

IL FUTURO DEGLI APPROVVIGIONAMENTI NEGLI ENTI PUBBLICI DEL TRENINO¹

16 novembre 2005

Introduzione: Le tecnologie applicate alla gestione dei processi di acquisto

Pier Franco Camussone

Buon giorno, sono Pier Franco Camussone, Professore di Organizzazione e Sistemi Informativi all'Università degli Studi di Trento e sarò il coordinatore di questo incontro.

Questa mattinata è divisa in due parti: una prima parte, in cui verrà presentata la Centrale degli Acquisti per il sistema pubblico trentino. Questa presentazione verrà completata con un approfondimento sull'esperienza dell'Emilia Romagna di cui abbiamo qui un rappresentante. Nella seconda parte ci sarà una Tavola rotonda, a cui interverranno i rappresentanti di diversi Enti - cito il dott. Dalmonego, Dirigente generale del Dipartimento Affari Finanziari e Programmazione della Provincia Autonoma di Trento, il dott. Tomasi, Direttore generale dell'Università degli Studi di Trento, il dott. Favaretti, Direttore generale dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari della Provincia Autonoma di Trento e il dott. Dini, Direttore Generale dell'Istituto Agrario di San Michele all'Adige - i quali ci parleranno di come vedono il futuro degli approvvigionamenti negli Enti pubblici del Trentino.

Prima di iniziare i lavori vorrei che il dott. Silvano Grisenti, Assessore alle Opere pubbliche, Protezione civile e Autonomie locali della Provincia Autonoma di Trento e il dott. Anderle, Presidente del Consorzio dei Comuni trentini, ci dessero un breve saluto di incoraggiamento, prego.

Assessore Silvano Grisenti

Ringrazio tutti voi per aver accolto questo invito: mi fa estremo piacere vedere in sala, oltre agli addetti ai lavori, tantissimi amministratori pubblici. Questo mi riempie di grande soddisfazione, perché tante volte la Pubblica Amministrazione è descritta con un appellativo negativo. Questa è la dimostrazione vera di come i trentini tentano di affrontare il futuro, ponendo attenzione alla tutela del territorio, di un tessuto sociale ed economico importante e con delle regole del gioco molto delicate, ma, nello stesso tempo, disponibili ad immaginare che il futuro non è qualcosa che ci deve fare paura, ma che ci deve vedere entusiasti.

La Provincia sta investendo da parecchio tempo su questo tema, non solamente nella pratica quotidiana, per capire come reggere questo confronto e mantenere l'equilibrio provinciale. Sta investendo molto anche in termini normativi. Quest'anno stiamo facendo un passo avanti notevole, con le decisioni che la Provincia ha preso; abbiamo condiviso quest'avventura anche col sistema dei Comuni. Non a caso il protocollo che tra poco stileremo con il Consiglio delle autonomie locali, fisserà quest'obiettivo anche per l'intero sistema delle autonomie locali provinciali. Credo che questo sia un passo

¹ Questo testo è una versione rivista della registrazione del seminario e mantiene volutamente l'immediatezza dell'oralità. Questo contributo vuole essere un piccolo strumento di diffusione del lavoro svolto oltre che un servizio per il gruppo dei partecipanti per tenere memoria del percorso seminariale.

enorme, di responsabilità, verso le Pubbliche Amministrazioni, ma in modo particolare verso i nostri cittadini.

Mi sento però anche in dovere di lanciare un appello: quest'avventura, certo, la devono vivere i pubblici amministratori - stiamo parlando di qualcosa che ci riguarda - ma se non è vissuta in maniera corretta dalla comunità, porteremo a casa pochissimi risultati. Mi dispiace molto non vedere fra di noi i cosiddetti operatori economici e coloro che rappresentano l'economia, perché non possiamo vivere avventure a diverse velocità. La Pubblica Amministrazione è vista come una palla al piede, invece questa è la dimostrazione che anticipa, cerca di smuovere. Lancio un appello: "*Trentino, se ci sei batti un colpo!*": noi pubblici amministratori ci siamo e mi auguro che l'intera comunità provinciale ci sia su questo, a partire dagli operatori economici.

Sono convinto che le relazioni di oggi ci apriranno ulteriormente scenari che ci possono far capire che lì, con le giuste moderazioni, dobbiamo andare per il bene di tutti, ma nello stesso tempo non possiamo vivere quest'avventura da soli, perché non riusciremmo a portare a casa risultati. Grazie.

Pier Franco Camussone

Adesso sentiamo l'opinione del portavoce dei Comuni trentini.

Giacomo Anderle

Sono venuto ad ascoltare, ma prima di tutto a portare il saluto del Consorzio dei Comuni Trentini e a dire come ci sia grande attenzione, rispetto a questo tema, da parte dei Comuni.

Stiamo vivendo un momento particolare. In conseguenza al calo delle risorse disponibili, quotidianamente ci misuriamo proprio con i problemi spiccioli, ad esempio far quadrare i conti ed in questo periodo di formazione dei bilanci ancora di più sentiamo l'esigenza di incrementare le entrate, per quanto possibile, ma soprattutto di far leva sulla spesa. Quello che viene proposto e discusso oggi è e può essere - anzi sono convinto che sarà - uno strumento importante per i Comuni. Porto anche il pensiero di qualche collega Sindaco, che già per proprio conto aveva manifestato l'idea di organizzare gli acquisti per spuntare condizioni migliori, da un lato, ma anche una migliore qualità dei prodotti, dall'altro. Sul fronte dei Comuni c'è grande attesa, grande attenzione a questo problema e non penso sia una strada facilissima. Innanzitutto dovranno essere risolti, anche sul piano giuridico, alcuni problemi, però se c'è la buona volontà, se c'è l'aiuto da parte degli esperti - Università *in primis* - e se poi viene portata l'esperienza di chi ha già cominciato a percorrere questa strada, credo che siamo già ad un buon punto.

Auguro dunque un buon lavoro e ringrazio chi ha promosso questa iniziativa.

Pier Franco Camussone

Volevo fare qualche brevissima considerazione sull'importanza degli approvvigionamenti.

In economia aziendale c'era un'area particolare di sapere, chiamata "contabilità industriale", il cui fine era legato al fatto che le aziende volevano sapere esattamente come si generava il costo di produzione dei loro prodotti. Si chiamava contabilità industriale perché andava a calcolare, nella fabbrica o nell'officina, come si generava il costo dei prodotti: un tot per le materie prime, un tot per il lavoro, un tot per l'energia e così via. Tutto ciò ha avuto una notevole importanza fino a una trentina di anni fa. Poi le cose sono cambiate. Nel settore automobilistico, per esempio, l'80% del valore del bene non viene più generato dalla fabbrica, il cui marchio compare poi sul cofano della macchina. Questo perché il produttore del veicolo assembla i componenti che acquista e nell'assemblaggio genera un 20% del valore, mentre l'altro 80% deriva proprio dall'acquisto dei componenti.

È estremamente importante controllare il 20% che viene ancora generato all'interno dell'impresa, ma è molto più importante controllare l'80% del costo che proviene dagli approvvigionamenti. L'attenzione, quindi, negli studi di economia, si è gradualmente spostata dalla generazione del valore all'interno, verso la generazione del costo attraverso gli approvvigionamenti. E' molto più importante ridurre di pochi punti percentuali il costo degli approvvigionamenti, piuttosto che ridurre della stessa percentuale il costo di produzione interno.

Il rappresentante dei Comuni trentini ci ha ricordato che anche la Pubblica Amministrazione ha dei problemi: ad esempio quello di una riduzione delle risorse disponibili. Ma non è possibile andare dai cittadini, o dagli interlocutori delle realtà pubbliche, e dire che i servizi verranno ridotti perché gli Enti pubblici dispongono di minori risorse. Ci siamo abituati a un certo livello di servizi e, quindi, la riduzione delle risorse disponibili dovrà essere compensata da un incremento di efficienza dell'Ente pubblico. Incremento che consiste nella riduzione del costo e nella razionalizzazione degli approvvigionamenti.

Abbiamo capito l'enorme importanza di risparmiare, che non vuol dire comprare meno cose o comprare cose di qualità inferiore, ma possibilmente comprare le stesse cose, della stessa qualità, a costi più convenienti. Quando si vuole ridurre i costi degli approvvigionamenti, non bisogna pensare soltanto al costo di acquisto del componente o del servizio, ma è necessario tener presente quanto costa, all'interno dell'Ente pubblico, fare quell'approvvigionamento: quali strutture avere, che procedure burocratiche seguire. Se si riducono le procedure e la struttura degli approvvigionamenti si risparmia e gli Enti pubblici sono in grado di mantenere lo stesso livello dei servizi erogati.

A questo punto direi che siamo pronti per l'illustrazione dell'esperienza del sistema pubblico trentino che sta realizzando la Centrale degli Acquisti. Se ne occupa Informatica Trentina, di cui abbiamo qui oggi il Direttore generale, la dott.ssa Clara Fresca Fantoni, e il Direttore acquisti, nonché responsabile del progetto, la dott.ssa Isabella Bressan. Chiederei a loro di illustrare il progetto, poi sentiremo Paolo Chiusole che è responsabile della Provincia Autonoma di Trento per il progetto di *e-procurement*, che quindi sta dall'altra parte, nel senso che è un utente di questo servizio.

Vuol cominciare Lei, dottoressa? Grazie.

La Centrale Acquisti per il sistema pubblico Trentino: presentazione del progetto Clara Fresca Fantoni – Isabella Bressan – Paolo Chiusole

Clara Fresca Fantoni

Buongiorno a tutti anche da parte mia, un saluto all'Assessore Grisenti e al Presidente Anderle, la cui presenza oggi qui testimonia l'importanza e la sensibilità che attribuiscono ai temi dell'ammodernamento digitale della Pubblica Amministrazione. Oggetto della presentazione, che terrò congiuntamente alla dott.ssa Bressan e al dott. Chiusole, è l'illustrazione del progetto di *e-procurement* che abbiamo realizzato per il sistema pubblico trentino.

Tale progetto vuole anzitutto rappresentare un approccio innovativo alla gestione degli acquisti e indicare quell'insieme di strategie che, abbinate a strumenti tecnologici e ad aspetti procedurali e organizzativi, consentono l'acquisizione di beni e servizi tramite Internet. Questo approccio presuppone importanti interventi di razionalizzazione anzitutto sui processi d'acquisto, i quali necessitano di una nuova articolazione delle attività operative per garantire efficienza nonché efficacia di sistema. Presuppone inoltre interventi di tipo organizzativo in quanto l'organizzazione si deve necessariamente adeguare alla nuova articolazione dei processi e deve prevedere una nuova distribuzione dei ruoli e delle responsabilità, in tema d'acquisto, all'interno degli Enti e tra gli Enti che si aggregano per una domanda comune di acquisto di beni e servizi. Gli strumenti tecnologici, quali strumenti abilitanti l'esecuzione delle strategie d'acquisto, consentono di velocizzare e automatizzare le fasi del processo di approvvigionamento: dalla selezione del fornitore alla negoziazione dell'acquisto, dalla gestione degli ordini alle fasi di logistica e di contabilità.

Gli obiettivi del progetto sono principalmente due: un primo obiettivo, riguarda la Pubblica Amministrazione ed è teso a contribuire alla razionalizzazione della spesa per beni e servizi nell'ambito della Provincia Autonoma di Trento; il secondo obiettivo mira alla valorizzazione del territorio e degli operatori economici presenti in Trentino, di piccole e medie dimensioni che siano, perché possano, attraverso gli strumenti di *e-procurement*, accedere al mercato della Pubblica Amministrazione con nuovi canali di vendita che affiancano quelli di tipo tradizionale.

Il progetto è stato impostato e si sta sviluppando con un approccio di tipo graduale: gradualità sia nel coinvolgimento degli Enti presenti sul territorio sia nel coinvolgimento dei fornitori. Graduale è anche la spesa affrontata e le categorie merceologiche oggetto di approvvigionamento telematico.

I benefici attesi e le opportunità che riteniamo possa generare il progetto di *e-procurement* sono molteplici. Il primo consiste nella razionalizzazione della spesa in beni e servizi dell'ente pubblico con l'obiettivo di generare risparmi nella spesa; a riprova di ciò i risultati desunti da una prima fase di sperimentazione di attività della Centrale sono estremamente confortanti e di auspicio per il proseguo del progetto. Altri benefici sono dettati dalla semplificazione delle procedure, semplificazione che deve generare efficienza e maggiore trasparenza nelle procedure di selezione di fornitori, maggiore semplicità e facilità nella confrontabilità delle offerte per l'acquisto di beni e servizi. Benefici attesi anche per il mercato della fornitura locale in quanto *l'e-procurement* consente ai fornitori di promuovere i propri prodotti e servizi attraverso strumenti digitali ed al contempo attraverso le possibilità offerte da internet, consente di essere più visibili nel mercato della fornitura, anche se visibilità significa maggiore competitività e trasparenza nell'offerta. In maniera più complessiva riteniamo che il

progetto debba e possa contribuire al processo di alfabetizzazione digitale del territorio, così come all'ammodernamento digitale della Pubblica Amministrazione, tema alla base dei progetti della Società dell'Informazione e più in particolare dei progetti noti come *e-government*.

