



Co-funded by  
the European Union

# Deal4GOOD



*Enhancing VET for social impact: putting  
social public procurement into practice*

# Deal4Good – PR1 Report



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



Co-funded by  
the European Union

Deal4Good è finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia solo quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per essi. Numero del progetto: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

# Deal4GOOD



*Enhancing VET for social impact: putting social public procurement into practice*

## Il Report di Deal4Good Un'indagine transnazionale su piccola scala sul mercato degli appalti pubblici sociali

Leader dell'attività	University of West Attica
Partner coinvolti	Tutti i partner
Stato	Finale
Distribuzione	Pubblico
Data	Luglio 2025



EUROPEAN CENTER  
FOR SOCIAL FINANCE



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



Co-funded by  
the European Union



## Disclaimer

Deal4Good è finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia solo quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per essi. Numero del progetto: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

## Copyright © 2025, Deal4Good Consortium, Tutti i diritti riservati.

Il presente documento e il suo contenuto sono di proprietà del Consorzio Deal4Good. Possono contenere informazioni soggette a diritti di proprietà intellettuale. Nessun diritto di proprietà intellettuale è concesso con la consegna di questo documento o la divulgazione del suo contenuto. La riproduzione o la diffusione di questo documento a terzi è vietata senza il previo consenso scritto dell'Autore/i.



Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale (CC BY-NC-SA 4.0).



## Abstract

Questo documento, intitolato **Deal4Good Research Report**, è il primo documento ufficiale del progetto Deal4Good. Deal4Good mira a migliorare l'istruzione e la formazione professionale (IFP) per l'impatto sociale promuovendo l'adozione degli **appalti pubblici sociali** (SPP). Il rapporto si basa sulle attività svolte nell'ambito del Work Package 2 (WP2) – Acquisizione di conoscenze. Questo pacchetto di lavoro si è concentrato sull'individuazione delle lacune esistenti nella capacità tecnica e nei quadri normativi che limitano la prontezza delle **imprese sociali** e delle **stazioni appaltanti** a partecipare efficacemente al SPP. In quanto tale, il rapporto funge da indagine transnazionale su piccola scala. Per sostenere questo sforzo, i partner del progetto hanno raccolto e analizzato i dati sullo stato attuale dell'economia sociale e della SPP nei rispettivi paesi. Il rapporto confronta le sfide e le opportunità nei paesi partner e incorpora gli approfondimenti delle interviste condotte con SE e CA. Le loro risposte sono state analizzate e sono interpretate in questo documento. Inoltre, il rapporto include un capitolo che evidenzia casi di studio selezionati, identificati dai partner del progetto come **best practices**. Le sezioni finali presentano i risultati chiave e le **conclusioni** generali della ricerca.

## Parole chiavi

Appalti pubblici sostenibili (SPP), Valore sociale, Transnazionale, Analisi documentale, Best Practices





## Indice

Indice delle tabelle.....	3
Indice delle figure.....	3
Elenco degli acronimi.....	4
Una breve introduzione al progetto Deal4Good .....	5
1. Introduzione.....	6
2. Contesto dei paesi partner .....	10
2.1 Germania.....	10
2.2 Italia.....	15
2.3 Grecia.....	20
2.4 Spagna .....	24
2.5 Malta .....	27
2.6 Romania.....	32
2.7 Bulgaria.....	35
2.8 Cipro .....	39
3. Selezione dei casi utente e analisi documentale .....	45
3.1 Raccolta dei dati.....	45
3.1.1 Metodologia .....	45
3.1.2 Elaborazione dati .....	47
3.2 Analisi dei dati.....	48
3.2.1 Metodologia.....	48
3.2.2 Risultati del questionario per paese .....	49
3.2.3 Analisi comparativa e modello di analisi statistica .....	78
3.2.4 Identificazione dei punti critici e piano d'azione .....	92
4. Best Practices.....	111
4.1 Obiettivo.....	111
4.2 Casi studio .....	112
5. Conclusioni.....	126
6. Allegato I – Questionario per le SE.....	127





7. Allegato II – Questionario per le autorità competenti .....	133
8. Allegato III – Questionario sulle best practices .....	140





## Indice delle tabelle

TABELLA 1 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER LA GERMANIA.....	11
TABELLA 2 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN GERMANIA.....	12
TAVOLA 3 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER L'ITALIA.....	16
TABELLA 4 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN ITALIA.....	18
TABELLA 5 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER LA GRECIA.....	21
TABELLA 6 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN GRECIA.....	23
TABELLA 7 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER LA SPAGNA.....	25
TABELLA 8 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN SPAGNA.....	26
TABELLA 9 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER MALTA.....	28
TABELLA 10 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE A MALTA.....	29
TABELLA 11 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER LA ROMANIA.....	33
TABELLA 12 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN ROMANIA.....	34
TAVOLA 13 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER LA BULGARIA.....	36
TABELLA 14 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE IN BULGARIA.....	37
TABELLA 15 PRINCIPALI INDICATORI SOCIOECONOMICI PER CIPRO.....	39
TABELLA 16 INDICATORI CHIAVE DEL SETTORE SE A CIPRO.....	41
TABELLA 17 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER LA GERMANIA.....	49
TABELLA 18 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER L'ITALIA.....	53
TABELLA 19 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER LA GRECIA.....	56
TABELLA 20 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER LA SPAGNA.....	60
TABELLA 21 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER MALTA.....	63
TABELLA 22 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER LA BULGARIA.....	66
TABELLA 23 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER LA ROMANIA.....	70
TABELLA 24 RISULTATI DEL QUESTIONARIO PER CIPRO.....	74
TABELLA 25 RISULTATI DELLA CORRELAZIONE DI PEARSON.....	89
TABELLA 26 RISULTATI DEL TEST ANOVA.....	90
TABELLA 27 RISULTATI DEL TEST ANOVA.....	90
TABELLA 28 PUNTI CRITICI INDIVIDUATI E PIANI D'AZIONE.....	94

## Indice delle figure

FIGURA 1 DIAGRAMMA METODOLOGICO.....	7
FIGURA 2 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IDENTIFICATI IN GERMANIA.....	51
FIGURA 3 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IDENTIFICATI IN ITALIA.....	55
FIGURA 4 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IDENTIFICATI IN GRECIA.....	59
FIGURA 5 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IDENTIFICATI IN SPAGNA.....	62
FIGURA 6 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI A MALTA.....	65
FIGURA 7 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IN BULGARIA.....	68
FIGURA 8 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI IN ROMANIA.....	72
FIGURA 9 GRAFICO CHE MOSTRA I PUNTI CRITICI A CIPRO.....	76
GRAFICO 10 FAMILIARITÀ DEI PAESI PARTNER CON PP E SPP.....	78
GRAFICO 11 CONOSCENZA DELLE SE DEI PAESI PARTNER IN MERITO ALLE STRATEGIE.....	79
GRAFICO 12 PARTECIPAZIONE DEI PAESI PARTNER AL PP E AL SPP.....	80
GRAFICO 13 FREQUENZA DI PARTECIPAZIONE AGLI APPALTI.....	81





GRAFICO 14 RISULTATI COMPARATIVI PER LA PARTECIPAZIONE ALL'SPP .....	82
FIGURA 15 CAPACITÀ DELLE SE DEI PAESI PARTNER DI PARTECIPARE ALL'SPP .....	83
FIGURA 16 FAMILIARITÀ DELLE AUTORITÀ COMPETENTI DEI PAESI PARTNER IN MATERIA DI PP E SPP .....	84
FIGURA 17 CONOSCENZA DELLE AUTORITÀ COMPETENTI DEI PAESI PARTNER IN MERITO ALLE STRATEGIE IN MATERIA DI SPP .....	85
FIGURA 18 COINVOLGIMENTO DEI PORTATORI DI INTERESSI NELLE PROCEDURE SPP DA PARTE DELLE AUTORITÀ COMPETENTI .....	87
FIGURA 19 CAPACITÀ DELLE AUTORITÀ COMPETENTI DEI PAESI PARTNER DI SVILUPPARE E PUBBLICARE SPP .....	88
GRAFICO 20 BEST PRACTICES SPAGNOLE "IL COMMERCIO EQUO E SOLIDALE COME PRINCIPIO FONDAMENTALE PER GLI APPALTI" .....	112
GRAFICO 21 BEST PRACTICES SPAGNOLE "IL COMMERCIO EQUO E SOLIDALE COME PRINCIPIO FONDAMENTALE PER GLI APPALTI" .....	113
FIGURA 22 BEST PRACTICES SPAGNOLE "TRASFORMARE IL PETROLIO IN VALORE SOCIALE" .....	114
GRAFICO 23 BEST PRACTICES IN GRECIA "SCALARE LA PARTECIPAZIONE DELLE SE ATTRAVERSO LOTTI RISERVATI" .....	115
GRAFICO 24 BEST PRACTICES IN POLONIA "INCLUSIONE SOCIALE ATTRAVERSO APPALTI LOCALIZZATI" .....	116
GRAFICO 25 BEST PRACTICES DAL BELGIO "CLAUSOLE SOCIALI DI INTEGRAZIONE" .....	117
GRAFICO 26 BEST PRACTICES DALLA GERMANIA "OCCUPAZIONE INCLUSIVA ATTRAVERSO LA CIRCOLARITÀ DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE" .....	118
GRAFICO 27 BEST PRACTICES DI SINGAPORE "DIGITALIZZAZIONE DEGLI APPALTI PUBBLICI" .....	119
GRAFICO 28 BEST PRACTICES DALLA NORVEGIA, "APPROVVIGIONAMENTO ETICO CON SUPERVISIONE DELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO GLOBALE" .....	120
FIGURA 29 BEST PRACTICES DALL'ITALIA "COMBATTERE LO SFRUTTAMENTO DEL LAVORO NELLE FILIERE DELLA MODA" .....	121
GRAFICO 30 BEST PRACTICES DALL'ITALIA "INTEGRAZIONE DI CRITERI SOCIALI NEGLI APPALTI SANITARI" .....	122
FIGURA 31 BEST PRACTICES DALL'ITALIA, "PIANO D'AZIONE REGIONALE PER APPALTI SOSTENIBILI E INCLUSIVI" .....	123
GRAFICO 32 BEST PRACTICES DI CIPRO "DUPLICE ATTENZIONE ALLE NORME AMBIENTALI SOCIALI NEGLI APPALTI PER LA PULIZIA" .....	124
GRAFICO 33 BEST PRACTICES DI CIPRO "APPALTI DI MOBILI INCLUSIVI E SOSTENIBILI PER GLI SPAZI DI INNOVAZIONE" .....	125

## Elenco degli acronimi

WP	Pacchetto di lavoro
SE	Impresa Sociale
CA	Aggiudicatrice
SPP	Appalti pubblici sociali
KPI	Indicatore chiave di prestazione





## Una breve introduzione al progetto Deal4Good

---

Il **progetto Deal4Good** è un progetto europeo innovativo che affronta le complesse sfide di crescita affrontate dalle Imprese Sociali (SE) che devono contemporaneamente raggiungere il successo commerciale e generare un impatto sociale positivo. Sebbene l'UE abbia adottato misure significative per sostenere lo sviluppo delle SE, le persistenti disparità nazionali, la limitata scalabilità e la carenza di professionisti qualificati continuano a ostacolare il progresso.

Una delle sfide principali risiede nella **limitata disponibilità di professionisti specializzati in appalti pubblici sociali (SPP)**, nonché nella **mancanza di programmi completi di istruzione e formazione professionale (IFP)** che forniscano ai professionisti le competenze necessarie per supportare le SE nell'accesso e nel beneficiare delle opportunità di appalti pubblici.

Per colmare queste lacune, Deal4Good mira a progettare, guidare e fornire un innovativo **curriculum "Social Procurement Expert (SPE)"**. Questo programma di formazione all'avanguardia consentirà ai professionisti con background socio-economici di aiutare le SE a sbloccare il loro potenziale attraverso un coinvolgimento efficace nella SPP.

Il progetto sostiene due priorità fondamentali **dell'UE**:

- **adeguare l'IFP alle esigenze del mercato del lavoro** sviluppando competenze mirate e colmando il divario tra formazione ed economia sociale;
- **Aumentare l'attrattiva dell'IFP** attraverso l'apprendimento misto, esperienze basate sul lavoro e strumenti digitali innovativi.

Costruendo un modello di formazione solido e pronto per il futuro e promuovendo la collaborazione intersettoriale, Deal4Good fornisce ai professionisti gli strumenti necessari per diventare **fattori chiave** per una crescita inclusiva e sostenibile degli appalti pubblici sociali in tutta Europa.





## 1. Introduzione

---

Il Work Package 2 del progetto Deal4Good ha l'obiettivo di **indagare le lacune di sviluppo di fornitori e acquirenti nel campo degli Appalti Pubblici Sociali (SPP)**. La presente indagine esamina in modo approfondito la preparazione delle SE e delle stazioni appaltanti per i SPP. Il partenariato ha identificato le lacune esistenti (capacità tecnica, regolamentazione, ecc.) e ha analizzato le barriere e le opportunità regionali e settoriali specifiche per trarre vantaggio dalla dimensione del progetto transnazionale. L'indagine, condotta su piccola scala, mira a fornire ai partner, ai gruppi target e al pubblico internazionale di riferimento una chiara comprensione delle esigenze di sostegno nell'ambito degli appalti sociali. I risultati della ricerca hanno assunto la forma di un innovativo Report (PR1), che è questo documento.

Questo documento è il 1° documento ufficiale del progetto Deal4Good, denominato **"PR1 – Deal4Good Research Report"**.

PR1 è rivolto a ricercatori, aziende specializzate, istituzioni pubbliche e imprese sociali e:

- Sostiene lo sviluppo del curriculum formativo;
- Funge da risorsa chiave per i futuri esperti di appalti sociali (SPE) e costituisce parte integrante dei materiali di formazione (PR2);
- Informa sullo sviluppo delle raccomandazioni politiche (PR6) assicurandosi che siano basate su una comprensione completa del contesto, delle sfide e delle opportunità;
- Guida la creazione del Digital Assessment Tool delle Imprese Sociali, un prodotto cruciale che consente alle SPE di diventare immediatamente operative e competitive nel mercato del lavoro.

Il report di Deal4Good è un risultato importante e la partnership si impegna a garantirne un'**ampia diffusione** per massimizzare la comprensione e il riutilizzo delle informazioni raccolte e dei risultati della ricerca. È distribuito gratuitamente attraverso vari canali, tra cui il sito web del progetto, i social media, le newsletter e le piattaforme del programma Erasmus+ (EPALE, piattaforma dei risultati del progetto, ecc.).

La relazione sarà resa disponibile in tutte le lingue dei paesi partner. Questi **contenuti tradotti** saranno condivisi con le imprese sociali e le autorità aggiudicatrici di ciascun paese, facilitando una comprensione più chiara delle intuizioni e delle raccomandazioni del rapporto.

In figura, viene presentato il diagramma metodologico che include tutte le diverse sezioni del rapporto.



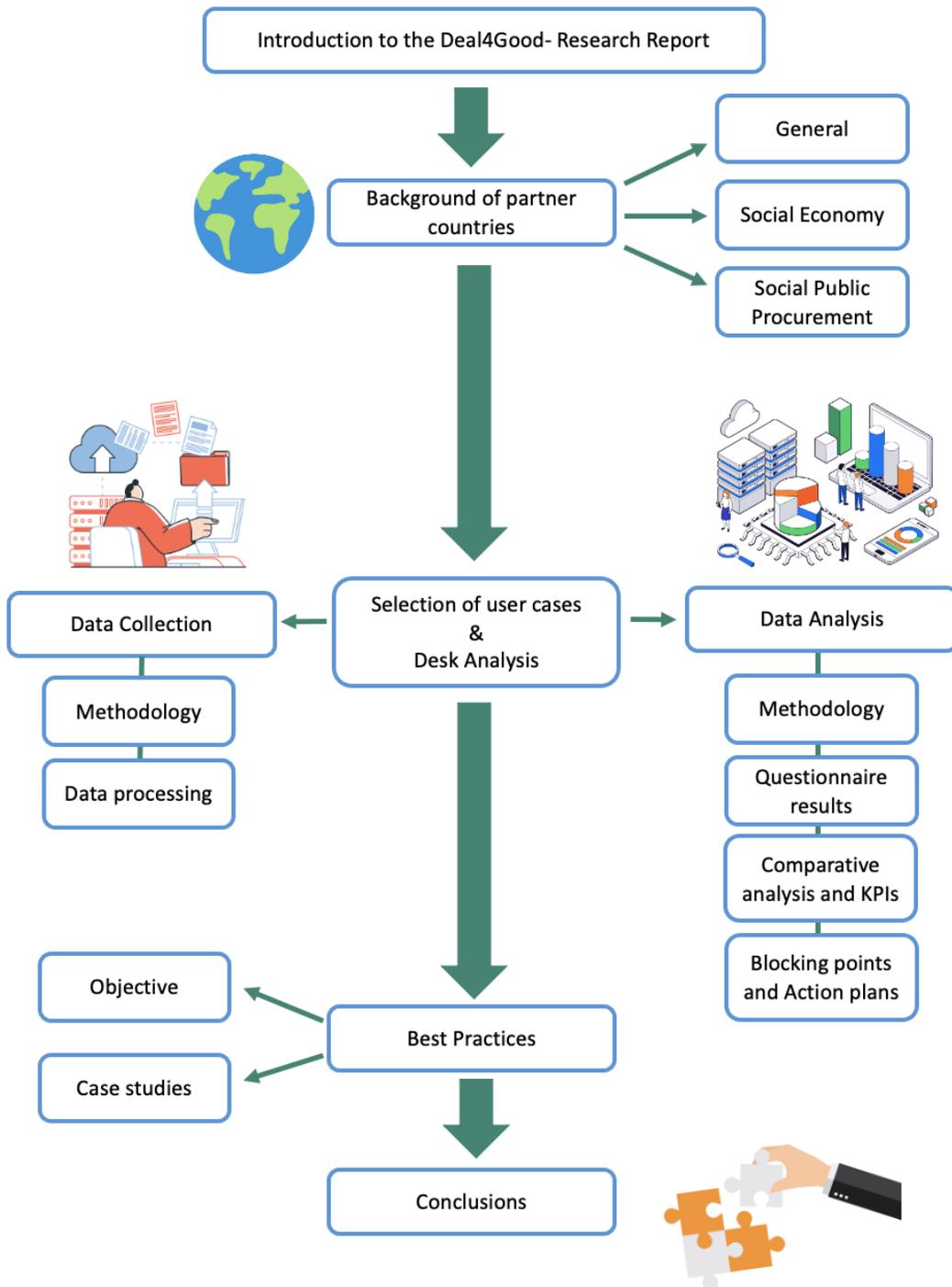


Figura 1 Diagramma metodologico



Come presentato nel diagramma precedente, il rapporto è **strutturato** in diverse sezioni chiave, ognuna delle quali si basa sulla precedente per fornire una panoramica completa e approfondimenti attuabili sullo stato degli appalti pubblici sociali (SPP) e dell'economia sociale (SE) nei paesi partecipanti.

Il rapporto inizia con una panoramica del **contesto di ciascun paese partner**. Questa sezione introduttiva include indicatori demografici ed economici generali (ad esempio, dimensione della popolazione, PIL, ecc.) e delinea lo stato attuale dell'economia sociale, compreso il numero di imprese sociali (SE), le loro tendenze di crescita e la maturità dell'ecosistema. Inoltre, presenta un'istantanea dello stato degli appalti pubblici sociali, evidenziando le politiche, le strategie e i principali stakeholder esistenti a livello nazionale o regionale.

Il nucleo del documento si concentra sulla **selezione dei casi utente e sull'analisi documentale**. Questa sezione è suddivisa in diversi capitoli:

- La raccolta dei dati spiega la metodologia utilizzata per raccogliere i contributi dalle imprese sociali e dalle autorità aggiudicatrici, compresa la progettazione e la somministrazione di
- L'analisi dei dati presenta i risultati dell'indagine, suddivisi per paese. Ciò include sia l'analisi qualitativa che quantitativa, visualizzata attraverso grafici e supportata dall'interpretazione narrativa. Un'analisi comparativa tra i paesi evidenzia modelli comuni e intuizioni specifiche per paese.
- L'individuazione dei punti critici si basa sui risultati dell'indagine per evidenziare i principali ostacoli incontrati dalle SE nell'accesso o nella partecipazione alle procedure di appalto pubblico, e un piano d'azione per delineare raccomandazioni e misure mirate per affrontare ciascun ostacolo individuato. Queste azioni mirano a migliorare la prontezza delle SE, a rafforzare la capacità istituzionale e a promuovere pratiche di approvvigionamento inclusive.

Segue la sezione "**Best practices**" che introduce casi di studio internazionali selezionati che mostrano esempi di successo di politiche, strumenti o iniziative che hanno effettivamente aumentato la partecipazione delle SE agli appalti pubblici. Queste pratiche fungono da ispirazione e modelli per un potenziale adattamento nei paesi partecipanti.

La sezione finale riassume le **intuizioni chiave** dell'intero studio. Il documento sintetizza i principali risultati della raccolta e dell'analisi dei dati, evidenzia le best practices pertinenti e presenta una serie di raccomandazioni generali per promuovere ecosistemi di appalti pubblici più inclusivi e socialmente responsabili.







## 2. Contesto dei paesi partner

---

Questo capitolo fornisce una panoramica completa del **panorama attuale** in ciascuno dei paesi partner partecipanti (Germania, Italia, Grecia, Spagna, Malta, Romania, Bulgaria e Cipro) con particolare attenzione all'economia sociale e agli appalti pubblici sociali (SPP). Comprendere questo "stato di avanzamento" è un passo cruciale per contestualizzare i risultati della ricerca del progetto e formulare raccomandazioni significative. L'obiettivo di questa sezione è duplice. In primo luogo, offre conoscenze di base sui quadri dell'economia sociale, sugli ambienti giuridici e sulle iniziative politiche presenti in ciascun paese. In secondo luogo, aiuta a stabilire la disponibilità di ciascun paese a impegnarsi e ad attuare le pratiche SPP. Questa comprensione fondamentale consente al consorzio del progetto di interpretare in modo più accurato i risultati dei questionari WP2 e delle interviste condotte con le imprese sociali (SE) e le autorità appaltanti (CA). Individuando le principali differenze e analogie nella maturità e nell'attuazione delle iniziative dell'economia sociale e delle politiche in materia di appalti pubblici, questo capitolo costituisce un prezioso punto di riferimento. Fornisce il contesto necessario per spiegare le sfide e le disparità a livello nazionale in termini di capacità tecnica o normativa, evidenziando al contempo le aree di convergenza e le opportunità condivise tra i paesi. Inoltre, la mappatura dello stato di avanzamento consente una migliore comprensione dei fattori strutturali e sistemici che influenzano il successo o i limiti della SPP. Il capitolo aiuta a scoprire **le dinamiche specifiche del paese**, come il sostegno governativo, gli sviluppi legislativi o gli atteggiamenti culturali nei confronti del valore sociale negli appalti.

Nelle sezioni seguenti, viene presentato un **profilo dettagliato** di ciascun paese partner, che offre spunti che supporteranno l'analisi comparativa e guideranno i futuri interventi politici e di formazione durante il progetto Deal4Good.

### 2.1 Germania

#### Informazioni sulla Germania

- La sua economia è la più grande d'Europa;
- Affronta le sfide dell'invecchiamento della popolazione e delle disparità;
- Manca una definizione legale di Imprese Sociali;
- Non dispone di un sistema di registrazione ufficiale per i SE;
- Ospita 70k SE.





## Contesto generale

La Germania, situata nel cuore dell'Europa, è la più grande economia del continente e un leader industriale globale. Ha un sistema parlamentare federale ed è diviso in 16 Länder (stati). L'economia è altamente diversificata, con settori forti nel settore manifatturiero, in particolare automobilistico, dei macchinari e della chimica. I servizi contribuiscono per circa il 70% al PIL, l'industria per circa il 27% e l'agricoltura per meno dell'1%. Dal punto di vista sociale, la Germania deve affrontare diverse sfide, tra cui l'invecchiamento **della popolazione, le disparità regionali nello sviluppo economico** (soprattutto tra le regioni orientali e occidentali), l'aumento dei costi degli alloggi nelle aree urbane e l'integrazione di migranti e rifugiati. La disoccupazione di lunga durata e la disoccupazione giovanile sono diminuite, ma rimangono aree di attenzione politica.

*Tavolo 1 Principali indicatori socioeconomici per la Germania*

<b>Popolazione totale</b>	84.075.075 (2025)
<b>Tasso di occupazione</b>	77,2% (2024)
<b>Tasso di disoccupazione</b>	3,6% (aprile 2025)
<b>PIL pro capite (USD)</b>	54.343,23

## Economia sociale

La Germania ha un **ricco ecosistema dell'economia sociale**. I principali tipi di organizzazioni includono cooperative, fondazioni, associazioni (eingetragene Vereine) e gGmbHs (società a responsabilità limitata senza scopo di lucro). Queste entità operano nei settori dei servizi sociali, dell'istruzione, della sanità, dell'integrazione, dell'economia circolare e dello sviluppo sostenibile.

In Germania **non esiste un'unica definizione legale** di impresa sociale, ma il riconoscimento è in crescita. Le imprese sociali in genere combinano una missione sociale con approcci imprenditoriali, reinvestono i profitti nella loro missione e spesso seguono pratiche di governance inclusive.

Le reti nazionali e regionali che sostengono il settore includono SEND (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland) e DSEE (Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt). Sebbene non esista **un** sistema ufficiale di registrazione o certificazione specifico per le imprese sociali, quadri giuridici come lo status di non profit (Gemeinnützigkeit) e il modulo gGmbH forniscono percorsi di riconoscimento.





**Le principali aree di attività** includono i servizi sociali, l'istruzione e la formazione, la protezione dell'ambiente, l'integrazione dei migranti, l'occupazione di gruppi svantaggiati.

Tavolo 2 Indicatori chiave del settore SE in Germania

<b>Numero di imprese sociali</b>	70.000
<b>Contributo del settore dell'economia sociale al PIL e/o all'occupazione</b>	~4,1% dell'occupazione totale 2.300.000 persone
<b>Tasso di crescita</b>	Non disponibile

### Appalti pubblici sociali

Per quanto riguarda le linee guida, gli strumenti e i manuali o le piattaforme online esistenti, la Germania offre varie risorse a sostegno degli appalti pubblici socialmente responsabili, tra cui:

- Kompass Nachhaltigkeit (Bussola della sostenibilità): una **piattaforma online completa** che fornisce orientamenti, strumenti e casi di studio sugli appalti pubblici sostenibili.
- Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung (KNB): il centro di competenza per gli acquisti sostenibili offre **supporto, modelli e best practice**.
- Fairgabe Netzwerk: **iniziative regionali**, come la "Fairgabe" nella Renania Settentrionale-Vestfalia, promuovono pratiche di approvvigionamento eque e sociali.

Per quanto riguarda **le disposizioni giuridiche** a sostegno di SPP, i criteri sociali possono essere legalmente integrati negli appalti pubblici in Germania attraverso:

- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) – Legge contro le restrizioni della concorrenza
- Vergabeverordnung (VgV) – Ordinanza sugli appalti pubblici
- OINF – Regolamento sugli appalti sottosoglia

Ciò consente alle stazioni appaltanti di includere **considerazioni sociali e ambientali** nei criteri di aggiudicazione, nelle clausole di esecuzione dell'appalto e nelle condizioni di ammissibilità. Le direttive dell'UE (2014/24/UE) sono pienamente recepite nel diritto nazionale, consentendo un impegno mirato con le imprese sociali.





Inoltre, in Germania, ci sono alcune **opportunità di apprendimento** disponibili, anche se non ancora diffuse nell'istruzione formale. Alcune opportunità di formazione emergenti sono:

- Workshop e webinar KNB: Fornire sessioni regolari sugli aspetti legali e pratici dell'SPP
- Programmi camerali regionali: ad esempio, Handwerkskammer e IHK offrono seminari locali
- Università e scienze applicate: alcune istituzioni includono gli appalti sostenibili nella gestione pubblica o nei programmi di sostenibilità
- Apprendimento informale: attraverso ONG e reti di imprese sociali come SEND e.V.

**La responsabilità** per la definizione e l'attuazione degli appalti pubblici socialmente responsabili (SPP) e della politica dell'economia sociale in Germania è distribuita tra diversi livelli di governo e istituzioni, riflettendo la natura federale e decentralizzata del sistema di governance del paese.

#### A. Istituzioni a livello federale

##### 1. Ministero federale dell'interno e della comunità (BMI)

Il **Ministero federale dell'Interno e della Comunità** (BMI) svolge un ruolo centrale nell'attuazione degli acquisti sostenibili all'interno dell'amministrazione federale tedesca. Dirige l'Ufficio acquisti (BeschA), che è la più grande agenzia civile per gli acquisti della Confederazione. Inoltre, il Ministero ospita il Centro di competenza per gli appalti sostenibili (KNB), che funge da principale organo consultivo in materia di appalti sostenibili. Inoltre, l'IMI presiede il gruppo di lavoro interministeriale sugli acquisti sostenibili (IMA nÖB), che è responsabile del coordinamento degli sforzi in materia di acquisti sostenibili in tutti i ministeri federali.

##### 2. Ministero federale dell'economia e dell'azione per il clima (BMWK)

Il **Ministero federale dell'economia e dell'azione per il clima** (BMWK) è responsabile della definizione del quadro giuridico generale che disciplina gli appalti pubblici in Germania, comprese le leggi come GWB e VgV. Il Ministero promuove obiettivi chiave come l'efficienza economica, l'innovazione e la partecipazione attiva delle piccole e medie imprese (PMI). Dirige inoltre il Centro di competenza per gli appalti innovativi (KOINNO).

##### 3. Ministero federale per la cooperazione e lo sviluppo economico (BMZ)

Il **Ministero federale per la cooperazione e lo sviluppo economico** (BMZ) si occupa della dimensione internazionale della politica degli appalti. L'obiettivo è l'integrazione dei principi del commercio equo e solidale e dei diritti umani nelle catene di approvvigionamento globali. La BMZ sostiene iniziative come *la Servicestelle Kommunen in der Einen Welt* (SKEW) e promuove strumenti come la *piattaforma Kompass Nachhaltigkeit*





#### 4. Ministero federale del lavoro e degli affari sociali (BMAS)

Il **ministero federale del Lavoro e degli affari sociali** (BMAS) svolge un ruolo chiave nell'integrazione degli obiettivi sociali negli appalti pubblici. Affronta questioni cruciali come gli standard di lavoro, l'accessibilità, l'inclusione sociale e la non discriminazione. BMAS è inoltre responsabile della definizione dei gruppi target rilevanti per gli appalti sociali, come i disoccupati di lungo periodo e le persone con disabilità, garantendo che le pratiche di approvvigionamento sostengano attivamente queste popolazioni. Inoltre, il Ministero emana direttive sugli appalti applicabili all'interno del suo ambito amministrativo e tra le sue istituzioni subordinate, guidandole verso approcci di approvvigionamento socialmente responsabili.

#### 5. Ministero federale dell'ambiente, della conservazione della natura, della sicurezza nucleare e della protezione dei consumatori (BMUV)

Il **Ministero federale per l'ambiente, la conservazione della natura, la sicurezza nucleare e la protezione dei consumatori** (BMUV) è responsabile della guida della dimensione ambientale degli appalti pubblici sostenibili in Germania e opera attraverso agenzie come l'Agenzia federale per l'ambiente (UBA).

#### 6. Ministero federale della Difesa (BMVg)

Il **ministero federale della Difesa** (BMVg) è responsabile della gestione di importanti attività di approvvigionamento, principalmente attraverso la sua agenzia di approvvigionamento dedicata, l'Ufficio federale della Bundeswehr per le attrezzature, le tecnologie dell'informazione e il supporto in servizio (BAAINBw). Sebbene il Ministero operi in base a regolamenti specifici su misura per gli appalti della difesa, come il VSVgV, rimane allineato con i principi generali degli appalti pubblici delineati nel GWB, compresi gli impegni per la sostenibilità ove applicabile.

#### B. Istituzioni a livello statale

Le istituzioni statali in Germania svolgono un ruolo cruciale nella regolamentazione degli appalti al di sotto delle soglie dell'UE. Ciascuno dei **16 Länder adotta** in genere il quadro nazionale UVgO, ma applica modifiche specifiche per Stato attraverso le proprie leggi sugli appalti (Landesvergabegesetze). Queste leggi possono includere disposizioni obbligatorie relative a obiettivi sociali e ambientali, come l'applicazione di pratiche commerciali eque o il rispetto delle norme sul lavoro dell'ILO. Le responsabilità in materia di appalti sono spesso distribuite tra i ministeri statali dell'Economia, dell'Interno, delle Finanze o degli Affari sociali. Per orientare gli acquirenti pubblici, vengono emanati regolamenti amministrativi (Verwaltungsvorschriften, o VwV), che sono spesso vincolanti per le autorità comunali. A sostegno degli appalti pubblici sostenibili, alcuni Stati hanno anche istituito unità o centri di competenza dedicati alla sostenibilità per offrire orientamento e sviluppare capacità a livello locale.





### C. Istituzioni a livello comunale

Le istituzioni a livello comunale in Germania, che comprendono **città, paesi e distretti**, sono attori chiave negli appalti pubblici, rappresentando collettivamente circa la metà o più della spesa totale per gli appalti pubblici del paese. A livello comunale, gli appalti sociali sono sempre più integrati attraverso linee guida locali sugli appalti e risoluzioni del consiglio comunale che impongono pratiche commerciali sostenibili o eque. I comuni integrano inoltre i criteri sociali direttamente nelle loro procedure di appalto, anche nei criteri di aggiudicazione e nelle clausole contrattuali. Molti partecipano a iniziative come Fairtrade Towns, che promuove pratiche di approvvigionamento etiche in tutte le operazioni del governo locale. Esempi concreti di azioni comunali includono l'acquisto di abbigliamento da lavoro equo e solidale a Würzburg e Dortmund, l'attuazione dell'uso obbligatorio di carta riciclata a Friburgo e la cooperazione intercomunale su iniziative di sostenibilità a Ravensburg

## 2.2 Italia

### Informazioni sull'Italia

- Ha la terza economia più grande d'Europa;
- Affronta le sfide del rallentamento prolungato dell'economia e dell'invecchiamento demografico;
- Dispone di uno dei quadri giuridici più strutturati delle Imprese Sociali;
- Dispone di un sistema di registrazione ufficiale per le organizzazioni dell'economia sociale.

### Contesto generale

L'Italia è uno dei membri fondatori dell'Unione Europea e dell'Eurozona, con una lunga tradizione di governance regionale, solidarietà sociale e forti istituzioni pubbliche. Con una popolazione di circa 59 milioni di abitanti, è **la terza economia dell'UE** per PIL nominale. L'Italia ha un'economia diversificata basata su un mix di manifatturiero avanzato, industrie di design leader a livello mondiale, un vivace settore dei servizi e piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono la spina dorsale del suo tessuto produttivo, rappresentando oltre il 99% di tutte le imprese.

Il nord del paese è altamente industrializzato e orientato all'esportazione, mentre il sud (il "Mezzogiorno") soffre di un persistente sottosviluppo, tassi di occupazione più bassi e alti livelli di povertà ed esclusione sociale. L'Italia mantiene un solido sistema di welfare, tuttavia, **il**





**rallentamento prolungato dell'economica, l'invecchiamento demografico** e le disuguaglianze regionali hanno creato una crescente pressione sui servizi pubblici e sulla sostenibilità fiscale. Nel 2024, l'età media ha raggiunto i 48,7 anni e il tasso di natalità è sceso a uno dei più bassi d'Europa, aggravando la crisi dell'invecchiamento della popolazione e riducendo la forza lavoro.

In questo contesto in evoluzione, il ruolo dell'economia sociale e delle imprese sociali sta guadagnando riconoscimento come strumento per affrontare le sfide socioeconomiche e promuovere la coesione territoriale. L'Italia dispone di uno dei **quadri giuridici più strutturati per le cooperative sociali** in Europa, ma il potenziale degli appalti pubblici sociali (SPP) rimane ampiamente sottoutilizzato. Nonostante l'incoraggiamento dell'UE e la disponibilità di strumenti giuridici (ad esempio, contratti riservati, clausole sociali), le autorità pubbliche sono ancora lente nell'integrare il valore sociale nelle politiche di appalto. L'attuale slancio politico intorno alle transizioni verdi e inclusive rende l'Italia un contesto promettente, anche se complesso, per responsabilizzare una nuova generazione di professionisti che possano sfruttare l'SPP per sbloccare il pieno potenziale delle imprese sociali.

*Tavolo 3 Principali indicatori socioeconomici per l'Italia*

<b>Popolazione totale</b>	59.138.234
<b>Tasso di occupazione</b>	62,9% (2024)
<b>Tasso di disoccupazione</b>	6,5% (aprile 2025)
<b>PIL pro capite (USD)</b>	39.003,32

### Economia sociale

L'Italia ha uno degli ecosistemi di **economia sociale più strutturati e diversificati d'Europa**, con profonde radici storiche e un'ampia gamma di forme organizzative. Il settore ha acquisito una crescente rilevanza nell'affrontare le disuguaglianze socioeconomiche, promuovere la coesione territoriale e sostenere l'inclusione occupazionale, in particolare nelle comunità vulnerabili o emarginate.

L'economia sociale in Italia comprende un ampio **spettro di soggetti**, dalle cooperative sociali tradizionali alle imprese sociali di più recente definizione ai sensi del diritto nazionale. **Le cooperative sociali** sono gli attori più importanti, legalmente riconosciute dagli anni '90 e classificate come Tipo A (fornitura di servizi sociali, sanitari ed educativi) o Tipo B (facilitazione dell'inserimento lavorativo di gruppi svantaggiati). Queste organizzazioni sono governate democraticamente, reinvestono i profitti nella loro missione e svolgono un ruolo cruciale nell'erogazione del welfare e nello sviluppo della comunità.





Accanto alle cooperative, **associazioni**, **fondazioni** e **società di mutuo soccorso** operano in diversi settori come la cultura, lo sport, l'edilizia abitativa e la sostenibilità ambientale. A partire dall'introduzione del D.Lgs. n. 155/2006 e dalla successiva Riforma del Terzo Settore (D.Lgs. n. 106/2016 e n. 112/2017), l'Italia ha formalizzato il concetto di "impresa sociale" come status giuridico applicabile a diverse forme giuridiche, tra cui le società a responsabilità limitata, purché perseguano finalità sociali e seguano specifiche regole di governance e di reinvestimento degli utili.

L'Italia beneficia di un ricco ecosistema di **strutture di sostegno** che promuovono, rappresentano e sviluppano l'economia sociale. Organizzazioni mantello nazionali come Legacoop Sociali, Confcooperative Federsolidarietà e il Forum del Terzo Settore forniscono attività di advocacy, formazione, dialogo politico e capacity building per migliaia di entità affiliate. Istituzioni di ricerca e politiche come EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) e AICCON (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit) producono dati strategici, studi accademici e analisi di impatto che informano gli stakeholder pubblici e privati.

L'Italia è stato uno dei primi paesi europei ad adottare una definizione giuridica dedicata **di impresa sociale**, a partire dal D.Lgs. 155/2006 e ulteriormente rafforzata dalla Riforma del Terzo Settore (2016-2017). Per qualificarsi come impresa sociale, un'organizzazione deve:

- Perseguire una missione sociale chiaramente definita (ad es. integrazione lavorativa, servizi sociali, istruzione, cultura)
- Operare in modo stabile e imprenditoriale (non meramente occasionale o volontario)
- Reinvestire almeno il 50% dei profitti nei propri obiettivi sociali
- Adottare meccanismi di governance inclusivi e democratici
- Presentare un bilancio sociale annuale

Questi criteri mirano a garantire che le imprese sociali mantengano una forte attenzione all'impatto sociale, pur operando come attori professionali ed economicamente sostenibili.

