

VERSIONE PER FORNITURA BENI E LAVORI

Speciale
Piccole e
Medie
Imprese

GUIDA PRATICA

AGLI APPALTI INTERNAZIONALI
FINANZIATI DALLE BANCHE
MULTILATERALI DI SVILUPPO
E DALL'UNIONE EUROPEA

Publicazione fuori commercio.
È consentita la riproduzione con citazione della fonte.
Aggiornata a maggio 2010

INDICE

Fornitori di Beni e Lavori

INTRODUZIONE	pag. 01
LE PRINCIPALI BANCHE MULTILATERALI DI SVILUPPO (BMS)	pag. 03
Le BMS “in pillole”	pag. 04
Caratteristiche Comuni alle BMS	pag. 08
Caratteristiche dei Prestiti	pag. 09
Caratteristiche importanti per il vostro “business”	pag. 09
IL “PROCUREMENT” DELLE BMS	pag. 11
Principi di base del Procurement delle BMS	pag. 11
Le “Business Opportunities” come, dove e quando	pag. 12
Il ciclo del progetto	pag. 13
Bandi di gara: General e Specific Procurement Notices, come rispondere	pag. 17
LA GARA D’APPALTO	
I Diversi Metodi di Acquisizione di Beni e Lavori	pag. 20
Come si compongono i Documenti di Gara	pag. 21
La preparazione dell’Offerta di Gara, checklist	pag. 23
La Valutazione, selezione delle Offerte e l’aggiudicazione del contratto	pag. 26
Reclami e Proteste	pag. 26
LA FIRMA DEL CONTRATTO	pag. 27
Checklist	
ESEMPI PRATICI	
General Procurement Notice	pag.31
Specific Procurement Notice for Goods	pag.34
Specific Procurement Notice for Works	pag.38
Beni Tender Data	pag 41
Lavori Tender Data	pag.51
ELENCO DEI LINKS UTILI PER LA NAVIGAZIONE NEI SITI DELLE BMS	pag.59
GUIDA ALLA PARTECIPAZIONE AI BANDI TENDER	pag.65

GUIDA ALLA PARTECIPAZIONE AI BANDI TENDER	pag. 65
Perché partecipare ai bandi tender	pag. 65
Chi può partecipare	pag. 66
Dove trovare le informazioni	pag. 67
Il processo di presentazione	pag. 69
L'offerta tecnica	pag. 82
Sette elementi per una scrittura efficace	pag. 86
Le principali ragioni di fallimento di una proposta	pag. 87
Alcune buone regole	pag. 87
Un caso di esempio	pag. 89

La pubblicazione fornisce linee guida per partecipare agli appalti internazionali finanziati dalle banche multilaterali di sviluppo e dalla Unione Europea.

Per ogni esigenza aziendale, vista la complessità della materia Unioncamere Lombardia raccomanda di acquisire comunque un parere qualificato da utilizzare in aggiunta alle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Nessuna responsabilità derivante da un uso improprio del contenuto della presente pubblicazione da eventuali modifiche intervenute nella normativa o da possibili imprecisioni potrà essere pertanto imputata a Unioncamere Lombardia o agli estensori della pubblicazione stessa.

INTRODUZIONE

Pochi altri aspetti del “fare business” sono così poco amati dagli imprenditori come quello delle gare d’appalto. Quando poi si tratta di “business” internazionale di partecipare ad un processo di “procurement” o di gareggiare per vincere un “bid”/“tender”, la resistenza mentale aumenta perchè le linee guida e i documenti di gara adottati sembrano ancora più complicati, le trafille burocratiche più laboriose, la competizione più temibile e l’acquisizione di un contratto più improbabile.

La convinzione generale è che solo le imprese più grosse o le società di consulenza più affermate possano competere per contratti finanziati dalle Banche Multilaterali di Sviluppo (BMS).

È scontato che le imprese che possono dedicare più persone alla identificazione, preparazione e gestione dei bandi, e hanno le risorse per soddisfare anche i requisiti più stringenti sono più competitive internazionalmente, ma ci sono occasioni anche per le PMI. Molte sono già attive in campo internazionale, spesso producono prodotti di nicchia o lavorano in settori molto specializzati e possono sfruttare dei meccanismi di associazione, agire in funzione di “subcontractor”, fornire a cordate di imprenditori l’anello mancante per vincere una commessa.

L’obiettivo di questa guida è quello di familiarizzare queste PMI con le gare d’appalto internazionali finanziate dalle Banche Multilaterali di Sviluppo (BMS), senza pretenere che sia facile aggiudicarsi una commessa ma fornendo indicazioni utili per imparare a conoscere le Istituzioni, le loro politiche di intervento, le linee guida che regolano le acquisizioni e soprattutto cercando di offrire degli strumenti pratici per l’identificazione delle opportunità e per la partecipazione alle gare, distinguendo il percorso seguito dai consulenti da quello seguito dai fornitori e dalle imprese di costruzione.

Vengono forniti esempi pratici: dalle richieste di proposta per consulenti ai documenti di gara per fornitori e costruttori, suggerimenti su come evitare l’insorgere di

alcuni problemi legati al “procurement” e su come affrontarli se si presentano.

La guida è concentrata su un aspetto specifico del funzionamento delle BMS: quello delle occasioni di contratti generati dal finanziamento delle BMS attraverso il procurement internazionale. Necessariamente molti altri argomenti relativi alla struttura e funzionamento delle BMS vengono solo accennati o tralasciati. I “link” inclusi nella “navigazione” e elencati negli allegati indicano la fonte per gli approfondimenti.

Pensata per le PMI con esperienza internazionale ma con poca familiarità con i contratti finanziati dalle BMS la guida può dare qualche informazione utile a migliorare le proprie percentuali di successo anche a imprese che hanno già esperienza in questo mondo.

LE PRINCIPALI BANCHE MULTILATERALI DI SVILUPPO (BMS)

Cosa sono?

- Istituzioni sopranazionali create dagli stati sovrani che ne sono azionisti
- Questi stati sovrani includono tanto i paesi donatori quanto i paesi mutuatari
- Sono al centro della rete globale di istituzioni multilaterali
- Hanno come mandato principale quello di ridurre la povertà e promuovere lo sviluppo economico.

Le BMS forniscono ai paesi mutuatari

- Prestiti a lungo-termine basati su interessi di mercato
- Prestiti a lunghissimo termine con interessi inferiori a quelli di mercato
- Crediti dono, prevalentemente per assistenza tecnica, consulenze o preparazione di progetti.

Generano annualmente

- Finanziamenti per un valore di quasi 80 miliardi di dollari per anno
- Realizzazione di più di 900 progetti all'anno, potenzialmente in tutti i settori dell'economia
- Migliaia di contratti
- Per acquisizione di beni, servizi e lavori
- La maggioranza dei quali aggiudicati attraverso gare d'appalto "procurement".

LE BMS IN PILLOLE

THE WORLD BANK GROUP

Fondata nel 1944 con l'obiettivo di facilitare la ricostruzione e lo sviluppo post-bellico, la Banca ha progressivamente cambiato il suo ruolo diventando la principale fonte Multilaterale di finanziamenti per i paesi in via di sviluppo e le economie emergenti.

Il Gruppo include:

- **IBRD** International Bank for Reconstruction and Development
Estende prestiti a lungo termine al settore pubblico nei paesi mutuatari a basso e medio reddito.
- **IDA** International Development Association
Estende "crediti" a lunghissimo termine e condizioni agevolate al settore pubblico nei paesi mutuatari a basso e bassissimo reddito.

Insieme costituiscono "The Bank"

<http://www.worldbank.org>

- **IFC** International Finance Corporation
<http://www.ifc.org/>
Estende prestiti, partecipa come azionista, cofinanzia progetti nel settore privato.
- **MIGA** Multilateral Investment Guarantee Agency
<http://www.MIGA.org/>
Estende garanzie assicurative contro il rischio politico per gli investimenti (FDI) Foreign Direct Investment.
- **ICSID** International Center for Settlement of Investment Disputes
<http://www.worldbank.org/icsid/about/about.htm>
Fornisce la cornice istituzionale e procedurale per dispute legali in progetti di investimento privato

186 PAESI MEMBRI

Nell'anno fiscale 2009 **The Bank** ha approvato 46.9 miliardi di dollari di finanziamenti per 303 progetti.

Sede: Washington, D.C., USA

THE INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

Fondata nel 1959 per appoggiare il processo di sviluppo sociale ed economico dei paesi dell'America Latina e dei Caraibi è la principale fonte di finanziamenti multilaterali per la regione. Il gruppo include:

- **IDB** The Inter-American Development Bank
<http://www.iadb.org/>
Finanzia progetti nel settore pubblico ma può contribuire con finanziamenti anche al settore privato nell'ambito delle infrastrutture e della finanza.

- **IIC** The Interamerican Investment Corporation
<http://www.iic.int/>
Promuove attraverso prestiti e investimenti il settore privato e finanziario in particolare le PMI.

- **MIF** The Multilateral Investment Fund
<http://www.iadb.org/mif/>
Usando crediti dono e investimenti il MIF promuove lo sviluppo del settore privato in particolare per la micro, piccola e media impresa.

48 PAESI MEMBRI

15,5 miliardi di dollari di finanziamenti nel 2009 per 148 operazioni.
Sede: Washington, D.C., USA.

THE ASIAN DEVELOPMENT BANK

- **ADB** The Asian Development Bank
<http://www.adb.org/>
Estende prestiti al settore pubblico ma anche in parte al settore privato nei paesi mutuatari.
Nei paesi mutuatari a basso e bassissimo reddito opera anche attraverso **ADF** The Asian Development Fund
<http://www.adb.org/ADF/>
che estende prestiti a termini molto più favorevoli di quelli di mercato e crediti dono.

67 PAESI MEMBRI

Le operazioni del Gruppo ADB nel 2008:

- 13,2 miliardi di dollari di prestiti per 93 progetti
- 1,13 miliardi di dollari di crediti dono
- 267 milioni di dollari di Assistenza Tecnica

Sede: Manila, Filippine.

THE AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

Creata nel 1963 inizia ad operare nel 1964 per contribuire allo sviluppo economico e al progresso sociale dei paesi africani, include:

- **ADB** The African Development Bank
Estende prestiti al settore pubblico e privato nei paesi mutuatari a basso e medio reddito.
- **ADF** The African Development Fund
Estende prestiti a termini molto più favorevoli di quelli di mercato al settore pubblico e privato nei paesi mutuatari a basso e bassissimo reddito.
- **NTF** The Nigeria Trust Fund
Creato nel 1976 con accordi con il Governo della Nigeria per sostenere i paesi mutuatari più poveri con prestiti a termini molto favorevoli.
www.afdb.org

77 PAESI MEMBRI

11.89 miliardi di dollari nel 2009 per 181 operazioni.

Sede temporanea: Tunisi, Tunisia. Sede ufficiale: Abidjan, Costa d'Avorio.

THE EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT

Creata nel 1991 per assistere il passaggio dei paesi dell'Est Europa e Asia Centrale verso l'economia di mercato e la democrazia pluralistica, l'**EBRD** finanzia principalmente progetti nel settore privato.

<http://www.ebrd.org/>

61 PAESI MEMBRI e due Istituzioni intragovernative EU e BEI

7.9 miliardi di Euro di finanziamenti nel 2009 per 311 progetti.

Sede: Londra, UK.

CARATTERISTICHE COMUNI ALLE BMS

– MISSIONE

Ridurre la povertà; promuovere lo sviluppo economico e sociale migliorando le condizioni di vita; sostenere le istituzioni pubbliche; agevolare gli investimenti privati.

– FINANZIAMENTO

I paesi membri sono azionisti delle Banche in proporzione al loro prodotto interno lordo. Parte del capitale è versato parte è richiamabile. Tutte le Banche sono quotate sul mercato delle obbligazioni e i loro "bonds" sono venduti all'asta per costituire capitale. E, naturalmente, i prestiti ai paesi mutuatari vengono regolarmente ripagati.

– INTERVENTI

Tutte le Banche finanziano progetti di investimento; prestiti di aggiustamento strutturale; programmi specifici; assistenza tecnica.

– SETTORI DI INTERVENTO

Le BMS intervengono in quasi tutti i settori economici, con un peso differente, inclusi: Agricoltura, Educazione, Salute, Ambiente, Trasporti, Approvvigionamento idrico e fognature, Produzione e Distribuzione di Energia, ICT, Industria e Commercio, Finanza, Pubblica Amministrazione.

– RAPPRESENTANZA

Ogni paese membro è rappresentato nel Consiglio di Amministrazione da un Di-

rettore Esecutivo (alcuni Direttori rappresentano più paesi).

L'Italia è membro di tutte le Banche Multilaterali trattate in questa guida.

– RUOLO FIDUCIARIO

Per conservare il ruolo fiduciario assegnato dai paesi membri e per mantenere la valutazione AAA necessaria per raccogliere capitali a tassi di interesse favorevoli, le Banche devono dimostrare che i finanziamenti vengono usati saggiamente e per lo scopo per il quale sono destinati.

– PROCUREMENT

Tutte le Banche generano opportunità di lavoro per imprese, fornitori e consulenti attraverso i loro finanziamenti. Tutte le Banche gestiscono gli acquisti sulla base di regole di “procurement” che mirano ad ottenere la miglior qualità al miglior prezzo nel rispetto della trasparenza.

CARATTERISTICHE DEI PRESTITI

- Vengono approvati per uno scopo specifico descritto in ogni contratto di prestito, **Loan Agreement (LA)**.
- I Beneficiari non ricevono pagamenti dalla Banca quando il prestito è approvato.
- I Beneficiari devono prima aggiudicarsi i contratti per beni, lavori e servizi: le opportunità di lavoro!
- Quando i contratti sono eseguiti la Banca effettua il pagamento del prestito. Il pagamento può anche essere effettuato direttamente al fornitore di beni, lavori e servizi.

CARATTERISTICHE IMPORTANTI PER IL VOSTRO “BUSINESS”

- Sicurezza che i soldi siano disponibili per il pagamento del vostro contratto. Molti imprenditori si sentono insicuri nell’accedere a mercati lontani in paesi con rischio politico e commerciale alto se il finanziamento è locale.
Quando il finanziamento proviene da una delle BMS c’è la sicurezza che il contratto vinto sia coperto come evidenziato nell’accordo di prestito.
- Il pagamento viene effettuato nella valuta indicata nella vostra offerta. Il prezzo viene quotato nella valuta forte scelta dal concorrente “bidder” (per esempio €).

- Il cliente si assume il rischio di cambio. I documenti di gara contengono il riferimento ad una data, quella della presentazione dell'offerta "bid" o della proposta di consulenza, e una fonte, per esempio il "Financial Times" FT, ai quali viene ancorato il cambio per la conversione.

VANTAGGI GENERALI

Finanziari:

- Pagamenti in moneta forte
- Il cliente si assume il rischio di cambio.

Procedurali:

- **Trasparenza:** Le BMS sono molto rigide nell'applicazione delle norme anti corruzione. Le regole di procurement, la vigilanza delle Banche e una attenta applicazione delle norme favoriscono un livello di correttezza molto alto
- **Pari Opportunità:** Le gare sono aperte a concorrenti che provengono da tutti i paesi membri delle Banche e tutti coloro che ritengono di avere le competenze e le capacità necessarie possono competere
- **Canali di Appello Ufficiali:** Se un concorrente ha ragioni fondate per ritenere che le regole di procurement non siano state osservate nel corso del processo di acquisizione, le BMS prevedono la possibilità di presentare appello seguendo delle modalità chiare e definite.

Commerciali:

- **Visibilità.** I contratti finanziati dalle BMS sono sempre di entità considerevole e collegati a progetti di prestigio. Diventando così un elemento catalizzatore di altri contratti.
Quando si comincia a vincere un contratto finanziato dalle BMS in un paese è più facile competere con successo per altri contratti locali anche finanziati da altre fonti, sia perchè si "impara" dall'esperienza sia perchè ci si costruisce un "record".

IL PROCUREMENT DELLE BMS

PRINCIPI DI BASE DEL PROCUREMENT DELLE BMS

RAGGIUNGERE RISULTATI DI ECONOMIA ED EFFICIENZA

Il ruolo fiduciario affidato alle BMS nell'amministrazione dei finanziamenti messi a disposizione dei singoli paesi membri impone che i contratti vengano aggiudicati non solo al miglior costo ma anche nella quantità e della qualità giusta, al momento giusto e dalla fonte giusta.

DARE A TUTTI L'OPPORTUNITÀ DI COMPETERE

Anche per questo la competizione viene allargata a tutti coloro che vogliono accedere se provengono da uno dei paesi membri delle BMS e se ritengono di avere le capacità ed esperienza per farlo.

PROMUOVERE LO SVILUPPO DELL'INDUSTRIA LOCALE

Uno dei mandati delle BMS è quello di "far crescere" i paesi mutuatari rendendoli meno dipendenti dall'aiuto allo sviluppo. Questo obiettivo viene perseguito attraverso il trasferimento di conoscenza e l'"Empowerment" delle imprese locali. Le BMS favoriscono molto l'inclusione di consulenti, fornitori, costruttori locali nelle cordate che competono per i contratti. Al di sotto di certi valori, definiti negli accordi di prestito, le commesse vengono riservate alle imprese locali.

ASSICURARE LA TRASPARENZA

Le regole di procurement e i documenti di gara adottati dalle BMS assicurano un primo livello di trasparenza con il sistema di verifica e controverifica ad ogni passaggio del processo. Ogni BMS ha poi introdotto delle severe clausole anti corruzione e meccanismi di denuncia, giudizio e punizione per coloro che non le rispettano. Le "Liste nere" di singoli e imprese ai quali viene precluso di competere per un periodo definito o per sempre sono disponibili presso i siti delle Banche (vedi links negli allegati).

LE “BUSINESS OPPORTUNITIES” DOVE, COME, QUANDO

Gli Organismi Multilaterali finanziano programmi, progetti e assistenza tecnica attraverso prestiti (loans), crediti a tasso agevolato (credits), crediti dono (grants), partecipano anche con capitale proprio e mobilizzando capitali di altre Banche in progetti privati che generano a loro volta opportunità di business. Dal punto di vista di chi compete per aggiudicarsi un contratto non vi è differenza, perchè le regole di procurement non cambiano anche se sono diverse le fonti e modalità di finanziamento.

