**ANALISI DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO E PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI**

SCHEMA DI ANALISI

DEFINIZIONI

ELEMENTI DI DEFINIZIONE DELL’OBIETTIVO

FACSIMILE SCHEDE DI ANALISI

Definizione dell’obiettivo

Elementi condizionanti l’obiettivo

Matrice delle responsabilità per i sub obiettivi

Interrelazione tra i sub obiettivi

Rischi di risultato per l’obiettivo

Identificazione delle attività per sub obiettivo con vincoli e driver

Identificazione degli input ed output delle attività

Matrice di responsabilità per le attività

Interrelazione tra le attività

Identificazione e quantificazione delle risorse per attività

Suddivisione delle risorse in interne ed esterne

Quantificazione delle risorse interne ed esterne per attività

Quantificazione delle risorse per driver

Individuazione dei mercati di riferimento per le risorse esterne

Individuazione delle criticità dell’impiego per le risorse esterne

Valutazione della complessità dei mercati di fornitura

Matrice di Kraljic

Analisi del livello atteso per le caratteristiche degli operatori economici

Individuazione delle ipotesi di strategie per il procurement

Analisi del livello di rischio per i mercati ed impatto sui sub obiettivi

Analisi del costo totale per risorsa

**SCHEMA DI ANALISI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Programmazione** | | | |  |  |  |  |
| descrizione dell’ambito e delle esigenze, obiettivo e struttura dell’obiettivo, identificazione dei benefici e dei risultati | | |  |  | obiettivo (di mandato) |  |  |
| Vincoli, stakeholder, risorse, organizzazione, rischi | |  |  |  |  |  |  |
|  | | | sub obiettivo |  | sub obiettivo |  | sub obiettivo |
| **Progettazione** |  | |  |  |  |  |  |
| Driver |  | | attività |  | attività |  | attività |
| Vincoli |  | |  |  |  |  |  |
| Tempi |  | |  |  |  |  |  |
| Misura |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |
| Driver  Fabbisogno |  | | risorse |  | risorse |  | risorse |
|  |  | |  |  |  |  |  |
| Risorse interne |  | | RAZIONALIZZAZIONE/OTTIMIZZAZIONE RISORSE | | | | |
| **Pianificazione** |  | |  |  | risorse esterne | |  |
| Mercato  (capability)  (capacity) |  | | INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITÀ E PROPEDEUTICITÀ NELLA DISPONIBILITÀ DELLE RISORSE STRATEGICHE | | | | |
|  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  | | PIANIFICAZIONE | | | | |

**DEFINIZIONI**

|  |  |
| --- | --- |
| obiettivo | fine che ci si propone di raggiungere, legato:  alle deleghe ricevute (di mandato)  al business da perseguire  al raggiungimento di un beneficio/utilità specifico |
| sub obiettivi | la suddivisione dell’obiettivo principale in più obiettivi parziali, che, pur da perseguire separatamente, concorrono al perseguimento completo dell’obiettivo principale. Per ogni sub obiettivo può essere definito un sottoprogetto all’interno del progetto principale |
| attività | i singoli task esecutivi necessari per perseguire un obiettivo/sub obiettivo. Sono caratterizzate dall’impiego di risorse e dalla loro sequenza/propedeuticità |
| vincoli | espliciti o impliciti, sono condizioni che determinano le modalità di perseguimento degli obiettivi, come normative, procedure, budget finanziari, limiti di autorità etc. |
| driver | fattori che determinano l’attivazione e le modalità di svolgimento delle attività. Possono essere interni o esterni all’organizzazione. Sono quantitativi e/o qualitativi (dimensione e livello di servizio)  determinano la tipologia di risorse e la quantità |
| risorse | possono consistere in personale, beni, prestazioni, know how, necessari a svolgere in modo adeguato una attività. Le risorse possono essere interne, o da acquisire dall’esterno (mercato).  in fase di programmazione si individuano le risorse strategiche, quelle assolutamente indispensabili e che impattano in modo determinante su risultati e costi (es. 80%). In fase di progetto si individueranno le risorse critiche (a bassa disponibilità) o commerciali (ad alta disponibilità), che impattano in modo minore sui costi (es. 20%).  La necessità di acquisire risorse dal mercato genera la domanda interna, che deve essere ottimizzata per perseguire economicamente l’obiettivo |
| fabbisogni | le risorse necessarie a raggiungere l’obiettivo con gli elementi identificativi e la quantificazione |
| mercato | l’ambito commerciale nel quale è possibile acquisire le risorse necessarie  le tipologie di soluzioni offerte da valutare come alternative (ev. make or buy) |

