

Servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto del processo di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica – Affidamento in economia

Tipo di provvedimento	Determinazione: Scelta del contraente per la fornitura di servizi
Chi ha adottato il provvedimento	Segretario Generale
Che cosa stabilisce il provvedimento?	Con il provvedimento è stato affidato alla PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. il servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto del processo di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica
Quali e quante spese sono conseguenza del provvedimento?	€ 24.200,00 per servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto della realizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi del Comune di Pisa

A seguire il testo completo della determinazione



COMUNE DI PISA

TIPO ATTO <i>DETERMINA CON IMPEGNO con FD</i>	
N. atto DN-21 / 1313	del 22/11/2012
Codice identificativo 852180	

PROPONENTE *Segretario Generale - Direttore*

OGGETTO	SERVIZIO DI SPERIMENTAZIONE TECNICA E ANALISI A SUPPORTO DEL PROCESSO DI RAZIONALIZZAZIONE E RIDUZIONE DELLA SPESA PUBBLICA - AFFIDAMENTO IN ECONOMIA (CIG: Z700758F48)
----------------	--

Istruttoria Procedimento	
Posizione Organizzativa responsabile	
Dirigente della Direzione	<i>SEGRETARIO - DIRETTORE GENERALE</i>

OGGETTO: Servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto del processo di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica – Affidamento in economia (CIG: Z700758F48)

IL SEGRETARIO/DIRETTORE GENERALE

Vista la Delibera della G.C. n. 195 del 23 ottobre 2012 avente ad oggetto “Linee di indirizzo per il Bilancio preventivo 2013”;

Vista la Delibera della G.C. n. 222 del 22.11.2012 con cui è stato approvato l’undicesimo prelevamento dal fondo di riserva, prevedendo la spesa occorrente all’affidamento del servizio di cui al presente atto;

Vista la propria nota prot. n. 49477 del 8.11.2012 ad oggetto “razionalizzazione spesa pubblica”;

Vista l’allegata proposta presentata dalla PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A., a seguito di intercorsi contatti e incontri, tenuti in attuazione della volontà dell’Amministrazione Comunale, durante i quali sono state approfondite le tematiche connesse all’obiettivo di riduzione della spesa e le necessità del Comune di Pisa;

Preso atto che la Società è leader nel settore e vanta una forte specializzazione nel settore pubblico con numerose esperienze presso pubbliche amministrazioni statali e soggetti di governo centrali e locali e rapporti con la stessa Consip;

Dato atto che in questa prima fase l’Amministrazione Comunale, il cui mandato elettorale è prossimo alla scadenza, si prefigge l’obiettivo di individuare con celerità e con effetti a breve ambiti di riduzione strutturale della spesa attraverso analisi e comparazioni, a supporto delle future azioni e dei prossimi programmi d’intervento;

Vista altresì l’offerta economica omnicomprensiva delle spese di trasferimenti del personale che dovrà operare presso il Comune;

Valutata la congruità del prezzo per i seguenti motivi: nonostante il lavoro si basi su una specifica e peculiare organizzazione che consente di ottimizzare le fasi progettuali e le competenze multidisciplinari che l’azienda è in grado di mettere a disposizione, è stato comparato il costo giornata/uomo con i principali parametri di prezzo/qualità dei più rilevanti benchmark e anche se l’oggetto del servizio non rientra fra le tipologie di spesa per le quali sussiste l’obbligo del ricorso a Consip, in base al provvedimento legislativo della spending review, è stata effettuata comparazione con i parametri similari Consip, accertando una notevole riduzione del prezzo oggetto del presente affidamento (gara consip servizi professionali a supporto attività del 30.11.2010)

Dato atto che, per quanto previsto dal D.L. 52/2012 e dal D.L. 95/2012, il servizio in oggetto non è disponibile mediante le convenzioni Consip, né mediante le convenzioni Start né mediante il MePA;

Visto:

- l’art. 125 del D.Lgs. 163/2006;
- il vigente Regolamento delle forniture di beni e servizi in economia ed, in particolare, l’art. 5, c.1 lett. C) g);

Vista:

- la Delibera del C.C. n. 64 del 21.12.2012 con la quale è stato approvato il bilancio di previsione 2012;
- la Delibera della G.C. n. 239 del 29.12.2011 con la quale è stato approvato il PEG 2012;

DETERMINA

- 1) di affidare, in attuazione della Delibera della G.C. n. 195 del 23.10.2012 il servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto del processo di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica, con i contenuti tempi e modalità ampiamente descritti nell'allegato progetto, alla PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. per i motivi esposti in narrativa, verso il corrispettivo di complessivi e omnnicomprensivi € 20.000,00 oltre IVA come per legge;
- 2) di dare atto della congruità della spesa come specificato in narrativa nonché della correttezza della procedura per conformità all'art. 5, c.1 lett. C) g), del vigente Regolamento sugli affidamenti in economia e dell'art. 125 del D.Lgs. 163/2006;
- 3) di impegnare la spesa complessiva di € 24.200,00 (IVA al 21% inclusa) a favore di PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A., codice fiscale/partita IVA 03230150967, avente sede legale in Roma, Largo Angelo Fochetti n. 28, con imputazione al cap. 1.01.08.03-11660 del PEG del corrente esercizio che presenta sufficiente disponibilità;
- 4) di riservarsi di assumere le necessarie decisioni, a conclusione del servizio da parte della Società incaricata, così come specificato nella propria nota prot. n. 49477 dell'8 novembre 2012.

Il Segretario Generale
Dott.ssa Angela Nobile



**Servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto della
razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi del
Comune di Pisa**

Numero di protocollo: 20459952751112

Novembre 2012

INDICE

1	PREMESSA	2
2	PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELL'OFFERENTE.....	2
3	OFFERTA TECNICA	4
3.1	FASE A: ANALISI DELLA SPESA PER BENI E SERVIZI.....	5
3.2	FASE B: AVVIO INIZIATIVE RAPIDE DI RISPARMIO.....	7
3.3	PIANO DI LAVORO	9
3.4	STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI PROGETTO	9
4	COSTO DELL'INTERVENTO	11

Comune di Pisa
P.zza Facchini, 16
56100 Pisa

Alla c. a. della Dott.ssa Angela Nobile
Segretario / Direttore Generale del Comune di Pisa

Oggetto: Servizio di sperimentazione tecnica e analisi a supporto della razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi del Comune di Pisa.

Gentile Dott.ssa Nobile,

in relazione agli incontri intercorsi, abbiamo il piacere di sottoporLe la nostra Proposta per lo svolgimento delle attività descritte di seguito.

