



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

CABINA DI REGIA

art.212 del D.Lgs.50/2016

**Allegato n.3 approvato dalla Cabina di Regia di cui all'art.212 del  
D.Lgs. 50/2016 nella seduta del 3 dicembre 2021**

**STRATEGIA PROFESSIONALIZZANTE  
E PIANI DI FORMAZIONE  
IN TEMA DI APPALTI PUBBLICI**

# Indice

Premessa	3
Introduzione	4
1. I caratteri generali della Strategia professionalizzante in tema di appalti pubblici: obiettivi e <i>milestone</i>	4
2. La rilevanza della Strategia professionalizzante per il perseguimento di altri traguardi fissati nel PNRR in tema di appalti pubblici	5
3. Il contributo della Strategia professionalizzante alle politiche di semplificazione in tema di appalti pubblici	6
4. La rilevanza della Strategia professionalizzante per il perseguimento degli obiettivi previsti nel PNRR in tema di formazione della PA e crescita delle competenze del personale pubblico	6
Linee di intervento	8
1. Linea di intervento 1 - Piani formativi	9
1.1. Matrice delle competenze dei professionisti degli appalti pubblici italiani	9
1.2. Azioni formative	11
1.3. Comunità di pratiche	18
2. Linea di intervento 2 - Tutoraggio specializzato	19
3. Linea di intervento 3 - Guide operative	21
4. Certificazione, monitoraggio e valutazione degli interventi	24

## Premessa

Tra gli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è prevista la riforma del quadro legislativo in materia di appalti pubblici e concessioni (Riforma 1.10 nell'ambito della Missione 1, Componente 1, nn. 7, 86 e 98 dell'Allegato della proposta di decisione di esecuzione del Consiglio relativa all'approvazione della valutazione del Piano di ripresa e resilienza dell'Italia).

Tra gli obiettivi correlati a tale riforma è previsto che “la Cabina di regia per il coordinamento della contrattualistica pubblica adotta la Strategia professionalizzante con sessioni di formazione a diversi livelli, un tutoraggio specializzato e la produzione di guide operative, con il supporto dell'ANAC e della Scuola Nazionale dell'Amministrazione”.

Il presente documento è stato predisposto dal Gruppo di lavoro per l'elaborazione della Strategia professionalizzante e dei piani di formazione in tema di appalti pubblici, previsto nell'ambito delle attività di cui alla Cabina di regia dei contratti pubblici (art. 212 d.lgs. 18 aprile 2016 n. 50).

Il Gruppo di lavoro, costituito nella seduta della Cabina di regia dei contratti pubblici del 9 novembre 2021, è composto da rappresentanti di:

- Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA (capofila)
- Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC
- Ministero delle Infrastrutture e delle mobilità sostenibili – MIMS
- Unità per la Razionalizzazione e il miglioramento della regolazione (PCM-DAGL)
- Conferenza delle Regioni e delle Province autonome
- ANCI
- UPI.
- CONSIP.

Il Gruppo di lavoro si è riunito in seduta plenaria il 16 novembre e il 23 novembre 2021.

# INTRODUZIONE

## 1. I caratteri generali della Strategia professionalizzante in tema di appalti pubblici: obiettivi e *milestone*

La conclusione di appalti pubblici efficienti, efficaci, competitivi dipende, in buona misura, dall'attuazione di una Strategia di professionalizzazione capace di rafforzare la capacità di spesa delle stazioni appaltanti. In particolare, la formazione e la gestione delle carriere del personale coinvolto a vario titolo nel settore degli appalti pubblici sono funzionali a rafforzarne *expertise*, qualificazione e motivazione, nonché a ricostruire un clima di legalità e di fiducia che aumenti l'attrattiva professionale del settore, circoscriva condotte di amministrazione difensiva e riduca l'impatto del contenzioso in materia.

Tra le previste riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, la riforma "**Recovery Procurement Platform**" - **Digitalizzazione e rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici** mira alla modernizzazione del sistema nazionale degli appalti pubblici per il sostegno delle politiche di sviluppo, attraverso la digitalizzazione e il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici<sup>1</sup>: **la prima linea di azione**, ivi enunciata, **riguarda "la formazione e supporto, attraverso un intenso programma di informazione, formazione e tutoraggio"**.

La strategia di formazione tiene conto della Raccomandazione (UE) 2017/1805 della Commissione Europea del 3 ottobre 2017 relativa alla *professionalizzazione degli appalti pubblici - Costruire un'architettura per la professionalizzazione degli appalti pubblici*<sup>2</sup>. Essa è finalizzata al perseguimento degli obiettivi di cui alla **milestone PNRR (M1C1-71)**, per i quali, la Cabina di regia per il coordinamento della contrattualistica pubblica, con l'ausilio dell'ANAC, della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA e di CONSIP, adotta la Strategia professionalizzante (cfr. Riforma 2.1.6 proposta nel PNRR dell'Italia) con sessioni di formazione a diversi livelli, un tutoraggio specializzato e la produzione di guide operative.

È, inoltre, previsto che entro il 2023 *“Almeno il 20 % del personale delle pubbliche amministrazioni [sia] formato grazie alla Strategia professionalizzante degli acquirenti pubblici. La percentuale tiene conto del totale del personale attivamente coinvolto nei processi di approvvigionamento pubblico, ossia 100.000 acquirenti pubblici registrati al 30 aprile 2021 nel Sistema Nazionale di e-Procurement gestito da CONSIP per conto del ME” (M1C1-86)*; inoltre, entro il 2024 *“Almeno il 35% del personale delle pubbliche amministrazioni [sarà] formato grazie alla Strategia professionalizzante degli acquirenti pubblici” (M1C1-98)*.

Alcune attività formative sono già state avviate, anche in attuazione del “Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici”, finanziato dal Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili e sviluppato dalla SNA, in collaborazione con IFEL<sup>4</sup> e ITACA<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, aprile 2021, p. 70.

<sup>2</sup> Raccomandazione UE 2017/1805 della Commissione del 3 ottobre 2017 relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici – “Costruire un'architettura per la professionalizzazione degli appalti pubblici”.

<sup>3</sup> Anche in questo caso la percentuale tiene conto del totale del personale attivamente coinvolto nei processi di approvvigionamento pubblico, ossia 100 000 acquirenti pubblici registrati al 30 aprile 2021 nel Sistema Nazionale di eProcurement gestito da CONSIP per conto del MEF.

<sup>4</sup> Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) è una fondazione istituita nel 2006 dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI).

<sup>5</sup> Istituto per l'Innovazione e la Trasparenza degli Appalti e la Compatibilità Ambientale (ITACA), organismo tecnico della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome nella materia della contrattualistica pubblica.

