

Dipartimento Di Impresa e Management

**Cattedra di
Organizzazione dei sistemi
informativi aziendali**

**Le PMI e il MePA: opportunità e problemi di
un'innovazione di grande impatto**

Relatore

Prof. Tommaso Federici

Candidato

Giuseppe Furciniti

Matricola 183711

Anno Accademico

2016/2017

Indice

➤ Introduzione	Pag. 5
➤ Capitolo 1: Riferimenti teorici su E-procurement e applicazione di un Sistema Informativo	Pag. 8
1.1 Definizione di E-procurement	Pag.8
1.2 Introduzione dell'E-Procurement in un'azienda sanitaria locale.	Pag.10
1.3 Trasparenza e accessibilità dei dati e la loro rilevanza.	Pag.11
1.4 Il modello Delone e McLean sul successo del sistema informativo.	Pag.12
1.5 Il Marketplace e le PMI.	Pag. 14
➤ Capitolo 2: Piano della ricerca	Pag.16
2.1 Metodologia.	Pag.16
2.2 Struttura delle interviste.	Pag.18
2.3 Descrizione del contesto.	Pag.19
2.4 Soggetti ammessi ad abilitazione – P.A. e Imprese.	Pag.23
➤ Capitolo 3: Evidenze dalla ricerca	Pag.25
3.1 Accesso al sistema Consip di e-Procurement.	Pag.25
3.2 Modalità di utilizzo del MePA Consip.	Pag.26
3.3 Le problematiche più comuni riscontrate sul MEPA	Pag.27
3.3.1 Registrazione senza abilitazione.	Pag.27
3.3.2 Compilazione errata del catalogo.	Pag.28
3.3.3 Scelta di keyword sbagliate.	Pag.28
3.3.4 Mancanza di rinnovi.	Pag.29
3.3.5 Consultare le RDO solo dai messaggi personali.	Pag.29
3.4 La posizione delle singole aziende.	Pag.30
3.4.1 Costruzioni e attività edilizie.	Pag.30
3.4.2 Attività di servizi per la persona nca e servizi di sicurezza sul lavoro.	Pag.31

3.4.3 Impianti tecnologici.	Pag.32
3.4.4 Impianti di smaltimento e recupero rifiuti.	Pag.33
➤ Capitolo 4: Discussione dei risultati	Pag.34
4.1 Analisi dei risultati.	Pag.35
4.2 Vantaggi e problematiche legati all'utilizzo del mercato elettronico.	Pag.37
➤ Capitolo 5: Conclusioni.	Pag.39
➤ Ringraziamenti.	Pag.41
➤ Bibliografia.	Pag.42

Introduzione

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione¹ hanno trasformato profondamente e in maniera incisiva la società contemporanea negli ultimi anni divenendo di fatto protagoniste assolute in ogni aspetto della quotidianità. Trattando il tema della Pubblica amministrazione non si può evitare di esporre il cosiddetto e-Government o governo elettronico, cioè un'amministrazione che abbia come obiettivi quelli di ampliare i vantaggi derivanti dall'utilizzo di nuove tecnologie che possano portare le procedure amministrative e organizzative a una riduzione delle problematiche riscontrate dalla stessa PA, aumentandone l'incisività e l'economicità.

L'“**e-Public Procurement**” è uno dei circuiti più importanti in cui l'utilizzo delle tecnologie informatiche inciderà in particolar modo in termini di proprietà e distribuzione delle risorse pubbliche. Il controllo degli appalti pubblici è un argomento politico di tendenza ormai e sicuramente occupa un ruolo di rilevante importanza soprattutto in un ambito di restrizioni di bilancio in cui a oggi gran parte degli stati membri deve avere controllo sulle risorse pubbliche. Processi sicuramente complessi sono gli appalti per i quali si ha necessità di un importante consumo di tempo e di risorse, e che, se controllati in modo errato possono portare ad una forte perdita di rendimento. L'utilizzo delle ICT dunque si dimostra il metodo migliore per aumentare la produttività del sistema di approvvigionamento delle PA e, di conseguenza, la trasparenza, il controllo e l'efficacia della spesa pubblica.²

Dal 1999 al 2016, numerosi interventi legislativi hanno cercato di dare impulso all'innovazione gestionale, provvedendo alla realizzazione di tutti i servizi informatici, telematici e logistici necessari a realizzare il processo di riforma e promuovendo una serie d'iniziative finalizzate alla costituzione di un sistema di e-procurement pubblico. Tali interventi hanno inciso profondamente sugli obiettivi e sulle modalità operative.

Il mercato Elettronico diventa uno strumento elettronico attraverso cui, le stazioni appaltanti hanno la possibilità di compiere acquisti di forniture e servizi sotto la soglia comunitaria, un mercato disponibile solamente attraverso la rete telematica.

Il MePA ha descritto una particolare rivoluzione nella metodologia di scambio di dati e nell'approccio delle imprese alla partecipazione ad appalti pubblici. Preso possesso della firma

¹ Con l'acronimo ICT- Information and Communication Technologies sono identificate tutte le soluzioni tecnologiche, infrastrutturali, hardware e software che consentono la raccolta, la conservazione, il trattamento e la trasmissione d'informazioni.

² E- public procurement: il ruolo delle ICT nell'innovazione del processo di approvvigionamento della PA; Dossier Appalti, Stefania Puggioni.

digitale, necessaria, e di un dispositivo che abbia una connessione a internet, chiunque, che sia un'impresa o un'amministrazione, ha la possibilità di accedere al portale³ e, proprio attraverso l'utilizzo di questo innovativo sistema elettronico può svolgere operazioni di compravendita; in più, può emettere ordini d'acquisto e/o richieste d'offerta nei confronti degli altri fornitori regolarmente registrati e abilitati anch'essi al sistema, che, in sana concorrenza, offrono i propri articoli presenti in un catalogo prodotti ben compilato al momento della registrazione al portale. Tutto ciò è stato possibile soltanto successivamente all'istituzione di tale sistema informativo, prima infatti, chiunque abbia fatto impresa sa che non è mai stato neanche lontanamente pensabile ottenere un appalto con una tempistica tale. Le registrazioni realizzate finora sul MePA raggiungono un numero di oltre 60.000 utenti delle amministrazioni e 10.000 imprese hanno ottenuto l'abilitazione, l'80% delle quali sono piccole e micro aziende, che offrono un catalogo totale di oltre 1 milione e 300mila offerte di prodotti e servizi.

Alle pubbliche amministrazioni e alle imprese è concessa una certa elasticità nei processi che regolano l'acquisto: possono, infatti, acquistare direttamente, utilizzando il metodo degli ordini diretti di acquisizione, o "ODA" dai cataloghi on-line presentati dai fornitori, oppure realizzare una specifica richiesta a diversi di questi fornitori circa particolari precisazioni riguardanti specifiche tipologie di articoli con preventivi (richieste di offerta, RDO). Pubbliche Amministrazioni e micro imprese rappresentano, dunque, le figure predominanti da cui il MePA dovrà sviluppare la propria struttura in un contesto di *two sided market*⁴.

Ciò che può ottenere una PMI dall'iscrizione a una piattaforma di e-procurement riguarda vari aspetti: esso dà la possibilità al mercato di vendita di avere uno sguardo d'insieme molto più ampio di prima, da una dimensione locale a una regionale e persino nazionale; gestisce le informazioni in house (mantenimento di una attività all'interno dell'azienda ed utilizzando le sole risorse aziendali) o in cloud (l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati, caratterizzato dalla disponibilità di accedere alle risorse, solo quando necessario, attraverso Internet a partire da un insieme di risorse preesistenti e configurabili), attraverso l'accesso diretto via web; è totalmente trasparente, sia l'acquirente che il fornitore sono controllati tracciando tutte le operazioni onde evitare

³www.acquistinrete.it

⁴ I mercati a due versanti (o two-sided markets) sono mercati caratterizzati dalla presenza di una piattaforma, gestita da un operatore, che svolge la funzione di luogo di incontro o collegamento sia fisico sia virtuale fra due gruppi interdipendenti di soggetti (ciascuno appartenente ad un versante) e consente loro di realizzare delle transazioni o, più in generale, delle interazioni, minimizzandone i costi.

problematiche legate a contrasti; attraverso sistemi e procedure di disaster recovery⁵ ed alta sicurezza garantisce una stabile disponibilità di accesso ai dati e alle informazioni richieste in modo da creare una stabile continuità aziendale.

Lo studio di caso è stato sviluppato con l'obiettivo di comprendere come gli strumenti di e-Procurement, in particolar modo il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione, siano utilizzati nelle PMI; i risultati emersi evidenziano importanti informazioni a proposito della cultura del Procurement. Per approfondire e individuare le criticità riscontrate sulla partecipazione al mercato digitale della pubblica amministrazione, si è proceduto con uno studio di caso multiplo tramite il quale sono state ascoltate quattro imprese appartenenti a settori differenti, che operano in Calabria.

La scelta di realizzare la ricerca in quest'area specifica della penisola deriva dalla necessità di comprendere quali siano le cause primarie per le quali, nel Mezzogiorno, vengono effettuate minori transazioni rispetto alle altre zone d'Italia (il 29% nel Sud e Isole)⁶. Con interviste aperte basate su argomenti di riferimento sono state raccolte alcune informazioni che saranno alla base dello studio analizzato in modo da ricavarne le opportunità e le problematiche di una grande possibile innovazione quale è il Mercato Elettronico della Pubblica amministrazione. L'attenzione sarà rivolta sia all'aspetto organizzativo dello strumento, sia all'aspetto economico in modo da poterne recepire le potenzialità a tuttotondo.

Al fine di carpire riferimenti teorici, che possano supportare l'idea centrale dell'elaborato, utilizzerò prospettive teoriche estrapolate da articoli che analizzano studi di caso riguardanti il tema dell'e-procurement.

Mi avvarrò di articoli di stampa nazionale sul tema trattato e materiali reperiti direttamente sui siti controllati dalla società che gestisce il Mercato elettronico della pubblica amministrazione allo scopo di studiare in dettaglio il caso in questione.

⁵ S'intende l'insieme delle misure tecnologiche e logistico/organizzative atte a ripristinare sistemi, dati e infrastrutture necessarie all'erogazione di servizi di business per imprese, associazioni o enti, a fronte di gravi emergenze che ne intacchino la regolare attività.

⁶ Intervista realizzata a Luca Mastrogregori, responsabile dell'area Strategie innovative di acquisto di Consip, controllata del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che svolge il ruolo cardine nella razionalizzazione dei costi in beni e forniture della PA.

Capitolo 1

Riferimenti teorici su E-procurement e applicazione di un Sistema Informativo

1.1. Definizione di E-procurement

Adottare la metodologia dell'E-procurement indica la propensione a sfruttare l'approvvigionamento online, cioè un mezzo che dà la possibilità a chiunque ne faccia parte di poter acquistare o offrire beni e servizi attraverso un'importante riduzione di costi e tempistiche, ma soprattutto di gestire meglio le merci in riserva e i cataloghi, che devono essere aggiornati costantemente.

Rendere l'amministrazione molto più efficiente e contenuta nell'ambito della spesa pubblica e della diminuzione degli sprechi pubblici è uno degli obiettivi che l'amministrazione italiana si è prefissata negli ultimi trent'anni, adottando molti cambiamenti sia organizzativi che funzionali. L'Italia, dunque, con l'emanazione del *DPR 101/2002* ha certamente voluto dare un forte incentivo al potenziamento di un programma di pianificazione, introducendo nel nostro ordinamento il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA); in più si è prefissata l'obiettivo di anticipare la legislazione europea del settore, disciplinando i criteri di attuazione delle gare telematiche.

Cos'è l'e-Procurement? La confusione esiste nella definizione del termine e-Procurement (Vaidya, Yu, Soar & Turner, 2003). Mentre i termini "e-Procurement" e "e-Purchasing" sono stati utilizzati come sinonimi in molte giurisdizioni nel tentativo di dimostrare il loro coinvolgimento nella rivoluzione di e-Commerce (MacManus, 2002), il termine "purchasing" (acquisti) ha sicuramente un campo più stretto. Certamente per prendere confidenza con l'e-Procurement è necessario saper utilizzare tecnologie d'informazione e di comunicazione (ICT) Internet-based (integrate) che possano servire per effettuare una sola o anche diversi momenti nel processo di appalto, tra i quali figurano la ricerca, l'approvvigionamento, la negoziazione, l'ordinazione, la ricevuta e la revisione post-acquisto (Croom & Brandon-Jones, 2004). Se da una parte ci sono diverse forme di e-Procurement che focalizzano l'attenzione su uno o più momenti del processo di appalto come ad esempio e-Tendering (gara online), e-Marketplace (mercato online), e-Auction / Reverse Auction (aste al rialzo e aste al ribasso online), e-Catalogue /Purchasing (catalogo, acquisti online) ; gli e-

Procurement possono essere visti più ampiamente come una soluzione end-to-end⁷ che integra e semplifica molti processi di approvvigionamento in tutta l'organizzazione.

