CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA
Centro per la Formazione Logistica Interforze

RELAZIONE TECNICO ILLUSTRATIVA

per la realizzazione di
un Master universitario di II livello in
Strategic Procurement and Contracting Management
(Management e Strategia Pubblica, Leadership, Diritto, Innovazione Digitale e Supply Chain)
Anni Accademici 2026/27-2027/28-2028/29-2029/30

Sommario

1. SCOPO 3
2. IL CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA E IL CENTRO PER LA FORMAZIONE LOGISTICA INTERFORZE: MISSIONE E INQUADRAMENTO AMMINISTRATIVO 3
2.1. Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI). 3
3. CONTESTO DI RIFERIMENTO 4
4. TARGET ED OBIETTIVI FORMATIVI. 5
5. IL PIANO FORMATIVO 6
6. LA PROCEDURA DI GARA 7
6.1. Oggetto dell'Appalto. 7
6.2. Procedura di affidamento 7
6.3. Modalità di scelta del contraente 7
6.4. Risorse Disponibili e Base d'asta della procedura 8
6.5. Documentazione tecnica 9
7. ANALISI DEL RISCHIO 9
8. CONCLUSIONI 11

1. SCOPO

La presente relazione tecnico-illustrativa ha lo scopo di delineare il contesto di riferimento, le motivazioni dell'esigenza e gli elementi tecnico-amministrativi posti a fondamento dell'affidamento di un servizio di alta formazione specialistica, nella forma di un Master universitario di II livello, in favore del personale militare e civile dell'Amministrazione della Difesa.

La Relazione costituisce, altresì, il documento istruttorio di riferimento ai fini della definizione dell'oggetto e del dimensionamento dell'affidamento, della scelta dello strumento contrattuale, della determinazione del valore stimato della procedura, dell'individuazione del criterio di aggiudicazione e della definizione dei principali meccanismi di presidio dell'esecuzione, secondo i principi di risultato, concorrenza, proporzionalità, trasparenza ed economicità.

L'iniziativa, promossa dal Centro Alti Studi per la Difesa/Scuola Superiore Universitaria — Centro per la Formazione Logistica Interforze, è finalizzata alla realizzazione del Master universitario di II livello denominato **"Strategic Procurement and Contracting Management", con focus in Management e Strategia Pubblica, Leadership, Diritto, Innovazione Digitale e Supply Chain**.

Il percorso formativo si colloca nell'ambito delle iniziative volte a rafforzare le competenze manageriali, giuridiche, digitali e negoziali del personale destinato ad assumere, o già chiamato a ricoprire, incarichi di responsabilità nei processi di procurement (programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione della commessa), innovazione e gestione contrattuale. In tale prospettiva, il Master intende concorrere alla formazione di figure professionali capaci di interpretare il procurement non come mera funzione amministrativa, bensì come leva strategica di creazione di valore pubblico e di supporto alla prontezza operativa dello Strumento militare.

2. IL CENTRO ALTI STUDI PER LA DIFESA E IL CENTRO PER LA FORMAZIONE LOGISTICA INTERFORZE: MISSIONE E INQUADRAMENTO AMMINISTRATIVO

Il Centro Alti Studi per la Difesa/Scuola Superiore Universitaria, nella sua duplice veste di istituzione di alta formazione militare e di istituzione universitaria, persegue l'obiettivo di formare una dirigenza militare e civile altamente qualificata, capace di operare in contesti interforze, inter-agenzia, intergovernativi e internazionali, con piena consapevolezza della complessità degli scenari contemporanei.

In tale quadro, il CASD/SSU promuove percorsi formativi orientati allo sviluppo del pensiero critico, della capacità decisionale, dell'attitudine all'innovazione e della cultura manageriale necessarie per operare all'interno delle organizzazioni direttamente o indirettamente correlate alla Difesa e alla sicurezza nazionale.