La Strategia professionalizzante intende valorizzare quanto già avviato e puntare verso lo sviluppo degli ambiti di intervento seguendo almeno **quattro direttrici principali**:

1. In primo luogo, è rilevante che **la formazione sia correlata alla qualificazione delle stazioni appaltanti**. Pertanto, l'analisi dei fabbisogni formativi, la ricognizione della domanda di formazione individuale e la definizione di quella aggregata (espressa dalle amministrazioni aggiudicatrici) costituiscono attività indispensabili per approntare l'offerta di formazione, dirigerla in modo mirato e così porre le condizioni per il buon esito dell'intervento formativo (il quale andrà misurato sulla base di indicatori organizzativi). I citati obiettivi percentuali del PNRR (in termini di personale che andrà coinvolto nella formazione, entro le previste scadenze temporali) non sono intesi solo in termini quantitativi ma si orientano a un coinvolgimento intelligente delle risorse professionali operanti nel settore.
2. In secondo luogo, ferma restando una formazione di base comune per tutti gli operatori del settore, **la formazione deve declinarsi in percorsi diversificati**, con riguardo: al ciclo dell'appalto pubblico dalla programmazione all'esecuzione; al livello di *expertise* professionale e al ruolo decisionale rivestito dal singolo funzionario/dirigente nell'amministrazione; alle materie. Una formazione apposita va svolta per i **formatori**, giacché la formazione riveste in questa sede un ruolo decisivo per il conseguimento degli obiettivi di innovazione e riforma organizzativa; pertanto, i formatori (che dovranno avere una estrazione multidisciplinare) non trasferiscono solo *expertise* ma anche visione e motivazione, ponendo le condizioni per migliorare la *performance* amministrativa.
3. In terzo luogo, **la sede della formazione deve essere valorizzata**, giacché costituisce luogo privilegiato di rilevazione e diagnosi di disfunzionalità nell'attuazione delle norme in materia di appalti pubblici, nonché di proposta di possibili soluzioni, anche in vista della imminente riforma del Codice dei Contratti pubblici. In particolare, aule di formazione particolarmente motivate, caratterizzate da *expertise* multidisciplinare e condivisione degli obiettivi di ripresa e resilienza vanno strutturate per restituire un *feedback* a regime, che operi quale contributo conoscitivo per le autorità investite di compiti di vigilanza (come l'ANAC) e per le strutture deputate all'attuazione del PNRR.
4. Infine, il quadro degli interventi di formazione va integrato da un'**offerta formativa specifica concernente alcuni profili di particolare rilievo**, quali l'impatto concorrenziale del *public procurement*, la gestione degli incidenti di corruzione (onde prevenirli), l'attenzione alle questioni di genere e allo sviluppo sostenibile.

## **2. La rilevanza della Strategia professionalizzante per il perseguimento di altri traguardi fissati nel PNRR in tema di appalti pubblici**

La Strategia professionalizzante è collegata anche al conseguimento degli **obiettivi a medio termine** relativi alla regolazione dei contratti pubblici e alla futura riforma di settore: in particolare, all'emanazione della **legge delega contenente la riforma del Codice dei Contratti pubblici (M1C1-70 – T2-scadenza 2022)**, attualmente in discussione in Parlamento (A.S., n. 2330), e del **decreto di attuazione della delega (M1C1-73 – scadenza T2-2023)**.

La Strategia terrà infatti conto dei cambiamenti che saranno apportati alla disciplina da tali interventi normativi, al fine di consentire un tempestivo aggiornamento dei RUP nelle amministrazioni.

Obiettivi formativi specifici (anche attraverso forme di un tutoraggio specializzato e produzione di guide operative) possono, in particolare, riguardare la **gestione del regime transitorio**, che

seguirà l'entrata in vigore della riforma, al fine di prevenire disagi delle amministrazioni nell'applicazione delle nuove norme.

### 3. Il contributo della Strategia professionalizzante alle politiche di semplificazione in tema di appalti pubblici

La Strategia professionalizzante rappresenta uno strumento di attuazione degli **obiettivi di semplificazione e razionalizzazione delle procedure in materia di appalti pubblici**. Tali obiettivi rientrano, a loro volta, nei traguardi fissati dal **PNRR (MC1-60)**. La Strategia è volta, tra i vari fini, a promuovere una maggiore conoscenza, da parte dei funzionari pubblici ad ogni titolo impegnati negli appalti, degli strumenti informatici e digitali, di cui le stazioni appaltanti possono avvalersi nello svolgimento delle procedure negoziali e nella conclusione dei contratti. Ciò concorre alla celere realizzazione degli investimenti pubblici (anche con riferimento alla fase esecutiva): l'uso degli strumenti informatici va promosso, in particolare, per l'esercizio dei controlli sui requisiti dichiarati dagli operatori economici, nonché per la riduzione degli oneri documentali ed economici a carico dei soggetti partecipanti e degli esecutori.

In termini più generali, la Strategia mira a realizzare, presso le stazioni appaltanti, una **cultura improntata alla riduzione al minimo degli oneri amministrativi e burocratici** a carico delle stazioni appaltanti stesse e degli operatori economici, rafforzando la **specializzazione professionale dei buyer pubblici e dei commissari di gara** interni alle amministrazioni, nel rispetto dei principi di trasparenza e di concorrenzialità e della specificità dei settori ai quali afferiscono i contratti pubblici.

Un momento centrale della formazione, al fine di promuovere lo scambio di informazioni e di esperienze tra pubblica amministrazione e privati, riguarda l'acquisizione delle competenze necessarie alla gestione di **procedure più snelle e flessibili**, quali il dialogo competitivo, il partenariato per l'innovazione e le procedure competitive con negoziazione, per la stipula di contratti pubblici complessi e di lunga durata, nonché all'utilizzo delle forme di **partenariato pubblico-privato** di cui alla parte IV del Codice dei Contratti pubblici, con particolare riguardo alla **finanza di progetto**, anche al fine di rendere tali procedure effettivamente attrattive per gli investitori professionali, oltreché per gli operatori del mercato delle opere pubbliche, garantendo la trasparenza e la pubblicità degli atti.

Lo sviluppo di conoscenze più solide in tema di appalti, grazie alla Strategia professionalizzante, può avere l'effetto di limitare i fenomeni di cd. "amministrazione difensiva" e "paura della firma". La formazione si propone di orientare gli stessi funzionari al **risultato da conseguire**, anche fornendo loro un **adeguato supporto motivazionale** fondato sulla costruzione di un sistema di incentivi.

### 4. La rilevanza della Strategia professionalizzante per il perseguimento degli obiettivi previsti nel PNRR in tema di formazione della PA e crescita delle competenze del personale pubblico

La Strategia professionalizzante in tema di appalti pubblici sarà sviluppata in stretta coerenza con gli obiettivi più generali previsti nel PNRR in tema di formazione della PA e di crescita delle competenze del personale pubblico.

Il PNRR pone il tema delle competenze e del capitale umano al centro del percorso di riforma della PA italiana, pilastro irrinunciabile per una reale #NextGenerationItalia.

Rispetto ai tradizionali programmi di formazione del personale della PA, il PNRR prevede la ristrutturazione dell'offerta formativa per ridurre la frammentazione, l'attivazione di percorsi formativi differenziati per target di riferimento, standard di qualità certificati all'interno di un sistema di accreditamento e una valutazione specifica dell'impatto formativo a valle dell'intervento.

I percorsi formativi dovranno inoltre essere individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei *gap* di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti, o specifici e professionalizzanti, attraverso la rimodulazione del Piano strategico dei fabbisogni così come previsto dal nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) delle pubbliche amministrazioni (art. 6 DL 80/2021).

