

## Allegato 1: Raccomandazioni della CA e della KBOB per gli organi direttivi dei servizi d'acquisto e dei servizi richiedenti sull'attuazione della strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici

Berna, giugno 2021 – versione approvata dalla CA e dalla KBOB

Il presente allegato completa le raccomandazioni indicando agli organi direttivi le misure e le modalità possibili per attuare nelle rispettive unità organizzative le linee guida e conseguire gli obiettivi della strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici. In linea di massima si consiglia di seguire le direttive della strategia, iniziando dal livello strategico, passando poi al livello degli obiettivi annui e pluriennali, per giungere infine agli obiettivi operativi definiti per i singoli collaboratori.

Spetta ai servizi d'acquisto e ai servizi richiedenti scegliere come procedere concretamente e strutturare l'attuazione della strategia nel quadro dei propri obiettivi operativi.

### 1 A quale gruppo appartiene la Sua unità organizzativa?

A seconda del valore e della significatività delle attività di committenza della Sua unità organizzativa, la CA e la KBOB consigliano misure adeguate da adottare per attuare le linee guida e raggiungere gli obiettivi a livello strategico<sup>1</sup>. La struttura seguente intende aiutarla a definire le direttive strategiche della Sua unità organizzativa.

Destinatari	Descrizione	Raccomandazione
<b>Servizi centrali d'acquisto: Uffici centrali incaricati degli acquisti in qualità di servizi d'acquisto professionali</b>	Livello dei servizi centrali d'acquisto; numero di appalti costantemente elevato in una procedura mediante invito, di pubblico concorso e/o selettiva, anche sottostanti all'accordo OMC	Emanare una strategia distinta in materia di appalti in cui le direttive della strategia dell'Amministrazione federale siano definite in modo vincolante o concretizzate per l'ambito di competenza della Sua unità organizzativa. Le direttive possono essere concretizzate anche in specifiche strategie per gruppi di prodotti.
<b>Servizi richiedenti: unità amministrative con attività di committenza regolare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di committenza regolare con procedure mediante invito, di pubblico concorso e/o selettive, anche sottostanti all'accordo OMC.</li> <li>- Destinatari di deleghe legate a progetti e deleghe speciali o attività di committenza regolari secondo gli accordi di delega.</li> </ul>	Definire le linee guida e gli obiettivi del Consiglio federale centralmente, ossia nella strategia della Sua unità organizzativa, per il settore degli appalti pubblici (ad es. come parte integrante della strategia oppure delle linee guida generali dell'Ufficio). Concretizzazione delle direttive strategiche nelle strategie per gruppi di prodotti basate sulle esigenze.
<b>Servizi richiedenti: con un'attività di committenza poco significativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di appalti variabile (spesso inferiori al valore soglia), raramente appalti sottostanti all'accordo OMC.</li> <li>- Destinatari di deleghe o attività di committenza irregolare secondo gli accordi di delega, perlopiù appalti inferiori al valore soglia.</li> </ul>	Integrare i punti rilevanti nella pianificazione strategica della Sua unità organizzativa o applicare la strategia in materia di appalti come strategia funzionale (analogamente alla strategia per il personale) o in forma di istruzioni a sostegno dell'attività principale.

<sup>1</sup> Cfr. raccomandazioni, 1° livello: strategia.

## 2 Dalle direttive strategiche agli obiettivi operativi

La tabella seguente esemplifica come integrare nella strategia dell'Ufficio le linee guida e gli obiettivi della strategia in materia di appalti pubblici per poter poi definire gli obiettivi dell'Ufficio e gli obiettivi operativi per i collaboratori. Le direttive quantitative devono essere stabilite in base all'Ufficio. Le raccomandiamo di farlo integrandole nell'ordinario processo strategico di pianificazione e definizione degli obiettivi o avviare un processo apposito.

