

**Incontro del 13 dicembre 2012  
presso Aeroporti di Roma**

**Una disamina comparata della gestione dei fornitori da  
parte delle Stazioni Appaltanti della Community**

**Avv. Massimiliano Bondanini, LL.M., M.A.,  
Responsabile Legale d'Impresa e Appalti, Unindustria**

## SOGIN/1

### Albo Fornitori

Per lavori e servizi di ingegneria  
al di sotto della soglia europea



### Elenco Operatori

Per servizi e forniture di importo  
inferiore a 150.000€

### Complementarietà

#### VANTAGGI PRINCIPALI

- Garanzia di un elevato standard di qualità
- Verifica preventiva dei requisiti
- Contrazione dei tempi di aggiudicazione
- Definizione di chiare regole a garanzia di una sana concorrenza
- Rispetto dei principi di par condicio e trasparenza

#### RISULTATI OTTENUTI

- Nuovi regolamenti di qualificazione (maggio 2011)
- Istituzione Elenco Operatori Economici su base locale (giugno 2011)
- Fornitori qualificati nel 2011:
  - ❑ Albo Lavori: 48
  - ❑ Albo Servizi di Ingegneria: 12
  - ❑ Operatori Economici: 134

## **SOGIN/2**

### **Processo di Vendor Rating:**

**2008: avvio**

**2011 passaggio alla gestione informatizzata**

**Numeri: valutazione di circa 1.900 ordini**

### **COS'E'**

**Metodologia di classificazione delle aziende fornitrici basata sulla valutazione della loro affidabilità e della loro performance**

### **OBIETTIVO PRINCIPALE**

**Miglioramento della qualità delle prestazioni delle imprese**

### **INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA DI QUALIFICAZIONE**

**Indirizzamento delle imprese qualificate verso azioni correttive**

### **POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO**

**Fornitori qualificati e non**

## SOGIN/3

### Valutazione dei fornitori

- 1) Efficacia
  - 2) Efficienza
  - 3) Qualità
- delle loro prestazioni

Ogni tre mesi, Sogin assegna a ciascun operatore un indice di Vendor Rating (IVR) che verrà preso in considerazione ai fini della qualificazione.

### Calcolo dell'IVR

La valutazione tecnica della prestazione del fornitore viene calcolata attraverso parametri di valutazione, ai quali corrisponde un punteggio che varia da 0 a 10. Ogni punteggio viene, successivamente, moltiplicato per il “peso” ponderale assegnato al parametro di riferimento.

IVR = sommatoria punteggi assegnati ai parametri X per i loro pesi ponderali:

INDICE	VALUTAZIONE
$9 < IVR < 10$	OTTIMO
$6 < IVR < 8,9$	SUFFICIENTE – BUONO
$5 < IVR < 5,9$	INSUFFICIENTE
$0 < IVR < 4,9$	GRAVEMENTE INSUFFICIENTE

## SOGIN/4

### Valutazione dei fornitori

#### Effetti sul sistema di qualificazione

Il valore dell'indice di Vendor Rating Sogin determina la valutazione della prestazione del fornitore:

valutazioni positive: comunicate al fornitore;

valutazioni non sufficienti e avvalorate da un numero significativo di eventi:  
effetti su:

- a) Revoca**
- b) Sospensione**

Il sistema di Vendor Rating conclude, quindi, il processo del sistema di qualificazione dando una valutazione a valle della prestazione resa dal fornitore.

## ATAC/1

### Vendor Rating / Obiettivi

- Costruire una graduatoria oggettiva basata sull'“affidabilità” del fornitore in termini di puntualità e regolarità delle prestazioni rese e corrispondenza qualitativa della merce consegnata a quella richiesta
- Acquisire dati oggettivi sulle performance in modo tale da monitorare nel tempo l'operato dei fornitori
- Strutturare in maniera oggettiva i dati per favorire lo scambio di informazioni all'interno dell'azienda in relazione al ciclo di interazione tra il settore acquisti e i clienti interni
- Attuare interventi penalizzanti verso i fornitori che non raggiungano un livello minimo di performance (es. decadenza dello stato di Qualifica del fornitore)

