalti per l'innovazione nel rispetto degli obiettivi dell'organizzazione medesima;
- assumere decisioni riguardo agli indicatori chiave di prestazione da integrare nelle specifiche tecniche di gara e nei contratti;
- garantire un sistema che consenta di monitorare la spesa relativa agli appalti per l'innovazione e l'impatto conseguito;
- mantenere una buona visione d'insieme dei prodotti e dei servizi disponibili sul mercato attraverso il dialogo con i fornitori e con gruppi di portatori di interesse impegnati nell'innovazione;
- incentivare il settore privato a investire in ricerca e sviluppo e ad ampliare la commercializzazione al fine di rendere disponibili sul mercato le soluzioni innovative, comprese le principali tecnologie emergenti, a un prezzo e a un livello qualitativo che ne consenta la diffusione di massa;
- promuovere e incoraggiare l'utilizzo degli strumenti e delle tecniche per gli appalti per l'innovazione.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- padroneggiare i concetti e l'attuazione degli appalti per l'innovazione e stabilire ordini di priorità sulla base di considerazioni relative a impatto innovativo, rilevanza per il bilancio e potenziale influsso sul mercato;
- elaborare e attuare per conto dell'organizzazione una strategia lungimirante in materia di appalti per l'innovazione basata sulle opportunità ad alto impatto (ad esempio tecnologie dell'informazione e della comunicazione e tecnologie abilitanti fondamentali) e sugli effetti ottenuti dagli appalti per l'innovazione già completati;
- spingere l'organizzazione e altri ad adottare buone pratiche in linea con i piani di azione nazionali e dell'UE in materia di modernizzazione del settore pubblico e di tecnologie settoriali emergenti;
- sollecitare lo sviluppo e un utilizzo diffuso degli appalti per l'innovazione all'interno e al di fuori dell'organizzazione, partecipare alle più importanti manifestazioni in materia, a gruppi e reti di esperti al fine di promuovere e migliorare l'esecuzione di questa tipologia di appalti;
- concludere accordi strategici e creare strutture di cooperazione con altri acquirenti che consentano di eseguire su base regolare appalti coordinati o congiunti.

COMPETENZA N. 7 – CONOSCENZE SPECIFICHE PER CATEGORIA MERCEOLOGICA

Descrizione

Le **conoscenze specifiche per categoria merceologica** sono fondamentali per la procedura di appalto. È necessario comprendere con chiarezza le caratteristiche della categoria di prodotti, servizi o opere da acquisire, anche coinvolgendo a tal fine esperti e parti interessate (professionisti e utilizzatori finali). La strategia di gara e i documenti di gara devono essere appositamente studiati per soddisfare l'esigenza individuata e massimizzare il rapporto costi-benefici.

L'INTERESSATO CONOSCE: le caratteristiche e le specificità di una o più categorie di prodotti, servizi o opere, compresi fornitori, parametri tecnici e condizioni di mercato.

Base

L'interessato è in grado di:

- svolgere ricerche e fornire informazioni pertinenti in merito a una categoria di prodotti, servizi o opere, per poter prendere decisioni di acquisto consapevoli.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- verificare se alla categoria di prodotti, servizi o opere in questione si applichino particolari disposizioni normative (ad esempio livelli minimi garantiti di scorte per le forniture sanitarie, prescrizioni in materia di trasporto e stoccaggio di materiali pericolosi);
- contribuire alla definizione dei requisiti tecnici dei prodotti in fase di elaborazione delle specifiche tecniche.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- pianificare o classificare la spesa programmata in base alle tendenze del mercato, tenendo conto dei seguenti fattori: qualità, servizio, rischi e costo.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- fungere da punto di riferimento per i professionisti degli appalti e gli utilizzatori sia a livello di organizzazione che a livello nazionale;
- influenzare la politica dell'organizzazione o la politica nazionale in materia di appalti o di utilizzo di prodotti, servizi o opere appartenenti alla categoria in questione;
- predisporre orientamenti tematici mirati e diffondere le migliori pratiche sviluppate da organizzazioni affini.

COMPETENZA N. 8 – GESTIONE DEI FORNITORI

Descrizione

La **gestione dei fornitori** comporta l'instaurazione e il mantenimento di relazioni efficaci con i fornitori attuali e potenziali. È essenziale per garantire il buon esito dei contratti vigenti e delle gare d'appalto future. Inoltre, una maggiore conoscenza dei fornitori può aiutare i professionisti degli appalti pubblici a promuovere catene di fornitura più solide, etiche, responsabili ed economicamente vantaggiose attraverso canali di comunicazione aperti con le aziende fornitrici, in particolare le PMI. Fornire informazioni, orientamento ed eventualmente assistenza e formazione ai fornitori (ad esempio sull'uso degli appalti elettronici) è un modo efficace per conseguire tali obiettivi, garantendo al contempo che la comunicazione con gli operatori economici durante la fase di gara sia conforme ai principi degli appalti pubblici (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e alle norme etiche.

L'INTERESSATO CONOSCE: le strategie e i processi necessari per instaurare e gestire le relazioni con i fornitori nel rispetto dei principi applicabili agli appalti pubblici.

Base

L'interessato è in grado di:

- rispondere a quesiti semplici posti dai fornitori;
- sostenere il lavoro di altri professionisti degli appalti nelle riunioni e in altre forme di comunicazione con i fornitori.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- interagire direttamente con i fornitori relativamente a contratti di modesta complessità;
- fornire consulenza a operatori economici e fornitori in merito allo svolgimento delle procedure di appalto elettronico;
- monitorare le prestazioni dei fornitori, rilevare tendenze e intraprendere le azioni necessarie;
- instaurare solidi rapporti di lavoro con i fornitori, basati sulla fiducia, sull'impegno, sull'integrità e sulla consapevolezza degli obblighi reciproci.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- intrattenere con i fornitori attuali e potenziali relazioni strutturate e strategiche, basate sulla fiducia, sull'impegno, sull'integrità e sulla consapevolezza degli obblighi reciproci;
- fornire assistenza ai fornitori, in particolare sull'utilizzo del sistema per gli appalti elettronici;
- analizzare le future tendenze dei fornitori e trarre conclusioni circa le possibilità di miglioramento rispetto al presente;
- gestire le controversie con i fornitori;
- individuare e promuovere catene di fornitura etiche ed economicamente vantaggiose.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- intrattenere relazioni di alto livello con i fornitori strategici;
- esaminare le possibilità di incremento del valore aggiunto in progetti complessi aventi implicazioni politiche;
- definire aree tematiche ed elaborare il contenuto dell'assistenza ai fornitori;
- formare e utilizzare catene di fornitura etiche ed economicamente vantaggiose.

COMPETENZA N. 9 – NEGOZIAZIONI

Descrizione

Le **negoziazioni** possono essere utilizzate per tutelare e promuovere gli interessi dell'organizzazione e, in ultima analisi, del beneficiario finale, allo scopo di massimizzare il rapporto costi-benefici. Lo scopo delle negoziazioni è quello di raggiungere un accordo tra la stazione appaltante e il fornitore, nonostante le possibili divergenze di interessi, circa le modalità per migliorare le offerte presentate al fine di soddisfare meglio i termini e le condizioni indicati nei documenti di gara. Le negoziazioni devono essere condotte nel rispetto dei principi generali degli appalti (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e delle norme etiche e di integrità.

L'INTERESSATO CONOSCE: le strategie di negoziazione da utilizzare nelle varie fasi del ciclo di vita degli appalti e nella gestione dei contratti, nel rispetto dei principi degli appalti pubblici.

Base

L'interessato è in grado di:

- eseguire compiti elementari connessi al processo negoziale;
- sostenere il processo negoziale attraverso la raccolta di dati e contributi e l'analisi dei dati.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- raccogliere contributi, dati e informazioni, anche da esperti interni, per aiutare a preparare le strategie negoziali;
- assistere e partecipare attivamente alle riunioni negoziali;
- condurre negoziazioni e risolvere questioni semplici in relazione a progetti ordinari e di modesta complessità;
- fornire assistenza nelle negoziazioni relative a progetti di maggiore complessità.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- preparare strategie negoziali ed elaborare posizioni negoziali sulla base delle ricerche e delle analisi condotte e dei contributi forniti dalle parti interessate interne;
- assistere alle negoziazioni e risolvere questioni complesse che possono emergere in relazione a diverse tipologie di appalti e di contratti;
- condurre la maggior parte delle negoziazioni inerenti a progetti di elevata complessità (a livello tecnico, di rischio e/o procedurale).

Esperto

L'interessato è in grado di:

- condurre negoziazioni complesse di carattere operativo e strategico rispetto a svariate tipologie contrattuali, questioni e parti interessate;
- condurre negoziazioni complesse inerenti ad appalti politicamente sensibili connotati da un alto livello di complessità e di rischio;
- assicurare il miglior rapporto costi-benefici e la migliore soluzione in termini di contributo al conseguimento degli obiettivi strategici.

Gruppo delle competenze pre-aggiudicazione

COMPETENZA N. 10 – ANALISI DEI FABBISOGNI

Descrizione

L'**analisi dei fabbisogni** è il processo volto a stabilire quali siano le necessità, anche sotto il profilo dei possibili impatti ambientali o in termini di rapporto costi-benefici, rispetto all'oggetto dell'appalto. Esistono vari modi per eseguire tale analisi, tra cui:

- relazionarsi con le parti interessate interne ed esterne, in seno all'organizzazione stessa o presso terzi, allo scopo di identificarne i fabbisogni;
- tradurre i fabbisogni individuati nella programmazione degli appalti per l'acquisto di prodotti o servizi o secondo quanto previsto dal piano di bilancio dell'organizzazione;
- prendere in considerazione la possibile aggregazione dei fabbisogni in relazione a un medesimo oggetto.

L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti di valutazione dei fabbisogni che permettono di definire le esigenze fondamentali dell'organizzazione e degli utilizzatori finali in relazione all'oggetto degli appalti.

Base

L'interessato è in grado di:

- raccogliere informazioni pertinenti da più fonti e in maniera strutturata (ad esempio, attraverso l'utilizzo di modelli);
- interagire con le parti interessate interne ed esterne al fine di comprendere i fabbisogni dell'organizzazione;
- redigere la prima valutazione dei fabbisogni.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- interagire con le parti interessate interne ed esterne per mettere a fuoco l'entità dei fabbisogni attuali e prevedibili;
- analizzare e interpretare i dati raccolti, traendo conclusioni sulle potenziali necessità;
- individuare casi analoghi e avanzare proposte di aggregazione dei fabbisogni in un'ottica di risparmio;
- identificare i fabbisogni oggetto di procedure di appalto standard ed eseguire tali procedure in perfetta autonomia.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire l'intero processo di analisi dei fabbisogni e di interpretazione dei dati;
- apportare le competenze tecniche necessarie per le procedure di appalto complesse;
- relazionarsi con i colleghi allo scopo di raccogliere conoscenze tecnologiche avanzate ai fini della redazione delle specifiche tecniche;
- proporre opzioni e soluzioni alternative per rispondere meglio alle necessità e alle priorità fondamentali e formulare raccomandazioni;
- porre in atto soluzioni e strategie che consentano di prospettare e di creare sistemi innovativi (ad esempio l'aggregazione dei fabbisogni espressi) per soddisfare fabbisogni interni ed esterni;
- comunicare in modo convincente con le parti interessate interne ed esterne in merito all'approccio raccomandato.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- supervisionare l'intero processo di valutazione dei fabbisogni, ponendo attenzione alle opportunità che consentono di migliorare il rapporto costi-benefici e l'impatto sugli obiettivi strategici a livello dell'organizzazione;
- fornire consulenza sulle possibili distinzioni tra costi di investimento e spese correnti in relazione a un bilancio specifico;
- influenzare le principali parti interessate al fine di attuare la strategia generale di appalto dell'organizzazione, compresa l'identificazione delle sinergie tra le organizzazioni;
- far progredire e mettere in discussione ove necessario la strategia di identificazione dei fabbisogni dell'organizzazione e creare una cultura orientata anche alle prestazioni e all'innovazione.

COMPETENZA N. 11 – ANALISI DEL MERCATO E COINVOLGIMENTO DEL MERCATO

Descrizione

L'analisi del mercato permette di acquisire un quadro approfondito dei prodotti e dei servizi che possono (o non possono) essere reperiti sul mercato e delle condizioni a cui è possibile ottenerli. Prevede la raccolta di informazioni sui principali fattori di mercato (quali fattori politici, ambientali, tecnologici, sociali) e sui potenziali offerenti. Tali informazioni possono essere utilizzate per definire la strategia di gara (ad esempio la suddivisione in lotti), la base d'asta e i criteri di selezione e aggiudicazione che meglio perseguono gli obiettivi dell'organizzazione.

Il **coinvolgimento del mercato** è un processo di dialogo e consultazione che permette di individuare potenziali offerenti e soluzioni, di rilevare i divari tra i fabbisogni espressi e la capacità del mercato di rispondere ai fabbisogni o di informare il mercato riguardo a un appalto imminente. È possibile il ricorso a diverse tecniche di coinvolgimento del mercato, quali ad esempio questionari, dialoghi tecnici, giornate a porte aperte, invio diretto di e-mail ai fornitori, a condizione che siano rispettati i principi degli appalti pubblici (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e le norme in materia di etica, privacy, riservatezza e integrità, onde garantire una concorrenza effettiva ed equa.

L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti di analisi del mercato e di coinvolgimento del mercato di cui è possibile avvalersi per comprendere le caratteristiche del mercato dei fornitori nonché le condizioni e le tendenze di mercato, al fine di definire la strategia di gara.

Base

L'interessato è in grado di:

- applicare i principi di trasparenza, non discriminazione e parità di trattamento e le norme in materia di etica, privacy, riservatezza e integrità alle consultazioni del mercato;
- raccogliere informazioni dalle fonti a disposizione senza coinvolgere i fornitori, al fine di favorire una valutazione del mercato riguardo a esigenze semplici;
- preparare la documentazione giustificativa.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- applicare i principi di non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento e le norme etiche e di integrità alle consultazioni del mercato;
- analizzare e interpretare le ricerche di mercato allo scopo di stimare i costi e prevedere le dotazioni di bilancio necessarie;
- valutare il potenziale impatto dei fattori di mercato mediante l'uso di strumenti pertinenti.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- esaminare le analisi di mercato e garantirne la completezza; intraprendere ricerche di mercato riguardo alle necessità complesse dell'organizzazione, applicando gli opportuni principi;
- individuare le opportunità di mercato e proporre misure di attenuazione dei rischi rilevati;
- predisporre processi che consentano a un numero significativo di fornitori di partecipare alle consultazioni del mercato e alle procedure di dialogo competitivo;
- garantire che le strategie di gara siano elaborate in modo da riflettere le condizioni di mercato, gli obiettivi programmatici e le opportunità individuate;
- individuare i rischi che possono pregiudicare un'effettiva concorrenza se il mercato presenta un'offerta limitata per motivi legati al numero di fornitori attivi o alla natura del servizio o del prodotto.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- trarre vantaggio dalle condizioni e dalle opportunità di mercato per allineare la strategia di gara alle tendenze di mercato emergenti e strutturare la strategia in modo che possa soddisfare al meglio gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- fornire consulenza in merito alle migliori tecniche di coinvolgimento e consultazione del mercato e proporre misure per attenuare i rischi ad esse connessi;
- supervisionare il processo di analisi del mercato e assumere decisioni pertinenti sulla base delle valutazioni;
- prevedere gli sviluppi futuri e i potenziali rischi della catena di fornitura;
- promuovere a livello dell'organizzazione una cultura orientata al soddisfacimento e al superamento delle necessità interne e all'ottenimento del miglior rapporto costi-benefici;
- comprendere e aprire i mercati influenzando le catene di fornitura (ad esempio tramite la consultazione delle PMI) attraverso il dialogo con il mercato.

COMPETENZA N. 12 – STRATEGIA DI GARA

Descrizione

L'elaborazione della **strategia di gara** prevede l'utilizzo mirato di diverse componenti del ciclo di vita degli appalti allo scopo di tenere in considerazione e sfruttare le condizioni relative all'oggetto del contratto e definire il processo più appropriato e incisivo per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione e garantire un'effettiva concorrenza. Tale processo comprende l'individuazione dell'alternativa più adatta tra:

- i tipi di procedure di appalto;
- gli appalti autonomi o congiunti;
- le caratteristiche della procedura, ad esempio l'ambito di applicazione, la durata e la suddivisione in lotti;
- le tecniche e gli strumenti per la presentazione elettronica delle offerte (aste e cataloghi elettronici e sistemi dinamici di acquisto);
- le tipologie di contratto (ad esempio, trattativa privata o accordo quadro) e le clausole di esecuzione del contratto.

L'INTERESSATO CONOSCE: la gamma di strategie di gara disponibili e le loro componenti (ad esempio, in termini di scelta e caratteristiche delle procedure, degli strumenti di presentazione delle offerte, delle tipologie di contratto) al fine di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

Base

L'interessato è in grado di:

- comprendere le procedure di appalto, le tecniche di presentazione elettronica delle offerte e le tipologie contrattuali più diffuse;
- sostenere le attività di ricerca sulle procedure, sulle tecniche e sugli strumenti di appalto della strategia di gara;
- fornire contributi volti a sostenere il processo decisionale relativo alla strategia di gara, ad esempio sintetizzando e riferendo le informazioni raccolte riguardo alle opzioni di appalto.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- comprendere le diverse fasi della strategia di gara;
- raccogliere le informazioni necessarie per formulare decisioni e raccomandazioni basate su dati per quanto riguarda la strategia di gara;
- utilizzare efficacemente, ove opportuno, l'intera gamma di procedure di appalto, tecniche di presentazione elettronica delle offerte, tipologie di contratto e clausole di esecuzione del contratto.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- formulare proposte per l'uso di diverse procedure e tecniche di appalto al fine di definire la strategia di gara;
- supervisionare il processo di ricerca e di analisi e prendere la decisione finale sulla procedura di appalto più adatta;
- garantire che siano disponibili le risorse più adatte per il processo di ricerca e analisi;
- partendo dai risultati dell'analisi del mercato, valutare i rischi effettivi di comportamento anticoncorrenziale dei fornitori rispetto alle diverse opzioni e adottare iniziative per attenuarli;
- assumere decisioni riguardo alla definizione della strategia di gara utilizzando l'intero spettro delle procedure e delle tecniche di appalto.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- fornire consulenza specialistica agli operatori in merito al processo di disegno della gara e promuovere il ricorso a procedure di appalto alternative;
- contribuire a dar forma a politiche dell'organizzazione e nazionali che promuovano strategie di gara valide;
- analizzare e utilizzare le conclusioni dell'analisi del mercato e del dialogo con il mercato per il disegno della strategia di gara.

COMPETENZA N. 13 – SPECIFICHE TECNICHE

Descrizione

La **redazione delle specifiche tecniche** consiste nel trasformare le conclusioni dell'analisi dei fabbisogni e dell'analisi del mercato in specifiche e criteri di valutazione concreti da poter utilizzare ai fini della valutazione delle offerte e dell'aggiudicazione del contratto. A tale fine occorre, tra l'altro, fissare requisiti minimi oggettivi e non eccessivamente prescrittivi per quanto riguarda l'oggetto dell'appalto, onde evitare un'inutile limitazione della concorrenza. Per favorire un percorso di innovazione e di miglioramento continuo, è fondamentale assicurare che le specifiche tecniche siano incentrate sui risultati e adeguate alle esigenze future. Già in fase di redazione delle specifiche tecniche, gli acquirenti pubblici dovrebbero provvedere a definire i criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che saranno utilizzati per valutare le offerte e individuare quella economicamente più vantaggiosa. Le specifiche tecniche possono contenere anche riferimenti a norme e standard atti a garantire una comprensione comune, trasparenza e parità di trattamento.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli strumenti per redigere specifiche tecniche che consentano ai potenziali offerenti di presentare offerte realistiche per soddisfare direttamente le esigenze di base dell'organizzazione.

Base

L'interessato è in grado di:

- contribuire all'elaborazione di specifiche tecniche chiare;
- adattare alle attuali necessità capitolati d'oneri standardizzati o già utilizzati in passato.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- raccogliere informazioni e analisi inerenti ai contenuti tecnici, al fine di favorire l'elaborazione delle specifiche;
- applicare i criteri di selezione e di aggiudicazione e comprendere come questi influenzano il mercato;
- assicurare che le specifiche tecniche siano conformi ai principi degli appalti pubblici, agli obblighi comuni e trasversali quali l'accessibilità nonché ai pertinenti obblighi giuridici settoriali;
- utilizzare criteri non economici per le procedure di appalto ordinarie, tra cui una ponderazione adeguata che consenta di garantire il migliore equilibrio tra qualità e prezzo;
- fare riferimento a norme e standard al fine di migliorare la comprensione comune dei documenti di gara tra acquirenti e fornitori;
- dialogare con gli esperti per comprendere le tabelle di marcia tecnologiche che possono essere utili alla redazione delle specifiche tecniche inerenti agli appalti per l'innovazione.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- redigere specifiche che sfruttino i vantaggi dell'evoluzione dei mercati e tengano il passo con il mutare delle necessità;
- relazionarsi con i colleghi e i servizi pertinenti allo scopo di raccogliere conoscenze tecnologiche avanzate ai fini della redazione delle specifiche tecniche;
- definire i criteri di selezione e di aggiudicazione necessari per massimizzare il rapporto costi-benefici, con cognizione delle implicazioni e dei requisiti giuridici, nonché per l'uso potenziale di norme e standard;
- fornire orientamenti ai componenti del team in merito alla redazione delle specifiche tecniche;
- comprendere e integrare le tabelle di marcia tecnologiche in sede di redazione delle specifiche tecniche.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- fornire consulenza in merito a specifiche altamente complesse o dirigerne l'elaborazione;
- promuovere, insieme agli specialisti e agli esperti in materia, l'elaborazione di specifiche innovative e lungimiranti nonché l'utilizzo di requisiti funzionali;
- esaminare le specifiche tecniche inerenti ad appalti complessi e di alto profilo.

COMPETENZA N. 14 – DOCUMENTAZIONE DI GARA

Descrizione

L'avvio di una procedura di appalto presuppone la predisposizione della **documentazione di gara** e la definizione dei criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che costituiscono il fondamento della decisione di aggiudicazione del contratto. La documentazione di gara (oltre a contenere le specifiche tecniche) spiega i requisiti amministrativi della procedura, motiva il valore stimato dell'appalto e indica i termini e le condizioni di presentazione e valutazione delle offerte e di aggiudicazione del contratto. Possono essere indicati anche altri elementi, come un progetto di disposizioni contrattuali, le condizioni di annullamento della gara d'appalto, nonché disposizioni in materia di modifica, esecuzione e risoluzione del contratto ecc.

