

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
<b>COMPETENZA N. 1 – PIANIFICAZIONE</b>	<p><b>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.</b></p> <p>La formulazione, lo sviluppo e l'attuazione di una <b>pianificazione degli appalti</b> 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* le priorità politiche e strategiche dell'organizzazione</li> <li>* le politiche pertinenti a livello nazionale;</li> <li>* i piani di bilancio adottati e le risorse disponibili;</li> <li>* la convenienza o meno del ricorso agli appalti per soddisfare l'esigenza individuata;</li> <li>* la necessità di definire priorità e gestire le tempistiche;</li> <li>* le potenziali opportunità e gli eventuali rischi insiti nel processo di attuazione.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* svolgere compiti elementari di pianificazione degli appalti, quali la raccolta e il consolidamento dei contributi dei diversi reparti;</li> <li>* mettere in atto la pianificazione degli appalti nel proprio lavoro quotidiano.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* fornire analisi e raccogliere dati utili alla pianificazione degli appalti in linea con la politica e gli obiettivi strategici dell'organizzazione;</li> <li>* contribuire ad attuare la pianificazione degli appalti dell'organizzazione in linea con il bilancio e le tempistiche stabilite;</li> <li>* garantire che il proprio lavoro quotidiano corrisponda e contribuisca alla pianificazione degli appalti in linea con le priorità politiche e strategiche.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* coordinare la predisposizione del piano degli appalti dell'organizzazione e formulare raccomandazioni per la pianificazione e le tempistiche definitive;</li> <li>* prevedere le possibili opportunità e sfide e attenuare i rischi nel processo di attuazione;</li> <li>* monitorare l'attuazione del piano in modo da garantire il successo della strategia;</li> <li>* fornire feedback ai responsabili delle politiche riguardo all'attuazione del piano.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* definire la visione delle politiche dell'organizzazione in materia di appalti e in aree correlate;</li> <li>* definire il piano degli appalti e il relativo bilancio concentrandosi sui risultati e sui vantaggi strategici;</li> <li>* fungere da referente per i responsabili delle politiche di alto livello in merito a questioni inerenti agli appalti, anche fornendo feedback a livello politico;</li> <li>* promuovere la funzione degli appalti nella strategia globale dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 2 – CICLO DI VITA</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Il <b>ciclo di vita degli appalti</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* contribuire al monitoraggio delle diverse fasi del ciclo di vita degli appalti, con cognizione delle interazioni tra le fasi e dei rischi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire l'attuazione di tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti, comprendendo in che modo ciascuna di esse interagisce con le altre;</li> <li>* 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;</li> <li>* prevedere potenziali sfide, rischi e impatti delle varie fasi del ciclo di vita degli appalti;</li> <li>* guidare altre persone nell'attuazione delle procedure per trarre il massimo vantaggio dai legami tra le fasi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sovrintendere a tutte le fasi del ciclo di vita degli appalti in relazione a diverse tipologie di procedura;</li> <li>* 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;</li> <li>* fungere da referente in materia di gestione del ciclo di vita degli appalti per chi opera all'interno e all'esterno dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 3 – NORMATIVA</b>	<p><b>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.</b></p> <p>I professionisti degli appalti pubblici devono comprendere ed essere in grado di applicare i pertinenti <b>quadri giuridici nazionali e dell'UE</b> e i principi di non discriminazione, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità e sana gestione finanziaria. Ciò comprende ambiti giuridici e politiche affini, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>le norme in materia di contabilità, di bilancio e di finanziamenti dell'UE;</li> <li>* la materia dei ricorsi;</li> <li>* le misure di lotta alla corruzione e alla frode;</li> <li>* gli eventuali obblighi internazionali pertinenti.</li> </ul> <p>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).</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* monitorare gli sviluppi della normativa nazionale al fine di sostenere le decisioni dell'organizzazione in materia di appalti;</li> <li>* applicare le procedure di appalto in linea con il quadro giuridico e le migliori pratiche.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* comprendere le implicazioni e le ripercussioni della normativa in materia di appalti pubblici sul sistema degli appalti e sulla catena di fornitura;</li> <li>* assumere decisioni in materia di appalti conformi alle esigenze strategiche e fornire consulenze e soluzioni chiare;</li> <li>* eseguire ricerche e analisi in merito all'impatto delle norme dell'UE o nazionali sugli appalti.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* applicare diversi aspetti della normativa in materia di appalti e altri quadri giuridici che interessano gli appalti;</li> <li>* adottare iniziative mirate per garantire un impatto specifico delle norme in materia di appalti sulle catene di fornitura;</li> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* contribuire alla definizione della politica in materia di appalti pubblici dell'organizzazione;</li> <li>* fungere da tramite per la condivisione delle conoscenze in merito alla normativa nazionale e dell'UE in materia di appalti;</li> <li>* promuovere l'adozione di disposizioni giuridiche non vincolanti e innovative che possano offrire nuove opportunità;</li> <li>* partecipare a gruppi di lavoro di esperti sulle norme in materia di appalti.</li> </ul>

[https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it)

