

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 (aggiornato puntualmente al 30 marzo 2026)

Il 1° gennaio 2021 sono entrati contestualmente in vigore il nuovo diritto in materia di appalti pubblici (LA-Pub e OAPub) e la pertinente strategia dell'Amministrazione federale («Strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici. Strategia di attuazione della revisione totale della legislazione sugli acquisti pubblici per il periodo strategico 2021-2030»).

Ai fini dell'attuazione della revisione totale, il Consiglio federale ha formulato nella strategia in materia di appalti pubblici sei linee guida (cfr. fig. 1), sulla cui base ha definito gli obiettivi strategici per gli appalti della Confederazione.

Il Consiglio federale incarica i servizi d'acquisto e i servizi richiedenti dell'Amministrazione federale di attuare le direttive della strategia in materia di appalti pubblici, nel quadro dei rispettivi obiettivi operativi.

Il presente documento raccomanda agli organi direttivi dei servizi d'acquisto e dei servizi richiedenti alcune misure per attuare le linee guida e raggiungere gli obiettivi della strategia in materia di appalti pubblici nell'ambito di competenza delle relative unità.

Si invitano i membri degli organi direttivi a collaborare ad attuare, nella prassi, le novità del diritto sugli appalti pubblici e a dare forma al cambiamento nella cultura dell'aggiudicazione della Confederazione.¹



fig. 1 le linee guida seguenti della Strategia in materia di appalti pubblici

Per il periodo strategico 2021–2030 il Consiglio federale ha definito le sei linee guida seguenti:²

1. appalti orientati alla qualità
2. appalti sostenibili
3. appalti innovativi
4. appalti facilmente accessibili agli offerenti
5. processi d'appalto digitalizzati, standardizzati e di facile utilizzo
6. modifica della rendicontazione sugli appalti pubblici
7. Norme e standard³

I servizi d'acquisto e i servizi richiedenti sono competenti per l'attuazione delle linee guida e per il raggiungimento degli obiettivi definiti dal Consiglio federale. Essi rivestono un ruolo chiave nell'attuazione pratica degli atti normativi oggetto della revisione totale e nel conseguimento degli obiettivi formulati dal Consiglio federale nella propria strategia.

Ai fini dell'attuazione, la CA e la KBOB raccomandano agli organi direttivi di integrare adeguatamente le linee guida e gli obiettivi nelle rispettive unità organizzative, elaborando obiettivi strategici e operativi propri. Seguono le misure che possono essere adottate a tale scopo.

1° livello: strategia

- Integrare le linee guida e gli obiettivi del Consiglio federale nella pianificazione strategica dell'unità organizzativa in questione. Definire le direttive della strategia in materia di appalti pubblici sotto forma di principi operativi sovraordinati per le attività di committenza nel proprio ambito di competenza. Eventuali misure:⁴
 - Per gli Uffici incaricati degli acquisti (soprattutto i servizi centrali d'acquisto): emanare una strategia distinta in materia di appalti

¹ Si veda anche [la scheda informativa «Nuova cultura dell'aggiudicazione»](#)

² [Strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici.pdf](#), pagg. 13 segg.

³ La linea guida è stata introdotta ex novo a seguito della revisione strategica alla fine del 2025.

⁴ Per informazioni complementari, si veda l'allegato 1.

pubblici o strategie per gruppi di prodotti in cui le direttive della strategia dell'Amministrazione federale siano definite in modo vincolante o concretizzate per l'ambito di competenza della rispettiva unità organizzativa.⁵

- *Per gli altri Uffici e i servizi richiedenti:* definire le linee guida e gli obiettivi del Consiglio federale centralmente, ossia nella strategia sovraordinata della rispettiva unità organizzativa, per il settore degli appalti pubblici (ad es. come parte integrante della strategia oppure delle linee guida generali dell'Ufficio).
- *Per gli Uffici con un'attività di committenza poco significativa:* integrare i punti rilevanti nella pianificazione strategica della rispettiva unità organizzativa o applicare la strategia in materia di appalti pubblici come strategia funzionale (analogamente alla strategia per il personale) a sostegno dell'attività principale.
- *A complemento o in alternativa:* emanare altri strumenti o strumenti supplementari (ad es. istruzioni o regolamenti) che concretizzino le direttive del Consiglio federale in principi strategici o modelli adatti al settore degli appalti dell'unità organizzativa in questione, definendole in modo vincolante.

2° livello: obiettivi dell'Ufficio, obiettivi annui o pluriennali⁶

- Integrare le linee guida e gli obiettivi della strategia in materia di appalti pubblici nel processo di definizione degli obiettivi della pertinente unità organizzativa.
- Formulare obiettivi adeguati (ad es. sotto forma di obiettivi annui o pluriennali) che promuovano in maniera appropriata l'attuazione delle direttive della strategia in materia di appalti pubblici, ossia delle direttive del Consiglio federale e/o della propria unità organizzativa conformemente al numero 1 dell'allegato 1.
- Definire obiettivi e/o valori di riferimento per i servizi d'acquisto e i servizi richiedenti dell'unità organizzativa.
- Definire in modo vincolante le direttive della strategia in materia di appalti pubblici come obiettivi strategici sovraordinati o temi prioritari nel quadro della determinazione delle finalità.
- Verificare costantemente l'attuazione delle direttive e il raggiungimento degli obiettivi e, laddove necessario, adottare ulteriori misure.