Anche i grants bilaterali “tied”, legati cioè alla nazionalità del concorrente che doveva provenire dal paese finanziatore, sono stati in gran parte “untied”, slegati, su pressione delle Banche, per permettere maggiore competizione.

I progetti finanziati dalle Banche generano i contratti per i quali competere.

Si può trattare di un progetto di Assistenza Tecnica del valore di pochi milioni di dollari, di un enorme progetto infrastrutturale o di programmi di intervento pluriennali del valore di diverse centinaia di milioni di dollari.

I progetti in realizzazione possono avere vita molto lunga e continuano a generare opportunità fino a quando non vengono chiusi.

Si intuisce quindi il numero astronomico di contratti che vengono aggiudicati annualmente per realizzare questi progetti che coprono virtualmente tutti i settori dell’economia. È difficile che un vostro prodotto, servizio o lavoro non sia mai “vendibile” all’interno di uno di questi progetti a meno che non vi occupiate di difesa o articoli di lusso, alcolici e tabacco!

Dato il numero di Organismi Finanziatori, di progetti e di contratti è ovvio che occorre stabilire delle linee di azione per imparare a seguire solo le opportunità più promettenti.

VALUTARE IL POTENZIALE DI MERCATO PER I VOSTRI PRODOTTI, SERVIZI E LAVORI

– Identificate le Fonti di informazione

È molto importante disporre delle informazioni giuste sui paesi e progetti prima di competere identificando le fonti di informazione più qualificate ed aggiornate, interpretandone correttamente il contenuto e selezionando le informazioni attinenti al contratto specifico.

– Scegliete i settori, paesi e progetti che meglio rispondono alla vostre capacità ed esperienza

Inutile negare che la competizione sia fortissima tanto da altri paesi “svilup-

pati” come da molti paesi “in via di sviluppo ed economie emergenti”.
È essenziale concentrarsi su quello che si sa fare meglio nella possibile gamma di servizi, prodotti e lavori che ogni società può proporre.
La conoscenza diretta del Paese per precedenti esperienze lavorative o per la presenza di una rappresentanza costituisce un vantaggio.
Competere per un contratto ha un costo, è importante valutare la percentuale di successo cercando di conoscere i potenziali concorrenti, studiando accuratamente i documenti disponibili e, a seconda della tipologia di contratto, visitando il paese.

Un modo “passivo” di seguire queste opportunità è quello di rispondere semplicemente ai bandi di gara di vostro interesse quando vengono pubblicati.
Le probabilità di aggiudicazione di un contratto migliorano se, invece di aspettare l’uscita del bando di gara, ci si “attiva” prima cercando di conoscere i progetti nella “pipeline” e individuando le opportunità future.
Nella preparazione, realizzazione e valutazione dei progetti le BMS seguono un ciclo che inizia sempre dalle necessità del paese mutuatario che, in collaborazione con lo staff delle BMS, identifica i progetti prioritari.
Il ciclo del progetto (Banca Mondiale) qui esemplificato può avere durata molto lunga in particolare se si tratta di grandi progetti infrastrutturali e genera opportunità di business in momenti diversi.
(vedi sotto)



PRE-PROGETTAZIONE

Durante questo periodo vengono condotti studi specifici per stabilire l'agenda di sviluppo per un determinato paese con l'obiettivo principale di ridurre la povertà.

IDENTIFICAZIONE

In questa fase vengono analizzate le strategie di sviluppo per identificare i progetti che abbiano un impatto positivo nel campo finanziario, economico, sociale ed ambientale.

PREPARAZIONE

La BM fornisce assistenza finanziaria del progetto e consulenza tecnica sulle procedure da seguire.

Il paese cliente conduce gli studi necessari per il progetto e ne prepara la sua documentazione finale.

VALUTAZIONE

La BM valuta gli aspetti economici, tecnici, istituzionali, finanziari, ambientali e sociali del progetto.

In questa fase vengono preparati il documento di valutazione del progetto e la bozza legale per l'accordo del prestito.

TRATTATIVE

La BM e il paese cliente si accordano sul credito/prestito. Il progetto viene poi presentato al Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione finale.

IMPLEMENTAZIONE

L'agenzia esecutrice implementa il progetto, mentre la BM si assicura che il prestito venga usato per gli scopi previsti e che l'implementazione avvenga in modo efficiente, economico ed efficace.

RAPPORTO DI COMPLETAMENTO

Durante questa fase viene redatto il rapporto di implementazione e completamento del progetto, per valutare le prestazioni della BM e del paese cliente.

VALUTAZIONE EX-POST

Il dipartimento per la valutazione delle operazioni all'interno della BM prepara, indipendentemente un rapporto per la valutazione del progetto. Questa analisi verrà poi usata per l'architettura di progetti futuri.

LE INFORMAZIONI SUI PROGETTI E SUI CONTRATTI

Opportunità di business possono nascere in momenti diversi del ciclo del progetto.

Prendiamo l'esempio della Banca Mondiale e di come potete "navigare" le informazioni su progetti e contratti potenzialmente interessanti per la vostra attività.

Poniamo abbiate l'intenzione di competere per progetti in Bosnia Herzegovina, perchè avete contatti nel paese con altri fornitori o perchè la prossimità all'Italia la rende più accessibile. Andrete a consultare le informazioni disponibili sul paese

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/BOSNIAHERZEXTN/0,,menuPK:362032~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:362026,00.html>

e, in particolare, la Country Assistance Strategy (CAS) o Country Partnership Strategy (CPS)

<http://siteresources.worldbank.org/INTBOSNIAHERZ/Resources/CPS131107.pdf>

che identifica le priorità del paese in termini di settori, tipi di intervento, probabile fonte di finanziamento e tempistica.

Passerete poi a verificare quali sono i progetti attivi nel paese cioè già in implementazione o in preparazione

<http://web.worldbank.org/external/default/main?menuPK=362059&pagePK=141143&piPK=141103&theSitePK=362026>

e individuerete un progetto di vostro interesse, poniamo:

Solid Waste Management Project.

<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=362026&menuPK=362059&Projectid=P057950>

Naturalmente potete anche decidere di monitorare i progetti che vi interessano partendo da un settore invece che da un paese, e troverete la navigazione altrettanto semplice

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,category:majorsector~menuPK:51561~pagePK:95868~piPK:224066~theSitePK:40941,00.html>

A seconda della Banca finanziatrice, troverete più o meno informazioni disponibili, ma di certo sufficienti per capire se un progetto contiene delle compo-

nenti o sottocomponenti di interesse per voi e, possibilmente, quando i contratti che vi interessano potrebbero essere banditi.

Per esempio questi sono alcuni dei documenti disponibili sul sito della Banca Mondiale per ogni singolo progetto:

Project Information Document, PID

Contiene un estratto delle informazioni sul progetto, incluso il totale del finanziamento disponibile (oltre al prestito/credito della Banca coinvolta nel finanziamento, la controparte locale e spesso altri cofinanziatori), gli obiettivi del progetto, la descrizione delle componenti e sottocomponenti del progetto, il responsabile del progetto nella BMS, il responsabile del progetto nell'agenzia implementante locale/Project Implementation Unit (PIU).

Project Appraisal Document, PAD

Questo è il documento di presentazione del progetto al “Board of Directors” delle Banche per l'approvazione. Contiene quindi tutte le informazioni che erano contenute nel PID ampliate e completate.

Environmental Impact Assessment, EIA

Lo studio di impatto ambientale viene richiesto per tutti i progetti che possono incidere negativamente sull'ambiente circostante secondo una classifica che va da impatto neglegibile a impatto molto alto. Questo avviene per la maggioranza dei progetti nell'ambito delle infrastrutture.

Procurement Plan

Il piano di acquisizione del progetto indica quando e con quale metodo verranno acquisiti i contratti nel corso della vita del progetto.

Contract Awards

Man mano che i principali contratti vengono aggiudicati vengono pubblicati sul sito.



Questa è una fonte importante di informazione su imprese alle quali sono stati aggiudicati contratti e alle quali voi potete offrirvi come fornitori o sub appaltatori per il progetto in questione o altri progetti nello stesso paese e/o nello stesso settore.

Alcune opportunità nascono anche prima che i contratti vengano approvati. Se si tratta di grossi progetti infrastrutturali le Pre-qualificazioni possono essere bandite in anticipo per poi poter mobilitare i lavori rapidamente dopo l'approvazione del progetto.



Il “Procurement” viene effettuato dalle agenzie implementanti i progetti con la supervisione delle Banche in momenti diversi della procedura.

Oltre a monitorare i progetti continuerete naturalmente a monitorare i bandi. Le due fonti di informazione ufficiale a pagamento sui bandi di gara sono

<http://www.devbusiness.com/>

<http://www.dgmarket.com/index.do> (disponibile anche in lingua italiana)

che contengono, oltre ai bandi di tutte le principali BMS trattate qui, anche quelli di una serie di altre Banche e Organizzazioni Multilaterali e bandi locali. Tenete presente che la maggioranza delle BMS (la Banca Mondiale fa eccezione) pubblicano i bandi di gara anche direttamente sul loro sito.

I bandi di gara internazionali vengono pubblicati anche su giornali e riviste internazionali.

Si segnala, inoltre, il servizio Extender, gratuito previa registrazione. ExTender è un sistema informativo sulle opportunità di business all'estero, segnalate quotidianamente dalla rete delle istituzioni italiane presenti nelle diverse aree del mondo (Ambasciate, Consolati, Uffici ICE, Camere di Commercio italiane all'estero). Un network di oltre 400 strutture che mette a disposizione del mondo imprenditoriale italiano la propria esperienza sui mercati esteri per l'individuazione di nuovi traguardi di internazionalizzazione.

BANDI DI GARA

Il bando di gara può essere in forma di **General Procurement Notice (GPNs)** o di **Specific Procurement Notice (SPNs)**.

--VEDI ESEMPI NEGLI ALLEGATI A PAGG. 35-38--

La GPN dà l'informazione riguardo al progetto, la SPN dà l'informazione riguardo al contratto specifico.

GPN

- La parola “General” appare nel titolo

- Fornisce informazioni di base sul progetto
- Fornisce il contatto per il progetto
- Raramente indica una scadenza
- Può contenere dei requisiti
- Viene pubblicata per ogni progetto
- Viene ripubblicata e aggiornata ogni anno fino alla fine del progetto
- Può essere pubblicata anche prima che il progetto sia approvato

GPN. Le azioni da intraprendere includono:

- Contattate l'agenzia implementante immediatamente. Se possibile, se siete veramente molto interessati al progetto e avete già identificato componenti e sottocomponenti con opportunità per voi, recatevi sul luogo e parlate direttamente con i responsabili dei progetti all'interno delle agenzie implementanti oppure associatevi con un partner locale o con un rappresentante.



Se siete fornitori pubblicizzate i vostri prodotti non tanto per “influenzare” la preparazione delle specifiche ma per fare in modo che i vostri prodotti non vengano penalizzati da specifiche “cucite” su prodotti di altri fornitori.

- Fate riferimento alla GPN
- Includete la descrizione delle vostre capacità ed esperienze
- **La GPN suggerisce di inviare il proprio interesse per poter ricevere ulteriori informazioni ad essere notificati quando le SPN verranno pubblicate. In realtà non dovete far affidamento solo su questo contatto iniziale e continuare a monitorare le pubblicazioni di SPN.**

SPN

- La parola “General” non appare nel titolo
- Contiene informazioni Specifiche su una componente e sul contratto o contratti per i quali è stata emessa
- Elenca i requisiti per partecipare
- Indica i contatti per la componente e il contratto presso i quali visionare e richiedere i documenti di gara
- Stabilisce una scadenza per la consegna delle offerte
- Può essere pubblicata anche prima che il progetto sia approvato
- Può essere nella forma di una **pre-qualificazione**. In questo caso solo le società che si pre-qualificheranno verranno invitate a presentare

un'offerta.

SPN. Le azioni da intraprendere includono:

- Acquistate i documenti di gara: La GPN dà l'indirizzo del contatto al quale presentare il vostro interesse in un progetto. La SPN dice dove e quando si possono esaminare e ottenere i documenti di gara per gli specifici contratti. I Beneficiari possono richiedere il pagamento dei documenti di gara per un costo che di solito ammonta alla spesa sostenuta dall'agenzia implementante per la produzione e distribuzione dei documenti stessi.



Se la cifra menzionata per l'acquisto è troppo alta potete farlo notare all'agenzia implementante con copia all'ente finanziatore.

- Se possibile, e soprattutto se è prevista una “pre-bid conference” recatevi sul luogo e parlate direttamente con i responsabili dei progetti all'interno delle agenzie implementanti o associatevi con un partner locale o con un rappresentante.

Attenzione, scegliete un partner affidabile e ricordatevi che, in caso di azioni non etiche da parte del vostro partner e/o rappresentante potete essere “blacklistati” anche voi!.

- Rispettate la data di scadenza per la presentazione delle offerte
- Tenetevi in contatto con la Project implementation unit, ma non durante la fase di valutazione delle offerte perchè è riservata e confidenziale.

Le PMI sono più frequentemente nella posizione di presentare offerte in cor-date guidate da imprese più grosse. ***Monitorare le GPN/SPN e i contratti aggiudicati può mettervi nella condizione di avvicinare queste imprese per proporvi come fornitori o sub appaltatori per il progetto in questione o altri progetti nello stesso paese e/o nello stesso settore.***

LA GARA D'APPALTO

I DIVERSI METODI DI ACQUISIZIONE DI BENI E LAVORI

I contratti per l'acquisizione di beni e lavori sono soggetti alle linee guida contenute (nel caso della WB) nelle: Guidelines, Procurement under IBRD Loans and IDA Credits ("Red Book")

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,contentMDK:20060840~pagePK:84269~piPK:60001558~theSitePK:84266,00.html>

GARA D'APPALTO INTERNAZIONALE INTERNATIONAL COMPETITIVE BIDDING (ICB)

Utilizzata per grossi contratti di forniture e lavori, è la più interessante per i concorrenti internazionali ed è quella trattata in questa guida

- Richiede la notifica del bando di gara (SPN)
- Richiede documenti di gara formali
- Le offerte devono essere ricevute in un luogo specifico e ad un'ora specifica. La lettura delle offerte è pubblica
- Il contratto viene aggiudicato all'offerta valutata come la più bassa. Possono essere considerati cioè anche altri parametri di valutazione oltre al prezzo (manutenzione, parti di ricambio, velocità di consegna, durata del ciclo di vita del prodotto ecc.) ma solo se sono stati esplicitati nei documenti di gara
- Il prezzo dell'offerta viene quotato in valuta internazionale e i costi locali in valuta locale se richiesto dai documenti di gara. Ai fini della valutazione il totale verrà convertito in un'unica valuta.

GARA D'APPALTO NAZIONALE NATIONAL COMPETITIVE BIDDING (NCB)

- È soggetta alla giurisdizione locale
- Tutta la documentazione è in lingua locale
- Eventuali dispute vanno gestite nelle corti locali

- Il pagamento avviene in valuta locale
- Non è limitata ai competitors locali. Se accettate le condizioni di cui sopra potete partecipare. A chi conviene farlo? A qualcuno che sia rappresentato nel paese e/o che abbia un partner forte nel paese.

GARA D'APPALTO INTERNAZIONALE LIMITATA LIMITED INTERNATIONAL BIDDING (LIB)

- Non c'è pubblicazione di bando di gara, la partecipazione è solo su invito del cliente ed è usata solo nel caso vi siano pochi fornitori specializzati in grado di rispondere ai requisiti richiesti.

COME SI COMPONGONO I DOCUMENTI DI GARA

I documenti di gara standard adoperati dalle BMS sono simili fra loro ma non identici. Le BMS collaborano attivamente alla loro armonizzazione. Vi sono Standard Bidding Documents SBDs specifici per molti tipi di acquisizioni particolari, come per esempio per ICT, farmaceutici o libri di testo, grossi lavori, lavori minori ecc.

I documenti di gara includono:

- Instructions to Bidder (ITC)
- Bidding Data Sheet (BDS)
- Technical Specifications/Requirements
- General Conditions of Contract (GCC)
- Specific Conditions of Contract (SCC).

COSA CERCARE NEI DOCUMENTI DI GARA

Le "Instructions to Bidders" sono uguali per tutti i progetti, vanno comunque lette con grande attenzione e comparate con i "Bid Data Sheets" che danno dettagli specifici per ogni contratto inclusi:

--VEDI ESEMPI NEGLI ALLEGATI - Beni, Tender Data pag.41
e Lavori, Tender Data pag.51--

- Se sia previsto o meno un Pre-Bid/Tender meeting e/o visita sul luogo del progetto
- Quali documenti debbano essere presentati assieme all'Offerta per

dimostrare di essere qualificati a fornire il prodotto o a eseguire il lavoro

- Se verranno o meno considerate Alternative d’Offerta
- Se vi siano altri fattori nella valutazione oltre al prezzo (manutenzione, parti di ricambio, velocità di consegna, durata del ciclo di vita del prodotto ecc.)
- Scadenza della validità dell’offerta che può essere estesa dal cliente con comunicazione a tutti i concorrenti nel caso in cui l’aggiudicazione del contratto non avvenga entro questa data. In caso di estensione i “bidders” possono scegliere se accordarla o meno
- Ammontare della garanzia dell’offerta. Di solito viene richiesta una garanzia che duri fino a trenta giorni dopo la scadenza di validità dell’offerta (naturalmente va estesa in caso di accettazione di estensione della scadenza di validità dell’offerta). **Una garanzia che per un semplice errore di calcolo di uno o due giorni scada prima del tempo può bastare per invalidare l’offerta**
- Quale sarà la valuta usata per la conversione dei prezzi di offerta (esplicitati dai concorrenti in valuta estera e in valuta locale secondo le istruzioni), la data alla quale il cambio viene fissato e la fonte di riferimento per il cambio (per esempio Financial Times)
- Numero di copie richieste
- Indirizzo per la consegna dell’offerta. Può essere diverso da quello dato nella SPN
- Modalità per la consegna dell’offerta
- Scadenza per la presentazione delle offerte. Assolutamente da rispettare. **Alle volte viene spostata dall’agenzia implementante con comunicazione congiunta a tutte le società che hanno acquistato i documenti di gara**
- Ora e luogo dell’apertura pubblica delle offerte (di solito immediatamente dopo la presentazione delle stesse). Voi o un vostro rappresentante, regolarmente fornito di delega, potete presenziare all’apertura delle proposte e verificare che tutto si svolga secondo le norme.