Anche se tali soluzioni end-to-end offrono una funzionalità robusta e solitamente ricca, sono progettate appositamente per eccellere in una sola o poche applicazioni e pongono quindi diverse sfide (Cuthbert, Hamzic & Archer, 2003). Ovviamente all'interno di questo studio non si farà riferimento ai mezzi quali l'email generale, il fax elettronico, le comunicazioni vocali o i metodi non Internet/Web-based ma al sistema di e-Procurement end-to-end. Di certo prima di parlare di e-Procurement è necessario effettuare una piccola distinzione con l'e-Commerce di cui è un sottoinsieme. L'e-Commerce non è altro che una transazione effettuata attraverso metodi elettronici, l'e-Procurement è l'automazione di molti processi di approvvigionamento tramite sistemi elettronici, in particolare Internet. Avendo dato un riferimento preciso di e-Procurement, è ora rilevante descrivere quale sia la particolare delineazione del termine "implementazione".

Per descrivere gli e-Procurement sono servite diverse modalità, allo stesso modo si dovrà fare per l'implementazione. Una tipica definizione generale della letteratura di Information Systems (IS) afferma che l'implementazione è "uno sforzo che inizia con il primo pensiero di sviluppare un sistema e non finire fino al completamento o all'abbandono del progetto" (Ginzberg, 1979, p. 408). Chan e Swatman (1998), tuttavia, affermano che l'implementazione di un sistema informativo è definita come un processo di cambiamento organizzativo che si estende per un lungo periodo. Definizioni più recenti del termine derivano dai modelli basati sulla diffusione dell'adozione dell'innovazione in relazione all' E-Commerce / e-Business (Srinivasan, Lilien & Rangaswamy, 2002). Cooper e Zmud (1990) propongono un quadro a cinque fasi d'iniziazione, adozione, accettazione, routinizzazione e infusione, spiegando come una soluzione IT (applicazione) sia implementata in organizzazioni che, ad eccezione dell'infusione, costituiscono il quadro di quest'analisi.

Dal momento che la maggior parte delle iniziative in materia di e-procurement è ancora in fase di crescita, questo tipo di approccio guida la selezione di alcune iniziative di e-procurement nel settore pubblico e individua i Fattori Critici di Successo (CSF) più rilevanti ai fini di questo studio.

Negli ultimi 40 anni, mentre le organizzazioni del settore pubblico e privato hanno utilizzato sistemi di Information Technology (IT) per razionalizzare e automatizzare i loro acquisti e altri processi,

⁷ Il principio *end-to-end* afferma che, se si hanno due applicazioni che comunicano tramite una rete, tutte le funzioni e le operazioni specifiche richieste da tali applicazioni, come il controllo di errori, devono essere realizzate ed eseguite in modo completo nei nodi terminali (o end point) e non nei nodi intermedi (o intermediate node) della rete.

solo negli ultimi dieci anni i sistemi di e-procurement hanno attirato l'attenzione. Mentre c'è dibattito su come recentemente è nato l'e-Procurement. (Dai & Kauffman, 2001, Koorn, Smith & Mueller, 2001), non c'è dubbio che l'utilizzo di Internet in e-Procurement offre diversi vantaggi rispetto ai precedenti strumenti inter-organizzativi. Ad esempio, Electronic Data Interchange ha fornito operazioni di acquisto automatizzate tra acquirenti e fornitori in quanto è stato lanciato negli anni '60. Segue la Pianificazione delle Risorse Aziendali (ERP) negli anni '70 e successivamente l'uso commerciale di Internet negli anni '80. Solo negli anni '90 il World Wide Web - la capacità multimediale di Internet - è diventato ampiamente abilitato e ha fornito la risorsa essenziale per l'automazione degli appalti (OGC, 2002).

1.2. Introduzione dell'e-Procurement in un'azienda sanitaria locale.⁸

Le spese sanitarie e le richieste di servizi sanitari pubblici di ultima generazione sono continuamente in crescita. Nella situazione descritto fino ad ora, c'è la possibilità di inserire la storia legata all'azienda sanitaria locale di Viterbo che, nel tentativo di superare alcune problematiche che descriveremo in seguito, ha deciso di affidarsi all'e-Procurement. L'iniziativa intrapresa dall'ASL di Viterbo è un chiaro esempio di rivoluzione organizzativa e riorganizzazione di tutta la fase di approvvigionamento.

Il processo di cambiamento all'interno dell'azienda inizia nell'anno 2000 ed è divisibile in più fasi che descrivono come essa abbia affrontato quest'esperienza.

La fase 0, prima dell'anno 2000, durante la quale l'azienda basa l'assetto organizzativo esclusivamente attraverso strumenti cartacei, ovviamente prima dell'introduzione dello strumento innovato qual è l'e-Procurement.

La fase 1, dal 2000 al 2004, in cui l'Asl adotta diverse iniziative che hanno lo scopo di far approcciare l'azienda all'e-procurement, promuovendo delle relazioni sia con organizzazioni pubbliche sia private.

Segue la fase 2, dal 2005, un periodo di progressiva messa a punto scegliendo diverse soluzioni di approvvigionamento elettronico, che comunque è ancora in corso.

Infine la fase 3, che concerne tutto ciò che possa riguardare l'azienda in un futuro prossimo, ricco d'implementazioni legato al mercato elettronico e a tutto il processo di approvvigionamento innovato e basato su tecnologie ICT.

⁸ T. Federici (2009) Introducing e-Procurement in a Local Healthcare Agency.

La sperimentazione dell'azienda sanitaria locale di Viterbo ha riportato che l'e-procurement per operazione chirurgica ha la possibilità di determinare considerevoli risparmi di costi, da non prefiggersi diminuendo i costi di acquisto, in modo da non danneggiare troppo la qualità dell'offerta, ma riformulando il processo di appalto e riducendo così i costi amministrativi. Può essere piacevole analizzare la distribuzione del risparmio tra le varie voci di costo.

“ Circa il 42% dei risparmi derivava dalla riduzione dei costi d’inventario fisso e finanziario (costo di gestione per metro quadrato di locali di magazzino, costi finanziari dei prodotti obsoleti), outsourcing della logistica e spostamento dei termini di pagamento dopo il consumo.

Circa il 26% dei risparmi derivava dalla riduzione dei costi personali (della farmacia ospedaliera e della sala operatoria) per la frazione legata alle attività di gestione delle scorte esternalizzate al fornitore di logistica (contabilità, rimontaggio del prodotto, ispezione in arrivo delle merci, spedizione di ordini / consegne);

Circa il 24% dei risparmi è venuto dalla riduzione del costo di amministrazione per il monitoraggio dell'acquisto e dell'approvvigionamento, mediante l'unificazione di set di dispositivi medici diversi in kit di protocollo chirurgico, invece di utilizzare una procedura separata per ogni tipo di dispositivo e fornendo informazioni dettagliate direttamente dalle fatture per operazioni chirurgiche;

Circa l'8% dei risparmi derivava da una riduzione dei costi di gestione e fatturazione. ”

1.3. Trasparenza e accessibilità dei dati e la loro rilevanza

Le organizzazioni governative gestiscono diversi tipi di dati durante le loro attività quotidiane. Tutti questi dati vengono utilizzati dalle funzioni del governo, ma potrebbero anche essere utili per i cittadini e gli altri attori della società. In molti paesi i dati pubblici sono ora considerati non come proprietà del governo privato, ma come attività pubbliche che possono essere sfruttate da cittadini, imprese e comunità di esperti. In realtà molte di queste organizzazioni attualmente stanno rivedendo e riorganizzando i loro processi, informazioni e dati in modo da migliorare le politiche, i servizi, migliorare la legittimità e l'apertura nei confronti di soggetti esterni e cittadini.

Lo sviluppo di portali web e servizi di ricerca per aiutare i cittadini e le imprese a trovare informazioni e servizi elettronici nei siti web delle Pubbliche Amministrazioni è un problema organizzativo molto impegnativo. Infatti, negli ultimi anni il numero dei servizi digitali PA,

principalmente sul canale web e delle fonti di dati elettronici, è aumentato a un tasso impressionante. Pensando solo alle pubbliche amministrazioni italiane, si calcola un numero stimato di circa 50.000 siti web, con milioni di pagine. I servizi pubblici digitali possono essere definiti come la visione delle entità pubbliche (e i loro servizi) nel mondo virtuale (web, reti sociali, canali di posta elettronica, dispositivi mobili, ecc.) ed è il risultato dell'opera di migliaia di persone autonome (Pubbliche) organizzate in una sorta di enorme impresa federata.

In questo contesto, molti paesi stanno sviluppando i propri piani strategici per le iniziative del governo aperto che lanciano un portale pilota che gestisce le conoscenze pubblicate su Internet da parte delle amministrazioni pubbliche su scala nazionale per supportare le parti interessate nel trovare le informazioni necessarie nell'ambito della pubblica amministrazione digitale.

Internet consente alle organizzazioni pubbliche di collegare i set di dati ai loro portali e consentire agli stakeholder (cittadini, aziende e comunità) di avere accesso a diversi dati in una grande varietà di modi. Le reti a banda larga e le tecnologie mobili stanno facilitando anche la raccolta di dati pubblici. Ogni operazione governativa genera nuovi dati, che possono essere utili per le parti interessate.

La libera circolazione delle informazioni all'interno di una società digitale offre vantaggi immediati e pratici e la promessa di future opportunità ancora invisibili. In un'infrastruttura basata sull'informazione, la capacità dei dirigenti governativi di realizzare le opportunità presentate sbloccando i dati pubblici, può infine indicare la differenza tra il successo e il fallimento.

1.4. Il modello Delone e McLean sul successo del sistema informativo

Il primo studio che cercò di mettere ordine nelle scelte degli studiosi in materia di misure di successo fu il paper di DeLone e McLean (1992). Nel loro documento essi presentarono un modello c.d. *IS Success Model* che ha rappresentato il punto di partenza per molte ricerche successive. Basandosi sugli studi di Shannon e Weaver (1949) e Mason (1978), identificarono sei distinte dimensioni per la valutazione dei Sistemi Informativi (Figura 3) :

1. Qualità del Sistema, c.d. *System Quality*.
2. Qualità delle Informazioni, c.d. *Information Quality*.
3. Utilizzo, c.d. *Use*.

4. Soddisfazione degli utenti, c.d. *User Satisfaction*.
5. Impatto sull'individuo, c.d. *Individual Impact*.
6. Impatto organizzativo, c.d. *Organizational Impact*.