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
<b>COMPETENZA N. 4 – APPALTI ELETTRONICI E ALTRI STRUMENTI INFORMATICI</b>	<p><b>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.</b></p> <p>I <b>sistemi per gli appalti elettronici e altri strumenti informatici</b> 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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.</li> </ul> <p>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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* eseguire operazioni elementari, come ad esempio il caricamento di dati, utilizzando i sistemi e gli strumenti per gli appalti a disposizione;</li> <li>* raccogliere e centralizzare i modelli di documenti richiesti per la predisposizione della documentazione di gara.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* utilizzare i sistemi e gli strumenti disponibili a supporto delle procedure di appalto e attuare le principali procedure di aggiudicazione di appalti elettronici;</li> <li>* utilizzare i modelli di documenti, la piattaforma nazionale per gli appalti elettronici e i registri dei contratti pubblici;</li> <li>* utilizzare i sistemi e gli strumenti pertinenti per garantire la trasparenza del processo di appalto;</li> <li>* utilizzare i dati disponibili nei sistemi per valutare il rischio di pratiche anticoncorrenziali da parte dei fornitori (come ad esempio la collusione).</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* attuare l'utilizzo di un'ampia gamma di sistemi e strumenti per gli appalti;</li> <li>* analizzare i dati relativi agli appalti per il monitoraggio delle spese a bilancio e per prevedere gli acquisti successivi;</li> <li>* individuare le inefficienze presenti nell'utilizzo dei sistemi e degli strumenti da parte dell'organizzazione e proporre soluzioni di miglioramento;</li> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* promuovere i sistemi e gli strumenti per gli appalti e stimolare una cultura della professionalizzazione all'interno dell'organizzazione;</li> <li>* utilizzare i dati relativi agli appalti per individuare le relative tendenze e migliorare le procedure di appalto dell'organizzazione;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 5 – APPALTI SOSTENIBILI</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Gli <b>appalti pubblici sostenibili</b> 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* criteri di esclusione che richiedono ai contraenti e ai subappaltatori un livello minimo di conformità alle norme ambientali e sociali;</li> <li>* 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;</li> <li>* tecniche di valutazione, come il calcolo del costo del ciclo di vita e l'utilizzo di criteri di aggiudicazione di tipo ambientale o sociale;</li> <li>* clausole di esecuzione del contratto volte a monitorare e imporre il rispetto di rigorose norme di sostenibilità;</li> <li>* normative settoriali che prevedono, ad esempio, livelli minimi di efficienza energetica nonché norme orizzontali quali gli obblighi di accessibilità;</li> <li>* piani d'azione verdi o sociali a livello nazionale che definiscono misure di sostegno o obiettivi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* comprendere l'ambito di applicazione e i vantaggi degli appalti sostenibili in relazione al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione in materia di sostenibilità;</li> <li>* 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;</li> <li>* raccogliere dati al fine di monitorare le prestazioni dei progetti di appalto sostenibile.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* svolgere attività di ricerca, analisi e creazione di reti a sostegno delle decisioni in materia di appalti sostenibili;</li> <li>* monitorare l'impatto sulla sostenibilità e le prestazioni del progetto, compresi gli impegni assunti dai contraenti e dai subappaltatori.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* aprire un dialogo con le parti interessate che possono contribuire allo sviluppo di mercati e di opportunità per gli appalti sostenibili;</li> <li>* garantire un sistema che consenta di</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* assicurare il sostegno politico e promuovere la strategia e le priorità dell'organizzazione in materia di appalti sostenibili;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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);</li> <li>* integrare le buone pratiche in materia di appalti sostenibili nell'organizzazione e tra organizzazioni paritarie;</li> <li>* attivarsi a favore dello sviluppo e della diffusione degli appalti sostenibili all'interno e al di fuori</li> </ul>

[https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it)

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
				monitorare l'impatto dei contratti sul piano della sostenibilità, compresi gli impegni assunti dai contraenti e dai subappaltatori.	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.
<b>COMPETENZA N. 6 – APPALTI PER L'INNOVAZIONE</b>	<p><b>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.</b></p> <p><b>Gli appalti per l'innovazione</b> 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).</p> <p>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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b>  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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b>  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, 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b>  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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b>  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 sul mercato 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.</p>
<b>COMPETENZA N. 7 – CONOSCENZE SPECIFICHE PER CATEGORIA MERCEOLOGICA</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Le <b>conoscenze specifiche per categoria</b> 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</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b>  * svolgere ricerche e fornire informazioni pertinenti in merito a una categoria di prodotti, servizi o opere, per poter prendere decisioni di acquisto consapevoli.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b>  * 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</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b>  * pianificare o classificare la spesa programmata in base alle tendenze del mercato, tenendo conto dei seguenti fattori: qualità, servizio, rischi e costo.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b>  * 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</p>

[https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it)

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	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.		pericolosi); * contribuire alla definizione dei requisiti tecnici dei prodotti in fase di elaborazione delle specifiche tecniche.		utilizzo di prodotti, servizi o opere appartenenti alla categoria in questione; * predisporre orientamenti tematici mirati e diffondere le migliori pratiche sviluppate da organizzazioni affini.
<b>COMPETENZA N. 8 – GESTIONE DEI FORNITORI</b>	<b>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.</b>  La <b>gestione dei fornitori</b> 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.
<b>COMPETENZA N. 9 – NEGOZIAZIONI</b>	<b>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.</b>  Le <b>negoziations</b> 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * eseguire compiti elementari connessi al processo negoziale; * sostenere il processo negoziale attraverso la raccolta di dati e contributi e l'analisi dei dati.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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).	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.
<b>COMPETENZA N. 10 – ANALISI DEI FABBISOGNI</b>	<b>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.</b>  L' <b>analisi dei fabbisogni</b> 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	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * supervisionare l'intero processo di valutazione dei fabbisogni, ponendo attenzione alle opportunità che consentano 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