L'INTERESSATO CONOSCE: il contenuto della documentazione di gara, compresi i criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che costituiscono il fondamento della decisione di aggiudicazione dei contratti, al fine di garantire il buon esito della procedura di appalto.

Base

L'interessato è in grado di:

- aiutare a predisporre i documenti di gara (istruzioni per gli offerenti, allegati da compilare e progetti di contratto) sulla base di linee guida e modelli;
- garantire la qualità del processo di elaborazione della documentazione di gara applicando la metodologia e le norme corrette.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- redigere la documentazione di gara nel rispetto della politica dell'organizzazione e delle normative nazionali e dell'UE;
- pubblicare avvisi di gara e rispondere alle domande degli operatori economici riguardo ai requisiti indicati nella documentazione di gara;
- mettere a punto condizioni contrattuali di tipo standard e non, in collaborazione con i consulenti legali;
- verificare la conformità e la completezza della documentazione di gara predisposta.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- elaborare e completare una documentazione di gara che rifletta gli obiettivi strategici e concorra all'ottenimento del miglior rapporto costi-benefici;
- garantire l'applicazione della corretta metodologia alle gare di appalto pubblico indette;
- prevedere e affrontare i rischi connessi agli aspetti finanziari e giuridici dei documenti interessati;
- approvare la documentazione definitiva e altre decisioni gestionali correlate al processo.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- contribuire alla politica dell'organizzazione in relazione alla documentazione di gara e fungere da referente per quanto riguarda l'esame e la verifica della conformità;
- elaborare e attuare per conto dell'organizzazione un'idonea e trasparente strategia di predisposizione della documentazione di gara pienamente conforme alle limitazioni e alle possibilità giuridiche.

COMPETENZA N. 15 – VALUTAZIONE DELLE OFFERTE

Descrizione

Il processo di **valutazione delle offerte** deve garantire che le offerte siano valutate in maniera oggettiva, giuridicamente conforme e in relazione ai criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione definiti nel bando di gara, al fine di individuare l'offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV). La commissione di valutazione dovrebbe essere guidata da funzionari esperti con una considerevole esperienza e perfettamente consapevoli dei ruoli, delle responsabilità e degli obblighi procedurali loro incombenti, sostenuti da tecnici esperti del settore oggetto dell'appalto, anche per quanto riguarda la valutazione di norme ed etichette. Il processo dovrebbe essere documentato, al fine di indicare i giustificativi e la logica dell'aggiudicazione.

L'INTERESSATO CONOSCE: il processo di valutazione adatto a seconda del tipo di procedura di appalto, compresi il ruolo e le responsabilità della commissione di valutazione, al fine di assicurare che tutte le offerte siano valutate in maniera oggettiva e trasparente rispetto a criteri predefiniti.

Base

L'interessato è in grado di:

- coadiuvare il processo di valutazione, anche attraverso la predisposizione della documentazione destinata alla commissione di valutazione;
- eseguire operazioni di gestione della documentazione di gara, tra cui la ricezione delle offerte e l'archiviazione;
- partecipare alla valutazione delle offerte e garantire che il processo sia documentato.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- valutare le offerte rispetto ai criteri definiti e formulare raccomandazioni a sostegno del processo decisionale di aggiudicazione;
- partecipare in qualità di membro con diritto di voto alle commissioni di valutazione che si occupano di contratti ordinari;
- rilevare, in base all'offerta, possibili casi di comportamento anticoncorrenziale e corrotto (ad esempio casi di collusione tra fornitori);
- formulare e fornire feedback agli offerenti;
- documentare il processo di valutazione utilizzato per classificare le offerte, al fine di assicurare una adeguata rendicontazione e una traccia del controllo.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- presiedere le commissioni di valutazione per gran parte delle tipologie di procedura;
- garantire che il processo di valutazione si svolga in maniera coerente, trasparente ed equa;
- garantire che il numero, le abilità e le conoscenze dei membri della commissione di valutazione siano adeguati e che i membri siano esenti da conflitti di interesse;
- comunicare le conclusioni raggiunte dalla commissione di valutazione alle parti interessate.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- facilitare la risoluzione di casi complessi qualora le offerte siano difficili da valutare o emergano conflitti di interesse;
- avanzare proposte per invitare gli esperti pertinenti a partecipare alle commissioni di valutazione.

Gruppo delle competenze post-aggiudicazione

COMPETENZA N. 16 – GESTIONE DEI CONTRATTI

Descrizione

La **gestione dei contratti** è l'insieme delle operazioni volte ad assicurare che l'oggetto dell'appalto sia consegnato nei termini e alle condizioni stabiliti nelle specifiche tecniche e nel contratto e conformemente a tutti gli obblighi giuridici e alle specifiche tecniche. Sono contemplati in questa attività aspetti inerenti alla governance, ai rischi, alle prestazioni (e agli indicatori chiave di prestazione) e le norme in materia di modifica dei contratti e di gestione finanziaria dei contratti. Nel caso dei contratti di fornitura, la gestione dei contratti comprende anche aspetti di logistica e di gestione degli inventari, al fine di garantire che i prodotti siano consegnati nei termini previsti e siano conformi agli standard qualitativi e che la disponibilità di scorte sia assicurata in maniera continua ed efficace sotto il profilo dei costi.

L'INTERESSATO CONOSCE: i principi della gestione dei contratti al fine di assicurarne una corretta esecuzione, conformemente a tutti gli obblighi giuridici e alle specifiche tecniche, nonché aspetti concernenti la logistica e la gestione degli inventari.

Base

L'interessato è in grado di:

- raccogliere dati ai fini del monitoraggio dell'esecuzione del contratto;
- aggiornare e mantenere banche dati e registri dei contratti;
- sostenere le mansioni di esecuzione del contratto conformemente al campo di applicazione, alla qualità, alle tempistiche e al bilancio;
- riferire in merito alle tappe principali e ai risultati previsti dai contratti;
- coadiuvare la gestione degli inventari e segnalare eventuali problematiche di logistica o di inventario.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- definire e attuare il piano di gestione dei contratti;
- monitorare l'esecuzione dei contratti rispetto a indicatori chiave di prestazione predefiniti;
- sottoporre i contratti di appalto a periodiche valutazioni dei rischi;
- applicare i termini e le condizioni dei contratti in svariate circostanze;
- fornire consulenza in merito alle modifiche dei contratti;
- creare le condizioni per la risoluzione dei contratti;
- applicare misure correttive in caso di scostamento dai termini contrattuali;
- avvalersi dell'esperienza diretta nelle questioni logistiche ed eseguire la gestione degli inventari.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire un portafoglio di contratti di appalto per l'acquisto di prodotti, servizi e opere;
- anticipare il perfezionamento dei contratti già in fase di pre-aggiudicazione, al fine di contenere al minimo le modifiche contrattuali nelle fasi successive;
- adattare le pratiche gestionali nelle situazioni difficili;
- adottare decisioni in merito alla risoluzione dei contratti;
- comprendere tutti gli aspetti inerenti al diritto contrattuale e alle strategie di gestione dei contratti e fornire adeguata consulenza in merito;
- adattare la logistica e la gestione degli inventari nei casi che prevedono la consegna di prodotti complessi.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- supervisionare la gestione dei contratti complessi e fornire consulenza in merito alla risoluzione dei contratti problematici;
- dare forma alla politica di gestione dei contratti a livello dell'organizzazione o a livello nazionale;
- garantire l'allineamento complessivo alla politica nazionale o agli obblighi di legge in materia di logistica e gestione degli inventari;
- orientare con efficienza ed efficacia la politica in materia di logistica e inventari a livello dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 17 – CERTIFICAZIONE E PAGAMENTO

Descrizione

Prima di eseguire un pagamento a favore di un'impresa per la fornitura di prodotti, servizi o opere, la stazione appaltante deve **effettuare un controllo di verifica** per accertare la conformità alle specifiche contenute nei termini e nelle condizioni del contratto e a tutte le norme finanziarie e contabili applicabili.

L'INTERESSATO CONOSCE: i principi di verifica e il quadro di controllo finanziario, che garantiscono che i pertinenti prodotti, servizi o opere vengano forniti conformemente ai termini e alle condizioni del contratto e a tutte le norme finanziarie e contabili applicabili, al fine di procedere al pagamento.

Base

L'interessato è in grado di:

- raccogliere fatture e altri documenti utili al processo di verifica dell'appalto;
- contribuire a garantire una traccia di controllo chiara di tutti i pagamenti eseguiti.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- esaminare la documentazione richiesta per il processo di certificazione dei pagamenti;
- utilizzare le tecniche e gli strumenti pertinenti per verificare i doppi pagamenti;
- valutare la conformità dei prodotti, dei servizi o delle opere ai termini e alle condizioni contrattuali relativamente a contratti ordinari;
- predisporre raccomandazioni per l'approvazione o il rifiuto del pagamento.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- valutare la conformità dei prodotti, delle opere o dei servizi ai termini e alle condizioni dei contratti complessi;
- mettere a punto misure di attenuazione per prevenire e individuare frodi nei pagamenti, come ad esempio i doppi pagamenti;
- approvare o respingere le richieste di pagamento.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- creare in tutta l'organizzazione una cultura dei controlli di verifica;
- risolvere problemi di pagamento connessi alla non conformità di prodotti, opere o servizi ai termini e alle condizioni contrattuali in relazione a contratti di alto valore.

COMPETENZA N. 18 – RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE

Descrizione

Per **rendicontazione e valutazione** si intende la valutazione ex post che viene effettuata sugli esiti e sui risultati di una procedura di appalto al fine di evidenziarne fragilità e punti di forza e trarre insegnamenti per le gare future. Tale processo viene attuato raccogliendo dati pertinenti, in linea con gli obblighi di rendicontazione stabiliti per l'organizzazione e a livello nazionale.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli strumenti e le tecniche di monitoraggio dell'attuazione e dei livelli di prestazione dei contratti

Base

L'interessato è in grado di:

- coadiuvare l'analisi dei livelli di prestazione dei contratti, anche attraverso la raccolta di dati dal processo di gestione degli appalti;
- garantire la tenuta dei registri di tutte le transazioni e assicurarsi che sia mantenuta una pista di controllo;
- raccogliere dati pertinenti, utili all'adempimento degli obblighi di rendicontazione stabiliti per l'organizzazione e a livello nazionale.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- eseguire il processo di rendicontazione e valutazione dei contratti nell'ottica di garantire che l'organizzazione tragga insegnamenti utili dalla propria esperienza;
- analizzare i dati relativi ai livelli di prestazione e formulare conclusioni e raccomandazioni chiare;
- condurre verifiche ex post e redigere relazioni su casi standard di prestazione insufficiente.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- analizzare casi complessi di prestazione insufficiente al fine di individuarne le cause di fondo e raccomandare misure di mitigazione;
- garantire la trasparenza dei dati e delle conclusioni in linea con le politiche e le norme aziendali e nazionali;
- gestire le raccomandazioni di audit e le relazioni di verifica ex post;
- coinvolgere i fornitori in un dialogo teso al miglioramento delle prestazioni.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- analizzare le rendicontazioni inerenti ai livelli di prestazione dei contratti al fine di valutarne il contributo agli obiettivi dell'organizzazione;
- esaminare le relazioni inerenti a casi complessi di prestazione insufficiente;
- supervisionare l'attuazione delle raccomandazioni di audit e l'esecuzione delle relazioni di verifica ex post;
- sviluppare all'interno dell'organizzazione una cultura del coinvolgimento dei fornitori al fine di creare canali di comunicazione chiari finalizzati al feedback e al miglioramento.

COMPETENZA N. 19 – RISOLUZIONE DEI CONFLITTI E MEDIAZIONE

Descrizione

Per **risoluzione dei conflitti o mediazione** si intende il processo di:

- prevenzione e risoluzione dei punti di divergenza, dei disaccordi e dei conflitti tra le parti in tutte le fasi del processo di gara e della gestione dei contratti, allo scopo di raggiungere un accordo nell'interesse comune di entrambe;
- gestione dei reclami presentati nei confronti dell'organizzazione conformemente al sistema nazionale dei ricorsi;
- comprensione del sistema dei ricorsi e dei mezzi di ricorso nazionali nonché dei meccanismi di risoluzione dei conflitti ai diversi livelli.

L'INTERESSATO CONOSCE: i processi di risoluzione dei conflitti e di mediazione, compresa la gestione dei reclami e delle procedure nel quadro del sistema nazionale di ricorso.

Base

L'interessato è in grado di:

- individuare i potenziali conflitti e riferirli alla gerarchia conformemente alla politica dell'organizzazione;
- raccogliere informazioni utili alla gestione dei reclami.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- prevedere i potenziali conflitti e adottare misure per prevenirli;
- analizzare in maniera oggettiva i fatti di una situazione e presentare conclusioni e raccomandazioni chiare in merito alle potenziali soluzioni;
- partecipare al processo di risoluzione dei conflitti;
- contribuire a trattare i reclami, ad esempio redigendo un'opportuna risposta.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire problematiche procedurali e contrattuali, quali pretese e controversie ecc.;
- gestire il processo di risoluzione dei conflitti utilizzando diverse tecniche di risoluzione dei conflitti, di arbitrato e di mediazione;
- fornire raccomandazioni per migliorare le procedure dell'organizzazione volte a evitare e risolvere i conflitti e i reclami.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- dirigere le attività in caso di aggravamento dei conflitti;
- approvare in via definitiva la risposta ai reclami;
- mettere in pratica gli insegnamenti tratti da casi di ricorso nazionali ed europei, dalle buone pratiche e da casi risolti in passato senza pervenire al livello del reclamo ufficiale;
- creare una cultura della risoluzione dei conflitti e della mediazione tra gli offerenti e i fornitori.

2.2. Competenze soft

Gruppo delle competenze personali

COMPETENZA N. 20 – CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E MODERNIZZAZIONE

Descrizione

I professionisti degli appalti pubblici devono **rispondere e adattarsi** al mutare dei compiti e delle circostanze. I cambiamenti possono riguardare i metodi di lavoro (ad esempio, la digitalizzazione), le aspettative dei cittadini (ad esempio, la sicurezza dei prodotti alimentari), le soluzioni e le sfide tecnologiche (ad esempio, i megadati e la sicurezza informatica), gli scenari di emergenza (ad esempio, pandemie, calamità naturali) nonché le sfide strategiche (ad esempio, i cambiamenti climatici).

I professionisti degli appalti pubblici devono tenere il passo con i cambiamenti pertinenti del contesto normativo, politico e tecnologico in cui si inquadrano gli appalti pubblici. Devono mantenere un atteggiamento di apertura rispetto a situazioni di cambiamento, nuove idee, nuovi punti di vista e metodi di lavoro. Devono non solo adattarsi ed essere resilienti al cambiamento, ma anche accoglierlo positivamente, cercando soluzioni moderne e innovative per superare le nuove sfide che interessano il settore degli appalti. Dovrebbero essere in grado di riesaminare il loro approccio in situazioni di emergenza al fine di garantire la conformità facendo pieno uso della flessibilità disponibile. È loro compito individuare le opportunità di apprendimento e di sviluppo che favoriscono un adattamento agile ai cambiamenti e ai nuovi strumenti.

L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti di gestione dei cambiamenti.

Base

L'interessato è in grado di:

- accettare nuove priorità in maniera positiva e applicare nuovi strumenti e processi;
- suggerire modi per sfruttare efficacemente un cambiamento e dimostrare una mentalità positiva.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- attuare nuove tecniche e approcci in materia di appalti in linea con le strategie di modernizzazione degli appalti;
- contribuire a creare un contesto che faciliti il cambiamento individuale e di gruppo e i processi di apprendimento.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire gli sforzi di innovazione e cambiamento per conseguire la massima efficacia e la massima velocità di risposta e adattamento;
- adeguare le procedure e i flussi di lavoro interni in funzione delle iniziative di cambiamento attuate;
- preparare il team addetto agli appalti e l'organizzazione a gestire i cambiamenti e rispondere e adattarsi ad essi;
- promuovere un contesto favorevole all'innovazione, all'apprendimento e allo sviluppo e garantire che le esigenze di apprendimento e sviluppo vengano affrontate.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- cercare modi innovativi ed efficaci per migliorare le procedure di appalto dell'organizzazione, in linea con le tendenze innovative in atto nel servizio pubblico;
- individuare le competenze e le conoscenze che saranno in futuro necessarie all'organizzazione, al fine di garantire tempi rapidi di risposta e di adattamento;
- creare in seno all'organizzazione un contesto idoneo all'apprendimento, allo sviluppo e alla professionalizzazione attraverso l'aggiornamento delle competenze del personale addetto agli appalti;
- promuovere una cultura del cambiamento e dell'innovazione al fine di garantire risultati migliori per i cittadini.

COMPETENZA N. 21 – PENSIERO ANALITICO E CRITICO

Descrizione

Il **pensiero analitico e critico** permette ai professionisti degli appalti di valutare le informazioni con precisione e obiettività, utilizzando il buon senso, prevedendo le opportunità e le minacce e risolvendo i problemi in modo efficiente e creativo.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli approcci e gli strumenti di pensiero analitico e critico.

Base

L'interessato è in grado di:

- raccogliere e analizzare i dati pertinenti, applicando in maniera coerente gli approcci qualitativi e quantitativi esistenti;
- individuare e suggerire soluzioni alternative nella risoluzione dei problemi;
- dimostrare consapevolezza delle opportunità e dei rischi in tutto il ciclo di vita dell'appalto.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- interpretare tendenze e modelli in fase di elaborazione dei dati;
- esaminare i documenti con occhio critico, garantendo che siano tenuti in debito conto implicazioni e rischi;
- analizzare i rischi potenziali e diffonderne la consapevolezza tra i colleghi e le parti interessate e suggerire approcci adeguati per attenuare i rischi.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- sviluppare processi analitici al fine di tenere conto di tutti i fattori pertinenti;
- stabilire criteri per la valutazione dei dati, tenendo conto sia delle esigenze attuali che di quelle future;
- adattare l'approccio scelto per gli appalti in base alla situazione e alle esigenze.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- stabilire la natura e il campo di applicazione delle analisi;
- interpretare i risultati delle analisi per sostenere e motivare le decisioni strategiche;
- guidare il monitoraggio delle minacce emergenti.

COMPETENZA N. 22 – COMUNICAZIONE

Descrizione

La **comunicazione** mira ad assicurare che gli obiettivi e i processi della politica di appalto in generale e delle singole procedure di appalto siano adeguatamente compresi dalle parti interessate. A tal fine è necessario ricorrere a canali di comunicazione appropriati (comunicazione orale, scritta, elettronica) per fornire informazioni pertinenti e accurate, in linea con i principi degli appalti pubblici, ossia non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento. In tale contesto, i professionisti degli appalti pubblici devono adattare il mezzo di comunicazione e il messaggio in funzione del pubblico di riferimento.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli strumenti e le tecniche di comunicazione e le modalità per applicare i principi degli appalti pubblici in varie situazioni comunicative.

Base

L'interessato è in grado di:

- ascoltare attentamente, parlare e scrivere in maniera chiara, logica e concisa;
- garantire una divulgazione efficiente delle informazioni attraverso vari canali di comunicazione;
- sostenere il team nell'elaborazione di materiali di comunicazione chiari e validi.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- utilizzare capacità di ascolto attivo e comunicazione nelle conversazioni e nelle riunioni;
- predisporre materiali di comunicazione dettagliati e accurati, al fine di presentare le priorità in materia di appalti attraverso la strategia di comunicazione dell'organizzazione.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- garantire una comunicazione strategica, coinvolgente e persuasiva con un messaggio coerente riguardo ai valori e agli obiettivi;
- attuare la strategia di comunicazione dell'organizzazione in relazione a specifici progetti di appalto, definendo i materiali pertinenti, supervisionandone l'elaborazione e la consegna e creando una struttura che garantisca un buon flusso di comunicazione.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- creare e promuovere un contesto comunicativo aperto e trasparente all'interno dell'organizzazione;
- definire una strategia di comunicazione in materia di appalti pubblici che promuova le priorità dell'organizzazione nel campo degli appalti;
- promuovere metodi di comunicazione creativi, innovativi e incisivi;
- trattare richieste di informazioni complesse e questioni di comunicazione controverse sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 23 – ETICA E CONFORMITÀ

Descrizione

Le parti interessate nell'ambito degli appalti pubblici devono assicurare la **conformità** a tutte le norme, i codici di condotta e gli orientamenti applicabili nonché l'osservanza dei principi degli appalti pubblici: parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità.

Tutte le parti interessate coinvolte negli appalti pubblici devono assicurare verifiche che riguardino tutta la gamma dei compiti concreti, utilizzando gli strumenti disponibili al fine di valutare, da un lato, i rischi di conflitto di interessi e di corruzione e, dall'altro, i rischi di pratiche anticoncorrenziali da parte dei fornitori, come la collusione e la manipolazione delle gare d'appalto, o potenziali problemi di conformità nel loro lavoro.

L'INTERESSATO CONOSCE: i principi e le norme procedurali applicabili, nonché gli strumenti, i codici e i documenti di orientamento che contribuiscono ad assicurare la conformità ad essi.

Base

L'interessato è in grado di:

- adottare un comportamento etico e professionale che rispetti il codice di condotta e le norme etiche dell'organizzazione;
- dimostrare una mentalità improntata alla conformità in fase di predisposizione dei documenti relativi agli appalti.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- comprendere e rispettare le politiche dell'organizzazione in materia di conformità, il loro campo di applicazione e gli obblighi e i rischi ad esse correlati;
- comprendere e valutare l'impatto e le conseguenze di una violazione delle norme etiche e delle politiche in materia di conformità;
- consultare gli esperti legali e i pertinenti esperti settoriali in caso di dubbi circa le pratiche relative alla conformità.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- promuovere tra il personale il codice di condotta e le norme etiche dell'organizzazione;
- esaminare e monitorare i progetti di appalto e garantire che i processi delle catene di fornitura siano conformi alle politiche etiche nazionali;
- fornire raccomandazioni pratiche per migliorare l'osservanza delle politiche dell'organizzazione in materia di regolamentazione e conformità.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- definire il codice di condotta e le norme etiche dell'organizzazione e creare le condizioni per il rispetto delle stesse da parte del personale, attraverso l'orientamento, la formazione e la leadership;
- creare la cultura della conformità dell'organizzazione e allinearla alle normative e alle politiche nazionali;
- monitorare le azioni e i piani che promuovono un'efficace conformità e un miglioramento costante;
- analizzare e individuare i problemi di conformità che potrebbero minacciare la qualità del lavoro e lo sviluppo dell'organizzazione.