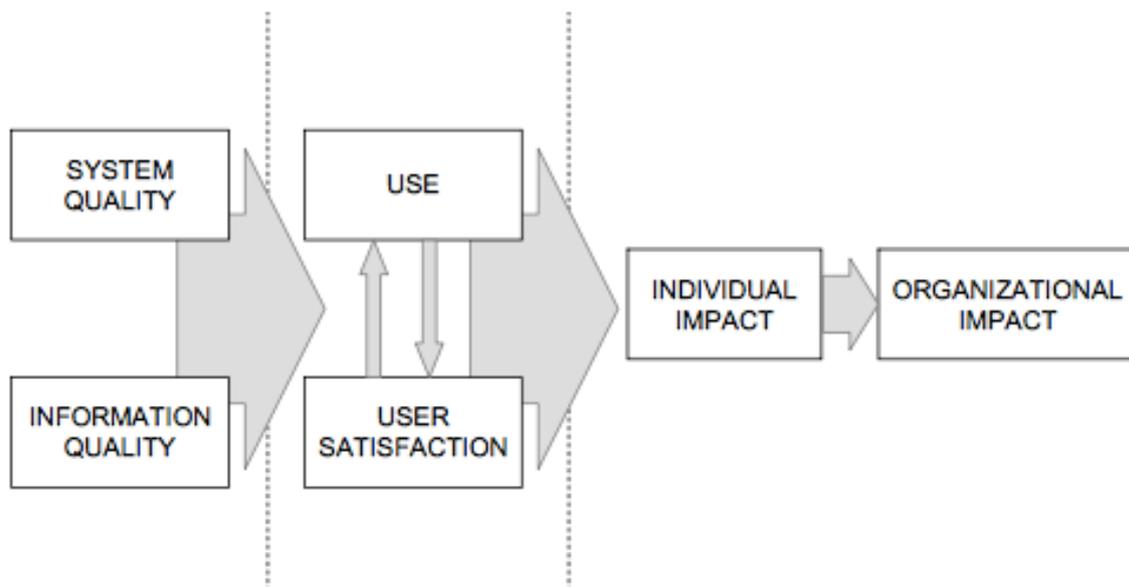


Figura 3 - IS Success Model (DeLone e McLean 1992)

La Qualità del Sistema e la Qualità delle Informazioni influenzano singolarmente e congiuntamente sia l'Utilizzo sia la Soddisfazione degli Utenti. Inoltre, il grado di Utilizzo può influenzare il grado di Soddisfazione degli utenti (positivamente o negativamente) e anche il viceversa è vero. Utilizzo e Soddisfazione degli utenti sono diretti antecedenti dell'impatto sull'individuo. Infine, l'impatto sulle performance dei singoli individui dovrebbe colpire le performance dell'organizzazione nel suo complesso. Il loro modello quindi evidenzia come il concetto di efficacia dei Sistemi Informativi sia un concetto multidimensionale, in accordo con quanto asserito da Weill e Olson (1989).

Di conseguenza per valutare il successo dei Sistemi Informativi è necessario costruire un modello esaustivo, cioè comprendente misure appartenenti a tutte e sei le dimensioni considerate.

Infatti, come suggeriscono DeLone e McLean *“Researchers should systematically combine individual measures from the IS success categories to create a comprehensive measurement instrument. The selection of success measures should also consider the contingency variables, such as the independent variables being researched; the organizational strategy, structure, size, and*

environment of the organization being studied; the technology being employed; and the task and individual characteristics of the system under investigation” (DeLone e McLean 1992 p. 88).

Myers, Kappelman e Prybuto (1997) cercarono di fondere i contributi di DeLone e McLean, di Saunders e Jones e di altri studiosi in un unico modello di IT Assessment Selection.

Un altro rilevante contributo allo sviluppo del modello di DeLone e McLean fu dato da Pitt, Watson e Kavan (1995). Essi evidenziarono che il ruolo della Funzione Sistemi Informativi all'interno delle imprese si è ampliato considerevolmente in questi ultimi venti anni. *“Users expect the IS department to assist them with a myriad of tasks, such as hardware and software selection, installation, problem resolution, connection to LANs, systems development, and software education. Facilities such as the information center and help desk reflect this enhanced responsibility”* (Pitt et al. 1995 p. 173).

La Funzione Sistemi Informativi fornisce oggi, infatti, un'ampia gamma di servizi ai propri clienti. Essa ha esteso il proprio ruolo da fornitore e gestore di prodotti al fornitore di *servizi*. Di conseguenza, la qualità dei servizi offerti dalla funzione Sistemi Informativi, come percepita dagli utenti, non può non essere considerato un indicatore chiave del successo dei Sistemi Informativi (Rockart 1982).

1.5 Il Marketplace e le PMI

Un marketplace può essere definito come un mercato all'ingrosso, ma virtuale. Al contrario di un mercato all'ingrosso però, sia dal punto di vista del grossista che del dettagliante, è chiaro che si tratti di un metodo lento e antieconomico. In un marketplace, invece, tutto il processo diviene molto più razionale, celere e meno esoso. Un marketplace opera su Internet, con le tempistiche di Internet. Esso è accessibile da qualsivoglia posto d'Italia e del globo, h24, ogni giorno dell'anno.

Ciò che offre un marketplace, in più, a entrambe le categorie suddette è certamente una evidente diminuzione dei costi, una comunicazione e distribuzione di offerte molto più veloce, una maggiore produttività nella loro gestione e infine un'istantanea riduzione delle tempistiche di ricerca e di illustrazione delle stesse offerte. Quindi mettere in mostra i prodotti in un sistema del genere è utile; prenderne parte, pure. Se dovesse risultare reale ciò che dichiarano gli analisti, cioè che il B2B (Business to Business, commercio interaziendale) è destinato ad aumentare in Italia, questo porterebbe molte aziende a sfruttare le potenzialità del Web in questo campo, anche le PMI.

Tra i mezzi che più si adattano alle Piccole e Medie Imprese, figurano sicuramente i Marketplace. I vantaggi nell'inserirsi all'interno di questo mercato virtuale sono numerosi sia per i seller (chi vende) che per i buyer (chi acquista).

- Un'impresa di piccole e medie dimensioni che non abbia mai intrapreso la via del mercato elettronico, che decida di iniziare un'attività di business online, può trovare in un Marketplace un incoraggiante primo contatto.
- Grazie ad un metodo di gestione molto semplice, per le imprese l'efficienza è immediata ma soprattutto un'azienda può dare importanza ad un ottimo strumento per allargare la propria notorietà.

In particolare i vantaggi per chi acquista:

- Possibilità di recepire e visionare le offerte di mercato ogni giorno, h24.
- Informazioni chiare e trasparenti per analizzare i prodotti individuati e carpirne meglio le potenzialità in base alle proprie necessità.
- Possibilità di allargare la propria lista di fornitori.
- Riduzione dei costi di acquisto di prodotti o servizi.

I vantaggi per chi vende:

- Possibilità di offrire le proprie merci ogni giorno, h24.
- Aumentare il numero dei canali di vendita.
- Smaltire in modo migliore le sovrabbondanze di magazzino.
- Diminuzione dei costi di vendita e gestione.

Capitolo 2

Piano della ricerca

2.1 Metodologia

La metodologia di scrittura di questa tesi segue lo schema dello studio di caso di Yin (Yin, 2005). Lo studio di caso viene utilizzato quale strategia di ricerca, che in questo caso richiede come, avvalendosi di un uso creativo della tecnologia, sia possibile penetrare un mercato maturo.

Si è redatto un progetto di ricerca che, partendo dal suddetto interrogativo, mira a giungere alla risoluzione dello stesso. In questo elaborato, il progetto di ricerca è costituito da quattro componenti fondamentali:

- la problematica di studio, espressa nella domanda di ricerca;
- le proposizioni teoriche, che puntano l'attenzione sugli aspetti che dovrebbero essere rinvenuti nel caso oggetto di studio;
- l'oggetto di analisi, ossia il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione, che si andrà ad analizzare nel prossimo capitolo;
- il collegamento dei dati del caso alle proposizioni teoriche, oggetto del terzo capitolo, nel quale avverrà la discussione

Questo progetto riguarda un caso multiplo e dunque multiple sono le unità di analisi: si tratta di uno studio di caso di tipo olistico. Esse, le multiple unità di analisi, sono raggruppate come un'organizzazione, si cercherà di capirne il funzionamento e le cause del suo successo, con particolare riguardo agli aspetti cruciali a risolvere l'interrogativo di partenza e a trovare dei riscontri delle proposizioni teoriche, tali da poter costituire oggetto di dibattito del terzo capitolo.

Come già detto precedentemente, è stato possibile realizzare delle interviste a quattro imprese appartenenti a settori differenti. Ci si avvarrà di contatti diretti con le società, allo scopo di ottenere i dati di analisi. Di conseguenza, i dati proverranno da quattro fonti:

- documenti;
- verbali d'archivio;
- osservazione diretta della piattaforma web ideata da Consip S.p.A.;
- interviste.

L'intervista si articola in una serie di domande poste verbalmente la cui consequenzialità varia in funzione delle risposte fornite dall'intervistato. Sulla base del grado di formalizzazione con cui è condotta, possiamo distinguere tre tipi d'intervista: non strutturata; semi-strutturata; strutturata. In questo caso è stata utilizzata la forma dell'intervista semi-strutturata o focalizzata che si articola in una serie di domande previste dal protocollo dello studio di caso, che l'intervistatore può porre senza vincoli sequenziali. Esistono dei vantaggi e degli svantaggi rispetto a vari tipi d'intervista. L'intervista semi- strutturata con domande pianificate in precedenza permette una valutazione più sistematica. L'osservazione diretta o partecipante è una fonte che lo studio utilizza per analizzare comportamenti e ambienti. Quest'approccio ha il vantaggio di registrare molteplici variabili e permette di osservare l'individuo e l'ambiente nelle loro interrelazioni ma richiede un estremo rigore rispetto alle procedure perché, in quest'approccio, esiste l'influenza di variabili non controllabili e i dati essendo, per la loro natura, descrittivi, potrebbero essere poco comparabili e non sempre attendibili. L'osservazione diretta può essere concretizzata in una visita sul campo per esaminare l'ambiente in cui si realizza il fenomeno indagato oppure può prevedere che il ricercatore assista a incontri o ad attività svolte in alcuni ambienti specifici come una strada, una fabbrica o una classe. Per aumentare l'affidabilità della prova osservativa si propone l'utilizzo di più osservatori (Yin, 2005). In merito a questa ricerca, gli osservatori sul campo sono chiaramente rappresentati dagli esponenti delle imprese prese in esame per lo studio di caso.

L'analisi dei dati avverrà attraverso una combinazione delle prove in modo tale da orientare lo studio verso la problematica presa in esame. Nel caso specifico sono state analizzate e codificate le interviste poste alle imprese; successivamente, le risposte date sono state messe a confronto costruendo una tabella (che vedremo in seguito) in modo da percepire le diverse dichiarazioni e percezioni delle imprese. Risulta chiaro che, trattandosi di uno studio di caso olistico, e non avendo la possibilità di prendere in esame molteplici casi in questa sede, non sarà possibile estendere la validità di quanto osservato su questa unità di analisi all'intera popolazione di organizzazioni.

Negli studi multipli, il considerare più casi, permette di dare più fiducia alla solidità della teoria nel suo insieme e permette di parlare di trasferibilità dei risultati nel momento in cui la teoria che è emersa può essere applicata ad altri casi i cui presupposti di partenza sono simili a quelli del caso studiato. Questo tipo di trasferibilità è quella che Yin (2005) chiama generalizzazione analitica e che avviene attraverso l'uso di metodi e quindi di regole procedurali rigorose e che controllino l'interpretazione soggettiva e arbitraria dei fenomeni. Le conclusioni della ricerca si realizzano attraverso il confronto analitico tra i risultati dei singoli casi secondo una logica non di campionamento ma di replicazione che non persegue lo scopo di generalizzare i risultati.

2.2 Struttura delle interviste

Le posizioni teoriche analizzate nel primo capitolo, sono state utili al fine di ottenere un quadro di riferimento entro il quale inserire l'unità di analisi prescelta, la cui storia e il cui business di riferimento sono stati ampiamente descritti.

Il quesito principale inerente alla ricerca che si sta portando a termine riguarda in particolar modo le difficoltà, ove presenti, riscontrate da parte dell'impresa dall'iscrizione alla piattaforma sino all'aggiudicazione di una commissione o di una gara d'appalto, e, inoltre, le possibili procedure di riassetto organizzativo in base alle problematiche riscontrate dalle PMI. Per rispondere ad alcuni quesiti sulla partecipazione al mercato digitale della pubblica amministrazione sono state ascoltate quattro imprese appartenenti a settori differenti, rispettivamente: un'impresa che si occupa di costruzioni e attività edilizie, un'impresa che si occupa di altre attività di servizi per la persona nca (non classificate altrove) e servizi di sicurezza sul posto di lavoro, un'impresa che si occupa d'impianti tecnologici e una che si occupa d'impianti di smaltimento e recupero rifiuti. Ad esse è stato richiesto di rispondere alle seguenti domande, dopo aver dato informazioni circa: la ragione sociale, la dimensione dell'azienda, l'anno di costituzione e l'anno di inizio attività nel settore.

1. Come hai conosciuto il MePA?
2. L'iscrizione è stata completata con successo, completata con difficoltà di percorso, non completata a causa di?
3. Perché la scelta di entrare nel MePA? L'impresa, ora, opera solo nel mercato elettronico o partecipa anche a forniture/gare da privata?

Se non completata:

4. Quali sono state le relative problematiche e le tempistiche? Ci proverete ancora? Quando? Dovete attrezzavi e/o cambiare processi per farlo?

