

ACC10

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 934 767 200

www.acc10.cat

SERVEI D'ORIENTACIÓ A L'EMPRESA

info@acc10.cat

902 62 77 88



Connecta't al coneixement empresarial

www.anella.cat



La creació de nous mercats a partir dels nous plantejaments de la contractació pública

GUIES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

La creació de nous mercats a partir dels nous plantejaments de la contractació pública

ACC10
Competitivitat per l'empresa



GUIES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

La creació de nous mercats a partir dels nous plantejaments de la contractació pública

Octubre 2011

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP



Exempció de responsabilitat a la UE

El projecte EuroPROC s'ha finançat amb el recolzament de la Comissió Europea (ERDF).
Aquesta publicació només reflecteix les opinions del seu autor, i no es pot considerar la Comissió responsable de cap utilització que es pugui fer de la informació que conté.

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC10

ACC10
Passeig de Gràcia, 129 – 08008 Barcelona
Tel.: 93 476 72 00
www.acc10.cat

Dipòsit legal:

Realització: Sascha Haselmayer i Jakob H Rasmussen

Coordinació: Nicolas Espitalier (ACC10)

Edició: Publicacions ACC10 - www.acc10.cat/publicacions

Col·lecció:

Maquetació: Addenda

Primera edició:

Tiratge:



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement - NoComercial - SenseObraDerivada 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. No es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades. La llicència completa es pot consultar a:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

ÍNDEX

Pròleg	7
Introducció. Quin és el dividend que obtindreu a partir de les noves tendències de la contractació pública?	9
Un mercat dinàmic que encara no s'ha establert	9
Oportunitats i el risc de la complaença	9
Una guia per aprendre a navegar entre el canvi	10
Consideracions estratègiques que guiaran les vostres accions	10
1. Compra pública verda	12
1.1. Introducció	15
1.2. Política en acció	15
1.3. Entrevista. John Conway	18
1.4. Oportunitats	20
Productes integrats i impactes sobre el cicle de vida complet	21
1.5. Estudis de casos	22
Més enllà dels límits de l'aire condicionat ecològic	22
Programes pilot: Avaluació dels sistemes intel·ligents de gestió de residus	23
Beneficis gràcies a l'estalvi energètic al Teatre Nacional txec	25
Contractació de serveis hotelers «eco-friendly» per part de governs nòrdics	26
Barcelona compra tecnologia satèl·lit d'última generació per controlar la qualitat de l'aigua	29
1.6. Recomanacions	30
Dissenyeu valor ambiental per al govern i els seus clients	30
La gran decisió estratègica ambiental: liderar, seguir o quedar-se enrere	30
Trobeu els mercats que millor s'adaptin als vostres estàndards	30
Seguiu les tendències tecnològiques rellevants de prop per preparar els avenços	31
Per què no hem de ser atrevits i inventar un nou negoci revolucionari i un model de servei que estableixi el seu propi estàndard?	31
Recopileu informació del mercat sobre els criteris més utilitzats a la vostra àrea de productes	31
Associeu-vos amb compradors pioners si voleu assegurar-vos els primers llocs	31
Reviseu acuradament els diferents estàndards que s'ofereixen per mitjà dels marcs de certificació	31
2. Compra pública socialment responsable	32
2.1. Introducció	35
Objectius socials	35
2.2. Política en acció	37
Compliment, comprovacions i seguiments	38
2.3. Oportunitats	39
Impacte social de la determinació dels preus	39

Nous mercats per al disseny i l'accessibilitat	40
Creació de la marca corporativa i de l'empresa	40
2.4. Estudis de casos	41
Accessibilitat per a persones amb discapacitats visuals a Estocolm	41
Àrees de joc per a totes les edats: comprar una visió social	43
Comtat d'Estocolm: Risc i valor empresarial en la contractació responsable	44
2.5. Recomanacions	46
Incorporeu consideracions socials en el disseny i el lliurament	46
Planifiqueu el millor. El mercat us compensarà la responsabilitat social	46
Impliqueu els clients en un diàleg sobre el valor de la compra social durant tot el cicle de vida	47
Seleccioneu i adopteu estàndards i certificats emergents clau	47
Trieu mercats primerencs i capdavaners	47
Transformeu el vostre negoci mitjançant un disseny universal	47
Creeu la vostra marca i atraieu el talent mitjançant la responsabilitat social	47
Investigueu la vostra pròpia cadena de subministrament	47
3. Compra pública innovadora	48
3.1. Introducció	51
3.2. Política en acció	52
3.3. Entrevista. Jakob Elder	55
3.4. Alguns reptes	57
Falta de consciència i informació del mercat	57
La falta de compromís amb la innovació és la barrera més important	58
Compartir costos no és una realitat	58
Els mercats no estan oberts realment	58
3.5. Moltes oportunitats	58
Les empreses innovadores haurien de prosperar	59
Un període de transició	59
3.6. Entrevista. Dr. Juan F. Rada	59
3.7. Estudis de casos	62
Mercat per a innovacions en serveis a les ciutats	62
Entrada al mercat global amb una aplicació revolucionària en transport	64
Creació d'un mercat per a finestres innovadores energèticament eficients	66
Com Tallinn es va convertir en la primera ciutat del món a implementar l'aparcament gestionat per mitjà del mòbil	68
Reinventant la bicicleta pública	70
3.8. Recomanacions	72
Els procediments negociats poden obrir mercats	72
Cobriu nínxols per a consorcis o socis corporatius més grans	72
Porteu la vostra recerca de primera línia al mercat mitjançant la contractació destinada a la innovació	72
Guanyeu en competitivitat negociant els costos de la propietat	72
Considereu els riscos i els beneficis de la llicència obligatòria per als compradors	72
Quines són les implicacions de donar una llicència gratuïta a l'autoritat contractant?	72
Podeu lliurar només una fase del projecte	73

Planifiqueu uns costos d'adquisició més elevats per si el procés resulta ser elaborat	73
Es poden presentar projectes que competeixen paral·lelament, i el que tingui millors resultats és el que segueix endavant	73
4. Contractació pública electrònica	74
4.1. Introducció	77
4.2. Política en acció	78
4.3. Oportunitats	80
4.4. Estudis de casos	82
Ampliació de l'abast en línia dels programes de contractació dels Estats Units	82
Obertura dels contractes públics a les pimes	83
Un dividend empresarial en la contractació pública internacional	84
Un estàndard europeu per a la contractació electrònica sense fronteres	86
SKI: La plataforma danesa de contractació electrònica	88
4.5. Recomanacions	89
Controleu les plataformes de contractació electrònica activament per detectar les oportunitats	89
En els mercats objectiu, calculeu els costos lingüístics per interactuar amb la contractació electrònica	89
Els contractes marc poden ser autèntics guanyadors encara que no surtin escollits en primer lloc	89
Fins que la UE no sigui un mercat obert, registreu la vostra empresa als mercats clau	90
Aneu un pas per endavant participant en programes pilot destinats a fixar estàndards per a la contractació electrònica	90
Encara que la facturació sigui electrònica, pot ser que no es cobri puntualment. Feu una planificació curosa per no tenir problemes	90
Les empreses s'han de preparar per a les vendes per mitjà de sistemes de contractació electrònica que creixen més ràpidament que les vendes tradicionals	90
Conclusions	91
Bones notícies: les pimes tenen prioritat	91
Del càlcul dels beneficis a la transformació dels serveis públics	91
Liderar, seguir o quedar-se enrere	91
On són els mercats d'expansió inicial que poden assegurar referències i uns primers ingressos?	91
Navegar per períodes de transició	92
Aprofitar l'oportunitat	92
EuroPROC	93
La contractació pública és una oportunitat de negoci important	93
Deu regions europees obren mercats	93
Intercanvi de les millors pràctiques	93
Cofinançat pel Fons de Desenvolupament Regional Europeu	93
Quin és el dividend que obteniu de les noves tendències en contractació pública?	94
Agraïments	95

Pròleg

Avui en dia hi ha un ampli consens respecte al fet que la qüestió ja no és si el sector públic hauria d'incorporar aspectes ecològics, socials i innovadors en els seus processos de decisió de procurement, sinó com fer-ho.

El debat s'ha ampliat i s'han intensificat els esforços per millorar la coherència global en les polítiques públiques. Les polítiques de contractació pública òbviament no podien defugir el debat, perquè no es poden menystenir les conseqüències de l'adquisició de productes i serveis i la implementació d'obres públiques. El setze per cent del PIB europeu prové de contractes públics atorgats per organismes locals, regionals, nacionals o europeus. El seu impacte sobre la xifra global és important per si mateix i també com a bona pràctica per marcar el camí que han de seguir altres agents. La qüestió, per tant, no és si cal o per què, sinó com, i es tracta d'un procés dinàmic en què sempre hi ha espai per a la millora. Tots els implicats haurien de col·laborar com a forces impulsores per liderar l'evolució dels processos de contractació pública cap a uns estàndards més elevats.

Les autoritats públiques es comprometen a proporcionar la millor relació qualitat-preu en les seves compres i també a responsabilitzar-se dels efectes d'aquestes decisions. Les formes d'incorporar l'àmplia gamma de conseqüències de les decisions de compra són cada cop més sofisticades. Els responsables públics han de tenir cada cop més en compte no només la simple solució a la necessitat principal sinó també l'anàlisi d'altres tipus de consideracions implicades en la tria dels proveïdors. Les institucions europees tenen l'objectiu de liderar el procés per fer que els processos de contractació pública no només siguin més transparents sinó també més consistents. La introducció de determinats aspectes que probablement no s'havien tingut en compte en el passat en els processos de presa de decisions està portant tots els grups d'interès cap a una situació en què tots guanyen. És un fet que pren més rellevància en un moment en què les institucions públiques han de limitar els seus pressupostos per la crisi financera actual i la responsabilitat del sector públic ha de fer front a indicadors de rendiment.

La voluntat de fer que les compres públiques siguin tan respectuoses amb el medi ambient com sigui possible probablement és el nou plantejament més conegut de les polítiques de contractació pública. En les últimes dècades, les tensions mediambientals han seguit transformant la mentalitat dels compradors públics i dels ciutadans. Tothom està d'acord que com més ecològic és el producte comprat millor. Els proveïdors recurrents del sector públic, entre els quals hi ha moltes pimes, ja han fet inversions per fer que els seus productes siguin més ecològics, i han intentat i amb èxit cridar l'atenció dels compradors públics. Hi ha projectes que tenen en compte el cicle de vida complet d'un producte o servei, inclosa la seva empremta de carboni o d'aigua, per a les decisions públiques de compra. Així doncs, molt aviat a les compres públiques europees també serà important que el producte o servei adquirit sigui el màxim d'ecològic més enllà del període de vida útil durant el qual ofereix el seu servei a l'autoritat pública. Queda clar per a tothom que les tecnologies més avançades tenen un fort avantatge competitiu.

La necessitat de convertir els processos d'adquisició pública en processos totalment electrònics també ha deixat de ser un tema de debat. Els avantatges són obvis en termes de transparència, simplicitat, velocitat, igualtat d'oportunitats i minimització d'errors, per exemple. Tanmateix, encara hi ha feina per fer abans que tota la contractació pública d'Europa es pugui dur a terme mitjançant plataformes electròniques segures i fàcils d'utilitzar.

Per tant, va ser relativament fàcil per als socis de l'EuroPROC escollir els temes indicats més amunt per incloure'ls en aquesta guia. Però vam pensar que també haviem de cobrir altres nous plantejaments que ens cridaven l'atenció i que cada cop tenien més importància.

Trobar formes de millorar situacions socials no desitjades per mitjà de processos de contractació pública és un aspecte que estan considerant cada cop més autoritats públiques. Actualment, quan hi ha diverses crisis financeres que afecten els recursos públics a molts països europeus, els pres-

supostos socials s'estan reduint de forma dràstica. Hi ha poc espai per a l'optimisme econòmic a curt termini i, per tant, els organismes públics estan molt interessats a explorar noves formes de complir els seus compromisos amb els ciutadans. Més que mai, les adjudicacions públiques han de ser tan eficients com sigui possible, i aquest objectiu es pot afrontar considerant la provisió de productes i serveis que no només satisfacin les necessitats immediates sinó que també tractin altres reptes socials. Les organitzacions públiques volen saber com poden implementar solucions interessants en aquest sentit.

Un repte més difícil podria ser emparellar la promoció de la innovació amb la contractació pública. Innovation Union és una de les set iniciatives insígnia de l'estratègia Europa 2020 per assolir una economia intel·ligent, sostenible i inclusiva. Les polítiques de contractació pública, per tant, també estan clarament enfocades cap a aquesta estratègia perquè les dues tenen un efecte quantitatiu i demostratiu rellevant. Les polítiques adequades de contractació pública podrien aprofitar els esforços en innovació del sector privat per al benefici públic, com il·lustren les experiències reeixides de la compra pública precomercial, i la política europea és la de promoure la transferència de coneixement innovador dels agents públics als privats i viceversa.

Els socis de l'EuroPROC ja fa més de dos anys que treballen en la promoció de l'accés de les pime als mercats de contractació pública i voldrien contribuir a aquest debat.

Estem convençuts que aquesta guia *La creació de nous mercats a partir dels nous plantejaments de la contractació pública* serà un dels productes més interessants del projecte. La guia no és un document intern per als membres del consorci sinó que està pensada per a tots els grups d'interès de la contractació pública, i té l'objectiu d'animar les pime a liderar el procés per fer que la contractació pública sigui més ecològica, més innovadora i socialment responsable i es beneficiï de les plataformes electròniques.

Esperem que el lector trobi interessants i útils les perspectives de la guia, destinades a millorar uns processos de contractació pública dels quals tots nosaltres, com a ciutadans, ens beneficiarem.

