Market Day 2026

Tavolo operativo «Concorrenza e mercati: impatti e opportunità sostenibili»

CONSIP

Market Day 2026

Tavolo operativo Concorrenza e mercati: impatti e opportunità sostenibili

Ingegneria del procurement

Ambito	Ambito dedicato a principi, modelli e strumenti che garantiscono trasparenza, correttezza e qualità nel procurement pubblico.
Criteri	Tratta dinamiche competitive, regole, criteri di gara e strategie di aggregazione della domanda.
Contributo atteso	Indirizzi per semplificare i processi, rafforzare fiducia e risultati, orientando la domanda a esiti misurabili

TAVOLO OPERATIVO

Concorrenza e mercati: impatti e opportunità sostenibili



Descrizione

Si focalizza sulle dinamiche di mercato e sulle soluzioni di gara per rafforzare concorrenza, accesso e qualità nel procurement pubblico.

Obiettivi

Promuovere mercati più aperti, dinamici, innovativi e sostenibili, attraverso modelli di procurement e soluzioni capaci di favorire la concorrenza, rispondere tempestivamente ai fabbisogni della PA, incrementare la qualità della spesa pubblica e generare valore

Tavolo operativo - Concorrenza e mercati: impatti e opportunità sostenibili

Gli ambiti specifici di approfondimento: tre Direttrici Strategiche

Sulla base dei contributi ricevuti, il Tavolo prosegue i lavori attraverso approfondimenti focalizzati su **tre direttrici strategiche** per l'evoluzione del procurement pubblico

Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Obiettivo: Favorire modelli di procurement capaci di adattarsi all'evoluzione tecnologica e dei mercati

- **Strumenti di acquisto flessibili** con cataloghi aggiornabili e strumenti dinamici
- **Gestione della volatilità economica**
- **Interoperabilità** e standard aperti
- Compliance e adattamento alle **evoluzioni normative**
- **Superamento del lock-in tecnologico** e orientamento a soluzioni integrate

Accesso alle gare e competizione

Obiettivo: Promuovere una concorrenza più aperta, qualificata e sostenibile

- **Trasparenza dei fabbisogni** e prevedibilità della domanda
- **Dialogo strutturato** con le imprese
- **Suddivisione in lotti** e disegno pro-concorrenziale delle gare
- **Accesso PMI** e imprese innovative
- **Criteri di aggiudicazione e MRQP** con maggior peso su qualità e ESG
- **Riduzione oneri amministrativi,** semplificazione procedure, once-only

Soluzioni contrattuali orientate a risultati, qualità e valore

Obiettivo: Rafforzare la capacità del procurement di generare qualità e valore della spesa pubblica

- **Monitoraggio strutturato** dell'esecuzione contrattuale con strumenti digitali
- Remunerazione basata su **performance misurata, risultati ottenuti e valore generato**
- **Durata contrattuale coerente** con investimenti e ciclo di innovazione.
- **Governance degli Accordi Quadro**

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Principali temi oggetto di approfondimento

1. **Difficoltà di approvvigionamento.** Soluzioni idonee per garantire un efficace incontro tra domanda e offerta, assicurando la copertura dei fabbisogni della PA e un'equilibrata ripartizione dei rischi tra OE e PA

2. **Volatilità dei prezzi.** Soluzioni per gestire la volatilità dei prezzi in gara e dopo l'aggiudicazione. Indicazione di: (i) indici di settore / benchmark affidabili e accessibili oppure listini di riferimento verificabili; (ii) modelli o clausole contrattuali idonei ad assicurare un'equilibrata ripartizione dei rischi tra PA e imprese

3. **Evoluzione e obsolescenza tecnologica.** Soluzioni per favorire il costante aggiornamento tecnologico delle iniziative e garantire l'allineamento con l'evoluzione dei fabbisogni