Le imprese sociali in Italia operano in un'ampia **gamma di settori**, spesso allineati con obiettivi di interesse pubblico. Tra gli ambiti più diffusi si segnalano l'inserimento lavorativo di gruppi svantaggiati (soprattutto attraverso cooperative di tipo B), i servizi sanitari e socio-assistenziali, l'istruzione e la formazione, i servizi ambientali e l'agricoltura sostenibile, la rigenerazione urbana e l'abitare, le industrie culturali e creative e infine le iniziative di turismo sociale ed economia circolare.

Per quanto riguarda **i sistemi di iscrizione**, dal 2021 il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) è diventato il sistema di registrazione ufficiale per le organizzazioni dell'economia sociale, comprese le imprese sociali riconosciute. Il RUNTS è gestito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche





Sociali e garantisce trasparenza, personalità giuridica, accesso ai finanziamenti pubblici e ai benefici fiscali.

Dashboard interattivi sulle dimensioni, la distribuzione e le prestazioni dell'economia sociale italiana sono accessibili attraverso il **Portale Statistico EURICSE**: <https://euricse.eu/en/>

Tavolo 4 Indicatori chiave del settore SE in Italia

<b>Numero di imprese sociali</b>	393.000
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	8,80%
<b>Tasso di crescita</b>	3-5%

### Appalti pubblici sociali

L'Italia offre diverse **linee guida e toolkit** a sostegno degli acquisti socialmente responsabili. Ad esempio, la **Buying Social Guide** della Commissione Europea, pur essendo di origine europea, è ampiamente citata dalle autorità aggiudicatrici italiane. A livello nazionale, il Codice degli **Appalti Pubblici** (DLG 50/2016, modificato dal D.Lgs. 209/2024) recepisce esplicitamente clausole sociali e consente alle autorità di riservare le opportunità di gara a soggetti come le cooperative sociali che danno lavoro a persone svantaggiate.

Il codice degli appalti italiano offre due **meccanismi chiave che potenziano gli appalti pubblici sociali**:

1. **Clausole sociali**: gli articoli 57 e 61 consentono alle stazioni appaltanti di includere i requisiti di lavoro e di integrazione sociale direttamente nei bandi di gara (ad esempio, imponendo l'assunzione di persone con disabilità o svantaggiate e persino di riservare appalti esclusivamente a imprese sociali qualificate)
2. **Criteri di ricompensa**: a partire da dicembre 2019, la legge sugli appalti include bonus di valutazione per le aziende che dimostrano un impatto sociale positivo, comprese le prestazioni ambientali, lavorative o sociali, garantendo che le gare d'appalto non siano solo orientate ai costi.

Per quanto riguarda le opportunità di formazione **formale e informale**, esse stanno gradualmente emergendo in Italia:

- Le autorità regionali per gli appalti organizzano seminari e webinar per aiutare le amministrazioni locali ad attuare le clausole sociali.





- Enti nazionali, tra cui ANAC, Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MiSE) e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, offrono occasionali momenti di formazione sul tema degli appalti socialmente responsabili.
- Le organizzazioni ombrello (ad esempio, Legacoop Sociali, Forum del Terzo Settore, AICCON) a volte collaborano con le università per organizzare corsi sulla SPP all'interno di programmi più ampi di economia sociale, sebbene i programmi di certificazione strutturati a livello nazionale rimangano limitati.

Infine, la **responsabilità** per la SPP in Italia è condivisa tra le istituzioni. **L'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione)** vigila sulla conformità degli appalti e garantisce l'applicazione degli obblighi legali e sociali. Il **Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MiSE)** co-progetta le politiche di approvvigionamento e coordina le piattaforme digitali di approvvigionamento. Il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali gestisce il registro RUNTS** e concede le agevolazioni fiscali legate agli enti dell'economia sociale che partecipano agli appalti. Inoltre, **gli enti pubblici locali** (regioni, province, comuni) sono spesso i principali organismi di attuazione, soprattutto nelle aree decentrate che sperimentano le pratiche di SPP: alcune regioni, come la Lombardia e il Trentino, hanno sviluppato le proprie linee guida sulle clausole sociali.





## 2.3 Grecia

### Informazioni sulla Grecia

- La sua economia si basa principalmente sul settore terziario;
- Affronta le sfide dell'alto tasso di disoccupazione e dell'invecchiamento demografico;
- Il termine "impresa sociale" è relativamente nuovo nel contesto greco;
- Non ha linee guida o piani strategici per l'attuazione degli appalti pubblici sociali;
- Dispone di un sistema di registrazione ufficiale per le organizzazioni dell'economia sociale;
- Ospita quasi 3k SE;

### Contesto generale

La Grecia si trova nell' **Europa sud-orientale**, comprende la parte meridionale dell'area balcanica e ha migliaia di isole nel Mar Egeo e nel Mar Ionio. Confina con l'Albania, la Macedonia del Nord, la Bulgaria e la Turchia. Si estende su una superficie di 132.049 chilometri quadrati e ha un'estesa costa di 13.676 chilometri, comprese le isole del Mar Egeo e del Mar Ionio. Questo colloca la Grecia all'11° posto tra i paesi con la costa più lunga. La popolazione della Grecia è di 10.482.487 persone, di cui il 51,1% sono donne e il 48,9% uomini.

Il PIL della Grecia è stato di 237,573 milioni sulla base dei dati temporanei del 2024. **L'economia greca** si basa principalmente sul settore terziario, con contributi significativi dal turismo, dai servizi, dalla navigazione, dall'industria e dall'agricoltura. Nel 2023 l'agricoltura ha contribuito per circa il 3,34% al PIL della Grecia, il 15,28% dall'industria e il 68,64% dal settore dei servizi. **Il tasso di occupazione** in Grecia è stato in media dell'84,7% dal 2001 al 2024, raggiungendo il massimo storico del 92,7% nel secondo trimestre del 2008 e il minimo storico del 72,2% nel quarto trimestre del 2013. Il numero di disoccupati<sup>3</sup> per il mese di aprile 2025 è stato di 811.324 persone, in calo del 6,9% rispetto ad aprile 2024. Il 54,2% ha una durata di disoccupazione continuativa pari o superiore a 12 mesi, mentre il 45,8% ha una durata di disoccupazione continuativa inferiore a 12 mesi. Il numero più alto di disoccupati si registra nella regione dell'Attica, pari a 263.385 persone (32,5%), e nella regione della Macedonia centrale, pari a 160.313 persone (19,8%).

Con il 22,7% della popolazione di età pari o superiore a 65 anni, la Grecia deve affrontare sfide legate all'**invecchiamento demografico**. Inoltre, l'inflazione (2,0%) e la stagnazione dei salari contribuiscono a una crisi del costo della vita, influenzando il sentimento pubblico e portando a proteste e scioperi. Nel 2023 il rischio di povertà era di circa il 26,0%.





Tavolo 5 Principali indicatori socioeconomici per la Grecia

<b>Popolazione totale</b>	10.482.487 (2021)
<b>Tasso di occupazione</b>	90,5% (2024)
<b>Tasso di disoccupazione</b>	8,3% (aprile 2025)
<b>PIL pro capite (USD)</b>	24.720

### Economia sociale

Il termine "**impresa sociale**" è relativamente nuovo nel contesto greco e **assente dalla legislazione greca**. Ai sensi della legge 4430/2016, per "economia sociale e solidale" si intende "l'insieme delle attività economiche basate su una forma alternativa di produzione, distribuzione, consumo e reinvestimento, fondata sui principi di democrazia, uguaglianza, solidarietà, cooperazione e rispetto delle persone e dell'ambiente".

La stessa legge (articolo 3) definisce i criteri per il riconoscimento di un'organizzazione come parte dell'economia sociale.

**Le Cooperative Sociali (SCE)**, come definite all'articolo 14, sono cooperative civili disciplinate dalla legge 1667/1986, aventi per legge lo scopo di servire prestazioni collettive e sociali, come indicato nei paragrafi 3 e 4 dell'articolo 2. Sono legalmente riconosciuti come entità commerciali e sono classificate come **Imprese Cooperative Sociali di Inclusione** (comprese le SCI di Inclusione per i Gruppi Vulnerabili e le SCE di Inclusione per i Gruppi Speciali), **Cooperative Sociali a Responsabilità Limitata**, **Cooperative di Lavoro**.

**Le principali aree di operatività** delle SE (2021) sono l'istruzione con l'11% della quota, seguono il commercio all'ingrosso e al dettaglio (esclusi veicoli a motore e motocicli), le attività delle organizzazioni e le attività di ristorazione con circa il 7%.

A livello nazionale, l'**Economia Sociale e Solidale (ESS) in Grecia è coordinata** dal Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali. Inoltre, è regolato da altri quattro ministeri: il Ministero dell'Interno, il Ministero dell'Economia e dello Sviluppo, il Ministero della Salute e il Ministero dello Sviluppo Rurale e dell'Alimentazione. La legge 4430/2016 ha istituito la Segreteria Speciale per l'Economia Sociale e Solidale, un organo di governo incaricato di identificare, sostenere e monitorare il settore dell'ESS.

La rappresentanza istituzionale degli attori dell'Economia Sociale e Solidale sta diventando sempre più forte, e gli attori delle Associazioni Secondarie dell'Economia Sociale Solidale stanno rispondendo





al loro ruolo. Undici delle tredici regioni della Grecia hanno **istituito nel 2023 associazioni di entità dell'economia sociale solidale** con un approccio democratico.

La Grecia ha **12 sindacati regionali** riconosciuti ai sensi della legge 4430/2016, che rappresentano le imprese sociali e promuovono l'imprenditoria sociale in tutto il paese. Fungono da centri di supporto, offrendo programmi di sviluppo aziendale, innovazione sociale e formazione. A livello nazionale, la Confederazione panellenica funge da organizzazione ombrello, rappresentando 8 di questi sindacati. La rete KAPA (Centro per il sostegno e lo sviluppo delle imprese cooperative) sostiene anche il settore attraverso l'educazione cooperativa e la difesa delle politiche.

La Grecia ha visto una forte crescita del suo ecosistema dell'economia sociale, con un numero crescente di **organi consultivi, uffici di supporto, acceleratori e sindacati di rete**. Undici delle tredici regioni del paese hanno ora sindacati secondari attivi che offrono sostegno a coloro che sono interessati a fare volontariato, aderire o creare un'impresa sociale. Anche l'interesse accademico è cresciuto, con l'emergere di programmi post-laurea e di apprendimento permanente, come quelli dell'Hellenic Open University e dell'Università di Creta. Iniziative come l'Università Popolare di Economia Sociale e Solidale (univsse.gr) promuovono il coinvolgimento dei cittadini. Il governo sostiene il settore attraverso eventi e spazi di sensibilizzazione come la riapertura della "Merchants Arcade", che ospita le imprese sociali e i loro prodotti.

Inoltre, alcune iniziative non sono rivolte esclusivamente a soggetti dell'economia sociale, ma possono comunque essere rilevanti:

- L'Athens Startup Incubator è gestito dalla Camera di Commercio e Industria di Atene, con il supporto del Comune di Atene: ATHENS STARTUP INCUBATOR ([theathensincube.gr](http://theathensincube.gr)).
- Il Comune di Atene gestisce anche un acceleratore: <http://www.innovathens.gr/en>

Molte fondazioni, ONG e reti sostengono iniziative della società civile e possono assistere entità dell'economia sociale, come ad esempio:

- Programmi di incubazione e accelerazione (per startup): ACEin | Centro di Atene per l'Imprenditorialità e l'Innovazione, [Orange Grove](#)
- Servizi di consulenza: [Militos Consulting](#), [Dinamo Sociale](#)
- Formazione: [HIGGS](#), [Atene Makerspace](#)
- Sviluppo delle capacità e accesso ai finanziamenti: [microprestiti e microfinanza | Iniziativa Action Finance](#), [Servizi per lo sviluppo delle imprese | La fiducia del popolo](#)





Infine, esiste un sistema ([sistema di registrazione greco per le SE](#)) per registrare un'impresa nell'ambito dell'economia sociale e solidale. La **procedura** di iscrizione prevede la presentazione di una domanda elettronica con allegato lo Statuto dell'organizzazione, insieme agli ulteriori documenti richiesti (delineati nella Decisione Ministeriale e variabili a seconda della tipologia di ente). In particolare, nel caso di costituzione di Cooperative di Lavoro, è richiesta anche l'assicurazione dei soci (come liberi professionisti). Con il certificato di registrazione e l'inizio dell'attività, l'impresa può iniziare l'attività commerciale.

Tavolo 6 Indicatori chiave del settore SE in Grecia

<b>Numero di imprese sociali</b>	2.609
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	1.549 unità di lavoro annuali (2021) 45.598.399 (2021)
<b>Tasso di crescita</b>	2,144 SE nel 2022, 2,609 SE nel 2025 Tasso di crescita 6,75% annuo

### Appalti pubblici sociali

In Grecia esiste un quadro giuridico che consente alle organizzazioni dell'economia sociale e solidale (SSE) di partecipare alle gare d'appalto del settore pubblico, mentre gli appalti pubblici socialmente responsabili (SRPP) vengono gradualmente incoraggiati attraverso il **piano d'azione per l'economia sociale** che include azioni da attuare entro il 2027. In particolare, la 6° azione di questo Piano è dedicata alla "Capitalizzazione degli Appalti Pubblici Socialmente Responsabili (SRPP) nello sviluppo dell'Economia Sociale e Solidale (SSE)" e la 7° azione è anch'essa relativa alle organizzazioni ESS e si riferisce alla "Formazione delle organizzazioni dell'Economia Sociale e Solidale sul quadro degli appalti pubblici". Per la sesta azione del Piano d'Azione per l'Economia Sociale sono responsabili il Segretariato Generale per il Sostegno all'Occupazione, il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali e l'Autorità Unica per gli Appalti Pubblici.

Non esistono **linee guida o piani strategici** per l'attuazione degli appalti pubblici sociali, ma lo sviluppo di documenti specifici per gli SPPS è uno dei risultati attesi della 6a azione menzionata.

Il **Ministero dello Sviluppo** è responsabile della pianificazione e dell'attuazione di tutti i programmi economici e degli strumenti relativi ai finanziamenti, nonché delle attività delle imprese dell'ESS. Partecipa alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici insieme ai **Ministeri dell'Interno e della Giustizia** e all'**Autorità unica per gli appalti pubblici**. Il ministero dell'Interno è corresponsabile degli appalti pubblici per le organizzazioni SSE. Il **Ministero della Salute** è responsabile del





funzionamento della Federazione panellenica delle cooperative sociali a responsabilità limitata. Il **Ministero dello Sviluppo Rurale** è responsabile per le cooperative agricole e le cooperative femminili. Infine, il **Ministero dell'Ambiente e dell'Energia** è responsabile delle comunità energetiche.

Per quanto riguarda gli appalti pubblici socialmente responsabili, le organizzazioni ESS entrano in contatto con i comuni (Enti Locali di Primo Grado) principalmente durante l'esecuzione degli Appalti Pubblici Socialmente Responsabili (**SPP**) e la conclusione degli **appalti programmatici**. Inoltre, le autorità locali di primo grado hanno la capacità di creare un ambiente favorevole alle iniziative di ESS, a condizione che dispongano delle risorse e della volontà di intraprendere tali azioni.

## 2.4 Spagna

### Informazioni sulla Spagna

- Ha la quarta economia più grande dell'Eurozona;
- Affronta le sfide dell'invecchiamento della popolazione;
- Ha un'economia sociale con un'ampia varietà di organizzazioni;
- Segue le linee guida basate sulle direttive dell'UE a sostegno degli appalti pubblici sociali;
- Mancanza di un sistema di registrazione ufficiale per le organizzazioni dell'economia sociale.

### Contesto generale

La Spagna è un paese **dell'Europa meridionale** situato nella penisola iberica, noto per il suo ricco patrimonio culturale e i suoi paesaggi diversificati, tra cui spiagge, montagne e città storiche. Ha una popolazione di circa 49,15 milioni di persone ed è la quarta economia più grande dell'Eurozona. L'economia spagnola è diversificata, con contributi significativi dal settore dei servizi, che rappresenta circa il 70% del PIL e comprende il turismo, la finanza e la tecnologia dell'informazione. Il settore industriale, che comprende l'industria manifatturiera, l'edilizia e l'energia, rappresenta circa il 25% del PIL, mentre l'agricoltura contribuisce per circa il 2-3% all'economia, con prodotti chiave come olive, vino e agrumi. Nonostante la sua forza economica, la Spagna deve affrontare diverse sfide sociali, tra cui alti tassi di disoccupazione, in particolare tra i giovani, e un problema significativo di disuguaglianza di reddito.





Il paese è anche alle prese con l'invecchiamento **della popolazione**, che mette sotto pressione i sistemi sanitari e pensionistici. L'esclusione sociale continua a destare preoccupazione, soprattutto per i gruppi vulnerabili come gli immigrati, le donne e gli anziani, ulteriormente aggravata dalle disparità economiche tra le aree urbane e rurali.

Tavolo 7 Principali indicatori socioeconomici per la Spagna

<b>Popolazione totale</b>	49.153.849
<b>Tasso di occupazione</b>	58,57%
<b>Tasso di disoccupazione</b>	10,6%
<b>PIL pro capite (USD)</b>	33.509

### Economia sociale

In Spagna, l'economia sociale comprende un'ampia varietà di **organizzazioni**, tra cui cooperative, mutue, associazioni e fondazioni. Queste entità si concentrano principalmente sulla creazione di impatto sociale e includono imprese sociali (SE), che mirano ad affrontare le sfide sociali pur essendo economicamente sostenibili. Diversi organismi ombrello nazionali e regionali **sostengono** le imprese sociali, come la CEPES (Confederazione Spagnola delle Imprese dell'Economia Sociale), che è una delle principali organizzazioni che sostengono l'economia sociale. Inoltre, esistono varie reti regionali che offrono opportunità di formazione, consulenza e networking per i SE.

In Spagna, un'impresa sociale è **definita** come un'organizzazione che opera secondo un modello di economia sociale, con l'obiettivo di servire l'interesse generale piuttosto che massimizzare il profitto. Le SE devono reinvestire i profitti in progetti sociali o ambientali, dare priorità all'inclusività e operare in modo democratico, coinvolgendo le parti interessate nei processi decisionali.

Le **principali aree** in cui operano le imprese sociali includono:

- Inclusione sociale e occupazione: sostegno a gruppi svantaggiati come disoccupati, disabili e migranti.
- Sviluppo sostenibile: promuovere pratiche rispettose dell'ambiente e soluzioni ecologiche.
- Servizi sanitari e sociali: fornire servizi di assistenza e supporto, in particolare per i gruppi vulnerabili.

Per essere riconosciuta come impresa sociale in Spagna, un'organizzazione deve soddisfare determinati **criteri**, tra cui:





- Missione sociale: il suo obiettivo principale deve essere quello di affrontare una questione sociale o ambientale.
- Reinvestimento degli utili: gli utili devono essere reinvestiti per promuovere la sua missione sociale.
- Governance inclusiva: deve operare con processi decisionali democratici, che spesso coinvolgono dipendenti o beneficiari.

La Spagna **non dispone di un sistema ufficiale specifico di registrazione** o certificazione per le imprese sociali. Tuttavia, le organizzazioni possono aderire volontariamente a reti come CEPES o cercare il riconoscimento come parte dell'economia sociale per dimostrare il loro impegno nei confronti di questi principi.

*Tavolo 8 Indicatori chiave del settore SE in Spagna*

<b>Numero di imprese sociali</b>	43.000
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	10%
<b>Tasso di crescita</b>	2,5% all'anno

### Appalti pubblici sociali

La Spagna segue **orientamenti** che incoraggiano l'integrazione delle considerazioni sociali e ambientali negli appalti pubblici. Queste si basano principalmente sulle direttive dell'UE, come le direttive dell'UE sugli appalti pubblici. Inoltre, piattaforme come Convalores supportano le imprese sociali e forniscono strumenti per navigare nel mercato degli appalti pubblici.

La legge **spagnola** sostiene gli appalti sociali, incoraggiando le autorità pubbliche a impegnarsi con le imprese sociali considerando il valore sociale nei processi di appalto. La legge sugli appalti pubblici (Ley 9/2017) include disposizioni che consentono l'inclusione di criteri sociali nell'aggiudicazione degli appalti.

Per quanto riguarda **le opportunità di apprendimento**, esistono diversi fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) che offrono corsi relativi agli appalti sociali. I **principali enti governativi** responsabili dell'SPP in Spagna includono il Ministero dell'Economia e della Trasformazione Digitale, che sovrintende al quadro giuridico, e gli enti regionali che attuano le strategie locali.





## 2.5 Malta

### Informazioni su Malta

- La sua economia è caratterizzata da uno status ad alto reddito;
- Affronta le sfide della povertà e dell'esclusione sociale;
- Non dispone di un quadro giuridico ufficiale e in vigore per le SE;
- Mancano linee guida SPP nazionali dedicate;
- Le opportunità di apprendimento e formazione sull'SPP offerte sono frammentate;
- Ospita un numero ridotto di 750 SE.

### Contesto generale

Malta, una piccola ma economicamente dinamica **nazione insulare nel Mediterraneo**, è uno stato membro importante dell'Unione Europea. La sua economia, caratterizzata da un elevato reddito, è trainata prevalentemente dal settore dei servizi, che nel 2024 ha contribuito per circa l'80,6% al prodotto interno lordo (PIL) e ha rappresentato circa l'81,3% dell'occupazione totale. Nell'ambito dei servizi, i sottosettori chiave includono una solida industria del turismo (che contribuisce a circa il 15% del PIL), un settore dei servizi finanziari ben consolidato e un'industria del gioco online (iGaming) in rapida espansione. Il settore industriale svolge un ruolo più piccolo ma vitale, contribuendo a circa l'11,7% del PIL e impiegando il 17,6% della forza lavoro, con l'industria manifatturiera, in particolare nei microchip e nei prodotti farmaceutici, che è in primo piano. Al contrario, l'agricoltura è un'attività economica marginale, che rappresenta solo lo 0,7% del PIL e impiega circa l'1,1% della forza lavoro.

Al 2024, la popolazione totale di Malta ammonta a circa 539.607 abitanti. Il Paese vanta un tasso di **occupazione eccezionalmente elevato**, che raggiungerà l'83,0% nel 2024, superando significativamente la media dell'UE-27. Di conseguenza, il tasso di disoccupazione rimane notevolmente basso, registrato al 2,7% nel 2024. Il PIL pro capite è stato stimato a 40.634 EUR (nominali) e a 67.682 USD (a parità di potere d'acquisto) nel 2024, riflettendo una forte produzione economica per individuo.

Nonostante questi forti indicatori macroeconomici, Malta si trova ad affrontare sfide sociali persistenti, in particolare per quanto riguarda la **povertà e l'esclusione sociale**. Il tasso di "Rischio di povertà o esclusione sociale" (AROPE) è stato stimato al 19,7% nel 2024, in lieve calo rispetto al 19,8% del 2023, ma indica ancora una notevole parte della popolazione a rischio. I gruppi vulnerabili sono colpiti in modo sproporzionato; nel 2024 il tasso AROPE per le persone di età pari o superiore a 65





anni si è attestato al 31,7%, mentre per i minori di 18 anni è stato del 25,9%. Le famiglie monoparentali presentano anche un rischio di povertà significativamente elevato. Questi dati sottolineano la necessità di interventi politici costanti per affrontare le disuguaglianze strutturali e garantire un'inclusione sociale globale in tutti i segmenti demografici all'interno della società maltese.

*Tavolo 9 Principali indicatori socioeconomici per Malta*

<b>Popolazione totale (anno dei dati)</b>	539,607 (2024)
<b>Tasso di occupazione</b>	80,4% (fascia d'età 15-64 anni)
<b>Tasso di disoccupazione</b>	2,7% (2024)
<b>PIL pro capite (USD)</b>	40.634

### Economia sociale

Malta ha un ricco patrimonio di **associazioni di volontariato e cooperative**, con iniziative sociali che risalgono a secoli fa. Mentre esiste un'economia sociale "de facto", lo sviluppo formale dell'impresa sociale è nascente. Uno studio ha identificato circa 750 imprese sociali "de facto", tra cui organizzazioni di volontariato (VO), cooperative e club culturali/sportivi, che contribuiscono in modo significativo alla creazione di posti di lavoro e all'inclusività. La formalizzazione attraverso il Social Enterprise Act è essenziale per un supporto e una scalabilità su misura. L'economia sociale di Malta è costituita principalmente da organizzazioni che operano con obiettivi sociali. Le VO sono il gruppo più numeroso (~394), formalizzato dal Voluntary Organizations Act (2007) e sostenuto dal Consiglio di Malta per il Settore Volontario (MCVS). Le cooperative (~57) sono regolate dal Cooperative Societies Act (2001), con la Malta Cooperative Federation (MCF) e Koperattivi Malta che forniscono supporto e lobbying per il riconoscimento. Inoltre, circa 299 club culturali e sportivi funzionano come imprese sociali de facto. La legge sull'impresa sociale (VAS) richiederà alle imprese sociali di adottare forme giuridiche come una società, una società di persone o una cooperativa.

Attualmente, non esiste **un quadro giuridico ufficiale in vigore** solo per le imprese sociali a Malta. La legge sull'impresa sociale (legge n. IX del 2022), pubblicata il 22 febbraio 2022, è una pietra miliare significativa ma non è ancora in vigore, il suo inizio dipende da un avviso della Gazzetta Ufficiale. La legge definisce un'impresa sociale attraverso due percorsi:

- 1) almeno il 60% dei proventi del commercio a fini sociali, o
- 2) almeno il 30% dei lavoratori equivalenti a tempo pieno è disabile o svantaggiato.





I **principali criteri di riconoscimento** includono una missione sociale, il reinvestimento degli utili (distribuzione massima del 25% in tre anni), la forma giuridica (società, società di persone o cooperativa) e l'autonomia dal governo. La legge impone un nuovo regolatore e un nuovo registro per le organizzazioni di imprese sociali. Il ritardo nel suo inizio ostacola l'accesso a vantaggi specifici come il programma Micro Invest.

Il **sostegno** all'economia sociale di Malta proviene da varie fonti. Le reti chiave includono la Federazione cooperativa di Malta (MCF), Koperattivi Malta e l'Associazione degli imprenditori sociali di Malta (SEAM), che si batte attivamente per la legge sull'impresa sociale. Anche organismi governativi come il Consiglio di Malta per il settore volontario (MCVS), l'Ufficio del Commissario per le VO e il Consiglio delle cooperative forniscono supporto. Le fonti di finanziamento includono i programmi dell'UE (ad esempio, ESF+), Malta Microfinance Ltd, APS Bank e l'estensione del programma Micro Invest promessa (subordinata all'entrata in vigore della SEA).

Le imprese sociali a Malta operano in **diversi settori**, combinando obiettivi sociali con approcci imprenditoriali e reinvestendo i profitti per obiettivi sociali, culturali o ambientali. Tra i settori chiave figurano i servizi sociali (sanità, anziani, disabili, assistenza all'infanzia), l'istruzione e la formazione, l'occupazione e l'inserimento lavorativo (un percorso chiave di VAS), la sostenibilità ambientale, la cultura e il commercio equo e solidale, i servizi olistici e il turismo rurale. Queste attività sono in linea con le priorità strategiche nazionali e contribuiscono al benessere della società.

La **sfida principale** è l'assenza di una legge sull'impresa sociale (VAS), che crea un limbo normativo e ostacola la sostenibilità e la scalabilità. Le opportunità includono l'eventuale avvio della SEA, lo sblocco del sostegno finanziario (come il programma Micro Invest), la promozione dell'inclusività, la promozione della collaborazione internazionale (attraverso l'adesione alla rete Euclid di SEAM) e l'introduzione della rendicontazione dell'impatto sociale. Il futuro del settore dipende in modo decisivo dalla tempestiva attuazione dell'AUE.

L'economia sociale di Malta è pronta per la formalizzazione con la legge sull'impresa sociale, ma il suo status di "non ancora in vigore" ne ritarda il potenziale. Per realizzare ciò, la raccomandazione più importante è l'avvio immediato della legge sull' **impresa sociale**, seguita dall'istituzione del suo regolatore e registro, coordinando i meccanismi di supporto, aumentando la consapevolezza, facendo leva sui finanziamenti dell'UE, promuovendo la misurazione dell'impatto sociale e il monitoraggio continuo.

Tavolo 10 Indicatori chiave del settore SE a Malta

<b>Settore delle imprese sociali</b>	750
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	1,3%





Tasso di crescita	Non disponibile
-------------------	-----------------

### Appalti pubblici sociali

Gli appalti sociali di Malta **sono in evoluzione**. La legge sull'impresa sociale (VAS) **definisce le imprese sociali** in base al 60% di reddito derivante da uno scopo sociale o al 30% di lavoratori svantaggiati/disabili. Impone il reinvestimento degli utili (distribuzione massima del 25%) e un nuovo regolatore/registro. La VAS non è ancora in vigore, creando incertezza e ritardando benefici come l'estensione del programma Micro Invest, ma il pieno potenziale si basa sull'attivazione, la consapevolezza e la formazione della SEA. I regolamenti sugli **appalti pubblici di Malta** (S.L. 601.03) consentono "contratti riservati" (regolamenti 161-165) per officine protette e imprese sociali che integrano persone disabili/svantaggiate (min. 30% dipendenti). Nonostante queste disposizioni, la maturità degli appalti pubblici socialmente responsabili è bassa a causa della limitata consapevolezza.

Inoltre, la **legge sulla gestione delle finanze pubbliche** è responsabile della legislazione principale che costituisce il quadro giuridico maltese per gli appalti pubblici, **la legge sulle organizzazioni** di volontariato formalizza e legalizza le organizzazioni di volontariato, che spesso svolgono funzioni di impresa sociale de facto, e **la legge sulle società cooperative** si rivolge alle cooperative, che spesso svolgono anche funzioni di impresa sociale de facto.

Malta **non dispone di orientamenti nazionali specifici per gli appalti pubblici socialmente responsabili**. Il progetto "WeBuySocialEU", finanziato dall'UE, promuove gli appalti pubblici socialmente responsabili. La piattaforma eTenders (ePPS) è obbligatoria per gli appalti pubblici, ma manca di funzionalità esplicite per gli appalti pubblici socialmente responsabili, il che ostacola il monitoraggio e l'attuazione.

**La formazione è frammentata**. L'Università di Malta e MCAST offrono diplomi pertinenti. La formazione professionale è disponibile presso l'Istituto per i servizi pubblici (IPS) e le accademie private. Progetti finanziati dall'UE come WeBuySocialEU e Deal4Good si rivolgono specificamente alla formazione degli appalti pubblici socialmente responsabili. Anche le organizzazioni dell'economia sociale (MCF, MCVS, SEAM) forniscono supporto e advocacy.

**Tra gli organi chiave** figurano il **Ministero dell'Economia, delle Imprese e dei Progetti Strategici** (crescita economica) e il **Ministero per l'Inclusione, le Organizzazioni di Volontariato** (inclusione, terzo settore). Il **Dipartimento dei contratti** (DoC) è l'autorità centrale per gli appalti pubblici. Altri enti rilevanti sono il Registro delle Imprese di Malta (MBR), il Commissario per le Organizzazioni di Volontariato (CVO), il Consiglio delle Cooperative, l'Impresa di Malta e la Servizi Ewropej f'Malta (SEM).

**Le sfide** includono l'avvio ritardato della VAS, la scarsa consapevolezza degli appalti pubblici socialmente responsabili, il supporto frammentato e le funzionalità limitate di appalti elettronici per





i risultati sociali. Le raccomandazioni riguardano l'accelerazione dell'attivazione della VAS, l'elaborazione di orientamenti nazionali per gli appalti pubblici socialmente responsabili, il rafforzamento delle capacità, il miglioramento dei dati sugli appalti elettronici, il rafforzamento del coordinamento interministeriale e la promozione dei contratti riservati.





## 2.6 Romania

### Informazioni sulla Romania

- La sua economia si concentra sui settori dei servizi, dell'industria e dell'agricoltura;
- Affronta le sfide della povertà e dell'esclusione sociale;
- Fornisce certificati alle imprese sociali;
- Non dispone di un toolkit centralizzato o di una piattaforma online dedicata incentrata su SPP;
- Le opportunità di apprendimento e formazione relative alla SPP rimangono poco sviluppate.

### Contesto generale

La Romania, situata nell'**Europa orientale**, è nota per la sua ricca storia, i paesaggi diversificati e il patrimonio culturale. Ha una popolazione di circa 19 milioni di abitanti ed è un membro dell'Unione Europea, che beneficia dell'integrazione economica pur affrontando sfide strutturali. L'economia è trainata da tre **settori principali**: servizi, industria e agricoltura. I servizi dominano, contribuendo per circa il 60,7% del PIL e impiegando quasi la metà della forza lavoro, con una forte crescita nel turismo e nell'IT. L'industria rappresenta il 26,7% del PIL, con il manifatturiero, l'automotive e l'edilizia che svolgono un ruolo chiave. L'agricoltura, anche se meno significativa in termini di PIL, pari al 4,5%, impiega il 18% della forza lavoro, con la Romania che è uno dei principali produttori di cereali dell'UE.

Nonostante i progressi economici, la Romania si trova ad affrontare sfide sociali che minacciano la stabilità a lungo termine. **La povertà** e l'esclusione **sociale** colpiscono il 32% della popolazione, il tasso più alto dell'UE. L'invecchiamento della popolazione e l'emigrazione di manodopera qualificata riducono la disponibilità di forza lavoro, mentre l'evasione fiscale e l'assistenza sanitaria inadeguata mettono ulteriormente a dura prova la resilienza economica. Affrontare questi problemi richiede investimenti strategici in istruzione, infrastrutture e programmi di inclusione sociale per garantire una crescita sostenibile.





Tavolo 11 Principali indicatori socioeconomici per la Romania

<b>Popolazione totale</b>	19.053.815 (2021)
<b>Tasso di occupazione</b>	63% (2024)
<b>Tasso di disoccupazione</b>	5,7% (aprile 2025)
<b>PIL pro capite (USD)</b>	18.404,3 (2023)

### Economia sociale

In Romania, il settore dell'economia sociale è regolato dalla legge n. 219/2015 sull'economia sociale, nonché dalla decisione governativa n. 585/2016, che approva le norme metodologiche per l'applicazione delle disposizioni della legge n. 219/2015. Il termine impresa sociale è **definito dalla legge** come una persona giuridica privata che dimostra, attraverso i suoi documenti costitutivi e organizzativi, di seguire sia la definizione che i principi fondamentali dell'economia sociale stabiliti dalla legge.

Per essere ufficialmente riconosciuta come impresa sociale, un'organizzazione deve ottenere un certificato di **impresa sociale**. Le organizzazioni ammissibili includono associazioni e fondazioni, cooperative di primo grado, federazioni, cooperative di credito, società di mutuo soccorso per dipendenti e pensionati, sindacati di persone giuridiche e altri tipi di persone giuridiche private. Lo status di impresa di inserimento sociale è certificato con la concessione del marchio sociale. Il marchio sociale rappresenta la forma di certificazione delle imprese di inserimento sociale al fine di riconoscere il loro contributo diretto al raggiungimento dell'interesse generale e/o al miglioramento della situazione del gruppo vulnerabile. Il marchio sociale contiene il certificato che attesta lo status di impresa sociale di inserimento, con validità di 3 anni dalla data di emissione, nonché l'elemento specifico di identità visiva, che viene obbligatoriamente applicato ai prodotti realizzati, o alle opere eseguite o ai documenti comprovanti l'erogazione di un servizio.

Queste organizzazioni possono richiedere la certificazione a condizione che i loro documenti costitutivi dimostrino chiaramente che le loro attività sono finalizzate al raggiungimento di un obiettivo sociale, seguono i **principi** dell'economia sociale e soddisfano le seguenti **condizioni**:

- perseguono uno scopo sociale o agiscono nell'interesse generale della collettività;
- reinvestono almeno il 90% dei loro profitti nella loro missione sociale e nelle riserve statutarie;
- accettano di trasferire gli eventuali beni residui, in caso di liquidazione, ad un'altra impresa sociale;





- Promuovono l'equità sul posto di lavoro, con stipendi equi e un rapporto retributivo che non supera 1 a 8 tra i redditi più alti e quelli più bassi.

**Le principali reti** a sostegno delle imprese sociali includono RISE Romania, Social Economy Coalition, FONSS, Ashoka Romania e NESsT, che offrono finanziamenti, formazione e advocacy.

*Tavolo 12 Indicatori chiave del settore SE in Romania*

<b>Numero di imprese sociali</b>	2.947 (2025)
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	1,7%
<b>Tasso di crescita</b>	Nessun dato disponibile

### Appalti pubblici sociali

La Romania **non dispone di un kit di strumenti centralizzato o di una piattaforma online dedicata** esclusivamente agli appalti pubblici sociali. Tuttavia, diversi quadri normativi e iniziative ne supportano l'attuazione. La **Strategia nazionale per gli appalti pubblici** (2015-2020) ha evidenziato lacune nell'integrazione degli obiettivi sociali, mentre la legge n. 448/2006 e la legge n. 98/2016 consentono contratti riservati alle unità protette e alle imprese che sostengono l'occupazione delle persone con disabilità. Nonostante queste disposizioni giuridiche, la loro applicazione rimane limitata e l'impegno con gli attori dell'economia sociale nei processi di appalto è incoerente.

Nel 2024, **il Gruppo ADV Romania**, la **Rete rumena dell'economia sociale** (RISE) e l'Associazione per la **finanza sociale** hanno avviato una modifica legislativa che richiede alle autorità pubbliche che gestiscono budget per gli appalti superiori a 3 milioni di euro di destinare lo 0,5% ai contratti con **le imprese** sociali per l'integrazione lavorativa (SAGGI). Sebbene le leggi vigenti consentano tali contratti, le autorità pubbliche raramente li attuano a causa della mancanza di obblighi e della limitata consapevolezza. L'emendamento è passato al Senato ed è in fase di revisione alla Camera dei Deputati. Inoltre, le discussioni con il governo rumeno e l'ANAP mirano a introdurre una percentuale obbligatoria per gli appalti diretti da parte delle WISE al fine di migliorare l'accessibilità.

**Le opportunità di formazione** relative alla SPP rimangono poco sviluppate. Organizzazioni come IES (Institute of Social Economy) e RISE Romania offrono workshop e dialoghi politici, ma i programmi di apprendimento strutturati che affrontano specificamente gli appalti sociali, come le gare d'appalto, i prezzi e la conformità, non sono ampiamente disponibili. La portata limitata e la complessità procedurale scoraggiano ulteriormente la partecipazione, sottolineando la necessità di semplificare i meccanismi di appalto e gli sforzi di sviluppo delle capacità.

Diverse **istituzioni supervisionano la politica SPP** in Romania:





- Agenzia nazionale per gli appalti pubblici (ANAP): disciplina le procedure di appalto e fornisce orientamenti tecnici.
- Ministero del Lavoro e della Protezione Sociale: Gestisce i programmi di unità protette ai sensi della Legge 448/2006.
- Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile (Ufficio del Primo Ministro): Coordina le strategie di approvvigionamento all'interno di quadri più ampi di politica sociale.
- Organizzazioni dell'Economia Sociale (RISE Romania, Ashoka, NESsT): promuovono la riforma legislativa, le iniziative di formazione e lo sviluppo delle politiche.
- Autorità pubbliche locali: pur essendo responsabili degli appalti, spesso mancano di conoscenze specialistiche o di politiche strutturate a sostegno degli attori dell'economia sociale.

Per sviluppare ulteriormente SPP, ADV Romania e i suoi partner hanno organizzato un **webinar** nel dicembre 2024, riunendo rappresentanti delle autorità pubbliche e delle imprese sociali per discutere i meccanismi di appalto e i contratti riservati per le WISE. A seguito del suo successo, l'ANAP ha accettato di espandere gli sforzi di formazione nel 2025, sostenendo una più ampia adozione di pratiche di approvvigionamento sociale.

## 2.7 Bulgaria

### Informazioni sulla Bulgaria

- Il 66% della sua economia è orientata ai servizi;
- Affronta le sfide dell'invecchiamento della popolazione;
- Ha una legge che definisce giuridicamente un'impresa sociale;
- Il suo quadro giuridico per l'economia sociale sostiene l'SPP, ma manca di mandati forti;
- Le iniziative di sviluppo delle capacità in materia di SPP esistono, ma sono ancora in fase di sviluppo;
- Ospita un numero ridotto di 170 SE.