I percorsi erogati attraverso i propri Istituti — Istituto Alti Studi Difesa, Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze, Istituto di Ricerca e Analisi della Difesa e Centro per la Formazione Logistica Interforze — sono rivolti al mondo militare e civile e comprendono, tra l'altro, Dottorati di ricerca, Master universitari di I e II livello e corsi di alta formazione.

Il Centro Alti Studi per la Difesa è dotato di autonomia amministrativa e si avvale di un proprio Servizio Amministrativo, competente allo svolgimento delle attività di supporto gestionale, contabile e contrattuale necessarie al funzionamento degli Istituti dipendenti, nei limiti delle attribuzioni e delle risorse finanziarie disponibili.

2.1. Centro per la Formazione Logistica Interforze (Ce.FLI).

Il Centro per la Formazione Logistica Interforze è l'articolazione del CASD/SSU deputata allo sviluppo di percorsi formativi in favore del personale militare e civile, con particolare riferimento alle

procedure logistiche interforze, nazionali, NATO e dell'Unione europea, nonché alle più evolute metodologie di ingegneria logistica, gestione dei processi, supply chain management e supporto tecnico-amministrativo alle funzioni operative.
Il Ce.FLI concorre alla crescita professionale del personale della Difesa attraverso percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze specialistiche, manageriali e trasversali, con particolare attenzione alla capacità di coniugare conoscenze tecnico-professionali, cultura organizzativa, innovazione digitale e responsabilità amministrativa.
Ai fini della presente iniziativa, il Dipartimento competente assicurerà, in raccordo con la Direzione del Centro e con il Servizio Amministrativo del CASD, le attività di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e verifica dell'andamento del percorso formativo, ferme restando le responsabilità didattiche e scientifiche dell'Ateneo aggiudicatario secondo quanto previsto dal capitolato speciale d'appalto.
Ai fini della gestione dell'iniziativa, il Dipartimento Formazione Avanzata del Ce.FLI assicura, per gli aspetti di competenza dell'Amministrazione, l'indirizzo e il coordinamento funzionale del percorso, il raccordo con l'Ateneo aggiudicatario, il monitoraggio dell'andamento delle attività e la verifica della rispondenza del servizio agli obiettivi formativi della Difesa, ferme restando l'autonomia scientifica e didattica dell'Ateneo e le attribuzioni del RUP e del Direttore dell'esecuzione del contratto previste dalla normativa e dagli atti di gara.
Le lezioni in presenza si svolgeranno, salvo diversa indicazione dell'Amministrazione, presso le aule della Caserma "Rossetti", sita in Viale dell'Esercito n. 86, Città militare della Cecchignola, 00143 Roma, attuale sede del Centro per la Formazione Logistica Interforze.

3. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'attuale scenario geopolitico, tecnologico, economico e normativo impone alle pubbliche amministrazioni, e in particolare all'Amministrazione della Difesa, un costante adeguamento dei propri modelli organizzativi, decisionali e gestionali. La crescente complessità dei mercati, la trasformazione digitale dei processi pubblici, l'evoluzione delle catene di approvvigionamento e la necessità di assicurare tempestività, legalità, efficacia e sostenibilità dell'azione amministrativa rendono indispensabile il rafforzamento delle competenze del personale chiamato a operare nei settori del *procurement* e del *contracting management.*
La riforma del Codice dei contratti pubblici di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, ha inciso profondamente sui paradigmi dell'azione amministrativa, introducendo una visione maggiormente orientata al risultato, alla fiducia, alla responsabilizzazione delle stazioni appaltanti, alla digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici e alla qualificazione degli operatori istituzionali coinvolti nei processi di acquisto.
In tale prospettiva, il *procurement* pubblico non può essere considerato una mera sequenza procedimentale, ma deve essere interpretato come funzione strategica, in grado di incidere sulla qualità dei servizi, sulla continuità dell'azione amministrativa, sull'efficienza della spesa e sulla capacità dell'Amministrazione di rispondere in modo tempestivo e adeguato alle esigenze operative.
In ambito Difesa, tale esigenza assume una connotazione ancora più marcata. L'attività contrattuale, infatti, non è neutra rispetto alla prontezza, alla resilienza e alla capacità operativa dello Strumento militare, ma costituisce una capacità abilitante essenziale per il conseguimento degli obiettivi istituzionali. La corretta programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici rappresenta, pertanto, un fattore decisivo per assicurare il tempestivo soddisfacimento dei