L'ambito d'azione dell'iniziativa è stato impostato, come dicevo prima, con un approccio di tipo graduale nel coinvolgimento degli Enti e nel rispetto dell'autonomia degli Enti nelle decisioni di spesa. Il progetto è nato in un ambito circoscritto ad alcuni servizi della PAT - tipicamente i servizi di supporto all'Azienda Sanitaria, all'Istituto di San Michele all'Adige; ma è nato ed è stato progettato, oltre che realizzato, con l'obiettivo di essere esteso sino a ricomprendere tutti i servizi della PAT, le Agenzie, gli Enti funzionali e naturalmente gli Enti locali, Comuni e Comprensori, oltre che le Aziende a partecipazione pubblica. Tale estensione, se da un lato presuppone necessariamente la condivisione e il confronto con gli operatori all'interno degli Enti locali, al contempo implica la possibilità di recepire istanze, requisiti e vincoli posti dagli Enti locali perché possano essere recepiti all'interno del progetto. Questa è stata una caratteristica importante con cui abbiamo sviluppato il progetto, garantendo la flessibilità necessaria, perché le procedure e gli strumenti possano essere personalizzati sulle specifiche esigenze degli Enti che partecipano al progetto.

Da un punto di vista prettamente tecnologico, il progetto ha previsto gli sviluppi dei tipici strumenti che caratterizzano i progetti di *e-procurement*; i negozi elettronici, le gare telematiche ed il mercato elettronico – il primo strumento già disponibile, sperimentato e operativo, è quello dei negozi elettronici, “vetrine su internet” in cui vi è la possibilità di ordinare direttamente prodotti e/o servizi sotto e sopra soglia, a condizioni economiche prestabilite e sulla base di contratti già stipulati (tradizionalmente o in via telematica). Un secondo strumento è costituito dalle gare telematiche per la fase di negoziazione col fornitore, la fase di svolgimento della gara e aggiudicazione della gara stessa. Si tratta sostanzialmente di procedure di selezione del fornitore basate su sistemi di negoziazione attraverso internet, applicabile ad acquisti di beni e/o servizi sotto e sopra alla soglia comunitaria, che possono essere valutati in base a criteri tecnico/economici di tipo quali/quantitativo. Ultimo gli strumenti di mercato elettronico, che costituisce in un mercato virtuale, accessibile tramite Internet, in cui le Pubbliche Amministrazioni possono effettuare acquisti di beni e servizi, offerti da più fornitori, tramite i loro cataloghi di prodotti abilitati attraverso apposita procedura.

Tali strumenti non devono essere intesi come tra loro alternativi, bensì come complementari; la scelta del tipo di strumento da utilizzare dipende da molteplici fattori legati al valore dell'acquisto, alla frequenza d'acquisto, alle diverse merceologie. Alcuni esempi: i negozi elettronici normalmente sono strumenti utili quando ricorrono condizioni di beni standardizzati con lenta obsolescenza, con bassa volatilità dei prezzi nel periodo di riferimento. Un esempio tipico di utilizzo di un negozio elettronico è l'acquisto di attrezzature informatiche: vengono stipulate convenzioni quadro da cui poi i singoli Enti attingono e ordinano i relativi quantitativi a condizioni tecniche contrattuali predefinite. Le gare telematiche, viceversa, sono strumenti idonei per l'acquisto di beni specifici, con alta volatilità dei prezzi e con rapida obsolescenza. Un esempio di gara telematica tipica è l'acquisto di apparecchiature mediche specifiche. Il mercato elettronico, invece, è uno strumento preferibile e utilizzabile quando ricorrono condizioni di beni a basso costo, standardizzati, dove la domanda d'acquisto, così come l'offerta, è molto frammentata: ad esempio i materiali di consumo, la cancelleria, i materiali elettrici.

Tutte queste componenti sono state realizzate nel progetto, che ha previsto a tal scopo un modello organizzativo che identifica in Informatica Trentina una struttura di servizio volta a razionalizzare la spesa; struttura di servizio o Centrale d'Acquisto che non deve essere assolutamente intesa come intervento di centralizzazione della politica sugli acquisti, ma quale struttura di servizio il cui funzionamento avviene in modalità differenti a seconda della complessità del sistema-prodotto, quale insieme di caratteristiche di un prodotto: (la categoria merceologica, il tipo di bene, il mercato di riferimento, il prezzo di riferimento).

La struttura di servizi messa a punto, può operare con riferimento a diversi modelli di riferimento; un primo è quello del *modello centralizzato*: quanto più il sistema prodotto è semplice tanto più può essere conveniente delegare lo svolgimento delle fasi del processo di acquisto in un'unica struttura d'acquisto, proprio per le ragioni di efficienza e risparmio. Viceversa, quanto più il sistema prodotto è complesso, tanto più può essere conveniente che lo svolgimento delle fasi del processo di acquisto sia in carico a quegli Enti dove si è originato il fabbisogno (*modello autonomo*). Per ultimo, un modello intermedio: quello che noi chiamiamo *distribuito*, in cui viene proposto di coniugare la valorizzazione delle competenze e delle conoscenze di un sistema e di un mercato, sviluppato all'interno degli Enti, con le competenze proprie di una struttura di servizio.

Qual è dunque il ruolo della struttura di servizio nei diversi modelli? Il modello autonomo è caratterizzato da un ruolo di Informatica Trentina che fornisce tecnologia a beneficio degli Enti che la utilizzano per l'esecuzione dei processi d'acquisto; nel modello centralizzato Informatica Trentina si configura, a tutti gli effetti, come una Centrale d'Acquisto a presidio dell'intero ciclo di svolgimento dei processi di acquisto. Il modello distribuito è caratterizzato viceversa dalla presenza di centri di competenza e centri di eccellenza virtuali, costituiti all'interno degli Enti o tra raggruppamenti di Enti, con elevati livelli di conoscenza e competenza di un mercato piuttosto che di un processo d'acquisto; in tale modello il ruolo di Informatica Trentina è di supporto alle fasi dell'analisi della spesa e di aggregazione della domanda d'acquisto di beni e servizi, oltre che di fornitore di tecnologia.

Modelli realizzati, sperimentati e messi a punto nell'ultimo periodo di svolgimento del progetto. Ne sono state definite le modalità operative, che ora la dott.ssa Bressan illustrerà, per l'utilizzo dei servizi messi a punto per la Centrale di Acquisti.

Isabella Bressan

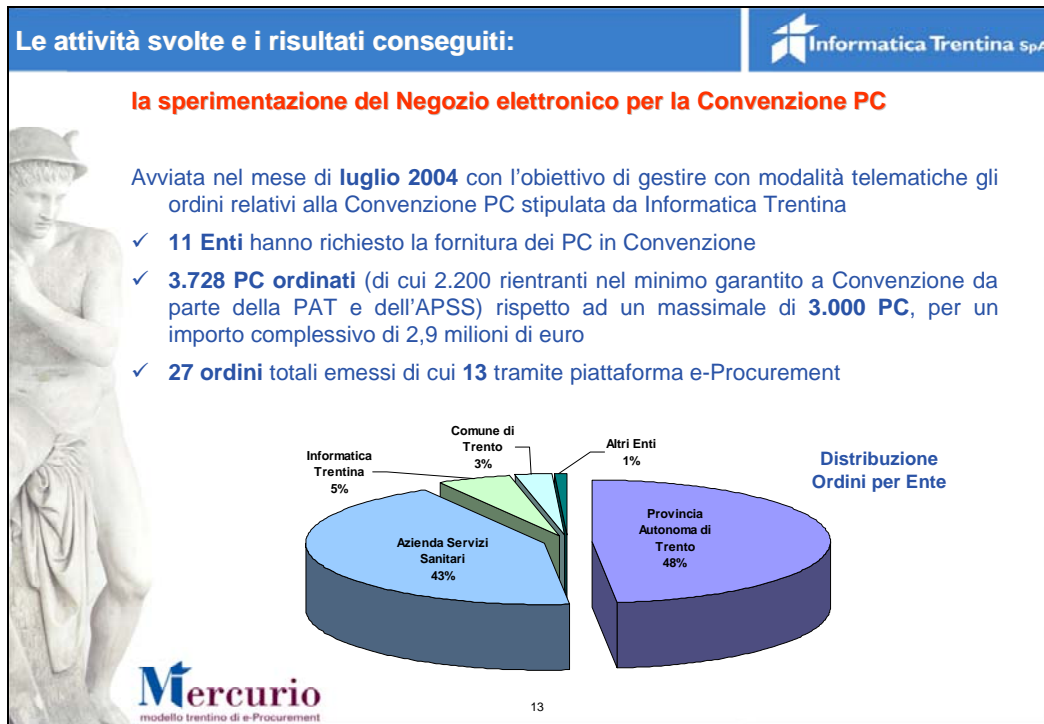
Buongiorno a tutti. Cercherò di essere breve come mi ha chiesto il Professor Camussone. Vorrei dedicare pochi minuti alla presentazione del funzionamento della Centrale Acquisti e, in particolare, illustrarvi i risultati conseguiti in questo periodo di lavoro con gli Enti ed i servizi che possono essere erogati dalla Centrale con le relative modalità di accesso.

Abbiamo impostato il progetto in modo da svolgere contestualmente da un lato l'attività di sperimentazione, sia di tipo organizzativo che di processo nella gestione degli acquisti, dall'altro l'attività di analisi e di realizzazione del sistema informativo.

Questo per minimizzare i tempi nel conseguire i primi risultati e, attraverso il coinvolgimento degli Enti, semplificare il processo di acquisizione della conoscenza e

della competenza, sia all'interno dei gruppi di lavoro coinvolti, che all'interno dei singoli Enti.

Nel luglio 2004 abbiamo avviato una sperimentazione sul negozio elettronico in merito ad una convenzione per l'acquisto di P.C. stipulata da Informatica Trentina per gli Enti del territorio. Illustro alcuni indicatori per dare un'idea dei risultati della sperimentazione:

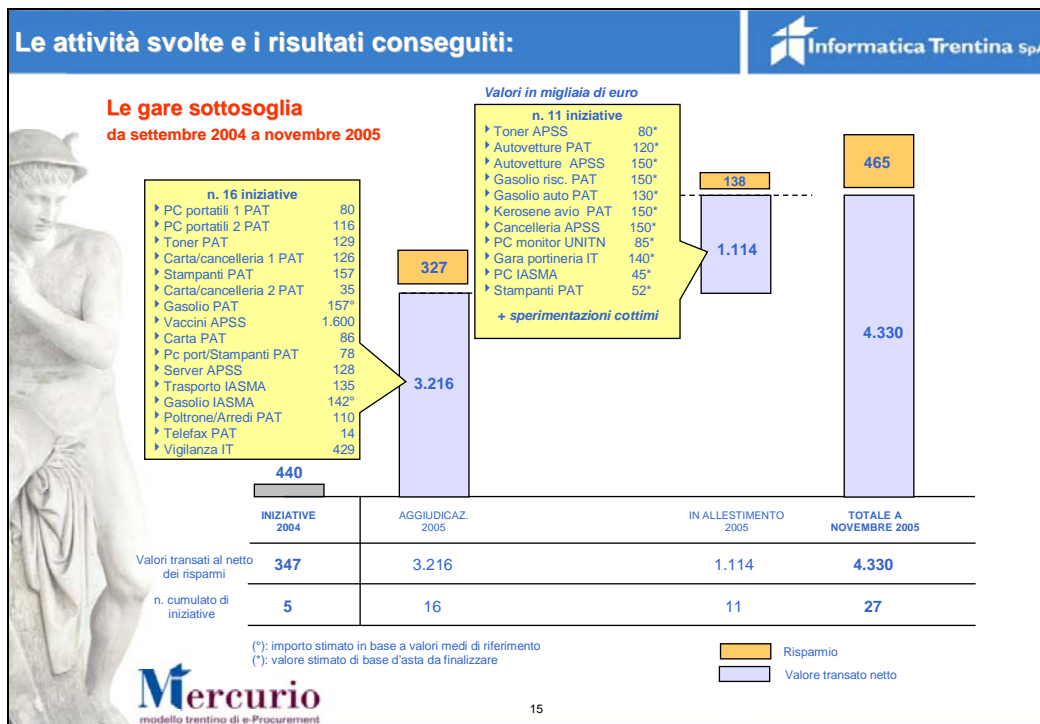


11 sono gli Enti che hanno partecipato, hanno acquistato 3.728 pc, per un valore di 2 milioni e novecentomila euro circa. Sono stati emessi complessivamente 27 ordini, di cui 13 on line. Come potete vedere dal grafico, nella distribuzione degli Enti è significativa la presenza dei due Enti principali, quali l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari e la Provincia Autonoma di Trento, abbiamo comunque avuto anche una presenza interessante del Comune di Trento e di altri Comuni di piccole dimensioni.