ELEMENTI DI DEFINIZIONE DELL’OBIETTIVO

|  |  |
| --- | --- |
| descrizione dell’obiettivo | cosa si intende raggiungere  motivazione per la quale si intende raggiungere l’obiettivo e legame della motivazione con il mandato da espletare  quale è l’ambito dell’obiettivo/attività da svolgere (tipo di output, localizzazione, target cui si rivolge)  quali sono i vincoli interni/esterni  quale è l’ambito temporale (quando e la sua durata) |
| perseguimento dell’obiettivo | tipologie di input necessari  tipologie di output prodotti  criteri di attivazione  criteri di chiusura/uscita |
| struttura dell’obiettivo | quali sub obiettivi è necessario definire e perseguire per raggiungere l’obiettivo principale  quali benefici per i singoli sub obiettivi, e criteri di valutazione/controllo per sub obiettivo  quali risorse (umane, strumentali) si ritiene debbano essere impiegate e perché (competenze, responsabilità, adeguatezza allo scopo) |
| valutazione del risultato | qualificazione e quantificazione dei benefici da ottenere  tipologia di destinatari dei benefici e criteri per la loro individuazione, allocazione dei benefici  milestone per l’ottenimento dei benefici e punti di controllo  indicatori di performance (valutazione del grado di raggiungimento del risultato) |
| stakeholder e organizzazione | portatori di interessi interni ed esterni  organizzazione del sistema decisionale |
| modalità di implementazione | quali attività devono essere svolte per ogni sub obiettivo  quali sono i driver delle attività  quali e quante risorse sono necessarie  quali sono gli input e output delle attività  quali sono le sequenze delle attività (priorità, tempi)  le modalità di controllo e la valutazione dei risultati |

**FACSIMILE SCHEDE DI ANALISI**

DEFINIZIONE DELL’OBIETTIVO (SUB OBIETTIVO, ATTIVITÀ)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OBIETTIVO DI MANDATO | SUB-OBIETTIVO | |
|  | S1 |  |
|
|
|
|
| S2 |  |
|
|
|
|
| S3 |  |
|
|
|
|
| S4 |  |
|
|
|
|

**ELEMENTI CONDIZIONANTI L’OBIETTIVO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **VINCOLI** |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| **STAKEHOLDER** | Nome, Tipo | Livello |
| **Livello di influenza:** |  |  |
| **A=alto, M= medio,B=basso** |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **ORGANIZZAZIONE** |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| **RISULTATI** |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |
| **CRITERI DI VALUTAZIONE** |  | |
| **DEI RISULTATI** |  | |
|  |  | |
|  |  | |
|  |  | |

**MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ PER I SUB OBIETTIVI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **RESPONSABILITÀ PERSONE O ENTI** | | | | | | | |
| **SUB OBIETTIVI** | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

R RESPONSABILE

A APPROVA

C CONSULTATO

I INFORMATO

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**INTERRELAZIONE TRA I SUB OBIETTIVI**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **SUB OBIETTIVI** | | | |
| **SUB OBIETTIVI** | | **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |

**RISCHI DI RISULTATO PER L’OBIETTIVO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| CATEGORIA DI RISCHIO | ORIGINE | PROBABILITÀ | IMPATTO | AZIONI |
| Rischi di autorizzazione |  |  |  |  |
| Cambiamenti normativi |  |  |  |  |
| Rischio ambientale |  |  |  |  |
| Rischio finanziario |  |  |  |  |
| Rischio da relazioni |  |  |  |  |
| Rischio di domanda |  |  |  |  |
| Rischi di progettazione |  |  |  |  |
| Rischio tecnologico |  |  |  |  |
| Rischi di implementazione |  |  |  |  |
| Forza maggiore |  |  |  |  |
| Rischi operativi |  |  |  |  |
| Rischio di performance |  |  |  |  |
| Valore residuo |  |  |  |  |