fabbisogni, la continuità del supporto logistico, l'innovazione dei processi e la piena valorizzazione delle risorse disponibili.
Muovendo da tali premesse, la presente iniziativa formativa intende contribuire alla creazione di valore pubblico attraverso lo sviluppo di competenze in materia di procurement strategico, diritto della contrattualistica pubblica, innovazione digitale, gestione e valutazione dei dati, s*upply chain management*, responsabilità amministrativa e *project/programme management*. L'obiettivo è quello di formare profili professionali capaci di leggere scenari complessi, assumere decisioni consapevoli, governare processi articolati e orientare l'azione amministrativa verso risultati misurabili, sostenibili e coerenti con le esigenze della Difesa.

4. TARGET ED OBIETTIVI FORMATIVI.

Il Master è finalizzato ad assicurare un percorso di alta formazione specialistica in favore del personale militare e civile dell'Amministrazione della Difesa che, per profilo professionale, incarico ricoperto o prospettiva di impiego, sia destinato a operare in posizioni di responsabilità nei settori del *procurement*, della gestione contrattuale, della logistica, della programmazione finanziaria, della gestione progettuale e del supporto tecnico-amministrativo alle funzioni operative.
Il percorso si rivolge, in particolare, a figure chiamate a interpretare il ruolo dell'Amministrazione non soltanto in chiave esecutiva o procedimentale, ma anche in una prospettiva strategica, manageriale e orientata al risultato, secondo i principi del nuovo Codice dei contratti pubblici e le esigenze proprie dello Strumento militare.
In tal senso, gli obiettivi che si intendono perseguire con l'implementazione del seguente corso di studi sono i seguenti:

a. sviluppare la conoscenza dei principali *macro-trend* geopolitici, economici, tecnologici e regolatori che incidono sui mercati e sulle catene di approvvigionamento;
b. fornire elementi avanzati di organizzazione aziendale, strategia pubblica, *public management* e posizionamento delle organizzazioni nei mercati di riferimento;
c. rafforzare la capacità di lettura, analisi e interpretazione dei dati a supporto dei processi decisionali e della programmazione degli acquisti;
d. sviluppare competenze di *decision making*, *problem solving* e *risk management* applicate ai processi di *procurement* e*contracting management*;
e. approfondire le tecniche di negoziazione, comunicazione istituzionale, *team building* e gestione degli stakeholder interni ed esterni;
f. consolidare le competenze in materia di programmazione, progettazione, affidamento, esecuzione e controllo dei contratti pubblici;
g. approfondire gli istituti giuridici fondamentali della contrattualistica pubblica e privata, con particolare riferimento agli appalti, alle concessioni, agli accordi quadro, agli strumenti di acquisto e negoziazione e ai modelli di partenariato;
h. rafforzare la conoscenza delle responsabilità del Responsabile Unico del Progetto, dei responsabili di fase, del direttore dell'esecuzione e degli altri soggetti coinvolti nel ciclo di vita del contratto, con riferimento ai profili amministrativi, civili, penali, contabili ed erariali;
i. sviluppare competenze di *programme*e *project management* applicate alla gestione di iniziative complesse, anche in ambito interforze e interistituzionale;
j. approfondire il ruolo della digitalizzazione, delle piattaforme di approvvigionamento digitale, dell'interoperabilità dei dati e del ciclo di vita digitale dei contratti pubblici;