## ATAC/2

### Vendor Rating / perimetro e modelli di valutazione

- **Il perimetro d'analisi : fornitori di ricambistica per autobus e tram**

- **Criteri base dell'analisi dei possibili modelli di valutazione:**

- Forte correlazione con le penali applicate
- Ricerca di un modello

A) che soddisfi le esigenze di conformità su diversi assi (Tempo, Quantità e Qualità) e

B) che consideri l'eterogeneità dei fornitori

- **Dimensioni considerate:**

Tempo (analisi dei ritardi)

Quantità (materiale consegnato vs. ordinato)

Qualità (analisi delle contestazioni qualitative)

## ATAC/3

### Vendor Rating / indici complessivi

#### 1) Non Completezza % ponderata:

- Indicatore del comportamento del Fornitore rispetto alla affidabilità sui volumi attesi
- $\text{Totale delle Posizioni non completate} / \text{Totale delle posizioni nel periodo}$

#### 2) Ritardi %:

- Indicatore dell'incidenza dei ritardi rispetto a quanto atteso
- $\text{Totale Consegne in ritardo per fascia di gg di ritardo} / \text{Totale Consegne attese}$

#### 3) Contestazioni qualitative:

- Indicatore dell'incidenza delle contestazioni per fascia sul numero di OdA ricevuti
- $\text{Totale contestazioni emerse nel periodo considerato valutate per fascia di numerosità di OdA ricevuti nel biennio precedente alla valutazione}$

## **ACEA/1**

### **Tipologie di sistemi di qualificazione**

**10 sistemi di qualificazione per classi merceologiche definite da**

- 1) strategicità e**
- 2) 2) ricorrenza nell'acquisto**

**Ogni sistema comprende più tipologie con specifici albi, suddivisi in classi d'interpello da**

- a) Importo economico (lavori)**
  - b) Caratteristiche tecniche (forniture)**
- 2 di lavori, area Energia (7 albi) e area Idrico-elettromeccanica (6 albi)**
  - 6 di forniture**
  - 2 di servizi**

## ACEA/2

2011:

Istituzione di un ufficio qualificazione fornitori distinto dall'Ufficio Acquisti

Creazione di un sistema di vendor management

### Principi

- Utilizzo degli albi per il 100% delle classi merceologiche
- Semplificazione dei processi di qualificazione e gestione albi
- Adozione di una piattaforma informatica a idonea a maggiori volumi

### Obiettivi

- Snellimento processo di acquisto anche per il sopra soglia
- Maggior controllo del parco fornitori
- Incremento della concorrenza
- Verifica e monitoraggio operatori economici iscritti sotto il profilo dell'affidabilità tecnica, ambientale, di sicurezza, commerciale, finanziaria

### Caratteristiche

- Classificazione per criticità e strategicità delle metodologie di qualifica da associare ai gruppi
- Adozione di regolamento Master omogeneo per tutti i sistemi di qualifica
- Requisiti generali comuni e requisiti specifici del singolo gruppo merci
- Commissione di qualificazione interfunzionale con esponenti linea operativa e funzioni governance

# Community Stazioni Appaltanti Unindustria

## ACEA/3

### Vendor management/ i livelli di qualifica

LIVELLO	AMBITO	MODALITA' QUALIFICA
<b>Livello 2: Albo Fornitori</b>	<p>Forniture caratterizzate da (1 o più caratteri):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carattere strategico e contenuto tecnico</li> <li>• Importanza bene/servizio rispetto a utilizzo</li> <li>• Valore economico globale annuo del fabbisogno relativo a quel bene/servizio</li> <li>• Ripetitività nel tempo delle forniture</li> <li>• Rilevanza ai fini sicurezza e/o protezione ambiente</li> </ul>	<p>Verifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Documentale e</li> <li>2) Ispettiva su dati</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Societari e</li> <li>b) tecnici</li> </ol>
<b>Livello 1: Vendor List</b>	<p>Forniture per Gruppi Merce che non presentano le caratteristiche di criticità e rilevanza che richiedono qualifica di livello 2</p>	<p>Verifica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentale su dati:</li> <li>- societari</li> </ul>
<b>Livello 0 Iscrizione Anagrafica</b>	<p>Applicabile ai Gruppi Merce le cui caratteristiche di non ricorsività e/o definibilità dell'acquisto rendono non utile l'attività di qualifica</p>	<p>Verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentale</li> </ul> <p>Su dati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo anagrafici</li> </ul>

