



**Prospettive di uno standard per la certificazione  
del buyer all'interno delle linee guida europee**

**Giovanni Atti**  
**Past President ADACI**

# Macrofasi del processo d'acquisto:

**Pianificazione & budget**

**Predisposizione Procurement Plan** strategie di ottimizzazione progetto/gruppo merce

**Preparazione specifica tecnica/capitolato d'appalto,**

**Preparazione bando di gara e sua pubblicazione**

**Selezione offerte** conformi ai requisiti di gara

**Valutazione offerte**

**Preparazione e assegnazione contratto**

**Gestione contratto** monitoraggio, ispezioni, audit, gestione inadempimenti, claim, dispute, chiusura contratto

**Più ruoli  
integrati e  
coordinati  
con  
competenze  
diverse**

## **I Buyers devono operare ai massimi standard di professionalità per:**

- **massimizzare il value for money** (enti pubblici / imprese)
- **favorire lo sviluppo e l'innovazione del sistema economico**

**Raccomandazioni della Commissione sulla  
professionalizzazione del public procurement  
3.10.2017**

- **essere informati sui trend di innovazione**
- **definire policy e procedure per l'innovazione nel procurement** (training, procurement collaborativo)
- **attrarre i fornitori innovativi** anche piccoli
- **utilizzare adeguati strumenti**
  - consultazioni preliminari di mercato
  - acquisizione di servizi di ricerca e sviluppo
  - specifiche di prestazione (performance/output specification)
  - dialogo competitivo
  - partenariato per l'innovazione

