CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

# I PROCESSI D'ACQUISTO E FORNITURA NELLE IMPRESE E NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE

*il caso di Varese*

CGIL

CISL

UIL

# INDICE


**1. PRESENTAZIONE ..... 5**

**2. FINALITÀ DEL LAVORO E METODOLOGIA DI RICERCA (A. BIFFI, F. SACCO, A. CABIDDU) ..... 7**

**2.1. Introduzione ..... 7**

**2.2. La metodologia della ricerca ..... 10**

**2.3. Il campione di indagine: caratteristiche ..... 11**

**3. I PROCESSI DI ACQUISTO E FORNITURA NELLE IMPRESE: RILEVAZIONE E ANALISI (A CURA DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA) ..... 13**

**3.1. Il contesto economico della provincia di Varese ..... 13**

**3.2. Una prima analisi qualitativa ..... 20**

**3.3. La visione del fornitore ..... 27**

**3.4. La visione del cliente ..... 32**

**3.5. L'organizzazione e il personale ..... 42**

3.5.1. La funzione acquisti: esistenza, assetto organizzativo, ruoli, grado di integrazione inter-organizzativa ..... 42

3.5.2. Il personale: responsabilità, conoscenze, capacità, necessità formative ..... 44

3.5.3. Criticità esplicite ..... 47

3.5.4. Una sintesi degli aspetti organizzativi e del personale ..... 47

**3.6. I sistemi informativi e la tecnologia ..... 48**

3.6.1. Tipologie di sistemi informativi ..... 48

3.6.2. Logiche di acquisizione e gestione della tecnologia ..... 52

3.6.3. Grado di soddisfazione e criticità ..... 54

3.6.4. Una sintesi degli aspetti informativo/ tecnologici ..... 55

**4. I PROCESSI DI ACQUISTO E FORNITURA NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE: RILEVAZIONE ED ANALISI (A CURA DI MARIA AGOSTINA CABIDDU) ..... 57**

**4.1. Premessa ..... 57**

**4.2. Appalti pubblici e specialità dell'amministrazione ..... 59**

**4.3. Il mercato degli appalti pubblici a Varese ..... 61**

**4.4. La gestione degli acquisti e delle forniture ..... 74**

**5. MODELLI DI ACQUISTO E FORNITURA: UNA VALUTAZIONE DI SINTESI ..... 77**

**5.1. Il punto di vista economico-aziendale (Uninsubria) ..... 77**

**5.2. Il punto di vista giuridico (Politecnico) ..... 80**

**6. PROPOSTE D'INTERVENTO (A CURA DEL TEAM DI RICERCA) ..... 91**

**7. IL TEAM DI RICERCA ..... 95**

**8. ALLEGATI – IL QUESTIONARIO DI INDAGINE ..... 97**

# 1. PRESENTAZIONE

E' stimolante pensare di volere e potere incidere costruttivamente sulla evoluzione economica e sociale del proprio territorio, in un contesto generale di prudente ripresa e al contempo di forte richiesta di opportunità professionali per i giovani e per coloro che debbono ricostruirsi una posizione lavorativa. Idee e azioni possono essere varie e a differente grado di complessità; la difficoltà maggiore sta nella individuazione del dominio, dell'area in cui intervenire per proporre e costruire.

Tra le diverse possibilità, la nostra Camera di Commercio ha individuato un'area sostanziale per la vita delle imprese e delle Istituzioni: quella delle attività che vedono domanda ed offerta interagire all'atto dell'acquisto e nel momento della erogazione della fornitura. I processi di business primari e secondari sono economicamente sostenuti o vincolati dalle logiche con cui gli attori del sistema scambiano beni e servizi di varia natura, dalle modalità più o meno formali o implicite con cui sono svolti i processi di acquisto e fornitura, nelle loro molteplici tipologie operative (trattative dirette, gare ed appalti, ecc.).

L'integrazione sinergica di industrie di settori diversi e l'instaurarsi di strette interrelazioni fra attività manifatturiere e terziario sono i tasselli fondamentali nei sistemi che crescono ed innovano sfruttando tutte le opportunità che i moderni strumenti manageriali, le soluzioni organizzative e quelle tecnologiche offrono per l'ottenimento di risultati di eccellenza sia come efficacia che come efficienza di questi processi. Per poter incidere realmente, il presupposto della conoscenza oggettiva delle caratteristiche attuali del sistema socio economico di un territorio o di un'area di mercato è l'aspetto critico per capire il punto di partenza e individuare possibilità o limiti per l'azione.

Il lavoro che viene qui presentato, fortemente da noi voluto e realizzato grazie al significativo contributo fornito dalle organizzazioni sindacali Cgil-Cisl-Uil di Varese, ha proprio questa finalità: fornire un primo quadro esplorativo sui diversi aspetti del tema. Partendo da una descrizione su come si svolgono i processi di acquisto e di fornitura sia fra imprese in senso stretto che fra imprese ed istituzioni pubbliche, si è inteso analizzare quali sono le leve principali e quelle secondarie

che gli attori del sistema provinciale utilizzano nei processi frequentemente o solo sporadicamente, se il grado di formalismo e trasparenza nelle relazioni cliente/fornitore rappresenta un punto di forza verso sistemi efficienti, se le logiche con cui i meccanismi di gara ed appalto favoriscono già ora le aziende del territorio o se sono prevalentemente basati su un network extra provinciale. Il quadro che ne deriva offre variegati spunti di riflessione e di approfondimento utili per immaginare proposte di intervento volte a diffondere nelle nostre imprese, soprattutto in quelle di dimensioni medio piccole, un approccio manageriale avanzato e sistematico nei momenti della decisione e della operatività; contenuti e competenze richieste offrono spazi di creatività per immaginare proposte volte a offrire soluzioni di business anche foriere di sviluppo occupazionale.

Si tratta di un progetto che, congiuntamente ad altri che la Camera ha recentemente realizzato e a quelli in corso, intende dare un contributo fattivo allo sviluppo del sistema d'impresa di Varese e che motiva ulteriormente a proseguire sulla strada intrapresa.

Angelo Belloli
Presidente della Camera di Commercio di Varese

# 2. FINALITÀ DEL LAVORO E METODOLOGIA DI RICERCA
(A. BIFFI, F. SACCO, A. CABIDDU)

## 2.1. Introduzione

Il sistema produttivo della provincia di Varese, caratterizzato da una forte e risalente presenza industriale, appare di recente interessato da un profondo processo di ridimensionamento e trasformazione cui si accompagna, da un lato, la crescita sostenuta di alcuni settori che, pur definiti come terziario, dipendono fondamentalmente dall'industria e, dall'altro, una penetrante riorganizzazione dei cicli produttivi. Questa riorganizzazione è imperniata sull'esternalizzazione di alcune funzioni e l'affidamento a terzi di servizi e forniture prima gestiti direttamente a livello aziendale. Il fenomeno dell'esternalizzazione (outsourcing), molto diffuso tra le imprese, sia private che pubbliche, tende a coprire le più diverse attività, dalla progettazione, alla logistica, dalle pulizie alla sorveglianza e "comprende tutte le possibili tecniche mediante le quali un'impresa dismette la gestione diretta di alcuni segmenti dell'attività produttiva e dei servizi che sono estranei alle competenze di base (*il core business*). Il recente stadio di evoluzione di questo "multidistretto produttivo" appare pertanto caratterizzato da un'integrazione forte, alla ricerca di sinergie, di industrie di settori diversi e dall'instaurarsi di strette interrelazioni fra attività manifatturiere e terziario.

L'esternalizzazione è una scelta anzitutto strategica, finalizzata a cogliere le opportunità che il contesto d'ambiente offre: l'acquisizione di risorse non disponibili internamente; la ricerca di flessibilità esecutiva dei processi operativi; il contenimento dei costi per effetto di economie realizzabili dall'outsourcer (fornitore) altrimenti non conseguibili dall'outsourcee (cliente/ committente). Le soluzioni possono essere molteplici, ma tutte debbono nascere da una chiara e corretta visione dello sviluppo che il business delle aziende può avere nelle relazioni con clienti e fornitori a livello operativo.

L'esternalizzazione è altresì cruciale dal punto di vista delle forme con cui si regolano gli aspetti contrattuali tra committente e fornitore. Infatti, il processo mediante il quale l'outsourcee o committente trasferisce all'outsourcer, o provider o partner o, più semplicemente, fornitore, alcune funzioni necessarie alla realizzazione dello scopo imprenditoriale, può avvenire in molti modi ed essere regolato con il ricorso a contratti tipici o misti. Tra i primi, i più utilizzati sono: l'appalto, il contratto d'opera, la subfornitura.

Il corretto funzionamento di questi strumenti risulta, in tale contesto, fattore determinante per l'efficienza, l'efficacia e la qualità del mercato, favorendo la promozione di una più qualificata imprenditorialità degli operatori e il rilancio economico. L'aumento del livello di specializzazione nello svolgimento di certe attività, la rifocalizzazione della specifica competenza dell'impresa committente ma anche la creazione di uno "specialista" (l'*outsourcer*) nelle attività da questa dismesse, oltre a produrre benefici in termini di una maggiore qualità del prodotto finale, di sicurezza e di riduzione dei costi di produzione, si rivela ulteriormente vantaggiosa per le imprese dal momento che ne accresce l'efficienza e la dinamicità: ne conseguono una riduzione dei rischi derivanti dalla cooperazione con partner economici scarsamente qualificati ed un aumento della fiducia reciproca. Quest'ultimo è un elemento determinante per la promozione di

iniziative concertate in grado di conservare gli spazi di mercato già acquisiti e di aprirne di nuovi.

In questa prospettiva, la conoscenza della disciplina degli appalti e più in generale dei diversi tipi contrattuali e delle problematiche specifiche connesse alla sua applicazione nel sistema territoriale di riferimento da parte delle imprese e delle stazioni appaltanti, nonché delle prassi economiche ridistributive degli incarichi appaltati, rappresenta un obiettivo prioritario per tutti i soggetti coinvolti.

Queste premesse di contesto rappresentano la base su cui si è concentrato il lavoro di indagine che è descritto nel rapporto, i cui specifici obiettivi sono così stati definiti:

1) individuazione delle opportunità e delle singole criticità del sistema di acquisto di beni e servizi delle aziende della provincia, e ricostruzione del funzionamento del mercato degli appalti pubblici sia dal punto di vista economico che giuridico (omogeneità qualitativa dei comportamenti delle stazioni appaltanti; livello di partecipazione di imprese locali; prassi del subappalto e delle sue possibili conseguenze; aumento dei costi economici e sociali di realizzazione delle opere pubbliche; aumento delle violazioni del diritto del lavoro e della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro; minore qualità dell'opera o del servizio; diminuzione di efficacia delle garanzie giuridiche predisposte dalla stazione appaltante);
2) ricognizione dei fattori atti a spiegare l'interesse al mantenimento del subappalto come strumento d'ingresso nel mercato degli appalti varesino;
3) rilevazione ed analisi delle logiche strategiche, economiche e tecnologiche seguite dalle imprese nei momenti di decisione e di realizzazione operativa dei processi di acquisto e di fornitura;
4) analisi degli elementi informativi disponibili sul fabbisogno di competenze e sulla impostazione operativa conseguente alle scelte strategiche per una valutazione del potenziale di sviluppo occupazionale nel territorio provinciale.

Nello specifico degli aspetti economici, organizzativi e tecnologici, giuslavoristici e contrattuali, le logiche di indagine e i principali quesiti sono stati analiticamente così definititi:

- analisi a campione sugli appalti - specie di forniture e servizi - delle realtà industriali presenti sul territorio, al fine di evidenziarne i criteri di scelta, le logiche di mercato, i meccanismi di ritorno virtuoso e non sul tessuto economico di riferimento;
- analisi degli aspetti culturali legati alle logiche di acquisizione delle risorse. L’aspetto culturale delle logiche di acquisizione delle risorse è uno degli elementi più critici e delicati del tema in oggetto. Un approfondimento sugli elementi distintivi della cultura degli acquisti e delle forniture costituisce un presupposto fondamentale per la comprensione dei relativi meccanismi operativi di funzionamento;

- mappatura di alcune delle caratteristiche descrittive dei processi in oggetto. I processi di acquisto secondo logiche privatistiche comportano la definizione di ruoli cui sono associate responsabilità, competenze, attività e compiti. La mappatura di tali elementi è prerequisito per la comprensione dell'impatto organizzativo ed occupazionale derivante da qualsiasi logica di riprogettazione di tali processi;
- analisi dei supporti tecnologici ai processi di acquisto. L'impiego di tecnologie e di sistemi informativi per la gestione delle forniture in letteratura è abbondantemente valorizzato. Salvo casi eclatanti, ciò non pare essere altrettanto vero, in termini diffusivi, presso la maggiore parte delle imprese. La valutazione dell'impatto occupazionale e di trasparenza dei processi di appalto/acquisto non può prescindere dalla valutazione del potenziale esistente di utilizzo delle ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) al riguardo. Si approfondisce tale aspetto alla ricerca di un quadro descrittivo dello stato dei sistemi tecnologici esistenti nel substrato delle imprese locali e della sensibilità ad un futuro utilizzo di tali strumenti;
- ricostruzione della realtà lavorativa e sua analisi sotto il profilo giuslavorista e del rispetto della normativa sulla sicurezza negli ambienti di lavoro e nei cantieri, in collaborazione con le associazioni di categoria. Individuazione dei profili incidenti sul mercato degli appalti varesino anche per il ricorso alla prassi del subappalto ad imprese di piccole dimensioni se addirittura non individuali;
- analisi giuridica del sistema degli appalti varesino, in base alla tipologia di appalti utilizzata, alla formulazione dei bandi di gara, alle condizioni individuate per l'affidamento, alle garanzie richieste e alle clausole di responsabilità inserite nei contratti;
- individuazione di eventuali carenze negli strumenti giuridici utilizzati nelle diverse fasi di realizzazione delle opere (in particolare, nella scelta del contraente, nell'esecuzione e nel collaudo). Si pensi, ad esempio, ad eventuali carenze nella individuazione delle condizioni poste per la scelta del contraente o nella formulazione delle clausole del bando e del contratto o nella assenza di clausole di responsabilità adeguate, le quali hanno un riflesso immediato sulla garanzia della qualità del sistema nel suo complesso;
- ricostruzione del sistema di garanzie giuridiche assicurate dalla vigente normativa, elaborazione di clausole-tipo capaci di aumentare le garanzie giuridiche ed economiche delle stazioni appaltanti e di favorire l'omogeneità nei loro comportamenti;
- analisi dei rischi connessi alla prassi del subappalto ed individuazione delle garanzie giuridiche per la stazione appaltante operanti anche in via preventiva nella fase di scelta del soggetto appaltatore;
- analisi dei rischi connessi alla pratica del subappalto ed individuazione delle garanzie giuridiche per le imprese subappaltanti;

- analisi dei profili di responsabilità connessi alle violazioni del diritto del lavoro e della sicurezza nelle ipotesi di subappalto dei lavori e valutazione dei benefici connessi alla promozione della qualità imprenditoriale di tutti i soggetti coinvolti nel sistema degli appalti pubblici varesino.

## 2.2. La metodologia della ricerca

L'indagine si è svolta in più fasi, ciascuna delle quali contraddistinta dall'utilizzo di strumenti di rilevazione ed analisi differenti.

Data la natura delicata di alcuni aspetti della ricerca e consapevoli della conseguente difficoltà di effettuare una rilevazione ampia, per numerosità del campione, con tecniche quantitative, ci si è indirizzati verso l'esecuzione di due principali fasi di lavoro:

a) Fase I: indagine esplorativa. In questa fase l'obiettivo era quello di individuare alcune prime indicazioni sulle possibili variabili d'indagine attraverso una esplorazione preliminare del tema in oggetto, nell'intento di mettere a fuoco un modello preliminare di ricerca e predisporre gli strumenti di rilevazione quantitativa. Questa fase si è articolata in diversi momenti:

   1. definizione dei macro temi di indagine;
   2. erogazione di tre *focus group*, ai quali hanno partecipato rappresentanti di aziende medio-grandi del territorio coinvolti a vario titolo nelle attività di acquisto e fornitura (responsabili acquisti, addetti della funzione, responsabili ed addetti di magazzino, personale di vendita)[1]. Due incontri sono stati svolti con un panel a composizione mista (rappresentanti di più aziende appartenenti a settori economici differenti); un incontro, invece, con personale della medesima azienda (settore chimico-farmaceutico) rappresentativo di funzioni diverse coinvolte nei processi di acquisto;
   3. elaborazione delle risultanze qualitative delle informazioni rilevate, analisi e predisposizione di una prima bozza di questionario quantitativo per la rilevazione campionaria.

b) Fase II: rilevazione quantitativa. La finalità di questa fase era la raccolta di informazioni strutturate su un campione delle aziende sia della domanda (acquisto) che dell'offerta (fornitura) della provincia di Varese, nell'intento di verificare le prime risultanze dell'analisi qualitativa precedente ed eventuali altri fenomeni che definissero un quadro della problematica degli appalti. Questa fase si è articolata nelle seguenti sotto-fasi:

   1. test del questionario con la sua erogazione su un campione preliminare di 8 aziende, raccolta di feedback e successive modifiche dello stesso;
   2. sottomissione del questionario ad una popolazione di 684 aziende scelte fra quelle iscritte alle Associazioni di Categoria locali, individuate

[1] Per definire le aziende da invitare ai focus group è stata predisposta una lista ragionata di aziende appartenenti a diversi settori economici rappresentativi della popolazione tipica delle aziende del territorio alle quali è stato poi sottoposto l'invito a partecipare.

casualmente e rappresentative dei settori prevalenti nell'economia varesina;

3. invio del questionario alle aziende che hanno accettato di rispondere (378);
4. raccolta del questionario, verifica della utilizzabilità di quelli effettivamente disponibili (98, con una *redemption* sulla popolazione originaria del 13,3%);
5. analisi delle informazioni rilevate.

In questa fase si è svolta anche una seconda rilevazione di tipo qualitativo volta a raccogliere informazioni ed elementi di giudizio sul tema nel mondo delle Istituzioni pubbliche locali (2 comuni, la Provincia, un'azienda sanitaria ed un'azienda ospedaliera). La rilevazione si è avvalsa del metodo dell'intervista e della raccolta di informazioni tramite la documentazione relativa alle gare ed agli appalti resa disponibile dalle varie Istituzioni. L'intento di questa parte della ricerca, oltre ad approfondire il tema in oggetto nel mondo pubblico, era quello di avere, almeno a livello qualitativo, l'opinione dell'operatore pubblico che beneficia anche del sistema delle aziende locali per le forniture di beni e servizi, riguardo i comportamenti delle imprese varesine.

L'analisi statistica è stata svolta preliminarmente seguendo una logica puramente descrittiva, valutando singolarmente le risposte alle varie domande. Secondariamente si sono fatti approfondimenti alla ricerca di possibili correlazioni, per individuare possibili spiegazioni di fenomeni percepiti come rilevanti: questi sono descritti specificatamente nella parte quantitativa dell'indagine.

## 2.3. Il campione di indagine: caratteristiche

Le caratteristiche del campione delle 98 aziende rispondenti sono illustrate nella Tabella 2.1 e nella Tabella 2.2. Sufficientemente rappresentativo dei settori fondamentali dell'economia locale, il campione è concentrato nelle imprese al di sotto dei 6 milioni di euro di fatturato annuo e su valori compresi tra 11 e 50 addetti, con una discreta propensione all'export, non particolarmente legati ai mercati regionali o locali, rispecchiando un quadro sostanzialmente allineato ai valori tipici della piccola e media impresa della Lombardia industriale.

All'interno del campione, vi è un sotto-campione di 14 imprese (il 14% del totale) formato da rappresentanti dell'offerta di forniture. Essendo offerenti di forniture ma, allo stesso tempo anche aziende industriali a loro volta sui mercati a monte, sono poi incluse nell'analisi dei processi di acquisto che esse stesse svolgono, salvo essere escluse, con relativa indicazione, ove diversamente opportuno o non significativo.

**Tabella 2.1 «Composizione del campione: numerosità delle aziende per settore, fatturato e dipendenti»**

| Settore appartenenza | 2005 | % |
|---|---|---|
| - Metalmeccanico | 25 | 26% |
| - Chimico/plastico | 40 | 41% |
| - Altro manifatturiero | 6 | 6% |
| - Farmaceutico | 2 | 2% |
| - Servizi | 19 | 19% |
| - Tessile | 6 | 6% |
| **Totale** | **98** | **100%** |

| Dimensione fatturato (milioni €) | | |
|---|---|---|
| - 0-5 | 54 | 55% |
| - 6-15 | 30 | 31% |
| - > 15 | 14 | 14% |

| Dimensioni per dipendenti (2005) | | |
|---|---|---|
| - 1-10 | 25 | 26% |
| - 11-50 | 51 | 52% |
| - >50 | 22 | 22% |

**Tabella 2.2 «Il campione d'indagine: fatturato, utile, dipendenti e unità locali negli anni 2005 e 2004»**

| | 2005 | | 2004 | |
|---|---|---|---|---|
| | **Media** | **Dev Std** | **Media** | **Dev Std** |
| **Fatturato in migliaia di Euro** | 16.136,8 | 48.352,1 | 15.622,8 | 48.563,7 |
| % Fatturato export | 30,38% | 31,22% | 30,37% | 31,21% |
| % Fatturato in regione | 21,51% | 22,53% | 22,35% | 24,25% |
| % Fatturato in provincia di Varese | 19,67% | 27,81% | 18,63% | 26,56% |
| % Altro | 25,86% | 26,97% | 25,65 | 27,36% |
| **Utile** | 262,1 | 864,7 | 166,4 | 713,9 |
| **Numero di dipendenti** | 69,4 | 155,58 | 68,27 | 153,38 |
| **Unità locali** | 1,31 | 2,49 | 0,97 | 0,81 |

# 3. I PROCESSI DI ACQUISTO E FORNITURA NELLE IMPRESE: RILEVAZIONE E ANALISI

(A CURA DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA)

## 3.1. Il contesto economico della provincia di Varese

Il contesto economico della provincia di Varese è soprattutto industriale. In termini di imprese attive (cfr. Tabella 3.1) il settore metallurgico e tessile sono i più importanti. In funzione degli addetti totali, invece, il tessile, il metallurgico e il meccanico dominano ampiamente gli altri settori, seguiti ad un certa distanza dall'industria elettrica ed elettronica e dalla gomma. Infine, in rapporto agli addetti per unità locale, i mezzi di trasporto e la chimica staccano nettamente da un punto di vista dimensionale tutti gli altri settori. In valore assoluto il settore dei servizi pesa più dell'industria sia come numero di imprese attive sia come addetti totali, ma è un terziario commerciale con più di 19.000 imprese in questo ramo e 47.000 addetti, circa il 40% del totale. In relazione al numero degli addetti, un buon posizionamento ricoprono i servizi alle imprese, coerentemente con la natura industriale della provincia. Gli addetti per unità locale evidenziano una forte concentrazione nel settore dei trasporti, che mostra un valore quasi doppio rispetto ai servizi alle persone e al credito/assicurativo che seguono subito dopo.

**Tabella 3.1 Imprese attive, unità locali, addetti alle unità locali e addetti per unità locale in provincia di Varese (2005)**

| | Imprese attive | Unità locali | Addetti alle UL | Addetti/UL |
|---|---|---|---|---|
| **Agricoltura e pesca** | **2.194** | **2.324** | **3.816** | **1,64** |
| **Industria in senso stretto** | **12.884** | **14.808** | **117.253** | **7,92** |
| Mezzi di trasporto | 164 | 204 | 7.644 | 37,47 |
| Chimica | 269 | 337 | 7.999 | 23,74 |
| Gomma e materie plastiche | 763 | 910 | 10.761 | 11,83 |
| Meccanica | 1.445 | 1.653 | 16.427 | 9,94 |
| Carta, stampa, editoria | 626 | 729 | 5.523 | 7,58 |
| Tessile e abbigliamento | 2.519 | 2.871 | 21.257 | 7,40 |
| Elettrica ed elettronica | 1.395 | 1.594 | 11.747 | 7,37 |
| Metallurgia, prod. in metallo | 2.663 | 3.012 | 20.697 | 6,87 |
| Alimentare, bevande, tabacco | 1.008 | 1.138 | 5.324 | 4,68 |
| Altre industrie | 2.032 | 2.360 | 9.874 | 4,18 |
| **Costruzioni** | **10.710** | **11.590** | **25.742** | **2,22** |
| **Servizi** | **35.194** | **40.738** | **122.316** | **3,00** |
| Trasporti e comunicazioni | 2.361 | 2.897 | 18.235 | 6,29 |
| Servizi alle persone | 4.269 | 4.720 | 16.983 | 3,60 |
| Credito e assicurazioni | 1.623 | 2.197 | 7.165 | 3,26 |
| Alberghi e ristorazione | 3.412 | 3.821 | 12.196 | 3,19 |
| Servizi alle imprese | 6.976 | 7.875 | 19.953 | 2,53 |
| Commercio | 16.553 | 19.228 | 47.784 | 2,49 |
| Non classificate | 33 | 34 | 36 | 1,06 |
| **Totale** | **61.015** | **69.494** | **269.163** | **3,87** |

Fonte: Ns. Elaborazioni su dati SMAIL, 2007

La natura industriale della provincia in passato era ancora più pronunciata (cfr. Tabella 3.2). A partire dal 1999 il totale dell'industria è diminuito del 6% in termini di numero di imprese registrate mentre i servizi crescevano del 12%. Il dato è, però, la risultante di alcuni andamenti compositi. Mentre, da una parte, il settore tessile ha perso in 8 anni il 20% delle aziende, la metallurgia e la chimica

rispettivamente il 12% e il 10%, d'altra parte, nello stesso arco temporale, il settore alimentare è cresciuto del 22% e i mezzi di trasporto del 16%. Nei servizi, invece, c'è stato un boom dei servizi alle persone (+21%), alle imprese (+20%) e dei trasporti (+19%).

Nel complesso, la provincia di Varese sembra stia attraversando una fase di profonda trasformazione, un processo evolutivo che allo stesso tempo sta portando un cambiamento di vocazione industriale e una terziarizzazione tardiva.

**Tabella 3.2 Evoluzione delle imprese registrate per settore di attività in provincia di Varese (1999=100)**

| SETTORI | 1999 | 2001 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Agricoltura e pesca* | 100 | 105 | 107 | 107 | 110 | 111 | 120 | 121 |
| ***Industria in senso stretto*** | **100** | **100** | **99** | **98** | **97** | **96** | **95** | **94** |
| Alimentare, bevande, tabacco | 100 | 104 | 104 | 107 | 110 | 114 | 116 | 122 |
| Mezzi di trasporto | 100 | 104 | 109 | 105 | 107 | 113 | 114 | 116 |
| Meccanica | 100 | 101 | 102 | 102 | 102 | 101 | 102 | 101 |
| Gomma e materie plastiche | 100 | 100 | 101 | 99 | 100 | 99 | 97 | 97 |
| Altre industrie | 100 | 100 | 100 | 99 | 98 | 99 | 98 | 96 |
| Elettrica ed elettronica | 100 | 100 | 101 | 100 | 100 | 97 | 95 | 96 |
| Carta, stampa, editoria | 100 | 101 | 101 | 99 | 98 | 98 | 97 | 95 |
| Chimica | 100 | 100 | 99 | 98 | 98 | 92 | 91 | 90 |
| Metallurgia, prod. in metallo | 100 | 98 | 99 | 95 | 91 | 94 | 92 | 88 |
| Tessile e abbigliamento e mobili | 100 | 97 | 94 | 91 | 89 | 85 | 82 | 80 |
| ***Costruzioni*** | **100** | **105** | **108** | **113** | **118** | **124** | **129** | **135** |
| ***Servizi*** | **100** | **102** | **104** | **105** | **108** | **110** | **111** | **112** |
| Servizi alle persone | 100 | 102 | 105 | 108 | 110 | 114 | 118 | 121 |
| Servizi alle imprese | 100 | 104 | 108 | 110 | 112 | 114 | 118 | 120 |
| Trasporti e comunicazioni | 100 | 102 | 106 | 110 | 114 | 118 | 120 | 119 |
| Alberghi e ristoranti | 100 | 102 | 104 | 105 | 108 | 109 | 114 | 115 |
| Credito e assicurazioni | 100 | 104 | 109 | 107 | 108 | 105 | 107 | 108 |
| Commercio | 100 | 100 | 99 | 99 | 99 | 99 | 100 | 99 |
| *Imprese non classificate* | *100* | *120* | *131* | *144* | *174* | *187* | *176* | *186* |
| **TOTALE** | **100** | **102** | **104** | **105** | **107** | **108** | **110** | **112** |

Fonte: Ns. Elaborazioni su dati Infocamere - Unioncamere, Movimprese, 2006

A fronte di questa evoluzione settoriale decisamente "rapida" nei sui effetti, i bilanci delle aziende varesine mostrano una notevole liquidità (Tabella 3.3) rispetto alle aziende delle altre provincia lombarde, evidenziando una dinamica che resta abbastanza stabilmente pronunciata negli ultimi anni. Nello stesso periodo (1999-2004), il tasso di indebitamento aumenta di 7,4 punti percentuali (Tabella 3.4) mentre la media lombarda resta sostanzialmente stabile, anche se più alta, indice di un peggioramento relativo ma ancora non preoccupante in valore assoluto.

Sempre in questo periodo, la redditività (ROE, cfr. Tabella 3.5) si mantiene a livelli molto bassi, costantemente al di sotto della media regionale, talvolta inferiore anche alla media nazionale. La ripartizione del valore aggiunto, invece, vede un forte prevalenza del capitale umano (Tabella 3.6), che a Varese vede il valore più alto in tutta la Lombardia mentre per quanto riguarda il capitale di credito, all'opposto, segna il valore in assoluto più basso (Tabella 3.7) quasi come accade anche per la remunerazione del capitale proprio (Tabella 3.8). In assoluto, il valore aggiunto manifatturiero della provincia proviene più dalla grande azienda (250 addetti e oltre) e dalla piccola (meno di 49 addetti) che non dalla media (da

50 a 249 addetti) (Tabella 3.10). Mentre gli addetti alle unità locale per classe dimensionale sono piuttosto equidistribuiti rispetto alle medie regionali (Tabella 3.11).

**Tabella 3.3 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde: Liquidità corrente**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **1,14** | **1,13** | **1,07** | **1,09** | **1,09** | **1,17** |
| Varese | 1,18 | 1,22 | 1,22 | 1,28 | 1,36 | 1,40 |
| Como | 1,14 | 1,15 | 1,17 | 1,17 | 1,23 | 1,25 |
| Lecco | 1,20 | 1,19 | 1,19 | 1,22 | 1,21 | 1,24 |
| Bergamo | 1,16 | 1,14 | 1,13 | 1,17 | 1,19 | 1,20 |
| Mantova | 1,11 | 1,11 | 1,13 | 1,12 | 1,15 | 1,20 |
| Cremona | 1,09 | 1,16 | 1,12 | 1,16 | 1,18 | 1,20 |
| Brescia | 1,13 | 1,12 | 1,11 | 1,14 | 1,10 | 1,17 |
| Pavia | 1,13 | 1,13 | 1,09 | 1,16 | 1,18 | 1,16 |
| Milano | 1,14 | 1,12 | 1,04 | 1,06 | 1,06 | 1,16 |
| Lodi | 1,19 | 1,14 | 1,15 | 1,16 | 1,21 | 1,14 |
| Sondrio | 1,08 | 1,03 | 1,03 | 1,05 | 1,04 | 1,05 |
| **ITALIA** | **1,10** | **1,10** | **1,08** | **1,11** | **1,13** | **1,18** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

**Tabella 3.4 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde: Rapporto di indebitamento**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **43,1** | **45,8** | **48,2** | **44,3** | **44,9** | **46,9** |
| Lodi | 31,4 | 31,3 | 31,6 | 48,1 | 52,6 | 53,0 |
| Milano | 47,3 | 49,9 | 52,1 | 46,4 | 46,8 | 49,1 |
| Bergamo | 39,0 | 40,5 | 42,4 | 43,4 | 44,1 | 45,5 |
| Varese | 33,4 | 38,4 | 37,5 | 37,5 | 39,4 | 40,8 |
| Mantova | 26,9 | 28,9 | 34,1 | 36,3 | 37,3 | 40,3 |
| Brescia | 31,9 | 35,7 | 35,9 | 37,4 | 38,5 | 39,7 |
| Como | 33,9 | 35,5 | 39,3 | 39,0 | 38,2 | 39,6 |
| Lecco | 33,8 | 34,8 | 35,2 | 36,6 | 38,7 | 39,3 |
| Cremona | 33,0 | 35,3 | 33,7 | 33,4 | 37,3 | 36,8 |
| Pavia | 34,3 | 33,8 | 36,0 | 37,2 | 35,8 | 36,8 |
| Sondrio | 40,4 | 30,6 | 30,0 | 29,5 | 28,9 | 28,9 |
| **ITALIA** | **42,7** | **44,1** | **45,7** | **45,2** | **45,9** | **48,4** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

Questi elementi possono essere interpretati legandoli all'andamento del PIL *pro-capite* (, che pur essendo leggermente aumentato dal 2003 al 2005 (+0,8%), non è riuscito a evitare alla provincia di perdere 6 posizioni nella graduatoria delle province capaci di produrre il maggiore valore aggiunto, il peggiore risultato della Lombardia con Milano e Como. Per intendere le proporzioni della crescita differenziale rispetto ad altre provincie lombarde, basta pensare che nello stesso periodo Brescia e Bergamo hanno registrato valori rispettivamente pari a 13 e 9 volte quelli della provincia di Varese. In questo contesto di calo del valore aggiunto in generale, l'incidenza del valore aggiunto del lavoro, già piuttosto

elevata, è ulteriormente cresciuta, probabilmente spinta dalla crescita del settore terziario. Allo stesso tempo, data l'alta liquidità delle aziende varesine (Tabella 3.3) e il basso livello di indebitamento in valore assoluto (Tabella 3.4), l'incidenza del costo dell'indebitamento si è mantenuta bassa (Tabella 3.7) nonostante la bassa redditività che ha caratterizzato le imprese varesine e che si è risolta in una scarsa remunerazione del capitale proprio (Tabella 3.8).