Isidre Sala

Gerent de Cooperació Internacional d'ACC10
Coordinador del projecte EuroPROC

Introducció. Quin és el dividend que obtindreu a partir de les noves tendències de la contractació pública?

La contractació pública representa al voltant del setze per cent del PIB mundial. És un mercat immens i divers en què la globalització i l'augment de la transparència estan canviant l'entorn competitiu. Aquesta guia està dissenyada per a les petites i mitjanes empreses interessades en els mercats internacionals i en l'impacte de les noves polítiques de contractació pública en les seves perspectives empresarials.

Un mercat dinàmic que encara no s'ha establert

Els nous plantejaments de la contractació pública presentats en aquest llibre segueixen desenvolupaments que han afectat la majoria de les autoritats públiques.

En primer lloc, els governs han de respondre a les pressions competitives per prestar millors serveis a un cost més baix, però també pretenen aprofitar els mercats globals oferint solucions cada cop més efectives. La vigilància de la despesa pública pot millorar amb l'augment de la transparència governamental.

En segon lloc, la definició de la relació qualitat-preu està canviant. El valor es medeix no només amb el preu de compra sinó també amb la sostenibilitat de la inversió, inclosos els costos del cicle de vida i els impactes mediambientals i socials.

En tercer lloc, la tecnologia està canviant la forma en què els governs solucionen reptes importants, però també la forma en què interactuen amb els proveïdors a través de la contractació electrònica, dades obertes i informació del mercat per reduir els costos de 50 mil milions d'euros només a Europa, ser més responsables i trobar solucions millors.

Finalment, els governs estan pressionats per innovar. Els reptes més importants de la societat, com l'envelliment de la població, el canvi climàtic o l'accessibilitat, requereixen solucions que encara no tenim, o que pot ser que no encaixin amb els sistemes de subministrament tradicionals. Com a resultat, els governs comencen a acceptar que necessiten compartir riscos a l'hora de trobar nous plantejaments amb empreses grans i petites.

Com a resultat d'aquestes condicions, han sorgit quatre nous plantejaments de la contractació pública que han canviat la forma d'aplicar els reglaments i procediments de la contractació pública: compra pública verda i socialment responsable, compra pública innovadora i contractació pública electrònica.

Oportunitats i el risc de la complaença

Per a les empreses, els nous plantejaments constitueixen un entorn dinàmic en què s'han implantat alguns criteris o procediments comuns per ajudar en la presa de decisions a curt termini. Les empreses s'enfronten a la difícil qüestió de quina estratègia han de seguir tenint en compte aquestes tendències.

Com podeu recórrer als 436 mil milions d'euros en fons per al medi ambient promesos pels governs globals com a part de les seves mesures de recuperació econòmica?

Sereu capdavanter i descobrireu nous oceans blaus i definireu la demanda del futur?

Sou seguidors primerencs, especialitzats en dur els èxits de les empreses líder als mercats de masses?

O bé sou dels que van al darrere, molt competitius a l'hora de subministrar solucions econòmiques als mercats de masses que busquin el mínim quant a compliment amb les noves tendències?

Sigui quina sigui la resposta, no us mancaran les oportunitats, especialment si actueu de forma proactiva. La complaença pot ser més cara amb competidors més àgils que fan servir la millora de la transparència i el canvi de criteris per oferir solucions sostenibles a costos competitius.

Una guia per aprendre a navegar entre el canvi

A diferència de les grans empreses, que es beneficien d'una sòlida presència a molts mercats i dels recursos necessaris per superar els temps de transició, les empreses més petites necessiten centrar-se, prioritzar i adjudicar els seus recursos limitats amb compte.

Quatre capítols introdueixen cadascun dels plantejaments, sovint interrelacionats, centrant-se estrictament en la perspectiva de les empreses més petites. S'il·lustren perspectives de les diferents formes d'implementació d'aquestes tendències en el nivell nacional, regional o local com a recordatori que sovint els mercats fragmentats romanen.

De forma similar, s'il·lustren oportunitats similars com a tendències en què es creen noves esclatxes per a les empreses petites. Els estudis de casos se centren en experiències concretes dels nous plantejaments, i presenten els èxits i les dificultats que han trobat.

Consideracions estratègiques que guiaran les vostres accions

En conjunt, aquesta guia pretén orientar els líders empresarials per ajudar-los a entendre com estan canviant els mercats del sector públic i la fase de transició crítica que probablement dominarà els desenvolupaments a curt termini.

La contractació pública és i seguirà sent complexa i té moltes facetes. Una guia breu com aquesta no pot tractar els mercats, els reglaments i les polítiques internacionals de forma detallada. En aquesta fase de transició, pocs indicadors fiables proporcionen perspectives quantitatives, i els nous plantejaments afecten de formes diferents en funció de si s'estan venent dispositius mèdics, serveis de neteja o energia a les autoritats públiques.

Per tant, aquesta guia pretén ajudar-vos a qüestionar l'impacte d'aquestes tendències al vostre mercat, considerar diferents resultats del període de transició actual, i si la vostra empresa està preparada per convertir les noves tendències en dividendes.

Compra pública verda



ÍNDEX

- 1.1 Introducció
- 1.2 Política en acció
- 1.3 Entrevista
- 1.4 Oportunitats
- 1.5 Estudis de casos
- 1.6 Recomanacions

Han contribuït:

Irene Compère, John Conway, Areceli Pi Figueroa, Vanessa Hübner,
Chong-Wey Lin, Anastasia O'Rourke, Ivo Slavotinek, Manuel Swärd

IDEES CLAU

- El cinquanta per cent de tota la contractació pública serà mediambientalment responsable en un futur pròxim, fent realitat la compra verda per a gairebé tot tipus de productes i serveis.
- El repte més important és augmentar les oportunitats de negoci per a les pimes i capacitar el sector públic per tal que es pugui beneficiar de la seva innovació i flexibilitat.
- La gran decisió estratègica ambiental: liderar, seguir o quedar-se enrere.



REFERÈNCIES

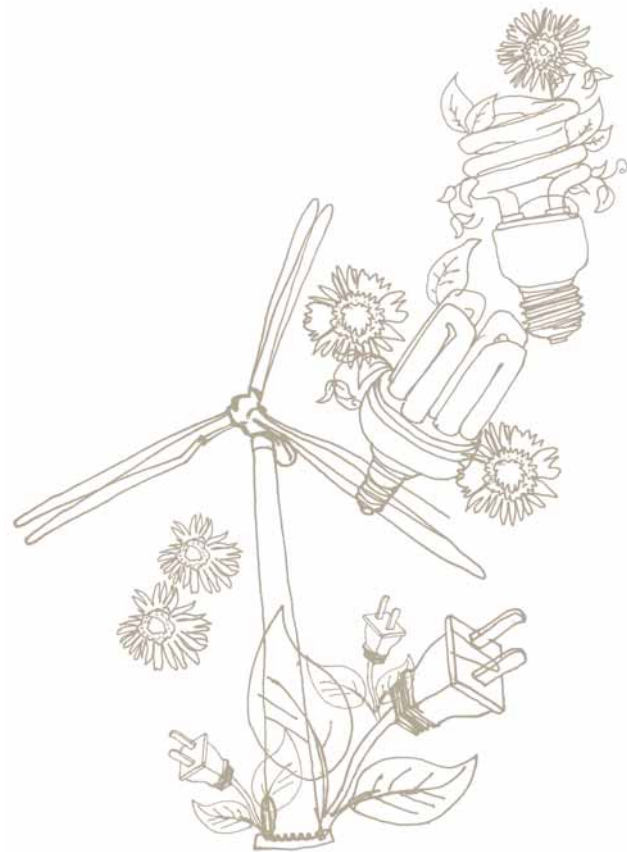
1. «Public procurement for a better environment», COM (2008) 400/2
2. «A Climate for recovery: The colour of stimulus goes green», BSC Global Research (2009)
3. «Life-Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable», UNEP/SETAC (2009)
4. Directiva 2004/18/CE del Parlament Europeu i del Consell del 31 de març de 2004 sobre la coordinació de procediments per a la concessió de contractes d'obres



BREU RESUM

Aquest primer capítol està orientat a entendre quins són els mecanismes, els processos i l'impacte que la compra pública verda tindrà a escala europea i a orientar les decisions dels oferents i demandants de productes i serveis d'utilitat pública.

- Les prioritats europees (sectors, camps d'aplicació) en l'àmbit de la compra pública verda;
- Les oportunitats i les tendències a escala europea
- L'opinió d'un expert (John Conway) pel que fa al panorama internacional
- Alguns casos d'èxit en els àmbits català i europeu



1.1 Introducció

Les polítiques de compra verda afectaran al voltant del cinquanta per cent de les licitacions públiques europees en un futur pròxim. Les variacions persisteixen, però hi ha estàndards i certificacions disponibles per orientar les empreses, i les millors pràctiques demostren que fer que els productes i els serveis siguin més ecològics pot afegir un valor important per als compradors i també per als proveïdors.

Els governs de tot el món volen demostrar el seu lideratge per mitjà de la compra pública verda implementant nous requisits reglamentaris, models de costos del cicle de vida, pràctiques preferents i casos de negoci. L'objectiu general és abordar els temes del canvi climàtic, l'ús sostenible dels recursos, la salut i la seguretat, i la gestió dels residus.

Una altra de les motivacions de la compra pública verda és modelar les tendències en desenvolupament, producció i consum de productes, i contribuir d'aquesta manera a transformar els mercats establerts. Durant els últims anys, l'adquisició pública ha estat un factor sòlid per a la creació de mercats importants de material d'oficina i subministraments hospitalaris ecològics, flotes de vehicles elèctrics o d'hidrogen, comerç just i aliments orgànics.

Com a resultat, poden sorgir nous productes, estàndards i models de negoci. Si els clients públics més importants demanen solucions mediambientalment més respectuoses, per a les empreses hauria de ser més fàcil invertir per fer que els seus productes i serveis siguin més ecològics o per desenvolupar noves solucions innovadores i més respectuoses.

En el procés de contractació, l'autoritat contractant pot incloure estàndards mediambientals en els requisits funcionals i de rendiment dels productes o els serveis, així com en les condicions del contracte. El cost total de propietat o els principis de determinació dels costos del cicle de vida poden aplicar-se per avaluar l'impacte mediambiental dels productes i serveis juntament amb els costos del material. Per tant, un producte més car en realitat pot ser més econòmic durant el seu cicle de vida de deu anys perquè, per exemple, gasta menys energia.

El significat de la compra verda per al proveïdor varia molt entre cada grup de serveis o productes. Els criteris van evolucionant, però encara hi ha pocs estàndards establerts i reconeguts de forma general. Això és així en part per les diferents perspectives ideològiques dels estàndards, que poden veure's influïdes pels consumidors, les organitzacions mediambientals, la ciència o els interessos empresarials. A més, l'impacte mediambiental és multidimensional, i els compromisos són acceptables per a alguns per tal d'aconseguir una millora mediambiental general.

Les empreses interessades a respondre a les oportunitats de compra verda, per tant, haurien d'investigar en profunditat els estàndards aplicables en els seus mercats d'interès, o en quins mercats els seus productes i serveis compleixen les certificacions i els estàndards reconeguts.

1.2 Política en acció

La unitat política al voltant del principi de la compra verda encara no ha derivat en estàndards i pràctiques comunes europees o mundials. Però és evident que hi ha una onada d'inversions en solucions ecològiques que proporcionen diferents oportunitats en tots els nivells del govern.

Des del 2002, diverses organitzacions globals, com l'OCDE, han adoptat recomanacions per a la compra pública verda. El 2003, la comunicació de la Comissió Europea sobre la política de productes integrats recomanava als estats membres que adoptessin polítiques de compra pública verda abans del 2006, i almenys vint-i-un estats membres les havien adoptat (i sis més estan en curs de fer-ho) el 2010. Un grup líder, anomenat Green-7,¹ va ser elogiat per la UE per tenir el volum més alt de compra pública verda. Globalment, molts governs nacionals, inclosos els EUA, el Japó, Canadà, Corea del Sud, Austràlia, la Xina, Tailàndia i les Filipines, han adoptat polítiques de compra pública verda.

El 2008 el Regne Unit va aprovar la Llei sobre el canvi climàtic, que exigeix la reducció de les emissions de CO₂ en un 80% fins al 2050 (en comparació amb els nivells de 1990) i que exigeix que les emissions del govern central es retallin un 10% durant el període 2010-2011.²

Les polítiques sobre l'obertura de les dades governamentals i el foment d'una millor transparència han coincidit amb altres iniciatives del sector, com ara el Carbon Disclosure Project, que s'ha convertit en un recurs molt important per als inversors i els proveïdors en què unes 3.050 empreses (2010) publiquen les seves dades d'emissió de gasos d'efecte hivernacle. Les agències governamentals de contractació del Regne Unit d'aquesta manera poden tenir informació sobre els proveïdors i sobre l'impacte de les seves cadenes de subministrament.

En l'àmbit regional i local hi podem trobar polítiques similars de compra verda, que sovint superen els criteris de rendiment nacionals o de la UE, per exemple establint com a objectiu les ciutats d'emissions zero (p. ex. l'objectiu de Copenhague neutral en CO₂) o arribant a l'objectiu de producció del 100% d'energies renovables dins dels límits de la ciutat (objectiu d'energia neutral a Eindhoven 2035). En tots aquests casos, els patrons de contractació han canviat, i han obert noves oportunitats.

Prioritats europees per a la compra verda^a

A Europa, una sèrie de sectors prioritaris per a la compra verda han estat recomanats per la Comissió Europea:



a. «Public procurement for a better environment», COM (2008) 400/2.