# Per massimizzare il value for money servono:

## Adeguate strutture organizzative 'qualificate'

**centrali, regionali e locali con  
definizione ruoli, responsabilità e competenze**

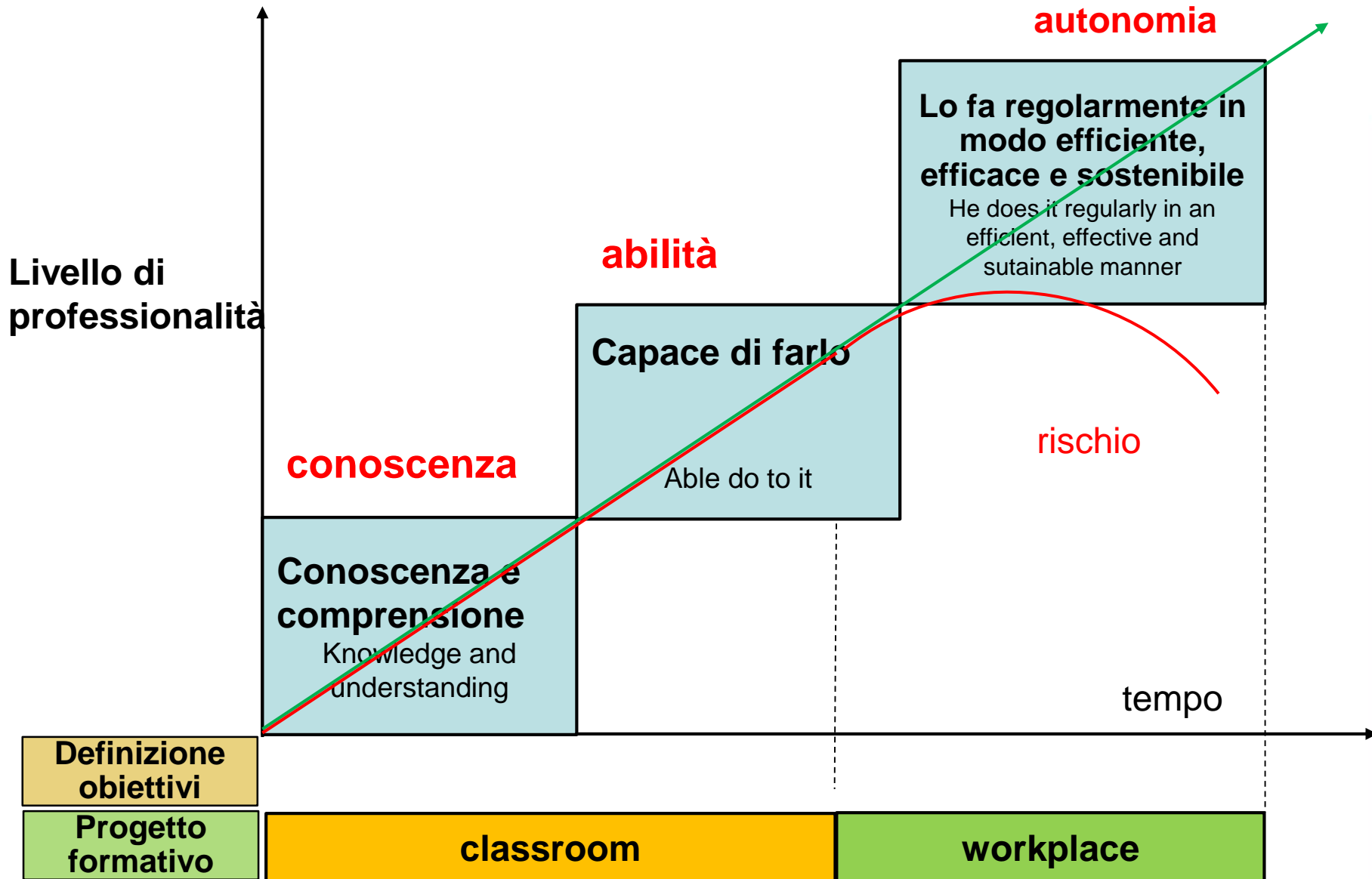
## Professionalità

**Conoscenze, Abilità e Competenze  
Qualifica livello professionale** formazione continua

## Sistemi, strumenti e procedure

**Toolkit, gateway, checklist, templates**

# Competenza : responsabilità e autonomia



## **Sistema di qualifica da istituire negli stati membri entro il 2018**

**valutazione e convalida del livello di professionalità**

**8 Livelli di Qualifica ottenibili sia in ambito lavorativo che di studio**

| Livello | Conoscenza   | Abilità   | Competenze  |
|---------|--|---|---|
| 1°      | Generale di base   | Basilari necessarie a svolgere mansioni/ compiti semplici   | Lavoro o studio sotto supervisione, in un contesto strutturato  |
| 2°      | Pratica di base in un ambito di lavoro o di studio                                   | Pratiche di base con uso di informazioni atte a svolgere compiti / risolvere problemi con strumenti e regole semplici | Lavoro o studio sotto supervisione e con certa autonomia  |
| 3°      | Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in ambito lavoro/studio | Pratiche per svolgere compiti e risolvere problemi, con metodi di base, strumenti e informazioni                      | Capacità di completamento di attività nel lavoro/studio<br><br>Adeguare comportamenti alle circostanze  |
| 4°      | Pratica e teorica in ampi contesti in ambito lavoro / studio                         | Pratiche per risolvere <b>problemi specifici</b> in ambito lavoro/studio  | Autogestirsi in contesti prevedibili, ma variabili<br><b>Sorvegliare il lavoro di routine di altri, valutandolo e favorendo miglioramenti</b> |



| Livello | Conoscenza  | Abilità   | Competenze   |
|---------|---|---|--|
| 5°      | Teorica, pratica, completa e specializzata<br>consapevolezza dei limiti conoscitivi     | Gamma esauriente di <b>abilità cognitive e pratiche</b> per sviluppare soluzioni creative a problemi astratti                       | <b>Gestire attività in contesti imprevedibili. Sviluppare prestazioni proprie / di altri</b>   |
| 6°      | Conoscenze avanzate con analisi critica di teorie e principi                            | Avanzate; padronanza e innovazione per risolvere problemi complessi e imprevedibili   | <b>Gestire attività complesse, decidere in contesti imprevedibili - Gestire sviluppo professionale di persone/gruppi</b>                                   |
| 7°      | Altamente specializzata, e avanzata con analisi critica problematiche e loro interfacce | Specializzate per: soluzione problemi, ricerca, innovazione e sviluppo procedure, integrazione conoscenze di ambiti diversi         | <b>Gestire contesti complessi e imprevedibili con approcci strategici. Contribuire alla crescita professionale dei gruppi verificandone le prestazioni</b> |
| 8°      | Correlare conoscenze d'avanguardia in settori diversi in ambito di lavoro/studio        | tecniche avanzate e specializzate; capacità di sintesi e valutazione per risolvere problemi complessi e rivedere processi esistenti | <b>Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovare, autonomia e integrità e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee e processi d'avanguardia</b> |