k. fornire elementi conoscitivi sull'impiego dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e degli strumenti di *data analytics* nei processi di procurement, nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza, sicurezza, tracciabilità e responsabilità;
l. promuovere una cultura del *procurement* quale funzione strategica di creazione di valore pubblico, supporto alla prontezza operativa e governo efficiente delle risorse;
m. sviluppare la capacità di presidiare la fase esecutiva dei contratti, attraverso strumenti di governance contrattuale, monitoraggio delle prestazioni, gestione degli SLA e dei KPI, controllo delle modifiche contrattuali, applicazione dei rimedi, gestione delle riserve e prevenzione del contenzioso.
n. sviluppare competenze in materia di analisi del fabbisogno, conoscenza del mercato, consultazioni preliminari, definizione delle strategie di sourcing e progettazione di procedure capaci di garantire concorrenza effettiva, apertura del mercato e prevenzione dei fenomeni di lock-in.

5. IL PIANO FORMATIVO

Per il raggiungimento degli obiettivi di cui al para. 4, il Centro ha predisposto **il proprio modello di piano formativo** in cui sono state indicate **le principali aree tematiche** in cui deve essere ripartito il corso e, all'interno di esse i moduli, le materie e gli argomenti da trattare.
Le aree tematiche sono le seguenti:

a. Area Tematica I – economia, strategia e management

L'area è finalizzata a fornire ai frequentatori gli strumenti concettuali e operativi necessari per comprendere il ruolo del *procurement* all'interno delle organizzazioni pubbliche complesse, con particolare riferimento alla strategia pubblica, al public management, ai *megatrend* e mercati globali, alla creazione di valore pubblico, all'organizzazione della PA e alle figure di *leadership*, al *decision making*, alla negoziazione e al governo dei processi organizzativi.

b. Area Tematica II – procurement, diritto e contrattualistica

L'area è dedicata all'approfondimento degli istituti fondamentali della contrattualistica pubblica e privata (sia in ambito nazionale che europeo), con specifico riferimento all'intero ciclo di vita dei contratti pubblici (dalla programmazione all'esecuzione), ai profili di responsabilità dei soggetti coinvolti nel procedimento e nella gestione del contratto ed alla gestione del contenzioso e delle controversie.

c. Area Tematica III – operazioni, innovazione e procurement digitale

L'area è orientata allo sviluppo di competenze in materia di trasformazione digitale dei processi di acquisto, piattaforme di approvvigionamento digitale, gestione e valorizzazione dei dati, intelligenza artificiale applicata al *procurement*, resilienza delle catene di approvvigionamento e tecniche avanzate di supply chain management.

I moduli non **saranno oggetto di "offerta" né di possibile modifica** da parte del singolo concorrente: **differentemente, quest'ultimo potrà proporre, nell'ambito della propria offerta tecnica, un proprio piano formativo alternativo, andando ad emendare le materie e gli argomenti da trattare nonché i CFU e le ore su cui articolare gli insegnamenti[1], con quelle che ritiene maggiormente idonee al raggiungimento dei succitati obiettivi didattici.**

[1] Ad eccezione di quelli riservati alla parte militare/civile della difesa.

Al fine di assicurare l'attualità, la coerenza e la costante aderenza del percorso formativo alle esigenze della Difesa e all'evoluzione del quadro normativo, tecnologico, organizzativo e operativo di riferimento, è previsto, **a partire dalla terza annualità (A.A. 2028/2029),** un meccanismo di aggiornamento delle materie e degli argomenti trattati nell'ambito dei singoli moduli come dà indicazioni riportate nel capitolato speciale d'appalto.
Il meccanismo è configurato quale facoltà di aggiornamento preventivamente prevista nei documenti iniziali di gara, entro limiti quantitativi e qualitativi predeterminati, in modo da preservare l'attualità scientifica del Master senza alterare la natura generale dell'affidamento, l'equilibrio economico dell'offerta aggiudicata o gli elementi essenziali posti a base della competizione.

6. LA PROCEDURA DI GARA

6.1.Oggetto dell'Appalto.