Gruppo delle competenze relazionali

COMPETENZA N. 24 – COLLABORAZIONE

Descrizione

Nessun professionista degli appalti pubblici lavora in isolamento. Per riuscire nel proprio lavoro, i professionisti degli appalti pubblici devono **collaborare** fra loro e interagire con il proprio ambiente, lavorando in team e incoraggiando la condivisione di idee e strategie e la raccolta di contributi e competenze. Ciò vale sia per le piccole organizzazioni in cui l'acquirente pubblico deve fare affidamento su parti interessate sia interne sia esterne, sia per le organizzazioni più grandi e le centrali di committenza in cui esiste una precisa strategia di formazione di team multidisciplinari per procedure di appalto specifiche (ad esempio, avvocato, economista, specialista o esperto nel settore oggetto dell'appalto).

L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti collaborativi.

Base

L'interessato è in grado di:

- assumersi la responsabilità del proprio ruolo e contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi del team addetto agli appalti;
- comprendere l'importanza di costruire relazioni basate sulla fiducia e sull'affidabilità;
- applicare le abilità interpersonali nel lavoro con i componenti del team;
- agire in modo onesto e corretto con gli altri, dimostrando considerazione e rispetto.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- contribuire alle dinamiche di squadra al fine di garantire rapporti di lavoro collaborativi e positivi per la riuscita del team;
- sviluppare e migliorare le relazioni all'interno di diversi reparti e con le parti interessate, i cittadini, i fornitori ecc.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- promuovere l'importanza e i vantaggi della diversità e dell'inclusione all'interno dei team addetti agli appalti;
- condividere le proprie conoscenze con gli altri, riconoscendo al contempo l'esperienza e le abilità altrui;
- facilitare la condivisione delle esperienze e delle risorse con e tra i team, tenendo conto delle loro dimensioni strutturali, funzionali e culturali;
- costruire team forti che sfruttino a proprio vantaggio le differenze di specializzazione, competenze e preparazione.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- sviluppare lo spirito e la cultura di squadra al fine di garantire che i team lavorino e collaborino in maniera efficace;
- promuovere un clima favorevole al lavoro di squadra per ottenere risultati;
- sfruttare i vantaggi della collaborazione tra diversi team e parti interessate al fine di ottenere risultati a livello di organizzazione;
- costituire un modello di riferimento e mostrare solidi esempi di cooperazione all'interno dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 25 – GESTIONE DELLE RELAZIONI CON LE PARTI INTERESSATE

Descrizione

La **gestione delle relazioni con le parti interessate** consiste nell'instaurazione e nel mantenimento di solide relazioni interne ed esterne basate sulla fiducia reciproca e sulla credibilità. I professionisti degli appalti pubblici hanno spesso necessità di interagire con le parti interessate per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione e contribuire allo sviluppo sostenibile delle relazioni con le medesime parti.

L'INTERESSATO CONOSCE: i concetti e i metodi essenziali della gestione delle relazioni con le parti interessate.

Base

L'interessato è in grado di:

- identificare le parti interessate interne ed esterne e comprenderne le esigenze;
- mantenere buoni rapporti di lavoro con le parti interessate interne ed esterne a livello operativo;
- tenere conto di tutti i punti di vista delle parti interessate nell'analisi dei problemi e delle opportunità;
- ricercare soluzioni in grado di bilanciare le esigenze delle varie parti interessate puntando a soluzioni vantaggiose per tutti.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- garantire che le esigenze delle parti interessate siano ascoltate e affrontate in modo efficace;
- sviluppare buoni rapporti di lavoro e una buona comunicazione con le parti interessate interne ed esterne basati sulla fiducia reciproca;
- analizzare le potenziali conseguenze positive e negative dei vari metodi di gestione delle parti interessate al fine di selezionare i più appropriati;
- costruire e gestire le relazioni con le parti interessate competenti in modo da garantire la sostenibilità delle strategie nei loro confronti.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- trarre vantaggio da solidi rapporti di lavoro basati sulla fiducia, sull'impegno e sull'integrità;
- motivare le parti interessate interne ed esterne al fine di conseguire i risultati auspicati;
- promuovere un ambiente propizio al conseguimento di soluzioni vantaggiose per tutti;
- lavorare in maniera proattiva in modo da prevedere e attenuare potenziali problematiche di comunicazione con le parti interessate;
- sviluppare e utilizzare in maniera efficace le relazioni strategiche con le parti interessate.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- promuovere rapporti di lavoro solidi ed efficaci a livello dirigenziale;
- creare, all'interno dell'organizzazione, una cultura dell'eccellenza riguardo alla gestione delle relazioni con le parti interessate;
- garantire che le strategie dell'organizzazione contemplino una solida gestione delle relazioni con le parti interessate;
- individuare e considerare prioritarie le relazioni strategiche con le parti interessate;
- assumersi la responsabilità di migliorare l'orientamento e il coinvolgimento delle parti interessate a livello dell'organizzazione.

COMPETENZA N. 26 – GESTIONE DEL TEAM E LEADERSHIP

Descrizione

La gestione del team e la leadership sono fondamentali per imprimere una direzione chiara e assegnare obiettivi raggiungibili ai team e ai professionisti che si occupano degli appalti. Tali competenze dovrebbero essere utilizzate per promuovere un clima collaborativo e perseguire obiettivi comuni. A tale scopo, è opportuno utilizzare metodi e tecniche adeguati in funzione del team al fine di sostenerne i membri, definendo chiaramente ruoli e responsabilità, definire le aspettative in materia di prestazioni individuali e di gruppo e incoraggiare il team a collaborare al conseguimento degli obiettivi stabiliti.

L'INTERESSATO CONOSCE: i concetti e i metodi essenziali della gestione del team.

Base

L'interessato è in grado di:

- comprendere e adattarsi ai vari stili di leadership;
- incoraggiare una comunicazione aperta all'interno del team;
- fornire feedback costruttivi al fine di garantire il miglioramento continuo all'interno del team, dell'organizzazione e del servizio;
- formulare proposte di miglioramento costruttive.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- comprendere la necessità di allineare il lavoro del team al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e agire di conseguenza;
- fornire sistematicamente ai componenti del team un feedback sui rispettivi punti forti e deboli;
- ascoltare e valorizzare i contributi degli altri componenti del team.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- dimostrare assertività, sicurezza e intelligenza emotiva nella gestione del team;
- pianificare, gestire, mettere in ordine di priorità e delegare le responsabilità conformemente alle capacità del team;
- incoraggiare e sostenere iniziative di cambiamento e coinvolgere i componenti del team.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- sviluppare una cultura delle migliori pratiche e dell'innovazione all'interno del team addetto agli appalti e dell'organizzazione;
- promuovere e sostenere pratiche positive di gestione del team e di leadership;
- guidare iniziative di cambiamento per rispondere a esigenze programmatiche.

Gruppo delle competenze prestazionali

COMPETENZA N. 27 – CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE

Descrizione

La **conoscenza dell'organizzazione** è la comprensione della struttura amministrativa, della cultura interna e del quadro giuridico e strategico che influenzano l'organizzazione. Consente di comprendere gli elementi propulsivi e le motivazioni delle diverse parti interessate e di adottare azioni idonee a massimizzare il rapporto costi-benefici e assicurare il miglior risultato per l'organizzazione.

L'INTERESSATO CONOSCE: la struttura amministrativa, i processi e le procedure, la cultura interna e il quadro giuridico e strategico dell'organizzazione.

Base

L'interessato è in grado di:

- operare nel rispetto della visione, della missione e dei valori dell'organizzazione;
- individuare opportunità di formazione pertinenti che favoriscano lo sviluppo professionale individuale;
- comprendere la struttura e i processi dell'organizzazione e come i vari reparti influenzano le decisioni inerenti agli appalti.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- individuare gli interessi e le motivazioni delle parti interessate interne ed evidenziare i rischi ad essi connessi;
- comprendere e rispettare il contesto giuridico dell'organizzazione;
- chiedere assistenza e consigli agli esperti dell'organizzazione per risolvere i problemi.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- definire e fornire la formazione pertinente per trasmettere i valori e i metodi di lavoro dell'organizzazione;
- promuovere i valori e gli aspetti sociali dell'organizzazione per favorire il buon esito del lavoro di squadra;
- assicurare il massimo livello di conoscenza delle procedure e dei processi interni, dei sistemi e degli strumenti dell'organizzazione.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- condurre e influenzare le discussioni di alto livello sulle politiche interne;
- definire chiare prospettive di carriera e opportunità di apprendimento e sviluppo del personale;
- orientare la strategia dell'organizzazione verso il conseguimento del miglior rapporto costi-benefici.

COMPETENZA N. 28 – GESTIONE DEI PROGETTI (PROJECT MANAGEMENT)

Descrizione

L'esecuzione efficace di un progetto di appalto presuppone la comprensione e l'applicazione dei concetti, delle pratiche e degli strumenti essenziali per gestire le procedure di appalto. Tali concetti di **gestione dei progetti** possono essere utilizzati per garantire che i progetti di appalto siano eseguiti in linea con quanto previsto in termini di tempistiche, bilancio, qualità, coinvolgimento delle parti interessate e attenuazione del rischio.

L'INTERESSATO CONOSCE: gli aspetti e gli strumenti essenziali della gestione dei progetti (project management) pertinenti per la pubblica amministrazione.

Base

L'interessato è in grado di:

- svolgere compiti semplici e fornire sostegno alla preparazione dei risultati attesi;
- rispettare gli orientamenti e i calendari previsti per i risultati attesi e le attività inerenti ai progetti.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- prendere decisioni consapevoli e appropriate che favoriscano l'avanzamento del progetto;
- organizzare e coordinare le attività in linea con la strategia e gli obiettivi del progetto;
- fornire resoconti circa l'avanzamento e i risultati del progetto, compresa la valutazione della qualità;
- gestire con successo un progetto individuale dalla fase esplorativa alla sua chiusura;
- individuare i compiti e delegarli avvalendosi delle risorse più idonee.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- garantire il completamento delle tappe principali e dei risultati attesi del progetto al fine di conseguire gli obiettivi;
- monitorare e completare più progetti complessi in situazioni di incertezza;
- gestire questioni complesse di bilancio e di comunicazione con le parti interessate;
- definire un modello e un approccio per il progetto, garantendo il corretto allineamento degli obiettivi del progetto alla strategia complessiva.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- promuovere sistemi e strumenti di gestione dei progetti pertinenti per l'organizzazione;
- assumersi la responsabilità per l'efficacia del progetto e l'applicazione dell'approccio selezionato;
- amministrare la strategia di gestione dei progetti dell'organizzazione e prevedere e attenuare gravi rischi e situazioni inattese.

COMPETENZA N. 29 – ORIENTAMENTO ALLE PRESTAZIONI

Descrizione

I professionisti degli appalti pubblici devono concentrare gli sforzi e stabilire una gerarchia di priorità delle attività al fine di **massimizzare il rapporto costi-benefici**, in linea con gli orientamenti e le politiche in materia di servizio pubblico. Il loro ruolo è quello di conseguire risparmi sui costi nonché obiettivi strategici e sostenibili, individuare le inefficienze in maniera proattiva, superare gli ostacoli e adeguare il proprio approccio affinché i risultati nell'ambito degli appalti siano costantemente sostenibili e garantiscano prestazioni di alto livello.

L'INTERESSATO CONOSCE: le strategie e i metodi di gestione delle prestazioni che aiutano a individuare le inefficienze e a monitorare le prestazioni degli appalti e il relativo rapporto costi-benefici.

Base

L'interessato è in grado di:

- gestire il tempo in maniera efficace e stabilire una gerarchia delle attività al fine di rispettare le scadenze;
- riesaminare e migliorare le proprie prestazioni;
- perseguire gli obiettivi individuali con energia e tenacia, fissando standard di prestazione elevati;
- sviluppare una comprensione fattuale di base degli elementi trainanti dell'organizzazione.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- dimostrare perseveranza e impegno nel perseguire gli obiettivi del team e dell'organizzazione;
- impartire obiettivi al team che favoriscano gli obiettivi e gli indicatori chiave di prestazione dell'organizzazione;
- mantenere il team concentrato, definendo piani di azione a breve e lungo termine;
- gestire in maniera efficace le prestazioni del team, al fine di conseguire risultati in termini di massimizzazione del rapporto costi-benefici;
- misurare il livello di conseguimento degli obiettivi.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- fissare traguardi che sostengano il conseguimento degli obiettivi in materia di prestazioni e rapporto costi-benefici;
- motivare il team addetto agli appalti a conseguire standard e risultati in linea con i valori e la missione dell'organizzazione;
- monitorare e analizzare le prestazioni, anche utilizzando tecniche di analisi statistica, al fine di fissare nuovi obiettivi.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- dimostrare una consapevolezza strategica del ruolo dei team interni e delle parti interessate esterne nel garantire il buon esito degli appalti;
- stimolare la motivazione e influenzare i comportamenti delle parti interessate per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione;
- creare una cultura delle prestazioni e definire una struttura dell'organizzazione che favorisca il conseguimento degli obiettivi;
- definire obiettivi in termini di rapporto costi-benefici e prestazioni degli appalti.

COMPETENZA N. 30 – GESTIONE DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO

Descrizione

Gli appalti pubblici sono un punto di confluenza di interessi pubblici e privati. Sono soggetti a diversi livelli di **vigilanza interna ed esterna** nonché oggetto di attenzione da parte dei media e sono ampiamente riconosciuti come una delle maggiori aree di rischio per quanto concerne le frodi e la corruzione. Per tali motivi, buona parte del lavoro di un professionista degli appalti riguarda la gestione di rischi che si sovrappongono tra loro. Questo compito richiede un'applicazione rigorosa e attenta delle misure di attenuazione e dei controlli, nonché un approccio proattivo alla tutela degli interessi dell'organizzazione e del bene comune.

L'INTERESSATO CONOSCE: i diversi tipi di rischio insiti nei processi di appalto pubblico e le relative misure di attenuazione, nonché le mansioni di controllo interno e audit nell'ambito degli appalti pubblici.

Base

L'interessato è in grado di:

- comprendere che gli appalti sono esposti a rischi, come le frodi e la corruzione, e contribuire alla loro individuazione;
- attuare processi di gestione dei rischi, come la gestione delle modifiche e il controllo della versione.

Intermedio

L'interessato è in grado di:

- espletare efficacemente le diverse mansioni di controllo interno e audit;
- applicare e adattare agli appalti i processi di controllo interno.

Avanzato

L'interessato è in grado di:

- gestire i rischi in maniera proattiva al fine di aggiungere valore alle attività di appalto;
- attuare processi e strumenti avanzati di controllo e di gestione dei rischi, anche di tipo informatico;
- integrare i risultati degli esercizi di valutazione dei rischi utilizzandoli come spunti per l'elaborazione delle strategie e delle politiche in materia di appalti;
- suggerire miglioramenti per il sistema di controllo interno dell'attività di appalto.

Esperto

L'interessato è in grado di:

- utilizzare le attività avanzate di controllo e di gestione dei rischi tanto a livello operativo quanto a livello strategico;
- padroneggiare tutte le mansioni di garanzia interne ed esterne e utilizzarle per aggiungere valore all'attività di appalto;
- integrare pienamente i processi di controllo e di gestione dei rischi nella governance e nei sistemi operativi per gli appalti, utilizzando i canali di comunicazione consolidati con le autorità garanti della concorrenza e le autorità competenti per la lotta contro la corruzione;
- utilizzare i vantaggi offerti dagli strumenti e dai sistemi per gli appalti al fine di migliorare la progettazione e l'attuazione dei controlli.

ProcurComp^{EU}
***Quadro europeo
delle competenze
per i professionisti degli
appalti pubblici***

**PARTE II. STRUMENTO DI
AUTOVALUTAZIONE**

PARTE II. STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE

La **parte relativa all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}** è suddivisa in **quattro sezioni**, ciascuna delle quali corrisponde a una fase del processo di autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

La **prima sezione** descrive la sequenza completa delle fasi del processo di autovalutazione ProcurComp^{EU} e il ruolo degli elementi del pacchetto ProcurComp^{EU} in ciascuna fase.

La **seconda sezione** illustra modelli di profili professionali nel contesto del ProcurComp^{EU}, le varie opzioni a disposizione per definire simili profili e il loro ruolo nel processo di autovalutazione.

La **terza sezione** fornisce una panoramica del questionario di autovalutazione ProcurComp^{EU}, presenta il tipo di domande che compongono il questionario e illustra l'approccio da adottare per rispondere.

La **quarta sezione** presenta gli esiti del processo di autovalutazione ProcurComp^{EU}, ossia il tipo di risultati che si possono ottenere dalla valutazione e le modalità per comprenderli e interpretarli da un punto di vista individuale e dal punto di vista dell'organizzazione.

1. IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Lo **strumento di autovalutazione** ProcurComp^{EU} è uno strumento professionale per lo sviluppo delle organizzazioni che offre ai professionisti degli appalti pubblici l'opportunità di valutare il loro livello di professionalità in relazione alle attività fondamentali del loro ruolo e del loro profilo professionale all'interno dell'organizzazione e di riflettere sul loro sviluppo professionale futuro. Lo strumento di autovalutazione può essere utilizzato sia dalle organizzazioni che dagli individui tutte le volte che si renda necessario.

La **guida all'autovalutazione** di ProcurComp^{EU} fornisce orientamenti dettagliati su come procedere in ogni singola fase del processo di autovalutazione.

Di seguito viene illustrata una sequenza indicativa delle fasi del processo di autovalutazione, che può tuttavia essere adattata in base alle esigenze specifiche di ciascuna organizzazione o di ciascun individuo:

Figura 1 – Il processo di autovalutazione



1.1. Fase 1 – Adattare la matrice delle competenze

Il primo passo di un processo di autovalutazione è quello di familiarizzarsi con la matrice delle competenze di ProcurComp^{EU} e di valutare in che misura la matrice si adatta alla situazione dell'organizzazione. La matrice delle competenze di ProcurComp^{EU} mira a fornire un punto di riferimento europeo per tutti i professionisti degli appalti pubblici e le organizzazioni. Le organizzazioni possono però variare per dimensioni e settore di attività, e possono funzionare in modo diverso. Dovrebbero quindi poter adattare la matrice al contesto e alle esigenze locali.

Nella matrice delle competenze è possibile apportare le modifiche seguenti.

- **Adattare il contenuto delle competenze esistenti:** è possibile apportare modifiche al contenuto delle competenze esistenti, ad esempio adattando l'elenco dei compiti nei diversi livelli di professionalità.
- **Escludere alcune delle competenze esistenti:** alcune competenze possono essere escluse se non sono considerate pertinenti per l'organizzazione o se sono già coperte da un quadro di competenze esistente, ad esempio per le competenze trasversali o specialistiche.
- **Aggiungere nuove competenze all'elenco esistente:** le organizzazioni possono decidere di definire competenze aggiuntive rispetto a quelle già elencate.

Le fasi tecniche per adattare la matrice delle competenze sono descritte nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

1.2. Fase 2 – Definire i profili professionali

In primo luogo, l'organizzazione (o l'individuo) può definire, utilizzando la matrice delle competenze, il livello auspicato delle conoscenze e delle abilità che si richiedono ai professionisti degli appalti pubblici, **stabilendo i livelli di professionalità da conseguire** per ciascuno dei profili professionali presenti all'interno dell'organizzazione. A tale scopo è necessario stabilire il livello di professionalità (di base, intermedio, avanzato, esperto) che uno o tutti gli individui con un determinato ruolo o profilo professionale dovrebbero possedere. Per farlo, le organizzazioni possono utilizzare o adattare i modelli di profili professionali proposti nello strumento o crearne di nuovi.

I profili professionali sono sempre specifici in funzione di ciascuna organizzazione e possono mutare nel tempo con l'evolvere dei compiti da svolgere nell'ambito degli appalti e della disponibilità di personale addetto al loro espletamento. Pertanto, gli esempi presentati nella sezione 2.1 servono semplicemente a dare un'idea dei profili comuni e sono forniti a mero scopo dimostrativo. Spetta a ciascuna organizzazione definire il proprio insieme di profili professionali, con le rispettive competenze e i rispettivi livelli di professionalità da conseguire.

Se l'organizzazione desidera semplicemente ottenere un'istantanea delle sue risorse attuali, può anche iniziare la valutazione da un profilo neutro, ossia definendo tutte le competenze senza assegnare loro livelli di professionalità da conseguire.

Cfr. la sezione 2 più in basso per una descrizione dei sei esempi di profili professionali ProcurComp^{EU}. Le fasi tecniche per la definizione dei profili professionali sono descritte nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

1.3. Fase 3 – Effettuare un'autovalutazione individuale

Successivamente, i professionisti degli appalti dovrebbero **compilare individualmente il questionario di autovalutazione**, che inizia richiedendo informazioni di contesto, ad esempio gli anni di esperienza professionale, le esperienze formative, e li invita poi a rispondere a una serie di domande volte a valutare le loro conoscenze e abilità nel settore degli appalti pubblici.

Cfr. la sezione 3 più in basso per la versione completa del questionario di autovalutazione. Le fasi tecniche per rispondere al questionario sono descritte nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

1.4. Fase 4 – Raccogliere e analizzare i risultati

Quando tutti gli interessati hanno compilato il questionario di autovalutazione, i risultati individuali andrebbero analizzati utilizzando gli appositi strumenti di calcolo descritti nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}. In questo modo si otterranno risultati a livello individuale e a livello di organizzazione.

Risultati individuali: sulla base delle risposte individuali al questionario di autovalutazione e dei livelli di professionalità da conseguire per ciascuno dei profili professionali, è possibile ottenere punteggi individuali per tutte le competenze. Utilizzando tali punteggi, gli interessati possono identificare i punti di forza, i punti deboli e le lacune nelle proprie competenze.

Cfr. la sezione 4 più in basso per ottenere maggiori informazioni sui risultati individuali della valutazione. Le fasi tecniche per raccogliere e analizzare i risultati sono descritte nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

Risultati a livello di organizzazione: le organizzazioni possono raccogliere e aggregare i risultati individuali, ottenendo una valutazione che indichi le lacune riscontrabili nelle competenze a livello di profilo professionale e di organizzazione.

L'aggregazione dei risultati di tutti gli individui con lo stesso profilo professionale all'interno di un reparto, di un team o dell'organizzazione nel suo complesso permette di:

- calcolare le prestazioni medie per ciascuna competenza, consentendo di definire la maturità e la competenza dell'organizzazione nel suo complesso;
- identificare i punteggi individuali più alti e più bassi, consentendo di riconoscere i talenti o i punti deboli degli interessati.

Cfr. la sezione 4 più in basso per ottenere maggiori informazioni sui risultati della valutazione a livello di organizzazione. Le fasi tecniche per raccogliere e analizzare i risultati sono descritte nella guida all'autovalutazione di ProcurComp^{EU}.