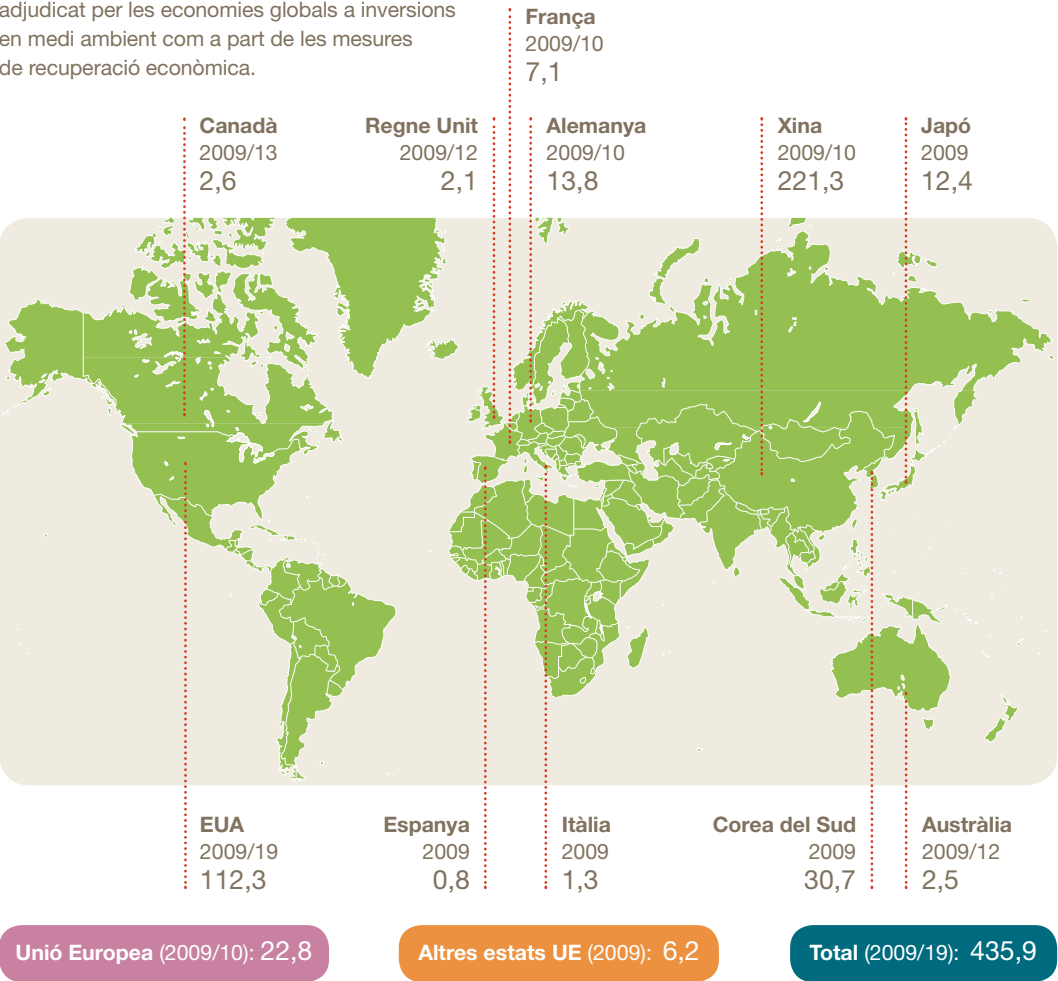
1. Green-7: Àustria, Dinamarca, Finlàndia, Alemanya, Països Baixos, Suècia i el Regne Unit.
2. Reducció de les emissions del govern central en un deu percent en dotze mesos; decc.gov.uk/en/content/cms/news/pn10_059/pn10_059.aspx.

Com que aquest mercat no és coherent ni està estandarditzat, els mètodes d'avaluació també són diferents. A l'hora de definir-ne els requisits, els compradors sovint confien en els estàndards i els sistemes de certificació existents, com les etiquetes «eco-label». A tot el món hi ha més de quatre-centes etiquetes ecològiques que proporcionen una certificació a les empreses (el 2011),³ aplicant diferents mètodes, geografies i graus de rigor en relació amb el compliment d'articles que van des del sector alimentari fins als serveis financers. També hi ha una àmplia gamma d'estàndards industrials, millors pràctiques i directives que els compradors poden consultar, incloses les eines com ara l'avaluació del cicle de vida i l'empremta de carboni dels productes.

Un dels temes més importants de la compra verda és establir el càlcul del cost/benefici del cicle de vida. Tanmateix, sovint hi ha dificultats a l'hora d'avaluar els productes existents per fer una avaluació comparativa. En l'autoritat contractant, això pot provocar incertesa sobre els beneficis que s'aconsegueixen. També hi pot haver incertesa sobre la base legal segons la qual s'inclouen criteris de rendiment mediambiental, i per tant una aversió a implementar seriosament la compra verda o assumir riscos que hi estiguin relacionats.

Finançament medioambiental per a la recuperació econòmica^a

Finançament (en milers de milions d'euros) adjudicat per les economies globals a inversions en medi ambient com a part de les mesures de recuperació econòmica.



a. «A Climate for recovery: The colour of stimulus goes green», HBS Global Research (2009).

3. ecolabelindex.com.

1.3 Entrevista

John Conway

Assessor polític. Departament de Medi Ambient, Alimentació i Afers Rurals (DEFRA), Regne Unit.

John Conway està estretament implicat en el desenvolupament d'estàndards de sostenibilitat per a una gamma de productes prioritaris comprats al sector públic, inclosos el transport i les TIC. També és responsable de promoure l'acceptació i l'adopció dels estàndards a tot el sector públic.

Sr. Conway, ens pot explicar com definiria què significa la compra pública verda al Regne Unit actualment?

Al Regne Unit, la compra pública verda significa assolir una autèntica efectivitat de costos mitjançant l'adquisició de productes i serveis que redueixin l'impacte mediambiental de l'activitat governamental. Per tant, s'avaluen els costos durant tot el cicle de vida per tenir en compte el cost real de fabricació, lliurament, ús i eliminació d'un producte o un servei. La nostra opinió és que, si s'implementa correctament, la compra pública verda hauria d'advocar per un creixement econòmic just i sostenible i el desenvolupament d'una economia verda. Les Normes per a les compres governamentals (GBS en anglès)⁴ són un mecanisme important per a la compra verda al Regne Unit. Estan vinculades als criteris de la iniciativa de compra pública verda (Green Public Procurement - GPP) de la UE. Les GBS ara estableixen especificacions de sostenibilitat per a la contractació d'uns 60 productes i serveis.

Les especificacions cobreixen l'impacte mediambiental durant tot el cicle de vida sencer d'un producte o un servei. Poden fer possibles les licitacions innovadores que recolzin el desenvolupament d'una economia verda al mercat i també al sector públic. També proporcionen un estalvi de costos a llarg termini. Alguns exemples inclouen els mobles GBS, que s'estima que proporcionaran un benefici net global de 40 milions de lliures i augmentaran el reciclatge i la reutilització; i el transport GBS, que s'estima que proporcionarà un benefici net global de més de 7 milions de lliures mitjançant l'ús de vehicles més eficients. Qualsevol companyia que pugui subministrar segons les especificacions GBS podria presentar la seva oferta.

Cada cop estem estudiant més com la compra pública verda pot anar més enllà, i establir especificacions per a les licitacions i aconseguir més beneficis mediambientals a la cadena de subministrament establint activament relacions amb els proveïdors. Les dades inicials indiquen que més del 70% de les emissions de carboni del govern es produeixen a la cadena de subministrament.

Quin tipus d'oportunitats ofereix la vostra política de compra verda a les pimes europees? Representen un avantatge competitiu que ofereix solucions ecològiques a les autoritats públiques del Regne Unit?

El govern de coalició s'ha compromès que tots els departaments publiquin un conjunt de mesures específiques per desenvolupar el 25% del seu negoci amb pimes. Les GBS es desenvolupen mitjançant un sistema robust que implica la consulta amb pimes proveïdores i les avaluacions de l'impacte dels criteris avaluats tenen una secció específica per avaluar l'efecte sobre les pimes.

El repte més important és incorporar la contractació a través de pimes a tot el sector públic per augmentar les oportunitats de negoci per a aquestes empreses i permetre que el sector públic es beneficiï de la seva innovació i flexibilitat. Això exigeix que les oportunitats de contractació siguin

4. defra.gov.uk/sustainable/government/advice/public/buying/index.htm.

transparentes, que el procés de contractació sigui tan senzill com sigui possible i que un plantejament estratègic de la contractació doni a les pimes un acord just quan treballen com a subcontractistes.

La contractació pública del Regne Unit es publicita externament per atraure ofertes d'una àmplia gamma de proveïdors. Les mesures adoptades per donar més oportunitats a les pimes inclouen la Declaració de política de contractació sostenible de DEFRA, que fomenta les oportunitats empresarials per mitjà de cadenes de subministrament per a pimes⁵ i un progrés cap a una major estandardització dels contractes. Això es veu refermat per:

1. Qüestionaris de preselecció modificats per assegurar que no només es té en compte el sector públic, sinó també altres experiències rellevants, en l'adjudicació dels contractes.
2. Emissió electrònica de les licitacions dels contractes.
Utilització de la «publicació al DOUE de la plantilla de contracte» per assenyalar les oportunitats de licitació que poden ser adequades per a pimes.
3. Publicitat dels contractes més propers, p. ex. per mitjà d'un nou portal de licitacions electròniques de Defra, Supply2Gov (ara Business Link Contract Finder), CompeteFor.⁶
4. Animant els contractistes principals a obrir les seves cadenes de subministrament a les pimes.
5. Encoratjament dels contractistes principals perquè publiquin les oportunitats de subcontratació a pàgines web com ara CompeteFor que puguin ser especialment adequades per a les pimes.
6. Ús més ampli d'especificacions basades en els resultats per impulsar la innovació. Aquesta és una àrea en què les pimes solen anar al capdavant.
7. Control per tal que les pimes i altres empreses que fan de subcontractistes siguin pagades puntualment.

Hi ha un procés consolidat de compra verda a totes les agències del Regne Unit. Hi ha altres mercats internacionals que segueixin les mateixes normes?

En línia amb altres estats membres, el Regne Unit va acordar l'objectiu voluntari que fins al 2010 el 50% de tota la contractació pública seria ecològica. Això vol dir complir els criteris bàsics de les GPP de la UE.

El sector públic més ampli del Regne Unit no està vinculat a compromisos del govern central sobre contractació sostenible com a part d'un procés consolidat. Tanmateix, aquests beneficis mediambientals i els estalvis de costos oferts per les GBS significa que són utilitzats per moltes organitzacions. DEFRA coordina un plantejament nacional sobre l'adquisició pública sostenible desenvolupant formació per a organitzacions amb un interès o un paper en la contractació sostenible, incloses les autoritats locals i el sistema nacional de salut.

Com s'ocupa la vostra agència de les ofertes no sol·licitades d'empreses que tenen solucions innovadores, fins i tot pioneres, que podrien tenir un impacte en la transformació del medi ambient? Amb qui pot contactar una empresa per presentar les seves solucions?

Les dades d'aquestes empreses es recopilen en una base de dades d'innovacions. Actualment s'està desenvolupant per posar-la a disposició de totes les autoritats públiques del Regne Unit en línia. També es poden fer servir per informar sobre el desenvolupament de GBS més exigents en el futur. Seria d'esperar que una pimes amb un servei innovador comencés comproment-se amb compradors de les organitzacions amb les quals espera fer negocis. També podrien aprofitar les oportunitats per al servei dels proveïdors que ofereixen organitzacions de compres, com ara Buying Solutions.

5. defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/policy.htm.

6. defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/tenders.htm.

Moltes pimes volen trobar el mercat inicial ideal per a les seves solucions ecològiques. Recomana-rieu el Regne Unit com a mercat d'aquest tipus?

El Cabinet Office ha llançat un paquet de mesures per assegurar que les pimes estiguin ben posicionades per competir en els contractes. Les mesures més importants inclouen el llançament d'una base de dades de contractes que es convertirà en el lloc on trobar oportunitats del sector públic de més de 10.000 lliures.

Aquest plantejament es veu complementat per mètodes innovadors de contractació que van més enllà de les GBS, com la Small Business Research Initiative, iniciativa que organitza competicions per desenvolupar solucions pioneres per a problemes de polítiques i contractació,⁷ i el Forward Commitment Procurement, que busca resultats similars però mitjançant un diàleg a llarg termini amb possibles proveïdors del mercat.⁸ DEFRA ha implementat un programa de compromís dels proveïdors que, entre altres coses, organitza esdeveniments en què hi ha oportunitats per tal que les pimes interactuïn amb el personal de contractació.⁹

1.4 Oportunitats

El cinquanta per cent de tota la contractació pública serà mediambientalment responsable en un futur pròxim, i farà realitat la compra verda per a gairebé tot tipus de productes i serveis. Els proveïdors amb un plantejament dirigit al cicle de vida, que incorporen consideracions ecològiques a tots els aspectes de les seves solucions, probablement no només emergiran com a guanyadors sinó també com a negocis més ben gestionats.

S'estima que, a curt termini, la contractació ecològica pot afectar almenys el 50% de tota la despesa en contractació pública, o bé 3.200 mil milions d'euros anuals de l'economia mundial o 1.250 mil milions d'euros a la UE. Es tracta de xifres astronòmiques, que representen al voltant del 7,5% del PIB mundial.