L'appalto ha per oggetto l'affidamento di un servizio di formazione a favore di personale dipendente dell'amministrazione della Difesa, secondo l'impostazione sopra espressa.
La tipologia di corso "*post lauream*" individuato per il soddisfacimento dell'esigenza è quello del Master di II Livello che, solo a fini identificativi, è stato rinominato come segue: ***"Strategic Procurement and Contracting Management***" (con focus in Management e Strategia Pubblica, Leadership, Diritto, Innovazione Digitale e Supply Chain).

6.2.Procedura di affidamento

Il servizio sarà affidato mediante procedura negoziata senza bando, ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lettera e), del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, trattandosi di servizio di importo inferiore alla soglia di rilevanza europea e rientrante nella categoria dei servizi di formazione, **CPV 80510000-2 – Servizi di formazione specialistica**
La procedura è finalizzata alla stipula di un accordo quadro quadriennale con un solo operatore economico, ai sensi dell'articolo 59 del decreto legislativo n. 36/2023. L'accordo quadro sarà successivamente implementato mediante specifici atti di adesione riferiti alle singole annualità formative, in linea con le modalità e le tempistiche indicate nel capitolato speciale d'appalto.
Unico ente beneficiario dell'accordo quadro sarà il Centro per la Formazione Logistica Interforze, il quale, **per il tramite del Servizio Amministrativo del Centro Alti Studi per la Difesa**, provvederà all'adozione degli atti necessari all'attivazione dei singoli corsi formativi.
La scelta dell'Accordo Quadro, in luogo di distinti affidamenti riferiti alle singole annualità, risponde all'esigenza di assicurare continuità metodologica e scientifica al percorso formativo, stabilità del modello organizzativo, omogeneità degli standard qualitativi e semplificazione delle attività amministrative, mantenendo al contempo in capo all'Amministrazione la facoltà di attivare esclusivamente le annualità effettivamente necessarie e finanziariamente sostenibili.
La stipula dell'Accordo Quadro non comporta pertanto l'automatica acquisizione dell'intero valore stimato né l'assunzione di obbligazioni di spesa per annualità non attivate, le quali saranno ordinate mediante i relativi atti esecutivi nei limiti del fabbisogno e delle risorse disponibili.

6.3.Modalità di scelta del contraente

Tenuto conto della natura specialistica del servizio, del livello dei destinatari e della necessità di valorizzare l'esperienza accademica, scientifica e professionale dell'operatore economico, l'aggiudicazione avverrà secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa individuata

sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo ai sensi dell'art. 108 comma 2 let. a) del Codice del decreto legislativo n. 36/2023.
In considerazione della natura della prestazione, caratterizzata da una significativa componente intellettuale e dall'incidenza determinante della qualità del corpo docente, del modello di piano formativo posto a base della procedura di gara, il rapporto tra qualità e prezzo è pertanto definito in 70 punti per l'offerta tecnica e 30 punti per l'offerta economica.
Nell'ambito della componente tecnica, la combinazione tra criteri tabellari e criteri discrezionali verrà definita al fine di distinguere gli elementi oggettivamente verificabili relativi alla qualificazione ed esperienza delle figure professionali dagli aspetti propriamente progettuali, per i quali risulta necessario apprezzare la qualità complessiva della soluzione proposta. Tale impostazione è finalizzata a ridurre gli ambiti di discrezionalità non necessari e, al contempo, a preservare un'effettiva valutazione comparativa del contenuto tecnico-didattico delle offerte.
Il ricorso a tale criterio risulta coerente con la natura intellettuale e specialistica della prestazione richiesta, nonché con l'esigenza dell'Amministrazione di selezionare una proposta didattica che assicuri elevata qualità scientifica, adeguata metodologia didattica, qualificazione del corpo docente, coerenza con gli obiettivi formativi e capacità di adattamento del percorso alle esigenze della Difesa.