# “Complementarietà dell’apprendimento

- **formale** contesto organizzato e strutturato che porta all'ottenimento di qualifiche
- **non formale** (semistrutturato)  
dispensato sul lavoro per migliorare le abilità del lavoratore o interazione docente-studente;  
non porta a qualifiche
- **informale”** (fortuito o casuale)  
**corollario naturale alla vita quotidiana**  
**linkedin, networking con colleghi**

# Processo di convalida dell'apprendimento:

- **individuazione dei risultati di apprendimento acquisiti**  
apprendimento non formale e informale;
- **documentazione dei risultati**
- **valutazione dei risultati**
- **certificazione della valutazione dei risultati sotto forma di qualifica o di crediti** che contribuiscono all'ottenimento di una qualifica (Consiglio UE, 2012)

**in preparazione una norma per la definizione dei ruoli del procurement, comprensiva di attività sviluppate, competenze e criteri di qualifica degli stessi**

**ADACI**, in base a guideline dell'International Federation of Purchasing and Supply Management e disposto legge n° 4/2013 'Disposizioni in materia di professioni non organizzate'

**ha adottato un sistema di qualifica a tre livelli, operativo, tattico e strategico**

**In un prossimo futuro: livello 'executive' per responsabile strutture articolate in più sedi**

# Qualifiche ADACI

**L1 Buyer Junior** equivalente al 2° livello del Quadro Europeo Qualifiche (EQF – European Qualification Framework)

**L2 Buyer senior** equivalente al 4° livello del Quadro Europeo Qualifiche

**L3 Esperto in Acquisti e Supply Management**  
equivalente al 5° -6° livello EQF

**L4 Executive in Acquisti e Supply Management**  
in un prossimo futuro

**3 livelli di competenza per i livelli di professionalità esistenti nelle imprese italiane e necessari per gestire in modo efficiente ed efficace i processi d'acquisto**

**Tre livelli di qualifica / percorsi formativi**

- **costruiti sulle tematiche di base/aree della professione (11)**
- **con approfondimenti e ampliamenti crescenti**

# Tre livelli di qualifica focalizzati su:

**Conoscenze**  
**Abilità**  
**Competenze**

- **apprendimento formale in aula per tematiche non sufficientemente conosciute**
- **apprendimento non formale (anni di esperienza maturata nella funzione acquisti)**
- **esercitazioni, brainstorming e case studies +**
- **presentazione e discussione di modelli, procedure, pratiche applicative** (toolkit, gateway, checklist, template, ecc)
- **test di verifica, sessioni plenarie interattive, tesi su progetti operativi attinenti le tematiche portanti del ruolo**

# Global Standard for Procurement and Supply CIPS

public and private sector

**definisce skills and abilità richieste per ognuno dei 5 livelli di competenza nel procurement:**

|                   |                               |
|-------------------|-------------------------------|
| <b>1° Livello</b> | <b>Tattico</b>                |
| <b>2° Livello</b> | <b>Operativo</b>              |
| <b>3° Livello</b> | <b>Manageriale</b>            |
| <b>4° Livello</b> | <b>Professionale</b>          |
| <b>5° Livello</b> | <b>Professionale Avanzato</b> |



## **Per ogni livello: tematiche da conoscere e abilità da possedere**

**Dal 1°**

**al 5°  
livello**

**un crescendo del grado di conoscenza e comprensione delle tematiche di base e delle abilità possedute e verificate**

# Aree/macrotematiche per un efficace Procurement & Supply.

**Infrastructure pillar** (pilastro infrastrutturale: organizzazione, mercati e tecnologie)

1. Position and influence
2. External environment
3. Technology

**Process pillar** (pilastro dei Processi)

4. Spend Management
5. Contracting
6. Sourcing

**Performance pillar** (pilastro delle prestazioni)

7. Delivery outcomes
8. Metrics and Management

**People developmeent pillar** (sviluppo individuale e team di lavoro)

9. Developing individuals and teams
10. Developing Self and Personal Skills
11. Ethics



| <b>Job Role</b> | <b>Buyer</b> | <b>Principal Accountabilites on key areas</b> |
|-----------------|--------------|---|
|-----------------|--------------|---|