### Contesto generale

L'economia bulgara è prevalentemente **orientata ai servizi**, con il settore dei servizi che rappresenta circa il 66% del PIL. Segue l'industria con circa il 26% e l'agricoltura con il 6,8%. Il Paese ha registrato una crescita economica costante, con un aumento del PIL pro capite del 9,6% nel 2024. Tuttavia, la Bulgaria deve affrontare sfide sociali significative, tra cui l'invecchiamento della popolazione, con il 24% di età pari o superiore a 65 anni, e un elevato indice di dipendenza dell'età del 61,3%. Queste tendenze demografiche contribuiscono alla carenza di manodopera e all'aumento delle esigenze di sostegno sociale.

*Tavolo 13 Principali indicatori socioeconomici per la Bulgaria*

<b>Popolazione totale</b>	6.437.360
<b>Tasso di occupazione</b>	70,2%
<b>Tasso di disoccupazione</b>	4,18%
<b>PIL pro capite (USD)</b>	17.409

### Economia sociale

L'economia sociale bulgara è un **settore in via di sviluppo**, che comprende principalmente cooperative, associazioni, fondazioni e altre entità che danno priorità all'impatto sociale. Il supporto chiave proviene da organizzazioni come la Bulgarian Social Enterprise Network (BULSEN) e da una rete in crescita di sei centri di interesse regionali che forniscono assistenza e formazione.

Il settore è sostenuto dalla **legge sulle imprese sociali e solidali del 2018**, che definisce giuridicamente un'impresa sociale. I criteri per il riconoscimento in genere includono: una missione sociale primaria a beneficio della comunità, un valore aggiunto sociale misurabile, una governance democratica e il reinvestimento della maggior parte dei profitti nell'obiettivo sociale. Esiste un sistema di registrazione ufficiale per le imprese sociali presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Le imprese sociali operano prevalentemente in settori quali i servizi sociali e l'occupazione di gruppi vulnerabili, nonché in attività manifatturiere e ambientali.





Tavolo 14 Indicatori chiave del settore SE in Bulgaria

<b>Numero di imprese sociali</b>	170
<b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b>	0,7%
<b>Tasso di crescita</b>	Non disponibile

### Appalti pubblici sociali

La Bulgaria sostiene gli appalti pubblici socialmente responsabili attraverso documenti strategici, strumenti e piattaforme come piani strategici e orientamenti, tra cui il sistema di **appalti pubblici** (AOP) che offre orientamenti sull'integrazione di criteri verdi e sociali e dispone di una piattaforma digitale centralizzata che illustra le procedure di appalto pubblico. Inoltre, alcuni strumenti sono disponibili anche nelle linee guida ROMACT e nella Guida agli appalti circolari Interreg.

Il **quadro giuridico** per l'economia sociale in Bulgaria mostra che le leggi bulgare sostengono l'SPP ma mancano di forti mandati per l'innovazione. Nella legge sugli appalti pubblici, l'articolo 12 consente "contratti riservati" per le imprese sociali con almeno il 30% di personale svantaggiato, mentre consente anche clausole sociali e verdi. Inoltre, la legge sulle imprese sociali (2018) incoraggia l'impegno del settore pubblico con le imprese sociali registrate. La Strategia nazionale promuove gli acquisti presso imprese specializzate (ad esempio, cooperative per persone con disabilità).

Per quanto riguarda **le opportunità di apprendimento** offerte in Bulgaria, gli sforzi di sviluppo delle capacità esistono, ma sono ancora in via di sviluppo. Ad esempio, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e la Legge sugli appalti pubblici (AOP) offrono corsi di formazione in materia di appalti per colmare le lacune. Sono disponibili anche alcuni workshop e forum, forniti da ONG, AOP e progetti finanziati dall'UE come Interreg e CO-RESP. In questo contesto, il sostegno dell'UE è molto importante, in quanto i fondi Interreg e i fondi di coesione spesso includono lo sviluppo delle capacità degli SPP.

Infine, in Bulgaria gli **organismi chiave** che sostengono SPP sono:

- Il ministero delle Finanze, che guida la politica e la legislazione in materia di appalti.
- L'Agenzia per gli appalti pubblici (AOP), che offre linee guida, formazione e gestione delle piattaforme.
- Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLSP) che è responsabile della gestione del registro delle imprese sociali e della politica SPP.





- Il Ministero dell'Ambiente e l'Agenzia per l'Efficienza Energetica, che contribuiscono entrambi allo sviluppo di criteri verdi/sociali.





## 2.8 Cipro

### Informazioni su Cipro

- Oltre l'80% della sua economia è basata sui servizi;
- Affronta le sfide dell'invecchiamento della popolazione;
- Non ha definito l'economia sociale e solidale in alcun testo legale o ufficiale;
- Ha un registro dei SE;
- Non ha una legge o linee guida specifiche che definiscano l'attuazione della SPP;
- Non offre programmi di formazione SPP.

### Contesto generale

Cipro è una nazione **insulare mediterranea** situata al crocevia tra Europa, Asia e Africa, nota per il suo ricco patrimonio culturale, la posizione strategica e lo status geopolitico diviso. L'economia di Cipro è principalmente basata sui servizi, con i servizi che rappresentano oltre l'80% del PIL e dell'occupazione, trainati in gran parte dal turismo (~4 milioni di arrivi turistici nel 2024, un anno da record), dai servizi finanziari e dalle spedizioni. L'industria, comprese quelle manifatturiere e le costruzioni, contribuisce per circa il 10%, mentre l'agricoltura svolge un ruolo minore, impiegando solo una piccola parte della popolazione e contribuendo per meno del 2% al PIL. Nonostante la resilienza economica e la crescita degli ultimi anni, Cipro continua ad affrontare diverse sfide sociali. **La disoccupazione**, anche se in calo, rimane una preoccupazione per i giovani e per alcuni gruppi vulnerabili. Il paese è anche alle prese con l'aumento del costo della vita, la disuguaglianza di reddito e l'esclusione sociale, in particolare tra i migranti e le famiglie a basso reddito. Inoltre, **l'invecchiamento della popolazione** esercita pressioni a lungo termine sui sistemi sanitari e pensionistici.

Tavolo 15 Principali indicatori socioeconomici per Cipro

<b>Popolazione totale</b>	966.400 (2023)
<b>Tasso di occupazione</b>	65-79 % nel 2025
<b>Tasso di disoccupazione</b>	~5,1 % nel 2025
<b>PIL pro capite (USD)</b>	~41.100





## Economia sociale

L'economia sociale e solidale non è definita in alcun testo legale o ufficiale a Cipro. Cipro ha emanato la legge sulle imprese sociali solo nel 2020, che è stata modificata nel dicembre 2023 quando è stato adottato il regolamento per la creazione del **registro delle imprese sociali**. Il Registro è gestito dal Registro delle Società Cooperative e delle Imprese Sociali, nell'ambito del Servizio delle Società Cooperative, che è un'Agenzia nazionale governativa. Da dicembre 2023, il registro ufficiale è ancora nella sua fase iniziale.

Il paese **definisce l'impresa sociale** come segue:

1. SE generiche – perseguono obiettivi sociali, culturali o ambientali.
2. SE per l'inclusione sociale – mirano a integrare i gruppi vulnerabili (ad esempio, le persone con disabilità).

Ai sensi della legge sulle imprese sociali, un'impresa sociale è un'impresa iscritta nel registro delle imprese sociali come impresa sociale di interesse generale o come **impresa di integrazione sociale**. Le imprese sociali registrate devono fornire beni o servizi con almeno il settanta per cento (70%) dei loro ricavi provenienti da attività commerciali, applicare procedure predeterminate in materia di distribuzione degli utili, essere gestite in modo professionale, responsabile e trasparente, con la partecipazione di membri, dipendenti e/o clienti, e attuare politiche e pratiche di remunerazione per limitare il divario salariale. Le imprese sociali di interesse generale perseguono la loro missione sociale attraverso la promozione di azioni sociali, culturali e/o ambientali e reinvestono almeno l'ottanta per cento (80%) del loro surplus nel loro scopo sociale. Le imprese di integrazione sociale perseguono i loro obiettivi sociali attraverso l'integrazione nella loro forza lavoro di persone con disabilità e di individui appartenenti a gruppi vulnerabili e reinvestono almeno il quaranta per cento (40%) del loro surplus nel loro scopo sociale.

Fino ad ora, l'economia sociale a Cipro abbraccia varie forme giuridiche, tra cui **le cooperative** (di lunga data, regolate dalla legge sulle società cooperative), **le associazioni e le fondazioni** (forme comuni per le ONG e i gruppi comunitari), **le società private a responsabilità limitata** per azioni o garanzie e le società di persone, che operano come imprese sociali ai sensi della legge sulle imprese sociali del 2020. Nel 2020 a Cipro c'erano 581 entità ESS, oltre il 50% delle quali erano associazioni, mentre 3529 persone erano impiegate in tutte le ESS.





Il principale punto focale è il **Servizio delle Società Cooperative (CSS)**, che è l'autorità nazionale pubblica competente per le società cooperative, le imprese sociali, nonché per la promozione della responsabilità sociale delle imprese (CSR) a Cipro.

Inoltre, sono coinvolti:

- Ministero del Lavoro, della Previdenza e della Previdenza Sociale
- Ministero del Commercio e dell'Industria
- Ministero delle Finanze
- Autorità nazionale per l'innovazione
- Cyprus Network for Social Entrepreneurship: principale comunità di SE
- Centro per l'Innovazione Sociale

Le imprese sociali e le organizzazioni dell'economia sociale lavorano attraverso l'inclusione sociale (occupazione di gruppi disabili/vulnerabili), progetti ambientali ed economia circolare, servizi culturali e comunitari e coinvolgimento dei giovani e innovazione guidata dalla tecnologia (ad esempio le iniziative del Future Worlds Center).

Infine, **l'iscrizione** di una SE nel Registro delle Imprese Sociali richiede la presentazione entro 20 giorni lavorativi, con una decisione entro 30 giorni.

*Tavolo 16 Indicatori chiave del settore SE a Cipro*

<p><b>Numero di imprese sociali</b></p>	<p>Cipro ha adottato la legge sulle imprese sociali (legge 207[I]/2020), ma il registro è ancora in fase iniziale. A partire dal 2023, solo poche entità si sono formalmente registrate e non sono ancora disponibili dati completi.</p>
<p><b>Contributo del settore dell'economia sociale all'occupazione</b></p>	<p>I dati dell'OCSE indicano che circa 581 entità di economia sociale e solidale (ESS), tra cooperative, associazioni e fondazioni, hanno creato circa 3.529 posti di lavoro a partire dal 2020; si stima che generi fino al 10% del PIL di</p>





	Cipro, sulla base del fatturato delle organizzazioni partecipanti.
<b>Tasso di crescita</b>	Non ci sono dati ufficiali

### Appalti pubblici sociali

Non esiste **una legge o linee guida specifiche** che definiscano l'attuazione degli appalti pubblici socialmente responsabili (SPP) a Cipro. La legge nazionale cipriota sugli appalti pubblici e questioni correlate (73(I)2016) è la legislazione di base che disciplina le gare d'appalto e gli appalti pubblici. La legge N.73(I)/2016 è allineata alla direttiva UE 2014/24/UE, consentendo l'integrazione di criteri sociali nelle gare d'appalto.

Per quanto riguarda l'inclusione di **clausole sociali negli appalti pubblici**, la legge 73(I)/2016 consente alle stazioni appaltanti (AC) di incorporare clausole (requisiti) nelle procedure di appalto pubblico che contribuiscono al raggiungimento di obiettivi sociali, come la promozione dell'inclusione sociale e/o del mercato del lavoro dei gruppi vulnerabili, la lotta alla discriminazione o la promozione della parità di genere.

Per raggiungere quanto sopra, le clausole sociali devono:

- Essere pertinenti rispetto all'oggetto del contratto
- Essere coerenti con la fase in cui vengono inserite (aggiudicazione o esecuzione)
- Rispettare i principi fondamentali (parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità)

Tali clausole possono essere applicate a tutti i contratti, indipendentemente dalla loro natura o dal loro valore, in qualsiasi fase del processo di appalto (aggiudicazione o esecuzione). Ciò garantisce che gli investimenti pubblici producano un valore sociale aggiuntivo. Tuttavia, si sottolinea che l'integrazione di clausole sociali deve **applicarsi allo stesso modo a tutti gli operatori economici**. Le clausole sociali non devono introdurre discriminazioni dirette o indirette nei confronti di alcun operatore.

In particolare, **l'articolo 7 della legge 73(I)/2016** consente l'aggiudicazione di appalti pubblici a "Enti che integrano persone con disabilità o appartenenti ad altri gruppi svantaggiati, quando  $\geq$  il 30% della forza lavoro proviene da tali gruppi, a seguito di una decisione del Consiglio dei ministri". Ciò significa che la legge prevede la possibilità di aggiudicare contratti a organizzazioni il cui scopo principale è l'integrazione sociale e professionale di persone con disabilità o persone svantaggiate o di aggiudicare l'attuazione di contratti da parte di programmi o organizzazioni di lavoro protetti, nel caso in cui più del 30% dei lavoratori siano persone con disabilità o appartenenti a gruppi socialmente esclusi, dopo la decisione esecutiva del Consiglio dei Ministri.





**L'articolo 39, paragrafo 1, lettera b) - Specifiche tecniche** definisce che le autorità competenti sono obbligate, per gli appalti destinati all'uso da parte di persone fisiche, a elaborare specifiche tecniche che tengano conto dei criteri di accessibilità per le persone con disabilità o di un approccio di progettazione per tutti: "Per tutti gli appalti destinati all'uso da parte di persone fisiche, sia per il pubblico in generale che per il personale dell'autorità competente, le specifiche tecniche devono tenere conto di criteri di accessibilità o di progettazione universale. Se la legislazione dell'UE ha stabilito standard di accessibilità obbligatori, questi devono essere esplicitamente citati nelle specifiche tecniche".

**L'articolo 40, paragrafo 1 - Etichette** definisce che le autorità competenti possono (ma non sono obbligate a) richiedere un'etichetta specifica come prova della conformità a caratteristiche ambientali, sociali o di altro tipo nei contratti di lavori, beni o servizi.

**L'articolo 57, paragrafo 2 – Motivi di esclusione** definisce che le autorità competenti sono tenute ad escludere gli operatori economici che non hanno adempiuto agli obblighi in materia di imposte o contributi previdenziali, come stabilito da una decisione giudiziaria o amministrativa definitiva.

**L'articolo 58, paragrafo 1 - Criteri di selezione** prevede che le autorità competenti possano definire criteri di selezione basati su:

- Idoneità a esercitare l'attività professionale
- Solidità economico-finanziaria
- Capacità tecniche e professionali

**L'articolo 67, paragrafo 2 - Criteri di aggiudicazione** prevede che le autorità competenti possano definire aspetti sociali come criteri di aggiudicazione: l'"offerta economicamente più vantaggiosa", secondo l'autorità competente, può essere determinata dal prezzo o dal costo, compresi i costi del ciclo di vita, o dal miglior rapporto qualità-prezzo, che può includere vari aspetti qualitativi, ambientali e sociali. Questi possono includere la qualità, compreso il valore tecnico, la progettazione per tutti gli utenti, l'accessibilità, gli aspetti ambientali/sociali/innovativi e le qualifiche e l'esperienza del personale che esegue l'appalto, se la qualità del personale influisce in modo significativo sull'esecuzione dell'appalto.

**L'articolo 70 – Clausole di esecuzione del contratto** prevede che le CA possano imporre condizioni specifiche per l'esecuzione del contratto, purché queste siano collegate all'oggetto del contratto e siano indicate nel bando di gara o nella documentazione. Tali condizioni possono includere aspetti economici, ambientali, sociali, legati all'innovazione o all'occupazione.

**Gli articoli da 74 a 77 - Regime speciale di aggiudicazione per i servizi sociali e altri servizi specifici** stabiliscono che alcuni servizi, in particolare i servizi sociali, sanitari ed educativi, presentano caratteristiche specifiche e, di conseguenza, gli Stati membri richiedono una notevole discrezionalità nel definire il processo di selezione dei fornitori.





Tale **regime speciale** garantisce la possibilità di applicare criteri qualitativi di selezione e di aggiudicazione, la semplificazione e la flessibilità delle procedure e la possibilità per le stazioni appaltanti di riservare esclusivamente la partecipazione alle procedure di appalto per tali appalti a soggetti dell'economia sociale il cui scopo è fornire i servizi coperti dal regime speciale di aggiudicazione.

**Articolo 76, paragrafo 2 - Principi di aggiudicazione degli appalti:** "Le stazioni appaltanti possono tenere conto della necessità di garantire la qualità, la continuità, l'accessibilità, l'economicità, la disponibilità e la completezza dei servizi, le esigenze specifiche delle diverse categorie di utenti, compresi i gruppi svantaggiati e vulnerabili, il coinvolgimento degli utenti, la responsabilizzazione e l'innovazione".

#### **Articolo 77 - Appalti riservati per taluni servizi**

In base a una decisione del Consiglio dei ministri, le Stazioni Appaltanti possono affidare appalti pubblici a determinati organismi, mediante bando di gara di cui al presente articolo, esclusivamente per le prestazioni sanitarie, sociali e culturali di cui all'articolo 74, che sono oggetto di specifici codici CPV. L'organizzazione cui si fa riferimento deve soddisfare cumulativamente alcune condizioni, quali il perseguimento di una missione di servizio pubblico relativa alla fornitura dei servizi, il reinvestimento degli utili, essere basata sull'azionariato dei dipendenti o su principi di partecipazione e non deve essere stata aggiudicataria di un appalto da parte della stessa amministrazione aggiudicatrice per i servizi specifici di cui al presente articolo nei tre anni precedenti. La durata massima di un appalto aggiudicato a tali organizzazioni non può superare i tre anni.

Infine, non esistono **programmi SPP specializzati per** la formazione e l'istruzione con sede a Cipro, mentre i principali enti o istituzioni governative responsabili della SPP sono:

- La direzione per gli appalti pubblici del Tesoro della Repubblica di Cipro: vigila sulla conformità alla legge 73/2016 e registra le best practices, compresi i criteri sociali
- Consiglio dei ministri: approva l'esecutivo per l'esenzione dal contratto di lavoro sociale ( $\geq 30$  % della forza lavoro vulnerabile)
- Ministeri del Lavoro e della Previdenza Sociale e del Commercio e dell'Industria: probabilmente coordineranno i quadri SPP e il sostegno finanziario





### 3. Selezione dei casi utente e analisi documentale

---

Questo capitolo fornisce una panoramica completa del processo di **raccolta e analisi dei dati** condotto nell'ambito del Work Package 2 (WP2), volto ad acquisire conoscenze approfondite sulle pratiche di appalti pubblici sociali nei paesi partner. Inizia con un resoconto dettagliato della metodologia utilizzata per la raccolta e l'elaborazione dei dati. Il capitolo presenta inoltre i risultati dell'analisi dei dati, compresi i risultati specifici per paese e un'analisi comparativa in tutte le regioni partecipanti. Si conclude con l'identificazione dei punti chiave di blocco che ostacolano un'attuazione efficace, seguita da una serie di azioni proposte per ogni barriera identificata.

#### 3.1 Raccolta dei dati

L'obiettivo specifico del WP2 è quello di **indagare sui gap di sviluppo** affrontate sia dai fornitori (imprese sociali) che dagli acquirenti (autorità appaltanti) nell'area degli appalti pubblici sociali (SPP). A tal fine, è stato necessario raccogliere dati mirati da SE e CA in ciascun paese partner. L'obiettivo era quello di valutare la loro familiarità con la SPP e valutare il loro livello di prontezza a impegnarsi in tali pratiche. La raccolta dei dati si è concentrata sulla raccolta di informazioni relative alla capacità tecnica, ai quadri normativi, agli ostacoli e alle opportunità percepite, nonché sulla conoscenza generale e sulla comprensione dell'SPP. La presente sezione illustra la metodologia e descrive le procedure di trattamento dei dati utilizzate.

##### 3.1.1 Metodologia

La raccolta dei dati si è basata su un questionario strutturato, **sviluppato** dal team di UniWA. L'obiettivo era quello di raccogliere informazioni significative dai partecipanti sul tema degli appalti pubblici, con un focus specifico sugli appalti pubblici sociali (SPP). La progettazione del questionario ha dato priorità alla chiarezza, alla brevità e alla pertinenza per garantire alti tassi di partecipazione ed evitare di sovraccaricare gli intervistati con domande lunghe o complesse.

Ogni questionario ha richiesto circa 15 minuti per essere compilato ed è stato **diffuso online** tramite Google Forms. In alcuni casi, il questionario è stato somministrato attraverso interviste dal vivo, durante le quali i partner hanno presentato le domande direttamente ai rappresentanti delle Imprese Sociali (SE) o delle Stazioni Appaltanti (CA).

Il questionario SE consisteva in 26 domande presentate in un'unica sezione continua. È stato strutturato in modo da affrontare **tre aree tematiche fondamentali**:





### 1. Quadro politico e processi di approvvigionamento

La presente sezione ha esaminato la conoscenza e la familiarità delle SE con il tema degli appalti pubblici e degli SPP, comprese le procedure nazionali, le politiche pertinenti, i piani e le strategie esistenti e l'uso di clausole o criteri sociali da parte degli organismi pubblici (il governo o qualsiasi organismo competente).

### 2. Esperienza in materia di appalti pubblici e SPP

La presente sezione ha esaminato l'esperienza maturata dalle SE nella partecipazione a gare d'appalto pubbliche, compresi i settori di interesse, le principali sfide affrontate, gli insegnamenti tratti, i problemi affrontati e i vantaggi o gli svantaggi percepiti durante la procedura. Ha inoltre indagato sui principali mezzi utilizzati dalle SE per individuare le opportunità di gara d'appalto e quali tipi di regimi di sostegno e iniziative per il funzionamento delle SE (ad esempio, politiche, finanziamenti, consulenza, incentivi) sono disponibili e cosa offrono alle SE.

### 3. Barriere e opportunità

Questa parte finale mirava a comprendere e identificare i punti di blocco che le SE incontrano nella partecipazione ai processi di appalto pubblico e SPP e a raccogliere suggerimenti su come affrontare questi ostacoli.

Per quanto riguarda il questionario per le autorità competenti, esso comprendeva 24 domande, anch'esse presentate in un'unica unità, che coprivano le seguenti aree:

#### 1. Quadro politico

Le domande di questa sezione miravano a mappare il panorama delle agenzie o istituzioni governative chiave esistenti responsabili della politica di SPP e dell'Economia Sociale e dei piani o delle strategie nazionali/regionali/locali esistenti per la SPP e l'Economia Sociale.

#### 2. Processi di Appalti Pubblici, attuazione degli SPP e criteri/clausole

Questa sezione si è concentrata sugli aspetti tecnici e procedurali degli appalti, quali le procedure di aggiudicazione, l'uso di sistemi elettronici, i meccanismi di monitoraggio e l'integrazione del principio "non arrecare un danno significativo". Ha inoltre valutato se il coinvolgimento delle parti interessate o la consultazione degli utenti finali facciano parte del processo e quali tipi di clausole o criteri SPP siano applicati.





### 3. Barriere e opportunità

Infine, questa sezione mirava a identificare le principali sfide nell'attuazione del SPP dal punto di vista delle stazioni appaltanti insieme alle possibili soluzioni, esplorando al contempo le iniziative disponibili di formazione e sviluppo delle capacità.

Il primo passo è stata la **selezione dei casi utente** da intervistare, i gruppi target, le imprese sociali (SE) e le autorità appaltanti (CA), sono stati identificati utilizzando le ampie reti di partner del progetto ma anche i cataloghi online disponibili delle imprese sociali.

#### 3.1.2 Elaborazione dati

Per raccogliere, elaborare e analizzare le risposte al questionario sono stati seguiti i seguenti passaggi:

- Distribuzione del questionario: i questionari sono stati compilati da **imprese sociali (SE) e autorità appaltanti (CA)** selezionate nel paese di ciascun partner del progetto.
- Esportazione dei dati: tutte le risposte sono state raccolte tramite Google Forms ed **esportate** in formato CSV.
- Traduzione: ogni partner **ha tradotto** le risposte in inglese per garantire coerenza e comparabilità tra i paesi.
- Invio dei dati: le risposte tradotte sono state inviate al partner principale del Work Package 2 (WP2), l'Università dell'Attica occidentale (UniWA).
- Consolidamento dei dati: UniWA ha raccolto tutte le risposte dei paesi partner in un unico **file Excel unificato** per l'elaborazione.
- Pulizia dei dati: il set di dati è stato **esaminato** per identificare e correggere incongruenze, risposte incomplete e problemi di formattazione per garantire la qualità dei dati prima dell'analisi.
- Analisi dei dati: le risposte sono state analizzate sia quantitativamente che qualitativamente. **L'analisi quantitativa** ha comportato la creazione di rappresentazioni visive come grafici a torta e grafici a barre per identificare tendenze e distribuzioni. **L'analisi qualitativa** ha comportato la revisione e la sintesi di risposte aperte per estrarre intuizioni chiave e risultati tematici.





## 3.2 Analisi dei dati

### 3.2.1 Metodologia

La metodologia utilizzata per analizzare i dati raccolti in questo studio è stata progettata per catturare sia l'ampiezza che la profondità delle intuizioni fornite dagli intervistati, garantendo una comprensione olistica dell'attuale panorama degli appalti pubblici sociali in più paesi. È stato utilizzato un approccio misto, che combina **tecniche di analisi quantitativa e qualitativa**.

I dati quantitativi, derivati principalmente da domande di indagine a risposta chiusa, sono stati elaborati utilizzando metodi statistici per identificare modelli, frequenze e distribuzioni. Ciò includeva il calcolo di medie, percentuali e classifiche per valutare la familiarità con i quadri di appalto, i livelli di partecipazione alle procedure di appalto pubblico e sociale e gli ostacoli o i fattori abilitanti percepiti. I risultati sono stati poi visualizzati attraverso **grafici a barre e tabelle**, rendendo le tendenze e le differenze più accessibili e facili da interpretare. Questi strumenti visivi hanno fornito un'istantanea chiara della posizione di SE e CA in termini di consapevolezza, capacità e coinvolgimento con SPP.

Parallelamente, è stata condotta un'analisi qualitativa sulle risposte aperte raccolte dalle interviste. Ciò ha comportato una **revisione, categorizzazione e sintesi** delle risposte per estrarre messaggi chiave, sfide ricorrenti e approfondimenti specifici del contesto. Temi come l'incertezza giuridica, la mancanza di assistenza tecnica, le lacune di comunicazione e la cultura istituzionale sono emersi come centrali per comprendere gli ostacoli operativi e strategici alla SPP. Questo livello narrativo di analisi ha contribuito ad approfondire la comprensione del motivo per cui esistono determinate tendenze e di come gli intervistati percepiscono i propri ruoli e limiti all'interno dell'ecosistema del procurement.

L'analisi è stata condotta in un primo momento **paese per paese**, consentendo un esame sfumato dei contesti nazionali. Le risposte di ciascun paese da parte di SE e CA sono state esaminate separatamente, evidenziando pratiche localizzate, condizioni legali o amministrative specifiche e sfide contestuali.

Una volta stabiliti i risultati specifici per paese, **è stata effettuata un'analisi comparativa tra paesi**. Questa fase della metodologia è stata cruciale per identificare modelli comuni, contrastare gli approcci nazionali e riconoscere gli ostacoli condivisi o le pratiche di successo. Ha permesso la formulazione di approfondimenti più generalizzati e raccomandazioni politiche pertinenti in diversi contesti, rispettando al contempo le specificità nazionali.

Questo approccio metodologico strutturato, che combina **analisi statistica, interpretazione tematica e riflessione comparativa**, garantisce che i risultati non siano solo basati sui dati, ma anche basati sulle esperienze vissute e sulle prospettive degli attori chiave nel panorama SPP.





### 3.2.2 Risultati del questionario per paese

La sezione seguente presenta i risultati raccolti da ciascun paese sulla base delle interviste con le imprese sociali (SE) e le autorità appaltanti (CA). Per ogni paese, vengono delineate le principali intuizioni delle risposte di SE e CA, supportate da tabelle e grafici per illustrare i risultati in modo più chiaro.

#### Germania

#### Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

*Tavolo 17 Risultati del questionario per la Germania*

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	71
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	2,2/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	2,7/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	50%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	50%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	100%

Come illustrato nella tabella precedente, le SE intervistate avevano una media di 71 dipendenti, il che indica una dimensione organizzativa moderata. Tuttavia, la loro familiarità complessiva con gli appalti pubblici rimane relativamente bassa, con un punteggio di appena 2,2 su 5. La familiarità con gli appalti pubblici socialmente responsabili (SPP) era leggermente superiore, con un punteggio medio di 2,7, suggerendo solo un livello moderato di consapevolezza. Ciononostante, la metà delle SE ha riferito di aver partecipato a procedure di SPP. È importante sottolineare che tutti gli intervistati





hanno notato di aver incontrato difficoltà durante il processo di gara, evidenziando ostacoli persistenti a una partecipazione efficace.

#### Conoscenze in materia di appalti pubblici e sociali

Sulla base delle risposte ai questionari raccolti in Germania, è evidente che il livello generale di **conoscenza** tra le imprese sociali (SE) in materia di appalti pubblici e appalti pubblici sociali (SPP) rimane **limitato e distribuito in modo non uniforme**. Solo due SE consideravano la loro comprensione buona o molto buona.

Questa lacuna di conoscenza deriva da diversi fattori sottostanti. Molte SE sono strutturate in modo da non richiedere o dare priorità all'impegno con i sistemi di appalto pubblico. Il processo di richiesta e gestione dei contratti pubblici è spesso visto come burocratico, dispendioso in termini di tempo e risorse, barriere che scoraggiano soprattutto le organizzazioni piccole o con risorse limitate. Inoltre, la mancanza di fiducia nelle istituzioni pubbliche e la complessità dei quadri giuridici contribuiscono ulteriormente all'interesse limitato o alla capacità di impegnarsi con i meccanismi SPP. Alla domanda specifica sulla loro conoscenza delle strategie e dei piani d'azione nazionali o regionali relativi all'economia sociale e alla SPP, la maggior parte delle SE si è detta inconsapevole o incerta.

#### Esperienza in materia di appalti pubblici e sociali

L'esperienza complessiva nel settore degli appalti pubblici e sociali è caratterizzata da un mix di impegno cauto, **frequenza limitata** e coinvolgimento specifico del settore. La metà dei SE intervistati aveva partecipato ad appalti pubblici o sociali, ma la frequenza di partecipazione rimane da bassa a moderata, in genere da una a cinque gare d'appalto all'anno. Quattro SE non hanno fornito risposte a queste domande, il che potrebbe indicare una mancata partecipazione o una mancanza di esperienza pertinente.

Sebbene **i sistemi elettronici di gara** fossero ampiamente utilizzati, erano spesso percepiti come eccessivamente complessi e incoerenti, il che creava una barriera per le SE meno esperte o più piccole. Le esperienze positive sono state generalmente legate al sostegno esterno delle autorità pubbliche o delle organizzazioni partner, mentre le esperienze negative hanno riguardato il linguaggio burocratico, criteri di selezione poco chiari o irrilevanti, una forte concorrenza sul mercato e un senso di svantaggio dovuto alle pressioni dei concorrenti più grandi.

Le SE **hanno avuto accesso alle** gare d'appalto attraverso vari mezzi: piattaforme per gli appalti pubblici, comunicazioni dirette da parte delle stazioni appaltanti, avvisi via e-mail, ricerche su siti web filtrate per parole chiave e newsletter da reti o organizzazioni iscritte.

**Le motivazioni** per partecipare alle gare d'appalto variavano da un'organizzazione all'altra, ma generalmente erano incentrate sulla crescita strategica e sull'impatto sociale. Le SE hanno riferito di impegnarsi in processi di approvvigionamento per accedere a nuovi mercati, lanciare o promuovere prodotti e servizi, aumentare la visibilità organizzativa, generare finanziamenti per le operazioni e lo sviluppo e contribuire a missioni sociali come la creazione di posti di lavoro per i gruppi emarginati.





Nelle risposte sono state affrontate anche le esigenze e i meccanismi di sostegno. Le SE hanno sottolineato l'importanza dei programmi di **formazione** e di **finanziamento** per migliorare la loro capacità di partecipare alle gare d'appalto. I servizi e le reti di consulenza sono stati citati come utili.

### Barriere e opportunità

Il **problema più comunemente segnalato** nella partecipazione a SPP è la difficoltà a trovare gare d'appalto interessanti, citata da oltre il 60% degli intervistati. Seguono i costi di compilazione di una gara d'appalto, la limitata capacità organizzativa e i tempi stretti per la preparazione delle offerte, entrambi citati da quasi il 40% delle SE. Tra gli altri ostacoli figurano l'utilizzo di piattaforme per gli appalti pubblici, il rispetto dei requisiti di garanzia finanziaria e la mancanza di accesso all'orientamento o alla comunicazione con le autorità pubbliche. Meno frequentemente menzionate, ma comunque degne di nota, sono preoccupazioni come argomenti rilevanti per le donne che vengono trascurati, la complessità burocratica e l'influenza del lobbismo. Per superare questi punti di blocco, la partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto è stata la soluzione più consigliata.

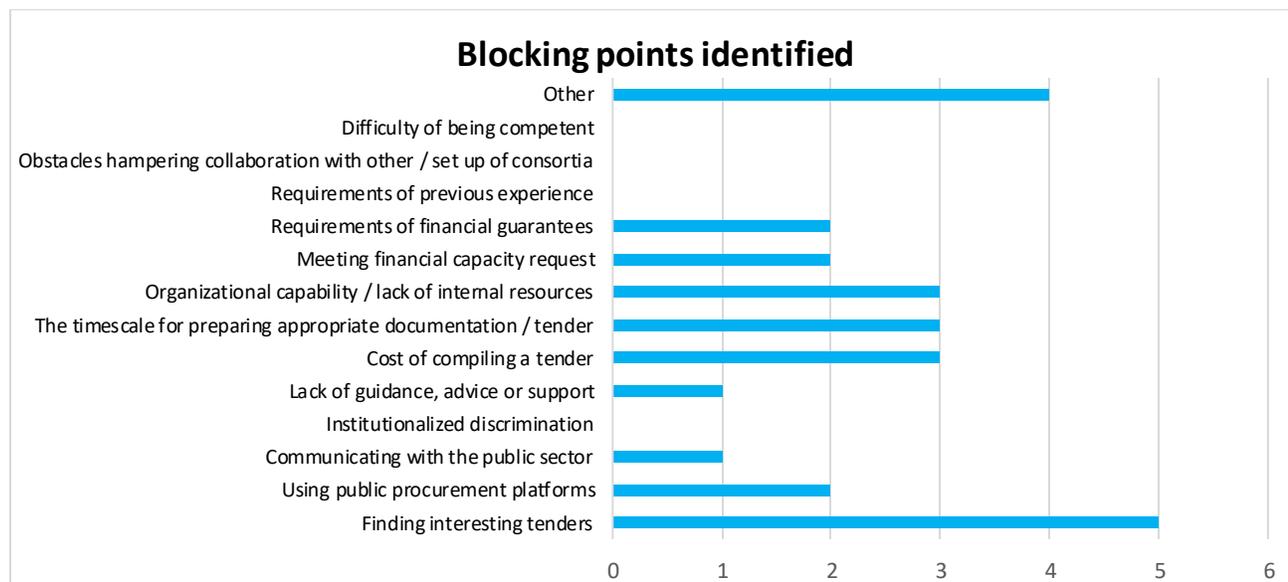


Figura 2 Grafico che mostra i punti critici identificati in Germania

### **Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti**

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

I partecipanti al questionario hanno dimostrato **una solida conoscenza** del quadro giuridico per gli appalti pubblici e sociali, compresa l'economia sociale, i piani d'azione, le strategie e i criteri





pertinenti. La metà ha riferito di essere spesso coinvolta nell'SPP in diversi settori. Essi non si sentivano sicuri di gestire tali procedure e hanno preso in considerazione l'idea di coinvolgere esperti esterni per sostenere la loro partecipazione.

**Gli appalti pubblici** in Germania seguono in genere procedure aperte, ristrette o negoziate, regolate dal diritto nazionale e supportate da piattaforme come eVergabe. Le gare d'appalto sono gestite elettronicamente e, sebbene il monitoraggio sia comune, di solito è informale e integrato nella gestione interna dei progetti piuttosto che basato su un sistema nazionale standardizzato. Il **principio DNSH** è preso in considerazione negli appalti pubblici, in particolare per i progetti finanziati dall'UE come quelli nell'ambito del dispositivo per la ripresa e la resilienza. Il suo scopo è garantire che le attività finanziate non causino danni significativi agli obiettivi ambientali.

Per quanto riguarda il **coinvolgimento dei portatori di interessi**, i rispondenti lo hanno applicato nelle procedure di appalto e confermano che si tratta di una pratica comune, soprattutto nei casi di appalti altamente tecnici come i sistemi informatici o i progetti infrastrutturali. Viene inoltre spesso utilizzato per aiutare a identificare i criteri di sostenibilità pertinenti. In alcuni casi, vengono istituiti dipartimenti di sostenibilità o gruppi di lavoro interdisciplinari per co-sviluppare i documenti di gara, garantendo che il processo di approvvigionamento sia in linea con le esigenze operative che con gli obiettivi politici più ampi.

### Barriere e opportunità

Sulla base delle risposte delle autorità aggiudicatrici, gli appalti pubblici in Germania si trovano di fronte a tre ostacoli principali per un'efficace attuazione dei criteri sociali. In primo luogo, **il personale di livello inferiore** è spesso lasciato a risolvere priorità contrastanti senza una guida o un'autorità chiare, rendendo difficile l'integrazione degli obiettivi sociali. In secondo luogo, molti funzionari ritengono che le leggi nazionali esistenti (ad esempio, salario minimo, antidiscriminazione) coprano già gli standard sociali, **riducendo la motivazione** ad andare oltre il rispetto della legge. In terzo luogo, le sfide pratiche, come la mancanza di formazione, i sistemi IT obsoleti, la collaborazione limitata e le incertezze legali, rendono l'implementazione eccessivamente complessa. La combinazione di questi fattori ostacola un uso più ampio di pratiche di approvvigionamento socialmente responsabili.

**Opportunità di formazione:** si afferma che sarebbero utili ma non sufficienti da sole. Ciò che conta davvero è l'empowerment, avere gli strumenti, le strategie chiare e l'autorità per applicare le conoscenze quando sono necessarie. Senza l'applicazione in tempo reale, la formazione viene spesso dimenticata. Basse barriere all'azione, supporto pratico e direzione organizzativa sono più efficaci di workshop occasionali che potrebbero non essere mai messi in pratica in base ai professionisti del procurement che hanno risposto al questionario.

### Italia

#### **Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali**





I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

Tavolo 18 Risultati del questionario per l'Italia

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	3
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il quadro politico	3,5/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il quadro politico	3/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	70%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	80%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	100%

I dati della tabella sopra riportata rivelano che l'impresa sociale media intervistata impiega solo tre persone, evidenziando la loro struttura su piccola scala. Ciononostante, la loro **familiarità con gli appalti pubblici** è superiore alla **media**, con 3,5 su 5, mentre la familiarità con gli appalti pubblici sociali (SPP) è leggermente inferiore, con 3 su 5. In particolare, il 70% delle SE ha già partecipato a procedure di appalto pubblico o sociale e l'80% dichiara di avere la capacità di partecipare alle procedure di SPP. Tuttavia, tutti gli intervistati che sono in grado di partecipare incontrano difficoltà significative, il che evidenzia ostacoli persistenti anche tra le SE ben preparate.