4. **Contrasto al lock in.** Soluzioni per contrastare modelli di competizione basati sulla creazione di lock in e favorire una maggiore apertura al mercato, fin dalla programmazione e progettazione delle iniziative di procurement

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

1 GESTIONE DELLE DIFFICOLTÀ DI APPROVVIGIONAMENTO – Descrizione di contesto

- Il mercato ICT è attualmente caratterizzato da **tensioni strutturali lungo le supply chain globali**, che si manifestano in particolare su componenti hardware e infrastrutturali (es. memorie, CPU, apparati di rete, data center), con effetti rilevanti su costi, disponibilità, e tempi di consegna
- Le **criticità si riflettono sull'intero ciclo di approvvigionamento**: difficoltà nella programmazione degli acquisti, disallineamenti tra sostituzione e dismissione degli asset, maggiore esposizione al rischio contrattuale per operatori e amministrazioni
- Le **difficoltà di approvvigionamento** si estendono a **tutti i mercati** caratterizzati da utilizzo significativo di componenti tecnologiche (es. cleaning professionale) e prodotti/servizi impattati da volatilità dei prezzi (es. materie plastiche, fibre sintetiche, carta, logistica, ecc.)

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

1 — GESTIONE DELLE DIFFICOLTÀ DI APPROVVIGIONAMENTO – Proposte ricevute

Modelli di fornitura multibrand / multifornitore e apertura alle alternative tecnologiche

- Strumenti di acquisto per hardware e device in **logica multibrand**, analoghi agli attuali modelli di convenzioni per licenze sw
- **Cataloghi dinamici** e aggiornabili in corso di contratto/AQ, con possibilità di inserire nuove tecnologie o soluzioni alternative in funzione della disponibilità
- Definizione delle gare in base a **requisiti e configurazioni prestazionali o workload applicativi**, anziché a una specifica architettura tecnologica, per consentire alla PA di scegliere tra piattaforme hardware diverse e ridurre l'esposizione a shortage su singole tecnologie

Governance della filiera e ruolo di Consip

- Rafforzamento del **ruolo di coordinamento di Consip**, con canali strutturati di comunicazione verso PA e operatori e produttori
- Coinvolgimento strutturato di operatori specializzati nella **gestione dei RAEE**, anche con logiche di prossimità territoriale, garantendo una programmazione integrata di acquisto, ritiro, trattamento, tracciabilità e recupero delle apparecchiature dismesse, in ottica di economia circolare
- Attenzione all'esposizione di **settori merceologici diversi da ICT** ma che adottano soluzioni tecnologiche soggette alle medesime difficoltà di approvvigionamento

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

2 VOLATILITÀ DEI PREZZI – Descrizione di contesto

- Il mercato ICT registra una forte **volatilità dei prezzi**, soprattutto sull'hardware, con incrementi fino al 40–50% in alcuni segmenti negli ultimi 12 mesi. Le variazioni sono determinate da fattori molteplici, tra cui shortage di componenti, tensioni geopolitiche e rapida innovazione tecnologica, che rendono difficile formulare previsioni affidabili e garantire prezzi su orizzonti medio-lunghi
- La validità delle **offerte** tende quindi a concentrarsi sul **breve periodo**, mentre impegni di prezzo prolungati risultano sempre più rischiosi per operatori e PA. Tuttavia, il fenomeno non è uniforme su tutti i segmenti di mercato: si assiste sia a rapide svalutazioni legate all'evoluzione tecnologica sia a tecnologie che, in forza delle strategie dei vendor, garantiscono stabilità dei prezzi
- La **volatilità** interessa anche i **servizi professionali ICT**, dove scarsità di competenze specialistiche e domanda crescente di profili qualificati incidono sul costo dei servizi, in particolare in **ambiti come AI e cybersecurity**
- Criticità analoghe si riscontrano anche su settori che, pur non appartenendo all'ambito ICT, fanno uso sempre più diffuso di componenti e soluzioni ad alta tecnologia o comunque soggetti a elevata volatilità dei costi