## LINEE DI INTERVENTO

La **Riforma "Recovery Procurement Platform" - Digitalizzazione e rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici** ha come macro-obiettivo la modernizzazione del sistema nazionale degli appalti pubblici per il sostegno delle politiche di sviluppo, attraverso la digitalizzazione e il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici.

Tra le tre azioni previste, vi è anche la definizione di azioni di formazione e supporto, attraverso un intenso programma di informazione, formazione e tutoraggio svolto da personale specializzato nella gestione delle procedure di acquisto, in modalità digitale e nell'utilizzo di strumenti avanzati di acquisto e negoziazione.

Sono in particolare previste tre linee di intervento principali finalizzate alla definizione e attuazione della Strategia professionalizzante, con il supporto di ANAC, della SNA e di CONSIP:

1. **Sessioni di formazione** a diversi livelli (base, intermedio e avanzato) sia su temi trasversali sia su temi specifici per area di prodotto o per area funzionale.
2. **Tutoraggio specializzato** per accompagnare le PA nell'acquisizione delle competenze tecnico/funzionali necessarie all'utilizzo della Piattaforma di e-Procurement e alla digitalizzazione delle procedure di acquisto.
3. Produzione di **Guide operative**, video dimostrativi e altri materiali di supporto sulle principali attività da svolgere sulla piattaforma.



## Linea di intervento 1

### PIANI FORMATIVI

Come segnalato dalla Commissione Europea nella Raccomandazione UE 2017/1805 del 3 ottobre 2017 relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici, l'obiettivo della professionalizzazione degli appalti pubblici deve essere inteso in senso ampio, in modo da riflettere il miglioramento complessivo dell'intera gamma di abilità, competenze, conoscenze ed esperienze professionali delle persone che svolgono o contribuiscono a svolgere compiti relativi alle procedure di appalto. Tutto il personale coinvolto negli appalti per forniture e servizi e per i lavori, nonché i funzionari responsabili del controllo, devono possedere le qualifiche, la formazione, le competenze e l'esperienza necessarie al loro livello di responsabilità.

L'obiettivo di professionalizzazione comporta la necessità di agire su diversi fronti, dalla **rilevazione dei fabbisogni** (attraverso una mappatura e definizione delle competenze), alla necessaria **diversificazione degli interventi formativi** in relazione ai destinatari, al livello dei percorsi formativi (base, specialistico e avanzato), alla specificità delle tematiche da trattare sia su temi trasversali (ad esempio, uso del modulo Gare Digitalizzate o del Sistema Dinamico di Acquisto) sia su temi specifici per area di prodotto (ad esempio, uso di Accordi Quadro per l'acquisizione di servizi di sviluppo applicativo) o per area funzionale (ad esempio, uso di formule di aggiudicazione).

Con riferimento alla **didattica** e alle **metodologie**, occorre sottolineare il necessario approccio interdisciplinare degli interventi formativi, che devono complementare le conoscenze giuridiche con quelle economiche, manageriali e, in certi casi, anche ingegneristiche, essenziali per assicurare il buon esito del processo di *procurement*.

Inoltre, la didattica deve prevedere un bilanciamento tra lezioni più pratiche, che enfatizzano la discussione di casi concreti, con lezioni più generali volte a inquadrare in modo più ampio le problematiche affrontate e che caratterizzano il settore appalti quali, ad esempio, la necessità di contemperare esigenze diverse e spesso contrapposte (costo, qualità, tempi di realizzazione, obiettivi di *green public procurement*, trasparenza e semplificazione etc.).

Il **corpo docente** delle diverse azioni amministrative dovrà essere caratterizzato per la multidisciplinarietà delle competenze e la provenienza da profili professionali diversi, in modo da poter trasferire non solo conoscenze, ma soprattutto esperienze di buone pratiche, visione e motivazione. Oltre alla componente accademica (per le varie discipline interessate), sarà assicurato il coinvolgimento sia della componente istituzionale (le magistrature che hanno giurisdizione nella materia e gli enti preposti alle diverse forme di vigilanza e controllo sul settore, come l'ANAC), sia della componente professionale, attraverso esperti provenienti dai vari settori (sia pubblico che privato) legati agli uffici più direttamente coinvolti nel processo acquisti (come, ad esempio, gli esperti di CONSIP).

#### 1.1. Matrice delle competenze dei professionisti degli appalti pubblici italiani

Preliminare agli interventi formativi è la individuazione e definizione di un quadro di riferimento unitario delle competenze su cui ciascun professionista degli appalti pubblici dovrebbe essere formato e di cui dovrebbe disporre.

Gli appalti pubblici rappresentano, infatti, uno strumento per conseguire una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Occorre pertanto, garantire la massima efficienza nell'uso dei

fondi pubblici e gli acquirenti dovrebbero essere in grado di approvvigionarsi secondo i più elevati standard di professionalità (cfr. considerato 1 e 3 Raccomandazione UE 2017/1805). A tal proposito la Commissione Europea ha adottato uno specifico strumento - *ProcurCompEu* - per la definizione di 30 competenze chiave per i *buyer* pubblici.

Obiettivo della Strategia professionalizzante sarà quello di adattare la matrice europea delle competenze europee al contesto italiano, prevedendo che i percorsi e le attività formative dei soggetti pubblici e privati in materia di *procurement* pubblico siano in linea con le competenze necessarie. Il processo di acquisto pubblico consta di diverse fasi, dalla programmazione all'esecuzione, ognuna delle quali necessita di conoscenze multidisciplinari e trasversali. Per tale motivo sarà necessario condurre una indagine conoscitiva delle competenze presenti nelle Stazioni appaltanti del Paese al fine di individuare correttamente i *gap* formativi e conseguentemente elaborare programmi formativi in grado di contribuire alla professionalizzazione del personale e alla qualificazione delle Stazioni appaltanti.

A tal proposito si propone di provvedere, nel primo semestre del 2022, ad **adattare al contesto italiano la matrice delle competenze previste da *ProcurCompEu*** (Figura 1) attraverso il coinvolgimento dei diversi *stakeholder* impegnati nel processo di approvvigionamento pubblico e nelle attività formative di settore.

Conseguentemente sarà necessario avviare un'azione di analisi del contesto professionalizzante mediante la predisposizione e somministrazione di questionari per comprendere il grado di competenze presenti all'interno delle Stazioni appaltanti.

Tale azione da un lato, consentirà agli operatori della formazione di poter adeguare i loro programmi e progetti formativi in ordine alle reali esigenze dei *buyer*; dall'altro, permetterà alle stesse stazioni appaltanti di poter individuare azioni mirate per valutare i livelli di professionalità e maturità delle proprie strutture ed eventualmente individuare soggetti in grado di poter contribuire alla qualificazione delle amministrazioni aggiudicatrici.

Figura 1 - Matrice delle competenze da adattare la contesto italiano



La matrice delle competenze dei professionisti degli appalti pubblici italiani e l'analisi del contesto di riferimento consentiranno alle stazioni appaltanti e ai singoli *buyer* pubblici di definire quanto necessario per svolgere bene il proprio lavoro, identificare le lacune e attuare azioni di apprendimento e sviluppo mirate per rispondervi.