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base dei risultati delle interviste condotte presso le SE italiane, della consapevolezza e della comprensione dei quadri in materia di appalti pubblici, oltre la metà delle SE ha dichiarato di avere una conoscenza buona o intermedia delle procedure generali di appalto, mentre solo una ha espresso scarsa familiarità, citando una mancanza di fiducia nel processo. Per quanto riguarda l'SPP, la maggior parte degli SE ha descritto le proprie conoscenze come medie, con solo pochi che riportano una familiarità alta o bassa. **La conoscenza** delle strategie nazionali o regionali in materia di SPP e di economia sociale è stata equamente divisa: circa la metà delle SE era a conoscenza di tali quadri, spesso facendo riferimento a iniziative nazionali di ampio respiro relative alla sostenibilità o all'inclusione sociale. Tuttavia, molti sono rimasti inconsapevoli o incerti, soprattutto per quanto





riguarda i quadri per le partnership strategiche di acquisto. Solo 8 SE su 20 hanno dichiarato di essere a conoscenza di specifiche clausole sociali nelle gare d'appalto, mentre le restanti 12 hanno espresso incertezza, indicando una più ampia mancanza di visibilità sul modo in cui i criteri sociali sono applicati nella pratica.

Per quanto riguarda la loro **esperienza**, su 20 rispondenti, 12 hanno dichiarato di aver partecipato a gare d'appalto pubbliche tradizionali (non specificamente legate a criteri sociali), mentre solo 2 hanno partecipato a gare SPP. Altri due hanno tentato di partecipare, ma alla fine non hanno presentato un'offerta, e 4 non si sono mai impegnati in alcuna procedura di appalto pubblico. La partecipazione limitata alle gare d'appalto SPP suggerisce ostacoli persistenti, come la mancanza di familiarità con le procedure, le difficoltà di navigazione nelle piattaforme di gara digitali e la visibilità limitata delle gare d'appalto con criteri di impatto sociale. Nonostante le difficoltà, molte SE hanno visto gli appalti pubblici come un **'opportunità per nuovi partenariati** e per l'espansione del mercato. Una sfida ricorrente è rappresentata dai tempi ristretti e dalla dipendenza dai siti web comunali per identificare le opportunità, che spesso impedisce alle SE di rispondere prontamente. Gli intervistati hanno inoltre sottolineato l'importanza delle strutture di sostegno.

### Barriere e opportunità

L'analisi delle risposte delle SE evidenzia diversi ostacoli fondamentali che ostacolano la loro partecipazione alle procedure di appalto pubblico sociale. Il 25% delle SE ha dichiarato di non avere competenze tecniche e giuridiche in materia di gestione dei progetti, mentre ha individuato anche i seguenti ostacoli. Il problema più comunemente citato è la **mancanza di orientamenti, consigli o supporto**, segnalata dal 90% degli intervistati, sottolineando una diffusa necessità di informazioni e assistenza più chiare durante tutto il processo di approvvigionamento. Seguono i requisiti per l'esperienza pregressa, che il 70% delle SE ha identificato come un ostacolo importante. La comunicazione con il settore pubblico è stata citata come un ostacolo dal 45% degli intervistati, sottolineando le difficoltà nell'instaurare un dialogo efficace con le stazioni appaltanti. Inoltre, il 40% delle SE ha riscontrato difficoltà nel soddisfare i requisiti di garanzia finanziaria. Ulteriori ostacoli includono le limitazioni della capacità organizzativa, menzionate dal 25% degli intervistati, e gli ostacoli alla collaborazione o alla formazione di consorzi, identificati dal 30%. Tali fattori evidenziano difficoltà interne e strutturali che impediscono alle SE di competere su un piano di parità con gli offerenti più grandi o più esperti. Le difficoltà segnalate meno frequentemente sono state i tempi brevi per la preparazione della documentazione, la discriminazione istituzionale, la difficoltà di essere competenti. Infine, nessuna SE ha dichiarato di avere difficoltà a reperire offerte pertinenti.



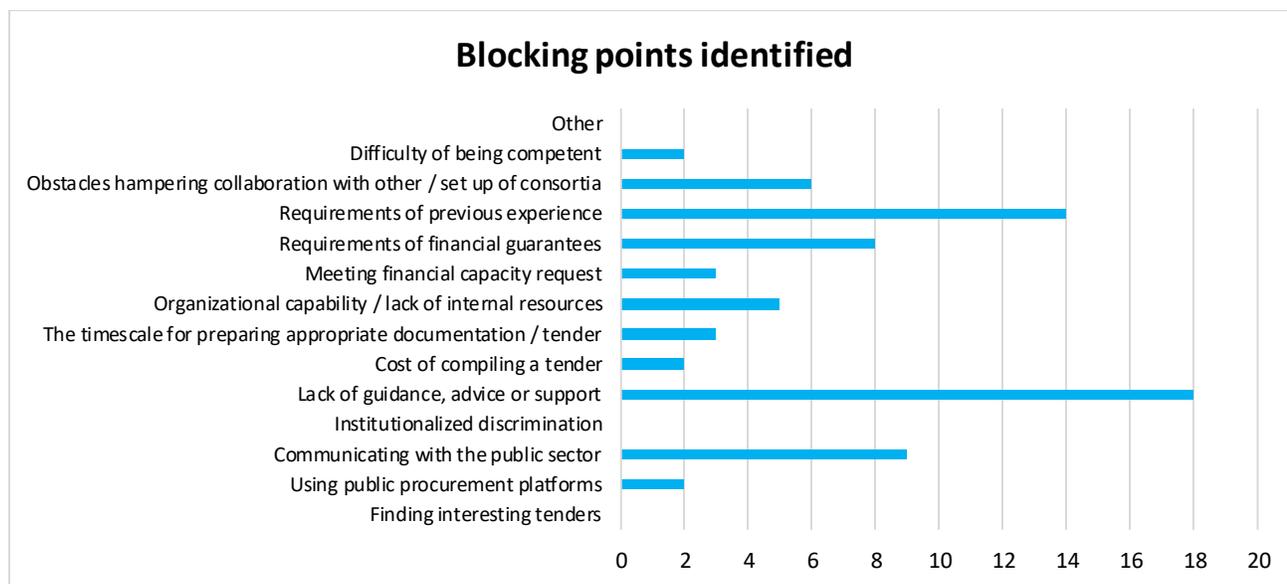


Figura 3 Grafico che mostra i punti critici identificati in Italia

Per superare queste barriere, le SE suggeriscono soluzioni pratiche come lo sviluppo di una piattaforma centralizzata per semplificare le opportunità di approvvigionamento e offrire linee guida chiare per la documentazione. Raccomandano inoltre l'accesso a servizi di consulenza e a programmi di formazione mirati. Alcune SE hanno proposto di promuovere partnership con aziende esperte, organizzare eventi di networking B2B e facilitare l'impegno precoce con gli acquirenti per prepararsi meglio alle prossime gare d'appalto.

## Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti

### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Le risposte delle stazioni appaltanti in Italia indicano che la loro **conoscenza complessiva** degli appalti pubblici sociali è **moderata**, anche se la metà di esse ha dichiarato di aver presentato domanda in SPP. Mentre un intervistato ha valutato le proprie conoscenze come buone e un altro come molto buone, la maggior parte le ha descritte come medie, principalmente a causa del coinvolgimento o delle responsabilità limitate negli appalti pubblici. Uno dei motivi principali individuati è stata la mancanza di assistenza tecnica e di personale adeguatamente formato per preparare e presentare le offerte SPP. Analogamente, anche la conoscenza dei piani d'azione, delle strategie e dei quadri politici pertinenti esistenti è stata valutata come media.

La maggior parte delle autorità competenti ha dichiarato di essere consapevole del **principio Do No Significant Harm (DNSH)**, che in Italia è sempre più integrato negli appalti pubblici, in particolare in relazione agli investimenti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il principio DNSH è





stato valutato 3/5 importante. Il principio DNSH è stato valutato come moderatamente importante, ricevendo un punteggio di 3 su 5.

Il settantacinque per cento delle CA ha dichiarato di possedere le **competenze necessarie** per sviluppare e pubblicare un bando SPP, anche se prenderebbe comunque in considerazione la possibilità di coinvolgere un esperto esterno. Infine, nessuno dei rispondenti ha riferito di aver coinvolto gli utenti finali o altri portatori di interessi nel processo di preparazione della gara.

### Barriere e opportunità

Le interviste con le stazioni appaltanti hanno identificato tre sfide principali nell'attuazione del SPP in Italia. In primo luogo, vi è una diffusa **mancanza di consapevolezza** e conoscenza dei principi SPP sia tra gli enti pubblici che tra i fornitori. Ciò è in gran parte dovuto alle limitate opportunità di formazione e all'insufficiente diffusione delle strategie di sostenibilità. In secondo luogo, la **complessità e la frammentazione delle procedure di appalto** tra le piattaforme nazionali e regionali rendono l'attuazione incoerente e onerosa dal punto di vista amministrativo. In terzo luogo, la **resistenza culturale e del mercato** rimane un ostacolo significativo, poiché sia gli attori pubblici che quelli privati spesso nutrono pregiudizi sul valore di SPP e sul mercato esiste un'offerta limitata di fornitori certificati o conformi.

Per affrontare questi **ostacoli**, gli intervistati hanno proposto una serie di soluzioni. Migliorare la consapevolezza e la comprensione attraverso sessioni di formazione mirate e piattaforme online accessibili, promuovendo il dialogo e la collaborazione tra istituzioni pubbliche e imprese. Nonostante l'esistenza di programmi di formazione, non tutti gli intervistati ne erano a conoscenza.

## Grecia

### **Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali**

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

*Tavolo 19 Risultati del questionario per la Grecia*

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	9
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	2,9/5





Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	2,7/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	17%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	33%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	72%

L'analisi dei dati rivela che, in media, le SE impiegano nove persone, il che riflette le loro dimensioni generalmente ridotte. Il livello di familiarità auto-dichiarato in materia di appalti pubblici e del relativo quadro strategico è pari a 2,9 su 5, mentre la familiarità con le politiche specifiche dell'SPP è leggermente inferiore, pari a 2,7 su 5. Solo il 17% delle SE ha precedentemente partecipato a procedure di appalto pubblico o sociale, il che indica un **impegno limitato** nei confronti di tali meccanismi. Mentre il 33% delle SE dichiara di avere la capacità di partecipare ai processi SPP, un significativo 72% di tali partecipanti in grado incontra ancora **difficoltà** nel farlo, il che suggerisce che anche quando le SE possiedono la capacità di impegnarsi in SPP, sono spesso ostacolate da altri ostacoli.

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base delle risposte ai colloqui, le conoscenze delle SE in materia di appalti pubblici e sociali sono vicine alla **media** per motivi di **scarso interesse e consapevolezza** in materia, nonché per motivi finanziari. Anche le conoscenze sui piani d'azione esistenti, sulle strategie, sui criteri/clausole SPP e sui sistemi esistenti sono molto scarse. La maggior parte non partecipa a gare d'appalto pubbliche e le SE che vi partecipano lo fanno 2-5 volte all'anno.

In termini di **esperienza** con gli appalti pubblici, molte imprese sociali hanno descritto il processo come **complesso, dispendioso in termini di tempo e denaro**. Sebbene alcuni abbiano riconosciuto alcuni vantaggi, come una maggiore trasparenza, accessibilità digitale e risparmio di tempo in casi specifici come i servizi sanitari, hanno anche sottolineato svantaggi significativi. Una preoccupazione ricorrente era la necessità di conoscenze specialistiche e di supporto esterno, come competenze legali o contabili, che si aggiungono agli oneri finanziari e amministrativi. Altri hanno descritto l'esperienza come frustrante e scoraggiante a causa di **quadri poco chiari**, criteri vaghi e un approccio impersonale. Per le organizzazioni più piccole, in particolare quelle che si affidano a **personale e volontari limitati**, l'ampia documentazione e le richieste procedurali hanno reso la partecipazione quasi impossibile.

Alcune delle Imprese Sociali intervistate hanno riferito di utilizzare **piattaforme online** per la ricerca di bandi, mentre alcune hanno assegnato un **membro del personale dedicato** per monitorare le





opportunità. Altri si affidano alle informazioni fornite dal loro commercialista, dai servizi di certificazione o dai portali degli appalti pubblici. Una motivazione chiave per partecipare alle gare d'appalto è il potenziale di **nuove collaborazioni**, che molti vedono come una porta d'accesso a partenariati più ampi. Inoltre, l'accesso a nuovi mercati e la possibilità di lanciare prodotti innovativi sono stati citati come incentivi importanti. Per affrontare le sfide che devono affrontare, le SE hanno sottolineato la necessità di **programmi di formazione mirati come soluzione principale**. Tuttavia, anche le misure di sostegno, come i regimi di finanziamento e gli incentivi fiscali, sono state considerate strumenti preziosi per incoraggiare e facilitare una maggiore partecipazione.

### Barriere e opportunità

Una parte significativa delle imprese sociali ha identificato i principali ostacoli che impediscono la loro partecipazione ai processi di appalto pubblico. Il problema più frequentemente citato, segnalato dal 53% degli intervistati, è stata la **mancanza di guida, supporto e servizi di consulenza** per navigare nelle procedure di appalto. Inoltre, il 47% ha indicato l'obbligo di **garanzie finanziarie** come un ostacolo importante. Il 41 % delle SE ha riscontrato difficoltà nell'instaurare una comunicazione con le autorità pubbliche e nell'individuare le opportunità di gara pertinenti. I vincoli di tempo, i costi di preparazione della documentazione di gara e le sfide nell'utilizzo delle piattaforme di appalto sono state le preoccupazioni del 23,5% degli intervistati. Inoltre, il 18% ha indicato che il requisito di una precedente esperienza in materia di appalti ha costituito una barriera all'ingresso, mentre il 12% ha espresso preoccupazione per **gli ostacoli sistemici**, tra cui la discriminazione istituzionale e le limitate opportunità di collaborazione significativa con gli enti pubblici.



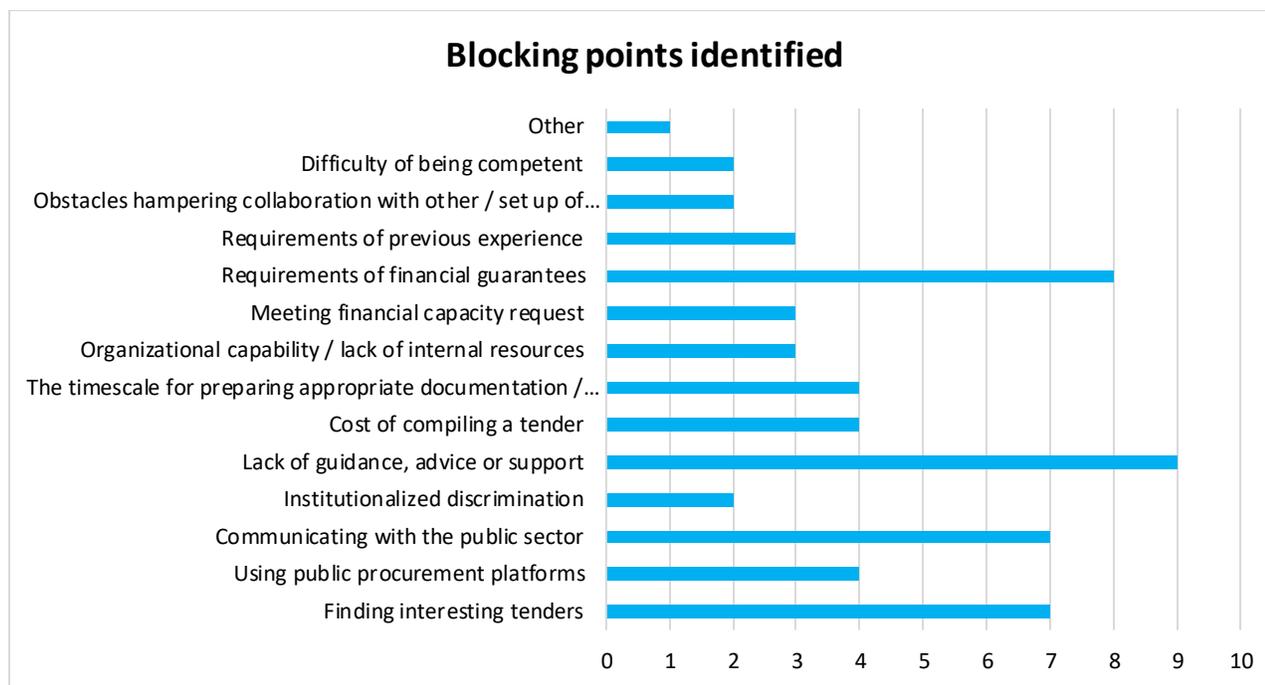


Figura 4 Grafico che mostra i punti critici identificati in Grecia

## Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti

### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

La maggior parte delle stazioni appaltanti che hanno risposto al questionario ha dimostrato un **livello medio di conoscenza** della SPP. Tra questi, solo un intervistato ha dichiarato di avere una buona comprensione, mentre un altro ha indicato una conoscenza molto limitata. Le ragioni principali citate per questa mancanza di familiarità sono state i vincoli finanziari e l'impegno limitato con le pratiche SPP. Alla domanda specifica sulla loro conoscenza del quadro politico, il 40% ha giudicato buona la loro comprensione. Tuttavia, le risposte variavano in modo significativo, con altri che descrivevano le loro conoscenze come medie, scarse o molto scarse, indicando una mancanza di coerenza tra le istituzioni. In particolare, nessuno dei rispondenti era a conoscenza delle clausole SPP, dei piani d'azione nazionali o dei quadri strategici esistenti.

Secondo i riscontri ottenuti dai colloqui, la **procedura di aggiudicazione più comunemente utilizzata** in Grecia è l'offerta economicamente più vantaggiosa (MEAT). Ciò è in linea con la direttiva 2014/24/UE, che incoraggia l'abbandono dell'aggiudicazione di appalti basata esclusivamente sul prezzo, consentendo in tal modo una maggiore considerazione dei criteri sociali nelle decisioni in materia di appalti pubblici (articolo 67).

Per quanto riguarda il principio "**non arrecare un danno significativo**", il 50% dei rispondenti conosceva il concetto, ma lo riteneva poco rilevante nel contesto degli appalti.





Inoltre, nessuna delle autorità competenti ha segnalato **il coinvolgimento di utenti finali o parti interessate esterne** nella fase di preparazione delle gare d'appalto. Sebbene la maggior parte abbia dichiarato di possedere le necessarie capacità di gestione dei progetti, legali e tecniche per sviluppare e pubblicare internamente le gare d'appalto SPP, ha anche riconosciuto di non aver mai cercato competenze esterne per colmare potenziali lacune di competenze.

### Barriere e opportunità

La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di essere riluttante ad andare oltre l'approccio del "prezzo più basso", considerando **i criteri sociali** come giuridicamente poco chiari, complessi e onerosi. A ciò si aggiunge l'assenza di una strategia nazionale, di criteri sociali standardizzati e di linee guida pratiche. Inoltre, non esiste una piattaforma o una sezione online dedicata per SPP all'interno dei sistemi di approvvigionamento esistenti.

**La capacità istituzionale** è stata identificata come un'altra grande sfida, in particolare a livello locale e regionale, dove le stazioni appaltanti spesso non dispongono di risorse umane e competenze sufficienti. Anche le imprese sociali devono far fronte a vincoli, tra cui la limitata capacità di partecipare alle procedure di appalto. Inoltre, la volontà politica di promuovere l'SPP rimane debole e vi è poco monitoraggio sistematico per valutarne l'uso o l'impatto.

Nonostante queste sfide, **le opportunità principali** includono il miglioramento della consapevolezza e della comprensione dell'SPP, il rafforzamento della chiarezza normativa e l'investimento nello sviluppo di capacità sia per le autorità pubbliche che per le imprese sociali. Lo sviluppo di una strategia nazionale per i PSC, insieme a strumenti di sostegno e monitoraggio mirati, potrebbe migliorare significativamente l'attuazione e l'impatto. Per migliorare l'SPP in Grecia, diverse misure pratiche includono lo sviluppo di toolkit e documenti modello, programmi di sviluppo delle capacità organizzati sia per le Cas che per le SE, il supporto di linee guida chiare, punti focali SPP designati e funzionalità aggiornate sulle piattaforme esistenti.

### Spagna

#### **Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali**

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

*Tavolo 20 Risultati del questionario per la Spagna*

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	4





Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	3/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	3,1/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	40%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	85%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	65%

Sulla base della tabella di cui sopra, le imprese sociali intervistate hanno in media 4 dipendenti, il che rivela una struttura su piccola scala, e un **livello moderato** di familiarità con gli appalti pubblici e il loro quadro politico, con un punteggio compreso tra 3 e 3,1 su 5. Mentre il 40% di queste SE ha partecipato a procedure di appalto pubblico o sociale, una percentuale molto più elevata ha la **capacità di** impegnarsi in procedure di appalto pubblico sociale. Tuttavia, nonostante questa capacità, il 65% di loro incontra ancora difficoltà nel tentativo di partecipare a SPP.

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base delle interviste condotte in Spagna, le SE hanno generalmente **una conoscenza limitata** dei quadri in materia di appalti pubblici. Alcuni, hanno una comprensione moderata, ma la maggior parte trova gli appalti complessi e burocratici, il che scoraggia la partecipazione. La familiarità con gli appalti pubblici socialmente responsabili è ancora più bassa, mentre le SE ne sostengono i principi, mancano di conoscenza di procedure specifiche, strumenti giuridici e strategie SPP, riflettendo una scarsa comunicazione da parte dei responsabili politici. **La conoscenza** dei criteri SPP nelle gare d'appalto è scarsa, con confusione su clausole sociali vaghe o incoerenti e preoccupazioni sul greenwashing.

Per quanto riguarda **l'esperienza** nelle procedure di gara, esse evidenziano il limitato coinvolgimento diretto delle SE spagnole negli appalti pubblici formali, in particolare nelle gare d'appalto con clausole SPP. Solo il 35% delle organizzazioni intervistate ha partecipato a procedure di appalto, la maggior parte delle quali sia pubbliche che SPP. In base alle loro risposte, le autorità competenti in genere interagiscono con gli enti pubblici tramite reti informali piuttosto che piattaforme di appalti pubblici, citando oneri amministrativi e complessità. La loro **motivazione** per il coinvolgimento nel procurement include l'allineamento della missione, entrate stabili e reputazione, ma la complessità e la mancanza di competenze limitano la partecipazione formale alle gare d'appalto.





### Barriere e opportunità

Le risposte al questionario rivelano che l'ostacolo più comune affrontato dalle SE è la **mancanza di orientamento, consulenza o supporto**, segnalata da più di 10 intervistati, che rappresenta oltre il 50% di tutte le risposte. Seguono sfide legate ai tempi di preparazione della documentazione o delle offerte adeguate e difficoltà nel trovare offerte interessanti, ciascuna citata da 7 intervistati. Circa il 20% degli intervistati ha individuato come ostacoli principali sia i requisiti di garanzie finanziarie sia la mancanza di risorse interne o di capacità organizzativa. Nel frattempo, alcuni hanno sottolineato questioni come il rispetto dei requisiti di capacità finanziaria, il costo della compilazione delle gare d'appalto e le difficoltà nell'utilizzo delle piattaforme per gli appalti pubblici, ciascuna menzionata da 4 intervistati. Meno noti sono stati gli ostacoli alla comunicazione con il settore pubblico e la discriminazione istituzionalizzata.

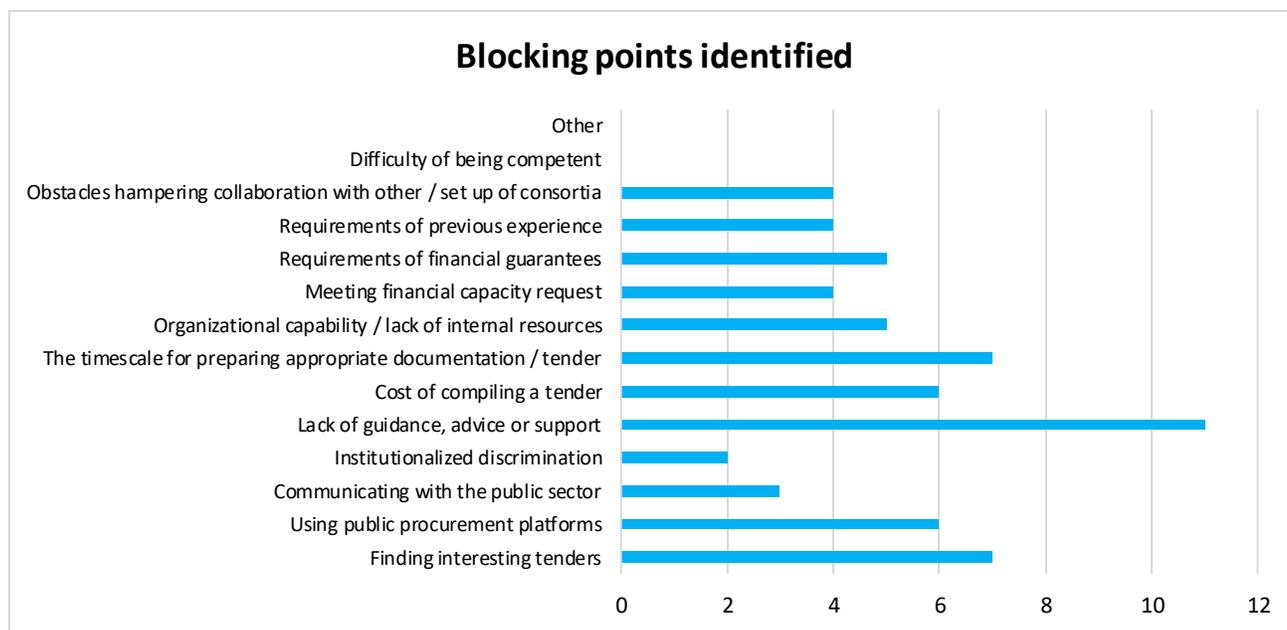


Figura 5 Grafico che mostra i punti critici identificati in Spagna

### **Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti**

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Le autorità competenti intervistate hanno valutato positivamente la loro conoscenza degli appalti pubblici socialmente responsabili, con un punteggio medio di 4,3 su 5, e la maggior parte di esse ha descritto la propria comprensione come **molto buona**. Anche la loro familiarità con i quadri strategici pertinenti ha ricevuto un punteggio medio di 4,2 su 5. Tutti gli intervistati hanno dichiarato di essere a conoscenza dei piani d'azione, delle strategie e dei criteri o delle clausole applicabili relativi all'SPP.





Sulla base delle risposte, le **procedure di appalto pubblico più comuni** sono la procedura aperta per gli appalti di maggiori dimensioni e la procedura ristretta per quelli più complessi. Le gare d'appalto sono gestite attraverso una **piattaforma centrale**, un sistema elettronico obbligatorio per la pubblicazione e la presentazione delle offerte. Il monitoraggio e la valutazione dei contratti sono condotti tramite piattaforme specializzate, utilizzate da enti pubblici come UPV, per garantire il rispetto dei termini, comprese le clausole sociali e ambientali. Per quanto riguarda il **principio DNSH**, esso è sempre più integrato nelle politiche in materia di appalti pubblici, in particolare in linea con il Green Deal dell'UE e i piani d'azione per il clima della Spagna.

Inoltre, tre intervistati su cinque hanno riferito di **aver coinvolto gli utenti finali** nel processo, osservando che gli utenti finali e gli altri portatori di interessi sono spesso consultati, soprattutto quando la gara d'appalto riguarda servizi pubblici o prodotti che hanno un impatto diretto sulla comunità. Infine, le CA hanno dichiarato di dover affrontare problemi di gestione dei progetti, legali e tecnici durante le procedure SPP.

#### Barriere e opportunità

Gli ostacoli più comunemente identificati all'avanzamento dell'SPP includono una diffusa resistenza al cambiamento e la **manca di incentivi**, sia finanziari che istituzionali. I rispondenti hanno evidenziato la mancanza di formazione e sensibilizzazione sia nel settore pubblico che in quello privato, che ostacola l'efficace attuazione dell'SPP. Le pratiche tradizionali di appalto, spesso rigide e avverse al rischio, rappresentano una sfida per l'innovazione, mentre la complessità amministrativa e i requisiti eccessivi scoraggiano ulteriormente la partecipazione, in particolare da parte delle imprese più piccole o sociali. **Anche i vincoli di bilancio** e le risorse limitate da investire in infrastrutture o tecnologie sostenibili fungono da deterrenti significativi. Inoltre, la mancanza di **impegno istituzionale**, di competenza professionale e di follow-up coerente per garantire il rispetto dei criteri sociali o ambientali indebolisce l'impatto complessivo degli sforzi di SPP.

#### Malta

#### **Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali**

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

*Tavolo 21 Risultati del questionario per Malta*

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	25





Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	2,9/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	2,7/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	40%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	70%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	43%

Sulla base di quanto sopra, le imprese sociali a Malta riportano una media di 25 dipendenti, suggerendo una **dimensione organizzativa relativamente moderata**. La loro familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico è valutata con un punteggio di 2,9 su 5, mentre le conoscenze specifiche in materia di appalti pubblici sociali sono leggermente inferiori (2,7). I livelli di partecipazione sono nella media: il 40% delle SE ha partecipato a procedure di appalto pubblico o a livello sociale. Inoltre, il 70% dichiara di avere la capacità di impegnarsi in SPP, anche se il 43% di questi ritiene che incontrerebbe difficoltà significative, indicando la presenza di barriere critiche nonostante la loro disponibilità a partecipare.

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

I dati raccolti rivelano significative **lacune di conoscenza** tra le SE per quanto riguarda sia gli appalti pubblici che gli SPP. Il 40% delle SE ha valutato la propria comprensione degli appalti pubblici come inferiore alla media, senza che nessun intervistato abbia indicato un livello di conoscenza molto buono o eccellente. Al contrario, l'80% ha riferito una comprensione media del quadro politico SPP, suggerendo una familiarità leggermente migliore, ma ancora limitata, con SPP in particolare. Fondamentalmente, il 90% delle SE non era a conoscenza o incerto delle strategie governative esistenti in materia di SPP, e nessuna aveva familiarità con i criteri o le clausole SPP. Infatti, il 40% ritiene che tali criteri non esistano. Questi risultati evidenziano l'urgente necessità di migliorare l'istruzione, l'orientamento e la visibilità delle politiche e degli strumenti SPP.

**L'esperienza** in materia di appalti pubblici tra le SE a Malta rimane limitata. La metà delle SE intervistate non ha mai partecipato a gare d'appalto pubbliche e solo quattro hanno una certa esperienza in procedure di appalto generali non specifiche per SPP. Un SE riferì di un tentativo di sottomissione incompleto, indicando solo un impegno parziale. In termini di SPP, il 57% delle SE non ha mai partecipato, mentre il 33% lo ha fatto occasionalmente e solo l'11% vi partecipa regolarmente.





Inoltre, il 40% delle SE non è attivamente alla ricerca di gare d'appalto e solo una minoranza utilizza strumenti strutturati come piattaforme di appalti pubblici (30%), servizi di allerta gare d'appalto (20%) o personale dedicato (20%) per monitorare le opportunità. Mentre l'80% è motivato dal potenziale di nuove opportunità di mercato e il 30% vede le gare d'appalto come un modo per lanciare nuovi prodotti o servizi, la consapevolezza dei meccanismi di sostegno rimane disomogenea. Solo il 40% è a conoscenza degli incentivi fiscali, il 20% riconosce i programmi di finanziamento e solo il 10% cita programmi di formazione, mentre il 30% non segnala alcun incentivo noto. Questi modelli suggeriscono che, nonostante l'interesse commerciale, le SE devono affrontare chiare **sfide in termini di capacità, consapevolezza e accesso**, che limitano la loro partecipazione attiva all'SPP.

### Barriere e opportunità

Sulla base delle risposte delle imprese sociali, l'80% ha identificato **i tempi stretti di preparazione delle gare d'appalto**, le difficoltà nel **trovare opportunità pertinenti** e la **discriminazione istituzionalizzata** come i principali ostacoli alla partecipazione agli appalti pubblici. Inoltre, il 60% ha citato le difficoltà di comunicazione con le autorità pubbliche e gli ostacoli a una collaborazione efficace come punti di blocco significativi. Un ulteriore 40% ha sottolineato la complessità dell'utilizzo delle piattaforme per gli appalti pubblici, l'insufficiente orientamento e l'elevato costo della preparazione delle offerte. Meno frequentemente menzionati, ma comunque pertinenti, sono stati i requisiti di esperienza precedente, la necessità di garanzie finanziarie e le limitate risorse interne.

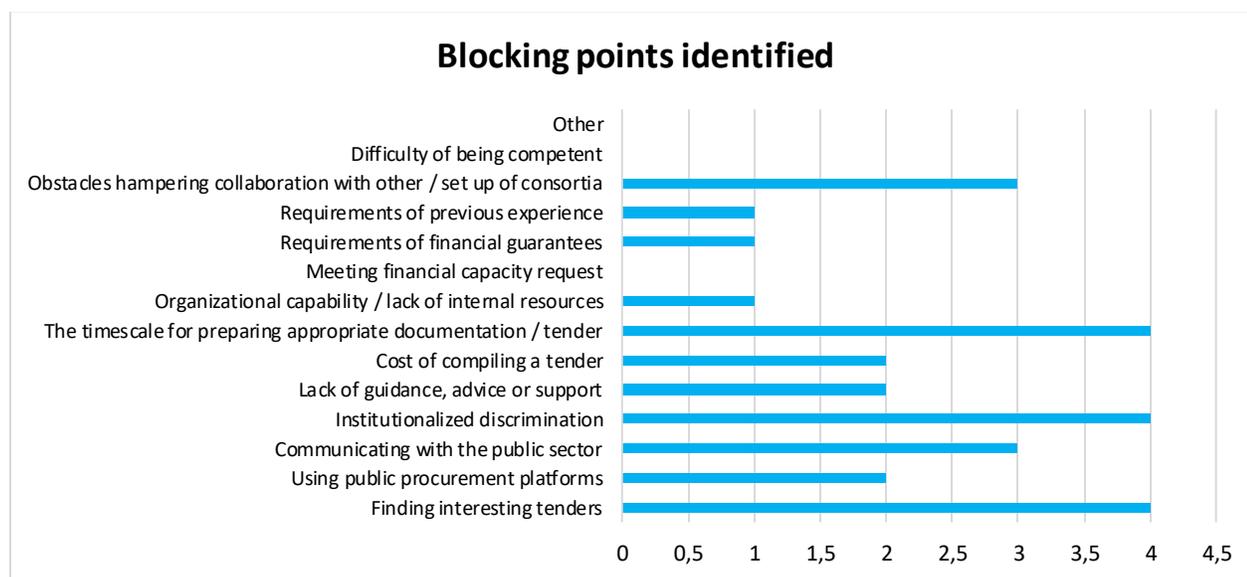


Figura 6 Grafico che mostra i punti critici a Malta

Ciononostante, i **servizi di formazione e consulenza** emergono come le soluzioni trasversali più comunemente proposte. Il miglioramento dell'infrastruttura digitale, in particolare attraverso piattaforme di appalto centralizzate, è considerato essenziale per migliorare l'accesso e la partecipazione. Inoltre, la promozione dell'impegno precoce e dei meccanismi di collaborazione tra





le SE e le autorità pubbliche è considerata un passo fondamentale verso il superamento delle barriere strutturali e la creazione di pratiche di appalto più inclusive.

*Si prega di notare che il dialogo con le autorità pubbliche a Malta si è rivelato particolarmente impegnativo. Nonostante i molteplici tentativi di sensibilizzazione, la reattività è stata limitata, in gran parte a causa del quadro istituzionale poco chiaro che circonda gli appalti pubblici sociali (SPP) nel paese. Inoltre, era spesso difficile identificare e connettersi con le persone responsabili appropriate all'interno degli enti pubblici competenti, il che ostacolava gli sforzi per garantire un contributo o una partecipazione significativi.*

## Bulgaria

### Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

Tavolo 22 Risultati del questionario per la Bulgaria

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	19
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	3/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	2,7/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	10%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	70%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	71%

Sulla base dei dati della tabella sopra, le imprese sociali in Bulgaria hanno una media di 19 dipendenti, il che indica una **dimensione organizzativa modesta**. La loro familiarità autovalutata con le procedure di appalto pubblico è moderata, con una valutazione media di 3 su 5. Tuttavia, la conoscenza dei quadri in materia di appalti pubblici sociali è leggermente inferiore, pari a 2,7. Solo il





10% delle SE ha precedentemente partecipato a processi di appalto pubblici o sociali, il che suggerisce un **impegno limitato**. Ciononostante, il 70% dichiara di avere la capacità di partecipare alle procedure SPP. Tuttavia, di questi, il 71% deve affrontare sfide significative, evidenziando ostacoli persistenti nella navigazione tra i sistemi e i requisiti di approvvigionamento.

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Le imprese sociali in Bulgaria, in particolare quelle più piccole e meno consolidate, **generalmente non dispongono della capacità amministrativa, delle competenze tecniche e della consapevolezza** necessarie per impegnarsi efficacemente nei processi di appalto pubblico. Mentre alcune SE, in particolare quelle coinvolte in progetti finanziati dall'UE o che fanno parte di strutture cooperative più ampie, dimostrano una migliore comprensione, la maggior parte di esse non ha familiarità con le procedure di appalto. La consapevolezza dell'SPP come strumento politico distinto è limitata. La maggior parte delle SE non è a conoscenza del fatto che le gare d'appalto pubbliche possono includere obiettivi sociali o ambientali e la conoscenza delle clausole o dei criteri SPP nei documenti di gara è praticamente inesistente, tranne che tra alcune organizzazioni esposte ai programmi dell'UE o alle reti di ONG. Nonostante i quadri nazionali come il concetto nazionale per l'economia sociale (2021-2025) e le prossime iniziative nell'ambito del piano per la ripresa e la resilienza, persistono lacune nella comunicazione tra i responsabili politici e le SE. Di conseguenza, il potenziale strategico dell'SPP rimane in gran parte inutilizzato a causa della scarsa diffusione e degli orientamenti pratici limitati.

L'impegno delle SE bulgare negli appalti pubblici rimane limitato e specifico per settore, con una partecipazione concentrata principalmente in settori quali i servizi sociali, l'approvvigionamento alimentare, la consulenza e i prodotti ambientali. Sebbene l'uso del sistema nazionale per gli appalti pubblici (AOP) abbia consentito l'accesso elettronico alle gare d'appalto, molte SE devono affrontare sfide per destreggiarsi nella sua complessità tecnica. Questioni quali scadenze ravvicinate, forte concorrenza sui prezzi, risorse interne limitate e scarsa familiarità con i sistemi di e-procurement ostacolano una più ampia partecipazione.

Ciononostante, le SE che hanno partecipato alle gare d'appalto SPP hanno trovato valore nell'inclusione di criteri sociali, come l'impiego di gruppi vulnerabili e pratiche di lavoro eque, e riconoscono gli appalti come un mezzo per scalare il loro impatto e migliorare la sostenibilità finanziaria. Gli appalti pubblici offrono alle SE legittimità, maggiore visibilità e l'opportunità di diversificare i flussi di entrate. Le reti di supporto e i servizi di consulenza delle ONG sono stati determinanti per **migliorare l'accesso e la comprensione**. Tuttavia, affinché le SE possano sfruttare appieno le opportunità offerte dagli appalti pubblici, restano essenziali un continuo sviluppo delle capacità, orientamenti più chiari e un'applicazione più rigorosa delle clausole sociali.

#### Barriere e opportunità

L'ostacolo più comunemente identificato alla partecipazione agli appalti pubblici, citato dal 63% delle Imprese Sociali, è la difficoltà di **trovare** opportunità di gara pertinenti e adeguate. Segue l'elevato





**costo** della preparazione delle offerte, segnalato come un ostacolo significativo dal 44% degli intervistati. Inoltre, il 38% delle SE ha evidenziato la **mancanza di orientamenti**, supporto consulenziale e assistenza tecnica come sfide chiave. Il 31% ha individuato come deterrente i requisiti di garanzia finanziaria, mentre il 25% ha indicato ostacoli quali l'insufficienza delle risorse interne, la mancanza di esperienza precedente e le difficoltà di **comunicazione con le autorità pubbliche**. Gli ostacoli meno frequentemente menzionati, ma comunque rilevanti, includono scadenze ravvicinate per la presentazione, problemi di competitività percepiti, discriminazione istituzionalizzata e la complessità dell'utilizzo delle piattaforme di appalto pubblico.