Ringraziandola per l'opportunità offerta, rimaniamo a Vostra disposizione per ogni ulteriore commento o chiarimento.

In fede,


PricewaterhouseCoopers Advisory SpA
Giovanni Mariani
(Partner)

1 PREMESSA

Il contesto economico – finanziario che da qualche anno caratterizza il panorama nazionale e mondiale ha reso **sempre più difficile l'azione amministrativa affidata alle Pubbliche Amministrazioni locali**. Tale compito è reso ancora più gravoso dagli interventi normativi che si sono succeduti nell'ultimo biennio a partire dal D.L. 78/2010, che ha previsto una **forte riduzione dei trasferimenti correnti ai Comuni pari a 1,5 Mld di € nel 2011 e 2,5 Mld di € nel 2012**, passando per le disposizioni adottate per la stabilizzazione finanziaria (D.L. 98/2011 e il D.L. 138/2011) per arrivare all'**inasprimento delle norme in materia di Patto di stabilità interno** e l'incremento dei relativi saldi programmatici (L. 183/2011).

In tale contesto assume un'importanza sempre maggiore la **razionalizzazione della spesa per beni e servizi**, attenzione confermata dal recente D.L. 95/2012 convertito in Legge il 7 agosto 2012. Tale D.L., avente ad oggetto disposizioni urgenti per la riduzione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini, all'art. 1 prevede una serie di misure volte alla riduzione della spesa per l'acquisto di beni e servizi.

Il Comune di Pisa, in linea con l'operato delle altre PA locali, si è posto lo sfidante obiettivo di raggiungere una **riduzione della spesa per prestazione di beni e servizi**.

Alla luce di quanto sopra brevemente descritto, il presente progetto si pone l'**obiettivo di attuare una razionalizzazione della spesa per beni e servizi**, conseguendo risparmi significativi mediante l'attivazione di iniziative rapide di risparmio che assicurino una riduzione della spesa sostenuta garantendo altresì un elevato standard qualitativo delle forniture e dei servizi.

Riteniamo che la nostra specifica e consolidata esperienza su queste tematiche e la nostra conoscenza del *Public Procurement*, che ci deriva tra le altre cose anche dalla **esperienza pluriennale di lavoro a supporto di Consip - Direzione Acquisti della PA e di altre Centrali Acquisto (Roma Capitale, Regione Lombardia, ecc.)**, ci possa consentire di supportare al meglio il Comune di Pisa, attraverso l'impiego di competenze specifiche e metodologie adeguate alla complessità delle problematiche da affrontare.

Al di là dei contenuti specifici, comunque, crediamo che da queste pagine possa emergere con chiarezza il complesso delle nostre idee, della nostra esperienza e della nostra professionalità. Ma soprattutto vorremmo trasparisse la **passione e l'impegno** che siamo desiderosi di mettere al servizio del Comune di Pisa, per consentire il raggiungimento di tutti gli obiettivi che esso ha di fronte nel suo cammino.

2 PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELL'OFFERENTE

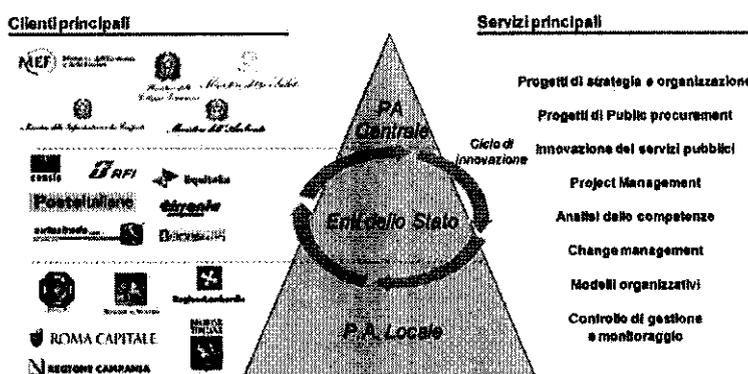
PricewaterhouseCoopers (di seguito anche "PwC ") nasce il 1° luglio 1998 dalla fusione a livello internazionale tra Coopers & Lybrand e Price Waterhouse, già operatori leader, ed è una tra le più grandi organizzazioni internazionali nel settore dei servizi professionali di consulenza di direzione, organizzativa, di processo, dei sistemi informativi e di certificazione e revisione di bilancio.

PwC opera nel settore dei **servizi professionali e di consulenza con oltre 500 professionisti**, che sviluppano in Italia un fatturato in costante crescita e attestatosi nel 2011 a circa **87 milioni di euro**.

PwC fa parte di un **network internazionale** che oggi è presente in **151 paesi con 163.000 dipendenti** che nel 2009 hanno sviluppato un fatturato di **26 miliardi di dollari**.

PricewaterhouseCoopers Advisory è **fortemente specializzata sul settore pubblico** dove **sviluppa circa il 25% del fatturato**.

Il posizionamento strategico di PwC nel settore pubblico è focalizzato su progetti di consulenza strategica organizzativa e di processo, in particolare nell'area Acquisti, di significative dimensioni e alti livelli di complessità sia presso Pubbliche Amministrazioni Centrali (Ministeri ed Enti Centrali), che Locali (Regioni, Comuni, Aziende Municipalizzate, Aziende Sanitarie, ...), e altri Enti del Settore Pubblico (SSPAL, Poste italiane, ...).



Rispetto alle tematiche oggetto della presente offerta, PwC ha svolto numerosissimi progetti di supporto alla ottimizzazione degli acquisti, di analisi organizzativa, disegno e ridisegno di processi, sia per la Pubblica Amministrazione Centrale che Locale.