# Community Stazioni Appaltanti Unindustria

## ACEA/4

### Vendor Rating: modello sperimentale 2008

Ambito di applicazione	Appalti di lavori elettrici di Acea Distribuzione SpA
Criteri di valutazione	2 criteri: Qualità e Sicurezza 12 categorie 135 parametri
Struttura preposta	Unità verifiche Cantieri di Acea Distribuzione SpA
Metodologia	Ispezione in cantiere  Assegnazione di una valutazione per parametro  Aggregazione valutazioni  valutazione globale
Valutazione	1 = regolare 0 = irregolare
Impatto	Indice reputazionale IVR:  concorre al punteggio di aggiudicazione insieme con il prezzo, con bonus alle imprese virtuose nell'OEPV

# Community Stazioni Appaltanti Unindustria

## ACEA/5

Vendor Rating: modello sperimentale 2008/ fine

### Categorie e parametri

Qualità	Parametri	Sicurezza	Parametri
1 Opere aeree	25	6 Documenti	8
2 Opere interrato	25	7 Sicurezza cantiere	10
3 Opere per cabine	13	8 Regolarità cantiere	10
4 Gestione utenza	4	9 Esecuzione lavori	8
5 Giunzioni e terminazioni	18	10 Personale	4
		11 Automezzi e mezzi d'opera	5
		12 Verifiche specifiche cantieri AT	5
totale	85		50

### Formula di aggiudicazione:

$$\text{Punteggio} = A * Pb - Po/Pb + b * IR$$

con Pb e Po prezzo a base d'asta e prezzo offerto

IR : Indice reputazionale

A e b i pesi assegnati a ciascun parametro

## ACEA/6

### Vendor Rating: Sistema in studio dal 2012

#### Caratteristiche:

- Applicazione a tutti i sistemi di qualificazione strategici e a tutte le società del Gruppo
- Valutazione dell'operatore su tutti i contratti acquisiti e in tutte le fasi: gara e post-gara
- Sia nella fase di affidamento che nella fase di esecuzione, sia sotto il profilo commerciale che sotto il profilo tecnico- qualitativo
- Impatto dei punteggi bonus/malus:
  - Negativo: sospensione/cancellazione
  - positivo : elaborazione di short listing (pre-selezione)
- **Assegnazione e utilizzo dell'indice reputazionale:**

<b>Raccolta Rating</b>	<b>IC = indice di contratto: punteggio assegnato per singolo «evento» cui il fornitore partecipa : Gara e /o esecuzione</b>
	<b>IVR= Indice di Vendor Rating = media degli IC conseguiti</b>
<b>Utilizzo Rating</b>	<b>IVR :utilizzo in valore assoluto per la gestione della qualifica ed eventuali sanzioni (sospensioni /cancellazioni)</b>
	<b>IR= Indice Relativo ← rapporto tra IVR medio del fornitore e IVR medi dei fornitori appartenenti al GM, creato nel caso di GM molto popolati e utilizzato per lo short listing</b>

# Community Stazioni Appaltanti Unindustria

## ACEA/7

### Vendor Rating: Sistema in studio 2012/segue

- 1) Ipotesi di valutazione per assegnazione indice di Contratto, IC:  
set limitato di criteri di valutazione, organizzati in un «albero di rating», per arrivare alla formulazione di un punteggio di sintesi per singolo «evento»:

IC			
Commerciale		Tecnico	
Comportamento	Competitività	Qualità	Puntualità
<i>Acquisti</i>		<i>Gestore contratto</i>	