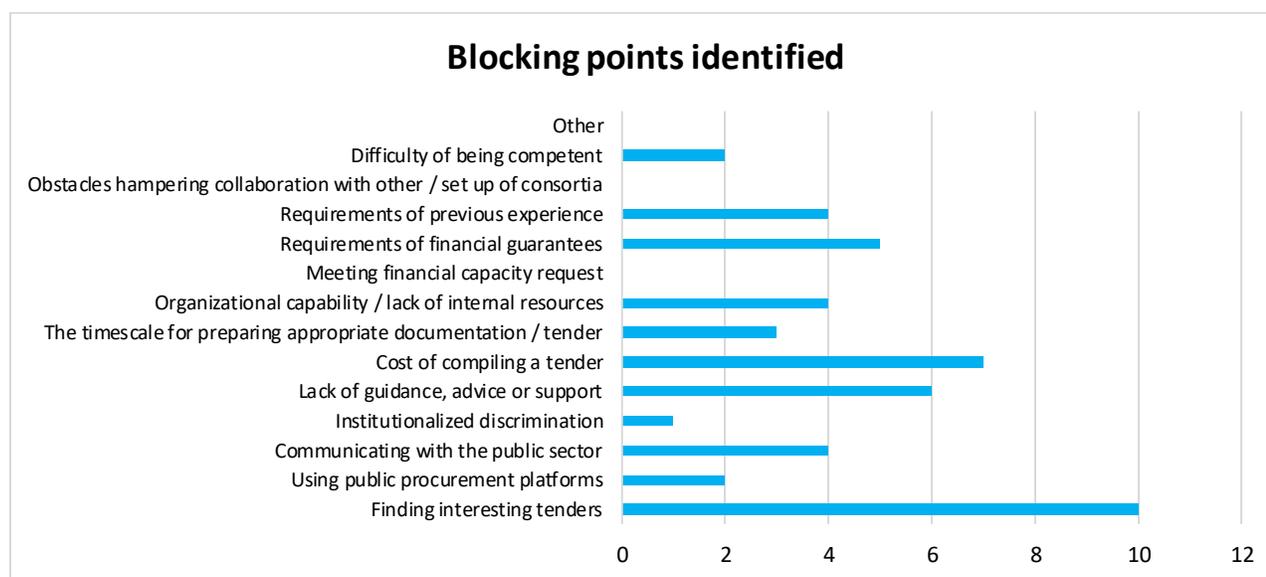


Figura 7 Grafico che mostra i punti critici in Bulgaria

Per affrontare i principali ostacoli che ostacolano la partecipazione delle SE agli appalti pubblici, si raccomandano diverse soluzioni mirate. La semplificazione delle procedure di gara, la proroga dei termini e il miglioramento dell'usabilità delle piattaforme per gli appalti elettronici possono ridurre significativamente gli oneri amministrativi. Lo sviluppo delle capacità attraverso la formazione, il tutoraggio e l'assistenza tecnica è essenziale per rafforzare la capacità delle SE di impegnarsi nei processi di appalto. **I meccanismi di sostegno finanziario**, come le sovvenzioni e le garanzie per la preparazione delle offerte, possono allentare i vincoli di flusso di cassa, mentre gli strumenti di mitigazione del rischio possono rendere i contratti più accessibili. A livello politico, **la sensibilizzazione in merito alla SPP**, l'integrazione di criteri sociali obbligatori o ponderati e l'introduzione di contratti o quote riservate per le SE contribuirebbero a creare un mercato più inclusivo. Incoraggiare i partenariati e migliorare la trasparenza attraverso il monitoraggio e la rendicontazione promuoverà ulteriormente la fiducia e l'impegno a lungo termine in SPP.





## Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti

### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base delle risposte, le stazioni appaltanti in Bulgaria dimostrano un **livello medio** di conoscenza in materia di appalti pubblici socialmente responsabili, con un punteggio autovalutato di 3,2 su 5. La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di essere a conoscenza dei piani d'azione esistenti, delle strategie e dei criteri e delle clausole SPP pertinenti. In pratica, tuttavia, la maggior parte degli appalti pubblici continua a basarsi sul criterio del prezzo più basso, mentre l'uso dell'approccio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (MEAT) rimane raro. Solo una CA ha indicato **un'esperienza effettiva** nell'attuazione delle procedure SPP. La consapevolezza del **principio "Do No Significant Harm"** (DNSH) appare limitata e incerta tra gli intervistati.

Inoltre, **il coinvolgimento degli stakeholder** nella preparazione delle gare d'appalto è minimo, con una sola CA che segnala il coinvolgimento degli utenti finali o degli stakeholder esterni nel processo. Sebbene la maggior parte delle CA ritenga di avere la capacità di sviluppare e pubblicare gare d'appalto SPP, molte di esse devono affrontare sfide tecniche e di gestione dei progetti che spesso le portano a prendere in considerazione la ricerca di competenze esterne.

### Barriere e opportunità

Le stazioni appaltanti hanno segnalato diverse sfide fondamentali che ostacolano la loro capacità di attuare efficacemente gli appalti pubblici socialmente responsabili. Un ostacolo comune è la **limitata esperienza organizzativa con SPP**, con alcune autorità che notano che tali procedure non sono attualmente avviate o pianificate nel loro ambito. Un limite significativo è la carenza di personale legale qualificato per preparare le procedure di appalto, aggravata dalla mancanza di opportunità di formazione sistematica per il personale giuridico. Le frequenti modifiche della legge sugli appalti pubblici (LAubi) complicano ulteriormente la conformità e la chiarezza operativa, mettendo a dura prova le già limitate risorse giuridiche. Inoltre, sebbene venga utilizzato il criterio dell'"offerta economicamente più vantaggiosa", spesso si traduce nella selezione di appaltatori a basso budget che non dispongono della capacità tecnica, del personale qualificato o delle qualifiche professionali necessarie per la fornitura di un servizio di qualità.

Tra le sfide che si aggiungono figurano una generale **mancanza di conoscenza ed esperienza** in materia di appalti pubblici da parte del personale, una formazione insufficiente sui requisiti specifici del SPP e risorse finanziarie e di bilancio limitate. Per superare questi problemi, le autorità aggiudicatrici sottolineano la necessità di misure mirate di **sviluppo delle capacità**, tra cui programmi di formazione strutturati, orientamenti giuridici aggiornati e un maggiore sostegno finanziario per migliorare la preparazione istituzionale all'attuazione del SPP.





## Romania

### Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

Tavolo 23 Risultati del questionario per la Romania

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	6
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	3/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	2,7/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	40%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	71%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	53%

Sulla base della tabella di cui sopra, le imprese sociali in Romania tendono ad essere **di piccole dimensioni**, con una media di soli sei dipendenti, il che può influire sulla loro capacità amministrativa e operativa. La loro familiarità con le procedure di appalto pubblico è **moderata**, con un punteggio autovalutato di 3 su 5, mentre la comprensione dei quadri in materia di appalti pubblici sociali è leggermente inferiore, pari a 2,7. **La partecipazione rimane limitata**: solo il 40% delle SE ha partecipato a procedure di appalto pubblico o sociale. In particolare, il 71% degli intervistati ha dichiarato di avere la capacità di impegnarsi nelle procedure SPP, tuttavia, più della metà (53%) di coloro che sono in grado di farlo incontra ancora sfide significative.

### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

La maggior parte delle imprese sociali in Romania dichiara **di avere una conoscenza** e una fiducia limitate in materia di appalti pubblici, con oltre il 70% degli intervistati che valuta la propria comprensione come media o scarsa. La consapevolezza degli appalti pubblici socialmente responsabili è ancora più bassa, con meno del 10% delle SE che hanno familiarità con clausole





specifiche o strategie governative relative agli SPP. Solo due intervistati sono stati in grado di citare esempi concreti di disposizioni in materia di appalti sociali. Questa lacuna di conoscenza è aggravata dalla **comunicazione e dall'orientamento limitati da parte delle autorità pubbliche**, che rendono difficile per le SE capire in che modo potrebbero soddisfare i criteri SPP o beneficiare delle relative opportunità. Nonostante l'esistenza di strategie e disposizioni giuridiche nazionali, la loro visibilità e applicazione pratica rimangono scarse tra le SE, evidenziando la necessità di iniziative di formazione e sensibilizzazione più accessibili e mirate.

Mentre circa il 50% delle SE intervistate in Romania ha partecipato a gare d'appalto pubbliche, solo una piccola parte, meno del 20%, ha **esperienza** specifica con le gare d'appalto SPP. Tra coloro che hanno partecipato, l'impegno tende ad essere occasionale e concentrato in settori come i servizi di pulizia, l'organizzazione di eventi e l'archiviazione. Le percentuali di successo sono basse, solo tre SE hanno dichiarato di aver vinto contratti e solo una ha fornito un feedback sulle clausole SPP. L'uso del **sistema di approvvigionamento elettronico** (PAES) è misto, con alcune SE che apprezzano l'esperienza di apprendimento, mentre altre lottano con la burocrazia e le procedure poco chiare. Le SE perseguono principalmente gare d'appalto per accedere a nuovi mercati, ottenere stabilità finanziaria e costruire partnership istituzionali, anche se alcune lo fanno per necessità a causa della natura dei loro servizi. Nonostante la disponibilità di sostegno, come programmi di formazione, schemi di finanziamento e servizi di consulenza, persistono ostacoli pratici, che lasciano molte SE impreparate e poco servite nei loro sforzi per impegnarsi negli appalti sociali.

### Barriere e opportunità

Sulla base delle risposte, il 52% delle imprese sociali ha individuato **nei tempi brevi** per la preparazione delle gare d'appalto e nelle difficoltà di comunicazione con le autorità pubbliche i principali ostacoli. Inoltre, il 38% ha segnalato difficoltà nel **reperire gare d'appalto pertinenti** e ha citato **i requisiti di garanzia finanziaria** come ostacoli significativi. Un terzo (33%) delle SE ha indicato le risorse interne limitate come un limite, mentre il 29% ha faticato a soddisfare i requisiti relativi all'esperienza precedente e alla capacità finanziaria. Infine, il 19% ha evidenziato l'elevato costo della preparazione di un'offerta e le difficoltà di navigazione nelle piattaforme di appalto pubblico come ulteriori ostacoli alla partecipazione.



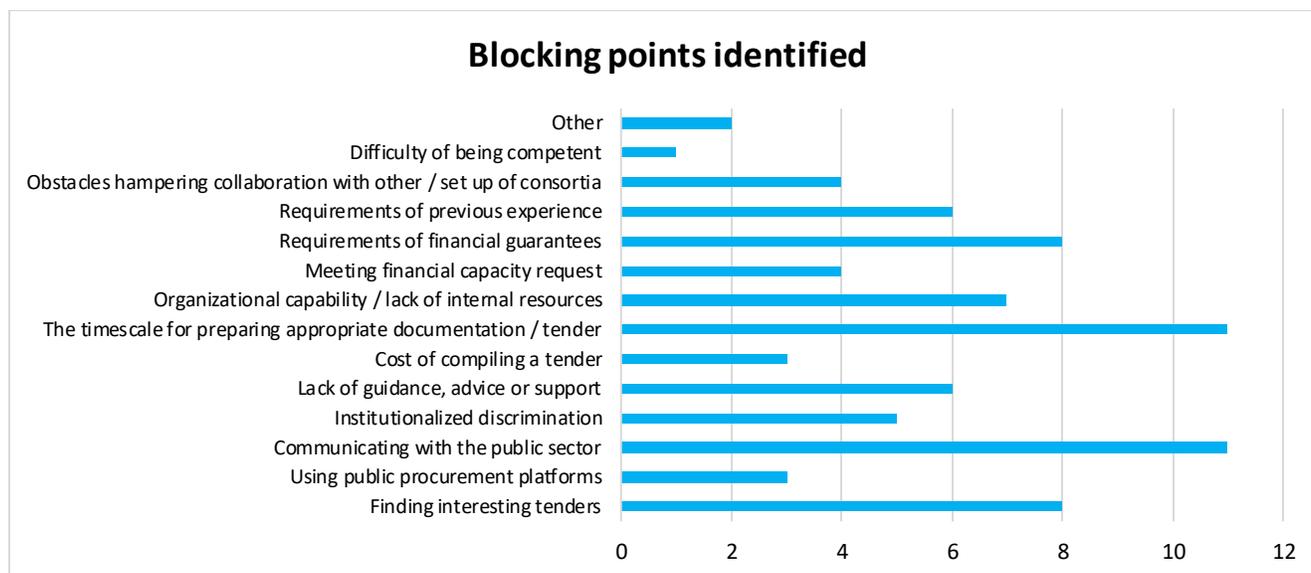


Figura 8 Grafico che mostra i punti critici in Romania

Per affrontare i principali ostacoli che le SE incontrano nell'accesso alle opportunità SPP, dalle risposte collettive sono emerse diverse soluzioni pratiche. In primo luogo, le SE sostengono con forza programmi di formazione regolari e di alta qualità incentrati sulla preparazione delle offerte, sulla documentazione e sull'impegno precoce con le stazioni appaltanti. I servizi di consulenza complementari possono fornire una guida su misura, mentre gli eventi B2B e le interazioni con gli acquirenti in fase iniziale possono migliorare la collaborazione e la fiducia. In secondo luogo, gli intervistati chiedono di passare dalla selezione del prezzo più basso a un **approccio basato sul "miglior rapporto qualità-prezzo"** che dia priorità all'impatto sociale, all'innovazione e alla sostenibilità. Anche la semplificazione della documentazione e la riduzione degli ostacoli burocratici sono essenziali per creare condizioni di gioco più eque. Infine, lo sviluppo di piattaforme centralizzate e di facile utilizzo per l'elenco delle gare d'appalto pubbliche, combinato con un migliore supporto consulenziale e una comunicazione più forte tra le SE e le istituzioni pubbliche, migliorerebbe notevolmente l'accesso, la trasparenza e la partecipazione al processo di appalto.

### Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base delle risposte al questionario, le stazioni appaltanti rumene dimostrano una comprensione leggermente **superiore alla media** delle procedure di appalto pubblico socialmente responsabili, con un punteggio medio autovalutato di 3,4 su 5. Tuttavia, la loro conoscenza di specifici piani d'azione, strategie e clausole SPP è notevolmente inferiore. Solo 2 delle 7 CA intervistate hanno effettivamente implementato le procedure SPP. La maggior parte delle autorità competenti ha dichiarato **di non disporre delle competenze tecniche e della capacità giuridica** necessarie per sviluppare e pubblicare





gare d'appalto SPP in modo indipendente e molte hanno dichiarato di affidarsi a competenze esterne per colmare queste lacune.

Tra le sette istituzioni pubbliche intervistate, il **criterio predominante** per gli appalti rimane il "prezzo più basso", citato dal 57% degli intervistati. Ciò riflette un approccio orientato ai costi che continua a dominare molte gare d'appalto pubbliche. Al contrario, il 43% ha dichiarato di utilizzare il metodo della "gara economicamente più vantaggiosa" (MEAT), in genere tra le istituzioni con maggiore familiarità con i quadri degli appalti pubblici. Sebbene MEAT consenta l'integrazione di considerazioni sociali e ambientali insieme ai costi, la sua adozione rimane limitata.

La consapevolezza del **principio "Do No Significant Harm" (DNSH)** è relativamente alta, con quattro intervistati su sette che indicano familiarità. Tuttavia, l'effettiva attuazione del DNSH nelle procedure di appalto rimane bassa, anche tra coloro che ne sono a conoscenza. Questa lacuna suggerisce la chiara necessità di una formazione mirata e di una migliore integrazione delle norme DNSH nelle linee guida per gli appalti.

**Anche il coinvolgimento delle parti interessate** nel processo di gara è minimo. Solo un'istituzione (14%) ha dichiarato di aver coinvolto parti interessate esterne, come associazioni o fondazioni, durante la preparazione della gara. Il restante 86% ha confermato l'assenza di coinvolgimento degli utenti finali o dei rappresentanti della comunità. Ciò indica un problema sistemico più ampio: la consultazione delle parti interessate è rara e tende a verificarsi in modo informale piuttosto che come parte strutturata o di routine della pianificazione degli acquisti.

### Barriere e opportunità

I principali ostacoli all'attuazione della SPP includono lacune giuridiche e politiche, evidenziate da quasi la metà degli intervistati, che hanno sottolineato **una legislazione poco chiara, normative specifiche insufficienti per la SPP** e resistenze istituzionali derivanti da quadri giuridici ambigui. **Le carenze di competenze e conoscenze** sono emerse come la sfida più frequentemente menzionata. Molte stazioni appaltanti hanno segnalato una conoscenza limitata della SPP, la mancanza di una formazione adeguata, l'insufficiente competenza giuridica e di gestione dei progetti e una scarsa comprensione di principi importanti come il principio "Do No Significant Harm" (DNSH).

Altri ostacoli includono **l'eccessiva burocrazia**, **l'infrastruttura IT obsoleta**, le difficili condizioni economiche per le imprese sociali e la limitata fiducia o collaborazione tra le agenzie pubbliche e gli attori sociali. Alcuni intervistati hanno anche segnalato casi di discriminazione nei confronti dei fornitori vulnerabili, che hanno ulteriormente complicato la partecipazione.

Per quanto riguarda gli sforzi di sviluppo delle capacità, la maggior parte degli intervistati ha riconosciuto l'esistenza di programmi di **formazione** forniti da formatori autorizzati, ANAP, università e istituzioni specifiche, come la DGASPC Botoşani, che offre formazione ogni due anni. Tuttavia, l'opinione comune è che queste iniziative siano insufficienti, spesso troppo teoriche, poco frequenti o generiche. C'è un forte bisogno di workshop pratici e pratici con studi di casi reali e coinvolgimento attivo della comunità per attrezzare meglio le stazioni appaltanti per un'efficace attuazione del SPP.





## Cipro

### Approfondimenti dalle risposte delle imprese sociali

I risultati che seguono si basano sull'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario compilato dalle imprese sociali.

Tavolo 24 Risultati del questionario per Cipro

Risultati delle risposte di SE	
Fattore	Punteggio
Numero medio di dipendenti	14
Livello di familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico	2/5
Livello di familiarità con gli appalti pubblici sociali e il relativo quadro strategico	1,5/5
Percentuale di SE che hanno partecipato ad appalti pubblici o sociali	5%
Percentuale di SE in grado di partecipare alle procedure SPP	90%
Percentuale di SE che possono partecipare alle procedure SPP ma incontrano difficoltà	56%

Le imprese sociali intervistate a Cipro hanno in genere una media di 14 dipendenti. La loro familiarità con gli appalti pubblici e il relativo quadro strategico è **relativamente bassa**, con un punteggio medio di 2 su 5, mentre la loro comprensione degli appalti pubblici sociali è ancora più limitata, con un punteggio di appena 1,5 su 5. Ciononostante, il 90% delle SE dichiara di avere la capacità di partecipare alle procedure SPP. Tuttavia, solo il 5% ha effettivamente partecipato a procedure di appalto pubblico o sociale. Oltre la metà delle SE (56%) in grado di partecipare incontra ancora notevoli difficoltà nell'impegnarsi con SPP, il che indica ostacoli che impediscono un coinvolgimento più ampio ed efficace in queste opportunità di appalto.

### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Il livello di **conoscenza** delle imprese sociali cipriote in materia di appalti pubblici è notevolmente basso. La metà degli intervistati (50%) ha valutato la propria comprensione del quadro strategico e delle procedure come **molto scarsa**, mentre un ulteriore 20% ha indicato una scarsa conoscenza. Solo una piccola parte ha riportato una comprensione media (15%) o buona (15%) e nessuna ha





indicato una familiarità molto buona. La situazione è ancora più pronunciata quando si tratta di appalti pubblici sociali (SPP), dove il 65% degli intervistati ha dichiarato di avere conoscenze molto scarse e il 30% scarse, lasciando solo il 5% con una buona comprensione. Nessun SE ha dichiarato una familiarità media o molto buona con SPP. La ragione più citata per questa lacuna di conoscenza è stata una generale **mancanza di interesse**, seguita da **risorse finanziarie limitate**, il che indica ostacoli sia motivazionali che strutturali nella comprensione dei sistemi di approvvigionamento. Anche la consapevolezza di strumenti chiave come piani d'azione, strategie o clausole SPP è molto limitata: solo un intervistato ha fatto riferimento ai criteri ESG, mentre il resto non era a conoscenza o incerto della loro esistenza.

**L'esperienza** in materia di appalti pubblici tra le SE a Cipro è **minima**. Un sorprendente 90% degli intervistati ha dichiarato di non aver mai partecipato ad alcuna gara d'appalto pubblica o sociale. Del restante 10%, solo una SE aveva effettivamente partecipato a una procedura di appalto pubblico, mentre un'altra l'aveva presa in considerazione ma alla fine non aveva presentato un'offerta. Nessuna delle SE ha segnalato specificamente la partecipazione a una gara d'appalto SPP. Coloro che cercano opportunità di gara d'appalto si affidano in genere alle associazioni di PMI e alle piattaforme di appalti pubblici, che sono percepite come più accessibili ed efficienti.

Le principali **motivazioni** per esplorare il procurement includono le opportunità di nuove collaborazioni (rilevate dal 70% degli intervistati) e l'accesso a nuovi mercati (45%), con il lancio di nuovi prodotti o servizi che è un fattore meno comune (30%). Sebbene i meccanismi e i regimi di finanziamento siano ampiamente riconosciuti (consapevolezza al 100%), la consapevolezza di altre forme di sostegno come gli incentivi fiscali, l'etichettatura mirata o i programmi di formazione rimane molto bassa, suggerendo un divario significativo tra la disponibilità delle politiche e l'accessibilità pratica.

### Barriere e opportunità

Le imprese sociali di Cipro devono affrontare una serie di sfide quando tentano di partecipare agli appalti pubblici sociali (SPP). L'ostacolo più frequentemente segnalato è la **mancanza di indicazioni, consigli o supporto**, citata dall'80% degli intervistati. Seguono le difficoltà a soddisfare i requisiti di garanzia finanziaria (60%) e la necessità di un'esperienza pregressa (55%), che spesso esclude le SE più recenti o più piccole. Altri ostacoli significativi sono il **costo della compilazione di un bando** (45%) e le limitate risorse interne o capacità organizzative (35%). Meno comunemente menzionati, ma comunque presenti, sono problemi come la difficoltà di trovare gare d'appalto pertinenti, la scarsa comunicazione con le autorità pubbliche e la limitata competenza nella navigazione dei sistemi di appalto. Un piccolo numero ha anche citato sfide come l'utilizzo di piattaforme di approvvigionamento, la discriminazione istituzionale e la difficoltà di formare consorzi.



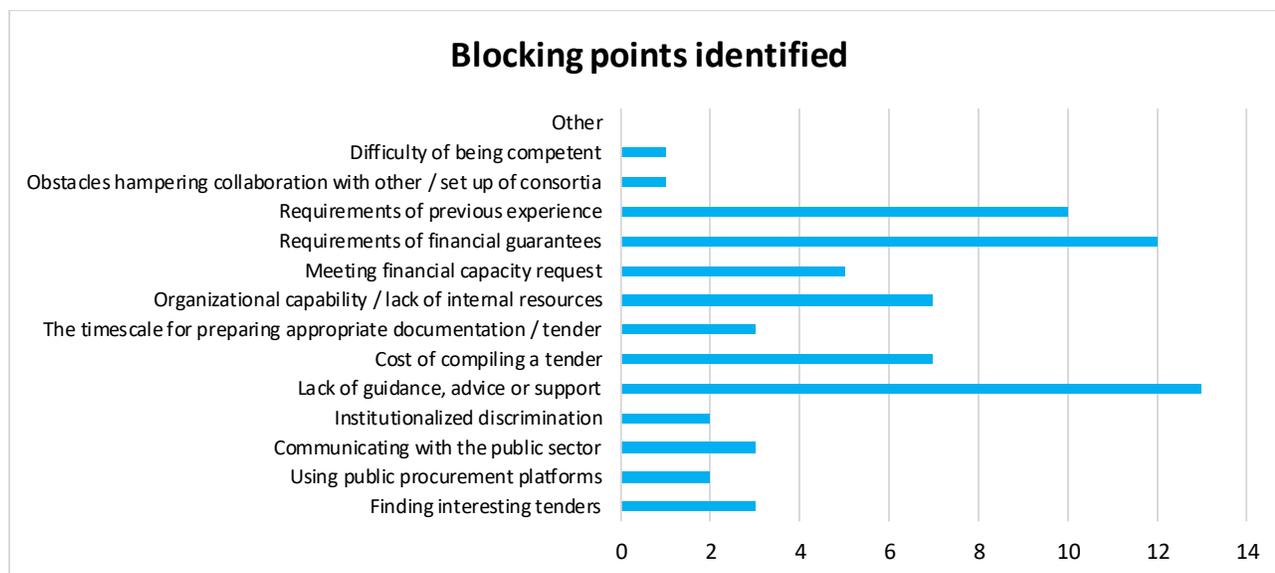


Figura 9 Grafico che mostra i punti critici a Cipro

Per affrontare questi ostacoli, le soluzioni più ampiamente supportate sono pratiche e incentrate sulle capacità. Una forte maggioranza (90%) sostiene la **partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto**, mentre il 60% sostiene l'accesso ai servizi di consulenza. La metà degli intervistati vede il valore di un sito web centralizzato che aggrega le opportunità di gare d'appalto pubbliche. Ulteriori suggerimenti includono l'organizzazione di eventi B2B per promuovere i consorzi (35%), incoraggiare l'impegno precoce con gli acquirenti (25%) e migliorare i processi di approvvigionamento per dare priorità alla qualità rispetto al prezzo (15%). Meno frequentemente proposte sono state le collaborazioni con aziende consolidate (10%) e le visite di scoperta (5%). In sintesi, le soluzioni più efficaci sono quelle che creano capacità, offrono un sostegno professionale e migliorano l'accesso a informazioni trasparenti e di facile utilizzo sulle gare d'appalto.

### Approfondimenti dalle risposte delle stazioni appaltanti

#### Quadro politico ed esperienza negli appalti pubblici

Sulla base delle risposte raccolte, la conoscenza delle stazioni appaltanti in merito alle procedure SPP è **leggermente superiore alla media**, con un punteggio complessivo di 3,4 su 5. La loro familiarità con il quadro politico più ampio è moderata, con una media di 3 su 5. Tuttavia, la conoscenza dei piani d'azione esistenti, delle strategie e delle clausole specifiche relative all'SPP rimane limitata. In particolare, nessuna delle CA intervistate ha implementato o applicato la SPP nella pratica.

A Cipro, attualmente non esiste una legge specifica o una serie di linee guida dedicate esclusivamente all'attuazione dell'SPP. Nonostante il quadro giuridico incoraggi l'uso dell'approccio dell'offerta **economicamente più vantaggiosa** (MEAT), nella pratica le stazioni appaltanti si basano ancora





prevalentemente sul criterio del prezzo più basso, limitando l'adozione di criteri socialmente responsabili.

Il **sistema elettronico per gli appalti pubblici** (e-PPS) supporta l'intero ciclo di vita delle gare d'appalto ed è uno strumento fondamentale per promuovere la trasparenza, la sicurezza e l'efficienza delle procedure di appalto pubblico. Consente la presentazione di offerte online, la valutazione e la gestione dei contratti. Tuttavia, alcune parti interessate incontrano ostacoli tecnici e difficoltà nell'utilizzo del sistema, il che ne ostacola il pieno potenziale. Per quanto riguarda l'applicazione del **principio "Do No Significant Harm" (DNSH)** nelle gare d'appalto pubbliche, la maggior parte degli intervistati ne valuta l'attuazione come moderata, con una parte notevole che la considera bassa e nessuno percepisce livelli di applicazione elevati o molto alti.

È incoraggiante che la maggioranza significativa (80%) delle organizzazioni intervistate riferisca di **coinvolgere gli utenti finali e gli stakeholder**, principalmente le organizzazioni di supporto alle imprese e gli esperti esterni, nei processi di preparazione delle gare d'appalto. Il coinvolgimento dei comuni e delle comunità locali, pur essendo presente, rimane limitato. Questo impegno è tipicamente finalizzato a migliorare la pertinenza e l'impatto delle gare d'appalto e a garantire che l'approvvigionamento soddisfi le reali esigenze della comunità e dell'organizzazione.

#### Barriere e opportunità

I principali ostacoli all'attuazione degli appalti pubblici socialmente responsabili a Cipro includono la **debolezza del quadro giuridico e normativo** come ostacolo fondamentale. L'assenza di una definizione formale di SPP, insieme alla mancanza di criteri o clausole specifici nella legislazione vigente, si traduce in incertezza e attuazione incoerente. Inoltre, vi è una **bassa capacità istituzionale** e **risorse limitate** tra i committenti pubblici. Molti funzionari pubblici non hanno una conoscenza adeguata non solo dell'SPP, ma anche delle procedure di appalto pubblico in generale. Di conseguenza, spesso ricorrono a metodi tradizionali, come l'aggiudicazione di appalti basati esclusivamente sul prezzo più basso, a causa della mancanza di fiducia e di un quadro giuridico poco chiaro. Infine, l'**inadeguatezza dell'impegno politico e del sostegno istituzionale** ostacola ulteriormente i progressi. L'SPP non è stato considerato politicamente prioritario e il mercato locale non è ancora abbastanza maturo per offrire un bacino sufficiente di offerenti di imprese sociali.

Nonostante queste sfide, diverse opportunità possono aiutare a sbloccare il potenziale dell'SPP a Cipro. La definizione di **orientamenti politici chiari**, piani d'azione e **incentivi finanziari** può mobilitare le stazioni appaltanti e promuovere l'integrazione di criteri sociali nelle gare d'appalto. Investire nello sviluppo delle capacità e in **programmi di formazione mirati** per i committenti pubblici aumenterebbe la loro fiducia e competenza nell'applicazione dei principi SPP. Inoltre, la promozione della **collaborazione interfunzionale** all'interno delle istituzioni pubbliche, attraverso la creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali, potrebbe supportare lo sviluppo di bandi che integrino obiettivi sociali. Dal lato del mercato, **le campagne di sensibilizzazione** e **gli incentivi** a sostegno della creazione e dell'impegno delle imprese sociali negli appalti pubblici possono rafforzare la prontezza





dell'offerta. Sebbene il 60% degli intervistati abbia notato la disponibilità di alcuni programmi di formazione, come quelli organizzati dalla Direzione del controllo finanziario dei fondi europei, un numero significativo di intervistati rimane all'oscuro di tali opportunità, sottolineando la necessità di una migliore comunicazione e accessibilità.

### 3.2.3 Analisi comparativa e modello di analisi statistica

#### Analisi comparativa dei risultati

Dopo aver completato le analisi specifiche per paese, è stata effettuata un'analisi comparativa per evidenziare i **risultati più significativi** in tutti i paesi partecipanti. Questo confronto mira a identificare sia **le principali differenze che i punti in comune tra i** paesi partner, offrendo una comprensione più chiara delle sfide condivise e delle tendenze specifiche per paese negli appalti pubblici e sociali.

#### Analisi comparativa degli insight sui SE

L'analisi inizia con un esame delle **conoscenze e della familiarità delle imprese sociali** in tutti i paesi partecipanti. I risultati, raccolti da ciascun input nazionale, sono illustrati nel grafico a barre sottostante. Il grafico mostra la familiarità media delle SE in otto paesi europei con gli appalti pubblici (PP) e gli appalti pubblici sociali (SPP), utilizzando una scala da 1 a 5.

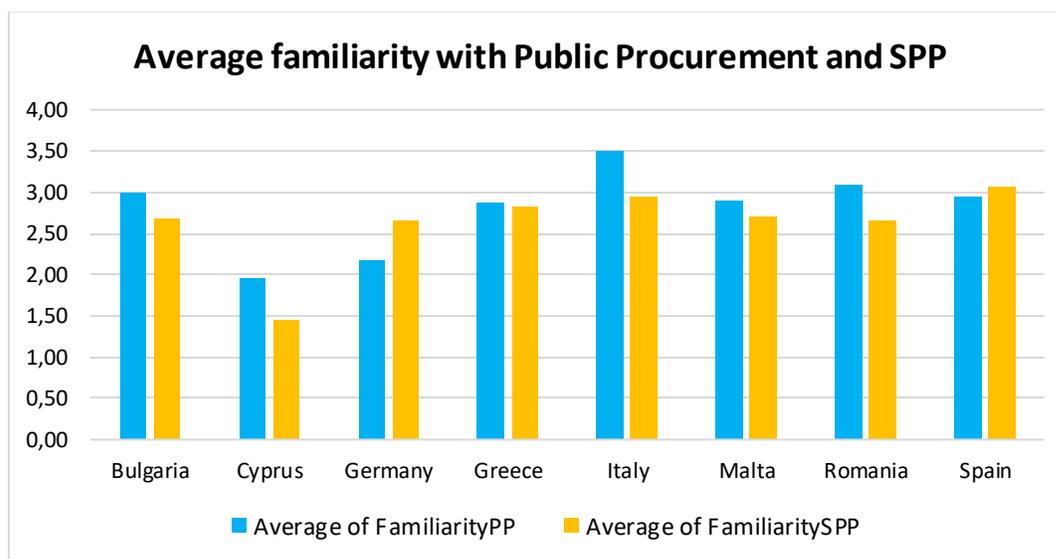


Figura 10 Familiarità dei paesi partner con PP e SPP

In base al grafico, l'**Italia** si distingue per il **più alto livello di familiarità** in entrambi i settori, in particolare per quanto riguarda gli appalti pubblici. Ciò suggerisce un impegno e una comprensione relativamente forti dei processi di approvvigionamento tra le SE italiane. All'altra estremità dello





spettro, **Cipro** mostra la **più bassa familiarità**, soprattutto con SPP, dove la media scende a circa 1,5, indicando un significativo divario di conoscenza.

In generale, la maggior parte dei paesi mostra una familiarità leggermente **superiore con gli appalti pubblici rispetto agli SPP**. Questa tendenza suggerisce che, sebbene le SE possano avere una certa esperienza con le procedure di appalto, le conoscenze e le competenze specifiche richieste per le gare d'appalto incentrate sul sociale sono meno diffuse. Paesi come la Grecia, la Spagna e la Romania mostrano livelli di familiarità moderati e relativamente equilibrati in entrambe le categorie, con medie vicine a 3. La Germania presenta un caso interessante in cui la familiarità con l'SPP supera di poco quella degli appalti pubblici.

Per quanto riguarda la conoscenza delle strategie SPP nazionali e regionali da parte delle SE, i risultati indicano un livello costantemente **basso** in tutto il campione, indipendentemente dal paese. I grafici a torta sottostanti illustrano questa tendenza.

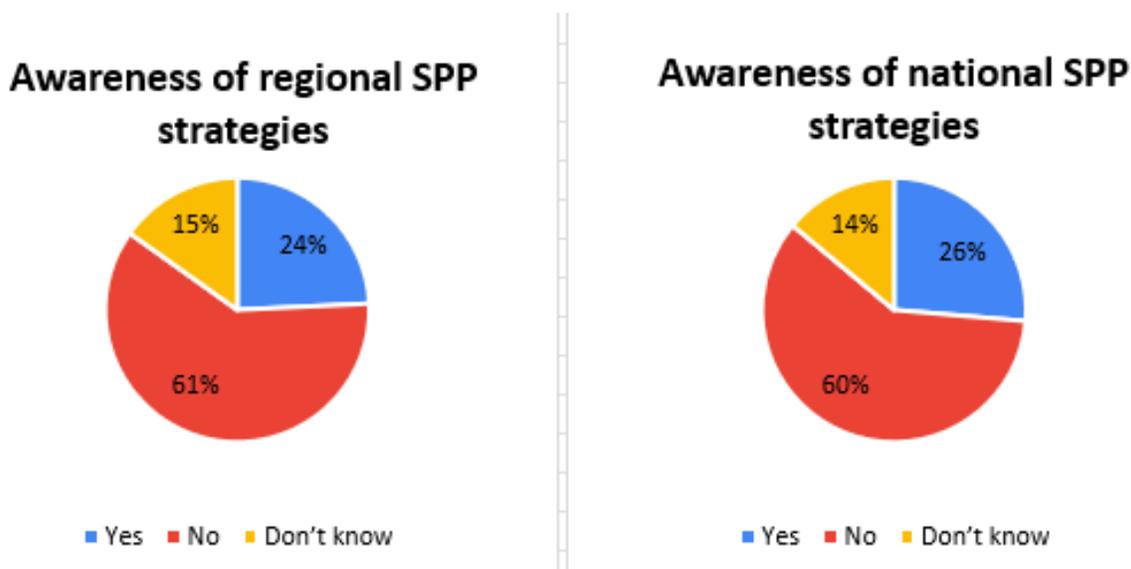


Figura 11 Sensibilizzazione delle SE dei paesi partner sulle strategie

Per quanto riguarda la partecipazione alle gare d'appalto, il grafico a barre che segue illustra il coinvolgimento dei rispondenti degli otto paesi partner nelle procedure di appalto pubblico. Le categorie rappresentate sono: coloro che **non hanno mai partecipato** a gare d'appalto (blu), coloro che hanno partecipato a **gare d'appalto pubbliche (non SPP)** (rosso), coloro che hanno partecipato a **gare SPP** (giallo) e coloro che hanno **provato ma non hanno presentato un'offerta** (verde).



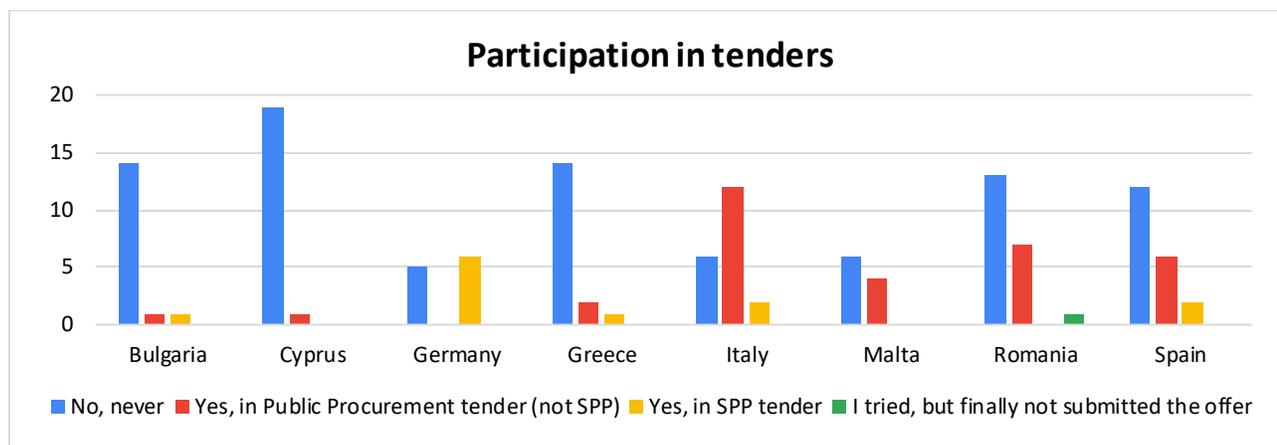


Figura 12 Partecipazione dei paesi partner al PP e al SPP

Il grafico mostra che **la non partecipazione è la dominante** nella maggior parte dei paesi. In particolare, Bulgaria, Cipro, Grecia, Romania e Spagna hanno un numero elevato di rispondenti che non hanno mai partecipato ad alcuna gara d'appalto. Cipro si distingue per il più alto livello di non partecipazione. L'Italia è un'eccezione, con un numero maggiore di rispondenti coinvolti in gare d'appalto pubbliche (non SPP) rispetto a quelli che non hanno mai partecipato. Ha anche il **più alto coinvolgimento visibile** con le gare d'appalto SPP. La Germania presenta un quadro più **equilibrato**, mostrando livelli moderati di partecipazione sia alle gare d'appalto non SPP che a quelle SPP. Anche la Spagna mostra un certo livello di coinvolgimento in entrambi i settori, sebbene la non partecipazione continui a dominare. Un piccolo numero di intervistati in Romania ha riferito di aver tentato di partecipare, ma alla fine di non aver presentato un'offerta. Nel complesso, il grafico evidenzia una partecipazione generalmente **bassa** alle gare d'appalto SPP in tutti i paesi, con solo Germania, Italia e Spagna che mostrano un impegno degno di nota.