LE SPECIFICHE TECNICHE

Esaminatele accuratamente e chiedetevi se siano chiare e se favoriscano uno dei vostri concorrenti.

QUANDO È GIUSTO PROTESTARE PER UNA SPECIFICA TECNICA RESTRITTIVA

Le BMS richiedono espressamente che le specifiche siano basate su “caratteristiche rilevanti e/o su requisiti di prestazione, proibendo l’uso di riferimenti a specifiche marche, numeri di cataloghi o nomi”.

Non decidete di competere presentando un prodotto che non risponde alle specifiche tecniche anche se, a vostro parere, altrettanto valido perchè questo sarà quasi sicuramente causa di rifiuto della vostra offerta.

Accertatevi che si tratti di una restrizione “reale” che impedisca cioè a più concorrenti di partecipare alla gara fornendo un prodotto altrimenti perfettamente disponibile.

Entro il periodo specificato nei documenti di gara per la presentazione di domande di chiarimento, indirizzate un e-mail/fax/lettera al Beneficiario.

Identificate il problema specifico o il chiarimento necessario e suggerite come ovviare al problema, se lo ritenete utile, mandate copia alla Banca.

La risposta verrà inviata in copia a tutti coloro che hanno acquistato i documenti di gara, senza citare chi ha sollevato il problema. Se la PIU decide di cambiare le specifiche tecniche, potrà anche concedere un’estensione della scadenza per la presentazione delle offerte.

Se non ricevete risposta appellatevi alla Banca.

Completano il pacchetto dei documenti di gara:

- **General Conditions of Contract (GCC)**
- **Special Conditions of Contract (SCC)**

che vanno lette attentamente e comparate ricordando che le SCC hanno precedenza sulle GCC.

LA PREPARAZIONE DELL’OFFERTA DI GARA, CHECKLIST

- **Preparate una lista di tutti i requisiti per la presentazione dell’offerta (deducibili dai “Data Sheets”, “Instructions to Bidders”).**
- **Ponetevi delle scadenze per:**
 - **Il completamento dell’offerta finanziaria**
 - **L’ottenimento della garanzia d’offerta**
 - **La compilazione delle informazioni richieste per la qualificazione.**

- La preparazione dei documenti legali, deleghe o altro.

LA PREPARAZIONE DEL (BID)

- Preparate l'intero pacchetto dell'offerta, comparatelo con la vostra lista almeno una settimana prima del termine ultimo di presentazione
- Programmate un largo anticipo per la consegna dell'offerta.
LE OFFERTE PRESENTATE IN RITARDO NON VERRANNO CONSIDERATE, indipendentemente dalla ragione del ritardo.

NELLA PRESENTAZIONE DELL'OFFERTA RISPONDETE ESATTAMENTE AI REQUISITI RICHIESTI:

- Allegate il numero di copie richiesto. Anche se talvolta questo numero può sembrare esagerato e ingiustificato va assolutamente rispettato
- Marcate le buste correttamente come da istruzioni contenute nel Data Sheet
- Firmate e inizializzate correttamente
- Riverificate e includete la garanzia d'offerta
- Includete altre informazioni richieste dai documenti di gara
- **Consegnate puntualmente**
Ancora una volta ricordate che non vi sono ragioni valide per un'offerta presentata fuori tempo utile. Considerate accuratamente i tempi di consegna tenendo conto dei giorni festivi locali e delle celebrazioni religiose e civili che possono ritardare i tempi di consegna dei corrieri.

PERCHÈ E IN QUALE FORMA ASSOCIARSI CON ALTRI FORNITORI DI BENI E LAVORI

I contratti finanziati dalle BMS sono spesso molto grossi e necessitano di lavori e forniture in quantità elevate e di diversa tipologia.

In particolare per le PMI associarsi con altri concorrenti può essere l'unico modo di entrare nel meccanismo delle gare d'appalto internazionali finanziate dalle BMS.

“L'unione fa la forza”: altamente raccomandabile l'associazione con imprese locali, perchè favorisce i contatti, la conoscenza del territorio, della lingua e dei dialetti, della situazione politica, economica e amministrativa oltre a rispondere alla missione delle Banche di trasferimento di conoscenza e crescita dei

paesi mutuatari. Spesso raccomandabile anche l'associazione con altre imprese italiane e/o internazionali per soddisfare al meglio le aspettative del cliente e aumentare le possibilità di aggiudicazione del contratto.

Avete due strumenti per “unire le forze”:

Joint venture/consortium/association (JVCA)

- Tutti i membri rispondono in solido cioè singolarmente o congiuntamente delle obbligazioni assunte
- Se uno dei partners non esegue in modo soddisfacente i servizi che gli spettano tutti gli altri partners devono assumersene la responsabilità
- Ogni partner deve soddisfare le esigenze della componente del contratto che andrà ad eseguire e i criteri stabiliti in termini di capacità finanziarie, giro d'affari annuale, disponibilità di liquidi, preve esperienze
- Ogni partner può apparire solo nell'offerta di un singolo gruppo pena esclusione della stessa
- È necessario presentare copia dell'accordo fra partners al momento dell'offerta dove si designa anche un partner principale e un amministratore del contratto con tutte le deleghe
- Il cliente non può chiedere la sostituzione di un partner.

Contractor e sub-contractor/appaltatore e sub-appaltatore:

- Il Contractor è responsabile per tutte le azioni e mancanze dei sub. Se il sub non esegue o esegue in modo poco soddisfacente i servizi di cui sarebbe responsabile, il contractor può farsene carico o decidere la sostituzione del sub previa autorizzazione del cliente
- Il contractor deve assicurarsi che ogni sub sia in regola con i requisiti contrattuali
- L'accordo fra contractor e sub è regolato internamente
- Il contractor presenta l'offerta con la lista dei sub. Il cliente può chiedere la sostituzione di un sub.

Deviazioni Tecniche

- Offerte con standard più bassi di quelli richiesti dalle specifiche verranno probabilmente rifiutate
- Offerte con standard più alti di quelli specificati non riceveranno necessariamente più punti di valutazione
- Il Beneficiario/ Cliente decide se le deviazioni sono piccole o grandi.

LA VALUTAZIONE E SELEZIONE DELLE OFFERTE E L'AGGIUDICAZIONE DEL CONTRATTO

SELEZIONE DELLA OFFERTA (BID) VINCENTE

Apertura Pubblica delle Offerte per ICB/LIB/NCB

- Avviene immediatamente dopo la scadenza dei termini di presentazione delle offerte
- Tutti i concorrenti e/o i loro rappresentanti legali possono presenziare
- I Beneficiari aprono le proposte sigillate e ricevute entro i tempi utili
- I prezzi vengono letti ad alta voce, le garanzie di offerta vengono verificate.

VALUTAZIONE DELLE OFFERTE

- Effettuata dal Beneficiario
- Viene esaminata la rispondenza alle istruzioni
- Vengono corretti eventuali errori aritmetici
- Il prezzo delle offerte viene convertito in un'unica valuta al cambio indicato nel Data Sheet.

RECLAMI E PROTESTE:

IL RUOLO DELLA BANCA

- I Beneficiari sono responsabili delle procedure di aggiudicazione ma le decisioni devono essere avvallate dalla Banca
- I concorrenti di solito sono i migliori giudici della correttezza o meno delle procedure di aggiudicazione.

Se le procedure o la decisione finale sono state scorrette (secondo voi) appellatevi:

- Scrivendo al Beneficiario/Cliente
- Inviando copia alla Banca
- Non basate mai la vostra protesta su informazioni confidenziali in vostro possesso.

LA FIRMA DEL CONTRATTO

- Ai Fornitori di beni e lavori non viene richiesto di negoziare il contratto o di cambiare i termini dell'offerta
- Di solito viene richiesta la garanzia di esecuzione.

DISPOSIZIONI DI PAGAMENTO

Descritte nel contratto

- I contratti per Forniture di beni tipicamente includono un pagamento parziale del 10% al momento della firma del contratto, 80% alla consegna e 10% all'accettazione dei beni
- Indipendentemente dal tipo di contratto, normalmente, il Fornitore di lavori può aspettarsi delle modalità di pagamento che includano un anticipo sul pagamento e dei pagamenti con il procedere dei lavori. In caso di accettazione dell'anticipo per la mobilitazione dei lavori normalmente viene richiesta una garanzia bancaria uguale all'ammontare dell'anticipo sul pagamento. Sui pagamenti intermedi, che vengono effettuati in relazione al progresso dei lavori, è probabile che venga effettuata una "trattenuta" (per esempio del 10%) fino alla conclusione e accettazione dei lavori
- I contratti di durata superiore ai 18 mesi possono includere formule di aggiustamento dei prezzi per variazioni generali nei costi del lavoro e dei materiali; gli indici per il calcolo di queste variazioni vengono specificati nel contratto
- I pagamenti possono essere effettuati direttamente dalla Banca al contraente su sua richiesta. Altrimenti vengono effettuati dal cliente che invia alla Banca la richiesta di esborso per ogni singola fattura del contraente che gli viene presentata e che ha approvato.

IL CONTRATTO

- Se avete vinto un contratto finanziato da una Banca Multilaterale questa ha applicato le proprie regole per la gara
- Il contratto è redatto in una forma concordata con la Banca, però il Cliente è il Governo del paese mutuatario o l'Agenzia che lo rappresenta

quindi la Legge del paese mutuatario governa il contratto a meno che non sia specificato diversamente.

DIVERSI TIPI DI CONTRATTO

- Contratto a prezzo unitario. I prezzi delle singole unità sono determinati per ogni tipo di bene o servizio e il pagamento è calcolato sulla base delle quantità effettivamente consegnate: tipicamente viene usato per la fornitura di beni e per lavori; pagamenti intermedi vengono effettuati durante l'esecuzione del contratto
- A prezzo fisso/forfait-adatto a contratti relativamente piccoli, con parametri ben definiti, inclusi molti studi. Il prezzo del contratto include tutte le parcelle e le spese; l'ammontare del contratto non cambia indipendentemente dal lavoro realmente svolto o dalle spese incorse a meno che il contratto non sia stato emendato da una variazione d'ordine. I pagamenti di solito vengono effettuati in rate collegate al programma dei lavori o ai consegnabili. C'è comunque bisogno del dettaglio dei costi nell'offerta per giustificare il prezzo proposto
- Parcelle e spese -usato per contratti di servizi come per esempio: sicurezza, manutenzione, giardinaggio
- Il prezzo dovuto al contraente è basato su di una cifra oraria o giornaliera pattuita più il rimborso delle spese incorse
- Marcatempo (timesheets) ed evidenza delle spese devono essere fornite con le fatture per poter ricevere i pagamenti nel corso del progetto
- Le tariffe includono salari, oneri sociali, spese generali, profitto
- Il costo di questi contratti ha di solito un tetto massimo.

IL CONTRATTO INCLUDE NUMEROSE PARTI

- La "Contract Form"
- Le condizioni contrattuali generali-General Conditions of Contract (GCC).
- Le condizioni contrattuali particolari-Special Conditions of Contract (SCC).
- La descrizione dei servizi
- Il prezzo dell'offerta finanziaria
- Annessi: personale, garanzie, obblighi del cliente, ecc.

Il contratto definisce diritti e responsabilità di ambedue le parti contrattuali, condizioni, procedure, pagamenti, gestione e amministrazione. Alcune modifiche possono essere concordate alla firma del contratto ma la sostanza, i prezzi

delle singole unità e il prezzo del contratto non possono cambiare a meno che non siano state introdotte delle modifiche alle quantità di beni o lavori richiesti dal contratto.

- Descrizione dei servizi
- Descrizione dei “deliverables”
- Dettagli relativi alla tabella delle attività con le “milestones”
- Personale
- Subappalti
- Base per il pagamento
- Procedure di accettazione
- Procedure per la “variazione d’ordine”. **Estremamente importante.**
Se la variazione d’ordine non viene effettuata per iscritto e accettata da ambedue le parti non è valida
- Penali per i ritardi o per non-esecuzione
- Limiti delle responsabilità
- Procedura per la risoluzione delle dispute, nomina di un conciliatore o giudice arbitrale
- Mantenimento della documentazione/rapportistica.

ESEMPI PRATICI

GENERAL PROCUREMENT NOTICE

Country: Bosnia and Herzegovina
Project: SOLID WASTE MANAGEMENT PROJECT
Financing: World Bank
Abstract: GENERAL PROCUREMENT NOTICE

La parola "General" appare nel titolo della notice

Sector: Water Supply/Sanitation
Loan/Credit Number: Credit No. 3672-BOS; Project ID No. P057950
Deadline: not specified

Raramente contiene una scadenza

This is an update of the general procurement notice previously published in UN Development Business No. 658 of 16 July 2005.

Viene pubblicata per ogni progetto, di solito dopo l'approvazione ma può essere anche pubblicata prima e dovrebbe essere ripubblicata aggiornata ogni anno durante la vita del progetto

The Government of Bosnia and Herzegovina has received a credit from the International Development Association (IDA) in the amount of US\$ 18 million and an Agreement Amending Development Credit Agreement in amount US\$ 8 million toward the cost of the Solid Waste Management Project, and it intends to apply the proceeds of this credit to payments for goods, works, related services and consulting services to be procured under this project.

The project will include the following components:

i) waste management consisting of rehabilitation of existing disposal sites; wild dump closures; collection infrastructure and support equipment; and

transfer stations;

(ii) institutional strengthening of community activities for efficient operation of solid waste system as well as strengthen public education program; and device a Government strategic plan for medium-term development of the SWM system; and

(iii) engineering services/technical assistance which will finance feasibility studies, environmental and social assessments of landfill sites yet to be identified; and finance preparation of final designs and bidding documents.

Contiene informazioni generali sull'intero progetto

Procurement of contracts financed by the credit will be conducted through the procedures specified in the World Bank's Guidelines: **Procurement under IBRD Loans and IDA Credits**, May 2004, and is open to all bidders from eligible source countries as defined in the guidelines. Consulting services will be selected in accordance with the World Bank's Guidelines: **Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers**, May 2004.

Specific procurement notices for contracts to be bid under the World Bank's international competitive bidding (ICB) procedure and for large-value consultants' contracts will be announced, as they become available, in international publication *UN Development Business*, dgMarket and in local newspapers.

Indica dove verranno pubblicate le Specific Procurement Notices

Interested eligible bidders who wish to be included on the mailing list to receive an invitation to bid under ICB procedures, and interested consultants who wish to receive a copy of the advertisement requesting expressions of interest for large-value consultants' contracts, or those requiring additional information, should contact the address below:

*Contiene il contatto per il progetto.
Attenzione potrebbe cambiare nella SPN per il contratto!*

Contact:

Project Management Unit.
Federation of Bosnia and Herzegovina.
Ministry of Physical Planning.
Attn: Muris Hadzic, Team Leader.
Marsala Tita 9^a.

Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
Tel/Fax: (387-33) 212-833, 667-801.
E-mail: fmobnova@bih.net.ba

Notice Number: WB2493-684/06
UNDB Print Edition: Issue No. 684, 16 August 2006
Posted Online: 20 July 2006

View other procurement notices associated with this loan or credit
Copyright © 2010 United Nations

SPECIFIC PROCUREMENT NOTICE

(FORNITORI)

Country: Bosnia and Herzegovina
Project: SOLID WASTE MANAGEMENT PROJECT
Financing: World Bank
Abstract: PROCUREMENT OF EQUIPMENT FOR LANDFILL OPERATIONS AND IMPROVED COLLECTION IN REGION TUZLA

La parola General non appare nel titolo. C'è invece il nome del "contratto" specifico per il quale è stata emessa

Sector: Miscellaneous
Loan/Credit Number: Credit No. 3672-BOS, 3672-1 BOS;
Project ID No. P057950
Contract/Bid Number: BA-SWM-ICB-161-G-09-3672-BOS/TZ
Deadline: 10 June 2009

Contiene una data di scadenza da rispettare per la presentazione dell'offerta di gara

Bosnia and Herzegovina has received financing from the World Bank toward the cost of the Solid Waste Management Project, and it intends to apply part of the proceeds toward payments under the contract for Procurement of equipment for landfill operations and improved collection in Tuzla Region. The PIT Tuzla now invites sealed bids from eligible bidders for supply of:

Lot 1. Compactor (1 piece)

Lot 2. Bulldozer (1 piece)

Lot 3. Backhoe Loader (1 piece)

Lot 4. Waste Collection Vehicle 12m3 (3 piece)

Lot 5. Waste Collection Vehicle 16m3 (4 piece)

Lot 6. Waste Collection Vehicle 16m3 with additional lifting device (1 piece)

Contiene un'indicazione specifica su una componente e un contratto, o più contratti, per il quale è stata emessa

Bidders may bid for one, two or all three lots under this invitation. The bids for each lot will be evaluated separately and separate contract will be awarded to the bidder(s) offering the lowest evaluated total price for each lot.

Elenca i requisiti per partecipare

Bidding will be conducted through the international competitive bidding procedures as specified in the World Bank's Guidelines: **Procurement under IBRD Loans and IDA Credits** (edition May 2004) and is open to all eligible bidders as defined in the guidelines.

