MASTER IN STRATEGIC PROCUREMENT AND CONTRACTING MANAGEMENT
(con focus in Management e Strategia Pubblica, Leadership, Diritto, Innovazione Digitale e Supply Chain)

	AREA TEMATICA I – ECONOMIA, STRATEGIA E MANAGEMENT			
MODULO	**MATERIE**	**ARGOMENTI TRATTATI**	**CFU**	**ORE**
ECONOMIA E PERFORMANCE D'IMPRESA	Microeconomia applicata al procurement	– Fondamenti di microeconomia per il procurement – Domanda e offerta nei mercati di forniture – Comportamento dei fornitori e acquirenti – Effetti delle politiche di prezzo e costo sull'acquisto	2	12
	Bilancio e Controllo di gestione	– Interpretazione del bilancio aziendale – Analisi della redditività e dei costi in procurement – Strumenti di controllo di gestione per la funzione acquisti – Budgeting e monitoraggio performance	2	12
	Analisi degli investimenti	– Metodi di valutazione degli investimenti (NPV, IRR) – Analisi costi-benefici per progetti di approvvigionamento – Valutazione rischi e rendimenti negli investimenti di procurement	2	12
STRATEGIA E COMPETITIVITÀ	Corporate & Business Strategy	– Strategie competitive e posizionamento di mercato – Analisi SWOT applicata al procurement – Allineamento strategico tra procurement e obiettivi aziendali e/o della pubblica amministrazione	2	12
	Economia industriale	– Struttura dei mercati industriali – Dinamiche di concorrenza e cooperazione nel settore industriale – Analisi del ciclo di vita dei prodotti e tecnologie emergenti	1	6
	Analisi competitiva e mercati globali	– Analisi dei competitor internazionali – Trend globali negli acquisti e impatti sul procurement – Strategie di approvvigionamento globale	2	12
	Internazionalizzazione	– Processo di internazionalizzazione delle imprese – Mercati emergenti e sviluppati – Gestione delle relazioni internazionali in procurement	1	6
ORGANIZZAZIONE, LEADERSHIP E DECISION MAKING	Strutture organizzative e governance del procurement	– Modelli organizzativi e procurement – Ruoli, responsabilità e governance nel procurement – Integrazione del procurement nelle strutture aziendali e/o della pubblica amministrazione	1	6
	Leadership & soft skill (*)	– Competenze di leadership applicate al procurement – Comunicazione e negoziazione efficace – Gestione dei conflitti e team building	1	6
	Processi decisionali complessi	– Modelli decisionali in ambiente complesso – Tecniche di decision making per acquisti strategici – Gestione delle priorità e delle risorse	1	6
SCENARI COMPETITIVI E MERCATI GLOBALI	Evoluzione dei mercati e previsioni di sviluppo	– Trend di mercato a medio-lungo termine – Innovazioni e discontinuità di mercato – Scenario planning	1	6
	Internazionalizzazione e mercati globali	– Analisi delle dinamiche commerciali globali – Impatto delle politiche internazionali sul procurement	1	6
	Mercati finanziari globali	– Meccanismi dei mercati finanziari e impatti su procurement – Variazioni valutarie, rischio finanziario e coperture	1	6
TOTALE			**18**	**108**
	AREA TEMATICA II – PROCUREMENT, DIRITTO E CONTRATTUALISTICA			
MODULO	**MATERIE**		**CFU**	**ORE**
DIRITTO E CONTRATTUALISTICA DEL PROCUREMENT	Contrattualistica pubblica e privata	– Tipologie contrattuali e principi base – Elementi essenziali di un contratto di acquisto – Contratti pubblici vs privati nel procurement (compreso gli accodi quadro e i relativi atti di adesione)	2	12
	Accesso agli atti e trasparenza. Protezione dei dati personali	– Normativa su trasparenza e accesso ai documenti – GDPR e gestione dei dati personali nel procurement	1	6
	Normativa degli appalti (inclusi difesa e sicurezza)	– Leggi e regolamenti sugli appalti pubblici e privati – Procedure di gara e requisiti specifici – Normativa speciale per appalti in difesa e sicurezza	2	12