Sulle gare telematiche abbiamo avviato la sperimentazione nel settembre 2004, sperimentazione che si è conclusa nel febbraio 2005. In questa fase sono state sperimentate tutte le tipologie di negoziazione, quindi sia a busta chiusa che con asta a rilancio, sia al ribasso che al rialzo, e tutti i criteri di aggiudicazione, vale a dire l'aggiudicazione al prezzo minore e anche quella all'offerta economicamente più vantaggiosa. Abbiamo, inoltre, sperimentato il modello autonomo, che ha illustrato prima la dott.ssa Clara Fresca Fantoni, con un supporto significativo della Centrale Acquisti. Un modello che, essendo in fase di formazione, ha visto un supporto importante da parte di tutti i componenti del gruppo di lavoro.

Quattro sono gli Enti che hanno aderito; stiamo parlando di 1.200.000 euro di spesa complessiva e un risparmio conseguito di 187.000 euro circa, pari al 15-16%. Abbiamo coinvolto 90 fornitori, nella maggior parte locali, che hanno partecipato attivamente alla gara; rispetto agli inviti ad offrire, il 50% dei fornitori ha sempre risposto.

Commento brevemente la slide che segue, che dà la situazione alla data dell'attività di gestione degli acquisti:



Abbiamo eseguito 27 gare sotto soglia, per un valore complessivo di 4.300.000 euro di transato e ci attestiamo sui 500.000 euro di risparmio. In questa fase, abbiamo coinvolto anche l'Università di Trento, con due gare telematiche effettive; abbiamo inoltre simulato due gare sotto soglia con riferimento ai lavori pubblici in particolare ai cottimi fiduciari. Le gare sui lavori pubblici sono state effettuate in simulato in quanto la normativa e il relativo regolamento a supporto saranno disponibili nel primo trimestre del 2006.

Per quanto riguarda i servizi attivi della Centrale, abbiamo: il supporto alla pianificazione della spesa, le gara telematica sotto soglia, il negozio elettronico. Abbiamo inoltre attivo il servizio di assistenza e formazione e il portale informativo sul quale abbiamo iniziato ad inserire alcuni contenuti e servizi che saranno ampliati nel corso del 2006. Il 2006, quindi, sarà l'anno dell'attivazione della Centrale e, in termini di sviluppo, prevediamo di concentrarci sulla progettazione del mercato elettronico.

Per quel che riguarda il supporto che la Centrale offre sui diversi servizi, nell'ambito della pianificazione della spesa questo è indirizzato alla raccolta dei fabbisogni dell'utente. Sulla base dei fabbisogni dell'utente la Centrale procede nell'aggregare la spesa, definire le priorità d'acquisto; dopodiché, a seconda del "sistema prodotto", si definiscono le priorità e le strategie di gara. Il risultato della pianificazione della spesa è il Piano di gestione 2006, che definisce le attività che effettuerà la Centrale nel 2006.

Gli obiettivi che ci siamo posti per il 2006 sono: 30 milioni di euro di transato, 60 gare sotto soglia. Richiederemo una partecipazione degli Enti al 50%, quindi 30 gare in piena autonomia: crediamo che gli Enti siano in grado di farlo, perché lavorano con noi sul progetto; faremo, inoltre, 4 convenzioni e 2 mercati elettronici. Sulla parte di gara telematica sotto soglia, invece, l'attività a supporto consiste nella definizione del fabbisogno in maniera specifica; andiamo, quindi, a definire i capitolati tecnici insieme all'Ente; definiamo il modello di gara, tutto il processo di pianificazione della gara, non solo la documentazione a supporto, ma anche i momenti di test col fornitore.

Prevediamo sempre delle attività di simulazione con gli Enti e con i fornitori e diamo un supporto nel coinvolgimento del fornitore, che significa sostanzialmente che invitiamo i fornitori alla registrazione al sistema, diamo loro un supporto di tipo formativo, organizziamo delle simulazioni. Segue la fase di predisposizione della piattaforma, poi la fase vera e propria dell'esperimento della gara, dove diamo un supporto diretto, nel senso che siamo insieme agli Enti e ai fornitori tramite il sito e il telefono, con il call center.

Rispetto al negozio elettronico le attività che fa la Centrale sono quelle propedeutiche all'attivazione del negozio e, quindi, la fase di negoziazione e la fase di stipula della convenzione, in quanto è necessario ci sia un contratto quadro da mettere in linea. Queste due attività le facciamo con le modalità prima esplicitate dalla dott.ssa Fantoni, ovvero in maniera tradizionale, ma, dal 2006, provvederemo a farle anche in maniera telematica; dopodiché abbiamo tutta quella fase di preparazione del catalogo in Internet, in modo tale che l'Ente possa, in maniera autonoma, procedere all'emissione degli ordini. Tutti i servizi che abbiamo erogato sono supportati da un'attività molto importante di assistenza e di formazione, sia dell'Ente che del fornitore. Stiamo realizzando sia attività di formazione standard – quindi delle sessioni dedicate – che della manualistica, anche se ci siamo resi conto che è fondamentale la parte di simulazione delle gare.

Sui vaccini abbiamo fatto 3 o 4 simulazioni: i fornitori partecipano quasi tutti e il risultato è positivo, nel senso che non abbiamo mai riscontrato dei problemi significativi con il mercato della fornitura. Anche se è stato talvolta necessario in questa fase, che consideriamo ancora sperimentale, recarci dal fornitore e dargli una mano per il primo accesso in Internet, non abbiamo mai avuto problemi nelle gare.

Il portale informativo è un sito Internet accessibile dalla Provincia e anche da Informatica Trentina.

Sono andata un po' veloce per lasciare lo spazio a Paolo Chiusole, che lavora con noi dall'inizio e quindi può rappresentare la doppia visione del partecipante al progetto ma anche dell'utente.

Paolo Chiusole

Buongiorno, sono Paolo Chiusole, un funzionario del servizio Patrimonio e Demanio, addetto al Settore Acquisti. Ho collaborato in questi ultimi due anni con Informatica Trentina, e gli Enti funzionali coinvolti nel progetto *e-procurement*.

Il mio compito è illustrarvi, in maniera molto semplice e veloce, come si può svolgere una gara telematica. Esamineremo a titolo di esempio un'asta telematica, dove è previsto a sistema la possibilità per i fornitori di rilanciare le proprie offerte entro un arco di tempo determinato dall'Ente appaltante.

Per far ciò, entriamo nel sito dell'*e-procurement* della Provincia Autonoma di Trento digitando "www.mercurio.provincia.tn.it," inseriamo quindi una userID e una password che ci consente di accedere al sistema. La videata che ci appare è quella di Mercurio, il sito realizzato da Informatica Trentina per le negoziazioni on line della Provincia Autonoma di Trento.

La prima schermata permette di elaborare delle gare a busta chiusa o delle aste con rilanci. L'esempio che viene proposto è di un'asta, in quanto risulta più dinamico rispetto alla gara a busta chiusa.

La differenza fra le due modalità di negoziazione sta nel fatto che con la gara a busta chiusa si ripropone la maniera classica di posizionare l'offerta tramite web anziché tramite busta cartacea, con l'asta elettronica invece è consentito ai partecipanti di effettuare su di una piattaforma informatica più rilanci della propria offerta in un arco di tempo determinato.

Premetto che, per questioni di tempo, in questa simulazione abbiamo già inserito il capitolato tecnico e il disciplinare di gara. Sono inoltre già state invitate tramite e-mail le ditte che sono state preventivamente accreditate e inserite nell'elenco telematico dei fornitori.

Inseriamo quindi nella piattaforma il numero di riferimento della pratica di acquisto e vediamo che, nella videata successiva ci appaiono delle informazioni relative all'asta:

- il tipo di asta (viene proposta l'asta inglese);
- la categoria merceologica;
- l'Ente che bandisce la gara;
- la struttura che cura l'istruttoria;
- la data di inizio e fine della gara.

Essendo un'asta telematica il periodo di negoziazione è molto breve: nella simulazione abbiamo previsto 7 minuti, ma in genere può essere di un'ora, di più o di meno, dipende dal tipo di gara che viene realizzata.

Nella medesima videata appaiono inoltre altre informazioni come l'indicazione del tempo concesso per richieste di chiarimenti, la possibilità di poter prolungare l'asta a discrezione dell'utente, di dieci minuti di volta in volta, per consentire a tutte le ditte di proporre i rilanci fino all'ultimo momento. In genere si va avanti oltre il tempo previsto e tutte le ditte sono in grado di proporre, entro gli ultimi dieci minuti, le loro offerte.

Cliccando sulla finestra "dati di posizione" vengono esposti i seguenti dati:

- la categoria merceologica;
- la quantità;
- il prezzo iniziale sul quale le ditte proporranno i vari ribassi;
- un prezzo di riferimento, che non viene visualizzato all'esterno, è un prezzo ipotetico di aggiudicazione che l'Ente fissa e che ritiene congruo e conveniente;
- le riduzioni ammesse (nel caso in esame non può essere fatto un rilancio dell'offerta per un valore inferiore a dieci euro, tenuto conto del fatto che il prezzo è riferito all'unità).

Accediamo quindi alla vera e propria asta. Arrivati al giorno ed all'ora previsti a sistema per la collocazione informatica delle offerte, parte la gara. Le ditte accedono al sito e propongono le proprie offerte. La schermata che ci propone la piattaforma informatica consta di tre grafici: il primo, sulla sinistra, rappresenta le varie offerte ed il tempo che trascorre, quello centrale illustra il volume delle offerte, ossia quanti rilanci vengono fatti; a destra viene visualizzata la migliore offerta per ogni offerente.

Negli ultimi cinque minuti appare a video un avviso, sia per il fornitore che per il banditore, nel quale si segnala che rimangono 5 minuti per rilanciare. Nella riga in alto appare solo al banditore il prezzo di partenza, la migliore offerta aggiornata, insieme ai risparmi conseguiti. I risparmi vengono considerati nel momento in cui si scende oltre il prezzo di riferimento, perché, fino a quel punto, il prezzo spuntato è ritenuto congruo e conveniente, ma non c'è risparmio. Vedete come, a destra, si sta aggiornando la migliore offerta per ogni offerente.

Accedendo alla videata successiva è possibile vedere "lo storico" cioè le varie proposte ed i relativi rilanci nel tempo; il sistema ci mette in condizione di conoscere, in

ogni secondo, le varie proposte che vengono presentate dai fornitori; nel nostro caso ci sono 3 fornitori, che a mano a mano inseriscono le proprie offerte. Ci sono fornitori che accedono e altri che “stanno alla finestra”, ossia guardano lo svolgersi della trattativa senza intervenire: alle volte non posizionano nemmeno la propria offerta ritenendo non conveniente, per la propria organizzazione, il prezzo che appare sulla videata.

Nel corso della presente trattativa si può vedere che i fornitori continuano a rilanciare, siamo arrivati alla migliore offerta: Euro 720. Sempre in alto ci viene indicato il tempo rimanente. La situazione viene sempre monitorata, si hanno i risparmi in linea, siamo a 690, abbiamo ancora circa 2 minuti.

Siamo adesso arrivati al punto che il prezzo dell'ultimo offerente si è allineato col prezzo di riferimento dell'Amministrazione; gradualmente scende ancora; siamo ormai a meno di un minuto dalla fine dell'asta e il fornitore “Prova 1” ha provato a rilanciare a 540. Fra poco si vedrà l'ultimo offerente. Si sono aggiornati i grafici, le offerte risultano tutte registrate, i relativi tempi di collocazione, i vari rilanci e la migliore offerta per ogni offerente. Non abbiamo previsto, nella simulazione, la possibilità di prorogare il termine, perciò ora l'asta è terminata: il miglior fornitore è “Prova 2” che propone il bene oggetto di acquisto a Euro 530. Come si può vedere dalla schermata a seguito dell'asta elettronica si è potuto spuntare un risparmio dell'11,67% pari a Euro 3.500.

Ora dobbiamo creare la graduatoria accedendo alla videata iniziale: in questo caso dobbiamo indicare di nuovo il numero della pratica della gara telematica. Abbiamo indicato come miglior offerta quella di “Prova 2”: diamo la generazione ranking, cioè l'esposizione della graduatoria finale, con un ordinamento per prezzo crescente. Il sistema, automaticamente, genera la graduatoria, pubblica la gara e fa partire una e-mail per tutti i fornitori avvisandoli di andare nel sito Internet della Provincia e vedere la graduatoria, per sapere come si sono posizionati.