1.5. Fase 5 – Colmare le lacune

Sulla base delle lacune nelle competenze identificate a livello individuale, di profilo professionale e di organizzazione, le organizzazioni possono definire azioni mirate per colmare tali lacune.

A livello individuale, i membri del personale possono ricevere un resoconto della loro valutazione, che può essere ulteriormente discusso con l'organizzazione per **definire le misure individuali da adottare**, ad esempio le misure di formazione necessarie per colmare lacune relative alla posizione attualmente ricoperta o in vista di un futuro avanzamento di carriera.

A livello di organizzazione, **le lacune possono essere colmate in vari modi**, ad esempio:

- formando il personale addetto agli appalti mediante misure di formazione interna o esterna;
- assumendo nuovo personale addetto agli appalti;
- ingaggiando periti esterni;
- cooperando con altre stazioni appaltanti attraverso scambi di buone pratiche o appalti congiunti;
- delegando centrali di committenza.

Partendo dalla panoramica delle competenze esistenti, è inoltre possibile **pianificare lo sviluppo strategico dell'organizzazione** nel suo complesso, tenendo conto delle sue priorità strategiche future. Ad esempio, se l'organizzazione intende dare maggiore spazio agli appalti sostenibili o innovativi o istituire processi di appalto elettronico all'avanguardia, una delle soluzioni potrebbe essere quella di orientare la strategia di formazione e assunzione in modo da ottenere il giusto mix di competenze.

Il **programma di formazione generico** ProcurComp^{EU} può aiutare le organizzazioni a individuare i programmi di formazione più adeguati o a elaborare moduli e programmi di formazione mirati.

2.I PROFILI PROFESSIONALI DI PROCURCOMP^{EU}

2.1. Definire i profili professionali

Nell'ambito di ProcurComp^{EU}, i profili professionali rappresentano i **livelli auspicati di conoscenze e abilità** che un individuo cerca di conseguire e che un'organizzazione si aspetta per una determinata posizione.

I profili professionali sono sempre **specifici in funzione di ciascuna organizzazione** e possono mutare nel tempo con l'evolvere dei compiti da svolgere nell'ambito degli appalti e della disponibilità di personale addetto al loro espletamento. Pertanto, gli esempi di profili professionali di ProcurComp^{EU} presentati di seguito servono semplicemente a dare un'idea dei profili comuni e sono forniti a mero scopo dimostrativo. Spetta **a ciascuna organizzazione definire il proprio insieme di profili professionali**, con le rispettive competenze e i rispettivi livelli di professionalità da conseguire.

La definizione dei profili professionali ha lo scopo di aiutare i professionisti degli appalti pubblici e le organizzazioni a:

- accedere allo strumento di autovalutazione;
- concentrarsi sulle competenze necessarie per il profilo professionale pertinente;
- definire un livello di professionalità da conseguire ai fini di un avanzamento di carriera; nonché
- individuare le necessità esistenti in termini di formazione e assunzione di personale.

L'obiettivo della sezione è illustrare **esempi di sei profili professionali ampiamente diffusi nel settore degli appalti pubblici**, sulla base dei profili più comuni identificati nel settore.

Si precisa che i sei profili professionali presentati hanno **solamente scopo dimostrativo** ed esemplificativo e che ciascuna organizzazione può **adattarli** al proprio contesto o **utilizzarli come punto di partenza** e ispirazione per definire il proprio insieme di profili professionali e livelli di professionalità da conseguire.

È inoltre possibile **creare un nuovo profilo professionale**: è sufficiente iniziare dalla lista completa delle competenze e decidere, per ciascuno profilo o individuo, quali sono le competenze pertinenti e i livelli di professionalità da conseguire.

Infine, è inoltre possibile effettuare l'autovalutazione **senza definire alcun profilo** o livello da conseguire, ad esempio se l'organizzazione intende partire da una panoramica delle risorse e dei talenti esistenti. Un'organizzazione può dunque:

- utilizzare i sei esempi di profili professionali comuni presentati di seguito, a condizione che siano adatti all'organizzazione;
- adattare tali profili ai profili specifici dell'organizzazione;
- definire il proprio insieme di profili professionali sulla base della propria analisi; nonché
- iniziare da un elenco di competenze neutro e osservare i risultati senza alcun metro di paragone.

Nei prossimi paragrafi figurano:

- la descrizione dei sei esempi di profili professionali comuni; nonché
- un elenco indicativo delle competenze e dei corrispondenti livelli di professionalità da conseguire per ciascun profilo professionale.

2.2. Esempi dei profili professionali più comuni

Funzionario di sostegno agli appalti

"Sostiene il proprio team di personale addetto agli appalti durante tutto lo svolgimento dei processi di appalto e dei compiti di cui il team è responsabile."

Il compito del funzionario di sostegno agli appalti è quello di assistere i membri del team durante l'intero ciclo di vita degli appalti pubblici, assicurando che tutti i documenti di gara siano conformi ai requisiti procedurali, tecnici e giuridici e che le riunioni e le altre forme di contatto siano ben organizzate.

- Deve avere una visione completa delle diverse fasi del **ciclo di vita** degli appalti e una conoscenza approfondita degli **strumenti inerenti agli appalti e altri strumenti informatici** necessari.
- Deve anche possedere buone capacità di **comunicazione** e **collaborazione** e una forte consapevolezza dell'organizzazione per procedere in maniera efficiente lungo il processo.
- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente aiutando il team addetto agli appalti a garantire la **conformità**, in particolare in fase di preparazione della **documentazione di gara**.

Acquirente pubblico autonomo

"È la persona di riferimento per la sua (piccola) organizzazione, pertanto deve saper fare un po' di tutto."

Il lavoro dell'**acquirente pubblico autonomo** è il più comune. È la persona che deve gestire tutte le esigenze di una piccola stazione appaltante in relazione agli appalti. Si tratta dunque di una figura generalista che sa cosa occorre fare in ciascuna fase del processo e dove trovare il tipo di conoscenze specializzate di cui non dispone.

- Deve avere una solida conoscenza della pertinente **normativa** nazionale e dell'UE e conoscere in maniera approfondita **i sistemi e gli strumenti informatici** pertinenti.
- Deve inoltre essere in grado di assumersi responsabilità in relazione alla **conformità** e alla **gestione dei rischi**.
- In quanto acquirente pubblico, i suoi clienti interni e utilizzatori finali fanno affidamento sul suo forte **orientamento imprenditoriale e alle prestazioni** e sulla sua capacità di occuparsi di aspetti esterni come la **gestione dei fornitori**.
- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente essendo un generalista che dispone quantomeno di un livello medio di comprensione di tutte le fasi del **ciclo di vita** degli appalti, dalla **valutazione delle necessità** e dalla **consultazione del mercato** alla redazione di **specifiche tecniche** e all'esecuzione della **valutazione**.
- Potrebbe inoltre doversi occupare della fase post-aggiudicazione del processo di appalto, compresi **la gestione dei contratti** e **la certificazione e il pagamento**.
- Essere in grado di integrare gli obiettivi in materia di **sostenibilità e innovazione** nel processo di appalto costituisce un vantaggio.
- Il suo ruolo richiede **pensiero analitico e critico** per affrontare i problemi in maniera indipendente e **consapevolezza dell'organizzazione** per chiedere sostegno quando necessario.

Specialista in materia di appalti pubblici

"È un operatore degli appalti pubblici a tempo pieno che lavora nel team di una grande organizzazione allo scopo di trasformare le necessità in contratti e massimizzare il rapporto costi-benefici per la sua organizzazione e per il pubblico."

L'**acquirente pubblico** è uno specialista degli appalti pubblici che lavora all'interno di un team più ampio per conto di una stazione appaltante di grandi dimensioni o di una centrale di committenza.

- Deve avere una solida conoscenza della pertinente **normativa** nazionale e dell'UE, applicare un approccio coerente orientato alla **conformità** e conoscere in maniera approfondita **i sistemi e gli strumenti informatici**.
- In quanto specialista in materia di appalti pubblici, i suoi clienti interni e utilizzatori finali fanno affidamento sul suo forte **orientamento imprenditoriale e alle prestazioni** e sulla sua capacità di occuparsi di aspetti esterni come la **gestione dei fornitori**.

- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente nella fase pre-aggiudicazione, trasformando i risultati della **valutazione delle necessità** dei clienti interni in **specifiche tecniche** chiare e oggettive e assumendo un ruolo attivo all'interno del comitato di **valutazione delle offerte**.
- In quanto specialista, deve comprendere in maniera approfondita in che modo l'attività nel suo ambito di competenza si inserisce nel più ampio **ciclo di vita** degli appalti ed elaborare **strategie di appalto** su misura.
- È in grado di integrare gli obiettivi in materia di **sostenibilità e innovazione** nel processo di appalto.
- In quanto membro di un team più ampio, la **collaborazione** e la **consapevolezza dell'organizzazione** sono essenziali per il suo successo.

Specialista di categoria

"Il suo ruolo è quello di fornire conoscenze avanzate che si possono ottenere solo con la specializzazione e l'esperienza in relazione a una specifica categoria di prodotti, servizi o opere."

- Il compito dello **specialista di categoria** è diventare un esperto di una tipologia specifica di mercato e di contratto. Deve aiutare i clienti interni o esterni a massimizzare il rapporto costi-benefici e il grado di soddisfazione degli utilizzatori finali attraverso la sua conoscenza avanzata dei prodotti e della loro offerta.
- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente mettendo a disposizione le proprie **conoscenze specifiche per categoria**. All'interno di tale categoria, è particolarmente abile nel processo di **analisi del mercato e dialogo con il mercato** nonché nella **redazione di specifiche tecniche**.
- Le sue conoscenze lo rendono inoltre estremamente efficace nella **valutazione delle necessità** e nel comprendere in che modo le specificità del suo ambito interagiscono con le fasi del **ciclo di vita** degli appalti.
- Fa affidamento sul proprio **orientamento imprenditoriale e alle prestazioni** per tradurre la propria conoscenza in risultati migliori per gli utilizzatori finali e il pubblico.
- È in grado di sfruttare le proprie conoscenze per realizzare **appalti più sostenibili e innovativi**.

Responsabile dei contratti

"Quando il contratto è stato firmato, è la persona che si assicura che esso venga rispettato e che ciascuna fase dell'esecuzione dello stesso sia adeguatamente documentata."

Il **responsabile dei contratti** si occupa di supervisionare l'esecuzione e le prestazioni dei contratti. Funge da referente principale per i fornitori in relazione a questioni contrattuali e riferisce alla dirigenza le eventuali questioni segnalate. Ciò richiede l'attuazione di controlli finanziari e operativi e il rispetto di tutti gli obblighi di rendicontazione.

- Deve avere una solida conoscenza della pertinente **normativa** nazionale e dell'UE, in particolare delle norme in materia di contratti.
- Rappresenta inoltre l'organizzazione nell'ambito della **gestione dei fornitori** e delle eventuali **negoziazioni** o misure di **risoluzione dei conflitti** che si rendano necessarie.
- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente nella fase post-aggiudicazione, assumendosi le responsabilità principali della **gestione dei contratti**, delle operazioni di **certificazione e pagamento** e del processo di **rendicontazione e valutazione**.

Responsabile di reparto

"Garantisce che gli obiettivi strategici dell'organizzazione si traducano in azioni concrete e sostiene il proprio team allo scopo di conseguire i migliori risultati per i propri clienti e per il pubblico."

- Il compito del **responsabile di reparto** è quello di supervisionare i professionisti degli appalti pubblici nell'organizzazione affinché conseguano i loro obiettivi. Trattandosi di una posizione dirigenziale, il ruolo richiede una minore specializzazione nel settore degli appalti e maggiori competenze professionali.
- Deve avere una solida conoscenza della pertinente **normativa** nazionale e dell'UE ed essere in grado di utilizzarla per elaborare una **strategia di appalto** su misura.
- È responsabile in ultima istanza della **conformità** e delle misure di **controllo interno e gestione dei rischi**.

- È responsabile della **pianificazione** e deve pertanto assicurarsi che le politiche nazionali e dell'organizzazione vengano quotidianamente attuate. Ciò richiede, ove opportuno, l'integrazione di obiettivi strategici **sostenibili e innovativi** nel processo di appalto.
- Viene spesso chiamato a rappresentare la propria organizzazione, pertanto deve disporre di eccellenti capacità di **comunicazione e negoziazione**.
- Trattandosi di un responsabile, è chiamato a rispondere dell'utilizzo del bilancio del reparto, pertanto deve disporre di un solido **orientamento alle prestazioni** e di considerevoli capacità di **gestione dei progetti** per massimizzare il rapporto costi-benefici.
- Apporta il proprio valore aggiunto principalmente grazie al proprio ruolo di leader. Ciò richiede eccezionali abilità di **gestione del team e leadership** e di **gestione delle relazioni con le parti interessate**, nonché una forte **consapevolezza dell'organizzazione**.
- Deve essere dotato di **pensiero analitico e critico** e guidare i cambiamenti attraverso la propria **capacità di adattamento**.
- È responsabile del processo di **rendicontazione e valutazione** e dell'autorizzazione delle operazioni di **certificazione e pagamento**.

2.3. Esempi di competenze e livelli da conseguire per ciascun profilo professionale comune

La tabella sottostante fornisce una panoramica dei livelli di professionalità da conseguire in relazione a ciascuna delle competenze richieste dai sei esempi di profili professionali comuni. Quando non è presente alcun numero, significa che la competenza non è ritenuta pertinente per il profilo in questione, ossia non corrisponde alle attività svolte dagli individui con tale profilo.

Tabella 3 – Esempi di competenze e livelli da conseguire per ciascun profilo professionale comune

Gruppo	Competenze	Profili professionali nel settore degli appalti					
		Funzionario di sostegno agli appalti	Acquirente pubblico autonomo	Specialista in materia di appalti pubblici	Specialista di categoria	Responsabile dei contratti	Responsabile di reparto
Trasversali	1. Pianificazione	-	1	1	2	2	3
	2. Ciclo di vita	1	2	3	3	2	3
	3. Normativa	-	2	1	1	2	4
	4. Appalti elettronici e altri strumenti informatici	1	2	2	1	1	2
	5. Appalti sostenibili	-	1	2	3	2	3
	6. Appalti per l'innovazione	-	1	2	3	2	3
	7. Conoscenze specifiche per categoria merceologica	-	1	1	3	-	-
	8. Gestione dei fornitori	1	1	1	2	2	2
	9. Negoziazioni	-	2	2	-	2	3
Pre-aggiudicazione	10. Analisi dei fabbisogni	1	1	2	2	-	3
	11. Analisi del mercato e coinvolgimento del mercato	1	2	2	2	-	-
	12. Strategia di gara	-	2	2	1	-	3
	13. Specifiche tecniche	1	2	2	3	-	-
	14. Documentazione di gara	1	2	2	1	-	-
	15. Valutazione delle offerte	-	2	2	1	-	2
Post-aggiudicazione	16. Gestione dei contratti	1	2	1	2	3	2
	17. Certificazione e pagamento	1	2	1	-	3	2
	18. Rendicontazione e valutazione	1	2	2	-	2	3
	19. Risoluzione dei conflitti/ mediazione	-	1	1	-	2	2
Personalì	20. Capacità di adattamento e modernizzazione	-	2	1	2	2	3
	21. Pensiero analitico e critico	1	2	2	2	3	4
	22. Comunicazione	1	2	2	1	3	3
	23. Etica e conformità	2	3	2	1	3	4
Relazionali	24. Collaborazione	2	1	2	1	2	3
	25. Gestione delle relazioni con le parti interessate	1	1	2	1	3	4
	26. Gestione del team e leadership	-	1	1	-	-	3
Prestazionali	27. Conoscenza dell'organizzazione	2	2	2	1	2	4
	28. Gestione dei progetti (project management)	1	2	2	-	2	3
	29. Orientamento alle prestazioni	1	2	2	2	3	3
	30. Gestione dei rischi e controllo interno	1	2	2	1	3	4

3. IL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE

Il questionario di autovalutazione individuale di ProcurComp^{EU} è suddiviso in tre sezioni principali:

- Le **domande generali** consentono di ottenere una panoramica delle esperienze pregresse dell'interessato in materia di appalti pubblici. A queste domande non è associato un punteggio e pertanto non vengono conteggiate nei risultati dell'autovalutazione individuale. Servono piuttosto a fornire informazioni di contesto complementari all'autovalutazione individuale.
-
- Le **domande sulle conoscenze** permettono di mettere a confronto le conoscenze dell'interessato in materia di appalti pubblici con le conoscenze auspiccate (livello di professionalità da conseguire) per il profilo professionale in questione.
-
- Le **domande sulle abilità** permettono di mettere a confronto la gamma di abilità dell'interessato con le abilità auspiccate (livello di professionalità da conseguire) per il profilo professionale in questione.

Per ciascuna competenza è presente almeno una domanda sulle conoscenze e una domanda sulle abilità. Le domande possono essere presentate in un ordine che segue il quadro delle competenze oppure distinguendo le domande sulle conoscenze dalle domande sulle abilità.

Lo strumento di autovalutazione di ProcurComp^{EU} non è inteso come uno strumento di valutazione delle prestazioni, bensì come uno strumento professionale per lo sviluppo delle organizzazioni. Le domande sono state pertanto elaborate sotto forma di domande autodichiarative e non di domande di verifica.

Fatta eccezione per le domande generali, alle risposte alle domande sulle conoscenze e sulle abilità è attribuito un punteggio da 0 a 4:

- **0:** Non dispongo di alcuna conoscenza/abilità
- **1:** Dispongo di conoscenze/abilità di base
- **2:** Dispongo di conoscenze/abilità intermedie
- **3:** Dispongo di conoscenze/abilità avanzate
- **4:** Dispongo di conoscenze/abilità da esperto

L'elenco seguente presenta le domande riguardanti ciascuna competenza.

3.1. Domande generali

- **Domanda generale n. 1:** Qual è la tua posizione all'interno dell'organizzazione?
- **Domanda generale n. 2:** Quali sono i tuoi compiti e le tue responsabilità attuali in relazione agli appalti pubblici?
- **Domanda generale n. 3:** Lavori a questi compiti e responsabilità a tempo pieno o a tempo parziale?
- **Domanda generale n. 4:** Da quanti anni ricopri questa posizione?
- **Domanda generale n. 5:** Quanti anni di esperienza lavorativa hai maturato in totale nel settore degli appalti pubblici?
- **Domanda generale n. 6:** Che tipo e livello di formazione in materia di appalti pubblici hai ricevuto?

3.2. Domande sulle conoscenze e sulle abilità relative alle competenze ProcurComp^{EU}

Competenza n. 1: Pianificazione

- **Domanda n. 1 sulle conoscenze:** Quanto conosci la pianificazione, le priorità strategiche e il bilancio della tua organizzazione in relazione agli appalti?
- **Domanda n. 1 sulle abilità:** Quanto sei in grado di elaborare una pianificazione degli appalti sulla base delle risorse di bilancio disponibili?

Competenza n. 2: Ciclo di vita

- **Domanda n. 2 sulle conoscenze:** Quanto conosci le diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, a partire dalla fase di pre-pubblicazione sino alla fase di post-aggiudicazione?
- **Domanda n. 2 sulle abilità:** Quanto sei in grado di seguire le varie fasi del ciclo di vita degli appalti?

Competenza n. 3: Normativa

- **Domanda n. 3 sulle conoscenze:** Quanto conosci la normativa sugli appalti pubblici e altri ambiti giuridici pertinenti?
- **Domanda n. 3 sulle abilità:** Quanto sei in grado di applicare aspetti specifici della normativa in materia di appalti e altri quadri giuridici che interessano gli appalti?

Competenza n. 4: Appalti elettronici e altri strumenti informatici

- **Domanda n. 4 sulle conoscenze:** Quanto conosci i sistemi per gli appalti elettronici e altri sistemi e strumenti informatici a supporto?
- **Domanda n. 4 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare i sistemi per gli appalti elettronici e altri sistemi e strumenti informatici pertinenti?

Competenza n. 5: Appalti sostenibili

- **Domanda n. 5 sulle conoscenze:** Quanto conosci le politiche pertinenti in materia di sostenibilità e le modalità per promuoverle?
- **Domanda n. 5 sulle abilità:** Quanto sei in grado di integrare gli obiettivi in materia di sostenibilità definiti dall'organizzazione e dalle politiche nazionali nel processo di appalto?

Competenza n. 6: Appalti per l'innovazione

- **Domanda n. 6 sulle conoscenze:** Quanto conosci le politiche pertinenti in materia di innovazione e le modalità per promuoverle?
- **Domanda n. 6 sulle abilità:** Quanto sei in grado di integrare gli obiettivi in materia di innovazione definiti dall'organizzazione e dalle politiche nazionali nel processo di appalto?

Competenza n. 7: Conoscenze specifiche per categoria merceologica

- **Domanda n. 7 sulle conoscenze:** Quanto conosci le caratteristiche e le specificità di una o più categorie di prodotti, servizi o opere?
- **Domanda n. 7 sulle abilità:** Quanto sei in grado di ottenere il massimo da uno o più prodotti, servizi o opere specifici?

Competenza n. 8: Gestione dei fornitori

- **Domanda n. 8 sulle conoscenze:** Quanto conosci le strategie e i processi di gestione dei fornitori?
- **Domanda n. 8 sulle abilità:** Quanto sei in grado di instaurare, gestire e mantenere relazioni con i fornitori rispettando i principi degli appalti pubblici?

Competenza n. 9: Negoziazioni

- **Domanda n. 9 sulle conoscenze:** Quanto conosci i processi di negoziazione pertinenti agli appalti pubblici?

- **Domanda n. 9 sulle abilità:** Quanto sei in grado di applicare processi e strategie di negoziazione durante le fasi del ciclo di vita degli appalti e la gestione dei contratti rispettando i principi degli appalti pubblici e le norme etiche?

Competenza n. 10: Analisi dei fabbisogni

- **Domanda n. 10 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche per l'individuazione dei fabbisogni?
- **Domanda n. 10 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare tecniche e strumenti di analisi dei fabbisogni per definire le esigenze dell'organizzazione e degli utilizzatori finali in relazione all'oggetto degli appalti?

Competenza n. 11: Analisi del mercato e coinvolgimento del mercato

- **Domanda n. 11 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti di analisi del mercato e le opportune tecniche di coinvolgimento del mercato?
- **Domanda n. 11 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare tecniche di analisi del mercato e coinvolgimento del mercato per comprendere le caratteristiche e le tendenze del mercato dei fornitori?

