

Priorità ai costi o agli obiettivi?

Le sfide dell'approvvigionamento scolastico

amazon business



Riepilogo esecutivo	3	Ostacoli all'implementazione pratica	22
Introduzione	6		
Costi ed efficienza dominano le agende	8	Come trovare un equilibrio tra prezzo e scopo	25
L'approvvigionamento responsabile è una priorità assoluta	13	Chiusura	30
Il dibattito tra costi e coscienza	19	Amazon Business per l'istruzione	31

Sommario

Riepilogo esecutivo

Un divario tra intenti e realtà nel settore dell'istruzione

La ricerca di Amazon Business evidenzia un divario tra intenti e realtà nel settore dell'istruzione: sebbene l'approvvigionamento etico e sostenibile sia una priorità, l'aumento dei costi, problemi dei fornitori e un controllo debole delle spese impediscono alle scuole di fare scelte più responsabili.

Le organizzazioni educative sono consapevoli dei rischi economici e reputazionali legati agli acquisti non in linea con i criteri di sostenibilità, e sono disposte ad adottare pratiche più responsabili nel contesto di crescente controllo finanziario e attenzione ai temi ESG. Questa ricerca, che ha coinvolto 155 professionisti dell'approvvigionamento del settore dell'istruzione nel Regno Unito, in Francia, Germania, Italia e Spagna, suggerisce che gli istituti scolastici tendano a sopravvalutare i loro impegni ESG (etici, sociali e di governance) privilegiando le esigenze finanziarie a breve termine rispetto alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

I risultati della ricerca suggeriscono che:

1.



Il settore dell'istruzione non soddisfa le aspettative ESG:

la maggior parte dei responsabili degli acquisti (81%) ammette che la propria organizzazione potrebbe fare di più per dare priorità all'approvvigionamento responsabile. Oltre due terzi (68%) ammette che le pratiche responsabili non sono considerate prioritarie quanto indicato dal posizionamento esterno dell'organizzazione, mentre l'80% afferma che riterrebbe l'approvvigionamento più gratificante se contribuisse maggiormente al raggiungimento degli obiettivi ESG.

2.



Le priorità finanziarie a breve termine dominano la spesa:

molti dicono che il taglio dei costi ha una priorità maggiore rispetto all'approvvigionamento responsabile (79%) e la salute finanziaria determina il focus di un'organizzazione sugli acquisti sostenibili (78%). I responsabili degli acquisti del settore dell'istruzione affermano che acquistare in modo etico e sostenibile sta diventando più dispendioso nel breve termine (77%).

3.



I responsabili degli acquisti riconoscono i rischi del dare priorità al prezzo rispetto allo scopo:

molti dicono che concentrarsi sui beni a prezzi inferiori può aumentare i costi nel lungo periodo (75%) e portare a pratiche non etiche (77%), esponendo la loro organizzazione a rischi dispendiosi.

4.



Costi e problemi con i fornitori impediscono di adottare l'approvvigionamento responsabile:

i costi (reali o percepiti) associati all'approvvigionamento etico e sostenibile sono il maggiore ostacolo all'adozione di pratiche di approvvigionamento più responsabili, mentre il secondo è la carenza di fornitori che ne soddisfano i requisiti.

5.



L'utilizzo di sistemi non aggiornati rende ancora più complesso il controllo della spesa:

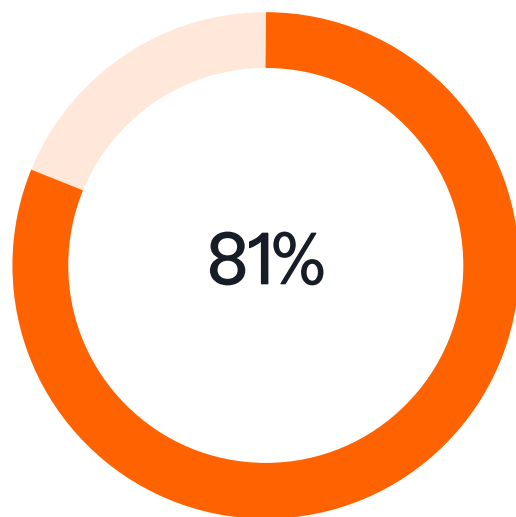
solo il 37% delle organizzazioni educative utilizza un'unica piattaforma di acquisto per gestire la spesa marginale dell'organizzazione. Un terzo dei responsabili degli acquisti afferma che migliorare la visibilità e il controllo sugli acquisti fuori gara sarà tra le prime tre priorità nei prossimi 12 mesi.

I principali risultati della ricerca

Con ulteriori approfondimenti del professor Jens Roehrich e del dottor Christoph Schmidt (Università di Bath, Regno Unito), questo report analizza i risultati in modo completo e delinea alcuni dei passaggi che le organizzazioni educative possono adottare per mitigare i rischi, migliorare il controllo della spesa e integrare pratiche più responsabili.

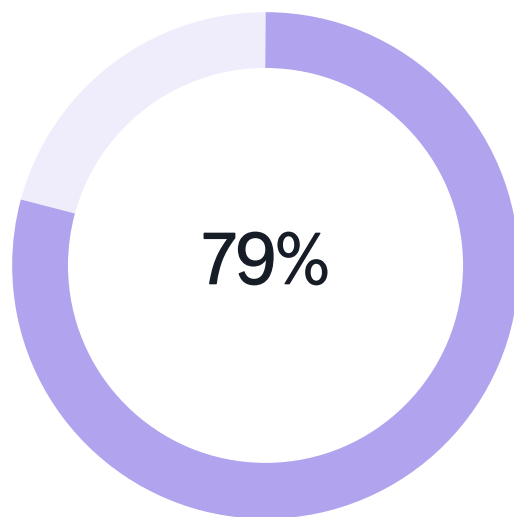
L'81%

afferma che la propria organizzazione dovrebbe fare di più per dare priorità all'approvvigionamento responsabile



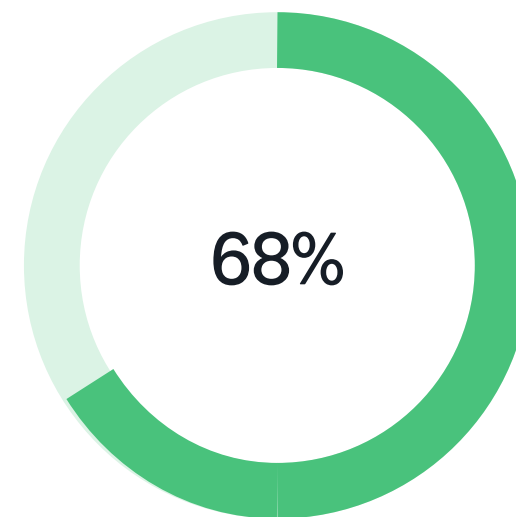
Il 75%

afferma che inseguire il prezzo più basso può aumentare i costi nel lungo periodo, creando una falsa economia



Il 68%

afferma che la propria organizzazione sopravvaluta il proprio impegno verso l'approvvigionamento responsabile



Introduzione: un conflitto tra il valore a breve termine e a lungo termine

Il 79% dei responsabili degli acquisti nel settore dell'istruzione riconosce che la propria organizzazione sta attualmente dando priorità a misure immediate di riduzione dei costi rispetto all'approvvigionamento responsabile. Tuttavia, è importante considerare quale potrebbe essere l'impatto a lungo termine di queste scelte.

Le scuole nel Regno Unito e nel resto d'Europa stanno affrontando una tempesta perfetta di pressioni finanziarie. L'inflazione sta rendendo sempre più difficile sostenere le spese quotidiane, budget e profitti stanno diminuendo in termini reali e il controllo finanziario non è mai stato così pressante. Le scuole devono dunque prendere decisioni difficili per far quadrare i conti.

Al contempo, decisori istituzionali e opinione pubblica spingono le scuole a dimostrare un impegno concreto verso la creazione di valore a lungo termine e la responsabilità economica, ambientale e sociale. Tuttavia, questi obiettivi spesso entrano in conflitto, rendendo inevitabile la necessità di trovare compromessi.

Ridurre i costi non deve necessariamente significare scendere a compromessi, ma le pressioni economiche stanno chiaramente influenzando le priorità delle scuole, spesso mettendo in secondo piano gli acquisti etici e sostenibili. La vera domanda è: quale sarà il costo a lungo termine se il taglio dei costi continua a prevalere sulle pratiche responsabili? In gioco ci sono non solo la reputazione e la fiducia pubblica, ma anche l'impatto ambientale e sociale che queste scelte possono generare.

Questo report analizza questioni urgenti, avvalendosi di ricerche condotte con i responsabili in materia di approvvigionamento nel Regno Unito e in Europa, e di analisti esperti per capire:



Perché le scuole faticano a dare priorità all'approvvigionamento responsabile in un contesto di pressioni continue sui costi



I motivi e i rischi che si nascondono dietro al conflitto tra prezzo e scopo



Le strategie e gli strumenti che i leader possono utilizzare per bilanciare l'efficienza della spesa e le pratiche responsabili, e trasformare gli acquisti fuori gara in una forza di cambiamento positivo.