Tra i principali clienti PwC in ambito Acquisti nella Pubblica Amministrazione Italiana si possono citare:

- **Ministero dell'Economia e delle Finanze – CONSIP S.p.A.:** Supporto allo sviluppo del programma di Razionalizzazione della spesa per beni e servizi della PA; sviluppo di oltre 100 convenzioni mediante la predisposizione di strategie e documentazioni di gare; analisi della domanda su oltre 2.000 amministrazioni, rilevazione dei fabbisogni e analisi del mercato della fornitura; definizione di strategie di acquisto per circa 100 merceologie (beni e servizi); studi di fattibilità per l'introduzione di modelli innovativi di acquisto nelle PA;
- **Roma Capitale:** Analisi e revisione della spesa per beni e servizi e dei processi di acquisto di Roma Capitale, progettazione e implementazione del modello di acquisto centralizzato; supporto all'implementazione del programma di razionalizzazione della spesa per l'acquisto di beni e servizi affidato alla Centrale Unica degli Acquisti di Roma Capitale; analisi e rinegoziazione dei contratti in essere e identificazione di criticità e aree di risparmio; analisi e razionalizzazione dei fabbisogni; supporto alla predisposizione di strategie e documentazione delle gare centralizzate; supporto alla predisposizione dei Bilanci Previsionali attraverso la definizione di proposte di stanziamento basate sul criterio dei fabbisogni standard;
- **Presidenza del Consiglio dei Ministri:** Progettazione ed assistenza al processo di Spending Review 2012 attraverso il confronto con l'Amministrazione pubblica inglese; definizione della metodologia di selezione degli interventi di Spending Review; assistenza al processo di Spending Review 2012 attraverso il confronto con l'Amministrazione pubblica inglese;
- **Ministero Giustizia - Istituto Superiore di Studi Penitenziari:** Progettazione ed erogazione dei focus group e dei tavoli di confronto per la raccolta delle proposte ai fini della identificazione delle iniziative di Spending Review dell'Amministrazione Penitenziaria; definizione del percorso di Formazione riguardante la tematica della Spending Review; erogazione dei focus group e dei tavoli di confronto per la raccolta delle proposte ai fini della identificazione delle iniziative di Spending Review dell'Amministrazione Penitenziaria;
- **Azienda Municipale Ambiente di Roma:** Supporto alla revisione della spesa e ottimizzazione degli acquisti, alla definizione della nuova Centrale Acquisti, del nuovo processo e procedura di acquisto, e allo svolgimento di iniziative strategiche di gara su merceologie ad alto valore e potenziale di risparmio; progettazione del nuovo modello di acquisto centralizzato del Gruppo AMA (processi, procedure, sistemi a supporto); definizione della struttura organizzativa della Centrale Acquisti; formazione e affiancamento operativo; svolgimento di circa 50 gare centralizzate, mediante definizione della strategia di acquisto e predisposizione della documentazione di gara; progettazione e implementazione di un sistema di pianificazione e monitoraggio della spesa, gestione della domanda e raccolta dei fabbisogni;
- **Regione Lombardia - Lombardia Informatica:** Supporto alla Centrale Acquisti Regionale della Lombardia nella definizione delle strategie di razionalizzazione della spesa per beni e servizi della PFAA; sviluppo organizzativo della Centrale Acquisti della Lombardia e alla definizione dei nuovi processi di acquisto; svolgimento di oltre 20 gare centralizzate regionali, mediante la definizione delle strategie di gara e la predisposizione delle documentazioni di gara; modellazione e gestione della raccolta dei dati di spesa e alla loro omogeneizzazione per oltre 500 amministrazioni; analisi del mercato della fornitura e definizione di strategie di acquisto per circa 30 merceologie (beni e servizi); studi di fattibilità per l'introduzione di modelli innovativi di razionalizzazione della spesa nelle PFAA.;

- **Regione Friuli Venezia Giulia:** Progettazione e realizzazione del Centro Servizi Condiviso per la gestione del processo di approvvigionamento del Sistema Sanitario Regionale: disegno organizzativo, ruoli, responsabilità e interfacce tra CSC (Centro Servizi Condivisi) e Aziende del S.S.R.; analisi della domanda su oltre 200 comuni e 9 ASL/AO del FVG; definizione del modello logistico-distributivo; sviluppo di Piani di Marketing per la promozione del Centro Servizi Condivisi per gli Acquisti e realizzazione di eventi di promozione;
- **Regione Veneto:** Disegno del modello organizzativo e di funzionamento delle funzioni preposte alla gestione del processo di approvvigionamento e dei modelli di monitoraggio degli acquisti: studio di fattibilità per la centralizzazione degli acquisti delle strutture sanitarie della Regione Veneto; definizione dei processi autorizzativi per il controllo della spesa e rispetto della compliance di procedure e condizioni contrattuali;
- **Istituto Poligrafico Zecca dello Stato S.p.A.:** Analisi organizzativa volta all'analisi e riprogettazione del processo di acquisto di beni e servizi dell'IPZS e all'implementazione di un sistema di monitoraggio della spesa: analisi dei fabbisogni e del mercato della fornitura; supporto alla definizione delle strategie d'acquisto; implementazione di un sistema di monitoraggio e controllo della spesa;
- **Commissione Europea:** Identificazione delle best practices relative ai sistemi/processi di approvvigionamento e mappatura dei progetti pilota relativi alla centralizzazione degli acquisti in Italia e all'estero: benchmarking con 10 enti internazionali sui modelli di gestione del public procurement; identificazione 12 quick-win e avvio progetti pilota.

PricewaterhouseCoopers possiede dal 2002 la certificazione qualità ISO 9001 per servizi di consulenza direzionale.

3 OFFERTA TECNICA

L'approccio progettuale PwC alla revisione della spesa prevede una prima fase di analisi preliminare della spesa per beni e servizi e una seconda fase "attuativa" volta al conseguimento dei risparmi, condotta mediante logiche di *Spending Review* e costi/fabbisogni standard.

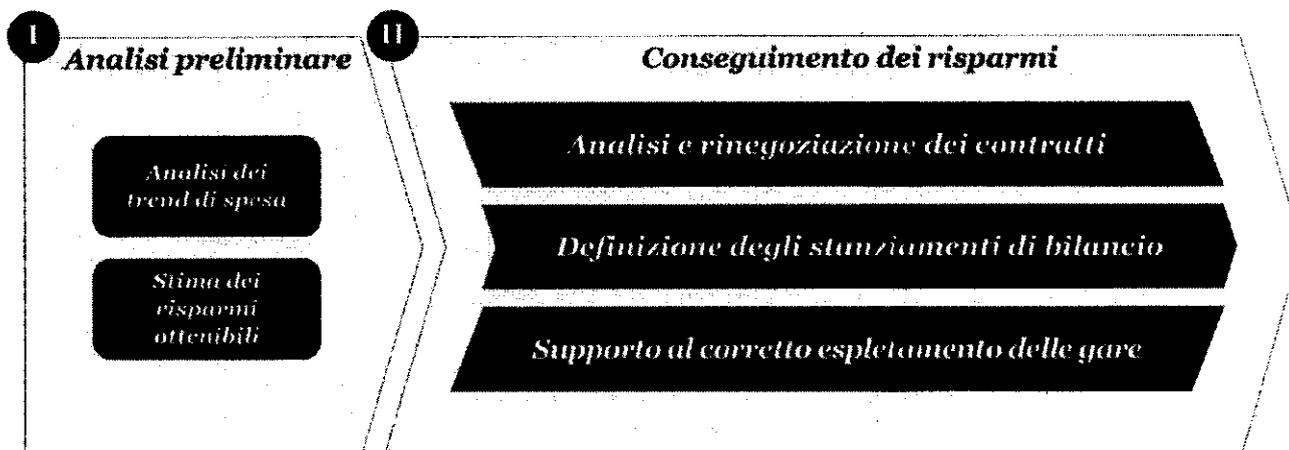


Figura 1 – Approccio progettuale PwC alla Revisione della Spesa

Il servizio oggetto della presente offerta consiste nel supporto alla razionalizzazione della spesa per beni e servizi del Comune di Pisa. In particolare il servizio sarà articolato in due fasi:

- **FASE A:** Analisi della spesa sostenuta per l'acquisto dei beni e servizi, ai fini dell'individuazione delle opportunità di risparmio;
- **FASE B:** Avvio delle iniziative rapide di risparmio attraverso l'analisi di dettaglio di due contratti in corso, finalizzata alla rinegoziazione degli stessi ed il supporto alla definizione degli stanziamenti del bilancio previsionale 2013-2015.

L'approccio metodologico proposto fa leva su metodologie, competenze, esperienze e strumenti già ampiamente testati e utilizzati da noi in progetti simili per caratteristiche e livello di complessità e si caratterizza per alcuni elementi differenzianti:

1. la nostra profonda conoscenza dei processi di *Public Procurement*, maturata da tutti i componenti proposti del team di progetto nel supporto pluriennale a Consip - Direzione Acquisti PA per lo sviluppo di oltre 100 tra strategie e documentazioni di gara per convenzioni e Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, per

complessivi 20 miliardi di euro circa di spesa, e in altri progetti importanti di Public Procurement (Roma Capitale, Centrale Acquisti Regionale della Lombardia, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero della Giustizia, Azienda Municipale Ambiente di Roma, Regione Friuli Venezia Giulia, Commissione Europea, Regione Veneto, Istituto Poligrafico dello Stato, ...);

2. l'elevata professionalità delle risorse e la loro pluriennale esperienza maturata su progetti analoghi, riguardanti l'ottimizzazione della spesa per beni servizi, analisi organizzative e ottimizzazione dei processi, svolti presso Pubbliche Amministrazioni Centrali e Locali;
3. la disponibilità e l'utilizzo di "best practices" e strumenti di lavoro consolidati (metodologie, tools, practice aids, etc...) specifici per le aree oggetto di analisi e per le attività in ambito, tra i quali:
 - *Database degli Acquisti Pubblici (DAP)*, il Database Acquisti di PwC contenente informazioni e benchmark delle Pubbliche Amministrazioni Centrali e Periferiche su più di 300 merceologie relativamente a: Prezzi, Consumi, bandi di gara, livelli di servizio ottimali;
 - *Metodologia degli Acquisti Pubblici (MAP)*, metodologia proprietaria di PwC, caratterizzata da una elevata facilità e rapidità di applicazione, che permette di gestire tutto il processo di acquisto dalla fase di pianificazione e standardizzazione dei fabbisogni, a quella di predisposizione della documentazione di gara e aggiudicazione della stessa, fino alla fase di monitoraggio della spesa e dei consumi.

Facendo leva sugli elementi differenzianti sopra descritti, proponiamo un approccio metodologico ad hoc che coniughi l'affidabilità e la solidità delle metodologie e strumenti proprietari e delle proprie consolidate esperienze, con la necessaria contestualizzazione sulle esigenze del Comune di Pisa.

I successivi due paragrafi descrivono l'approccio metodologico, le attività previste e le modalità di erogazione dei servizi relativi a ciascuna fase.

3.1 FASE A: ANALISI DELLA SPESA PER BENI E SERVIZI

La spesa sostenuta nel 2011 dal parte del Comune di Pisa per l'acquisto di beni e servizi ammonta a circa 52 milioni di euro (Fonte: Elaborazione PwC su dati bilancio 2011), pari a circa il 50% della spesa corrente.

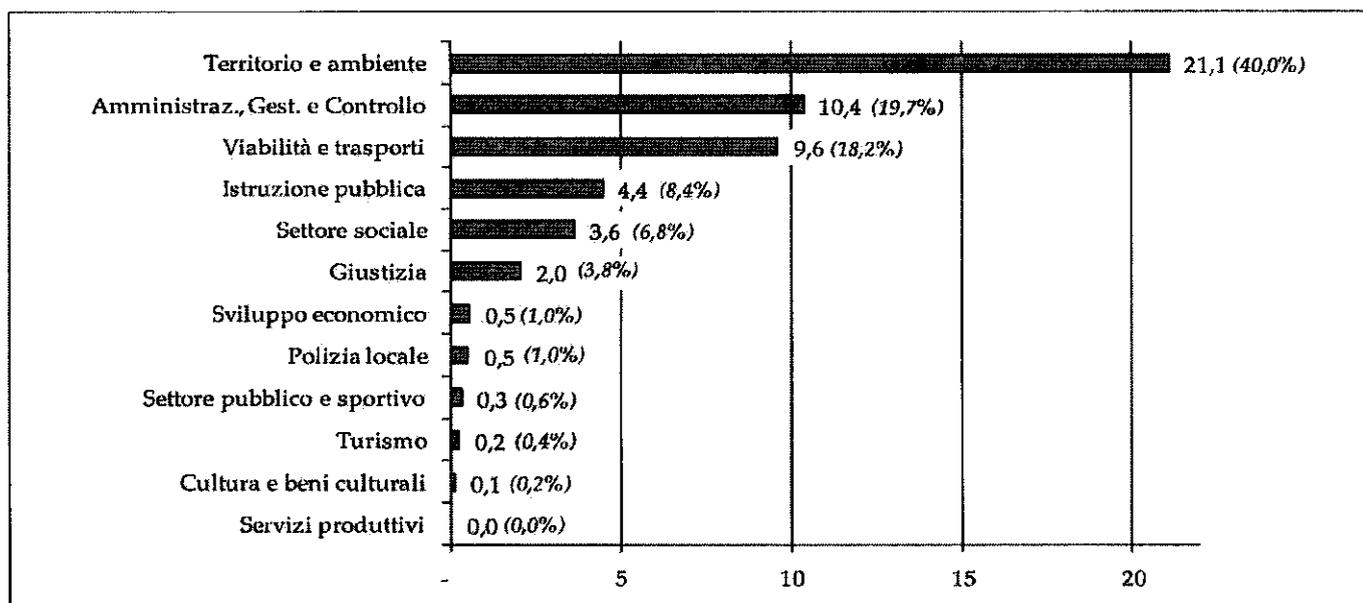


Figura 1 – Spesa per beni e servizi del Comune di Pisa (Anno 2011 – Dati in Mln di €)

Da un'analisi preliminare sui dati di spesa per beni e servizi emerge come tale spesa abbia mostrato un incremento consistente negli ultimi anni, passando dai 41 milioni di euro del 2006 ai 52 milioni di euro nel 2011, con un **incremento complessivo nel periodo 2006-2011 pari al 27%** (Fonte: Elaborazione PwC su dati di bilancio 2006-2011).