Se completata:

- I) Quali sono le informazioni richieste dal MePA per la compilazione del catalogo della PMI?
- II) Documentazione e requisiti richiesti dal MePA in base al target. (Piano economico finanziario ultimi 5 anni, SOA, ecc...) Sono tutti chiari e compatibili con le vostre modalità operative? Quali e perché meno chiari? E quali e perché non compatibili?
- III) C'è un dipendente, nell'azienda, incaricato ad hoc? Ricevete notifiche e proposte assiduamente da parte del MePA? Se le ricevete, solo in base alla categoria di competenza

dell'impresa o anche altre? Avete attivato un processo per gestire le proposte? In ogni caso come lo gestite?

IV) Vantaggi/svantaggi economici e/o organizzativi riscontrati dal momento dell'iscrizione a oggi.

V) Avvertite una maggiore concorrenza sul MePA rispetto alla partecipazione sul mercato che non sia quello elettronico; questo vi spinge a comprimere i prezzi (di quanto) e/o variare le condizioni dell'offerta (es. riduzione dei tempi)?

VI) Qual è la frequenza di richiesta da parte della PA?

VII) Il pagamento delle fatture relative agli acquisti da parte della PA e i tempi di aggiudicazione rientrano tra i vantaggi?

In particolare, la struttura delle domande poste alle imprese è stata costruita con peculiare riferimento alle dimensioni per la valutazione di un Sistema Informativo descritto nell'*IS Success Model* di Delone e McLean. Nello specifico, la domanda II) collegata all'*Information Quality* del modello, la domanda III) collegata all'*Use*, le domande IV) e V) collegate all'*User Satisfaction* e all'*Individual Impact*.

2.3 Descrizione del contesto.

Il Mercato elettronico della pubblica amministrazione (MePA) è uno strumento di commercio elettronico tramite il quale le amministrazioni pubbliche (PA) hanno la possibilità di procedere ad acquisti per valori inferiori alla soglia comunitaria. Per prima in Europa, attraverso la norma *DPR 101/2002*, l'Italia ha introdotto il MePA, dando la possibilità alla pubblica amministrazione di avviare processi d'acquisto telematici, sotto la soglia di rilievo comunitario (è il caso del MePA) e sopra la predetta soglia (le c.d. Gare Telematiche). Subito dopo la pubblicazione della norma, circa un anno dopo, l'ente Consip S.p.A., per conto del Ministero dell'economia e delle Finanze, procede ad attivare il Mercato Elettronico. Già un anno dopo la pubblicazione della norma, veniva attivato in via sperimentale il Mercato Elettronico realizzato da Consip per conto del Ministero dell'Economia e Finanze. Il MePA è stato disciplinato dagli *artt. 328, 332, 335 e 336 del Regolamento di attuazione del Codice degli Appalti* (d.p.r. 5 ottobre 2010 n. 207 "*Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163*"). Gli strumenti di e-Procurement che sono presenti sul Portale Acquisti in Rete hanno avuto un forte impatto con l'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti- *D.L.gs. 18 aprile 2016 n. 50, pubblicato sulla GU Serie Generale n. 91*

del 19 aprile 2016 – poiché dopo di ciò è stata riconosciuta una significativa modifica del quadro normativo di riferimento per gli acquisti della PA.

In particolare viene trattato il tema del Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, oggetto della ricerca, e del Sistema dinamico di acquisizione; tuttora, sono attive diverse modalità di adeguamento al nuovo quadro normativo entrato in vigore. Ovviamente, con le modifiche normative apportate, è stato necessario procedere all'aggiornamento della documentazione presente nel sistema del MePA così che possa rispondere correttamente alle prescrizioni del Codice dei contratti pubblici. Tuttavia, nonostante sia in corso d'opera il lavoro di manutenzione al portale, pubbliche amministrazioni e imprese hanno la possibilità di utilizzare tranquillamente il MePA, rispettandone certo le nuove disposizioni nell'ambito degli acquisti sotto-soglia. In particolare, è necessario che vengano prese come punto di riferimento le seguenti prescrizioni del nuovo Codice dei contratti pubblici:

- *Per acquisti d'importo inferiore a 40.000 euro, si può ricorrere all'affidamento diretto adeguatamente motivato;*
- *Per affidamenti d'importo pari o superiore a 40.000 euro e inferiore alla soglia comunitaria si può utilizzare la procedura negoziata previa consultazione, ove esistenti almeno 5 operatori economici, individuati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, nel rispetto di un criterio di rotazione degli inviti;*
- *I contratti relativi ai servizi di cui all'art. 95, comma 3, del nuovo "Codice dei contratti pubblici" sono aggiudicati esclusivamente facendo ricorso al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa;*
- *Al ricorrere delle ipotesi di cui all'art. 95, comma 4, del nuovo "Codice dei contratti pubblici", può essere utilizzato il criterio del prezzo più basso, dandone adeguata motivazione⁹*

Certamente, dall'emanazione del nuovo decreto nel codice dei contratti pubblici, il Sistema di acquisizione è stato sicuramente maggiormente diversificato; infatti, per esempio, la fase del Bando semplificato è stata cancellata, procedendo verso una riduzione della tempistica procedurale e certamente anche dei costi di pubblicazione. Per dare una chiara dimostrazione di quanto ciò abbia cambiato le modalità di approccio ad uno specifico appalto, basti pensare che dal momento della partecipazione inizia subito la gara all'aggiudicazione, risparmiando circa un mese di tempo. È il sistema ad invitare tutte le figure che hanno regolarmente ottenuto l'abilitazione alla data d'invio

⁹ www.acquistinretepa.it

della richiesta di invito in base alla particolare categoria di prodotto oggetto dell'appalto. Tutte le figure di fornitori presenti che, invece, non hanno ottenuto l'abilitazione alla partecipazione alla gara d'appalto entro l'inizio della gara, non hanno diritto di partecipazione al suddetto appalto.

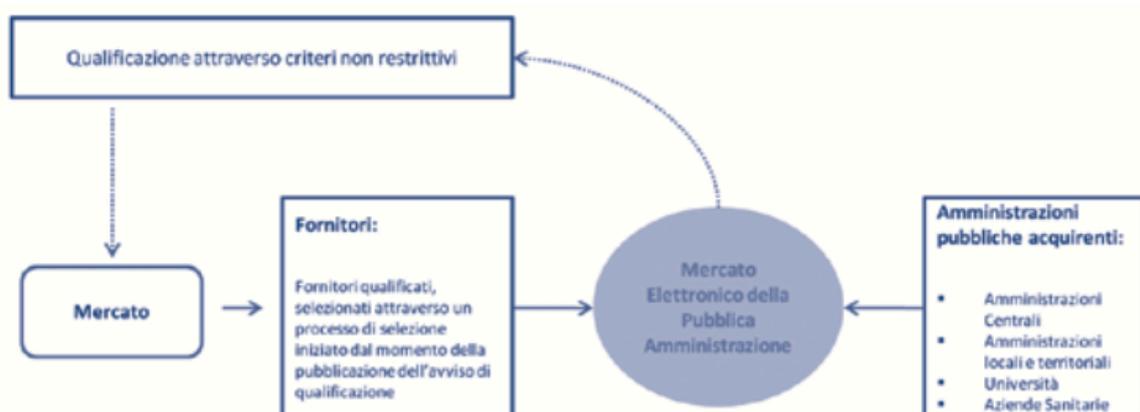
Al momento dell'abilitazione dei soggetti partecipanti al mercato elettronico viene richiesta loro una specifica documentazione e specifici requisiti, il MEF e Consip, anche dopo il rilascio dell'abilitazione, procedono a controlli periodici, in modo da verificarne la validità. Nel caso in cui queste autorità dovessero riscontrare delle problematiche anche in merito ad una semplice procedura, e al corretto uso del sistema, avranno il potere di sospendere o abrogare l'abilitazione.

Nonostante la grande importanza che lo strumento MePA continua ad assumere e la centralità del suo ruolo all'interno dei processi d'acquisto degli Enti pubblici, occorrono cautela e consapevolezza nell'espletamento delle procedure al fine di evitare di incorrere in appalti illegittimi. Consip, infatti, non controlla né la legittimità delle offerte, né la congruità dei prezzi, né la legittimità delle procedure di acquisto eseguite, lasciando agli Enti la completa responsabilità delle procedure di acquisto svolte sulla piattaforma telematica. I principali problemi del Mercato Elettronico continuano a riguardare principalmente l'utilizzo del catalogo e ciò contribuisce alla crescita del numero di bandi espletati. A ciò si aggiunga anche una diffusa inconsapevolezza che il Codice ha modificato le procedure anche sul MePA e che sul MePA l'Ente appaltante è l'unico responsabile delle procedure di acquisto.¹⁰ Neanche nel caso in cui il mercato tradizionale dovesse risultare più vantaggioso del mercato elettronico, può essere negato l'obbligo di utilizzo di quest'ultimo per le transazioni di compravendita di beni e servizi.

Questo tema dell'obbligo di utilizzo però va trattato in modo che possa essere relazionato con la ricerca di ridurre la spesa, sfruttando nel migliore dei modi le procedure di compravendita sul MePA al fine di poter trovare la migliore in base alle proprie esigenze. La regolamentazione prevista per il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, comunque, non consente di poter partecipare a qualsiasi gara d'appalto, ma, anzi, soltanto a quelle gare che sono direttamente collegate ai requisiti richiesti dai capitolati tecnici allegati, nonostante possano essere invece collegate alle categorie di prodotto; il mancato adeguamento alle norme reca illegittimità. Ad esporsi in prima linea per riconoscere l'illegittimità sul MePA per le gare che non fossero direttamente collegate all'oggetto compreso nei Capitolati tecnici allegati fu il T.A.R Sicilia nel 2015 con una sentenza che ne sancisse l'obbligo.

¹⁰ <http://www.mediaconsult.it/i-seminari-in-evidenza/1153/le-nuove-procedure-del-mepa-alla-luce-del-dlgs-502016.php>

Consip, nell'ambito del Mercato elettronico della PA, ha ruolo di “*market maker*” in quanto riceve dei finanziamenti da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF); sotto questo punto di vista, dunque, i partecipanti alle transazioni, che siano buyer o seller (acquirente o fornitore), su MePA non sono sottoposti ad oneri diretti poiché l'intero progetto è a carico del MEF. Come accennato in precedenza, la chiave necessaria per accedere a qualsiasi operazione su questa tipologia di mercato elettronico è chiaramente la firma digitale, attraverso questa si garantisce totale conformità legale e totale trasparenza.



11

(la Figura fornisce lo schema di funzionamento del MePA).

Procediamo con il determinare quale siano le attività che svolgono gli attori presenti sul portale, sia dalla parte dell'offerta che dalla domanda.

Offerta: il sistema è organizzato in modo “aperto” in cui qualsiasi fornitore può accedere. Chiaramente, prima che possa accedere liberamente al mercato, l'attore deve necessariamente superare diversi procedimenti di accreditamento e abilitazione durante i quali vengono richiesti specifici requisiti professionali in base al settore di riferimento. In particolare, la PA ha la possibilità di visionare tutti i cataloghi dei fornitori presenti sul MePA in modo da vagliare le condizioni e offerte migliori.

Domanda: sul fronte della domanda troviamo i cosiddetti punti ordinanti (o PO), unità preposta all'interno delle singole PA; anch'essi come per i fornitori possiedono libertà di registrazione all'interno del mercato elettronico, visionare i cataloghi on-line proposti dai *sellers* e decidere quale possa essere la migliore condizione d'offerta in base alle necessità prefissate. La PA, difatti, ha la possibilità di variare le proprie scelte tra due particolari strumenti d'acquisto:

- L'ordine diretto di acquisto (ODA);

¹¹ http://www.consip.it/sites/consip.it/files/Le_acquisizioni_di_beni_e_servizi_Mercato_Elettronico_PA_2013.pdf

- La richiesta di offerta (RDO).

In base appunto alle necessità prefissatesi, le amministrazioni che trovino le condizioni migliori d'offerta in termini di oggetto, prezzo e/o qualità, può operare seguendo lo strumento dell'ODA al prezzo indicato nel catalogo precedentemente pubblicato dal fornitore. L'ordine diretto d'acquisto è spesso utilizzato dalla PA per tutti quegli acquisti che non prevedono un eccessivo dispendio di denaro, difatti il più delle volte è scelto per rapidi procedimenti d'impiego nonostante possa essere usato, in rari casi, per urgenze.