Sono previste tre fasi (Figura 2):

1. sviluppo della **Matrice delle competenze dei professionisti degli appalti pubblici italiani** grazie all'adattamento al contesto italiano della matrice delle competenze previste da *ProcurCompEu*;
2. predisposizione di uno **Strumento di autovalutazione**, che i professionisti degli appalti pubblici possono utilizzare per valutare i loro livelli di professionalità e maturità nelle diverse competenze individuate nella matrice delle competenze;
3. predisposizione del **Programma di formazione**, che illustra in che modo le amministrazioni pubbliche possono migliorare le competenze dei loro professionisti degli appalti pubblici.

Figura 2 - Matrice delle competenze, Strumento di autovalutazione, Programma di formazione



La **Matrice delle competenze dei professionisti degli appalti pubblici italiani** sarà sviluppata nel primo semestre del 2022 da SNA e ITACA, con il coinvolgimento delle stazioni appaltanti nazionali, regionali e locali. La Matrice sarà validata dal Gruppo di lavoro per l'elaborazione della Strategia professionalizzante e dei piani di formazione in tema di appalti pubblici.

## 1.2. Azioni formative

In coerenza con la Matrice delle competenze saranno sviluppati quattro diverse tipologie di interventi formativi:

- a) Formazione di base
- b) Formazione specialistica
- c) Formazione avanzata
- d) Formazione formatori

## 1.2.a. Formazione di base

La formazione di base è rivolta alla generalità del personale che svolge o contribuisce a svolgere compiti relativi alle procedure di appalto, ivi compresi i neo-assunti per l'attuazione del PNRR, per informare in modo generalizzato e ampio circa il quadro normativo di riferimento, gli interventi di revisione in corso e gli strumenti operativi per la gestione del ciclo degli appalti.

Nella formazione di base entra anche il primo dei tre percorsi formativi ricompresi nel “Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici” (*cf.* 1.2.b), finanziato dal Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili e sviluppato da SNA, in collaborazione con IFEL e ITACA, la cui realizzazione è stata avviata a partire dal 27 settembre 2021 (Tabella 1.2).

Tabella 1.1 – Formazione di base Personale delle PA

Obiettivi	Assicurare una formazione di base in materia di contrattualistica pubblica
Destinatari	Dipendenti pubblici di amministrazioni, regionali e locali e neo-assunti anche a tempo determinato per attuazione PNRR
Temi	Il sistema dei contratti pubblici in Italia: il quadro europeo ed il contesto normativo; le tipologie di contratti; stazioni appaltanti e centrali di committenza; i sistemi di affidamento; la digitalizzazione; i soggetti coinvolti, le competenze e le responsabilità; integrità e gestione dei conflitti di interesse
Modalità didattiche	eLearning (MOOC)
Soggetti attuatori	SNA con coinvolgimento di soggetti formativi selezionati ad hoc Altri soggetti formativi in ambito nazionale, regionale e locale

Tabella 1.2 – Formazione di base Personale stazioni appaltanti \*

Obiettivi	Assicurare una formazione aggiornata di base in materia di contrattualistica pubblica
Destinatari	Il personale delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza di ambito nazionale, regionale e locale
Temi	Contesto normativo e novità degli appalti nel PNRR; il ciclo dell'appalto: dalla programmazione all'esecuzione del contratto; la progettazione; le funzioni del RUP; l'accesso agli atti di gara; tipologie di affidamento; clausole sociali e subappalto; trasparenza, pubblicità e monitoraggio; <i>green public procurement</i> e CAM; la digitalizzazione delle procedure; i motivi di esclusione, <i>self cleaning</i> e soccorso istruttorio; collaudo e verifica di conformità e le vicende risolutive del contratto; i rimedi alternativi al contenzioso; appalti pubblici e concorrenza
Modalità didattiche	eLearning
Soggetti attuatori	SNA ITACA IFEL CONSIP

\* Percorso formativo rientrante nel “Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei

### 1.2.b. Formazione specialistica

La formazione specialistica prevede una articolata offerta formativa diversificata per tipologie di destinatari (RASA, RUP, Direttori Lavori, Direttori di Esecuzione del contratto, funzionari degli uffici Gare ed Appalti, Uffici Contabilità, Revisori etc.), grazie anche a **percorsi formativi differenziati sulla base della dimensione demografica delle amministrazioni comunali**, con particolare riferimento a: a) Comuni di minore dimensione demografica; b) Città medie; c) Città metropolitane, Soggetti aggregatori e Città capoluogo; d) Regioni; e) Provveditorati alle opere pubbliche; f) Uffici dedicati PNRR Ministeri.

I percorsi formativi per le stazioni appaltanti devono, inoltre, tener conto anche delle peculiarità di quelle strutture che svolgono le loro attività anche a supporto di altri enti come le **stazioni uniche appaltanti regionali, provinciali e metropolitane** che operano a supporto degli enti locali (come previsto dalla legge 56/2014 e dall’art. 52 del d.l. 77/2021).

L’obiettivo è fornire un supporto in forma differenziata a Piccoli Comuni, Unioni, Consorzi, Città Metropolitane, Province e Comuni capoluogo per l’individuazione dei migliori modelli organizzativi per la gestione in forma associata e aggregata.

Dal punto di vista degli **ambiti tematici**, la formazione specialistica dovrà approfondire in modo interdisciplinare tutti gli aspetti del ciclo completo degli appalti, con particolare riferimento alle seguenti componenti:

- Analisi dei fabbisogni/programmazione e processi di aggregazione della spesa pubblica (come condurre una corretta analisi dei fabbisogni per soddisfare le esigenze della collettività, strumenti della programmazione, banche dati della programmazione, strumenti utili alle amministrazioni per imputazione della spesa e attività di finanziamento della commessa pubblica – CUP – CUI – MOP – BDAP - REGIS);
- Tecnica/Progettazione (BIM; specifiche tecniche da inserire nei Capitolati Speciali; criteri tecnici qualitativi migliorativi per affidamento con offerta economicamente più vantaggiosa; criteri e modalità di formazione ed eventuale revisione dei prezzi etc.);
- Giuridico Amministrativa/Procedura di Gara (modelli organizzativi per la gestione in forma associata, appalti integrati complessi, bandi tipo per appalti PNRR etc.);
- Gestionale (sistemi di monitoraggio e attuazione dei piani mediante cruscotti prestazionali; modalità tecniche di monitoraggio e rendicontazione etc.).

Nella formazione specialistica rientrano anche **moduli formativi di approfondimento verticale** su specifici temi strategici, sia per la rilevanza e specificità della materia (quali ad esempio il *green public procurement*, i criteri economici per gli affidamenti, il sistema dei controlli e delle verifiche sugli appalti, l’utilizzo del Portale degli Acquisti in rete, i contratti di concessione di lavori e servizi, gli appalti in ambito ICT e *cybersecurity*), sia perché volti a fornire le competenze necessarie per la gestione di procedure più snelle e flessibili (quali ad esempio la finanza di progetto, il partenariato pubblico-privato, il dialogo competitivo, il partenariato per l’innovazione e le procedure competitive con negoziazione).