Com a resultat, pot ser que ja no sigui viable tenir en compte el disseny i desenvolupament de serveis i productes més ecològics per a la contractació pública com a consideració opcional, sinó com una necessitat en què molts actors, nous i establerts, estan fomentant noves solucions de forma activa.

El que podria ser més important són les tendències en què l'avaluació de productes i serveis respecte de criteris ecològics (i altres criteris de sostenibilitat) es combina amb nous desenvolupaments tecnològics i models de negoci que duen a la creació de mercats i àrees de servei completament nous.

Un dels desenvolupaments més visibles és el ràpid creixement de sistemes de bicicletes públiques a tot el món, que durant quaranta anys no va tenir cap impacte important, però que el 2005 es va desbloquejar gràcies als desenvolupaments en la tecnologia RFID i tecnologies mòbils per afegir una nova forma de transport a més de dues-centes ciutats globals amb centenars de milions d'usos cada any.

Aquest model s'està aplicant cada cop més també a cotxes i motos, fet que dóna forma a un sector totalment nou de transport compartit i recolza un estil de vida saludable i sostenible.

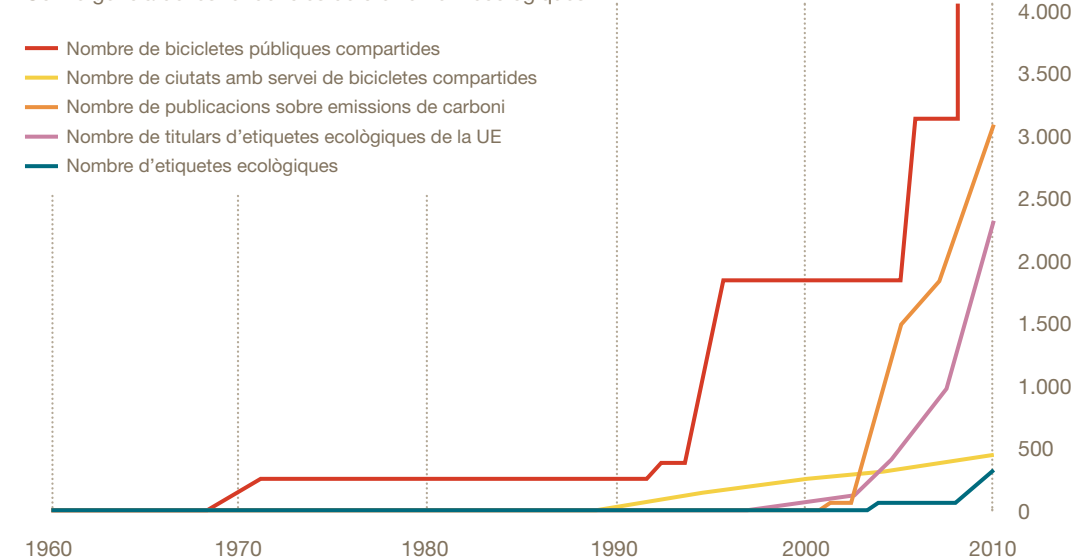
De forma similar, els desenvolupaments en vehicles elèctrics, il·luminació LED i subministrament d'energies renovables per mitjà d'estacions de càrrega i companyies fragmentades i no tan centra-

7. innovateuk.org/delivering-innovation/small-business-research-initiative.ashx.

8. bis.gov.uk/policies/innovation/procurement/forward-commitment.

9. defra.gov.uk/corporate/about/how/procurement/activities.htm.

Convergència de les tendències de creixement ecològiques^a



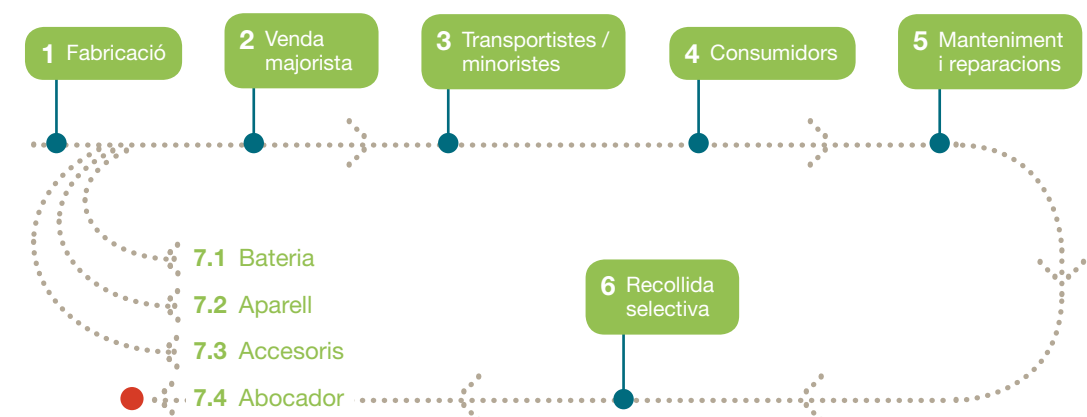
a. «Free city bike schemes», Søren B. Jensen, Ajuntament de Copenhagen (2000); «Bikesharing: history, impacts, models of provision and future», De Maio, Paul, USF Journal of Public Transportation (2009); Ecolabel.eu; Carbon Disclosure Project; Peter Midgley, gTKP; ecolabelindex.com.

litzades estan començant a explorar nous models de negoci i de servei. Aquestes companyies també poden resultar transformadores per a sectors industrials establerts que depenen de la contractació pública.

Productes integrats i impactes sobre el cicle de vida complet

A la seva Life-Cycle Initiative, el Programa Mediambiental de les Nacions Unides assenyalava diverses pràctiques que les empreses poden adoptar per crear valor a partir de la gestió del cicle de vida, com ara plantejaments de disseny (ecològic), anàlisi del cicle de vida (LCA), càlcul de costos del cicle de vida (LCC), etiquetes ecològiques i energètiques, declaracions mediambientals dels pro-

Cicle del telèfon mòbil^a



a. «Life-Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable», UNEP/SETAC (2009).

ductes, anàlisis ecològiques i de les empremtes de carboni, indicadors de rendiment mediambiental, i avaluacions de la sostenibilitat social –a més de plantejaments de desenvolupament de capacitats que són essencials per a la implementació real.¹⁰

1.5

Estudis de casos

Més enllà dels límits de l'aire condicionat ecològic

IV Produkt Ab va ajudar un ajuntament a assolir ambiciosos objectius energètics per a habitatges passius. Uns estrictes criteris de rendiment en un procediment de contractació negociat van crear una oportunitat per tal que l'empresa mostrés la seva capacitat de progressar en el condicionament de l'aire, obrint mercats internacionals.

Quan Hyresbostäder, una immobiliària pública de Växjö, va planificar la construcció de dues cases amb energia passiva, un dels aspectes més difícils va ser les unitats d'aire condicionat.

Els criteris obligatoris que havien de complir les unitats d'aire condicionat eren un intercanviador de calor amb un mínim del 85% de taxa d'intercanvi de calor en comparació amb el 65% convencional. En el moment de la licitació no hi havia cap unitat d'aire condicionat amb aquestes especificacions al mercat. IV Produkt AB, una empresa mitjana de Suècia que produeix unitats d'aire condicionat, va desenvolupar un producte nou per a aquest projecte d'acord amb els nivells d'alt rendiment exigits que va significar un important avenç en aquest àmbit.

Per a IV Produkt AB, aquesta contractació va ser interessant i també va ser tot un repte, perquè Hyresbostäder i els seus propietaris, l'Ajuntament de Växjö, van optar per dur a terme un model de contractació i desenvolupament de projecte totalment nou en comparació amb les pràctiques anteriors.

Hyresbostäder va aplicar el model de procediment negociat,¹¹ que es fa servir molt poc, per diversos motius. En primer lloc, el projecte contenia riscos tècnics impossibles d'avaluar amb antelació. En segon lloc, no hi havia cap solució tècnica disponible al mercat. En tercer lloc, el client volia assegurar-se que podrien mantenir un diàleg extens amb els diferents licitadors abans de prendre cap decisió, sense trencar el marc legal estricte de la Llei de contractació pública.

Per establir els objectius de rendiment, el client va col·locar el rendiment energètic final en una taula d'especificacions energètiques de l'edifici (BEST en anglès), que va servir de base conjunta per a tots els licitadors. Mentre el primer nivell de la licitació es va centrar principalment en l'aïllament de l'edifici, el condicionament altament eficient de l'aire es va identificar ben aviat com a requisit previ directe per satisfer el rendiment energètic estipulat a les taules BEST.

Atès que IV Produkt ha desenvolupat tota la seva gamma de productes de condicionament de l'aire centrant-se en el cost del cicle de vida (LCC en anglès) des del 1991, l'empresa estava ben posicionada per subministrar el nivell exigít. Gairebé totes les empreses de construcció que presentaven ofertes per al projecte van contactar amb IV Produkt AB per associar-s'hi des del principi del procés. A la selecció final de contractistes feta per Hyresbostäder, les idees de disseny de IV Produkt formaven part del concepte guanyador.

10. «Life-Cycle Management: How business uses it to decrease footprint, create opportunities and make value chains more sustainable», UNEP/SETAC (2009).

11. Directiva 2004/18/CE del Parlament Europeu i del Consell del 31 de març de 2004 sobre la coordinació de procediments per a la concessió de contractes d'obres públiques, contractes de subministrament públics i contractes de serveis públics.

En la planificació detallada del projecte, IV Produkt va actuar com a experta en unitats de condicionament de l'aire energèticament eficients, i va anar més enllà del seu paper convencional de proveïdors. Es va recórrer a personal experimentat en R+D per desenvolupar la solució final i satisfer les estrictes exigències energètiques del projecte.

Hyresbostäder va assenyalar de forma repetida que aquest projecte havia de contribuir al desenvolupament d'un plantejament nou, més basat en incentius i que compartiria riscos/beneficis, prenent les noves tecnologies de la pràctica anterior en projectes pilot a petita escala i extrapolant-les a projectes de demostració a gran escala començant a construir un nou estàndard del sector. IV Produkt AB considera que aquest resultat també es va aconseguir en el seu desenvolupament del negoci i del mercat.

Creixement mesurable del negoci ecològic

Com a líder del mercat en rendiment energèticament eficient, IV Produkt va entendre que les exigències d'aquest projecte establirien un exemple que seria seguit per altres.

Això va resultar ser cert, i el projecte va rebre un reconeixement a escala europea que va derivar en moltes visites d'estudi internacionals. Desenvolupant aquesta solució, IV Produkt va fer avançar les seves solucions de control un pas més en termes de protecció anticongelant, un punt que l'empresa ara està capitalitzant a tota la seva cartera.

Tot i que l'empresa no ha reproduït directament les solucions de Hyresbostäder, IV Produkt AB ha pogut vendre diverses solucions similars i alguns socis exportadors europeus de IV Produkt fan servir aquest projecte com a apartador. Finalment, l'empresa va guanyar una bona reputació en el sector pel fet de «fer-ho possible», beneficiant-se d'un perfil positiu com a soci del projecte.

Procediment negociat	Hyresbostäder identifica la necessitat	Hyresbostäder fixa els millors criteris	La unitat d'aire condicionat no és al mercat	Llançament del procediment negociat
IV Produkt dona suport a la licitació de la primera fase	Les especificacions incorporen el disseny de IV Produkt	Producte subministrat + experiència	El projecte és un èxit	Millora de la cartera + lideratge del mercat

Programes pilot: Avaluació dels sistemes intel·ligents de gestió de residus

La gestió dels residus constitueix el vint per cent de la despesa municipal. Urbiotica va aplicar les tecnologies de sensors més innovadores per a aquest repte i va guanyar la convocatòria de solucions urbanes per a Barcelona, que va derivar en un programa pilot de sis mesos com a pas previ cap a la contractació.

Urbiotica és una empresa de nova creació creada a partir de la visió que les ciutats es podrien gestionar de forma més eficient mitjançant l'ús de tecnologia i informació en temps real. Urbiotica desenvolupa sensors específicament dissenyats per a les necessitats de les ciutats a l'hora de recopilar informació en temps real sobre paràmetres com la mobilitat, per millorar de forma significativa l'eficiència i la qualitat dels serveis urbans.

La gestió dels residus costa a les ciutats al voltant d'un 20% de la seva despesa total. Una ineficiència important és la recollida dels contenidors, un procés que es podria beneficiar d'informació en

temps real sobre el seu estat per tal d’optimitzar les rutes de recollida per estalviar recursos i millorar el servei global. El 2009 Urbiotica va llançar la seva solució de sensors de residus urbans.

L’Ajuntament de Barcelona gestiona l’Urban Lab 22@ per permetre que les empreses innovadoresuguin a terme programes pilot de les seves solucions en associació amb agències municipals rellevants, com l’Agència de Gestió de Residus. Els objectius de l’Urban Lab són: a) ajudar les empreses en el desenvolupament de solucions; b) proporcionar un diàleg previ a la contractació i una fase de programes pilot per avaluar les solucions innovadores; c) permetre que les empreses presentin solucions no sol·licitades, i d) proporcionar un procés responsable i transparent.

El 2009 l’Urban Lab 22@ va unir esforços amb vuit ciutats més per llançar una convocatòria global de solucions (premi Living Labs Global) que poguessin ajudar la ciutat a seleccionar les millors solucions per oferir-los oportunitats de dur a terme projectes pilot. Un grup d’experts internacionals i responsables de decisions de la ciutat van avaluar les 150 propostes de 38 països, i van seleccionar la solució de gestió intel·ligent de residus urbans d’Urbiotica com a guanyadora.