E' possibile esportare i risultati in una tabella Excel, sulla quale ogni Ente potrà fare delle elaborazioni proprie. Per accettare l'offerta del fornitore è necessario ritornare alla videata dove viene proposto il risultato della gara, cliccando sul nome dell'offerente il sistema accetta l'offerta e invia una comunicazione dell'esito positivo alla ditta aggiudicataria e dell'esito negativo alle altre ditte partecipanti. Sarà possibile, poi, far partire direttamente l'ordine d'acquisto, oppure stipulare il contratto. La gara è stata chiusa, sarà comunque possibile rivedere la migliore offerta, con la transazione successiva, per procedere ad altre elaborazioni, se d'interesse. Con questo si è conclusa la presentazione di quest'asta elettronica, che sarà comunque oggetto di future implementazioni.

Isabella Bressan

Grazie Paolo. Questa è la tipologia di gara sicuramente più coinvolgente, perché è tutto on line, sia per i fornitori che per il banditore, con il massimo della trasparenza.

Mi soffermo sulla modalità concreta per accedere ai servizi della Centrale. Prima di tutto è necessario, attraverso il sito, anche con il supporto del call center, richiedere la registrazione, quindi la user ID e la password.

Per quanto riguarda i singoli servizi, con gli Enti che sono già coinvolti nel progetto, stiamo predisponendo la pianificazione della spesa per il 2006; per gli altri Enti stiamo ipotizzando di attivare una raccolta del fabbisogno, per poter pianificare eventuali gare nel secondo semestre del 2006, anche con modalità organizzative alternative, quindi

coinvolgendo altri Enti sul territorio, sicuramente anche raccogliendo i dati in modalità telematica.

Per quanto riguarda le gare telematiche, gli Enti coinvolti nel progetto potranno dare vita alle gare in maniera accentrata o autonoma, sulla base del piano di gestione che verrà poi approvato entro il 31 dicembre; per gli altri Enti stiamo pianificando delle sessioni formative sulla piattaforma tecnologica. La prima, in funzione delle adesioni, andremo ad erogarla alla fine di gennaio 2006.

Nel negozio elettronico saranno disponibili, sulla piattaforma tecnologica, alcune convenzioni a cui potranno accedere tutti gli Enti. Stiamo lavorando sul gasolio, sui carburanti, sulle autovetture, sui computer e sul servizio mensa, accanto poi ad altre iniziative che attiveremo nel secondo semestre del 2006.

I nostri punti di contatto sono: il sito - www.mercurio.provincia.tn.it, la casella di posta dedicata - mercurio@infotn.it, e abbiamo attivo già da un anno un numero di Customer Service Desk dedicato.

I prerequisiti per poter accedere al sistema *e-procurement* sono minimali: il collegamento a Internet e la firma digitale; quest'ultimo requisito si porrà comunque alla fine del 2006, per le gare sopra soglia ed il mercato elettronico.

Pier Franco Camussone

I lavori procedono in maniera serrata: è prevista, a questo punto, la presentazione di un'esperienza, quella dell'Emilia Romagna. Invito la dott.ssa Anna Fiorenza a illustrarla.

Anche a lei rivolgo un timido invito al mantenimento dei tempi.

L'esperienza di Centrale Acquisto per gli Enti Locali della Regione Emilia Romagna

Anna Fiorenza

Raccoglio l'invito ad essere il più possibile sintetica, invitandovi a visionare il portale Intercent-ER all'indirizzo www.intercent.it per quanto riguarda la descrizione della piattaforma tecnologica e delle sue funzionalità.

Inizio quindi l'intervento prendendo spunto dalle valutazioni espresse all'apertura dei lavori dall'Assessore Grisenti. L'Assessore parlava della Centrale per gli Acquisti come di una sfida per il futuro, da coniugare con uno sguardo molto attento al tessuto economico e territoriale. Nel Documento di Programmazione Economico-Finanziaria del 2000-2005, la Regione Emilia-Romagna, assumeva la decisione di investire nel campo dell'innovazione tecnologica, consapevole della necessità di coinvolgere da subito tutti gli Enti territoriali (Enti locali, Province, Aziende fornitrici, ecc.) nella realizzazione del Piano Telematico Regionale: se i progetti di realizzazione e diffusione di nuovi strumenti di *e-government* fossero stati imposti dall'alto, si sarebbe determinata una reazione negativa, che non avrebbe portato nel tessuto economico e territoriale i vantaggi che possono derivare dalla promozione dell'innovazione quale sostegno allo sviluppo della competitività delle imprese.

Dato il particolare tessuto imprenditoriale della Regione Emilia-Romagna, estremamente frammentato e parcellizzato, e la difficoltà di introdurre all'interno delle

imprese elementi di informatizzazione che avrebbero comportato importanti cambiamenti organizzativi, si è costituito un Tavolo di concertazione con tutte le Associazioni di categoria, con il coinvolgimento costante non solo sul macroprogetto, ma anche su tutte le singole attività messe in campo.

Il progetto di modernizzazione e innovazione ha trovato piena applicazione nella Legge Regionale n. 11 del 2004 “Sviluppo Regionale della Società dell’Informazione”, nella quale sono stati definiti gli obiettivi primari che la Regione Emilia-Romagna mira a raggiungere e i relativi ambiti di intervento:

- la semplificazione dei rapporti tra soggetti privati e Pubbliche Amministrazioni mediante l’ampliamento dei servizi pubblici privati;
- il miglioramento dell’efficienza nelle attività delle Pubbliche Amministrazioni;
- la partecipazione e la condivisione del patrimonio di dati pubblici, nonché l’apertura ad una più agevole disponibilità delle informazioni accessibili;
- l’interoperabilità attraverso l’uso di formati di dati e protocolli di comunicazione conformi a standard liberi e/o aperti;
- la sicurezza della trasmissione, dei sistemi e delle reti pubbliche regionali.

I contenuti della Legge Regionale a sostegno delle Pubbliche Amministrazioni riguardano, nello specifico: lo sviluppo di una rete a banda larga, chiamata Lepida, che coinvolge tutte le aziende multiservizi presenti sul territorio, avendo le Province come capofila; la realizzazione della rete mobile digitale R³ per le emergenze e la sicurezza; l’implementazione di nuovi servizi digitali per la Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese mediante i progetti SIGMA TER, RILFEDEUR, SOLE, SIL e Agriservizi; un supporto all’industria di settore attraverso il sostegno economico per la realizzazione di prodotti, servizi innovativi e spin-off.

La Legge Regionale 2004 n. 11 ha inoltre avviato in Emilia-Romagna il primo progetto per la razionalizzazione della spesa per pubbliche forniture in ambito regionale, basato sullo sviluppo di molteplici iniziative incentrate sull’*e-procurement*, istituendo Intercent-ER, l’Agenzia Regionale di sviluppo dei mercati telematici.

L’Agenzia Intercent-ER, costituita il 1° gennaio del 2005, è dotata di personalità giuridica autonoma, ha un proprio bilancio ancorché il personale dipenda dalla Regione Emilia-Romagna. In effetti, Intercent-ER svolge tutte le procedure di gara a favore delle Pubbliche Amministrazioni del territorio regionale: in base alla programmazione degli acquisti comunicata da ogni singolo Ente, l’Agenzia individua categorie merceologiche di beni e servizi di spesa comune o sanitaria, su cui espone procedure di gara per attivare convenzioni da mettere a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni. La gestione dei singoli contratti attivati tramite le convenzioni spetta alle singole Amministrazioni del territorio regionale. Questo ha determinato molteplici modifiche organizzative all’interno dell’Amministrazione Regionale: si è andato al superamento della struttura dedicata a presidiare le procedure di gara ed il personale dell’ex Provveditorato è diventato la struttura portante dell’Agenzia.

Una Convenzione quadro firmata con la Giunta Regionale definisce gli obiettivi principali che l’Agenzia deve realizzare sul mercato delle pubbliche forniture:

- perseguire la razionalizzazione della spesa per i beni e servizi delle Pubbliche Amministrazioni del territorio regionale sviluppando iniziative d’acquisto;
- ottimizzare il rapporto prezzo-qualità, garantendo un elevato standard qualitativo delle forniture e dei servizi accessori;
- guidare il processo di modernizzazione e miglioramento dell’efficienza delle procedure d’acquisto;

- gestire e promuovere sistemi informatici di acquisto (aste on-line, ordinativi via Internet, ecc.)
- sviluppare competenze altamente professionali in materia di acquisti da mettere a disposizione delle Amministrazioni Pubbliche e delle imprese;
- creare un network di comunicazione con il mercato di fornitura, costituendo un punto di riferimento per le imprese;
- favorire sia la crescita equilibrata della competitività, sia la capacità del mercato di confrontarsi con le esigenze delle pubbliche forniture;
- valorizzare il tessuto produttivo della Regione.

L'Agenzia mette a disposizione sia degli Enti registrati, sia dei Fornitori, un set articolato di servizi a supporto dei processi di approvvigionamento attraverso il portale **www.intercent.it**, realizzato dal Raggruppamento Temporaneo d'Impresa composto da IBM, Sistemi Informativi, Acantho e Famula On-line.

Sul portale sono presenti servizi e funzionalità a disposizione degli utenti registrati al sistema, come: l'Albo dei Fornitori, il Mercato Elettronico e le Gare Telematiche. Nella sezione relativa all'Osservatorio acquisti è confluito l'Osservatorio acquisti della Sanità, mentre le banche dati e documentazioni di gara sono accessibili a tutti gli utenti nelle apposite sezioni del sito.

La piattaforma prevede anche funzionalità finalizzate a facilitare la creazione di Gruppi d'Acquisto per l'espletamento di gare aggregate: le Amministrazioni possono proporre dei gruppi d'acquisto per una determinata categoria merceologica e ricevere quindi richieste di adesioni.

Esistono inoltre le convenzioni quadro: l'Agenzia stipula convenzioni quadro in base alle quali le imprese fornitrici prescelte si impegnano ad accettare, alle condizioni e ai prezzi ivi stabiliti, ordinativi di fornitura fino alla concorrenza di un quantitativo massimo di beni o di servizi. La scelta dei fornitori può avvenire sia con gare di tipo tradizionale (pubblico incanto, licitazione privata, appalto concorso) sia con gare telematiche. Le convenzioni sono sviluppate dall'Agenzia dopo aver effettuato un'analisi delle esigenze delle Amministrazioni e riguardano beni e servizi standardizzabili. Le Amministrazioni dotate di firma digitale possono aderire alle convenzioni attraverso la piattaforma (ordini on-line), evitando la necessità di flussi cartacei. Le Amministrazioni non dotate di firma digitale possono invece aderire secondo le modalità tradizionali (ordini cartacei).

Per quanto riguarda le gare telematiche, ossia procedure in cui lo scambio di documentazione avviene attraverso il web, le imprese che intendono parteciparvi devono essere dotate di firma digitale. L'Agenzia pubblica bandi e avvisi rispetto ai quali i fornitori interessati possono richiedere di essere abilitati (attraverso appositi form on-line) a partecipare alle gare telematiche.

La piattaforma supporta lo svolgimento di gare telematiche nelle forme:

- Busta Chiusa, in cui il contenuto delle offerte presentate da ciascun fornitore non è visibile dagli altri fornitori e dalla stazione appaltante fino al termine previsto per la presentazione delle offerte;
- Busta Aperta, in cui le offerte presentate da ciascun fornitore sono rese accessibili in forma anonima a tutti i partecipanti nel momento in cui l'offerta viene formulata.

Le Amministrazioni registrate al sistema possono utilizzare la piattaforma per lo svolgimento di proprie gare telematiche.

Un ulteriore servizio a disposizione degli utenti registrati è il mercato elettronico regionale in cui le Amministrazioni potranno effettuare acquisti fra i prodotti offerti dai fornitori. È prevista l'attivazione di due tipologie di mercato elettronico:

- *Mercato elettronico prodotti*: i fornitori richiedono l'abilitazione di propri prodotti rispetto a caratteristiche tecniche definite dall'Agenzia. Le Amministrazioni possono acquistare secondo due modalità:
 - o l'acquisto diretto a catalogo alle condizioni proposte dai fornitori;
 - o la richiesta d'offerta (RFQ) a fornitori abilitati e successiva definizione dell'ordine per il prodotto migliore in termini di qualità e prezzo.
- *Mercato elettronico fornitori*: i fornitori vengono abilitati rispetto a specifiche capacità tecniche. Le Amministrazioni possono richiedere e ricevere offerte anche per prodotti non presenti sui cataloghi, specificandone attraverso la piattaforma le caratteristiche richieste.

A supporto dell'Agenzia, inoltre, sono stati creati degli specifici strumenti di comunicazione ed informazione. La newsletter mensile *Intercent-ER Magazine* si rivolge non solo agli Enti locali ma anche alle Associazioni di categoria ed alle imprese del territorio. La sezione "Eventi" sul portale contiene tutte le informazioni riguardanti le iniziative in programma e gli eventi organizzati sul territorio da Intercent-ER che coinvolgono le Pubbliche Amministrazioni e il mercato della fornitura.