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	dell'organizzazione; * prendere in considerazione la possibile aggregazione dei fabbisogni in relazione a un medesimo oggetto.		eeguire tali procedure in perfetta autonomia.	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.	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.
<b>COMPETENZA N. 11 – ANALISI DEL MERCATO E COINVOLGIMENTO DEL MERCATO</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE:</b> 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.</p> <p><b>L'analisi del mercato</b> 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.</p> <p>Il <b>coinvolgimento del mercato</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* raccogliere informazioni dalle fonti a disposizione senza coinvolgere i fornitori, al fine di favorire una valutazione del mercato riguardo a esigenze semplici;</li> <li>* preparare la documentazione giustificativa.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* applicare i principi di non discriminazione, trasparenza e parità di trattamento e le norme etiche e di integrità alle consultazioni del mercato;</li> <li>* analizzare e interpretare le ricerche di mercato allo scopo di stimare i costi e prevedere le dotazioni di bilancio necessarie;</li> <li>* valutare il potenziale impatto dei fattori di mercato mediante l'uso di strumenti pertinenti.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* esaminare le analisi di mercato e garantirne la completezza;</li> <li>* intraprendere ricerche di mercato riguardo alle necessità complesse dell'organizzazione, applicando gli opportuni principi;</li> <li>* individuare le opportunità di mercato e proporre misure di attenuazione dei rischi rilevati;</li> <li>* predisporre processi che consentano a un numero significativo di fornitori di partecipare alle consultazioni del mercato e alle procedure di dialogo competitivo;</li> <li>* garantire che le strategie di gara siano elaborate in modo da riflettere le condizioni di mercato, gli obiettivi programmatici e le opportunità individuate;</li> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* fornire consulenza in merito alle migliori tecniche di coinvolgimento e consultazione del mercato e proporre misure per attenuare i rischi ad esse connessi;</li> <li>* supervisionare il processo di analisi del mercato e assumere decisioni pertinenti sulla base delle valutazioni;</li> <li>* prevedere gli sviluppi futuri e i potenziali rischi della catena di fornitura;</li> <li>* promuovere a livello dell'organizzazione una cultura orientata al soddisfacimento e al superamento delle necessità interne e all'ottenimento del miglior rapporto costi-benefici;</li> <li>* comprendere e aprire i mercati influenzando le catene di fornitura (ad esempio tramite la consultazione delle PMI) attraverso il coinvolgimento del mercato.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 12 – STRATEGIA DI GARA</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE:</b> 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.</p> <p>L'elaborazione della <b>strategia di gara</b> 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;</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>comprendere le procedure di appalto, le tecniche di presentazione elettronica delle offerte e le tipologie contrattuali più diffuse;</li> <li>* sostenere le attività di ricerca sulle procedure, sulle tecniche e sugli strumenti di appalto della strategia di gara;</li> <li>* fornire contributi volti a sostenere il processo decisionale relativo alla strategia di gara, ad esempio sintetizzando e riferendo le informazioni raccolte riguardo alle</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* comprendere le diverse fasi della strategia di gara;</li> <li>* raccogliere le informazioni necessarie per formulare decisioni e raccomandazioni basate su dati per quanto riguarda la strategia di gara;</li> <li>* utilizzare efficacemente, ove opportuno, l'intera gamma di procedure di appalto, tecniche di presentazione elettronica delle offerte, tipologie di contratto e</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* formulare proposte per l'uso di diverse procedure e tecniche di appalto al fine di definire la strategia di gara;</li> <li>* supervisionare il processo di ricerca e di analisi e prendere la decisione finale sulla procedura di appalto più adatta;</li> <li>* garantire che siano disponibili le risorse più adatte per il processo di ricerca e analisi;</li> <li>* partendo dai risultati dell'analisi del</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* fornire consulenza specialistica agli operatori in merito al processo di disegno della gara e promuovere il ricorso a procedure di appalto alternative;</li> <li>* contribuire a dar forma a politiche dell'organizzazione e nazionali che promuovano strategie di gara valide;</li> <li>* analizzare e utilizzare le conclusioni dell'analisi del mercato e del dialogo con il mercato per il disegno della</li> </ul>

[https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it)