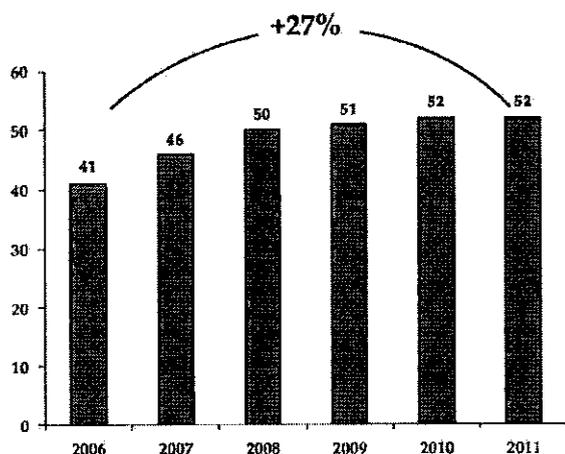


Figura 3 – Evoluzione della spesa per beni e servizi del Comune di Pisa (Dati in Mln di €)

Più specificatamente incrementi di spesa superiori alla media si sono verificati per le spese relative alle seguenti funzioni:

- Sviluppo economico: oltre il 100%;
- Settore pubblico e sportivo: oltre il 100%;
- Viabilità e trasporti: + 89%;
- Turismo: + 78%;
- Polizia locale: + 58%;
- Giustizia: + 38%.

Obiettivo di questa prima fase del progetto è essenzialmente quello di effettuare una ricognizione di dettaglio della spesa al fine di identificare in tempi rapidi le principali aree di intervento. In particolare in questa fase l'attenzione sarà focalizzata sull'analisi della spesa per natura (categoria merceologica / beni e servizi acquistati) e per Struttura acquirente/destinataria dell'acquisto. In tale fase verrà inoltre svolta una ricognizione e analisi dei principali contratti in essere.

L'analisi della spesa verrà svolta mediante l'utilizzo della *Metodologia degli Acquisti Pubblici (MAP)*, metodologia proprietaria di PwC, caratterizzata da una elevata facilità e rapidità di applicazione, che permette di effettuare una ricognizione e un diagnostico della situazione attuale in tempi brevi e con un limitato impiego di risorse interne al Comune di Pisa, mediante l'utilizzo di *tools*, questionari e *form* predefiniti, già utilizzati con successo in progetti analoghi (CONSIP, Roma Capitale, Regione Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, ecc...).

Più precisamente, le attività relative alla prima fase del progetto saranno le seguenti:

- **Analisi della spesa per categoria merceologica:** analisi e classificazione della spesa complessivamente sostenuta dal Comune di Pisa per l'acquisto di beni e servizi (titolo I – interventi 02, 03 e 04 del Bilancio Previsionale) in base alla natura della dei beni e servizi acquistati e scomposizione per categorie merceologiche omogenee.

Di seguito viene riportata a titolo esemplificativo e non esaustivo un'elencazione delle categorie merceologiche principalmente acquistate dai Comuni:

- Gestione trasporti urbani
- Servizi di assistenza minori, disabili, anziani
- Servizi per il turismo e cultura
- Fitti beni immobili
- Utilities (energia elettrica, riscaldamento, ecc.)
- Ristorazione scolastica
- Facility management (manutenzione immobili e attrezzature, pulizie, ecc.)
- Servizi IT
- Telecomunicazioni
- Arredi scolastici e da uffici
- Cancelleria e materiale per ufficio
- Manutenzione verde
- Servizi ambientali
- Manutenzione e gestione viabilità
- Trasporti scolastici
- ...

Per tali categorie verranno analizzati i seguenti elementi: volumi di spesa, trend storici, modalità di acquisto, ecc.

- **Analisi della spesa per struttura acquirente / beneficiaria dell'acquisto:** analisi e classificazione della spesa complessivamente sostenuta dal Comune di Pisa per l'acquisto di beni e servizi (titolo I – interventi 02, 03 e 04 del Bilancio Previsionale) in base alla Struttura / Direzione acquirente, in caso di acquisti specifici effettuati

direttamente dalle Strutture / Direzioni interessate, o **Struttura / Direzione beneficiaria dell'acquisto** in caso ad esempio di acquisti effettuati centralmente per conto di tutte le Strutture / Direzioni del Comune di Pisa.

Al fine di rendere massimamente efficace e mirata l'attività di analisi si procederà a selezionare le **Strutture / Direzioni a maggior volume di spesa per beni e servizi (Top Spender)**, per le quali verrà effettuata una analisi di dettaglio mediante interviste.

- **Censimento e analisi dei principali contratti in corso:** tale attività è volta ad individuare e analizzare i principali contratti attualmente in corso. Tale attività è propedeutica all'avvio delle azioni rapide di risparmio previste per la seconda fase di intervento. Le informazioni rilevate in tale fase sono di seguito descritte a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo:
 - importo,
 - durata,
 - scadenza
 - fornitore,
 - modalità di acquisto utilizzata,
 - livelli di servizio,
 -

La raccolta e interpretazione dei dati relativi alle analisi descritte verrà effettuata mediante l'utilizzo di **appositi moduli in formato elettronico** e mediante incontri e interviste con gli uffici maggiormente coinvolti nel processo di acquisto (es. Ufficio Contratti, Ufficio Economato, Ufficio Provveditorato, Ragioneria Generale, ecc.). L'analisi dei contratti verrà svolta confrontandone i parametri prezzo/qualità con le convenzioni Consip, in ottemperanza a quanto previsto dalla legge 7 agosto 2012 n. 135 art. 1, comma 13.

- **Identificazione delle aree di intervento rapido e quantificazione dei risparmi ottenibili:** a seguito delle analisi svolte si procederà con l'identificazione delle **aree di intervento maggiormente suscettibili di azioni rapide di risparmio** selezionate sulla base della valore dei risparmi ottenibili e facilità di ottenimento.
Per ciascuna delle aree di intervento individuate si procederà con la **quantificazione dei risparmi ottenibili** e delle **azioni di razionalizzazione della spesa più appropriate** (rinegoziazione contratti in corso, razionalizzazione degli stanziamenti di bilancio, espletamento gare centralizzate, ecc.).