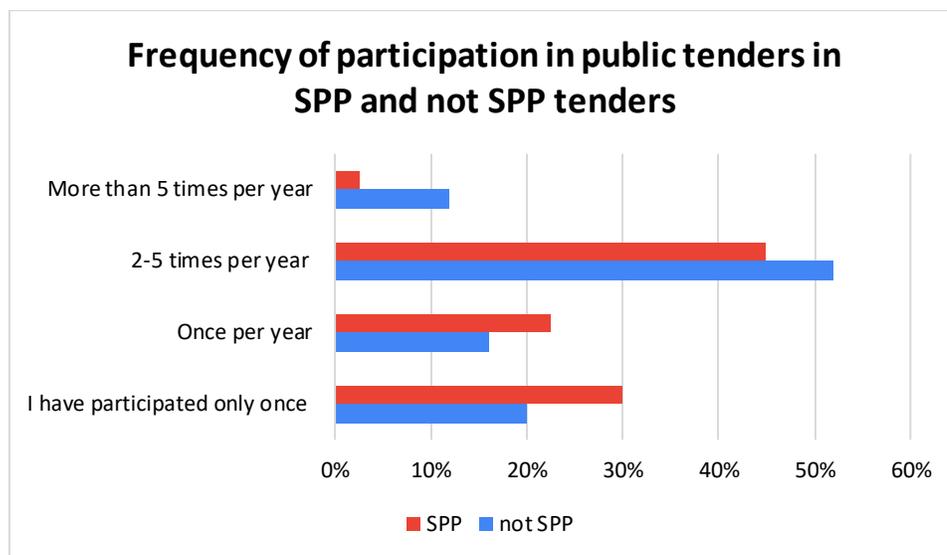


Figura 13 Frequenza di partecipazione agli appalti

Il grafico a barre qui sopra mette a confronto la frequenza con cui gli intervistati di tutti i paesi partner hanno partecipato a gare d'appalto SPP (Sustainable Public Procurement) e non SPP. I dati mostrano che **la partecipazione è più frequente alle gare d'appalto non SPP** che alle gare SPP in tutte le categorie di frequenza. **Il livello di partecipazione più comune** per entrambi i tipi di gare d'appalto è di **2-5 volte all'anno**, con quasi il 55% degli intervistati che indica questa frequenza per le gare non SPP e circa il 45% per le gare SPP. Per quanto riguarda **la partecipazione una tantum**, le gare d'appalto SPP mostrano una percentuale leggermente più alta rispetto alle gare d'appalto non SPP, suggerendo che per molti il coinvolgimento in SPP è occasionale o sperimentale. Per la partecipazione una volta all'anno, sia le aste SPP che quelle non SPP mostrano tassi più bassi, con SPP leggermente più alto. La categoria "più di 5 volte all'anno" ha la partecipazione più bassa in assoluto, soprattutto per le gare SPP, dove è quasi trascurabile. Ciò evidenzia che **la partecipazione frequente alle gare d'appalto SPP è rara**. In sintesi, il grafico suggerisce che **le gare d'appalto non SPP sono più frequentemente** utilizzate rispetto alle gare d'appalto SPP e che il coinvolgimento frequente o costante in SPP rimane limitato.

In particolare per la partecipazione agli SPP, il grafico seguente illustra la **frequenza** con cui gli intervistati partecipano alle gare d'appalto per gli appalti pubblici sostenibili (SPP). La partecipazione è suddivisa in quattro categorie di frequenza: coloro che hanno partecipato una sola volta (blu), una volta all'anno (rosso), 2-5 volte all'anno (arancione) e più di 5 volte all'anno (verde).



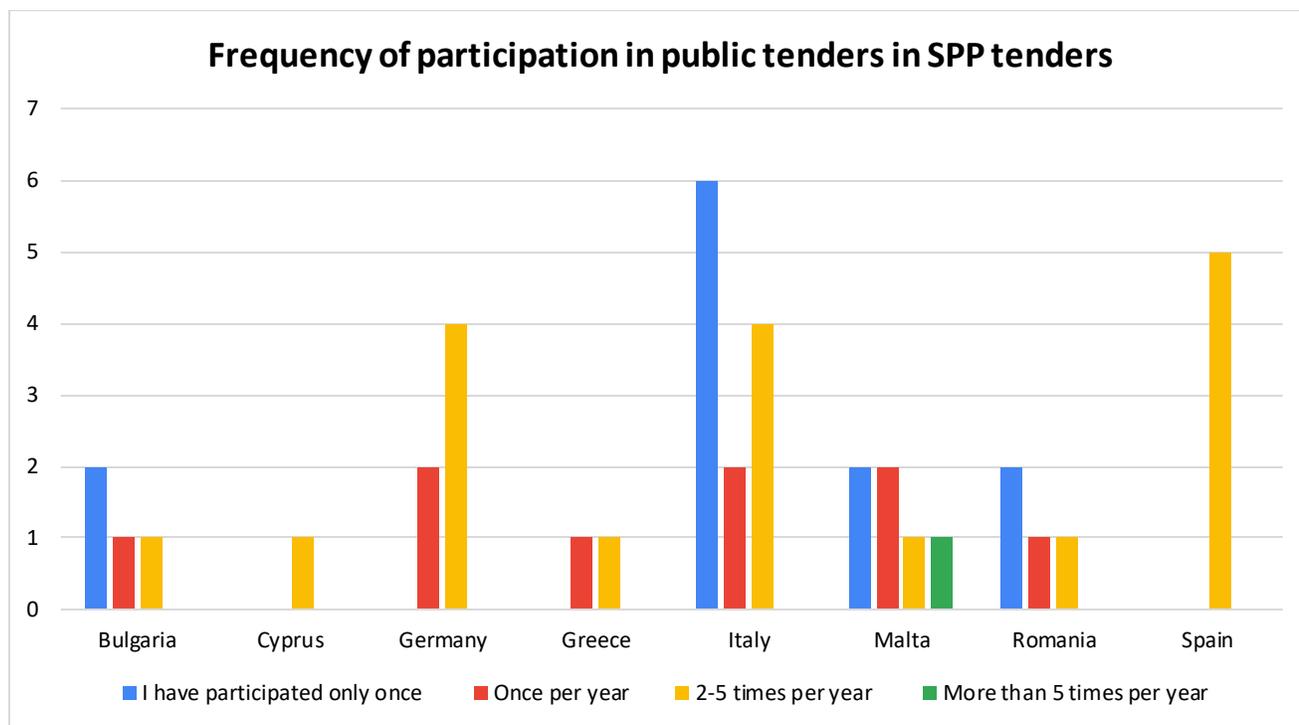


Figura 14 Risultati comparativi per la partecipazione all'SPP

L'Italia mostra il maggior numero di intervistati che hanno partecipato una sola volta, con sei individui che rientrano in questa categoria. Ciò suggerisce che l'engagement nelle gare SPP è piuttosto diffuso in Italia ma non ancora consistente. Germania e Spagna sono in testa per **numero di partecipanti regolari**, con cinque partecipanti che dichiarano di partecipare a 2-5 gare d'appalto all'anno, indicando un livello di coinvolgimento più stabile ma ancora moderato. Malta e la Romania presentano una distribuzione relativamente uniforme in tutte e quattro le categorie di frequenza, il che indica **che non c'è una tendenza dominante nelle loro abitudini di partecipazione**. Al contrario, Grecia, Cipro e Bulgaria segnalano **livelli di partecipazione generalmente più bassi**, con la maggior parte degli intervistati che si impegna solo una volta o raramente. La partecipazione superiore a cinque volte all'anno è rara in tutti i paesi e si osserva solo a Malta e in Germania, con un solo intervistato in ciascuno che riporta un coinvolgimento così elevato.

Nel complesso, il grafico rivela che, sebbene vi sia un certo livello di partecipazione alle gare d'appalto SPP in tutti i paesi, tende ad essere **poco frequente**. L'impegno frequente e costante rimane limitato, anche se paesi come l'Italia, la Germania e la Spagna sembrano adottare misure più proattive verso una partecipazione regolare.

Infine, nell'analisi comparativa è stata indagata la capacità di partecipare alle procedure di SPP attraverso la preparazione e la presentazione di un'offerta. La tabella di cui sopra presenta la





**capacità autovalutata degli intervistati degli** otto paesi partner europei di partecipare alle procedure di appalti pubblici sostenibili. Le risposte sono suddivise in tre gruppi: coloro che non possono partecipare (blu), coloro che possono partecipare senza problemi (rosso) e coloro che possono partecipare ma con difficoltà (arancione).

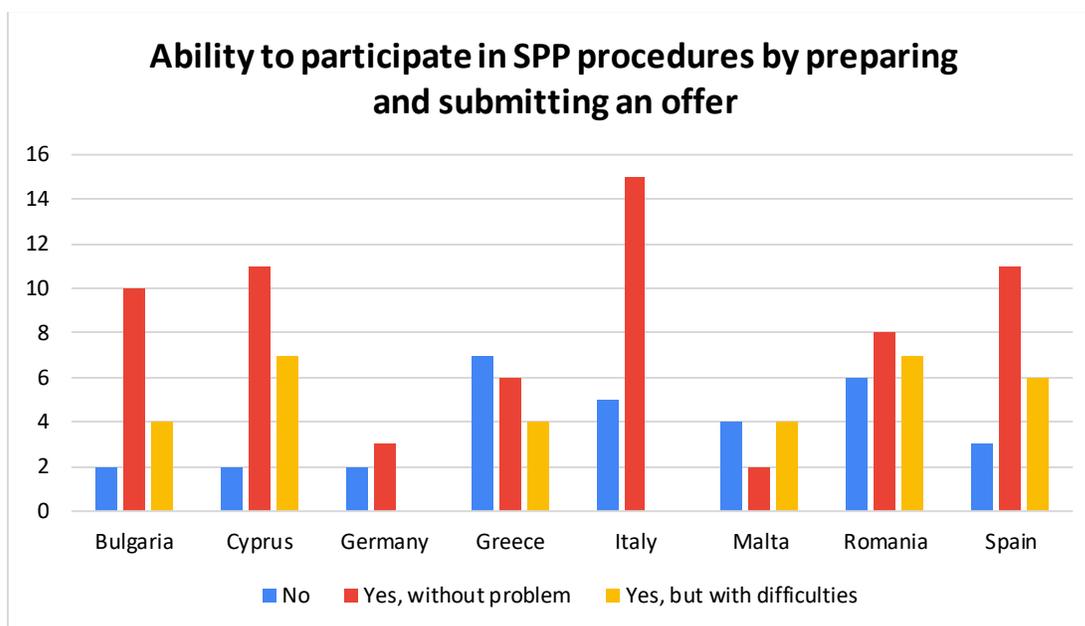


Figura 15 Capacità delle SE dei paesi partner di partecipare all'SPP

L'Italia si distingue per il maggior numero di intervistati (15) che dichiarano di poter **partecipare senza problemi**, indicando un processo relativamente fluido ed efficiente per la preparazione e la presentazione dell'offerta. Anche Cipro e Bulgaria mostrano **forti livelli di partecipazione**, anche se un numero significativo di persone in entrambi i paesi segnala difficoltà in questo processo. In paesi come la Grecia, la Romania e la Spagna, la possibilità di partecipare è più equamente suddivisa tra coloro che non incontrano problemi e coloro che incontrano difficoltà, suggerendo **diversi gradi di accessibilità e oneri amministrativi**. Malta mostra un numero relativamente basso di partecipanti che possono impegnarsi senza problemi, mentre un numero simile segnala difficoltà o l'impossibilità di partecipare affatto. La Germania mostra il coinvolgimento complessivo più basso, con pochissimi rispondenti in grado di presentare offerte, con o senza difficoltà. Nel complesso, il grafico evidenzia che, mentre alcuni paesi hanno costruito quadri relativamente favorevoli per la partecipazione alle procedure SPP, altri devono ancora affrontare barriere strutturali o procedurali che ostacolano una partecipazione regolare.

### Analisi comparativa degli insight sulle CA

Un'**analisi comparativa simile** dei risultati è stata condotta per le risposte raccolte dalle autorità competenti nei paesi partner e i risultati chiave sono riportati di seguito.





Per cominciare, il seguente grafico presenta i livelli medi autovalutati di familiarità che le autorità aggiudicatrici (CA) hanno con gli appalti pubblici (PP) e gli appalti pubblici sostenibili (SPP) negli otto paesi partner europei.

Le **barre blu** rappresentano la familiarità media con gli appalti pubblici, mentre le **barre gialle** mostrano la familiarità media con SPP. La scala utilizzata va da 0 a 6, dove valori più alti indicano una maggiore familiarità.

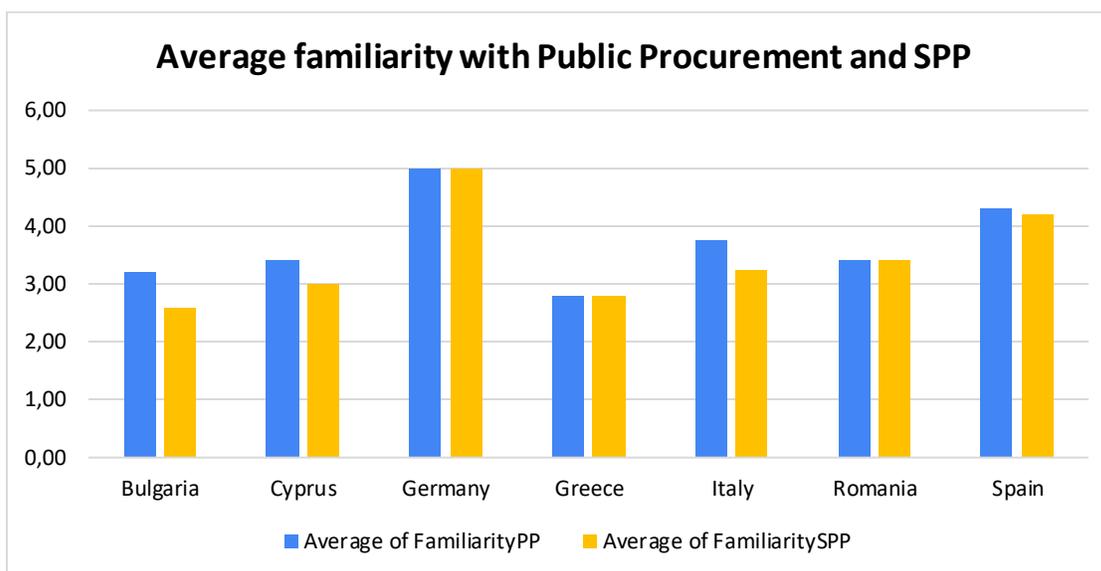


Figura 16 Familiarità con le autorità competenti dei paesi partner in materia di PP e SPP

Sulla base del grafico, la Germania si distingue per la **più alta familiarità media** in entrambe le categorie, raggiungendo quasi 5 su 6, suggerendo una forte comprensione delle procedure di appalto generali e sostenibili tra le sue autorità aggiudicatrici. Seguono la Spagna e l'Italia, con la Spagna che mostra una dimestichezza leggermente superiore con gli appalti pubblici rispetto all'SPP e l'Italia che dimostra un livello di familiarità complessivamente più equilibrato ma leggermente inferiore.

In paesi come la Grecia, la Romania e la Bulgaria, la familiarità con gli appalti pubblici e l'SPP è moderata, con valori medi che si aggirano intorno a 3. In particolare, **Cipro** ritiene che i **livelli più bassi di familiarità**, in particolare con l'SPP, indichino una potenziale lacuna di conoscenza o una mancanza di attenzione istituzionale sulle pratiche di approvvigionamento sostenibili. In quasi tutti i paesi, la familiarità con gli appalti pubblici tende ad essere **leggermente superiore a quella con gli SPP**, evidenziando una tendenza più ampia in cui le stazioni appaltanti sono più abituate ai processi di appalto tradizionali che ai criteri e alle metodologie orientati alla sostenibilità coinvolti negli SPP.

Nel complesso, il grafico suggerisce che, mentre alcuni paesi (in particolare la Germania) hanno una familiarità istituzionale ben sviluppata con le pratiche di approvvigionamento, altri potrebbero





richiedere **ulteriore formazione**, sensibilizzazione e sviluppo di capacità per implementare e sostenere efficacemente le iniziative SPP.

Inoltre, la tabella seguente presenta il livello di **conoscenza delle autorità competenti in merito all'esistenza di strategie o piani d'azione nazionali o regionali volti a sostenere l'SPP**. Le risposte sono raggruppate in tre categorie: coloro che sono a conoscenza di tali piani (mostrati in blu), coloro che non sono a conoscenza (mostrati in rosso) e coloro che sono incerti (mostrati in giallo).

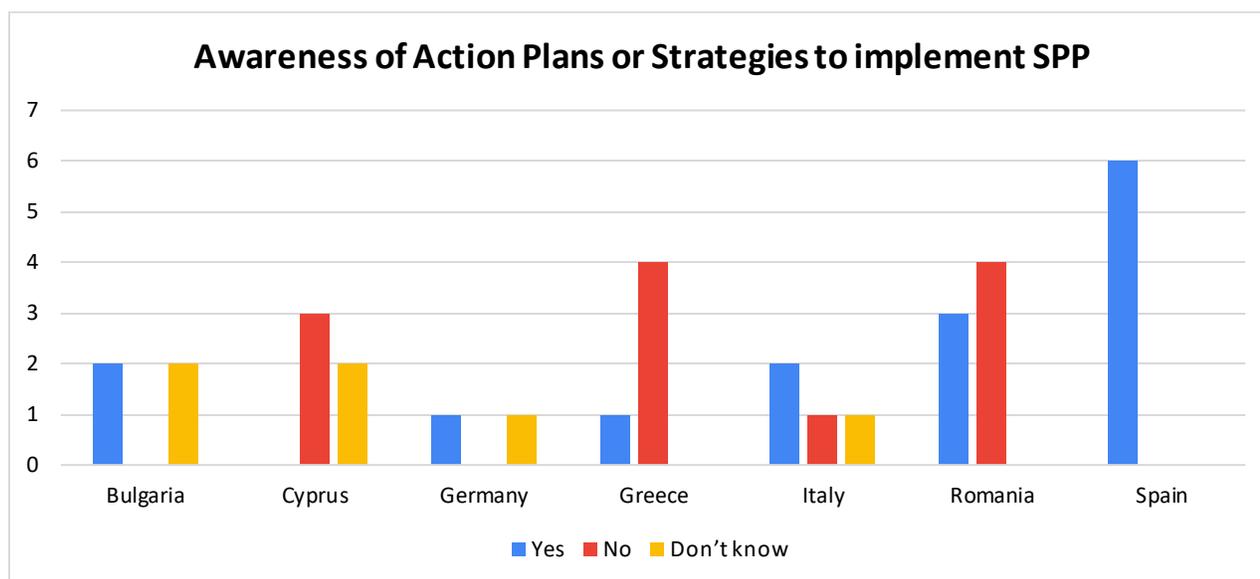


Figura 17 Conoscenza delle CA dei paesi partner sulle strategie in materia di SPP

**La Spagna si distingue** per il maggior numero di intervistati che confermano di essere a conoscenza dei piani d'azione SPP, indicando una comunicazione o un'attuazione relativamente forte delle strategie nazionali in questo settore. Segue la Romania, con un **quadro eterogeneo** che comprende diversi intervistati che affermano la loro consapevolezza, ma anche un numero significativo di intervistati che dichiarano di non esserne consapevoli. La Grecia mostra il più alto livello di inconsapevolezza, con la maggior parte degli intervistati che afferma di non avere familiarità con tali strategie. Cipro riflette anche un basso livello di consapevolezza, con la maggior parte delle risposte che rientrano nelle categorie "no" o "non so". In paesi come la Germania, la Bulgaria e l'Italia, le risposte sono distribuite in modo più uniforme in tutte e tre le categorie, suggerendo una **comprensione frammentata o incoerente** dei quadri politici SPP. L'Italia ha un leggero margine verso una consapevolezza positiva, ma rimane lontana da una chiarezza diffusa.

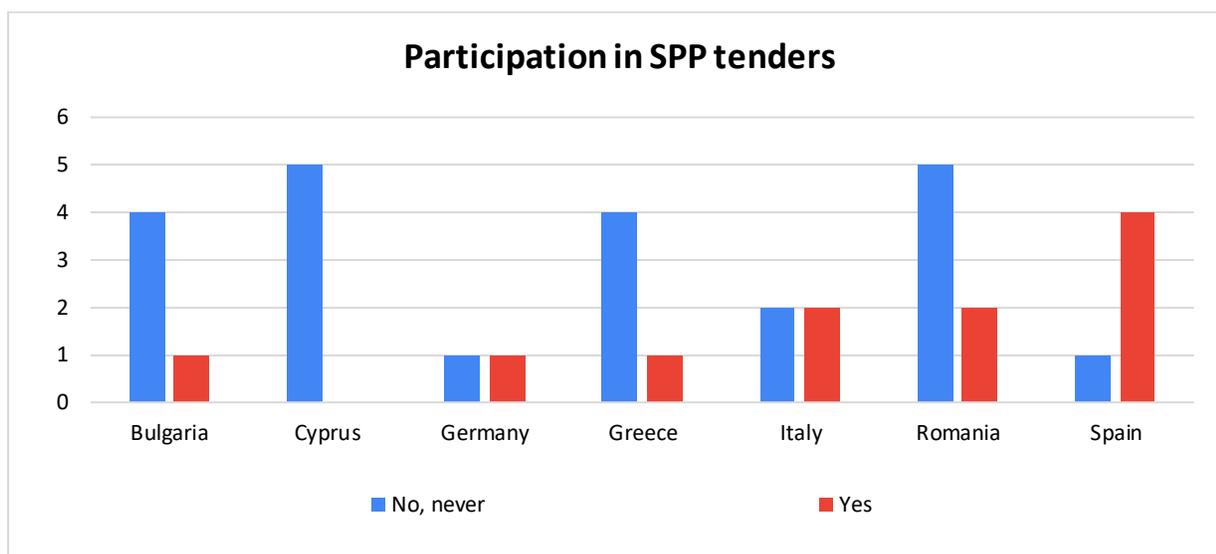
Nel complesso, il grafico rivela che la consapevolezza dei piani d'azione o delle strategie per attuare l'SPP rimane **limitata e disomogenea** tra i paesi. Mentre la Spagna mostra una familiarità relativamente forte, la maggior parte degli altri paesi dimostra una mancanza di conoscenza o





incertezza, evidenziando la necessità di migliorare la visibilità, la comunicazione e gli sforzi di sviluppo delle capacità intorno alle politiche SPP nazionali e regionali.

Per quanto riguarda **la partecipazione alle procedure SPP**, la tabella seguente include tutte le informazioni raccolte dalle risposte al questionario delle CA intervistate in tutti i paesi partner. Il grafico distingue tra coloro che **non hanno mai partecipato** (barre blu) e coloro che **hanno partecipato** (barre rosse).



Nella maggior parte dei paesi, la **risposta dominante è la non partecipazione**. Bulgaria, Cipro, Grecia e Romania segnalano un numero notevolmente più elevato di stazioni appaltanti che non hanno mai partecipato alle gare d'appalto SPP. Cipro e la Romania, in particolare, si distinguono per cinque rispondenti, ciascuno dei quali non ha dichiarato di avere esperienza nelle gare d'appalto SPP, suggerendo un'attuazione limitata o la consapevolezza delle pratiche di approvvigionamento sostenibili in questi contesti.

La Germania e l'Italia mostrano un quadro più **equilibrato**, con un numero uguale di intervistati che hanno partecipato e non hanno mai partecipato. Questo equilibrio può riflettere una pratica più consolidata, ma ancora in via di sviluppo, di integrazione dei criteri di sostenibilità nei processi di approvvigionamento. La Spagna è l'unico paese in cui il numero di stazioni appaltanti che hanno partecipato alle gare d'appalto SPP supera quelle che non lo hanno fatto, indicando un'adozione relativamente più forte di SPP tra le istituzioni pubbliche.

Nel complesso, il grafico evidenzia il **basso livello di coinvolgimento nelle gare d'appalto SPP tra le stazioni appaltanti** nella maggior parte dei paesi oggetto dell'indagine. Mentre alcuni progressi sono evidenti in luoghi come la Spagna e, in misura minore, l'Italia e la Germania, la diffusa non partecipazione in paesi come Bulgaria, Cipro, Grecia e Romania indica la necessità di ulteriore





sostegno istituzionale, orientamento politico e formazione per aumentare l'adozione delle pratiche SPP.

Per quanto riguarda il **coinvolgimento degli stakeholder** nei processi delle organizzazioni intervistate, il grafico seguente riflette le risposte stazioni appaltanti (AC). Le risposte sono classificate come **Sì** (rosso), **No** (blu) e **Non so** (giallo).

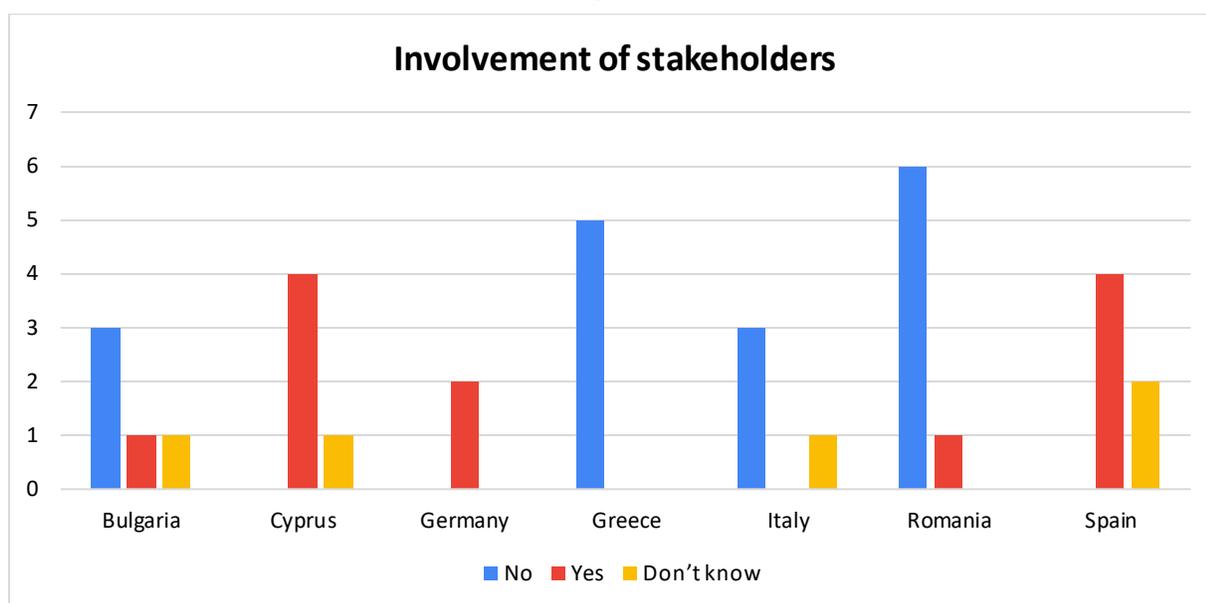


Figura 18 Coinvolgimento delle parti interessate nelle procedure di SPP da parte delle autorità competenti

La tendenza generale rivela un **basso livello di coinvolgimento delle parti interessate** nella maggior parte dei paesi. La Grecia e la Romania mostrano il numero più alto di rispondenti che indicano che le parti interessate non sono coinvolte, rispettivamente con cinque e sei risposte, suggerendo una collaborazione o una consultazione limitate nella pianificazione o nell'attuazione del SPP. Anche l'Italia tende in questa direzione, con tre intervistati che dichiarano di non coinvolgere gli stakeholder.

Al contrario, la Spagna e Cipro mostrano le **risposte più positive**, con quattro stazioni appaltanti in ciascun paese che confermano il coinvolgimento delle parti interessate. Ciò può riflettere pratiche di appalto più inclusive o partecipative in tali contesti nazionali. Anche la Germania mostra un certo impegno, anche se in misura minore, con due risposte positive. La categoria "Non so" appare in diversi paesi, tra cui Bulgaria, Italia e Spagna, indicando **incertezza** tra gli intervistati sul fatto che gli stakeholder siano inclusi o meno. Ciò suggerisce una possibile mancanza di trasparenza o di comunicazione interna all'interno delle procedure di appalto pubblico.

In sintesi, il grafico indica che, mentre alcuni paesi come la Spagna e Cipro dimostrano un coinvolgimento degli stakeholder nell'SPP, il quadro generale del campione è di **coinvolgimento**





**limitato o assente.** Ciò evidenzia la necessità di rafforzare le pratiche inclusive e di fare chiarezza sui ruoli dei portatori di interessi esterni nelle procedure di appalto sostenibili.

Infine, il grafico seguente mostra se le CA intervistate hanno le necessarie **competenze tecniche e legali in materia di gestione dei progetti**. Le risposte sono raggruppate in **Sì** (blu), che indica una capacità interna sufficiente, e **No** (rosso), che indica la mancanza di tale capacità.

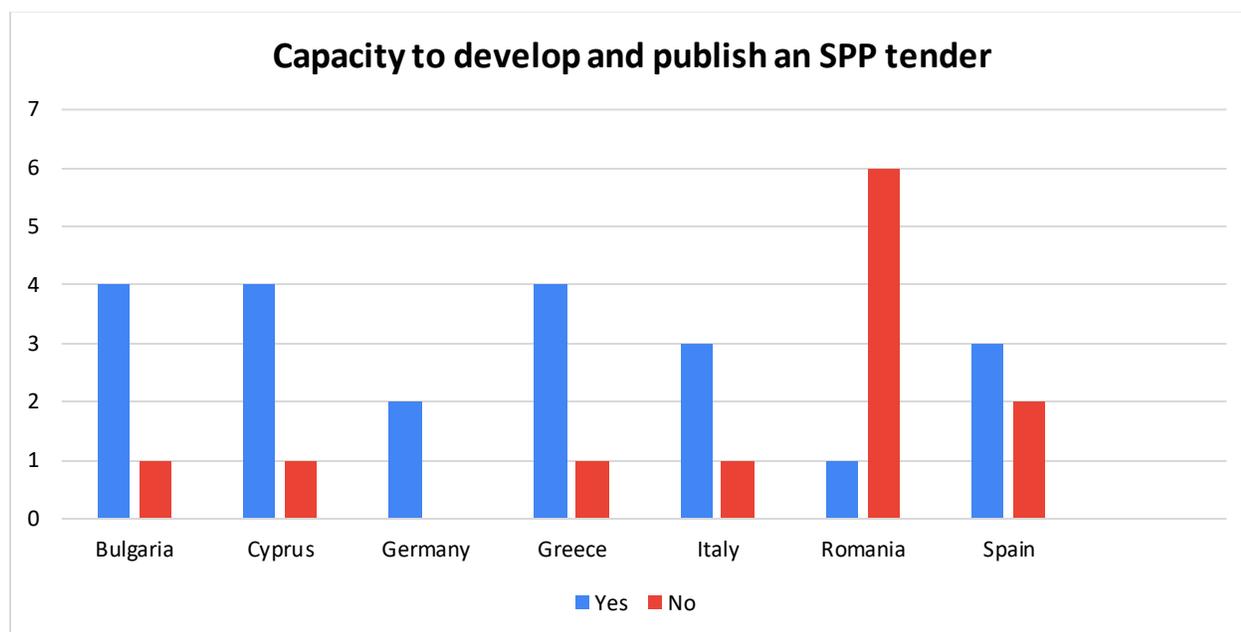


Figura 19 Capacità delle autorità competenti dei paesi partner di sviluppare e pubblicare SPP

Nella maggior parte dei paesi, la maggior parte degli intervistati dichiara di avere la capacità di elaborare e pubblicare bandi di gara SPP. Bulgaria, Cipro e Grecia hanno ciascuna quattro stazioni appaltanti che affermano la loro **prontezza**, suggerendo una base relativamente solida di conoscenze e risorse istituzionali in questi contesti. Anche l'Italia e la Spagna segnalano la maggior parte delle risposte positive, anche se a livelli leggermente inferiori, indicando una capacità moderata. La Germania presenta un **quadro equilibrato**, con due intervistati che confermano la capacità e nessuno che ne indica la mancanza, il che può suggerire una partecipazione limitata o un cauto livello di fiducia nelle competenze esistenti.

La Romania si distingue come l'unico paese in cui la maggior parte degli intervistati dichiara di non avere la capacità necessaria, con sei autorità che affermano di non avere le competenze tecniche o giuridiche necessarie per condurre una gara d'appalto SPP. Ciò indica un significativo **divario di capacità** che potrebbe ostacolare la capacità del paese di attuare efficacemente gli appalti sostenibili.

Nel complesso, il grafico mostra che, mentre diversi paesi dimostrano un **livello promettente di preparazione** per condurre gare d'appalto SPP, altri devono affrontare sfide notevoli. Questi risultati





suggeriscono la necessità di sforzi mirati per lo sviluppo delle capacità, soprattutto nei settori in cui le risorse interne o le competenze rimangono insufficienti per sostenere il pieno sviluppo e l'esecuzione delle procedure SPP.

### Modello di analisi statistica

Oltre all'analisi comparativa dei risultati, è stato creato un modello statistico. L' **analisi statistica** mirava a identificare **le relazioni chiave e le differenze** tra le variabili rilevanti per l'impegno negli appalti pubblici sociali (SPP) nei diversi paesi. Utilizzando i coefficienti di correlazione di Pearson, è stata esaminata la relazione tra il prodotto interno lordo (PIL) pro capite e il livello di partecipazione dell'impresa sociale alle gare pubbliche, esplorando se il contesto economico influenza l'impegno negli acquisti. Inoltre, è stato condotto un test ANOVA per valutare se il livello di **conoscenza e familiarità** con le procedure SPP varia significativamente **da un paese all'altro**. Queste analisi forniscono informazioni basate su dati concreti sui fattori strutturali e contestuali che determinano la preparazione e la partecipazione degli SPP in tutta Europa.

I risultati rivelati dal modello di **correlazione di Pearson** sono mostrati di seguito insieme alla loro interpretazione.

*Tavolo 25 Risultati della correlazione di Pearson*

Statistica	Valore
valore t	2,3768
Gradi di libertà (df)	97
Valore p	0,01943
Intervallo di confidenza al 95%	(0,439, 0,813)*
Correlazione (r)	0,6346

L'analisi di correlazione dimostra una **relazione statisticamente significativa e fortemente positiva** tra il PIL pro capite e la frequenza di partecipazione dell'impresa sociale (SE) alle gare d'appalto pubbliche e di appalti pubblici sociali (SPP). Utilizzando i test di correlazione di Pearson, i risultati mostrano che all'aumentare del PIL pro capite, anche l'impegno delle SE nei processi di approvvigionamento, in particolare SPP, tende ad aumentare. Il coefficiente di correlazione di Pearson è stato calcolato a 0,63, con un corrispondente valore p di 0,0194. Poiché il valore p è inferiore alla soglia di significatività convenzionale di 0,05, la correlazione è considerata





statisticamente significativa. Inoltre, l'intervallo di confidenza al 95% per la correlazione non include zero, confermando una relazione positiva.

Questo risultato suggerisce che le SE nelle regioni economicamente più sviluppate o ricche sono in una posizione migliore, sia in termini di capacità che di opportunità, per partecipare alle procedure di appalto. Livelli più elevati di **sviluppo economico** possono essere correlati a **sistemi di sostegno più maturi**, a migliori infrastrutture istituzionali, a una maggiore disponibilità di formazione e risorse e a un impegno più proattivo del settore pubblico, tutti fattori che facilitano la partecipazione delle SE agli appalti pubblici.

Per quanto riguarda il test ANOVA, i risultati di sono riportati di seguito.

Tavolo 26 Risultati del test ANOVA

Fonte	Df	Somma Sq	Piazza quadrata media	Valore F	Pr(>F)
Paese	7	33,85	4,836	5,431	1,82e-05
Residui	126	112,19	0,890		

I risultati del test ANOVA indicano che la familiarità con gli appalti pubblici sociali (SPP) differisce in modo significativo da un paese all'altro. Il valore p ottenuto dall'analisi è 1,82e-05, che è ben al di sotto della soglia di significatività standard di 0,05. Ciò conferma che le differenze osservate nella familiarità con SPP tra i paesi sono **statisticamente significative**. Inoltre, la statistica F (F = 5.431) suggerisce che la varianza nei punteggi di familiarità tra i paesi è significativamente maggiore della varianza all'interno dei paesi.

Tavolo 27 Risultati del test ANOVA

	Diff	LWR	UPR	p agg
Cipro-Bulgaria	-1,238	-2,213	-0,262	0,004
Germania-Bulgaria	-0,021	-1,132	1,090	1,000
Grecia-Bulgaria	0,136	-0,877	1,149	1,000





<b>Italia-Bulgaria</b>	0,263	-0,713	1,238	0,991
<b>Malta-Bulgaria</b>	0,013	-1,160	1,185	1,000
<b>Romania-Bulgaria</b>	-0,021	-0,986	0,944	1,000
<b>Spagna-Bulgaria</b>	0,368	-0,631	1,367	0,948
<b>Germania-Cipro</b>	1,217	0,155	2,279	0,013
<b>Grecia-Cipro</b>	1,374	0,414	2,333	0,001
<b>Italia-Cipro</b>	1,500	0,580	2,420	0,000
<b>Malta-Cipro</b>	1,250	0,123	2,377	0,019
<b>Romania-Cipro</b>	1,217	0,308	2,125	0,002
<b>Spagna-Cipro</b>	1,606	0,661	2,551	0,000
<b>Grecia-Germania</b>	0,157	-0,940	1,254	1,000
<b>Italia-Germania</b>	0,283	-0,779	1,345	0,992
<b>Malta-Germania</b>	0,033	-1,212	1,279	1,000
<b>Romania-Germania</b>	0,000	-1,053	1,053	1,000
<b>Spagna-Germania</b>	0,389	-0,695	1,473	0,954
<b>Italia-Grecia</b>	0,126	-0,833	1,086	1,000
<b>Malta-Grecia</b>	-0,124	-1,283	1,036	1,000
<b>Romania-Grecia</b>	-0,157	-1,106	0,792	1,000
<b>Spagna-Grecia</b>	0,232	-0,752	1,216	0,996
<b>Malta-Italia</b>	-0,250	-1,377	0,877	0,997





<b>Romania-Italia</b>	-0,283	-1,192	0,625	0,979
<b>Spagna-Italia</b>	0,106	-0,839	1,051	1,000
<b>Romania-Malta</b>	-0,033	-1,151	1,084	1,000
<b>Spagna-Malta</b>	0,356	-0,792	1,503	0,980
<b>Spagna-Romania</b>	0,389	-0,545	1,323	0,904

I confronti post-hoc del test ANOVA hanno inoltre rivelato che **Cipro si distingue** come un paese con livelli significativamente più elevati di familiarità con le procedure di appalti pubblici sociali (SPP) rispetto a molti altri paesi europei. In particolare, Cipro ha mostrato differenze positive statisticamente significative nella conoscenza della SPP rispetto a Germania, Grecia, Italia, Malta, Romania e Spagna. Ciò suggerisce che le imprese sociali e le stazioni appaltanti di Cipro sono relativamente più informate ed esperte in materia di quadri politici, criteri e attuazione dei SPP rispetto ai loro omologhi di questi paesi. Al contrario, Cipro ha dimostrato una familiarità significativamente inferiore con l'SPP rispetto alla Bulgaria. Questa differenza negativa indica che le parti interessate in Bulgaria riferiscono di avere una maggiore comprensione dei concetti e delle pratiche SPP rispetto a quelle di Cipro, rendendo la Bulgaria un'eccezione nel set di dati.

A parte questi casi particolari, **non sono state osservate** differenze statisticamente significative **nella familiarità con la SPP nella maggior parte** dei restanti paesi inclusi nell'analisi. Dopo gli aggiustamenti per confronti multipli, i valori p per la maggior parte delle coppie di paesi si avvicinavano o erano uguali a 1, il che implica che le differenze nei loro livelli di conoscenza SPP sono minime o non statisticamente significative.