Understand the overall procurement strategy and functional requirements stated by management objectives as explained by his team leader

Float the enquiries to all the registered vendors through designated materials management systems

Necessary follow-ups to get techno-commercial offers and keep exploring alternate source of supplies wherever possible

Make preliminary comparisons of the techno-commercial offers received from the vendors

Forward the technical offers to the engineering team/consultants for technical evaluation

Initiate and get involved in techno-commercial negotiations with vendors, supporting Senior and Lead Buyers as applicable

Total compliance with company guidelines in validating the terms and conditions of purchasing during vendors negotiattion to facilitate final decision making

**Job Role****Buyer****Principal Accountabilities on key areas**

Make and present final commercial comparisons to their respective team leader for order placement decision making as per delegation of authority

Facilitate the order finalisation through e-bidding or manual negotiation on case to case basis depending on order values

Seeking senior management approval for order placement as per commercial decision finalised in line with negotiation held

Preparation of the purchase order as per the final negotiations made with selected vendors for further editing, auditing and clearance before final release

Facilitate order generation in purchase system and get the order releases as per the order release authority matrix delegated

Facilitate final release and dispatch of signed purchase order to the selected vendor

Assist or help in co-ordination of all post order activities on need basis until the material received in safe condition at the site and till the vendor gets paid

|                 |              |   |
|-----------------|--------------|---|
| <b>Job Role</b> | <b>Buyer</b> | <b>Principal Accountabilites on key areas</b> |
|-----------------|--------------|---|

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Environmental attributes</b> | <b>connotazioni ambiente di lavoro</b> |
| High work pressure              | ambiente stressante                    |
| High speed                      | velocità esecutiva                     |
| Dynamic                         | ambiente dinamico                      |

|  |   |
|--|---|
| <b>Skills</b>                          | <b>capacità personali</b>                     |
| Leadership style                       | leadership                                    |
| Relationship management                | gestione delle relazioni                      |
| Developing self and others             | sviluppo personale e dei propri collaboratori |
| Customer orientation                   | orientamento al cliente interno/esterno       |
| Achievement orientation                | orientato al perseguimento degli obiettivi    |
| Techno-commercial acumen               | acume tecnico-commerciale                     |
| High standards of ethics and integrity | etica ed integrità personale                  |

**Knowledge - background di base scolastico ed esperienziale**

Qualification: Graduate/Post-Graduate in Engineering preferably Mechanical Engineering

Experience: significant relevant experience in capex buying

| Main Duties Buyer   | Relevant capabilities from the standard  | Std. Ref.          |
|---|--|--------------------|
| Understand the overall procurement strategy and functional requirements stated by management objectives as explained by his team leader | Improve the role of procurement and supply within the organisation: all knowledge and capability statements  | Sg. 1.4            |
| Float the enquiries to all the registered vendors through designated materials mngt systems   | All knowledge and capability statements from: <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategic sourcing</li> <li>- developing global sourcing</li> </ul>   | Sg. 6.7<br>Sg. 6.9 |
| Necessary follow-ups to get techno-commercial offers and keep exploring alternate source of supplies wherever possible                  | <p>Identifying and practising ways of delivering added value through effective supply chain management</p> <p>Working with suppliers and other stakeholders to achieve partnering and strategic relationship management to deliver value for the organisation and its supply chain</p> <p>Evaluating circumstances for the application of competitive relationships to improve value in the supply chain</p> <p>Demonstrating added value to the organisation through the implementation of either insourcing or outsourcing of work or services</p> <p>Demonstrating added value to the organisation through the implementation of global procurement, off shoring or low cost Country sourcing</p> | Sg.7.7             |