C'è una crescente aspettativa che i bilanci scolastici non solo riportino in pareggio i conti, ma raggiungano anche obiettivi più ampi come sostenibilità, inclusione ed equità. Ne consegue che i responsabili decisionali in materia di approvvigionamento devono destreggiarsi tra vincoli finanziari immediati e ambizioni politiche a lungo termine.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

La metodologia della nostra ricerca

Questo rapporto si basa su approfondimenti tratti da un sondaggio online condotto nel luglio 2025 su 155 professionisti dell'approvvigionamento per l'istruzione locali e regionali nel Regno Unito, in Francia, Germania, Italia e Spagna, e su una ricerca più ampia condotta su 439 professionisti del settore pubblico nei settori dell'istruzione, degli enti locali e delle no profit in tutta Europa.



Con approfondimenti a cura di:



Dott. Christoph Schmidt,
Università di Bath

Christoph Schmidt è Professore associato di Gestione empirica della Supply Chain presso l'Università di Bath, Regno Unito. La sua ricerca si concentra sull'uso delle tecnologie digitali nelle operazioni e nella gestione della supply chain, compreso l'esame degli aspetti di sostenibilità nell'approvvigionamento pubblico e privato.

Le sue ricerche sono state pubblicate su riviste accademiche, rapporti e organi di stampa, e hanno vinto premi in conferenze internazionali. La sua ricerca ha influenzato l'insegnamento universitario, la formazione dei dirigenti e il coinvolgimento dell'industria.



Professor Jens Roehrich,
Università di Bath

Jens Roehrich è Professore di Innovazione nella Supply Chain presso la School of Management dell'Università di Bath, Regno Unito. Ha svolto attività di ricerca, formazione dirigenziale, sviluppo delle competenze e consulenza con un'ampia gamma di organizzazioni pubbliche e private.

La sua ricerca si concentra sulle relazioni a lungo termine tra organizzazioni pubbliche e private, con particolare attenzione all'approvvigionamento e ai contratti pubblici responsabili. Le sue ricerche pluripremiate sono state pubblicate su riviste accademiche, rapporti di settore e politici, e sui principali organi di informazione.

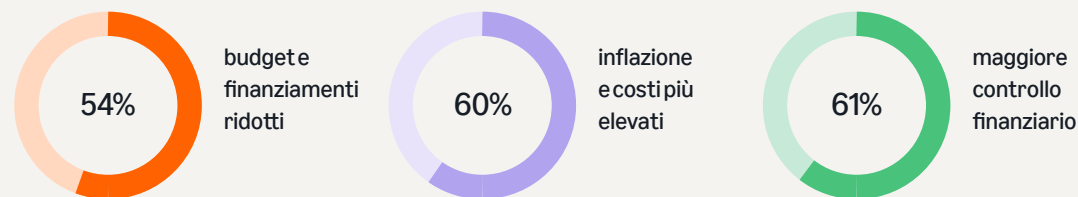
Costi ed efficienza continuano a dominare le agende

Nel corso del prossimo anno, le agende dell'approvvigionamento delle scuole si concentreranno sull'aumento dell'efficienza e sull'esercizio di un controllo dei costi più rigoroso.

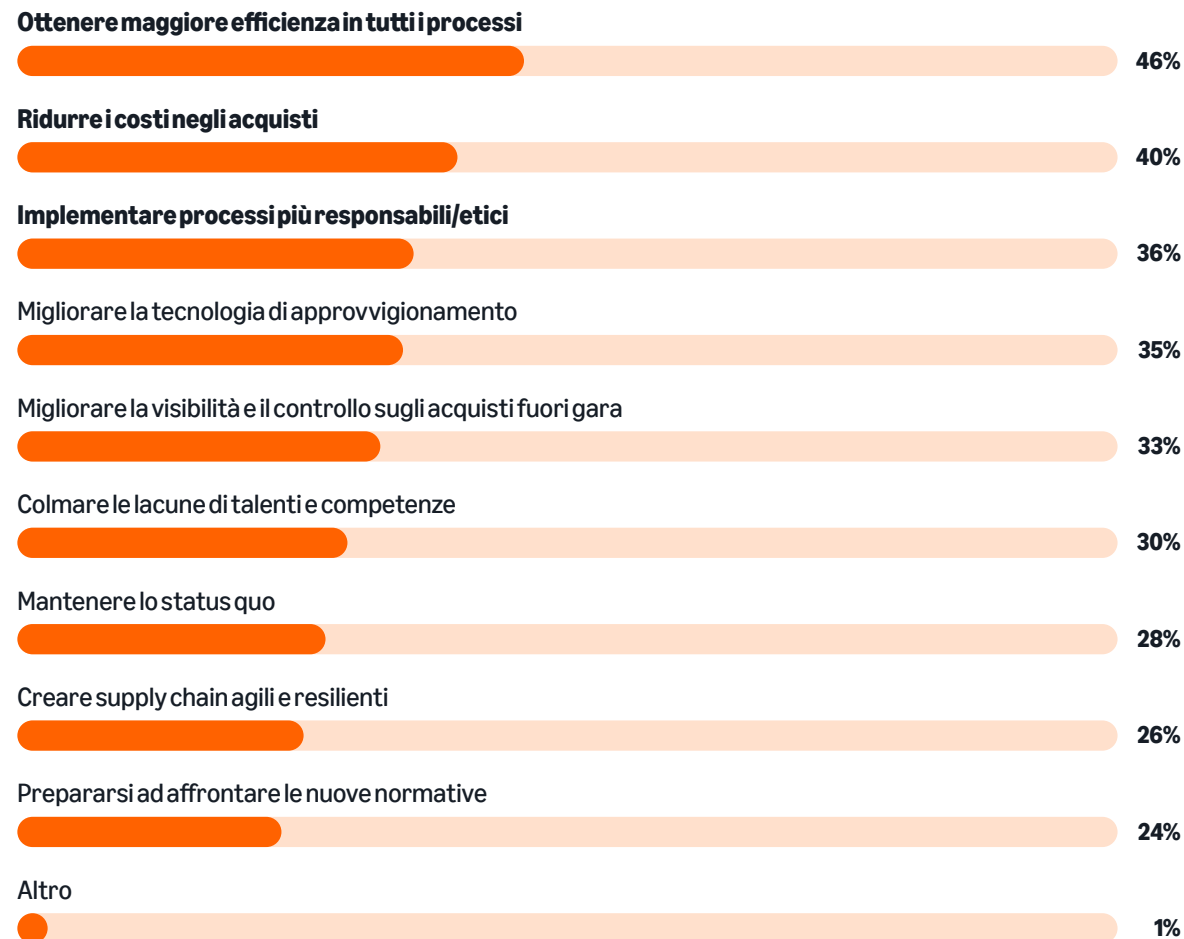
La nostra ricerca mostra che la semplificazione dei processi e il taglio dei costi sono le priorità principali per le scuole. Ma questo non stupisce: con i budget sotto pressione, risparmiare tempo e aumentare l'efficienza possono portare a benefici finanziari tangibili, aiutando scuole e fondazioni a contrastare l'aumento dei costi. Questa tendenza si sta riscontrando in tutto il settore pubblico, le cui agende di approvvigionamento presentano due massime priorità: ottenere vantaggi in termini di efficienza (41%) e ridurre i costi di acquisto (38%).

Dunque, quali sono le principali pressioni che si nascondono dietro a queste spinte per realizzare tagli sui costi? La maggior parte degli intervistati afferma che il proprio acquisto fuori gara sta risentendo del maggiore controllo finanziario (61%), dell'inflazione e dei costi più elevati (60%), e dei budget e finanziamenti sempre più ridotti (54%).

Le pressioni sui costi che incidono sugli acquisti fuori gara dei partecipanti:



Le principali priorità dell'approvvigionamento per l'istruzione nei prossimi 12 mesi % di intervistati che hanno votato ciascuna opzione tra le 3 principali priorità per l'anno





Finanziamenti e profitti ridotti

I Paesi esaminati segnalano una contrazione dei finanziamenti, ma questo varia tra i diversi mercati. La Francia, ad esempio, presenta uno dei livelli più elevati di spesa pubblica per l'istruzione in rapporto al PIL¹, mentre l'Italia destina solo il 4,1% del proprio PIL all'istruzione, restando indietro alla media dell'UE pari al 4,8%.² I finanziamenti governativi alle scuole pubbliche non hanno tenuto il passo con l'aumento dei costi, ad esempio dell'inflazione e degli aumenti degli stipendi degli insegnanti, e far quadrare i bilanci rimane una delle più grandi preoccupazioni dei leader di scuole e fondazioni.³

Le scuole private non sono immuni da queste pressioni sui costi: nel Regno Unito, ad esempio, nel 2024 sono state rimosse le esenzioni fiscali sulle tasse scolastiche private, il che ha portato a un'ondata di aumenti delle tasse obbligatorie, a un calo delle iscrizioni e a chiusure, soprattutto per gli istituti più piccoli e con margini più bassi.⁴ Questo tipo di cambiamento di politica a livello nazionale può avere conseguenze a lungo termine sulle entrate. Ad esempio, un sondaggio indipendente che ha coinvolto decine di migliaia di genitori da 150 scuole private del Regno Unito ha suggerito che l'introduzione della VAT (l'imposta sul valore aggiunto britannica) causerebbe ritiri per un 6,4% nel corso dei quattro anni successivi.