**Tabella 3.5 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde: ROE**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **9,6** | **8,7** | **4,0** | **2,2** | **3,9** | **5,7** |
| Cremona | 4,1 | 5,4 | 3,9 | 3,2 | 4,9 | 8,5 |
| Bergamo | 6,8 | 5,1 | 3,2 | 7,8 | 3,9 | 7,0 |
| Brescia | 9,4 | 10,4 | 5,6 | 5,2 | 2,9 | 6,3 |
| Lecco | 12,8 | 8,7 | 4,8 | 7,1 | 4,4 | 6,1 |
| Sondrio | 2,2 | 4,8 | 6,8 | 5,0 | 4,6 | 6,1 |
| Milano | 10,5 | 9,4 | 4,0 | 1,3 | 4,1 | 5,8 |
| Lodi | 5,6 | 3,2 | 6,3 | 3,8 | 3,7 | 5,8 |
| Mantova | 4,6 | 5,1 | 4,6 | 4,6 | 3,5 | 4,0 |
| Varese | 6,4 | 5,0 | 2,8 | 2,7 | 1,8 | 3,6 |
| Como | 3,4 | 3,9 | 2,4 | 6,2 | 1,4 | 2,9 |
| Pavia | 7,5 | 3,3 | 4,3 | -0,2 | 1,0 | 0,3 |
| **ITALIA** | **7,7** | **6,6** | **4,0** | **1,0** | **3,3** | **6,9** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

Nel complesso, il quadro sintetico che si trae da questi valori non è in sé né allarmante né preoccupante ma il riflesso di un contesto economico che sta attraversando una fase di trasformazione. Guardando, invece, più da vicino la media impresa varesina, non emergono note preoccupanti, ma neanche aspetti particolarmente promettenti in termini di possibilità di miglioramento della competitività delle aziende locali rispetto alla globalizzazione dello scenario competitivo. Al contrario, si possono notare i riflessi di una logica di finanziamento dell'impresa non canonica, con un certo grado di commistione tra gestione del patrimonio aziendale e di quello familiare.

**Tabella 3.6 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde - Ripartizione del valore aggiunto: remunerazione del capitale umano**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **61,2** | **60,4** | **59,5** | **59,0** | **60,5** | **60,4** |
| Varese | 65,4 | 64,3 | 66,3 | 67,1 | 69,8 | 69,5 |
| Como | 66,3 | 63,9 | 64,8 | 65,3 | 67,9 | 68,0 |
| Pavia | 61,6 | 63,8 | 62,9 | 64,8 | 67,0 | 67,1 |
| Lecco | 60,0 | 59,9 | 62,5 | 63,0 | 64,8 | 65,1 |
| Bergamo | 63,2 | 61,8 | 62,4 | 61,1 | 64,3 | 64,5 |
| Sondrio | 59,6 | 60,5 | 60,2 | 61,5 | 61,1 | 62,8 |
| Mantova | 63,6 | 60,6 | 58,7 | 58,5 | 61,1 | 60,0 |
| Cremona | 61,7 | 59,3 | 60,1 | 60,7 | 59,1 | 59,7 |
| Brescia | 59,5 | 58,3 | 58,1 | 60,3 | 61,5 | 59,7 |
| Milano | 60,5 | 60,0 | 58,4 | 57,6 | 58,8 | 58,9 |
| Lodi | 62,4 | 63,3 | 60,0 | 62,5 | 59,4 | 57,8 |
| **ITALIA** | **60,8** | **59,5** | **60,3** | **60,6** | **61,1** | **60,3** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

**Tabella 3.7 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde - Ripartizione del valore aggiunto: remunerazione del capitale di credito**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **9,0** | **11,1** | **12,1** | **11,1** | **11,7** | **9,4** |
| Milano | 8,8 | 11,3 | 12,8 | 11,8 | 12,9 | 10,1 |
| Pavia | 9,3 | 11,0 | 10,9 | 11,5 | 10,2 | 9,5 |
| Mantova | 10,4 | 12,9 | 12,8 | 10,7 | 10,1 | 9,0 |
| Brescia | 10,5 | 12,0 | 11,8 | 10,6 | 9,9 | 8,7 |
| Lodi | 8,2 | 10,7 | 9,0 | 8,5 | 8,9 | 8,3 |
| Bergamo | 9,1 | 10,5 | 10,5 | 8,7 | 8,7 | 7,6 |
| Cremona | 8,4 | 9,8 | 10,3 | 12,0 | 9,1 | 7,4 |
| Como | 8,4 | 9,2 | 9,0 | 8,1 | 7,6 | 6,8 |
| Sondrio | 8,9 | 9,8 | 9,5 | 8,5 | 7,6 | 6,6 |
| Lecco | 8,3 | 8,1 | 8,3 | 7,5 | 7,5 | 6,3 |
| Varese | 8,8 | 9,4 | 9,4 | 8,4 | 8,0 | 6,3 |
| **ITALIA** | **9,3** | **10,9** | **11,6** | **10,6** | **10,6** | **8,6** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

**Tabella 3.8 Sintesi dell'andamento dei bilanci delle imprese nelle provincia lombarde - Ripartizione del valore aggiunto: remunerazione del capitale proprio**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **29,9** | **28,5** | **28,4** | **29,9** | **27,8** | **30,2** |
| Lodi | 29,4 | 26,0 | 31,1 | 29,0 | 31,7 | 33,9 |
| Cremona | 29,9 | 30,9 | 29,6 | 27,2 | 31,8 | 32,8 |
| Brescia | 30,1 | 29,7 | 30,1 | 29,1 | 28,7 | 31,6 |
| Mantova | 26,1 | 26,4 | 28,5 | 30,8 | 28,8 | 31,1 |
| Milano | 30,7 | 28,7 | 28,7 | 30,5 | 28,2 | 31,0 |
| Sondrio | 31,5 | 29,7 | 30,3 | 30,0 | 31,4 | 30,6 |
| Lecco | 31,7 | 32,0 | 29,2 | 29,5 | 27,7 | 28,6 |
| Bergamo | 27,7 | 27,7 | 27,2 | 30,3 | 27,0 | 27,8 |
| Como | 25,3 | 26,9 | 26,2 | 26,7 | 24,6 | 25,2 |
| Varese | 25,8 | 26,3 | 24,3 | 24,6 | 22,2 | 24,2 |
| Pavia | 29,1 | 25,1 | 26,2 | 23,7 | 22,8 | 23,4 |
| **ITALIA** | **29,8** | **29,5** | **28,2** | **28,8** | **28,2** | **31,2** |

Fonte: Centro Studi Unioncamere nazionale - Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, 2007

Passando al tema dell'innovazione, nella misura in cui è legittimo analizzarlo come legata all'attività di brevettazione, pur tenendo conto della nota caratteristica italiana della ridotta brevettazione, la provincia di Varese mostra una scarsa attività, con valori piuttosto bassi se comparati all'importanza produttiva e industriale dell'area (Tabella 3.12) e, comunque, inferiori alle medie del Nord-Italia.

Nonostante ciò, la dinamica delle esportazioni dalla provincia di Varese, concentrate soprattutto nel settore metalmeccanico e della chimica e gomma-plastica, nell'arco degli ultimi dieci anni (1997-2006), pur non avendo fatto registrare una delle migliori performance della Regione, ha comunque superato la media dell'area Nord-Ovest, ma al di sotto della media nazionale, posizionandosi all'interno di un gruppo di province in una posizione intermedia tra un gruppetto che ha riportato un rimarchevole risultato, più che raddoppiando (Lodi e Cremona), e Como, che ha mostrato un progresso appena del 7%, attraversando lunghi periodi di crescita negativa (Tabella 3.13). Partendo da valori assoluti

tradizionalmente elevati (Varese è la quarta provincia per livello delle esportazioni in Lombardia dopo Milano, Bergamo e Brescia), tuttavia, non è un risultato disprezzabile in un periodo non facile per la competitività del sistema Italia.

**Tabella 3.9 Pil pro-capite nell'anno 2005 e variazioni rispetto al 2003**

| Regioni e province | Anno 2005 | | Differenza posizione con il 2003 | Variazione% Pil pro-capite 2005/2003 |
|---|---|---|---|---|
| | Posizione in graduatoria | Pro-capite (euro) | | |
| **LOMBARDIA** | **3** | **30.430** | **-1** | **3,1** |
| MILANO | 2 | 35.776 | -1 | 0,6 |
| MANTOVA | 9 | 30.035 | -1 | 3,3 |
| BRESCIA | 10 | 29.245 | 13 | 10,4 |
| BERGAMO | 17 | 28.100 | 7 | 7,1 |
| CREMONA | 27 | 27.227 | 15 | 9,5 |
| LECCO | 42 | 25.646 | -3 | 2,7 |
| VARESE | 46 | 25.141 | -6 | 0,8 |
| SONDRIO | 48 | 24.655 | 4 | 5,8 |
| LODI | 50 | 24.276 | -2 | 2,8 |
| PAVIA | 53 | 23.764 | 3 | 5,1 |
| COMO | 54 | 23.736 | -5 | 0,7 |
| **NORD OVEST** | **1** | **29.181** | **-** | **3,4** |
| **NORD EST** | **2** | **28.507** | **-** | **3,6** |
| **CENTRO** | **3** | **26.687** | **-** | **5,0** |
| **SUD E ISOLE** | **4** | **16.695** | **-** | **4,7** |
| **TOTALE** | **-** | **24.152** | **-** | **4,2** |

Fonte: elaborazioni Unioncamere-Tagliacarne

**Tabella 3.10 Valore aggiunto manifatturiero ai prezzi base per dimensione di impresa nel 2004 (milioni di euro correnti)**

| Regioni e province | Fino a 49 addetti | Da 50 a 249 addetti | 250 addetti e oltre | TOTALE |
|---|---|---|---|---|
| **LOMBARDIA** | **47%** | **26%** | **28%** | **100%** |
| BERGAMO | 46% | 29% | 26% | 100% |
| BRESCIA | 56% | 26% | 18% | 100% |
| COMO | 53% | 28% | 19% | 100% |
| CREMONA | 47% | 27% | 26% | 100% |
| LECCO | 52% | 34% | 14% | 100% |
| LODI | 47% | 30% | 23% | 100% |
| MANTOVA | 44% | 25% | 31% | 100% |
| MILANO | 42% | 24% | 34% | 100% |
| PAVIA | 56% | 25% | 18% | 100% |
| SONDRIO | 56% | 19% | 25% | 100% |
| VARESE | 52% | 25% | 24% | 100% |

Fonte: elaborazioni Unioncamere-Tagliacarne

**Tabella 3.11 Numero di unità locali e addetti alle unità locali per provincia e classe di addetti. Anno 2004**

| Province e regioni | Addetti allle unità locali (*) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 addetto | 2 - 9 addetti | 10 - 19 addetti | 20 - 49 addetti | 50 addetti e oltre | Totale |
| VARESE | 13% | 33% | 13% | 13% | 28% | 100% |
| COMO | 14% | 35% | 13% | 13% | 24% | 100% |
| SONDRIO | 13% | 45% | 13% | 12% | 17% | 100% |
| MILANO | 14% | 27% | 11% | 12% | 36% | 100% |
| BERGAMO | 13% | 31% | 13% | 13% | 29% | 100% |
| BRESCIA | 13% | 35% | 14% | 13% | 24% | 100% |
| PAVIA | 18% | 37% | 12% | 11% | 20% | 100% |
| CREMONA | 15% | 35% | 12% | 12% | 26% | 100% |
| MANTOVA | 14% | 32% | 13% | 12% | 29% | 100% |
| LECCO | 13% | 33% | 13% | 15% | 26% | 100% |
| LODI | 16% | 35% | 11% | 12% | 27% | 100% |
| LOMBARDIA | **14%** | **31%** | **12%** | **12%** | **31%** | **100%** |
| NORD-OVEST | **14%** | **32%** | **12%** | **12%** | **30%** | **100%** |
| NORD-EST | **14%** | **34%** | **13%** | **13%** | **26%** | **100%** |
| CENTRO | **17%** | **35%** | **12%** | **11%** | **25%** | **100%** |
| MEZZOGIORNO | **22%** | **38%** | **11%** | **10%** | **19%** | **100%** |
| ITALIA | **16%** | **34%** | **12%** | **12%** | **26%** | **100%** |

Fonte: Istat Registro Statistico delle Unità Locali 2004

**Tabella 3.12 Numero di brevetti europei pubblicati dall'EPO (European Patent Office). Valori pro-capite per milione di abitanti (*)**

| Province e Regioni | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **119,4** | **122,5** | **128,2** | **136,0** | **132,5** | **160,5** | **152,3** |
| Milano | 195,8 | 208,5 | 206,0 | 220,7 | 213,4 | 270,4 | 243,2 |
| Lecco | 83,4 | 75,3 | 112,4 | 109,0 | 67,6 | 105,3 | 121,4 |
| Bergamo | 85,0 | 86,9 | 105,7 | 101,5 | 102,2 | 115,5 | 113,5 |
| Brescia | 71,9 | 53,3 | 73,2 | 80,9 | 76,0 | 83,5 | 107,6 |
| Mantova | 53,8 | 63,0 | 68,2 | 55,0 | 90,2 | 88,2 | 96,5 |
| Varese | 81,4 | 62,5 | 76,6 | 74,2 | 73,9 | 87,0 | 84,1 |
| Como | 67,5 | 85,5 | 85,0 | 99,4 | 102,1 | 97,1 | 72,1 |
| Lodi | 36,7 | 43,3 | 36,1 | 38,4 | 58,4 | 47,6 | 68,0 |
| Pavia | 39,5 | 53,7 | 42,8 | 49,5 | 44,3 | 45,1 | 60,5 |
| Cremona | 24,1 | 16,6 | 30,0 | 47,9 | 53,7 | 65,2 | 52,3 |
| Sondrio | 11,3 | 5,7 | 0,0 | 17,0 | 0,0 | 5,6 | 22,5 |
| **NORD-OVEST** | **98,0** | **103,2** | **106,5** | **110,6** | **109,8** | **129,1** | **127,5** |
| **NORD-EST** | **85,1** | **94,4** | **91,3** | **101,7** | **107,8** | **113,4** | **118,4** |
| **CENTRO** | **30,7** | **36,9** | **39,5** | **40,8** | **40,5** | **53,5** | **43,0** |
| **MEZZOGIORNO** | **4,4** | **5,1** | **5,3** | **4,9** | **6,1** | **5,4** | **6,5** |
| **ITALIA** | **49,4** | **54,1** | **54,9** | **58,2** | **59,6** | **68,4** | **67,1** |

(*) Popolazione residente media annua da bilancio demografico ISTAT (media di inizio e fine periodo)

Fonte: Osservatorio Brevetti Unioncamere su dati EPO (European Patent Office)

**Tabella 3.13 L'evoluzione del commercio estero delle province italiane nel periodo 1997-2006 in numeri indice (1997=100)**

| Province e Regioni | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Lombardia** | **100,0** | **102,9** | **102,3** | **118,8** | **126,8** | **122,5** | **122,9** | **128,1** | **138,0** | **150,4** |
| Lodi | 100,0 | 111,8 | 141,4 | 155,5 | 182,3 | 190,9 | 196,5 | 225,7 | 257,5 | 297,5 |
| Cremona | 100,0 | 109,1 | 104,9 | 120,2 | 136,3 | 136,8 | 140,4 | 155,5 | 178,0 | 237,5 |
| Brescia | 100,0 | 105,7 | 98,2 | 102,4 | 114,3 | 103,5 | 122,5 | 133,2 | 139,0 | 166,6 |
| Sondrio | 100,0 | 109,0 | 103,7 | 121,7 | 129,4 | 125,7 | 129,1 | 129,1 | 148,1 | 161,8 |
| Mantova | 100,0 | 103,8 | 103,6 | 124,2 | 133,8 | 135,5 | 136,2 | 138,6 | 144,9 | 160,7 |
| Lecco | 100,0 | 104,6 | 106,4 | 123,9 | 126,8 | 122,0 | 113,5 | 122,7 | 143,2 | 155,8 |
| Bergamo | 100,0 | 102,2 | 97,6 | 112,5 | 120,1 | 111,9 | 109,8 | 127,6 | 139,2 | 155,4 |
| Varese | 100,0 | 100,5 | 102,9 | 119,2 | 114,3 | 116,5 | 124,3 | 128,5 | 140,9 | 154,6 |
| Pavia | 100,0 | 105,5 | 107,8 | 120,3 | 123,3 | 133,9 | 131,9 | 141,8 | 148,0 | 149,0 |
| Milano | 100,0 | 103,0 | 104,4 | 124,8 | 135,3 | 130,4 | 126,5 | 126,6 | 137,1 | 143,5 |
| Como | 100,0 | 96,3 | 92,7 | 106,8 | 108,2 | 104,4 | 101,3 | 102,7 | 102,0 | 107,7 |
| **Nord-Ovest** | **100,0** | **101,6** | **100,3** | **116,1** | **123,0** | **118,7** | **119,3** | **124,1** | **132,2** | **143,5** |
| **Nord-Est** | **100,0** | **106,4** | **108,9** | **125,5** | **132,0** | **133,0** | **129,6** | **139,7** | **144,8** | **158,7** |
| **Centro** | **100,0** | **103,1** | **104,4** | **126,6** | **129,5** | **130,2** | **124,0** | **130,3** | **132,2** | **150,0** |
| **Mezzogiorno** | **100,0** | **110,5** | **109,9** | **140,4** | **145,5** | **141,1** | **137,5** | **148,2** | **165,4** | **176,5** |
| **ITALIA** | **113,0** | **117,6** | **118,1** | **139,2** | **146,0** | **143,9** | **141,5** | **152,1** | **160,4** | **174,9** |

Fonte: Ns elaborazioni su dati Istituto Tagliacarne e ISTAT

## 3.2. Una prima analisi qualitativa

L'indagine, nella sua fase preliminare, ha svolto una rilevazione esplorativa esclusivamente qualitativa utilizzando la metodologia dei *focus group*[2].

Sono stati svolti tre incontri con rappresentanti della funzione acquisti di alcune imprese del territorio: due con aziende appartenenti a differenti settori e di diverse dimensioni (per un totale di 8 aziende); uno con una sola azienda, di dimensioni medio/grandi, ma con più persone della funzione presenti all'incontro, e con problematiche complesse sia di acquisto che di fornitura. L'obiettivo era quello di rilevare i primi contenuti sulla problematica in oggetto, le criticità che chi opera direttamente nel processo di acquisto percepisce quotidianamente, le conoscenze su vari temi del management degli acquisti, la percezione sulle varie leve utilizzabili (forme organizzative, impiego delle tecnologie, disponibilità e competenze del personale, ecc.) per un processo efficace ed efficiente.

La rilevazione ha permesso di definire un primo quadro di riferimento qualitativo sulle caratteristiche dei processi di acquisto nelle imprese e, soprattutto, di affinare le ipotesi di ricerca e i quesiti da porre nella parte quantitativa della indagine.

Nella seguenti tabelle viene riportato fedelmente quanto rilevato durante gli incontri. In Tabella 3.14 è riportato l'esito della rilevazione effettuata su più

[2] Si veda al riguardo il capitolo dedicato alla descrizione della metodologia di ricerca

aziende; in Tabella 3.15, invece, l'approfondimento multi-funzionale effettuato presso una singola azienda.

Ne risulta un quadro composito del come si muovono le aziende della provincia relativamente a logiche e modalità di acquisizione di beni/servizi e risorse in genere: per ogni area tematica affrontata durante la discussione sono riportate le informazioni rilevate.

**Tabella 3.14 «Focus group multi-aziendale»**

| **Area Tematica** | **Informazioni rilevate** |
|---|---|
| ***Opportunità e criticità nei processi di approvvigionamento**:*<br><br>*- quadro generale* | • In generale si ha difficoltà a reperire i materiali in loco. Gran parte della nostra materia prima è assorbita dai cinesi e ciò ha allungato i tempi di approvvigionamento (da 5 a 14 mesi)<br>• La mentalità è ancora padronale e la gestione ne consegue<br>• Circa il 70% delle materie prime non proviene dalla provincia<br>• Gli approvvigionamenti sono così distribuiti: Varese 0%, Lombardia 10/15%, resto dell'Italia 20/30%, estero 50%<br>• Materiali indiretti prevalentemente acquistati a Varese; materiali diretti reperiti quasi tutti in Lombardia ma non nella provincia di Varese<br>• Tutto ciò che si può si acquista a Varese<br>• Non c'è intermediario, si va direttamente dal fornitore<br>• Fornitori terzisti sono anche ex dirigenti che si sono messi in proprio<br>• Opportunità poche. In provincia si è "poveri" di competenze, materie: è inevitabile andare all'esterno; si va fuori provincia e se si è fortunati si rimane in Italia<br>• In realtà troviamo il cartone per gli imballi in zona, ma la materia prima è acquistata fuori dalla provincia<br>• Abbiamo la tendenza a legarci al fornitore, con rischio di perdita di efficienza perché troppo dipendenti da terzi<br>• La riduzione dei costi provoca problemi di qualità non solo sul prodotto ma anche sull'intero processo<br>• Nel tempo il prodotto si è maggiormente personalizzato. Ciò ha comportato una diversificazione negli acquisti (fornitori, mercati, location esterne) a fronte di una centralizzazione dei medesimi<br>• Si lavora sempre più per commessa<br>• Le lavorazioni su commessa rendono difficile la programmazione – budget annuale, pluriennale<br>• Con i terzisti gli acquisti vengono effettuati tramite: contratti quadro; sia con contratti quadro che con |

| | |
|---|---|
| | *one shot (sporadici o unici)*; solo *one shot*<br>• Il rapporto con i terzisti è critico perché non c'è stabilità e manca il pezzo giusto al momento giusto<br>• Le materie prime sono acquistate con ordini settimanali e si cambia fornitore volta per volta<br>• In progettazione e produzione si pianifica in dettaglio il momento di sostituzione del componente (rottura) e ciò provoca una qualità minore del prodotto ma anche nei materiali<br>• Il problema maggiore è nei tempi di approvvigionamento della catena di fornitura<br>• Asincronia tra esigenze di produzione ed esigenze di marketing; è difficile rispettare i tempi della consegna<br>• L'evoluzione del business offre opportunità di investimento all'estero (es. Cina e Russia) mentre in Italia diminuiscono decisamente<br>• Non si accompagna il core del prodotto con il servizio sicuro (es. spesso si lasciano gli automezzi accesi, con relativa fuori uscita dei gas di scarico, durante le attività di consegna nei magazzini)<br>• Non ci si riunisce (anche solo per un'ora alla settimana) per discutere dei problemi quotidiani |
| -*Risorse e competenze generali* | • I giovani sono tagliati fuori. Si prendono esterni, in genere pensionati come consulenti<br>• Si prendono o professionisti o stagisti ma non c'è effettivo rimpiazzo di chi esce dall'azienda<br>• La nostra azienda invece assume<br>• I servizi di supporto (es. consulenza) sono limitati e in genere li svolge direttamente il fornitore ma ciò è un limite<br>• In realtà nella maggiore parte delle aziende della provincia la funzione acquisti professionale è tutta da costruire. Si dovrebbero creare forme consortili/ associative per gli acquisti-forniture. |
| - *Potenziali opportunità* | • Dovrebbero esistere "centri di consulenza" a supporto della funzione acquisti<br>• Probabilmente ragionando per settori, è possibile fare massa critica e spuntare anche migliori condizioni di fornitura |
| - *Comportamenti* | • E' praticata la sub fornitura<br>• Si utilizza così forza lavoro contrattualmente molto debole |
| ***Competenze ricercate per la funzione acquisti***<br><br>- *aspetti generali* | • La terminologia dei libri è diversa da quella della prassi<br>• E' importante sapere usare la tecnologia (ad es. il SAP)<br>• L'interinato non fornisce persone competenti |

| | |
|---|---|
| | • Le persone in azienda sono molto valide ma gli errori sono sempre presenti<br>• L'efficienza dovrebbe essere raggiunta utilizzando i lavoratori in modo più flessibile, e solo all'occorrenza<br>• Di solito i periti apprendono più velocemente<br>• La scuola ha un taglio troppo teorico, è poca pratica<br>• Le aziende però utilizzano i giovani, in particolare tramite stage<br>• Si acquisiscono persone dall'est sulla base della contingenza (basso costo), senza volontà di formare. Sono però poco flessibili<br>• L'esperto ci vuole!<br>• Il candidato ideale:<br>- conosce le lingue, inglese in particolare.<br>- conosce le tecnologie<br>- assunto da giovane, ma con esperienza!<br>- ha vissuto la realtà della produzione prima di passare agli acquisti<br>- ha cura del dettaglio<br>- non si fa attrarre "dalle sirene" |
| - *formazione* | • La formazione è fondamentale: in azienda o presso le istituzioni che la organizzano(es. le Università, Fondimpresa, Centro Cotoniero, Enaip e così via)<br>• Le istituzioni devono effettuare una formazione più efficace<br>• La formazione è funzione delle disponibilità economiche<br>• Si fa poca formazione interna<br>• La formazione interna è importante ma non le viene dato il giusto peso<br>• Si investe da tempo nella formazione interna<br>• L'istruzione è considerata un peso, non un investimento<br>• Si fa, anche negli acquisti, formazione interna<br>• Formazione sui banchi, anche per gli operai<br>• Necessità formative principalmente tecnologiche in quanto sono in continua evoluzione<br>• I giovani sono disincentivati a rimanere nelle piccole imprese in quanto vi è mancanza di prospettive/carriera |
| ***Quale l'impiego delle tecnologie per gli acquisti*** | • SAP ma con difficoltà (non si riesce a gestire le urgenze)<br>• Abbiamo sistemi troppo rigidi<br>• SAP rigido ma efficiente nella gestione delle urgenze<br>• Ma dietro SAP c'è l'uomo<br>• Tutta la gestione interna è informatizzata<br>• L'informatizzazione è stata fatta contro voglia, si è iniziato pian piano a lavorare con pochi programmi |

| | |
|---|---|
| | per arrivare ad informatizzare l'intera azienda<br>• Gli approvvigionamenti avvengono con strumenti tradizionali (telefono/fax)<br>• Aste on line utilizzate solo in veste di fornitore<br>• Utilizziamo internet per trovare nuovi fornitori o per trovare schede tecniche sui materiali<br>• In realtà l'impiego delle tecnologie non si è sviluppato ma siamo sicuri che, se si intravedesse la possibilità di guadagnarci, verrebbero impiegate<br>• Per la ricerca tecnologica è stato creato un laboratorio in collaborazione con il Politecnico di Milano<br>• Non viene effettuata ricerca & sviluppo |

Un primo quadro generale da questa rilevazione mostra che:

- A causa di fattori concorrenziali vi è forte tensione sui tempi di approvvigionamento delle materie prime
- Il quadro di fondo è simile ai trend più generali:
  - Ricerca di flessibilità nella sostituzione del personale
  - Recupero di competenze fuoriuscite
  - Utilizzo di forme contrattuali "flessibili"
- Proposizione di soluzioni sinergiche (azioni comuni e collaborative) per la PMI e non solo
- Appare un quadro di necessità di personalizzazione per l'efficacia dell'acquisto e al contempo di ricerca di standardizzazione per l'efficienza
- Si compra il core del prodotto materiale e poco o nulla il servizio di accompagnamento
- La continua ricerca di riduzione dei costi ha un notevole impatto sulle performance finali
- Sono pochi gli approvvigionamenti fatti in provincia; molti quelli all'estero
- Generalmente non si cercano nuovi fornitori ma si tende a fidelizzare gli esistenti
- Le lavorazioni su commessa non consentono la pianificazione degli approvvigionamenti perché non si sviluppano parallelamente forme di integrazione che possano supportarla.

Entrando nello specifico dell'impiego e delle necessità di risorse (persone e tecnologie) per i processi di acquisto, emergono altri elementi rilevanti:

- Forte percezione di disallineamento tra offerta di conoscenza e domanda di conoscenza
- Entrano in gioco opposti opportunismi
- Vi è la percezione di una rilevanza della formazione ma prassi disomogenee nelle varie aziende
- L'uso di Internet per rintracciare informazioni non a supporto delle transazioni
- Percezioni differenti sull'utilità dei sistemi informativi integrati: le aziende più grandi hanno una percezione di maggiore utilità anche a fronte di una certa rigidità dei sistemi
- Le logiche di impiego delle ICT sono da approfondire (si veda l'apposita sezione nella parte quantitativa)!

**Tabella 3.15 «Focus group mono-aziendale (multi-nazionale)**

| Area Tematica | Informazioni rilevate |
|---|---|
| ***Stato acquisti*** | • Acquisti centralizzati (contratti quadro), ad es.: Personal Computer/ICT, strutture varie, in futuro anche servizi.<br>• Non vi è possibilità di dialogo con chi effettua gli acquisti a livello centrale (casa madre).<br>• La tendenza emergente è la creazione, per tutte le tipologie di acquisti, di una fornitura "globale".<br>• Vi è l'ufficio acquisti, ma si presentano vincoli contrattuali/normativi spesso molto forti (es. a causa della Sarbanes Oxley[3], per la legislazione Usa).<br>• L'ufficio acquisti seleziona i fornitori nazionali.<br>• Alcuni prodotti sono realizzati da aziende locali (*blister*, servizi, *facility*).<br>• Ipotesi di pool d'acquisto (es. sinergia per servizio pullman con aziende limitrofe) congelata.<br>• Sicurezza:<br>- certificazioni;<br>- se Basilea sancisce delle norme queste vengono applicate;<br>- all'interno opera azienda esterna rispettando normativa in modo autonomo;<br>- in azienda esistono squadre di pompieri.<br>• Esiste azienda di logistica di gruppo. |
| ***Ruolo dell'Information System*** | • SAP (*in house* oggi lo sviluppo/manutenzione); domani *help desk.*<br>• Uso tecnologie per reperimento/ricerca informazioni (es.: siti Internet).<br>• Tra poco la manutenzione dei sistemi informativi avverrà in outsourcing. |
| ***Prospettive e dinamiche occupazionali*** | • Tendenza a diminuire gli occupati.<br>• Tendenza ad incentivare l'outsourcing.<br>• Politica di salvaguardia occupazionale (responsabilità sociale):<br>- garanzia dell'occupazione per due anni in caso di acquisti, fusioni, trasformazioni, etc;<br>- si cura l'immagine.<br>• Si garantisce l'occupazione se si è disposti a spostarsi. |
| *- competenze ricercate per la funzione acquisti* | • Profilo giovane:<br>- laurea e inglese (politica generale);<br>- la laurea breve è mal vista da chi ha fatto gli studi precedenti;<br>- dinamico;<br>- addestrato a rendere efficiente il prodotto/servizio (contenere i costi e competenza nelle scelte); |

[3] Legge di interesse primario per le aziende che operano con l'area degli Stati Uniti e nelle filiere con soggetti quotati alla borsa statunitense

| | |
|---|---|
| *- formazione* | - no ad un corso/studio apposito (meglio se generalista); con le lauree specializzate non c'è alternativa occupazionale.<br>• Profilo informatore medico scientifico:<br>- venditore puro;<br>- conoscenze commerciali (marketing e comunicazione);<br>- capacità relazionali indispensabili.<br>• In passato era fatta davvero bene, adesso è più soft.<br>• I corsi di formazione interna non sono realmente efficaci.<br>• Informazione ufficiale per legge (tutela salute collettiva). |
| ***Prospettiva "vendita" (informazione scientifica)*** | • Cambia il ruolo dell'informatore che diventa a tutti gli effetti un consulente: tuttavia, se non si è attenti nel modo con cui si propongono i prodotti, si corre il rischio che il medico si "disamori" in quanto si può percepire come strumento di vendita. Ufficialmente l'informatore contatta il medico per illustrargli il farmaco; a questo punto si dovrebbe interrompere il compito del venditore.<br>• Ruolo da consulente per i nuovi venditori se si rivedono le regole "di visita"/principi occupazionali (sostenibilità del livello occupazionale attuale):<br>- sistema incentivi sulla vendita;<br>- puntare alla collaborazione nella promozione (*co-promotion*, *share of voice*: 4 nella stessa zona con stessa propensione "strategia" prodotto, di aziende diverse).<br>• Ieri competenza/empatia scientifica.<br>• L'informatore del medico è importante perché quest'ultimo non recepisce autonomamente le informazioni su un nuovo prodotto.<br>• Si inizia a regolamentare l'attività dell'informatore scientifico (quota/visite dei medici che ogni società può contattare).<br>• Si dovrebbe operare più sotto norma (in base a dei principi). |

Nella singola impresa, in cui si sono approfonditi gli aspetti avendo più interlocutori coinvolti nei processi di acquisto o di fornitura, il quadro descrittivo è così sintetizzabile:

- Centralizzazione a livello globale della funzione acquisti.
- Approvvigionamenti locali deboli ma presenti
- Forte attenzione al rispetto delle normative
- Gestione interna ma outsourcing di servizi e hardware
- Rilevanza dell'etica e della responsabilità sociale
- La formazione non è vista come uno strumento essenziale (se non imposta per legge)

- Le metodologie di vendita assumono almeno pari importanze dell'efficacia dei prodotti/servizi e ciò sta modificando pesantemente le modalità lavorative, in particolare quelle di fornitura.

Rispetto al quadro composito precedente emerge che la variabile dimensionale probabilmente orienta verso una maggiore managerialità nelle logiche e nelle modalità di lavorazione di acquisti e forniture. Ciò malgrado permangono debolezze sia sul fronte dello sviluppo delle conoscenze che nell'impiego della strumentazione tecnologica.

## 3.3. La visione del fornitore

La ridotta dimensione del sotto-campione delle aziende fornitrici (14 aziende, il 14% del totale del campione) non consente, purtroppo, di potere estrapolare dalla sua analisi elementi che siano poi generalizzabili ed estendibili all'intera popolazione di riferimento. Ma non essendo questa generalizzazione tra gli obiettivi della presente ricerca, ciò non sottrae nulla alle sue conclusioni. Allo stesso tempo, però, l'analisi delle informazioni raccolte permette di gettare uno sguardo illuminante sulle logiche di funzionamento delle forniture in ambito industriale e sulle problematiche a queste connesse.