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

2 VOLATILITÀ DEI PREZZI – Proposte ricevute

Indicatori di riferimento e misurazione della volatilità

- **Indici composti**, specifici per il settore ICT, capaci di riflettere non solo dinamiche inflattive ma anche fattori come innovazione, shortage e dinamiche di filiera
- Utilizzo combinato di **fonti diverse**: indici pubblici, listini OEM e indicatori di mercato per una rappresentazione più completa
- Per i **servizi specialistici**, indicatori composti che includano dinamica delle retribuzioni e misurazione dello skill shortage su profili specialistici

Meccanismi contrattuali

- Oltre alle clausole di revisione prezzi "automatiche", clausole revisionali basate su **valutazioni di congruità**, al superamento di soglie predeterminate
- **Clausole di hardship** e altri meccanismi contrattuali che consentano la **revisione delle tempistiche di consegna** in presenza di eventi eccezionali e/o criticità comprovate della supply chain
- Possibilità, durante l'esecuzione, di **sostituire i prodotti** non disponibili con alternative equivalenti o più aggiornate

Monitoraggio e gestione come processo continuo

- Attivazione di momenti periodici di confronto con operatori economici e produttori, sia in fase di disegno che in corso di esecuzione, per valutare l'aggiornamento di condizioni e parametri economici anche delle iniziative già aggiudicate

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

3 EVOLUZIONE TECNOLOGICA, OBSOLESCENZA E TRASFORMAZIONE DEI FABBISOGNI – Descrizione di contesto

- Il **rapido cambiamento tecnologico può compromettere l'efficacia dei modelli "standard" di procurement ICT** nel medio-lungo periodo: specifiche definite ex ante rischiano di diventare rapidamente obsolete rispetto all'evoluzione del mercato e dei fabbisogni delle PA
- L'eccessiva **rigidità dei capitolati tecnici** e il riferimento a piattaforme specifiche **limitano l'apertura del mercato** e la possibilità di adottare soluzioni innovative o alternative
- Permane inoltre un **gap** nella capacità della **domanda pubblica di interpretare correttamente i fabbisogni tecnologici** e valorizzare l'innovazione disponibile
- Le criticità si estendono all'intero ciclo di vita degli asset ICT, con effetti su aggiornamento, sostituzione e gestione delle tecnologie obsolete

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

3 EVOLUZIONE TECNOLOGICA, OBSOLESCENZA E TRASFORMAZIONE DEI FABBISOGNI – Proposte ricevute

Modelli di gara flessibili

- **Cataloghi degli AQ aggiornabili,** capaci di adattarsi all'evoluzione dei fabbisogni e alla trasformazione dell'offerta tecnologica
- **Finestre di aggiornamento periodico** di caratteristiche tecniche e meccanismi di revisione tecnologica in corso di esecuzione
- Meccanismi di **upgrade progressivo** delle tecnologie acquisite, anche secondo logiche "pay-as-you-grow"

Requisiti funzionali e neutralità tecnologica

- **Requisiti espressi in termini funzionali** o prestazionali, evitando vincoli a specifiche tecnologie, superando la dipendenza da piattaforme dominanti e aprendo maggiormente a soluzioni alternative
- Adozione più chiara e sistematica del **principio di equivalenza**
- Promozione di percorsi verso maggiore **sovranità tecnologica e innovazione locale**

Qualificazione della domanda e ciclo di vita

- Rafforzamento delle **competenze della PA** nella definizione dei fabbisogni
- Maggiore utilizzo delle **consultazioni di mercato**
- Maggiore attenzione **all'intero ciclo di vita** e a modelli di procurement basati su economia circolare