Competenza n. 12: Strategia di gara

- **Domanda n. 12 sulle conoscenze:** Quanto conosci le diverse strategie di gara, ad esempio i tipi di procedura, l'utilizzo dei lotti e le tipologie di contratto?
- **Domanda n. 12 sulle abilità:** Quanto sei in grado di individuare, tra le varie strategie di gara disponibili, quella più adatta all'appalto in questione, conseguendo nel contempo gli obiettivi dell'organizzazione?

Competenza n. 13: Specifiche tecniche

- **Domanda n. 13 sulle conoscenze:** Quanto conosci i requisiti per la redazione di specifiche tecniche?
- **Domanda n. 13 sulle abilità:** Quanto sei in grado di redigere specifiche tecniche che consentano ai potenziali offerenti di presentare offerte realistiche per soddisfare le esigenze dell'organizzazione?

Competenza n. 14: Documentazione di gara

- **Domanda n. 14 sulle conoscenze:** Quanto conosci i requisiti per la preparazione della documentazione di gara?
- **Domanda n. 14 sulle abilità:** Quanto sei in grado di preparare documenti di gara che comprendano anche opportuni criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione?

Competenza n. 15: Valutazione delle offerte

- **Domanda n. 15 sulle conoscenze:** Quanto conosci il processo di valutazione?
- **Domanda n. 15 sulle abilità:** Quanto sei in grado di valutare le offerte rispetto a criteri predefiniti in maniera oggettiva e trasparente?

Competenza n. 16: Gestione dei contratti

- **Domanda n. 16 sulle conoscenze:** Quanto conosci i principi della gestione dei contratti?
- **Domanda n. 16 sulle abilità:** Quanto sei in grado di supervisionare l'esecuzione dei contratti, garantendo nel contempo la conformità tecnica dei prodotti, dei servizi o delle opere forniti?

Competenza n. 17: Certificazione e pagamento

- **Domanda n. 17 sulle conoscenze:** Quanto conosci il processo di certificazione e pagamento?
- **Domanda n. 17 sulle abilità:** Quanto sei in grado di applicare i principi di verifica e il quadro di controllo finanziario per accertare la conformità giuridica del contratto di appalto prima di procedere al pagamento?

Competenza n. 18: Rendicontazione e valutazione

- **Domanda n. 18 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche di monitoraggio dei contratti?
- **Domanda n. 18 sulle abilità:** Quanto sei in grado di valutare il processo, gli esiti e i risultati di un appalto per trarne insegnamenti su come migliorare le prestazioni degli appalti futuri?

Competenza n. 19: Risoluzione dei conflitti / mediazione

- **Domanda n. 19 sulle conoscenze:** Quanto conosci i processi di risoluzione dei conflitti e mediazione e il funzionamento del sistema dei ricorsi?
- **Domanda n. 19 sulle abilità:** Quanto sei in grado di prevenire e risolvere i conflitti e gestire i reclami nel quadro del sistema nazionale dei ricorsi?

Competenza n. 20: Capacità di adattamento e modernizzazione

- **Domanda n. 20 sulle conoscenze:** Quanto conosci le tecniche e gli strumenti di gestione dei cambiamenti?
- **Domanda n. 20 sulle abilità:** Quanto sei in grado di prevedere i cambiamenti di compiti e circostanze e adattarti ad essi, puntando a imparare e crescere costantemente?

Competenza n. 21: Pensiero analitico e critico

- **Domanda n. 21 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli approcci e gli strumenti di pensiero analitico e critico?
- **Domanda n. 21 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare il pensiero analitico e critico al fine di valutare informazioni e/o situazioni e risolvere problemi?

Competenza n. 22: Comunicazione

- **Domanda n. 22 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche di comunicazione e le modalità per applicare i principi degli appalti pubblici in varie situazioni comunicative?
- **Domanda n. 22 sulle abilità:** Quanto sei in grado di comunicare in maniera efficace adattando il mezzo di comunicazione e il messaggio al pubblico di riferimento, garantendo nel contempo il rispetto dei principi degli appalti pubblici?

Competenza n. 23: Etica e conformità

- **Domanda n. 23 sulle conoscenze:** Quanto conosci i principi e le norme procedurali, nonché gli strumenti, i codici e i documenti di orientamento che contribuiscono ad assicurare la conformità ad essi?
- **Domanda n. 23 sulle abilità:** Quanto sei in grado di assicurare la conformità alle disposizioni, ai principi e alle norme etiche applicabili in materia di appalti pubblici?

Competenza n. 24: Collaborazione

- **Domanda n. 24 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche di collaborazione?
- **Domanda n. 24 sulle abilità:** Quanto sei in grado di promuovere mentalità e processi inclusivi e collaborativi?

Competenza n. 25: Gestione delle relazioni con le parti interessate

- **Domanda n. 25 sulle conoscenze:** Quanto conosci i concetti e i metodi essenziali della gestione delle parti interessate?
- **Domanda n. 25 sulle abilità:** Quanto sei in grado di instaurare un clima di fiducia reciproca che contribuisca a relazioni solide con le parti interessate interne ed esterne?

Competenza n. 26: Gestione del team e leadership

- **Domanda n. 26 sulle conoscenze:** Quanto conosci i concetti e i metodi essenziali della gestione del team?
- **Domanda n. 26 sulle abilità:** Quanto sei in grado di adattare i metodi e le tecniche di gestione e leadership al team e alle circostanze, creando così un clima favorevole al conseguimento degli obiettivi comuni?

Competenza n. 27: Conoscenza dell'organizzazione

- **Domanda n. 27 sulle conoscenze:** Quanto conosci la struttura amministrativa, i processi e le procedure, la cultura interna e il quadro giuridico e strategico della tua organizzazione?
- **Domanda n. 27 sulle abilità:** Quanto sei in grado di comprendere sia la mansione di addetto agli appalti sia la struttura e la cultura della tua organizzazione?

Competenza n. 28: Gestione dei progetti (project management)

- **Domanda n. 28 sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche di gestione dei progetti pertinenti per la pubblica amministrazione?
- **Domanda n. 28 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare strumenti e tecniche di gestione dei progetti per attuare una procedura di appalto e un contratto in maniera efficace?

Competenza n. 29: Orientamento alle prestazioni

- **Domanda n. 29 sulle conoscenze:** Quanto conosci le strategie e i metodi di gestione dei costi e delle prestazioni e gli indicatori chiave di prestazione che aiutano a individuare le inefficienze e a monitorare le prestazioni finanziarie degli appalti e il relativo rapporto costi-benefici?
- **Domanda n. 29 sulle abilità:** Quanto sei in grado di utilizzare strategie e metodi di gestione commerciale e delle prestazioni per massimizzare il rapporto costi-benefici dei contratti di appalto?

Competenza n. 30: Gestione dei rischi e controllo interno

- **Domanda n. 30a sulle conoscenze:** Quanto conosci le mansioni di audit e controllo?
- **Domanda n. 30a sulle abilità:** Quanto sei in grado di espletare le diverse mansioni di ispezione, controllo, audit e valutazione applicabili agli appalti pubblici?
- **Domanda n. 30b sulle conoscenze:** Quanto conosci gli strumenti e le tecniche di gestione dei rischi?
- **Domanda n. 30b sulle abilità:** Quanto sei in grado di monitorare accuratamente i rischi e adottare misure di mitigazione e approcci proattivi per tutelare gli interessi dell'organizzazione?

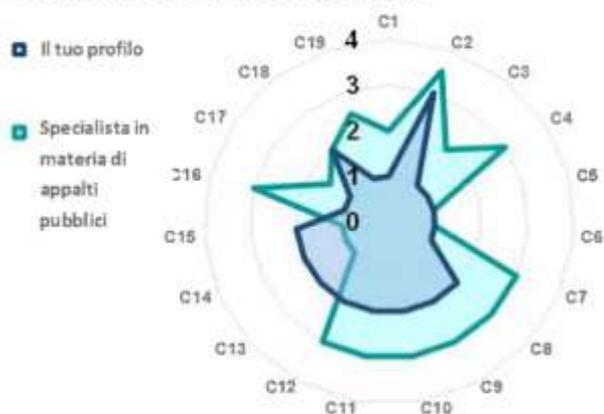
4.I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

4.1. Risultati della valutazione individuale

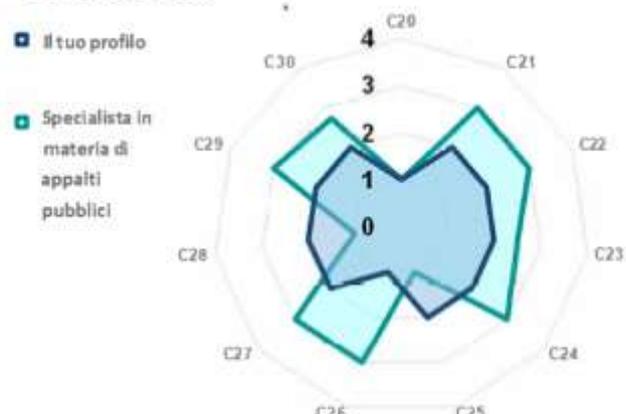
I risultati della valutazione individuale possono essere visualizzati sotto forma di grafici a radar che indicano i punteggi ottenuti per le competenze specifiche per gli appalti e per le competenze trasversali. Per ciascuna competenza, il grafico indica il **livello di professionalità da conseguire** per il profilo professionale in questione e il **punteggio effettivo** ottenuto dall'interessato per la stessa.

Gli interessati possono così individuare rapidamente gli ambiti in cui il loro livello di professionalità attuale raggiunge, supera o non consegue il livello definito come obiettivo per il rispettivo profilo professionale. Gli interessati possono sfruttare le lacune individuate a sostegno della loro carriera e del loro sviluppo professionale, ad esempio cercando attività di apprendimento e sviluppo mirate. All'interno dell'organizzazione, gli interessati possono utilizzare i risultati per suffragare richieste rivolte ai loro superiori in merito alla possibilità di partecipare a misure di formazione volte a rafforzare le loro competenze e sviluppare nuove abilità da cui anche l'organizzazione trarrà beneficio.

Competenze specifiche per gli appalti



Competenze soft



4.2. Risultati della valutazione del profilo

I risultati della valutazione di tutti gli individui con lo stesso profilo professionale possono essere aggregati per ottenere una **valutazione del profilo**.

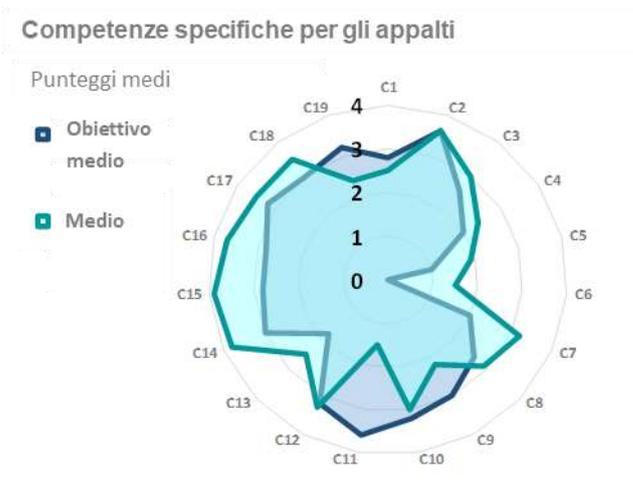
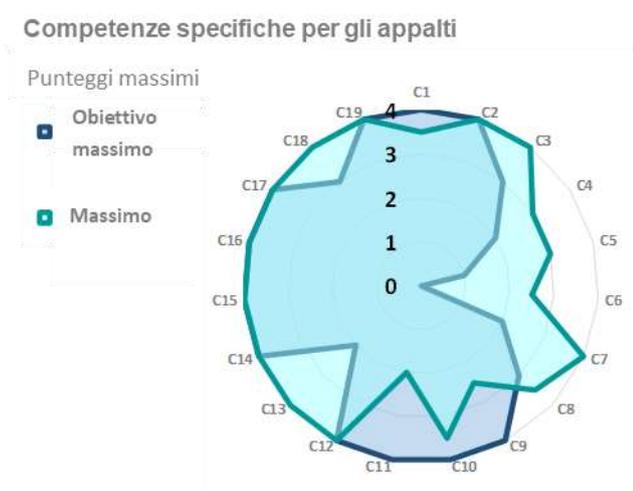
Per ciascun profilo professionale è possibile calcolare i seguenti risultati:

- **punteggio obiettivo:** il livello definito come obiettivo per la competenza in questione in un profilo professionale specifico;
- **punteggio medio:** la media di tutti i risultati della valutazione individuale per lo stesso profilo;
- **punteggio massimo:** il punteggio massimo ottenuto da un individuo per lo stesso profilo.

Il **punteggio medio** aiuta a individuare linee di tendenza comuni ai vari membri del team dell'organizzazione con uno stesso profilo per quanto riguarda punti di forza e punti deboli. Ciò consente all'organizzazione di verificare se vi sono competenze in cui generalmente i professionisti all'interno di un ruolo specifico superano o non raggiungono il livello di professionalità definito come obiettivo. Tali informazioni sono particolarmente preziose a livello strategico poiché indicano alla dirigenza gli ambiti in cui l'organizzazione è particolarmente solida e quelli in cui occorre investire a lungo termine per svilupparne le capacità.

Il **punteggio massimo** consente all'organizzazione di rispondere a una domanda molto diversa: almeno uno dei membri del team con un dato profilo ha il livello massimo di professionalità che l'organizzazione ritiene necessario per ciascuna delle competenze? Rispetto a eventuali carenze individuate nel punteggio medio, la constatazione che nessuno degli

individui con un dato ruolo all'interno dell'organizzazione dispone del livello massimo di professionalità definito come obiettivo può richiedere un'azione più immediata per far fronte a tale lacuna. Ciò è particolarmente rilevante per profili professionali specializzati, come quello di esperto legale o responsabile dei contratti, che dovrebbero disporre di conoscenze o abilità specifiche non possedute da nessun altro nell'organizzazione.



4.3. Risultati della valutazione dell'organizzazione

Aggregando tutti i risultati della valutazione individuale è possibile ottenere una valutazione dell'organizzazione. I risultati possono essere visualizzati, ad esempio, attraverso quattro grafici a radar: due per le competenze specifiche per gli appalti e due per le competenze trasversali.

Per ciascuna competenza, i grafici indicano i seguenti risultati:

- **obiettivo massimo:** il livello massimo definito come obiettivo per tutti i profili professionali considerati insieme;
- **punteggio massimo:** il punteggio massimo raggiunto;
- **obiettivo medio:** la media di tutti i livelli di professionalità definiti come obiettivo;
- **punteggio medio:** la media dei risultati per tutti i profili.

I due insiemi di punteggi aiutano a rispondere a diversi tipi di domande riguardanti l'organizzazione.

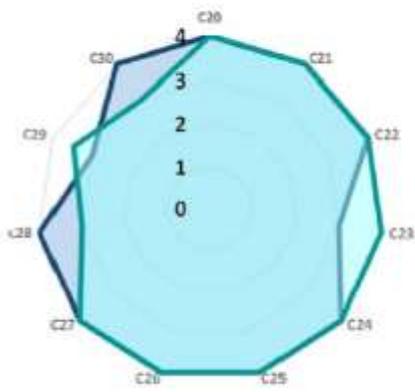
Il **punteggio massimo** consente all'organizzazione di rispondere a una domanda molto diversa: qualcuno nell'organizzazione ha il livello massimo di professionalità che l'organizzazione ritiene necessario per ciascuna delle competenze? Rispetto a eventuali carenze individuate nel punteggio medio, la constatazione che nessuno all'interno dell'organizzazione dispone del livello massimo di professionalità definito come obiettivo può richiedere un'azione più immediata per far fronte a tale lacuna.

Il **punteggio medio** aiuta a individuare linee di tendenza all'interno dell'organizzazione per quanto riguarda punti di forza e punti deboli. Ciò consente all'organizzazione di verificare se vi sono competenze in cui molteplici individui superano o non raggiungono il livello di professionalità definito come obiettivo. Tali informazioni sono particolarmente preziose a livello strategico poiché indicano alla dirigenza gli ambiti in cui l'organizzazione è particolarmente solida e quelli in cui occorre investire a lungo termine per svilupparne le capacità.

Competenze soft

Punteggi medi

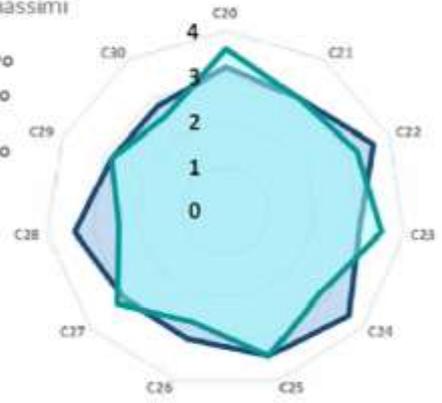
- Obiettivo medio
- Medio



Competenze soft

Punteggi massimi

- Obiettivo massimo
- Massimo



ProcurComp^{EU}
***Quadro europeo
delle competenze
per i professionisti degli
appalti pubblici***

**PARTE III. PROGRAMMA DI
FORMAZIONE GENERICO**

PARTE III. IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE GENERICO PROCURCOMP^{EU}

1. COS'È IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE GENERICO?

Il programma di formazione generico ProcurComp^{EU} è uno degli strumenti che compongono il pacchetto ProcurComp^{EU}. È stato elaborato a partire dalla matrice delle competenze ProcurComp^{EU} e si basa sulle 30 competenze in essa descritte.

Mentre la matrice delle competenze indica i diversi livelli di conoscenze e abilità pertinenti che i professionisti degli appalti pubblici dovrebbero possedere per svolgere correttamente il proprio lavoro, il curriculum di formazione delinea il contenuto delle misure di formazione che possono essere predisposte per sviluppare le competenze professionali e specifiche per gli appalti indicate nella matrice.

Più nello specifico, il programma di formazione descrive i contenuti formativi standard di 30 moduli di formazione riguardanti le competenze elencate nella matrice e i risultati del relativo apprendimento (cfr. tabella 1).

1.1. Obiettivo del programma di formazione generico ProcurComp^{EU}

Dal punto di vista di un'organizzazione o di un'istituzione, il programma di formazione offre una **panoramica di contenuti formativi standard** che le organizzazioni, le amministrazioni pubbliche, le università, gli istituti di formazione e gli enti di certificazione attivi nel settore degli appalti pubblici possono utilizzare come base per elaborare programmi di formazione destinati ai professionisti degli appalti pubblici.

1.2. Struttura del programma di formazione generico ProcurComp^{EU}

I **moduli formativi** forniscono descrizioni delle competenze trattate, l'elenco dei temi che dovrebbero essere affrontati durante un corso di formazione e i risultati dell'apprendimento attesi.

Ciascun modulo formativo è strutturato come segue:

Descrizione della competenza: breve descrizione della competenza trattata dal modulo formativo e tipo di conoscenze richieste per padroneggiare la competenza.

Temi della formazione: argomenti e tematiche che dovrebbero essere affrontati nel modulo formativo.

Risultati dell'apprendimento: le conoscenze e le abilità che i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e applicare a un livello adeguato alla fine della formazione.

1.3. Metodi di formazione e apprendimento orientati al livello di professionalità

Il programma di formazione fornisce una base per la preparazione dei contenuti da trattare nei moduli formativi in funzione dei quattro diversi livelli di professionalità definiti nella matrice delle competenze ProcurComp^{EU}. Anche se i temi della formazione saranno gli stessi in tutti e quattro i livelli, dovranno essere utilizzati **metodi di apprendimento diversi** affinché la formazione contribuisca allo sviluppo delle competenze dal livello base al livello esperto.

La gamma di metodi di formazione e apprendimento che possono essere utilizzati per le misure formative basate sul programma di formazione comprende:

- seminari e laboratori introduttivi;
- conferenze e gruppi di esperti di alto livello;
- formazione in aula;
- apprendimento sul web;
- moduli strutturati di teledidattica;
- apprendimento sul posto di lavoro; nonché
- coaching.

Il programma di formazione intende essere uno **strumento flessibile** e non obbliga a utilizzare un metodo di apprendimento specifico per raggiungere un dato livello di formazione. Sebbene alcuni metodi di formazione siano più adatti per certi livelli formativi (ad esempio, i seminari e i laboratori introduttivi sono modalità tipiche per acquisire un livello di consapevolezza di base, mentre per livelli di professionalità più elevati sono più idonei metodi come l'apprendimento tra pari, lo scambio di buone pratiche, i seminari specializzati), spetta agli utilizzatori del programma di formazione generico ProcurComp^{EU} definire e decidere quali metodi di formazione e apprendimento sono i più adatti per il programma formativo che stanno elaborando.

Analogamente, i risultati dell'apprendimento qui presentati sono indicativi e dovrebbero essere considerati un punto di partenza per lo sviluppo e l'adattamento del contenuto della formazione al contesto nazionale o organizzativo specifico, nonché in termini di obiettivi specifici di formazione, pubblico destinatario, livelli di professionalità e metodi di insegnamento. Poiché esistono modi diversi di guardare ai risultati dell'apprendimento, si rimanda al manuale per la definizione, la scrittura e l'applicazione dei risultati dell'apprendimento.²⁰ Il quadro europeo delle qualifiche è inoltre uno strumento volto a garantire la coerenza tra le tipologie e i livelli delle qualifiche nell'Unione.²¹

²⁰ Cedefop (2017). Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook; https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf.

²¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383&from=EN>.

2. MODULI DEL PROGRAMMA DI FORMAZIONE GENERICO PROCURCOMP^{EU}

MODULO FORMATIVO 1. PIANIFICAZIONE DEGLI APPALTI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La formulazione, lo sviluppo e l'attuazione di una **pianificazione degli appalti** che indichi in quali casi e come dovrebbero essere utilizzati gli appalti pubblici per acquistare in maniera efficace sotto il profilo dei costi i prodotti, i servizi o le opere necessari, conformemente all'impatto strategico auspicato. Ciò dovrebbe tenere conto dei seguenti aspetti:

- le priorità politiche e strategiche dell'organizzazione;
- le politiche pertinenti a livello nazionale;
- i piani di bilancio adottati e le risorse disponibili;
- la convenienza o meno del ricorso agli appalti per soddisfare l'esigenza individuata;
- la necessità di definire priorità e gestire le tempistiche; nonché
- le potenziali opportunità e gli eventuali rischi insiti nel processo di attuazione.