L'ODA prevede una risposta immediata da parte del fornitore, nel momento in cui questo non dovesse verificarsi, un'amministrazione può decidere di adottare, invece, la soluzione della Richiesta d'Offerta o RDO. Al contrario dell'ODA, questa soluzione prevede una modalità d'impiego differente in cui l'amministrazione avvia una procedura di selezione fra diversi fornitori che debbano presentare un'offerta rispondente sempre ai termini presentati nel catalogo *on-line*. Le amministrazioni in questo particolare strumento d'acquisto non devono necessariamente esplicitare una regola di aggiudicazione, infatti, dal momento in cui i fornitori rispondono alla RDO¹², questi decidono di competere proponendo le migliori condizioni d'offerta. Dunque, i contratti stipulati con i fornitori possono seguire una diversa tipologia di aggiudicazione, può sia primeggiare l'offerente con il miglior prezzo quanto quello con il maggiore valore aggiunto. È possibile ben dire allora che, la Richiesta d'offerta (o RDO) è spesso utilizzata dalla PA per tutti gli acquisti che prevedano un maggiore esborso, tuttavia, essa cerca di individuare sul mercato dei margini di personalizzazione su cui ha la possibilità di sollecitare un ennesimo confronto mirato da parte del *marketplace*.

2.4 Soggetti ammessi ad abilitazione – P.A. e Imprese. (fonte: acquistinretepa.it)

Alla luce della normativa vigente in materia, sono legittimati a operare acquisti attraverso il Mercato Elettronico, i seguenti soggetti:

- Le amministrazioni statali, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative;
- Le aziende e amministrazioni dello stato ad ordinamento autonomo;
- Le regioni, le province, i comuni, le comunità montane, e loro consorzi e associazioni;

¹² A differenza di quanto avviene in strumenti contrattuali come l'accordo quadro, nel quale i fornitori che siano stati selezionati in prima fase debbano obbligatoriamente rispondere agli appalti specifici banditi dalle amministrazioni in seconda fase, non esiste alcun obbligo, da parte dei fornitori presenti sul MePA ai quali l'amministrazione si rivolga sollecitando un'offerta attraverso una RDO, di partecipare alla competizione.

- Le istituzioni universitarie;
- Le amministrazioni, le aziende del servizio sanitario nazionale;
- Gli enti del servizio sanitario nazionale¹³;
- Le amministrazioni territoriali non regionali;
- Gli organismi di diritto pubblico¹⁴;
- Gli istituti autonomi case popolari;
- Le camere di commercio, industria, artigianato, e agricoltura e loro associazioni;
- Gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali;
- L'agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (aran);
- Le agenzie di cui al *d. Lgs. 300/1999*;
- Le onlus e le organizzazioni di volontariato¹⁵;
- Le stazioni appaltanti¹⁶;

Sono ammessi a richiedere l'abilitazione al Mercato Elettronico tutti gli operatori economici che possono partecipare alle procedure di affidamento dei contratti pubblici, ai sensi del *D. Lgs. n. 163/2006* e della normativa comunitaria in materia, di seguito l'elenco degli operatori economici ammessi:

- Singolo operatore economico (società o impresa individuale anche artigiana);
- Consorzio fra società cooperative di produzione e lavoro¹⁷;
- Consorzio stabile¹⁸;
- Consorzi partecipanti con la propria struttura d'impresa¹⁹;
- Rete d'impresе con soggettività giuridica;
- Rete d'impresе con soggettività giuridica operante con propria organizzazione d'impresa.

¹³ In assenza di Convenzioni CAT. (*Centrale Acquisto Territoriale*)

¹⁴ a norma all'articolo 3, comma 26, del *D.Lgs. 12 Aprile 2006, n.163*.

¹⁵ Il co. 3 dell'art. 7 del D. L. n. 52 del 2012 contenente disposizioni urgenti per la razionalizzazione della spesa pubblica come convertito dalla legge 6 luglio 2012, n. 94, prevede che <<Le organizzazioni non lucrative di utilità sociale di cui al decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460, nonché le organizzazioni di volontariato di cui alla legge 11 agosto 1991, n. 266, iscritte nei registri istituiti dalle regioni e dalle province autonome di Trento e di Bolzano possono ricorrere per l'acquisto di beni e di servizi alle convenzioni stipulate dalla società Consip S.p.A. ai sensi dell'articolo 26 della legge 23 dicembre 1999, n. 488, e successive modificazioni, nonché al mercato elettronico della pubblica amministrazione, previsto dall'articolo 328 del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 5 ottobre 2010, n. 207, nel rispetto dei principi di tutela della concorrenza>>.

¹⁶ Art. 328 del *d.P.R. n. 2017/2010*

¹⁷ *D.Lgs. 163/2006 art.34, comma 1, lett. b*

¹⁸ *D.Lgs. 163/2006 art.34, comma 1, lett. c*

¹⁹ *Art. 34 comma 1 lett.B) e C) del D.Lgs. 163/06)*

Capitolo 3

Evidenze dalla ricerca

3.1 Accesso al sistema Consip di e-Procurement

L'accesso al Sistema CONSIP di *e-Procurement* avviene tramite il portale www.acquistinretepa.it. L'utilizzo dei relativi strumenti di acquisto è riservato ai soli soggetti abilitati (soggetti aggiudicatori e fornitori), previa registrazione al Sistema, necessaria al fine di ottenere l'*account*.²⁰

Successivamente alla registrazione, per conseguire l'abilitazione al Sistema:

- il soggetto aggiudicatore invia apposita domanda di abilitazione;
- il fornitore deve essere aggiudicatario di una convenzione o di un accordo quadro, ovvero richiede l'abilitazione rispondendo ai bandi di abilitazione, appositamente predisposti da CONSIP, suddivisi in apposite categorie e aperti a qualsivoglia operatore economico che soddisfi i requisiti di abilitazione.

Una volta abilitato, il fornitore deve predisporre e mantenere aggiornato il proprio catalogo dei beni e dei servizi, per tutta la durata prevista in relazione allo strumento per il quale ha ottenuto l'abilitazione (la durata di abilitazione al MEPA è indicata nel relativo bando).

Ciascun fornitore può richiedere l'abilitazione ad uno o più strumenti di acquisto e partecipare ad uno o più bandi di abilitazione al MEPA: il fornitore che ha presentato una domanda di abilitazione o conseguito l'abilitazione sulla base di un determinato bando, può chiedere in qualsiasi momento l'abilitazione con riferimento ad altri bandi o ad altre categorie dello stesso bando, nel rispetto dei requisiti, delle condizioni e dei termini previsti dal bando di abilitazione per il quale intende essere abilitato.

²⁰ Il trattamento dei dati viene effettuato nel rispetto delle norme legislative e regolamentari in materia di privacy, in particolare del D.Lgs. n. 196/2006 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e successive modifiche ed integrazioni

3.2 Modalità di utilizzo del MePA Consip

Nel MEPA, le amministrazioni possono acquistare *on line* beni e servizi attraverso un confronto concorrenziale delle offerte dei fornitori, abilitati sul Sistema a seguito della partecipazione ad appositi bandi di abilitazione²¹ indetti da CONSIP. I bandi di abilitazione al MEPA, essendo aperti nel tempo, consentono ai fornitori di presentare la domanda di abilitazione in qualunque momento nel periodo di durata di ciascun bando. Ciascun fornitore è tenuto a predisporre il proprio catalogo dei beni e dei servizi, conformemente a quanto disposto, di volta in volta, dai bandi di abilitazione e dai documenti del MEPA. Il catalogo contiene tutti gli elementi essenziali per la conclusione del contratto ed ha l'efficacia di un'offerta al pubblico²² rivolta ai soggetti aggiudicatori.

Le amministrazioni possono confrontare le proposte dei diversi fornitori, accedendo alla vetrina del MEPA o navigando sul catalogo delle offerte, quindi, se trovano l'offerta che risponde alle proprie esigenze, emettono direttamente ordini d'acquisto²³, altrimenti possono richiedere un'offerta²⁴ ai fornitori.

La richiesta di offerta (RDO):

- può avere quale oggetto principale esclusivamente beni o servizi conformi alle prescrizioni del capitolato tecnico di uno o più bandi attivi;

²¹ Ai sensi dell'art. 328, comma 3, del DPR 207/2010 [3], il bando di abilitazione al mercato elettronico contiene, tra l'altro:

- le categorie merceologiche per settori di prodotti e servizi in cui è organizzato il mercato elettronico stesso;
- le specifiche tecniche, costruttive e di qualità dei beni, nonché i livelli dei servizi che devono possedere i beni e servizi offerti dai fornitori abilitati;
- le modalità ed i requisiti, soggettivi ed oggettivi, necessari per le domande di abilitazione ed i principi di valutazione delle stesse, nonché l'indicazione delle eventuali procedure automatiche per la loro valutazione;
- la durata dell'abilitazione dei fornitori a partecipare al mercato elettronico;
- l'indicazione del sito informatico nel quale sono rese disponibili al pubblico ulteriori informazioni.

²² Ai sensi dell'art. 1336 del codice civile, che recita: "L'offerta al pubblico, quando contiene gli estremi essenziali del contratto alla cui conclusione è diretta, vale come proposta, salvo che risulti diversamente dalle circostanze o dagli usi. La revoca dell'offerta, se è fatta nella stessa forma dell'offerta o in forma equipollente, è efficace anche in confronto di chi non ne ha avuto notizia".

²³ Ordine Diretto (OD): considerato che i cataloghi dei fornitori abilitati al MEPA contengono offerte di beni e servizi impegnative e vincolanti nei confronti dei soggetti aggiudicatori, il punto ordinante che intende acquistare un bene o servizio direttamente da catalogo, predispone e invia un OD compilando l'apposito modulo e sottoscrivendolo con firma digitale.

²⁴ Richiesta di Offerta (RDO): invito rivolto dal soggetto aggiudicatore ai fornitori selezionati fra quelli abilitati al MEPA.

- possono essere invitate e partecipare alla RDO tutte le imprese abilitate al relativo bando di riferimento;
- può essere aggiudicata al prezzo più basso o all'offerta economicamente più vantaggiosa.

Per terminare le transazioni, amministrazioni e imprese devono essere dotate di firma digitale.

3.3 Le problematiche più comuni riscontrate sul MePA

Dalle interviste poste ai campioni di aziende presi in esame è risultato che gli errori più comuni commessi possono essere raggruppati in 5 categorie principali:

- Registrazione senza abilitazione;
- Compilazione errata del catalogo;
- Scelta di keyword sbagliate;
- Mancanza di rinnovi;
- Consultazione delle RdO solo dai propri messaggi personali.

3.3.1. Registrazione senza abilitazione

L'errore iniziale che molte aziende rischiano di commettere è registrarsi senza completare l'abilitazione. In effetti, per abitudine, quando ci iscriviamo ad un servizio o a un sito, siamo propensi a pensare che sia finita lì. Non è così per il MePA.

Se hai effettuato la registrazione, hai ottenuto le credenziali e ricevuto il link di attivazione per email, devi necessariamente completare l'iscrizione passando per la fase 2: l'abilitazione.

Questa, è un processo in 7 passi che certifica la tua presenza nel mercato elettronico della pubblica amministrazione e, nel caso in cui non la completassi, per il MePA è come se non esistessi.

Per accertarsi che l'azienda sia stata abilitata al MePA basta autenticarsi sul portale PA, con le credenziali ricevute in fase di registrazione e subito controllare se accanto al nome figurino "Legale Rappresentate" o "Registrato".

Nel primo caso si è abilitati e quindi visibili alla Pubblica Amministrazione, nel secondo caso vuol dire che ci si è fermati alla registrazione, oppure che il processo di abilitazione è stato iniziato ma per qualche motivo non è stato completato. Dopo l'invio della domanda di abilitazione, che deve essere necessariamente inoltrata con l'apporto di due firme digitali, si dovrà consultare la sezione dei messaggi personali, e attendere lì la comunicazione dalla commissione. La tempistica per

ottenere l'abilitazione è variabile, e, alla fine, tutto il processo prevede una scadenza che si aggira intorno ai 10/15 giorni.

3.3.2. Compilazione errata del catalogo

acquistinretepa.it HOME CONTATTI HELP MARIO ROSSI REGISTRATO - ROSSI A... ESCI

Gestione Catalogo ?

Inserisci nuova offerta - scegli metaprodotto
Inserisci le offerte.

Gli attributi contrassegnati con l'asterisco sono obbligatori.