Questi risultati sottolineano il panorama disomogeneo e **frammentato della familiarità con la SPP** in Europa.

### 3.2.4 Identificazione dei punti di blocco e piano d'azione

Secondo il modulo di domanda, un indicatore chiave di prestazione (KPI) per il progetto è l'identificazione **di 20 punti critici di blocco**, come determinato dal consorzio. Questi sono stati derivati dall'analisi delle risposte ai questionari e delle interviste condotte con SE e CA. I punti di blocco identificati sono presentati di seguito e sono classificati in tre tipi distinti.

I punti critici sono stati raggruppati nelle seguenti categorie distinte, in base alla natura delle sfide che rappresentano:





### 1. Barriere all'accesso e all'informazione

Questa categoria include le sfide che le aziende devono affrontare nell'identificazione, nell'interpretazione e nell'accesso ai processi di appalto pubblico. Queste barriere si verificano prima ancora che un'azienda possa iniziare a preparare una gara d'appalto. Tra questi, la difficoltà di individuare gare d'appalto pertinenti alle loro competenze, l'utilizzo di piattaforme di appalto complesse o frammentate e la mancanza di orientamenti chiari e accessibili sulle modalità di partecipazione. Molte aziende, in particolare quelle più piccole o meno esperte, sono scoraggiate dal partecipare semplicemente perché non possono accedere alle informazioni giuste o navigare nei sistemi in atto. Ciò limita la concorrenza e riduce la diversità nella base dei fornitori.

### 2. Ostacoli procedurali e amministrativi

Queste barriere emergono una volta che un'azienda decide di partecipare alla procedura di gara. Esse riflettono gli oneri pratici connessi alla partecipazione agli appalti pubblici, tra cui il carico di lavoro amministrativo, le scadenze ravvicinate, i limiti di risorse e la complessità della costituzione di partenariati o consorzi. Anche le aziende ben qualificate possono avere difficoltà con il volume di documentazione richiesta, il costo della preparazione di una gara d'appalto o l'incapacità di dedicare una capacità interna sufficiente al processo. Questi ostacoli rendono gli appalti pubblici meno accessibili per le imprese più piccole e con meno risorse e contribuiscono a creare inefficienze nella partecipazione dei fornitori.

### 3. Barriere di qualificazione e ammissibilità

Questo tipo si riferisce ai criteri e alle condizioni formali che un'azienda deve soddisfare per essere considerata idonea per un contratto. Questi includono requisiti relativi alla solidità finanziaria, all'esperienza precedente e alla fornitura di garanzie o certificazioni. Sebbene intesi a garantire che i fornitori siano capaci e affidabili, questi criteri spesso escludono aziende altrimenti qualificate, in particolare i nuovi entranti, le piccole imprese o quelle provenienti da gruppi sottorappresentati. In alcuni casi, tali ostacoli riflettono distorsioni strutturali o pratiche di gestione del rischio obsolete, che contribuiscono a persistenti disuguaglianze nell'accesso agli appalti pubblici.

Le tabelle seguenti illustrano ciascun **punto critico identificato** e per ciascuno di essi è stata proposta una serie di **azioni** per contribuire a superare l'ostacolo e sostenere l'attuazione degli appalti pubblici sostenibili. Alcune di queste misure raccomandate sono state incluse come opzioni suggerite nel questionario compilato dagli intervistati e sono state incluse nel piano d'azione per affrontare specifici punti critici, come presentato nella tabella seguente. Sono state aggiunte ulteriori misure sulla base **delle intuizioni degli intervistati** e dei risultati della **ricerca documentale** condotta dal team.





Tavolo 28 Punti di blocco identificati e piani d'azione

No	Punto critici	Descrizione	Categoria	Piano d'azione
1	<b>Trovare gare d'appalto interessanti</b>	La difficoltà che le aziende incontrano nell'identificare le opportunità di approvvigionamento che corrispondono ai loro servizi, prodotti o focus geografici.	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sito web centralizzato che raccoglie opportunità nelle gare pubbliche</li> <li>• Interazione con i committenti all'inizio del processo</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Visite esplorative</li> </ul>
2	<b>Utilizzo di piattaforme per gli appalti pubblici</b>	Le sfide incontrate nella navigazione dei sistemi online utilizzati per la pubblicazione e la gestione delle gare pubbliche.	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Design della piattaforma semplificato e facile da usare</li> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>
3	<b>Comunicare con il settore pubblico</b>	Limitazioni nelle interazioni tra fornitori e autorità pubbliche durante il processo di appalto.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interazione con i committenti all'inizio del processo</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Visite esplorative</li> <li>• Stabilire punti di contatto e canali di feedback chiari</li> </ul>
4	<b>Discriminazione istituzionalizzata</b>	Ostacoli sistemici che determinano disparità di trattamento o svantaggi per alcuni tipi di imprese negli appalti pubblici.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteri di approvvigionamento inclusivo</li> <li>• Appalti pubblici più orientati alla qualità</li> </ul>





5	<b>Mancanza di orientamento, consulenza o sostegno</b>	Assenza di assistenza o risorse accessibili per aiutare le imprese a comprendere e partecipare alle procedure di appalto.	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi di sviluppo delle capacità</li> <li>• Toolkit e modelli pratici</li> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Visite esplorative</li> </ul>
6	<b>Costo di compilazione di una gara d'appalto</b>	Oneri finanziari e relativi alle risorse connessi alla preparazione di una gara d'appalto per un appalto pubblico.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Riduci l'eccesso di documentazione</li> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> </ul>
7	<b>I tempi per la predisposizione di idonea documentazione/gara d'appalto</b>	I tempi brevi concessi ai fornitori per preparare e presentare le loro offerte.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Riduci l'eccesso di documentazione</li> <li>• Toolkit e modelli pratici</li> </ul>
8	<b>Capacità organizzativa / mancanza di risorse interne</b>	Il personale, le competenze o la capacità limitate di un'azienda di gestire e completare il processo di gara.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Toolkit e modelli pratici</li> </ul>





9	<b>Soddisfare la richiesta di capacità finanziaria</b>	La difficoltà che le aziende devono affrontare nel dimostrare di avere il fatturato, le attività o la forza finanziaria necessari per qualificarsi per un contratto.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Appalti pubblici più orientati alla qualità</li> <li>• Garantire ulteriori finanziamenti e incentivi</li> </ul>
10	<b>Requisiti delle garanzie finanziarie</b>	L'obbligo di fornire strumenti quali obbligazioni o garanzie di buona esecuzione nell'ambito dell'offerta.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Toolkit e modelli pratici</li> <li>• Garanzie finanziarie alternative</li> </ul>
11	<b>Requisiti di esperienza pregressa</b>	La necessità di dimostrare il completamento di contratti simili in passato per essere ammessi alle gare d'appalto in corso.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Progettazione con requisiti proporzionati</li> </ul>
12	<b>Ostacoli che limitano la collaborazione con altri / la costituzione di consorzi</b>	Le difficoltà di formare società di persone o consorzi con altre imprese per partecipare congiuntamente alle gare d'appalto.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>
13	<b>Difficoltà nello sviluppo delle competenze</b>	La complessità complessiva del processo di appalto e l'elevato livello di comprensione e competenza	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> </ul>





		necessarie per partecipare in modo efficace.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>
14	<b>Favoritismo negli appalti</b>	Situazioni in cui l'equità del processo di appalto pubblico è compromessa dall'indebita influenza di potenti parti interessate.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Appalti pubblici più orientati alla qualità</li> <li>• Visite esplorative</li> </ul>
15	<b>Mancanza di criteri di sostenibilità</b>	Le aziende hanno difficoltà a causa di criteri di sostenibilità incoerenti o mal comunicati, che rendono difficile comprendere le aspettative o qualificarsi per le gare d'appalto.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità</li> <li>• Appalti pubblici più orientati alla qualità</li> </ul>
16	<b>Complessità dei documenti di gara</b>	L'enorme lunghezza e complessità della documentazione di gara, che spesso richiede molto tempo solo per essere letta, interpretata e compresa.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Ridurre l'eccesso di documentazione</li> </ul>
17	<b>Questioni burocratiche</b>	L'enorme numero di passaggi amministrativi, procedure formali e rigidi requisiti di conformità coinvolti negli appalti pubblici.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interazione con i committenti all'inizio del processo</li> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Toolkit e modelli pratici</li> </ul>





				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi di consulenza</li> </ul>
18	<b>Mancanza di personale specializzato</b>	L'assenza di personale con le competenze specifiche necessarie per gestire con successo il processo di appalto pubblico.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi</li> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> </ul>
19	<b>Insufficiente disponibilità di fornitori qualificati</b>	La carenza di fornitori che soddisfino specifici standard di certificazione, qualità, sostenibilità o conformità richiesti dalle gare d'appalto pubbliche. Il pool di fornitori certificati o qualificati è piccolo, la concorrenza è limitata e gli acquirenti faticano a trovare candidati idonei che soddisfino tutti i criteri di gara.	Barriere di qualificazione e ammissibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi di sviluppo dei fornitori</li> <li>• Criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità</li> </ul>
20	<b>Mancanza di conoscenza delle strategie globali</b>	Comprensione limitata dei quadri internazionali, delle politiche o delle best practices relative agli appalti, alla sostenibilità o allo sviluppo economico, che impediscono alle organizzazioni di allineare le loro politiche di gara o di	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Visite esplorative</li> </ul>





		approvvigionamento con obiettivi globali più ampi		
21	<b>Mancanza di consapevolezza sulle tematiche ambientali</b>	L'insufficiente comprensione o attenzione da parte dei fornitori, dei funzionari pubblici o di entrambi in merito agli impatti ambientali e ai principi di sostenibilità.	Barriere all'accesso e all'informazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne di sensibilizzazione</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Visite esplorative</li> </ul>
22	<b>Carenza di competenze giuridiche qualificate in materia di appalti pubblici</b>	Le sfide causate da un numero insufficiente di avvocati specializzati in appalti pubblici, combinate con la mancanza di una formazione sistematica per tenerli aggiornati sui frequenti cambiamenti delle leggi sugli appalti che aggiungono complessità al loro lavoro.	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto</li> <li>• Servizi di consulenza</li> <li>• Collaborazione con aziende consolidate</li> <li>• Riduci l'eccesso di documentazione</li> </ul>
23	<b>Quadro strategico sottosviluppato</b>	Assenza o insufficienza di politiche chiare, coerenti e complete che guidino le pratiche di appalto pubblico prive di strategie, obiettivi o regolamenti specifici	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clausole sociali adattate ai contesti amministrativi e giuridici</li> <li>• Criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità</li> </ul>
24	<b>Riluttanza al cambiamento e mancanza di</b>	La riluttanza all'interno delle organizzazioni, sia pubbliche che private, ad adottare nuove pratiche, processi o	Ostacoli procedurali e amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con istituzioni educative</li> <li>• Piattaforme digitali per corsi sulla sostenibilità</li> </ul>





	<b>incentivi o obblighi formali</b>	innovazioni. Così come l'assenza di incentivi, premi o motivazioni chiare che incoraggino gli stakeholder ad abbracciare il cambiamento o gli obblighi formali		<ul style="list-style-type: none"><li>• Campagne di sensibilizzazione</li><li>• Visite esplorative</li><li>• Criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità</li></ul>
--	-------------------------------------	--	--	---





### Spiegazione del piano d'azione per punto di blocco

#### **BP1: Trovare gare d'appalto interessanti**

Al fine di superare questa criticità, si potrebbe sviluppare un **sito web centralizzato che raccolga le opportunità nelle gare pubbliche**. Un'unica piattaforma di facile utilizzo in cui sono aggregate tutte le opportunità di appalti pubblici rende molto più facile per le imprese individuare le gare d'appalto pertinenti, riducendo la necessità di effettuare ricerche su più portali frammentati. Inoltre, **l'interazione con i committenti all'inizio del processo** può anche aiutare a trovare gare d'appalto interessanti. La comunicazione in fase iniziale consente ai fornitori di comprendere le esigenze e le priorità imminenti prima della pubblicazione delle gare d'appalto. Questo li aiuta ad anticipare le opportunità rilevanti e a prepararsi di conseguenza, oltre a suggerire soluzioni che corrispondano ai loro punti di forza e interessi. **I servizi di consulenza** possono anche aiutare le imprese a identificare gare d'appalto adeguate e strategiche, utilizzando le loro competenze per filtrare le opportunità in base al profilo dell'azienda. Infine, le **visite esplorative** (ad esempio presso enti pubblici o eventi legati agli appalti) possono aiutare le imprese a comprendere meglio le esigenze degli acquirenti pubblici e individuare le opportunità disponibili.

#### **BP2: Utilizzo di piattaforme per gli appalti pubblici**

Per superare il punto di difficoltà di utilizzo delle piattaforme per gli appalti pubblici, lo sviluppo di una **piattaforma semplificata e di facile utilizzo** è la soluzione principale. Migliorare l'usabilità delle piattaforme per gli appalti pubblici aiuta i fornitori ad accedere, comprendere e rispondere più facilmente alle gare d'appalto, riducendo la frustrazione e il rischio di errori durante la registrazione o la presentazione. Inoltre, la partecipazione degli offerenti alla **formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** contribuirà anche a mitigare tali ostacoli, fornendo orientamenti passo dopo passo sulle modalità di utilizzo dei portali degli appalti, dalla creazione di account alla presentazione delle offerte. Infine, ma non meno importante, **sarebbero** utili anche i servizi di consulenza, in grado di fornire un supporto su misura alle imprese alle prese con i sistemi di approvvigionamento digitali.





### **BP3: Comunicazione con il settore pubblico**

Al fine di attenuare questo punto critico, **l'interazione con i committenti all'inizio del processo** dovrebbe essere prioritaria. In questo modo i fornitori potranno porre domande, esprimere interesse e comprendere meglio le esigenze e le priorità della stazione appaltante, creando fiducia, aumentando la trasparenza e rendendo più facile per le imprese personalizzare le proprie offerte. Un'altra raccomandazione include **visite esplorative** (ad esempio presso istituzioni pubbliche o eventi di appalto specifici del settore) per consentire alle imprese di familiarizzare con gli acquirenti pubblici, comprendere le loro aspettative e creare connessioni informali. **Anche** in questo caso sarebbero utili servizi di consulenza, fungendo da intermediari che comprendono sia il linguaggio del settore privato che le procedure del settore pubblico. Infine, **la creazione di punti di contatto chiari e di canali di feedback** con le autorità pubbliche, nominando persone di contatto nominate per ogni gara d'appalto o dipartimento, incoraggerebbe la comunicazione e farebbe sentire le imprese supportate.

### **BP4: Discriminazione istituzionalizzata**

Criteri di approvvigionamento inclusivi contribuirebbero ad attenuare la **discriminazione istituzionalizzata** e incoraggerebbero la diversità e l'inclusione. Ad esempio, le aziende guidate da donne, le imprese sociali, le imprese di proprietà di minoranze o le aziende con pratiche di assunzione inclusive potrebbero avere la priorità. Pertanto, **dovrebbero essere incoraggiati gli appalti pubblici più orientati alla qualità**, passando dal tradizionale orientamento al solo prezzo.





#### **BP5: Mancanza di orientamento, consulenza o sostegno**

Al fine di limitare questo punto critico, è possibile organizzare programmi di sviluppo delle capacità per sviluppare le competenze e le conoscenze dei fornitori e fornire una guida approfondita sulle regole di approvvigionamento, la documentazione, i criteri di valutazione e le strategie di presentazione, aiutando i partecipanti a navigare in procedure complesse in modo più sicuro e indipendente. Inoltre, lo sviluppo di **toolkit e modelli pratici** (FAQ, liste di controllo o modelli di gara d'appalto) può offrire ai fornitori un chiaro punto di partenza, soprattutto per i nuovi arrivati o per le piccole imprese che non dispongono di personale dedicato alle gare d'appalto. **Anche** in questo caso sarebbero utili servizi di consulenza, fornendo supporto individuale alle imprese per questioni legali, tecniche o finanziarie, durante il processo di gara. Inoltre, **la collaborazione con imprese consolidate** per la costituzione di consorzi sarebbe utile per gli offerenti più piccoli o meno esperti per imparare dalla pratica. Infine, **le visite di scoperta** offrirebbero una visione diretta di come funziona il settore pubblico, chi contattare e come vengono sviluppate le gare d'appalto, colmando il divario tra informazione e comprensione.

#### **BP6: Costo della compilazione di una gara d'appalto**

Questo ostacolo potrebbe essere limitato con **eventi B2B con le aziende per formare consorzi** in quanto, collaborando con altre aziende, i fornitori possono condividere il carico di lavoro e dividere i costi di preparazione di una gara d'appalto. Inoltre, **la collaborazione con aziende consolidate** può ridurre i costi di compilazione di una gara d'appalto per le imprese più piccole, che spesso dispongono già di modelli, personale interno e know-how. Un'ulteriore misura potrebbe essere la **riduzione dell'eccesso di documentazione** che richiede in anticipo solo i documenti essenziali e la documentazione aggiuntiva solo ai candidati selezionati, riducendo il costo della gara d'appalto iniziale.





### **BP7: I tempi per la preparazione della documentazione/gara d'appalto appropriata**

Per quanto riguarda questo punto di blocco, **la partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** può aiutare i fornitori a essere proattivi, preparati e più sicuri nel rispondere entro scadenze ravvicinate. Inoltre, **i servizi di consulenza** possono accelerare il processo di preparazione e invio della documentazione, portando modelli, liste di controllo ed esperienza che consentono una compilazione più rapida delle sottomissioni. In questo caso, **può essere utile anche la riduzione dell'eccesso di documentazione**. Gli acquirenti possono semplificare i requisiti, richiedendo in anticipo solo i documenti essenziali e la documentazione aggiuntiva solo ai candidati selezionati, risparmiando tempo per gli offerenti. Infine, **gli strumenti e i modelli pratici** (FAQ, liste di controllo o modelli di gara) forniti dall'amministrazione aggiudicatrice consentono di risparmiare tempo in tempi stretti.

### **BP8: Capacità organizzativa / mancanza di risorse interne**

Al fine di gestire questo punto di blocco, **la collaborazione con aziende consolidate** può essere una soluzione per le aziende più piccole e meno esperte, poiché la collaborazione con aziende più grandi ed esperte consentirà loro di accedere alle risorse esistenti. Allo stesso modo, **gli eventi B2B con le aziende per formare consorzi** possono essere utili per formare partnership in cui le responsabilità e il carico di lavoro sono condivisi. Infine, avere a disposizione **kit di strumenti e modelli pratici** (CV dei dipendenti, bilanci, documenti ufficiali) ridurrà il lavoro ripetitivo e le ore necessarie per prepararsi alla procedura di gara.

### **BP9: Soddisfare la richiesta di capacità finanziaria**

Questo punto di blocco può essere gestito per le aziende più piccole cooperando **con aziende consolidate** che sono organizzazioni più grandi e finanziariamente stabili, consentendo al consorzio di soddisfare i requisiti di capacità finanziaria. Allo stesso modo, **gli eventi B2B con le aziende per formare consorzi** consentono alle imprese di unire le forze, mettere in comune le risorse e bilanciare i requisiti finanziari, migliorando la loro ammissibilità. Inoltre, **appalti pubblici più orientati alla qualità** e meno incentrati sulla capacità finanziaria e sui prezzi renderanno competitive le imprese più piccole con un potere finanziario limitato nella gara d'appalto. Infine, in quanto misura più diretta e incisiva, **la garanzia di finanziamenti e incentivi aggiuntivi** può rafforzare la capacità finanziaria delle imprese più piccole e consentire loro di raggiungere le soglie di ammissibilità.





### BP10: Requisiti delle garanzie finanziarie

Per quanto riguarda le garanzie finanziarie, la creazione di partnership partecipando a **eventi B2B con aziende per formare consorzi** o **collaborando con aziende consolidate** può aiutare a soddisfare i requisiti di garanzia, rendendo possibile la loro partecipazione. Inoltre, **appalti pubblici più orientati alla qualità** e la definizione delle priorità in termini di qualità, innovazione o impatto sociale potrebbero contribuire a mitigare questo punto di blocco. Infine, consentire **garanzie finanziarie alternative** sarebbe la misura più diretta a questo punto di blocco, invece di elevati requisiti patrimoniali, gli acquirenti potrebbero accettare obbligazioni assicurative, garanzie di terze parti o pagamenti basati su tappe.

### BP11: Requisiti di esperienza pregressa

Per quanto riguarda i requisiti delle precedenti esperienze nelle gare d'appalto, la partecipazione alla formazione sulla preparazione delle gare d'appalto può aiutare i fornitori a capire come presentare la loro esperienza esistente in un modo che sia in linea con la gara. Allo stesso modo, i servizi di consulenza possono aiutare i fornitori a inquadrare la loro esperienza in modo più competitivo e a identificare i progetti rilevanti nel loro portfolio. Inoltre, **gli eventi B2B con le aziende** incentivano la forma di consorzi che possano soddisfare collettivamente i criteri di esperienza del bando e diventare idonei. Allo stesso modo, **la collaborazione con aziende consolidate** può aiutare le aziende più piccole con meno esperienza a partecipare alla gara d'appalto, sfruttando la capacità di esperienza del loro partner. Infine, le offerte dovrebbero **essere concepite con requisiti proporzionati**, il che significa che le stazioni appaltanti possono ridurre i requisiti di esperienza in base alle dimensioni, al valore e al rischio dell'appalto al fine di incoraggiare nuovi operatori a partecipare.

### BP12: Ostacoli che ostacolano la collaborazione con altri consorzi / la creazione di consorzi

Per superare questo punto di blocco, sarà utile **partecipare a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto**, in quanto questi corsi di formazione spesso includono moduli su come creare o aderire a consorzi. Inoltre, **gli eventi B2B con le aziende** per formare consorzi creano un'opportunità di matchmaking diretto per le aziende per incontrare potenziali partner. Inoltre, **i servizi di consulenza** possono guidare le aziende attraverso il processo tecnico, legale e amministrativo per la costituzione dei consorzi. Infine, **la cooperazione con aziende consolidate** può aiutare gli attori più piccoli o più recenti ad accedere alle reti, alle conoscenze di conformità e alla capacità amministrativa.





### BP13: Difficoltà di competenza

Questo punto di blocco è più generale e può essere limitato partecipando a **corsi di formazione sulla partecipazione alle gare d'appalto** per sviluppare conoscenze tecniche, procedurali e strategiche per preparare gare d'appalto solide e migliorare la prontezza organizzativa. Anche le partnership sono utili, quindi **la collaborazione con aziende consolidate** per ottenere l'esposizione alle best practices e alle conoscenze pratiche e la partecipazione a **eventi B2B per formare consorzi** può costruire competenze a lungo termine. Infine, **i servizi di consulenza** forniti su misura possono aiutare le organizzazioni a migliorare le loro offerte, fungendo da booster di competenze.

### BP14: Favoritismo negli appalti

In questo caso, **le visite di scoperta** che promuovono il dialogo aperto e la costruzione di relazioni informali e sostengono i nuovi attori rendendoli visibili agli appaltatori, aiutano a superare i favoritismi. Inoltre, **i servizi di consulenza** possono aiutare a navigare e sfidare le pratiche di approvvigionamento sleali. Infine, **appalti pubblici più orientati alla qualità** possono ridurre i favoritismi se attuati in modo trasparente e sulla base di criteri chiari e misurabili.

### BP15: Mancanza di criteri di sostenibilità

Per quanto riguarda questo punto di blocco, **gli appalti pubblici più orientati alla qualità** sono fondamentali e consentono alle autorità di differenziare il criterio del solo prezzo e di includere il valore ambientale e sociale nelle valutazioni, incoraggiando risultati più sostenibili. Inoltre, una misura più diretta sarebbe la definizione di **orientamenti e obiettivi obbligatori in materia di sostenibilità** nelle politiche di approvvigionamento da parte dei governi o dei comuni.





#### **BP16: Eccessiva complessità dei documenti di gara**

La complessità dei documenti di gara è una questione critica che può essere affrontata partecipando a **corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** che forniscono ai candidati le conoscenze e gli strumenti per navigare in documenti di gara complessi, comprendere la terminologia legale e tecnica e preparare presentazioni accurate. Inoltre, **può essere utile ridurre l'eccesso di documentazione**. Gli acquirenti possono semplificare i requisiti, richiedendo in anticipo solo i documenti essenziali e la documentazione aggiuntiva solo ai candidati selezionati, risparmiando tempo per gli offerenti e semplificando il processo di gara.

#### **BP17: Questioni burocratiche**

Questi problemi possono essere mitigati **interagendo con i committenti all'inizio del processo**, ciò consente ai potenziali fornitori di chiarire tempestivamente le fasi procedurali, sollevare preoccupazioni su requisiti ridondanti o poco chiari. Inoltre, **i servizi di consulenza** possono aiutare a navigare nella burocrazia in modo efficiente ed evitare errori procedurali. Inoltre, **la partecipazione alla formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** aiuta i partecipanti a comprendere i processi burocratici, la documentazione richiesta e i passaggi di conformità, riducendo i ritardi o i passi falsi causati dalla mancanza di familiarità. Infine, **gli strumenti e i modelli pratici** (FAQ, liste di controllo, linee guida) forniti da ciascuna amministrazione aggiudicatrice ridurranno il carico di lavoro e la frustrazione durante la procedura di gara.

#### **BP18: Mancanza di personale specializzato**

Per quanto riguarda questo punto di blocco, **la partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** contribuirà a colmare il divario di competenze fornendo al personale esistente le conoscenze necessarie per navigare nei processi di appalto. Questa lacuna può anche essere colmata con **servizi di consulenza** che guidano le organizzazioni attraverso i processi di gara di cui non hanno il personale. Inoltre, le partnership potrebbero anche aiutare a superare questi punti di blocco, in quanto **la cooperazione con aziende consolidate** sarà utile per i nuovi attori che possono condividere e beneficiare di competenze specializzate senza assumere nuovo personale internamente. Allo stesso modo, **gli eventi B2B** creano opportunità per il networking e la ricerca di partner con competenze complementari, che possono aiutare a superare la mancanza di esperti interni.





#### **BP19: Insufficiente disponibilità di fornitori qualificati**

Questo problema è collegato ai punti di blocco sui requisiti e può essere mitigato con **programmi di sviluppo dei fornitori** finanziati o supportati dal governo o dalle agenzie dell'UE. Inoltre, la definizione di **criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità** con impatto sociale indurrà un maggior numero di imprese a prendere in considerazione tali fattori e quindi le stazioni appaltanti che desiderano tenerne conto avranno più opzioni tra cui scegliere. Infine, le partnership tornano ad essere importanti, gli eventi B2B per formare consorzi e la collaborazione con aziende consolidate creeranno opportunità per la partecipazione di più imprese.

#### **BP20: Mancanza di conoscenza delle strategie globali**

Questo punto di blocco può essere affrontato partecipando **a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** che spesso introducono strategie globali ai partecipanti, aiutandoli ad allineare le loro gare d'appalto con gli obiettivi politici strategici. Inoltre, **le visite di scoperta** esporranno direttamente i partecipanti al modo in cui le regioni, le autorità o le aziende integrano le best practices e strategie internazionali negli appalti. Infine, **i servizi di consulenza** possono colmare il divario tra la pratica locale e la strategia globale, aiutando sia gli offerenti che i committenti ad allineare le gare d'appalto con obiettivi strategici come la sostenibilità, l'innovazione o l'inclusione.

#### **BP21: Mancanza di consapevolezza sulle questioni sociali**

Per mitigare questo problema, le **visite di scoperta** possono essere molto utili, presentando esempi reali di approvvigionamento sostenibile o organizzazioni in cui i criteri sociali sono applicati attivamente. Inoltre, **i servizi di consulenza** possono offrire una consulenza mirata su come allineare le gare d'appalto alle priorità degli appalti sociali, migliorare la documentazione sull'impatto sociale e comprendere le politiche pertinenti. Infine, **le campagne di sensibilizzazione**, con figure locali rispettate come ambasciatori, possono promuovere i principi del social procurement, condividere storie di successo e motivare un più ampio coinvolgimento della comunità e dei fornitori.





### **BP22: carenza di competenze giuridiche qualificate in materia di appalti pubblici**

Questo punto di blocco può essere mitigato partecipando a **corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto** che spesso includono moduli legali che coprono le leggi sugli appalti, i regolamenti, i requisiti contrattuali e gli standard di conformità. **Possono** essere utili anche servizi di consulenza in grado di offrire una guida su misura alle organizzazioni che lottano con le complessità del diritto degli appalti. Inoltre, **la collaborazione con aziende consolidate** può fornire l'accesso a conoscenze giuridiche pratiche e ridurre i rischi legali per i partner più piccoli o meno esperti. Infine, **anche in questo caso sarebbe utile ridurre l'eccesso di documentazione**, la richiesta anticipata di soli documenti essenziali e di ulteriori documenti solo ai candidati selezionati può ridurre la pressione sul personale che non è qualificato in competenze legali.

### **BP23: quadro strategico poco sviluppato**

Si tratta di un punto critico che può essere affrontato dal governo aggiungendo **clausole sociali al contesto amministrativo e giuridico**, garantendo il rispetto dei requisiti sociali. Analogamente, la definizione di **criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità** garantirà che tutte le gare d'appalto includano costantemente chiari requisiti di sostenibilità ambientale, sociale o economica, innalzando gli standard generali degli appalti pubblici. Inoltre, gli obiettivi possono essere misurati con KPI che forniscono chiari risultati sociali.





#### **BP24: Riluttanza al cambiamento e mancanza di incentivi o obblighi formali**

Al fine di superare questo punto critico, le **visite esplorative** potrebbero essere utili per presentare a fornitori e committenti gli esempi di successo di approvvigionamento socialmente responsabile in azione, inducendoli entrambi a considerare l'integrazione di criteri sociali nel loro lavoro. Inoltre, **la collaborazione con le istituzioni educative** aiuterà a incorporare i concetti di responsabilità sociale nella formazione dei futuri professionisti del procurement. **Le campagne** di sensibilizzazione saranno utili anche per cambiare mentalità, spiegare il concetto e rispondere alle domande in tutto il più ampio sistema di approvvigionamento. Infine, **le piattaforme digitali per i corsi sulla sostenibilità e la responsabilità sociale** possono essere un'utile opportunità di apprendimento e possono portare a un graduale cambiamento degli atteggiamenti e promuovere l'accettazione di appalti socialmente responsabili. Infine, per affrontare formalmente questo tema, **è necessario stabilire criteri e obiettivi obbligatori di sostenibilità** (misurati da KPI).





## 4. Best Practices

---

### 4.1 Obiettivo

Questo capitolo presenta una raccolta di casi di studio internazionali sulle best practices nel campo degli appalti pubblici sociali (SPP), compilati nell'ambito del progetto Deal4Good (Work Package 2, Task 2.4). Sono stati identificati e documentati un totale di dieci esempi eccezionali di **collaborazione di successo tra autorità pubbliche e imprese sociali**, in cui gli obiettivi sociali sono efficacemente integrati nelle procedure di appalto pubblico.

Per l'identificazione delle best practices è stato completato tenendo conto del fatto che, una migliore pratica in SPP è definita come un **modello innovativo, orientato ai risultati e replicabile** in cui gli appalti pubblici sono utilizzati strategicamente per raggiungere obiettivi sociali. Questi possono includere l'inclusione di gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro, la promozione di standard di lavoro etici o il sostegno di imprese sociali come fornitori di servizi. In totale, sono state identificate 14 pratiche.

Il processo di identificazione ha previsto 4 passaggi chiave:

1. **Ricerca documentale** e identificazione preliminare di iniziative promettenti
2. **Coinvolgimento con le parti interessate** per valutare l'impatto e la scalabilità delle pratiche
3. **Colloqui facoltativi** con rappresentanti di studi selezionati
4. **Analisi dettagliate e documentazione**

Le intuizioni tratte da questi casi di studio mirano a evidenziare fattori comuni di successo, proporre raccomandazioni politiche e presentare strategie pratiche per superare le sfide nell'attuazione del SPP. In definitiva, questo lavoro sostiene l'obiettivo più ampio di **rafforzare il ruolo delle imprese sociali** negli appalti pubblici e di promuovere una spesa inclusiva e socialmente responsabile in tutta Europa e oltre.

Nelle sezioni seguenti vengono presentate le procedure consigliate.





## 4.2 Casi studio

### Il commercio equo e solidale come principio fondamentale per gli appalti

**Organizzazione:** Fondazione Isabel Martín

**Sito web:** fundacionisabelmartin.es

**Paese:** Spagna (Saragozza)

**Tipologia:** Impresa sociale

**Settore:** Commercio equo e solidale, cooperazione allo sviluppo, integrazione delle donne

**Rappresentante:** Olga Estella Ibarbuen

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

**Descrizione best practice:**

La Fondazione Isabel Martín ha efficacemente incorporato i principi del commercio equo e solidale nelle sue operazioni organizzative e nella strategia di approvvigionamento. Collaborando con cooperative come Creative Handicrafts in India, la Fondazione si rifornisce di prodotti etici che vengono commercializzati e venduti in Spagna. Questo approccio incorpora i valori del commercio equo e solidale in tutta la sua catena di approvvigionamento e consente ai consumatori e alle istituzioni spagnole di accedere a prodotti che rispettano la giustizia sociale e gli standard etici del lavoro.

La Fondazione investe anche nello sviluppo dei produttori e delle cooperative locali, offrendo formazione e supporto per garantire il rispetto dei requisiti di certificazione del commercio equo e solidale. Questi sforzi aiutano i produttori a mantenere pratiche di produzione sostenibili, allineandosi al contempo con obiettivi sociali e ambientali più ampi.

Ove possibile, la Fondazione incorpora i prodotti del commercio equo e solidale nei contratti di appalto pubblico, contribuendo all'approvvigionamento etico a livello istituzionale. Il suo modello si è dimostrato adattabile in diversi settori e regioni, offrendo un quadro replicabile per le organizzazioni che cercano di promuovere pratiche di approvvigionamento socialmente responsabili.

**Fonti:** <https://fundacionisabelmartin.es/>

#### ISABEL MARTÍN FOUNDATION

The Isabel Martín Foundation is a Spanish NGO, state-wide, private, non-denominational and apolitical, which works on International Development Cooperation projects. The organization was born with the vocation of continuing the legacy of Isabel Martín, so it works for the empowerment of women, promoting education, dignity and justice, values for which she fought.

In addition, it focuses on unprotected children, community development and the promotion of people, according to the principles of community philanthropy.

[FIND OUT MORE](#)

Figura 20 Best practice dalla Spagna: "Il commercio equo e solidale come principio fondamentale per gli appalti"



Co-funded by  
the European Union



### Integrare la sostenibilità negli acquisti universitari

**Organizzazione:** UPV (Universitat Politècnica de València)

**Sito web:** upv.es

**Paese:** Spagna

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Istruzione

**Rappresentante:** Carmen Bellver

**Aspetto significativo:** Innovazione

**Descrizione best practice:**

UPV ha incorporato la sostenibilità ambientale al centro delle sue politiche di approvvigionamento, applicando solidi criteri ecologici a una varietà di contratti di servizio, tra cui catering, distributori automatici e manutenzione delle strutture. Questi criteri sono progettati per ridurre gli sprechi, incoraggiare l'uso di materiali e metodi rispettosi dell'ambiente e garantire che i fornitori aderiscano ai benchmark di sostenibilità.

L'università ha sviluppato una serie chiara di indicatori ambientali misurabili, che applica durante il processo di gara per valutare le proposte dei fornitori. Vengono regolarmente condotti audit esterni per verificare la conformità degli appaltatori agli standard stabiliti. Questa rigorosa supervisione rafforza la responsabilità e incoraggia gli appaltatori ad allinearsi ai requisiti di approvvigionamento ecologico.

Nonostante le sfide, come la limitata disponibilità sul mercato di alternative sostenibili e la necessità di bilanciare gli obiettivi istituzionali con la fattibilità aziendale, UPV rimane impegnata nel suo programma di sostenibilità. L'approccio dell'università dimostra come le autorità pubbliche possano perseguire l'innovazione ambientale negli appalti, navigando tra i vincoli normativi e di mercato. Il modello è particolarmente rilevante per altre istituzioni educative che cercano di migliorare il loro impatto ambientale attraverso pratiche di approvvigionamento.

**Fonti:** <https://www.upv.es/entidades/amapuoc/compra-verde/>



Figura 21 Best practice dalla Spagna: "Il commercio equo e solidale come principio fondamentale per gli appalti"



Co-funded by  
the European Union



### Trasformare i rifiuti in valore sociale

**Organizzazione:** Aceite Solidario

**Sito web:** [aceitesolidario.org](http://aceitesolidario.org)

**Paese:** Spagna (Valencia)

**Tipo:** Impresa sociale

**Settore:** Raccolta dell'olio

**Rappresentante:** José Ramón Cuesta

**Aspetto significativo:** Scalabilità e replicabilità

**Descrizione best practice:**

Aceite Solidario è un'impresa sociale con sede a Valencia che gestisce un programma innovativo e di impatto sociale per la raccolta dell'olio da cucina usato da cucine istituzionali e commerciali, comprese quelle di scuole, ospedali e strutture ricettive. Questa iniziativa sostiene la sostenibilità ambientale promuovendo il corretto smaltimento dell'olio e contribuisce all'economia circolare convertendo i rifiuti in risorsa. I fondi generati attraverso il riciclaggio e la rivendita dell'olio raccolto vengono reinvestiti in imprese sociali che impiegano persone con disabilità e persone a rischio di esclusione sociale. Questo duplice obiettivo - responsabilità ambientale e inclusione sociale - allinea l'iniziativa a diversi obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, tra cui acqua pulita e servizi igienico-sanitari, città sostenibili e azione per il clima.

Aceite Solidario ha stretto partnership strategiche con enti pubblici e privati, tra cui università e imprese, per ampliare la portata e l'impatto del programma. Sebbene permangano sfide in termini di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese, l'iniziativa ha già dimostrato risultati tangibili in termini di reinserimento sociale e ambientali.

Il suo modello è altamente scalabile e replicabile, offrendo un framework adattabile a diversi contesti locali e nazionali. L'organizzazione pone l'accento sulla comunicazione trasparente e sulla chiarezza dei processi per promuovere la fiducia e la partecipazione tra le parti interessate, garantendo la sostenibilità a lungo termine.

**Fonti:** <https://aceitesolidario.org/index.html>



Figura 22 Best practice dalla Spagna "Trasformare il petrolio in valore sociale"



Co-funded by  
the European Union



### Scalare la partecipazione all'impresa sociale attraverso lotti riservati

**Organizzazione:** EOPYY (Organizzazione nazionale per la fornitura di servizi sanitari, Grecia)

**Sito web:** eopyy.gov.gr

**Paese:** Grecia

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Rappresentante del settore sanitario

**Rappresentante:** Nikoleta Gouveli

**Aspetto significativo:** Rapporto costo-efficacia

**Descrizione best practice:**

L'EOPYY, l'autorità nazionale greca per gli appalti sanitari, ha avviato un'innovativa procedura di appalto riservata per i servizi di pulizia presso la sua sede centrale e gli uffici regionali. Il contratto è stato suddiviso in otto lotti geografici, ciascuno corrispondente a una diversa regione della Grecia. Questo progetto ha permesso alle imprese sociali per l'integrazione lavorativa (WISE) - in particolare le KoiSPE greche - di presentare offerte su lotti singoli o multipli, a seconda della loro capacità.

L'appalto mirava non solo a raggiungere l'efficienza dei costi, ma anche a promuovere gli obiettivi sociali promuovendo l'occupazione tra i gruppi vulnerabili e migliorando la capacità organizzativa delle imprese sociali. Sebbene non ci sia stata alcuna offerta per l'intero appalto, i consorzi regionali di imprese sociali hanno presentato con successo le proposte e si sono aggiudicati sette degli otto lotti.