Il primo elemento rimarchevole in questo senso è il numero medio di commesse annue svolto da ciascuna impresa, che è piuttosto elevato (Tabella 3.16) e con uno scarto quadratico medio più alto della media. Quest'ultimo elemento è rivelatore di una distribuzione nel campione all'interno della quale sono presenti casi molto variegati, che spaziano da circa 1.000 commesse all'anno fino alle 50, che però non sono, tranne che in un caso, subappalti.

**Tabella 3.16 «Quante commesse (opere, lavori, servizi, forniture) o progetti avete svolto nell'ultimo anno?»**

| | |
|---|---|
| **Numero medio di commesse** | 228,89 |
| **Scarto quadratico** | 365,22 |

Nei rapporti di fornitura la prima causa alla base della decisione di non accettare una committenza esterna è la presenza di prezzi non remunerativi (Tabella 3.17), seguita subito dopo dai rischi connessi alla gestione del contratto e dalla necessità di fare investimenti per accettare la commessa. Nelle risposte tutte queste cause si presentano con una media superiore a 3 e una deviazione standard superiore a 2. Una deviazione standard così elevata, quasi pari alla media, è rivelatrice di una distribuzione delle risposte piuttosto disomogenea, che presenta al suo interno un *cluster* ben distinto al resto della distribuzione e sbilanciato rispetto al resto delle aziende intervistate. Inoltre, appare rimarchevole che nella fascia intermedia delle ragioni di rifiuto di una commessa vi siano in modo preponderante il costo del personale in sé ed il costo del personale specializzato, oltre alla carenza di competenze specialistiche. In sostanza, unendo tutti gli elementi riconducibili a difetti di dotazione delle risorse o delle competenze, questi assommano alla seconda causa di rinuncia ad una commessa e, anche se la loro ricorrenza non ha valori particolarmente elevati, comunque presenta valori sufficientemente marcati

da non potere essere ignorati. Pur considerando che la maggior parte delle aziende intervistate opera in settori specialistici e alcune nei servizi alle imprese, sembra chiaro che il tema dello stock di risorse e competenze controllate dall'azienda sia un problema di attualità.

Nei confronti della pubblica amministrazione (Tabella 3.18), tema approfondito in particolare al paragrafo 4.2, la richiesta principale è quella di una maggiore trasparenza e di una minore burocrazia. Un po' stupisce in questo ambito la richiesta di aste online, che risulta ultima in termini di importanza e di frequenza, ma si posiziona comunque molto a ridosso delle altre richieste. Questo elemento appare a maggior ragione rimarchevole data la scarsa familiarità che poi hanno dimostrato le stesse aziende con le aste online.

**Tabella 3.17 «Quali sono le ragioni più importanti che vi possono portare a decidere di non accettare committenze esterne?»**

| | **Media** (1=min 6=max) | **Dev Std** |
|---|---|---|
| 1. Prezzi non remunerativi | 3,83 | 2,37 |
| 2. Rischi connessi alla gestione del contratto | 3,55 | 2,54 |
| 3. Necessità di fare investimenti per accettare | 3,08 | 2,31 |
| 4. Eccessivo costo del personale | 2,83 | 1,99 |
| 5. Eccessivo costo del personale specializzato | 2,50 | 1,78 |
| 6. Alta specializzazione di una quota dei lavori | 2,27 | 1,79 |
| 7. Mancanza di adeguate informazioni | 2,18 | 2,18 |
| 8. Eccessivo costo delle macchine | 2,17 | 1,85 |
| 9. Mancanza di esperienza pregressa | 2,09 | 2,02 |
| 10. Eccessivo costo dei materiali | 2,00 | 1,91 |
| 11. Mancanza di specifiche competenze | 2,00 | 1,84 |
| 12. Insufficienza di dotazioni strumentali | 1,82 | 1,83 |
| 13. Insufficienza del personale | 1,25 | 0,87 |
| 14. Altro | - | - |

Similmente, la propensione all'aggregazione con altre imprese è piuttosto pronunciata (57%, cfr. Tabella 3.20), prefigurando su questo tema anche un ruolo attivo per la Camera di Commercio che dovrebbe, a giudizio dei rispondenti, avere in particolare un ruolo di incubatore o di supporto informativo sul tema.

Spostando l'attenzione alle dinamiche del mercato delle forniture, il giudizio che le aziende intervistate danno della propria posizione è piuttosto positivo. Il 29% degli intervistati ritiene di essere in una posizione tale da potere rifiutare offerte giudicate non convenienti e un altro 29% di esserlo in buona parte (Tabella 3.21).

**Tabella 3.18 «Cosa dovrebbe fare la pubblica amministrazione per indurvi a partecipare a una gara d'appalto o a un maggior numero di gare d'appalto?»**

| | Frequenza (N=14) | Media (1=min 6=max) | Dev Std |
|---|---|---|---|
| Procedure più trasparenti | 64% | 4,00 | 2,19 |
| Minore burocrazia | 71% | 3,92 | 2,07 |
| Capitolati più chiari | 57% | 3,60 | 2,12 |
| Massimali più bassi | 57% | 3,50 | 2,12 |
| Procedure elettroniche (aste online) | 50% | 3,33 | 2,24 |
| Altro | 0% | - | - |

**Tabella 3.19 «Quanto siete interessati a forme di riconoscimento della vostra impresa da parte dell'amministrazione per future attività in seguito alla buona esecuzione dei lavori (in% sul massimo di interesse = 100)?»**

| | |
|---|---|
| **Giudizio in%** | 58,50% |
| **Scarto quadratico** | 37,27 |

**Tabella 3.20 «Siete propensi all'aggregazione con altre imprese?»**

| | % | Media (1=min 6=max) | Media (1=min 6=max) |
|---|---|---|---|
| Siete propensi all'aggregazione con altre imprese | 57% | | |
| Se siete propensi alle aggregazioni, quanto sarebbe utile il supporto della Camera di commercio | | 3,07 | |
| Se siete propensi alle aggregazioni, che tipo di supporto vorreste dalla Camera di commercio: | | | |
| ▪ Un servizio come "incubatore di imprese" | | | 2,69 |
| ▪ Un servizio di informazioni permanente | | | 2,46 |
| ▪ Assistenza in campo amministrativo o fiscale | | | 2,23 |
| ▪ Altro | | | - |

Allo stesso tempo, però, la strutturazione e il rispetto dei termini commerciali dei rapporti di fornitura appare piuttosto bassa. Nel 35% dei casi (Tabella 3.22) la mancata formalizzazione non avviene a fronte di uno specifico motivo e le relazioni commerciali sono talvolta caratterizzate da interruzioni arbitrarie delle relazioni commerciali (36% contro il 43% che risponde "Mai", cfr. Tabella 3.23). Inoltre, i tempi di pagamento, seguendo il costume italiano in materia, sono piuttosto lunghi (in media circa 65 giorni, cfr. Tabella 3.24) ma addirittura nel 14% dei casi (Tabella 3.25) non sono neanche indicati e, quando sono indicati, non sono rispettati che "Raramente" nel 21% dei casi o "Quasi sempre", nel 50% dei casi: nessuno risponde "Sempre rispettati" (Tabella 3.26).

**Tabella 3.21 «Il numero di committenti che avete - reali e potenziali - fornisce lavoro adeguato alla vostra organizzazione, consentendovi di rifiutare offerte che giudicate non convenienti?»**

| | **Freq** (N=14) |
|---|---|
| Si | 29% |
| In buona parte si | 29% |
| Solo in minima parte | 14% |
| No | 7% |

**Tabella 3.22 «Le imprese committenti rifiutano di formalizzare e/o firmare un contratto di fornitura senza valido motivo?»**

| | Freq (N=14) |
|---|---|
| Mai | 43% |
| Qualche volta | 21% |
| Quasi sempre | 7% |
| Sempre | 7% |

Tutti questi elementi concorrono a fare sì che i rapporti con le imprese committenti siano considerati talvolta squilibrati (in totale nel 36% dei casi, di cui il 7% giudica lo squilibrio eccessivo, cfr. Tabella 3.27) o, in altri casi, caratterizzati da condizioni ingiustificatamente gravose o discriminatorie (36% delle risposte a fronte di un altro 36% che risponde "Mai", cfr. Tabella 3.28) che portano a condizioni vessatorie di vario genere (ad esempio, l'incertezza dei costi fino al momento della presa visione del prodotto e successivamente alla stipula del contratto; abbassamento dei prezzi o prolungamento dei tempi di pagamento sostanzialmente arbitrari; richiesta di prezzi sempre più bassi per prestazioni ad alta specializzazione; l'imposizione di lavori sottocosto giocando sui preventivi).

**Tabella 3.23 «Si verificano interruzioni arbitrarie delle relazioni commerciali?»**

| | **Freq** (N=14) |
|---|---|
| Mai | 43% |
| Qualche volta | 36% |
| Quasi sempre | - |
| Sempre | - |

**Tabella 3.24 «Mediamente, entro quanto tempo dalla comunicazione dell'avvenuta esecuzione della prestazione sono effettuati i pagamenti?»**

| | Media | Dev Std |
|---|---|---|
| Giorni medi di pagamento | 64,44 | 21,86 |

**Tabella 3.25 «E' previsto nel contratto un termine per i pagamenti?»**

| | Media |
|---|---|
| Si | 71% |
| No | 14% |

**Tabella 3.26 «Questo termine è rispettato?»**

| | Media (N=14) |
|---|---|
| Quasi sempre | 50% |
| Raramente | 21% |
| Mai | - |
| Sempre | - |

**Tabella 3.27 «Come sono caratterizzati i rapporti con le imprese committenti?»**

| | Media (N=14) |
|---|---|
| Sono caratterizzati da un equilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci | 36% |
| Sono caratterizzati da un lieve squilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci | 29% |
| Sono caratterizzati da un eccessivo squilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci | 7% |

**Tabella 3.28 «Le imprese committenti impongono condizioni ingiustificatamente gravose o discriminatorie?»**

| | Media (N=14) |
|---|---|
| Mai | 36% |
| Qualche volta | 36% |
| Quasi sempre | - |
| Sempre | - |

Purtroppo, però, tutto ciò accade il più delle volte senza che venga intrapresa alcuna azione ma piuttosto limitandosi a semplici lamentele (36%, cfr. Tabella 3.29) o aprendo le porte ad accordi transattivi (14%), soprattutto perché il sistema legale italiano non appare in grado di garantire sufficientemente il fornitore che, a fronte di costi legali giudicati eccessivi (21%, cfr. Tabella 3.30) ha timore di non ricevere più commesse da parte dell'impresa committente con la quale pende la vertenza (14%).

**Tabella 3.29 «Come vi comportate a fronte di abusi da parte delle imprese committenti?»**

| | **Media** (N=14) |
|---|---|
| Non avete intrapreso alcuna azione e vi siete limitati a semplici lamentele | 36% |
| Avete raggiunto un accordo transattivi con reciproche concessioni rispetto alle pretese iniziali | 14% |
| Avete chiesto in giudizio la tutela dei vostri diritti | - |
| Avete fatto ricorso ad arbitrato | - |
| Avete fatto ricorso ad un Ufficio di conciliazione presso la Camera di Commercio | - |

**Tabella 3.30 «Se a fronte di abusi non avete intrapreso alcuna azione, ciò a cosa è stato dovuto?»**

| | **Media** (N=14) |
|---|---|
| Ai costi eccessivi da sostenere per le azioni legali | 21% |
| Al timore di non ricevere più commesse da parte dell'impresa committente con la quale pende la vertenza | 14% |
| Ad ignoranza dei diritti che la legge riconosce al subfornitore | 0% |
| Al timore di non ricevere più commesse da parte di altre imprese | - |

## 3.4. La visione del cliente

Dal punto di vista dell'azienda che acquista forniture, la maggiore differenza nella gestione dell'attività di *procurement* è quella tra la gestione degli acquisti di beni diretti (materie prime e beni che concorrono direttamente alla produzione, ad esempio, le barre di acciaio nell'industria meccanica) e indiretti (beni e servizi che

sono strumentali o di supporto alla produzione o al funzionamento dell'azienda,[4] ad esempio, macchinari, lubrificanti, parti di ricambio).

Gli acquisti di beni diretti riguardano in genere grandi quantità, sono molto frequenti, legati alle caratteristiche e agli usi del settore e hanno natura operativa: essere bravi nel comprare beni diretti è normalmente considerato parte del *business* di un'azienda. Gli acquisti di beni indiretti, invece, sono per quantità ridotte, con frequenze relativamente inferiori ai beni indiretti o comunque basse, hanno natura accessoria e importi bassi nel caso di MRO, o strategica e con importi alti nel caso di macchinari e beni strumentali. Le capacità nella gestione degli acquisti di beni indiretti è meno evidente e può comportare competenze diverse da quelle degli acquisti diretti. I beni diretti necessitano di conoscenze operative e di produzione. Gli acquisti di beni indiretti, invece, coprendo settori merceologici più eterogenei, hanno bisogno di conoscenze molto più variegate e di maggiore organizzazione ma permettono una migliore programmazione.

Per queste ragioni nell'analisi dei processi di *procurement* la differenza tra acquisti diretti e indiretti è stata molto marcata. Gli elementi emersi nei due ambiti hanno confermato questo approccio in modo piuttosto evidente. Pertanto, viene offerto come chiave interpretativa dal punto di vista del cliente.

In questo senso, la prima differenza si è evidenziata a livello di gestione degli acquisti. In termini di valore, gli acquisti diretti sono gestiti soprattutto con acquisti singoli (tra il 75% e il 100% del valore da circa il 50% degli intervistati, cfr. Figura 3.1). Subito dopo in ordine di importanza, con accordi quadro (tra il 75% e il 100% del valore da circa l'11% degli intervistati) e residualmente con altre forme (circa il 5%). Nessuno degli intervistati gestisce gli acquisti diretti con aste online o ha mai provato a farlo.

Gli acquisti indiretti, invece, pur mostrando un ordine delle preferenze orientato nello stesso modo (acquisti singoli, contratti quadro, altre forme), presentano accenti diversi. Gli acquisti singoli per la parte in valore più ampia (dal 75% al 100% del totale degli acquisti) nel 60% circa dei casi, mentre nella stessa classe in valore i contratti quadro sono utilizzati dal 6% degli intervistati e le forme diverse soltanto dal 3%. Al contrario di quanto accade per gli acquisti diretti, invece, vi sono aste online per l'acquisto di beni indiretti, anche se in valore hanno una distribuzione non regolare: nell'1% dei casi è trattata online una percentuale in valore superiore al 75% mentre un altro 1% ha effettuato in asta acquisti indiretti per un totale in valore inferiore al 25% del totale.

Questi risultati non sono particolarmente sorprendenti dal momento che tendono a rispecchiare la natura delle PMI intervistate che tendono a strutturare relativamente poco l'attività di acquisto, preferendo la flessibilità degli acquisti *spot* ai contratti quadro che sono più vincolanti ma anche più convenienti nel lungo periodo. E questa tendenza è rispecchiata fedelmente dal campione analizzato che, però, rispetto ad una situazione ideale, accentua questo aspetto negli acquisti diretti rispetto agli indiretti per i quali la maggiore dispersione dei fornitori incentiva ancora di più il ricorso ad acquisti singoli. Pur essendovi delle differenze settoriali, nel complesso una maggiore efficienza gestionale potrebbe essere raggiunta con una maggiore strutturazione della funzione acquisti.

[4] Fanno parte di questa categoria anche i cosiddetti acquisti di MRO (Maintenance Repair Operating), che sono pezzi di ricambio, servizi di manutenzione, etc.

**Figura 3.1 La gestione degli acquisti diretti**

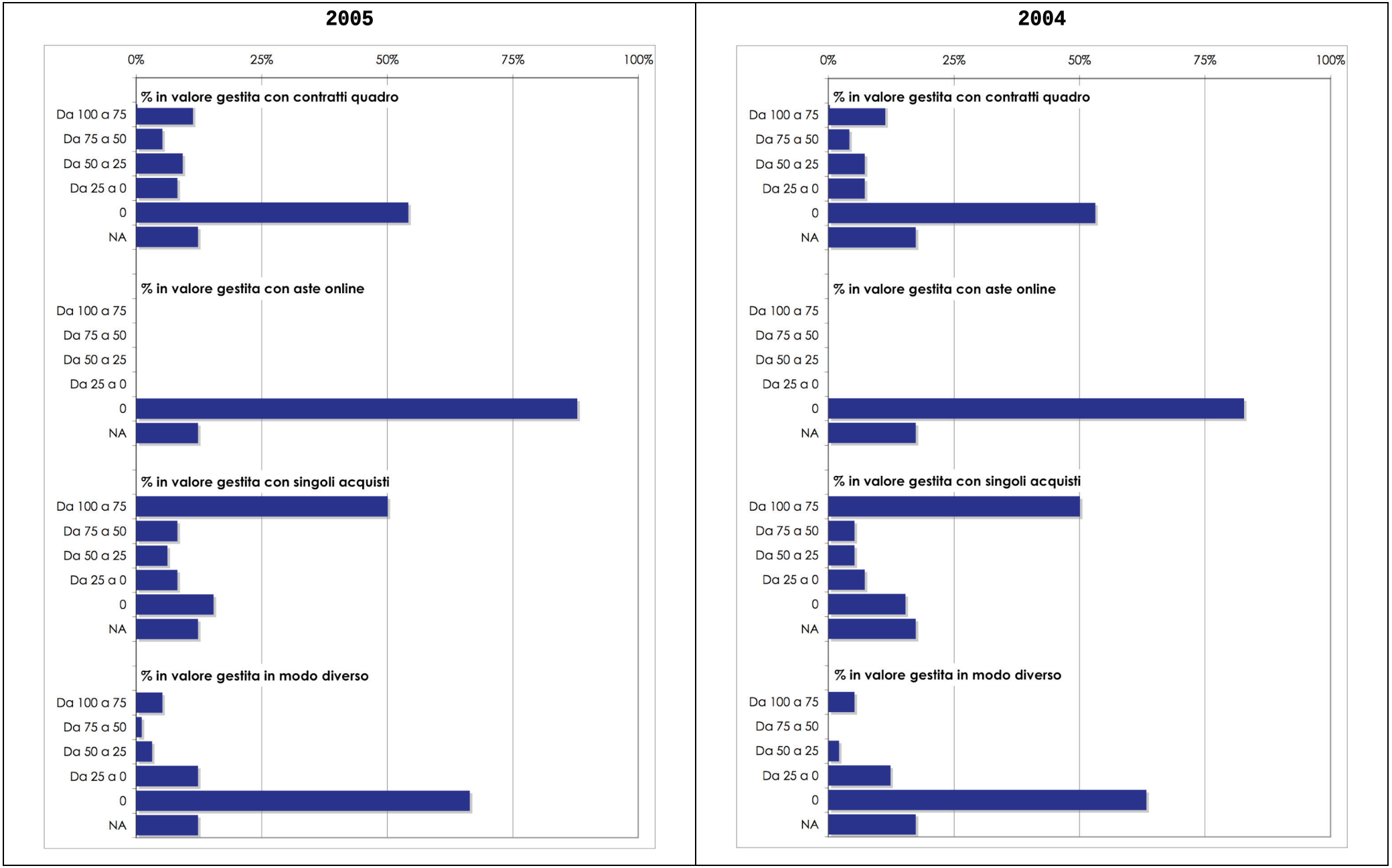
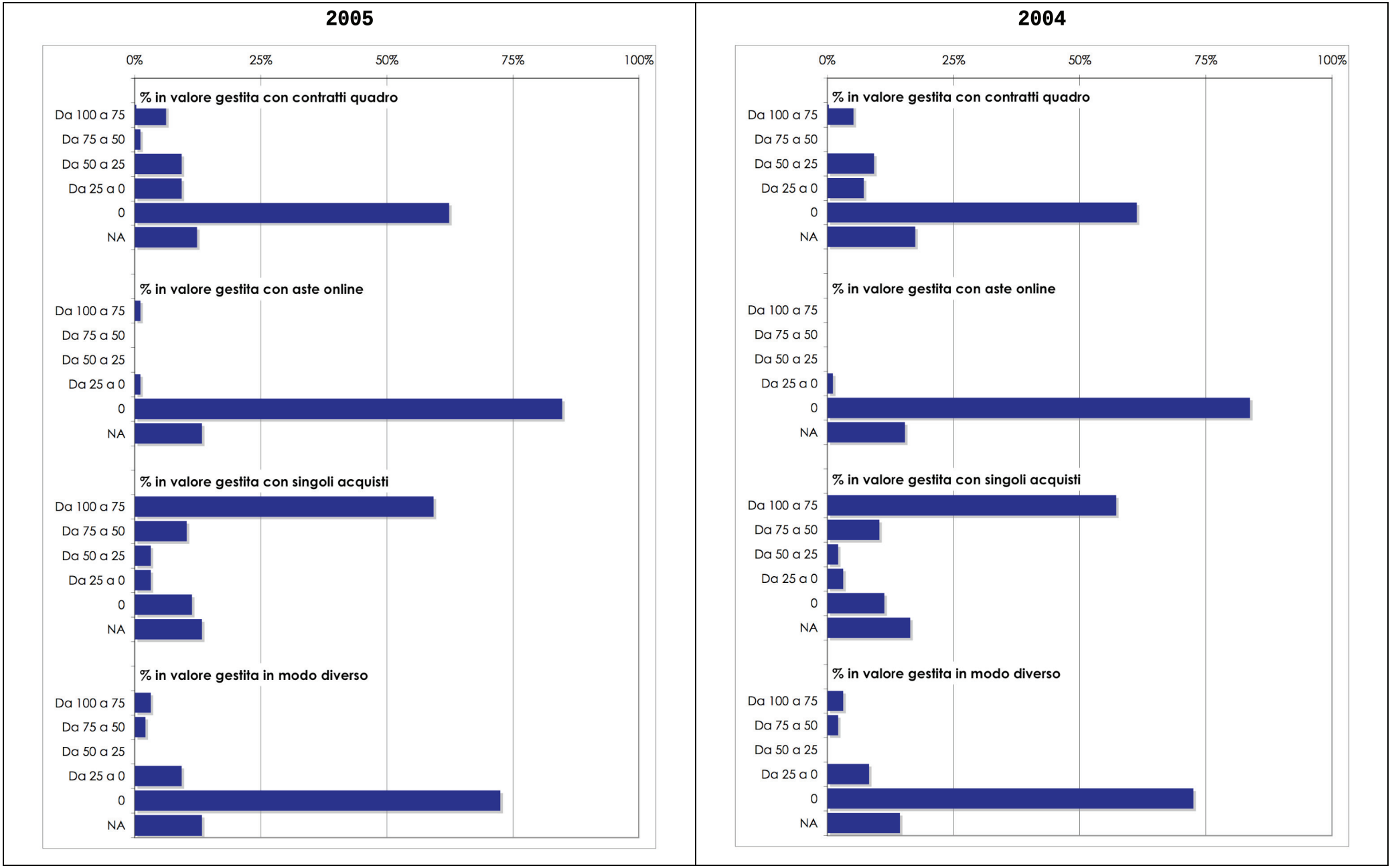


**Figura 3.2 La gestione degli acquisti indiretti**



La portata di queste differenze e della diversa struttura della funzione acquisti è riflessa anche dal numero di fornitori delle aziende. Per i diretti sono in media 33 (cfr. Tabella 3.31) mentre per gli indiretti 44, con una concentrazione verso i valori più bassi (rispettivamente il 60% ed il 56% dei rispondenti), rispecchiando un posizionamento specializzato all'interno di una filiera di fornitura. Per quanto riguarda, invece, il numero dei fornitori consultati mediamente per un acquisto, in media sono 2,73 per i diretti e 2,85 per gli indiretti (Tabella 3.32). Di questi rispettivamente in media 2,66 e 5,02 sono localizzati in provincia di Varese, con la media degli acquisti indiretti, tipicamente orientati ai mercati locali, fortemente influenzati dalla preferenza del ricorso a forniture locali.

**Tabella 3.31 «Quale è il numero dei vostri fornitori principali?»**

| | ACQUISTI DIRETTI | ACQUISTI INDIRETTI |
|---|---|---|
| **Media** | 33 | 44 |
| **Distribuzione %** | | |
| Più di 100 | 7% | 4% |
| Tra 99 e 50 | 8% | 7% |
| Tra 49 e 25 | 16% | 20% |
| Meno di 25 | 60% | 56% |
| 0 | 2% | 3% |
| NA | 6% | 9% |

**Tabella 3.32 «Quale è il numero dei vostri fornitori consultati mediamente per un acquisto?»**

| | ACQUISTI DIRETTI | | ACQUISTI INDIRETTI | |
|---|---|---|---|---|
| | **Totale** | Di cui in provincia di Varese | **Totale** | Di cui in provincia di Varese |
| **Media** | 2,73 | 2,66 | 2,85 | 5,02 |
| **Distribuzione %** | | | | |
| Più di 8 | 3% | 6% | 5% | 10% |
| Tra 7 e 4 | 9% | 9% | 3% | 10% |
| Tra 3 e 2 | 35% | 4% | 22% | 4% |
| Meno di 2 | 38% | 29% | 51% | 39% |
| 0 | 3% | 31% | 5% | 6% |
| NA | 12% | 21% | 13% | 31% |

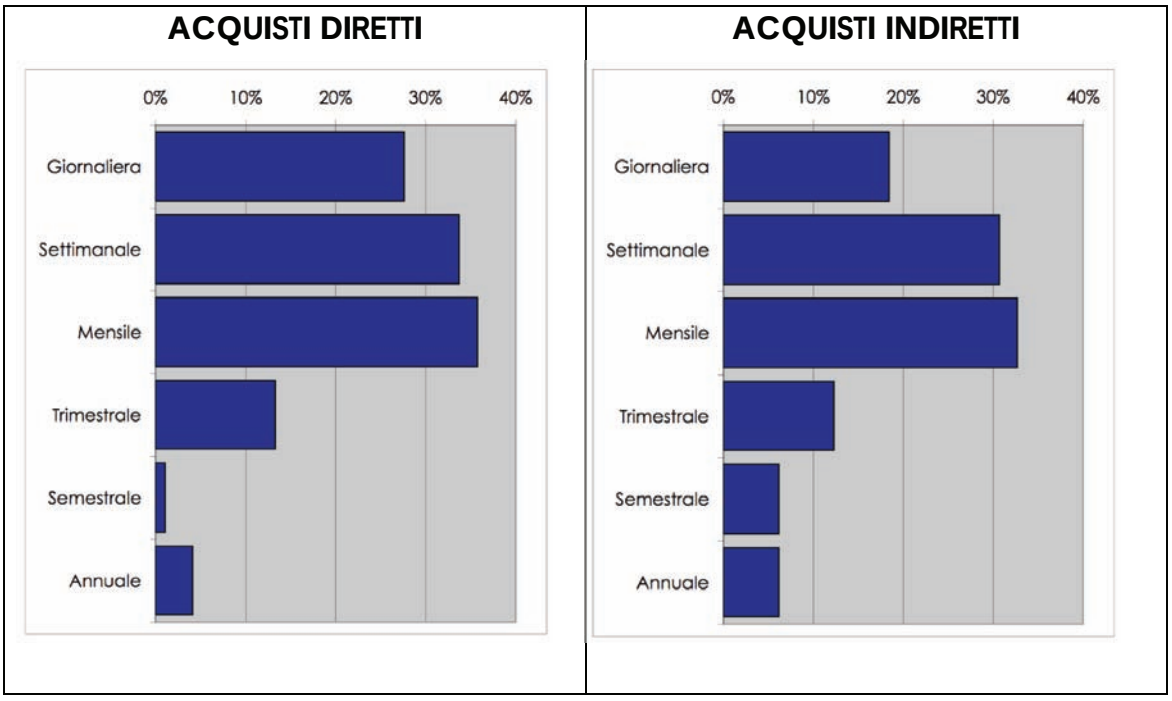
Il dato è rispecchiato dagli acquisti, che in media sono aggiudicati in provincia di Varese soltanto per il 20% del valore degli acquisti diretti (17% in termini di assegnazioni, cfr. Tabella 3.33) mentre per gli acquisti indiretti la media sale al 46% (45% in termini di assegnazioni).

**Tabella 3.33 «Che parte degli acquisti è effettuata nella provincia di Varese?»**

| | ACQUISTI DIRETTI NELLA PROVINCIA DI VARESE | | ACQUISTI INDIRETTI NELLA PROVINCIA DI VARESE | |
|---|---|---|---|---|
| | % degli acquisti in valore | % di assegnazione a fornitori della Provincia | % degli acquisti in valore | % di assegnazione a fornitori della Provincia |
| **Media** | 20% | 17% | 46% | 45% |
| **Distribuzione %** | | | | |
| Più di 8 | 5% | 5% | 17% | 17% |
| Tra 7 e 4 | 4% | 3% | 6% | 3% |
| Tra 3 e 2 | 8% | 6% | 10% | 10% |
| Meno di 2 | 22% | 17% | 13% | 10% |
| 0 | 30% | 33% | 11% | 13% |
| NA | 31% | 36% | 42% | 46% |

La programmazione degli acquisti è molto orientata al breve termine sia per gli acquisti diretti sia per quelli indiretti. Prevale la cadenza mensile, ma la sua frequenza cade a breve distanza da quella giornaliera. Per gli acquisti indiretti, invece, anche se tipicamente molto più programmabili, la distribuzione temporale delle attività di programmazione evidenzia un profilo simile ma un orizzonte temporale leggermente spostato in avanti (Figura 3.3).

**Figura 3.3 «La programmazione degli acquisti che cadenza segue prevalentemente?»**




Il potere negoziale che gli acquirenti di forniture ritengono di avere è nel complesso medio (Figura 3.4), influenzato soprattutto dall'impatto delle forniture sulla qualità o le prestazioni del prodotto finale. I volumi di acquisto ed il prezzo seguono subito dopo in ordine di importanza. I problemi di integrazione, invece, sono in una posizione inferiore e non tra gli elementi ritenuti più influenti.

Similmente, gli aspetti critici delle forniture vengono individuati nella caratteristiche tecniche delle forniture e nel prezzo di acquisto (Figura 3.5), seguiti subito dopo dal rispetto dei tempi di fornitura e, solo a distanza, dal grado di integrazione del fornitore. La vicinanza del venditore non è generalmente importante per i beni diretti, ma è molto più rilevante per gli indiretti.

**Figura 3.4 «Quale è il potere negoziale di chi compra (acquisti diretti)? Cosa lo influenza maggiormente?»**

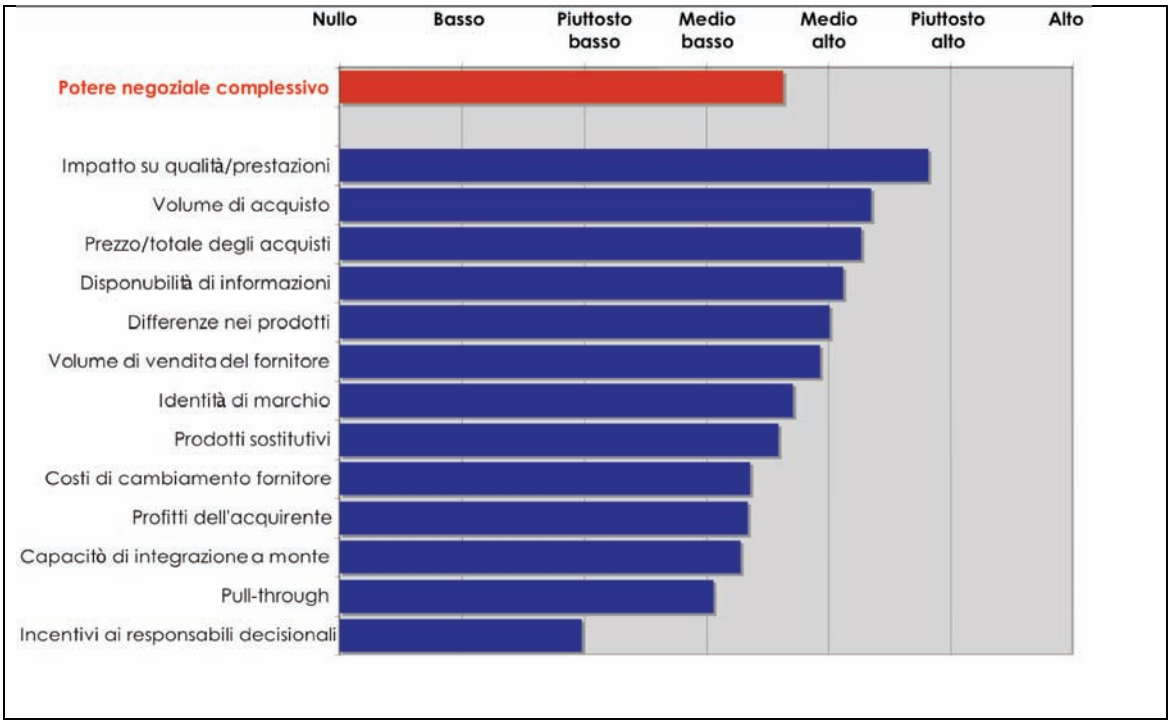
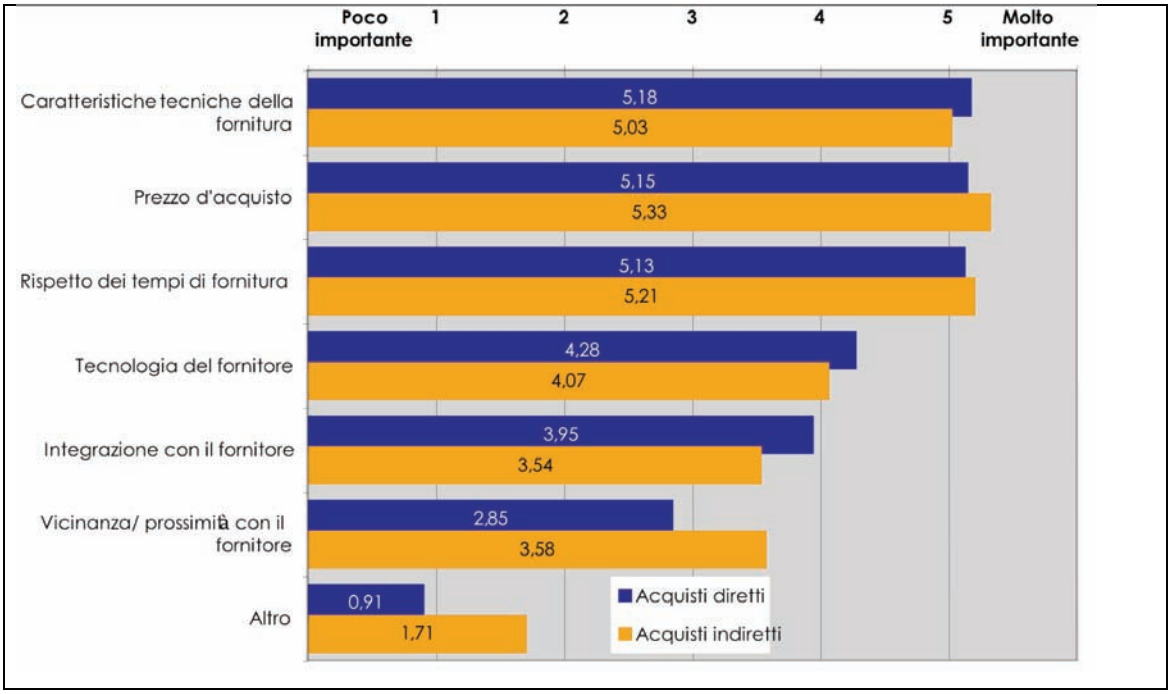



**Figura 3.5 «Quale è l'aspetto maggiormente critico nelle forniture?»**



Questo quadro è completato dal dato relativo alle forme di integrazione della *supply chain* (SCM) che interessa soltanto il 14% delle imprese e, all'interno di questo gruppetto, soltanto un ridotto numero di fornitori (meno di 4 nel 64% dei casi, cfr. Tabella 3.34) mentre il 21% ne ha tra 5 e 10 e il 14% più di 10. Le forme di integrazione riguardano principalmente il flusso della produzione (55%, cfr. Tabella 3.35), molto meno la previsione dell'andamento della domanda o della produzione. Quello riscontrato principalmente nella provincia di Varese è, quindi, un modello di integrazione molto limitato. Pur essendoci un elevato grado di specializzazione produttiva nel comparto manifatturiero varesotto, inserito all'interno di filiere produttive relativamente stabili, il sostrato imprenditoriale non ha sviluppato né forme diffuse né avanzate d'integrazione della filiera, preferendo un coordinamento di mercato che rispecchia modalità produttive e gestionali consolidate. Tutto ciò forse va a vantaggio dei margini, che nelle filiere integrate sono tipicamente più bassi seppure più stabili, anche se a scapito dell'efficienza e della programmabilità della produzione.