La Legge Regionale n. 11 del 24/5/2004 ha inoltre stabilito quali Enti siano vincolati ad acquistare beni e servizi tramite le convenzioni offerte dall'Agenzia, e quali invece abbiano solo la facoltà di operare tramite la piattaforma. L'Agenzia svolge le proprie attività in favore:

- della Regione Emilia-Romagna e degli Enti regionali, quali le agenzie, le aziende e gli istituti, anche autonomi, ed inoltre degli Enti e delle aziende del servizio sanitario regionale (questi soggetti sono vincolati all'acquisizione di beni e servizi mediante le convenzioni offerte dall'Agenzia);
- degli Enti locali, nonché degli enti, delle aziende e degli istituti, anche autonomi, delle istituzioni, delle società da essi posseduti e inoltre degli istituti di istruzione scolastica e universitaria presenti e operanti nel territorio regionale (questi sono soggetti non vincolati all'acquisizione di beni e servizi tramite l'Agenzia);
- di altre Pubbliche Amministrazioni, enti ed organismi di diritto pubblico comunque denominati, anche appartenenti ad altre regioni (soggetti non vincolati all'acquisizione di beni e servizi tramite l'Agenzia).

L'Agenzia Intercent-ER vuole essere uno strumento di supporto alle Amministrazioni, in grado non solo di rendere più moderne ed efficienti le procedure di acquisto ma anche di contenere la spesa per beni e servizi.

Affinché l'azione dell'Agenzia sia efficace e rispondente agli effettivi bisogni delle Amministrazioni è necessaria una forte partecipazione di tutti gli attori coinvolti.

Per assicurare la collaborazione con gli Enti locali e le Aziende Sanitarie, è stata prevista, nella Convenzione fra Regione ed Agenzia, l'attivazione di due Gruppi strategici: il primo è composto dalla Direzione Generale Affari Istituzionali e Legislativi, rappresentanti di Enti locali e di associazioni delle Autonomie Locali e Intercent-ER; il secondo gruppo è costituito dalla Direzione Generale Sanità, Direttori Generali rappresentanti delle Aree Vaste e dal Direttore di Intercent-ER.

Insieme a questi due Gruppi strategici, sono determinate le categorie merceologiche da inserire nel Piano Annuale della Attività dell'Agenzia per la realizzazione di specifiche iniziative d'acquisto, vengono stabiliti i gruppi di lavoro che esamineranno i

capitolati tecnici per arrivare alla definizione degli acquisti di beni e servizi e si predispongono liste di esperti da inserire nelle Commissioni giudicatrici nominate dall’Agenzia per la valutazione tecnica delle offerte.

Compito dei due Gruppi è quello di esprimere, per mezzo di una relazione annuale, le proprie valutazioni in ordine ai risultati e alle ricadute sulle Autonomie Locali e sulle Aziende Sanitarie del sistema di approvvigionamento attivato, in termini sia economici che di qualità.

Un aspetto qualificante per quanto riguarda il decollo dell’attività dell’Agenzia è la formazione delle Pubbliche Amministrazioni e delle imprese fornitrici sul territorio. Intercent-ER affronta la tematica con un approccio mirato rispetto alle tipologie di soggetti coinvolti e alle loro specifiche esigenze. Sono state quindi organizzate apposite sessioni di formazione per l’utilizzo degli strumenti telematici di acquisto (negozi elettronici, mercato elettronico, gare telematiche) rivolte agli Enti locali e alle Aziende Sanitarie. Inoltre, per quanto riguarda i fornitori, è stata realizzata un’indagine sui fabbisogni formativi in collaborazione con le Associazioni di categoria, per comprendere quale sia la capacità di utilizzo della firma digitale o delle strumentazioni informatiche all’interno delle piccole e medie imprese regionali.

Verifica delle iniziative

- L’Agenzia ha definito la prima bozza di Piano delle Attività entro marzo per l’anno 2005; a tal fine è stato interpellato un campione di enti locali che ha espresso il gradimento rispetto alle possibili iniziative.

Iniziativa		Livello di interesse del Campione
1	Fotocopiatrici	
2	PC Desktop e Portatili	
3	Vaccini	
4	Aghi e Siringhe	
5	Carta	4
6	Cancelleria	4
7	Facchinaggio	n.d.
8	Stampanti	4
9	Vigilanza	3
10	Arredi per uffici	3
11	Auto	3
12	Pulizia uffici	4
13	Carburanti per autotrazione	4
14	Inserzioni su quotidiani	n.d.
15	Energia elettrica	3
16	Gestione Calore	4
17	Supporti magnetici, toner, inchiostri	4
18	Telefonia mobile	4
19	Telefonia fissa e trasporto dati	5

Nella tabella sono visualizzate le categorie merceologiche che Intercent-ER ha sottoposto all’analisi degli Enti locali nel 2005. A lato di ogni categoria merceologica vi è l’indice di gradimento che il Comitato strategico degli Enti locali ha espresso. Il livello di interesse massimo è 5, mentre la voce “non definito” (n.d.) significa che non è stato espresso un interesse particolare per la categoria merceologica considerata.

Convenzioni attive

- L'Agenzia ha stipulato le prime convenzioni quadro per un valore totale di **17,4 milioni di Euro**.
- I risparmi ottenuti con tali convenzioni sono pari a circa **5 milioni di Euro**

Convenzioni	Importo di aggiudicazione €	Risparmio (*) €
Fotocopiatrici	6.707.093	1.883.000
PC Desktop	4.605.386	2.731.050
PC Portatili	760.020	336.637
Vaccini antinfluenzali	5.371.560	23.310
Totale	17.444.059	4.973.997

(*) Il risparmio è calcolato sulla base dei prezzi di acquisto delle Amministrazioni che hanno risposto ai questionari, di Consip e della Regione Emilia Romagna.

Sono riportati qui sopra i dati delle convenzioni attive presenti sul nostro portale che rappresentano un valore totale di 17,4 milioni di Euro, consentendo di ottenere un risparmio complessivo di quasi 5 milioni di Euro. Le convenzioni hanno come oggetto la fornitura di macchine fotocopiatrici, pc desktop, pc portatili. Oltre alle convenzioni per i vaccini antinfluenzali riservate alle Aziende Sanitarie Locali, saranno successivamente pubblicate quelle relative alle altre tipologie di vaccino.

Convenzioni in attivazione

- Sono in fase di attivazione ulteriori cinque convenzioni per un valore totale di circa **38 milioni di euro**

Convenzione	Stato	Periodo di attivazione	Valore gara €
Altri vaccini	Aggiudicazione definitiva	nov-05	13.332.050
Cancelleria	Aggiudicazione provvisoria	nov-05	2.500.000
Aghi e siringhe	Valutazione tecnica	gen-06	6.436.500
Carta	Valutazione tecnica	dic-05	7.225.000
Massa vestiario	Valutazione tecnica	dic-05	7.244.000
Arredi per uffici	Bandita	feb-06	1.000.000
TOTALE			37.737.550

In questa tabella, invece, potete osservare le convenzioni in fase di attivazione. In giornata è stata pubblicata sul sito Intercent-ER la gara per gli arredi d'ufficio e sono in corso anche quelle relative ad aghi e siringhe, cancelleria, carta e massa vestiario.

Analizziamo ora nel dettaglio la gara per la fornitura della massa vestiario, attivata dopo una richiesta specifica del Comune di Bologna che aveva in scadenza i contratti per la massa vestiario dei Vigili Urbani. Tale Amministrazione ci ha fornito il proprio capitolato tecnico che abbiamo provveduto ad analizzare, standardizzare ed inviare ai Comuni del territorio, verificando così l'interesse per questo tipo di gara. Gli Enti che avevano dei contratti in scadenza hanno espresso le loro esigenze specifiche, recepite dall'Agenzia con l'espletamento di una gara per 7 lotti, pari a 7 milioni di Euro.

Gare da bandire entro l'anno

- Entro la fine dell'anno verranno bandite ulteriori 6 gare per un importo totale presunto di **78 milioni di euro**

Convenzione	Periodo di attivazione convenzione	Valore gara
Stampanti	feb-06	3.400.000
Noleggio auto con conducente	feb-06	1.400.000
Pulizia uffici	apr-06	50.000.000
Sistemi antidecubito ad aria	apr-06	9.000.000
Inserzioni su quotidiani	apr-06	2.200.000
Apparecchiature per R ³	apr-06	12.000.000
TOTALE		78.000.000

Per il 2006 saranno inoltre attivate ulteriori 10 convenzioni per un totale nell'anno di 16, con un importo presunto pari a 133 milioni di euro.

In questa tabella troviamo riportate le gare in fase di pubblicazione sul portale Intercent-ER. I dati espressi indicano che la gara di maggior valore riguarda i servizi di pulizia degli uffici, per un importo di 50 milioni di Euro. In questo caso non è stata considerata la fornitura del servizio per le Aziende Sanitarie in quanto comporta caratteristiche particolari rispetto alla definizione classica dei servizi di pulizia di uffici.

Vorrei sottolineare come sia relativamente più semplice bandire gare per prodotti standardizzabili rispetto a gare di servizi: anche se risulta chiaro e definito qual è il servizio oggetto della convenzione, è tuttavia necessario dare ai singoli Enti la possibilità di personalizzarlo. In questo caso procediamo con l'individuazione di macroaree di servizio all'interno delle quali si chiedono direttamente ai fornitori diverse offerte di prezzi, lasciando la facoltà alle singole Amministrazioni di personalizzare il servizio.

Programmazione 2006

- E' stato definito inoltre il piano delle iniziative da sviluppare nel 2006; per alcune sono stati definiti i piani di lavoro mentre per altre sono in corso approfondimenti

SPESA SPECIFICA SANITARIA

Nuova segnaletica sanità
Tessuto non tessuto non sterile
Ferri chirurgici
Dispositivi di protezione individuale
Disinfettanti
Vacutainer
Ausili per disabili
Materiale di medicazione
Ausili per incontinenti
Sonde, cateteri e tubi
Arredi sanitari
Riviste mediche
Apparecchiature varie
Materiali di convivenza

SPESA COMUNE

Facchinaggio
Vigilanza
Auto acquisto e noleggio
Carburanti
Ristorazione scolastica
Energia elettrica
Gestione Calore
Telefonia mobile
Telefonia fissa e trasporto dati

In questo elenco sono evidenziate tutte le iniziative d'acquisto in programma per il 2006, distinte per spesa specifica sanitaria e spesa comune. Si noti come vi siano soprattutto più iniziative d'acquisto per la spesa specifica sanitaria in quanto le ASL, ricordo, sono soggetti vincolati all'acquisizione di beni e servizi mediante le convenzioni offerte dall'Agenzia. Vengono quindi determinate annualmente le categorie merceologiche da inserire nel Piano Annuale della Attività dell'Agenzia, fornendo anche linee di indirizzo per la definizione delle strategie di acquisto.

Non sono previste per il momento gare per farmaci, poiché richiedono di essere svolte in equivalenza sulle tre singole aree territoriali nelle quali sono aggregate le Aziende Sanitarie dell'Emilia-Romagna.

Estremamente importante, per ogni gara, è la valutazione tecnico-qualitativa delle offerte inviate dai fornitori, fatta dagli esperti componenti le Commissioni giudicatrici, dove viene dato ampio peso non solo all'economicità, ma anche alla qualità dei beni e dei servizi presentati.

Adesione delle P.A. al sistema Intercent-ER

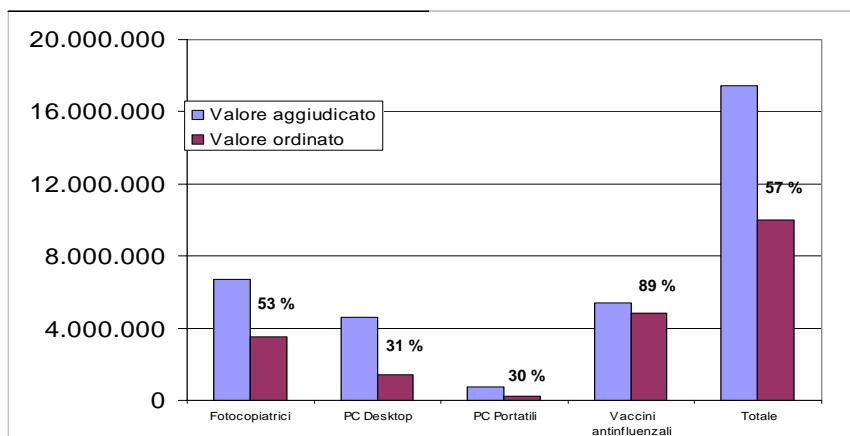
- Ad oggi gli enti che si sono registrati sul portale di Intercent-ER sono già 154, con 199 Punti Ordinanti

Tipologia amministrazioni	N. enti registrati	N. enti potenziali	% enti registrati
Regione Emilia Romagna	1	1	100%
Enti regionali	10	12	83%
Amministrazioni comunali	105	341	31%
Amministrazioni provinciali	9	9	100%
Comunità Montane	7	18	34%
Aziende sanitarie	17	17	100%
Università	1	4	25%
Consorzi e Società di Enti Locali	4	/	/

Questa tabella rappresenta lo stato delle adesioni delle Pubbliche Amministrazioni al sistema Intercent-ER, ossia una visione d'insieme per tipologia di Amministrazioni degli Enti che si sono registrati al portale. Come potete notare, la platea potenziale è molto ampia: oltre alla Regione e alle 17 ASL, sono presenti sul territorio 341 Comuni. Di questi solo 40 contano una popolazione superiore ai 15.000 abitanti, gli altri sono comuni medio-piccoli, alcuni di montagna che hanno esigenze particolari e diversificate. Il dato di registrazione è complessivamente molto positivo considerando che l'Agenzia è operativa soltanto da gennaio del 2005.