**RISCHI DI RISULTATO PER L’OBIETTIVO: ESEMPLIFICAZIONE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Rischi di autorizzazione | Mancata approvazione (da parte di altri soggetti pubblici o della collettività) a procedere | Necessità di prevedere soluzioni alternative - Ritardi nella realizzazione - Contenziosi |
| Cambiamenti normativi | Cambiamenti delle normative che impongono modifiche o impediscono la realizzazione | Costo di adattamento o azione contro la nuova normativa |
| Rischio ambientale | L'implementazione ha un impatto ambientale negativo | Costi addizionali per tutela o risanamento ambientale |
| Rischio finanziario | Mancanza di dotazione finanziaria adeguata | Blocco o ritardi nella implementazione - Incremento dei costi |
| Rischio da relazioni | Le relazioni con altri soggetti influenza negativamente costi e tempi della realizzazione | Incremento dei costi - Ritardi nella realizzazione |
| Rischio di domanda | La domanda inferiore alle previsioni | Mancata copertura dei costi |
| Rischi di progettazione | Modifiche ai requisiti iniziali in corso d'opera | incremento dei costi di progettazione |
| Rischio tecnologico | Obsolescenza della tecnologia in fase di realizzazione o utilizzo | Riprogettazione o modifiche per sostituire le tecnologie |
| Rischi di implementazione | Tempi di implementazione superiori alla previsione | Incremento dei costi - Ritardi nella realizzazione |
| Forza maggiore | Eventi imprevedibili e disastri naturali | Incremento nei costi - ritardi o mancata produzione dei benefici |
| Rischi operativi | Operatività differisce dalla previsione in modalità ed impegno di risorse | Ritardi - Incremento dei costi - riduzione del livello di efficacia |
| Rischio di performance | Mancato raggiungimento dei livelli di prestazione richiesti | Ritardi - riduzione del livello di efficacia |
| Valore residuo | Il valore residuo del bene al termine dell'utilizzo inferiore alle attese | Incremento del costo totale |

**IDENTIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ PER SUB OBIETTIVO CON VINCOLI E DRIVER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | VINCOLI | DRIVER |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**IDENTIFICAZIONE DEGLI INPUT ED OUTPUT DELLE ATTIVITÀ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | INPUT | OUTPUT |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SUB OBIETTIVO: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | |
| ATTIVITÀ | INPUT | OUTPUT |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**MATRICE DI RESPONSABILITÀ PER LE ATTIVITÀ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **RESPONSABILITÀ PERSONE O ENTI** | | | | | | | |
| **ATTIVITÀ** | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | A |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | B |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | C |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | D |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | E |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | F |  |  |  |  |  |  |  |  |

R RESPONSABILE A APPROVA C CONSULTATO I INFORMATO

**INTERRELAZIONE TRA LE ATTIVITÀ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **ATTIVITÀ** | | | | | |
| **ATTIVITÀ** | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** |
| 1 | A |  |  |  |  |  |  |
| 2 | B |  |  |  |  |  |  |
| 3 | C |  |  |  |  |  |  |
| 4 | D |  |  |  |  |  |  |
| 5 | E |  |  |  |  |  |  |
| 6 | F |  |  |  |  |  |  |

**IDENTIFICAZIONE E QUANTIFICAZIONE DELLE RISORSE PER ATTIVITÀ**

Fabbisogno presunto

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **ATTIVITÀ** | | | | | |
| **RISORSE** | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  |

**SUDDIVISIONE DELLE RISORSE IN INTERNE ED ESTERNE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **RISORSE** | | **INTERNE** | **ESTERNE** | **TIPOLOGIA** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |

**QUANTIFICAZIONE DELLE RISORSE INTERNE ED ESTERNE PER ATTIVITÀ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **ATTIVITÀ** | | | | | |
| **Risorse esterne** | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **H** |
| RE1 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE2 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE3 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE4 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE5 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE6 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE7 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE8 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE9 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **dimensionamento fabbisogni esterni** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
|  | Risorse interne |  |  |  |  |  |  |
| RI1 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI2 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI3 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI4 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI5 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI6 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI7 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI8 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI9 |  |  |  |  |  |  |  |