**Tabella 3.34 «Vi sono forme di *supply chain management* (SCM)? Con quanti fornitori?»**

| Vi sono forme di integrazione con i fornitori? | |
|---|---|
| | **%** |
| **NO** | 83% |
| **SI** | 14% |
| **NA** | 3% |

| Quanti sono i fornitori integrati | |
|---|---|
| Più di 10 | 14% |
| Da 10 a 5 | 21% |
| Da 4 a 2 | 57% |
| Almeno 1 | 7% |

**Tabella 3.35 «Se vi sono forme di integrazione, in merito a che aspetti?»**

| Aspetti della produzione integrati | % |
|---|---|
| Flusso di produzione reale | 55% |
| Andamento della domanda | 18% |
| Altro | 18% |
| Previsione di produzione | 9% |

Per quanto guarda le aste online, il ricorso all'*e-procurement* è limitato, come anticipato, agli acquisti indiretti e, all'interno dei questi, a casi abbastanza sporadici, gestiti dal buyer o dal responsabile di prodotto, che non sfociano in forme di partecipazione stabile ad alcun e-marketplace (Tabella 3.36). Un po' più diffusa è la partecipazione ad aste in vendita (6% degli intervistati, di cui il 3% partecipa in modo stabile ad un e-marketplace), segno che le filiere all'interno delle quali le aziende del varesotto sono collocate hanno già iniziato a recepire modalità gestionali negli acquisti che localmente si ha più difficoltà a recepire. La difficoltà, anche guardando ai profili che in azienda si dedicano a seguire queste aste (responsabile vendite, ma anche direttore generale e EDP), forse, risiede nel livello medio delle competenze dedicate alla funzione acquisti che non sembrano essere in condizioni di essere da sole pienamente autonome su questi temi.

**Tabella 3.36 «Avete partecipato ad aste online nell'ultimo anno?»**

| | Aste in acquisto | Aste in vendita |
|---|---|---|
| Si | 2% | 6% |
| NO | 97% | 93% |
| NA | 1% | 1% |
| **Se si, a quante?** | | |
| Più di 1 | - | 4% |
| Solo 1 | 2% | 2% |
| **Chi segue le aste?** | | |
| | buyer + responsabile prod.<br>responsabile del prodotto | responsabile vendite<br>direttore generale<br>commerciale / EDP<br>ufficio commerciale comm.<br>NA |
| **Partecipate stabilmente ad un e-marketplace?** | | |
| Si | - | 3% |
| NO | 99% | 95% |
| NA | 1% | 2% |

A rispecchiare questo quadro un po' generalizzato di sotto-strutturazione della funzione acquisti, dal campione emerge che la selezione dei fornitori avviene attraverso un processo prevalentemente non formale (54%, cfr. Tabella 3.37), generando una *vendor list* che non è aggiornata periodicamente (54% dei casi) se non in occasione di rapporti commerciali (62%).

Forse come misura per controbilanciare rapporti di fornitura che non sembrano strutturati in forme stabili, la richiesta di certificazioni è abbastanza diffusa e riguarda il 52% dei casi. In prevalenza riguarda la certificazione ISO 9000 (46%), ma ne sono richieste anche altre (18%). Un ristretto gruppo (6%), invece, certifica i fornitori in modo autonomo.

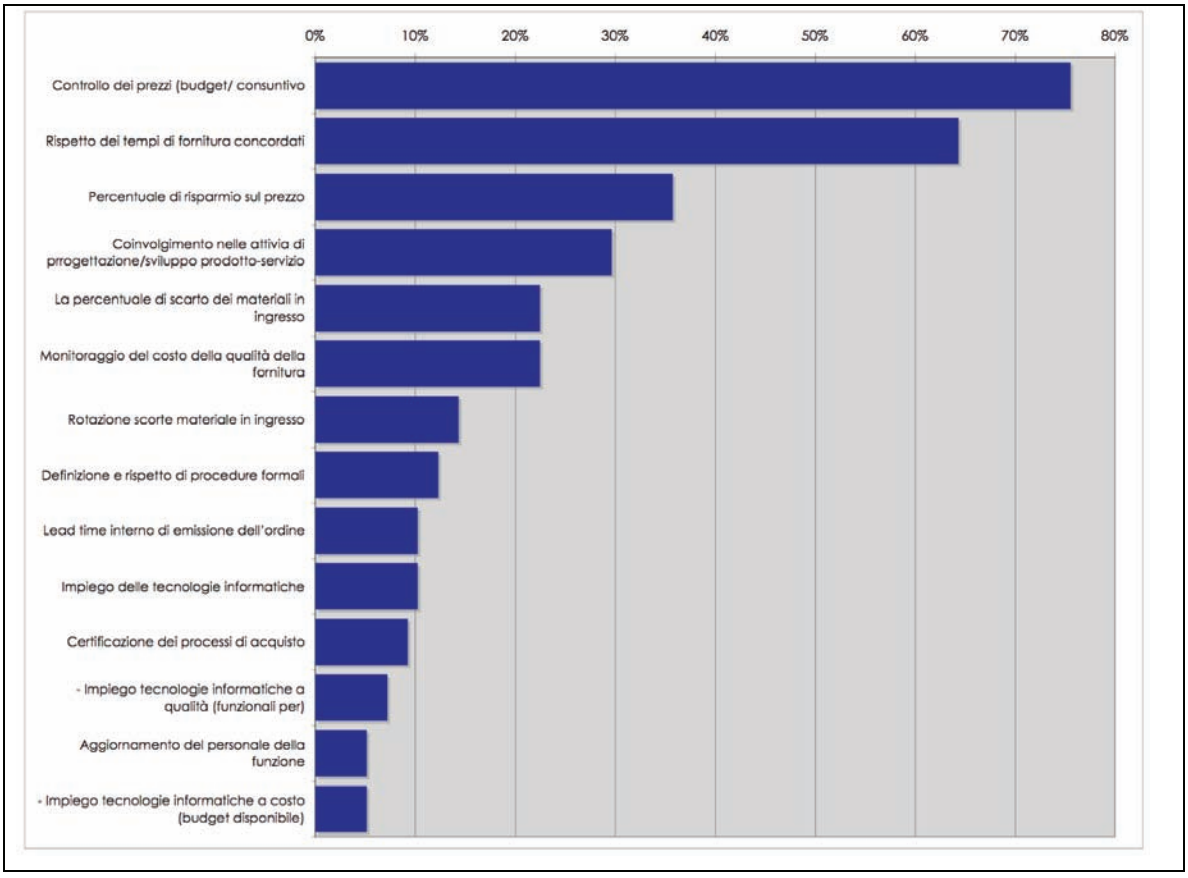
In conclusione, i fattori critici per il funzionamento degli acquisti sono più legati al rispetto dei budget di prezzo e dei tempi di fornitura (rispettivamente 75% e 64% delle risposte, cfr. Figura 3.6) che non a fattori legati a forme di integrazione come il coinvolgimento nella progettazione/sviluppo del servizio o altri compiti che legano la funzione in modo più stretto con la produzione (monitoraggio del costo della qualità della fornitura, livello di rotazione delle scorte, etc.).

Non sorprende, quindi, che l'impiego della tecnologia (10%) e l'aggiornamento del personale (5%) rivestano un ruolo del tutto marginale nell'economia del ruolo prevalentemente riservato alla funzione acquisti.

**Tabella 3.37 «Come avviene la selezione della lista fornitori?»**

| **È un processo formale** | **%** |
|---|---|
| Processo formale | 39% |
| Processo non formale | 54% |
| **Periodicità dell'aggiornamento della lista** | |
| Annualmente | 32% |
| Semestralmente | 9% |
| Più di frequente | 5% |
| Non esiste periodicità | 54% |
| **Aggiornamento delle liste fornitori sulla base di** | |
| Relazioni | 32% |
| Rapporti commerciali | 62% |
| Database specializzati | 10% |
| Altro | 9% |
| **Sono richieste certificazioni ai vostri fornitori?** | |
| SI | 52% |
| NO | 23% |
| Non rispondono | 24% |
| ***Se sono richieste certificazioni, quali?*** | |
| Rilasciate da voi | 6% |
| Rilasciate da entità terze specializzate | 18% |
| ISO 9000 | 46% |

**Figura 3.6 I fattori critici per la funzione acquisti**



## 3.5. L'organizzazione e il personale

Come sono organizzati i processi di acquisto e di fornitura della provincia? Quali le competenze, le figure professionali rilevanti? Quanto sono disponibili sul territorio? Sono alcune delle domande cui tende a rispondere la rilevazione quantitativa di questa sezione.

### *3.5.1. La funzione acquisti: esistenza, assetto organizzativo, ruoli, grado di integrazione inter-organizzativa*

Nelle aziende del campione la funzione acquisti ha una autonomia relativamente modesta: solo nel 31,1% dei casi è una unità organizzativa dedicata (separata) con un suo responsabile. Normalmente la responsabilità della funzione è delegata ad altri ruoli di responsabilità per quanto riguarda gli aspetti decisionali, e all'utilizzo di impiegati di altre funzioni con riferimento alle attività più operative (emissione ordine di acquisto, monitoraggio operativo del fornitore e delle consegne, ecc.).

Quando esiste una funzione acquisti specializzata il numero di addetti medio è di circa 3 persone, con qualche punta fino a circa 10: tale numero è rimasto stabile negli anni dal 2004 al 2006 come indicato in Tabella 3.38.

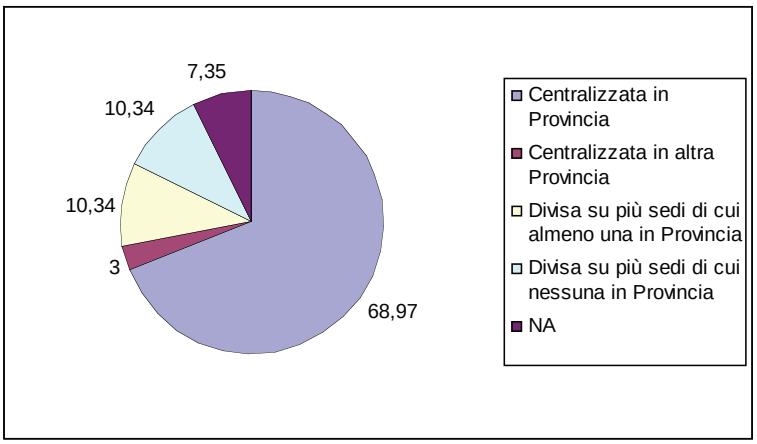
La funzione specializzata è fisicamente presente nel territorio della provincia di Varese nel 69% dei casi: in circa il 10% delle aziende è divisa su più sedi o con almeno una presente in provincia o fuori dalla stessa (Figura 3.7).

La funzione non è una di quelle che sono state totalmente od in parte esternalizzate: il fatto che logisticamente la funzione possa essere in più sedi e/o fuori dalla provincia di Varese può dipendere da scelte di prossimità presso le sedi produttive/commerciali/amministrative o dall'appartenenza dell'unità in provincia ad impresa con sede principale extra territorio e con una funzione centralizzata altrove. Infatti, il 40% delle aziende del campione non sono unità strettamente locali.

**Tabella 3.38 «Quante persone lavorano e hanno lavorato nella funzione acquisti?»**

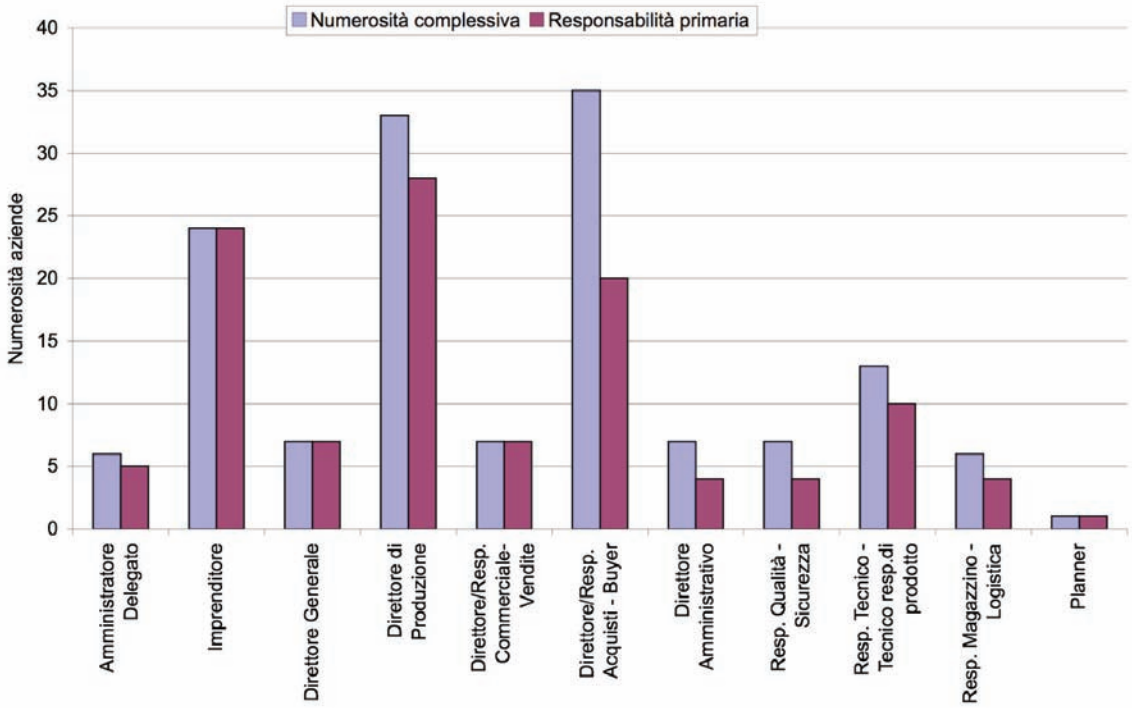
| | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|
| Numero medio addetti acquisti | 2,90 | 2,90 | 2,96 |
| Scarto quadratico | 2,65 | 2,56 | 2,69 |

**Figura 3.7 «La funzione acquisti separata dove è logisticamente localizzata?»**




La maggioranza delle aziende non ha invece una funzione acquisti separata, ossia una unità organizzativa autonoma, ma sono altri i responsabili degli acquisti: la natura di PMI della media delle aziende del territorio fa sì che sia l'imprenditore o l'amministratore delegato (peraltro poco presente, come figura a sé, nelle strutture organizzative delle aziende del territorio) ad occuparsi direttamente della materia, che spesso rappresenta una delle leve strategiche fondamentali. In subordine sono la direzione produttiva o tecnica ad occuparsi delle scelte decisionali mentre il buyer, che appare come una figura rilevante, in realtà è in subordine rispetto ai ruoli suddetti, essendo principalmente addetto all'esecuzione operativa di decisioni prese da altri. Questa situazione viene illustrata in Figura 3.8.

**Figura 3.8 «Quali le tre figure professionali essenziali per gli acquisti?»**




Se si considera complessivamente il coinvolgimento nelle attività degli acquisti delle varie figure professionali, il responsabile della funzione e/o il buyer

appaiono come gli attori maggiormente interessati. Tuttavia, in termini di coinvolgimento primario, inteso come figura maggiormente rilevante in termini decisionali, imprenditore e direttore di produzione assumono il ruolo di attore principale.

In quasi un terzo dei casi (31 aziende) può essere critica per il business la prossimità della azienda e degli acquisti con il fornitore anche se questo fattore non si riconduce poi a meccanismi di integrazione operativa (di tipo Supply Chain Management) con il medesimo: solo il 14% dichiara infatti l'integrazione come variabile cruciale; il numero medio di fornitori, in questi casi integrati, è di circa 7; dei 7 mediamente solo 1, 5 è nella provincia di Varese (Tabella 3.39).

**Tabella 3.39 «Integrazione in logica SCM»**

| Variabile d'analisi dell'importanza dell'integrazione con i fornitori | Valore medio (min a, max 6) -% | Scarto quadratico |
|---|---|---|
| Importanza dichiarata dell'integrazione con il fornitore | 3,95 | 0,35 |
| Esistenza di soluzioni SCM formali | 14% | 0,1 |
| Numero medio di fornitori integrati | 6,71 | 8,39 |
| Numero medio fornitori integrati/totale fornitori[1] | 20% | |
| Numero medio fornitori integrati in provincia | 1,46 | 4,11 |

[1] Il valore è puramente indicativo data la notevole variabilità nel numero di fornitori totale che va dal valore medio di circa 33 ad una punta massimo di 2056

### *3.5.2. Il personale: responsabilità, conoscenze, capacità, necessità formative*

Al paragrafo precedente si è visto quali sono i ruoli maggiormente coinvolti nelle decisioni riguardanti gli acquisti e nell'esecuzione delle conseguenti attività operative.

Nello specifico le responsabilità principali dichiarate per ciascun ruolo professionale sono riportate in Tabella 3.40.

**Tabella 3.40 «Responsabilità delle figure professionali coinvolte negli acquisti»**

| Figura professionale | Motivazione dell'importanza/ coinvolgimento | Responsabilità principali |
|---|---|---|
| Amministratore Delegato | Decisore | Supervisiona acquisti, seleziona i fornitori |
| Imprenditore | Ha visione del business. Ha capacità di valutazione. Valuta gli investimenti. Ha competenze tecniche | Svolge attività commerciale in genere |

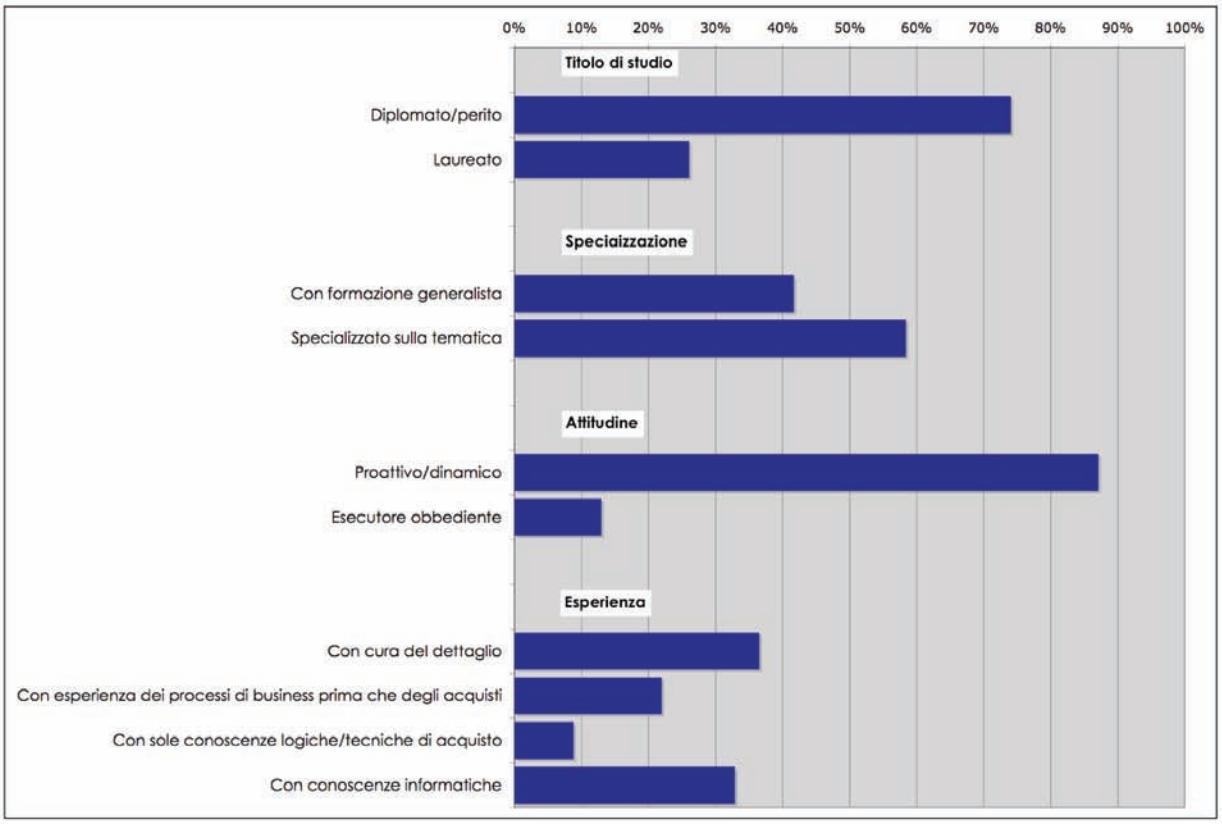
| | | |
|---|---|---|
| Direttore Generale | Visione generale del mercato | Propone e approva acquisti |
| Direttore di Produzione | Conoscenza processo produttivo che ha una elevata incidenza nella definizione del prezzo di vendita. Ha competenze tecniche utili per la definizione delle specifiche di acquisto | Programma la produzione, gestisce il reparto. Verifica i problemi di fornitura. Definisce strategie di fornitura e i contratti |
| Direttore/Resp. Commerciale-Vendite | Ha capacità di valutazione dei costi | Mantenere i rapporti/ acquisire clienti |
| Direttore/Resp. Acquisti – Buyer | Competenze specifiche. Può portare valore aggiunto nell'attività aziendale. Ha forza contrattuale. Ha conoscenza dei fornitori. È motivato sulla riduzione dei costi | Gestione ordini materie prime. Approvvigionamento per i siti produttivi. Definizione delle politiche di acquisto. Coordinamento acquisti di gruppo. Contrattazione |
| Direttore Amministrativo | Collaboratore diretto dell'Amministratore unico, della proprietà | Definisce la politica finanziaria, amministrativa e commerciale dell'azienda |
| Resp. Qualità - Sicurezza | Conosce le specifiche tecniche relative alle problematiche di sicurezza | Acquisti e gestione ordini. Monitoraggio qualità in/out |
| Resp. Tecnico - Tecnico resp.di prodotto | Sceglie per il prodotto | Controllo tecnico qualitativo |
| Resp. Magazzino - Logistica | Specifiche per i materiali | Gestione ottimale del magazzino |
| Planner | E' responsabile dell'efficace utilizzo degli asset | Definisce tempi e metodi |

Il quadro che ne risulta è molto frammentato e composito: risente evidentemente delle specificità di ciascuna realtà aziendale, in un contesto in cui la PMI tende a caratterizzarsi anche su questo tema con scelte personali ed originali. Il dato comune rimane quello del governo diretto sugli acquisti da parte della proprietà e dei suoi diretti delegati, più che dello specifico specialista.

Uno degli obiettivi dell'indagine era quello di verificare la possibilità di uno sviluppo della formazione e professionalizzazione nell'ambito della problematica degli acquisti e delle forniture.

Alle domande relative alle caratteristiche che dovrebbe possedere il candidato ideale il quadro risultante è piuttosto al ribasso. Deve possedere un diploma di scuola superiore, sono poco ricercati i laureati (Figura 3.9). Proattivo (80,4%) piuttosto che solo obbediente esecutore (12%) e con cura del dettaglio (54%). Circa il 10% delle aziende rispondenti lo richiede generalista mentre il 16,5% lo vorrebbe già specializzato sulla tematica. Il generalismo si sostanzia concretamente nel fatto che il 32,6% delle aziende ritiene che debba avere conoscenze dei processi di business prima ancora che del processo degli acquisti.

**Figura 3.9 «Il profilo del candidato ideale»**




Le conoscenze informatiche sono di interesse per il 49% delle aziende del campione. Su fronte della conoscenza linguistica, rispetto alle lingue più diffuse la situazione è riportata nella Figura 3.10.

Qualche azienda (5% del campione) segnala la necessità di conoscere il cinese/mandarino e il russo, segnale ancora debole ma esistente della richiesta di conoscenze utili per l'internazionalizzazione verso paesi "emergenti".

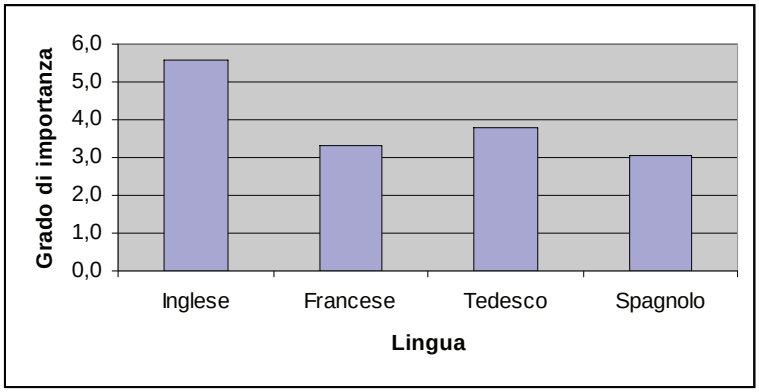
Accanto alla ricerca esterna alla azienda del personale più adatto a svolgere compiti d'acquisto, si affianca l'attività di sviluppo del personale interno in carico.

Gli investimenti formativi sulle tematiche legate agli acquisti, per le persone della funzione o comunque di coloro che se ne occupano, sono, nell'ultimo anno, in genere molto modesti: solo il 13,5% delle aziende dichiara di effettuarli, con una spesa media di circa 5.833 Euro dedicata a 2 addetti, per un totale di circa 12,5 giornate all'anno. Gli argomenti affrontati, molto frammentati, spaziano dalla

lingua inglese, a studi di mercato internazionale, budget/indici professionali, supply chain, aspetti legali, negoziazione e stipula di contratti quadro, sicurezza e sistemi informativi.

In rari casi l'investimento ha beneficiato di contributi pubblici (circa l'11% della spesa).

**Figura 3.10 «Candidato ideale: conoscenze linguistiche»**




### *3.5.3. Criticità esplicite*

Alla domanda generale di quali siano i fattori critici per la funzione degli acquisti, gli aspetti riguardanti il personale non sembrano rientrare tra quelli maggiormente considerati (cfr. la Figura 3.6 al paragrafo 3.4). Solo il 5,5% delle aziende segnala infatti come rilevante "la formazione del personale della funzione": ciò rinforza il segnale di una non particolare ansia nei confronti delle competenze indispensabili per l'attività degli acquisti già emersa con riferimento agli investimenti in formazione e alle conoscenze del candidato ideale.

### *3.5.4. Una sintesi degli aspetti organizzativi e del personale*

Il quadro che emerge dai dati rilevati prefigura una situazione organizzativa così definibile:

- la rilevanza dei processi di acquisto nelle aziende della provincia è tale da essere in genere di responsabilità diretta della proprietà e del management di alto livello delle aziende (imprenditore, amministratore delegato anzitutto);
- la caratteristica da PMI della azienda media della provincia fa sì che non si rilevino strutture organizzative particolarmente complesse e ciò, unitamente al fattore precedente, non porta a istituire un'apposita e sufficientemente autonoma unità organizzativa (funzione acquisti) con compiti strategico/tattici; laddove si rileva una specifica unità, questa svolge attività puramente esecutiva;
- pur dichiarando l'importanza di essere integrati con i propri fornitori, questa sembra ancora avvenire con modalità molto tradizionali, attraverso il contatto diretto, spesso verbale, piuttosto che con sistemi avanzati, tecnologici oltre che organizzativi: ciò può rappresentare, dal punto di vista strettamente organizzativo, un ulteriore elemento

vincolante lo sviluppo di strutture e di professionalità specializzate sull'argomento acquisti;
- non è possibile definire un profilo di responsabilità e competenze generalizzabile per chi si occupa degli acquisti, ma ogni azienda sembra avere modelli differenti, probabilmente specifici per il proprio business;
- laddove esistono strutture, anche solo operative, dedicate, queste sono di piccole dimensioni e poco formate sui temi avanzati della problematica; la logica dell'accentramento decisionale in materia pare fare ritenere sufficiente la preparazione specifica del personale;
- il futuro del personale della funzione acquisti non sembra molto differente rispetto alla situazione attuale, se non nel senso di una maggiore padronanza di lingue internazionali: preparazione scolastica di livello medio, conoscenze generali del business;
- la richiesta di personale proattivo e generalista, ma non formato sulla funzione specifica, sembra andare nella direzione di avere persone potenzialmente utilizzabili anche in altri ambiti di attività piuttosto che segnalare l'intenzione di specializzare, magari delegando, una funzione evidentemente ritenuta troppo delicata, per varie ragioni, per poter essere decentrata in qualche forma.

## 3.6. I sistemi informativi e la tecnologia

L'ultimo decennio ha visto l'esplosione dell'impiego delle tecnologie con il concretizzarsi delle potenzialità che queste avevano espresso tra la fine degli anni ottanta e la prima metà degli anni novanta dello scorso secolo.

Con riferimento ai processi di acquisto e di fornitura sono tre i filoni applicativi che sono stati resi usufruibili:

- sistemi per la gestione dell'intera catena di fornitura, solitamente denominati SCM (*supply chain management*), capaci di integrare dal punto di vista informativo l'azienda, a monte con i propri fornitori e a valle con i clienti;
- sistemi per l'acquisto diretto o per la partecipazione a gare ed aste, basati su tecnologie web e sull'impiego della rete internet, capaci di rendere maggiormente trasparenti i processi relativi, di rendere spesso più efficaci (nel senso della reperibilità del bene ricercato) e sicuramente più efficienti molte delle attività di acquisto e fornitura;
- sistemi per le attività più gestionali e basate su documentazione varia e sullo scambio delle informazioni, a volte anche estemporanee, quali i sistemi d'office automation e di groupware.

Di questa disponibilità di soluzioni e funzionalità ne hanno beneficiato soprattutto le medio grandi imprese, e in molti casi anche le PMI nel mondo.

Di seguito viene descritta la situazione delle imprese della provincia di Varese.

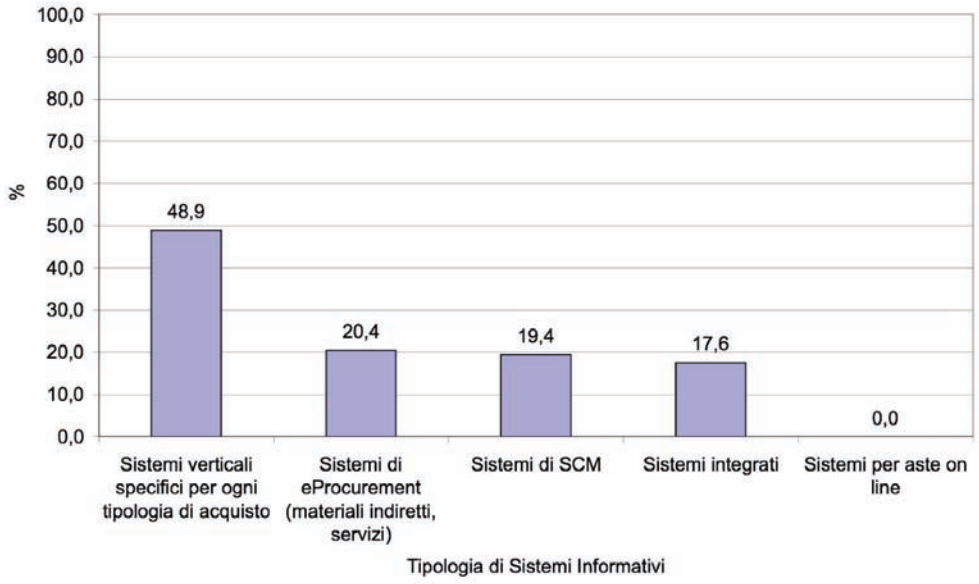
### *3.6.1. Tipologie di sistemi informativi*

Un primo dato, di ordine generale, sull'impiego delle tecnologie è relativo all'impiego sia della rete che dello strumento più diffuso di comunicazione quale

la posta elettronica. L'87,5% delle aziende ha un proprio sito Internet mentre il 98,9% utilizza un sistema di posta elettronica. Questo dato segnala semplicemente che si deve dare ormai per acquisita la realtà dell'utilizzo degli strumenti base per comunicare a livello intra/inter-organizzativo fra attori di un sistema moderno di relazioni di business; nulla segnala, invece, sulla qualità delle relazioni e sulla "profondità" operativa delle stesse.