1° livello: strategia	2° livello: obiettivi dell'Ufficio / obiettivi annui	3° livello: obiettivi operativi per i collaboratori
<p>Attuazione della strategia in materia di appalti entro il [anno]<sup>2</sup>:</p> <p>... rivolgendo maggiore attenzione ai criteri della qualità, della sostenibilità e/o dell'innovazione nei nostri appalti.</p> <p>(<i>cf. linee guida 1–3 della strategia</i>)</p>	<p>Acquistando prestazioni non standardizzate, si applicano i criteri relativi a a) qualità, b) sostenibilità e c) innovazione nella misura di almeno il [percento] ciascuno [specificare eventualmente i gruppi di prodotti o prestazioni].</p>	<p>Di regola, alle procedure di appalto non standardizzate si applicano, oltre al prezzo, anche i criteri della qualità, della sostenibilità e/o dell'innovazione conformemente all'articolo 29 capoverso 1 LAPub. Gli appalti che si basano esclusivamente sul criterio del prezzo sono vincolati dalle condizioni di cui all'articolo 29 capoverso 4 LAPub.</p> <p>Verificare e analizzare entro il [data X] se e per quali oggetti dell'appalto / gruppi di prodotti è opportuno applicare nuovi processi conformemente al diritto rivisto.</p> <p>Nel caso di [numero] procedure di appalto adeguate / Nel caso del [percentuale] per cento delle procedure di appalto adeguate, si avvia un dialogo (eventualmente in progetti pilota).</p> <p>Nel caso di [numero] procedure di appalto adeguate / Nel caso del [percentuale] per cento delle procedure di appalto adeguate, si svolge una procedura di concorso.</p> <p>Nel caso di [numero] procedure di appalto adeguate / Nel caso del [percentuale] per cento delle procedure di appalto adeguate, si assegna un mandato di studio parallelo o si svolge una procedura di concorso per promuovere gli aspetti summenzionati (ad es. l'innovazione).</p>

<sup>2</sup> La formulazione presente della strategia potrebbe essere ripresa genericamente nella strategia globale di un Ufficio.

1° livello: strategia	2° livello: obiettivi dell'Ufficio / obiettivi annui	3° livello: obiettivi operativi per i collaboratori
		<p>Nel caso di [numero] procedure di appalto / Nel caso del [percentuale] per cento delle procedure di appalto adeguate, si applica il metodo delle due buste.</p> <p>Frequentare [corso di formazione o formazione continua] allo scopo di affinare le competenze richieste per l'applicazione dei diversi processi disponibili (relativi ad es. a qualità, sostenibilità e/o innovazione come specifiche tecniche e criteri di aggiudicazione).</p> <p>consolidare uno scambio di esperienze costante all'interno della/dell'[divisione o Ufficio] allo scopo di affinare le competenze e promuovere la comprensione reciproca per quanto riguarda le possibilità e le misure volte a migliorare la qualità, la sostenibilità e l'innovazione negli appalti.</p> <p>Introdurre un processo di verifica nella/nell'[divisione o Ufficio] per le procedure di appalto che, ad esempio, superano i valori soglia definiti per la procedura di pubblico concorso o per la procedura selettiva; gli specialisti dell'Ufficio verificano se sono stati considerati gli aspetti della qualità, della sostenibilità e dell'innovazione.</p>
<p>...digitalizzando e standardizzando i processi di appalto e rendendoli intuitivi per offerenti e utenti.</p> <p><i>(cfr. linee guida 4 e 5 della strategia)</i></p>	<p>Introdurre e attuare i progetti sovraordinati come GENOVA@BIL e SUPERB@BIL entro il/[data] in seno all'Ufficio.</p> <p>Entro il/[data] gli acquirenti sono abilitati ad applicare i processi e le direttive scaturite da GENOVA@BIL.</p>	<p>Collaborazione di [collaboratori dell'Ufficio in veste di key user] per l'introduzione del progetto sovraordinato in seno all'Ufficio.</p> <p>Per i key user: organizzare e svolgere corsi sul processo di appalto ad esempio all'interno dell'Ufficio entro il/[data].</p> <p>Per gli acquirenti: frequentare un corso sul processo di appalto entro il/[data].</p> <p>Entro il/[data]: frequentare [corso di formazione o formazione continua] allo scopo di affinare le competenze richieste per l'applicazione dei processi di appalto disponibili.</p>