El 2011 Urbiotica va firmar un memoràndum amb l’Ajuntament de Barcelona per dur a terme un programa pilot i avaluar la seva solució a la ciutat. L’acord conté els termes següents:

- Urbiotica implementarà una instal·lació pilot dels seus sensors de gestió de residus en col·laboració amb les agències respectives.
- Urbiotica es farà càrrec de les seves pròpies despeses per a aquest projecte pilot; no hi haurà cap transacció financera.
- L’Ajuntament de Barcelona proporcionarà un suport executiu per implementar el programa pilot, i assegurarà l’avaluació detallada del sistema i del seu impacte.
- L’Ajuntament de Barcelona farà publicitat del programa pilot, dels seus resultats i del seu impacte.
- La durada del programa pilot serà de sis mesos.

Necessitat expressa, convocatòria, programa pilot, avaluació i contractació

Urbiotica s’ha beneficiat del plantejament innovador de Barcelona de demanar que les empreses presentin les seves solucions mitjançant la publicació del seu repte. Això ofereix un canal important per tal que les empreses presentin de forma proactiva les seves solucions per mitjà d’un procés estructurat, i ajudin a influir en les contractacions planificades en el futur.

Es pot estimar que el fet que una empresa com Urbiotica presenti la seva solució a una ciutat d’una forma tan proactiva representaria un cost d’uns 8.000 euros en el cas d’una oferta no sol·licitada. El procés de Barcelona va reduir aquest cost a uns 250 euros en temps invertit per presentar la solució mitjançant la convocatòria de programes pilot de l’Urban Lab 22@. Això va alliberar recursos per ajudar el client potencial a avaluar la solució per mitjà d’un extens programa pilot. A més, Urbio-

Idea per a un programa pilot en gestió de residus			
2009	2009	2010	2011
Urbiotica inventa el sistema intel·ligent de gestió de residus	Urban Lab 22@ convoca la presentació de programes pilot per abordar el repte de l’automatització dels serveis urbans	L’Ajuntament avalua 150 solucions presentades de 30 països diferents	Acord per al programa pilot Barcelona, Urban Lab 22@

tica va obtenir un reconeixement internacional com a proveïdor de solucions que ha rebut un premi de part d’una de les ciutats més importants del món, fet que ha contribuït significativament a la credibilitat d’una petita empresa de recent creació.

Beneficis gràcies a l’estalvi energètic al Teatre Nacional txec

ENESA va guanyar el contracte d’inversió per millorar les instal·lacions del Teatre Nacional, i va recuperar beneficis sobre la inversió per compartir l’estalvi en costos energètics durant un període de deu anys.

Construït al segle XIX, l’última remodelació dels quatre edificis del Teatre Nacional txec es va dur a terme durant la dècada de 1980. El 2005 el teatre va iniciar el seu programa de millora de l’eficiència energètica i va obrir a concurs un acord de serveis energètics a llarg termini adjudicat i firmat amb ENESA, una empresa privada txeca de serveis energètics, el 2006.

Els principis de contractació de rendiment energètic¹² formen la base del contracte de serveis a deu anys, que representa una solució clau en mà que inclou tots els serveis de disseny, enginyeria, auditoria i modelació dels serveis. Les garanties financeres d’estalvi energètic formen una part essencial de l’acord de serveis, ja que garanteixen que tots els costos del projecte (inversió inicial, cost financer i quotes de servei) seran pagats amb els estalvis aconseguits durant el període de vigència del contracte. Els estalvis es monitoritzen mensualment i es verifiquen d’acord amb els procediments del contracte.

Les millores dels sistemes energètics i de subministraments s’han implementat en fases. Les millores inclouen la modernització de la calefacció, la refrigeració (aire condicionat), la ventilació, la il·luminació i els sistemes de control energètic. Es van instal·lar plaques fotovoltaiques a la teulada de dos dels edificis i es van integrar en el sistema energètic del teatre.

Dividend en eficiència per a tots

Durant el primer any, l’estalvi energètic ja va ser de 230.000 euros anuals, al voltant d’una tercera part de les inversions de la fase 1, que van ser de 920.000 euros. Aquesta taxa d’estalvi tan elevada s’espera que segueixi creixent amb les inversions de 260.000 euros de la fase 2 destinades a més plaques fotovoltaiques.

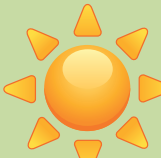
S’han identificat potencials significatius en l’ús de les noves tecnologies per ajustar el sistema millorant les operacions de l’edifici i el consum energètic per tal de reduir encara més els costos energètics i operatius, augmentant d’aquesta manera el retorn de la inversió per a ENESA.

Atès que ENESA està refinançant les inversions per mitjà d’un percentatge dels costos estalviats, és evident que aquest model de negoci pot proporcionar un benefici mediambiental i d’estalvi de costos al teatre, a més de generar un marge de beneficis assolible per a ENESA. La il·lustració següent mostra un càlcul bàsic que indica que quan la inversió s’estén de forma uniforme com a cost anual al llarg d’un període de deu anys, s’obté un estalvi d’uns 237.000 euros (comparat amb els 118.000 euros invertits), un percentatge del qual es concedeix a ENESA. Permetent una recompensa basada en els costos estalviats, es manté l’incentiu de millorar el rendiment durant tot el període de vigència del contracte.

La contractació basada en el rendiment energètic va permetre al comprador obrir una oportunitat per a les finances privades en la millora del teatre, i al mateix temps va donar al contractista la flexibilitat suficient per ajustar les prioritats inversores als resultats esperats. Com ha demostrat aquest cas, la inversió va donar rendiments en una fase molt inicial del projecte, fet que va permetre que ENESA pogués explorar més eficiències, remunerades en virtut del contracte, durant el que queda-

12. «Introduction to Energy Performance Contracting», U.S. Environmental Protection Agency and Energy Star Buildings (2007).

va del període de vigència del contracte. Aquest model de contractació energètica clau en mà i de millora dels serveis va sorgir durant la dècada de 1970 i des d'aleshores s'ha convertit en un sector global molt important en què els EUA, el Japó, Alemanya i Àustria es consideren els líders.

El dividend energètic conjunt				
				
Abans garantia ENESA	Gas	Aigua potable	Energia solar	Inversió
Volum Dividend energètic	-4.426.674 kWh/any	-29,323 m³/any	+18.500 kWh/any	0,00 euros
Cost Reducció de costos	-190.789 euros	-38.119 euros	-8.417 euros	+118.000 euros

Contractació de serveis hotelers «eco-friendly» per part de governs nòrdics

Governos de cinc països nòrdics estan desenvolupant de forma conjunta un estàndard de contractació per a serveis hotelers que pretén proporcionar una orientació clara al mercat i convertir-se en un model per als criteris europeus.

Els països nòrdics inclouen Islàndia, Noruega, Finlàndia, Suècia i Dinamarca i tenen una llarga tradició en la col·laboració estreta en política, reglamentació i desenvolupaments del mercat. El Pla d'acció mediambiental 2009-2012 assenyala les mesures clau que ajudaran la regió a assolir els seus objectius de sostenibilitat, i presta una atenció especial al paper de la compra pública verda.¹³

S'ha establert un programa per agregar-lo als plans d'acció nacionals instaurats a cadascun dels països nòrdics per guiar aspectes ecològics de la contractació pública, i establir criteris comuns que s'hagin d'adoptar. Aquests es presenten a la Unió Europea com a criteris recomanats per ser adoptats pels vint-i-set estats membres.

Per a les empreses que prestin serveis als governs nòrdics, això vol dir que molt aviat adopten estàndards estrictes de compliment que és probable que fixin estàndards europeus, i això els obre nous mercats.

El sector hotelier europeu proporciona mil milions de pernoctacions en hotels europeus, la qual cosa representa un sector important amb un cost mitjà de 100 euros per habitació/nit. L'ús de la contractació pública per fomentar una reducció de l'impacte mediambiental dels serveis hotelers, per tant, es considera una àrea d'alta prioritat.

13. Pla d'acció mediambiental 2009-2012. ANP 2008:736, Consell de Ministres Nòrdics, Copenhagen.

L'allotjament i altres serveis turístics ja representen el 37% de les llicències d'etiqueta ecològica de la UE amb 392 hotels certificats i 252 hotels certificats per l'etiqueta ecològica nòrdica,¹⁴ i amb 44 etiquetes ecològiques de turisme¹⁵ existents a tot el món segons l'Índex.

Eco-label, és clar que els proveïdors de serveis hotelers s'enfronten a un repte a l'hora d'escollir els socis de certificació adequats	
Impactes	Plantejaments mitigadors
El canvi climàtic té un impacte a causa de l'ús energètic	Disminuir l'ús energètic dels equips de calefacció i elèctric, afavorir les fonts d'energia renovables, fomentar la comunicació i l'educació mediambiental mitjançant un sistema de gestió mediambiental.
Canvi climàtic a causa de les emissions de metà dels residus alimentaris dels abocadors	Reducció i millora de la classificació/reciclatge/compostatge dels residus orgànics.
Escassetat de fonts d'energia no renovables	Disminuir l'ús energètic dels equips de calefacció i elèctric, afavorir les fonts d'energia renovables, fomentar la comunicació i educació mediambiental mitjançant un sistema de gestió mediambiental.
Escassetat de fonts no renovables i càrrega mediambiental per la producció de recursos no renovables i renovables	Reducció de la quantitat de residus, millor classificació i reciclatge dels residus, promoció de la comunicació i l'educació mediambiental per part del sistema de gestió mediambiental.
La contaminació de les aigües superficials, aigües subterrànies i el sòl	Tractament adequat de les aigües residuals i recollida selectiva dels residus peril·losos

Quins criteris han de complir els proveïdors de serveis hotelers per guanyar la contractació en els països nòrdics?

Amb els diferents estàndards i els requisits dels organismes de certificació, s'ha iniciat un esforç per establir expectatives comunes per part de la demanda per a la contractació de serveis hotelers per part dels governs nòrdics.

Basant-se en els diferents criteris promocionats per les directives de contractació nacionals per a hotels, les etiquetes ecològiques nòrdiques i europees, i els plans d'acció de contractació ecològica, el Consell de Ministres Nòrdic va presentar el 2008 un conjunt comú de criteris de contractació pública per als serveis hotelers. El tema de la contractació hauria de ser el de «serveis hotelers respectuosos amb el medi ambient», i hauria de presentar els criteris següents:

Tipus	Criteris	Punts
Criteris principals	La il·luminació depèn de la demanda a >80% de les habitacions	1
	Etiqueta ecològica de la UE addicional: >80% de bombetes de baix consum	



14. nordic-ecolabel.org.
15. ecolabelindex.com.

	Dispensadors per al sabó i el xampú instal·lats al >90% de les habitacions	1
	Els clients poden reciclar les deixalles a les habitacions en tres fraccions com a mínim, que després es recullen i es tracten adequadament	1
	L'hotel compleix els criteris de l'etiqueta ecològica de la UE com a servei d'allotjament de turistes o els criteris de l'etiqueta ecològica nòrdica per als hotels	5
Especificació tècnica	>22% (50% d'etiquetes ecològiques de la UE) de l'electricitat prové de fonts d'energia renovables, com es defineix a la Directiva 2001/77/CE	
	El cabal d'aigua de les aixetes i les dutxes, excepte les aixetes de les banyeres, és de <12 l/m (etiqueta ecològica de la UE: 9 l/m)	
	Totes les aigües residuals són tractades	
	Els residus perillosos s'han de recollir i gestionar per separat tal com s'especifica a la Decisió de la Comissió 2000/532/CE del 3 de maig de 2000	
	Els residus es reciclen en les categories que pugui tractar per separat el servei local de gestió de residus	
	Demostrar la capacitat de dur a terme el servei de forma ecològica i incloure mostres de les formacions periòdiques del personal	
Condicions del contracte	En un termini de dos anys, el proveïdor ha de demostrar que s'ha prestat atenció a l'augment de l'eficiència energètica i al descens de l'impacte sobre el canvi climàtic	

Cost comparatiu dels hotels amb etiqueta ecològica

	Etiqueta ecològica nòrdica	Etiqueta ecològica de la UE	VIAbono (Alemanya)
Quota de sol·licitud	2.000 €	2.660 €	3.950 €
Quota anual	1.400 € 6,500	750 €	10 €/habitació

Barcelona compra tecnologia satèl·lit d'última generació per controlar la qualitat de l'aigua

Starlab va inspirar la ciutat de Barcelona amb una oferta no sol·licitada per substituir els sensors de control de l'aigua de la costa amb dades via satèl·lit, que no necessiten manteniment i no tenen cap impacte mediambiental. Això ha obert nous mercats a altres ciutats costeres internacionals.

Starlab, una petita i jove empresa d'alta tecnologia amb seu a Barcelona, va tenir la idea de desenvolupar una solució per controlar la qualitat de l'aigua de la costa fent servir dades via satèl·lit. A partir d'un programa de recerca sobre el control de les aigües costeres finançat per l'Agència Espacial Europea,¹⁶ aquest equip de científics amb vocació empresarial va presentar a l'Ajuntament de Barcelona la idea per ajudar el consistori a controlar la contaminació i la qualitat de l'aigua d'una forma revolucionària.

Starlab és una empresa d'R+D especialitzada en l'observació de la Terra i que té l'objectiu de desenvolupar mètodes nous i alternatius per a aplicacions de detecció remota. Starlab presta serveis basats en dades via satèl·lit per oferir solucions personalitzades als seus clients.

La solució de Starlab proporciona un servei en línia que presenta indicadors de qualitat de l'aigua de la costa basats en dades via satèl·lit. En qualsevol moment els experts municipals i el públic en general podria accedir a les dades més actuals, actualitzades cada hora, vint-i-quatre hores al dia i set dies a la setmana. Les dades es faciliten en forma de mapes que ofereixen informació qualitativa sobre els paràmetres mediambientals rellevants. El servei inclou un sistema d'alertes per avisar sobre perills potencials.