Adesione delle P.A. alle convenzioni Intercent-ER

- Dei 154 enti registrati con 199 Punti Ordinanti **66 hanno già aderito** ad almeno una convenzione (con un numero totale di 174 contratti stipulati) per un totale di ordini pari a circa **10 milioni di euro** così distribuiti



Nel grafico sono indicate per ogni convenzione, le percentuali dei contratti già stipulati dalle Pubbliche Amministrazioni: la convenzione dei vaccini rappresenta la

parte più rilevante, ma tutte le convenzioni possono contare su ottime cifre di valore ordinato. Dal punto di vista economico, i contratti più importanti sono quelli stipulati dalle Aziende Sanitarie, vincolate a lavorare con Intercent-ER.

È inoltre possibile stimare che gli Enti fruitori delle iniziative dell’Agenzia hanno ottenuto importanti risparmi procedurali connessi all’utilizzo delle convenzioni quadro, sia in termini di costi di pubblicazione, che di giorni uomo risparmiati per non aver effettuato gare.

Segnalo infine che, data la preoccupazione manifestata dagli Enti locali in relazione ai rapporti con la Centrale statale degli acquisti Consip a fronte dell’operatività di Intercent-ER, la Regione Emilia-Romagna ha sottoscritto un Protocollo d’Intesa con il Ministero dell’Economia e delle Finanze, dove è espressamente previsto che la programmazione di Intercent-ER e quella di Consip si confrontino in maniera costante, in modo da evitare la realizzazione di gare su prodotti identici, cercando invece di alternarsi nella tipologia di contratti proposti, offrendo alla platea degli Enti locali un ventaglio di opzioni più ampio possibile.

Inoltre, relativamente alle convenzioni pubblicate da Consip, Intercent-ER ha l’obbligo di effettuare valutazioni tecnico comparative per determinare quali siano le condizioni più vantaggiose tra le iniziative di acquisto proposte dalle due centrali, statale e regionale. Le valutazioni analitiche operate da Intercent-ER, pubblicate sul portale e messe a disposizione degli Enti aderenti al sistema regionale di acquisti, hanno come effetto che il vincolo di benchmark posto dalla legislazione statale non grava più, così come precisato nella Direttiva per il coordinamento delle iniziative Intercent-ER con quelle assunte da Consip, sulle singole Amministrazioni, esonerate da qualsiasi responsabilità amministrativa e contabile.

La mia relazione termina qui. Spero di essere stata esaustiva e che la nostra esperienza possa essere utile alla vostra attività. Vi ringrazio.

Pier Franco Camussone

Ringrazio la dott.ssa Fiorenza che con passione ha presentato l’esperienza della sua Regione che, teniamo presente, ha dimensioni diverse dalla nostra. Ciò implica che pur potendo mutuare alcune soluzioni organizzative da questa esperienza, dovremo fare riferimento a dimensioni economiche, geografiche e sociali differenti.

A questo punto l’agenda prevede un cambio dei relatori, quindi prego i nuovi relatori di salire al tavolo dei partecipanti alla Tavola rotonda, in maniera da poter proseguire la discussione.

Tavola rotonda: Il futuro degli approvvigionamenti negli enti pubblici del Trentino

Partecipano alla Tavola rotonda, come ho già detto all'inizio, il dott. Dalmonego - Dirigente generale del Dipartimento Affari Finanziari e Programmazione della Provincia - il dott. Tomasi - Direttore generale della nostra Università - il dott. Favaretti - Direttore generale dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari della Provincia di Trento - e il dott. Dini - Direttore generale dell'Istituto Agrario di San Michele all'Adige.

Concluderà la Tavola rotonda il prof. Enrico Zaninotto, mio collega, già Preside della Facoltà di Economia dell'Università di Trento.

Se vogliamo rispettare l'ordine previsto dall'agenda, il primo intervento dovrebbe essere quello del dott. Dalmonego a cui quindi chiedo di iniziare.

Prego dottore.

Il futuro degli approvvigionamenti negli enti pubblici del Trentino Ivano Dalmonego

Vorrei presentare due aspetti che riguardano il tema dell'*e-procurement*.

Il primo è relativo al fatto che il modello di *e-procurement* realizzato dalla Provincia è uno strumento di sistema. La Provincia da qualche anno sta adottando una strategia volta a progettare e realizzare investimenti rivolti a tutto il sistema pubblico provinciale. Il settore pubblico provinciale è una realtà molto frammentata – Provincia, Enti funzionali, Agenzie della Provincia, Società partecipate dalla Provincia, Enti locali, Aziende degli Enti locali – e rispetto a questa struttura articolata e complessa è intenzione della Provincia realizzare investimenti di sistema, in modo che tutti gli Enti possano disporre. L'obiettivo è quello di condividere con tutti i soggetti il progetto, in modo tale che lo strumento possa effettivamente rispondere alle esigenze di tutto il comparto pubblico e migliorare l'efficienza del governo del sistema pubblico provinciale.

L'altro aspetto è che questi strumenti e questi investimenti devono avere carattere innovativo: l'obiettivo è modernizzare il sistema della Pubblica Amministrazione, condizione imprescindibile per evitare duplicazione, frammentazione, sovrapposizione e quindi maggiori costi o addirittura blocchi nell'attività amministrativa. Questo è un obiettivo strategico, in particolare per questa legislatura caratterizzata da grandi riforme, alcune delle quali sono già state approvate – pensiamo alla ricerca o alla politica della casa – mentre altre sono in corso di esame, come ad esempio la riforma istituzionale.

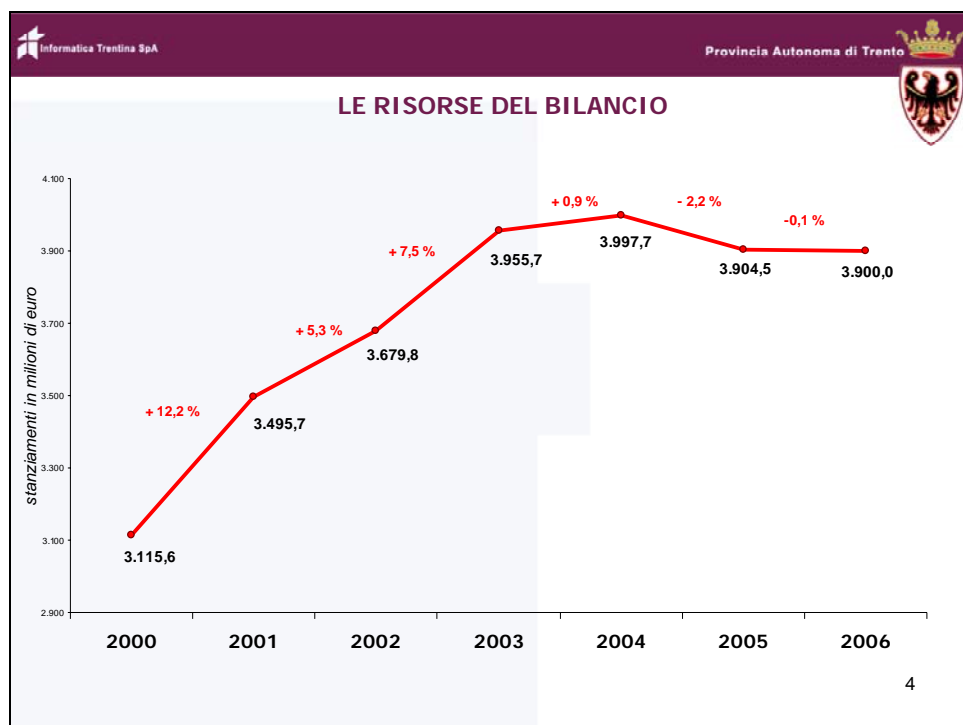
Aspetto fondamentale è che questi progetti, questi investimenti di sistema, vengano realizzati con la collaborazione dei centri di ricerca e di alta formazione presenti sul territorio provinciale, ma anche con il concorso del settore privato. Il Trentino beneficia di un'autonomia speciale: le risorse della Provincia sono condizionate dal grado di sviluppo del sistema economico ed è assolutamente necessario che il nostro sistema possa essere competitivo, possa crescere perché, ovviamente, dalla crescita derivano le risorse che alimentano la finanza provinciale. Diventa pertanto centrale l'obiettivo di coinvolgimento del sistema privato. Occorre infine sottolineare che gli strumenti di sistema, se condivisi da tutti i soggetti coinvolti, consentono economie sia sugli

investimenti che sulla gestione, fattore di assoluto pregio in un periodo di contrazione delle risorse.

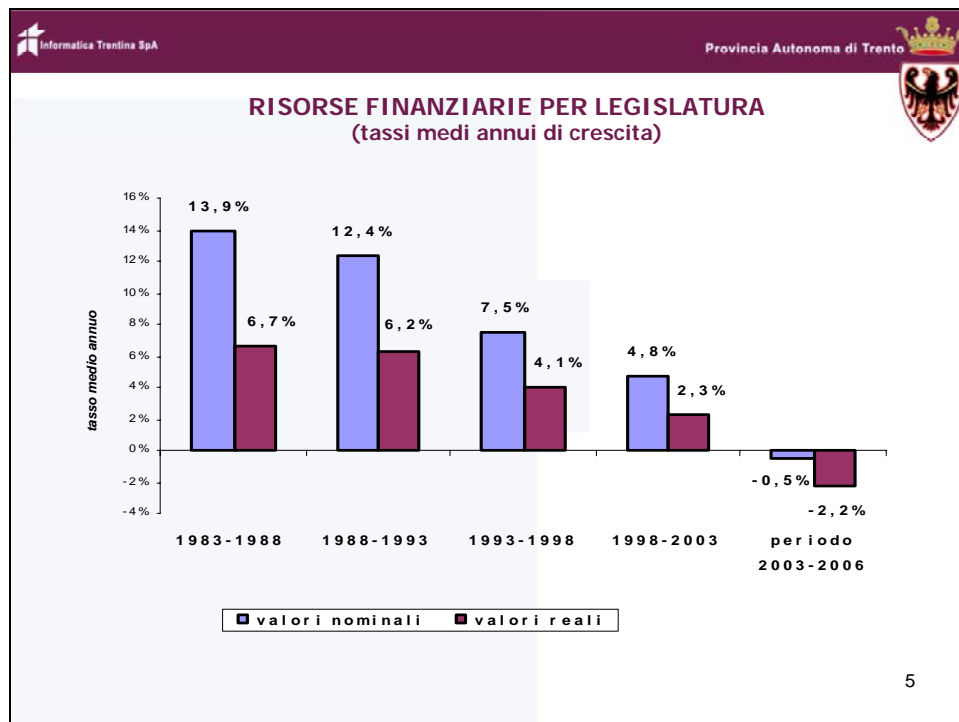
Caratteristica degli investimenti di sistema, è poi il finanziamento integrale a carico della finanza provinciale. Ne consegue che più gli Enti utilizzano lo strumento e maggiore è la ricaduta positiva dell'investimento per il sistema pubblico provinciale.

Gli strumenti di sistema messi a disposizione del settore pubblico provinciale negli ultimi anni sono la Centrale Acquisti, l'*e-procurement*, la Patrimonio del Trentino S.p.A, la Cassa del Trentino S.p.A. - neonata società attraverso la quale è possibile il coordinamento del settore pubblico nell'accesso al credito e offrire servizi di consulenza finanziaria a tutti gli Enti, anche piccoli. La Cassa è lo strumento attraverso il quale la Provincia, che dispone del miglior rating del settore pubblico nazionale, può far conseguire importanti benefici in termini di costi finanziari anche agli Enti di piccole dimensioni.

Strategica è l'importanza che l'*e-procurement* può avere per la politica di bilancio, sia della Provincia che degli altri Enti. Le risorse dell'autonomia provinciale hanno avuto un ventennio di crescita e un'inversione di tendenza nel 2004 a decorrere dal quale si registra un periodo di stazionarietà, se non di leggera contrazione.