	Il ruolo di Responsabile Unico del Progetto (RUP), dei relativi Responsabili di Fase, Direttore di Esecuzione Contrattuale (DEC) e governance dell'esecuzione	– Compiti e responsabilità dei ruoli nella gestione degli appalti – Coordinamento e monitoraggio dell'esecuzione contrattuale	2	12
	Elementi del codice dei contratti pubblici	– Principi chiave e articoli principali – Obblighi di trasparenza, legalità e anticorruzione	2	12
	La politica industriale della difesa (*)	– Strategia e linee guida per il procurement in ambito difesa – Collaborazioni e programmi nazionali e internazionali	2	12
CONTENZIOSO E GESTIONE DELLE CONTROVERSIE	Inquadramento normativo e tipologie di contenzioso	– Quadro normativo: nel settore pubblico e degli appalti si incrociano fonti UE (direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE), norme nazionali (Codice dei contratti	1	6

		pubblici), regolamenti contabili, codice civile e amministrativo, nonché linee guida ANAC. – Tipologie di contenzioso: Amministrativo: impugnazioni di bandi, aggiudicazioni, esclusioni (TAR/Consiglio di Stato). Civile/contrattuale: inadempimento, ritardi, penali, vizi, risoluzione/risarcimento. Arbitrale: se previsto dalla clausola compromissoria. Contabile: danno erariale dinanzi alla Corte dei conti. Lavoro: appalti labour-intensive, clausole sociali, subentro. Penale: corruzione, turbativa, frode nelle forniture. – Soglie e termini: attenzione a termini decadenziali (impugnazioni, riserve in contabilità lavori), requisiti di legittimazione e misure cautelari.		
	Prevenzione del contenzioso	– Progettazione chiara: capitolati e SLA misurabili, criteri di aggiudicazione oggettivi, requisiti di partecipazione proporzionati. – Formazione, compiti e procedure del Collegio Consultivo Tecnico (CCT). – Consultazione di mercato: dialogo competitivo o indagini preliminari per calibrare esigenze e rischi. – Clausole contrattuali bilanciate: penali ragionevoli, meccanismi di revisione prezzi, gestione varianti, forza maggiore. – Trasparenza e tracciabilità: FAQ di gara, chiarimenti tempestivi, registro decisioni. – Gestione rischi: matrice rischi, assicurazioni (RC, CAR, decennale postuma), piani qualità. – Formazione e governance: ruoli chiari (RUP, DL, collaudatore), check-list di conformità, pareri legali ex ante. – Strumenti ADR: procedure di escalation, DRB/Dispute Boards per grandi opere.	1	6
	Gestione operativa delle controversie	– Istruttoria: raccolta documentale, cronologia fatti, verifica clausole e ordini di servizio, perizia tecnica se utile. – Strategia: valutazione costi/benefici, probabilità di successo, impatto su tempi e reputazione. – Riserve e contestazioni: iscrizione tempestiva delle riserve in contabilità; lettere di diffida circostanziate. – Cautelari e mediazione: valutare misure cautelari in amministrativo; tentativi di negoziazione assistita/ADR. – Comunicazioni: canali formali, tono professionale, proposta di soluzioni intermedie (workaround, piani di rientro). – Monitoraggio: scadenziario termini, dashboard di cause, indicatori (win rate, recovery, tempi medi).	1	6
	Risoluzione delle controversie	– Negoziazione: tavolo tecnico, give-and-take basato su interessi, non solo posizioni. – Mediazione/Conciliazione: utile per controversie tecniche ed economiche medio-basse. – Arbitrato: più rapido e riservato; scegliere regole, sede, numero arbitri, lingua; clausole ben scritte. – Dispute Board: decisioni o raccomandazioni in corso d’opera per evitare blocchi. – Giudizio: quando serve principio o precedente; preparare prova tecnica e testimoniale; valutare transazione in itinere. – Transazione: definire ambito, rinunce, modalità di pagamento, piani e garanzie.	1	6