**QUANTIFICAZIONE DELLE RISORSE PER DRIVER**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **DRIVER** | | | | | |
| **Risorse esterne** | |  |  |  |  |  |  |
| RE1 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE2 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE3 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE4 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE5 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE6 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE7 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE8 |  |  |  |  |  |  |  |
| RE9 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Risorse interne |  |  |  |  |  |  |
| RI1 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI2 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI3 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI4 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI5 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI6 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI7 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI8 |  |  |  |  |  |  |  |
| RI9 |  |  |  |  |  |  |  |

**INDIVIDUAZIONE DEI MERCATI DI RIFERIMENTO PER LE RISORSE ESTERNE**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **MERCATI/SEGMENTI DI MERCATO DI RIFERIMENTO** | | | |
| **Risorse esterne** | |  |  |  |  |
| RE1 |  |  |  |  |  |
| RE2 |  |  |  |  |  |
| RE3 |  |  |  |  |  |
| RE4 |  |  |  |  |  |
| RE5 |  |  |  |  |  |
| RE6 |  |  |  |  |  |
| RE7 |  |  |  |  |  |
| RE8 |  |  |  |  |  |
| RE9 |  |  |  |  |  |

**INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITÀ DELL’IMPIEGO PER LE RISORSE ESTERNE**

Valutazione impatto

basso 1 x %

medio-basso 3 x %

medio 5 x %

medio-alto 8 x %

alto 10 x %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | RISORSE ESTERNE | | | | | | | | | |
| AREE DI CRITICITÀ D'IMPIEGO DELLE RISORSE | **%** | RE1 | | RE2 | RE3 | RE4 | RE5 | RE6 | RE7 | RE8 | RE9 |
| Impatto economico dell'acquisto (sul totale acquisti) | 10,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ripetitività degli acquisti | 9,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Complessità tecnica dell'acquisto | 12,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Complessità del contratto di acquisto | 9,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Livello di personalizzazione richiesto | 9,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Importanza dell'acquisto sui risultati | 10,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Complessità di gestione dell'acquisto | 10,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Esigenze di supporto per l'impiego | 10,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Impatto della tecnologia / rischio obsolescenza | 9,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Impatto del sistema di gestione (ottimizzazione dei costi) | 12,00% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| impatto per risorsa (= totale colonna su scala 1-10) | 100% |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |

**VALUTAZIONE DELLA COMPLESSITÀ DEI MERCATI DI FORNITURA**

Valutazione complessità

basso 1 x %

medio-basso 3 x %

medio 5 x %

medio-alto 8 x %

alto 10 x %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | MERCATI | | | | | | | | |
| FATTORI DI COMPLESSITÀ DEL MERCATO | **%** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Complessità delle forniture | 10,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Difficoltà nel reperimento dei fornitori | 15,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Difficoltà nell'accesso al mercato | 5,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Potere contrattuale dei fornitori | 10,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rigidità del sistema produttivo | 6,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Vincoli normativi | 6,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dipendenza dalla supply chain | 10,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Grado di innovazione | 6,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stabilità delle aziende | 8,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stabilità delle condizioni commerciali | 5,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Volatilità dei mercati | 5,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Stabilità del prodotto/servizio nel tempo | 4,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Esistenza di condizioni di monopolio-oligopolio | 10,00% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| complessità per mercato (totale colonna su scala 1-10) | 100% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

MATRICE DI KRALJIC

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRITICITÀ DELL’IMPIEGO DELLE FORNITURE** | **10** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **COMPLESSITÀ DEL MERCATO** | | | | | | | | | | | |

ANALISI DEL LIVELLO ATTESO PER LE CARATTERISTICHE DEGLI OPERATORI ECONOMICI

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | RISORSE ESTERNE | | | | | | | | | |
| CARATTERISTICHE DEI FORNITORI | **%** | RE1 | RE2 | RE3 | RE4 | RE5 | RE6 | RE7 | RE8 | RE9 |
| volume del venduto | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| focalizzazione del business | 15% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| localizzazione geografica | 5% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| qualità del sistema produttivo | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| adeguatezza della struttura | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| stabilità economico finanziaria | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| competenze tecniche | 15% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ritmo di crescita | 5% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| grado di esternalizzazione | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| capacità di innovazione | 10% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Valutazione fornitore