Infine, nella formazione specialistica rientrano le azioni ricomprese nel sopra ricordato **Piano nazionale di formazione per l’aggiornamento professionale del RUP**, finanziato dal Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili e sviluppato da SNA, in collaborazione con IFEL e ITACA, in corso di realizzazione a partire dal 27 settembre 2021. Il Piano prevede la costituzione di una piattaforma dedicata (PNRR Academy) ed è articolato in tre percorsi formativi:

- 1) il primo rivolto ai RUP e personale delle stazioni appaltanti di ambito nazionale, regionale e locale, che si sviluppa attraverso un corso introduttivo FAD (cfr. 1.2.b – Tabella 1.2), *webinar* specialistici e tematici di approfondimento;
- 2) il secondo rivolto ai RUP e al personale dei soggetti aggregatori, centrali di committenza nazionali e provveditorati alle opere pubbliche, che si sviluppa in due percorsi distinti e articolati (Modulo Appalti servizi e forniture e Modulo Appalti lavori);
- 3) il terzo rivolto al personale delle amministrazioni impegnate nelle attività di ricostruzione post sisma 2016.

Tabella 2.1 - Formazione specialistica Personale Stazioni appaltanti \*

Obiettivi	Aggiornamento normativo-tecnico-operativo
Destinatari	Personale delle centrali di committenza di ambito nazionale, regionale e locale, per classi omogenee di partecipanti a seconda delle tipologie e dimensione delle stazioni appaltanti di appartenenza
Temi	Programmazione degli acquisti; BIM e nuovo sistema di progettazione attraverso strumentazione informatica che garantisce la qualità e la coerenza progettuale, il controllo dei costi in esecuzione e il successivo controllo dello stato manutentivo dell'opera; le specifiche tecniche da inserire nei Capitolati Speciali d'appalto sia con riferimento alla parte di progettazione che esecutiva; i criteri tecnici qualitativi migliorativi per affidamento con offerta economicamente più vantaggiosa; criteri e modalità di formazione Prezzi con particolare riferimento ai nuovi prezzi e per l'esame necessario ai fini della verifica delle offerte anomale, nonché ai fini della revisione prezzi nei casi previsti dalla normativa; bandi Tipo per PNRR - Appalti integrati complessi; le forme più complesse di realizzazione delle opere pubbliche: il Partenariato Pubblico Privato; la costruzione e la lettura dei documenti economico-finanziari nella finanza di progetto; requisiti speciali dei Professionisti e degli Appaltatori; requisiti generali e contratti con particolare riferimento Antimafia e Protocollo di legalità; pubblicazione dati/Trasparenza/Fascicolo O.E.; sistemi di monitoraggio e attuazione piani mediante cruscotti prestazionali; modalità tecniche di monitoraggio e rendicontazione; criticità concorrenziali nel settore degli appalti pubblici
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA ITACA IFEL ANAC Altri soggetti formativi in ambito nazionale, regionale e locale

\* Percorso formativo rientrante, per la parte SNA, ITACA e IFEL, nel "Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici", finanziato dal MIMS

Tabella 2.2 - Formazione specialistica tematica \*

Obiettivi	Approfondimenti di tipo verticale e di taglio laboratoriale su specifici temi
Destinatari	RUP e personale delle centrali di committenza di ambito nazionale, regionale e locale che abbiano già seguito la formazione base e/o specialistica
Temi	Contratti di Partenariato Pubblico Privato e altri sistemi realizzativi diversi dall'appalto; Contratti di concessione di lavori e servizi, Iniziativa privata (cd. finanza di progetto); Uso strategico dei contratti pubblici per lo sviluppo sostenibile; <i>Green public procurement</i> ; Sistemi di affidamento e valutazioni economiche; verifiche sugli appalti e le valutazioni contabili (collaudi, controlli per le operazioni co-finanziati da fondi UE); gestione degli oneri amministrativi/burocratici, semplificazione e trasparenza; la piattaforma nazionale di e-Procurement: gli strumenti di acquisto e negoziazione; Appalti in ambito ICT e <i>cybersecurity</i> dopo il PNRR
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA ITACA IFEL ANAC CONSIP

\* Percorso formativo rientrante, per la parte SNA, ITACA e IFEL, nel “Piano nazionale di formazione per l’aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici”, finanziato dal MIMS

Tabella 2.3 - Formazione specialistica RUP dei grandi soggetti aggregatori \*

Obiettivi	Formazione specifica sul ciclo degli appalti sia di lavori che di servizi e forniture per operatori del procurement pubblico già qualificati
Destinatari	RUP delle centrali di committenza di Regioni e Città Metropolitane, di soggetti aggregatori di ambito nazionale e dei provveditorati alle Opere Pubbliche
Temi	Modelli organizzativi per le centrali di committenza; strumenti di programmazione delle opere pubbliche; strumenti di analisi dei consumi e programmazione degli acquisti; il progetto di fattibilità; legalità e prevenzione della corruzione; criteri di aggiudicazione; esecuzione del contratto; sicurezza e ciclo di vita dell’opera; approfondimenti su specifici ambiti merceologici (energia, lavori, etc.); appalti sostenibili; gestione del contenzioso e accesso agli atti
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA ITACA IFEL ANAC CONSIP

\* Percorso formativo rientrante nel “Piano nazionale di formazione per l’aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici”, finanziato dal MIMS

Tabella 2.4 - Formazione specialistica Personale coinvolto negli appalti post sisma 2016 \*

Obiettivi	Formazione settoriale in materia di appalti per la ricostruzione post sisma 2016
Destinatari	Personale delle amministrazioni impegnate nelle attività di ricostruzione post sisma 2016
Temi	Le fasi dell'appalto degli interventi di ricostruzione, il monitoraggio delle opere pubbliche, l'approvazione dei progetti, la conferenza dei servizi, le procedure di semplificazione e accelerazione per l'affidamento dei servizi tecnici e lavori, le ordinanze speciali del V Commissario straordinario
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA ITACA IFEL

\* Percorso formativo rientrante nel “Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici”, finanziato dal MIMS

Tabella 2.5 - Formazione specialistica Personale RASA

Obiettivi	Conoscere le procedure e gli adempimenti di trasmissione alle autorità delle schede, alla luce delle misure previste dalla normativa anticorruzione e trasparenza
Destinatari	Responsabili Anagrafe Stazioni Appaltanti - RASA
Temi	La Banca Dati Nazionale dei contratti pubblici e le sue finalità; il servizio AVCPASS; gli adempimenti amministrativi e obblighi informativi per la partecipazione alle procedure di affidamento dei contratti pubblici; l'onere delle stazioni appaltanti di acquisizione della documentazione comprovante il possesso dei requisiti di partecipazione; ruolo e adempimenti del RASA
Modalità didattiche	eLearning
Soggetti attuatori	SNA ANAC

Tabella 2.6 - Formazione specialistica Controlli e rendicontazione

Obiettivi	Formazione settoriale in materia di controllo e monitoraggio dei contratti pubblici, nell'ottica della gestione delle operazioni finanziate con i fondi previsti dal PNRR
Destinatari	Revisori e personale coinvolto nelle attività di rendicontazione, controllo e monitoraggio dei contratti pubblici
Temi	Collaudo e verifica di conformità; controllo tecnico, contabile e amministrativo; controlli per le operazioni co-finanziate: tempistica e modalità; controlli di I e II livello; come redigere la sezione “appalti pubblici” di una check list di verifica amministrativa; esiti del controllo: irregolarità con o senza impatto finanziario
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA

### 1.2.c. Formazione avanzata



La formazione avanzata prevede percorsi formativi di alta specializzazione (master e diplomi), da realizzare anche in collaborazione con le Università italiane (Master).