COLLAUDO, VERIFICA E ACCETTAZIONE DELLE FORNITURE	Il processo di collaudo	– Finalità: verificare conformità a progetto/contratto, idoneità all’uso, sicurezza, regolare esecuzione. – Fasi: Verifiche preliminari (documentazione, Q&A, piani qualità). Prove e ispezioni in campo/lab. Verbali di collaudo in corso d’opera e finale. Esiti: collaudo con esito favorevole, con riserve, o negativo con prescrizioni. – Ruoli: collaudatore indipendente, DL/RUP, appaltatore, eventuali terze parti accreditate. – Output: certificato di collaudo, elenco non conformità, tempi di sanatoria, svincolo cauzioni.	1	6
	Tipologie di collaudo	– Tecnico-amministrativo: lavori pubblici, verifica esecuzione e contabilità. – Funzionale/Prestazionale: verifica performance vs SLA/KPI. – Collaudo statico/strutturale: opere civili, sicurezza strutturale. – Collaudo di fornitura: FAT/SAT (Factory/Site Acceptance Test). – Collaudo informatico: UAT, performance, sicurezza, interoperabilità. – Collaudo ambientale e sicurezza: conformità HSE, emissioni, rumore, DPI. – Collaudo metrologico: strumenti di misura, tarature.	1	6

	Pianificazione ed esecuzione del collaudo	– Piano di collaudo: scopo, criteri di accettazione, metodi, campionamenti, responsabilità, rischi, calendario. – Tracciabilità: matrici requisiti-test, gestione versioni, registro non conformità. – Strumentazione e competenze: strumenti certificati, personale qualificato, indipendenza. – Gestione non conformità: classificazione (critica/major/minor), CAPA, re-test. – Reportistica: verbali standard, evidenze fotografiche/log, allegati misure. – Accettazione progressiva: milestones, pre-collaudi, SV&V continui in progetti lunghi.	1	6
	Il collaudo nella fornitura di servizi	– Specificità: intangibilità e variabilità; focus su output e outcome. – KPI e SLA: tempi risposta, disponibilità, qualità percepita, continuità, sicurezza. – Metodi: mystery audit, campionamenti, survey utenti, analisi dati operativi. – Transizione e run-in: periodi di prova, go-live con criteri di rollback. – Revisione periodica: service review mensili/trimestrali, penali/bonus, miglioramento continuo.	1	6
IL RUOLO DELL'UNIONE EUROPEA	Le istituzioni europee e il loro funzionamento	– Parlamento europeo: co-legislatore, controllo politico e di bilancio, commissioni per materia. – Consiglio dell'UE: rappresenta Stati membri; adotta atti insieme al Parlamento; formazioni settoriali. – Consiglio europeo: indirizzo politico generale, capi di Stato/governo; non legifera direttamente. – Commissione europea: iniziativa legislativa, esecuzione del bilancio, gestione programmi e vigilanza. – Corte di giustizia: interpreta il diritto UE; rinvii pregiudiziali e ricorsi. – Corte dei conti europea: controllo finanziario sul bilancio UE. – Organi consultivi: Comitato delle Regioni, CESE. – Agenzie UE: esecuzione tecnica e regolatoria in settori specifici.	4	2
	Iniziative europee nel settore della difesa (*)	– PESCO: cooperazione strutturata permanente tra Stati su capacità e interoperabilità. – EDF (European Defence Fund): cofinanzia R&S e sviluppo congiunto di tecnologie/attrezzature. – EDIDP/Preparatory Actions: programmi predecessori orientati a prototipi e cooperazione industriale. – CARD: revisione coordinata della difesa per allineare pianificazioni nazionali. – NATO-UE cooperation: complementarità su standard, mobilità militare, cyber. – Focus attuali: resilienza supply chain, munizionamento, cyberdifesa, spazio e C2 interoperabile.		10