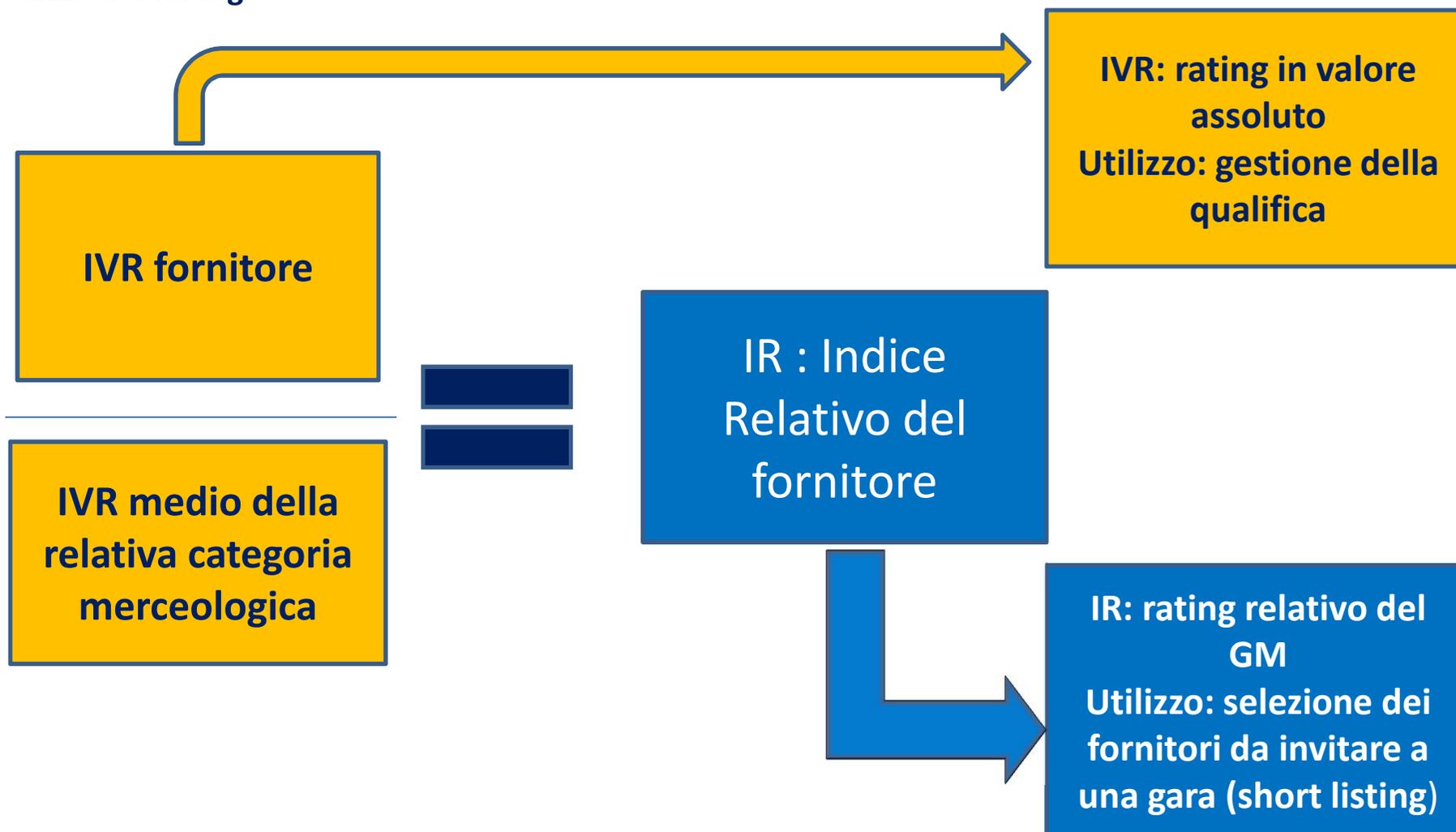
- 2) Ipotesi di flusso per l'assegnazione dell'IC