Indica quale metodo di Procurement verrà adottato

Interested eligible bidders may obtain further information from and inspect the bidding documents from the JKP "Regionalni centar za upravljanje cvrstim otpadom" d.o.o. at the address below during office hours (from 09,00 until 13,00 CET). A complete set of bidding documents in English may be purchased by interested bidders on the submission of a written application to the address below and upon payment of a nonrefundable fee of 200 BAM or 100 Euro. The method of payment will be direct deposit to specified account:

Indica dove e quando si possono visionare i documenti di gara e dove e quando si possono acquistare

- Interested bidders from Bosnia and Herzegovina shall deposit aforementioned fee in convertible marks in favor of:

NLB Tuzlanska Banka d.d.
Bosnia and Herzegovina
Tuzla
Marsala Tita br. 34

BAM Account: 1321000311461188

- Interested foreign bidders shall deposit aforementioned fee in EURO in favor of:

NLB Tuzlanska Banka d.d.
Bosnia and Herzegovina
Tuzla
Marsala Tita br. 34
Foreign Account: 50201209/100873613

NOTE: Upon payment of nonrefundable fee please direct your bank to state the mark: "OUR".

The documents will be sent by mail/DHL/ or directly overtaking at the address below, against the receipt for payment on Purchaser's account.

All bids must be accompanied by a bid security in amount for:

LOT 1: 12.000,00 BAM
LOT 2: 8.000,00 BAM
LOT 3: 5.000,00 BAM
LOT 4: 15.000,00 BAM
LOT 5: 20.000,00 BAM
LOT 6: 6.000,00 BAM

Indica l'importo delle garanzia di gara

or an equivalent amount in a freely convertible currency and be delivered to the address below by 12,00 CET on June 10th , 2009. They will be opened immediately thereafter, in the presence of bidders' representatives, who chose to attend, at the address below. Late bids will be rejected.

Contiene la scadenza per la presentazione dell'offerta, l'indirizzo al quale presentarla e dove presenziare all'apertura delle offerte

Contact: JKP "Regionalni centar za upravljanje cvrstim otpadom" d.o.o.
Lejla Ibrahimovic, Director.
Trg slobode bb / Zgrada Kantonalne privredne komore/
Il floor, room 32.
75000 Tuzla, Bosnia and Herzegovina.
Tel: +387 35 364 005.
Fax: +387 35 364 006.
E-mail: ekodeponija@bih.net.ba

Notice Number: WB1696-750/09

UNDB Print Edition: Issue No. 750, 16 May 2009

Posted Online: 21 April 2009

La Specific Procurement Notice può essere pubblicata anche prima che il progetto sia stato approvato

View other procurement notices associated with this loan or credit
Copyright © 2010 United Nations

SPECIFIC PROCUREMENT NOTICE

(LAVORI)

Country: Bosnia and Herzegovina
Project: SOLID WASTE MANAGEMENT PROJECT
Financing: World Bank
Abstract: CONSTRUCTION OF TWO WASTE DISPOSAL CELLS ON MOSCANICA LANDFILL IN ZENICA

La parola General non appare nel titolo. C'è invece il nome del "contratto" specifico per il quale è stata pubblicata

Sector: Construction
Loan/Credit Number: Credit No. 3672-BOS; Project ID No. P057950
Contract/Bid Number: Contract/Bid No. BA-SWM-ICB-077-W-05-3672-BOS/ZE
Deadline: 12 September 2005

Contiene la data di scadenza per la presentazione dell'offerta

This notice appears in *UN Development Business Online* only and not in the printed version. Although this notice is assigned to a specific print issue, the official publication date of this notice is considered the date that it is posted online (see below).

The Government of Bosnia and Herzegovina has received financing from the World Bank toward the cost of the Solid Waste Management Project, and it intends to apply part of the proceeds toward payments under the contract for construction of two disposal cells on Moscanica landfill site in Zenica. Utility company "Regionalna deponija Moscanica" Zenica now invites sealed bids from eligible bidders for tender BA-SWM-ICB-077-W-05-3672-BOS/ZE which pertains to construction of two waste disposal cells on Moscanica landfill in

Zenica. Works include following:

- Base preparation for setting up a drainage system, gas control system.
- Laying of hydraulic barrier.
- Construction of brim ditch.
- Building of leachate collection tank, building of water table with brim channel for leachate.

Intended completion date is 1 May 2006.

Bidding will be conducted through the international competitive bidding procedures as specified in the World Bank's Guidelines: *Procurement under IBRD Loans and IDA Credits*, and is open to all eligible bidders as defined in the guidelines.

*Riporta il metodo di procurement che verrà adottato.
Qui si tratta di International Competitive Bidding (ICB)*

Interested eligible bidders may obtain further information from and inspect the bidding documents at the address below from 0900 to 1300 hours (local time).

Indica dove e quando si possono visionare i documenti di gara

A complete set of bidding documents in English may be purchased by interested bidders on the submission of a written application to the address below and upon payment of a nonrefundable fee of EUR 100. The method of payment will be payment of fee to specified account number, details of which are provided below.

Indica come acquistare i documenti di gara e quanto costano

Interested bidders from Bosnia and Herzegovina shall deposit aforementioned fee in the convertible marks or in Euro in favor of the Raiffeisen Bank D.D., Bosnia and Herzegovina; Zenica Branco, Mehmedalije Tarabara br. 15; KM account 1610550004810068.

Interested foreign bidders shall deposit aforementioned fee in Euro in favor of Unicredit Zagrebacka Banka Sarajevo, Zenica Branco; Euro account: 5010120-48-

58-001514.

The document will be sent by mail/DHL or can be directly overtaken at premises of utility company, address of which is mentioned above. Document shall be sent / handed over upon provision of proof of payment of the abovementioned fee.

All bids must be accompanied by a security amount of 2 per cent of the total bid price in BAM or an equivalent amount in a freely convertible currency, and be delivered to the address below by 1200 hours (local time) on 12 September 2005. They will be opened immediately thereafter, in the presence of bidders who choose to attend, at the address below. Late bids will be rejected.

Indica l'ammontare della garanzia di gara

Contiene la scadenza per la presentazione dell'offerta, l'indirizzo al quale presentarla e dove presenziare all'apertura delle offerte

Contact: Regionalna Deponija Moscanica.
Attn: Mr. Emir Zukic, Manager.
Mehmedalije Tarabara 15/6
72000 Zenica, Bosnia & Herzegovina.
Tel: (387-32) 32 403-846, 403-858.
Fax: (387-32) 403-858.
E-mail: regdepze@bih.net.ba

Notice Number: WB2305-661/05
UNDB Print Edition: Issue No. 661, 31 August 2005
Posted Online: 1 August 2005

View other procurement notices associated with this loan or credit
Copyright © 2010 United Nations

BENI TENDER DATA

Instructions to tenderers - para. ref.

para.1.1	NAME OF PURCHASER
	PROJECT IMPLEMENTATION UNIT Cardelia Railways Public Corporation
para.3.1	ELIGIBILITY
	No change
para.5.1	PRE-TENDER MEETING OR SITE VISIT
	Pre-tender meeting will be held at PIU address in Todor, 24. January 2003., at 11 o'clock. *
para.7.1	PURCHASER'S MAILING ADDRESS
	PIU Milosa Sada 105 74000 Todor Cardelia Tel 738-2- 241-788 Fax: 738-2- 241-788 Email: sadr@todor.net
para.9.1	LANGUAGE OF TENDER
	English

La EBRD usa il termine Tender e non Bid

Le Instructions to tenderers (ITT) sono standard, il Tender Data (o Bid Data Sheet) è specifico per il contratto. Le clausole specifiche emendano quelle corrispondenti delle (ITT)

È sempre altamente consigliabile partecipare se possibile a questi pre tender, pre bid meetings

para.10.1(e)

QUALIFICATIONS OF TENDERER

Pursuant to paragraph 10.1(e) the tenderer shall furnish, as part of its tender, documentary evidence establishing the tenderer's qualification to perform the Contract if its tender is accepted.

The documentary evidence of the tenderer's qualifications to perform the Contract if its tender is accepted shall establish to the Purchaser's satisfaction that:

(a) in the case of a tenderer offering to supply goods under the Contract which the tenderer does not manufacture or otherwise produce, the tenderer has been duly authorised by the goods' manufacturer or producer to supply the goods in the Purchaser's country; *

La richiesta di "manufacturer's authorisation" è molto frequente in ICB

(b) the tenderer, including manufacturers of the goods and suppliers of the services, as appropriate, has the financial, technical and production capability and the capacity necessary to perform the Contract.

(c) the tenderer has satisfactorily supplied similar goods and services to other purchasers *

Elencare delle forniture non simili a quanto in oggetto o che non siano andate a buon fine può essere causa di squalifica

(i) the tenderer shall provide a list of heavy track machinery including at least 3 machines of each lot of similar performance and specifications for which a tender was submitted, and services sold in the past three years, giving description of machinery type, value of contract, location, date of delivery, client name and contact information. *

Riverificare sempre il contatto per le referenze

(ii) the tenderer shall provide a list of contracts in the past five years that resulted in litigation or arbitration proceedings, indicating matters in dispute, parties involved, amounts in dispute and outcome, where available.

Eventuali cause e arbitrati pendenti non sono motivo di squalifica ma la non dichiarazione di cause e arbitrati pendenti lo è

(d) the tenderer shall furnish the name and the address of principal banker(s) and audited financial statements or balance sheets for past three years.

(e) the tenderer or its agent will be able to carry out the supplier's maintenance, repair and spare parts stocking obligations prescribed in these tender documents; and

La disponibilità delle parti di ricambio e la manutenzione sono parti integranti del tender e quindi della valutazione

(f) the tenderer shall present certification that the manufacturer will provide Quality Assurance according to ISO 9001 and ISO 14001 standards and observance of applicable UIC codes or substantial equivalent that ensure the same or higher quality or performance than the specified standard.

para.10.1(f)

CONFORMITY OF GOODS AND SERVICES

Pursuant to paragraph 10.1(f) the tenderer shall furnish, as part of its tender, documentary evidence establishing the conformity to the tender documents of all goods and services which the tenderer proposes to supply under the Contract.

The documentary evidence of the goods' and services' conformity to the tender documents may be in the form of literature, drawings and data, and shall consist of:

Se le specifiche tecniche sono "cucite " su un concorrente presentare immediatamente una richiesta di modifica (vedi testo della guida su questo argomento)

(a) a detailed description of the essential technical and performance characteristics of the goods;

(b) a list giving full particulars, including available sources and current prices, of spare parts, special tools, etc., necessary for the proper and continuing functioning of the goods for a period of 2 (two) years, following commencement of the use of the goods by the Purchaser;

(c) a paragraph-by-paragraph commentary on the Purchaser's Technical Specifications demonstrating substantial responsiveness of the goods and services to those specifications or a statement of deviations and exceptions to the provisions of the Technical Specifications.

For purposes of the commentary to be  furnished pursuant to paragraph (c) above, the tenderer shall note that, unless the Technical Specifications specifically provide otherwise, standards for workmanship, material and equipment, and references to brand names or catalogue numbers designated by the Purchaser in the Technical Specifications, are intended to be descriptive only and not restrictive. The tenderer may substitute alternative standards, brand names and/or catalogue numbers in its tender, provided that it demonstrates to the Purchaser's satisfaction that the substitutions ensure substantial equivalence to those designated in the Technical Specifications.

Notare questo commento EBRD incluso nel TD per assicurare che la gara sia il più possibile aperta

para.10.1(g)	The tenderer shall provide all such other documents it deems necessary to prove the goods' and services' conformity to the tender documents.
para.10.1(h)	<p>OTHER MATERIAL COMPRISING TENDER</p> <p>The tenderer shall present permits listed under sub-clause 2.2.17 and certificates listed under sub-clause 2.2.18 of General Technical Conditions.</p>
para.10.2	<p>ALTERNATIVE OFFERS</p> <p>Tenderers wishing to offer technical alternatives to the requirements of the tender documents must first price the Purchaser's technical specifications as described in the tender documents and shall further provide all information necessary for a complete evaluation of the alternative by the Purchaser, including, as appropriate, drawings, design calculations, Technical Specifications, breakdown of prices, and other relevant details. Only the technical alternatives, if any, of the lowest evaluated responsive tenderer shall be considered by the Purchaser. *</p>
para.11.3(b)	<p>INCOTERMS DESTINATION</p> <p>CIP Todorejevo</p>
para.11.3(c)	<p>FINAL DESTINATION</p> <p>Todorejevo</p>
para.11.3(c)	<p>(ii) ASSOCIATED SERVICES</p> <p>In addition to the supply of machinery, the</p>

In questo caso alternative tecniche sono accettate ma verranno considerate per la valutazione solo quelle del "lowest evaluated tenderer"

	<p>contractor(s) will require the following associated services described in the General Technical Conditions, Volume III.ii- 1.0.</p> <p>Clause 1.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Training and education in machinery use maintenance (Sub-Clause 4.3); (b) Servicing of machinery within the warranty period (Sub-Clause 4.5); (c) Delivery of tools and measuring instruments (Sub-Clause 4.6); (d) Delivery of consumables during the warranty period and spare parts for two years (2) after expiry of the warranty period (Sub-Clause 4.7) (e) Delivery of technical documentation and drawings (Vol.III.iii-1.0)
para.11.6	<p>PRICE ADJUSTMENT DURING CONTRACT PERFORMANCE</p> <p>None. The price shall be fixed and firm during the Contract performance.</p>
para.11.7	<p>DISCOUNTS FOR MULTIPLE LOTS</p> <p>Tenderers are invited to submit tender for one or more lots. Each lot must be priced separately. Tender shall be submitted and evaluated as a whole lot. Tenderers offering to supply more than than one lot may offer discounts for an award of contract for more than one lot and such discounts shall be considered in the evaluation of tenders.</p>
para.12.1	<p>TENDER CURRENCIES</p> <p>No change</p>

Significa che tutti questi requisiti devono essere soddisfatti nell'offerta perchè questa sia considerata conforme. In certi casi ad alcuni requisiti possono essere riservati anche dei punti nella valutazione.

Per contratti di lunga durata (18 mesi o più) è pratica comune introdurre un aggiustamento di prezzo. In questi casi l'indicizzazione del costo sarà indicata nel contratto

para.13.1	<p>PERIOD OF TENDER VALIDITY</p> <p>Tender validity shall be 90 (ninety) days from the date of tender opening. *</p>
para.14.1	<p>TENDER SECURITY</p> <p>The tender security shall be in the form of Bank Guarantee (Format-Volume I.v) in the amount of not less than 2.5 % (two and a half percent) of the tenderer's price. *</p>
para.15.1	<p>COPIES OF TENDER</p> <p>One original and four copies</p>
para.16.2(a)	<p>ADDRESS OF PURCHASER</p> <p>PROJECT IMPLEMENTATION UNIT</p>
para.16.2(b)	<p>TENDER IDENTIFICATION</p> <p>EBRD - BHRPC 1- 4/2002 Tender for Heavy Track Machinery, lot A, B, C.</p> <p>The tenderer shall enter the Purchaser's name and address, the tender identification as above and the words: DO NOT OPEN BEFORE 25.February, 11:00AM, local time</p>
para.17.1	<p>DEADLINE FOR SUBMISSION OF TENDERS 25.FEBRUARY, 11:00AM, LOCAL TIME</p>
para.20.1	<p>OPENING OF TENDERS BY PURCHASER 25.FEBRUARY, 11:00AM LOCAL TIME</p> <p>Tenders will be opened at the address specified for the submission of tenders,</p>

Questa scadenza verrà estesa dalla PIU se non giunge ad una aggiudicazione del contratto entro questa data. Se per qualche ragione il fornitore ritiene di non estendere la validità non è obbligato a farlo

La percentuale della "tender security" richiesta in un ICB si aggira di solito fra il 2% e il 3 % del valore stimato del tender. Per non "rivelare" il prezzo finale dell'offerta è meglio non fornire una "security" "esattamente uguale" alla percentuale suggerita

Se la PIU estende la scadenza della "tender validity" e il fornitore accetta, dovrà estendere anche la "tender security" di conseguenza

	<p>immediately after the deadline for submission of tenders specified in paragraph 17.1 above.</p>
para.24.1	<p>CONVERSION TO SINGLE CURRENCY *</p> <p>The Purchaser will convert all tender prices into Euro currency. Conversion shall be at the selling exchange rate published by Central Bank of Cardelia on the day of the tender opening.</p>
para.25.4(c)	<p>NON-MATERIAL DEVIATIONS AND OMISSIONS *</p> <p>Non-substantive deviations or omissions (commercial and technical) in the tender will not constitute cause for rejection but shall be reflected in the evaluation wherever practicable and appropriate. The cost of all quantifiable deviations or omissions will be added to the tender price in question. A reasonable estimate of the cost will be made by the Purchaser, taking into consideration the corresponding quotations of other responsive tenderers or other appropriate market prices. Such costs will be at the Purchaser's sole discretion. A tenderer will not be requested or permitted to offer a price adjustment for rectifying such deviations or omissions.</p>
para.25.4(d)	<p>EVALUATION AND COMPARISON OF TENDERS</p> <p>Pursuant to para.25.4(d) the following evaluation factors will be applied:</p> <p>(i) Delivery Schedule:</p> <p>The Purchaser requires that the goods covered under the invitations for tenders shall be delivered at the time specified in the Schedule</p>

I prezzi di tutte le offerte (in qualsiasi valuta siano stati espressi) verranno convertiti in Euro solo ai fini della valutazione

I pagamenti verranno eseguiti nella valuta specificata nell'offerta

"Minor Deviations". È lasciato alla discrezione del comitato di valutazione se definire una deviation "minor" o "major". Dal momento che una "major deviation" può risultare nella squalifica del tender è consigliabile evitare qualsiasi tipo di "deviation". Vedi 25.4 (d) (iii)

of Requirements. The estimated time of arrival of the goods at the project site will be calculated for each tender after the scheduled time of arrival as the base, a delivery “adjustment” will be calculated for other tenders at 0.5 (zero point five) per cent of the tenderer’s CIP Todorjevo price of the goods for each week of delay beyond the base and this will be added to the tender price for evaluation up to a maximum of 10 (ten) per cent of the CIP price of the goods.

Bonus for evaluation purposes, only of 0.5 (zero point five) per cent of CIP Todorjevo machine tender price, for every week of prior delivery shall be given for early delivery up to a maximum of 10 (ten) per cent of the CIP price of goods.