I risultati di questa prima fase saranno rappresentati da:

- **Documento di analisi della spesa per beni e servizi** (volumi di spesa e trend dell'ultimo triennio, spesa per Unità organizzativa del Comune, principali acquisitori per merceologia, ecc...);
- **Documento di identificazione delle aree di intervento e quantificazione dei risparmi ottenibili.**

3.2 FASE B: AVVIO INIZIATIVE RAPIDE DI RISPARMIO

Una volta completata l'analisi della spesa per beni e servizi del Comune di Pisa si potrà procedere con l'avvio della **fase B del progetto**, che consiste nell'avvio di **iniziative rapide di risparmio** individuate sulla base delle **caratteristiche di partenza del bene/servizio analizzato** (es. processo e modalità operative di acquisto, esistenza di contratti in corso, caratteristiche del mercato di fornitura, ecc.).

L'esperienza maturata attraverso progetti simili in altre Pubbliche Amministrazioni, centrali e locali, ci permette di identificare **due principali tipologie** di azioni di risparmio di seguito descritte:

- **Rinegoziazione dei contratti in corso:** tale tipo di intervento è applicabile nei casi in cui dall'analisi iniziale emergano contratti **eccessivamente svantaggiosi per il Comune** in termini di **onerosità della prestazioni** o **inadeguatezza dei livelli di servizio**.

Tale attività è espressamente prevista dal Decreto Legge n. 95 del 2012, e dalla relativa legge di conversione 7 agosto 2012 n. 135, con il quale è stato introdotto, in tutti i contratti stipulati da Pubbliche Amministrazioni per l'acquisto di beni e servizi, il diritto di recesso per la PA nel caso in cui il fornitore non acconsenta ad una modifica delle condizioni contrattuali finalizzata all'adeguamento delle stesse con i parametri previsti dalle convenzioni Consip.

Le attività con le quali PwC intende supportare il Comune di Pisa nella rinegoziazione dei contratti in corso possono essere così sintetizzate:

- **analisi tecniche** preliminari sul contratto in corso;
- **valutazione economicità del contratto** in termini di onerosità e adeguatezza dei livelli di servizio;
- **analisi di benchmarking** con iniziative Consip attive o altri contratti simili stipulati da PA centrali o locali per l'acquisto dei medesimi beni / servizi;
- **quantificazione dell'indennizzo** da riconoscere al fornitore in caso di esercizio del diritto di recesso ai sensi del DL 95/2012;
- **stesura della relazione tecnica** di ausilio alla rinegoziazione dei contratti, nel caso in cui dalla analisi suddetta emergesse l'opportunità di rinegoziare i contratti.

La scelta dei due contratti oggetto di analisi sarà affidata al Comitato Strategico sulla base delle analisi effettuate dal Team di Progetto.

- **Razionalizzazione degli stanziamenti a supporto della predisposizione del Bilancio Previsionale 2013 - 2015:** questo tipo di intervento è rappresentato dalla **razionalizzazione dei fabbisogni di spesa** al fine di conseguire risparmi in sede di definizione degli stanziamenti di bilancio.

Tale fase si svolge attraverso l'espletamento delle seguenti attività:

- **Rilevazione dei fabbisogni di spesa** di tutte le Strutture / Direzioni del Comune di Pisa attraverso i sistemi informativi disponibili;
- **Raccolta e omogeneizzazione dei fabbisogni di spesa** rilevati e delle proposte di stanziamenti;
- **Definizione di standard di spesa** (esempio: €/dipendente per cancelleria e materiale per ufficio / servizi di telefonia, €/mq per servizi di pulizia / facility management) opportunamente determinati sulla base di **benchmark interni o esterni** con altri Comuni assimilabili;
- **Predisposizione di un cruscotto direzionale** con la sintesi dei fabbisogni rilevati e degli impatti derivanti dall'applicazione degli standard di spesa individuati;
- **Condivisione del cruscotto direzionale** con il Comitato Strategico del progetto e definizione degli standard di spesa definitivi;
- **Formulazione proposta di stanziamento di bilancio** attraverso l'applicazione dei fabbisogni standard determinati e in considerazione di eventuali esigenze connesse alle peculiarità delle attività svolte da particolari Unità Organizzative.

Anche in tal caso la scelta delle merceologie per le quali si procederà con l'analisi dei fabbisogni e la razionalizzazione degli stanziamenti di Bilancio sarà affidata al Comitato Strategico.

I risultati di questa seconda fase progettuale saranno rappresentati da:

- **Analisi di dettaglio dei due contratti oggetto delle attività di rinegoziazione** (sintesi contratto in corso, analisi di *benchmarking*, analisi economicità del contratto);
- **Predisposizione della documentazione tecnica per la gestione dei tavoli di rinegoziazione con i fornitori** e di conseguimento dei risparmi;
- **Proposta di stanziamento di bilancio** (cruscotto direzionale con la sintesi dei fabbisogni rilevati e prospetti di dettaglio per singola categoria merceologica, definizione standard di spesa e analisi degli impatti derivanti dall'applicazione degli stessi, formulazione della proposta di stanziamento di bilancio per categoria merceologia).

3.3 PIANO DI LAVORO

Di seguito si riporta il Piano di Lavoro complessivo per le due fasi del Progetto, con la relativa tempificazione e stime di impegno, e i prodotti finali delle attività.

	Settimane							Impegno (Nr. Giorni)	Prodotti finali delle attività
	1	2	3	4	5	6	7		
A Analisi della Spesa • Analisi della Spesa per l'acquisto di beni e servizi	■							17	• Documento analisi spesa per beni e servizi • Documento identificazione criticità e aree di intervento rapido
B Iniziative rapide di risparmio • Analisi di dettaglio di 2 contratti • Supporto alla predisposizione bilancio 2013-2015			■					23	• Analisi di dettaglio di 2 contratti • Documentazione tecnica per la gestione dei tavoli di negoziazione con i fornitori finalizzata al conseguimento dei risparmi • Proposta di stanziamento di bilancio
Totale								40	

Figura 4 – Piano di Lavoro proposto

PwC dispone di una Banca Dati che raccoglie le esperienze provenienti dai diversi progetti svolti nelle PA Centrali e Locali, consentendo di svolgere l'analisi della spesa ed identificare i risparmi ottenibili in tempi brevissimi.

Le tempistiche suddette sono comunque subordinate al rispetto dei tempi da parte del Comune di Pisa nel fornire i dati di spesa necessari per effettuare le analisi sopra descritte.