Nome Scheda Tecnica : Alberi a foglia caduca o persistente Per ogni riga selezionata: VALIDA DUPLICA PULISCI MODIFICHE MASSIVE

Codice Artico...	Marca	Codice Artico...	Nome Com...	Prezzo (*)	Unita Di ...	Lotto Mi...	Tempo D...	Province ...	Allegato	URL Immagine	Immagine D...	Quantita Ve...	Conformità ...	Disponibilità...	Condizioni D...
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							
								Italia							

INDIETRO SALVA ED ESCI SALVA E CONTINUA ESAMINA E INVIA

MANUTENZIONE PORTALE ACCESSIBILITA' NOTE LEGALI 800-906-227

La compilazione del catalogo è uno dei passaggi più delicati dell'abilitazione al MePA e spesso, per difficoltà di comprensione delle procedure e dei termini a volte poco chiari, si commettono molti errori che possono portare alla riassegnazione della propria domanda.

In questa fase si consiglia di inserire un solo articolo, infatti, il catalogo si può integrare anche dopo l'abilitazione e per una corretta compilazione va consultato il capitolato tecnico del bando d'interesse. Successivamente all'abilitazione, si potranno inserire nuovi prodotti/servizi dalla funzione *gestione catalogo* e firmare ogni volta le richieste con firma digitale inviandole poi da sistema con l'apposita funzione.

Appena pubblicato il catalogo (o offerta), la Pubblica Amministrazione sarà in grado di trovare i tuoi articoli e farti gli ordini. È molto importante ovviamente descrivere i propri prodotti in modo corretto.

3.3.3. Scelta di keyword sbagliate

La scelta delle chiavi da inserire nella descrizione dei metaprodotto è fondamentale per essere trovati dalla Pubblica Amministrazione. In estrema sintesi, si tratta di fare un'analisi delle master keyword (o frasi principali), con cui si intende classificare i prodotti o servizi.

Per quanto riguarda le keyword, se si ha già dimestichezza con GoogleADWords²⁵, il concetto è molto simile e va applicato con attenzione ai campi d'interesse.

Dentro il MePA non esistono solo le frasi chiave e i prodotti sono spesso cercati dalle pubbliche amministrazioni anche per:

- Nome del fornitore;
- Codice articolo fornitore;
- Marca.

3.3.4. Mancanza di rinnovi

Nel MePA non basta purtroppo registrarsi e abilitarsi una sola volta, e non basta neppure aver compilato il catalogo ed essere registrati al servizio di fatturazione elettronica una sola volta.

Le autocertificazioni vanno rinnovate ogni 6 mesi, e questo è uno dei motivi principali per cui nel MePA ci sono molte aziende iscritte inattive! Oltre ai rinnovi, bisogna ricordare che ogni aggiornamento della situazione aziendale e del prezzo, va comunicato tempestivamente e firmato ogni volta con la firma digitale.

Abilitazione: rinnovo ogni 6 mesi, pena la revoca.

Catalogo: rinnovo dai 3 ai 36 mesi in base al metaprodotto.

Fatturazione elettronica: rinnovo ogni 6 mesi, pena l'impossibilità di emettere fatture.

3.3.5. Consultare le RdO solo dai messaggi personali

The screenshot displays the MePA user interface. On the left, there is a vertical menu with categories like 'TUTTI I BANDI', 'BANDI CONVENZIONE', 'BANDI DEL MERCATO ELETTRONICO', 'BANDI ACCORDI QUADRO', 'BANDI SISTEMA DINAMICO', and 'BANDI RISERVATI'. Below this is a section for 'LE PAROLE PIÙ CERCATE' with sub-sections for 'acquisti on line' and 'acquisti sotto'. The main content area is divided into three columns: 'LE MIE VENDITE' (with sub-sections like 'Negoziazioni', 'Ordini diretti', 'Gestione catalogo', 'Preferiti', 'Riepilogo vendite'), 'LA MIA IMPRESA' (with sub-sections like 'Partecipazioni attive', 'Modifica/rinnova dati impresa', 'Delegati'), and 'I SERVIZI' (with sub-sections like 'Filo diretto con il Programma', 'Survey', 'Eventi', 'Cerca PA', 'Cerca impresa', 'Fatturazione elettronica'). On the right, there is a 'NEWS' section with dates and headlines, and a 'MESSAGGI PERSONALI' section which is circled in red. The 'MESSAGGI PERSONALI' section shows a notification: 'Hai 76 messaggi non letti' and 'Invito alla Gara relativa al Bando semplificato'.

²⁵ Google AdWords è un servizio online di advertising che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google. Questi annunci sono visualizzati, fino a quattro, sopra i risultati di ricerca non a pagamento, o sotto i risultati di ricerca e vengono selezionati da un algoritmo che, tra le tante variabili, tiene conto delle parole chiave ricercate dall'utente.

La maggior parte dei fornitori commette l'errore di consultare e rispondere alle RdO (richieste d'offerta), accedendo solo dalla sezione dei messaggi personali. Il percorso più corretto risulta essere invece, nel *cruscotto* sotto la voce : *le mie vendite "richieste di offerta"*.

Accedere da qui perché:

- Si ha la visione di tutte le RdO, sia di quelle ad "invito diretto" sia di quelle "aperte a tutti";
- Si possono applicare i filtri di ricerca non presenti nella sezione dei messaggi personali;
- Si ha una visione ordinata di tutte le RdO e non si rischia di perderle.

3.4 La posizione delle singole aziende.

In questo paragrafo, la ricerca si è poi concentrata sull'analisi dei riscontri avuti durante le interviste poste alle imprese. Si è voluto distinguerli in base ai settori di competenza perché potessero venir fuori in modo più chiaro e trasparente se ci fossero distinzioni di risultati fra i settori e le differenti problematiche riscontrate.

3.4.1. Costruzioni e attività edilizie.

L'azienda operante nel settore dell'edilizia si presenta da società a responsabilità limitata con un numero di venti dipendenti che è attiva nel settore da più di trent'anni. Partecipando a numerose gare d'appalto rese note dalla PA, essa ha scoperto il mercato digitale e da qui l'interesse nell'iscrizione al MEPA in modo da ritrovare in esso una maggiore possibilità di profitti; tuttavia continua a operare ancora a forniture/gare nel mercato non elettronico. C'è un dipendente all'interno dell'organizzazione aziendale che si è sempre occupato ad hoc di queste procedure, sin dall'iscrizione effettuata nel corso dell'anno 2016. La procedura di registrazione sulla piattaforma, sebbene fosse la prima volta, non è stata molto complicata ed è stata perfettamente portata a termine; tuttavia, il dipendente aziendale che è stato intervistato, ha dimostrato di non essere stato molto entusiasta della tempistica per la concessione dell'abilitazione al portale risultata essere, di circa venti giorni. La documentazione e i requisiti richiesti da parte della piattaforma sono molto chiari e sicuramente compatibili con le norme operative dell'azienda giacché molto simili alle richieste presenti sui bandi pubblici: dati anagrafici, certificazione SOA, bilanci tre anni precedenti alla data d'iscrizione, White list, codice IBAN di riferimento, area geografica di riferimento. Una volta iscritta alla piattaforma, l'azienda ha la possibilità di partecipare a RdO aperte o di attendere

notifiche di particolari commissioni da parte dello stesso MEPA. Come previsto dal portale, le richieste da parte della PA sono anche direttamente proporzionali all'area d'interesse dell'azienda (es. intera nazione, regioni, province); in questo caso l'azienda ha espresso interesse verso tutta Italia, facendo così aumentare il numero di richieste da parte di tutta la penisola, e così, anche la frequenza. Numerosi sono i vantaggi riscontrati da parte dell'azienda sia sotto il punto di vista economico che sotto quello organizzativo, ma non manca anche qualche svantaggio. Uno dei vantaggi sicuramente migliori percepito dall'azienda dal momento dell'iscrizione al MEPA a oggi riguarda l'assetto organizzativo delle gare e delle forniture: tutta la procedura è esclusivamente processata online attraverso alcuni passi che l'operatore aziendale deve seguire, questi sono accompagnati da semafori figurativi che indicano lo stato d'avanzamento durante la procedura, ove non completata la richiesta da parte della piattaforma, non è possibile procedere. Come evidenziato dall'azienda presa in esame, completando online tutta la procedura burocratica del bando, diminuiscono certamente le spese di cancelleria e anche le tempistiche di attesa per la verifica dell'impresa vincitrice. I tempi di aggiudicazione della commissione rientrano sicuramente tra i vantaggi, non lo stesso si può dire per il pagamento delle fatture concernenti gli acquisti perché la PA opera anche sul mercato digitale con una tempistica di 30,60,90 giorni. Rientra invece negli svantaggi, secondo quanto verificato dal dipendente aziendale, il processo di aggiudicazione dei bandi pubblicati dalla PA: la stazione appaltante non fornisce il numero dei partecipanti alla gara, così facendo procede all'aggiudicazione con un massimo ribasso sicuramente conveniente grazie al fatto che le aziende pretendono ovviamente a ottenere una migliore posizione in graduatoria di aggiudicazione dell'appalto.

3.4.2. Attività di servizi per la persona nca e servizi di sicurezza sul lavoro .

Si tratta di una società a responsabilità limitata con una dimensione aziendale di 0-5 dipendenti. L'inizio dell'attività aziendale risale ai primi anni 2000 e nell'anno 2016 ha scoperto l'utilizzo del mercato elettronico assumendo un dipendente che già in passato si era occupato del settore del mercato elettronico. L'ingresso in azienda di un dipendente che ne conosca il settore ha dato sicuramente un incentivo in più ai soci per partecipare ai bandi presenti sul MePA, che, fino a allora, non era loro sconosciuto, ma non utilizzato. L'addetto all'interno dell'organizzazione aziendale, certamente, è l'unico a utilizzare la piattaforma e a seguirne le attività. La procedura di registrazione sulla piattaforma è stata completata senza alcuna difficoltà dettata dall'esperienza precedente del dipendente; tuttavia, anch'egli mi ricorda quanto fosse stato difficile le prime volte completare tanto la registrazione quanto l'abilitazione sul sito. La documentazione e i requisiti da

parte della piattaforma anche in questo caso sono molto chiari e sicuramente compatibili con le norme operative dell'azienda giacché molto simili alle richieste presenti sui bandi pubblici. In questo caso l'azienda ha espresso interesse esclusivamente nei riguardi di alcune regioni d'Italia, facendo così decrescere il numero di richieste da parte di tutta la penisola, e così, anche la frequenza. Anche in questo caso, come quello precedente visto con l'impresa edile, un chiaro vantaggio percepito dall'azienda dal momento dell'iscrizione al MEPA a oggi riguarda le modalità organizzative delle gare e delle forniture. A oggi, la società presa in considerazione ha partecipato a poche gare e accettato poche commissioni poiché, gestendo una società di servizi, non ha trovato conveniente eseguire commissioni per gli importi proposti. Essa gestisce più che altro proposte pervenute da privati e non trova utile mirare alla partecipazione al mercato digitale, di fatti preferisce gestire materialmente e fisicamente le documentazioni e i servizi accordati con i clienti perlopiù nelle zone limitrofe.