Tabella 3 – Formazione avanzata - Diploma di esperto in appalti pubblici

Obiettivi	Fornire gli strumenti necessari per operare nel mercato dei contratti pubblici in maniera efficiente, sostenibile ed imparziale
Destinatari	Dirigenti e responsabili delle stazioni appaltanti che abbiano già ricevuto una formazione di base e/o specialistica in tema di contratti pubblici
Temi	Analisi costi benefici e criteri di scelta degli investimenti pubblici; atti e attività prodromiche all'espletamento della gara; prevenzione e gestione dei conflitti di interesse; progettazione; bandi e documenti di gara; gestione della gara; Aggiudicazione, controlli, stipula del contratto; aggregazione della domanda e centrali di committenza; criticità concorrenziali nel settore degli appalti pubblici
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA ANAC

#### 1.2.d. Formazione formatori

Lo sviluppo della Strategia professionalizzante sarà accompagnato da un intervento di formazione dei formatori, per creare un sistema di apprendimento e trasferimento di conoscenze e competenze permanente, anche attraverso la costituzione di una comunità di pratica.

La formazione, infatti, è una fondamentale leva per l'attuazione e la traduzione delle politiche e strategie in azioni e processi. Per raggiungere tale complesso obiettivo occorre garantire un innesco del cambiamento dall'interno dell'organizzazione stessa, dotando le amministrazioni di nodi specializzati con il ruolo di veri e propri agenti del cambiamento, con la funzione di recepire gli approcci e i contenuti formativi della Strategia professionalizzante e di importarli nella propria amministrazione.

Per accompagnare questa azione è prevista la costituzione di un team di tutoraggio didattico che fornisca supporto alle attività di formazione specialistica, anche per la costituzione e gestione della comunità di pratica. Parallelamente verranno costituiti team di esperti selezionati tra i partecipanti alle azioni formative per contribuire all'animazione della comunità di pratica (cfr. 1.3).

Tabella 4 – Formazione formatori

Obiettivi	Rinforzare le competenze, conoscenze e capacità di coloro (agenti della formazione) che svolgono un ruolo di snodo e/o raccordo tra i soggetti che a vario titolo partecipano alla programmazione e gestione delle procedure di appalto
Destinatari	Dirigenti e funzionari che abbiano già ricevuto una formazione di base e specialistica in tema di contratti pubblici
Temi	Il ruolo della formazione nella Strategia professionalizzante per gli operatori nel settore dei contratti pubblici; gli agenti della formazione

	e loro competenze; analisi dei fabbisogni formativi, progettazione dei percorsi, la gestione d'aula, la valutazione dell'efficacia delle azioni formative
Modalità didattiche	Blended
Soggetti attuatori	SNA

### 1.3. Comunità di pratiche

Le comunità di pratiche - previste dal PNRR, trasversalmente alle amministrazioni, per sviluppare e contaminare *best practice* all'interno della PA - rappresentano una importante metodologia di apprendimento tra pari, che coinvolge un gruppo di professionisti, esposti alle stesse categorie di problemi, che interagisce per individuare e/o trasferire soluzioni su problemi concreti.

Nell'ambito della Strategia professionalizzante è prevista l'attivazione di almeno due comunità di pratiche dei professionisti degli appalti pubblici italiani, con il coinvolgimento di 100-150 professionisti per ciascuna comunità.

## Linea di intervento 2

### TUTORAGGIO SPECIALIZZATO

La Strategia professionalizzante prevede la creazione di un sistema di tutoraggio specializzato per accompagnare le Pubbliche Amministrazioni nell'acquisizione delle competenze tecnico/funzionali necessarie all'utilizzo della Piattaforma di e-Procurement e alla digitalizzazione delle procedure di acquisto.

L'importanza di prevedere specifici sostegni agli operatori del settore, anche attraverso la promozione e lo scambio di buone pratiche, è espressamente indicata nella Raccomandazione UE 2017/1805 relativa alla professionalizzazione degli appalti pubblici, che invita gli Stati membri a fornire assistenza tecnica per mezzo di servizi di *helpdesk*, di assistenza telefonica diretta e/o posta elettronica.

A partire dalle diverse esperienze di tutoraggio già attivate da ANAC, Ministero dei Trasporti e delle mobilità sostenibili e CONSIP, è previsto il potenziamento e lo sviluppo dei seguenti strumenti di Tutoraggio specializzato:

- **Assistenza tecnica specializzata Contact center ANAC**  
Servizio di informazione e di orientamento sulle attività istituzionali e di assistenza tecnico-operativa sui servizi *on line*, realizzato da personale specializzato, che assicura riscontro alle segnalazioni pervenute dagli operatori del settore.
- **Sportello FAQ ANAC**  
Sezione del portale istituzionale ANAC dedicata alle risposte alle domande frequenti, con FAQ tematiche dedicate, tra gli altri, ai seguenti aspetti: varianti, tracciabilità dei flussi finanziari acquisizione in economia, decreto o determina a contrarre, Documento unico di regolarità contributiva – DURC e verifica congruità dell'offerta.
- **Servizio Help desk Appalti PNRR del MIMS**  
Strumento di supporto operativo alle Stazioni appaltanti nell'applicazione delle nuove norme, previste nei diversi decreti semplificazione emanati per agevolare e ridurre i tempi dedicati agli affidamenti e approvazione dei progetti PNRR.  
Il Servizio accompagnerà le amministrazioni negli affidamenti e nella gestione dei contratti pubblici, mutuando l'esperienza sviluppata dal MIMS nella gestione del Servizio Supporto Giuridico nell'ambito di Servizio Contratti Pubblici: servizio che permette di rispondere in tempi rapidi a quesiti posti dalle amministrazioni aggiudicatrici.
- **Servizi di assistenza tecnica specializzata CONSIP** attraverso:
  - *Supporto specialistico stazioni appaltanti*: strumento di supporto tecnico alle stazioni appaltanti, realizzato da un team di esperti CONSIP altamente specializzato, per il supporto all'espletamento delle procedure di acquisizione sulla piattaforma di e-procurement nazionale, e in particolare: a) supporto nelle attività di abilitazione agli strumenti telematici; b) supporto tecnico operativo al *buyer* della stazione appaltante sia nella fase di configurazione delle procedure in piattaforma sia in fase di espletamento delle procedure negoziali.
  - *Contact center*: servizio di assistenza tecnica specializzata rivolta a fornire informazioni e/o chiarimenti sulle attività e sugli strumenti di acquisto messi a disposizione.

- *Newsletter*: servizio informativo, tramite newsletter mensile profilata per PA e operatori economici.
- *Sezione informativa on line*: dedicata alla diffusione delle *best practice* delle PA (pubblicazione di interviste ai *buyer*).