6.4.Risorse Disponibili e Base d'asta della procedura

Nella considerazione che "logisticamente" l'attività verrà interamente implementata presso i locali del Centro per la formazione Logistica Interforze (cfr. para. 2), la base d'asta del presente appalto è stata definita principalmente con riferimento al costo orario finalizzato alla retribuzione del corpo docenti e delle ulteriori figure menzionate nel capitolato tecnico nonché per consentire un adeguato margine all'operatore economico selezionato.
Ai fini della verifica della congruità economica del valore stimato, l'Amministrazione ha assunto quale riferimento una pluralità di elementi istruttori, comprendenti i livelli economici applicabili a docenze universitarie e ad attività di elevata qualificazione professionale, i costi connessi alla gestione di percorsi universitari *post lauream* nonché gli oneri organizzativi connessi alla direzione scientifica, al coordinamento didattico, alla segreteria, al tutoraggio, alla gestione della piattaforma digitale, agli accertamenti e al rilascio dei titoli.
In tal senso, è opportuno specificare che il costo di un'ora di lezione tenuta da un professore universitario[2] o da altro soggetto in possesso di elevata qualifica professionale[3] per attività di insegnamento, può variare significativamente in base al contesto di riferimento, alla tipologia di servizio richiesto o alla tipologia di operatore economico partecipante.
In tal senso, in considerazione del target formativo che la commessa si pone, del livello auspicato degli insegnamenti, di quanto sancito dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri nr. 202 del 25 novembre 2015 "*Regolamento recante determinazione del trattamento economico dei docenti della Scuola Nazionale Dell'Amministrazione*", degli ulteriori costi diretti ed indiretti del Master, nonché della necessità di garantire un margine remunerativo all'operatore economico aggiudicatario, muovendo dalle tabelle allegate al Decreto del Presidente della Repubblica, del 15 dicembre 2011, n. 232 "*Regolamento per la disciplina del trattamento economico dei professori e dei ricercatori universitari a norma dell'art. 8, comma 1 e 3 della Legge 30 dicembre 2010, nr, 240*" (in particolar modo quelle in Allegato 2 – trattamento economico annuo lordo per i Professori Ordinari (I fascia),

[2] Ordinario o associato;
[3] A titolo non esaustivo: dirigenti di amministrazione pubbliche e private, magistrati ordinari, amministrativi e contabili, avvocati di Stato, consiglieri o altri soggetti, anche stranieri.

tempo pieno, classe 11) e dei relativi aggiornamenti retributivi, sono stati individuati i seguenti parametri di riferimento:

- **130,00 €** (da intendersi come retribuzione lorda massima) quale parametro orario prudenziale assunto ai fini della stima della componente di costo direttamente riferibile all'attività didattica di elevata qualificazione nonché di quella afferente alle attività del Consiglio Didattico Scientifico e del Direttore del Master;
- **una maggiorazione pari al 25% del predetto parametro**, assunta ai fini estimativi per la copertura delle ulteriori componenti economiche del servizio, comprendenti, a titolo non esaustivo, le attività di coordinamento e gestione, i servizi di segreteria, i materiali didattici, l'attivazione degli account per la piattaforma e-learning, gli adempimenti amministrativi e organizzativi, nonché una quota di remunerazione dell'organizzazione imprenditoriale dell'affidatario.

Per quanto sopra, considerando le 360 h previste per la didattica frontale a cui aggiungere uno stimato di circa 40 h tra attività del Consiglio Didattico Scientifico e delle incombenze connesse con la remunerazione del Direttore del Master, dalla sommatoria dei due parametri, si ottiene un valore di complessivo di 400 h complessive che, se moltiplicate per il *driver* di 130 € soprarichiamato, fornisce una stima dei costi della manodopera annuale pari a 52.000,00 €.
Applicando al suddetto valore la suddetta % estimativa a copertura degli ulteriori costi diretti ed indiretti, si ottiene una base d'asta annua complessiva pari a 65.000,00 € che, a sua volta, se moltiplicata per il numero degli anni accademici interessati dalla presente procedura, restituisce il valore massimo presunto dell'accordo quadro, **ossia 260.000,00 € Iva esente**.
Tale valore costituisce il limite economico complessivo delle prestazioni eventualmente ordinabili nel relativo periodo di efficacia; esso non costituisce, di per sé, impegno di spesa né corrispettivo minimo garantito all'aggiudicatario.