Starlab es va presentar a l'equip de gestió mediambiental de Barcelona amb la idea d'oferir aquest servei de control de qualitat de l'aigua de la costa. L'equip municipal mai no havia fet servir serveis basats en imatges de satèl·lit i es va mostrar interessat a explorar l'oportunitat i tenir-ne una primera experiència. La solució podria derivar en un important estalvi de costos en comparació amb els mesuraments in situ i el manteniment dels instruments, i reduiria també l'impacte mediambiental de les activitats de control.

Quan la solució es va haver descrit amb un nivell de detall suficient, es va trigar uns quatre mesos a concloure el finançament del procés de contractació i la fase de personalització. Des que va començar la implementació, l'Ajuntament de Barcelona ha començat a fer servir el servei de qualitat de l'aigua basat en dades via satèl·lit per controlar les aigües costeres com a part del seu Programa de gestió integral per a la zona costera. El públic en general té accés a la informació més actualitzada de les condicions mediambientals de la costa consultant els mapes del satèl·lit.

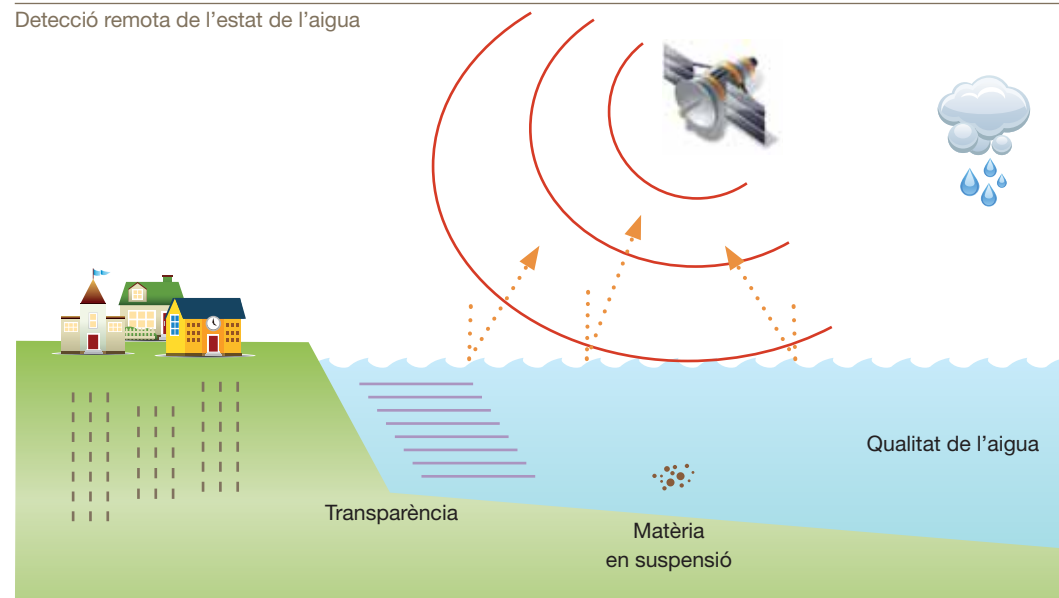
Una alternativa verda i versàtil obre nous mercats

Amb l'Ajuntament de Barcelona, Starlab va poder dur la recerca més innovadora al mercat. El procés de contractació va permetre a l'empresa desenvolupar i implementar la primera aplicació comercial de la seva solució, que ara s'està comercialitzant amb l'ajuda de programes d'exportació tecnològica a ciutats costeres d'Europa i de l'Amèrica del Sud.

La solució de Starlab es pot exportar fàcilment a altres ciutats perquè poden adquirir imatges via satèl·lit de tot el món. És essencial tenir un procés de personalització que mantingui un estret contacte amb el client per entendre i adaptar la solució tècnica, i Starlab s'ha beneficiat de treballar inicialment amb un client local per refinar la solució i obtenir informació sobre el mercat en relació amb el valor real de la solució.

16. MarCoast Consortium gmes-marcoast.info.

Detecció remota de l'estat de l'aigua



1.6 Recomanacions

Dissenyeu valor ambiental per al govern i els seus clients

Els governs són cada cop més sofisticats i s'han convertit en proveïdors de serveis centrats en els clients que fan servir nous models per proporcionar experiències de servei més individualitzades als seus constituents. Com poden les solucions ambientals ajudar a millorar els aspectes econòmics i les qualitats d'aquestes experiències i proporcionar un benefici notable als usuaris finals? Per aconseguir-ho, podem referir-nos a les millors pràctiques en camps relacionats, estudiar l'estratègia en serveis i excel·lència per part dels seus clients, i fer servir l'experiència dels centres de recerca, les consultories d'experts o les empreses associades.

La gran decisió estratègica ambiental: liderar, seguir o quedar-se enrere

No tothom pot ser un pioner ambiental, però ser un líder pot tenir avantatges estratègics en un entorn en què els estàndards canvien ràpidament i les variacions persisteixen. Normalment, els pioners que estableixen nous estàndards poden exigir un preu més elevat. Tanmateix, també podeu optar per identificar els pioners i seguir-los de prop, deixant-los que obrin nou terreny, i especialitzar-vos en subministrar els mercats que ells creen. Quedar-se enrere sembla ser una opció arriscada i vinculada estretament a la vostra capacitat de competir al cost més baix per als clients que van endarrerits en la implementació de polítiques verdes.

Trobeu els mercats que millor s'adaptin als vostres estàndards

Pot ser que compliu una sèrie de certificacions o estàndards i que, en alguns mercats, això us doni un cert avantatge competitiu. Comenceu avaluant el factor ecològic dels vostres productes i de la

cadena de subministrament fent servir metodologies comunes i comparant els resultats amb diferents estàndards. Com a segon pas, reviseu els riscos i els avenços senzills per avançar en l'escala del compliment i assegurar una entrada pas a pas a mercats més sofisticats.

Seguiu les tendències tecnològiques rellevants de prop per preparar els avenços

El rendiment mediambiental viurà canvis molt radicals per mitjà de les noves tecnologies, com els vehicles elèctrics, els productes biodegradables, els sensors o els sistemes de gestió. Fent un seguiment precís d'aquests desenvolupaments podeu protegir la vostra cartera i invertir a temps en les associacions i adaptacions que siguin necessàries per evitar que els avenços sobtats us atrapin desprevinguts.

Per què no hem de ser atrevits i inventar un nou negoci revolucionari i un model de servei que estableixi el seu propi estàndard?

Considereu si una innovació atrevida en el model combinat de negoci i servei us permetria crear nous mercats amb els seus propis estàndards d'avaluació, com han aconseguit els publicistes d'exterior o les companyies de bicicletes compartides en el passat. Assegureu-vos d'acompanyar el comprador potencial i explicar-li clarament els beneficis que aconseguirà.

Recopileu informació del mercat sobre els criteris més utilitzats a la vostra àrea de productes

Identifiqueu els criteris d'avaluació més habituals per a la gamma de productes i serveis que fan servir les autoritats contractants, possiblement enviant qüestionaris, revisant amb cura les seves polítiques i especificacions dels contractes, o fent servir altres formes de recollida d'informació del mercat. Invertiu en un diàleg amb les autoritats contractants per desenvolupar una trajectòria comuna de desenvolupament i avaluació. Expliqueu als vostres clients el vostre caràcter ambiental i què voleu aconseguir. Centrant-vos en els vostres punts forts, hauríeu de construir la vostra marca com a proveïdor verd, obtenir el reconeixement dels vostres homòlegs i el reconeixement del públic. Els premis, les certificacions i el lideratge són eines útils que es poden promocionar a través dels mitjans, la comunicació directa i conferències.

Associeu-vos amb compradors pioners si voleu assegurar-vos els primers llocs

Seleccioneu els pioners del vostre mercat, els que solen contractar d'acord amb estàndards elevats, i intenteu associar-vos-hi per tal d'anar més enllà dels límits habituals. Fent avançar els vostres productes amb ells, podreu tenir una plataforma sòlida per comercialitzar els progressos a altres clients que poden veure's inspirats a seguir els seus models d'avaluació i contractació.

Reviseu acuradament els diferents estàndards que s'ofereixen per mitjà dels marcs de certificació

Considereu els marcs de certificació disponibles al mercat, com l'etiqueta ecològica europea, i com es poden fer servir en benefici vostre. Reviseu acuradament com es mantenen aquests certificats i com la seva evidència ajuda els vostres clients a mantenir la confiança en allò que oferia i en els beneficis mediambientals que es crearan.

Compra pública socialment responsable

2



ÍNDEX

- 2.1 Introducció
- 2.2 Política en acció
- 2.3 Oportunitats
- 2.4 Estudis de casos
- 2.5 Recomanacions

Han contribuït:

Kristina Bjurling, Albert Fontanilles, Nina Juretzka, Irma Kuukasjärvi, Torbjorn Lahrin, Chong-Wey Lin, Anna Lipkin, Collan Murray



IDEES CLAU

- Cada cop hi ha més mercats en què han sorgit polítiques per fomentar la millora social i ètica.
- Com les grans empreses, les autoritats contractants cada cop es veuen més pressionades per actuar de forma socialment responsable, en línia amb les preferències emergents dels consumidors per productes sostenibles com ara productes de comerç just, energia verda o aliments orgànics.
- La UE ha identificat la contractació pública com a eina per promocionar l'agència social d'Europa, i ha assenyalat la base legal sobre la qual les autoritats contractants i els polítics han de mirar d'aconseguir més activament els objectius socials per mitjà de la despesa pública.



REFERÈNCIES

1. «Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement», Comissió Europea (2010)
2. «Gleiches Recht für Alle», Werkstatt: Dialog 6, 2009.
3. Convenció de les Nacions Unides sobre els drets de les persones amb discapacitats (2007)
4. «Using corporate social responsibility to win the war for talent», Bhattacharya, Sen, Korschun, MIT Sloan Management Review (2008)
5. «The dark side of health care», SwedWatch (2007)
6. «The state of initiatives review 2010: sustainability and transparency», IISD, IIED (2010)



BREU RESUM

Aquest capítol està orientat a conèixer les implicacions i les oportunitats que s'han creat per a introduir criteris i mètodes de responsabilitat social corporativa, en les compres públiques, a escala europea i internacional.

- El mercat de béns de consum responsables ha crescut un 700% en els últims 15 anys.
- Tot i això, les consideracions socials rarament estan incloses o expressades com a clàusules dels contractes públics.
- Aspectes com les certificacions ètiques poden ajudar les empreses que participin en processos de compra pública.



2.1 Introducció

Cada cop hi ha més mercats en què han sorgit polítiques per fomentar la millora social i ètica. En general, els reglaments permeten que els compradors públics valorin els impactes socials de les licitacions i exigeixin proves de rendiment, i creen oportunitats per als proveïdors que compleixen els requisits.

Cada cop hi ha més governs d'Europa i de fora d'Europa que intenten fer servir la compra pública per aconseguir directament objectius de política social. Tot i que la responsabilitat social entra dins la definició àmpliament adoptada de desenvolupament sostenible (els tres components són el desenvolupament econòmic, el social i la protecció mediambiental),¹ la innovació i la implementació més regulada de mesures de protecció mediambiental han anat més endarrerides.

Com les grans empreses, les autoritats contractants cada cop es veuen més pressionades per actuar de forma socialment responsable, en línia amb les preferències emergents dels consumidors de productes sostenibles com ara productes de comerç just, energia verda o aliments orgànics. Els escàndols a les cadenes de subministrament (com el treball infantil en la producció de cafè) també constitueixen un risc polític directe. La pressió creixent de les ONG massives i de les xarxes socials ha sorgit com a força activista important que controla aquestes condicions.

Diversos acords internacionals multilaterals, com la Declaració de la Convenció de l'Organització Internacional del Treball (OIT) sobre les condicions dignes de treball i els drets laborals, i la Convenció de les Nacions Unides sobre els drets de les persones amb discapacitats² proporcionen punts de referència i estàndards per a la responsabilitat social.

En temps més recents, la UE ha identificat la contractació pública com a eina per promocionar l'agència social d'Europa. A la seva guia sobre consideracions socials que s'han de tenir en compte en la contractació pública³ la UE assenyala la seva visió i la base legal sobre la qual les autoritats contractants i els polítics han de mirar d'aconseguir més activament els objectius socials mitjançant la despesa pública.

De vegades s'han mantingut debats acalorats per establir si les directives de contractació europees són compatibles amb l'activisme en àrees com el comerç just o les condicions laborals dignes – perquè allò que és més essencial de la contractació pública està vinculat a l'efectivitat de costos d'una oferta licitada. Es considera com a fet legal establert que els reglaments permeten dur a terme una contractació socialment responsable, la qual cosa vol dir que les empreses que segueixen estrictes estàndards socials i dissenys integrats de productes i serveis respectuosos amb el seu impacte social poden tenir un avantatge competitiu en un nombre cada cop més ampli de licitacions amb consideracions socials.

Objectius socials

Cadascun dels objectius presentats aquí es basa en la política europea, convencions globals o declaracions que pretenen protegir i establir marcs socials específics. Es basen en la llista no exclusiva d'objectius publicada per la Comissió Europea.⁴

1. Assemblea General de les Nacions Unides (2005). Resultats de la Cimera Mundial, Resolució A/60/1, adoptada per l'Assemblea General el 15 de setembre de 2005.

2. Adoptada per l'Assemblea General amb la resolució A/RES/61/106 el 13 de desembre de 2006.

3. «Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement», Comissió Europea (2010).