▪ **Progetto Sportelli in Rete CONSIP – Ministero Economia e Finanze**

Strumento di supporto operativo alle mPMI nell'utilizzo del MePA per la digitalizzazione degli acquisti di importo inferiore alle soglie comunitarie, promosso con le Associazioni di categoria e che prevede l'attivazione di centri di competenza (Sportelli) all'interno delle associazioni locali alle quali CONSIP garantisce formazione costante.

Le informazioni e le competenze acquisite, per lo più attraverso strumenti di formazione a distanza (*web conference* e videoconferenze), permettono agli Sportelli di essere sempre aggiornati e di trasmettere la conoscenza alle imprese del territorio, con un virtuoso effetto moltiplicatore sul mercato<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Al 31 ottobre 2021 gli Sportelli attivati sono circa 380 e 25 le associazioni di categoria coinvolte.

## **Linea di intervento 3**

### **GUIDE OPERATIVE**

La Strategia professionalizzante prevede la produzione di guide operative, video dimostrativi e altri materiali di supporto sulle principali attività da svolgere sulla piattaforma.

A partire dalle guide operative e dagli altri strumenti predisposti da ANAC, MIMS, Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e CONISP è previsto lo sviluppo e/o il potenziamento dei seguenti strumenti operativi:

#### **▪ Video library ANAC**

Produzione di video che saranno pubblicati sul sito istituzionale ANAC sulle tematiche di maggiore interesse degli operatori del settore, nel quadro delle riforme abilitanti previste dal PNRR, quali ad esempio:

- la qualificazione delle stazioni appaltanti: semplificazione e digitalizzazione delle procedure dei centri di committenza;
- la riforma del Codice dei Contratti pubblici: il dialogo competitivo, il partenariato per l'innovazione e le procedure competitive con negoziazione, l'utilizzo delle forme di partenariato pubblico-privato di cui alla parte IV del Codice dei Contratti pubblici, con particolare riguardo alla finanza di progetto; la gestione ed esecuzione delle procedure di gara (avvalimento, subappalto, varianti, verifiche di congruità dei prezzi di riferimento).

#### **▪ Documentazione tipo**

Il MIMS, in accordo con ITACA, SNA e IFEL nell'ambito del "Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei Responsabili Unici del Procedimento in materia di appalti pubblici" (cfr. 1.2.b), promuoverà un'attività di elaborazione e standardizzazione di documenti tipo: determina a contrarre, capitolato tipo, modelli contrattuali etc. e guide operative quale materiale didattico e di riferimento per l'attività delle stesse amministrazioni.

#### **▪ Rete di collaborazione tra i RUP**

Progettazione e realizzazione di una piattaforma specializzante per i RUP al fine di garantire la creazione di un sistema virtuoso di connessione e assicurare l'uniformità di comportamento anche mediante l'invio di una newsletter integrata con il portale ANAC.

#### **▪ Indirizzi operativi dell'ANAC e della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome**

Sviluppo degli indirizzi operativi adottati dall'ANAC e dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, con il supporto di ITACA, quali strumenti di supporto volti a coadiuvare le Regioni e le Province autonome e le stazioni appaltanti in genere, nella concreta applicazione della normativa in materia di appalti pubblici e a renderne quanto più possibile uniforme l'applicazione sul territorio nazionale con particolare riguardo agli istituti e alle disposizioni di maggiore complessità tecnica e/o applicativa, in modo tale da evitare disomogeneità e dubbi interpretativi che potrebbero renderne difficile l'osservanza.

A titolo esemplificativo si segnalano le seguenti Guide operative, comprese quelle più recenti sulla normativa emergenziale legata alla pandemia da Covid-19:

- decreto semplificazioni 2020 (*Indicazioni operative per l'applicazione delle norme in materia di contratti pubblici del d.l. n.76/2020, convertito nella legge n.126/2020 recante "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale"*);
- sicurezza nei cantieri Covid (*Linee di indirizzo sicurezza e salute nei cantieri di opere pubbliche in emergenza Covid-19 - Prime indicazioni operative*);
- collegio consultivo tecnico (*Prime indicazioni per la nomina dei componenti e del Presidente del Collegio consultivo tecnico, ex. art.6 del d.l. 76/2020, convertito nella legge n.126/20, recante "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale"*);
- reti d'impresa (*Partecipazione delle Reti d'Impresa alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici*);
- tracciabilità e trasparenza (*Guida alla redazione dei documenti per la trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture*);
- vademecum trasparenza per i contratti pubblici (*Linee guida trasparenza e pubblicità: analisi dei nuovi obblighi e del loro impatto sull'affidamento dei contratti pubblici*);
- ricognizione delle norme vigenti per realizzare una semplificazione delle procedure di gara (*Vademecum per semplificare e velocizzare gli appalti pubblici*);
- offerta economicamente più vantaggiosa (*Guida operativa per l'utilizzo del criterio di aggiudicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa negli appalti di lavori pubblici di sola esecuzione*);
- opere a scomputo (*Linee guida contenenti best practices per la realizzazione delle opere a scomputo degli oneri di urbanizzazione*).

#### ■ **Manuali della programmazione e delle opere incompiute**

Aggiornamento e sviluppo dei Manuali della programmazione e delle opere incompiute, ai sensi del DM del Ministero delle Infrastrutture n. 15 del 16 gennaio 2018, realizzati a cura Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, ITACA e MIMS, nell'ambito del Servizio Contratti Pubblici del MIMS.

I Manuali sono sviluppati come supporto per la rete degli Osservatori regionali sui contratti pubblici alle Stazioni appaltanti in tema di programmazione biennale acquisti e forniture e programmazione triennale in materia di lavori pubblici ed opere incompiute<sup>7</sup>.

#### ■ **Sezione dedicata del portale [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it)**

Nella sezione dedicata del portale [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it) di CONSIP vengono messi a disposizione, dei buyer pubblici e degli operatori economici, i materiali di supporto che includono:

- *Guide operative*, organizzate per argomento e tipologia di strumento, che illustrano le principali procedure per gli strumenti di acquisto e di negoziazione del Programma.
- *Demo interattive*, che consentono di visualizzare i percorsi più utili per portare a termine le diverse attività propedeutiche per l'acquisizione.
- *FAQ*, classificate per argomento e per strumento, che forniscono risposte ai quesiti posti più frequentemente dalle amministrazioni e dagli operatori economici.

---

<sup>7</sup> I Manuali open source sono disponibili in:

[https://www.serviziocontrattipubblici.it/SPIInApp/it/documentazione\\_tecnica\\_prog.page](https://www.serviziocontrattipubblici.it/SPIInApp/it/documentazione_tecnica_prog.page)

## Tutoraggio specializzato e produzione di Guide operative: ambiti di sviluppo ulteriore

Il Tutoraggio specializzato e la produzione di Guide operative, in aggiunta agli interventi formativi, sono finalizzati alla promozione e alla diffusione concreta di istituti già previsti dai legislatori europeo e interno, ma ancora poco utilizzati in Italia o comunque sotto-utilizzati rispetto alle loro potenzialità.

Tale obiettivo deve essere considerato anche nella prospettiva della legge delega (M1C1-70 – scadenza 2022) e della successiva riforma del Codice dei Contratti pubblici (M1C1-73 – scadenza 2023) nonché per la gestione del regime transitorio che ne seguirà.