Maggiore interesse riveste invece l'analisi della strumentazione specifica per i processi di acquisto e fornitura. I sistemi informativi più diffusi sono di tipo verticale (41,8%), cioè sistemi appositamente concepiti con funzionalità solo per l'acquisto, spesso non integrabili con altri sistemi cosa che rende poco agevole l'attivazione delle logiche di integrazione nell'ambito della SCM. L'impiego di sistemi integrati nativi (ERP[5]) è ancora poco diffuso (circa 17,5%) così come quelli di sistemi specifici di acquisto basati sull'utilizzo di Internet (eProcurement, 20,4%). Circa un quinto delle aziende possiede sistemi di SCM (19,4%). Tutte queste categorie rientrano nel gruppo di tecnologie usate o potenzialmente usabili in ambito SCM (Figura 3.11).

**Figura 3.11 «I sistemi informativi utilizzati per i processi di acquisto»**




Non vi è utilizzo di sistemi on line a base d'asta per l'acquisto (si registra infatti un solo caso).

Le funzionalità più sfruttate nei sistemi di eProcurement (Figura 3.12) sono quelle base di ricerca e valutazione dei fornitori (27%) e gestione base dei cataloghi (10%), nonché di gestione operativa delle offerte (24,3%). Praticamente non utilizzate quelle più avanzate di tipo decisionale (analisi dello *spending*) ed operativo (gestione aste/gare).

[5] I sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), dei quali il più conosciuto è il tedesco SAP, sono soluzioni informatiche che integrano, o cercano di integrare, all'interno di un unico sistema tutte le informazioni e i processi di un'organizzazione.

Anche nei sistemi SCM le funzionalità di maggiore impiego sono quelle di pianificazione e programmazione degli acquisti e di gestione dell'ordine (per entrambi 25,7%). La scarsa integrazione organizzativa, già evidenziatasi, con i fornitori, fa però presupporre che tali funzionalità siano più sfruttate per impostare e gestire internamente il lavoro che non per operare in senso stretto fra aziende. I sistemi non sono praticamente impiegati per svolgere attività logistiche e soprattutto per monitorare l'andamento delle relazioni. Difficile capire cosa ciò significhi: bassa complessità logistica e quindi irrilevante necessità di integrazione operativa? Ridotta numerosità sia di fornitori che di materiale da gestire e quindi controllo "a vista"?

**Figura 3.12 «Le funzionalità utilizzate nei sistemi di eProcurement»**

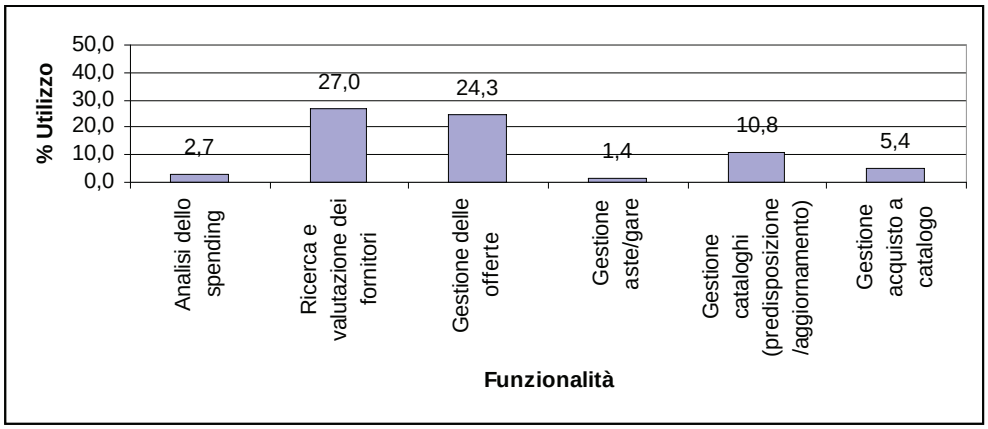
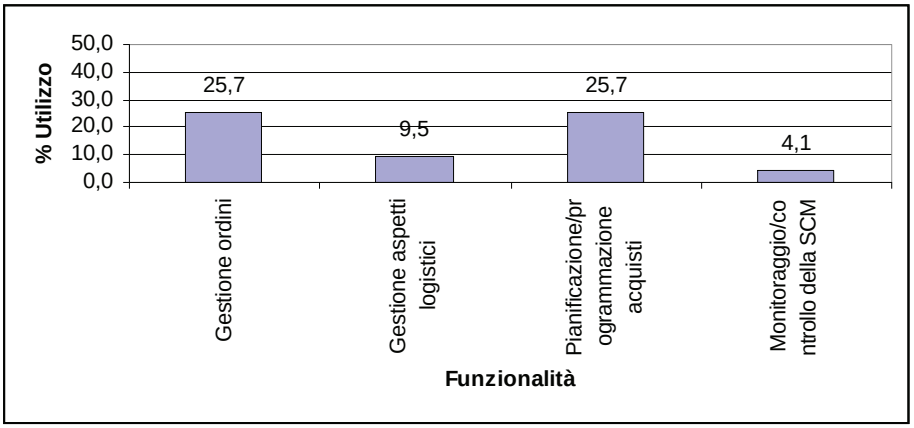
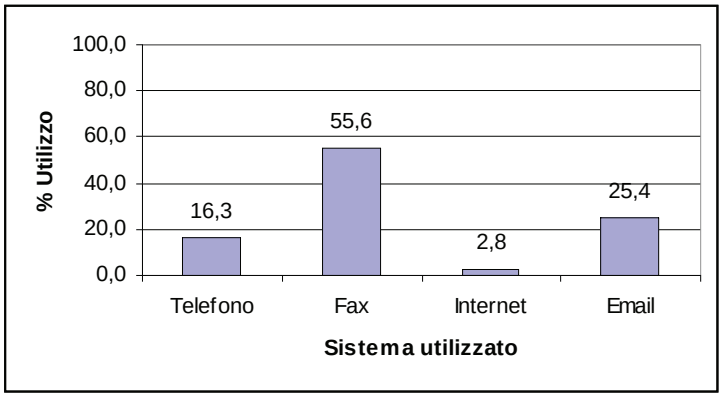



**Figura 3.13 «Le funzionalità utilizzate nei sistemi di SCM»**



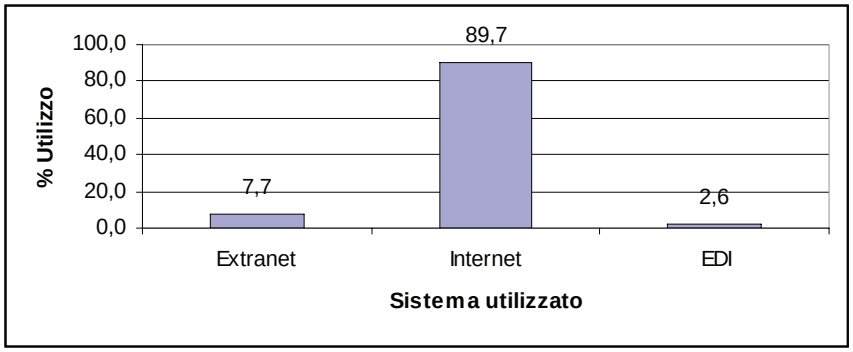

La logica di processi di acquisto/fornitura *non-ICT-based* emerge anche considerando altre variabili d'analisi. L'invio dell'ordine al fornitore avviene ancora in gran parte con strumenti tradizionali (55,6% via fax, 16,3% via telefono): qualcuno visita direttamente i fornitori o utilizza la posta normale. Il 25,4% utilizza la posta elettronica (Figura 3.14).

**Figura 3.14 «I sistemi informativi utilizzati per l'invio dell'ordine ai fornitori»**




Nell'area applicativa *web based*, lo scambio e l'elaborazione di dati di interesse di cliente/fornitore avviene attraverso Internet, strumento generico a definire probabilmente l'impiego della email. Quasi inesistenti le applicazioni formali e strutturate di tipo Extranet (7,7%) ed EDI[6] (2,6%), a riprova di relazioni anche operative destrutturate e non automatizzate.

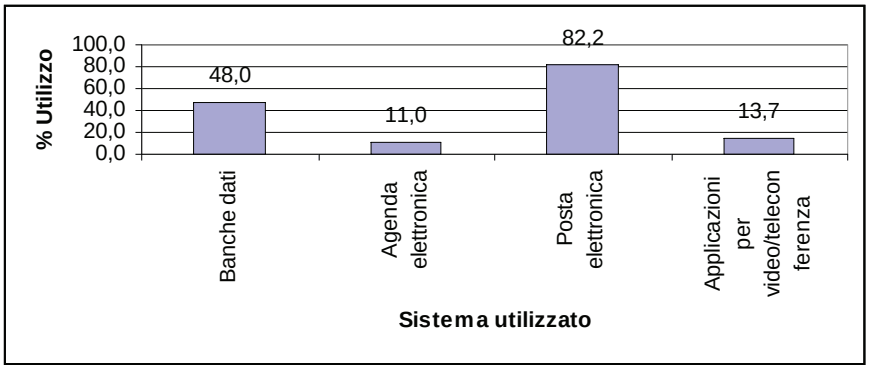
**Figura 3.15 «I sistemi informativi utilizzati per scambiare/elaborare dati tra le imprese»**




Come per molti altri processi aziendali anche nell'area degli acquisti si svolgono attività varie di tipo destrutturato fra i diversi attori del processo, che possono beneficiare dei cosiddetti strumenti groupware (Figura 3.16). Nelle aziende della provincia è ancora la posta elettronica a costituire lo strumento principe (82,2%) seguito dalle banche dati (48%), in particolare quelle interne (38,4%), evidentemente impiegate per condividere dati ed informazioni.

[6] L'EDI (Electronic Data Interchange) è un insieme di standard per strutturare informazioni da scambiare elettronicamente tra diverse aziende o all'interno di una stessa. Questi standard definiscono strutture di dati che permettono di sostituire documenti come, per esempio, ordini di acquisto per automatizzare il processo di fornitura, fatture, etc..

**Figura 3.16 «I sistemi informativi utilizzati per le attività dei gruppi di lavoro»**




## *3.6.2. Logiche di acquisizione e gestione della tecnologia*

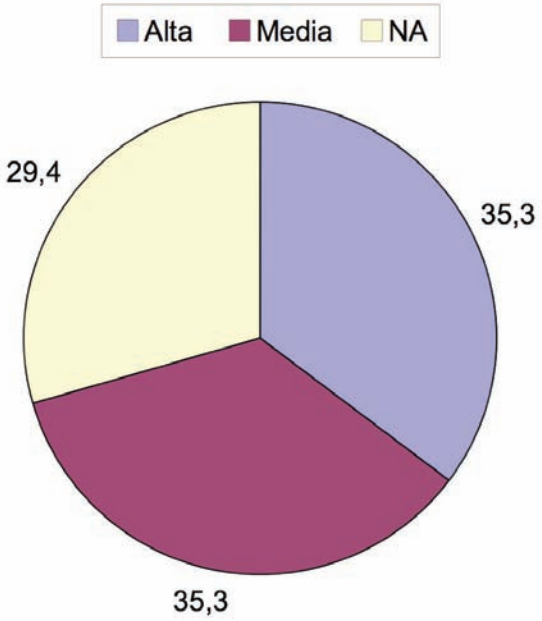
Il 54,7% delle aziende dell'intero campione (il 63,8% se si considerano le sole aziende della domanda) utilizzano una qualche forma di esternalizzazione delle proprie varie attività.

I sistemi informativi sono spesso una delle funzioni aziendali che maggiormente utilizzano l'outsourcing e che, parzialmente o completamente, sono oggetto di esternalizzazione. Il 17,3% delle aziende esternalizza attività di progettazione e gestione dei sistemi (in generale, quindi non specificatamente utilizzati per gli acquisti).

A seconda del tipo di business del settore/comparto di appartenenza le varie attività aziendali giocano un ruolo più o meno rilevante.

Con riferimento ai sistemi informativi, e per coloro che utilizzano l'outsourcing, tale importanza è indicata in Figura 3.17.

**Figura 3.17 «Rilevanza dei sistemi informativi per le aziende che li esternalizzano»**

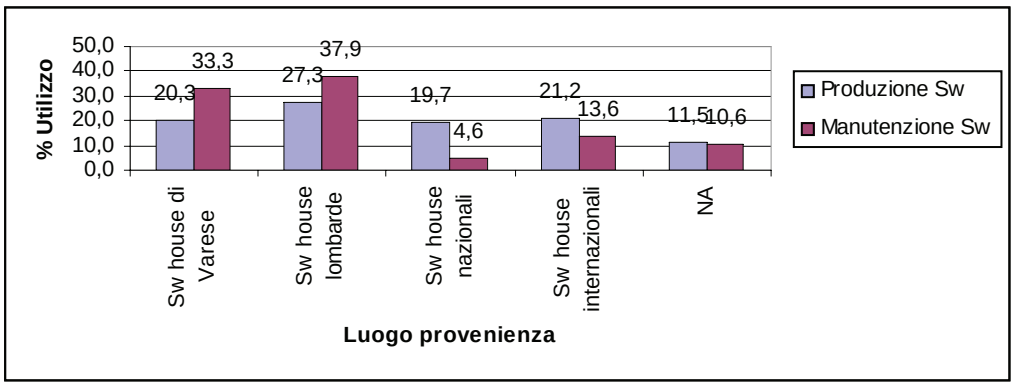


In generale, la tecnologia viene ritenuta di elevata importanza in queste aziende e le attività che la riguardano è esternalizzata.

Nel 26,92% dei casi di aziende che utilizzano l'outsourcing (il 4,5% rispetto all'intero campione) il fornitore è localizzato in provincia, e solo il 31,4% delle aziende ritiene il fornitore adeguato ai suoi bisogni: chi è critico, tuttavia, non esplicita chiaramente le ragioni della insoddisfazione.

Nello specifico dei processi di acquisto, la situazione dell'acquisizione e la gestione del software è illustrata nella Figura 3.18.

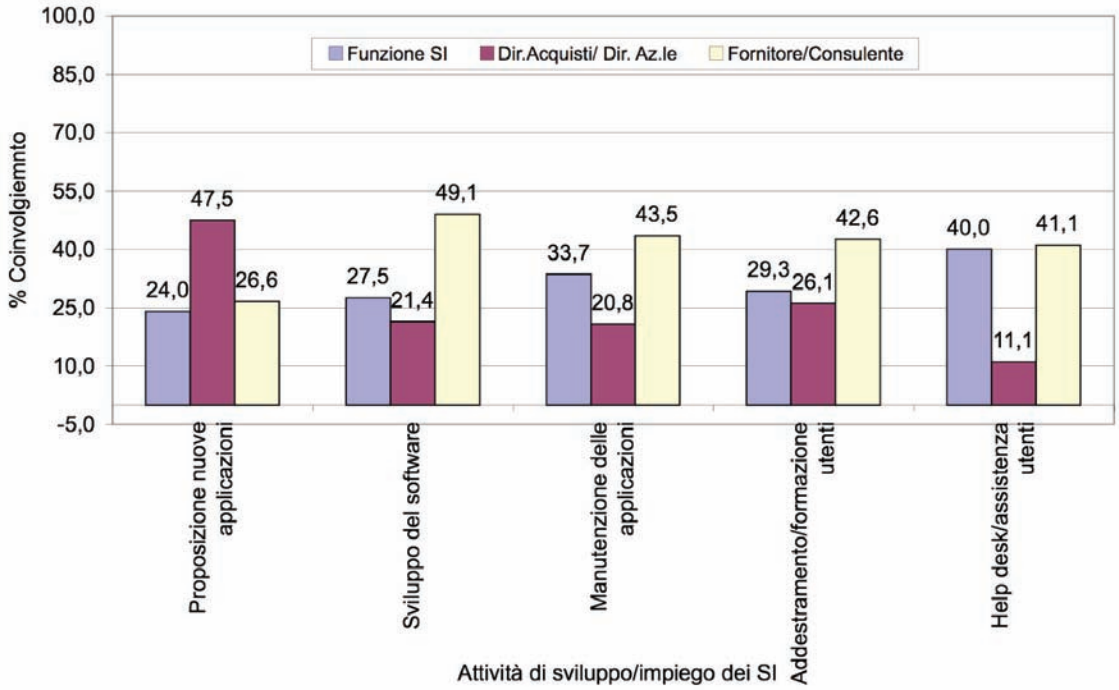
**Figura 3.18 «Luogo di provenienza del fornitore di software (produzione)»**




Nel 47% dei casi il prodotto acquisito (package e/o software appositamente fatto realizzare esternamente) è stato sviluppato e/o è venduto da software house lombarde, il 20,3% localizzate nella provincia. Peso rilevante hanno anche le realtà nazionali ed internazionali.

Queste ultime riducono invece il loro coinvolgimento nelle successive attività di manutenzione, che si concentrano sulle aziende varesine (33,3%) o comunque lombarde (38%).

**Figura 3.19 «Attività di acquisizione e diffusione delle tecnologie: attori coinvolti»**




Il processo decisionale di acquisizione delle soluzioni ed operativo di sviluppo, messa in esercizio e gestione/assistenza, vede coinvolti principalmente (Figura 3.19) nella fase di proposizione di nuove applicazioni la specifica funzione acquisti o comunque chi ha la responsabilità dei medesimi, e nelle fasi successive principalmente la funzione sistemi informativi: un notevole peso, a partire dalla fase di sviluppo, hanno i fornitori ed i consulenti.

Il sistema informativo viene periodicamente aggiornato. L'aggiornamento avviene o mediante un processo formale pianificato o sulla base di bisogni contingenti.

Nelle aziende della provincia il 54,8% pianifica formalmente. Il processo avviene in media ogni 11,6 mesi, anche se la varianza al riguardo è molto ampia andando dai due mesi ad addirittura 60/72 in un caso estremo.

### *3.6.3. Grado di soddisfazione e criticità*

Le aziende, in generale, dichiarano un grado di soddisfazione sulle performance del loro attuale sistema informativo abbastanza elevato, con un valore, su base da 1 a 6 massimo dell'ordine di grandezza del 4,3.

Non si hanno percezioni particolari rispetto ad eventuali criticità nell'impiego della tecnologia e dei sistemi informativi nelle attività di acquisto e fornitura: solo l'11% delle aziende segnala infatti questo come problema per la funzione degli acquisti, sia dal punto di vista della disponibilità di budget per l'investimento in ICT, sia in termini di funzionalità dei sistemi.

Un unico aspetto critico sembra emergere fra le aziende dell'offerta, ossia per coloro che forniscono prodotti o servizi. Tra le ragioni che portano a decidere di

non accettare una commessa viene infatti segnalata, dal 25,3% delle aziende, la mancanza di adeguate informazioni (sul progetto, sul cliente, ecc.), situazione che in un contesto di gap/disallineamento informativo non permette di essere concorrenziali.

Ciò può essere riconducibile anche ad un sistema informativo non del tutto adatto per le attività di *scouting* della commessa.

### *3.6.4. Una sintesi degli aspetti informativo/ tecnologici*

Il panorama che emerge dai dati sull'impiego delle ICT nei processi di acquisto nelle aziende della provincia di Varese è così sintetizzabile:

- i sistemi informativi sono prevalentemente gestiti internamente. Solo poche realtà tendono ad esternalizzarli totalmente o parzialmente, pur considerandoli rilevanti per il business. Sembra una situazione "paradossale": ciò che conta per il business rischia di non essere totalmente controllabile da parte dell'azienda;
- l'impiego dell'outosourcing, peraltro poco diffuso, non è ritenuto pienamente soddisfacente;
- le tipologie di sistemi utilizzate per i processi di acquisto sono perlopiù tradizionali ma tendono a diffondersi sia le logiche dell'impiego di sistemi integrati che quelle di soluzioni, anche solo verticali, *web based*. In ogni caso, il portafoglio applicativo è prevalentemente intra-aziendale e raramente ha appendici dirette verso l'esterno, con collegamenti automatici cliente/fornitore;
- nell'acquisizione delle soluzioni il peso dei vari fornitori è sufficientemente distribuito tra attori locali e di territori al di fuori del varesotto (regione, nazione, extra nazione); nella attività di gestione e manutenzione il peso degli attori locali assume un valore decisamente superiore.
- il grado di soddisfazione sulle funzionalità e le performance dell'attuale sistema informativo è elevato e non si segnalano particolari criticità al riguardo. Si tratterebbe di analizzare se ciò dipende da una sensibilità pienamente consapevole delle potenzialità della tecnologia che l'ha adottata conseguentemente, o se deriva da un disallineamento conoscitivo che porta a non far intravedere possibilità di miglioramento e modificazione nel lavoro o nell'impiego dell'ICT.

Il ruolo forte giocato dagli operatori locali nelle forniture delle soluzioni potrebbe prefigurare la possibilità di una maggiore, in prospettiva, contribuzione dei medesimi allo sviluppo di occupazione su base territoriale.

# 4. I PROCESSI DI ACQUISTO E FORNITURA NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE: RILEVAZIONE ED ANALISI

(A CURA DI MARIA AGOSTINA CABIDDU)

## 4.1. Premessa

Parte rilevante di uno studio volto a indagare le dinamiche relative ai processi di acquisto di beni e servizi per le imprese è rappresentato dall'area dei contratti delle pubbliche amministrazioni, caso importante, secondo la teoria economica, di mercato regolamentato.

In effetti, la domanda avanzata dalle pubbliche amministrazioni - e Varese non sfugge a questa regola -, che attende soddisfazione da produttori e fornitori appartenenti ai vari settori economici, costituisce distinti segmenti di mercato (Autorità garante della concorrenza e del mercato, decisione Pellegrini/CONSIP, n. 1463 del 2002), che si caratterizzano per la rilevanza delle dimensioni quantitative della domanda pubblica, che in certi casi si configura in termini di monopsonio, arrivando a coprire l'intero mercato di riferimento (si pensi al settore delle grandi infrastrutture o all'industria della difesa) e per i peculiari connotati dei soggetti che operano in quei mercati sostanzialmente nella posizione di consumatori, ovvero le amministrazioni e gli organismi di diritto pubblico.

Proprio quest'ultimo concetto rinvia a una nozione oggettiva o funzionale di amministrazione pubblica che il diritto comunitario ha fatto propria, trasmettendola al diritto nazionale, con la conseguente estensione dell'ambito di applicazione delle procedure di evidenza pubblica. Si considerano, in altri termini, amministrazioni aggiudicatrici tutti gli enti, compresi quelli aventi forma societaria, la cui attività sia finalizzata a produrre utilità strumentali per l'interesse generale e comunque di carattere non economico, che siano funzionalmente collegati allo Stato, agli enti territoriali o ad altri enti pubblici, attraverso l'attribuzione a questi ultimi di un potere di controllo, di direzione di vigilanza, di nomina degli amministratori o di finanziamento e che quindi si trovino ad assumere la configurazione dell'organismo privato di interesse pubblico.

In tal modo, sia pure in un'ottica di tutela della concorrenza, è stata recuperata all'area di influenza pubblicistica l'azione di forme organizzative che la disciplina derogatoria a quella di contabilità le aveva sottratto e che non erano, in linea di principio, per loro natura, ad essa assoggettate: il primo è il caso degli enti pubblici economici e, in particolare, delle società a partecipazione pubblica costituite per la gestione di servizi pubblici o l'esecuzione di lavori; il secondo è il caso dei soggetti privati concessionari o comunque titolari di diritti speciali ed esclusivi.

Ancora in via preliminare è importante sottolineare che il recepimento sul piano interno della nozione comunitaria si inserisce nel più vasto processo di riforma che dagli anni '90 interessa la nostra pubblica amministrazione, di cui un importante capitolo è costituito dal trasferimento ai privati di attività in precedenza gestite dal pubblico.

Da questo punto di vista si può anzi dire che l'affidamento *in house* tramite la costituzione di una società pubblica o maggioritaria rappresenta lo spartiacque tra la gestione interna dell'amministrazione e l'esternalizzazione del servizio (e

quindi l'obbligo di procedere a gara, in applicazione delle regole in materia di appalti).

Il fenomeno della diffusione di società pubbliche locali si è molto affermato anche nella realtà varesina, con alterne vicende, testimoniate, in particolare, dalla breve vita di quella che doveva essere il fiore all'occhiello dell'imprenditoria pubblica locale, la Reteacqua Spa.

**Tabella 4.1 Società partecipate dal Comune di Varese**

| Società partecipate | Partecipazione del comune | Durata della società |
|---|---|---|
| ASPEM SPA | 99,68% | 2050 |
| SOCIETA' PER I MERCATI DI VARESE SPA | 48,08% | 2020 |
| PREALPI SERVIZI S.p.A. | 33,33% ASPEM S.p.A. | 2050 |
| ASPEM GAS SRL | 100% ASPEM SPA | 2050 |
| ASPEM RETI SRL | 100% COMUNE | 2050 |
| VARESE RISORSE SPA | 100% ASPEM RETI SRL | 2020 |
| RETEACQUA SPA (in liquidazione) | 20% comune | |
| SOCIETA' PER LA TUTELA E LA SALVAGUARDIA DELLE ACQUE DEL LAGO DI VARESE E DEL LAGO DI COMABBIO SPA | 28,19% COMUNE | 2050 |
| SOCIETA' PER LA TUTELA AMBIENTALE DEL BACINO DLE FIUME OLONA IN PROVINCIA DI VARESE SPA | 20,33% COMUNE | 2050 |
| AZIENDA VARESINA TRASPORTI SPA | 100% COMUNE | 2080 |
| AUTOLINEE VARESINE SRL | 3,17 COMUNE | 2020 |
| CENTRO COTONIERO E ABBIGLIAMENTO SPA | 0,67% COMUNE | 2050 |
| COOPERATIVA AGRICOLA LATTE VARESE | 2,50 COMUNE | 2030 |
| NUOVA CENTRALE DLE LATTE SRL (in liquidazione) | 71% comune | |

| Società partecipate | Partecipazione del comune | Durata della società |
|---|---|---|
| POLO SCIENTIFICO TECNOLOGICO LOMBARDO SPA | 0.75 comune | 2010 |
| SOCIETA' ESERCIZI AEROPORTUALI SPA | 0,03% COMUNE | 2050 |
| BANCA POPOLARE ETICA | 0,13% COMUNE | 2100 |

Si tratta di società in parte derivanti dalla trasformazione delle vecchie aziende speciali come l'ASPEM, che aveva iniziato la propria attività nel 1960 occupandosi della gestione dell'acquedotto comunale di Varese, oppure di società di nuova costituzione, come Reteacqua Spa, una sorta di supermunicipalizzata destinata a curare le reti idriche provinciali, accanto ad un'altra che ne gestisse i servizi, la cui corsa - come accennato - si è subito arenata per l'opposizione dei piccoli comuni, non adeguatamente coinvolti nel progetto.

## 4.2. Appalti pubblici e specialità dell'amministrazione

Come accennato, la specifica posizione dei soggetti pubblici è all'origine di una disciplina speciale del settore degli appalti, giustificata, dall'esigenza di assicurare il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione, anche attraverso un'adeguata organizzazione delle strutture e dei servizi e dei relativi strumenti di approvvigionamento. Peraltro, da un'originaria impostazione orientata a un *favor* per l'amministrazione - esemplarmente testimoniata dalla legge sulla contabilità generale dello Stato, r.d. 18 novembre 1923, n. 2440, e in particolare dal relativo regolamento r.d. 23 maggio 1924, n. 827 - si è passati, anche per l'influsso del diritto comunitario, a una maggiore attenzione nei confronti della *par condicio* come garanzia dell'effettiva concorrenza nel mercato dell'offerta delle prestazioni contrattuali richieste dalle pubbliche amministrazioni.

Legalità, efficacia, efficienza, imparzialità si traducono nella regola fondamentale per cui l'amministrazione deve procedere alla scelta del contraente e alla conclusione del contratto mediante una procedura di gara formalizzata.

La platea delle amministrazioni osservate nella ricerca sul campo è stata limitata ai maggiori enti territoriali presenti nella realtà varesina (provincia e comune di Varese, comune di Saronno, comune di Gallarate) e ad alcune autonomie funzionali di sicuro rilievo come l'ASL e l'Ospedale di circolo di Busto Arsizio. Volutamente, non si è presa in considerazione l'importante realtà organizzativa che ruota attorno all'aeroporto internazionale di Malpensa per le peculiarità che la caratterizzano e che difficilmente avrebbero reso possibile un'analisi omogenea.

Quanto al metodo, si è deciso di procedere attraverso interviste e acquisizione dei dati rilevanti. Le difficoltà incontrate lungo questo percorso suggeriscono qualche considerazione di carattere generale, utile tuttavia anche ai fini che qui propriamente interessano. Ad eccezione di un paio di situazioni, la PA si è dimostrata poco pronta dal punto di vista della reperibilità delle informazioni e in tale contesto le interviste sono state, in prevalenza, caratterizzate da estrema cautela.

I dati alla fine forniti su appalti e contratti stipulati dalle stesse amministrazioni hanno, quindi, finito per riguardare principalmente le opere e i lavori pubblici – settore nel quale le amministrazioni sono da tempo tenute ad un obbligo di comunicazione degli stessi al competente Osservatorio. Peraltro, il settore dei lavori e delle opere non costituisce di per sé oggetto di osservazione nell'ambito della presente ricerca. Tuttavia, si può senz'altro dire che quanto emerge in relazione agli appalti in questo settore sembra potersi estendere, per quanto qui interessa, anche al settore dei servizi e delle forniture, prova ne sia che lo stesso legislatore ha ritenuto, con il recente codice dei contratti pubblici (d. lgs. 12 aprile 2006, n, 163), di omogeneizzare la relativa disciplina.

Le informazioni fornite e le considerazioni svolte per quest'area dalle amministrazioni saranno quindi utilizzate, per quanto possibile, anche per gli ambiti di specifico interesse della ricerca.

La rilevata situazione di non reperibilità tecnica dei dati può essere indice del fatto che la tenuta sistematica di tali informazioni avviene solo quando vi sia l'imposizione di un obbligo, al quale supplisce solo in casi sporadici l'autonoma iniziativa del singolo funzionario.

La difficoltà a rendere disponibili i dati può costituire anche un indice di un basso livello di competenza informatica. Il che è quanto dire che gli sforzi fatti negli ultimi anni per l'informatizzazione, di cui pure si riconosce l'importanza, non hanno affatto portato alla sostituzione delle carte, dei documenti e, soprattutto, dei tradizionali modi di agire dell'amministrazione.

Questo emerge anche dal questionario e, in particolare, dalle risposte alla domanda sulle condizioni che faciliterebbero la partecipazione delle imprese varesine alle gare pubbliche, di cui alla precedente Tabella 3.18. Nonostante le riforme degli ultimi decenni, il peso della burocrazia appare ancora talmente eccessivo che ben il 70% delle risposte ritiene prioritaria la necessità della sua riduzione. Di poco inferiore la percentuale di coloro che auspicano maggiore trasparenza delle procedure e chiarezza dei bandi di gara.

Particolarmente significativa, da questo punto di vista, risulta anche l'esigenza di riconoscimento delle imprese da parte delle amministrazioni (Tabella 3.19), che è forse, prima di tutto, una richiesta di maggiore attenzione – non necessariamente contraria alla concorrenza – da parte degli enti pubblici nei confronti della realtà economica locale. Facile osservare che se a questo proposito si aprono interessanti spazi di azione anche per la Camera di Commercio – che potrebbe farsi promotrice di un sistema di accreditamento delle imprese fornitrici capace di costituire un adeguato tramite fra le esigenze dell'amministrazione e l'offerta delle imprese –, tuttavia proprio le esigenze di trasparenza, di imparzialità, di efficacia e di efficienza, cui si è accennato impongono all'amministrazione di non porre ostacoli alla concorrenza e di scegliere l'offerta migliore.

Quasi superfluo dire che in tanto la scelta potrà cadere su un'impresa varesina in quanto questa partecipi validamente: un'ovvietà che, come tale non dovrebbe essere detta, ma che acquista rilievo nel momento in cui si osserva, da parte delle amministrazioni che le imprese locali spesso non partecipano perché non interessate, non adeguatamente informate, poco inclini al confronto competitivo.

## 4.3. Il mercato degli appalti pubblici a Varese

Se, come sembra, talvolta l'imprenditore non riesce da solo a raggiungere l'eventuale controparte, appare evidente la necessità per le imprese locali interessate al mondo degli appalti pubblici ma anche, più in generale, al mercato dei servizi e delle forniture di uno strumento o di un organismo di raccordo fra domanda e offerta.

Che i rapporti fra pubblica amministrazione e imprese locali non siano sempre facili e di immediata lettura risulta evidente anche dai risultati delle interviste riportate nella seguente tabella.