Questa competenza richiede la conoscenza delle priorità strategiche e relative alla pianificazione degli appalti dell'organizzazione, compresi i piani di bilancio e le opzioni per la relativa attuazione, nonché delle pertinenti politiche a livello nazionale.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le priorità politiche e strategiche dell'organizzazione e il legame con le pertinenti politiche a livello nazionale;
- i processi di appalto e le tempistiche per una pianificazione accurata;
- i piani di bilancio adottati, il ciclo di bilancio dell'organizzazione e le risorse disponibili;
- la necessità di definire priorità e gestire le tempistiche;
- le potenziali opportunità e gli eventuali rischi insiti nel processo di attuazione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- raccogliere e consolidare i contributi e gli spunti forniti dai vari reparti a seconda delle loro funzioni nell'ambito dell'organizzazione, nell'ottica di individuare esigenze e risorse;
- definire priorità in linea con le risorse disponibili, individuare possibilità di combinare esigenze e realizzare economie di scala;
- effettuare un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ossia un'analisi dei punti di forza, dei punti deboli, delle opportunità e dei rischi dal punto di vista dell'organizzazione e degli operatori economici;
- valutare se gli appalti pubblici siano o meno la giusta opzione per rispondere all'esigenza identificata e allineare i progetti di appalto al bilancio dell'organizzazione;
- individuare i potenziali rischi dell'attuazione e predisporre un piano di attenuazione dei rischi (cfr. il modulo specializzato);
- sviluppare e redigere la pianificazione degli appalti dell'organizzazione concentrandosi sugli esiti strategici e sui risultati operativi;
- valutare l'attuazione dei precedenti piani di appalto e riferire in merito;
- valutare la maturità del personale/reparto dell'organizzazione addetto agli appalti e proporre una prospettiva per il futuro e una strategia di sviluppo corrispondente.

MODULO FORMATIVO 2. CICLO DI VITA DEGLI APPALTI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Il ciclo di vita degli appalti comprende le varie fasi che vanno dalla pianificazione e dalle attività precedenti la pubblicazione fino alle attività che seguono l'aggiudicazione e alla gestione dei contratti. Ogni fase condiziona la natura di quelle successive. Comprendere il ciclo degli appalti nel suo complesso e le interazioni tra le fasi rispetto a una varietà di procedure è necessario per poter elaborare e attuare solide procedure di appalto. Ciò consente di prevedere i rischi e le opportunità, migliorando così l'efficienza e il rapporto costi-benefici.

Questa competenza richiede la conoscenza del ciclo di vita degli appalti, a partire dalla fase di pre-pubblicazione sino alla fase di post-aggiudicazione, e delle modalità con cui le diverse fasi interagiscono tra loro.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le fasi, i compiti e i processi del ciclo di vita degli appalti pubblici e le modalità con cui essi interagiscono tra loro;
- le sfide comuni connesse ai legami tra le diverse fasi del ciclo di vita degli appalti;
- le buone pratiche di gestione del ciclo di vita degli appalti, per quanto riguarda ad esempio gli strumenti di tracciamento, la comunicazione e il miglioramento continuo;
- i quadri di riferimento interni dell'organizzazione per quanto riguarda i processi di appalto.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere le fasi, i compiti e i processi del ciclo di vita degli appalti pubblici e le modalità con cui essi interagiscono tra loro;
- dare attuazione alle diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, comprendendo in che modo ciascuna di esse interagisce con le altre;
- sfruttare le opportunità e prevedere i rischi insiti nelle altre fasi;
- prevedere i rischi e le sfide tra una fase e l'altra;
- valutare l'attuazione delle varie fasi e riferire in merito;
- assimilare gli insegnamenti tratti dalle procedure precedenti;
- assicurare il trasferimento di conoscenze tra le varie fasi;
- individuare le inefficienze operative degli appalti precedenti;
- elaborare politiche e strumenti interni dell'organizzazione volti a sfruttare i legami tra le fasi del processo di appalto per massimizzare l'efficienza;
- definire obiettivi e strategie dell'organizzazione per migliorare l'approccio generale agli appalti pubblici all'interno della stessa.

MODULO FORMATIVO 3. NORMATIVA IN MATERIA DI APPALTI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

I professionisti degli appalti pubblici devono comprendere ed essere in grado di applicare i pertinenti **quadri giuridici nazionali e dell'UE** e i principi di non discriminazione, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità e sana gestione finanziaria. Ciò comprende ambiti giuridici e politiche affini, tra cui:

- le norme in materia di concorrenza, pubblica amministrazione, norme sulle procedure, sull'ambiente, norme sociali e sul diritto del lavoro, gli obblighi di accessibilità e i diritti di proprietà intellettuale;
- le norme in materia di contabilità, di bilancio e di finanziamenti dell'UE;
- la materia dei ricorsi;
- le misure di lotta alla corruzione e alla frode;
- gli eventuali obblighi internazionali pertinenti.

La conoscenza della normativa è inoltre essenziale per comprendere e garantire l'impatto desiderato sul sistema degli appalti e sulle catene di fornitura (supply chain).

Questa competenza richiede la conoscenza della normativa in materia di appalti a livello nazionale e dell'UE nonché di ambiti giuridici affini e delle relative implicazioni per gli appalti pubblici.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i principi fondamentali degli appalti pubblici;
- la normativa in materia di appalti pubblici a livello dell'UE, nazionale e subnazionale;
- ambiti giuridici affini, tra cui le norme in materia di concorrenza, pubblica amministrazione, norme sulle procedure, sull'ambiente, norme sociali e sul diritto del lavoro, obblighi di accessibilità e i diritti di proprietà intellettuale;
- le norme in materia di contabilità, di bilancio e di finanziamenti dell'UE;
- la materia dei ricorsi;
- le norme e i requisiti in materia di lotta alla corruzione e alla frode;
- gli eventuali obblighi internazionali pertinenti.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere in che modo sono regolamentati gli appalti pubblici a livello dell'UE, nazionale e subnazionale, se del caso, e come monitorare gli sviluppi legislativi;
- comprendere le implicazioni e le ripercussioni della normativa in materia di appalti pubblici sul sistema degli appalti e sulla catena di fornitura;
- comprendere e padroneggiare la normativa riguardante ambiti affini agli appalti pubblici (comprese le norme in materia di concorrenza, pubblica amministrazione, norme sulle procedure, sull'ambiente, norme sociali e sul diritto del lavoro, sul bilancio, sugli illeciti penali, nonché gli obblighi di accessibilità e i diritti di proprietà intellettuale);
- reperire le sentenze pertinenti della Corte di giustizia dell'Unione europea e basarsi su di esse per prendere decisioni durante il processo di appalto;
- elaborare sistemi, strumenti e procedure che promuovano la conformità alle norme e alle procedure.

MODULO FORMATIVO 4. APPALTI ELETTRONICI E ALTRI STRUMENTI INFORMATICI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

I **sistemi per gli appalti elettronici e altri strumenti informatici** sostengono il ciclo di vita degli appalti, dalla pubblicazione degli avvisi e dei bandi di gara al pagamento finale. Riducono gli oneri amministrativi, migliorano l'efficienza e rafforzano la trasparenza e l'affidabilità delle procedure di appalto. Tra gli strumenti essenziali figurano:

- strumenti inerenti alla fase preparatoria, ad esempio TED e le piattaforme nazionali per gli appalti, i sistemi di notifica elettronica, i documenti e i modelli di gara standardizzati;
- strumenti inerenti alla fase di presentazione delle offerte, ad esempio il sistema di presentazione elettronica delle offerte, il documento di gara unico europeo ed e-Certis;
- strumenti inerenti alla fase di gestione elettronica della gara, ad esempio i cataloghi elettronici, le piattaforme per gli appalti elettronici, i sistemi dinamici di acquisizione, i sistemi per lo svolgimento di aste elettroniche e i sistemi di fatturazione elettronica;
- altri strumenti informatici inerenti alla trasparenza dei dati e alla lotta alla frode e alla corruzione, quali ad esempio i registri delle imprese e dei contratti pubblici.

La trasformazione digitale del settore degli appalti pubblici richiede un approccio proattivo costante per poter trarre vantaggio dai migliori strumenti disponibili. Richiede inoltre una formazione continuativa.

Questa competenza richiede la conoscenza delle piattaforme e delle funzionalità per gli appalti elettronici utilizzate all'interno dell'organizzazione, compresi i sistemi per gli appalti nazionali e dell'UE e altri sistemi e strumenti informatici a supporto.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i sistemi per gli appalti elettronici a livello nazionale e dell'UE;
- gli strumenti essenziali per gli appalti elettronici, compresi i sistemi di notifica elettronica, presentazione elettronica delle offerte, aggiudicazione elettronica e fatturazione elettronica;
- gli indicatori riguardanti gli appalti elettronici che possono essere utilizzati per elaborare analisi statistiche per le organizzazioni;
- le norme in materia di trasparenza negli appalti pubblici e accessibilità delle TIC.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- utilizzare i sistemi e gli strumenti per gli appalti elettronici disponibili per attuare le procedure di appalto pubblico;
- utilizzare altri strumenti informatici (ad esempio i registri di contratti e lo strumento Arachne) in grado di contribuire ad assicurare maggiore trasparenza e prevenire e/o individuare la corruzione nel settore degli appalti pubblici;
- utilizzare strumenti più avanzati inerenti agli appalti elettronici, come ad esempio i sistemi di gestione dei fornitori, i sistemi per lo svolgimento di aste elettroniche e i cataloghi elettronici, se del caso;
- analizzare e utilizzare i dati raccolti mediante i sistemi per gli appalti elettronici per migliorare le procedure e i processi dell'organizzazione;
- elaborare indicatori relativi agli appalti elettronici per l'organizzazione;
- individuare nuovi strumenti informatici che potrebbero aumentare l'efficienza degli appalti dell'organizzazione, compresa l'accessibilità delle TIC;
- definire la strategia e le procedure dell'organizzazione per l'utilizzo dei sistemi per gli appalti elettronici e di altri strumenti informatici.

MODULO FORMATIVO 5. APPALTI SOSTENIBILI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Gli **appalti pubblici sostenibili** integrano gli obiettivi strategici delle politiche pubbliche nelle procedure di appalto [appalti pubblici verdi, appalti pubblici socialmente responsabili, appalti atti a garantire un'effettiva concorrenza e la partecipazione delle piccole e medie imprese (PMI)]. Contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale degli appalti, a conseguire obiettivi di carattere sociale e a migliorare il rapporto costi-benefici per l'organizzazione e la società in generale. Gli obiettivi di sostenibilità possono essere attuati in molti modi, ad esempio attraverso:

- criteri di esclusione che richiedono ai contraenti e ai subappaltatori un livello minimo di conformità alle norme ambientali e sociali;
- criteri di selezione atti a verificare l'idoneità dell'offerente a conseguire obiettivi ambientali e sociali; specifiche tecniche che includono considerazioni sociali e ambientali, quali i requisiti in materia di etichettatura o i processi di produzione sostenibili;
- tecniche di valutazione, come il calcolo del costo del ciclo di vita e l'utilizzo di criteri di aggiudicazione di tipo ambientale o sociale;
- clausole di esecuzione del contratto volte a monitorare e imporre il rispetto di rigorose norme di sostenibilità;
- normative settoriali che prevedono, ad esempio, livelli minimi di efficienza energetica nonché norme orizzontali quali gli obblighi di accessibilità;
- piani d'azione verdi o sociali a livello nazionale che definiscono misure di sostegno o obiettivi.

Questa competenza richiede la conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione in materia di sostenibilità (ambientale e sociale) e delle politiche nazionali correlate, nonché degli strumenti, delle norme e delle tecniche di cui è possibile avvalersi per integrare tali obiettivi nel processo di appalto.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- principi e norme degli appalti pubblici verdi e degli appalti socialmente responsabili, compresi quelli che agevolano la partecipazione delle PMI e delle imprese sociali;
- i piani d'azione verdi e sociali e i relativi obiettivi a livello nazionale;
- gli aspetti riguardanti la sostenibilità, i criteri di selezione e di aggiudicazione e gli obblighi di accessibilità;
- gli strumenti, i metodi e le soluzioni a sostegno degli appalti sostenibili, come ad esempio le tecniche di calcolo dei costi del ciclo di vita e le etichette;
- esempi di normative settoriali.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere e prevedere le potenziali sfide e i benefici attesi degli appalti sostenibili;
- individuare opportunità per integrare gli obiettivi di sostenibilità nelle procedure di appalto;
- utilizzare gli strumenti, i metodi e le soluzioni a sostegno degli appalti sostenibili, come ad esempio le norme, gli standard, le tecniche di calcolo dei costi del ciclo di vita e le etichette;
- definire criteri di selezione e di aggiudicazione per appalti pubblici verdi, appalti pubblici socialmente responsabili e appalti pubblici favorevoli alle PMI;
- garantire il rispetto degli obblighi di accessibilità;
- integrare clausole di esecuzione del contratto e criteri di aggiudicazione per appalti pubblici verdi, appalti pubblici socialmente responsabili e appalti pubblici favorevoli alle PMI nella documentazione di gara;
- utilizzare appalti riservati per facilitare l'accesso alle opportunità di appalto per gli operatori che hanno un impatto sociale positivo;
- mantenere l'accesso al mercato per i fornitori, nonostante l'utilizzo di criteri rispettosi dell'ambiente;
- comunicare al mercato i requisiti per gli appalti pubblici verdi e per gli appalti pubblici socialmente responsabili e rendere visibile il lavoro sugli appalti sostenibili;
- elaborare politiche e obiettivi realistici in materia di appalti sostenibili su misura per l'organizzazione;
- assegnare risorse e dotazioni finanziarie agli appalti pubblici verdi e agli appalti socialmente responsabili.

MODULO FORMATIVO 6. APPALTI PER L'INNOVAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Gli **appalti per l'innovazione** sono appalti pubblici che prevedono:

- l'acquisizione di un processo di innovazione (ad esempio l'acquisto di servizi di ricerca e sviluppo), oppure
- l'acquisizione dei risultati di un'innovazione ideata da terzi (ossia l'acquisto di soluzioni innovative).

Gli appalti per l'innovazione, da un lato, contribuiscono a modernizzare i servizi pubblici e, dall'altro, offrono alle imprese la possibilità di sviluppare nuovi mercati. Attraverso l'elaborazione di una strategia lungimirante per questa tipologia di appalti e la valutazione delle soluzioni alternative concorrenti, le stazioni appaltanti possono dare impulso all'innovazione dal lato della domanda per rispondere alle esigenze a breve, medio e lungo termine. Una strategia ben congegnata in materia di appalti per l'innovazione riduce il rischio di mancato o scarso rendimento delle innovazioni acquisite, prevedendo un approccio graduale con le seguenti fasi: progettazione della soluzione, creazione del prototipo, sviluppo, prove in fase di sviluppo e collaudo del prodotto.

Questa competenza richiede la conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione in materia di innovazione e delle politiche nazionali correlate, nonché degli strumenti e delle tecniche di cui è possibile avvalersi per integrare tali obiettivi nel processo di appalto.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i principi degli appalti per l'innovazione;
- gli obiettivi, le strategie e i piani d'azione nazionali in materia di innovazione;
- gli strumenti e le tecniche disponibili per integrare gli obiettivi in materia di innovazione nei processi di appalto;
- procedure che comportano l'appalto di servizi di R&S: le procedure di appalto pre-commerciale e di partenariato per l'innovazione;
- il dialogo competitivo;
- strategie di dialogo precoce con il mercato, in particolare consultazioni preliminari di mercato.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- sostenere l'attuazione di procedure di aggiudicazione di appalti per l'innovazione;
- comprendere in che modo vengono attuati gli aspetti degli appalti per l'innovazione e quali sono i benefici;
- individuare e sfruttare le opportunità per aprire le procedure di appalto pianificate a fornitori più innovativi;
- applicare le varie tecniche per l'apertura di qualsiasi tipo di procedura di appalto e di contratto a offerte innovative (ad esempio, specifiche funzionali, varianti, criteri di selezione e aggiudicazione favorevoli all'innovazione, standard, etichette di qualità, indicatori chiave di prestazione e condizioni in materia di diritti di proprietà intellettuale favorevoli all'innovazione);
- elaborare uno studio di fattibilità a sostegno di appalti pre-commerciali e appalti pubblici per soluzioni innovative;
- attuare procedure di appalto pre-commerciale e di partenariato per l'innovazione;
- individuare e sfruttare le opportunità per fare leva sulla pianificazione degli appalti dell'organizzazione per incentivare l'innovazione sul mercato;
- attuare procedure avanzate di aggiudicazione di appalti per l'innovazione, come ad esempio il dialogo competitivo;
- integrare obiettivi e politiche in materia di appalti per l'innovazione nelle prospettive e strategie dell'organizzazione;
- comunicare la pianificazione e gli obiettivi a medio e lungo termine al mercato e raccogliere il feedback di quest'ultimo sugli obiettivi in materia di appalti.

MODULO FORMATIVO 7. CONOSCENZE SPECIFICHE PER CATEGORIA MERCEOLOGICA

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Le **conoscenze specifiche per categoria merceologica** sono fondamentali per la procedura di appalto. È necessario comprendere con chiarezza le caratteristiche della categoria di prodotti, servizi o opere da acquisire, anche coinvolgendo a tal fine esperti e parti interessate (professionisti e utilizzatori finali). La strategia di gara e i documenti di gara devono essere appositamente studiati per soddisfare l'esigenza individuata e massimizzare il rapporto costi-benefici.

Questa competenza richiede la conoscenza delle caratteristiche e delle specificità di una o più categorie di prodotti, servizi o opere, compresi fornitori, parametri tecnici e condizioni di mercato.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le tecniche avanzate di ricerca di mercato e le relative fonti;
- le strategie di gestione delle categorie e le relative analisi;
- i processi di acquisto e le modalità per applicarli a diversi settori;
- i requisiti giuridici e normativi che si applicano alla categoria di prodotti, servizi o opere;
- il processo di raccolta, classificazione e analisi dei dati storici sugli acquisti dell'organizzazione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- individuare i requisiti giuridici e normativi che si applicano a prodotti, servizi o opere di una categoria specifica;
- predisporre un piano di acquisto su misura e attuare processi di acquisto;
- raccogliere e segmentare i dati sulla spesa sulla base dei fornitori di una categoria specifica;
- elaborare specifiche tecniche che sfruttino le conoscenze specifiche per categoria;
- elaborare un indice di prezzo per una specifica categoria di appalti;
- raccogliere, classificare e analizzare i dati storici sugli acquisiti di una specifica categoria di appalti;
- individuare i fattori che guidano il mercato e quelli che influenzano la gestione delle categorie;
- elaborare una strategia di gestione delle categorie a livello dell'organizzazione, definendo le categorie pertinenti e monitorando i risultati;
- elaborare sistemi, strumenti e orientamenti per l'attuazione delle migliori pratiche di gestione delle categorie.

MODULO FORMATIVO 8. GESTIONE DEI FORNITORI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **gestione dei fornitori** comporta l'instaurazione e il mantenimento di relazioni efficaci con i fornitori attuali e potenziali. È essenziale per garantire il buon esito dei contratti vigenti e delle gare d'appalto future. Inoltre, una maggiore conoscenza dei fornitori può aiutare i professionisti degli appalti pubblici a promuovere catene di fornitura più solide, etiche, responsabili ed economicamente vantaggiose attraverso canali di comunicazione aperti con le aziende fornitrici, in particolare le PMI. Fornire informazioni, orientamento ed eventualmente assistenza e formazione ai fornitori (ad esempio sull'uso degli appalti elettronici) è un modo efficace per conseguire tali obiettivi, garantendo al contempo che la comunicazione con gli operatori economici durante la fase di gara sia conforme ai principi degli appalti pubblici (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e alle norme etiche.

Questa competenza richiede la conoscenza delle strategie e dei processi necessari per instaurare e gestire le relazioni con i fornitori nel rispetto dei principi degli appalti pubblici.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti e gli strumenti essenziali per la gestione dei fornitori e delle loro prestazioni;
- le opportune strategie di comunicazione con i fornitori;
- i principi degli appalti pubblici importanti per la gestione dei fornitori;
- gli strumenti e le tecniche per monitorare, analizzare e promuovere le prestazioni dei fornitori.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere i benefici, i rischi e i fattori di successo essenziali della gestione dei fornitori;
- utilizzare opportuni strumenti e tecniche per monitorare, analizzare e promuovere le prestazioni dei fornitori;
- fornire feedback ai fornitori e agli operatori economici in maniera adeguata;
- instaurare e mantenere relazioni corrette con i fornitori;
- prevedere e attenuare i rischi riguardanti le prestazioni dei fornitori;
- gestire potenziali controversie con i fornitori;
- individuare opportunità per adeguare le politiche e le pratiche dell'organizzazione per tenere conto delle esigenze dei fornitori;
- elaborare strategie e strumenti per promuovere un coinvolgimento costruttivo dei fornitori;
- sfruttare le relazioni strategiche con i fornitori per esercitare un impatto positivo sul mercato, ad esempio promuovendo catene di fornitura etiche;
- elaborare contenuti formativi destinati a fornitori e operatori economici;

MODULO FORMATIVO 9. NEGOZIAZIONI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Le **negoziazioni** possono essere utilizzate per tutelare e promuovere gli interessi dell'organizzazione e, in ultima analisi, del beneficiario finale, allo scopo di massimizzare il rapporto costi-benefici. Lo scopo delle negoziazioni è di raggiungere un accordo tra la stazione appaltante e il fornitore, nonostante le possibili divergenze di interessi, circa le modalità per migliorare le offerte presentate al fine di soddisfare meglio i termini e le condizioni indicati nei documenti di gara. Le negoziazioni devono essere condotte nel rispetto dei principi generali degli appalti (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e delle norme etiche e di integrità.

Questa competenza richiede la conoscenza delle strategie di negoziazione da utilizzare nelle varie fasi del ciclo di vita degli appalti e nella gestione dei contratti, nel rispetto dei principi degli appalti pubblici.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- il processo e le fasi della negoziazione;
- le tecniche e le strategie di negoziazione;
- i diversi stili di negoziazione e i possibili errori da evitare durante le negoziazioni;
- la previsione e la gestione dei rischi insiti nelle negoziazioni.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere cosa significa negoziare nel quadro degli appalti pubblici e quando è possibile farlo;
- comprendere i concetti e le tecniche essenziali del processo di negoziazione;
- sostenere il processo di negoziazione raccogliendo dati giustificativi;
- definire gli obiettivi della negoziazione;
- pianificare e preparare una strategia di negoziazione;
- avviare, condurre e concludere negoziazioni;
- riconoscere i diversi stili di negoziazione e saperli adattare;
- individuare e prevedere i rischi insiti nelle negoziazioni;
- prevedere ed evitare errori nelle negoziazioni;
- attuare strategie di negoziazione complesse;
- applicare i principi della teoria dei giochi alle negoziazioni.