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

4 CONTRASTO AL LOCK IN – Descrizione di contesto

- Il mercato ICT presenta un **rischio elevato di lock-in tecnologico e commerciale**, che può limitare la contendibilità delle gare e la possibilità per la PA di cambiare fornitore, piattaforma o soluzione nel tempo
- Il lock-in è spesso favorito da **specifiche tecniche vincolanti**, **scelte architetturali pregresse** o **requisiti costruiti su piattaforme dominanti**, con effetti su prezzi, tempi di consegna e capacità di approvvigionamento
- Oltre al lock-in tecnologico, emergono forme di **concentrazione del mercato e della filiera, che possono ridurre la partecipazione di operatori alternativi** e limitare l'accesso di **PMI e soggetti specializzati**
- Il fenomeno può riguardare anche le fasi operative a valle, come ritiro, dismissione e gestione del fine vita, quando tali attività restano vincolate a soggetti o assetti organizzativi preesistenti

Direttrice Strategica 1 - Flessibilità e innovazione nei mercati dinamici

Approfondimento

4 CONTRASTO AL LOCK IN – Proposte ricevute

Apertura del mercato e riduzione della concentrazione

- **Suddivisione in lotti** e requisiti di partecipazione proporzionati, per favorire l'accesso di PMI e operatori alternativi
- Lotti/quote **dedicati a PMI / Startup innovative** per promuovere l'innovazione
- **Monitoraggio** dei livelli di concentrazione della domanda tra gli aggiudicatari con pubblicazione dei dati

Neutralità tecnologica, standard aperti e interoperabilità

- **Requisiti in termini funzionali o di workload**, evitando riferimenti a tecnologie, piattaforme o architetture tecnologiche specifiche.
- **Standard aperti**, open source e soluzioni interoperabili come leve per ridurre la dipendenza da fornitori e piattaforme proprietarie e ampliare le opzioni tecnologiche a disposizione della PA
- **Clausole di interoperabilità e di portabilità dei dati**, per consentire alla PA di migrare verso altre piattaforme o fornitori senza compromettere la continuità del servizio e ridurre la dipendenza dal fornitore uscente

Apertura delle filiere operative e dei servizi accessori

- Attenzione alla concentrazione lungo **tutta la filiera** (produttori/vendor, distributori/rivenditori, prestatori di servizi…)
- Separazione, ove opportuno, delle attività di fornitura degli asset dalle attività di ritiro, dismissione e gestione del fine vita, per aumentare contendibilità, tracciabilità ed efficienza delle fasi a valle tramite lotti o soluzioni contrattuali dedicate, valorizzando operatori specializzati nella gestione RAEE

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Principali temi oggetto di approfondimento

1. **Fabbisogni delle PA**
2. **Dialogo con il mercato**
3. **Suddivisione in lotti e modelli di Accordo Quadro multi-aggiudicatario**
4. **Misure a favore delle PMI**
5. **Valorizzazione della qualità in gara**

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Approfondimento

1 FABBISOGNI DELLE P.A.

Descrizione di contesto

- La disponibilità di informazioni quanto più possibile puntuali e dettagliate è utile sia a Consip, per il dimensionamento e il disegno più accurati di Convenzioni e Accordi Quadro, sia agli OE, per una migliore calibrazione delle offerte tecniche ed economiche e per una migliore pianificazione degli investimenti
- Tendenzialmente, molte PA appaiono restie a comunicare a Consip, con sufficiente anticipo, informazioni qualitative e quantitative in merito ai propri fabbisogni

Proposte ricevute

- Rafforzamento della disponibilità e della qualità delle informazioni su consumi e fabbisogni delle Amministrazioni
- Demand forecasting basata sull'integrazione tra banche dati di Consip e Regioni, dati storici di consumo/spesa e dati operativi delle strutture della PA
- Raccolta standardizzata dei fabbisogni basata su dati tecnici, prestazionali e operativi delle Amministrazioni
- Visibilità della programmazione delle iniziative di gara