Nei Paesi in esame, alla costante contrazione dei finanziamenti si aggiunge la progressiva riduzione dei tassi di natalità. In Italia, ad esempio, nel 2024 sono state registrate solo 370.000 nascite, circa 10.000 in meno rispetto all'anno precedente, il che la rende uno dei Paesi con tasso di natalità più basso in Europa (e registra anche un declino continuo delle nascite su base annua in un periodo di 10 anni). Poiché molti sistemi di istruzione allocano almeno una parte dei finanziamenti su base pro capite (per allievo), il numero minore di iscrizioni riduce direttamente i fondi che le scuole ricevono⁵. Questo impatto è maggiore in Paesi come il Regno Unito e l'Italia, dove dominano le formule "per allievo", rispetto a sistemi più centralizzati come quelli di Francia e Germania, in cui le allocazioni fisse per il personale e l'infrastruttura offrono un certo grado di ammortizzazione. Ciononostante, un numero inferiore di allievi significa dover bilanciare costi sostanzialmente stabili con risorse in continua riduzione, e questo vale per tutti i sistemi.



Le scuole subiscono pressioni da ogni direzione (genitori, responsabili politici e revisori) per realizzare di più con meno. È ovvio che i risparmi sui costi a breve termine prevalgano, anche se i costi nel lungo termine aumentano in sordina.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

1. [Statistiche relative alle spese per l'istruzione - Statistics Explained - Eurostat](https://www.eurostat.ec.europa.eu/it/statistics-explained)
2. https://www.arsa.it/english/news/general_news/2023/09/06/education-spending-in-italy-well-below-eu-average-report-20230906-898f4d50-afbf-4f4d-03cc1.html
3. <https://www.inis.co.uk/bpa/education/what-330-education-leaders-said-were-the-sectors-biggest-problems>

4. <https://www.bbc.com/news/articles/c033d02e4ed0>
<https://www.bfpa.org/2023/04/29/with-the-implementation-of-the-vat-policy-private-school-fees-can-increase-by-up-to-11300>
<https://www.independent.co.uk/news/education/private-schools/vat-policy-labour-budget-12638361.html>
5. <https://www.theguardian.com/world/2023/may/01/changing-bir-thrate-threatens-italian-schools>



Inflazione e costi più elevati

L'inflazione e l'aumento dei costi aggravano le restrizioni di budget e finanziamenti. L'Institute for Fiscal Studies (IFS) stima che i costi scolastici cresceranno del 6,5% nel 2025-26, superando l'aumento del 5,8% nei finanziamenti scolastici convenzionali per allievo in termini di liquidità.⁶ Un'altra ricerca mostra che il 76% delle scuole primarie e il 94% delle scuole secondarie non sarà in grado di sostenere i propri costi nel 2025-26.⁷

Un confronto tra i Paesi esaminati mostra che il Regno Unito sta sperimentando i tassi di inflazione più elevati.⁸ Nel 2024, i finanziamenti scolastici per allievo sono aumentati solo del 3% in termini di liquidità rispetto al 2010; al netto dell'inflazione, questo si traduce indicativamente in una riduzione del potere di acquisto del 3%.⁹ Nonostante un decennio di continue iniziative di austerità, i nuovi finanziamenti sono stati quasi interamente assorbiti dall'inarrestabile aumento dei costi, esercitando una pressione senza precedenti su ogni centesimo speso. Di conseguenza, molte scuole statali stanno cercando di accedere a Multi-Academy Trust (MAT) per migliorare la propria sinergia ed efficienza, e poter sopravvivere economicamente. Alla luce di ciò, non sorprende che la riduzione dei costi sia una delle principali priorità per gli intervistati del settore pubblico del Regno Unito.

Oltre alle pressioni inflazionistiche generalizzate, le organizzazioni sia del settore pubblico che privato devono confrontarsi con aumenti significativi dei costi strutturali e non discrezionali, soprattutto nell'energia, nelle utenze e nei servizi essenziali. L'impatto è visibile soprattutto in settori in cui la capacità di trasferire i costi è particolarmente limitata, come quelli dell'istruzione e dell'amministrazione pubblica. Nel Regno Unito e in Germania, ad esempio, scuole e strutture comunali hanno riportato aumenti percentuali a due cifre nelle bollette di riscaldamento, elettricità e altre utenze negli ultimi anni¹⁰.

“Le autorità locali riferiscono che la spesa energetica sta consumando una quota sempre più ampia dei budget operativi annuali, togliendo fondi ad attività primarie come l'insegnamento, la manutenzione e lo sviluppo del personale.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

A differenza di categorie di spesa più flessibili, questi costi strutturali sono difficili da ridurre senza indebolire la fornitura di servizi di base o la conformità normativa. Questo crea continue tensioni finanziarie: anche quando si verifica un calo dell'inflazione complessiva, i prezzi elevati delle utenze e i vincoli di fornitura di lungo termine, ascrivibili a fattori quali tensioni geopolitiche, politiche di transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio e la volatilità nei mercati energetici globali, continuano a erodere il margine finanziario.

I professionisti dell'approvvigionamento ritengono che questo contesto richieda strategie più proattive per proteggere i budget e mantenere la qualità dei servizi. Alcuni esempi includono appalti energetici a lungo termine, riduzione dell'acquisto attraverso la gestione della domanda (non solo tramite la negoziazione di prezzi più bassi), una collaborazione più profonda con i fornitori e meccanismi di condivisione del rischio laddove le scuole negozino contratti collegati a un indice per creare un effetto cuscinetto contro il costo volatile dell'energia, dei materiali, dell'inflazione nonché contro l'alterazione della supply chain.



Maggiore controllo finanziario

In Europa e nel Regno Unito, con l'aumento dell'attenzione al valore del denaro di governi e contribuenti, alle scuole si richiede sempre più di giustificare le decisioni relative alle proprie spese, e vengono trascinate in quadri di audit più severi al fine di garantire la conformità agli standard nazionali ed europei, in cui le inefficienze dell'approvvigionamento sono diventate un obiettivo.

Nel Regno Unito, il Dipartimento per l'Istruzione ha introdotto strumenti quali il servizio "Schools Financial Benchmarking" per evidenziare i punti di scostamento delle scuole in termini di costi. L'Italia, similmente alle sue controparti, sta affrontando il problema del bilanciamento di efficienza dei costi e conformità. In Spagna, i governi regionali ora incoraggiano l'approvvigionamento in stile consortile tra gruppi di scuole al fine di ridurre le duplicazioni e dimostrare un uso efficiente dei fondi. Queste manovre sono finalizzate a ridurre gli sprechi e assicurare un'ulteriore ottimizzazione dei fondi pubblici.

Anche il controllo finanziario è collegato a obiettivi di politica sociale e ambientale più ampi. Ad esempio, le scuole francesi che ricevono sussidi per la riforma delle mense ora devono dimostrare che i fondi vengono spesi per prodotti biologici e di provenienza locale, mentre le scuole statali tedesche che gestiscono progetti pionieristici di azzeramento delle emissioni di carbonio negli edifici sono soggette a un attento monitoraggio finanziario al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi di green procurement.

Tra i Paesi esaminati, il calo dei ricavi derivante dalla diminuzione del numero di allievi, l'inflazione, l'aumento dei costi strutturali e il controllo più severo sono tutte concause dell'aumento delle pressioni sui costi. Nei sistemi più decentralizzati, come quello del Regno Unito e della Spagna, la frammentazione delle responsabilità e i cicli fiscali brevi aumentano la volatilità ed espongono le scuole in maniera diretta a fluttuazioni di finanziamento. Per contro, le strutture più centralizzate di Francia e Germania offrono una maggiore stabilità, ma al prezzo di oneri amministrativi e legali più gravosi che limitano la flessibilità. L'Italia si trova in una posizione intermedia, con disparità regionali e una capacità locale più debole che producono esiti disomogenei a livello nazionale.

In conclusione, i responsabili decisionali in materia di approvvigionamento nel settore dell'istruzione si trovano a dover fare di più con meno, oltre a dimostrare di impegnarsi in tal senso. Per generare risparmi sui costi, devono ottimizzare al massimo i budget limitati a loro disposizione, negoziare i migliori accordi con i fornitori e trovare modi più efficienti per eseguire i processi di procurement.

Se da un lato una maggiore supervisione migliora la responsabilità, dall'altro può creare anche falsi incentivi. Il controllo spesso insiste su risparmi nel breve termine che siano facilmente misurabili, con il conseguente consolidamento di un processo decisionale che preferisce l'approvvigionamento in base al prezzo. Questo focus rischia di marginalizzare fattori del valore nel più lungo periodo quali la sostenibilità o la resilienza, i cui vantaggi sono più difficili da dimostrare nei cicli di audit finanziari annuali."

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

L'impatto delle inefficienze sui responsabili degli acquisti per l'istruzione

I responsabili degli acquisti per l'istruzione spesso condividono la medesima sfida circolare: può essere difficile migliorare i processi in assenza di fondi più consistenti. Questo però significa che i processi di approvvigionamento rimangono sempre uguali, cioè poco efficienti, e richiedono costantemente quantità maggiori di tempo e denaro. Sono veramente pochi gli istituti di formazione sufficientemente

grandi da disporre di un team di approvvigionamento dedicato e altamente qualificato, pertanto questi compiti ricadono sul reparto amministrativo o perfino sul personale docente. Le responsabilità dell'approvvigionamento talvolta vengono ripartite su più livelli, quello federale, statale e locale (soprattutto in Germania), il che causa inefficienze.