(ii) Deviation in Payment Schedule

The Special Conditions of Contract indicate the payment schedule offered by the Purchaser. If a tender deviates from the schedule and if such deviation is considered acceptable to the Purchaser, the tender will be evaluated by calculating interest earned for any earlier payments involved in the terms outlined in the tender as compared to those stipulated in this invitation, at a rate of 7% percent per annum.

(iii) Performance and Productivity of the Equipment:

The Machinery that does not equal or exceed the performance and productivity standards stipulated in the technical specifications will be rejected as non-compliant and will not be evaluated further. *

Major Deviation ! vedi commento a 25.4 (c)

para.28.1	<p>AWARD CRITERIA FOR LOTS</p> <p>Subject to paragraph 27, the Purchaser will award the contract(s) to the tenderer(s) whose tender(s) has been determined to be substantially responsive and the combination of which, including any discounts offered, yield the lowest total evaluated price, provided further that the tenderers are determined to be qualified to perform the contract satisfactorily.</p> <p>The contract award will be to a single tenderer if its tender offers the lowest total evaluated price and the tenderer is determined to be qualified to perform the Contract satisfactorily.</p>
para.28.2	<p>VARIATION OF QUANTITIES AT TIME OF AWARD *</p> <p>The Purchaser reserves the right, at the time of award of Contract, to increase or decrease the quantities by up to $\pm 15\%$, of materials and equipment specified in the Schedule of Requirements without any change in price or other terms and obligations.</p>

La variazione del 15% nelle forniture di beni è una percentuale abbastanza standard

LAVORI TENDER DATA

The following tender-specific data for the Works to be procured shall amend and/or supplement the provisions in the Instructions to Tenderers (ITT). Whenever there is a conflict, the provisions herein shall prevail over those in the ITT.

*La EBRD usa il termine
Tender non Bid*

Instructions to tenderers - para. ref.

*Le ITT sono standard, il
Tender Data è specifico
per il contratto*

para.1.1	Name of Employer PROJECT IMPLEMENTATION UNIT (PIU) Railways Public Corporation (....RPC)
para.1.1	DESCRIPTION OF THE WORK A Works Rehabilitation Contract to stabilize the rock tunnel faces and seal off water inflows; improve the drainage pipes and channels; and stabilize and renew the track bedding throughout the 3240 m length of the tunnel. The works must be carried out during a construction period of approximately 90 working days, with one daily period of 8 hours of railway traffic interruption allowed. Works will include rock anchoring, grouting, laying transversal and longitudinal drainage pipes, and cleaning and renewal of the main longitudinal drainage channel, renewal of the track bedding and final repositioning of the

	<p>rails. Work on the-..... section of this line may be ongoing while the subject contract is in progress but is not expected to create any interference with Works on this railway tunnel section. When additional financing is obtained, a Second Phase of Rehabilitation Works at Tunnel will repair, replace and extend the tunnel lining with Shotcrete placement. This is expected to form the basis for a second contract but in the event that funding becomes available before completion of the present contract, the Contractor may be authorized to perform this work also.</p>
para.1.2	<p>COMPLETION OF THE WORKS</p> <p>120 calendar days *</p>
para.2.1	<p>SOURCE OF FUNDS</p> <p>The Employer intends using part of the proceeds of a grant from the Government of Japan and administered by the European Bank for Reconstruction and Development (the Bank) for eligible payments under the Contract(s) for which this invitation for tenders is issued. Payment by the Bank will be made only at the request of the Employer and upon approval by the Bank in accordance with the terms and conditions of the loan agreement and will be subject in all respects to the terms and conditions of that agreement.</p>
para.3.1	<p>ELIGIBILITY</p> <p>Any tenderer meeting qualifications.</p>
para.3.6	<p>QUALIFYING REQUIREMENT *</p>

Se il "tenderer" propone una durata dei lavori più lunga di 120 gg. nella valutazione del tender si terrà conto di questo aggiustamento secondo i parametri descritti nel documento.

Un aggiustamento superiore alle quattro settimane porterà all'esclusione del tenderer. Vedi anche 25.2 B

Significa che tutti questi requisiti devono essere soddisfatti nell'offerta perchè questa sia considerata conforme. In certi casi ad alcuni requisiti possono essere riservati anche dei punti nella valutazione

	<p>(a) Be a legally established entity with at least 5 years experience in construction;</p> <p>(b) Provide evidence of having successfully completed one or more contracts in the past 3 years that involved each of the main work components (rock anchoring, grouting, drainage works, ballast placement and shaping, track alignment) in quantities that were at least 60% of those in the present project;</p> <p>(c) Have worked in a tunnel environment while maintaining intermittent traffic.</p> <p>(d) Have an annual construction turnover of at least Euro 3 (three) million equivalent.</p> <p>(e) Have access to liquid financial assets to meet at least 2 months cash flow requirements for this contract, estimated at Euro 0.5 (one-half) million.</p>
para.3.7	<p>DOCUMENTARY EVIDENCE</p> <p>The tenderer must sign and submit, with their tender, all of the documentation required in the format indicated in Vol. I(i), completed in the manner and detail indicated therein.</p>
para.5.1	<p>PRE-TENDER MEETING OR SITE VISIT</p> <p>15 June, 11:00 AM local time,</p>
para. 6.1	<p>OTHER DOCUMENTS COMPRISING THE TENDER</p> <p>The tender documents comprise the documents listed below, other documentation</p>

È sempre altamente consigliabile partecipare se possibile a questi pre tender, pre bid meetings

	<p>or drawings specified in the Tender Data and addenda issued in accordance with paragraph 8.</p> <p>Vol.I Invitation for Tenders</p> <p>.i Instructions to Tenderers</p> <p>.ii Tender Data</p> <p>.iii Tender Form</p> <p>Attachments to the Tender</p> <p>Vol.II</p> <p>.i Standard Form: Agreement</p> <p>.ii General Conditions of Contract</p> <p>.iii Particular Conditions of Contract</p> <p>Vol.III Employer's Requirements</p> <p>Vol.IV Design Plans and Drawings (electronic)</p>
para. 7.1	<p>EMPLOYER'S MAILING ADDRESS</p> <p>PROJECT IMPLEMENTATION UNIT (PIU)Railways Public Corporation (....PC)</p>
para.9.1	<p>LANGUAGE OF TENDER</p> <p>English</p>
para.10.3	<p>ALTERNATIVES</p> <p>Not applicable *</p>
para.11.1	<p>WORKS BY OTHERS</p> <p>None</p>
para.11.4	<p>TENDER PRICES</p> <p>Tender price shall be fixed; no price adjustment *</p>

In alcuni casi il "tender data" include la possibilità di presentare delle soluzioni tecniche alternative

Per contratti di lunga durata (18 mesi o più) è pratica comune introdurre un aggiustamento di prezzo. In questi casi l'indicizzazione del costo sarà indicata nel contratto

para.11.5	PACKAGES WITH DISCOUNTS Single contract; not applicable
para.12.1	TENDER CURRENCIES Euro for all costs, foreign and local
para.13.1	PERIOD OF TENDER VALIDITY 154 days *
para.13.3	EXTENSION OF TENDER VALIDITY PERIOD The adjustment of the tender price in accordance with paragraph 13.3 shall be from the original expiry date of the tender validity, pro rata up to the date of award of the contract and shall be calculated on the basis of an annual increase for foreign and local costs of 2.5 (two and one-half) percent.
para.14.1	TENDER SECURITY Euro 25,000 (twenty five thousand) *
para.15.1	NUMBER OF COPIES OF TENDER Five; one original and four copies.
para.16.2(a)	ADDRESS OF EMPLOYER PROJECT IMPLEMENTATION UNIT (PIU)Railways Public Corporation (...PC)
para.16.2(b)	TENDER IDENTIFICATION EBRD - ----- TUNNEL REHABILITATION WORKS The tenderer shall enter the Employer's name

Se la valutazione dei tenders non è conclusa entro questa data, l'ente appaltante provvederà a richiedere un rinnovo di validità dell'offerta, e quindi della garanzia di gara. Se a pochi giorni dalla scadenza la richiesta non fosse stata fatta è bene che l'impresa si metta in contatto con l'ente appaltante per sollecitarla

Di solito dal 2% al 3% del valore stimato del tender.

	<p>and address, the tender identification and the words: “DO NOT OPEN BEFORE 22 July -----, 11:00 AM local time”</p>
para.17.1	<p>DEADLINE FOR SUBMISSION OF TENDERS</p> <p>22 July-----, 11:00 AM local time</p>
para.20.1	<p>OPENING OF TENDERS BY EMPLOYER</p> <p>22 July -----, 11:00 AM local time</p>
para.24.1	<p>CURRENCY FOR TENDER EVALUATION</p> <p>Euro; same as tender price.</p>
para.25.2	<p>TENDER EVALUATION FACTORS</p> <p>The Employer’s evaluation of a tender will take into account, in addition to the tender prices, the following costs and factors that will be added to each tenderer’s prices in the evaluation, using pricing information available to the Employer, in the manner and to the extent indicated below:</p> <p>(a) the cost of all quantifiable deviations and variations from the contractual and commercial conditions and the Technical Specifications as identified by the tenderer in its tender, and other deviations and variations not so identified;</p> <p>(b) compliance with the time schedule called for in these Tender Documents and evidenced as required in a milestone schedule provided in the tender;</p>



*“Minor Deviations”.
È lasciato alla discrezione del comitato di valutazione se definire una deviation “minor” o “major”.
Dal momento che una “major deviation” può risultare nella squalifica del tender è consigliabile evitare qualsiasi tipo di “deviation”.*

(c) the extra cost of works, services, etc., required to be provided by the Employer or third parties.

Pursuant to the above, the following evaluation methods will be followed:

(a) Contractual and commercial deviations:
The evaluation shall be based on the evaluated cost for fulfilling the contract in compliance with all commercial, contractual and technical obligations under this tender document. In arriving at the evaluated cost, the price associated with non-material deviations proposed by the tenderer will be used, if applicable. If such a price is not given, the Employer will make its own assessment of the cost of such a deviation for the purpose of comparing tenders.

(b) Alternative time for completion: *
Adjustment rate in the event of delay beyond the specified completion time of 4 months will 0.5 % (one-half per cent) per week of delay. Proposed schedule extensions beyond one month (four weeks) are unacceptable and will result in rejection of the bid.

Vedi 1.2

(c) The extra costs of works, facilities and services, etc., to be provided by the Employer:
Where tenders provide for the undertaking of work and/or the provision of services by the Employer in excess of the provisions allowed for in the tender documents, the Employer shall assess the costs of such additional work, and/or services during the duration of the contract.

para.32.1

**ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION
PROCEDURE**

The Employer proposes that the Adjudicator shall be designated by the International Chamber of Commerce. The Adjudicator so designated shall be deemed to be jointly appointed by the Employer and the Contractor.

para.33.2

CORRUPT OR FRAUDULENT PRACTICES

References to Sub-Clauses 23.2 and 59.2(h) of the General Conditions of Contract mean the following for the purposes of this Contract:

1. The Contractor shall permit the Bank to inspect the Contractor's accounts and records relating to the performance of the contract and to have them audited by auditors appointed by the Bank, if so required by the Bank.
2. The Employer, without prejudice to any other rights or remedies it may possess, may terminate the Contract forthwith in the following circumstances by giving a notice of termination and its reasons therefore to the Contractor, referring to this provision: If the Contractor, in the judgment of the Employer has engaged in corrupt or fraudulent practices in competing for or in executing the Contract. "Corrupt practice" and "fraudulent practice" for the purposes of the provision shall have the meanings as defined in the Instructions To Tenderers, Sub-Clause 45.1.

ELENCO DEI LINKS UTILI PER LA NAVIGAZIONE NEI SITI DELLE BMS

Le Banche Multilaterali di Sviluppo perseguono una consistente politica di divulgazione dell'informazione soprattutto attraverso le loro pagine web.

I destinatari sono tutti i “partners” nello sviluppo: i paesi mutuatari, i paesi donatori, le altre Banche Multilaterali e Organizzazioni che lavorano nello sviluppo, le Organizzazioni non Governative e la società civile, i “media”, i ricercatori e gli studenti, le persone interessate a lavorare nelle BMS e.... non ultimo il mondo del “business” interessato ad interagire con le BMS per partecipare alle opportunità generate dai loro finanziamenti.

Ovviamente la mole di informazioni contenute nelle pagine web per tutti questi diversi destinatari diventa enorme e dispersiva anche se pertinente e interessante.

I link elencati sono stati selezionati per aiutarvi a “navigare” seguendo la rotta della partecipazione alle gare d'appalto su finanziamento delle BMS.

BANCA MONDIALE - WORLD BANK (WB)

Home page

<http://www.worldbank.org/>

Pagina paesi

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/0,,pagePK:180619~theSitePK:136917,00.html>

Pagina argomenti

<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>

Pagina progetti

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,menuPK:115635~pagePK:64020917~piPK:64021009~theSitePK:40941,00.html>

Pagina procurement, contiene il link alle linee guida e agli standard bidding documents

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,,contentMDK:50002392~pagePK:84269~piPK:60001558~theSitePK:84266,00.html>

Pagina dell'Ufficio dell'Executive Director Italiano

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/ORGANIZATION/BODEXT/EXTEDS21/0,,contentMDK:21864284~menuPK:394284~pagePK:64099144~piPK:64099061~theSitePK:394278,00.html>

Contiene informazioni utili per le aziende italiane inclusi gli ultimi dati relativi alla percentuale di contratti aggiudicati all'Italia negli ultimi anni fiscali.

BANCA INTER-AMERICANA DI SVILUPPO
INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (IDB)

Home page

<http://www.iadb.org/>

Pagina paesi

<http://www.iadb.org/countries/>

Pagina argomenti

<http://www.iadb.org/topics/>

Pagina progetti

<http://www.iadb.org/projects/>

Pagina procurement, contiene anche i link ai progetti, le Procurement Notices, le linee guida per il procurement e gli standard bidding documents

<http://www5.iadb.org/idbppi/asp/ppProcurement.aspx?pLanguage=ENGLISH>

Opportunità nascono anche dal settore privato vedi per esempio il Trust Fund italiano in IIC

<http://www.iic.int/ItalyTrustFund/>

BANCA AFRICANA DI SVILUPPO
AFRICAN DEVELOPMENT BANK (AFDB)

Home page

<http://www.afdb.org/en/>

Pagina paesi

<http://www.afdb.org/en/countries/>

Pagina argomenti-settori

<http://www.afdb.org/en/topics-sectors/>

Pagina Progetti-operazioni

<http://www.afdb.org/en/projects-operations/>

Contiene anche i links alle Procurement Notices e alle Linee guida per l'acquisizione di beni, lavori e consulenze

<http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/resources-for-businesses/guide-to-business-opportunities/>

Standard bidding documents

<http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/resources-for-borrowers/standard-bidding-documents/>

DACON (Data on Consultants) per la registrazione di consulenti individuali e società di consulenza

<http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/consultancy-services-dacon/>

BANCA ASIATICA DI SVILUPPO
ASIAN DEVELOPMENT BANK (ADB)

Home page

<http://www.adb.org/default.asp>

Pagina paesi

<http://www.adb.org/Countries/>

Pagina argomenti

<http://www.adb.org/Topics/>

Pagina progetti

<http://www.adb.org/Projects/>

Pagina opportunità, contiene anche Procurement Notices, linee guida per il procurement e standard bidding documents

<http://www.adb.org/Opportunities/>

Pagina per l'iscrizione di consulenti individuali e società di consulenza al Consultant Management System (CMS)

<http://www.adb.org/Consulting/cms.asp>

BANCA EUROPEA DI RICOSTRUZIONE E SVILUPPO
EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (EBRD)

Home page

<http://ebrd.org/>

Pagina paesi e argomenti

<http://ebrd.org/country/index.htm>

Pagina progetti

<http://ebrd.org/projects/index.htm>

Pagina Procurement, contiene anche Procurement Notices, linee guida per il procurement e standard bidding documents

<http://ebrd.org/oppo/procure/index.htm>

GUIDA ALLA PARTECIPAZIONE AI BANDI TENDER

PERCHÉ PARTECIPARE AI BANDI TENDER

La Commissione Europea (CE) rappresenta l'organo esecutivo dell'Unione Europea (UE), ne gestisce il bilancio e sovrintende all'attuazione delle politiche comunitarie. Per lo svolgimento di queste attività necessita ogni anno di una grande varietà di prodotti e servizi: materiali di consumo, consulenze specialistiche, indagini di mercato, servizi di manutenzione, ecc. Ogni anno vengono aggiudicati oltre 9.000 contratti mediante gare pubbliche, dette Tender.

Le opportunità di finanziamento a livello europeo sono quindi molteplici e rappresentano una opportunità concreta per le imprese di ogni Paese.

Le ragioni per partecipare possono essere diverse. Il ritorno economico, in primo luogo, ma anche l'opportunità di costituire delle reti di collaborazioni, l'inserimento in liste qualificate di fornitori della Commissione Europea, il prestigio e l'accrescimento delle referenze, l'esperienza internazionale.

La partecipazione ai Tender richiede però molti accorgimenti e spesso la qualità con cui si presenta la propria offerta è importante quanto il contenuto dell'offerta stessa.

La presente guida vuole fornire alcuni suggerimenti concreti per aiutare le imprese italiane interessate alla partecipazione a gare pubbliche a livello europeo ad organizzare la propria partecipazione ai Tender e a predisporre una offerta efficace.

CHI PUÒ PARTECIPARE

La partecipazione ai bandi Tender è aperta a tutti gli operatori economici iscritti nel registro delle imprese degli Stati membri dell'Unione Europea e a tutti i cittadini dell'Unione. Possono inoltre partecipare operatori economici di Stati che, pur non facendo parte dell'Unione Europea, abbiano con questa concluso un accordo per l'apertura delle gare di pubblico appalto.

Gli operatori possono partecipare singolarmente o mediante consorzi, ovvero raggruppamenti di imprese. Tali raggruppamenti non devono solitamente essere già costituiti all'atto della partecipazione alla gara d'appalto. La Commissione Europea può chiedere al consorzio vincitore di una gara l'assunzione di una determinata forma giuridica.