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* gli appalti autonomi o congiunti;</li> <li>* le caratteristiche della procedura, ad esempio l'ambito di applicazione, la durata e la suddivisione in lotti;</li> <li>* le tecniche e gli strumenti per la presentazione elettronica delle offerte (aste e cataloghi elettronici e sistemi dinamici di acquisto);</li> <li>* le tipologie di contratto (ad esempio, trattativa privata o accordo quadro) e le clausole di esecuzione del contratto.</li> </ul>	opzioni di appalto.	clausole di esecuzione del contratto.	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.	strategia di gara.
<b>COMPETENZA N. 13 – SPECIFICHE TECNICHE</b>	<p><b>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.</b></p> <p>La <b>redazione delle specifiche tecniche</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* contribuire all'elaborazione di specifiche tecniche chiare;</li> <li>* adattare alle attuali necessità capitolati d'onere standardizzati o già utilizzati in passato.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* raccogliere informazioni e analisi inerenti ai contenuti tecnici, al fine di favorire l'elaborazione delle specifiche;</li> <li>* applicare i criteri di selezione e di aggiudicazione e come questi influenzano il mercato;</li> <li>* 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;</li> <li>* 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;</li> <li>* fare riferimento a norme e standard al fine di migliorare la comprensione comune dei documenti di gara tra acquirenti e fornitori;</li> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* redigere specifiche che sfruttino i vantaggi dell'evoluzione dei mercati e tengano il passo con il mutare delle necessità;</li> <li>* relazionarsi con i colleghi e i servizi pertinenti allo scopo di raccogliere conoscenze tecnologiche avanzate ai fini della redazione delle specifiche tecniche;</li> <li>* 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;</li> <li>* fornire orientamenti ai componenti del team in merito alla redazione delle specifiche tecniche;</li> <li>* comprendere e integrare le tabelle di marcia tecnologiche in sede di redazione delle specifiche tecniche.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* fornire consulenza in merito a specifiche altamente complesse o dirigerne l'elaborazione;</li> <li>* promuovere, insieme agli specialisti e agli esperti in materia, l'elaborazione di specifiche innovative e lungimiranti nonché l'utilizzo di requisiti funzionali;</li> <li>* esaminare le specifiche tecniche inerenti ad appalti complessi e di alto profilo.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 14 – DOCUMENTAZIONE DI GARA</b>	<p><b>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.</b></p> <p>L'avvio di una procedura di appalto presuppone la predisposizione della <b>documentazione di gara</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* garantire la qualità del processo di elaborazione della documentazione di gara applicando la metodologia e le norme corrette.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* redigere la documentazione di gara nel rispetto della politica dell'organizzazione e delle normative nazionali e dell'UE;</li> <li>* pubblicare avvisi di gara e rispondere alle domande degli operatori economici riguardo ai requisiti indicati nella documentazione di gara;</li> <li>* mettere a punto condizioni contrattuali di tipo standard e non, in collaborazione con i consulenti legali;</li> <li>* verificare la conformità e la completezza della documentazione di gara predisposta.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* elaborare e completare una documentazione di gara che rifletta gli obiettivi strategici e concorra all'ottenimento del miglior rapporto costi-benefici;</li> <li>* garantire l'applicazione della corretta metodologia alle gare di appalto pubblico indette;</li> <li>* prevedere e affrontare i rischi connessi agli aspetti finanziari e giuridici dei documenti interessati;</li> <li>* approvare la documentazione definitiva e altre decisioni gestionali correlate al processo.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* elaborare e attuare per conto dell'organizzazione un'ideale e trasparente strategia di predisposizione della documentazione di gara pienamente conforme alle limitazioni e alle possibilità giuridiche.</li> </ul>