⁵ Per esempio: [Strategia in materia di appalti pubblici dell'UFCL](#), [Strategia dell'USTRA in materia di appalti pubblici](#), [Strategia del DDPS in materia di appalti pubblici](#).

⁶ Per informazioni complementari, si veda l'allegato 1, n. 2 e 3.

- Controllare quali progetti e programmi dell'Amministrazione federale favoriscono l'attuazione della strategia in materia di appalti pubblici e realizzarli in modo coerente nel proprio ambito di competenza (ad es. SUPERB / GENOVA per la linea guida 5: processi d'appalto digitalizzati, standardizzati e di facile utilizzo).

3° livello: obiettivi operativi per i collaboratori e misure di formazione⁷

- Sensibilizzare gli acquirenti della propria unità organizzativa sulle novità della revisione totale del diritto in materia di appalti e insegnare le nozioni necessarie alla sua attuazione.
- Far capo all'offerta formativa disponibile (ad es. corsi di formazione e formazione continua del Centro di competenza per gli acquisti pubblici della Confederazione, CCAP).
- Formulare obiettivi adeguati nel quadro del processo di valutazione del personale (ad es. mediante la concertazione degli obiettivi su base annua per determinati settori) che favoriscano l'attuazione della strategia in materia di appalti pubblici.

Verifica dell'attuazione e rendicontazione da parte della CA e della KBOB

L'attuazione della strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici viene controllata, in particolare, attraverso il «monitoraggio della strategia di appalto» ed è integrata nella relazione annuale sugli appalti pubblici dell'amministrazione federale.⁸

Cinque anni dopo l'entrata in vigore della legge sugli appalti pubblici completamente riveduta (ovvero alla fine del 2025), la CA e la KBOB hanno presentato al Consiglio federale un rapporto intermedio sullo stato di avanzamento dell'attuazione della strategia dell'amministrazione federale in materia di appalti e hanno segnalato eventuali ulteriori misure da adottare. Alla fine del 2030 renderanno conto dell'intero periodo coperto da questa strategia (anni dal 2021 al 2030).⁹

⁷ Per informazioni complementari, si veda l'allegato 1, n. 2 e 3.

⁸ Per informazioni complementari: [Rapporti](#).

⁹ In merito a «Verifica, orientamento strategico e rendicontazione», si veda anche pag. 15 della strategia dell'Amministrazione federale in materia di appalti pubblici. Il rapporto intermedio è disponibile [qui](#).

Il contributo dei membri degli organi direttivi all'attuazione degli atti normativi oggetto della revisione totale¹⁰

Orientando le attività di committenza della propria unità organizzativa alle direttive della strategia in materia di appalti pubblici, i membri degli organi direttivi contribuiscono in misura determinante all'attuazione delle linee guida e al raggiungimento degli obiettivi del Consiglio federale. Il cambiamento perseguito nella cultura dell'aggiudicazione dell'Amministrazione federale è un progetto a lungo termine. Si incoraggia i membri degli organi direttivi a dare impulso, nella loro sfera d'influenza, all'introduzione e all'adeguamento dei processi necessari e a trasferire nella prassi le novità della revisione totale della LAPub e della OAPub.

Il ciclo PDCA sottostante schematizza la modalità di realizzazione di un processo di introduzione e adeguamento continuo finalizzato all'attuazione nelle unità organizzative della strategia in materia di appalti pubblici.

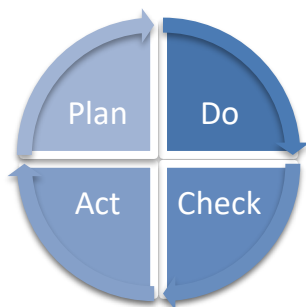


fig. 2 Ciclo di miglioramento PDCA secondo la norma ISO 9001

- Plan** In base alla strategia in materia di appalti pubblici, gli organi direttivi pianificano e definiscono nel proprio ambito di competenza le direttive strategiche e gli obiettivi operativi per le loro attività di committenza.
- Do** Attuano le direttive nella prassi.
- Check** Verificano e analizzano l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi nel proprio ambito di competenza. Il controllo gestionale strategico degli appalti esegue una verifica sovraordinata dell'attuazione della strategia.
- Act** Valutano i risultati, in base ai quali elaborano eventuali misure supplementari o provvedimenti migliorativi per la pianificazione del successivo periodo di riferimento della strategia.

Per ulteriori informazioni:

Segreteria della CA
Tel. 058 462 38 50
bkb@bbl.admin.ch

Segreteria della KBOB
kbob@bbl.admin.ch

¹⁰ Si veda anche la [scheda informativa «Nuova cultura dell'aggiudicazione»](#).