**Tabella 4.2 «Interviste amministrazioni»**

| Area Tematica | Informazioni rilevate |
|---|---|
| *Appalti nella provincia di Varese:*<br><br>*- Quadro generale* | Dagli anni '90 è esploso anche in questa provincia il fenomeno delle esternalizzazioni ed è in aumento la partecipazione alle gare di ditte provenienti da altre province e regioni (ad es. Campania, Puglia, Lazio).<br><br>Per quanto riguarda i lavori, le squadre tecniche (comunali o ospedaliere) si limitano al pronto intervento e alla manutenzione ordinaria. I vincoli di bilancio e i conseguenti severi tagli all'occupazione, rendono obbligatoria la scelta di dismettere le funzioni meno essenziali. Ovvio, peraltro, che tra l'esternalizzazione del progetto e quella dell'esecuzione si preferisca la seconda, stante che, talvolta, non si riesce a coprire l'intero fabbisogno neanche per quanto attiene la progettazione e si ricorre all'appalto integrato, sfruttando tutti gli strumenti previsti dall'ordinamento.<br><br>La maggior parte dei servizi sono ormai esternalizzati. Ovviamente, anche qui, il processo ha riguardato, in origine, attività distanti dalla "core competence" dell'amministrazione (come la manutenzione e le pulizie) per poi interessare anche quelle più tradizionalmente identificabili con l'amministrazione locale (come i trasporti, il servizio idrico, il gas) o con quella funzionale (come le ambulanze, il servizio di ossigenoterapia domiciliare, etc.). Spesso l'esternalizzazione coincide con la concessione, ma è sempre più frequente il ricorso all'appalto. |
| *- Volume d'affari* | Gli importi delle gare sono un aspetto che, com'è facile intuire, distingue sensibilmente lavori, servizi e forniture. Per i primi, infatti, la soglia comunitaria è piuttosto alta – 5 milioni di euro -, sicché accade che spesso gli importi della gara siano sottosoglia, mentre, al contrario, per i servizi e le forniture, essendo prevista una soglia molto inferiore – 200.000 euro - |

| | |
|---|---|
| | accade che – almeno per gli enti più importanti – molto frequentemente la gara sia sopra-soglia.<br><br>In generale, si può comunque senz'altro dire che la riduzione delle risorse disponibili, in particolare per gli enti locali, ha portato a una sensibile compressione del numero degli appalti – specie di lavori - e del loro importo.<br><br>Il reperimento dei dati non è impresa sempre facile, anche perché gli uffici che se ne occupano sono diversi (ufficio tecnico- ufficio contratti, etc.). Negli ultimi anni, non ci sono state gare importanti, salvo quella bandita dall'ospedale di circolo per il global service (850.000 euro) e i due global service per l'edilizia scolastica banditi dalla provincia. Nel primo caso, si è aggiudicata la gara una ditta francese (con sede a Milano), che si serve per i lavori di impiantistica di piccole imprese varesine. Peraltro, molti lavori sono solo accessori alle forniture di apparecchiature e impianti. |
| - *Procedure* | A seconda dell'importo e del tipo di gara si individuano le procedure. Ci sono lavori in economia o a trattativa privata, ma sono limitati, non tanto dal punto di vista quantitativo, ma per importanza economica e vi sono una serie di lavori svolti secondo le procedure di evidenza pubblica – aste, licitazioni etc. – in cui la partecipazione delle imprese è, come accennato, molto ampia.<br><br>Poiché, come già notato, i lavori sono spesso sotto soglia, non è raro che si proceda a trattativa privata. Per i lavori sopra soglia si procede con pubblico incanto o licitazione privata. Gli importi non sono mai troppo rilevanti. Per quanto riguarda, per es., l'azienda ospedaliera, l'ospedale già c'è e le opere sono limitate. Per le gare sotto soglia, dopo il codice dei contratti, l'azienda si è mossa con il cottimo fiduciario, invitando 5 ditte della zona e cercando di mantenere una rotazione tra le stesse. |
| - *Criteri di aggiudicazione* | Nei lavori, il criterio di aggiudicazione, cui si ricorre più di frequente è quello del prezzo più basso, mentre nelle forniture e nei servizi quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa, anche se ora, con il nuovo codice degli appalti, quest'ultimo criterio è esteso anche ai lavori. |

| | |
|---|---|
| - *Le offerte anomale* | Com'è noto, il criterio del prezzo più basso è imperniato su una formula algoritmica che stabilisce il limite oltre il quale le offerte siano da ritenersi anomale, con il conseguente "taglio delle ali". Motivo della previsione: correggere il criterio di aggiudicazione onde evitare ribassi temerari e conseguenti difficoltà della ditta di onorare l'esecuzione dell'opera.<br><br>In precedenza, le varianti in corso d'opera rappresentavano in queste ipotesi una sorta di sanatoria, non più ammissibile dopo la legge Merloni, nata sull'onda di Tangentopoli. Il criterio del prezzo più basso, che è stato a lungo quello più usato, troppo spesso comportava, infatti, interruzioni dei lavori, cattiva esecuzione degli stessi e, alla fine, ingenti sprechi di denaro pubblico.<br><br>Per far quadrare i conti spesso si assegnava un primo lotto a trattativa privata o vi erano assegnazioni parcellizzate e dunque gare piuttosto limitate.<br><br>Si è cercato allora di standardizzare i ribassi con una formula matematica in grado di individuare a priori la soglia di anomalia.<br><br>Compete all'amministrazione aggiudicatrice individuare questa soglia e procedere alla verifica delle offerte sospette in contraddittorio con l'offerente. Dunque, le imprese devono guardarsi dal fare offerte troppo basse, perché potrebbero scivolare verso la soglia di esclusione. Ciò vale soprattutto per i lavori di manutenzione, che richiedono interventi immediati e continui e la disponibilità di strutture sul territorio.<br><br>È difficile fare un'offerta meditata perché si rischia di oltrepassare la soglia.<br><br>Tuttavia l'esclusione automatica è stata ritenuta anticoncorrenziale. Nel nuovo codice degli appalti è previsto però che al di sotto della soglia comunitaria la stazione appaltante possa introdurre una clausola nel bando, stabilendo ancora l'esclusione automatica. Il che, dati gli importi degli appalti pubblici nel territorio considerato, equivale a dire che, sotto questo profilo, l'entrata in vigore del codice non ha portato novità. L'apertura del contraddittorio tra impresa e stazione appaltante per valutare le offerte anormalmente basse creerebbe non pochi problemi nei piccoli comuni, poco attrezzati dal punto di vista tecnico-giuridico. |

| | |
|---|---|
| - *Partecipazione alle gare* | Negli ultimi 5 anni c'è stato un notevole aumento dei partecipanti alle gare nel settore dei lavori pubblici.<br><br>Motivi ipotizzati:<br><br>- i concorrenti, non essendo sicuri di aggiudicarsi le gare nei loro territori, sconfinano in altri territori;<br><br>- ci sono settori in crisi, ad es. quello degli impianti elettrici, in cui c'è stato un fiorire di ditte – dopo la l. 4690, di adeguamento degli impianti elettrici degli edifici -, che hanno puntato sulle attività di adeguamento di edifici sia pubblici che privati a detta normativa, creando una concorrenza eccessiva rispetto alla effettiva domanda di mercato.<br><br>Nel settore dei lavori, quelli riguardanti le strade e le fognature, sono svolti da imprese che lavorano prevalentemente con soggetti pubblici. Il numero delle ditte partecipanti in questo settore va dagli 80 ai 120 concorrenti per gara (per le gare bandite dalla Provincia), mentre in passato non si superavano i 40.<br><br>Nell'edilizia, in passato c'era una partecipazione media di 10-15 ditte, negli ultimi 4-5 anni il numero è di 40-50 ditte.<br><br>Motivi ipotizzati: forse il privato non assorbe più la gran parte del mercato e si cercano alternative anche in settori in cui l'interesse per l'appalto pubblico è generalmente più basso. Nel settore privato i pagamenti diventano meno sicuri. Le ditte che partecipano agli appalti sono quasi sempre le stesse, perché le imprese medio-piccole non sono attrezzate per partecipare ad appalti pubblici e di solito lavorano con il privato.<br><br>Quando la partecipazione è alta, è più difficile per le imprese della zona fare offerte concorrenziali. |
| - *Provenienza dei concorrenti* | Partecipano imprese della provincia di Varese, del milanese (per la vicinanza geografica), di Novara ed anche molte imprese del Sud.<br><br>Negli ultimi anni è in aumento il numero di imprese provenienti dal centro e dal sud.<br><br>Le ditte provenienti da fuori partecipano anche a gare |

| | |
|---|---|
| | per importi poco significativi. Per importi più elevati c'è meno gente che rischia.<br><br>Nel settore dei lavori su strade e fognature la provenienza delle imprese partecipanti è varia. Molte ditte vengono da Milano o dalla Brianza, altre dalla provincia di Varese, ma non c'è una prevalenza.<br><br>In passato c'era una sorta di patto di non belligeranza tra le imprese, che restavano nei loro territori, oggi non è più così.<br><br>Nell'edilizia, la partecipazione è varia. Per le imprese locali, ci sono alternative che in altri settori non ci sono, tuttavia, il coinvolgimento delle imprese del territorio è rilevante.<br><br>La partecipazione della provincia varesina per certi tipi di gare è scarsa. Motivi ipotizzati:<br><br>- carenza di iniziative.<br><br>- presenza di alternative. Ad esempio, il restauro di un immobile da parte di un comune con più di 35.000 abitanti è avvenuto ad opera di imprese del Sud che hanno fatto tutta una serie di lavori (la palestra, la facciata di una scuola, la caserma dei carabinieri).<br><br>Queste considerazioni valgono per i grandi appalti, per quelli piccoli le imprese del Nord sembrano disinformate, a differenza di quelle del Sud. C'è carenza di organizzazione del privato e anche delle associazioni imprenditoriali. Fino a qualche anno fa c'erano associazioni che si preoccupavano di aggiornare puntualmente i loro associati sulle gare bandite dagli enti locali e magari anche di assisterli, ora non risulta.<br><br>Quando le imprese varesine partecipano alle gare spesso commettono errori formali e quindi non si arriva neppure alla fase del confronto economico. |
| *- Appalti di lavori e rilevanza degli importi* | Per le gare sottosoglia vi è una netta prevalenza delle ditte della zona (Gallarate, Legnano, Milano, Borgo Ticino).<br><br>Per importi più rilevanti partecipano anche ditte esterne. Ad es. in una gara cui hanno partecipato 85 |

| | |
|---|---|
| | ditte, solo il 20% era di Varese.<br><br>Per lavori sopra soglia, la partecipazione varesina non sempre risulta vittoriosa. Tuttavia, quando la partecipazione è organizzata non è raro per le imprese locali affermarsi. Per es., nell'edilizia scolastica ci sono due global service molto grossi. Questi 2 appalti sono stati aggiudicati con procedura a evidenza pubblica a raggruppamenti di imprese locali. (provincia di Varese).<br><br>Alle gare partecipano in media 70-80 ditte, quindi è più difficile per le imprese della zona fare offerte concorrenziali. Le ditte del sud sono più attrezzate e più propense a spostarsi.<br><br>Molta concorrenza c'è anche nei servizi di supporto o strumentali come le pulizie, dove si registra una forte presenza di imprese esterne, anche dal Sud. |
| *Appalti di servizi e radicamento territoriale* | Scarsa invece la partecipazione di imprese varesine quando i servizi richiesti sono di tipo specialistico (ospedale).<br><br>Nei servizi, come noto, la soglia comunitaria è fissata sui 200.000 euro. Si tratta di una soglia facilmente raggiungibile anche negli enti di medio-piccole dimensioni. Spesso, dunque, le gare sono sopra soglia e quindi di per sé in grado di attrarre ditte provenienti da tutta la comunità europea o comunque multinazionali. Questo è il caso, per es., dell'appalto per il servizio mensa del comune di Gallarate, dove c'è stata la partecipazione di una multinazionale, che ha sede a Milano.<br><br>Negli ultimi anni, tuttavia, la partecipazione non è variata e non si è registrato un incremento analogo a quello avutosi nei lavori. Il mutamento si è avuto nei lavori, sull'onda di Tangentopoli. Nei servizi la considerazione territoriale ha ancora un suo valore e si può dire che, per gli importi poco rilevanti, si tratta di un mercato territorialmente limitato che al massimo arriva a Milano; qualche ditta arriva dal Piemonte, raramente dal Sud.<br><br>Per il servizio postale del comune di Gallarate, ha partecipato e vinto una ditta del Centro, ma poiché si |

| | |
|---|---|
| | tratta di servizi continuativi per i quali occorrono strutture locali, il contratto è stato risolto per inadempimento.<br><br>Peraltro nonostante l'agguerrita concorrenza, in alcuni settori le ditte presenti sul territorio quando partecipano riescono ad avere la meglio, perché ben organizzate e in grado di offrire prestazioni superiori. Per es., il servizio di manutenzione delle aree verdi provinciali è stato aggiudicato con gara comunitaria ad un'impresa di Varese, che lo gestisce da anni . |
| - *I servizi alla persona* | Le imprese varesine non appaiono invece altrettanto organizzate nell'ambito dei servizi alla persona.<br><br>Per esempio, in un grande comune del varesotto, una grande cooperativa meridionale gestisce un'importante parte dei servizi sociali. |
| - *Forniture* | Molti acquisti, di piccola entità, si fanno con trattative negoziate (in passato trattativa diretta).<br><br>Motivi ipotizzati: sono settori in cui c'è un mercato alternativo, ci sono possibilità nel privato (es. software dei computer).<br><br>È un mercato aperto. Numero di partecipanti analogo a quello dei servizi, forse qualcuno in più, mentre nei servizi sono 4-5, nelle forniture sono 10-15, ma anche qui non si raggiungono i numeri di partecipanti che si hanno nei lavori. |
| - *Le convenzioni CONSIP* | In molti casi le pubbliche amministrazioni sono obbligate a ricorrere alla CONSIP, che è la ditta che fa gli appalti on line per conto del Ministero. C'è un grosso fornitore che gestisce gli appalti per tutti gli enti pubblici, per certi settori merceologici (cancelleria, computer, etc.). Ci sono convenzioni CONSIP, anche nel campo informatico.<br><br>Se non si vuole aderire alla convenzione occorre mettere a base d'asta già il prezzo di CONSIP scontato e su quello ti verrà fatto ancora lo sconto. |
| - *Acquisto di beni ad alto valore tecnologico o scientifico* | Aggiudicatarie: per lo più imprese milanesi. Le varesine patiscono la concorrenza del capoluogo regionale, hanno difficoltà in campi ad elevata tecnologia – apparecchiature ospedaliere etc. -, mentre hanno un ruolo significativo nei settori in cui tale |

| | |
|---|---|
| | aspetto non è rilevante, per es. quello degli arredi.<br><br>Per quanto riguarda i farmaci, il mercato è globale. C'è una grande concentrazione a Roma (ciò dipende dai prontuari e protocolli terapeutici). |
| *-I rapporti impresa-amministrazione* | C'è una scarsa propensione a lavorare con il pubblico. Un tempo era considerato un disonore.<br><br>Per le piccole imprese occorre più informazione e una maggiore conoscenza della mentalità dell'ente pubblico, perché tali imprese sono abituate a trattare con il privato. Per lavorare con il pubblico è necessario rispettare determinate forme, difficili da assimilare da parte di piccole imprese.<br><br>Le imprese varesine hanno alternative, ad es. pulizie industriali (Malpensa, banche etc).<br><br>Considerazioni: c'è scarso interesse delle imprese varesine a partecipare alle gare. Su 15-20 ditte invitate a trattativa privata se ne sono presentate appena 3 o 4. Per le ditte del centro-sud la gara può essere più allettante. |
| *- Considerazioni generali e suggerimenti relativi alla partecipazione-aggiudicazione delle gare* | Si potrebbe tentare di coinvolgere di più le imprese varesine inviando loro le comunicazioni delle gare da noi bandite, ma l'eccessiva concorrenza, anche per gare di modesta entità, rallenta i tempi.<br><br>La difficoltà delle imprese varesine nell'aggiudicarsi le gare probabilmente è dovuta al sistema degli appalti che prevede l'esclusione automatica delle offerte anomale. Una maggiore discrezionalità della PA potrebbe servire a correggere il sistema, consentendo alle imprese di dare giustificazione delle offerte anomale. Nel nuovo codice degli appalti il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa diventa sostanzialmente la regola e non si ha più l'obbligo, anche sotto soglia, di aggiudicare al prezzo più basso. Il che, valorizzando aspetti e caratteristiche tecniche del prodotto o del servizio, potrebbe consentire all'amministrazione di dare maggiore spazio alle imprese locali. |
| *- Collaborazione tra le imprese varesine* | Tutte le amministrazioni la ritengono piuttosto scarsa.<br><br>Le imprese locali sono tutte medie, sui grossi lavori hanno difficoltà. Fanno raggruppamenti, ma non |

| | |
|---|---|
| | necessariamente fra di loro. Tuttavia, ci sono consorzi di imprese varesine che si sono aggiudicate gare (di 100.000 o 150.000 euro), che non è detto funzionino - dal punto di vista della competitività - nelle gare per grossi appalti.<br><br>Ci sono diverse ATI, soprattutto nelle ultime gare – su 20 partecipanti, 15 sono in ATI, anche sulla base del bando di gara, che magari prevede la categoria prevalente e lavorazioni ad alto contenuto tecnologico (impianti elettrici, per lo più). |
| *-L'impatto dell'avvalimento* | Le amministrazioni hanno espresso un giudizio tendenzialmente negativo sull'istituto perché il fatto che un'azienda si presenti con requisiti che non ha e che prende in prestito da un'altra azienda rende complicato per l'amministrazione valutare la bontà dell'offerta e la ditta in sé. Peraltro, se lo si limita ai consorzi e alle ATI (Associazioni Temporanee di Imprese), come emerge dalle modifiche al codice degli appalti, si ritorna alle origini.<br><br>La Provincia di Varese vi ha fatto riferimento in qualche gara ma la risposta delle aziende non è stata troppo entusiasta, tanto che è arrivata una sola offerta con avvalimento. Sotto soglia le imprese "non lo guardano neanche". Se l'importo è compatibile con le dimensioni dell'impresa, questa cerca di utilizzare le proprie energie. |
| - *Esternalizzazioni* | Alcuni servizi sono esternalizzati, altri sono svolti direttamente, anche attraverso società partecipate<br><br>Con le squadre tecniche interne ormai si fa poco: progettazione, manutenzione stradale, minimo mantenimento. Anche nella progettazione non si copre l'intero fabbisogno e si ricorre talvolta all'appalto integrato. |
| - *Subappalto* | Non sembra avere un gran peso per alcune amministrazioni, perché le imprese che vengono dal sud hanno le loro maestranze, e si rivolgono alle imprese locali per le sole forniture.<br><br>In altre, invece, specie nel settore dei lavori, spesso le imprese varesine che non si aggiudicano l'appalto subentrano come subappaltatrici.<br><br>Spesso le imprese locali sembrano non voler entrare direttamente in certi settori – memori forse della drammatica esperienza di Tangentopoli -, e |

| | |
|---|---|
| | subentrano come subappaltatrici. O forse c'è un subappalto fisiologico, perché quando le imprese aggiudicatarie vengono dal Sud si appoggiano per una serie di lavori a ditte del nord.<br><br>Anche in passato era frequente il subappalto, magari in virtù di un accordo tra imprese che si dividevano un appalto grosso. La parcellizzazione è inevitabile.<br><br>In passato spesso si inseriva nel capitolato una clausola di gradimento, cui oggi non si può più fare ricorso perché illegittima, sindacabile. Alcune opere sono state date in subappalto a imprese della zona, ma se le imprese aggiudicatarie vengono dal Sud tendono a portare da lì anche il subappaltatore (al Sud i costi sono più bassi, specie dei materiali). Anche se in genere si subappaltano lavori, si possono subappaltare anche servizi e forniture. Le dimensioni dei subappaltatori non sono grandissime. Gli importi del subappalto non superano i 150.000 euro. |
| - *Subappalto e servizi* | Nei servizi il fenomeno è comunque molto più limitato. Per appaltare servizi si richiede un interlocutore sul territorio, non solo per la corrispondenza ma per un contatto effettivo con il gestore e spesso le ditte di fuori non sono in grado di predisporlo, salvo che si tratti di imprese, come la multinazionale che si è aggiudicata il servizio mensa del comune di Gallarate, dotate di un'organizzazione imponente, rispetto alla quale le ditte varesine non sono concorrenziali. Non è una discriminazione, ma è la natura dei contratti. |
| - *Verifiche di regolarità, rispetto delle garanzie* | Dopo il nuovo codice ci sono più adempimenti burocratici.<br><br>Si verifica che non siano in corso procedure fallimentari, non ci siano sentenze passate in giudicato, e poi si verificano i requisiti dell'appalto, importo, fatturato, attrezzatura, costo del personale.<br><br>Ci sono garanzie per il personale. Il costo del personale non deve essere inferiore al 15% dell'importo dei lavori realizzati nell'ultimo quinquennio.<br><br>Per la verifica di regolarità contributiva si richiede il DURC (Documento Unico Regolarità Contributiva) ed è richiesto ad ogni SAL (Stato di Avanzamento Lavori) in sede di aggiudicazione, facendo rendere sia |

| | |
|---|---|
| | all'appaltatore che al subappaltatore un'autocertificazione.<br><br>Con l'attuale normativa la posizione del subappaltatore è stata equiparata a quella dell'appaltatore principale.<br><br>Nessun problema, salvo intoppi burocratici |
| - *Contenzioso* | Si cerca di evitarlo, privilegiando accordi bonari.<br><br>In generale, il contenzioso è piuttosto contenuto per non dire inesistente.<br><br>Piuttosto, accade che, dopo l'aggiudicazione di una gara, molte imprese della zona chiedano gli elenchi degli sconti offerti per riallinearsi. Un'impresa di Varese, per esempio, è stata esclusa da una gara indetta sul territorio e nella successiva si è riallineata e ha vinto.<br><br>Due o tre ricorsi all'anno nell'ambito dei servizi, dove il criterio di aggiudicazione con offerta economicamente più vantaggiosa offre maggiormente il destro alle impugnazioni. |
| - *Sicurezza* | C'è, normalmente, una figura deputata nello staff di direzione dei lavori.<br><br>All'amministrazione provinciale, non risultano problemi di sicurezza dei lavoratori. Non ci sono contenziosi al riguardo. Gli operai devono essere denunciati. Semestralmente si verifica che le imprese siano in regola con i pagamenti.<br><br>In questo territorio, d'altra parte, vi sono condizioni particolari per la manodopera - soprattutto quella specializzata - che se non ritiene soddisfacente il trattamento accordato ha una valida alternativa a qualche chilometro di distanza, in Svizzera.<br><br>Nel caso di cooperative di servizi aggiudicatarie degli appalti c'è anche un riassorbimento del personale se l'impresa precedente in cui questo era occupato perde l'appalto. È una sorta di tacito accordo per garantire l'occupazione. Non è previsto per legge ma veniva spesso inserito nel capitolato come clausola di gradimento. |

Dalle interviste e dai materiali forniti emergono immediatamente due dati: una chiara conferma delle ipotesi di partenza e la funzionalità al mercato della disciplina sugli appalti, passaggio obbligato per garantire competitività e trasparenza.

Tutte le amministrazioni hanno rilevato, da un lato, un notevole incremento negli ultimi anni della partecipazione alle gare da esse indette, da parte di ditte provenienti da tutto il territorio nazionale e talvolta anche da parte di multinazionali, specie nel settore dei servizi e, dall'altro, una scarsa attenzione al settore pubblico da parte delle imprese varesine.

Particolarmente accentuata risulta la partecipazione di imprese provenienti dal Centro e dal Sud Italia che appaiono, in generale, meglio informate anche rispetto a gare di lieve entità, più organizzate e disponibili a spostarsi sul territorio, più preparate a relazionarsi con l'ente pubblico di cui conoscono meglio le logiche.

La lettura dei dati e le osservazioni fatte dagli interlocutori appaiono peraltro orientate a spiegare la mancata partecipazione delle imprese varesine, nel settore delle opere pubbliche, anche con la scarsa convenienza derivante dal ricorso da parte delle amministrazioni al criterio del prezzo più basso e, naturalmente, dalla disponibilità di diverse e più allettanti alternative fornite dal boom del settore immobiliare privato e dal mercato transfrontaliero.

**Tabella 4.3 «Siete propensi all'aggregazione con altre imprese?»**

| | % | Media (1=max 6=min) | Media (1=max 6=min) |
|---|---|---|---|
| Siete propensi all'aggregazione con altre imprese | 57% | | |
| Se siete propensi alle aggregazioni, quanto sarebbe utile il supporto della Camera di commercio | | 3,07 | |
| Se siete propensi alle aggregazioni, che tipo di supporto vorreste dalla Camera di commercio: | | | |
| - Un servizio di informazioni permanente | | | 2,46 |
| - Assistenza in campo amministrativo o fiscale | | | 2,23 |
| 1.Un servizio come "incubatore di imprese" | | | 2,69 |
| ➢ Altro | | | - |

Unica eccezione è costituita dai lavori relativi alle strade e alla loro manutenzione. Ben si comprende, infatti, come la situazione di sostanziale monopsonio che caratterizza tale settore sia tale da obbligare gli imprenditori varesini del settore a partecipare attivamente alle gare indette dall'amministrazione presentando offerte congrue, sicché esse alla fine risultano spesso, se non sempre, aggiudicatarie.

Il che sembrerebbe confermare la tesi secondo cui la "disattenzione" delle imprese locali sia almeno in parte dovuta a un eccesso di domanda. Tuttavia, la frequenza del fenomeno del subappalto avvalora l'idea che le imprese locali e, in particolare,

quelle di piccole e medie dimensioni, non disponendo di adeguate unità organizzative, trascurino i rapporti formali con la pubblica amministrazione – le cui procedure continuano ad apparire troppo complicate, tortuose per non dire inintelligibili –, privilegiando il successivo contatto diretto con l'impresa aggiudicataria che le solleva dagli oneri burocratici. A maggior ragione quando i requisiti di partecipazione siano tali da escludere in partenza le PMI, non sempre pronte, come dimostra la tabella seguente, ad associarsi o a raggrupparsi.

Tuttavia, questa stessa tabella dimostra – e in tal senso si muovono anche le considerazioni svolte da alcune amministrazioni – come la disponibilità ad aggregarsi, e prima ancora l'interesse a partecipare, sarebbero facilitati dall'individuare canali di informazione, assistenza e consulenza.

Le procedure di acquisto di beni e servizi sono disciplinate dalla normativa comunitaria, statale e regionale. In particolare, in Lombardia, occorre fare riferimento alla l.r. n. 14/1997, recante la "Disciplina dell'attività contrattuale della regione, degli enti ed aziende da essa dipendenti, compresi gli enti operanti nel settore della sicurezza sociale e le aziende operanti nel settore dell'assistenza sanitaria" e alle sue successive modificazioni.

Evidentemente, le norme relative alle procedure di evidenza pubblica devono essere interpretate, integrate e attuate alla stregua dei principi comunitari di trasparenza, non discriminazione e concorrenza e dalle regole stabilite dalle nuove direttive sugli appalti, recepite col nuovo codice dei contratti pubblici, particolarmente attente all'efficienza della spesa pubblica.

Ora, se è vero che le imprese locali difficilmente riescono ad affermarsi, specie nelle gare relative a servizi ad alto tasso di specializzazione, ambito nel quale subiscono, in particolare, la concorrenza del vicino capoluogo regionale, occorrerebbe capire se questo risponde a scelta strategiche e imprenditoriali oppure se vi siano, come pure sembra, delle difficoltà derivanti dal sistema.

A maggior ragione se si considera che anche servizi a basso tasso di specializzazione, come quelli delle mense aziendali e delle pulizie, sono terreno di scontro, con la partecipazione agguerrita di imprese anche multinazionali che facilmente riescono a imporsi. Ciò che sembrerebbe determinante, in questo caso, è, peraltro, non tanto la competenza richiesta quanto l'entità della gara che richiama la partecipazione delle imprese aventi una più idonea struttura organizzativa. Che non si tratti, però, di attività non presidiate dalle imprese locali, è dimostrato dal fatto che, in quest'area, è facile riscontrare una certa diffusione del meccanismo del subappalto, che - specie in passato, per effetto di clausole di gradimento, espressamente inserite nel contratto da parte della PA al fine di garantire la continuità del servizio e i livelli occupazionali – consentiva alle imprese varesine di rientrare nel mercato.

Le imprese locali risultano invece vittoriose negli appalti che per la loro natura richiedono una presenza diffusa e continua sul territorio, sempre che l'importo del contratto non sia tale da suscitare l'interesse di cooperative esterne o di multinazionali. È il caso, ad esempio, dei servizi alla persona, della cura del verde, etc.

## 4.4. La gestione degli acquisti e delle forniture

Acquisti e forniture vedono la partecipazione differenziata delle imprese varesine, che risultano protagoniste in settori limitati quali quello degli arredi e della minutaglia (cancelleria e beni di pronto utilizzo), per i quali risulta determinante l'immediata disponibilità.

Di sicuro rilievo, almeno dal punto di vista formale, in questo ambito il ruolo della CONSIP, che gestisce una larga fetta delle forniture agli enti pubblici. Il sistema realizzato dalla CONSIP, recentemente modificato, consente lo svolgimento di modelli di negoziazione diversificati in base ai criteri di aggiudicazione (prezzo più basso, offerta economicamente più vantaggiosa) ed in base alle modalità di presentazione delle offerte.

La maggior parte delle amministrazioni ha espresso qualche apprezzamento e insieme qualche critica sul sistema CONSIP. In generale, si rileva un risparmio più basso di quello auspicato e un inadeguato aggiornamento del catalogo, sicché spesso il sistema non è in grado di rispondere alle esigenze dell'utente.

A questo proposito è utile precisare che, per quanto riguarda gli acquisti, la regione Lombardia – come la maggior parte delle altre regioni, salve alcune eccezioni come Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna –, non ha elaborato un proprio sistema di acquisti diretti in rete, con società accreditate e, dunque utilizza, laddove siano ritenute idonee, le convenzioni CONSIP. Peraltro una sua partecipata, "Lombardia Informatica", è stata incaricata di realizzare e amministrare la piattaforma informatica "SinTel", un sistema che ha lo scopo di offrire servizi per la gestione *on line* di tutti i processi di acquisto di beni e servizi per la regione, le aziende sanitarie pubbliche e gli altri enti pubblici che vorranno utilizzarlo. L'obiettivo principale è quello di accreditare i fornitori, anziché un catalogo di prodotti, consentendo anche agli operatori economici piccoli e locali di poter accedere al mercato telematico. Oltre 2500 ditte si sono iscritte alle 30 categorie merceologiche previste e circa il 30% di esse aderisce al marketplace.

Questo sistema, potrebbe, se adeguatamente utilizzato, risultare particolarmente utile per il comparto sanitario nel quale l'elevata tecnologia delle apparecchiature e la disponibilità dei brevetti giocano un ruolo fondamentale, tale da escludere le imprese varesine che non sono dotate delle necessarie specializzazioni.

Dal che sembra emergere, come ipotizzato in partenza, che le difficoltà per l'affermazione delle imprese varesine, in ambito pubblico, siano riconducibili, in parte alle scelte imprenditoriali, in parte alle loro dimensioni strutturali, in parte, e forse in modo più marcato, alla loro scarsa propensione ad associarsi, a collaborare e ad assumere iniziative volte ad accrescere il proprio livello di competitività.

Tutte le amministrazioni hanno svolto qualche considerazione in merito all'evoluzione normativa che ha riguardato i criteri di aggiudicazione delle gare.

Se, infatti, risulta di tutta evidenza l'illegittimità di clausole di esclusiva a favore delle imprese locali, certamente, il ricorso al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa – imposta come regola dal nuovo codice – in luogo del criterio del prezzo più basso, lasciando all'amministrazione uno spazio di discrezionalità più ampio, consente alla stessa di prendere in più adeguata considerazione le specificità delle imprese locali.

Qualche riflessione potrebbe suscitare anche l’osservazione del dato relativo alla scarsità di contenzioso generalmente rilevata. Il che potrebbe costituire un potente argomento a favore della sostanziale regolarità delle procedure oppure, al contrario, potrebbe fare pensare ad una consuetudine diffusa di ricorso ad accordi stragiudiziali.

# 5. MODELLI DI ACQUISTO E FORNITURA: UNA VALUTAZIONE DI SINTESI

## 5.1. Il punto di vista economico-aziendale (Uninsubria)

I quesiti a cui si è inteso trovare possibili elementi di risposta tramite l'indagine sono qui riportati con le relative riflessioni indotte dai risultati della ricerca.

- **Come possono in linea generale essere valutati i processi di acquisto e fonitura delle aziende private e pubbliche della provincia di Varese**?
  Sono processi mediamente semplici, basati su relazioni storicamente instaurate tra cliente e fornitore, fortemente indirizzati dalle dimensioni piccole delle aziende e dalla loro appartenenza a filiere e comparti stabilizzati, in genere, come equilibri di forza tra i vari attori.

  L'utilizzo delle normative in materia, con particolare riferimento ad aspetti quali la sicurezza e la trasparenza sul lavoro, è un elemento di problematicità e non che non contribuisce ancora ad alimentare un circolo virtuoso di managerialità capace di ottimizzare efficacia/ efficienza/ chiarezza nei processi.

- **Quali sono le determinanti strategiche, culturali, organizzative, tecnologiche che influenzano le decisioni e le forme/modalità di acquisizione e proposizione di beni e servizi**?
  L'impiego di logiche manageriali avanzate, che comportano l'utilizzo di strumenti anche tecnologici in relazioni nella catena di fornitura sempre più integrate e trasparenti, ha come requisito forte la reale volontà di rendere attività *intra* ed *extra* organizzative, coordinate e rese efficienti, una leva competitiva essenziale per l'impresa.

  Il livello di integrazione necessario a ciò è ancora molto modesto e fondato su relazioni *ad personam* piuttosto che su meccanismi formali ed "automatici". Si dichiara che l'integrazione è importante come elemento critico per la gestione dei processi in oggetto, ma nei fatti le logiche gestionali ed i sistemi impiegati sconfessano tale visione.

  Inoltre, laddove la difficoltà di reperimento di risorse necessarie per la gestione dei processi di acquisto (competenze, informazioni, tecnologie ecc.) suggerirebbero forme di aggregazione finalizzate alla messa a disposizione su base di condivisione di tali risorse scarse, si assiste ad una modestissima propensione, sia lato aziende della domanda che dell'offerta a perseguire tale strada.

  Anche con riguardo all'impiego di personale esterno qualora non ve ne sia disponibilità interna, quando viene impiegato vi è soddisfazione per le performance, anche se tale impiego è veramente modesto in quanto in genere non si trovano persone con la necessaria professionalità.

Tutti questi sono elementi che descrivono un mondo degli acquisti tutto sommato ancora chiuso e prefigurano un contesto di fiducia relazionale fra attori del sistema molto basso.

Nelle amministrazioni pubbliche la situazione è simile: ad esempio si utilizza molto poco la forma aggregativa, anche quando disponibile a livello nazionale o regionale (ad es. CONSIP).

Come già indicato è ancora poco diffusa la logica di scelta negli acquisti di variabili decisionali differenti rispetto alla leva prezzo.

- **Quale è il ruolo delle imprese e delle istituzioni nel contesto della provincia di Varese: protagonismo o dipendenza da attori esterni?**
  La situazione appare composita anche se mediamente si dipende da attori esterni (vi è poca produzione/servizio locale). Le medio grandi aziende che possono individualmente fare volumi, in realtà si sono delocalizzate o dipendono da *headquarter* esterni.