I processi obsoleti dell'approvvigionamento ad hoc tendono ad avere un impatto sull'efficienza in alcuni modi cruciali:

01

Approvvigionamento:

fare affidamento su metodi obsoleti come cataloghi cartacei o accordi frammentati con i fornitori può allungare i processi di approvvigionamento. Al contempo, in assenza di contratti consolidati o metodi di acquisto centralizzati (come attraverso piattaforme digitali), le scuole non riescono a mantenere il controllo e finiscono per sostenere costi più elevati del necessario, esponendosi a spese non autorizzate, non conformi o esterne al contratto. I processi di approvvigionamento digitale attualmente differiscono ampiamente tra i Paesi esaminati. Nei sistemi più centralizzati, come l'Italia, le scuole devono utilizzare la piattaforma nazionale MEPA, che garantisce una qualche forma di processo digitale. Per contro, in sistemi più decentralizzati come quelli di Germania e Regno Unito la responsabilità è delle autorità locali o delle scuole stesse, il che porta a pratiche frammentate e a un investimento digitale variabile.

02

Processi di pagamento di back-office:

in assenza di una piattaforma centralizzata, i processi di pagamento di back-office quali fatture multiple per fornitori diversi, monitoraggio dell'IVA e risoluzione degli errori consumano tempo che potrebbe essere investito in attività a valore aggiunto. Queste inefficienze possono nascondere il vero costo dell'approvvigionamento, poiché adempiere a questi oneri amministrativi "celati", ad esempio, occupa una porzione significativa del tempo dei team dell'approvvigionamento.

03

Processi di convalida:

processi di convalida deboli o incoerenti possono pregiudicare gli obblighi di governance e conformità. Quando le politiche di approvvigionamento non sono ben definite o allineate ai quadri pubblici, il personale è costretto a cercare di ottenere approvazioni retroattive o rielaborare la documentazione per soddisfare i requisiti di audit. Questo aumenta il rischio e causa una diminuzione della fiducia verso il team di approvvigionamento, che appare incapace di far progredire l'istituto e la sua strategia.

04

Assenza di un team per l'approvvigionamento:

un'altra sfida è rappresentata dal divario di competenze in diverse scuole, in cui il personale docente si trova a gestire i complessi requisiti di approvvigionamento e conformità in aggiunta ai propri oneri ma senza aver ricevuto una formazione adeguata. Questo aumenta l'inefficienza nelle operazioni quotidiane, poiché il personale dedica del tempo alle attività di approvvigionamento invece di utilizzarlo per svolgere le proprie responsabilità fondamentali. Programmi di formazione mirata e lo sviluppo di strutture di approvvigionamento comune potrebbero aiutare ad alleggerire questo carico, ma sono difficili da implementare.

“In generale, l'approvvigionamento quotidiano nelle scuole è ostacolato da responsabilità divise, metodi di acquisto obsoleti e processi di approvazione incoerenti. Queste inefficienze gonfiano i costi, consumano il tempo del personale e nascondono il vero valore dell'approvvigionamento, lasciando i responsabili degli acquisti per l'istruzione costantemente sotto pressione.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt (Università di Bath, Regno Unito)

L’approvvigionamento per l’istruzione viene ancora giudicato in termini di risparmi a breve termine, mentre i professionisti vogliono realizzare un impatto a lungo termine sul valore sociale e sull’ambiente. Colmare questo distacco potrebbe essere una leva potente per acquisire personale nel settore.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

Perché l’approvvigionamento responsabile è una delle priorità principali

Efficienza e ottimizzazione non sono gli unici aspetti a cui pensano i responsabili degli acquisti per l’istruzione: oltre un terzo (36%) afferma che l’implementazione di processi di approvvigionamento più responsabili è tra le tre principali priorità dei prossimi 12 mesi.

Quindi che cos’è che sta promuovendo questa attenzione sull’approvvigionamento etico e sostenibile nelle scuole del Regno Unito e dell’Europa?

Acquisti con uno scopo

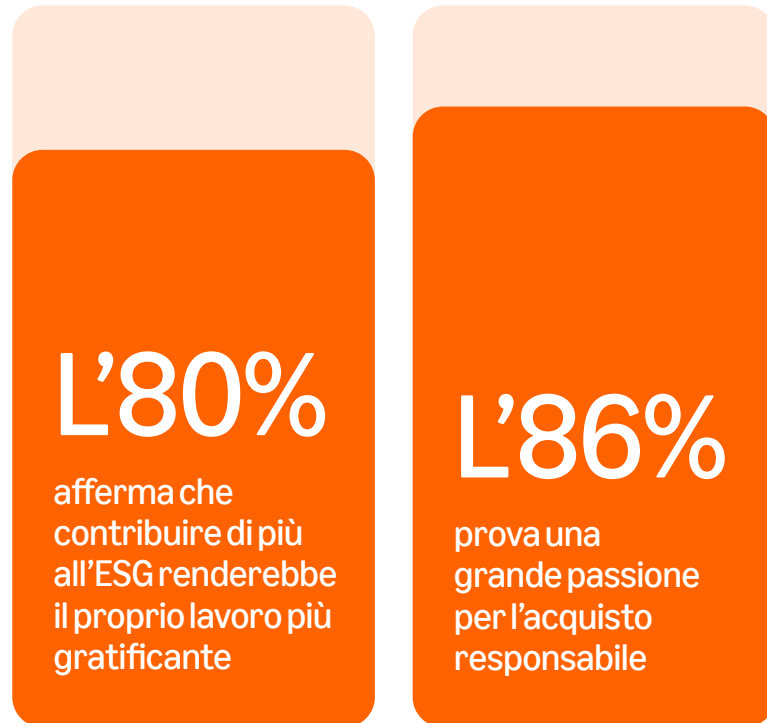
La nostra ricerca suggerisce che valori ed etica siano i fattori chiave dell’adozione di pratiche di approvvigionamento più responsabili. Migliorare l’impatto ambientale, etico e sociale dell’organizzazione (46%) e allinearsi alla missione e allo scopo dell’organizzazione (46%) sono i principali motivi per procedere verso un acquisto più etico e sostenibile nell’istruzione.

I professionisti dell’approvvigionamento indicano anche un forte supporto dell’ESG da parte della leadership aziendale (43%). Ma qui non è importante solo la prospettiva dell’organizzazione: anche i responsabili decisionali dell’approvvigionamento sembrano avere un interesse personale nell’ESG.



La maggior parte (86%) dichiara di sentirsi personalmente coinvolta e motivata dagli acquisti responsabili, mentre l'80% afferma che poter contribuire maggiormente agli obiettivi ESG e di approvvigionamento responsabile renderebbe il proprio lavoro più gratificante. Con le scuole che faticano a riempire i posti nei corsi di formazione per gli insegnanti e quasi un terzo di intervistati (30%) che segnala l'esigenza di dare priorità al talento e alle lacune di competenze, l'ESG potrebbe aiutare ad attrarre e fidelizzare i talenti instillando un senso di scopo.¹²

I responsabili degli acquisti per l'istruzione si sentono motivati dall'ESG



I tre principali motivi per adottare un approccio più responsabile agli acquisti aziendali



I tre aspetti più importanti dell'approvvigionamento responsabile:



¹¹ <https://schoolsweek.co.uk/just-half-of-secondary-teacher-recruitment-target-met/>
¹² <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Dur%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.pdf>

Esempi di pratiche di approvvigionamento responsabile

Programmi in materia di approvvigionamento e acquisti aggregati

Le scuole secondarie si affidano sempre più a programmi per l'approvvigionamento che includono criteri etici e di sostenibilità. Nel Regno Unito, il Dipartimento per l'Istruzione appoggia il Crown Commercial Service per aiutare le scuole ad accedere a fornitori responsabili e verificati. In Germania, i gruppi di scuole ("Schulverbände") vengono utilizzati per consolidare le richieste di approvvigionamento delle scuole che, insieme, possono esercitare una pressione maggiore quando richiedono ai venditori di produrre certificazioni ambientali.

Integrazione della sostenibilità nell'approvvigionamento di energia

Le scuole stanno promuovendo la sostenibilità anche attraverso l'edilizia e l'approvvigionamento energetico. In Italia, la scuola secondaria "Antonio Brancati" di Pesaro è stata registrata come edificio ad energia pari quasi a zero (certificazione LEED Platinum), per il suo uso di sistemi energetici rinnovabili e materiali circolari.¹³ In Spagna, le scuole pilota partecipanti al programma ClimACT (Catalogna e Galizia) hanno introdotto politiche di approvvigionamento per ridurre il consumo energetico attraverso sistemi smart, isolamento e contratti rinnovabili.¹⁴ Questi esempi mostrano come l'approvvigionamento di infrastrutture sostenibili riduca da un lato le emissioni, ma generi al contempo risparmi sui costi nel lungo termine.