6.5.Documentazione tecnica

Per quel che attiene il dettaglio esecutivo della prestazione, le tempistiche, le modalità di implementazione nonché quello e di attribuzione dei punteggi tecnici ed economici dell'offerta, si rimanda alla seguente documentazione tecnica:

- Capitolato speciale d'appalto;
- Modello di Piano formativo proposto dalla Stazione Appaltante (Allegato 1 al Capitolato);
- Scheda tecnica di attribuzione dei punteggi tecnici (Allegato 2 al Capitolato – **non allegata**);
- Modello per presentazione della proposta/progetto formativo (Annesso alla scheda tecnica per l'attribuzione dei punteggi tecnici – **non allegato**).

7. ANALISI DEL RISCHIO

La mancata o tardiva attivazione del servizio formativo oggetto della presente procedura determinerebbe una serie di rischi di natura formativa, organizzativa, amministrativa e strategica, suscettibili di incidere negativamente sulla capacità dell'Amministrazione di rafforzare, in tempi coerenti con l'evoluzione del quadro normativo e operativo, le competenze del personale destinato a operare nei settori del *procurement* e del *contracting management*.

a. Rischio di mancato rafforzamento delle competenze specialistiche

Il mancato affidamento del servizio comporterebbe il venir meno di un percorso strutturato di alta formazione in materia di *procurement* strategico, contrattualistica pubblica, innovazione digitale, gestione dei dati, responsabilità amministrativa e *supply chain management*. Ciò potrebbe

determinare un disallineamento tra il livello di complessità dei processi da governare e le competenze effettivamente disponibili all'interno dell'Amministrazione.

b. Rischio di disallineamento rispetto all'evoluzione normativa e digitale

La disciplina dei contratti pubblici è stata oggetto di rilevanti innovazioni, con particolare riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, alla qualificazione delle stazioni appaltanti, alla responsabilizzazione dei soggetti coinvolti e all'orientamento al risultato. La mancata attivazione del Master potrebbe rallentare l'adeguamento culturale, organizzativo e professionale del personale rispetto a tali innovazioni.

c. Rischio di ridotta capacità di governo dei processi di *procurement*

In assenza di un percorso formativo avanzato, l'Amministrazione potrebbe disporre di minori strumenti per consolidare una cultura comune del procurement, inteso quale funzione strategica e non meramente procedimentale. Tale circostanza potrebbe incidere sulla capacità di programmare, progettare, affidare ed eseguire contratti complessi, anche in ambito interforze e interistituzionale.

d. Rischio organizzativo e di continuità formativa

La mancata realizzazione dell'iniziativa potrebbe compromettere la possibilità di avviare un percorso pluriennale stabile, progressivo e aggiornabile, destinato alla formazione di professionalità qualificate in settori di particolare rilevanza per la Difesa. Ne deriverebbe il rischio di interventi formativi frammentati, non omogenei e non pienamente coerenti con una strategia complessiva di sviluppo delle competenze.

e. Rischio infrastrutturale e logistico

Sotto il profilo infrastrutturale, l'attività formativa richiede la disponibilità di aule, dotazioni didattiche, supporti informatici e servizi logistici idonei a garantire la corretta erogazione del percorso. Eventuali criticità connesse alla disponibilità degli spazi, alla funzionalità delle dotazioni o alla programmazione delle attività in presenza dovranno essere presidiate mediante un adeguato coordinamento tra il Ce.FLI, il Servizio Amministrativo del CASD e l'Ateneo aggiudicatario.

f. Rischio di obsolescenza dei contenuti formativi

Considerata la rapida evoluzione delle tematiche oggetto del Master, con particolare riferimento alla trasformazione digitale, all'intelligenza artificiale, alla gestione dei dati e alle metodologie di procurement avanzato, sussiste il rischio che i contenuti formativi possano perdere progressivamente attualità. Tale rischio è mitigato attraverso la previsione di un meccanismo di aggiornamento periodico del programma, attivabile su impulso dell'Amministrazione o su proposta dell'Ateneo aggiudicatario, previa valutazione e approvazione da parte della Direzione militare.