- **Quale l'impatto delle determinanti dei processi di acquisto/ fornitura su responsabilità, competenze delle persone ed occupazione?**
  Mentre è sufficientemente chiaro il sistema organizzativo, per ruoli ed attori, esistente, più complessa è una valutazione sul potenziale occupazionale.

  Vi è un sostanzialmente totale accentramento delle decisioni nelle mani della proprietà, il decentramento delle responsabilità di acquisto/vendita è solo, ove presente, di tipo operativo.

  In termini diretti, ossia come espressione del potenziale interno alla funzione acquisti, il possibile sviluppo occupazionale è, in prospettiva, modesto. Parrebbe invece possibile, per alcune aree di servizi, soprattutto, immaginare la possibilità di sviluppo indiretto, ossia di crescita della occupazione intesa come fornitura di servizi locali. Ne è un esempio la tipologia di servizio di manutenzione ed esercizio di beni ICT, una volta che questi siano stati acquisiti, anche da fornitori extra provinciali.

  Al contempo vi è una forte necessità di conoscenza e di sviluppo manageriali sia sul tema degli acquisti che sugli impatti che questi generano sui processi di business.

- **Quali sono le principali variabili di efficienza ed efficacia dei processi in oggetto**?
  Il costo (il prezzo) rappresenta sempre l'elemento decisionale essenziale in ogni processo di acquisto o fornitura. Solo secondariamente intervengono altre variabili quali i tempi di acquisizione/offerta o l'integrazione operativa tra cliente/fornitore resa possibile da sistemi tecnologici, vicinanza logistica od altra forma organizzativa.

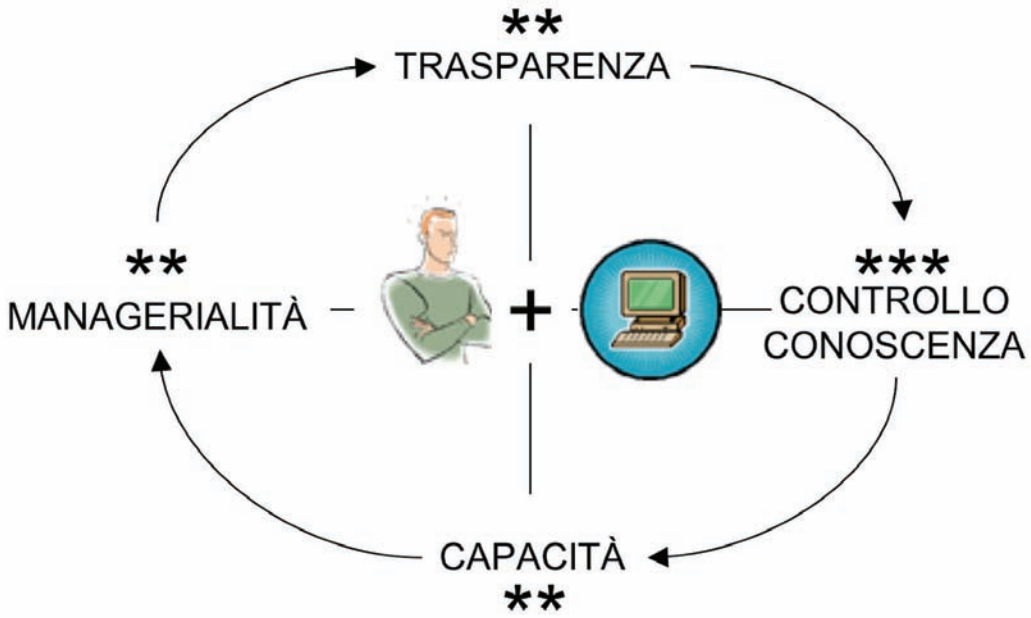
L'enfasi sull'aspetto economico dell'acquisto rimane quindi prevalente: se ciò è ovviamente comprensibile, altrettanto evidentemente sottolinea la relativa attenzione verso altri elementi potenzialmente forieri di efficienza ed in grado di compensare eventuali situazioni di costo elevato.

- **Quanto sono preparate e pronte le imprese ad affrontare l'evoluzione verso processi di acquisto e fornitura innovativi?**
  Quando l'innovazione non è strettamente di prodotto/servizio ma è di processo, questa non può che essere generata all'interno di un contesto relazionale forte, nel quale vari attori concorrono a costruire qualche cosa di diverso rispetto al passato. Ciò comporta volontà ed azione fondate sul presupposto della collaborazione, la quale si crea e si sviluppa se tutti gli attori della relazione hanno fiducia reciproca nelle dichiarazioni e nelle azioni dei partner. La relazione può e deve essere regolata contrattualmente, prevedendo per le varie casistiche operative misure e contromisure cautelative, ma l'aspetto fiduciario di base permane come collante iniziale dei progetti d'innovazione più avanzati.

Il grado di fiducia nelle relazioni interorganizzative nelle aziende del territorio è modesto: dichiarata importante l'integrazione fra attori (logica essenziale per processi d'acquisto innovativi) questa non si manifesta nei fatti.

A ciò probabilmente concorre anche la poco diffusa conoscenza ed applicazione di logiche manageriali moderne nel campo degli acquisti, nonché la naturale propensione dell'imprenditoria media a governare direttamente, sia all'interno ed a maggior ragione all'esterno, tali attività

**Figura 5.1 Il modello virtuoso**




Volendo graficamente rappresentare la situazione dando al contempo una indicazione di merito, sia pure solo qualitativa, si può ricondurre allo schema di Figura 5.1 il contesto attuale del sistema economico varesino.

Il modesto livello di managerialità (due stelle su base cinque) che le aziende dimostrano nell'organizzare e gestire i processi in oggetto, non favorisce la creazione di un circolo virtuoso che, attraverso l'impiego di personale adeguatamente formato e responsabilizzato e l'utilizzo delle funzionalità tecnologiche, permetta maggiore trasparenza e maggiore possibilità di controllo e di conoscenza analitica dei fatti dei processi. Un maggiore livello di controllo alimenterebbe ulteriore capacità di governo del fenomeno degli acquisti e delle forniture con conseguenze aumento della diffusione di pratiche ottimizzanti e di cultura manageriale.

## 5.2. Il punto di vista giuridico (Politecnico)

Il sistema di realizzazione degli appalti nella provincia considerata sembra presentare, ad una prima lettura, alcuni fattori di criticità, primo tra tutti la scarsa partecipazione alle più rilevanti procedure ad evidenza pubblica, come ai più importanti contratti di diritto privato stipulati dalle grandi industrie locali, di imprese e raggruppamenti di imprese facenti capo alla realtà economica locale, con il conseguente affidamento degli stessi a soggetti e gruppi provenienti dall'esterno, meglio attrezzati e, in generale, più propensi a "fare squadra".

Il collegamento tra appaltatore e realtà locale è, peraltro, spesso successivamente assicurato da una rete di rapporti di subappalto coinvolgenti una pluralità di imprese anche a carattere artigianale e spesso individuali. Questo meccanismo negoziale, non sempre però sembra assicurare reali benefici alla realtà economica varesina, né garantire la migliore realizzazione delle opere e dei servizi e la qualità del sistema imprenditoriale. Da quest'ultimo punto di vista, esso infatti finisce per rivelarsi fattore di sopravvivenza e anzi moltiplicatore di microimprese, incapaci di fare ingresso e affermarsi nel sistema degli appalti per la via principale e non stimolate a dar vita a raggruppamenti aventi dimensioni e caratteristiche adeguate. Questo sistema a cascata finisce così per offrire rifugio a soggetti altrimenti espulsi dal ciclo economico, alimentando il mercato del lavoro nero, le situazioni di violazione della normativa sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, sulla salvaguardia dell'ambiente dai vari tipi di inquinamento, sui diritti dei lavoratori, etc.

Questo insieme di fattori mina la regolarità del sistema complessivo, sia dal punto di vista dell'efficienza che della qualità, diminuendo le garanzie giuridiche ed economiche predisposte dalla stazione appaltante e aumentando i costi per la collettività, sotto il profilo della realizzazione delle infrastrutture, della loro qualità e dell'esecuzione dei contratti, nonché dei costi sociali legati alla violazione della normativa sul rapporto di lavoro e sulla sicurezza.

Infine, ma non ultimo per importanza, impedisce lo sviluppo di una più qualificata imprenditorialità negli operatori economici interessati al mercato degli appalti (di opere e di servizi), sia pubblici che privati.

Nello specifico dei vari aspetti d'analisi giuridica di seguito si illustrano ulteriori considerazioni analitiche.

### 5.2.1 Mercato e autonomia contrattuale (di Antonio Albanese)

Forniture private

Il principale problema che emerge è la difficoltà di approvvigionamenti in situazioni contingenti caratterizzate da scarsità di materie prime, dalla quale derivano spesso tensioni tra imprese fornitrici e imprese acquirenti.

Sebbene con riguardo a tali ipotesi non siano stati denunciati abusi da parte dei fornitori, si lamentano comunque ritardi nell'approvvigionamento che condizionano negativamente l'attività produttiva dei committenti.

A queste situazioni le imprese interpellate dichiarano sostanzialmente di far fronte singolarmente e in modo autonomo, cercando di fidelizzare i fornitori per pianificare con essi gli approvvigionamenti.

Il più delle volte però è la produzione del committente che viene a dipendere da quella del fornitore e non viceversa, senza che peraltro siano eliminati i ritardi nelle consegne.

Questa situazione è talvolta aggravata da fattori esogeni quali la forte domanda di materia prima dall'estero, che rende imprevedibile il fabbisogno di determinati beni, impedendo di fatto una programmazione degli approvvigionamenti.

Una possibile soluzione al problema è quella di dar vita a forme associative o consortili finalizzate ad incrementare il potere contrattuale delle imprese interessate all'acquisto di determinate materie prime.

In alternativa una formula meno impegnativa potrebbe consistere nella stipula di contratti normativi collettivi con le imprese fornitrici che, a prescindere dalla costituzione di una stabile organizzazione, regolamentino il comportamento delle parti nella conclusione ed esecuzione di futuri contratti di fornitura. In tal senso si potrebbe ipotizzare che in cambio dell'impegno ad acquistare un quantitativo minimo di beni, i singoli fornitori garantiscano la parità di trattamento delle imprese che partecipano all'accordo, impegnandosi inoltre a preferirle, almeno nei limiti del minimo garantito, rispetto ad altre imprese.

Le medesime forme associative e/o modelli contrattuali potrebbero essere inoltre utilizzati per facilitare l'acquisto di materie prime in mercati esteri, superando così le difficoltà organizzative che al riguardo incontrano le singole imprese.

Appalti pubblici

*Opere*

1. C'è sostanzialmente una situazione di concorrenza che vede partecipare alle gare imprese che provengono non solo da altre regioni d'Italia, ma anche da altri paesi dell'Unione europea, soprattutto per gli appalti di maggiore importo. Tuttavia anche negli ambiti nei quali l'offerta di prestazioni è molto alta non sono state riscontrate lamentele degli appaltatori in relazione ai prezzi di aggiudicazione.

2. Per alcune gare bandite dalla provincia di Varese si rileva tuttavia la scarsa partecipazione di imprese locali. Le ragioni di questa situazione vengono ravvisate talvolta in un difetto di informazione, specie per le gare di basso importo, altre volte nella mancanza di determinate competenze all'interno dell'organizzazione aziendale.

   Al fine di favorire una maggiore concorrenza anche in questi ambiti da parte delle imprese locali, senza ovviamente escludere quelle che vengono da fuori, sembra auspicabile favorire l'accesso delle piccole imprese ai canali di informazione che si aggiungono alla pubblicità ufficiale dei bandi di gara. In tal senso si potrebbe pensare ad una convenzione tra la CCIAA di Varese e le società che gestiscono le banche dati relative ai bandi di gara ancora aperti per consentire l'utilizzo del servizio alle piccole imprese a condizioni agevolate.

   Altro intervento opportuno è quello di istituire un servizio di consulenza e supporto alle piccole imprese per renderle più competitive rispetto alle caratteristiche specifiche del mercato degli appalti pubblici, evitando così quelle situazioni in cui sono incorse alcune imprese che hanno lamentato di essere state escluse dalla gara per vizi formali dell'offerta.

3. In alcuni settori dei lavori edili una forte domanda privata nell'ambito della provincia e di aree limitrofe induce le imprese appaltatrici locali a partecipare agli appalti pubblici di basso importo con modesti ribassi. Ne consegue spesso l'aggiudicazione dell'appalto a favore di imprese che vengono "da fuori". Questo fenomeno non sembra però suscitare particolare preoccupazione in quanto, realizzandosi secondo la logica del mercato, si traduce in una allocazione più efficiente delle risorse e in un miglioramento del sistema produttivo.

4. Diversa è la situazione relativa ai grandi appalti sopra soglia comunitaria rispetto ai quali le imprese locali fanno fatica ad aggiudicarsi la gara e rientrano talvolta come subappaltatrici. E' evidente in questo caso il rischio che le imprese appaltatrici tendano a ridurre i propri costi scaricandoli sui subappaltatori, anche attraverso forme elusive delle norme in materia di subappalto.

   Una soluzione a questo problema potrebbe venire dallo stesso mercato attraverso la formazione spontanea di *joint venture* e associazioni temporanee tra imprese subappaltatrici, che possano così unire le proprie competenze specifiche per la realizzazione dell'opera. In tal modo si potrebbe ottenere anche un riequilibrio dell'offerta rispetto alla domanda mediante la riduzione del numero di imprese partecipanti alle gare. Dalla ricerca sono del resto emersi casi in cui si assiste alla formazione di raggruppamenti tra imprese varesine proprio per l'appalto di lavori di maggiore contenuto tecnologico.

   Tale processo potrebbe essere ulteriormente incentivato sempre nella logica del libero mercato attraverso interventi di vario genere che consistono nel:

   a) favorire la conoscenza dello strumento della *joint venture* e dei principali vantaggi che offre;

   b) al fine di rendere effettiva la tutela predisposta dall'ordinamento a favore del subfornitore e più in generale dell'impresa vittima dell'abuso di dipendenza economica, sarebbe opportuno promuovere una campagna di informazione volta a favorire la conoscenza da parte delle imprese

subappaltatrici della disciplina prevista dalla legge 18/6/1998, n. 192 e in particolare della possibilità di risolvere eventuali controversie in materia di subfornitura attraverso il tentativo obbligatorio di conciliazione da esperirsi presso la CCIAA nel cui territorio ha sede l'impresa subfornitrice. Con riguardo a tali problematiche dalle risposte ai questionari somministrati è emersa infatti una scarsa propensione delle imprese ad avvalersi degli strumenti previsti dalla legge contro gli abusi che traggono origine dalla disparità di potere contrattuale tra i soggetti.

5. Un discorso particolare va fatto con riguardo agli appalti per la realizzazione di strade, nell'ambito dei quali non si riscontra la partecipazione alle gare da parte di imprese che hanno sede fuori provincia, probabilmente per le difficoltà legate al trasferimento dei macchinari e mezzi meccanici necessari alla realizzazione delle opere. Si rileva inoltre una difficoltà delle imprese "di fuori" ad acquistare a prezzi concorrenziali gli asfalti. Non sembra tuttavia esatto parlare di "monopolio" delle imprese varesine in senso tecnico, nella misura in cui non esistono ostacoli ad una concorrenza effettiva tra le imprese locali.

   Vero è invece che proprio per le difficoltà sopra indicate le imprese appaltatrici in questo settore molto difficilmente partecipano a gare per opere da realizzare ad una certa distanza dalla propria sede operativa. Si configura quindi un mercato segmentato per aree geografiche nell'ambito del quale vi è una posizione di monopsonio della P.A. committente, che rappresenta l'unica domanda di opere in un settore che vede pressoché assente la committenza privata.

   Nel contempo per realizzare queste opere sono necessari investimenti specifici non facilmente convertibili, che rendono economicamente non conveniente rivolgersi ad altri committenti, dati gli elevati costi di conversione (*switching coast*), generando una situazione di dipendenza economica delle imprese appaltatrici.

   Si profila quindi per la stessa struttura del mercato il rischio di abusi, resi possibili da una situazione di concorrenza imperfetta nella quale la domanda tende a rimanere superiore all'offerta per un certo tempo. In particolare è stata rilevata una partecipazione molto alta di imprese appaltatrici alle gare bandite dagli enti intervistati per la realizzazione di strade. Ma si tratta di un fenomeno che può plausibilmente ritenersi diffuso.

   Al momento sembra tuttavia che il meccanismo di esclusione delle offerte anomale sia sostanzialmente in grado di evitare offerte di ribasso eccessive.

   Non è peraltro emersa in questo settore l'esistenza di una pratica diffusa del subappalto e non sono state al riguardo evidenziate particolari criticità.

*Forniture e servizi*

Anche nell'ambito delle forniture e dei servizi è stata segnalata la partecipazione alle gare di un elevato numero di imprese con una offerta sensibilmente più alta rispetto alla domanda. In particolare, per gli appalti di maggiore importo si realizza una concorrenza effettiva tra imprese che hanno sede anche in altri Paesi della Comunità europea.

Con riguardo però ad alcuni servizi sotto soglia comunitaria si registra una scarsa partecipazione delle imprese, che talvolta sebbene invitate non partecipano.

Attraverso una adeguata informazione si potrebbe favorire la creazione di nuove imprese, eventualmente cooperative, in settori nei quali c'è minore offerta di prestazioni, o in alternativa orientare le imprese già esistenti a riconvertire, ove sia possibile, la propria attività.

Talvolta peraltro si è rilevata la necessità che determinati servizi – specie quelli sociali o alla persona – siano appaltati ad imprese radicate nel territorio che offrono maggiori garanzie di una corretta esecuzione del contratto. A tal fine sembra legittima e non discriminatoria la previsione nel bando di gara di determinati requisiti relativi all'organizzazione aziendale in grado di garantire un contatto effettivo tra gli interlocutori preposti dell'azienda e i destinatari dei servizi.

**Figura 5.2 «Imprese che ricorrono a società cooperative nella scelta di lavoratori esterni»**

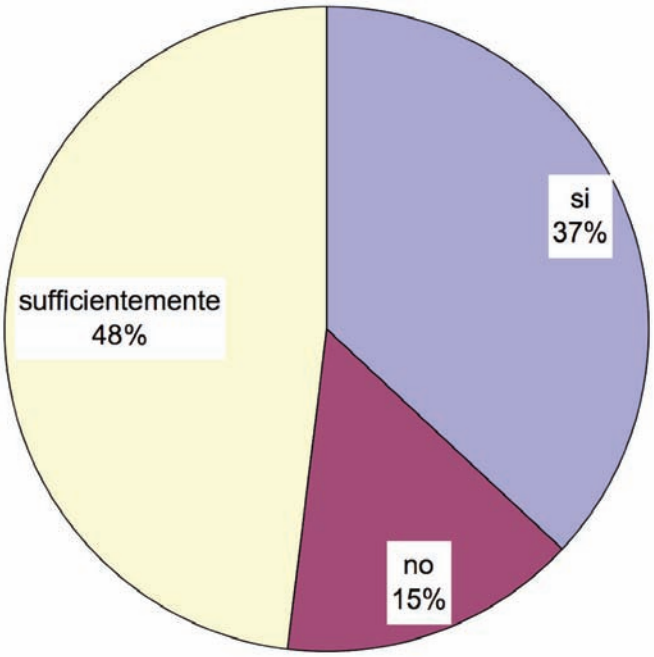


**Figura 5.3 «Come valutate l'ipotesi che i lavoratori esternalizzati vengano subappaltati a terzi»**

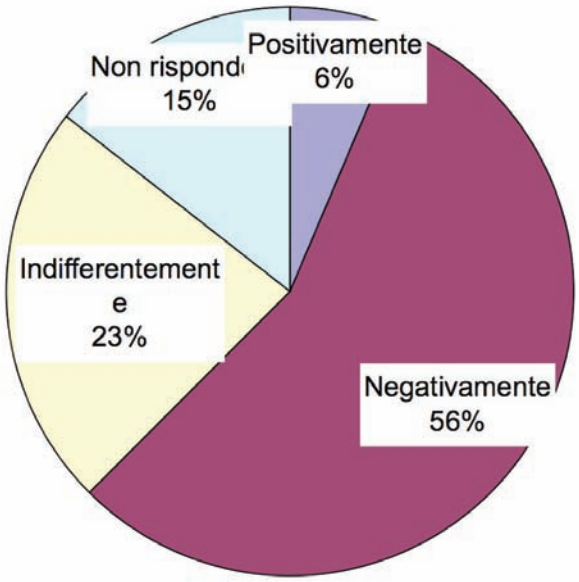



**Figura 5.4 «La formalizzazione sulla sicurezza in azienda fornisce risultati apprezzabili, in particolare sulla qualità?»**

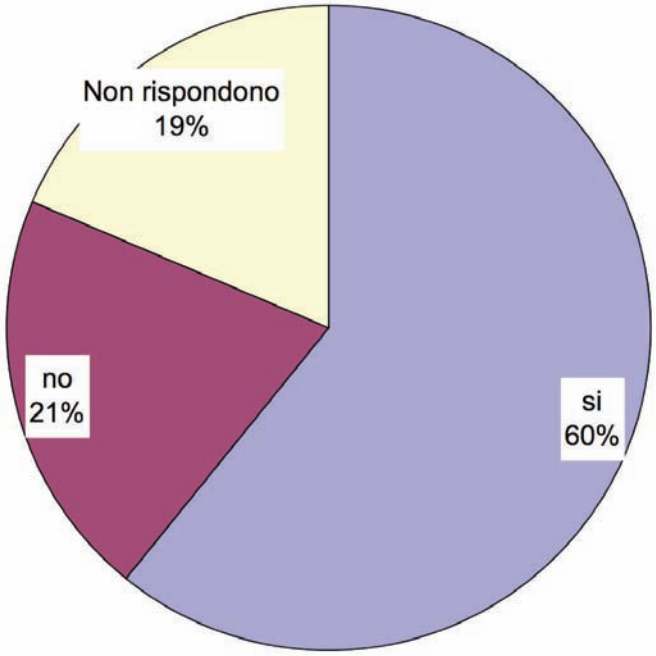


**Figura 5.5 «L'esternalizzazione di parte del ciclo produttivo e l'utilizzo di figure professionali esterne costituisce un ostacolo all'assicurazione della sicurezza in azienda?»**

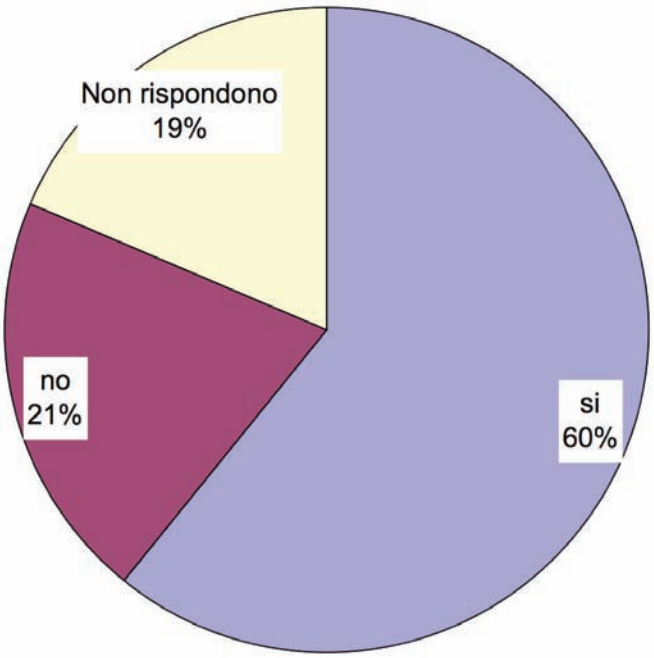



**Figura 5.6 «Se esternalizzate una fase del ciclo produttivo, affidate servizi in appalto o altro, siete preoccupati di essere chiamati a rispondere dei trattamenti retributivi e previdenziali dovuti ai dipendenti dell'impresa appaltatrice?»**

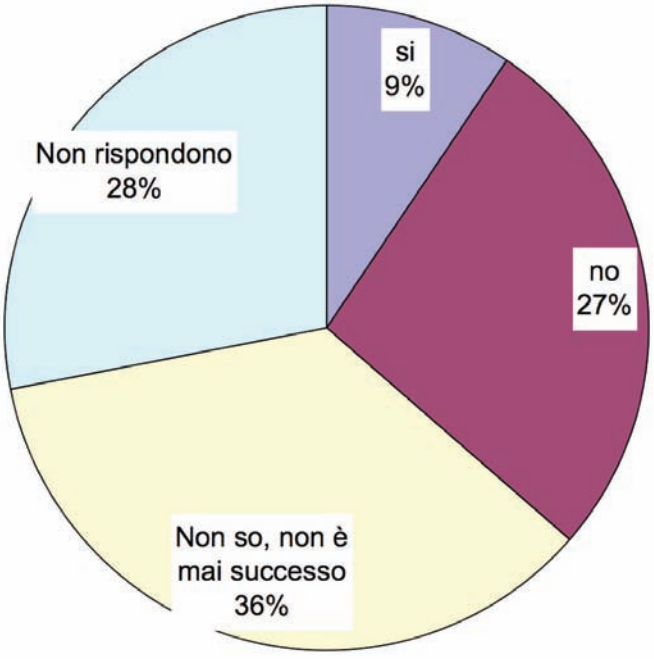


**Figura 5.7 «Nel caso affidiate lavori o servizi in appalto a un'impresa, adottate misure o strumenti per verificare l'adempimento degli obblighi retributivi e previdenziali nei confronti dei dipendenti dell'impresa appaltatrice?»**

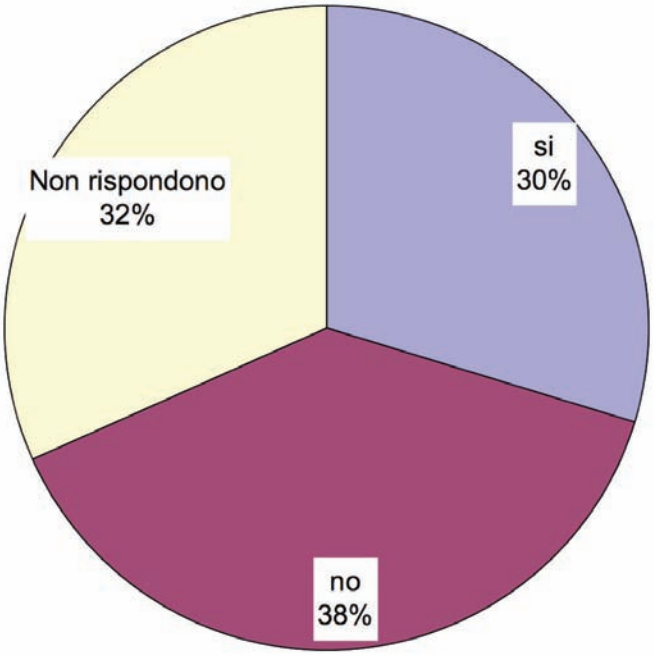



**Figura 5.8 «Nel caso affidiate lavori o servizi in appalto, adottate misure o strumenti per verificare l'adempimento degli obblighi dell'impresa appaltatrice in materia di sicurezza del lavoro?»**

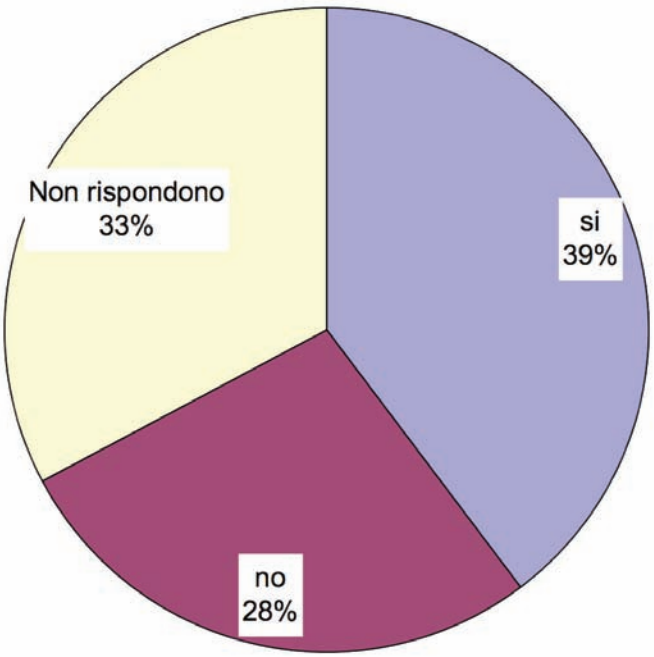


**Figura 5.9 «Il ricorso alle esternalizzazioni e appalti è normalmente oggetto di procedure di informazione o consultazione con le organizzazioni sindacali?»**

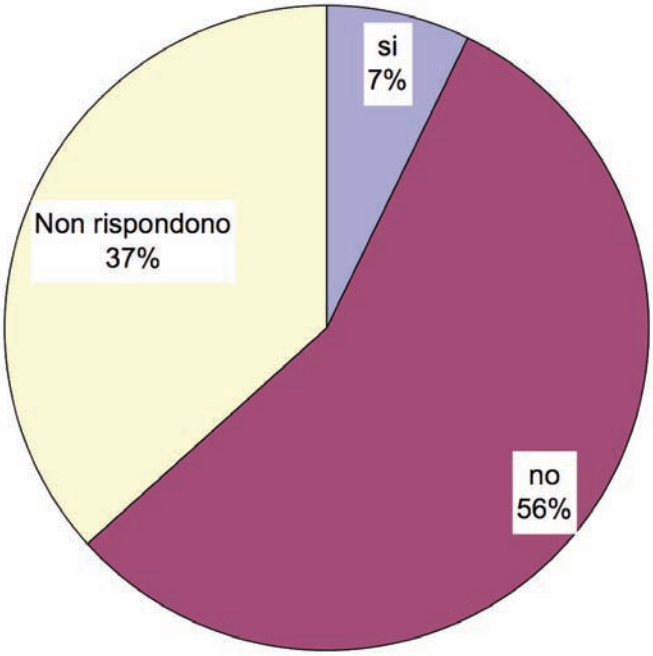



**Figura 5.10 «Nel caso partecipiate come appaltatori ad un appalto pubblico di lavori o di servizi, ritenete che i controlli effettuati dalla stazione appaltante in materia di sicurezza sul lavoro e di adempimenti retributivi e previdenziali nei confronti dei lavoratori siano?»**

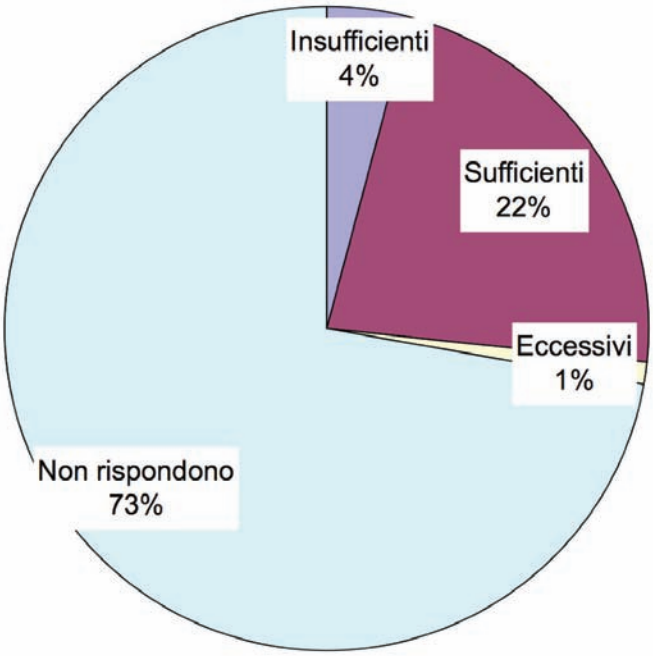
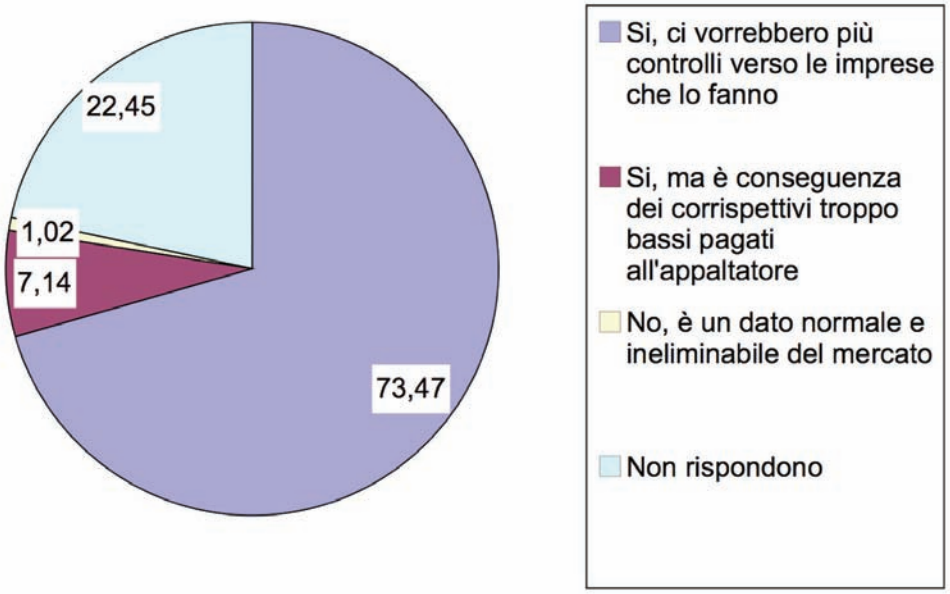


**Figura 5.11 «Ritenete che l'utilizzo di lavoro nero o il mancato adempimento degli obblighi di sicurezza sul lavoro siano una forma di concorrenza sleale tra le imprese che partecipano al mercato degli appalti pubblici e privati?»**



# 6. PROPOSTE D'INTERVENTO
## (A CURA DEL TEAM DI RICERCA)

Di fronte alla situazione descritta e alle riflessioni d'analisi svolte, è possibile individuare linee di azione per rendere maggiormente virtuoso il contesto dei processi di acquisto e forniture delle aziende varesine, puntando a contribuire anche attraverso tale via allo sviluppo economico e sociale della provincia? Come è possibile trasformare, anche mediante questi processi, le grandi idee strategiche (si veda ad esempio l'accordo di Lisbona).