## ACEA/8

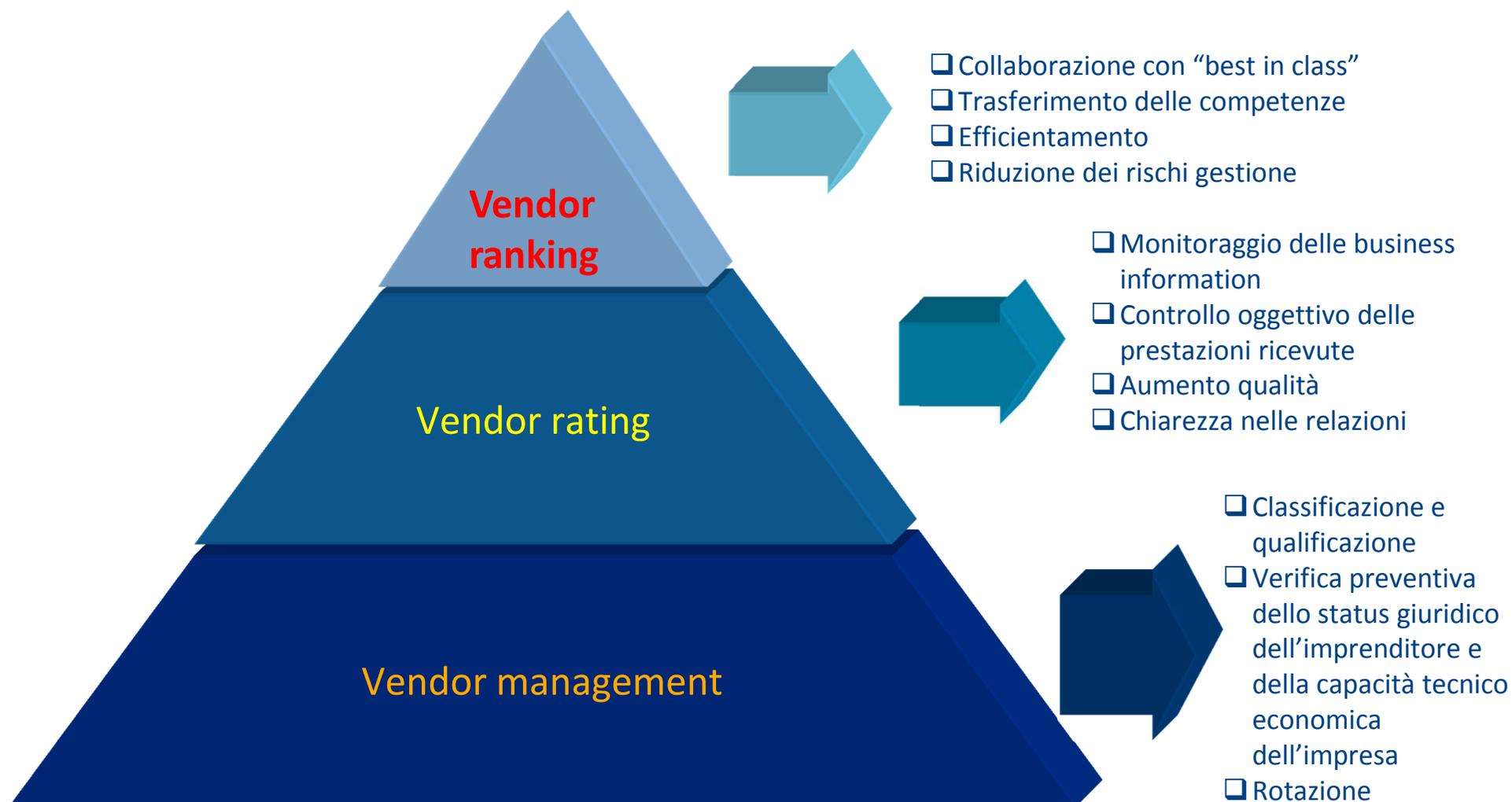
Vendor Rating: Sistema in studio 2012/fine

Utilizzo del Rating



## ANAS/1

«Gestire i fornitori per gestire il rischio»