g. Rischio reputazionale

La qualità del percorso formativo assume rilievo anche sotto il profilo reputazionale, trattandosi di un'iniziativa promossa nell'ambito del CASD/SSU e destinata a personale dell'Amministrazione della Difesa. Una non adeguata progettazione o esecuzione del servizio potrebbe incidere sulla percezione della qualità dell'offerta formativa e sulla credibilità dell'iniziativa. Tale rischio sarà mitigato attraverso criteri di selezione orientati alla qualità, il monitoraggio dell'esecuzione, la valutazione periodica della soddisfazione dei frequentatori e il controllo della coerenza tra piano formativo, docenze erogate e obiettivi didattici.

h. Misure di mitigazione

I rischi sopra evidenziati saranno mitigati attraverso:

- la selezione dell'operatore economico mediante criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, basato sul miglior rapporto qualità/prezzo;
- la previsione di requisiti e criteri tecnici idonei a valorizzare la qualificazione dell'Ateneo, del corpo docente e della proposta didattica;
- il monitoraggio periodico dell'andamento del percorso formativo;
- la possibilità di aggiornamento del programma in relazione all'evoluzione normativa, tecnologica e organizzativa;
- il raccordo costante tra Direzione militare, Ce.FLI, Servizio Amministrativo del CASD e Ateneo aggiudicatario;
- la verifica della qualità percepita e dell'efficacia formativa attraverso strumenti di feedback e valutazione.

Alla luce di quanto sopra, l'attivazione della procedura di affidamento risulta funzionale a presidiare un'esigenza formativa di rilievo strategico per l'Amministrazione della Difesa, riducendo i rischi connessi alla mancata disponibilità di competenze avanzate in un settore essenziale per l'efficacia, la tempestività e la sostenibilità dell'azione amministrativa.

8. CONCLUSIONI

Alla luce del quadro sopra rappresentato, l'affidamento del servizio di alta formazione specialistica per la realizzazione del Master universitario di II livello in **"Strategic Procurement and Contracting Management"** risponde a un'esigenza concreta, attuale e strategica dell'Amministrazione della Difesa.

L'iniziativa consente di rafforzare le competenze del personale militare e civile chiamato a operare in settori caratterizzati da elevata complessità giuridica, amministrativa, tecnologica e organizzativa, contribuendo alla formazione di professionalità capaci di governare il ciclo di vita dei contratti pubblici, interpretare l'evoluzione dei mercati, utilizzare strumenti digitali avanzati e orientare l'azione amministrativa alla creazione di valore pubblico.

La procedura proposta, la durata quadriennale dell'accordo quadro, il criterio di aggiudicazione basato sul miglior rapporto qualità/prezzo e la previsione di un piano formativo aggiornabile nel tempo risultano coerenti con l'esigenza di assicurare qualità, continuità, flessibilità e piena aderenza del percorso formativo ai fabbisogni della Difesa.

La soluzione contrattuale individuata consente, inoltre, di contemperare l'esigenza di continuità pluriennale dell'iniziativa con quella di mantenere flessibilità nell'attivazione delle singole annualità, evitando l'assunzione anticipata di obbligazioni di spesa non ancora correlate a fabbisogni effettivamente consolidati. La combinazione tra Accordo Quadro, atti esecutivi annuali, prevalenza della componente qualitativa dell'offerta e meccanismi di monitoraggio dell'esecuzione appare pertanto coerente con i principi di risultato, economicità e corretta gestione delle risorse pubbliche.

Per tali ragioni, si ritiene sussistente l'interesse pubblico all'avvio della procedura di affidamento del servizio in argomento, secondo le modalità indicate nella presente relazione e nella documentazione tecnica di gara.