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Approfondimento

2 DIALOGO CON IL MERCATO

Descrizione di contesto

- Il confronto con le imprese, attraverso modalità eque e trasparenti, è essenziale a favorire che il disegno di gare e contratti sia allineato con l'evoluzione dei mercati e con le esigenze e capacità produttiva degli operatori economici, evitando il rischio di errori o restrizione della concorrenza
- Consip prevede che tutte le gare siano precedute da una fase preliminare di consultazione del mercato, che coinvolge associazioni di settore e OE attivi su tutta la filiera

Proposte ricevute

- Rafforzamento del dialogo con il mercato attraverso workshop tecnici, tavoli tematici e consultazioni di mercato articolate in più fasi, favorendo il coinvolgimento degli operatori economici, delle associazioni di filiera, e di professionalità specialistiche
- Confronto periodico con il mercato anche durante la vita degli strumenti di acquisto

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Approfondimento

3 DIALOGO CON IL MERCATO

Descrizione di contesto

- Negli ultimi anni, Consip tende ad adottare modelli di AQ che prevedono un numero maggiore di lotti e/o un numero più elevato di aggiudicatari per lotto, spesso corredati da vincoli sul numero massimo di lotti che un singolo OE può aggiudicarsi o su cui può presentare offerta
- In alcuni casi – e con crescente frequenza – negli AQ suddivisi in quote è previsto che gli OE possano concorrere anche solo per le quote di dimensioni inferiori, in relazione al proprio fatturato
- Obiettivo di ampliare sia le opportunità di partecipazione, soprattutto per le imprese di minori dimensioni, sia il numero di aggiudicatari, così da incrementare la contendibilità delle gare e ridurre il rischio di concentrazione del mercato

Proposte ricevute

- Lotti territoriali e funzionali di dimensioni equilibrate, prevedendo quote accessibili anche a OE di minori dimensioni
- Limite ai lotti aggiudicabili per ridurre la concentrazione della domanda
- Lotti prestazionali/funzionali distinti per servizi, forniture, manutenzioni, soluzioni tecnologiche etc.
- Assegnazione di quote e contratti attuativi basata sulla capacità produttiva degli OE

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Approfondimento

4 MISURE IN FAVORE DELLE PMI

Descrizione di contesto

- Le misure discusse ai punti precedenti sono elementi essenziali ai fini della riduzione delle barriere all'entrata per le PMI ma non sono gli unici fattori rilevanti
- Molte gare Consip prevedono criteri di valutazione specifici per favorire la partecipazione delle PMI, anche all'interno dei RTI

Proposte ricevute

- Requisiti proporzionati alla dimensione dei lotti e alla capacità delle PMI
- Riduzione degli oneri amministrativi per la partecipazione, piena applicazione del principio once only
- Valorizzazione del ruolo "non solo formale" delle PMI all'interno degli RTI, in termini di contributo specialistico, presenza territoriale e assistenza tecnica

Direttrice strategica 2 - Accesso alle gare e competizione

Approfondimento

5 VALORIZZAZIONE DELLA QUALITÀ IN GARA

Descrizione di contesto

- Consip adotta con frequenza crescente il criterio dell'Offerta Economicamente Più Vantaggiosa basata sul Miglior Rapporto Qualità/Prezzo, spesso attribuendo un peso largamente preponderante ai criteri tecnici e prevedendo criteri specifici dedicati alla sostenibilità ambientale e all'inclusione sociale
- Al fine di garantire una efficace selezione delle migliori offerte, è necessario evolvere e sviluppare nuovi criteri in grado di far emergere le effettive capacità delle imprese di innovare e offrire prestazioni sostenibili e di qualità più elevata
- La gestione della fase di esecuzione contrattuale è fattore imprescindibile per garantire l'effettiva qualità delle prestazioni erogate

Proposte ricevute

- Criteri di valutazione oggettivi, misurabili e verificabili nel corso dell'esecuzione, fondati su KPI e strumenti di tracciabilità
- Registro delle soluzioni tecniche offerte in gara per verificare la coerenza tra offerta ed esecuzione e prevenire comportamenti opportunistici
- Attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale attraverso indicatori di impatto misurabili
- Valorizzazione di certificazioni pertinenti rispetto all'oggetto dell'appalto e orientate al reale valore aggiunto nell'erogazione delle prestazioni, evitando criteri basati sul mero possesso formale