1° livello: strategia	2° livello: obiettivi dell'Ufficio / obiettivi annui	3° livello: obiettivi operativi per i collaboratori
	Entro il/l'[data] verificare la facilità d'uso e la necessità di standardizzazione dei processi di appalto applicati all'interno dell'Ufficio e adeguarli di conseguenza. L'obiettivo è ottenere processi efficienti e standardizzati in un workflow digitalizzato e intuitivo.	Entro il/l'[data] introdurre e attuare processi e modelli di appalto standardizzati. I processi di controllo e approvazione garantiranno la standardizzazione e la qualità della documentazione dell'appalto.
		Entro il/l'[data] consolidare uno scambio di conoscenze ed esperienze costante all'interno della/dell'[divisione o Ufficio] allo scopo di migliorare i processi di appalto.
	Entro il/l'[data] strutturare per quanto possibile le procedure di appalto applicate all'interno dell'Ufficio in modo tale da permettere agli offerenti – specie alle PMI – di parteciparvi con i mezzi a loro disposizione. A tale scopo si utilizzerà il margine di manovra disponibile.	Nel caso di [numero] procedure di appalto adeguate / Nel caso del [percentuale] per cento delle procedure di appalto adeguate vengono sfruttate le possibilità a disposizione nelle concrete procedure di appalto (ad es. suddivisione in lotti, ammissione di consorzi e subappaltatori, richiesta dei giustificativi soltanto all'aggiudicatario).
	Entro il/l'[data] frequentare [corso di formazione o formazione continua] allo scopo di affinare le competenze richieste per l'applicazione di impostazioni intuitive per gli offerenti. Entro il/l'[data] consolidare uno scambio di conoscenze ed esperienze costante all'interno della/dell'[divisione o Ufficio] allo scopo di rendere gli appalti più intuitivi per gli offerenti.	Introdurre gli strumenti di controllo per il monitoraggio dei processi di appalto e per la verifica dell'attuazione della strategia in materia di appalti pubblici nell'Ufficio entro il/l'[data]. Gli strumenti di controllo per il monitoraggio dei processi di appalto sono sottoposti a verifica ogni anno nell'Ufficio entro il/l'[data].
<p>...collaborando attivamente al miglioramento continuo degli strumenti di controllo finalizzati alla verifica dell'attuazione della strategia in materia di appalti pubblici.</p> <p><i>(cfr. linea guida 6 della strategia)</i></p>		

1° livello: strategia	2° livello: obiettivi dell'Ufficio / obiettivi annui	3° livello: obiettivi operativi per i collaboratori
	Entro il/l'[data] proporre agli organi direttivi, sulla base delle attività di controllo, le misure per migliorare il settore degli appalti.	Entro il/l'[data] presentare in seno all'Ufficio proposte di miglioramento per il settore degli appalti, nel quadro del processo di miglioramento continuo (PMC).
		Entro il/l'[data] presentare [numero] proposte di miglioramento nel quadro del PMC dell'Ufficio.
	Attuare le proposte di miglioramento scaturite dal processo di controllo in seno all'Ufficio entro il/l'[data].	Entro il/l'[data] adeguare i processi [nomi dei processi] in base al PMC.
		Entro il/l'[data] verificare le proposte di miglioramento pervenute e, d'intesa con l'autore, presentare proposte per eventuali misure.

### 3 Lista di controllo con domande

Per valutare meglio quale sia la necessità di intervento, nella Sua unità organizzativa, per attuare la strategia in materia di appalti pubblici, può rispondere alle seguenti domande. La rilevanza deve essere valutata dall'unità organizzativa interessata.