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| <p>make preliminary comparisons of the techno-commercial offers received from the vendors</p>  | <p>Evaluating submitted quotations or tenders on the basis of objective criteria using any agreed weighting and scoring process<br/>Evaluating the financial, commercial and technical capabilities of potential suppliers</p>   | <p>Sg. 6.4<br/>Sg. 6.5</p> |
| <p>Forward the technical offers to the engineering team/consultants for technical evaluation</p>   | <p>Following organisational procedures</p>   | <p>N/A</p>                 |
| <p>Initiate and get involved in techno-commercial negotiations with vendors, supporting Senior and Lead Buyers as applicable</p>                                     | <p>Negotiating with stakeholders/suppliers to promote effective procurement in the stages of a sourcing process, taking steps to overcome conflicts and challenges with suppliers and other stakeholders<br/>Create the right environment for commercial negotiation</p> <p>Demonstrate effective behaviours in conducting negotiations that will help to generate positive outcomes for the organisation</p>  | <p>Sg. 6.6</p>             |
| <p>Total compliance with company guidelines in validating the terms and conditions of purchasing during vendors negotiattion to facilitate final decision making</p> | <p>Analysing and explaining to colleagues and other internal stakeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the legal implications on a range of aspects covering legal relationships in supply chains</li> <li>- the implications of intellectual property rights on P.&amp;S</li> <li>- the impact of competition law on the organisation's supply chains</li> </ul> <p>Interpreting and provide advice to colleagues and other Int. Stkhs on the main employment regulations that impact P&amp;S<br/>Setting standards for dealing with suppliers to ensure that regulations on bribery and corruption are upheld and reporting any breaches of regulations to senior management or responsible authorities<br/>Ensure compliance with organisational procedures that cover sourcing processes</p> | <p>Sg.5.4<br/>Sg. 6.4</p>  |

| Main Duties Buyer   | Relevant capabilities from the standard  | Std. Ref. |
|---|--|-----------|
| Make and present final commercial comparisons to their respective team leader for order placement decision making as per delegation of authority            | Evaluating submitted quotations or tenders on the basis of objective criteria using any agreed weighting and scoring process   | Sg. 6.4   |
|   | Evaluating the financial, commercial and technical capabilities of potential suppliers   | Sg. 6.5   |
| Facilitate the order finalisation through e-bidding or manual negotiation on case to case basis depending on order values                                   | Negotiating with suppliers and customers to agree contract terms and relationships that will achieve the interests of the organisation   | Sg.6.3    |
| Seeking senior management approval for order placement as per commercial decision finalised in line with negotiation held                                   | Ensuring compliance with the organisation's procedures that cover the sourcing process   | Sg. 6.4   |
| Preparation of the purchase order as per the final negotiations made with selected vendors for further editing, auditing and clearance before final release | Using the organisation's purchase to pay (P2P) system and dealing effectively with any queries raised by stakeholders improving the sourcing process   | Sg.6.4    |
| Facilitate order generation in purchase system and get the order releases as per the order release authority matrix delegated                               | Using the organisation's purchase to pay (P2P) system and dealing effectively with any queries raised by stakeholders improving the sourcing process<br>Ensuring compliance with the organisation's procedures that cover the sourcing process | Sg. 6.4   |
| Facilitate final release and dispatch of signed purchase order to the selected vendor   | Come sopra   | Sg. 6.4   |



| Main Duties Buyer   | Relevant capabilities from the standard   | Std. Ref.      |
|---|---|----------------|
| <p>Assist or help in co-ordination of all post order activities on need basis until the material received in safe condition at the site and till the vendor gets paid</p> | <p>Ensuring compliance with the organisation's procedures that cover the sourcing process</p> | <p>Sg. 6.4</p> |
| <p>Identify the different behaviours adopted by individuals, groups and organisations and using appropriate approaches to enhance effectiveness</p>                       | <p>Sg. 1.4</p>  |                |
| <p>Recognise the different behavioural characteristics of individuals and how these differences should shape management styles appropriate to different situations</p>    | <p>Sg. 1.4</p>  |                |
| <p>Motivating and supporting colleagues and other internal stakeholders to achieve their commitment to the work undertaken in procurement and supply</p>                  | <p>Sg. 1.4</p>  |                |