basso 1 x %

medio-basso 3 x %

medio 5 x %

medio-alto 8 x %

alto 10 x %

**INDIVIDUAZIONE DELLE IPOTESI DI STRATEGIE PER IL PROCUREMENT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risorse esterne** | | **Approccio al procurement**  *(strategie di accesso al mercato, tempi, ruoli, responsabilità)* | **Considerazioni economiche**  *(valutazione costi e budget, benefici, pianificazione finanziaria)* |
| RE1 |  |  |  |
| RE2 |  |  |  |
| RE3 |  |  |  |
| RE4 |  |  |  |
| RE5 |  |  |  |
| RE6 |  |  |  |
| RE7 |  |  |  |
| RE8 |  |  |  |
| RE9 |  |  |  |

**ANALISI DEL LIVELLO DI RISCHIO PER I MERCATI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | MERCATI | | | |
| CLASSE DI RISCHIO |  |  |  |  |
| Commerciali |  |  |  |  |
| Mercato |  |  |  |  |
| Prodotto/tecnologia |  |  |  |  |
| Interna |  |  |  |  |
| *know how* |  |  |  |  |
| *controllo* |  |  |  |  |
| *gestione* |  |  |  |  |
| Fornitura |  |  |  |  |
| *capacità* |  |  |  |  |
| *modalità* |  |  |  |  |
| *rispetto* |  |  |  |  |
| *esecuzione* |  |  |  |  |
| Legale |  |  |  |  |
| *protezione* |  |  |  |  |
| *rispetto* |  |  |  |  |
| Frodi |  |  |  |  |
| *collusione* |  |  |  |  |
| *consegna* |  |  |  |  |
| *fatturazione* |  |  |  |  |
| Black swan |  |  |  |  |
| *istituzioni* |  |  |  |  |
| *illegalità* |  |  |  |  |
| *instabilità* |  |  |  |  |

**ANALISI DELL’IMPATTO DEI RISCHI SUI SUB OBIETTIVI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| CLASSE DI RISCHIO | SUB OBIETTIVO 1 | SUB OBIETTIVO 2 | SUB OBIETTIVO 3 |
| Commerciali |  |  |  |
| Mercato |  |  |  |
| Prodotto/tecnologia |  |  |  |
| Interna |  |  |  |
| *know how* |  |  |  |
| *controllo* |  |  |  |
| *gestione* |  |  |  |
| Fornitura |  |  |  |
| *capacità* |  |  |  |
| *modalità* |  |  |  |
| *rispetto* |  |  |  |
| *esecuzione* |  |  |  |
| Legale |  |  |  |
| *protezione interessi* |  |  |  |
| *rispetto condizioni* |  |  |  |
| Frodi |  |  |  |
| *collusione* |  |  |  |
| *consegna* |  |  |  |
| *fatturazione* |  |  |  |
| Black swan |  |  |  |
| *istituzioni* |  |  |  |
| *illegalità* |  |  |  |
| *instabilità* |  |  |  |

**INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI MITIGAZIONE DEI RISCHI SUL PROCESSO DI APPROVVIGIONAMENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Area di rischio | Organizzazione | Strategia di acquisto | Requisiti tecnici | Selezione dei fornitori | Processo di aggiudicazione | Strategia contrattuale | Gestione della fornitura |
| Commerciali |  |  |  |  |  |  |  |
| Mercato |  |  |  |  |  |  |  |
| Prodotto/tecnologia |  |  |  |  |  |  |  |
| Interna |  |  |  |  |  |  |  |
| *know how* |  |  |  |  |  |  |  |
| *controllo* |  |  |  |  |  |  |  |
| *gestione* |  |  |  |  |  |  |  |
| Fornitura |  |  |  |  |  |  |  |
| *capacità* |  |  |  |  |  |  |  |
| *modalità* |  |  |  |  |  |  |  |
| *rispetto* |  |  |  |  |  |  |  |
| *esecuzione* |  |  |  |  |  |  |  |
| Legale |  |  |  |  |  |  |  |
| *protezione interessi* |  |  |  |  |  |  |  |
| *rispetto condizioni* |  |  |  |  |  |  |  |
| Frodi |  |  |  |  |  |  |  |
| *collusione* |  |  |  |  |  |  |  |
| *consegna* |  |  |  |  |  |  |  |
| *fatturazione* |  |  |  |  |  |  |  |
| Black swan |  |  |  |  |  |  |  |
| *istituzioni* |  |  |  |  |  |  |  |
| *illegalità* |  |  |  |  |  |  |  |
| *instabilità* |  |  |  |  |  |  |  |