3.4.3. Impianti tecnologici.

Anche quest'azienda, nata nel 2001, adotta la ragione sociale di società a responsabilità limitata, ma con un numero di undici dipendenti, che vanta una grande esperienza nel settore di riferimento. La scelta d'iscrizione al MEPA è stata consigliata all'azienda da una dipendente che, particolarmente interessata ai processi d'organizzazione del mercato digitale, ha curato l'intero processo di accredito; tuttavia la società continua a operare anche a forniture/gare nel mercato non elettronico. La procedura di registrazione sulla piattaforma non è stata completata una prima volta poiché erano state riscontrate delle difficoltà di comprensione dei requisiti richiesti dal sito; in un secondo tempo, nel corso dell'anno 2015, la stessa dipendente ha curato l'iscrizione con particolare dedizione riuscendo perfettamente nell'intento. Negli anni, infatti, la piattaforma, grazie all'aiuto delle imprese e alle loro segnalazioni, ha curato le problematiche organizzative del sito. L'azienda partecipa a RdO aperte, tuttavia, come notato dall'azienda, non si ha la possibilità di partecipare a qualsiasi bando poiché è necessario possederne comunque i requisiti e le documentazioni appropriate (es. categorie SOA). Indicando al momento dell'iscrizione la preferenza di poter partecipare a bandi circa l'intera penisola, ha dato la possibilità all'impresa di poter realizzare alcuni lavori anche in altre province italiane. L'impresa presa in considerazione ha riscontrato numerosi vantaggi, primo su tutti sul piano organizzativo e poi su quello economico ma non manca anche qualche svantaggio. Anche in questo caso preciso, l'ottimo vantaggio riscontrato dall'impresa riguarda la procedura burocratica del bando online, che favorisce di certo la diminuzione dei costi di cancelleria e l'intera tempistica di procedimento. Alcuni bandi ai quali l'azienda si è iscritta,

hanno previsto la compilazione di un catalogo, complicata nell'insieme poiché molto dettagliata. Appare un elenco di metaprodotto del bando per il quale si voglia inserire un'offerta e scegliendo il preferito, attraverso una tabella, viene riprodotta la struttura degli attributi specifici richiesti dalla relativa scheda tecnica. Nei differenti campi in cui è organizzata la tabella, bisogna inserire le informazioni per la creazione del catalogo. In molti casi la compilazione è agevolata attraverso la disponibilità di menù a tendina che suggeriscono le ipotesi di corretta compilazione tra cui scegliere in relazione ai vincoli imposti dal Capitolato Tecnico. In particolare, l'azienda d'impianti tecnologici riferisce di non aver riscontrato una maggiore concorrenza sul MePA rispetto alla partecipazione sul mercato non elettronico; nel contempo quindi, descrive i due mercati (elettronico e non) come speculari, ad esclusione delle differenze analizzate finora.

3.4.4. Impianti di smaltimento e recupero rifiuti.

L'impresa d'impianti di smaltimento e recupero rifiuti è una società a responsabilità limitata con una dimensione aziendale di 6-15 dipendenti che opera nel settore dal 1996. A portare a conoscenza del MePA i soci è stato un altro imprenditore del settore, che, già abilitato al portale, ne ha trovato numerosi vantaggi. La procedura d'iscrizione al MePA in prima fase non è stata completata con successo a causa delle "incomprensibili" richieste da parte del sito; successivamente, sempre con l'aiuto dell'amico imprenditore e in particolare di un suo dipendente esperto del settore, i soci hanno dato compito dell'iscrizione ad un loro dipendente che confrontandosi con l'altro, ha subito terminato l'iscrizione e abilitazione annessa. Le partecipazioni a bandi presenti sul MePA non ha distolto però l'attenzione dell'azienda di smaltimento dal mercato non elettronico e continua difatti a realizzare lavori anche verso privati. La documentazione e i requisiti richiesti al momento dell'iscrizione sono i medesimi rispetto alle altre imprese intervistate precedentemente quali per esempio la certificazione SOA, piano economico finanziario degli ultimi cinque anni, ecc... Il dipendente incaricato al mercato elettronico, sotto ovvia richiesta dei soci, al momento della registrazione ha indirizzato le richieste di offerta esclusivamente nel sud-Italia e in poche città del nord-Italia, e questo ha portato all'azienda profitti maggiori rispetto ai tempi precedenti al MePA.. A oggi la società presa in considerazione ha partecipato a poche gare poiché iscritta da poco sulla piattaforma; tuttavia prevede una maggiore probabilità di aggiudicazione sul mercato digitale rispetto a quello che non sia quello elettronico. Tutto ciò è dovuto al fatto che l'azienda, essendo di non recente costituzione, possiede l'esperienza e la notorietà necessarie a ostacolare altre aziende presenti nello stesso settore da molto meno tempo.

Capitolo 4

Discussione dei risultati

Come anticipato precedentemente, dopo aver completato le interviste alle quattro aziende selezionate, si è voluto procedere a realizzare uno schema in maniera tale da evidenziare in modo più chiaro le peculiarità che erano venute fuori dall'attività e dai colloqui svolti. Si è costituita una semplice tabella dove, sull'asse delle ascisse, ho riportato in ordine cronologico d'intervista il settore di competenza delle aziende coinvolte nella ricerca, mentre sull'asse delle ordinate le principali argomentazioni suggerite dalle aziende in tema di MePA.

	Costruzioni	Attività servizi	Impianti	Smaltimento
Difficoltà riscontrate con la registrazione o abilitazione.	Abilitazione	Entrambe	Registrazione	Entrambe
Settore di riferimento	Costruzioni e attività edilizie	Servizi di sicurezza sul lavoro.	Costruzione, installazione d'impianti tecnologici	Impianti di smaltimento e recupero rifiuti.
Utilizzo esclusivo del MePA o anche da privata	Entrambe	Entrambe	Entrambe	Entrambe
Vantaggi riscontrati	Diminuzione costi commerciali, maggiore visibilità, espansione, tempistiche procedurali.	Diminuzione costi commerciali, maggiore visibilità.	Diminuzione costi commerciali, maggiore visibilità, espansione, tempistiche procedurali.	Diminuzione costi commerciali, espansione, maggiori profitti.
Svantaggi riscontrati	Difficoltà nell'utilizzo delle funzionalità disponibili, tempistica aggiudicazione bando, tempistica pagamento fatture, difficoltà compilazione catalogo prodotti.	Perdita contatto fisico con il cliente, difficoltà compilazione catalogo prodotti, utilizzo non conveniente.	Mancata conoscenza opportunità offerte, difficoltà compilazione catalogo prodotti, tempistica pagamento fatture.	Difficoltà compilazione catalogo prodotti, scarsa conoscenza delle tecnologie ICT, tempistica pagamento fatture.
Concorrenza avvertita sul MePA rispetto al mercato non elettronico.	Uguale	Uguale	Uguale	Minore

Nell'analisi del tema preso in questione, è risultato evidente che l'utilizzo della piattaforma abbia dei riscontri sia positivi quanto negativi nei confronti delle PMI. Le maggiori negatività risultano essere quelle relative ad aspetti procedurali della piattaforma mentre quelli positivi ad aspetti organizzativi e tempistici. Prima però di analizzarne le problematiche o vantaggi che siano, è necessario dare una spiegazione più articolata della piattaforma gestita da CONSIP.

Il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA)²⁶ è un mercato digitale che ha lo scopo di supportare le pubbliche amministrazioni negli acquisti di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario e di promuovere la partecipazione delle PMI locali al Programma. Le procedure telematiche di acquisto mediante il MEPA rispondono ai principi di trasparenza e semplificazione delle procedure, di parità di trattamento e non discriminazione. A esse si applicano le disposizioni in materia di acquisizione di servizi e forniture in economia.²⁷

Rispetto alle convenzioni, il MEPA si presenta come uno strumento complementare, idoneo per l'acquisto di beni e servizi che non sono disponibili in convenzione ovvero di prodotti analoghi e/o simili a quelli delle convenzioni ma differenti per alcune peculiarità.

4.1 Analisi dei Risultati

Facendo un dettagliato confronto tra le caratteristiche del MePA e le procedure stesse della piattaforma, anche sotto l'aspetto tecnologico, si è cercato di mirare a capire quali fossero le problematiche riscontrate dalle imprese.

Le caratteristiche del MePA:

- **Selettivo**, in quanto l'accesso e l'utilizzo è limitato a soggetti che hanno superato un processo di qualificazione basato sulla verifica del possesso di specifici requisiti (impresa vigente, abilitazioni idonee in Camera di Commercio, assenza di interdittiva antimafia ed altre misure cautelari, ecc.)
- **Specializzato**, in quanto rivolto a soddisfare le esigenze procedurali e amministrative specifiche della funzione approvvigionamenti delle pubbliche amministrazioni (caratteristiche degli atti, modalità di archiviazione, uso della firma digitale, ecc.)
- **Trasparente**, in quanto strumento telematico permette di tracciare l'intero processo d'acquisto e, attraverso il semplice accesso al sistema, consente a tutti i partecipanti ad una gara telematica di confrontare prezzi e condizioni di fornitura

²⁶ Art. 11 del DPR n. 101/2002 [6], sostituito dal DPR n. 207/2010 [3]

²⁷[3] DPR n. 207/2010 – artt. 329 e segg.

- Basato su un catalogo di **prodotti abilitati**, in quanto tutte le transazioni commerciali che si svolgono sul mercato hanno come oggetto beni/servizi offerti dai fornitori in forma di catalogo e pubblicati sul sistema in seguito a un processo di abilitazione
- **Sostenibile**, in quanto il processo di acquisto totalmente dematerializzato elimina l'uso della carta ed avviene a distanza, con notevoli risparmi non solo economici ma anche di natura ambientale
- Utilizzabile esclusivamente **per acquisti di beni e servizi d'importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario**.
- Ad **accesso gratuito**, in quanto le pubbliche amministrazioni e le imprese vi si registrano e vi operano senza sostenere alcun costo di iscrizione.

Leva tecnologica e soluzioni e-Procurement:

Per quanto riguarda la tecnologia, i risultati della ricerca, pur indicando molteplici segnali di cambiamento nel settore degli acquisti, portano a ridimensionare l'entusiasmo nato attorno all'*e-Procurement*. In particolare, emerge come le prassi di *e-Procurement* siano limitate a pochi esempi d'impresе più innovative. L'*e-Procurement* costituisce un orizzonte d'innovazione che può fornire vantaggi concreti alle imprese, tuttavia il dato principale che emerge è l'esigenza, per la gran parte di esse, di un ripensamento più complessivo dei processi di vendita e dell'organizzazione connessa, che ovviamente si avvalga anche della tecnologia. Molte aziende non dispongono delle condizioni ottimali per realizzare e utilizzare soluzioni ICT, soprattutto, spesso mancano le conoscenze e capacità adeguate da parte degli operatori coinvolti nel processo. Molto spesso, quindi, le soluzioni ICT applicate agli acquisti possono risultare poco fattibili o richiedere costi elevati rispetto ai benefici. Inoltre, per quelle imprese più avanzate la piena informatizzazione di tutte le fasi dei processi di acquisto richiede anche l'effettiva implementazione di strumenti di supporto (PEC e firma digitale).

Aspetti organizzativi:

Risulta evidente dallo studio effettuato che gli aspetti burocratici del portale con cui le imprese si rapportano, è certamente un aspetto positivo per esse. Le strutture organizzative del sito in cui vengono pubblicati i bandi dalle pubbliche amministrazioni, sono assolutamente ben viste dalle aziende che hanno bisogno di confrontarsi con delle procedure molto semplici e poco articolate in modo da capirne i termini e procedimenti di partecipazione; tuttavia, come figura anche dalla tabella dei risultati, le imprese prese in esame criticano equamente la difficoltà di compilazione del catalogo prodotti, ma allo stesso tempo esaltano gli effetti provenienti dalle stesse procedure online quali la diminuzione dei costi commerciali e soprattutto le tempistiche procedurali.

Rapporti con il mercato:

Le intenzioni delle imprese a quanto pare, sono chiare; di fatti, esse trovano il mercato elettronico ancora troppo giovane da discostarsi totalmente dal mercato non elettronico. Anzi, la maggiore tendenza da parte della maggioranza delle aziende analizzate, è proprio quella di preferire ancora il mercato non elettronico per diverse cause, nonostante tutti i vantaggi che possono derivarne dall'utilizzo. Ciò che si percepisce è che ancora non ci siano le conoscenze delle opportunità offerte dallo strumento e prima di esse neanche le necessarie conoscenze delle tecnologie ICT. Tuttavia, le numerose abilitazioni delle PMI al MePA dimostrano la volontà o quantomeno il tentativo, da parte delle aziende, di voler introdursi e essere le protagoniste di un'innovazione di grande impatto.

4.2 Vantaggi e problematiche legati all'utilizzo del mercato elettronico

Il mercato elettronico può offrire molti vantaggi, anche se non è pensabile sostituire in toto il mercato fisico. Vediamo i principali vantaggi e svantaggi:

Vantaggi:

- Abbattimento dei costi (meno uffici per esposizione merci e meno personale);
- Diminuzione dei costi commerciali e ottimizzazione dei tempi di vendita;
- Per quanto riguarda il mercato elettronico pubblico: accesso facilitato al Mercato della Pubblica Amministrazione;
- Occasione per mettere in vista la propria impresa anche se di piccole dimensioni;
- Concorrenzialità e confronto diretto con il mercato di riferimento;
- Opportunità di proporsi su tutto il territorio nazionale e internazionale;
- Leva per il rinnovamento dei processi di vendita;
- Possibilità di misurare in modo scientifico il ritorno degli investimenti a fronte di campagne pubblicitarie;
- Pubblicità indiretta, attraverso il traffico web, del proprio *brand*.