## ANAS/2

**Come ci si è arrivati: dalla sanzione alla reputazione, dal vendor rating al vendor ranking**

Anas ci spiega che I sistemi di qualificazione contemplati dalla normativa sui Contratti Pubblici non prevedono meccanismi premianti per le imprese che, sulla base della loro attività, sono riuscite a costruirsi un'identità di contraenti affidabili (reputazione positiva). L'attuale assetto normativo:

-  impone procedure di selezione ingessate intorno ai "requisiti minimi" rappresentativi del "grado di affidabilità" delle imprese, ma poco significativi dal punto di vista della "lealtà"
-  è privo informazioni relative al soddisfacimento delle aspettative del committente nell'esecuzione di precedenti appalti
-  stimola comportamenti opportunistici o aggressivi dei fornitori che difficilmente possono essere contrastati nelle fasi post contrattuali (l'offerta rischia di diventare una semplice promessa)



La valutazione delle performance fa aumentare la sfera di discrezionalità delle Stazioni Appaltanti. E' opportuno, quindi, individuare parametri quanto più oggettivi, misurabili e trasparenti



E' indispensabile applicare in maniera diversa i principi di concorrenzialità e sanzionabilità mediante l'utilizzo dei criteri reputazionali (il rapporto fra le parti deve essere di tipo "win-win")

## ANAS/3

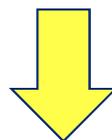
### Il modello di *Vendor Rating*: gli indicatori

- **Definizione:** un sistema di valutazione a consuntivo dei propri fornitori sotto soglia
- **Costruzione indicatori di *Vendor Rating* (KPI):** formule, pesi, scale di valori
- **4 parametri:**
  - Prezzo
  - Tempo
  - Qualità
  - Flessibilità
- **Coinvolgimento cliente interno nella Scheda di Valutazione, nell'individuazione delle soglie di monitoraggio, nell'individuazione delle azioni di impatto**
- **Impatto:**
  - Penali
  - Gestione qualifica
  - Bonus
- **Global Vendor Rate = *Vendor Rating* → compensazione statistica tra molteplici dati e diversi momenti di valutazione**

## ANAS/4

*Il Vendor Ranking di ANAS*

**GLOBAL  
VENDOR  
RATE**



**RANKING**



**SELEZIONE DEI  
FORNITORI CHE  
BENEFICERANNO  
DELLA LORO  
CONDOTTA POSITIVA**

**INDIVIDUAZIONE  
DEI FORNITORI CHE  
HANNO AVUTO  
UNA CONDOTTA  
NEGATIVA**

**Miglioramento  
qualitativo delle  
stazioni appaltanti**

## ANAS/5

### Il Global Vendor Rate: soglie di monitoraggio

Soglie Global Vendor Rate		Azioni
0 < rating < 24,9	Scarso	Sospensione 6 mesi
25 < rating < 49,9	Mediocre	Sospensione inviti a 2 gare informali successive della categoria relativa a quel VR
50 < rating < 74,9	Sufficiente	Invito a rotazione alle gare informali della categoria relativa
75 < rating < 100	Buono	Invito automatico alle gare informali della categoria / coinvolgimento in iniziative di E-collaboration

## Una sintesi

	SOGIN		ATAC	ACEA	ANAS	
<b>Liv 2</b>	<b>IVR</b>	Indice 0-10 da - efficacia - efficienza - qualità	<b>Vendor rating</b>  Tempo Quantità Qualità	<b>Albo fornitori</b>  IRF IVR IC 	<b>Vendor ranking</b>	dal Global Vendor Rate
<b>Liv 1</b>	<b>Albo fornitori</b>		<b>Albo Fornitori</b>	<b>Vendor List</b>	<b>Vendor rating</b>	Da KPI su 4 parametri Prezzo Tempo Qualità Flessibilità
<b>Liv 0</b>	<b>Elenco operatori</b>			<b>Iscrizione anagrafica</b>	<b>Vendor management</b> 	Classificazione e qualificazione Verifica preventiva dello status giuridico dell'imprenditore e della capacità tecnico economica dell'impresa Rotazione