MODULO FORMATIVO 10. ANALISI DEI FABBISOGNI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

L'**analisi dei fabbisogni** è il processo volto a stabilire quali siano le necessità, anche sotto il profilo dei possibili impatti ambientali o in termini di rapporto costi-benefici, rispetto all'oggetto dell'appalto. Esistono vari modi per eseguire tale analisi, tra cui:

- relazionarsi con le parti interessate interne ed esterne, in seno all'organizzazione stessa o presso terzi, allo scopo di identificarne i fabbisogni;
- tradurre i fabbisogni individuati nella programmazione degli appalti per l'acquisto di prodotti o servizi o secondo quanto previsto dal piano di bilancio dell'organizzazione;
- prendere in considerazione la possibile aggregazione dei fabbisogni in relazione a un medesimo oggetto.

Questa competenza richiede la conoscenza delle tecniche e degli strumenti di valutazione dei fabbisogni che permettono di definire le esigenze fondamentali dell'organizzazione e degli utilizzatori finali in relazione all'oggetto degli appalti.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i principi, le strategie, le tecniche e gli strumenti di analisi dei fabbisogni;
- le tecniche e gli strumenti di aggregazione dei fabbisogni;
- le migliori pratiche per la raccolta dei dati e la collaborazione;
- le consultazioni delle parti interessate interne, l'individuazione e l'analisi dei fabbisogni.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere la definizione dell'analisi dei fabbisogni e le fasi per effettuarla;
- comprendere la nozione di aggregazione dei fabbisogni;
- consultare le pertinenti parti interessate interne in merito ai fabbisogni e ai requisiti di appalto;
- elaborare una relazione di analisi dei fabbisogni di base;
- contribuire all'analisi dei fabbisogni e all'interpretazione dei dati;
- individuare le opportunità per aggregare i fabbisogni;
- utilizzare tecniche e strumenti avanzati di analisi dei fabbisogni;
- decidere in merito ai fabbisogni prioritari e all'aggregazione dei fabbisogni;
- individuare quando ricorrere a periti tecnici per appalti complessi;
- definire i processi di individuazione dei fabbisogni per l'organizzazione;
- proporre soluzioni per raggruppare i fabbisogni correlati al fine di incoraggiare la concorrenza e realizzare economie di scala.

MODULO FORMATIVO 11. ANALISI DEL MERCATO E COINVOLGIMENTO DEL MERCATO

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

L'analisi del mercato permette di acquisire un quadro approfondito dei prodotti e dei servizi che possono (o non possono) essere reperiti sul mercato e delle condizioni a cui è possibile ottenerli. Prevede la raccolta di informazioni sui principali fattori di mercato (quali fattori politici, ambientali, tecnologici, sociali) e sui potenziali offerenti. Tali informazioni possono essere utilizzate per definire la strategia di gara (ad esempio la suddivisione in lotti), la base d'asta e i criteri di selezione e aggiudicazione che meglio perseguono gli obiettivi dell'organizzazione.

Il **coinvolgimento del mercato** è un processo di dialogo e consultazione che permette di individuare potenziali offerenti e soluzioni, di rilevare i divari tra i fabbisogni espressi e la capacità del mercato di rispondere ai fabbisogni o di informare il mercato riguardo a un appalto imminente. È possibile il ricorso a diverse tecniche di coinvolgimento del mercato, quali ad esempio questionari, dialoghi tecnici, giornate a porte aperte, invio diretto di e-mail ai fornitori, a condizione che siano rispettati i principi degli appalti pubblici (non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) e le norme in materia di etica, privacy, riservatezza e integrità, onde garantire una concorrenza effettiva ed equa.

Questa competenza richiede la conoscenza delle tecniche e degli strumenti di analisi del mercato e di coinvolgimento del mercato di cui è possibile avvalersi per comprendere le caratteristiche del mercato dei fornitori nonché le condizioni e le tendenze di mercato, al fine di definire la strategia di gara.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti essenziali dell'analisi del mercato e del coinvolgimento del mercato nel contesto degli appalti pubblici;
- gli strumenti e le tecniche essenziali di analisi del mercato e coinvolgimento del mercato;
- i pertinenti limiti e le restrizioni alla comunicazione con i potenziali fornitori;
- i processi e le strategie di acquisizione di fornitori;

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- condurre una previa consultazione del mercato nel rispetto dei principi degli appalti pubblici;
- elaborare una relazione di valutazione dell'acquisizione di fornitori senza coinvolgerli;
- analizzare i risultati del processo di analisi del mercato e di coinvolgimento del mercato e utilizzarli per elaborare specifiche tecniche;
- individuare proattivamente le opportunità sul mercato per soddisfare esigenze attuali e future;
- elaborare una strategia di analisi del mercato e di coinvolgimento del mercato che rifletta la strategia di appalto;
- prevedere i rischi di mercato per la strategia di gara;
- allineare la strategia di gara dell'organizzazione alle tendenze del mercato;
- influenzare i mercati dei fornitori attraverso un costante dialogo con il mercato.

MODULO FORMATIVO 12. STRATEGIA DI GARA

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

L'elaborazione della **strategia di gara** prevede l'utilizzo mirato di diverse componenti del ciclo di vita degli appalti allo scopo di tenere in considerazione e sfruttare le condizioni relative all'oggetto del contratto e definire il processo più appropriato e incisivo per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione e garantire un'effettiva concorrenza. Tale processo comprende l'individuazione dell'alternativa più adatta tra:

- i tipi di procedure di appalto;
- gli appalti autonomi o congiunti;
- le caratteristiche della procedura, ad esempio l'ambito di applicazione, la durata e la suddivisione in lotti;
- le tecniche e gli strumenti per la presentazione elettronica delle offerte (aste e cataloghi elettronici e sistemi dinamici di acquisto);
- le tipologie di contratto (ad esempio trattativa privata o accordo quadro) e le clausole di esecuzione del contratto.

Questa competenza richiede la conoscenza della gamma di strategie di gara disponibili e delle loro componenti (ad esempio in termini di scelta e caratteristiche delle procedure, degli strumenti di presentazione delle offerte, delle tipologie di contratto) al fine di conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i tipi di procedure di appalto;
- gli appalti autonomi o congiunti;
- le caratteristiche della procedura, quali ambito di applicazione, durata e suddivisione in lotti, nonché le tecniche e gli strumenti di presentazione elettronica delle offerte (aste e cataloghi elettronici, sistemi di acquisizione dinamici);
- le tipologie di contratto (ad esempio trattativa privata o accordo quadro) e le clausole di esecuzione del contratto.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere le principali opzioni per definire una strategia di gara e le relative necessità e il contesto del mercato;
- sostenere l'attuazione della strategia di gara, individuare e applicare le procedure e gli strumenti pertinenti;
- scegliere il giusto approccio di appalto per ciascun acquisto;
- definire l'ambito di applicazione e la durata di una procedura;
- attuare le fasi essenziali per la progettazione di una strategia di gara;
- attuare procedure di aggiudicazione di appalti transfrontalieri congiunti;
- sfruttare l'intera gamma di opzioni strategiche disponibili ai fini dell'elaborazione di una strategia di gara;
- adeguare la strategia di gara alle diverse esigenze e circostanze di mercato;
- gestire approcci funzionali trasversali agli acquisti;
- gestire i rischi dei comportamenti anticoncorrenziali;
- elaborare strategie e strumenti per adattare le strategie di gara alle diverse esigenze e circostanze di mercato;
- monitorare l'attuazione e adattare la strategia dell'organizzazione integrando gli insegnamenti tratti dalle precedenti procedure di appalto.

MODULO FORMATIVO 13. SPECIFICHE TECNICHE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **redazione delle specifiche tecniche** consiste nel trasformare le conclusioni dell'analisi dei fabbisogni e dell'analisi del mercato in specifiche e criteri di valutazione concreti da poter utilizzare ai fini della valutazione delle offerte e dell'aggiudicazione del contratto. A tale fine occorre, tra l'altro, fissare requisiti minimi oggettivi e non eccessivamente prescrittivi per quanto riguarda l'oggetto dell'appalto, onde evitare un'inutile limitazione della concorrenza. Per favorire un percorso di innovazione e di miglioramento continuo è fondamentale assicurare che le specifiche tecniche siano incentrate sui risultati e adeguate alle esigenze future. Già in fase di redazione delle specifiche tecniche, gli acquirenti pubblici dovrebbero provvedere a definire i criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che saranno utilizzati per valutare le offerte e individuare quella economicamente più vantaggiosa. Le specifiche tecniche possono contenere anche riferimenti a norme e standard atti a garantire una comprensione comune, trasparenza e parità di trattamento.

Questa competenza richiede la conoscenza degli strumenti per redigere specifiche tecniche che consentano ai potenziali offerenti di presentare offerte realistiche per soddisfare direttamente le esigenze di base dell'organizzazione.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- il ruolo e il formato delle specifiche tecniche;
- l'adattamento dei modelli in fase di redazione delle specifiche tecniche;
- la definizione di specifiche tecniche utilizzando i requisiti di prestazione o funzionali oppure facendo riferimento alle norme;
- la formulazione di criteri di selezione e aggiudicazione e le modalità con cui interagiscono con le specifiche tecniche;
- i meccanismi di ponderazione e attribuzione di punteggio per criteri non economici.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere il ruolo e il formato corretti delle specifiche tecniche nell'ambito di una procedura di appalto;
- comprendere le implicazioni delle norme nazionali e dell'UE per l'elaborazione delle specifiche tecniche;
- sostenere la redazione delle specifiche tecniche;
- elaborare specifiche tecniche che riflettano gli esiti dell'analisi dei fabbisogni e dell'analisi del mercato;
- utilizzare i requisiti di prestazione o funzionali oppure fare riferimento alle norme e agli standard nelle specifiche tecniche
- definire i meccanismi di ponderazione e attribuzione di punteggio da utilizzare nell'ambito delle procedure di appalto;
- raccogliere dati per rifinire le specifiche;
- adattare l'approccio di redazione delle specifiche tecniche alle diverse esigenze e ai diversi mercati;
- assicurare che le specifiche tecniche vengano adattate alla fase di gestione dei contratti;
- definire le politiche e gli orientamenti dell'organizzazione per la redazione di specifiche tecniche in linea con le migliori pratiche internazionali e conformi alle norme nazionali e dell'UE;
- monitorare le prestazioni e individuare gli insegnamenti appresi.

MODULO FORMATIVO 14. DOCUMENTAZIONE DI GARA

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

L'avvio di una procedura di appalto presuppone la predisposizione della **documentazione di gara** e la definizione dei criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che costituiscono il fondamento della decisione di aggiudicazione del contratto. La documentazione di gara (oltre a contenere le specifiche tecniche) spiega i requisiti amministrativi della procedura, motiva il valore stimato dell'appalto e indica i termini e le condizioni di presentazione e valutazione delle offerte e di aggiudicazione del contratto. Possono essere indicati anche altri elementi, come un progetto di disposizioni contrattuali, le condizioni di annullamento della gara d'appalto, nonché disposizioni in materia di modifica, esecuzione e risoluzione del contratto ecc.

Questa competenza richiede la conoscenza del contenuto della documentazione di gara, compresi i criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione che costituiscono il fondamento della decisione di aggiudicazione dei contratti, al fine di garantire il buon esito della procedura di appalto.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- l'elaborazione di criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione;
- i requisiti amministrativi delle procedure di appalto pubblico;
- la conformità alla normativa nazionale e dell'UE;
- l'integrazione del punto di vista degli operatori economici e degli esiti dell'analisi e della consultazione del mercato;

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- individuare correttamente i documenti che dovrebbero figurare in un fascicolo di gara;
- utilizzare i formati e modelli di documenti pertinenti per massimizzare la partecipazione degli operatori economici all'elaborazione di:
 - a. criteri di selezione, esclusione e aggiudicazione;
 - b. istruzioni per gli offerenti;
 - c. altri documenti di gara applicabili;
- stabilire modalità di misurazione delle prestazioni da utilizzare durante la fase di gestione dei contratti;
- individuare il modello di contratto appropriato;
- pubblicare avvisi di gara;
- integrare requisiti tecnici, commerciali e ambientali nella documentazione di gara;
- integrare requisiti funzionali nella documentazione di gara;
- elaborare una strategia dell'organizzazione per quanto riguarda la documentazione di gara che sia conforme al pertinente quadro giuridico;
- effettuare un esame della conformità della documentazione di gara.

MODULO FORMATIVO 15. VALUTAZIONE DELLE OFFERTE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Il processo di **valutazione delle offerte** deve garantire che le offerte siano valutate in maniera oggettiva, giuridicamente conforme e in relazione ai criteri di esclusione, selezione e aggiudicazione definiti nel bando di gara, al fine di individuare l'offerta economicamente più vantaggiosa. La commissione di valutazione dovrebbe essere guidata da funzionari esperti con una considerevole esperienza e perfettamente consapevoli dei ruoli, delle responsabilità e degli obblighi procedurali loro incombenti, sostenuti da tecnici esperti del settore oggetto dell'appalto, anche per quanto riguarda la valutazione di norme ed etichette. Il processo dovrebbe essere documentato, al fine di indicare i giustificativi e la logica dell'aggiudicazione.

Questa competenza richiede la conoscenza del processo di valutazione adatto a seconda del tipo di procedura di appalto, compresi il ruolo e le responsabilità della commissione di valutazione, al fine di assicurare che tutte le offerte siano valutate in maniera oggettiva e trasparente rispetto a criteri predefiniti.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le fasi del processo di valutazione;
- il ruolo e le responsabilità della commissione di valutazione;
- i principi degli appalti pubblici.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere i ruoli e le responsabilità essenziali nel processo di valutazione delle offerte;
- elaborare la documentazione pertinente per il processo di valutazione delle offerte;
- partecipare a una commissione di valutazione;
- fornire feedback agli offerenti;
- verificare l'assenza di conflitti di interessi tra i membri della commissione di valutazione;
- pubblicare un avviso di aggiudicazione e un avviso di annullamento;
- individuare e mobilitare commissioni di valutazione con un opportuno livello di conoscenze ed esperienze;
- assicurare che le valutazioni siano effettuate in maniera equa, trasparente e sistematica;
- risolvere casi complessi di conflitti di interesse durante la valutazione delle offerte.

MODULO FORMATIVO 16. GESTIONE DEI CONTRATTI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **gestione dei contratti** è l'insieme delle operazioni volte ad assicurare che l'oggetto dell'appalto sia consegnato nei termini e alle condizioni stabiliti nelle specifiche tecniche e nel contratto e conformemente a tutti gli obblighi giuridici e alle specifiche tecniche. Sono contemplati in questa attività aspetti inerenti alla governance, ai rischi, alle prestazioni (e agli indicatori chiave di prestazione) e le norme in materia di modifica dei contratti e di gestione finanziaria dei contratti.

Nel caso dei contratti di fornitura, la gestione dei contratti comprende anche aspetti di logistica e di gestione degli inventari, al fine di garantire che i prodotti siano consegnati nei termini previsti e siano conformi agli standard qualitativi e che la disponibilità di scorte sia assicurata in maniera continua ed efficace sotto il profilo dei costi.

Questa competenza richiede la conoscenza dei principi della gestione dei contratti al fine di assicurarne una corretta esecuzione, conformemente a tutti gli obblighi giuridici e alle specifiche tecniche, nonché di aspetti concernenti la logistica e la gestione degli inventari.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti e le fasi essenziali della gestione dei contratti e degli inventari;
- i piani di gestione dei contratti;
- i principi della normativa in materia di contratti;
- la gestione delle non conformità tecniche e le misure correttive e preventive;
- la procedura di modifica del contratto e i relativi limiti;
- la tenuta della documentazione e dei registri durante la fase di gestione dei contratti;
- la valutazione delle prestazioni dei fornitori, comprese le verifiche e le liste di controllo;
- le procedure di responsabilità civile;
- la risoluzione del contratto.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- organizzare e sostenere le mansioni di esecuzione del contratto conformemente al campo di applicazione, alla qualità, alle tempistiche e alle disposizioni di bilancio;
- comprendere i fondamenti della normativa in materia di contratti che si applicano agli appalti pubblici;
- organizzare e attuare tutte le fasi di gestione dei contratti;
- influenzare e applicare le strategie di gestione dei rischi e delle prestazioni;
- verificare che i prodotti e i servizi rispettino le specifiche tecniche;
- comprendere le implicazioni della modifica dei contratti per l'ambito di applicazione, la qualità, le tempistiche e il bilancio;
- chiudere un contratto;
- gestire le banche dati / i registri dei contratti;
- gestire gli inventari e la logistica;
- monitorare e gestire la somministrazione dei contratti e le relative prestazioni;
- prevedere e reagire a cambiamenti inattesi e assicurare una gestione flessibile dei contratti;
- apportare modifiche ai contratti conformemente alle restrizioni giuridiche;
- definire un piano di gestione dei contratti dell'organizzazione conformemente alla pianificazione degli appalti;
- trarre conclusioni fondamentali dall'attività svolta ed effettuare un esame delle prestazioni e dell'efficacia della gestione dei contratti.

MODULO FORMATIVO 17. CERTIFICAZIONE E PAGAMENTO

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Prima di eseguire un pagamento a favore di un'impresa per la fornitura di prodotti, servizi o opere, l'organizzazione appaltante deve **effettuare un controllo di verifica** per accertare la conformità alle specifiche contenute nei termini e nelle condizioni del contratto e a tutte le norme finanziarie e contabili applicabili.

Questa competenza richiede la conoscenza dei principi di verifica e del quadro di controllo finanziario, che garantiscono che i pertinenti prodotti, servizi o opere vengano forniti conformemente ai termini e alle condizioni del contratto e a tutte le norme finanziarie e contabili applicabili, al fine di procedere al pagamento.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le fasi e le procedure essenziali del processo di certificazione e pagamento;
- i principi di verifica e i controlli di qualità;
- i quadri di controllo finanziario;
- il funzionamento dei trasferimenti bancari, delle lettere di credito e di altri sistemi di pagamento;
- i rischi che possono presentarsi durante il processo di certificazione e pagamento e le relative misure di attenuazione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere i concetti e le procedure essenziali del processo di certificazione e pagamento;
- comprendere in che modo le norme finanziarie e contabili influenzano il processo di certificazione e pagamento;
- preparare i moduli e la documentazione per il processo di certificazione e pagamento;
- verificare che le fatture corrispondano alle ricevute e alle operazioni d'ordine;
- utilizzare le tecniche e gli strumenti pertinenti per verificare i doppi pagamenti;
- trasmettere richieste di pagamento;
- prevedere i rischi e proporre misure di attenuazione per affrontare i problemi prima che si verifichino;
- elaborare processi di certificazione e pagamento efficienti per l'organizzazione / l'addetto agli appalti;
- sfruttare i pertinenti sistemi e strumenti per creare una cultura della verifica e della conformità;
- risolvere questioni complesse relative al pagamento.

MODULO FORMATIVO 18. RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Per **rendicontazione e valutazione** si intende la valutazione ex post che viene effettuata sugli esiti e sui risultati di una procedura di appalto al fine di evidenziarne fragilità e punti di forza e trarre insegnamenti per le gare future. Tale processo viene attuato raccogliendo dati pertinenti, in linea con gli obblighi di rendicontazione stabiliti per l'organizzazione e a livello nazionale.

Questa competenza richiede la conoscenza degli strumenti e delle tecniche di monitoraggio dell'attuazione e delle prestazioni dei contratti.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le tecniche e gli strumenti di monitoraggio;
- gli obblighi e le norme di rendicontazione previsti dalla normativa nazionale ed europea e le procedure per applicarli;
- i sistemi e gli strumenti relativi alla traccia di controllo e alla rendicontazione;
- le verifiche ex post.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- applicare gli obblighi, le norme e le procedure di rendicontazione previsti dalla normativa interna, nazionale ed europea;
- comprendere l'importanza di garantire una traccia di controllo e le fasi essenziali dei relativi appalti;
- esaminare e valutare i dati sulle prestazioni degli appalti;
- gestire le raccomandazioni di audit e le relazioni di verifica ex post;
- effettuare una verifica ex post;
- monitorare gli esiti per individuare insegnamenti da trarre dalle procedure e dai contratti chiusi;
- coinvolgere i fornitori e le altre parti interessate nella raccolta di feedback su procedure e contratti precedenti;
- proporre miglioramenti volti a integrare gli insegnamenti appresi;
- elaborare sistemi per raccogliere, analizzare e integrare gli insegnamenti tratti dalle procedure di appalto concluse.

MODULO FORMATIVO 19. RISOLUZIONE DEI CONFLITTI / MEDIAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Per **risoluzione dei conflitti o mediazione** si intende il processo di:

- prevenzione e risoluzione dei punti di divergenza, dei disaccordi e dei conflitti tra le parti in tutte le fasi del processo di gara e della gestione dei contratti, allo scopo di raggiungere un accordo nell'interesse comune di entrambe;
- gestione dei reclami presentati nei confronti dell'organizzazione conformemente al sistema nazionale dei ricorsi;
- comprensione del sistema dei ricorsi e dei mezzi di ricorso nazionali nonché dei meccanismi di risoluzione dei conflitti ai diversi livelli.

Questa competenza richiede la conoscenza dei processi di risoluzione dei conflitti e mediazione, compresa la gestione dei reclami e delle procedure nel quadro del sistema nazionale dei ricorsi.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i meccanismi di reclamo;
- i mezzi di ricorso disciplinati dalla normativa nazionale e dell'UE;
- gli strumenti di prevenzione dei conflitti;
- le tecniche di risoluzione dei conflitti, di arbitrato e di mediazione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- applicare gli strumenti e le tecniche principali di risoluzione dei conflitti inerenti agli appalti pubblici;
- utilizzare gli strumenti pratici che consentono il continuo miglioramento della prevenzione dei conflitti nel lungo periodo (ad esempio la raccolta e la gestione dei feedback sugli aspetti migliorabili suggeriti dagli operatori economici);
- analizzare in maniera oggettiva i fatti della situazione e presentare conclusioni chiare e raccomandazioni in merito alle potenziali soluzioni;
- prevedere e applicare varie tecniche di risoluzione dei conflitti, arbitrato e mediazione;
- elaborare risposte in relazione a reclami e conflitti con i fornitori;
- elaborare procedure per evitare e risolvere potenziali conflitti.

MODULO FORMATIVO 20. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E MODERNIZZAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

I professionisti degli appalti pubblici devono **rispondere e adattarsi** al mutare dei compiti e delle circostanze. I cambiamenti possono riguardare i metodi di lavoro (ad esempio, la digitalizzazione), le aspettative dei cittadini (ad esempio, la sicurezza dei prodotti alimentari), le soluzioni e le sfide tecnologiche (ad esempio, i megadati e la sicurezza informatica), gli scenari di emergenza (ad esempio, pandemie, calamità naturali) nonché le sfide strategiche (ad esempio, i cambiamenti climatici).