Supply chain e articoli di uso quotidiano etici

Le decisioni di approvvigionamento relative agli articoli scolastici di uso quotidiano offrono inoltre opportunità per integrare valori etici ed ESG. In Dordogna, un dipartimento francese, le scuole medie hanno abbandonato i servizi contrattuali di ristorazione rivolgendosi invece ad agricoltori locali di prodotti biologici, assicurando pasti più salutari e supportando l'economia regionale.¹⁵ In Spagna alcuni comuni, come quello di Carbonia, hanno introdotto requisiti di approvvigionamento "a chilometro zero" nei contratti di ristorazione collettiva delle scuole secondarie al fine di abbassare l'impatto ambientale.¹⁶

In tutta Europa e nel Regno Unito le scuole stanno attivamente testando una serie di approcci per rendere l'approvvigionamento più responsabile dal punto di vista sociale e ambientale, sia tramite programmi di centralizzazione dell'approvvigionamento, progetti di costruzione e ristrutturazione sostenibili oppure l'approvvigionamento etico di articoli ad uso quotidiano come alimenti, arredi e materiali didattici.



¹³ https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/green-public-procurement/good-practice-library/green-public-procurement-pesaro-school-enhancing-sustainability-educational-infrastructure_en
¹⁴ https://ec.europa.eu/regional_policy/projects/projects-database/helping-schools-become-energy-smart-in-south-west-europe-spain-portugal-france-and-uk_en

¹⁵ <https://apiensnetwork.eu/case-study-organic-local-meals-dordogne-secondary-schools/>
¹⁶ <https://op.europa.eu/en/web/public-procurement/procurement-details/-/procurement/47bb7a0b-af52-493e-b569-f02921406095>



Iniziativa pilota in aree quali l'edilizia a basse emissioni di carbonio, il coinvolgimento di fornitori locali e l'acquisto nell'economia circolare hanno già dimostrato vantaggi misurabili: dalla riduzione delle impronte ambientali alla creazione di rapporti più forti con i fornitori regionali.

“Nonostante tutto questo, la sfida più grande è trasformare successi isolati in pratiche standardizzate, e integrarle nei sistemi di istruzione. Molte scuole continuano a scontrarsi con ostacoli come budget frammentati, normative locali mutevoli e mancanza di competenza interna nell'approvvigionamento sostenibile.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

Di conseguenza, la responsabilità è spesso trattata come una componente aggiuntiva dei criteri tradizionali di costi e qualità, piuttosto che come un principio decisionale completamente integrato. Il passaggio da esempi promettenti a un'adozione coerente a livello di sistema richiederà orientamenti politici più chiari, misure condivise per lo sviluppo di capacità per i team di approvvigionamento, in modo da garantire che l'acquisto responsabile non rimanga solo qualcosa a cui aspirare ma diventi un elemento di routine verificabile di ogni decisione di approvvigionamento.

La conformità è un fattore, ma non costituisce la forza trainante

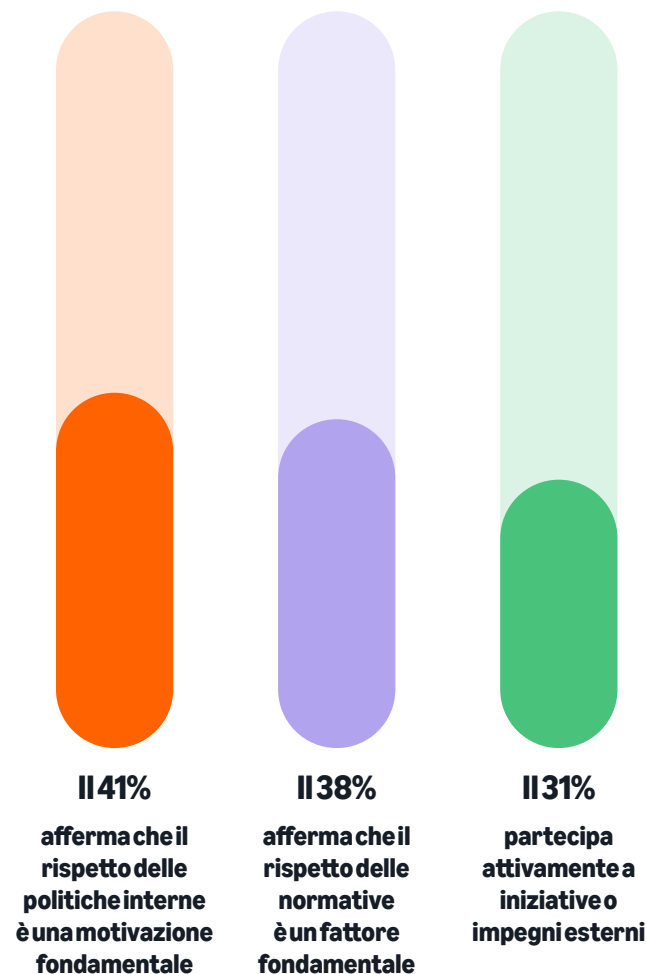
I governi europei hanno introdotto nuove leggi e quadri di riferimento concepiti per integrare le pratiche responsabili nell'approvvigionamento, sia nelle organizzazioni pubbliche che private, solo negli ultimi anni. Tali pratiche, come la misurazione delle emissioni di Scope 3, la lotta alla schiavitù moderna e l'integrazione dei criteri ESG nei criteri di aggiudicazione degli appalti, sono sempre più previste e verificabili ai sensi di queste linee guida.

Legislazione in materia di pratiche responsabili dell'Europa e del Regno Unito

- Procurement Act del Regno Unito
- La National Procurement Policy Statement (NPPS)
- Legge sulla due diligence dell'UE
- Il Circular Economy Act
- Quadri di riferimento per i consorzi di settore

Malgrado ciò, la maggior parte delle normative correnti è volta alla stipula di accordi con autorità e aziende private che riforniscono il settore dell'istruzione, piuttosto che con gli istituti scolastici stessi. Questo potrebbe spiegare perché le organizzazioni educative segnalano la conformità come rilevante per l'adozione di pratiche più responsabili, ma non come il motivo principale. È possibile che la situazione cambi quando l'approvvigionamento per il settore dell'istruzione diventerà più regolamentato.

Fattori di conformità per l'implementazione di pratiche di approvvigionamento responsabili:



Il rischio crescente di mancata conformità

Districarsi tra tutte queste normative nazionali ed europee può risultare complesso, soprattutto gli istituti più piccoli. Ma il rispetto delle normative di acquisto responsabile prevede validi incentivi che vanno ben oltre la semplice spunta di una casella. Quando la sostenibilità o i criteri sociali vengono trascurati, i risparmi a breve termine spesso nascondono vulnerabilità più profonde. I beni di bassa qualità possono danneggiarsi più rapidamente, il che obbliga le scuole a effettuare acquisti di emergenza a prezzi di vendita elevati e interrompe le attività negli ambienti didattici. Nel lungo periodo questo erode i budget alzando il costo totale di proprietà e impedisce alle scuole di ricavare valore dal ciclo di vita completo delle risorse.

“L'approvvigionamento nel settore dell'istruzione raramente costituisce una scelta facile. In presenza di esigenze contrastanti spesso l'opzione più economica sembra quella più sicura, ma a lungo termine potrebbe rivelarsi l'errore più dispendioso.”

Professor Jens Roehrich e Dott. Christoph Schmidt
(Università di Bath, Regno Unito)

Con l'ampliamento dell'ambito delle leggi sull'approvvigionamento, le mancate conformità potrebbero portare a sfide legali, ad audit più rigorosi o alla perdita dell'accesso ai flussi di finanziamento. Altrettanto grave è il danno reputazionale che può seguire la mancanza di etica, che può provocare reazioni negative del pubblico e minacciare la fiducia nella leadership scolastica.

Come variano le pressioni normative in base al mercato

Francia

Il Codice dell'Approvvigionamento Pubblico (Code de la Commande Publique) impone alle scuole di includere considerazioni ambientali nelle decisioni di approvvigionamento.

Spagna

L'allineamento al Piano di Approvvigionamento Pubblico Verde impone alle scuole di adottare pratiche eco-compatibili, il che può richiedere molte risorse. Il coinvolgimento di fornitori locali per soddisfare i criteri di sostenibilità può promuovere la creazione di legami nella comunità e ridurre i costi.

Regno Unito

Le scuole devono rispettare il Procurement Act 2023 del Regno Unito e linee guida specifiche per l'istruzione tra cui la YPO (Yorkshire Purchasing Organisation). L'adozione di quadri come i contratti approvati dal DfE (Dipartimento per l'Istruzione) può semplificare il processo di acquisto garantendo al contempo la conformità.

Germania

Le scuole devono rispettare la Legge sull'Economia Circolare (KrWG) e altre leggi sul green procurement. L'integrazione dei criteri ESG nelle strategie di approvvigionamento e l'adozione di piattaforme di acquisto digitale possono migliorare la conformità e semplificare la selezione dei fornitori.

Italia

Le scuole sono tenute a rispettare i Criteri Ambientali Minimi (CAM), che stabiliscono criteri verdi minimi per l'approvvigionamento. L'allineamento ai requisiti dei CAM può attivare finanziamenti e forme di supporto da parte del governo.