3.4 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI PROGETTO

La struttura organizzativa è stata definita in coerenza con l'approccio metodologico proposto e con gli obiettivi progettuali. L'organizzazione di progetto prevede un Comitato Strategico e un Team di Progetto, composto da risorse con un diverso grado di esperienza, al quale si affianca un team di merceologici esperti nelle differenti merceologie acquistate dalle Pubbliche Amministrazioni.

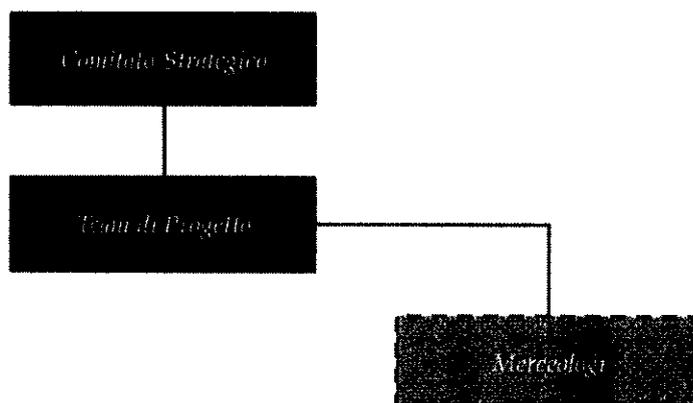


Figura 5– Organizzazione di Progetto

Il Comitato Strategico, composto dalle persone che il Comune di Pisa intenderà nominare e dal Capo progetto PwC, svolgerà funzioni di orientamento e governo dell'intero progetto, in termini di indirizzo, coordinamento e controllo di avanzamento dello stesso, assicurandone la necessaria *sponsorship*. Più precisamente, il Comitato Strategico, che dovrà nella fase di avvio, ogni qualvolta lo si riterrà opportuno, avrà il compito di:

- Indirizzare l'intervento e monitorare l'avanzamento delle attività;

- Prendere decisioni su orientamenti critici e opzioni di fondo;
- Assicurare la disponibilità di tutte le risorse necessarie per il successo del progetto, l'accesso alle informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività e la collaborazione del personale interno di riferimento;

Il Team di Progetto è composto dalle seguenti figure:

- **Capo Progetto:** ha la responsabilità di gestire e coordinare le attività in termini di contenuti e soluzioni proposte, supervisionare le attività e monitorare le tempistiche e assicurare il raggiungimento degli obiettivi;
- **Consulente Senior:** garantisce la corretta esecuzione delle attività progettuali ed in particolare assicura la corretta interpretazione delle risultanze delle analisi svolte, la predisposizione dei documenti progettuali e la relativa condivisione con i referenti del Comune di Pisa;
- **Consulente Junior:** ha la responsabilità di assicurare l'esecuzione di tutte le attività operative e delle analisi a lui affidate. È responsabile della rilevazione ed elaborazione dei dati. Garantisce un supporto operativo nella predisposizione dei documenti progettuali.

Nella seconda fase di intervento, ed in particolare nella **rinegoziazione dei contratti in corso**, il team di esperti **merceologi**, specializzati su singole categorie merceologiche, che saranno impegnati nelle seguenti attività: analisi tecniche dei contratti, la verifica dell'economicità degli stessi, la predisposizione delle relazioni tecniche, il supporto alle analisi di benchmarking, ecc.

Risorse professionali proposte

PwC Advisory può contare in Italia su oltre 500 professionisti, gran parte dei quali specializzati nell'ambito di servizi di consulenza per la Pubblica Amministrazione. Questo patrimonio di risorse si distingue per la "multidisciplinarietà" delle competenze che ci permette di affiancare i nostri clienti con un'ampia gamma di servizi professionali su progetti di diversa natura: progetti di *strategic sourcing*, predisposizione di piani industriali, revisione dei processi e assetti organizzativi, di gestione del cambiamento, business intelligence e controllo di gestione, di *program management* e consulenza direzionale.

PricewaterhouseCoopers propone un pool di risorse, "unico" per competenza ed esperienza, le principali caratteristiche principali possono essere così sintetizzate:

- **esperienza nella Pubblica Amministrazione Italiana:** tutte le risorse hanno lavorato in progetti complessi nell'ambito della P.A. Italiana centrale e locale;
- **esperienza di Public Procurement:** tutte le risorse hanno maturato una pluriennale esperienza in progetti riguardanti il settore acquisti presso la Pubblica Amministrazione;
- **esperienza nelle attività di analisi e organizzazione, strategie di acquisto, ottimizzazione di processi, sistemi di reporting e controllo di gestione, analisi di marketing e mercati di fornitura, progettazione e sviluppo di strumenti di e-procurement:** tutte le risorse proposte hanno lavorato in progetti relativi a queste tematiche nell'ambito delle PP.AA.

Proponiamo nel ruolo di **Capo Progetto** il Dott. **Maurizio Ristori**, *Executive Director* di PricewaterhouseCoopers nell'area Pubblica Amministrazione, professionista con una **ventennale esperienza nella consulenza direzionale** a favore di Pubbliche Amministrazioni. Da anni ha la responsabilità della **conduzione di progetti di ottimizzazione degli acquisti presso PA** tra i quali si possono citare Consip, Roma Capitale, Regione Lombardia, Azienda Municipale Ambiente di Roma, ecc.

Pwc propone inoltre una squadra di merceologi che assicura la **piena copertura di tutte le aree merceologiche del acquistate dalle amministrazioni locali** quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, servizi IT, telecomunicazioni, spese postali e corrieri, utilities (energia elettrica, riscaldamento, ecc.), illuminazione pubblica, locazione di beni immobili, manutenzione verde, manutenzione viabilità, ristorazione scolastica, trasporto pubblico e scolastico, facility management (manutenzione immobili, pulizie, servizi agli immobili, ecc.), arredi e attrezzature, noleggio auto, ecc.

4 COSTO DELL'INTERVENTO

L'ammontare totale degli onorari, determinato sulla base delle tariffe giornaliere, distinte per figura professionale e per il numero di giornate uomo, è pari a 28.000 €.

Considerato l'interesse che PwC ha ad avviare un rapporto di collaborazione con il Comune di Pisa, ci rendiamo disponibili ad effettuare un cospicuo investimento a nostro carico, che consente di ridurre l'ammontare totale degli onorari a 20.000 €.

Tale ammontare è inclusivo dei trasferimenti del nostro personale presso le vostre sedi.

All'importo indicato andrà aggiunta l'IVA.