Il subappalto è solitamente consentito, ma la Commissione può porre dei vincoli all'importo subappaltato e richiedere ai partecipanti ad una gara di precisare l'importo ed i subappaltatori.

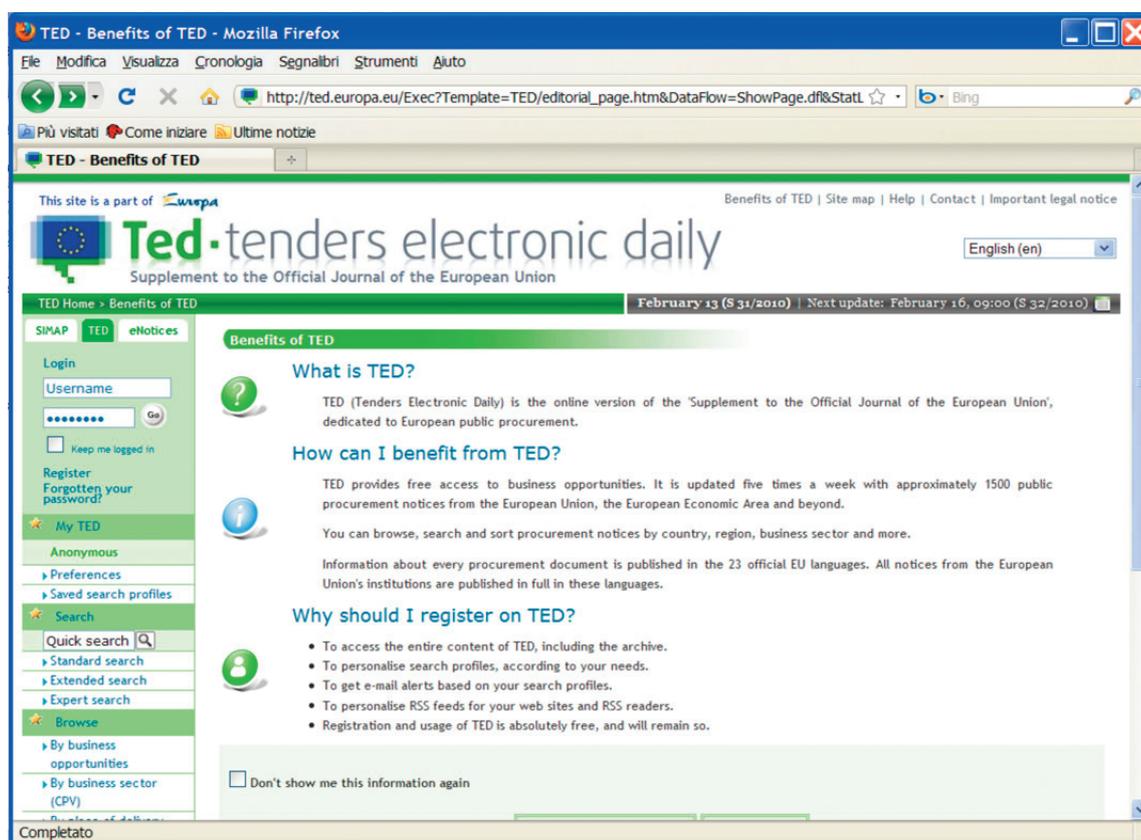
Sono esclusi dalla partecipazione alle gare gli operatori economici che:

- si trovino in condizione di fallimento;
- siano stati condannati per violazione di regole professionali e deontologiche;
- abbiano commesso gravi errori nell'esercizio della propria attività professionale;
- si trovino in difetto nell'assolvimento degli obblighi di pagamento di contributi di previdenza sociale e degli oneri tributari e fiscali;
- siano stati condannati per frode, corruzione, partecipazione ad organizzazioni criminali o altre attività illecite;
- siano stati esclusi da altre gare pubbliche per problemi insorti durante lo svolgimento delle attività relative alle gare stesse.

DOVE TROVARE LE INFORMAZIONI

A differenza di altre tipologie di finanziamento europeo, quali i programmi di ricerca in cui esistono molteplici siti informativi dedicati ai programmi, per l'accesso alle informazioni relative ai Tender vi è un unico punto di riferimento privilegiato: il sito Web Tender Electronic Daily (TED) rappresenta la fonte di informazione principale ed è consultabile all'indirizzo:

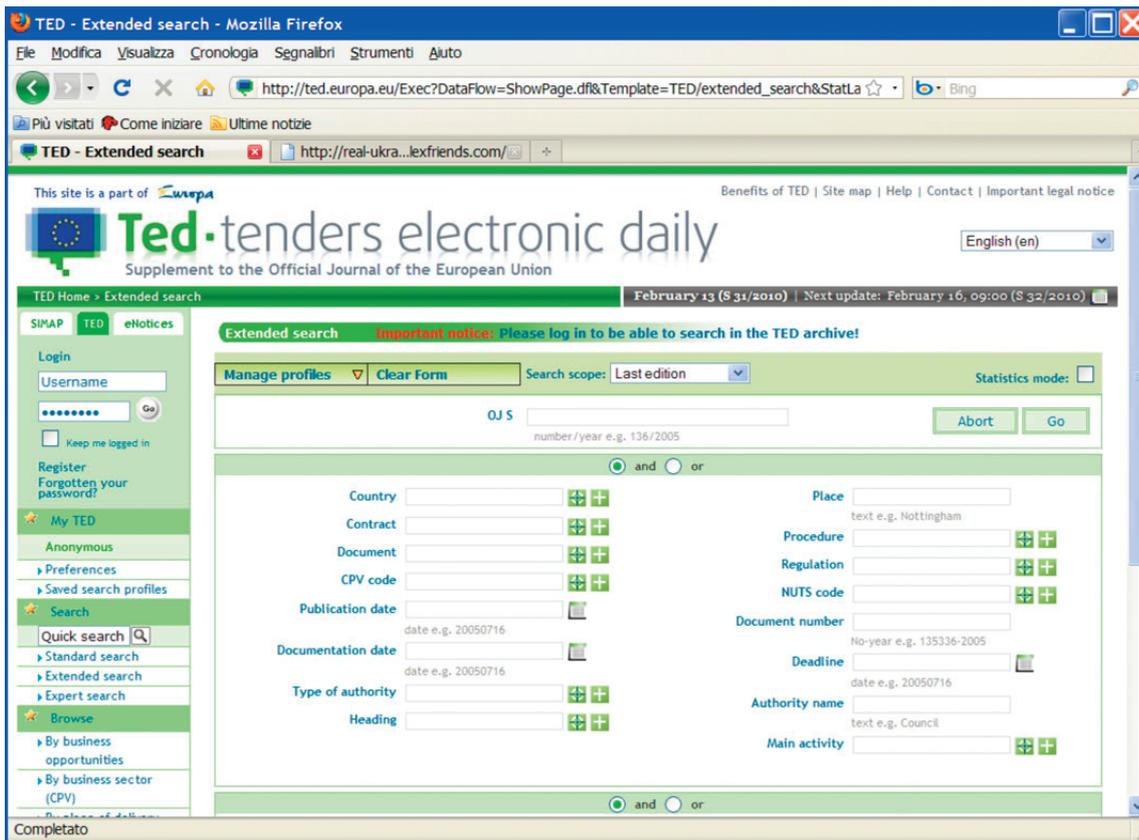
<http://ted.europa.eu>.



Il Sito TED

Oltre ad informazioni sui Tender e sulle modalità di partecipazione, il sito offre differenti funzionalità di ricerca dei bandi di gara: per paese, per tipologia di appalto, per data di pubblicazione, ecc.

Tutti i bandi di gara sono necessariamente codificati. Conoscendo il codice di riferimento di una gara, la documentazione è facilmente rintracciabile nel sito.



Le funzionalità di ricerca di TED

Il sito TED mette inoltre a disposizione un servizio di segnalazione via posta elettronica delle opportunità. Previa registrazione e segnalazione dei propri interessi, il sito può comunicare i bandi di gara di interesse che vengono pubblicati.

Per appalti di valore contenuto, compresi fra 25.000 e 60.000 Euro, la Commissione Europea pubblica gli annunci non attraverso TED, ma direttamente sui siti Web dei servizi della Commissione che intendono avviare le gare.

L'elenco di queste pagine si trova nel sito:

http://ec.europa.eu/public_contracts/index_en.htm

Gli appalti di valore inferiore a 25.000 Euro vengono aggiudicati attraverso una procedura particolare, detta procedura negoziata, senza pubblicazione.

La Commissione Europea in questo caso invita direttamente le imprese di cui ha conoscenza a presentare una propria offerta.

La partecipazione ai Tender può rappresentare l'occasione per le imprese per entrare nel gruppo di operatori conosciuti dalla Commissione Europea ed essere quindi invitati a partecipare a tali procedure.

IL PROCESSO DI PRESENTAZIONE

La partecipazione ad una gara pubblica a livello europeo richiede alcuni accorgimenti ed è bene quindi affrontare tale esperienza pianificando le attività in modo rigoroso.

Proponiamo nel seguito uno schema semplice di passi per aiutare le imprese a strutturare le attività relative alla partecipazione ad un Tender.

Possiamo individuare 4 fasi principali:

1. ANALISI

In questa fase è fondamentale comprendere i requisiti del bando di gara, chiarire eventuali dubbi di interpretazione e valutare se l'impresa, singolarmente o attraverso un consorzio, ha interesse ed è nelle condizioni di partecipare;

2. ORGANIZZAZIONE

In questa fase l'impresa organizza la propria partecipazione alla gara, se necessario coinvolgendo altri partner, e pianifica le attività per la preparazione della documentazione necessaria;

3. STESURA

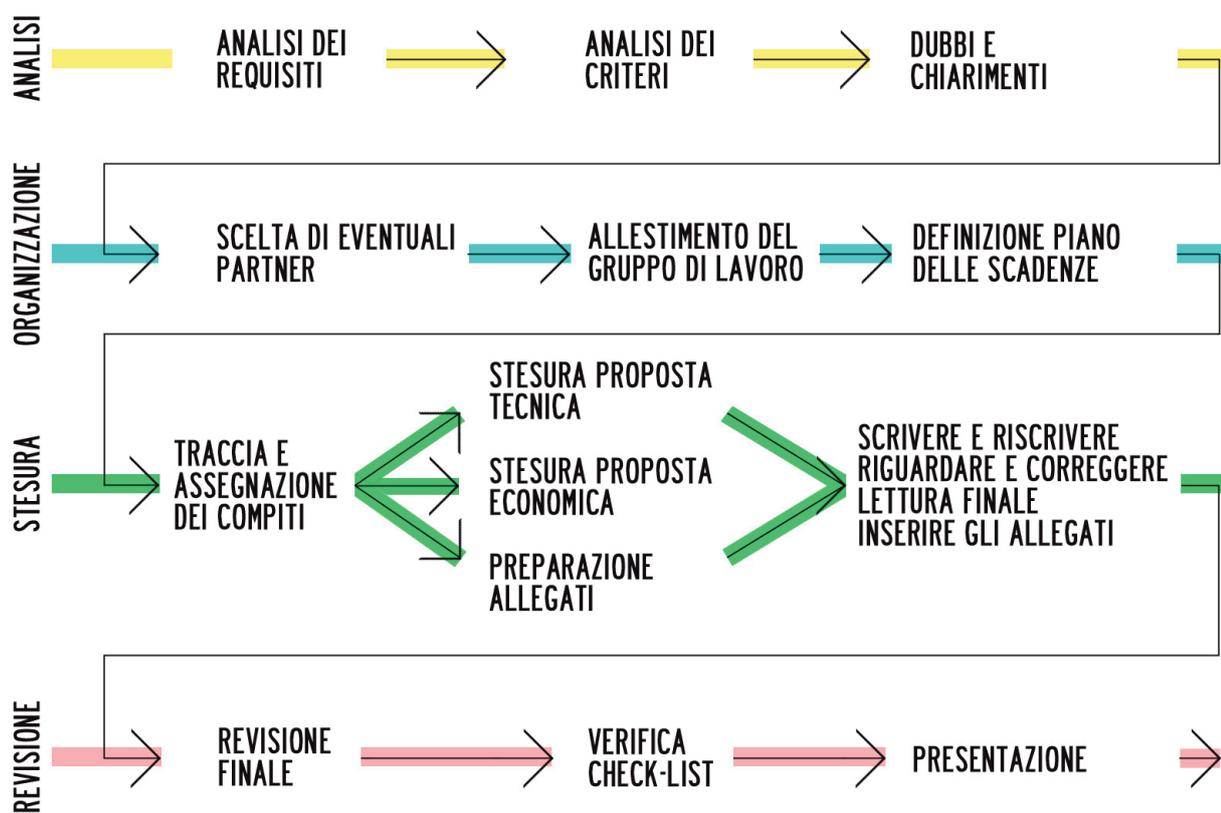
In questa fase i partecipanti alla gara predispongono la documentazione necessaria. Si tratta solitamente di due documenti principali, una proposta tecnica ed una economica, corredati da eventuali documenti aggiuntivi (documenti specificatamente richiesti per la gara o allegati che servono a fornire informazioni di complemento);

4. PRESENTAZIONE

In questa fase i partecipanti alla gara rivedono la documentazione preparata, per verificare la completezza ed il rispetto di tutti vincoli e raffinare la documentazione tecnica preparata, e sottopongono la proposta alla Commissione Europea.

Il processo termina con la presentazione della documentazione.

A seconda della gara, la presentazione può essere effettuata per via telematica o mediante invio della documentazione cartacea ad uno specifico indirizzo indicato nella documentazione di gara.



Il processo di partecipazione ad un Tender

LA FASE DI ANALISI

ANALISI DEI REQUISITI DEL BANDO DI GARA

Punto di partenza per la partecipazione alla gara è conoscere e comprendere i requisiti del bando (in sostanza avere chiaro cosa richiede la Commissione Europea). Sottovalutare la comprensione dei requisiti può portare alla necessità durante la preparazione della proposta di dover modificare sostanzialmente la propria offerta, introducendo attività nuove, coinvolgendo nuovi partner o, nel caso peggiore, abbandonando la partecipazione.

Una lettura completa del bando consente di creare un elenco di tutte le specifiche richieste a cui attenersi durante la stesura della proposta stessa.

Durante questa attività vanno in particolare compresi:

- i vincoli di partecipazione alla gara, spesso espressi in termini di forma giuridica del partecipante, referenze, dimensioni, certificazioni, ecc.;
- i prodotti e servizi richiesti, in termini di risultati che devono essere presentati durante la fornitura.

È consigliabile che alla fase di analisi del bando partecipino differenti figure, tecnici esperti nello specifico ambito della gara in grado di valutare l'oggetto della gara ed esperti amministrativi e legali, in grado di analizzare i requisiti formali di partecipazione.



Lo sforzo speso per comprendere a fondo i requisiti del bando può evitare problemi importanti in fase di preparazione della proposta

ANALISI DEI CRITERI DI VALUTAZIONE

In ogni gara pubblica, e quindi anche nei Tender, sono per legge esplicitamente indicati i criteri di valutazione che la Commissione Europea utilizzerà per valutare le offerte.

Tali criteri riguardano solitamente almeno i seguenti punti:

- qualità tecnica dell'offerta;
- qualità del proponente o del raggruppamento di partner partecipanti alla gara;
- convenienza economica.

I criteri possono essere descritti in forma generale o essere dettagliati precisando gli specifici parametri di valutazione.

Per esempio, per un servizio di fornitura di prodotti, la qualità tecnica può essere valutata attraverso le prestazioni tecniche dei prodotti, le certificazioni esistenti, i tempi di consegna, ecc.

Ad ogni criterio, ed eventualmente parametro, è necessariamente associato un relativo peso.

E' fondamentale analizzare da subito i criteri di valutazione ed i pesi per:

- comprendere le reali aspettative della Commissione Europea.
Un peso rilevante della convenienza economica lascia facilmente comprendere l'esigenza;
- comprendere da subito le reali possibilità dei partecipanti di poter risultare vincitori nella gara. Se ad esempio il criterio di valutazione sulla qualità del proponente riveste un ruolo rilevante, è evidente che il proponente dovrà dimostrare di aver svolto con successo le stesse attività richieste dal Tender in passato, presentando esperienze, clienti, referenze;
- organizzare la struttura ed i contenuti della proposta in modo efficace. Se ad esempio la qualità tecnica dell'offerta fosse valutata sulla base di una metodologia di progetto, dovrà essere prevista nella proposta una opportuna sezione dedicata a come il proponente intende gestire le attività del Tender.

La comprensione dei requisiti del Tender e dei criteri di valutazione permette al proponente di valutare anche la capacità e l'opportunità di partecipare alla proposta da solo o se si rende necessario coinvolgere un partenariato. Spesso infatti i requisiti di partecipazione sono estremamente vincolanti e comportano di fatto la necessità di organizzare un gruppo partner per partecipare.

CHIARIRE I DUBBI

Leggere più volte il bando porta spesso all'individuazione di punti oscuri, che possono riguardare ad esempio specifiche parti dell'oggetto della fornitura, i criteri di valutazione, i requisiti vincolanti per la partecipazione.

Un elemento positivo dei bandi europei è che ad ogni bando è necessariamente associato un riferimento (telefonico o di porta elettronica) a cui inviare le richieste di chiarimento.

La Commissione Europea è molto attenta al supporto ai partecipanti, di conseguenza la richiesta di chiarimenti è un'opportunità da sfruttare.

Attenzione va posta alle scadenze. Esiste solitamente un termine alla presentazione di domande di chiarimento. Peraltro, porre domande di chiarimento in prossimità della scadenza di presentazione del bando può portare a spiacevoli sorprese.

E' buona regola quindi, nelle fasi iniziali di partecipazione ad una gara, preparare una lista di dubbi e chiarimenti da sottomettere alla Commissione Europea in forma scritta.

Spesso le risposte alle domande o chiarimenti che la Commissione ritiene necessario fornire possono anche essere raccolte sotto forma di FAQ (*Frequently Asked Questions*) pubblicate nello stesso sito TED.



Leggere attentamente il bando e chiedere chiarimenti per tempo

L'output della fase di Analisi è costituito dall'insieme di informazioni che vi consentiranno di decidere se partecipare o meno al bando di gara.