Ambito tematico	Possibili domande
Domande generali sull'orientamento dell'Ufficio per quanto riguarda la strategia in materia di appalti pubblici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual è la rilevanza del tema degli appalti in seno all'Ufficio (numero di appalti / volume degli appalti)?</li> <li>• Le 6 linee guida della strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici sono considerate in maniera adeguata nelle direttive strategiche dell'Ufficio?</li> <li>• In seno all'Ufficio vengono acquistati oggetti che potrebbero essere acquistati attraverso i servizi d'acquisto centrali? Se sì, per quale motivo?</li> <li>• Nell'Ufficio si gestiscono gruppi di prodotti e si applicano le relative strategie? Se sì, tali strategie formulano le direttive pertinenti in modo completo e conforme ai gruppi di prodotti?</li> <li>• L'Ufficio dispone di specialisti con il know-how necessario per le procedure di appalto?</li> <li>• L'Ufficio dispone degli specialisti necessari per attuare correttamente la strategia?</li> </ul>
Linee guida 1–3 della strategia: qualità, sostenibilità e/o innovazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali vantaggi trae il Suo Ufficio da una maggiore attenzione per gli aspetti legati alla qualità, alla sostenibilità e all'innovazione?</li> <li>• Nella sua attività di committenza, qual è il contributo del Suo Ufficio a ulteriori strategie e obiettivi sovraordinati del Consiglio federale (Strategia climatica, Strategia per uno sviluppo sostenibile, Strategia Biodiversità Svizzera, piano d'azione nazionale «Imprese e diritti umani», eventuali strategie inerenti agli ambiti tematici digitalizzazione e promozione dell'innovazione)?</li> <li>• Sono note le nuove possibilità che permettono di tenere conto dei criteri ecologici e sociali nei bandi? Tali possibilità vengono sfruttate?</li> </ul>

Ambito tematico	Possibili domande
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All'interno dell'Ufficio sono noti i nuovi processi offerti dal diritto in materia di appalti pubblici? (ad es. dialogo, procedura di concorso, mandato di studio parallelo e metodo delle due buste)</li> <li>• All'interno del Suo Ufficio quali oggetti si prestano particolarmente all'applicazione dei nuovi processi disponibili?</li> <li>• Gli acquirenti sono sensibilizzati all'applicazione dei nuovi processi di appalto che promuovono la qualità, la sostenibilità e l'innovazione? Sono abilitati ad applicarli nella prassi?</li> <li>• Gli acquirenti sono informati in merito agli ausili e ai servizi specializzati, come la piattaforma delle conoscenze sugli appalti pubblici sostenibili (<a href="http://www.pap.swiss">www.pap.swiss</a>), i modelli e gli strumenti di lavoro del CCAP (<a href="#">Centro di competenza per gli acquisti pubblici della Confederazione</a>), il Servizio appalti pubblici ecologici dell'UFAM (<a href="#">UFAM Appalti pubblici ecologici</a>), il settore Affari internazionali del lavoro (DAIN) della SECO per le questioni riguardanti gli aspetti sociali nelle filiere internazionali (<a href="#">SECO Affari internazionali del lavoro</a>)?</li> </ul>
<p>Linee guida 4–5 della strategia: processi di appalto digitalizzati, standardizzati e di facile utilizzo per offerenti e utenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All'interno dell'Ufficio sono noti gli effetti dei progetti GENOVA@BIL e SUPERB@BIL sui processi aziendali specifici (in particolare sui processi di appalto)?</li> <li>• Le premesse sono state create e gli acquirenti sono stati abilitati a strutturare gli appalti in modo possibilmente intuitivo per gli offerenti e gli utenti?</li> </ul>
<p>Linea guida 6 della strategia: processi di appalto digitalizzati, standardizzati e di facile utilizzo per offerenti e utenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli strumenti del controllo sovraordinato sono conosciuti all'interno dell'Ufficio?</li> <li>• All'interno dell'Ufficio si sa quali informazioni devono essere trasmesse ai fini del processo di controllo sovraordinato ed entro quale termine?</li> <li>• In seno all'Ufficio si applicano agli appalti obiettivi quantitativi specifici? In caso affermativo, tali obiettivi sono coerenti con quelli dell'Amministrazione federale?</li> <li>• Le procedure di appalto dell'Ufficio sono sottoposte a un processo di controllo?</li> <li>• I risultati del controllo degli appalti eseguito nell'Ufficio sono integrati nel PMC? Si agisce di conseguenza?</li> <li>• L'Ufficio utilizza le informazioni dei rapporti di controllo (come parametri di riferimento) per sviluppare ulteriormente le attività di committenza?</li> </ul>