Dalla ricerca di Amazon Business emerge che le organizzazioni educative sono motivate da una combinazione di forze. Anche se la conformità costituisce un fattore, è importante notare che la maggior parte delle organizzazioni educative si sente motivata anche da una forte etica. Per questo settore, l'acquisto responsabile non è solo un esercizio di facciata, ma qualcosa verso cui le organizzazioni si sentono emotivamente attratte, con la speranza di spostare l'ago della bilancia sul miglioramento dell'impatto ambientale, etico e sociale.



Il dibattito tra costi e etica

Anche se i team dell'approvvigionamento delle scuole sono motivati a fare acquisti in modo responsabile, nella battaglia tra costi ed etica i costi al momento stanno vincendo.

Anche se l'87% dei responsabili decisionali afferma di raggiungere o addirittura superare gli obiettivi di approvvigionamento responsabile, tutti concordano sul fatto che sia difficile tenere questi obiettivi al primo posto quando i budget sono limitati. E quando "si arriva al dunque", il taglio dei costi spesso batte le priorità ESG.

Le priorità finanziarie a breve termine dominano la scena

Considerate le dure realtà economiche che deve affrontare il settore dell'istruzione, forse non sorprende che il 79% dei professionisti dell'approvvigionamento affermi che la riduzione dei costi ha la priorità sugli acquisti responsabili, e che il 78% affermi che la salute finanziaria dell'organizzazione determina quanta importanza venga attribuita all'approvvigionamento responsabile.

Per alcuni, l'acquisto responsabile non sembra realizzabile dal punto di vista finanziario. Infatti, i "costi aggiuntivi (reali o percepiti)" sono considerati il più grande ostacolo all'adozione di pratiche più responsabili. Le scuole pubbliche che subiscono tagli di budget importanti, ad esempio, sono meno propense a vedere l'approvvigionamento responsabile come qualcosa di sostenibile o fondamentale per la propria missione formativa di base.

L'ottimizzazione dei costi a breve termine ha la priorità sull'ESG



|| 79%

dei responsabili decisionali afferma che il taglio dei costi ha la priorità sugli acquisti responsabili



|| 78%

afferma che la salute fiscale determina l'importanza attribuita all'approvvigionamento responsabile



|| 77%

concorda sul fatto che l'approvvigionamento responsabile sta diventando più costoso e meno realizzabile dal punto di vista economico

|| 79%

concorda sul fatto che i leader aziendali diano messaggi contrastanti sulle priorità dell'approvvigionamento

|| 68%

afferma che le pratiche responsabili non rivestono per l'organizzazione la stessa importanza che lasciano intendere le sue comunicazioni o il suo posizionamento esterno.

Il risultato? Un divario tra ambizione e realtà

Le pressioni sui costi a breve termine e gli obiettivi ESG a lungo termine non sono sempre allineati, e questo sta causando una certa tensione interna. Molti responsabili degli acquisti per l'istruzione ritengono che la leadership mandi segnali misti (79%); i leader dell'approvvigionamento segnalano che esiste un distacco evidente tra ciò che le organizzazioni comunicano al pubblico in merito agli impegni ESG e ciò che accade quotidianamente (68%).

Infine, nonostante i leader dell'approvvigionamento e le loro organizzazioni affermino di voler migliorare il proprio processo di acquisto responsabile, le pressioni a breve termine impediscono alle scuole di compiere progressi reali verso i loro obiettivi ambientali e sociali di lungo termine.



I rischi della riduzione della priorità dell'approvvigionamento responsabile

I responsabili dell'approvvigionamento nel settore dell'istruzione hanno ben chiaro che, per ora, la riduzione dei costi deve avere la precedenza sugli acquisti sostenibili. Allo stesso tempo, sono consapevoli che questa decisione comporta rischi significativi.

La maggioranza (75%) riconosce che la ricerca del prezzo più basso può in ultima analisi aumentare i costi; più economico in genere significa qualità inferiore, e i beni di qualità inferiore devono essere sostituiti più spesso. Esistono anche altri rischi: il 77% concorda sul fatto che concentrarsi troppo sul costo più basso può portare a pratiche non etiche, il che potrebbe in ultima analisi rappresentare un rischio per la reputazione o comportare sanzioni per inadempienza.

Le pressioni fiscali possono assolutamente disincentivare le organizzazioni dall'impegnarsi più rigorosamente verso l'ESG nei processi di approvvigionamento, ma non costituiscono l'unico ostacolo all'adozione di pratiche più sostenibili; le organizzazioni educative stanno anche facendo i conti con difficoltà più pratiche dell'implementazione.



In ultima analisi, esiste un dilemma importante: gli istituti scolastici riconoscono che l'acquisto a buon mercato può costituire un falso risparmio ma, al contempo, non ritengono di essere in grado di dare priorità agli obiettivi a più lungo termine a causa della pressione finanziaria a breve termine.”

Professor Jens Roehrich, Università di Bath





Ostacoli all'implementazione pratica

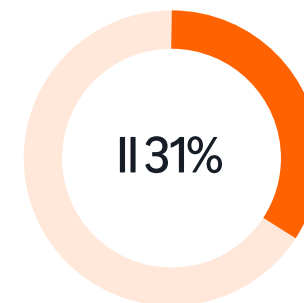
Vincoli dei fornitori: scelta limitata e dati mancanti

La selezione dei fornitori stessa è una barriera notevole per l'adozione di pratiche di approvvigionamento responsabile. Infatti, i responsabili degli acquisti per l'istruzione affermano che il secondo ostacolo più significativo all'adozione di pratiche più responsabili sia la difficoltà nel reperire fornitori che soddisfino i loro requisiti. Al contempo, un quarto (26%) afferma che sia complicato innanzitutto ottenere le informazioni giuste per qualificare i potenziali fornitori.

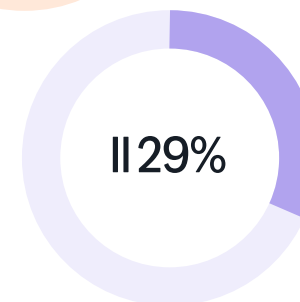
Quando le organizzazioni educative riescono finalmente a compiere qualche passo verso l'approvvigionamento responsabile, ecco riemergere le sfide legate ai fornitori. Quasi un terzo (29%) afferma che è più difficile negoziare prezzi o termini competitivi, mentre il 27% fatica a consolidare il numero di fornitori con cui lavora. Con queste ulteriori difficoltà, non sorprende che i leader dell'approvvigionamento abbiano scelto i "processi di approvvigionamento più lenti e complessi" come il problema principale dell'implementazione dell'approvvigionamento responsabile.

Questi vincoli dei fornitori sollevano una domanda difficile: come possono i responsabili degli acquisti per l'istruzione fare la scelta più responsabile se essa comporta una riduzione delle opzioni di approvvigionamento, spesso a discapito di prezzi competitivi? E per finire, lavorare con i fornitori per ottenere le informazioni giuste aggiunge altro tempo e complessità al processo.

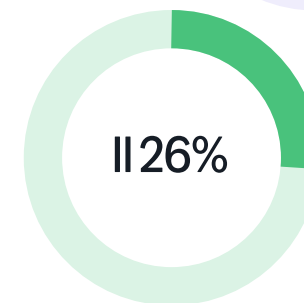
Le limitazioni dei fornitori ostacolano l'approvvigionamento responsabile



afferma che la difficoltà nell'approvvigionamento dei fornitori rende più difficile adottare pratiche responsabili



afferma che le pratiche responsabili rendono più difficile negoziare prezzi o termini competitivi



afferma che acquisire le informazioni ESG è una sfida per l'adozione di pratiche migliori

Controllo della spesa e ostacoli alla visibilità

L'acquisto incontrollato fuori gara è un altro ostacolo che rallenta il progresso verso l'approvvigionamento responsabile nel settore dell'istruzione. Il 30% dei leader dell'approvvigionamento afferma di non disporre di un controllo sufficiente su questo tipo di acquisto, il che rende difficile integrare le pratiche sostenibili. Pertanto, non stupisce che il miglioramento della visibilità e del controllo sugli acquisti fuori gara sia emerso come principale priorità per il prossimo anno.

Poiché le scuole non conoscono chiaramente la propria spesa nelle diverse categorie e presso i vari fornitori, faticeranno a:



Capire se qualcuno stia acquistando in modo conforme e dove sia necessario istituire dei controlli



Identificare le aree di miglioramento. Ad esempio, le opportunità di ottimizzazione dei costi e alternative di qualità superiore



Negoziare con i fornitori e consolidare la spesa; conoscere la spesa esistente è fondamentale per valutare i fornitori e condurre la gara in modo efficace



Realizzare risparmi sui costi da reinvestire per supportare la missione fondamentale della scuola e migliorare la qualità dell'istruzione

Il miglioramento della visibilità e del controllo sugli acquisti fuori gara è emerso come principale priorità per il prossimo anno.

In questo contesto, una delle principali opportunità è aggiornare i sistemi e i processi di approvvigionamento tradizionali. Ad esempio, appena il 37% dei responsabili decisionali in materia di approvvigionamento afferma che gli acquisti devono essere effettuati tramite una singola piattaforma presso la loro organizzazione. Senza questa supervisione e un controllo efficace sulle spese dei dipendenti, i criteri di sostenibilità possono essere estremamente difficili da applicare e i costi possono aumentare vertiginosamente.