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
<b>COMPETENZA N. 15 – VALUTAZIONE DELLE OFFERTE</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE:</b> 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.</p> <p>Il processo di <b>valutazione delle offerte</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* coadiuvare il processo di valutazione, anche attraverso la predisposizione della documentazione destinata alla commissione di valutazione;</li> <li>* eseguire operazioni di gestione della documentazione di gara, tra cui la ricezione delle offerte e l'archiviazione;</li> <li>* partecipare alla valutazione delle offerte e garantire che il processo sia documentato.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* valutare le offerte rispetto ai criteri definiti e formulare raccomandazioni a sostegno del processo decisionale di aggiudicazione;</li> <li>* partecipare in qualità di membro con diritto di voto alle commissioni di valutazione che si occupano di contratti ordinari;</li> <li>* rilevare, in base all'offerta, possibili casi di comportamento anticoncorrenziale e corrotto (ad esempio casi di collusione tra fornitori);</li> <li>* formulare e fornire feedback agli offerenti;</li> <li>* documentare il processo di valutazione utilizzato per classificare le offerte, al fine di assicurare una adeguata rendicontazione e una traccia del controllo.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* presiedere le commissioni di valutazione per gran parte delle tipologie di procedura;</li> <li>* garantire che il processo di valutazione si svolga in maniera coerente, trasparente ed equa;</li> <li>* 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;</li> <li>* comunicare le conclusioni raggiunte dalla commissione di valutazione alle parti interessate.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* facilitare la risoluzione di casi complessi qualora le offerte siano difficili da valutare o emergano conflitti di interesse;</li> <li>* avanzare proposte per invitare gli esperti pertinenti a partecipare alle commissioni di valutazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 16 – GESTIONE DEI CONTRATTI</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE:</b> 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.</p> <p>La <b>gestione dei contratti</b> 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.</p> <p>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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* raccogliere dati ai fini del monitoraggio dell'esecuzione del contratto;</li> <li>* aggiornare e mantenere banche dati e registri dei contratti;</li> <li>* sostenere le mansioni di esecuzione del contratto conformemente al campo di applicazione, alla qualità, alle tempistiche e al bilancio;</li> <li>* riferire in merito alle tappe principali e ai risultati previsti dai contratti;</li> <li>* coadiuvare la gestione degli inventari e segnalare eventuali problematiche di logistica o di inventario.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* definire e attuare il piano di gestione dei contratti;</li> <li>* monitorare l'esecuzione dei contratti rispetto a indicatori chiave di prestazione predefiniti;</li> <li>* sottoporre i contratti di appalto a periodiche valutazioni dei rischi;</li> <li>* applicare i termini e le condizioni dei contratti in svariate circostanze;</li> <li>* fornire consulenza in merito alle modifiche dei contratti;</li> <li>* creare le condizioni per la risoluzione dei contratti;</li> <li>* applicare misure correttive in caso di scostamento dai termini contrattuali;</li> <li>* avvalersi dell'esperienza diretta nelle questioni logistiche ed eseguire la gestione degli inventari.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire un portafoglio di contratti di appalto per l'acquisto di prodotti, servizi e opere;</li> <li>* anticipare il perfezionamento dei contratti già in fase di pre-aggiudicazione, al fine di contenere al minimo le modifiche contrattuali nelle fasi successive;</li> <li>* adattare le pratiche gestionali nelle situazioni difficili;</li> <li>* adottare decisioni in merito alla risoluzione dei contratti;</li> <li>* comprendere tutti gli aspetti inerenti al diritto contrattuale e alle strategie di gestione dei contratti e fornire adeguata consulenza in merito;</li> <li>* adattare la logistica e la gestione degli inventari nei casi che prevedono la consegna di prodotti complessi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* supervisionare la gestione dei contratti complessi e fornire consulenza in merito alla risoluzione dei contratti problematici;</li> <li>* dare forma alla politica di gestione dei contratti a livello dell'organizzazione o a livello nazionale;</li> <li>* garantire l'allineamento complessivo alla politica nazionale o agli obblighi di legge in materia di logistica e gestione degli inventari;</li> <li>* orientare con efficienza ed efficacia la politica in materia di logistica e inventari a livello dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 17 – CERTIFICAZIONE E PAGAMENTO</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE:</b> 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.</p> <p>Prima di eseguire un pagamento a favore di un'impresa per la fornitura di prodotti, servizi o opere, la stazione appaltante deve <b>effettuare un controllo di verifica</b> per accertare la conformità alle specifiche contenute nei termini e nelle condizioni del contratto e a tutte le norme finanziarie e contabili applicabili.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* raccogliere fatture e altri documenti utili al processo di verifica dell'appalto;</li> <li>* contribuire a garantire una traccia di controllo chiara di tutti i pagamenti eseguiti.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* esaminare la documentazione richiesta per il processo di certificazione dei pagamenti;</li> <li>* utilizzare le tecniche e gli strumenti pertinenti per verificare i doppi pagamenti;</li> <li>* valutare la conformità dei prodotti, dei servizi o delle opere ai termini e alle condizioni contrattuali relativamente a contratti ordinari;</li> <li>* predisporre raccomandazioni per l'approvazione o il rifiuto del</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* valutare la conformità dei prodotti, delle opere o dei servizi ai termini e alle condizioni dei contratti complessi;</li> <li>* mettere a punto misure di attenuazione per prevenire e individuare frodi nei pagamenti, come ad esempio i doppi pagamenti;</li> <li>* approvare o respingere le richieste di pagamento.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* creare in tutta l'organizzazione una cultura dei controlli di verifica;</li> <li>* 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.</li> </ul>