L'importo sarà fatturato in un'unica tranche al termine del progetto.

Condizioni di pagamento: 60 giorni data fattura.

In fede,



PricewaterhouseCoopers Advisory SpA
Giovanni Mariani
(Partner)

Roma, 16 novembre 2012.

Amministrazione appaltante	Denominazione appalto	Profilo professionale	Tariffa Aggregazione (IVA ESCLUSA)
CONSIP	Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs.163/2006 e S.M.I., per l'affidamento di servizi professionali a supporto delle attività di CONSIP del 30/11/2010	Capo Progetto	€ 1.550,00
		Manager	€ 1.200,00
		Consulente Senior	€ 780,00
		Consulente Junior	€ 500,00
		Tariffa media per profilo	€ 1.007,50

Fonte: <http://www.consip.it/online/Home/Gare/Bandidigara/Bandiincorso/scheda624.html>

In aggiunta a ciò occorre evidenziare che:

- PwC non dispone di aiuti di Stato;
- PwC non si troverà a dover sostenere costi aggiuntivi riguardanti la gestione dell'affidamento.

In conclusione, il prezzo complessivo offerto, indicato in offerta economica, è congruo e consente inoltre a PwC di remunerare le attività di impresa con un margine che si ritiene adeguato in considerazione della natura strategica del progetto.

ALLEGATO

CONGRUITA' DEL PREZZO

PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. (di seguito, per brevità, "PwC Advisory") ha costruito la propria offerta economica coniugando la massima attenzione alla qualità richiesta dall'importanza del progetto con la volontà di praticare **prezzi competitivi** in favore del Comune di Pisa.

L'offerta presentata è frutto del lavoro di esperti che possono vantare consolidate competenze nel settore degli **Acquisti in ambito pubblico** e riflette, pertanto, nella parte tecnica e in quella economica, un'attenta e precisa valutazione, sia delle metodologie necessarie per assicurare l'erogazione del servizio richiesto, sia dei tempi/uomo e delle risorse stimate come necessarie a garantire elevati livelli qualitativi durante lo svolgimento delle attività.

In particolare, la qualità dell'offerta beneficia dei seguenti aspetti che hanno contribuito in maniera sostanziale a determinarne **la concorrenzialità**:

- la presenza di *metodologie di prestazione del servizio* e la conoscenza di *soluzioni tecniche*, proposte per il servizio, che costituiscono un patrimonio acquisito e si basano su una conoscenza significativa delle problematiche connesse alla tipologia dei servizi oggetto della fornitura; nell'offerta sono infatti previste attività per le quali sono state proposte metodologie di erogazione del servizio e soluzioni tecniche già consolidate nell'ambito di altri lavori svolti in numerose Pubbliche Amministrazioni italiane ed estere. Le esperienze acquisite in servizi analoghi a quelli oggetto dell'affidamento permettono a PwC Advisory di beneficiare di economie di scala e di erogare il servizio in condizioni di efficienza, garantendo sul progetto un utilizzo di risorse ottimale in termini quali-quantitativi;
- la presenza di un Gruppo di Lavoro con competenze pluridisciplinari in grado di offrire contributi specifici e qualificati nei diversi ambiti di intervento delle attività di consulenza organizzativa oggetto del servizio; la maggior parte delle risorse coinvolte ha maturato specifica esperienza e qualificazione tecnica ed amministrativa presso Amministrazioni Pubbliche. Le competenze specifiche dei consulenti in merito alle attività di assistenza richieste dal Comune di Pisa sono tali da consentire l'immediata e piena operatività del gruppo di lavoro sin dall'avvio dell'intervento. Il **costo della giornata/uomo**, proposto in offerta, è in linea con i **parametri di prezzo/qualità dei principali benchmark ad oggi disponibili**. Nonostante l'oggetto del servizio non rientri tra le merceologie indicate dalla Legge n. 135/2012 (Spending Review), per le quali è previsto il ricorso alle convenzioni CONSIP, il prezzo unitario offerto da PwC (prezzo per la giornata/uomo media) è **di gran lunga inferiore** ai parametri prezzo/qualità della stessa CONSIP (riduzione di circa **39% rispetto alla tariffa media aggiudicata**).

L'osservazione dei parametri è stata effettuata sull'ultima gara relativa ai servizi professionali a favore di Consip del 30.11.2010.



COMUNE DI PISA
Segretario Generale

Oggetto: Liquidazione spese di parte corrente relative a: fattura n. AD456 del 12.03.2013 - della società PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A. (CIG: Z700758F48)

PREMESSO che, ai sensi dell'art. 184 del D.Lgs. 267/2000:

- con la liquidazione, sulla base dei documenti e dei titoli comprovanti il diritto del creditore, si determina la somma certa e liquida da pagare nei limiti dell'impegno assunto;
- la liquidazione compete all'ufficio che ha dato esecuzione al provvedimento di spesa ed è disposta a seguito di riscontro operato sulla regolarità della prestazione o della fornitura e sulla rispondenza della stessa ai requisiti qualitativi e quantitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite;
- l'atto di liquidazione con tutti i relativi documenti giustificativi ed i riferimenti contabili è trasmesso al servizio finanziario che effettua i controlli ed i riscontri amministrativi, contabili e fiscali;

Vista la determinazione n° DN-21 1313 del 22.11.2012;

Vista la fattura n. AD456 del 12.03.2013 presentata da PricewaterhouseCoopers Advisory

S.p.A.;

NUMERO	DATA	IMPORTO	DATA PROT. REVISIONE
AD456	12.03.2013	24.200,00	19.06.2013

Riscontrata la regolarità della fornitura/prestazione e la rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini e alle condizioni pattuite;

Accertata la regolarità contributiva;

Visto che l'imputazione della spesa è prevista al Tit. 1, Funz. 01; Serv. 08; Int. 03, Capitolo 1160 "spese funzionamento direzione generale - prestazione di servizi" del Bilancio 2012 - Impegno n° 2275/2012;

Visto il D.Lgs. 267/2000;

VISTO il Regolamento di contabilità;

LIQUIDA

La fattura in premessa specificata per l'importo complessivo di €. 24.200,00 a favore di PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.A., codice fiscale/partita IVA 03230150967, avente sede legale in Roma, Largo Angelo Fochetti n. 28, con la seguente imputazione:

TITOLO	FUNZIONE	SERVIZIO	INTERVENTO	CAPITOLO	IMPEGNO	SUB-IMPEGNO
1	01	08	03	1660	2275/2012	

Pisa, li 10 luglio 2013

Il Segretario Generale
(dott.ssa Angela Nobile)