Il tasso medio annuo di crescita delle risorse della Provincia è stato del 14% annuo nella legislatura 1983-88: il bilancio è quindi cresciuto del 70% in quegli anni. Nella legislatura successiva è cresciuto del 60%; nel 1993-98 quasi del 40%; nella legislatura 1998-2003 del 25%; l'attuale legislatura denota, invece, una contrazione delle risorse.



Diventa necessario, in relazione al nuovo quadro finanziario, adottare strumenti, strategie e azioni, volti al contenimento, alla razionalizzazione, alla qualificazione della spesa, pena la necessità di dover operare tagli dei servizi o di ridurre, o rivedere, gli interventi nei confronti della comunità. Questo è lo scenario in assenza di azioni e di strumenti di qualificazione e di revisione delle politiche finanziarie. Nel 2004 - l'anno di avvio della legislatura - la spesa corrente assorbiva circa il 60% delle risorse e la spesa in conto capitale il 40%; in mancanza di politiche di razionalizzazione e contenimento vi è il rischio di una crescita della spesa corrente fino a raggiungere l'80% del bilancio e con effetti di riduzione a metà dell'attuale spesa di investimenti. In tal caso l'impatto negativo sul sistema economico sarebbe rilevante, poiché agli investimenti sono legate, in quota significativa, le prospettive di sviluppo, di crescita, di ammodernamento del nostro sistema.

Dal sistema economico dipende non solo lo stato di salute delle imprese, quindi l'occupazione e il benessere delle famiglie, ma anche la stessa autonomia finanziaria della Provincia. Proprio per questo la Giunta provinciale, con l'avvio dell'attuale legislatura, ha programmato una politica generale di revisione delle politiche finanziarie riguardante sia le entrate che le uscite.

Per poter contenere la crescita della spesa corrente, è necessario intervenire direttamente sulle voci che la compongono. Possono essere a tal fine analizzati i dati della spesa corrente dal 1997 al 2005. Assumendo il 1997 come anno base poiché i dati degli anni precedenti non risultano omogenei, in quanto influenzati da trasferimenti di nuove competenze di spesa, la spesa corrente è cresciuta nel periodo mediamente del 5,3% annuo; all'interno di questa crescita media la spesa per personale è cresciuta del 4,7% annuo e quella per trasferimenti del 5,6% annuo. La categoria di spesa per beni e servizi è quella che invece ha registrato il più alto tasso di accrescimento: quasi il 7%. E' pertanto fondamentale per la strategia di revisione delle politiche finanziarie un efficace intervento correttivo sulla spesa per beni e servizi.

In valori assoluti, la spesa per l'acquisto di beni e servizi della Provincia era nel '97 di 81 milioni di euro e nel 2005 di 138 milioni di euro: la crescita è risultata del 69%. La spesa corrente complessiva è invece cresciuta meno: circa il 50%.

Ai fini del controllo della spesa per beni e servizi è fondamentale l'operatività della Centrale Acquisti; dal 2006 tale strumento dovrà diventare parte integrante della manovra finanziaria non solo per la Provincia, ma anche per gli Enti funzionali, le agenzie e le Società controllate. Le direttive che saranno emanate in questi giorni da parte della Giunta provinciale, volte a regolare il bilancio e quindi la gestione finanziaria degli Enti, delle agenzie e delle Società, prevederanno l'utilizzo intenso di questo strumento fondamentale per raggiungere e mantenere prestabiliti equilibri finanziari. La strategia in esame sarà poi estesa anche agli Enti locali, pure nella salvaguardia della loro posizione di autonomia, prevedendo da parte degli stessi l'utilizzo facoltativo della Centrale Acquisti.

Grazie.

Pier Franco Camussone

A questo punto l'agenda prevede un intervento del dott. Favaretti, dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

Carlo Favaretti

Abbiamo partecipato con grande determinazione a questo progetto della Provincia Autonoma di Trento, come del resto ad altri progetti che si caratterizzano per la forte sfida dell'innovazione.

I relatori che mi hanno preceduto hanno messo in evidenza come ogni settore produttivo abbia le proprie peculiarità, che vanno naturalmente riconosciute e valorizzate: mi pare però di poter dire che la Sanità è un settore veramente molto peculiare. Vorrei cominciare esponendo le principali particolarità di cui dobbiamo tenere conto parlando di Sanità.

Primo: credo che non ci sia alcun settore produttivo al mondo che abbia al suo interno una così alta percentuale di professionisti e dirigenti dotati di autonomia professionale e capacità di spesa indipendente dalle strategie aziendali, dalla programmazione sanitaria regionale e da quella nazionale. Aggiungo anche "per fortuna": perché nessuno di noi, credo, al momento del bisogno, vorrebbe avere a che fare con un medico che non ha la possibilità di esercitare la sua professione in modo autonomo. Tuttavia, questa caratteristica del sistema è molto rilevante ai fini della gestione.

Secondo: la tecnologia che viene usata nella Sanità è in continuo sviluppo, ad un ritmo sicuramente superiore alla capacità di provare l'efficacia dell'innovazione per la salute dei cittadini. Per tecnologia non intendo naturalmente solo le attrezzature sanitarie – ad esempio le TAC, le risonanze magnetiche, ecc. - ma anche i farmaci, i dispositivi medici, le procedure mediche e chirurgiche, il sistema organizzativo ed i sistemi informatici.

Terzo: in sanità abbiamo a che fare con aspettative dei nostri utenti pressoché infinite, che si contrappongono a costi crescenti (ben più dell'inflazione) e a ridotte

risorse messe a disposizione. Per esempio, nella realtà trentina la spesa per farmaci antitumorali negli ultimi 5 anni è più che raddoppiata: oggi ammonta a circa 7 milioni di euro, a fronte di aumenti di sopravvivenza (cito dati di letteratura internazionale) mediamente dell'ordine di qualche mese. Abbiamo, cioè, raddoppiato la spesa col vantaggio di avere mediamente qualche mese in più di sopravvivenza.

Quarto: nel sistema sanitario si verifica la cosiddetta "irresponsabilità" economica dei professionisti e dei cittadini. In Sanità c'è un terzo pagante e questa è una differenza enorme rispetto agli altri settori produttivi. Le aspettative degli utenti, che non devono pagare direttamente le prestazioni, sono infinite e il principio di beneficiabilità che ispira l'operato dei professionisti implica che deve sempre essere usata la tecnologia ritenuta migliore. A fronte di ciò, come ci ha ricordato il dott. Dalmonego, le risorse sono definite.

Questo è il contesto nel quale lavoriamo, contesto caratterizzato dal desiderio dell'innovazione, non solo clinica, ma anche organizzativa.

Vorrei ricordare che nel 2004 l'Azienda provinciale per i servizi sanitari ha ottenuto il primo livello di riconoscimento dall'European Foundation of Quality Management (EFQM). Siamo l'unica struttura sanitaria italiana ad averlo ottenuto e inoltre la nostra Azienda è stata selezionata tra 10 Amministrazioni pubbliche in Europa, l'unica appartenente al sistema sanitario, per un premio conferito a Berlino, dedicato alla *e-readiness*, cioè alla *prontezza informatica* per assicurare vantaggi ai cittadini. Siamo stati selezionati, per esempio, grazie al sistema unificato di prenotazione, grazie alla tessera sanitaria magnetica e bancarizzata e così via.

Entrando più specificamente nel tema odierno, ci siamo lanciati, nell'ambito dell'*e-procurement*, con i vaccini: 17 tipi di vaccini comprati in questo modo. Hanno partecipato 9 imprese sulle 11 invitate. Si è trattato di una trattativa privata oltre soglia comunitaria, perché ciò era consentito dalle caratteristiche della fornitura e abbiamo avuto un buon risultato: un 8,6% di riduzione rispetto alla base d'asta e un vantaggio rispetto alle gare che avevamo condotto negli anni precedenti. Abbiamo fatto, poi, una seconda gara sui server, con la tecnica dei rilanci. In questi giorni è in corso quella per i toner. Stiamo aspettando con interesse l'esperienza dell'ingegner De Col sui cottimi fiduciari, perché anche noi abbiamo esigenze in questo campo.

Condivido l'affermazione dell'Assessore Grisenti, il quale ci diceva che forse il nostro sistema economico non è ancora pronto ad operare con queste modalità. Si tratta a mio avviso di un ostacolo temporaneo. Ad esempio, nelle esperienze citate, alcune fasi sono state gestite con modalità cartacea perché i fornitori non erano dotati della firma elettronica. Credo inoltre che, come per tutte le tecnologie, ci sia una curva di apprendimento: a mano a mano che questa tecnologia verrà sviluppata sarà per noi più semplice aderirvi.

Vorrei riprendere ciò che dicevo all'inizio riguardo alla peculiarità della Sanità. Tralasciando i farmaci e considerando i beni e i servizi in senso stretto, nel 2005 prevediamo di spendere all'incirca 167 milioni di euro per materiali sanitari e non, manutenzioni di attrezzature sanitarie, altri tipi di manutenzione, servizi in appalto, attrezzature sanitarie ed attrezzature economiche. Se andiamo ad esaminare queste tipologie di prodotti in base a tre caratteristiche che ora vi illustrerò, otteniamo interessanti osservazioni. Le caratteristiche sono: la *specificità* - cioè il fatto che da un punto di vista tecnologico i prodotti si caratterizzano per caratteristiche di peculiarità e per criteri di qualità, sui quali i professionisti devono esprimere uno specifico giudizio;

la *rilevanza* rispetto al mercato locale; l'*utilizzabilità* degli strumenti informatici per approvvigionarsi.

Consideriamo ad esempio il servizio di pulizie: esso si caratterizza per una specificità medio-alta, per un'alta rilevanza per il mercato locale, per una bassa utilizzabilità degli strumenti informatici. Le stesse attrezzature sanitarie, che incidono per il 7,8% dei nostri investimenti, sono ad alta specificità, medio-bassa rilevanza per il mercato locale e bassa utilizzabilità informatica. Quello che voglio dire è che, almeno per ora, ci stiamo concentrando su elementi merceologici che, nel complesso, incidono relativamente poco sull'andamento della spesa. Se poi richiamiamo l'osservazione che ho fatto sui farmaci antitumorali, credo che la difficoltà del settore sanitario nell'affrontare con efficacia queste tematiche sia sufficientemente chiara.

Dal punto di vista del controllo sostanziale dei costi, se volessimo impostare un uso delle risorse commisurato ai risultati in termini di salute, dovremmo valutare bene l'efficacia sulla salute degli interventi, dell'organizzazione e delle tecnologie impiegate. Potremmo fare in ambulatorio ciò che oggi facciamo in ospedale, che costa chiaramente di più: si tratta tuttavia di scelte non solo gestionali, ma anche politico-programmatiche. E' chiaro che se vogliamo, come io credo giusto, in una struttura geografica come è quella trentina, orograficamente complessa e difficile, mantenere i presidi ospedalieri o gli ambulatori decentrati come ci chiedono i cittadini, dobbiamo renderci conto che queste scelte hanno dei costi nettamente superiori alle possibilità di risparmio sui beni e servizi.

Credo che questo vada detto in un'occasione come quella di oggi, in cui si stanno esaminando le possibili future strategie per il controllo dei costi nei settori di nostra rispettiva competenza e responsabilità.

Vi ringrazio per l'attenzione.

Pier Franco Camussone

Mi sembra che a questo punto siano state portate diverse esperienze. Esperienze di un'altra Regione, della nostra Provincia, dell'Università, del settore sanitario e ci stiamo accorgendo che ogni contesto è peculiare, ha le sue differenze.

Volevo anch'io, perché probabilmente non verrà portata da nessuno dei testimoni, farvi presente un'esperienza che ho vissuto in un grande gruppo industriale, il gruppo ENI. Il gruppo ENI ha un fatturato di circa 76 miliardi di euro e compra prodotti e componenti non strategici - quindi non il petrolio né i tubi per i metanodotti - per un importo pari a 11 miliardi di euro all'anno. 11 miliardi di penne, fogli per fotocopiatrici, toner, computer, tavoli eccetera.

Qual è la soluzione che è stata adottata in questo gruppo? Naturalmente non sono qui per dire che la gestione elettronica degli approvvigionamenti è il toccasana che risolve tutti i problemi delle industrie o degli Enti pubblici del nostro Paese, non voglio sostenere questo. Il gruppo Eni ha costituito una specie di agenzia, in questo caso una vera e propria società di approvvigionamento per tutte le società del gruppo, e questa società compra con un giro d'affari attorno agli 11 miliardi, un po' meno perché poi ci sono comunque gli acquisti che vengono lasciati alla discrezionalità delle singole società.

Per darvi un ordine di grandezza, una diminuzione del 10% nei costi degli approvvigionamenti si traduce in maniera secca e determinante in un incremento dei

marginii reddituali dell'intero gruppo. Se si risparmia l'1% vuol dire che sale il reddito dell'1%, a parità di altre condizioni.