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
			pagamento.		
<b>COMPETENZA N. 18 – RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: gli strumenti e le tecniche di monitoraggio dell'attuazione e dei livelli di prestazione dei contratti</b></p> <p>Per <b>rendicontazione e valutazione</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* coadiuvare l'analisi dei livelli di prestazione dei contratti, anche attraverso la raccolta di dati dal processo di gestione degli appalti;</li> <li>* garantire la tenuta dei registri di tutte le transazioni e assicurarsi che sia mantenuta una pista di controllo;</li> <li>* raccogliere dati pertinenti, utili all'adempimento degli obblighi di rendicontazione stabiliti per l'organizzazione e a livello nazionale.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* eseguire il processo di rendicontazione e valutazione dei contratti nell'ottica di garantire che l'organizzazione tragga insegnamenti utili dalla propria esperienza;</li> <li>* analizzare i dati relativi ai livelli di prestazione e formulare conclusioni e raccomandazioni chiare;</li> <li>* condurre verifiche ex post e redigere relazioni su casi standard di prestazione insufficiente.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* analizzare casi complessi di prestazione insufficiente al fine di individuarne le cause di fondo e raccomandare misure di mitigazione;</li> <li>* garantire la trasparenza dei dati e delle conclusioni in linea con le politiche e le norme aziendali e nazionali;</li> <li>* gestire le raccomandazioni di audit e le relazioni di verifica ex post;</li> <li>* coinvolgere i fornitori in un dialogo teso al miglioramento delle prestazioni.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* analizzare le rendicontazioni inerenti ai livelli di prestazione dei contratti al fine di valutarne il contributo agli obiettivi dell'organizzazione;</li> <li>* esaminare le relazioni inerenti a casi complessi di prestazione insufficiente;</li> <li>* supervisionare l'attuazione delle raccomandazioni di audit e l'esecuzione delle relazioni di verifica ex post;</li> <li>* 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.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 19 – RISOLUZIONE DEI CONFLITTI E MEDIAZIONE</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Per <b>risoluzione dei conflitti o mediazione</b> si intende il processo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* gestione dei reclami presentati nei confronti dell'organizzazione conformemente al sistema nazionale dei ricorsi;</li> <li>* comprensione del sistema dei ricorsi e dei mezzi di ricorso nazionali nonché dei meccanismi di risoluzione dei conflitti ai diversi livelli.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* individuare i potenziali conflitti e riferirli alla gerarchia conformemente alla politica dell'organizzazione;</li> <li>* raccogliere informazioni utili alla gestione dei reclami.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* prevedere i potenziali conflitti e adottare misure per prevenirli;</li> <li>* analizzare in maniera oggettiva i fatti di una situazione e presentare conclusioni e raccomandazioni chiare in merito alle potenziali soluzioni;</li> <li>* partecipare al processo di risoluzione dei conflitti;</li> <li>* contribuire a trattare i reclami, ad esempio redigendo un'opportuna risposta.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire problematiche procedurali e contrattuali, quali pretese e controversie ecc.;</li> <li>* gestire il processo di risoluzione dei conflitti utilizzando diverse tecniche di risoluzione dei conflitti, di arbitrato e di mediazione;</li> <li>* fornire raccomandazioni per migliorare le procedure dell'organizzazione volte a evitare e risolvere i conflitti e i reclami.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* dirigere le attività in caso di aggravamento dei conflitti;</li> <li>* approvare in via definitiva la risposta ai reclami;</li> <li>* 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;</li> <li>* creare una cultura della risoluzione dei conflitti e della mediazione tra gli offerenti e i fornitori.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 20 – CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E MODERNIZZAZIONE</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti di gestione dei cambiamenti.</b></p> <p>I professionisti degli appalti pubblici devono <b>rispondere e adattarsi</b> 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).</p> <p>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</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* accettare nuove priorità in maniera positiva e applicare nuovi strumenti e processi;</li> <li>* suggerire modi per sfruttare efficacemente un cambiamento e dimostrare una mentalità positiva.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* attuare nuove tecniche e approcci in materia di appalti in linea con le strategie di modernizzazione degli appalti;</li> <li>* contribuire a creare un contesto che faciliti il cambiamento individuale e di gruppo e i processi di apprendimento.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire gli sforzi di innovazione e cambiamento per conseguire la massima efficacia e la massima velocità di risposta e adattamento;</li> <li>* adeguare le procedure e i flussi di lavoro interni in funzione delle iniziative di cambiamento attuate;</li> <li>* preparare il team addetto agli appalti e l'organizzazione a gestire i cambiamenti e rispondere e adattarsi ad essi;</li> <li>* promuovere un contesto favorevole all'innovazione, all'apprendimento e allo sviluppo e garantire che le esigenze di apprendimento e sviluppo vengano affrontate.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* cercare modi innovativi ed efficaci per migliorare le procedure di appalto dell'organizzazione, in linea con le tendenze innovative in atto nel servizio pubblico;</li> <li>* individuare le competenze e le conoscenze che saranno in futuro necessarie all'organizzazione, al fine di garantire tempi rapidi di risposta e di adattamento;</li> <li>* 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;</li> <li>* promuovere una cultura del cambiamento e dell'innovazione al fine di garantire risultati migliori per i</li> </ul>