I professionisti degli appalti pubblici devono tenere il passo con i cambiamenti pertinenti del contesto normativo, politico e tecnologico in cui si inquadrano gli appalti pubblici. Devono mantenere un atteggiamento di apertura rispetto a situazioni di cambiamento, nuove idee, nuovi punti di vista e metodi di lavoro. Devono non solo adattarsi ed essere resilienti al cambiamento, ma anche accoglierlo positivamente, cercando soluzioni moderne e innovative per superare le nuove sfide che interessano il settore degli appalti. Dovrebbero essere in grado di riesaminare il loro approccio in situazioni di emergenza al fine di garantire la conformità facendo pieno uso della flessibilità disponibile. È loro compito individuare le opportunità di apprendimento e di sviluppo che favoriscono un adattamento agile ai cambiamenti e ai nuovi strumenti.

Questa competenza richiede la conoscenza delle tecniche e degli strumenti di gestione dei cambiamenti.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le tecniche e gli strumenti di gestione dei cambiamenti;
- le tecniche di sviluppo dell'organizzazione;
- i concetti essenziali della resilienza personale e dell'organizzazione;
- la risoluzione creativa dei problemi;
- l'agilità di apprendimento;
- il pensiero progettuale.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- affrontare le situazioni nuove con una mente aperta;
- lavorare con efficacia anche in situazioni di incertezza;
- utilizzare tecniche specifiche che aiutano a consolidare la fiducia quando si gestiscono strumenti e processi diversi;
- applicare approcci e strumenti efficaci di gestione dei cambiamenti;
- adattare il comportamento personale alle diverse situazioni;
- utilizzare tecniche che contribuiscono ad aumentare la resilienza;
- adottare approcci di gestione dei cambiamenti che aiutano a trasformare le idee in azioni;
- agevolare la gestione dei cambiamenti all'interno dell'organizzazione;
- mobilitare e influenzare le parti interessate essenziali durante il processo di cambiamento;
- incentivare e creare un clima di predisposizione all'azione, all'innovazione e all'apprendimento;
- elaborare una strategia a livello di organizzazione per consolidarne la resilienza;
- individuare le nuove tendenze e i nuovi approcci sul mercato che incentivano la modernizzazione.

MODULO FORMATIVO 21. PENSIERO ANALITICO E CRITICO

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Il **pensiero analitico e critico** permette ai professionisti degli appalti di valutare le informazioni con precisione e obiettività, utilizzando il buon senso, prevedendo le opportunità e le minacce, risolvendo i problemi in modo efficiente e creativo.

Questa competenza richiede la conoscenza degli approcci e degli strumenti di pensiero analitico e critico.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti essenziali degli approcci e degli strumenti di pensiero analitico e critico;
- l'analisi qualitativa dei dati;
- l'analisi quantitativa dei dati.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere l'importanza di utilizzare il pensiero critico per risolvere i problemi;
- pensare in maniera analitica e critica in numerose situazioni e individuare gli ostacoli al pensiero analitico e critico personale;
- utilizzare approcci qualitativi e quantitativi ai dati;
- ricavare dai dati interpretazioni e correlazioni;
- utilizzare modelli avanzati di analisi dei dati;
- attribuire priorità alle questioni sulla base di un approccio logico;
- ricavare dai dati interpretazioni e correlazioni complesse;
- guidare sessioni collettive di brainstorming utilizzando il pensiero creativo;
- creare sistemi e strumenti che contribuiscono a sviluppare il pensiero analitico e critico in tutta l'organizzazione;
- utilizzare il pensiero analitico e critico per affrontare situazioni complesse che richiedono soluzioni efficaci;
- massimizzare il potere del pensiero individuale e a livello di organizzazione.

MODULO FORMATIVO 22. COMUNICAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **comunicazione** mira ad assicurare che gli obiettivi e i processi della politica di appalto in generale e delle singole procedure di appalto siano adeguatamente compresi dalle parti interessate. A tal fine è necessario ricorrere a canali di comunicazione appropriati (comunicazione orale, scritta, elettronica) per fornire informazioni pertinenti e accurate, in linea con i principi degli appalti pubblici, ossia non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento. In tale contesto, i professionisti degli appalti pubblici devono adattare il mezzo di comunicazione e il messaggio in funzione del pubblico di riferimento.

Questa competenza richiede la conoscenza degli strumenti e delle tecniche di comunicazione nonché delle modalità per applicare i principi degli appalti pubblici in varie situazioni comunicative.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le modalità per applicare i principi degli appalti pubblici in varie situazioni comunicative;
- strategie e strumenti efficaci di comunicazione;
- i vari stili di comunicazione;
- la capacità di parlare in pubblico;
- la capacità di scrivere in maniera efficace.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere come applicare i principi degli appalti pubblici (ossia non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento) in varie situazioni comunicative;
- riassumere i punti essenziali di una conversazione o di una riunione;
- esprimersi in maniera adeguata, sia oralmente che per iscritto;
- individuare e utilizzare vari canali e strumenti di comunicazione;
- comprendere l'importanza della comunicazione verbale e non verbale;
- ridurre la complessità nella comunicazione verbale;
- utilizzare l'ascolto attivo e opportune strategie di comunicazione durante le conversazioni o le riunioni;
- rispondere ai dubbi degli operatori economici in merito ai requisiti inerenti alla documentazione di gara;
- preparare la comunicazione dei risultati in maniera dettagliata e precisa;
- essere persuasivi e utilizzare strategie di comunicazione influenti;
- elaborare e attuare una strategia di comunicazione su misura;
- adattarsi a diversi stili comunicativi;
- scrivere in maniera impeccabile e professionale;
- creare un clima di apertura e fiducia per comunicare onestamente all'interno dell'organizzazione;
- gestire le situazioni complesse rimanendo emotivamente composti e obiettivi e attenendosi ai fatti.

MODULO FORMATIVO 23. ETICA E CONFORMITÀ

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La parti interessate nell'ambito degli appalti pubblici devono assicurare la **conformità** a tutte le norme, i codici di condotta e gli orientamenti applicabili nonché l'osservanza dei principi degli appalti pubblici: parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità.

Tutte le parti interessate coinvolte negli appalti pubblici devono assicurare verifiche che riguardino tutta la gamma dei compiti concreti, utilizzando gli strumenti disponibili al fine di valutare, da un lato, i rischi di conflitto di interessi e di corruzione e, dall'altro, i rischi di pratiche anticoncorrenziali da parte dei fornitori, come la collusione e la manipolazione delle gare d'appalto, o potenziali problemi di conformità nel loro lavoro.

Questa competenza richiede la conoscenza dei principi e delle norme procedurali applicabili, nonché degli strumenti, dei codici e dei documenti di orientamento che contribuiscono ad assicurare la conformità ad essi.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- comprendere i principi etici essenziali e agire con un alto grado di integrità;
- gli obblighi giuridici e la conformità;
- i rischi pertinenti nel processo di appalto pubblico;
- i codici di condotta della pubblica amministrazione;
- la strategia nazionale anticorruzione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere i principi etici essenziali e agire con un alto grado di integrità;
- comprendere le regole e i codici di condotta, gli orientamenti anticorruzione/anticollusione e le norme etiche dell'organizzazione;
- applicare protocolli di autoverifica per valutare il proprio comportamento etico;
- assicurare che i progetti di appalto e la catena di fornitura siano conformi alle norme etiche internazionali;
- fornire raccomandazioni e consigli per migliorare la conformità e le norme e politiche in materia di etica;
- utilizzare strumenti specifici per la prevenzione delle frodi, della corruzione e dei conflitti di interesse nella valutazione delle offerte (ad esempio autodichiarazioni);
- monitorare le azioni che promuovono un'efficace conformità e un miglioramento costante;
- creare una cultura che promuove e ricompensa la conformità;
- elaborare il codice di condotta / codice etico di un'organizzazione;
- individuare le politiche, le pratiche e i processi inefficienti e non etici che impediscono di ottenere i migliori risultati nell'ambito degli appalti;
- elaborare protocolli di autoverifica per mettere alla prova la condotta del personale anziché i processi.

MODULO FORMATIVO 24. COLLABORAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Nessun professionista degli appalti pubblici lavora in isolamento. Per riuscire nel proprio lavoro, i professionisti degli appalti pubblici devono **collaborare** fra loro e interagire con il proprio ambiente, lavorando in team e incoraggiando la condivisione di idee e strategie e la raccolta di contributi e competenze. Ciò vale sia per le piccole organizzazioni in cui l'acquirente pubblico deve fare affidamento su parti interessate sia interne sia esterne, sia per le organizzazioni più grandi e le centrali di committenza in cui esiste una precisa strategia di formazione di team multidisciplinari per procedure di appalto specifiche (ad esempio, avvocato, economista, specialista o esperto nel settore oggetto dell'appalto).

Questa competenza richiede la conoscenza degli strumenti e delle tecniche di collaborazione.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- il lavoro di squadra e i valori del team;
- il lavoro in team multidisciplinari;
- le tecniche e gli approcci collaborativi.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere l'importanza del lavoro di squadra per creare valore;
- comprendere il valore dei team multidisciplinari e utilizzarli in modo efficace;
- comprendere cos'è la cultura e l'importanza dell'ascolto attivo;
- utilizzare l'ascolto attivo per collaborare con altri membri del team e raccogliere spunti da diversi servizi;
- adattare il comportamento personale agli altri;
- creare team collaborativi e reti sulla base delle necessità e predisporre il giusto mix di competenze per sostenere le attività che creano valore;
- gestire i team di lavoro multidisciplinari e trarne il massimo;
- agevolare la condivisione delle conoscenze tra le varie figure professionali / i vari reparti di un'organizzazione.

MODULO FORMATIVO 25. GESTIONE DELLE RELAZIONI CON LE PARTI INTERESSATE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **gestione delle relazioni con le parti interessate** consiste nell'instaurazione e nel mantenimento di solide relazioni interne ed esterne basate sulla fiducia reciproca e sulla credibilità. I professionisti degli appalti pubblici hanno spesso necessità di interagire con le parti interessate per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione e contribuire allo sviluppo sostenibile delle relazioni con le medesime parti.

Questa competenza richiede la conoscenza dei concetti e dei metodi essenziali della gestione delle relazioni con le parti interessate.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le parti interessate interne ed esterne;
- le tecniche di gestione delle relazioni con le parti interessate;
- la leadership tra pari e la motivazione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- individuare le parti interessate interne ed esterne dell'organizzazione;
- utilizzare strumenti strutturati per gestire le relazioni con le parti interessate, come ad esempio sistemi di gestione dei dati;
- comprendere in che modo le parti interessate influenzano le decisioni e i progetti di appalto;
- gestire molteplici parti interessate con interessi divergenti;
- gestire le aspettative delle parti interessate interne ed esterne;
- utilizzare tecniche avanzate di gestione delle relazioni con le parti interessate (ad esempio il registro delle parti interessate e la matrice delle tecniche di coinvolgimento delle parti interessate);
- formulare la visione, la missione e il valore di un'organizzazione in modo da rivolgersi a tutte le parti interessate interne ed esterne;
- elaborare tecniche e strumenti di gestione delle relazioni con le parti interessate.

MODULO FORMATIVO 26. GESTIONE DEL TEAM E LEADERSHIP

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La gestione del team e la leadership sono fondamentali per imprimere una direzione chiara e assegnare obiettivi raggiungibili ai team e ai professionisti che si occupano degli appalti. Tali competenze dovrebbero essere utilizzate per promuovere un clima collaborativo e perseguire obiettivi comuni. A tale scopo, è opportuno utilizzare metodi e tecniche adeguati in funzione del team al fine di sostenerne i membri, definendo chiaramente ruoli e responsabilità, definire le aspettative in materia di prestazioni individuali e di gruppo e incoraggiare il team a collaborare al conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Questa competenza richiede la conoscenza dei concetti e dei metodi essenziali della gestione del team.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti essenziali della gestione del team e della leadership positiva;
- i metodi e gli strumenti di gestione del team;
- l'analisi dei comportamenti;
- gli stili di gestione.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- utilizzare quotidianamente metodi e strumenti di gestione del team;
- individuare i punti di forza e i punti deboli dei membri del team;
- sfruttare al massimo e consolidare i punti di forza dei membri del team;
- fornire feedback costruttivi al team e riconoscerne i risultati;
- adottare uno stile di gestione orientato alla leadership positiva;
- comprendere in che modo la struttura dell'organizzazione influenza la leadership;
- comprendere le preferenze comportamentali e sviluppare abilità di leadership su tali basi;
- adattare il proprio stile di gestione ai diversi individui e comportamenti;
- persuadere, coinvolgere e ispirare gli altri e indurli a partecipare attivamente alle attività che creano valore;
- promuovere e creare una cultura della leadership e dell'eccellenza;
- elaborare approcci e strumenti di gestione del team e leadership.

MODULO FORMATIVO 27. CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

La **conoscenza dell'organizzazione** è la comprensione della struttura amministrativa, della cultura interna e del quadro giuridico e strategico che influenzano l'organizzazione. Consente di comprendere gli elementi propulsivi e le motivazioni delle diverse parti interessate e di adottare azioni idonee a massimizzare il rapporto costi-benefici e assicurare il miglior risultato per l'organizzazione.

Questa competenza richiede la conoscenza della struttura amministrativa, dei processi e delle procedure, della cultura interna e del quadro giuridico e strategico dell'organizzazione.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo, che dovrebbe essere erogato internamente dall'organizzazione, dovrebbe trattare:

- la storia, la visione, la missione, le priorità e gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- la struttura di gestione, le procedure interne, i sistemi e gli strumenti dell'organizzazione;
- aspetti riguardanti le risorse umane, compresi l'avanzamento di carriera e le opportunità di formazione;
- il quadro giuridico dell'organizzazione e le sue norme etiche e di conformità.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere la missione, le priorità e gli obiettivi strategici dell'organizzazione e in che modo sono inerenti alla funzione di addetto agli appalti pubblici;
- comprendere i valori, la cultura interna e gli aspetti sociali dell'organizzazione che favoriscono il buon esito del lavoro di squadra;
- comprendere la struttura dell'organizzazione e il ruolo dei diversi reparti coinvolti nella gestione degli appalti pubblici;
- applicare le procedure interne, i sistemi e gli iter di lavoro dell'organizzazione;
- individuare le varie parti interessate interne ed esterne dell'organizzazione e le relative esigenze, relazioni e modalità di comunicazione;
- comprendere il contesto giuridico dell'organizzazione;
- comprendere le prospettive di carriera all'interno dell'organizzazione e le opportunità di formazione che favoriscono lo sviluppo professionale individuale.

MODULO FORMATIVO 28. GESTIONE DEI PROGETTI (PROJECT MANAGEMENT)

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

L'esecuzione efficace di un progetto di appalto presuppone la comprensione e l'applicazione dei concetti, delle pratiche e degli strumenti essenziali per gestire le procedure di appalto. Tali concetti di **gestione dei progetti** possono essere utilizzati per garantire che i progetti di appalto siano eseguiti in linea con quanto previsto in termini di tempistiche, bilancio, qualità, coinvolgimento delle parti interessate e attenuazione del rischio.

Questa competenza richiede la conoscenza degli aspetti e degli strumenti essenziali della gestione dei progetti (project management) pertinenti per la pubblica amministrazione.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i concetti e gli strumenti essenziali della gestione dei progetti;
- la pianificazione e la gestione del tempo;
- la delega dei compiti;
- la formulazione di feedback costruttivi;
- la gestione dei rischi dei progetti.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- individuare le priorità essenziali e definire un piano d'azione adeguato;
- individuare e segnalare i potenziali rischi dei progetti;
- richiedere sostegno e consulenza;
- elaborare e attuare un piano di progetto;
- delegare compiti e assicurarne il monitoraggio;
- coordinarsi con le parti interessate dei progetti;
- gestire il tempo e assicurare il rispetto delle scadenze;
- fornire feedback costruttivi;
- assicurare che gli obiettivi dei progetti siano allineati alla strategia globale dell'organizzazione;
- prevedere le opportunità e i problemi utilizzando una pianificazione proattiva e il pensiero creativo;
- monitorare e portare a termine progetti complessi in situazioni di incertezza o in rapida evoluzione;
- prevedere i rischi legati ai progetti e attuare misure di attenuazione;
- gestire le dotazioni finanziarie e le risorse in maniera efficace;
- creare sistemi e strumenti di gestione dei progetti pertinenti per l'organizzazione.

MODULO FORMATIVO 29. ORIENTAMENTO ALLE PRESTAZIONI

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

I professionisti degli appalti pubblici devono concentrare gli sforzi e stabilire una gerarchia di priorità delle attività al fine di **massimizzare il rapporto costi-benefici**, in linea con gli orientamenti e le politiche in materia di servizio pubblico. Il loro ruolo è quello di conseguire risparmi sui costi nonché obiettivi strategici e sostenibili, individuare le inefficienze in maniera proattiva, superare gli ostacoli e adeguare il proprio approccio affinché i risultati nell'ambito degli appalti siano costantemente sostenibili e garantiscano prestazioni di alto livello.

Questa competenza richiede la conoscenza delle strategie e dei metodi di gestione dei costi e delle prestazioni, nonché degli indicatori chiave di prestazione che aiutano a individuare le inefficienze e a monitorare le prestazioni finanziarie degli appalti e il relativo rapporto costi-benefici.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- le nozioni di rapporto costi-benefici, prestazioni ed efficienza e la loro importanza;
- l'utilizzo degli indicatori chiave di prestazione;
- gli strumenti e gli approcci di gestione delle prestazioni;
- i concetti essenziali dell'economia e della finanza;
- la gestione finanziaria e di bilancio.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- definire priorità e utilizzare tecniche di gestione del tempo per massimizzare l'efficienza;
- individuare opportunità di creare valore;
- essere coerenti nella definizione di obiettivi personali e indicatori chiave di prestazione intelligenti;
- analizzare gli indicatori chiave di prestazione dei membri del team e fornire periodicamente feedback sulle prestazioni;
- gestire il bilancio e le finanze in maniera efficace per massimizzare il rapporto costi-benefici;
- definire obiettivi e risultati di prestazione a livello di organizzazione;
- elaborare strumenti di valutazione e sviluppo delle competenze del personale;
- creare una cultura inclusiva all'interno dell'organizzazione, che valorizzi il ruolo del professionista degli appalti pubblici in quanto funzione strategica.

MODULO FORMATIVO 30. GESTIONE DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO

DESCRIZIONE DELLA COMPETENZA

Gli appalti pubblici sono un punto di confluenza di interessi pubblici e privati. Sono soggetti a diversi livelli di **vigilanza interna ed esterna** nonché oggetto di attenzione da parte dei media e sono ampiamente riconosciuti come una delle maggiori aree di rischio per quanto concerne le frodi e la corruzione. Per tali motivi, buona parte del lavoro di un professionista degli appalti riguarda la gestione di rischi che si sovrappongono tra loro. Questo compito richiede un'applicazione rigorosa e attenta delle misure di attenuazione e dei controlli, nonché un approccio proattivo alla tutela degli interessi dell'organizzazione e del bene comune.

Questa competenza richiede la conoscenza dei diversi tipi di rischio insiti nei processi di appalto pubblico e delle relative misure di attenuazione, nonché delle mansioni di controllo interno e audit nell'ambito degli appalti pubblici.

TEMI DELLA FORMAZIONE

Questo modulo formativo dovrebbe trattare:

- i vari rischi insiti nei processi di appalto pubblico;
- le misure di attenuazione dei rischi insiti negli appalti pubblici;
- le procedure di controllo interno e gestione dei rischi;
- le valutazioni dei rischi di frode;
- le fasi della creazione di una pista di controllo.

RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine del modulo formativo, i discenti dovrebbero essere in grado di comprendere e/o mettere in pratica quanto segue con il livello di professionalità desiderato:

- comprendere le nozioni di rendicontabilità e responsabilità all'interno di una stazione appaltante;
- comprendere i vari rischi che possono presentarsi nel processo di appalto pubblico;
- utilizzare le procedure di base di controllo interno e gestione dei rischi;
- assicurare la gestione dei cambiamenti e il controllo della versione;
- prevenire e individuare le tipologie comuni di rischi di frode e corruzione;
- effettuare un'analisi delle relazioni con i fornitori basata sui rischi;
- tenere un registro dei rischi ed elaborare misure di attenuazione degli stessi;
- effettuare valutazioni dei rischi di frode;
- rafforzare i processi di controllo interno;
- riesaminare i processi di gestione dei rischi e proporre modalità per migliorarli;
- riesaminare le valutazioni dei rischi di frode e monitorare l'efficacia delle misure di attenuazione;
- elaborare strategie e processi efficaci di gestione dei rischi;
- definire strategie e strumenti di valutazione dei rischi di frode per l'organizzazione;
- integrare gli insegnamenti tratti dai rischi precedentemente individuati per consolidare e rafforzare le procedure di controllo interno e gestione dei rischi.

PER CONTATTARE L'UE

Di persona

I centri di informazione Europe Direct sono centinaia, disseminati in tutta l'Unione europea. Potete trovare l'indirizzo del centro più vicino sul sito https://europa.eu/european-union/contact_it

Telefonicamente o per email

Europe Direct è un servizio che risponde alle vostre domande sull'Unione europea. Il servizio è contattabile:

- al numero verde: 00 800 6 7 8 9 10 11 (presso alcuni operatori queste chiamate possono essere a pagamento),
- al numero +32 22999696, oppure
- per e-mail dal sito https://europa.eu/european-union/contact_it

PER INFORMARSI SULL'UE

Online

Il portale Europa contiene informazioni sull'Unione europea in tutte le lingue ufficiali: https://europa.eu/european-union/index_it

Pubblicazioni dell'UE

È possibile scaricare o ordinare pubblicazioni dell'UE gratuite e a pagamento dal sito <http://op.europa.eu/it/publications>

Le pubblicazioni gratuite possono essere richieste in più esemplari contattando Europe Direct o un centro di informazione locale (cfr. https://europa.eu/european-union/contact_it).

Legislazione dell'UE e documenti correlati

La banca dati Eur-Lex contiene la totalità della legislazione UE dal 1952 in poi in tutte le versioni linguistiche ufficiali: <http://eur-lex.europa.eu>

Open Data dell'UE

Il portale Open Data dell'Unione europea (<http://data.europa.eu/euodp/it>) dà accesso a un'ampia serie di dati prodotti dall'Unione europea. I dati possono essere liberamente utilizzati e riutilizzati per fini commerciali e non commerciali.



■ Ufficio delle pubblicazioni
dell'Unione europea

doi: 10.2873/354011
ISBN 978-92-76-17971-9