LA FASE DI ORGANIZZAZIONE

SCelta DEI PARTNER

Analizzati i requisiti del bando ed i criteri di valutazione, il proponente può ritenere importante o indispensabile coinvolgere altri soggetti.

Il coinvolgimento dei partner potrà avvenire in due forme:

- **PARTNERSHIP**

Un gruppo di soggetti si raggruppano per partecipare al Tender.

Nel documento di offerta dovrà essere indicato il contributo di ciascun soggetto alle attività. Il raggruppamento, a seconda dei Tender, può richiedere la formalizzazione scritta del rapporto di collaborazione (in Italia ad esempio mediante i documenti di Raggruppamento Temporaneo di Impresa o di Associazione Temporanea di Impresa).

Nel caso di un raggruppamento è sempre necessario indicare il capofila, ovvero il partner di riferimento che guiderà le attività e farà da interfaccia nei confronti della Commissione (nei bandi si potrà chiamare

questo soggetto anche main contractor o applicant);

- SUBFORNITURA

Il partecipante al bando coinvolge altri soggetti cui affida parti specifiche della fornitura. Esistono spesso vincoli ai prodotti e servizi oggetto di fornitura ed al relativo importo rispetto al valore del Tender. Nel documento di offerta è necessario solitamente precisare i partecipanti alla fornitura, il contributo alle attività del Tender ed il compenso destinato a questi soggetti.

La scelta del tipo di raggruppamento dipende dal contributo richiesto ai vari partner. In generale vale una regola semplice. Nel caso i soggetti diano contributi centrali e rilevanti per l'oggetto della fornitura sarà indispensabile che questi partecipino in qualità di partner. Si ricorre alla subfornitura invece per attività, servizi o prodotti non centrali per l'oggetto della gara.

La scelta dei partner giusti e della forma di partecipazione alla gara richiede tempo. E' necessario attivare questa attività il prima possibile.

Attenzione va anche posta, in sede di preparazione della documentazione, a precisare le caratteristiche dei partner, il relativo ruolo e il contributo alle attività. Chi valuterà la proposta deve poter comprendere il motivo dei vari soggetti.

Oltre alla forma di collaborazione, va tenuto in considerazione anche il numero di partner e subfornitori. Associarsi ad un elevato numero di soggetti permette certamente di disporre di un ventaglio di competenze molto ampio.

Tuttavia un eccessivo numero può portare a più conseguenze negative: il valutatore penalizzerà la proposta ritenendo le attività eccessivamente frammentate e difficilmente governabili, la preparazione della proposta sarà più articolata e complessa, il proponente dovrà dedicare molto tempo e risorse nel coordinamento di tutti i soggetti.



La scelta dei partner giusti è una delle chiavi del successo di una proposta. Tutti i partner, nel caso di partenariato, devono fornire un contributo chiaro e giustificato. Solo attività, servizi o prodotti di minore importanza per il bando possono essere affidati a subfornitori.

ALLESTIMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO

Mentre per analizzare i requisiti o valutare l'opportunità ed il coinvolgimento di altri soggetti possono essere sufficienti poche figure all'interno di un'azienda, scrivere una proposta efficace richiede uno sforzo di squadra. Allestire una squadra adeguata e organizzare in modo rigoroso le attività di preparazione della proposta sono elementi essenziali.

Le figure che dovrebbero essere presenti nella squadra che prepara una proposta comprendono:

- un project manager che ha il compito di coordinare tutte le attività, assegnare i compiti, verificare il rispetto delle scadenze. Il project manager per la partecipazione ad una gara non deve necessariamente essere un "esperto di dominio" nello specifico ambito della gara, anche se naturalmente conoscere bene l'oggetto della proposta può aiutare a valutare la qualità della proposta che si sta predisponendo. Il suo ruolo sarà comunque quello di guidare la squadra;
- una o più figure con competenze specifiche nelle attività oggetto del bando che avranno il compito di preparare i contributi tecnici della proposta. Possono ovviamente anche appartenere a più aziende, nel caso di un partenariato;
- un referente amministrativo e/o legale, che avrà il compito di predisporre la documentazione istituzionale di supporto alla proposta.

Il budget di un progetto viene di solito predisposto in modo congiunto dal project manager, che conosce il contenuto dell'offerta (conosce "il cosa si farà") ed il referente amministrativo e/o legale (conosce il "quanto costa").

E' buona regola tenere separate le tre figure. Deve essere chiaro chi guida la squadra e chi prepara i contributi. Un project manager che scrive anche i contenuti corre il rischio di dedicare troppo tempo al "cosa" del progetto e perdere di vista le scadenze. Una figura tecnica che si occupi della preparazione della documentazione istituzionale corre il rischio di sottovalutare le richieste o non comprenderle appieno. Un budget predisposto unicamente da una figura amministrativa corre il rischio di essere eccessivamente cautelativo e quindi non vincente per una competizione.



La partecipazione ad una gara richiede uno sforzo intenso e concentrato nel tempo. E' necessario disporre di una squadra completa di tutte le figure necessarie, affiatata e ben coordinata.



Gli aspetti istituzionali non vanno sottovalutati. Fra le cause più frequenti di esclusione in sede di valutazione di una proposta vi è la mancanza o la non correttezza dei documenti istituzionali.

Per organizzare le attività di preparazione della proposta è importante che il project manager assegni chiaramente responsabilità e compiti.

Buona regola è organizzare una riunione di avvio progetto (trattando la preparazione della proposta come un progetto), coinvolgendo tutti i membri della squadra e definendo l'organizzazione delle attività. Nel caso di un partenariato è fondamentale definire chiaramente il ruolo ed il contributo di ciascun partner che parteciperà alla gara.

PREPARAZIONE PIANO DI SCADENZE

Il tempo a disposizione per preparare una proposta è in genere molto limitato. Rispettare i tempi e nel contempo preparare una proposta valida richiedono una corretta pianificazione delle attività ed un rigore quasi "militare".

Definito il gruppo di lavoro ed assegnate le responsabilità, il project manager predispone un piano di scadenze interne (la scadenza esterna è la data di presentazione della proposta, non modificabile) che tenga conto del giusto compromesso fra qualità della proposta e rapidità. Un approccio utile consiste nel definire un piano "a ritroso" partendo dalla data di presentazione della proposta e fissando via via le date alle quali devono essere resi disponibili i documenti istituzionali, i contributi tecnici, il budget, ecc.

Un bravo project manager analizza le attività, sceglie i tempi e anticipa le scadenze per le attività più critiche. Un documento tecnico con errori o di bassa qualità porta ad una penalizzazione nella valutazione della proposta. Errori nella documentazione istituzionale portano al rifiuto della proposta. La preparazione di alcuni documenti istituzionali può peraltro richiedere molto tempo (si pensi ad un documento firmato da un legale rappresentante difficilmente raggiungibile) e le attività per predisporre tali documenti devono iniziare per tempo. Definite le scadenze è opportuno prevedere anche possibili situazioni di emer-

genza. Può capitare, infatti, che un membro del gruppo non sia in grado di consegnare il proprio contributo nei tempi stabiliti. I motivi possono essere molti, urgenze e cambio di priorità, abbandono della persona, perdita di dati. E' consigliabile per un project manager identificare soluzioni di backup, ad esempio individuando persone in grado di intervenire all'occorrenza o conservando sempre copia dei dati durante la preparazione delle proposte.

L'output della fase di organizzazione consiste quindi nella disponibilità di un partneriato adeguato, nella predisposizione di un gruppo di lavoro dedicato alla proposta, organizzato e ben coordinato.

LA FASE DI STESURA

PREPARAZIONE DEL PIANO DI SCADENZE

Fra i documenti da predisporre per partecipare ad una gara, il documento di offerta tecnica rappresenta solitamente il più complesso e impegnativo. Mentre infatti per il documento di offerta economica o gli eventuali allegati i contenuti da predisporre sono indicati in modo preciso nel bando (per esempio per il documento di offerta economica può essere richiesta l'indicazione della cifra dell'offerta, eventualmente suddivisa in componenti, o della percentuale di riduzione rispetto ad una base d'asta) oppure sono forniti documenti di esempio (per esempio per i curricula si fa di solito riferimento a standard internazionali), il documento di offerta tecnica deve contenere tutte le informazioni necessarie al valutatore per comprendere la bontà dell'offerta.

Punto di partenza per scrivere un documento tecnico è la disponibilità di una traccia che funga da guida per i contenuti. E' compito del project manager definire un primo documento di riferimento. A seconda dei Tender la traccia dei contenuti può essere suggerita.

Non esiste uno standard per la preparazione della proposta tecnica. In alcuni casi il bando indica esattamente l'indice dei contenuti, in altri si indicano solamente i contenuti generali.

In ogni caso, una buona regola per organizzare la proposta tecnica consiste nel derivare questa dai criteri di valutazione ed individuare chiaramente quali sezioni della proposta concorreranno a quali criteri di valutazione (ad esempio prevedendo un paragrafo di metodologia di progetto se fra i criteri di valutazione compare la metodologia).

Questo approccio agevolerà il valutatore in sede di giudizio perché potrà age-

volmente individuare dove leggere le informazioni necessarie per gli specifici criteri di valutazione.

Per ogni sezione del documento il project manager identifica il responsabile per la raccolta e stesura dei contenuti e la tempistica di consegna.

PREDISPOSIZIONE DELLA PRIMA TRACCIA E ASSEGNAZIONE DEI COMPITI

Le figure tecniche hanno il compito di predisporre gli specifici contributi della proposta tecnica.

Il project manager coordinerà, raccoglierà, rivedrà e integrerà i differenti contributi.

Durante questa fase è importante che il project manager sia in contatto continuo con gli estensori ed evitare che questi producano in modo autonomo i rispettivi lavori. Il rischio è infatti di realizzare documenti con sovrapposizioni o con stili e formati eccessivamente disomogenei.

Nella pratica è anche utile seguire un approccio iterativo.

E' preferibile organizzare la scrittura in modo da disporre il prima possibile di una prima versione della proposta completa nei contenuti, anche se non raffinata nella forma, e procedere per revisioni successive.

Questo approccio risulta più efficiente rispetto ad una stesura dove ogni estensore realizza il proprio contributo e lo rende disponibile al project manager solo quando lo ritiene completo e di adeguata qualità.

L'approccio iterativo permette infatti di anticipare l'individuazione di problemi quali la disomogeneità o la ridondanza dei contenuti. Inoltre, qualora vi fossero problemi durante la preparazione della proposta e ci si dovesse trovare nella condizione di ridurre le risorse disponibili per la stesura della proposta, il project manager avrà a disposizione una versione della proposta pronta da consegnare.

Durante l'integrazione dei contributi, il project manager dovrà in primo luogo verificare che la proposta sia completa e che tutti i criteri di valutazione trovino una corrispondenza nel documento.

Avrà inoltre il compito di uniformare lo stile di scrittura.

E' importante infatti per la leggibilità di un documento che non si percepiscano le differenze di stile legate a più estensori. Spesso questa operazione comporta la completa riscrittura del documento.



Definito l'intervallo di lavoro per la scrittura della proposta, è meglio realizzare rapidamente una prima versione del documento di offerta tecnica e procedere per iterazioni e raffinamenti successivi.

LA PREDISPOSIZIONE DELL'OFFERTA ECONOMICA

Nei Tender è prevista una base d'asta. I proponenti devono presentare quindi una offerta economica inferiore alla cifra di base, solitamente precisando anche lo sconto. I prezzi devono essere espressi in Euro, al netto dell'IVA o evidenziando l'IVA a parte. Il meccanismo di aggiudicazione prevede premi legati allo sconto rispetto alla base (nella documentazione di gara è solitamente indicato l'algoritmo per il calcolo del punteggio assegnato al proponente per l'offerta economica).

La preparazione dell'offerta economica deve procedere in parallelo alla parte tecnica della proposta. L'interazione è garantita attraverso il project manager. Il documento di offerta economica è solitamente molto più semplice del documento tecnico e richiede la preparazione di pochi contenuti. Tuttavia, attendere il termine della parte tecnica per definire i dati economici dell'offerta può portare a dover rivedere pesantemente la parte tecnica (per esempio perché il proponente si rende conto di non riuscire a soddisfare i requisiti tecnici con una proposta economica accettabile).

Nella definizione dell'offerta economica va scelto il giusto compromesso fra due esigenze contrastanti: massimizzare la redditività per il proponente, che spinge a scegliere una cifra vicina alla base d'asta, e massimizzare le probabilità di successo, che spinge per un aumento dello sconto rispetto alla base d'asta. Non esiste una regola generale per la scelta. Se, dalla valutazione interna dei costi relativi alla fornitura, il proponente ritiene difficilmente applicabile un forte sconto, o ritiene che nessun altro concorrente potrà praticare un forte sconto, allora è preferibile scegliere una cifra vicina al massimo.

Attenzione va posta anche all'eccessivo ribasso. Offerte palesemente troppo convenienti possono risultare non accettabili dai valutatori, che riterranno il proponente non in grado di rispettare i requisiti della fornitura.

Di aiuto alla preparazione dell'offerta economica è realizzare, con le informazioni fornite dalla documentazione del Tender, un semplice strumento di calcolo del punteggio assegnato al proponente in funzione dello sconto praticato o del punteggio di una ipotetica offerta molto conveniente (uno strumento del genere può essere realizzato facilmente con un foglio di calcolo). Effettuare una

simulazione per diversi valori dell'offerta economica può aiutare a scegliere come “tarare” la propria offerta.



La richiesta economica è sì uno dei criteri di valutazione, ma non è l'unico.

PREPARARE GLI ALLEGATI

In funzione della tipologia di gara, può essere necessario preparare documenti e allegati. Questi possono riguardare ad esempio l'identificazione del proponente o la sua solidità finanziaria (dichiarazione di “soggetto di diritto” o scheda di “identificazione finanziaria”), le referenze di progetti o clienti per comprovare la qualità del fornitore, i curricula dei partecipanti al progetto, le certificazioni di qualità.

Nel caso di un raggruppamento di partner, al capofila potrà essere richiesta la procura dei membri del raggruppamento o il contratto che istituisce il consorzio. Anche per la documentazione e gli allegati, è utile in fase di analisi individuare i documenti più critici, perché ad esempio richiedono tempi lunghi per la preparazione (un esempio tipico è la preparazione dei curricula secondo un formato uniforme), ed avviare la relativa preparazione.



Non aspettare il termine della scrittura della proposta tecnica prima di attivare la preparazione di documenti e allegati

L'output della fase di scrittura consiste nella proposta completa di tutte le sue parti, tecnica ed economica, e comprensiva di documenti e allegati richiesti.

PRESENTAZIONE DELLA PROPOSTA

REVISIONE FINALE

Terminata la scrittura della proposta tecnica e preparati e raccolti tutti documenti, la proposta è completa e può iniziare la fase più delicata, quella di verifica e revisione.

La proposta deve infatti essere rivista, controllata e corretta, verificando al contempo stili ed aspetti formali. Il project manager deve in particolare verifi-

care che dalla documentazione emerga chiaramente come il proponente o il raggruppamento rappresentino la migliore soluzione per la Commissione Europea per soddisfare i requisiti del Tender.

Può essere utile coinvolgere nella revisione finale un soggetto terzo, che non ha partecipato alla scrittura, e che può in modo neutrale esprimere un giudizio.

VERIFICA ATTRAVERSO UNA CHECK-LIST

Una check-list per controllare di aver soddisfatto tutti i requisiti formali di partecipazione alla gara è spesso allegata alla documentazione del bando. Qualora non vi fosse, è utile predisporre una all'inizio della preparazione della proposta e verificare di aver adempiuto a tutti gli obblighi quando si è prossimi alla presentazione.

CHECK LIST

- *La proposta tecnica è presente?*
- *La proposta tecnica è predisposta secondo lo schema se fornito?*
- *La proposta tecnica è completa?*
- *La proposta tecnica rispetta i vincoli di spazio se presenti?*
- *La proposta tecnica permette la valutazione secondo i criteri presenti nel Tender?*
- *La documentazione è scritta nella lingua adeguata?*
- *La proposta contiene l'offerta economica?*
- *L'offerta economica è redatta secondo le indicazioni fornite?*
- *L'offerta economica riporta una somma proposta inferiore alla base d'asta?*
- *Tutti gli allegati sono presenti?*

- *La documentazione che richiede la firma di un legale rappresentante è stata effettivamente firmata?*
- *La documentazione è stata inserita nelle buste secondo le indicazioni del bando?*
- *Le buste riportano correttamente i riferimenti e l'indirizzo di destinazione?*
- *Se consegnate la proposta di persona, avete verificato l'effettivo orario limite di consegna?*

A questo punto non resta che confezionare la proposta e presentarla alla Commissione Europea!

PRESENTAZIONE

Il Tender specifica accuratamente i vincoli per la consegna della proposta. Nella documentazione di gara sono di solito specificate due modalità di consegna: invio attraverso un servizio di posta certificata (un corriere o servizio postale che registri la data di invio) o consegna a mano.

Attenzione va posta alla data e all'orario di consegna. Mentre per l'invio attraverso servizi di posta è sufficiente rientrare nell'ultimo giorno utile di invio, per la consegna di persona è importante verificare l'orario di ritiro del destinatario (Bruxelles per fortuna è nello stesso fuso orario dell'Italia).

Anche se ovvio, l'invio oltre la data limite comporta automaticamente l'esclusione dalla gara.

L'OFFERTA TECNICA

L'offerta tecnica (o allegato tecnico) è il documento che descrive in modo dettagliato l'oggetto della fornitura, sia esso un prodotto o un servizio.

Anche se la sua struttura è legata all'oggetto specifico della fornitura, è possibile indicare alcune regole generali sia di contenuto che di chiarezza espositiva che possono migliorare l'efficacia del documento.



La forma della proposta è spesso importante quanto il contenuto

UTILIZZARE UNA STRUTTURA LOGICA CHIARA

Il documento deve essere scritto secondo una logica chiara. I contenuti devono essere facilmente rintracciabili, anche da una semplice occhiata all'indice. Questo aiuta notevolmente il valutatore nella ricerca delle informazioni (e spesso nell'individuare le sezioni di interesse per i criteri di valutazione). La lettura deve essere agevole ed il valutatore dovrà poter seguire un filo logico razionale.