4. «Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement», Comissió Europea (2010).

Oportunitats de feina	- Feina per als joves - Aturats de llarg termini, treballadors de més edat - Persones de grups desfavorits - Persones amb discapacitats
Condicions laborals dignes	- Estàndards laborals bàsics - Salari digne - Salut i seguretat ocupacional - Diàleg social - Formació - Protecció social bàsica
Drets socials i laborals	- Compliment de la legislació nacional, convenis col·lectius - Principi d'igualtat entre homes i dones - Salut i seguretat ocupacional - Lluita contra la discriminació en altres aspectes - Igualtat d'oportunitats
Inclusió social	- Empreses propietat de grups minoritaris - Empreses que donen feina a persones de grups minoritaris - Cooperatives, empreses socials, organitzacions sense ànim de lucre - Feina per a persones amb discapacitats

Es dona una importància especial a les aplicacions d'aquests objectius a tota la cadena de subministrament –dins o fora de l'economia en què es produeix la contractació. Això vol dir que les empreses pot ser que necessitin aportar proves de compliment, fins i tot en el cas de subcontractistes i els seus proveïdors.

Els governs poden escollir i complir objectius d'acord amb les seves preferències polítiques i prioritats socials, la qual cosa deriva en un grau més elevat de variació en l'aplicació.

Accessibilitat i disseny per a tots	Accés a tots els productes i serveis per a les persones amb discapacitats
Comerç ètic	- Compliment de les especificacions tècniques - Compliment dels criteris de rendiment - Responsabilitat social corporativa - Compromís voluntari amb valors i estàndards socials
Drets humans	Protecció contra abusos dels drets humans
Suport a les pimes	- Donar temps suficient per preparar les ofertes - Assegurar el pagament puntual - Simplificar els requisits de selecció - Anunciar les oportunitats de subcontractació - Dividir les licitacions en lots

2.2 Política en acció

La implementació de les polítiques varia entre els diferents estats i tipologies d'autoritats diferents, fet que reflecteix diferències en la interpretació de la llei, en els estàndards o simplement en les prioritats dels votants.

Les consideracions socials, en comptes de crear nous mercats, poden actuar com a barrera i exigir precedents legals per obrir oportunitats.

Alguns governs han creat lleis i reglaments per inserir consideracions socials en la contractació pública. Per exemple, la Secció 508 de la Llei de rehabilitació⁵ dels EUA és un estàndard que assegura la usabilitat i l'accessibilitat per als ciutadans amb discapacitat de les tecnologies subministrades per les entitats públiques –des de pàgines web a dispositius– i estableix un procediment de certificació efectiva per a cada component abans de considerar-ne el subministrament.

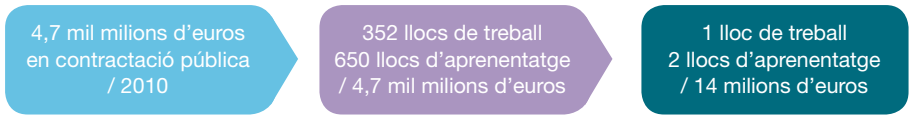
Alemanya és el mercat de contractació pública més important d'Europa, amb una despesa que supera els 420 mil milions d'euros anualment. Amb només el 7,2%, té l'índex d'ofertes més baix publicat a tota la UE. Políticament, les opinions estan dividides sobre si les sofisticades condicions reglamentàries relatives a la contractació són més funcionals per aconseguir objectius socials.

Un bon exemple és la promoció dels Werkstätten a Alemanya, és a dir, tallers protegits per a discapacitats i cecs, que tenen preferència en els contractes de subministrament per als quals competeixen.

Sovint són propietat en part dels ajuntaments, que els adjudiquen petits contractes directament. Si les seves ofertes són fins a un 15% més elevades que l'oferta més barata, se'ls ha de donar preferència a les licitacions.⁶ Però sembla que fins ara els Werkstätten han hagut de reclamar aquest dret als tribunals, perquè els contractants semblen atorgar més confiança als contractistes convencionals.⁷ Mentre que un Werkstatt pot sol·licitar aquest privilegi a tots els països de la UE, pocs contractes semblen estar per sobre del llindar de licitació de la UE, i no queda clar com es pot reproduir la certificació exigida com a Werkstatt en altres estats membres.

A Dinamarca es van incorporar mesures per afavorir els aturats a les condicions contractuals per a serveis amb un alt component local, com la neteja, el càtering, la recollida de residus i serveis administratius. Els contractistes reben subsidis de fins al 50% dels salaris.

Compra social a Londres



Hi va haver polèmica per l'ús de granit en edificis emblemàtics com l'Òpera Nacional danesa. Els periodistes que ho van investigar van descobrir que el material, subministrat al baix cost de 30-50 €/m², es va produir sota perilloses condicions laborals a la Xina, mentre que la mateixa pedra originària

5. section508.gov.
6. Annex 1, Codi social alemany, llibre IX, paràgraf 141.
7. «Gleiches Recht für Alle», Werkstatt: Dialog 6.2009.

d'Europa hauria costat 150 €/m².⁸ Com a resultat, cada cop tenen més importància les consideracions socials relatives a les condicions laborals de les cadenes de subministrament.

Als Països Baixos es va publicar un pla de cinc anys per fer que el 100% de la seva despesa pública anual de 40 mil milions d'euros fos sostenible.⁹

En el govern local, la Greater London Authority promou la responsabilitat social en la seva despesa de 4,7 mil milions d'euros dedicada a la contractació, principalment ampliant la plantilla dels proveïdors de forma que es proporcioni formació i feina a ciutadans aturats i socialment exclosos.¹⁰

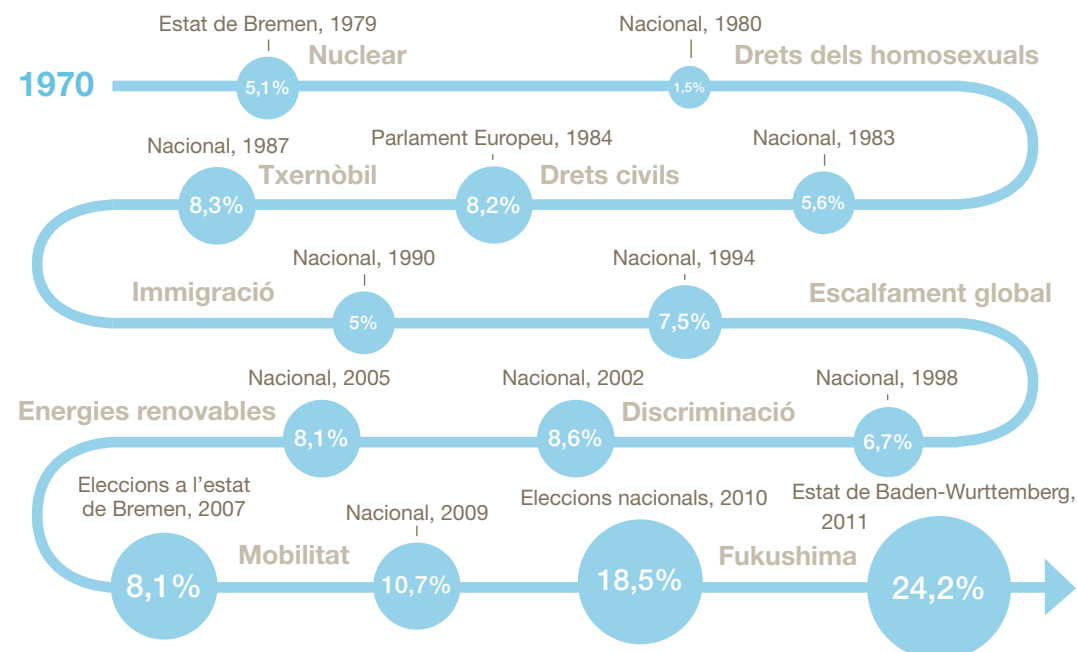
Compliment, comprovacions i seguiments

Poques vegades les consideracions socials són objecte de compra pública. Sovint queden reflectides a clàusules relatives als resultats del contracte o a subcontractacions.

Normalment els compradors no tenen la capacitat de controlar l'actuació a la cadena de subministrament, especialment a tercers països. Van ser activistes de Dinamarca i Suècia els que van exposar les condicions laborals dels subministraments asiàtics. Ara bé, l'exposició a l'escàndol és un risc important que comparteixen proveïdors i compradors.

Suècia està desenvolupant una sèrie d'eines, com el CSR-Compass,¹¹ eines de millora i informació continuada, i comprovacions de compliment en associació amb organitzacions internacionals que ajuden a convertir les consideracions socials en requisits tangibles.

L'ascens i els temes principals del partit verd alemany



8. DR and Ekstrabladet (2007).

9. Pla d'acció nacional holandès per a la contractació sostenible, Ministeri d'Afers Econòmics, Senternovem (2007).

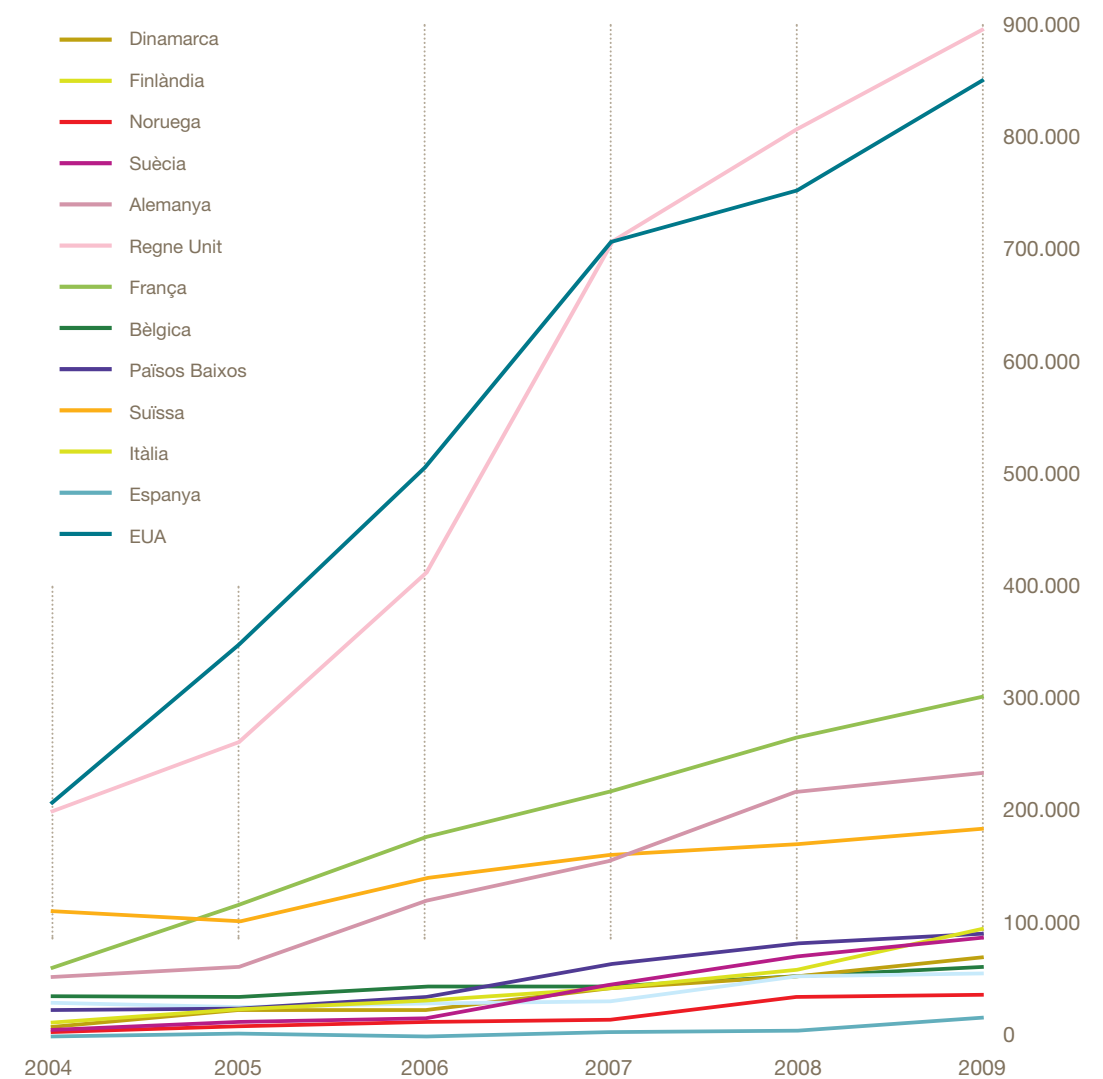
10. Equip Central Responsable de Contractacions, Gran Autoritat de Londres.

11. Consell Suec de Gestió Mediambiental (SEMCo) csr-kompassen.se.

2.3 Oportunitats

Amb un creixement dels mercats per a béns de consum socialment responsables de fins al 700 per cent en quinze anys, es pot esperar que mercats emparats en polítiques (*policy-backed*) que promouen solucions universals, accessibles, ètiques i integrades suposaran un creixement i una oportunitat econòmica irreversible.

Valor minorista dels productes certificats com a comerç just en euros^a



a. Comerç just. Estimació internacional de productes venuts amb certificació de comerç just.

Impacte social de la determinació dels preus

Atès que les consideracions socials són àmplies i de vegades tenen un impacte indirecte sobre les compres, o provoquen l'evolució dels mercats sense cap referència estadística explícita, és difícil quantificar-ne l'oportunitat econòmica explícita en la contractació pública.

Però determinades tendències de mercats relacionats, com la de productes de comerç just, poden servir per il·lustrar el benefici potencial per als proveïdors que inclouen activament mesures de responsabilitat social en els serveis que ofereixen als governs.