Quindi, in che modo le organizzazioni educative stanno monitorando i propri progressi verso un approvvigionamento responsabile? La nostra ricerca conferma che molte di esse si affidano a mandati manuali e documentali per promuovere acquisti etici e sostenibili. Con questi processi, la responsabilità è dell'approvvigionamento, che può implicare un onere aggiuntivo sui team. Infatti, il 31% cita di avere difficoltà a causa di un processo di approvvigionamento più lento e complesso dopo avere implementato le pratiche di approvvigionamento responsabile. Queste problematiche ereditate dal passato costituiscono solo un problema di efficienza e costo, ma rendono estremamente difficile per i team mettere in pratica comportamenti responsabili e promuovere un cambiamento in tutta l'organizzazione.

Al momento, la maggior parte delle organizzazioni educative (63%) non utilizza ancora una piattaforma unica di buona pratica per la spesa marginale dell'organizzazione, e meno di un terzo ha tentato approcci originali per esaminare attentamente l'acquisto, come autovalutazioni retrospettive o riqualificazione.

Il 30%

afferma che una mancanza di controllo sull'acquisto fuori gara rende più difficile l'adozione di pratiche responsabili

Indice di maturità dell'applicazione degli acquisti responsabili

 **Metodi informali e non applicabili**

|| 34 %

presenta limitazioni informali o non vincolanti sulla provenienza o sulla distanza di spedizione (ad esempio condivise tramite documenti interni o passaparola)

|| 29 %

ha elenchi di fornitori preferiti ma li conserva in Excel o in un'applicazione simile

 **Metodi intermedi adottati**

|| 30 %

ha condotto campagne di formazione e sensibilizzazione del personale per un approvvigionamento responsabile

|| 28 %

effettua auto-audit e revisioni regolari degli acquisti fuori gara

 **Best practice**

|| 37 %

afferma che la propria organizzazione ha una piattaforma di acquisto unificata per un maggiore controllo della spesa e visibilità

I risultati sottolineano alcune delle problematiche dell'implementazione dell'ESG da parte delle organizzazioni educative. Oltre alle barriere iniziali correlate all'accessibilità economica dell'ESG, molte scuole ancora non si sentono sufficientemente equipaggiate per implementare, applicare e monitorare i valori dell'approvvigionamento responsabile. In assenza di una piattaforma digitale su cui sia possibile vedere e gestire l'acquisto di spesa marginale, applicare i principi dell'approvvigionamento responsabile resta di competenza del personale già oberato. Ne consegue che molti si stiano affidando alla buona fede, al passaparola e al far circolare documenti che sperano il personale leggerà.



Come trovare un equilibrio tra prezzo e scopo

Quindi come possono le scuole, che si devono destreggiare tra budget limitati, sistemi obsoleti e priorità variabili, fare progressi verso un processo di approvvigionamento sia efficiente in termini di costi che responsabile?

Tutto ha inizio da un approccio congiunto che collega strategia, persone, processi e piattaforme. La nostra ricerca mostra che molti leader dell'istruzione si stanno già adoperando per raggiungere gli obiettivi ESG, ma la chiave di tutto è definire e comunicare chiaramente queste priorità in tutta l'organizzazione. In questo modo, tutti sapranno in che modo le proprie decisioni di acquisto supportino il quadro generale. Ecco alcune cose da considerare:



Strategia

- **Definire i criteri di acquisto:** un buon punto di partenza è allineare le proprie specifiche di acquisto responsabile ai criteri riconosciuti, come l'EU Green Public Procurement. Si deve cercare di incorporare tutto questo nella propria strategia di approvvigionamento, unitamente ai requisiti relativi a costi e qualità. Disporre di criteri pre-approvati ben definiti è uno dei metodi più efficaci per aiutare i propri colleghi a prendere decisioni responsabili e conformi in modo più rapido.
- **Acquistare sulla base di interessi comuni:** i consorzi di approvvigionamento congiunto o gli hub centralizzati consentono alle scuole di armonizzare la domanda, ottenere accordi migliori e lavorare con fornitori pre-qualificati che soddisfano già gli standard.



Dipendenti

- **Sensibilizzare il personale:** si devono cercare opportunità di formazione per i detentori dei budget, così che il personale in prima linea possa prendere decisioni informate che tengano conto del rapporto qualità-prezzo e dei risultati ESG. La formazione sull'approvvigionamento sostenibile ISO 20400 può essere particolarmente utile. Si devono condividere risorse e liste di verifica che aiutino i colleghi a prendere decisioni di acquisto conformi, dai playbook ai criteri di aggiudicazione pre-approvati. Noi di Amazon Business riuniamo i colleghi delle Fondazioni scolastiche organizzando eventi e offrendo possibilità di contatto per condividere migliori pratiche e risorse.



Processi

- **Integrare i quadri normativi:** deve cercare di stipulare accordi con fornitori preferiti che soddisfano sia gli standard di costo che ESG. Questo può aiutare a ridurre i costi amministrativi garantendo al contempo un approvvigionamento responsabile.
- **Applicare i costi del ciclo di vita:** si possono utilizzare strumenti che aiutano a calcolare il costo di proprietà totale, considerando aree quali l'efficienza energetica, la durabilità e i costi di smaltimento per giustificare le scelte sostenibili. Questo può aiutare a prevenire l'acquisto "economico ora, costoso dopo".





Rafforzare le partnership nella supply chain

- **Clausole contrattuali obbligatorie:** è necessario integrare metriche sociali e ambientali chiare, KPI e poteri esecutivi qualora si verificassero violazioni del contratto, al fine di garantire che i beni e i servizi forniti a scuole e università soddisfino gli standard richiesti.
- **Rendicontazione e certificazioni:** è necessario richiedere una rendicontazione regolare e, ove appropriato, certificazioni di terza parte, con il supporto di strumenti di tracciabilità digitale per le categorie a maggiore rischio.
- **Recensioni dei fornitori:** è necessario istituire un processo di recensione strutturato che comprenda incentivi (ad es., schemi di riconoscimento per i fornitori ad alte prestazioni) ma anche sanzioni proporzionate (con correzione prima della cessazione) per mantenere la continuità della fornitura incoraggiando al contempo il miglioramento.
- **Coinvolgimento del mercato e sviluppo dei fornitori:** è necessario promuovere collaborazioni a lungo termine offrendo programmi di sviluppo dei fornitori, che possono aiutare le PMI locali e le imprese sociali ad adattarsi alle esigenze specifiche del settore dell'istruzione.
- **Approcci graduali per l'approvvigionamento:** i criteri di acquisto responsabile non devono essere introdotti tutti insieme, ma possono essere implementati in più fasi. Ad esempio, introducendo una serie di criteri per più gruppi diversi di prodotti o servizi in modo sequenziale. Consigliamo inoltre di applicare la ponderazione del valore sociale per supportare i fornitori più piccoli o orientati all'obiettivo. Questo però andrebbe fatto in modo coerente: all'interno di un dato gruppo di prodotti o servizi, tutti i fornitori dovrebbero essere valutati utilizzando gli stessi criteri, così da garantire che il processo rimanga equo.



Piattaforma

È possibile costruire un caso per investire in una piattaforma di approvvigionamento digitale per tutta l'organizzazione. Consigliamo di cercare una piattaforma che applichi i criteri di acquisto responsabile della propria azienda in modo automatico, così da eliminare la pressione sui colleghi dell'approvvigionamento.

- **Utilizzare meccanismi quali i filtri automatici** semplifica l'applicazione dei controlli e l'uso esclusivo di fornitori e contratti approvati che soddisfino i propri requisiti ESG e le proprie esigenze di budget. Questo aiuta a orientare i comportamenti dei dipendenti in modo naturale, così che acquistare sulla base dei valori della propria organizzazione diventi del tutto spontaneo.
- **Utilizzare gli strumenti integrati di assegnazione di punteggi ai fornitori** per confrontare i venditori sulla base di metriche di prezzo, sostenibilità e conformità, semplificando la valutazione delle priorità variabili. Gli strumenti digitali di gestione dei contratti rendono semplice monitorare i KPI, comunicare con i fornitori ed eseguire gli audit, trasformando così la conformità in una fonte di approfondimento e miglioramento continuo.
- **Implementare l'analisi delle spese** per individuare eventuali acquisti non autorizzati e reindirizzare la spesa verso fornitori selezionati e allineati alle priorità dell'organizzazione. La visibilità sulle spese è fondamentale per capire dove si trovano le vulnerabilità di costi ed ESG, e comprendere l'impatto che possono avere sull'intera attività. Le analisi dei dati possono costituire un vantaggio sostanziale in questo ambito, aiutando i colleghi ad analizzare le decisioni di acquisto sin dalle fondamenta.





Come può l'IA migliorare il controllo della spesa e la conformità?