PREVEDERE UN EXECUTIVE SUMMARY

Poiché il documento tecnico può essere di considerevole lunghezza e complessità, e quindi determinare un impegno rilevante di lettura e analisi da parte dei valutatori, è buona regola premettere alla descrizione di dettaglio una sintesi dei messaggi chiave del documento. Tale sintesi dovrà evidenziare i principali elementi distintivi dell'offerta, le ragioni per cui tale offerta risulterà presumibilmente migliore della concorrenza, le caratteristiche del proponente.

PRESENTARE IL PROPONENTE O IL PARTENARIATO

In funzione del tipo di bando, la presentazione del proponente può essere prevista all'interno del documento tecnico o in un documento separato.

La presentazione deve evidenziare tutti gli elementi distintivi del proponente, ai fini della partecipazione al bando.

E' bene quindi fornire informazioni sulla ragione sociale, la sede, le aree di attività e quindi sottolineare l'esperienza dell'azienda, la sua solidità, anche finanziaria, e tutte le caratteristiche distintive.

Queste possono risiedere nella certificazione dei prodotti o del personale, nelle referenze in progetti simili realizzati, nei clienti.

Una sezione a parte della presentazione deve essere dedicata al personale.

In alcuni casi è esplicitamente richiesta la presentazione dei curricula del personale impegnato nella fornitura (soprattutto nei casi di fornitura di servizio).

Se si allegano dei curricula, è bene che questi siano realizzati con un formato uniforme (ad esempio il formato Europeo rintracciabile attraverso Europass).

In ogni caso è bene indicare le persone chiave che parteciperanno alla fornitura, fornendo poche informazioni caratterizzanti.

Nel caso di più partecipanti e di più figure chiave, è importante ai fini della leggibilità prevedere descrizioni il più possibile uniformi, sia nella forma che nelle tipologia di informazioni presentate.

DESCRIVERE LA METODOLOGIA DI PROGETTO

Soprattutto per le forniture di servizio, è importante descrivere la metodologia di progetto (spesso la qualità della metodologia è un parametro di valutazione). La metodologia consiste nelle modalità e nell'approccio che il proponente o il raggruppamento adotteranno per soddisfare i requisiti del bando.

Se proposta dal partecipante, deve essere descritta in modo chiaro eventualmente utilizzando schemi e diagrammi di sintesi. Se la metodologia di progetto è derivata da metodologie standard, è bene fornire tutti i riferimenti utili e sul motivo per cui si è adottata.

PREVEDERE UN PIANO DETTAGLIATO DI LAVORO

I Tender possono indicare come vincoli i tempi per la consegna dei prodotti o il completamento dei servizi. Qualora non siano precisati, è comunque buona regola per una proposta efficace riportare un piano di lavoro che dettagli: attività, tempi di completamento, risultati delle attività (i cosiddetti deliverable).

Una forma molto efficace di rappresentazione del piano temporale delle attività è il diagramma di Gantt.

Un piano temporale dimostra al valutatore della proposta che il proponente “sa bene quello che propone”.

Attenzione va posta all'eccessiva ambizione nei piani di realizzazione. Nel caso di piani molto difficili da implementare, gli stessi valutatori potranno pensare che il proponente non sarà in grado di rispettare le scadenze proposte.

SCEGLIERE IL LINGUAGGIO ADEGUATO

Il linguaggio va scelto pensando al valutatore. E' ragionevole ritenere che il va-

lutatore di una proposta tecnica sia effettivamente un esperto nel dominio di competenza relativo alla proposta. E' tuttavia sconsigliabile adottare un linguaggio eccessivamente sofisticato, tecnico o eccessivamente ricco di acronimi. E' bene spiegare comunque sempre gli acronimi ed eventualmente prevedere al termine della proposta un Glossario che spieghi tutti i termini specifici utilizzati nella documentazione tecnica.

Solitamente le proposte possono essere scritte in una delle lingue ufficiali dell'Unione Europea. In casi particolari può essere richiesto di presentare la proposta in una lingua specifica (ad esempio perché la conoscenza di una determinata lingua è essenziale per lo svolgimento delle attività previste dal bando). Durante l'esecuzione delle attività del bando, il vincitore della gara dovrà utilizzare la lingua di lavoro richiesta dalla Commissione Europea.

FORNIRE IMMAGINI O SCHEMI RIASSUNTIVI

Un'immagine comunica più di molte parole. Una immagine non può sostituire i contenuti descrittivi, ma può aiutare a rendere più comprensibili complesse descrizioni o a comunicare in modo efficace alcuni concetti. Al termine di paragrafi impegnativi o complessi è utile prevedere uno schema riassuntivo.

La presenza di immagini, tabelle, schemi rende inoltre meno faticosa la lettura del documento.

BILANCIARE I CONTENUTI

I contenuti della proposta devono essere descritti adeguatamente e con un dettaglio legato alla rilevanza relativa del contenuto nella proposta. Appare ovvio, ma un documento in cui tutti i contenuti sono descritti in modo dettagliato rende difficile ad un valutatore comprendere i punti più importanti.

DESCRIVERE L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

E' importante per il valutatore di una proposta comprendere "chi fa cosa". L'organizzazione che il fornitore adotterà per soddisfare i requisiti del bando può essere rappresentata in modo efficace attraverso organigrammi, diagrammi di Work Breakdown Structure oppure di Organization Breakdown Structure.

E' utile anche prevedere nell'organizzazione una figura di contatto con la Commissione Europea responsabile di riportare alla Commissione lo stato di avanzamento della fornitura.

“GOOD VALUE FOR THE MONEY”

Il prezzo proposto nell’offerta economica deve essere il ragionevole compromesso fra economicità e profittabilità per il proponente. Nell’offerta si devono fornire tutti gli elementi al valutatore per poter comprendere che la scelta del proponente rappresenta un buon affare per la Commissione Europea, anche se non è necessariamente la soluzione più economica.

ANALISI DEI RISCHI

Per forniture complesse o il cui successo può essere inficiato da diversi fattori (ad esempio per forniture in paesi non stabili o per servizi di consulenza ad alto contenuto di ricerca), una preventiva analisi da parte del fornitore dei rischi di insuccesso e delle azioni che potrà intraprendere per mitigare questi rischi aumenta le probabilità di successo. I rischi individuabili potranno riguardare ad esempio la gestione del progetto (ad esempio per un eccessivo numero di partner), la dipendenza del successo da variabili non controllabili (ad esempio per forniture in paesi non stabili), la tecnologia (ad esempio per la rapidità di innovazione che rende obsolete le tecnologie).

Per ciascuna di queste è bene prevedere delle azioni specifiche di intervento.

SETTE ELEMENTI PER UNA SCRITTURA EFFICACE

Focus sulle idee	Vai al punto. Descrivi chiaramente e sinteticamente i concetti principali di una proposta e solo dopo approfondiscili con descrizioni di dettaglio
Appealing	Utilizza una forma diretta, che evidenzi i punti positivi della proposta e che coinvolga il lettore
Scelta delle parole	Scegli opportunamente le parole, meglio essere sintetici, utilizza termini appropriati che dimostrano la conoscenza dell’oggetto del bando
Leggibilità	Le frasi devono essere facilmente leggibili e comunicate in modo efficace
Convenzioni	Utilizza diagrammi e strumenti “standard”

Presentazione Facilita la comprensione dei messaggi con immagini e grafici

LE PRINCIPALI RAGIONI DI FALLIMENTO DI UNA PROPOSTA

- Non rispetto dei tempi. La proposta viene consegnata in ritardo rispetto alla scadenza
- La proposta non contiene tutti i documenti necessari e richiesti per la partecipazione
- La proposta non dimostra una chiara comprensione del problema
- La proposta è scritta in modo da non permettere la valutazione dei criteri da parte dei valutatori
- I costi sono non ragionevoli (in eccesso ed in difetto)
- La proposta è poco curata dal punto di vista della forma
- La proposta è una “mera copia” del documento del bando
- La proposta non evidenzia come il proponente o il gruppo di partner realizzerà l’incarico
- Il partner non si dimostra affidabile e qualificato per la realizzazione dell’incarico

ALCUNE BUONE REGOLE

Introdurre la proposta con un executive summary: aprire la proposta con 1 o 2 pagine in cui evidenziare i punti di forza ed i risultati che si andranno ad ottenere.

Completezza: ogni punto del bando deve essere affrontato, ogni requisito deve essere soddisfatto e ad ogni domanda deve essere fornita risposta.

Chiarezza: utilizzare una metodologia di scrittura semplice, diretta ed esplicita, evitare la prolissità, non “sprecare” parole ma puntare all’obiettivo.

Mettersi nei panni del decisore: il destinatario della proposta non è colui che la scrive, pertanto è necessario presentare l’impresa ed evidenziare in dettaglio come si intende far fronte alle richieste; il lettore non sa nulla dell’impresa, se non ciò che legge nella proposta.

Linguaggio: il destinatario della proposta non ha le stesse conoscenze e competenze di chi la scrive, pertanto è consigliabile evitare l'uso eccessivo di termini tecnici. Nel caso in cui si utilizzino degli acronimi è preferibile esplicitarne, almeno al primo richiamo, il significato. Al limite, per non appesantire eccessivamente il testo, è possibile allegare un glossario in cui vengono esplicitati i significati dei termini tecnici e degli acronimi utilizzati nella proposta.

Struttura del testo: è consigliabile organizzare gli argomenti in modo da esplicitare subito la conclusione a cui si vuole giungere e, solo dopo, affrontare il percorso dimostrativo; utilizzare frasi semplici.

Sfruttare la rappresentazione visiva: in alcuni casi, affiancare un'immagine ad una spiegazione permette di rendere molto più chiara la comprensione per il lettore; un'immagine, infatti, è in grado di dare velocemente un significato anche ad un contesto e ad un ambiente evitando una descrizione lunga e prolissa.

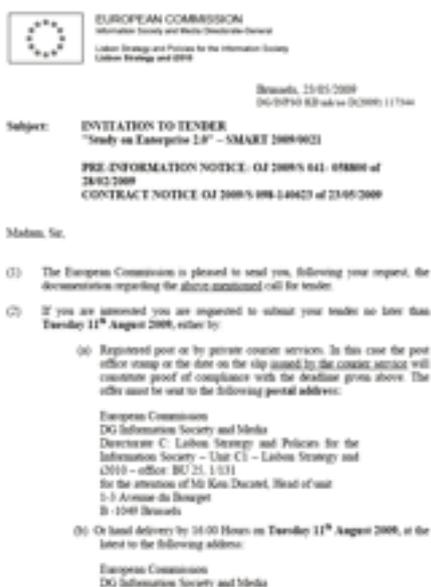
Fare buon uso del grassetto: evidenziare i termini principali permette di renderli più leggibili ma è buona norma non esagerare; evidenziare tutto, infatti, oltre a rendere più difficoltosa la lettura, vuol dire non evidenziare nulla.

Elenchi puntati: al fine di rendere più snello il testo, è consigliabile utilizzare gli elenchi puntati che permettono di schematizzare un elenco di punti senza appesantire la lettura; l'utilizzo degli spazi tra un punto e l'altro accentua visivamente l'effetto di separazione.

Controllare e ricontrollare: è utile effettuare letture e riletture del testo al fine di verificarne coerenza, chiarezza e correttezza.

CASO 1. UN BANDO DI SERVIZI "STUDY ON ENTERPRISE 2.0"

Nel 2009 la Commissione Europea ha emanato un bando per la realizzazione di una ricerca che evidenziasse i benefici per le imprese derivanti dall'adozione delle tecnologie cosiddette "Web 2.0"



Risultato della ricerca doveva essere:

- una definizione chiara di Enterprise 2.0, ovvero delle opportunità del l'impiego delle tecnologie 2.0 nelle imprese;
- uno studio dell'offerta di soluzioni e di operatori nel mercato del Web 2.0;
- una analisi delle esigenze delle imprese, in termini di potenziali applicazioni delle tecnologie Web 2.0, dei requisiti organizzativi per l'efficacia dell'utilizzo;
- una valutazione dei costi di evoluzione verso la Enterprise 2.0;
- una definizione di linee guida per l'evoluzione.

La ricerca doveva essere realizzata analizzando un numero significativo di casi a livello internazionale.

Una proposta non efficace

Un raggruppamento di strutture di ricerca si è riunito per partecipare alla proposta. L'esito è stato negativo per diverse ragioni:

- il raggruppamento non aveva dimensione europea, non coinvolgeva partner internazionali e non poteva vantare una conoscenza di...
- non era chiaro il ruolo dei partner nel progetto ed il capofila era stato individuato non secondo il criterio del partner più importante e centrale;
- il numero eccessivo di partner rispetto al limitato valore della commessa faceva supporre costi di coordinamento eccessivi;
- la proposta era non eccessivamente curata (ad esempio i CV non erano preparati secondo uno standard e uniformi);
- la richiesta economica era eccessivamente vicina alla soglia massima della commessa.

Una proposta vincente

Una società di ricerca di mercato, di piccole dimensioni, ma con sedi in differenti paesi europei ha stretto una alleanza con alcuni istituti di ricerca per partecipare alla gara realizzando una offerta molto efficace.

La proposta presentava alcuni elementi vincenti:

- il raggruppamento aveva una dimensione europea, per i paesi non direttamente presidiati dalla società si poteva fare affidamento su istituti di ricerca locali;
- il partenariato era ben organizzato, giustificando i contributi, assegnando il compito di capofila al partner di maggiore esperienza nel settore, presentando le competenze e le complementarietà dei partner;
- la componente accademica del raggruppamento poteva garantire la qualità della metodologia di studio (aspetto rilevante per una ricerca su una tematica "sfumata" e innovativa);
- la proposta era curata e preparata con una elevata qualità;
- era previsto uno sconto consistente rispetto alla base d'asta, giustificato con la disponibilità di banche dati e di casi di studio che potevano essere rielaborati, limitando la necessità di indagini ad hoc.

La guida è stata curata su commissione di Unioncamere Lombardia da Promos, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali con la collaborazione di Antonietta Poduie e Fabrizio Amarilli.

www.promos-milano.it

Per informazioni rivolgersi al LombardiaPoint della Camera di Commercio della provincia di competenza.



BERGAMO
L.go Belotti 16 - 24100 Bergamo
Tel. 035 4225.259
lombardiapoint.bergamo@bg.camcom.it



BRESCIA
Via Einaudi, 23 - 25121 BRESCIA
Tel. 030 3725.319
lombardiapoint.brescia@bs.camcom.it



COMO
Via Parini, 16 - Como
Tel. 031 256.382
lombardiapoint.como@co.camcom.it



CREMONA
P.zza Stradivari, 5 - 26100 Cremona
Tel. 0372 490.312
lombardiapoint.cremona@cr.camcom.it



LECCO
Via Tonale 49 - 23900 Lecco
Tel. 0341 292.254
lombardiapoint.lecco@lc.camcom.it



LODI
Via Haussmann, 15 - 26900 Lodi
Tel. 0371 4505.261
lombardiapoint.lodi@lo.camcom.it



MANTOVA
C.so Pradella, 1 - 46100 Mantova
Tel. 0376.234.428
lombardiapoint.mantova@mn.camcom.it



MILANO
Via Meravigli, 11/A - 20123 MILANO
Tel. 02 8515.5368
lombardiapoint.milano@mi.camcom.it



**CAMERA di COMMERCIO
MONZA BRIANZA**

MONZA
P.zza Cambiaghi, 5 - 20052 Monza
tel. 039 2807524
lombardiapoint.monza@mb.camcom.it



PAVIA
Via Mentana, 27 - 27100 Pavia
Tel. 0382 393.258
lombardiapoint.pavia@pv.camcom.it

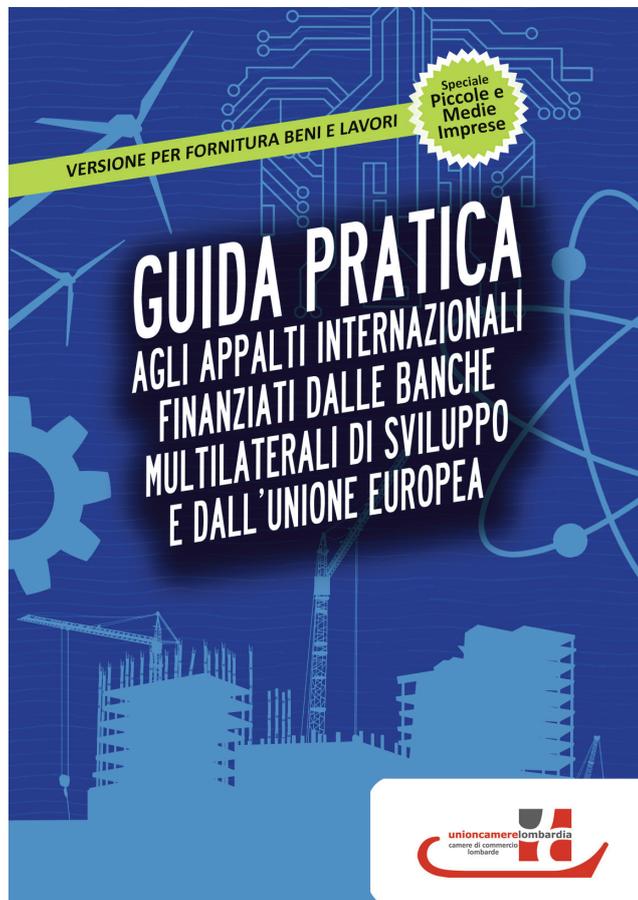


SONDRIO
Via Piazzini, 23 - 23100 Sondrio
Tel. 0342 527111
lombardiapoint.sondrio@so.camcom.it



VARESE
Piazza Monte Grappa, 5 - 21100 Varese
Tel. 0332 295.389
lombardiapoint.varese@va.camcom.it

www.lombardiapoint.it



Via Ercole Oldofredi, 23 - 20124 Milano
Telefono 02.6079601 - Fax 02.607960235
www.unioncamerelombardia.it