Direttrice strategica 3 - Soluzioni contrattuali orientate a risultati, qualità e valore

Principali temi oggetto di approfondimento

1. **Strumenti di monitoraggio dell'esecuzione contrattuale e misurazione del valore creato**
2. **Modelli di remunerazione basati sulla performance e sugli obiettivi raggiunti**

Direttrice strategica 3 - Soluzioni contrattuali orientate a risultati, qualità e valore

Approfondimento

1 STRUMENTI DI MONITORAGGIO DELL'ESECUZIONE CONTRATTUALE E MISURAZIONE DEL VALORE CREATO

Descrizione di contesto

- La valutazione in gara della qualità offerta può risultare inefficace se non è accompagnata da un rigoroso monitoraggio della qualità effettivamente erogata in fase di esecuzione e da una oculata gestione del contratto da parte delle PA
- Il rischio di insufficiente capacità di gestione dei contratti apre la strada a offerte tecnico-economiche poco realistiche e a comportamenti opportunistici, minando la genuina competizione e penalizzando le imprese realmente in grado di assicurare un elevato valore aggiunto
- Nel caso dei contratti attuativi derivati da Convenzioni/AQ, in particolare, tali rischi sono esacerbati dal fatto che contratti e capitolati tecnici definiti da Consip devono essere applicati da parte di PA eterogenee per caratteristiche, esigenze, e capacità di gestione

Proposte ricevute

- Rafforzamento del monitoraggio dell'esecuzione mediante strumenti digitali, dashboard condivise, check-list elettroniche, sistemi di tracciabilità e integrazione con i sistemi informativi, al fine di semplificare le verifiche e garantire uniformità di controllo
- Misurazione delle performance e del valore creato attraverso KPI oggettivi e confrontabili, orientati non solo al corretto svolgimento delle attività ma anche agli effetti generati in termini di qualità del servizio, sicurezza, continuità operativa, efficienza e sostenibilità
- Registro delle soluzioni offerte in gara per la verifica della coerenza in fase di esecuzione

Direttrice strategica 3 - Soluzioni contrattuali orientate a risultati, qualità e valore

Approfondimento

2 MODELLI DI REMUNERAZIONE BASATI SULLA PERFORMANCE E SUGLI OBIETTIVI RAGGIUNTI

Descrizione di contesto

- Il monitoraggio delle performance e del valore creato discusso al punto precedente è efficace se inquadrato in modelli contrattuali in grado di incentivare i comportamenti virtuosi, disincentivare comportamenti opportunistici e penalizzare performance inferiori alle attese
- In tal senso, le penali contrattuali si rivelano spesso strumenti inefficaci e di difficile applicazione
- Nell'ambito di strumenti di aggregazione della domanda, forme di incentivi/disincentivi contrattuali sono applicabili sia da parte delle singole PA, a livello di contratti attuativi di Convenzioni/AQ, sia da parte di Consip, a livello di Convenzioni/AQ

Proposte ricevute

- Modelli di remunerazione performance based, meccanismi bonus/malus, gain sharing e premi collegati al raggiungimento di obiettivi misurabili:
- Modello di remunerazione con quota fissa + quota variabile collegata ai risultati
- KPI orientati non solo ai livelli di servizio, ma anche al valore prodotto in termini di qualità, efficienza e sostenibilità, con meccanismi di condivisione (gain sharing) del valore generato
- Possibilità di modificare i KPI in fase di esecuzione di contratti pluriennali, per tener conto delle evoluzioni tecnologiche
- Introduzione di strumenti complementari, quali rating delle performance, audit tecnici, piani di miglioramento e valorizzazione delle best practice


CONSIP