	PNRR, Fondi strutturali e politica di coesione	– Cenni su PNRR: riforme e investimenti con milestone e target; gestione per missioni e linee di intervento; rendicontazione stringente. – Fondi strutturali: FESR, FSE+, FC; programmazione 2021-2027; logica di concentrazione tematica. – Meccanismi: Accordi di partenariato, Programmi Operativi, principi orizzontali (DNSH, pari opportunità). – Esecuzione: ammissibilità spese, appalti conformi, controlli di primo e secondo livello, audit Commissione. – Rischi tipici: irregolarità appalti, doppio finanziamento, inadempienze su milestone, recuperi.		4
	I Fondi Diretti e Indiretti	– Indiretti (gestione condivisa): FESR, FSE+, FEASR, FEAMPA; gestiti da autorità nazionali/regionali; bandi locali. – Diretti (gestione centrale UE): Horizon Europe, LIFE, CEF, DIGITAL, Erasmus+, Single Market Programme, EU4Health. – Differenze chiave: Governance e selezione progetti (autorità nazionali vs agenzie UE). Regole finanziarie (cost model, lump sums, cofinanziamento). Rendicontazione e audit (portali UE, periodic reporting). – Strategia di accesso: partenariati, TRL coerenti, eccellenza/impatti, sfruttamento risultati.		4
	Parlare efficacemente con l'UE e con i vari livelli amministrativi	– Mappare gli interlocutori: DG competenti, agenzie esecutive, desk nazionali, autorità di gestione regionali, RUP. – Linguaggio e formato: chiarezza, evidenze, riferimenti a regolamenti e priorità UE; executive summary breve; schede con numeri chiave.		4

		– Tempismo: ingaggiare in fase di consultazione pubblica o programmazione, non solo a bando aperto. – Advocacy tecnica: position paper con proposte attuabili e impatti misurabili; allineamento a strategie UE (Green Deal, Digital, Resilience). – Gestione riunioni: agenda chiara, punti decisione, minute con action items e scadenze. – Follow-up: email sintetiche, allegati mirati, tracking richieste; coerenza tra messaggi a livelli UE, nazionale e locale. – Cultura della prova: portare dati, casi d'uso, prototipi; evitare claim generici; riconoscere vincoli regolatori dell'interlocutore.		
TOTALE			**23**	**138**
	AREA TEMATICA III – OPERAZIONI, INNOVAZIONE E PROCUREMENT DIGITALE			
MODULO	**MATERIE**		**CFU**	**ORE**
DIGITAL & DATA DRIVEN PROCUREMENT	AI e procurement	– Applicazioni dell'intelligenza artificiale negli acquisti – Automazione dei processi e sistemi predittivi	1	6
	Business Intellice	– Strumenti di analisi dati per decisioni di procurement – Visualizzazione e reportistica	1	6
	Data modelling	– Modelli analitici per ottimizzare acquisti e forniture – Interpretazione e utilizzo dei dati	1	6
	La transizione digitale. Il caso della PA	– Digitalizzazione di processi pubblici di acquisto – Best practice e casi studio	1	6
INNOVATION & TECHNOLOGY MANAGEMENT	Technology management	– Gestione dell'innovazione tecnologica in procurement – Valutazione e adozione di nuove tecnologie	2	12
	Smart manufacturing	– Impatti dell'industria 4.0 su supply chain e procurement	1	6
	Cyber security	– Sicurezza informatica nei sistemi di procurement digitale	1	6
MODELLI AVANZATI: SERVIZI E SOSTENIBILITÀ	Servitization	– Evoluzione dai prodotti ai servizi nell'offerta di valore	1	6
	Sustainability	– Integrazione della sostenibilità nelle scelte di acquisto	1	6
	Economia circolare	– Modelli di acquisto per ridurre sprechi e migliorare riuso	2	12
OPERATIONS & SUPPLY CHAIN	Supply chain management	– Coordinamento e ottimizzazione della catena di fornitura	1	6
	Operations strategy	– Strategie operative per migliorare efficienza e qualità	1	6
	Lean management	– Tecniche Lean applicate agli acquisti e supply chain	1	6
	Risk & resilience management	– Gestione dei rischi e aumento della resilienza della supply chain	1	6
	Project & Program Management (*)	– Metodologie di gestione progetti complessi di procurement	2	12
TOTALE			**18**	**108**

(*) Insegnamenti a cura dell'A.D. per un totale di 40 periodi di lezione.