Tra questi numerosi vantaggi riscontrati, quelli dichiarati dalla società Consip S.p.A. risultano essere:

- Diminuzione dei costi commerciali e ottimizzazione dei tempi di vendita;
- Concorrenzialità e confronto diretto con il mercato di riferimento;
- Occasione per mettere in vista la propria impresa anche se di piccole dimensioni;
- Leva per il rinnovamento dei processi di vendita;
- Opportunità di proporsi su tutto il territorio nazionale e internazionale.

Attraverso le interviste poste alle imprese, è stato possibile carpire che molti, se non tutti, dei vantaggi dichiarati da Consip S.p.A. sono certamente condivisi dalle aziende; anzi, sono state proprio queste a delinearne altrettanti quali ad esempio:

- Pubblicità indiretta, attraverso il traffico web, del proprio *brand*.
- Possibilità di misurare in modo scientifico il ritorno degli investimenti a fronte di campagne pubblicitarie;
- Abbattimento dei costi (meno uffici per esposizione merci e meno personale);
- Per quanto riguarda il mercato elettronico pubblico: accesso facilitato al Mercato della Pubblica Amministrazione.

È inoltre interessante notare che la maggior parte degli intervistati ritiene che l'uso del mercato elettronico aumenti la trasparenza nell'operato della pubblica amministrazione. Questo mercato comporta numerosi vantaggi, ma non mancano neanche gli svantaggi che fanno desistere molte aziende dall'entrarvi. Gli intervistati ritengono che i principali impedimenti a una maggiore partecipazione al mercato elettronico da parte delle imprese siano imputabili a:

Svantaggi:

- Necessità di acquisizione di nuove competenze con costi da sostenere per i training;
- Perdita di contatto fisico con i clienti;
- Mercato ancora giovane;
- Possibili problemi con la gestione delle spedizioni (in caso di prodotti fisici);
- Necessità di farsi aiutare da professionisti del settore;
- Scarsa conoscenza delle tecnologie ICT;
- Mancata conoscenza delle opportunità offerte dallo strumento;
- Difficoltà nell'utilizzo delle funzionalità disponibili.

Come purtroppo capita spesso bisogna scontrarsi con una burocrazia pressante e complicata. Ottenere l'abilitazione è un processo lungo, che può richiedere mesi per essere completato. La fase di registrazione non è sufficiente, ma bisogna ultimare tutti i passaggi prima di diventare "Legale rappresentante" ed essere visibile alla Pubblica Amministrazione. Ognuno di questi passaggi richiede tempi di attesa prolungati e la necessità di dover effettuare alcune firme digitali. Purtroppo anche riuscire a superare la fase di abilitazione e la compilazione del catalogo non è sufficiente per rimanere stabilmente all'interno del MePA. Infatti, tutta la documentazione e le abilitazioni dovranno essere rinnovate ogni sei mesi, con il conseguente impiego di energie e tempo. Il numero dell'assistenza telefonica risulta essere a pagamento, con tempi di attesa prolungati. Spesso, inoltre, il portale deve affrontare dei problemi tecnici che complicano ulteriormente il suo utilizzo, con messaggi che non sempre giungono a destinazione e rallentamenti nelle procedure.

Capitolo 5

Conclusioni

In ambito europeo, ma anche internazionale, nell'ambiente descritto di *e-Government* o più semplicemente di razionalizzazione della spesa pubblica, *l'e-Procurement* occupa un posto chiave sia nella crescita dell'efficienza della Pubblica Amministrazione sia di controllo dei conti pubblici.

Il Mercato Elettronico della PA (MEPA), descritto come spazio virtuale che offre l'incrocio della domanda pubblica con l'offerta esplicitata sotto forma di cataloghi elettronici per gli appalti sotto la soglia di rilievo comunitario, è certamente tra i mezzi di B2G (Business to Government) più innovatori e ravvisato come una *best practice* a livello europeo.

“Tra i benefici che il MEPA apporta, oltre a quelli tipici degli strumenti di *e-Procurement* (tra i quali sopra a tutti la maggiore trasparenza), si vogliono enfatizzare i risparmi di processo in termini di impiego di risorse umane rispetto ai sistemi tradizionali di appalto e la possibilità di avere un monitoraggio di dettaglio e costante della spesa pubblica (con conseguente possibilità di analisi comparata della spesa tra amministrazioni diverse e la definizione di linee guida).”²⁸

Dai risultati ottenuti attraverso la ricerca sul campo emerge che i cambiamenti apportati nella politica nazionale riguardo gli acquisti della pubblica amministrazione iniziano ad avere i loro effetti sul mercato. Se per alcune imprese o ente, l'innovazione nei prossimi anni descrive un inizio di discostamento dagli usi tradizionali, per altri può significare attuare metodi di approvvigionamento più ricercati.

Lo studio effettuato su queste quattro aziende è nato con lo scopo di ricercare quali siano le relazioni, ma soprattutto le percezioni, tra esse e il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione. I risultati prodotti, ovviamente, non sono da classificare e rapportare in grande scala, ma denotano, in piccolo, quale sia il riscontro di questo nuovo strumento informatico con le aziende.

²⁸ “Il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione - MEPA. Scenario, funzionalità e linee di tendenza”
Quaderni Consip.it

In particolare, attraverso lo studio di caso olistico effettuato è stato possibile percepire opportunità e problemi riscoperti dalle aziende; nello specifico, per esempio, solo due di esse (l'impresa di costruzioni e attività edilizie e l'impresa di attività di sicurezza sul lavoro) sono riuscite a completare la registrazione e l'abilitazione al portale al primo tentativo, mentre le altre, invece, hanno avuto bisogno di altri tentativi o di un aiuto esterno. Tutto ciò denota che il problema del rapporto con le nuove tecnologie e con i sistemi informativi non dipenda tanto da quanto l'azienda sia di vecchia o recente costituzione, piuttosto la volontà di entrare in un mercato ancora giovane e le modalità di approccio con esso. Le risposte ottenute dalle interviste, infatti, hanno dimostrato come ancora le aziende abbiano scarsa conoscenza delle tecnologie ICT e delle opportunità offerte dallo strumento.

Non sono riscontrati risultati differenti sul quesito posto a determinare se le aziende abbiano mollato il mercato non elettronico per dar spazio al MePA; infatti, nessuna di esse ha deciso di investire le intere risorse in questa nuova esperienza, anzi, come sottolineato dall'impresa che si occupa di sicurezza sul lavoro, risulta quasi sconveniente dare spazio a richieste provenienti dalla PA in luoghi fuori regione della sede dell'azienda.

Nonostante le aziende abbiamo differenti settori di riferimento, sono accomunate da diversi vantaggi riscontrati dall'esperienza con il mercato elettronico quali : diminuzione costi commerciali, maggiore visibilità e diminuzione tempistiche procedurali. Tutto ciò sarebbe sicuramente ben visto da qualsiasi azienda che avesse intenzione di entrare a far parte di questo mercato, tuttavia non mancano anche degli svantaggi che le accomunano come: la difficoltà nella compilazione del catalogo dei prodotti e le tempistiche di pagamento delle fatture.

Lo studio di caso preso in esame potrebbe dar vita ad un esempio utile da emulare per quelle imprese che, accingendosi ad entrare nel mercato elettronico della pubblica amministrazione, giudicano evidentemente avventato il tentativo di far parte di una realtà ancora giovane ma allo stesso tempo molto conveniente. Le nuove entranti potrebbero sminuire appunto tutti i vantaggi ottenibili da questo nuovo sistema informativo e sopravvalutarne gli svantaggi. Il MePA è una realtà che le aziende italiane non possono escludere a priori, anzi, rappresenta il ponte di passaggio tra una vecchia dimensione aziendale e una nuova dimensione aziendale direttamente collegata all'andamento innovativo e tecnologico delle imprese.

Ringraziamenti

Alla fine del percorso della ricerca è necessario e doveroso soffermarsi per ringraziare le persone, senza le quali, tale cammino non sarebbe iniziato.

Innanzitutto trovo doveroso ringraziare il mio relatore, Prof. Tommaso Federici, per la massima disponibilità, per la fiducia dimostrata, per i suggerimenti, le sollecitazioni e gli stimoli che hanno accompagnato la ricerca in questi mesi. Attraverso il suo aiuto ho portato a termine un lavoro che ha superato ogni mia previsione, ma di cui rimango fortemente soddisfatto.

Alla fine di questa fase del mio percorso formativo, devo esprimere la mia più sincera gratitudine ai miei genitori, per il sostegno materiale e intellettuale che mi hanno sempre assicurato in questi anni, nonché per avermi supportato, sopportato e spronato. Mi rendo conto di come ciò non debba essere stato facile e di quanto la loro fiducia mi sia stata necessaria. Ringrazio loro e anche mia nonna che hanno creduto in me sin dal primo giorno di questa carriera universitaria; mi hanno incoraggiato sempre. Spero che tutto ciò che hanno fatto e che continueranno a fare per me, sia in parte ripagato dal dare loro la soddisfazione del conseguimento di questa laurea.

Insieme a loro ringrazio anche mia sorella e mio fratello, solidi pilastri sui quali ho formato la mia persona.

Un profondo grazie a tutti i miei amici, consapevole di essere una persona molto fortunata essendo circondato da persone su cui posso contare in ogni istante e per ogni circostanza della mia vita. Molti di loro mi sono stati vicini in momenti felici e meno felici, con cui ho percorso tutte le tappe della mia crescita professionale e umana. Con alcuni di loro condivido e ho condiviso desideri, progetti, fallimenti e successi, paure e sogni.

Infine ringrazio Valentina, che da sempre, con costanza, determinazione e sentimento mi è stata accanto.

Bibliografia

- [1] *Artt. 328, 332, 335 e 336 del Regolamento di attuazione del Codice degli Appalti* (d.p.r. 5 ottobre 2010 n. 207 “*Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163*”).
- [2] Braccini, Alessio Maria and Federici, Tommaso (2013) *IT Value in Public Sector: Discussion on an Established Model for Private Sector*. In: *Organizing in turbulent times: the challenges ahead: XIV Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale*, 30-31 maggio 2013, Roma.
- [3] Casalino N., Draoli M., Martino M., *Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach*. In: *XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013)*, 30-31 maggio 2013, Roma Università La Sapienza.
- [4] Daft L. R., Edizione italiana a cura di Boldizzoni D. e Nacamulli R. C.D. *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore (2014).
- [5] Delone W. H. and Mclean E. R., *Journal of Management Information Systems* (2003) Vol. 19. No. 4. pp. 9—30. M.E. Sharpe, Inc.
- [6] Decreto Del Presidente Della Repubblica 4 aprile 2002, n. 101. “*Regolamento recante criteri e modalità per l'espletamento da parte delle amministrazioni pubbliche di procedure telematiche di acquisto per l'approvvigionamento di beni e servizi.*”
- [7] Decreto Del Presidente Della Repubblica 5 Ottobre 2010, N. 207. *Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, recante «Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE»*
- [8] *D.L.gs. 18 aprile 2016 n. 50, pubblicato sulla GU Serie Generale n. 91 del 19 aprile 2016 – Codice degli Appalti.*
- [9] Eco, Umberto. *Come si fa una tesi di laurea: le materie umanistiche*. Milano: Bompiani, 2012

- [10] Federici, T. (2005) *An Integrated Approach in Healthcare e-Procurement: The Case-Study of the ASL of Viterbo*. M. Böhlen et al. (Eds.): TCGOV 2005, LNAI 3416, pp. 298 – 309, 2005. IFIP International Federation for Information Processing 2005.
- [11] Federici,T. (2009) *Introducing e-Procurement in a Local Healthcare Agency. Cases on managing e-services*. Ada Scupola.
- [12] Mastrogregori L., *Il sistema di E-procurement del Programma di razionalizzazione della spesa pubblica*. Bergamo, 14 giugno 2013.
- [13] Mirti M., *Dall'e-Commerce al MePA*, Dario Flaccovio Editore, 2017.
- [14] Quaderni Consip.it (2013) *Il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione - MEPA. Scenario, funzionalità e linee di tendenza*.
- [15] Vaidya K., A. S. M. Sajeev and Callender G., *Journal Of Public Procurement, Volume 6, Issues 1 & 3, 70-99*, PrAcademics Press (2006).
- [16] Yin, R. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*. Armando Editore.
- [17] www.acquistinretepa.it
- [18] www.consip.it
- [19] www.wikipedia.it