Ora, voi capite che per una società che ha un giro d'affari di queste dimensioni, la riduzione del 10% dei costi di approvvigionamento significa un incremento non trascurabile del profitto e quindi del valore dell'azienda e così via.

A questo punto si completa il giro di tavolo con la testimonianza del dott. Dini che è il Direttore generale dell'Istituto Agrario San Michele all'Adige.

Alessandro Dini

E' sempre molto imbarazzante essere l'ultimo degli speaker, di peggio c'è solo parlare alle 14:30 dopo un lauto pranzo.

Io presenterò l'esperienza dell'Istituto Agrario di San Michele, ente che ha alle spalle 130 anni di storia. L'Istituto è specializzato nella formazione e nella ricerca nel settore vegetale, conta 1000 studenti e circa 100-120 insegnanti. Oltre a ciò c'è la ricerca, con 220 addetti, che sono un po', come diceva l'amico Tomasi, delle "primedonne". Spesso ci arrivano infatti da parte loro delle richieste importanti, i software standard non vanno bene, non bastano, ma non è possibile pensare di vincere un concorso per un posto di ricercatore ed avere immediatamente a disposizione i più sofisticati dei sistemi.

A parte queste considerazioni, vorrei concentrarmi sulla parte ricerca, perché è quella che ci dà più challenge.

Perché l'Istituto ha accettato con entusiasmo questa sfida? Intanto perché abbiamo un numero di transazioni elevatissimo, cerchiamo, ad esempio, di convincere i nostri dipendenti a non stampare tutte le e-mail per poi catalogarle, perché costa la carta, costa il toner e poi non si sa dove archivarle, né si sa dove sono state messe e così via. Quindi se riusciamo a implementare sistemi di remote retrieving più sofisticati, riusciamo ad avere dei grossi risparmi.

La cosa più ovvia è che l'*e-procurement* rende la competizione più efficiente in Trentino. Se prima questa penna la si pagava 10 centesimi, la trasparenza che noi riusciamo a dare a quelli che sono gli oggetti standard ci permette di arrivare al minimo, se questo è quello che vogliamo; altrimenti, come abbiamo visto prima, la maggior parte delle persone non compra più al minimo ribasso, ma compra con un po' più di logica. Infatti il costo di un bene non è solo il costo d'acquisto, ma è anche il costo della gestione del bene per tutto il suo periodo di vita.

Come Ente funzionale della Provincia di Trento, e nel prossimo futuro come fondazione, cercheremo di semplificare la burocrazia.

Io sono a San Michele da 4 anni e prima lavoravo nel settore privato: per 25 anni nel settore farmaceutico e ho costruito la sede della Hoechst Marion Roussel, l'ultima società della quale ero amministratore delegato. Una costruzione di 10.000 mq: l'avevamo pagata circa 15 miliardi nel 1996. Adesso, per una costruzione simile il prezzo è esattamente raddoppiato, nel giro di 4 anni e mezzo. In parte perché per esigenze sia di sicurezza che legali, in quanto enti di diritto pubblico, pretendiamo dai professionisti - architetti, ingegneri del cemento armato, responsabili della sicurezza - che tutto venga scritto e che tutto venga documentato in triplice copia, firmato, laccato e impieghiamo - se siamo fortunati - circa 1300 giorni, dal momento in cui pensiamo un qualche cosa al momento in cui la cosa si realizza.

Ora, io credo che a casa nostra non vogliamo sapere in anticipo se, ad esempio, l'interruttore della luce sarà in basso a destra quando entriamo; ci sono delle regole standard, per cui se ci adeguiamo sappiamo che gli interruttori normalmente si mettono dalla parte esterna e le porte si aprono verso l'interno. Noi contiamo che questo ci porterà dei grossi risparmi sia in fase di progettazione che di gestione, ma soprattutto di riduzione nei tempi e della burocrazia e controlli dei fornitori.

Il timore dei fornitori locali quando hanno capito che andavamo in gare d'appalto europee o sopra soglia era alto. Ora si è raggiunto un giusto equilibrio che dobbiamo mantenere: salvare il tipografo locale di Ravina, che da 30 anni stampa le etichette dei vini, e aiutarlo ad essere più competitivo in modo tale che non arrivi lo stampatore da fuori e ci presenti un'offerta dirompente. La pianificazione annuale può essere uno degli strumenti che permette a noi ed ai nostri fornitori di ridurre notevolmente gli sprechi.

Questi sono alcuni dei fatti connessi all'*e-procurement* che vedo.

Come ho detto, vogliamo avere una gestione più efficiente, una pianificazione che aiuti anche i nostri ricercatori, i nostri dipendenti, ad utilizzare strumenti che sono sufficienti. Non necessariamente abbiamo sempre bisogno del meglio, del notebook dell'IBM che pesa 700 grammi e che costa 3.500 euro solo per aprire la posta elettronica. Per quello ci basta qualcosa che costa 700 euro. Questo è anche, come diceva prima la dott.ssa Fantoni, un problema di educazione per l'utilizzatore o il richiedente.

E' un processo di autoinsegnamento; dopo le prime gare risulterà chiaro ed evidente che i costi, soprattutto di gestione e della transazione, sono inferiori e quando uno ha un numero elevato di costi di transazione, questo è estremamente importante. Grazie.

Pier Franco Camussone

A questo punto lascio al collega Enrico Zaninotto il compito stimolante di trarre delle conclusioni da questa mattinata. Prego.

Conclusioni

Enrico Zaninotto

Tre anni fa, circa, Consip emise un bando pubblico per l'avvio di un Master in *e-procurement* per la Pubblica Amministrazione. Allora Consip aveva appena iniziato le proprie attività, non sempre accolte favorevolmente. La prima strada che scelse per operare nella razionalizzazione degli acquisti della Pubblica Amministrazione era molto centralistica e raccolse una reazione negativa dalla maggior parte delle Pubbliche Amministrazioni.

L'Università di Trento, nello specifico la Facoltà di Economia, con tsm si lanciarono comunque nell'iniziativa, ritenendo che il tiro avrebbe potuto essere corretto in corso d'opera e che comunque fosse importante dare un contributo formativo alla razionalizzazione degli acquisti nella pubblica amministrazione. Risultammo vincitori di questo bando pubblico e, dei tre vincitori in Italia, fummo l'unico Master a partire nei tempi previsti. Facemmo una proposta che si distanziava un po' dai criteri di Consip, ma da quel momento in poi siamo diventati non solo uno dei due Master esistenti (il terzo addirittura non partì), ma un punto di riferimento per la discussione in Consip.

Quando partimmo non avrei immaginato che in pochissimo tempo la Pubblica Amministrazione avrebbe fatto progressi di questo tipo. Sentire le esperienze presentate qui oggi sarebbe stata una cosa sinceramente inimmaginabile, tre anni fa. La velocità con la quale Consip ha modificato la propria impostazione rispetto al problema, ma anche con cui alcune amministrazioni locali - abbiamo sentito il caso dell'Emilia Romagna e quello del Trentino - si sono appropriate di queste iniziative, è stata veramente sorprendente.

Credo che sia uno di quei casi in cui, come diceva all'inizio l'Assessore Grisenti, si può valorizzare la Pubblica Amministrazione per quello che può essere: non solo un fornitore di servizi o un generatore di burocrazia, ma un vero fattore di promozione e sviluppo di un territorio. Credo che questo vada riconosciuto, in particolare alla luce del pochissimo tempo a partire dal quale queste iniziative sono cominciate.

Allo stesso tempo, credo sia bene fare il punto sui molti problemi che sono emersi oggi e che in qualche misura richiedono di guardare avanti e capire che è opportuno fare dei passi avanti in questo campo in cui la tecnologia si sposa con l'organizzazione.

Il primo aspetto è interno alle Pubbliche Amministrazioni: sembra chiara l'importanza e la forza di questi strumenti nella riduzione dei costi, ma contemporaneamente vedo due categorie di problemi abbastanza importanti.

La prima è che non basta ottenere riduzioni di costo in modo episodico, ma bisogna controllare i costi in modo sistematico, cioè passare, così come risultava evidente dall'intervento del dott. Favaretti - da un approccio agli approvvigionamenti che parte dalla fine del processo (compro qualcosa e poi mi accorgo che avrei potuto pagarlo meno) a un approccio in cui si supportano le Amministrazioni all'analisi dei costi, assumendo una visione strategica degli acquisiti. Questo atteggiamento di consulenza attiva significa, ad esempio, dotarsi di strumenti (che sono gli stessi ERP introdotti dalla Pubblica Amministrazione consentono di avere) per fare analisi sistematica dei costi. Ciò significa guardare al costo non solo dal punto di vista terminale, ma lungo tutta la filiera. Questo, secondo me, è un passaggio importante e credo che aziende come Informatica Trentina, che si propongono di dare servizi alle Pubbliche amministrazioni, in qualche modo potrebbero evolvere in direzioni di questo tipo.

Il secondo aspetto riguarda il rapporto tra questi processi e le caratteristiche dell'organizzazione. Più volte si è detto che il risparmio non è solo la differenza del prezzo d'acquisto ma coinvolge anche la gestione del processo. Certi strumenti tecnologici possono addirittura, se usati male, o se non usati in connessione a una ristrutturazione della gestione dei processi, resa possibile dal diverso modo di gestione dell'informazione, provocare un aumento dei costi di gestione. Gli aneddoti sono moltissimi e d'altra parte sento che oggi di questo c'è una profonda consapevolezza.

Voglio però raccontarvi un aneddoto, per illustrarvi in modo simpatico cosa può significare automatizzare dei processi e alzarne il costo. Un'amministrazione locale del Trentino mi ha inviato una richiesta di pagare un certo ammontare, per un servizio reso: mi è stato allegato il bollettino di conto corrente, dandomi come alternativa la possibilità di usare l'home banking. Ma... per usare l'home banking avrei dovuto anticipare la data di versamento di una settimana e una volta ottenuta la ricevuta avrei dovuto portarla io stesso all'Ente.

E' un esempio di una procedura che dovrebbe essere estremamente semplificata dalla tecnologia, ma che risulta complicata semplicemente perché la Pubblica Amministrazione ha sviluppato procedure di documentazione e certificazione in un contesto in cui l'informazione poteva essere prodotta solo su base cartacea.

La questione è rivedere il ciclo, capire che l'informazione si produce comunque nel sistema attraverso una serie di attività. Rivedere l'insieme dei processi è una cosa lentissima, che necessita di una molteplicità di competenze. Il rischio è di ottenere dei risultati, ma con un appesantimento dei processi e delle strutture organizzative.

Questi due aspetti, il passaggio dalla fase terminale dei costi al controllo dell'intero ciclo e la revisione dei processi, che si accompagnano all'introduzione di uno strumento elettronico, richiedono soprattutto formazione su diversi fronti: per i funzionari, per i tecnici, per i progettisti del sistema e anche per le imprese che ne fanno uso. Questo perché si tratta in qualche modo di introdurre o di estendere una piccola rivoluzione nel modo di comportamento della Pubblica Amministrazione.

Un'ultima questione. Non solo all'interno degli Enti Pubblici, ma anche delle imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, spesso non ci sono le competenze tecnologiche o professionali per avvicinarsi a questi strumenti. Eppure una iniziativa come il Master in *e-procurement* è stata pubblicizzata anche presso le imprese, ma nessuna ha partecipato. Questo è il caso in cui la Pubblica Amministrazione può svolgere una funzione potente di traino. Dove è già successo questo, ad esempio negli Stati Uniti, (a un certo punto l'Amministrazione federale americana ha richiesto di passare alla gestione elettronica di una serie di operazioni), c'è stata una spinta formidabile alle imprese, per la crescita di carattere tecnologico e organizzativo. Addirittura, nel caso americano, la cosa è partita prima di Internet: la richiesta delle imprese di adottare uno standard per la trasmissione di documenti, che era definito dallo stesso Governo federale americano, ha tagliato fuori imprese non americane dal mercato nazionale.

Agire con le nostre agenzie anche per lo sviluppo delle imprese locali diventa pertanto un elemento strategico: significa richiedere alle imprese di crescere professionalmente e tecnologicamente e di adottare standard compatibili senza i quali si corre il rischio di essere esclusi dal mercato.

Per concludere, assieme all'ampliamento dei servizi, offerti dalle agenzie che promuovono l'approvvigionamento, credo che potrebbe essere interessante cercare di ampliare la capacità di intervento verso le imprese, soprattutto nei nostri sistemi di piccola impresa: non abbiamo infatti grosse imprese che siano in grado al proprio interno di fare da traino, come ad esempio l'ENI e l'IBM. Nei sistemi di piccole imprese, come quelli che connotano il Nordest, la Pubblica Amministrazione potrebbe avere un ruolo decisivo e potrebbe essere quell'hub in grado di trascinare il sistema di imprese verso una crescita tecnologica e professionale.