Alcune idee sono state già indicate nelle riflessioni proposte nelle varie parti descrittive della ricerca. Qui, pur se le indicazioni in merito spettano agli attori politici, associativi, imprenditoriali e sindacali, il team di ricerca prova, in sintesi, a suggerire alla loro valutazione alcune possibili strade.

Le linee di azione sono suddivise su tre filoni di miglioramento.

<u>Per migliorare i rapporti di forza ed utilizzare capacità manageriali</u>

Il fine è quello di puntare a creare e diffondere logiche manageriali moderne nei processi, che attraverso la trasparenza ed il trasferimento di parte delle competenze oggi attribuite agli attori del sistema, renda il sistema stesso capace di rispondere meglio alle necessità dei vari *stakeholder* (efficienza, sviluppo occupazionale, qualità intrinseca del prodotto/servizio, sicurezza nell'operatività e nella relazione).

Un primo elemento è la necessità di convincere i decisori (imprenditori anzitutto) a svolgere più azione di indirizzo e controllo, sviluppandone le capacità di gestione strategica degli acquisti.

Inoltre, si deve ricercare il miglioramento nell'impiego delle risorse umane che hanno competenze o con operazioni di formazione o con soluzioni di aggregazione delle risorse per lo sfruttamento di risorse scarse pregiate.

Queste aggregazioni sul lato della domanda, ossia per l'organizzazione e la gestione degli acquisti (associazionismo, forme consortili, gruppi di acquisto per PMI, e così via), sfrutterebbero collaborativamente logiche contrattuali, tecnologie (aste online, eProcurement, transazioni elettroniche, etc.), persone e loro competenze in condivisione, permettendo al contempo economie di scala, economie di conoscenza, economie di relazione.

Una logica corrispondente per le realtà dell'offerta, ossia per chi deve organizzare e gestire la fornitura, con la componente informativa sulle opportunità a costituire il tassello primario per la motivazione della forma aggregativa per coloro che volessero "fare squadra".

Esistono però dei pre-requisiti perchè possano svilupparsi tali aggregazioni. La propensione alla aggregazione può essere "minata e/o sconfessata" dal grado di fiducia esistente fra gli attori dell'intero sistema.

A tale riguardo la situazione è di un contesto relazionale basato quasi esclusivamente su elementi di fiducia nella rete già consolidata e poco aperto, dai segnali che si rilevano dai dati di questa prima indagine, ad innovazioni nella forma della rete (modificazione per estensione, modificazione per modalità tecniche di gestione della rete).

Diventa quindi difficile, in un *framework* di relativa credibilità, poter pensare a forme di aggregazione che per loro natura richiedono un contesto fiduciario forte: in questa situazione il ruolo di uno o più intermediari credibili diviene fondamentale nella organizzazione e gestione della forma aggregata di sfruttamento di risorse.

<u>Per sviluppare conoscenze tecniche e capacità manageriali</u>

La creazione di nuove conoscenze passa necessariamente attraverso interventi formativi ed addestrativi a più livelli. Anzitutto, riguarda attori del sistema già professionalizzati, che necessitano di aggiornamento o di sviluppo di conoscenze e capacità complementari, quali sono coloro che già sono nel sistema produttivo.

In secondo luogo, attiene color che sono ancora nel periodo scolastico ed in procinto di entrare nel mondo del lavoro.

Si possono pensare interventi su entrambi i fronti fra i quali:

- proposizione di contenuti, nelle forme da definire, rivolti sia allo sviluppo di capacità operative (addestramento), sia alla creazione di una forte propensione all'impiego di logiche di efficienza/efficacia strutturate (formazione), per imprenditori e collaboratori;

- monitoraggio dei contenuti proposti negli scuole/Istituti Superiori alla luce delle necessità espresse esplicitamente ed anticipatamente alla erogazione dei programmi scolastici, dalle imprese. Anche attraverso questa via si realizzerebe la sempre più auspicata, ma ancora troppo poco sviluppata, integrazione tra sistema scolastico e mondo delle imprese.

Per sviluppare maggiore trasparenza nei processi di acquisto/fornitura

L’impegno individuale al rispetto di un’etica degli affari e personale è cosa pregevole, utile, ma deve essere sostenuto da forme di motivazione all’azione corretta e di verifica della sua realizzazione.

Una prima proposta al riguardo sta nella diffusione del tema e delle sue logiche etiche già a livello scolastico, sia superiore che universitario.

Forme di incentivazione (finanziamento, defiscalizzazione, ecc.) alla aggregazione di imprese, per esempio per l’impiego di tecnologie formali nelle attività di acquisto, potrebbero costituire una forte motivazione per lo sviluppo di trasparenza, oltre che costituire un realistico beneficio per le aziende collaboranti.

Utile potrebbe rivelarsi la costituzione di un Osservatorio sugli Appalti che abbia come scopo non solo il monitoraggio del sistema ma anche l’elaborazione di proposte, criteri e soluzioni utili per il miglioramento e lo sviluppo dello stesso.

# 7. IL TEAM DI RICERCA

L'impostazione contenutistica e metodologica della ricerca è stata svolta congiuntamente dal team di ricerca. Sono direttamente attribuibili agli autori i seguenti capitoli:

- Alfredo Biffi (2.2, 2.3, 3.2, 3.5, 3.6, 5.1)
- Francesco Sacco (3.1, 3.3, 3.4, 5.1)
- Agostina Cabiddu (4, 5.2)
- Antonio Albanese (5.2.1)


Team dell'Università dell'Insubria – Facoltà di Economia[7]

**Rossella Locatelli**

Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari. Preside di Facoltà

**Alfredo Biffi**

Professore Associato di Organizzazione Aziendale. Coordinatore della ricerca

**Francesco Sacco**

Ricercatore di Economia Aziendale.

**Raffaello Seri**

Ricercatore di Econometria

**Elisa Calori**

Dottoressa in Economia e Commercio, e Junior consultant

Team del Politecnico di Milano

**Maria Agostina Cabiddu**

Professore Ordinario di Diritto Pubblico, Politecnico di Milano

**Franco Scarpelli**

Professore Straordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Milano Bicocca



[7] Un ringraziamento di cuore va ai Dott.ri Maria Piazza e Mauro Vella della Facoltà di Economia per la fattiva e preziosa collaborazione nelle attività di ricerca

**Antonio Albanese**

Professore Associato di Diritto Privato, Università Cattolica di Milano

**Danila Jacovelli**

Assegnista di ricerca di Diritto Pubblico, Politecnico di Milano

Team Organizzazioni sindacali

| | |
|---|---|
| Ivana Brunato | Segretario Generale Cgil |
| Carmela Tascone | Segretario Generale Cisl |
| Marco Molteni | Segretario Generale Uil |
| Camillo Bani | Cgil |
| Giovanni Pedrinelli | Cisl |
| Gianluigi Restelli[8] | Cisl |

[8] A lui va un ricordo particolare da parte di tutto il team di ricerca per la sua prematura scomparsa avvenuta il 1 ottobre 2006.

# 8. ALLEGATI – IL QUESTIONARIO DI INDAGINE

# RICERCA

## PROCESSI ACQUISTO / FORNITURA

*Questionario* UNINSUBRIA

### A) ANAGRAFICA

**A.1 Nome dell'azienda**.....

**A.2 Indirizzo** .....

**A.3 Settore principale di appartenenza**.....

**A.4 Settori secondari di appartenenza**.....

.....

**A.5 È un'unità locale SI ☐ NO ☐**

| | 2005 | 2004 |
|---|---|---|
| **A.6 Fatturato (migliaia di €)** | | |
| **A.6.1 % Fatturato export** | | |
| **A.6.2 % Fatturato in regione** | | |
| **A.6.3 % Fatturato in provincia di Varese** | | |
| **A.6.4 % Altro** | | |
| **Totale** | **100%** | **100%** |
| **A.7 Utile o perdita (migliaia di €)** | | |
| **A.8 Numero di dipendenti** | | |
| **A.9 Numero di unità locali** | | |

**A.10 Avete un sito Internet? SI ☐ NO ☐**

**A.11 Avete la posta elettronica? SI ☐ NO ☐**

## B) QUESTIONARIO OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI (PER LE SOLE AZIENDE DI FORNITURA)

**B.1 Quante commesse (opere, lavori, servizi, forniture) o progetti avete svolto nell'ultimo anno?**

**……..……..……..**

**B.2 Quali sono le ragioni più importanti che vi possono portare a decidere di NON accettare committenze esterne:** (una crocetta per ogni risposta in corrispondenza dell'importanza)

| | **Molto importante** 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Poco importante** 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Prezzi non remunerativi | | | | | | |
| (2) Eccessivo costo del personale | | | | | | |
| (3) Eccessivo costo del personale specializzato | | | | | | |
| (4) Eccessivo costo dei materiali | | | | | | |
| (5) Eccessivo costo delle macchine | | | | | | |
| (6) Alta specializzazione di una quota dei lavori | | | | | | |
| (7) Insufficienza del personale | | | | | | |
| (8) Insufficienza di dotazioni strumentali | | | | | | |
| (9) Mancanza di specifiche competenze | | | | | | |
| (10) Mancanza di esperienza pregressa | | | | | | |
| (11) Mancanza di adeguate informazioni | | | | | | |
| (12) Rischi connessi alla gestione del contratto | | | | | | |
| (13) Necessità di fare investimenti per accettare | | | | | | |
| (14) Altro:…… | | | | | | |

**B.3 Svolgete lavori in subappalto? SI ☐ NO ☐**

B.3.1.1 Se avete risposto SI, li svolgete:

(1) ☐ Stabilmente
(2) ☐ Frequentemente
(3) ☐ Occasionalmente
(4) ☐ In momenti critici

**B.4 Quali vantaggi considerate prevalenti nel subappalto?**

(1) ☐ Predefinizione del contratto
(2) ☐ Gestione del contratto
(3) ☐ Minori rischi
(4) ☐ Ammortamento delle macchine
(5) ☐ Costi inferiori
(6) ☐ Maggiore flessibilità
(7) ☐ Migliore qualità
(8) ☐ Altro:.....

**B.5 Cosa dovrebbe fare la pubblica amministrazione per indurvi a partecipare a una gara d'appalto o a un maggior numero di gare d'appalto?** (una crocetta per ogni risposta in corrispondenza dell'importanza)

| | Molto importante 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Poco importante 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Minore burocrazia | | | | | | |
| (2) Procedure più trasparenti | | | | | | |
| (3) Massimali più bassi | | | | | | |
| (4) Capitolati più chiari | | | | | | |
| (5) Procedure elettroniche (aste online) | | | | | | |
| (6) Altro:…… | | | | | | |

**B.6 Quanto siete interessati a forme di riconoscimento della vostra impresa da parte dell'amministrazione per future attività in seguito alla buona esecuzione dei lavori (in % sul massimo di interesse = 100)?**

**……%**

**B.7 Siete propensi all'aggregazione con altre imprese? SI ☐ NO ☐**

**B.7.1……Se SI, quanto sarebbe utile il supporto della Camera di commercio? (una crocetta in corrispondenza dell'importanza)**

| Molto importante 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Poco importante 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

**B.7.2…… (Solo se avete risposto positivamente alla domanda B.7) Che tipo di supporto vorreste per "formare squadra"? (una crocetta per ogni risposta in corrispondenza dell'importanza)**

| | Molto importante 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Poco importante 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Un servizio di informazioni permanente | | | | | | |
| (2) Assistenza in campo amministrativo o fiscale | | | | | | |
| (3) Un servizio come "incubatore di imprese" | | | | | | |
| (4) Altro:…… | | | | | | |

**B.8 Quante sono le imprese committenti per le quali avete eseguito lavori in subappalto negli ultimi 12 mesi?**
**N° _____**

**B.9 Il numero di committenti che avete - reali e potenziali - vi fornisce lavoro adeguato alla vostra organizzazione, consentendovi di rifiutare offerte che giudicate non convenienti?**

(1) ☐ Si
(2) ☐ No
(3) ☐ Solo in minima parte
(4) ☐ In buona parte si

**B.10 Nel caso di subappalto di prestazioni periodiche o continuative a tempo determinato, alla scadenza del contratto:**

(1) ☐ La rinegoziazione delle condizioni contrattuali è più vantaggiosa per l'impresa subcommittente
(2) ☐ La rinegoziazione delle condizioni contrattuali è più vantaggiosa per l'impresa subappaltatrice
(3) ☐ La valutazione di convenienza non cambia rispetto al precedente contratto.

**B.10.1 Se alla domanda precedente (B.10) avete scelto (1), lo squilibrio nelle condizioni contrattuali è dovuto:**

(1) ☐ Alla difficoltà oggettiva di reperire alternative sul mercato
(2) ☐ Ad un difetto soggettivo di informazioni sulle possibili alternative
(3) ☐ Ai costi di riconversione della propria attività per investimenti specifici legati al tipo di impresa committente
(4) ☐ Altro

**B.11 Le imprese committenti rifiutano di formalizzare e/o firmare un contratto di fornitura senza valido motivo:**

(1) ☐ Mai
(2) ☐ Qualche volta
(3) ☐ Quasi sempre
(4) ☐ Sempre

**B.12 Si verificano interruzioni arbitrarie delle relazioni commerciali:**

(1) ☐ Mai
(2) ☐ Qualche volta
(3) ☐ Quasi sempre
(4) ☐ Sempre

**B.13 Il pagamento dei corrispettivi dovuti dalle imprese committenti:**

(1) ☐ È sempre puntuale
(2) ☐ Non sempre è puntuale
(3) ☐ Quasi mai è puntuale
(4) ☐ Non è mai puntuale

**B.14 Mediamente, entro quanto tempo dalla comunicazione dell'avvenuta esecuzione della prestazione sono effettuati i pagamenti?**
**N° giorni ……**

**B.15 E' previsto nel contratto un termine per i pagamenti? SI ☐ NO ☐**

**B.16 Questo termine è rispettato:**

(1) ☐ Mai
(2) ☐ Raramente
(3) ☐ Quasi sempre
(4) ☐ Sempre

**B.17 I rapporti con le imprese committenti:**

(1) Sono caratterizzati da un equilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci
(2) Sono caratterizzati da un lieve squilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci
(3) Sono caratterizzati da un eccessivo squilibrio dei diritti e degli obblighi reciproci

**B.18 Le imprese committenti impongono condizioni ingiustificatamente gravose o discriminatorie:**

(1) ☐ Mai
(2) ☐ Qualche volta
(3) ☐ Quasi sempre
(4) ☐ Sempre

**B.19 Quali sono le condizioni vessatorie più frequenti?**

.....

.....

**B.20 Di fronte ad abusi delle imprese committenti:**

(1) ☐ Avete chiesto in giudizio la tutela dei vostri diritti
(2) ☐ Avete fatto ricorso ad arbitrato
(3) ☐ Avete raggiunto un accordo transattivi con reciproche concessioni rispetto alle pretese iniziali
(4) ☐ Avete fatto ricorso ad un Ufficio di conciliazione presso la Camera di Commercio
(5) ☐ Non avete intrapreso alcuna azione e vi siete limitati a semplici lamentele

**B.20.2 .....Se alla domanda precedente avete risposto (5), ciò è dovuto:**

(1) ☐ Al timore di non ricevere più commesse da parte dell'impresa committente con la quale pende la vertenza
(2) ☐ Al timore di non ricevere più commesse da parte di altre imprese
(3) ☐ Ai costi eccessivi da sostenere per le azioni legali
(4) ☐ Ad ignoranza dei diritti che la legge riconosce al subfornitore

## B QUESTIONARIO (DOMANDA DI PRODOTTI E SERVIZI SERVIZIO CLIENTI)

**B.21 Avete esternalizzato parte delle attività aziendali?** **SI ☐ NO ☐**

**B.21.1.....** *Se si, potete indicare nella tabella seguente* **quali sono le funzioni/processi esternalizzati?**

| Funzione/Processo | A) Importanza per il business<br>B=Bassa<br>M=Media<br>A=Alta | B) Il fornitore è in provincia? | C) Giudicate il fornitore adeguato? |
|---|---|---|---|
| Produzione | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Amministrazione/Contabilità | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Marketing/Vendite | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Sistemi informativi | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Sicurezza | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Pulizie | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |
| Altro…….. | | SI ☐ NO ☐ | SI ☐ NO ☐ |

**B.21.2 Se avete risposto NO alla domanda C precedente, per quali ragioni i fornitori non sono adeguati? (consentite fino a 3 risposte)**

B.21.2.1 ☐ Irreperibilità figure professionali o imprese con capacità tecniche adeguate

B.21.2.2 ☐ Irreperibilità imprese con dimensioni adeguate alle vostre committenze

B.21.2.3 ☐ Minore convenienza economica

B.21.2.4 ☐ Scarsa affidabilità dal punto di vista patrimoniale delle imprese esistenti

B.21.2.5 ☐ Altro

## C) DOMANDA DI FORNITURE (PER TUTTE LE AZIONE DI ACQUISTO E FORNITURA)

**C.1 La vostra azienda ha una funzione acquisti separata? SI ☐ NO ☐**

**C.1.1 ..... Se SI, quante persone lavorano e hanno lavorato nella funzione acquisti?**

(1) 2004……
(2) 2005……
(3) 2006……

**C.1.2 .....Se SI, è:**

(1) ☐ centralizzata in provincia di Varese
(2) ☐ centralizzata in un'altra provincia
(3) ☐ divisa su più sedi di cui una almeno in provincia di Varese
(4) ☐ divisa su più sedi di cui nessuna in provincia di Varese

**C.2 Investite in formazione sugli acquisti? SI ☐ NO ☐**

(1) Se SI, quanto nell'ultimo anno? .....€
(2) Se SI, quanto di questa cifra erano contributi pubblici in percentuale? .....%
(3) Se SI, quante giornate di formazione sono state erogate? .....GG
(4) Se SI, quante persone sono state coinvolte?.....
(5) In entrambi i casi, quali sono i temi formativi di vostro maggiore interesse)

1) .....
2) .....
3) .....

**ACQUISTI DIRETTI (acquisti utilizzati direttamente per la produzione):**

**C.3 Rispetto al totale degli acquisti DIRETTI :**

| | **2005** | **2004** |
|---|---|---|
| **C.3.1 % in valore gestita con contratti quadro** | | |
| **C.3.2 % in valore gestita con aste online** | | |
| **C.3.3 % in valore gestita con singoli acquisti** | | |
| **C.3.4 % in valore gestita in modo diverso** | | |
| **Totale** | **100%** | **100%** |

**C.3.5 Quale è il numero dei vostri fornitori principali? .....N°**

**C.3.6 Numero di fornitori consultati mediamente per un acquisto .....N°**

C.3.6.1 Di cui, in provincia di Varese .....N°

C.3.6.2 % in valore nella provincia di Varese ..... %

C.3.6.3 % di assegnazione a fornitori della Provincia di VA..... %

**C.4 La programmazione degli acquisti diretti è prevalentemente:**

(1) ☐ Giornaliera
(2) ☐ Settimanale
(3) ☐ Mensile
(4) ☐ Trimestrale
(5) ☐ Semestrale
(6) ☐ Annuale

**C.5 Negli acquisti, date una valutazione al vostro potere negoziale e a ciò che lo influenza**

| | Alto | Piuttosto alto | Medio alto | Medio basso | Piuttosto basso | Basso |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nel complesso il vostro potere negoziale è:** | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (1) Volume di vendita del fornitore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (2) Volume di acquisto | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (3) Costi di cambiamento fornitore | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (4) Disponibilità di informazioni | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (5) Capacità di integrazione a monte | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (6) Prodotti sostitutivi | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (7) Pull-through | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (8) Prezzo/totale degli acquisti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (9) Differenze nei prodotti | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (10) Identità di marchio | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (11) Impatto su qualità/prestazioni | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (12) Profitti dell'acquirente | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| (13) Incentivi ai respons. decisionali | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**C.6 In generale, nelle vostre forniture quale è l'aspetto maggiormente critico per voi?** (una crocetta per ogni risposta in corrispondenza dell'importanza)

| | **Molto importante** 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Poco importante** 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Prezzo di acquisto | | | | | | |
| (2) Rispetto dei tempi di fornitura | | | | | | |
| (3) Caratteristiche tecniche della fornitura | | | | | | |
| (4) Integrazione con il fornitore | | | | | | |
| (5) Vicinanza/prossimità con il fornitore | | | | | | |
| (6) Tecnologia del fornitore | | | | | | |
| (7) Altro:…… | | | | | | |

**C.7 Vi sono forme di supply-chain-integration (SCM) con i vostri fornitori? SI ☐ NO ☐**

**C.7.1 Se SI:**

(1) Quale è il numero di fornitori integrati ..... N°
(2) Quale è il numero di fornitori integrati in provincia di Varese ..... N°

**C.7.2 Se SI, in merito a che aspetti:**

(1) ☐ Flusso di produzione reale
(2) ☐ Previsioni di produzione

(3) ☐ Andamento della domanda
(4) ☐ Altro

**ACQUISTI INDIRETTI (acquisti NON utilizzati direttamente per la produzione):**

**C.8 Del totale degli acquisti INDIRETTI (acquisti non utilizzati per la produzione)::**

| | 2005 | 2004 |
|---|---|---|
| **C.8.1 % in valore gestita con contratti quadro** | | |
| **C.8.2 % in valore gestita con aste online** | | |
| **C.8.3 % in valore gestita con singoli acquisti** | | |
| **C.8.4 % in valore gestita in modo diverso** | | |
| **Totale** | **100%** | **100%** |

**C.8.5 Quale è il numero dei vostri fornitori principali? .....N°**

**C.8.6 Numero di fornitori consultati mediamente per un acquisto .....N°**

C.8.6.1 Di cui, in provincia di Varese .....N°

C.8.6.2 % in valore nella provincia di Varese ..... %

C.8.6.3 % di assegnazione a fornitori della Provincia di VA..... %

**C.8.7 Nelle prevalenza delle vostre forniture, quale è l'aspetto maggiormente critico per voi (una crocetta per ogni risposta in corrispondenza dell'importanza)**

| | **Molto importante** 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Poco importante** 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) prezzo di acquisto | | | | | | |
| (2) rispetto dei tempi di fornitura | | | | | | |
| (3) caratteristiche tecniche della fornitura | | | | | | |
| (4) integrazione con il fornitore | | | | | | |
| (5) vicinanza/prossimità con il fornitore | | | | | | |
| (6) tecnologia del fornitore | | | | | | |
| (7) Altro:…… | | | | | | |

**C.8.8.....La programmazione degli acquisti indiretti è prevalentemente:**

(1) ☐ Giornaliera
(2) ☐ Settimanale
(3) ☐ Mensile
(4) ☐ Trimestrale
(5) ☐ Semestrale
(6) ☐ Annuale

**C.9 Avete mai partecipato ad aste elettroniche in acquisto? SI ☐ NO ☐**

**C.9.1 Se SI:**

C.9.1.1 A quante nell'ultimo anno? .....

C.9.1.2 Che carica ha chi segue le aste? .....

C.9.1.3 Partecipate stabilmente ad un e-marketplace? .....

C.9.1.4 Se si, quali? .....

**C.10 Avete mai partecipato ad aste elettroniche in vendita? SI ☐ NO ☐**

**C.10.1 Se SI:**

C.10.1.1 A quante nell'ultimo anno? .....

C.10.1.2 Chi segue le aste? .....

C.10.1.3 Partecipate stabilmente ad un e-marketplace? .....

C.10.1.4 Se si, quali? .....

**C.11 Come selezionate i vostri fornitori principali:**

**C.11.1 Formalità**

(1) ☐ Processo formale
(2) ☐ Processo non formale

**C.11.2 Periodicità dell'aggiornamento della lista fornitori:**

(1) ☐ Annualmente
(2) ☐ Semestralmente
(3) ☐ Più di frequente
(4) ☐ Non esiste periodicità

**C.11.3 Aggiornamento delle liste fornitori sulla base di:**

(1) ☐ relazioni
(2) ☐ rapporti commerciali
(3) ☐ database specializzati
(4) ☐ altro……...

**C.11.4 Sono richieste certificazioni ai vostri fornitori?**

C.11.4.1 Se si (risposte multiple):

(1.1) ☐ rilasciate da voi
(1.2) ☐ rilasciate da entità terze specializzate
(1.3) ☐ ISO 9000

## ~~D)~~ ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E SICUREZZA

**D.1 Indicare le 3 figure professionali essenziali per gli acquisti aziendali (inquadrati nella funzione acquisti o anche in altre funzioni aziendali) e indicatene le ragioni della loro importanza e le responsabilità principali (ad es. imprenditore, direttore produzione, capo delle vendite, etc.)**

| Figura professionale | Perché è importante? | Responsabilità principali |
|---|---|---|
| a. | | |
| b. | | |
| c. | | |
| d. Altro | | |

**D.2 Indicate le caratteristiche essenziali che dovrebbe possedere un giovane candidato ad entrare nella funzione acquisti** (sono possibili scelte multiple)

(1) ☐ Diplomato/perito
(2) ☐ Laureato in: .....
(3) ☐ Formazione generalista
(4) ☐ Specializzato in.....

**D.2.2 Quale lingua è più importante conoscere?**

| | **Molto importante** 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | **Poco importante** 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Inglese | | | | | | |
| (2) Francese | | | | | | |
| (3) Tedesco | | | | | | |
| (4) Spagnolo | | | | | | |
| (5) Altro:…… | | | | | | |

**D.2.3 Con che caratteristiche personali?**

(1) ☐ Proattivo/dinamico
(2) ☐ esecutore obbediente
(3) ☐ Con cura del dettaglio
(4) ☐ Con esperienza dei processi di business (produzione/ vendita/etc.) prima che degli acquisti
(5) ☐ Con sole conoscenze delle logiche/tecniche di acquisto
(6) ☐ Con conoscenze informatiche
(7) ☐ Altro .....

**D.3 Riuscite a reperire facilmente le figure professionali necessarie al ciclo produttivo nel territorio provinciale? SI ☐ NO ☐**

**D.3.1 Se no, quali sono le figure professionali che è più difficile assicurarsi?**

.....

.....

.....

.....

**D.4 In quale percentuale ricorrete a figure professionali esterne e non integrate nell'organigramma aziendale?**

**% ……**

**D.5 L'utilizzo di personale esterno soddisfa pienamente le esigenze della vostra attività imprenditoriale? SI ☐ NO ☐**

**D.5.1 Se NO, sapreste indicare le motivazioni?**

(1) ☐ Scarsa professionalità
(2) ☐ Scarso rendimento
(3) ☐ Mancanza di adeguati strumenti di controllo
(4) ☐ Costi elevati

**D.6 Nella scelta dei lavoratori esterni, ricorrete a società cooperative? SI ☐ NO ☐**

**D.6.1 Se SI, siete soddisfatti?**

(1) ☐ Si
(2) ☐ No
(3) ☐ Sufficientemente

**D.6.2 Se avete risposto NO o SUFFICIENTEMENTE alla domanda precedente, sapreste indicare le motivazioni?**

.....

.....

.....

**D.7 Come valutate l'ipotesi che i lavori esternalizzati vengano subappaltati a terzi?**

(1) ☐ Positivamente
(2) ☐ Negativamente
(3) ☐ Vi è indifferente

**D.8 La formazione sulla sicurezza in azienda fornisce risultati apprezzabili, in particolare sulla qualità?**
**SI ☐ NO ☐**
**Perchè _____**

**D.9 L'esternalizzazione di parte del ciclo produttivo e l'utilizzo figure professionali esterne costituisce un ostacolo all'assicurazione della sicurezza in azienda ? SI ☐ NO ☐**

**D.10 Se esternalizzate una fase del ciclo produttivo, affidate servizi in appalto o altro, siete preoccupati di essere chiamati a rispondere dei trattamenti retributivi e previdenziali dovuti ai dipendenti dell'impresa appaltatrice?**

(1) ☐ Si
(2) ☐ No
(3) ☐ Non so, non è mai successo

**D.11 Nel caso affidiate lavori o servizi in appalto a un'impresa, adottate misure o strumenti per verificare l'adempimento degli obblighi retributivi e previdenziali nei confronti dei dipendenti dell'impresa appaltatrice?**
**SI ☐ NO ☐**

**D.12 Nel caso affidiate lavori o servizi in appalto, adottate misure o strumenti per verificare l'adempimento degli obblighi dell'impresa appaltatrice in materia di sicurezza del lavoro?**
**SI ☐ NO ☐**

**D.13 Il ricorso alle esternalizzazioni e appalti è normalmente oggetto di procedure di informazione o consultazione con le organizzazioni sindacali? SI ☐ NO ☐**

**D.14 Nel caso partecipiate come appaltatori ad un appalto pubblico di lavori o di servizi, ritenete che i controlli effettuati dalla stazione appaltante in materia di sicurezza sul lavoro e di adempimenti retributivi e previdenziali nei confronti dei lavoratori siano?**

(1) ☐ Insufficienti
(2) ☐ Sufficienti
(3) ☐ Eccessivi

**D.15 Ritenete che l'utilizzo di lavoro nero o il mancato adempimento degli obblighi di sicurezza sul lavoro siano una forma di concorrenza sleale tra le imprese che partecipano al mercato degli appalti pubblici e privati?**

(1) ☐ Si, ci vorrebbero più controlli verso le imprese che lo fanno
(2) ☐ Si, ma è la conseguenza dei corrispettivi troppo bassi pagati all'appaltatore
(3) ☐ No, è un dato normale e ineliminabile del mercato

## E) IMPIEGO DI TECNOLOGIE

**E.1 Quali sistemi informativi utilizzate per le attività di acquisto?**

(1) ☐ Sistemi verticali specifici di procedura acquisti per ogni tipologia d'acquisto
(2) ☐ Sistemi di eProcurement (materiali indiretti, servizi)
  (2.1) ☐ Analisi spending
  (2.2) ☐ Ricerca e valutazione fornitori
  (2.3) ☐ Gestione offerte
  (2.4) ☐ Gestione aste/gare
  (2.5) ☐ Gestione cataloghi (predisposizione/aggiornamento)
  (2.6) ☐ Gestione acquisto a catalogo
(3) ☐ Sistemi di supply chain management (SCM)
  (3.1) ☐ Gestione ordini
  (3.2) ☐ Gestione aspetti logistici (avvisi spedizione, tracking consegne, etc,)

(3.3) ☐ Pianificazione/ programmazione acquisti

(3.4) ☐ Monitoraggio/controllo della SCM

(4) ☐ Sistemi integrati (tipo SAP, Oracle, Navision, ....)

(5) ☐ Sistemi per aste online

(5.1) ☐ 1city.biz

(5.2) ☐ Bravobuild o Bravosolutions

(5.3) ☐ eBay

(5.4) ☐ Ariba

(5.5) ☐ Altro

**E.2 Il software che utilizzate per gli acquisti (sono esclusi Microsoft Office, browser Internet e il software di posta elettronica) è prodotto e mantenuto da software house che sono:**

| | **Produzione del software** | **Manutenzione del software** |
|---|---|---|
| di Varese | ☐ | ☐ |
| Lombarde | ☐ | ☐ |
| Nazionali | ☐ | ☐ |
| Internazionali | ☐ | ☐ |

**E.3 L'ordine dei prodotti/servizi ai fornitori avviene via (indicate le percentuali)**

(1) ☐ Telefono .....
(2) ☐ Fax.....
(3) ☐ Internet.....
(4) ☐ E-mail .....
(5) ☐ Altro (specificare) .....
**Tot. .....100%**

**E.4 Quali tecnologie vengono utilizzate per scambiare/elaborare dati tra le imprese?**

(1) ☐ Extranet
(2) ☐ Internet
(3) ☐ E.D.I.
(4) ☐ Altro (specificare) .....

**E.5 Quali tecnologie vengono utilizzate per le attività dei gruppi di lavoro?**

(1) ☐ Banche dati
  (1.1) ☐ Interne all'azienda
  (1.2) ☐ Esterne (Information provider)
(2) ☐ Agenda elettronica
(3) ☐ Posta elettronica
(4) ☐ Applicazioni per tele/videoconferenza
(5) ☐ Altro (specificare) .....

**E.6 Gli attori per le varie attività di impiego della tecnologia sono, in prevalenza (fatto 100% il totale di ogni riga suddividere in % di coinvolgimento gli attori):**

| Attività | Funzione Sistemi Interna | Direzione acquisti/ Direzione aziendale | Fornitore/ Consulente esterno | TOT. |
|---|---|---|---|---|
| (1) Proposizione di nuove applicazioni | | | | **100%** |
| (2) Sviluppo del software | | | | **100%** |
| (3) Manutenzione delle applicazioni | | | | **100%** |
| (4) Addestramento/ formazione agli utenti | | | | **100%** |
| (5) Help desk/ assistenza utenti | | | | **100%** |
| (6) Altro: | | | | **100%** |

**E.7 L'aggiornamento del sistema informativo avviene in modo pianificato nel tempo? SI ☐ NO ☐**

**E.8 Ogni quanti mesi/anni viene effettuato? ……..**

**E.9 Quanto siete soddisfatti delle funzionalità del vostro attuale sistema informativo?**

| **Molto soddisfatto** | | | | | **Poco soddisfatto** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| | | | | | |

**E.10 Quali sono i fattori critici per la vostra funzione acquisti?**

(1) ☐ Il controllo dei prezzi (budget/consuntivo)
(2) ☐ La percentuale di risparmio sul prezzo
(3) ☐ Il coinvolgimento nelle attività di progettazione/sviluppo prodotto-servizio
(4) ☐ La percentuale di scarto dei materiali in ingresso
(5) ☐ Il monitoraggio del costo della qualità della fornitura
(6) ☐ Il rispetto dei tempi di fornitura concordati
(7) ☐ La rotazione scorte materiale in ingresso
(8) ☐ Il lead time interno di emissione dell'ordine
(9) ☐ L'aggiornamento del personale della funzione
(10) ☐ Il definizione e rispetto di procedure formali
(11) ☐ Il certificazione dei processi di acquisto
(12) ☐ L'impiego delle tecnologie informatiche
  (12.1) ☐ A costo (budget disponibile)
  (12.2) ☐ A qualità (funzionali per)
(13) ☐ Altro _____