Il processo di gara richiedeva ai WISE di soddisfare elevati standard in termini di qualità e prestazioni, spingendo molti a rafforzare i propri processi interni e a impegnarsi in una collaborazione inter-organizzativa. L'iniziativa ha dimostrato la fattibilità dell'applicazione dell'articolo 20 della legge n. 4412/2016, che consente appalti riservati, anche in contesti di appalto su larga scala. Fornendo alle imprese sociali l'opportunità di operare all'interno di contratti più complessi e geograficamente dispersi, la gara d'appalto di EOPYY ha aumentato significativamente la visibilità e le capacità del settore WISE in Grecia. Il processo ha evidenziato l'importanza di gare d'appalto mirate e di collaborazione intersettoriale quali fattori abilitanti per appalti pubblici inclusivi e di impatto sociale.

**Fonti:** <https://eopyy.gov.gr/article/80d2d7d1-1e72-4ca4-b6dd-7cebfaf4bbb9>



Figura 23 Best practice dalla Grecia "Scalare la partecipazione SE attraverso lotti riservati"



Co-funded by  
the European Union



### Inclusione sociale attraverso l'approvvigionamento localizzato

**Organizzazione:** Wroclawskie Mieszkania (Città di Breslavia)

**Sito web:** wroclaw.pl

**Paese:** Polonia

**Tipo:** Altro

**Settore:** Servizi di pulizia

**Rappresentante:** Anna Kieler

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

**Descrizione best practice:**

La città di Breslavia ha attuato un'iniziativa di appalto socialmente responsabile riservando un appalto di servizi di pulizia alle cooperative sociali ai sensi dell'articolo 15a della legge polacca sulle cooperative sociali. L'appalto, anche se di valore modesto (meno di 30.000 euro), è stato appaltato attraverso una procedura ristretta e alla fine è stato assegnato alla Cooperativa Sociale di Breslavia.

Questa cooperativa ha impiegato 12 persone che affrontano l'esclusione sociale, molte delle quali provenienti da rifugi per senzatetto, favorendo così il reinserimento sociale e professionale. Il contratto faceva parte della più ampia strategia di economia sociale di Breslavia, che enfatizza l'uso degli appalti pubblici per sostenere le popolazioni vulnerabili e promuovere mercati del lavoro inclusivi.

Nonostante il successo di questo progetto pilota, persistono sfide strutturali. Molte cooperative sociali in Polonia rimangono troppo piccole per competere per contratti più grandi. Per affrontare questo problema, la città di Breslavia sta incorporando sempre più clausole sociali nelle gare d'appalto più piccole e sta sviluppando incentivi per stimolare una maggiore partecipazione delle imprese sociali.

Il caso di Breslavia illustra come i comuni possano sfruttare meccanismi di appalto al di sotto della soglia per rendere operativi gli obiettivi di inclusione sociale. Sottolinea inoltre l'importanza di allineare le politiche di approvvigionamento con le più ampie strategie sociali urbane e come gli interventi su piccola scala possano catalizzare un cambiamento significativo a lungo termine.

**Fonti:** <https://www.wroclaw.pl/rozmawia/ngo-ekonomia-spoleczna>

## Social economy of the City of Wrocław

16.08.2021 19:59 | Department of Social Participation



Figura 24 Best practice dalla Polonia "Inclusione sociale attraverso appalti localizzati"



Co-funded by  
the European Union



### Integrazione delle clausole sociali nei lavori pubblici

**Organizzazione:** Regione della Vallonia

**Sito web:** marchespublics.wallonie.be

**Paese:** Belgio

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Settore dell'edilizia

**Rappresentante:** Alexandra Barbier

**Aspetto significativo:** Integrazione delle politiche

**Descrizione best practice:**

La Regione Vallonia ha istituzionalizzato l'uso di clausole sociali negli appalti pubblici, in particolare nel settore dell'edilizia, per promuovere l'occupazione tra i giovani, i disoccupati e altri gruppi vulnerabili. Dal 2013 la regione ha sperimentato e, dal 2016, imposto clausole sociali in tutti gli appalti pubblici di lavori regionali. Un decreto del 2019 ha inoltre imposto agli enti locali di integrare queste clausole per poter beneficiare delle sovvenzioni regionali.

Per attuare efficacemente questo quadro, la Vallonia ha sviluppato un meccanismo di clausole flessibili che consente agli offerenti di offrire direttamente i collocamenti o di subappaltare alle imprese sociali. La regione ha inoltre istituito una rete di facilitatori di clausole sociali integrati nelle amministrazioni pubbliche e nelle associazioni di categoria. Questi facilitatori sostengono gli acquirenti pubblici e gli appaltatori e promuovono l'apprendimento condiviso attraverso riunioni periodiche e lo sviluppo di strumenti di orientamento, compresi modelli e liste di controllo.

Tra il 2014 e il 2018, 442 contratti includevano clausole sociali per un totale di quasi 400 milioni di euro. Ciò ha portato a 410 tirocini formativi e 3,5 milioni di euro di entrate per le imprese sociali. L'approccio della Vallonia dimostra come una forte volontà politica, la collaborazione delle parti interessate e l'infrastruttura istituzionale possano incorporare valore sociale negli appalti pubblici tradizionali. Il modello è replicabile da altre amministrazioni regionali che mirano ad allineare gli appalti agli obiettivi di crescita inclusiva.

**Fonti:** <https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs.html>, [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/measuring-impact-social-clauses-public-works-contracts\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/measuring-impact-social-clauses-public-works-contracts_en)

## Measuring the impact of social clauses in public works contracts in Wallonia

Case study of Wallonia, Belgium

*Figura 25 best practice dal Belgio "Mainstreaming delle clausole sociali"*



Co-funded by  
the European Union



### Occupazione inclusiva attraverso la circolarità dell'IT

**Organizzazione:** AfB gGmbH

**Sito web:** afb-group.de

**Paese:** Germania

**Tipo:** Impresa sociale

**Settore:** Servizi IT / Economia circolare

**Rappresentante:** Thomas Richter

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

**Descrizione best practice:**

AfB gGmbH è un'impresa sociale all'avanguardia in Germania che unisce l'impatto ambientale a quello sociale attraverso la ristrutturazione dell'hardware IT. Specializzata nel riutilizzo di attrezzature provenienti da istituzioni pubbliche e private, AfB opera con una forza lavoro in cui circa il 45% sono persone con disabilità. L'azienda elabora oltre 600.000 dispositivi all'anno, riducendo significativamente i rifiuti elettronici e generando occupazione inclusiva.

L'organizzazione lavora attraverso accordi di approvvigionamento in cui le risorse IT dismesse vengono trasferite per la cancellazione sicura dei dati, la ristrutturazione certificata e la rivendita. AfB mantiene la conformità con elevati standard di sicurezza dei dati, che creano fiducia con i partner istituzionali. È inoltre in linea con le principali strategie dell'UE, tra cui il Green Deal e il piano d'azione per l'economia sociale, il che lo rende un partner ideale per gli appalti pubblici e le agenzie governative.

Il modello di AfB è finanziariamente sostenibile, generando entrate attraverso la vendita di dispositivi ricondizionati, pur mantenendo una dipendenza minima dai finanziamenti pubblici. Ora è attiva in quattro paesi in tutta Europa. L'iniziativa è un forte esempio di come il procurement possa sostenere contemporaneamente l'economia circolare e i mercati del lavoro inclusivi.

**Fonti:** <https://www.afb-group.de/en/>, <https://vergabe.mehrwert-inklusive.de> e intervista online a Thomas Richter, Partner Manager Germania orientale



#### INKLUSIONSUNTERNEHMEN

Schon gewusst? Fast 30.000 Menschen mit und ohne Behinderung arbeiten deutschlandweit in Inklusionsunternehmen:

- ✓ Tariflich oder ortsüblich entlohnt
- ✓ Auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt
- ✓ Sozialversichert

Figura 26 Best practice dalla Germania "Occupazione inclusiva attraverso la circolarità dell'IT"



Co-funded by  
the European Union



### Digitalizzazione degli appalti pubblici per un accesso inclusivo

**Organizzazione:** GeBIZ

**Sito web:** gebiz.gov.sg

**Paese:** Singapore

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Appalti pubblici / E-governance

**Rappresentante:** Ministero delle Finanze

**Aspetto significativo:** Innovazione

**Descrizione best practice:**

GeBIZ è la piattaforma nazionale di appalti elettronici di Singapore che semplifica l'intero ciclo degli appalti pubblici - dalla gara d'appalto Pubblicazione alla gestione dei contratti - attraverso un'interfaccia completamente digitale. Progettato per l'inclusività, GeBIZ livella il campo di gioco per le piccole e medie imprese (PMI) e le imprese sociali, facilitando la loro partecipazione alle gare d'appalto governative.

La piattaforma garantisce la trasparenza pubblicando tutte le opportunità di approvvigionamento e le decisioni di aggiudicazione. Incorpora anche strumenti di business intelligence come il monitoraggio della spesa e le scorecard dei fornitori per migliorare le prestazioni di approvvigionamento. Inoltre, i processi di onboarding sono stati progettati in base al feedback degli utenti per garantire la facilità d'uso per le organizzazioni con risorse limitate.

GeBIZ supporta la parità di accesso attraverso la registrazione semplificata, l'accesso ai dati storici sui prezzi e le funzionalità di aggregazione della domanda. Il sistema riduce gli oneri amministrativi, promuove una concorrenza leale ed è servito da modello per altri governi che stanno esplorando la trasformazione digitale degli appalti. La sua struttura offre un notevole potenziale di scalabilità sia nei mercati sviluppati che in quelli emergenti.

**Fonti:** <https://www.gebiz.gov.sg>



Figura 27 Best Practice da Singapore "Digitalizzazione degli appalti pubblici"





### Approvvigionamento etico con supervisione della catena di approvvigionamento globale

**Organizzazione:** Città di Oslo

**Sito web:** oslo.kommune.no

**Paese:** Norvegia

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Pubblica amministrazione e appalti

**Rappresentante:** Città di Oslo

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

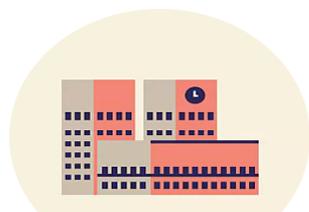
**Migliore pratica Descrizione:**

La città di Oslo ha attuato una strategia di approvvigionamento socialmente responsabile incentrata sulle catene di approvvigionamento globali ad alto rischio, in particolare nel settore alimentare e delle bevande. Nell'ambito della sua strategia di approvvigionamento del 2017 e del modello di Oslo, la città dà priorità al commercio equo e solidale e alle certificazioni biologiche, incorporando forti clausole sul lavoro e sui diritti umani nei contratti.

Gli accordi quadro per prodotti come caffè, banane e prodotti lattiero-caseari includono requisiti obbligatori di certificazione sociale e criteri di tracciabilità. Oslo conduce anche verifiche approfondite attraverso autovalutazioni dei fornitori e audit coordinati con Ethical Trade Norway. I risultati sono tangibili: in soli quattro mesi nel 2019, la quota di banane del commercio equo e solidale è passata dal 3% al 50% e del caffè del commercio equo e solidale dal 9% al 13%.

Il successo dell'iniziativa risiede nel suo allineamento con i quadri internazionali (ad esempio, i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani) e nel suo approccio collaborativo al monitoraggio della conformità. Il modello di Oslo è scalabile ad altri settori e città e offre un modello per l'integrazione del commercio etico negli appalti municipali.

**Fonti:** Sito web della città di Oslo: <https://www.oslo.kommune.no>, Global Lead City Network of Sustainable Procurements, Ethical Trade Norway: <https://www.etiskhandel.no>, UN Global Compact: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/43431>, Commissione europea, Making Socially Responsible Public Procurement Work: 71 Good Practice Cases, maggio 2020: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42743>



#### Finn fram i kommunen

- ◇ Bydeler
- ◇ Etater, foretak og ombud
- ◇ Rådhuset

#### Politikk og medvirkning

- ◇ Politikk
- ◇ Medvirkning og åpenhet
- ◇ Statistikk

Figura 28 Best practice dalla Norvegia, "Approvvigionamento etico con supervisione della catena di approvvigionamento globale"



Co-funded by  
the European Union



### Combattere lo sfruttamento del lavoro nelle filiere della moda

**Organizzazione:** Prefettura di Milano

**Sito web:** -

**Paese:** Italia

**Tipologia:** Autorità Pubblica

**Settore:** Pubblica Amministrazione / Governance

**Rappresentante:** Claudio Sgaraglia

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

**Descrizione best practice:**

La Prefettura di Milano ha sviluppato un protocollo volontario per affrontare le pratiche di lavoro non etiche nella catena di approvvigionamento della moda. Lanciato nel giugno 2025, il "Memorandum of Understanding for Legal Procurement Practices in the Fashion Supply Chain" mira a promuovere la trasparenza, ridurre lo sfruttamento e creare un registro dei fornitori conformi attraverso un database centralizzato e una "lista verde".

Il protocollo è sostenuto dalle associazioni di categoria e dalle autorità pubbliche e fa parte di un'iniziativa più ampia volta a rafforzare gli standard etici nelle pratiche di subappalto. Le caratteristiche principali includono un sistema di monitoraggio volontario e la collaborazione tra le autorità pubbliche e i marchi di moda.

L'iniziativa ha portato a una maggiore responsabilità dei fornitori e a un maggiore impegno da parte delle principali aziende di moda nell'approvvigionamento etico. Funge da modello replicabile per affrontare i rischi del lavoro in altri settori attraverso quadri di governance volontari e multi-stakeholder.

**Fonti:** <https://www.sercoinstitute.com/news/2023/italy-public-procurement-a-public-good-beyond-the-public-purse>, <https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/can-italian-fashion-end-exploitation-with-a-voluntary-agreement>



**Italy & Public Procurement: A public good beyond the public purse?**

*Figura 29 Best practice dall'Italia "Contrasto allo sfruttamento del lavoro nelle filiere della moda"*





### Integrazione dei criteri sociali negli appalti sanitari

**Organizzazione:** Estar Toscana

**Sito web:** [estar.toscana.it](http://estar.toscana.it)

**Paese:** Italia (Toscana)

**Tipologia:** Autorità Pubblica

**Settore:** Sanità Pubblica / Sanità Procurementare Acquisti

**Rappresentante:** Giuseppe Maria Mugnai

**Aspetto significativo:** Innovazione

**Descrizione best practice:**

Estar Toscana, l'agenzia regionale per l'approvvigionamento dei servizi sanitari della Toscana, è stata pioniera nell'integrazione dei criteri sociali negli appalti sanitari. Nel 2024 ha ottenuto il riconoscimento nazionale per il suo approccio che mira a migliorare le condizioni di lavoro in tutta la catena di fornitura sanitaria, in particolare nei settori privi di parametri ambientali e sociali formali.

L'agenzia include criteri sociali sia nelle valutazioni dei premi che nei requisiti di esecuzione dei contratti, garantendo che gli appaltatori aderiscano a standard di lavoro dignitosi. Ha inoltre istituito un meccanismo di dialogo per il monitoraggio continuo tra le stazioni appaltanti e i prestatori di servizi. Questa strategia proattiva e incentrata sulla compliance è valsa a Estar Toscana il Premio Compraverde Buygreen 2024 per il Social Procurement.

L'iniziativa di Estar si distingue per l'applicazione di standard di responsabilità sociale anche nelle categorie di approvvigionamento in cui tali requisiti non sono ancora standardizzati. Funge da modello scalabile per le autorità pubbliche che cercano di promuovere condizioni di lavoro etiche all'interno di ambienti di approvvigionamento complessi.

**Fonti:** <https://www.forumcompraverde.it/en/excellence-in-gpp-compraverde-buygreen-2024-awards-italian-green-public-procurement-leaders/>, <https://www.estar.toscana.it/>



*Figura 30 Best practice dall'Italia "Integrare i criteri sociali negli appalti sanitari"*





### Piano d'azione regionale per appalti sostenibili e inclusivi

**Organizzazione:** Regione Veneto

**Sito web:** regione.veneto.it

**Paese:** Italia

**Tipologia:** Autorità Pubblica

**Settore:** Pubblica Amministrazione / Governance Regionale

**Rappresentante:** Luca Zaia

**Aspetto significativo:** Integrazione delle politiche

**Descrizione best practice:**

Nel marzo 2024 la Regione Veneto ha adottato un Piano d'Azione triennale per gli Acquisti Pubblici Verdi (GPP) (2024-2026), ribadendo il proprio impegno nell'integrazione criteri ambientali, economici e sociali nella spesa pubblica. Il piano va oltre gli obiettivi ambientali sottolineando l'uguaglianza di genere, l'equità generazionale e l'inclusione dei gruppi svantaggiati.

Il piano d'azione comprende il monitoraggio e la valutazione annuali e promuove lo sviluppo di capacità in settori quali gli acquisti sostenibili, la formazione, le iniziative pilota, il networking e la comunicazione. Sostiene inoltre i principi dell'economia circolare e l'uso di tecnologie verdi innovative negli appalti pubblici.

Questa strategia globale e lungimirante fornisce un modello di governance strutturato e replicabile per integrare gli obiettivi sociali e ambientali nella politica degli appalti. È particolarmente rilevante per altre regioni che cercano di allineare la spesa pubblica all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

**Fonti:** <https://www.fondazioneecosistemi.org/appalti-pubblici-sostenibili-approvato-il-piano-di-azione-triennale-2024-2026-delle-regione-veneto/>

**Appalti pubblici sostenibili:  
approvato il Piano di azione  
triennale 2024-2026 delle  
Regione Veneto**



*Figura 31 Best practice dall'Italia, "Piano d'azione regionale per appalti sostenibili e inclusivi"*





### Doppia attenzione agli standard sociali e ambientali negli appalti per le pulizie

**Organizzazione:** The Cyprus Institute (Servizi di pulizia)

**Sito web:** cyi.ac.cy

**Paese:** Cipro

**Tipo:** Autorità pubblica

**Settore:** Servizi di pulizia

**Rappresentante:** Non specificato

**Aspetto significativo:** Impatto sociale tangibile

**Descrizione best practice:**

L'Istituto di Cipro ha assegnato un contratto triennale per i servizi di pulizia che copre 11 edifici (circa 10.000 m<sup>2</sup>), incorporando criteri sociali e ambientali in tutto il processo di approvvigionamento. I criteri di aggiudicazione hanno dato priorità alla sostenibilità (60%) rispetto ai costi (40%).

I requisiti sociali includevano pratiche di lavoro eque, pari opportunità e rispetto delle leggi sul lavoro, verificate attraverso dichiarazioni e audit. Gli appaltatori sono stati anche incoraggiati ad assumere richiedenti asilo. Le aspettative ambientali comprendevano l'uso di prodotti con marchio di qualità ecologica, apparecchiature ad alta efficienza energetica e sistemi di gestione ambientale certificati ISO 14001 o EMAS.

Un comitato di supervisione dedicato ha monitorato la conformità ai contratti, comprese le buste paga, la formazione e la certificazione ambientale. Questo modello integrato non solo ha migliorato le condizioni di lavoro del personale di servizio, ma ha anche ridotto l'impatto ambientale delle pulizie istituzionali, offrendo un approccio replicabile alla gestione sostenibile delle strutture.

**Fonti:** <https://publicprocurement.gov.cy/monades/strathgikes-dhmosies-symbaseis/koinwnika-ypey8ynes-dhmosies-symbaseis/>

Ο απώτερος σκοπός είναι να συμβάλουν οι δημόσιες συμβάσεις στην μείωση των ανισοτήτων και την συνολικά αποδοτικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων.

## Τι προνοεί η Νομοθεσία περί Δημοσίων Συμβάσεων;

Οι βασικοί μηχανισμοί που περιλαμβάνονται στον Ν.73(Ι)/2016 σε σχέση με τις Κοινωνικά Υπεύθυνες Δημόσιες Συμβάσεις είναι οι ακόλουθοι:

*Figura 32 Best practice da Cipro: "Doppia attenzione alle norme ambientali sociali negli appalti per la pulizia"*





### Approvvigionamento inclusivo e sostenibile di arredi per gli spazi di innovazione

**Organizzazione:** The Cyprus Institute (Furniture Procurement)

**Sito web:** [cyi.ac.cy](http://cyi.ac.cy)

**Paese:** Cipro Tipo

**Tipologia:** Autorità pubblica

**Settore:** Acquisto di mobili / Infrastruttura sostenibile

**Rappresentante:** Non specificato

**Aspetto significativo:** Integrazione delle politiche

**Descrizione best practice:**

Nell'ambito del suo "NOUS Knowledge Hub" nell'ambito del progetto U-SOLVE, l'Istituto di Cipro ha condotto un progetto di arredamento socialmente e ambientalmente responsabile processo di approvvigionamento. L'appalto aggiudicato ha dato pari peso ai criteri socio-ambientali e al prezzo (rispettivamente 60% e 40%).

Le specifiche sociali si sono concentrate sui principi del "Design for All" per garantire la piena accessibilità alle persone con disabilità. I criteri ambientali includevano l'uso di legname proveniente da fonti sostenibili, finiture a basse emissioni, costruzione modulare e riparabile e disponibilità a lungo termine di pezzi di ricambio.

La conformità è stata verificata attraverso la documentazione dei fornitori, compresi i piani di progettazione e le certificazioni. Questo appalto stabilisce un precedente per le istituzioni che cercano di promuovere le infrastrutture inclusive e i principi dell'economia circolare attraverso le loro decisioni di acquisto.

**Fonti:** <https://publicprocurement.gov.cy/monades/strathgikes-dhmosies-symbaseis/koinwnika-ypely8ynes-dhmosies-symbaseis/>

Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας



*Figura 33 Best practice da Cipro "Approvvigionamento inclusivo e sostenibile di mobili per gli spazi di innovazione"*



Co-funded by  
the European Union



## 5. Conclusioni

---

Questo capitolo raccoglie i **principali risultati dell'analisi comparativa** e della **valutazione dei punti critici** effettuate nei paesi partner e infine le **best practices identificate**. Lo stesso mira a riassumere lo stato attuale dell'SPP, evidenziare le sfide critiche affrontate sia dalle imprese sociali che dalle stazioni appaltanti e delineare potenziali percorsi di miglioramento.

L'analisi comparativa rivela un **livello generalmente basso di coinvolgimento nei confronti di SPP** sia tra le imprese sociali che tra le stazioni appaltanti. La partecipazione alle gare d'appalto SPP rimane limitata, con molti attori che non hanno familiarità con i processi, i criteri e i quadri strategici pertinenti. Sebbene alcuni enti abbiano un'esperienza moderata negli appalti pubblici, la transizione verso pratiche socialmente e ambientalmente responsabili è ancora poco sviluppata. Le imprese sociali, in particolare, mostrano una conoscenza minima delle strategie SPP nazionali o regionali, evidenziando la necessità di una comunicazione più chiara, di una formazione mirata e di una maggiore visibilità delle politiche. Le stazioni appaltanti si trovano ad affrontare **sfide parallele**. Sebbene alcuni possiedano la capacità interna di gestire le gare d'appalto SPP, molti hanno difficoltà con la preparazione tecnica, legale o gestionale. La consapevolezza incoerente delle strategie SPP e il limitato coinvolgimento degli stakeholder inibiscono ulteriormente il progresso. Nel complesso, i risultati sottolineano l'urgente necessità di un sostegno strutturato, di un rafforzamento delle capacità e di una direzione strategica più chiara.

L'analisi degli **ostacoli all'adozione degli SPP** evidenzia una serie di questioni interconnesse, dalla frammentazione delle piattaforme di approvvigionamento e dalla mancanza di risorse all'eccessiva documentazione e ai quadri politici poco sviluppati. Per affrontare questi problemi, sono essenziali misure pratiche come piattaforme digitali centralizzate, formazione su misura, servizi di consulenza ed eventi di networking B2B. La promozione di partenariati e consorzi può rafforzare la partecipazione degli attori più piccoli, mentre le riforme politiche e i criteri di approvvigionamento inclusivi contribuiranno a spostare i sistemi verso la sostenibilità e il valore sociale.

Inoltre, le **best practices** della ricerca documentale evidenziano le tendenze chiave che possono guidare gli sforzi futuri. Questi includono una forte attenzione all'inclusione sociale, all'innovazione delle politiche e alla sostenibilità, con esempi che dimostrano come l'SPP possa integrare i gruppi vulnerabili e promuovere il supporto normativo. Queste intuizioni sottolineano il potenziale trasformativo dell'SPP quando applicato strategicamente e adattato ai contesti locali.

In conclusione, i risultati offrono una **panoramica completa del panorama SPP** nei paesi partner. Tenendo conto di queste intuizioni, le parti interessate possono promuovere una maggiore





collaborazione, migliorare le capacità e accelerare l'adozione di pratiche di appalti pubblici sociali in tutta Europa.

## 6. Allegato I – Questionario per le SE

---

### SURVEY - INTERVISTA per le Imprese Sociali

SI PREGA DI FORNIRE I PROPRI DATI DI CONTATTO:

Nome della SE:

Settore e attività principali dell'Impresa:

Numero di dipendenti:

Nome e cognome del rappresentante:

Posizione:

Numero di telefono:

E-mail:

**1. Qual è il tuo livello di conoscenza/familiarità con le procedure di appalto pubblico e il quadro politico corrispondente nel tuo paese?**

*Molto scarso*

*Scarso*

*Discreto*

*Buono*

*Ottimo*

**2. Se la tua risposta alla domanda precedente è “scarso” o “molto scarso”, indica per favore la ragione principale.**

*Motivi finanziari*

*Mancanza di interesse*

*Mancanza di fiducia nel processo di appalto pubblico*

*Altro, specificare .....*





**3. Qual è il tuo livello di conoscenza/familiarità con le procedure di Appalti Pubblici Sociali (SPP) e il quadro politico corrispondente nel tuo paese?**

*Molto scarso*

*Scarso*

*Discreto*

*Buono*

*Ottimo*

**4. Se la tua risposta alla domanda precedente è “scarso” o “molto scarso”, indica per favore la ragione principale.**

*Motivi finanziari*

*Mancanza di interesse*

*Mancanza di fiducia nel processo di appalto pubblico*

*Altro, specificare .....*

**5. Sai se esiste un piano d'azione/strategia per implementare l'SPP e/o l'economia sociale nel tuo paese?**

*Sì*

*NO*

*Non sono sicuro*

**6. Sai se esiste un piano d'azione/strategia per implementare l'SPP e/o l'economia sociale nella tua regione/città?**

*Sì*

*NO*

*Non sono sicuro*





**7. Sapete se nel vostro paese vengono utilizzati criteri/clausole SPP prestabiliti?**

*Sì*

*NO*

*Non sono sicuro*

**8. In caso affermativo, si prega di fare riferimento ai criteri/clausole SPP corrispondenti.**

.....

**9. Avete mai partecipato a una gara d'appalto pubblica e/o a una gara d'appalto SPP presentando un'offerta?**

*a) Sì, in una gara d'appalto pubblico (non SPP)*

*b) Sì, in una gara SPP*

*c) Ho provato, ma alla fine non ho presentato l'offerta*

*d) No, mai*

**Se la risposta di cui sopra è a):**

**10. Con quale frequenza partecipi a gare d'appalto pubbliche (non SPP)?**

*Ho partecipato una sola volta*

*Una volta all'anno*

*2-5 volte all'anno*

*Più di 5 volte all'anno*

**11. E in quale/i settore/i?**

*Si prega di specificare.....*

**Se la risposta è b):**

**12. Se la risposta è b: Con quale frequenza partecipi alle gare d'appalto SPP?**

*Ho partecipato una sola volta*

*Una volta all'anno*

*2-5 volte all'anno*





*Più di 5 volte all'anno*

**13. E in quale/i settore/i?**

*Si prega di specificare.....*

**14. Si è aggiudicato il contratto o i contratti?**

*Si prega di specificare.....*

**15. Ricorda i criteri/clausole sociali inclusi nella procedura di aggiudicazione?**

*Si prega di specificare.....*

**16. Hai utilizzato un sistema elettronico per presentare la tua offerta?**

*Si prega di specificare.....*

**17. Descrivi la tua esperienza, evidenziando aspetti positivi e negativi, lezioni apprese.**

.....

**Se la risposta è c):**

**18. Descrivi la tua esperienza, menzionando i principali problemi riscontrati e il motivo finale per cui non hai presentato la tua offerta?**

.....

**Torna alla parte principale dell'indagine**

**19. Quali sono i mezzi per la presentazione di gare d'appalto (possibilità di risposte multiple)?**

*Non sono abituato a cercare gare d'appalto*

*Servizi di avviso di gara*

*Piattaforme per gli appalti pubblici*

*Associazioni di PMI*





*Ho un dipendente dedicato per questo*

*Altro*

**20. Quali sono i principali motivi per partecipare a gare d'appalto pubbliche (risposte multiple possibili)?**

*Nuove opportunità di mercato*

*Opportunità di lanciare un prodotto/servizio*

*Opportunità di nuove collaborazioni*

*Altro, si prega di specificare....*

**21. Esistono regimi politici, misure di sostegno o incentivi per l'operatività delle imprese sociali nel vostro paese (sono possibili più risposte)?**

*Meccanismi/regimi di finanziamento*

*Incentivi fiscali*

*Etichettatura mirata per prodotti/servizi*

*Programmi di formazione*

*Altro, specificare...*

.....

**22. Ci sono reti, organizzazioni di consulenza, incubatori per le Imprese Sociali nel vostro Paese?**

*In caso affermativo, si prega di indicare i più importanti e ciò che offrono.*

**23. Hai la possibilità di partecipare alle procedure SPP preparando e presentando un'offerta?**

*Sì, senza problemi*

*Sì, ma con difficoltà*

*No*





**24. In caso negativo, selezionare le competenze mancanti (possibili risposte multiple) e specificare:**

*Capacità di gestione dei progetti*

*Competenze tecniche*

*Competenze giuridiche*

*Altro, specificare*

**25. Si prega di identificare almeno 4 difficoltà principali (punti critici) per partecipare a SPP? (classificare i punti critici identificati in almeno tre tipi distinti)**

*Trovare gare d'appalto interessanti*

*Utilizzo di piattaforme per gli appalti pubblici*

*Comunicare con il settore pubblico*

*Discriminazione istituzionalizzata*

*Mancanza di orientamento, consulenza o sostegno*

*Costo di compilazione di una gara d'appalto*

*I tempi per la predisposizione di idonea documentazione/gara d'appalto*

*Capacità organizzativa / mancanza di risorse interne*

*Soddisfare la richiesta di capacità finanziaria*

*Requisiti delle garanzie finanziarie*

*Requisiti di esperienza pregressa*

*Ostacoli che ostacolano la collaborazione con altri / la costituzione di consorzi*

*Difficoltà di essere competenti*

*Altro, specificare*

**26. Suggestisci alcune soluzioni per superare questi punti critici?**

*Partecipazione a corsi di formazione sulla preparazione delle gare d'appalto*

*Sito web centralizzato che raccoglie le opportunità nelle gare pubbliche*

*Eventi B2B con aziende per la costituzione di consorzi*

*Interazione con i committenti all'inizio del processo*

*Servizi di consulenza*

*Collaborazione con aziende consolidate*

*Visite esplorative*

*Appalti pubblici più orientati alla qualità (rispetto al solo criterio del prezzo)*

*Altro, specificare*





***Per ciascuna soluzione, si prega di fornire dettagli, ad esempio quali parti interessate/organizzazioni dovrebbero essere coinvolte, di chi sono le responsabilità, ecc.***

## **7. Allegato II – Questionario per le autorità competenti**

---

### **INDAGINE - INTERVISTA per le Stazioni Appaltanti**

SI PREGA DI FORNIRE I PROPRI DATI DI CONTATTO:

Nome e Cognome:

Organizzazione:

Posizione:

Numero di telefono:

E-mail:

**1. Qual è il tuo livello di conoscenza/familiarità con gli appalti pubblici sociali (SPP)?**

*Molto scarso*

*Scarso*

*Discreto*

*Buono*

*Ottimo*

**2. Se la tua risposta alla domanda precedente è “scarso” o “molto scarso”, indica per favore la ragione principale.**

*La mia organizzazione non si occupa di appalti pubblici sociali (SPP).*





*Il mio ruolo comporta responsabilità limitate in materia di appalti pubblici.*

*Per motivi finanziari dell'organizzazione.*

*Altro, specificare .....*

**3. Qual è il tuo livello di conoscenza del quadro politico per l'SPP e/o l'economia sociale nel tuo paese?**

*Molto scarso*

*Scarso*

*Discreto*

*Buono*

*Ottimo*

**4. Se il tuo livello di familiarità è buono o ottimo, indica il riferimento alla legge, al documento di politica o altro e specifica se riguarda gli Appalti Pubblici Sostenibili (SPP), l'Economia Sociale o entrambi.....**

**5. Sai se esiste un piano d'azione/strategia per implementare l'SPP e/o l'economia sociale nel tuo paese?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**6. In caso affermativo, si prega di fare riferimento al piano d'azione/alla strategia corrispondente e di specificare se si tratta di SPP o di economia sociale o di entrambi.**

.....





**7. Sai se esiste un piano d'azione/strategia per implementare l'SPP e/o l'economia sociale nella tua regione/città?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**8. In caso affermativo, si prega di fare riferimento al piano d'azione/alla strategia corrispondente e di specificare se si tratta di SPP o di economia sociale o di entrambi.**

.....

**9. Sapete se nel vostro paese vengono utilizzati criteri/clausole SPP prestabiliti?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**10. In caso affermativo, si prega di fare riferimento ai criteri/clausole SPP corrispondenti.**

.....

**11. Quali sono le procedure di aggiudicazione più comunemente utilizzate nel tuo sistema giuridico:**

.....

*Prezzo più basso*





*Gara d'appalto economicamente più vantaggiosa (MEAT) [l'incoraggiamento a passare da un approccio basato esclusivamente sul prezzo alla MEAT nella direttiva 2014/24/UE ha ampliato lo spazio per le considerazioni sociali nell'aggiudicazione degli appalti (art. 67)]*

*Costo del ciclo di vita o valutazione del ciclo di vita*

*Non sono sicuro*

*Altro, si prega di specificare....*

**12. Esiste un sistema elettronico per la preparazione e la presentazione delle offerte a livello nazionale/regionale/locale?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

*e fornire una breve descrizione che menzioni i punti di forza e i problemi (se presenti)*

**13. Esiste un sistema di monitoraggio per monitorare e valutare il processo dopo l'assegnazione?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**14. Hai mai applicato la procedura SPP nella tua organizzazione? In caso affermativo, in quale settore?**

*Non ho mai fatto domanda*

*Sì, nei prodotti e nei servizi per la pulizia*

*Sì, su computer, monitor, tablet e smartphone*

*Sì, in carta per fotocopie e grafica*





*Sì, nei data center, nelle sale server e nei servizi cloud*

*Sì, nelle apparecchiature elettriche ed elettroniche utilizzate nel settore sanitario*

*Sì, nell'elettricità*

*Sì, nei servizi di ristorazione e nei distributori automatici*

*Sì, nell'arredamento*

*Sì, nelle apparecchiature di imaging, nei materiali di consumo e nei servizi di stampa*

*Sì, nella progettazione, costruzione e gestione di edifici per uffici*

*Sì, nelle pitture, nelle vernici e nella segnaletica orizzontale*

*Sì, nella manutenzione degli spazi pubblici*

*Sì, nella progettazione, costruzione e manutenzione stradale*

*Sì, nell'illuminazione stradale e nei segnali stradali*

*Sì, nel trasporto su strada*

*Sì, nella rubinetteria sanitaria*

*Sì, nel tessile*

*Sì, nei servizi igienici e negli orinatoi*

*Sì, nelle infrastrutture per le acque reflue*

*Sì, nei riscaldatori ad acqua*

*Altro, specificare...*

**15. Conosci il principio Do No Significant Harm (DNSH)?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*





**16. In caso affermativo, qual è, secondo la tua opinione, il livello medio di applicazione della DNSH nelle gare pubbliche?**

*Inesistente*

*Basso*

*Medio*

*Alto*

*Molto alto*

**17. Hai mai coinvolto gli utenti finali e altre parti interessate all'interno dell'organizzazione nella preparazione di una procedura di gara d'appalto?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**18. In caso affermativo, che tipo di parti interessate?**

*Imprese Sociali*

*Cooperative*

*Organizzazioni di sostegno alle imprese*

*Associazioni senza scopo di lucro*

*Società mutue*

*Associazioni e fondazioni*

*Esperti esterni*

*Altro, specificare*





**19. Hai le competenze tecniche e legali adeguate nella vostra organizzazione/dipartimento/team per sviluppare e pubblicare una gara d'appalto SPP?**

*Sì*

*No*

**20. In caso negativo, selezionare le competenze mancanti (possibili risposte multiple) e specificare:**

*Capacità di gestione dei progetti*

*Competenze tecniche*

*Competenze giuridiche*

*Altro, specificare*

**21. Hai mai pensato di coinvolgere competenze esterne per colmare le lacune di competenze?**

*Sì*

*No*

*Non sono sicuro*

**22. Identifica almeno 4 sfide e ostacoli principali (punti critici) all'attuazione dell'SPP nel tuo paese? (classificare i punti critici identificati in almeno tre tipi distinti)**

.....

**23. Suggerisci alcune soluzioni per superare questi punti critici?**

.....





*Per ciascuna soluzione, si prega di fornire dettagli, ad esempio quali parti interessate/organizzazioni dovrebbero essere coinvolte, di chi sono le responsabilità, ecc.*

**24. Sono in atto programmi di formazione/sviluppo delle capacità per i committenti pubblici?**

*Si*

*No*

*Non sono sicuro*

*e fornire alcuni dettagli, ad esempio chi è responsabile dei programmi, chi sono i tirocinanti, con quale frequenza...*

## 8. Allegato III – Questionario sulle best practices

---

### Deal4Good\_WP2\_T2.4 Best practice Questionario del modulo Google

Seleziona la tua organizzazione: \*

- CONVALORES
- ECSF
- EXEO
- UWA

BEST PRACTICE

2.

Qual è il nome dell'organizzazione che costituisce la migliore prassi? Si prega di aggiungere anche il sito web dell'organizzazione: \*

3.

In quale paese si basano le best practices? (Per le organizzazioni con sede in più sedi, si prega di utilizzare il luogo in cui sono state implementate le best practices o, se non è chiaro, la sede centrale)

\*





4.

Tipo di organizzazione: \*

- impresa sociale
- autorità pubblica
- Altro

5.

Settore dell'organizzazione (*istruzione, servizi finanziari, consulenza, ecc.*): \*

6.

Nome e Cognome del rappresentante: \*

7.

Qual è l'aspetto che rende la best practice notevole? \*

- Impatto sociale tangibile (Dimostrazione di benefici chiari e misurabili, come migliori opportunità di lavoro per i gruppi svantaggiati, maggiore inclusione sociale o migliori condizioni di lavoro)
- Innovazione (introduzione di approcci nuovi o creativi per risolvere le sfide sociali attraverso gli appalti, come l'utilizzo di nuovi modelli di partenariato o criteri di valutazione)
- Scalabilità e replicabilità (avere il potenziale per essere adattato e implementato con successo da altre autorità pubbliche o in diverse regioni o settori)
- Integrazione delle politiche (allineamento con strategie più ampie a livello locale, nazionale o dell'UE per l'economia sociale, la sostenibilità o la crescita inclusiva)
- Sostenibilità (garantire benefici a lungo termine e incorporare considerazioni sociali nei normali processi di approvvigionamento, piuttosto che trattarli come progetti una tantum)
- Costo-efficacia (Raggiungere gli obiettivi sociali senza compromettere l'efficienza economica o la qualità)

8.

Delineare le best practices implementate dall'organizzazione e descriverne accuratamente l'innovazione, l'efficienza o l'efficacia. Descrivere aspetti quali lo sviluppo dell'idea, i costi sostenuti, i processi di implementazione (come le best practices sono state sviluppate e integrate nei quadri di





approvvigionamento), le sfide, le persone e le parti interessate coinvolte, i fattori di successo, la scalabilità e la replicabilità: come il modello può essere adattato a diversi contesti, regioni o settori, qualsiasi altra informazione pertinente. Aggiungi le fonti (documenti, collegamenti web) come riferimento per ciascuno degli aspetti che hai descritto. \*

*Grazie per il tuo contributo.*





*Enhancing VET for social impact: putting social public procurement into practice*



# Deal4Good – PR1 Report

## Fine Report