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	favoriscono un adattamento agile ai cambiamenti e ai nuovi strumenti.				cittadini.
<b>COMPETENZA N. 21 – PENSIERO ANALITICO E CRITICO</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: gli approcci e gli strumenti di pensiero analitico e critico.</b></p> <p>Il <b>pensiero analitico e critico</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* raccogliere e analizzare i dati pertinenti, applicando in maniera coerente gli approcci qualitativi e quantitativi esistenti;</li> <li>* individuare e suggerire soluzioni alternative nella risoluzione dei problemi;</li> <li>* dimostrare consapevolezza delle opportunità e dei rischi in tutto il ciclo di vita dell'appalto.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* interpretare tendenze e modelli in fase di elaborazione dei dati;</li> <li>* esaminare i documenti con occhio critico, garantendo che siano tenuti in debito conto implicazioni e rischi;</li> <li>* analizzare i rischi potenziali e diffonderne la consapevolezza tra i colleghi e le parti interessate e suggerire approcci adeguati per attenuare i rischi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sviluppare processi analitici al fine di tenere conto di tutti i fattori pertinenti;</li> <li>* stabilire criteri per la valutazione dei dati, tenendo conto sia delle esigenze attuali che di quelle future;</li> <li>* adattare l'approccio scelto per gli appalti in base alla situazione e alle esigenze.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* stabilire la natura e il campo di applicazione delle analisi;</li> <li>* interpretare i risultati delle analisi per sostenere e motivare le decisioni strategiche;</li> <li>* guidare il monitoraggio delle minacce emergenti.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 22 – COMUNICAZIONE</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: gli strumenti e le tecniche di comunicazione e le modalità per applicare i principi degli appalti pubblici in varie situazioni comunicative.</b></p> <p>La <b>comunicazione</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ascoltare attivamente, parlare e scrivere in maniera chiara, logica e concisa;</li> <li>* garantire una divulgazione efficiente delle informazioni attraverso vari canali di comunicazione;</li> <li>* sostenere il team nell'elaborazione di materiali di comunicazione chiari e validi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* utilizzare capacità di ascolto attivo e comunicazione nelle conversazioni e nelle riunioni;</li> <li>* predisporre materiali di comunicazione dettagliati e accurati, al fine di presentare le priorità in materia di appalti attraverso la strategia di comunicazione dell'organizzazione.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* garantire una comunicazione strategica, coinvolgente e persuasiva con un messaggio coerente riguardo ai valori e agli obiettivi;</li> <li>* 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.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* creare e promuovere un contesto comunicativo aperto e trasparente all'interno dell'organizzazione;</li> <li>* definire una strategia di comunicazione in materia di appalti pubblici che promuova le priorità dell'organizzazione nel campo degli appalti;</li> <li>* promuovere metodi di comunicazione creativi, innovativi e incisivi;</li> <li>* trattare richieste di informazioni complesse e questioni di comunicazione controverse sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 23 – ETICA E CONFORMITÀ</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Le parti interessate nell'ambito degli appalti pubblici devono assicurare la <b>conformità</b> 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.</p> <p>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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* adottare un comportamento etico e professionale che rispetti il codice di condotta e le norme etiche dell'organizzazione;</li> <li>* dimostrare una mentalità improntata alla conformità in fase di predisposizione dei documenti relativi agli appalti.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* comprendere e valutare l'impatto e le conseguenze di una violazione delle norme etiche e delle politiche in materia di conformità;</li> <li>* consultare gli esperti legali e i pertinenti esperti settoriali in caso di dubbi circa le pratiche relative alla conformità.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* promuovere tra il personale il codice di condotta e le norme etiche dell'organizzazione;</li> <li>* esaminare e monitorare i progetti di appalto e garantire che i processi delle catene di fornitura siano conformi alle politiche etiche nazionali;</li> <li>* fornire raccomandazioni pratiche per migliorare l'osservanza delle politiche dell'organizzazione in materia di regolamentazione e conformità.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 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;</li> <li>* creare la cultura della conformità dell'organizzazione e allinearla alle normative e alle politiche nazionali;</li> <li>* monitorare le azioni e i piani che promuovono un'efficace conformità e un miglioramento costante;</li> <li>* analizzare e individuare i problemi di conformità che potrebbero minacciare la qualità del lavoro e lo sviluppo dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 24 – COLLABORAZIONE</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: le tecniche e gli strumenti collaborativi.</b></p> <p>Nessun professionista degli appalti pubblici lavora in isolamento. Per riuscire nel proprio lavoro, i professionisti degli appalti pubblici devono <b>collaborare</b> fra loro</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* assumersi la responsabilità del proprio ruolo e contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi del</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* contribuire alle dinamiche di squadra al fine di garantire rapporti di lavoro collaborativi e positivi per la riuscita</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* promuovere l'importanza e i vantaggi della diversità e dell'inclusione all'interno dei team</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sviluppare lo spirito e la cultura di squadra al fine di garantire che i team lavorino e collaborino in maniera</li> </ul>

[https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_it](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_it)

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	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).	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.	del team; * sviluppare e migliorare le relazioni all'interno di diversi reparti e con le parti interessate, i cittadini, i fornitori ecc.	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.	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.
<b>COMPETENZA N. 25 – GESTIONE DELLE RELAZIONI CON LE PARTI INTERESSATE</b>	<b>L'INTERESSATO CONOSCE: i concetti e i metodi essenziali della gestione delle relazioni con le parti interessate.</b>  La <b>gestione delle relazioni con le parti interessate</b> 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.
<b>COMPETENZA N. 26 – GESTIONE DEL TEAM E LEADERSHIP</b>	<b>L'INTERESSATO CONOSCE: i concetti e i metodi essenziali della gestione del team.</b>  La <b>gestione del team e la leadership</b> 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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.
<b>COMPETENZA N. 27 – CONOSCENZA DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>L'INTERESSATO CONOSCE: la struttura amministrativa, i processi e le procedure, la cultura interna e il quadro giuridico e strategico dell'organizzazione.</b>  La <b>conoscenza dell'organizzazione</b> 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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	<b>L'interessato è in grado di:</b> * 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

# ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
	l'organizzazione.	inerenti agli appalti.	risolvere i problemi.	strumenti dell'organizzazione.	costi-benefici.
<b>COMPETENZA N. 28 – GESTIONE DEI PROGETTI (PROJECT MANAGEMENT)</b>	<p><b>L'INTERESSATO CONOSCE: gli aspetti e gli strumenti essenziali della gestione dei progetti (project management) pertinenti per la pubblica amministrazione.</b></p> <p>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 <b>gestione dei progetti</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* svolgere compiti semplici e fornire sostegno alla preparazione dei risultati attesi;</li> <li>* rispettare gli orientamenti e i calendari previsti per i risultati attesi e le attività inerenti ai progetti.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* prendere decisioni consapevoli e appropriate che favoriscano l'avanzamento del progetto;</li> <li>* organizzare e coordinare le attività in linea con la strategia e gli obiettivi del progetto;</li> <li>* fornire resoconti circa l'avanzamento e i risultati del progetto, compresa la valutazione della qualità;</li> <li>* gestire con successo un progetto individuale dalla fase esplorativa alla sua chiusura;</li> <li>* individuare i compiti e delegarli avvalendosi delle risorse più idonee.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* garantire il completamento delle tappe principali e dei risultati attesi del progetto al fine di conseguire gli obiettivi;</li> <li>* monitorare e completare più progetti complessi in situazioni di incertezza;</li> <li>* gestire questioni complesse di bilancio e di comunicazione con le parti interessate;</li> <li>* definire un modello e un approccio per il progetto, garantendo il corretto allineamento degli obiettivi del progetto alla strategia complessiva.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* promuovere sistemi e strumenti di gestione dei progetti pertinenti per l'organizzazione;</li> <li>* assumersi la responsabilità per l'efficacia del progetto e l'applicazione dell'approccio selezionato;</li> <li>* amministrare la strategia di gestione dei progetti dell'organizzazione e prevedere e attenuare gravi rischi e situazioni inattese.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 29 – ORIENTAMENTO ALLE PRESTAZIONI</b>	<p><b>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.</b></p> <p>I professionisti degli appalti pubblici devono concentrare gli sforzi e stabilire una gerarchia di priorità delle attività al fine di <b>massimizzare il rapporto costi-benefici</b>, 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire il tempo in maniera efficace e stabilire una gerarchia delle attività al fine di rispettare le scadenze;</li> <li>* riesaminare e migliorare le proprie prestazioni;</li> <li>* perseguire gli obiettivi individuali con energia e tenacia, fissando standard di prestazione elevati;</li> <li>* sviluppare una comprensione fattuale di base degli elementi trainanti dell'organizzazione.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* dimostrare perseveranza e impegno nel perseguire gli obiettivi del team e dell'organizzazione;</li> <li>* impartire obiettivi al team che favoriscano gli obiettivi e gli indicatori chiave di prestazione dell'organizzazione;</li> <li>* mantenere il team concentrato, definendo piani di azione a breve e lungo termine;</li> <li>* gestire in maniera efficace le prestazioni del team, al fine di conseguire risultati in termini di massimizzazione del rapporto costi-benefici;</li> <li>* misurare il livello di conseguimento degli obiettivi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* fissare traguardi che sostengano il conseguimento degli obiettivi in materia di prestazioni e rapporto costi-benefici;</li> <li>* motivare il team addetto agli appalti a conseguire standard e risultati in linea con i valori e la missione dell'organizzazione;</li> <li>* monitorare e analizzare le prestazioni, anche utilizzando tecniche di analisi statistica, al fine di fissare nuovi obiettivi.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* dimostrare una consapevolezza strategica del ruolo dei team interni e delle parti interessate esterne nel garantire il buon esito degli appalti;</li> <li>* stimolare la motivazione e influenzare i comportamenti delle parti interessate per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione;</li> <li>* creare una cultura delle prestazioni e definire una struttura dell'organizzazione che favorisca il conseguimento degli obiettivi;</li> <li>* definire obiettivi in termini di rapporto costi-benefici e prestazioni degli appalti.</li> </ul>
<b>COMPETENZA N. 30 – GESTIONE DEI RISCHI E CONTROLLO INTERNO</b>	<p><b>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.</b></p> <p>Gli appalti pubblici sono un punto di confluenza di interessi pubblici e privati. Sono soggetti a diversi livelli di <b>vigilanza interna ed esterna</b> 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.</p>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* comprendere che gli appalti sono esposti a rischi, come le frodi e la corruzione, e contribuire alla loro individuazione;</li> <li>* attuare processi di gestione dei rischi, come la gestione delle modifiche e il controllo della versione.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* espletare efficacemente le diverse mansioni di controllo interno e audit;</li> <li>* applicare e adattare agli appalti i processi di controllo interno.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestire i rischi in maniera proattiva al fine di aggiungere valore alle attività di appalto;</li> <li>* attuare processi e strumenti avanzati di controllo e di gestione dei rischi, anche di tipo informatico;</li> <li>* integrare i risultati degli esercizi di valutazione dei rischi utilizzando come spunti per l'elaborazione delle strategie e delle politiche in materia di appalti;</li> <li>* suggerire miglioramenti per il sistema di controllo interno dell'attività di appalto.</li> </ul>	<p><b>L'interessato è in grado di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* utilizzare le attività avanzate di controllo e di gestione dei rischi tanto a livello operativo quanto a livello strategico;</li> <li>* padroneggiare tutte le mansioni di garanzia interne ed esterne e utilizzarle per aggiungere valore all'attività di appalto;</li> <li>* 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</li> </ul>

## ProcurComp<sup>EU</sup> – Quadro europeo delle competenze per i professionisti degli appalti pubblici

COMPETENZA	DESCRIZIONE	BASE	INTERMEDIO	AVANZATO	ESPERTO
					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.