I moderni software di approvvigionamento digitale possono essere dotati di funzionalità di IA, che offrono ancora più vantaggi alle organizzazioni educative in termini di implementazione di un controllo della spesa più intelligente, trasparenza e conformità:

Controllo della spesa più intelligente

- Analizzando i comportamenti di acquisto, l'IA aiuta le scuole a rilevare le anomalie nei modelli di spesa in modo proattivo, segnalando i potenziali problemi prima che emergano
- Riduce l'esigenza di supervisione manuale, consentendo agli amministratori di prendere decisioni più intelligenti e basate sui dati
- Dashboard in tempo reale e informazioni predittive supportano l'ottimizzazione del budget, monitorano le spese fuori contratto e assicurano che gli acquisti siano in linea con le politiche finanziarie
- La tecnologia potenziata dall'IA favorisce inoltre gli ordini all'ingrosso e agevola la contrattazione di prezzi riservati alle aziende, aiutando le scuole a massimizzare il valore mantenendo al contempo il controllo sull'approvvigionamento

Conformità semplificata e allineamento ESG

- L'automazione intelligente supporta la conformità con processi di approvazione, Guided Buying e filtri smart che allineano gli obiettivi ESG agli obblighi interni
- Le scuole possono assegnare automaticamente la priorità ai prodotti con credenziali di sostenibilità verificate o attributi di approvvigionamento locale, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi di emissioni zero nette e alla riduzione dell'impronta di carbonio
- Questi controlli semplificano la conformità e riducono il carico amministrativo per i responsabili degli acquisti dell'istruzione che devono districarsi tra i requisiti ESG in continua evoluzione
- L'IA promuove inoltre la diversità dei fornitori identificando le imprese piccole e locali, potenziando l'approvvigionamento etico e il coinvolgimento della comunità
- Le funzionalità di tracciabilità e di tenuta dei registri automatizzate rendono semplice dimostrare la conformità a enti normativi, revisori e al pubblico, e sono particolarmente utili per gli istituti di formazione più piccoli

Maggiore trasparenza della spesa fuori gara

- Durante la fase di onboarding, l'IA automatizza le principali attività di configurazione, come il caricamento di utenti in massa, le importazioni degli indirizzi di consegna e la mappatura intelligente dei codici UNSPSC
- L'IA può fornire un valore costante gestendo la rimessa delle fatture, migliorando la qualità dei dati e generando analisi dettagliate delle spese

L'uso dell'IA nell'approvvigionamento per il settore dell'istruzione promette più di un incremento dell'efficienza: potenzia il rilevamento dei rischi, garantisce la due diligence, migliora la preparazione agli audit e riduce i costi nascosti delle mancate conformità.



Scuole e fondazioni fungono da guida

L'Academy avanza verso gli obiettivi ESG grazie a un approvvigionamento più intelligente

Vision Multi Academy Trust, che serve oltre 1.200 bambini nel Regno Unito, è una fondazione che si impegna a fornire un'istruzione equa e a svolgere le operazioni in modo responsabile. Per allineare l'approvvigionamento ai propri obiettivi di sostenibilità e conformità, la fondazione si è rivolta ad Amazon Business, non solo per semplificare il processo di acquisto ma anche per integrare pratiche più etiche ed efficienti nelle sue scuole.

L'implementazione del Pagamento posticipato su fattura ha permesso alla fondazione di iniziare a utilizzare le approvazioni digitali, di consolidare le fatture e centralizzare la gestione degli account. Questo cambiamento ha eliminato i processi manuali di pagamento con carta di credito e ha ridotto gli oneri amministrativi, permettendo al team finanziario di risparmiare tempo da reindirizzare verso iniziative più strategiche.

Ma soprattutto, l'analisi acquisti di Amazon Business ha fornito alla fondazione la visibilità sui modelli di spesa, consentendole di dare la priorità ai fornitori preferiti che supportano i criteri ESG, includendo gli obiettivi di sostenibilità ed emissioni zero nette. Questo ha permesso ai responsabili degli acquisti di fare scelte più consapevoli senza scendere a compromessi in termini di velocità o efficienza sui costi.

Con piani futuri per l'acquisto all'ingrosso di accessori tecnologici per gli studenti, la fondazione continua a esplorare i modi in cui Amazon Business può aiutarla a scalare l'impatto responsabilmente.

Non è solo una questione di bilancio e risparmi di denaro, ma di risparmio di tempo, efficienza e maggiore sostenibilità.”

Darren Cosgrove, Direttore finanziario,
Vision Multi Academy Trust

Osservazioni conclusive: il potenziale inutilizzato degli acquisti fuori gara

Le pressioni sui costi e la complessità del processo stanno impedendo alle scuole di adottare pratiche più responsabili. Le scuole vogliono acquistare in modo più responsabile, ma le priorità finanziarie a breve termine (e la percezione che la responsabilità abbia un prezzo) rendono difficile bilanciare costi e coscienza.

La sfida, quindi, non è tanto la mancanza di volontà, quanto la necessità di abbandonare sistemi obsoleti e una visione a breve termine. Investendo in una tecnologia che integra i criteri ESG nell'acquisto fuori gara, e ottimizza il controllo e la visibilità sulle spese, le scuole possono soddisfare la richiesta crescente di fare acquisti in modo responsabile, dai professionisti dell'approvvigionamento, ai leader aziendali, agli organi di settore, e molto altro.

Nonostante le continue pressioni sui costi, i team dell'istruzione possono implementare processi più intelligenti e la tecnologia giusta per trasformare l'approvvigionamento da un semplice adempimento burocratico a una funzione strategica che genera valore economico, sociale e ambientale nel lungo termine.





Amazon Business per l'istruzione

Amazon Business è in una posizione unica per aiutare le scuole a ottimizzare i costi, promuovendo al contempo acquisti responsabili.

Stiamo lavorando per semplificare i complessi processi di approvvigionamento aiutando le organizzazioni a monitorare le spese fuori gara, a gestire le fatture più facilmente e a trovare i venditori che sono in linea con i loro obiettivi e valori aziendali. Insieme ai nostri clienti, stiamo gettando le basi per un ecosistema aziendale più inclusivo ed equo.

Ecco alcuni dei modi in cui il marketplace Amazon Business semplifica gli acquisti responsabili, mettendo in contatto i responsabili acquisti con venditori diversificati, sostenibili e locali e facilitando l'allineamento dell'approvvigionamento con i valori istituzionali e gli obiettivi ESG:

- **Guided Buying** consente alle scuole di allineare gli acquisti con i propri obiettivi ambientali, consentendo ai responsabili dell'approvvigionamento di stabilire criteri di acquisto responsabili a livello aziendale e preferenze per prodotti ecocompatibili, fornitori sostenibili e aziende certificate green. Controlli intelligenti, filtri multipli e segnaletica visiva rendono il processo decisionale responsabile una parte naturale dei processi di approvvigionamento, eliminando ogni dubbio sulla conformità.
- **Climate Pledge Friendly** rende più semplice per le scuole identificare e acquistare prodotti più sostenibili. Questa funzionalità mette in evidenza gli articoli che soddisfano le certificazioni di sostenibilità di terze parti di fiducia, aiutando le scuole a ridurre il loro impatto ambientale senza compromettere la qualità.

- **L'acquisto locale** semplifica la ricerca e l'acquisto da venditori locali, contribuendo a ridurre le distanze di spedizione e le relative emissioni di carbonio, rafforzando al contempo i legami con la comunità e sostenendo la crescita economica regionale.

Allo stesso tempo, il programma garantisce visibilità e controllo sulla spesa fuori gara, aiutando i team a gestire la spesa in modo efficace, soddisfacendo al contempo criteri ESG chiaramente definiti:

- **Prezzi competitivi e controllo della spesa** garantiscono trasparenza e controllo sulla spesa, con prezzi specifici per ogni azienda, processi di approvazione e rendicontazioni migliorati. Ciò consente ai team di massimizzare i budget e garantire la conformità, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione.
- **Analisi dei dati e raccomandazioni sull'intelligenza artificiale** migliorano il processo decisionale, forniscono informazioni utili sui comportamenti di acquisto e sulle prestazioni dei fornitori, e aiutano i team a prevedere le esigenze in evoluzione in un ambiente dinamico.
- **Reportistica dettagliata e fatturazione conforme all'IVA** migliorano la tracciabilità e la responsabilità all'interno dell'intera organizzazione. La conformità può essere garantita anche per le spese fuori contratto tramite il quadro Amazon Business YPO, offrendo alle scuole la massima tranquillità nelle loro pratiche di acquisto.
- **L'Ordine all'ingrosso** consente alle scuole di assicurarsi forniture essenziali a un costo ridotto per articolo, ottimizzando la spesa tramite l'accesso a prezzi aziendali e sconti sulle quantità su un'ampia gamma di prodotti programmati per la massima efficienza.



Rendi spontaneo l'acquisto responsabile

Con Amazon Business puoi risparmiare tempo nelle ricerche, guidare i responsabili acquisti e misurare i progressi rispetto agli obiettivi ESG interni e alle misure normative.



Risparmia tempo nella ricerca

Acquista prodotti che soddisfano i tuoi requisiti di acquisto responsabile, confrontando i prodotti preferiti in base ai criteri.



Guida per i responsabili acquisti

Rendi più semplice per i responsabili acquisti trovare e acquistare i prodotti preferiti, bilanciando prezzo e velocità di consegna.



Misura i progressi

Mostra i progressi verso i tuoi obiettivi con report semplificati che possono essere filtrati per posizione e certificazioni.

Per maggiori informazioni, visitare

<https://business.amazon.it/it/solutions/responsible-purchasing>

Scopri di più

amazon business