In particolare, a titolo esemplificativo, potranno essere oggetto dell'ulteriore sviluppo di forme di Tutoraggio specializzato e di realizzazione di Guide operative i seguenti temi:

- **Istituti flessibili e collaborativi**, fondati sulla negoziazione e sullo scambio di informazioni tra pubblico e privato, quali ad esempio: le consultazioni preliminari del mercato (art. 66 del Codice dei Contratti pubblici di cui al d.lgs. 50/2016), le procedure negoziate (artt. 62 - 63), il dialogo competitivo (art. 64), il partenariato per l'innovazione (art. 65), gli accordi quadro (art. 54), i sistemi dinamici di acquisizione (art. 55), l'avvalimento (art. 89), le aste elettroniche (art. 56), i cataloghi elettronici (art. 57), le procedure svolte attraverso piattaforme telematiche di negoziazione (art. 58).
- **Contratti di Partenariato Pubblico Privato** e gli altri sistemi realizzativi diversi dall'appalto quali, ad esempio: i contratti di sponsorizzazione (art. 19), i contratti con opera pubblica realizzata a spese del privato (art. 20); la locazione finanziaria (art. 187), il contratto di disponibilità (art. 188), gli altri contratti previsti dalla parte IV del Codice (artt. 189 ss.), contratti atipici riconducibili alla categoria del PPP (art. 180 ultimo comma), affidamenti in house (artt. 192 - 193), contraente generale (artt. 194 e ss.).
- **Contratti di concessione di lavori e servizi** di cui alla parte III del Codice, attraverso la focalizzazione della loro differenza sostanziale rispetto all'appalto, con particolare riguardo alle concessioni di servizi, meno regolate dal Legislatore interno.
- **Iniziativa privata** (cd. finanza di progetto) finalizzata alla presentazione di proposte per addivenire a contratti di concessioni e altri PPP (art. 183).
- **Uso strategico dei contratti pubblici** per lo sviluppo sostenibile per il perseguimento della stabilità occupazionale del personale impiegato, della realizzazione delle pari opportunità generazionali, di genere e di inclusione lavorativa per le persone con disabilità, nonché garantire, in tutte le fasi, l'applicazione dei contratti collettivi nazionali e territoriali di settore.
- **Green public procurement** per stimolare la domanda pubblica di investimenti in prodotti e tecnologie verdi, nonché in innovazione e ricerca, al fine di conseguire gli obiettivi sostenibili, la corretta applicazione dei criteri di responsabilità energetica e ambientale, in particolare attraverso il rispetto dei criteri ambientali minimi.

Tutti questi obiettivi saranno perseguiti in un'ottica interdisciplinare, al fine di integrare competenze tecniche, economico-finanziarie e giuridiche.

## 4. Certificazione, monitoraggio e valutazione degli interventi

Al fine di innescare un processo virtuoso di formazione e aggiornamento dei dipendenti delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza, coinvolti a diverso titolo nel ciclo degli appalti pubblici (programmazione, progettazione, affidamento e gestione dei contratti), quale requisito anche per supportare il sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti previsto dalla legge delega di prossima emanazione, è necessario strutturare un sistema di aggiornamento delle competenze tramite percorsi di formazione continua, così da garantire qualità, efficienza e professionalizzazione nella gestione degli approvvigionamenti.

Il requisito formativo sarà comprovato dall'adozione di un **programma di formazione certificato del personale dipendente** che contempli l'effettiva partecipazione ad almeno un adeguato numero di ore di formazione annuale nelle materie competenti la sua attività.

Lo strumento previsto per misurare la formazione continua è il **credito formativo** che dovrà ottenere il professionista in appalti nell'arco di un determinato periodo temporale. Tale previsione dovrà essere specificamente regolata nell'ambito del nuovo Codice dei Contratti pubblici

Per l'attività di formazione e aggiornamento le stazioni appaltanti e le centrali di committenza si avvarranno delle strutture pubbliche e di organismi di diritto pubblico deputati all'attività di formazione, nonché delle strutture private con specifica esperienza e specializzazione; in tutti i casi dovrà applicarsi il **sistema di accreditamento** che verrà definito a livello regolamentare secondo i criteri fissati nell'ambito del nuovo Codice dei Contratti. Il modello di riferimento potrebbe l'esperienza dell'Elenco nazionale degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) e del sistema di accreditamento, gestito dalla SNA, dei corsi per l'acquisizione dei crediti formativi necessari per la permanenza nell'Elenco, con particolare riferimento ai requisiti soggettivi e oggettivi di accreditamento, con due specificazioni:

- i programmi formativi di soggetti pubblici e privati dovranno essere in linea con la matrice delle competenze onde colmare i *gap* formativi degli operatori del procurement pubblico;
- l'intera procedura dovrà essere gestita in modo informatizzato e automatizzato.

Il sistema di accreditamento e certificazione, che dovrà essere sviluppato in raccordo con la Piattaforma per la formazione dei dipendenti pubblici gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica, permetterà il monitoraggio delle *milestone* previste:

- entro il 2023 - Almeno il 20 % del personale delle pubbliche amministrazioni formato grazie alla Strategia professionalizzante degli acquirenti pubblici. La percentuale tiene conto del totale del personale attivamente coinvolto nei processi di approvvigionamento pubblico, ossia 100.000 acquirenti pubblici registrati al 30 aprile 2021 nel Sistema Nazionale di e-Procurement gestito da CONSIP per conto del MEF (M1C1-86);
- entro il 2024 - Almeno il 35% del personale delle pubbliche amministrazioni formato grazie alla Strategia professionalizzante degli acquirenti pubblici (M1C1-98).

La Tabella 5 presenta i risultati intermedi attesi in relazione alle milestone previste.



Tabella 5 – Formazione: milestone e risultati intermedi attesi

	2022		2023		2024	
	I semestre	II semestre	I semestre	II semestre <i>Scadenza MIC1-86</i>	I semestre	II semestre <i>Scadenza MIC1-98</i>
Formazione di base	4000	5900	7800	7700	15600	20000
Formazione specialistica	1000	4000	7000	12000	14000	14500
Formazione avanzata	--	100	200	300	400	500
<b>Numero operatori qualificati</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>15.000</b>	<b>20.000</b>	<b>30.000</b>	<b>35.000</b>

Saranno inoltre sperimentate modalità di **valutazione degli impatti della formazione** su almeno due interventi formativi.

In un'ottica di risultato, la valutazione dell'impatto riferita al tutoraggio specializzato e alla produzione di guide operative potrà essere riferita all'effettivo incremento nell'utilizzazione degli strumenti previsti da parte delle amministrazioni destinatarie, anche eventualmente scelte a campione.

Il Gruppo di lavoro per l'elaborazione della Strategia professionalizzante e dei piani di formazione in tema di appalti pubblici, previsto nell'ambito delle attività di cui alla Cabina di regia dei contratti pubblici (art. 212 d.lgs. 18 aprile 2016 n.50), provvederà a un **monitoraggio periodico** (almeno trimestrale) dello stato di avanzamento della realizzazione delle *milestone*, facendo particolare riferimento al numero di operatori che completano una formazione certificata, la Cabina di Regia potrà eventualmente suggerire agli enti pubblici centrali e territoriali nonché alla SNA di adottare ulteriori misure correttive.