**FASI DEL PROCESSO DI ACQUISTO E MITIGAZIONE DEI RISCHI**



**COSTO TOTALE: COSTI DI ACQUISTO (NON RICORRENTI) PER RISORSA**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | RISORSE ESTERNE | | | | |
|  | TIPO DI COSTO |  |  |  |  |  |
|  | quantità |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | prezzo |  |  |  |  |  |
|  | accessori |  |  |  |  |  |
|  | personalizzazioni |  |  |  |  |  |
|  | ricambi |  |  |  |  |  |
|  | documentazione |  |  |  |  |  |
|  | proprietà intellettuale |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | imballaggio |  |  |  |  |  |
|  | trasporto |  |  |  |  |  |
|  | carico/scarico |  |  |  |  |  |
|  | assicurazione trasporto |  |  |  |  |  |
|  | sdoganamento |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | accettazione |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | gestione procedura acquisto |  |  |  |  |  |
|  | oneri finanziari |  |  |  |  |  |
|  | differenze cambio |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**COSTO TOTALE: COSTI DI AVVIO (NON RICORRENTI) PER RISORSA**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | RISORSE ESTERNE | | | | |
|  | TIPO DI COSTO |  |  |  |  |  |
|  | movimentazione |  |  |  |  |  |
|  | magazzino |  |  |  |  |  |
|  | costi gestione della fornitura |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | preparazione ambiente |  |  |  |  |  |
|  | allaccio utenze |  |  |  |  |  |
|  | installazione |  |  |  |  |  |
|  | integrazione |  |  |  |  |  |
|  | collaudo |  |  |  |  |  |
|  | certificazioni |  |  |  |  |  |
|  | addestramento all'uso |  |  |  |  |  |
|  | garanzia |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**COSTO TOTALE: COSTI DI IMPIEGO (RICORRENTI) PER RISORSA**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | RISORSE ESTERNE | | | | |
|  | TIPO DI COSTO |  |  |  |  |  |
|  | tasse di possesso |  |  |  |  |  |
|  | assicurazioni RC |  |  |  |  |  |
|  | assicurazioni furto/incendio/danneggiamento |  |  |  |  |  |
|  | assicurazione kasko |  |  |  |  |  |
|  | consumo energia |  |  |  |  |  |
|  | materiali consumabili |  |  |  |  |  |
|  | consumi/tariffazioni |  |  |  |  |  |
|  | oneri per la sicurezza |  |  |  |  |  |
|  | conduzione |  |  |  |  |  |
|  | monitoraggio prestazioni |  |  |  |  |  |
|  | controlli periodici |  |  |  |  |  |
|  | canoni di manutenzione |  |  |  |  |  |
|  | riparazioni |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | royalties |  |  |  |  |  |
|  | diritti d'uso |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**COSTO TOTALE: COSTI DI DISMISSIONE (NON RICORRENTI) PER RISORSA**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | RISORSE ESTERNE | | | | |
|  | TIPO DI COSTO |  |  |  |  |  |
|  | disinstallazione |  |  |  |  |  |
|  | distruzione |  |  |  |  |  |
|  | ripristino ambiente |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**COSTO TOTALE: COSTI DI MITIGAZIONE/PREVENZIONE RISCHI PER RISORSA**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | RISORSE ESTERNE | | | | |
|  | TIPO DI RISCHIO |  |  |  |  |  |
|  | Fornitura |  |  |  |  |  |
|  | *capacità* |  |  |  |  |  |
|  | *modalità* |  |  |  |  |  |
|  | *rispetto* |  |  |  |  |  |
|  | *esecuzione* |  |  |  |  |  |
|  | Legale |  |  |  |  |  |
|  | *protezione interessi* |  |  |  |  |  |
|  | *rispetto condizioni* |  |  |  |  |  |
|  | Frodi |  |  |  |  |  |
|  | *collusione* |  |  |  |  |  |
|  | *consegna* |  |  |  |  |  |
|  | *fatturazione* |  |  |  |  |  |