Tot i que segons les directives de la UE és il·legal que una autoritat contractant exigeixi una certificació específica, els criteris de rendiment dels certificats en vigor, com el comerç just, poden aplicar-se a les especificacions tècniques. Per tant, complint totes o algunes consideracions socials, els proveïdors poden: a) entrar en un grup més petit i privilegiat de proveïdors que compleixen els requisits; b) complir les condicions per presentar variants entre les licitacions, i c) estar ben posicionats en els diàlegs previs a la contractació per elevar les expectatives de l'autoritat contractant a l'hora de complir els estàndards més elevats i tenir en compte consideracions socials. En general, aquests factors combinats haurien d'alleugerir la pressió sobre els costos excloent els proveïdors de baix cost i reduint el cercle de proveïdors probables. Les empreses que planifiquen i dissenyen les seves cadenes de subministrament d'acord amb elevats estàndards ètics i mediambientals poden recollir beneficis a les contractacions públiques dissenyades per maximitzar l'impacte social. Especialment aspectes com la igualtat de sexes; la integració de minories, aturats i discapacitats (especialment en compres locals) i les garanties de condicions de treball dignes a totes les fases de la cadena de subministrament semblen ser les prioritats a curt termini.

Nous mercats per al disseny i l'accessibilitat

El disseny és un altre capacítador clau del creixement, i ha demostrat repetidament que obre o revoluciona els mercats. Els principis de disseny universal i disseny per a tots es troben a les especificacions tecnològiques, com els requisits de la secció 508 introduïts anteriorment. Les empreses que integren l'accessibilitat per a tothom en els seus productes i serveis poden inventar noves solucions que poden crear noves propostes de valor i mercats. A més, el disseny pot actuar com a diferenciador en l'avaluació funcional del rendiment i presentar-se en càlculs del cost del cicle de vida quan sigui rellevant. La capacitat de protegir la propietat intel·lectual dels dissenys pot afegir valor a les inversions en disseny universal.

El disseny universal també pot obrir oportunitats a mercats que van des dels serveis públics fins al consum privat. Amb 650 milions de discapacitats al món,¹² els productes accessibles subministrats pel sector públic poden ser només un aspecte del vostre potencial de mercat.

Astando, proveïdor del sistema e-Adept per a l'accessibilitat dels vianants fet a la mida de les necessitats dels 161 milions de persones amb diferents graus de discapacitat visual¹³ està duent a terme el programa pilot d'una solució per a l'Ajuntament d'Estocolm per un cost anual de 369.000 euros amb un retorn econòmic directe de 17 milions d'euros. e-Adept ha revolucionat un mercat que abans atenia els assistents socials, els contractistes de transports i fisioterapeutes, i ha consolidat els estalvis i els beneficis obtinguts per l'autoritat contractant en una proposta de negoci alternatiu que té un valor anual de 35 mil milions d'euros a escala global.¹⁴

Creació de la marca corporativa i de l'empresa

Els objectius socials en contractació pública per part de la Comissió Europea demanen una responsabilitat social corporativa voluntària que no representa cap obligació legal sinó un objectiu intangible que pot tenir un sentit empresarial. Atraure empleats molt motivats i capaços és tant un benefici de la creació d'una cultura de responsabilitat social¹⁵ com la capacitat de complir els requisits de les contractacions públiques ètiques.

12. Convenció de les Nacions Unides sobre els drets de les persones amb discapacitats (2007).

13. OMS.

14. «Connected cities: your 256 billion euro dividend», Royal College of Art & Design (2010).

15. «Using corporate social responsibility to win the war for talent», Bhattacharya, Sen, Korschun, MIT Sloan Management Review, 2008.

Diversos estudis han demostrat que la responsabilitat social corporativa és un factor que influeix en el compromís dels empleats, l'atracció i la retenció de talents i la motivació. Al mateix temps, això es comunica en la missió i els valors globals de l'empresa, i la converteix en una marca reconeguda pels contractistes públics per mitjà de diversos tipus de compromís.

2.4 Estudis de casos

Accessibilitat per a persones amb discapacitats visuals a Estocolm

L'Ajuntament d'Estocolm va descobrir que fer convergir la seva agenda sobre accessibilitat amb les noves tecnologies implementades a la ciutat permetria el sorgiment d'una solució totalment nova: e-Adept, desenvolupada per Astando, està transformant les vides de milers de ciutadans amb discapacitats visuals.

L'any 1999 l'Ajuntament d'Estocolm va declarar la seva intenció de convertir-se en la capital més accessible del món abans del 2010.

Per aconseguir-ho, es va iniciar el programa Easy Access amb l'Administració de Trànsit i Béns Immobles d'Estocolm, que va implementar diverses mesures. Inicialment es va invertir en adaptacions físiques dels passos de vianants, les parades d'autobús, les àrees de joc, i en instal·lació de rampes o dispositius auditius als edificis públics.

Però aquestes mesures Easy Access no van satisfer les necessitats dels discapacitats visuals, que representen aproximadament l'1,7% de la població mundial, i que exigien solucions millors. Com a resultat, el 2005 es va iniciar el programa digital de xarxa d'àrees de vianants (ara e-Adept).

Astando, una empresa mitjana responsable de la base de dades de carreteres de la ciutat, va rebre l'encàrrec, dins del seu contracte marc, de desenvolupar una xarxa de vianants digitalitzada i els serveis relacionats.

Estocolm va vincular el llum verd als resultats de dues reunions consultives que van implicar, entre altres, l'Associació Nacional d'Invidents i un diari per als discapacitats visuals. Es van presentar idees relatives a un navegador per als mòbils, i es va convidar els participants a comentar-ho.

Poc després, Astando va rebre l'encàrrec de dur a terme un projecte pilot juntament amb els seus subcontractistes MoSync per investigar les possibilitats de navegar fent servir un telèfon mòbil i la base de dades de la xarxa de vianants.

Mentrestant, l'Agència Sueca de Correus i Telecomunicacions havia iniciat un estudi sobre les eines de navegació per a persones amb discapacitats disponibles a Suècia. Es va assenyalar l'Easy Access, a més de projectes de l'Ajuntament de Malmö (amb els sistemes Regis i Wayfinder) i la regió de Dalarna (Handitek i la fundació The Teknikdalen). L'Agència oferia fons de desenvolupament si els grups cooperaven i creaven serveis oberts, i així es va iniciar el desenvolupament d'e-Adept.

Com a objectiu de desenvolupament, Estocolm va especificar que el telèfon mòbil havia de convertir-se en un navegador per als usuaris discapacitats, sense especificar-ne els detalls tècnics. El desenvolupament va implicar usuaris finals amb discapacitats visuals, i a la primavera de 2011 es van iniciar les proves amb vint usuaris que van provar l'e-Adept sense ajuda.

Un model de negoci per obrir mercats i distribuir els beneficis

La propietat dels resultats del projecte va quedar estipulada mitjançant un acord firmat el 2010 per tots els inversors (l'Ajuntament d'Estocolm, l'Agència Sueca de Correus i Telecomunicacions, l'Administració Sueca del Transport, Astando), que els convertia en propietaris conjunts del codi font i dels resultats del projecte.

El model de negoci d'Astando consisteix a distribuir les solucions desenvolupades en una ciutat a altres ciutats per augmentar l'impacte i compartir els costos del desenvolupament i manteniment continuat de la solució. L'acord d'explotació de tots els propietaris assegura que el *software* es pugui distribuir a altres ciutats sense quotes de llicència.

Les noves ciutats participants financen la seva quota de manteniment de les dades i es responsabilitzen de promocionar la solució a través dels seus processos d'implementació interns. Les ciutats poden mantenir elles mateixes les funcions del seu servidor o contractar un proveïdor de serveis, que també pot ser Astando. Es pot fer servir qualsevol mòbil Nokia d'última generació, que són els dispositius preferits pels usuaris amb discapacitat visual per la seva síntesi del discurs Acapela.

Els programes pilot d'Estocolm han demostrar que l'impacte econòmic directe d'e-Adept sobre un ciutadà amb discapacitat visual és d'uns 940 euros l'any, i per a la ciutat en conjunt és de 2.200 euros

Mercats interessats en e-Adept



en beneficis a l'economia per usuari. Per tant, e-Adept ofereix un gran valor a les ciutats. A Estocolm, els programes pilot han demostrat que e-Adept retornaria 17 milions d'euros a Estocolm a canvi d'un cost de manteniment anual de només 370.000 euros.¹⁶

Els ajuntaments semblen tenir les dificultats següents a l'hora d'adoptar una solució com e-Adept:

- Adjudicar un pressupost per a la creació de la base de dades de la xarxa de vianants
- Gestionar solucions no sol·licitades com e-Adept per iniciar la contractació
- Assignar la persona adequada per liderar el procés
- Assignar persones suficientment motivades per superar les barreres internes
- Mesurar el cost i el benefici total d'e-Adept

És a dir, a la majoria de les ciutats la innovació es veu ofegada per una preferència per solucions tradicionals aparentment més previsibles, similars a les inversions anteriors.

Àrees de joc per a totes les edats: comprar una visió social

Lappset va plantejar als clients que compraven àrees de joc la idea que no fossin només instal·lacions per a nens sinó centres de la comunitat per a totes les edats –de zero a cent anys. Els governs locals d'Espanya van ser dels primers en acceptar aquesta visió, proporcionant no només l'equipament sinó un concepte de comunitat amb un impacte real.

El Grup Lappset és una empresa mitjana i familiar d'àmbit internacional amb seu a Finlàndia, que fabrica equipament per a àrees de joc exteriors amb els estàndards més elevats de protecció mediambiental i durabilitat com a proveïdora d'equipaments d'exterior de llarga vida útil.

Per mantenir l'avantatge competitiu com a productora d'alt valor, Lappset inverteix en activitats de recerca i innovació per respondre puntualment a les tendències més importants de la societat en associació amb agències de recerca i clients governamentals. D'aquesta manera, Lappset assegura un diàleg constant amb els clients per descobrir i compartir noves perspectives que afecten les expectatives de la contractació.

Un dels programes de recerca convidava nens i persones grans a participar en un estudi que pretenia veure com diferents grups intergeneracionals podien jugar i fer activitat física junts. Els resultats van ser impressionants, i van demostrar tota una sèrie de beneficis per a la salut, la independència i les connexions intergeneracionals. Els estudis també han demostrat que l'exercici fomenta la salut mental i física de tots els grups d'edat. A mesura que ens fem grans, la necessitat de mantenir la coordinació, l'equilibri i la força muscular sense tensió i pressió augmenta. Les activitats a l'aire lliure també revitalitzen els sentits.

Com a resultat d'aquest projecte, i basant-se en les experiències de les persones grans participants, l'empresa va començar a desenvolupar una sèrie d'equipaments d'exterior per a persones grans que avui s'anomenen Senior Sport.

El concepte de Lappset per als ciutadans de més edat comprèn un conjunt de productes Senior Sport específics per a grups d'usuaris de més de seixanta-cinc anys, la instal·lació, les instruccions per a l'entrenament i un servei d'orientació. El juny de 2005, després d'uns deu mesos de converses relatives a la necessitat de l'autoritat local de Santa Coloma de Gramenet d'oferir uns serveis més atractius per al benestar de les persones grans, Lappset va guanyar la contractació de la primera instal·lació Senior Sport.

Mentre que el tema de la contractació era tècnicament comparable a una àrea de jocs, la solució comprenia un disseny i una combinació de components muntats de tal forma que es maximitzava

16. «Connected Cities: Your 256 Billion Euro Dividend», Royal College of Art (2010).

l'impacte social a la comunitat. A més, Lappset va incloure activitats d'entrenament en què el fisioterapeuta va oferir la formació pertinent al director del centre de dia de Santa Coloma de Gramenet per tal que es convertís en instructor qualificat per a la seva clientela sènior.

El 2006 la Diputació de Barcelona va fer una comanda de 35 instal·lacions Senior Sport. Les associacions solen fer comandes en grup per tal de proporcionar solucions a una societat que envelleix i complementar els serveis dels centres de dia amb activitats físiques a l'aire lliure.

L'any 2010 Senior Sport s'havia subministrat a tres de les quatre províncies de Catalunya, i s'està progressant considerablement per aprofitar l'elevat impacte aconseguit en les primeres implemenciacions per arribar a mercats espanyols i internacionals més amplis.

Avantatge competitiu mitjançant la redefinició de l'impacte social

Lappset no va seguir les tendències en contractació, sinó que va optar per liderar el mercat en una nova àrea que importa molt a la societat. Centrant-se en l'envelliment de la societat com a nou tema i llançant el seu concepte 0-100, Lappset va ajudar els seus clients a replantejar-se què podia aconseguir l'equipament de joc a l'aire lliure i es va posicionar com a pionera en un mercat molt obert.

La cobertura dels mitjans, la satisfacció dels ciutadans i l'oferta de serveis per complementar l'equipament van contribuir a l'èxit inicial ràpid, però també comptaven amb el suport d'una companyia amb una política mediambiental sostenible i una cadena de valor responsable que va passar la prova d'altres aspectes socials i ètics.

A més, Lappset va obrir un nou capítol de disseny per a tothom dissenyant un equipament que no només és útil per a persones grans o nens, sinó que en gaudeixen totes les generacions.

Comtat d'Estocolm: Risc i valor empresarial en la contractació responsable

Instrumenta AB va subministrar guants quirúrgics fets al Pakistan sota els termes del codi de conducta del comtat d'Estocolm. Un control aleatori independent va revelar incompliments i va desencadenar un programa de millora continuada per mitigar possibles riscos en el futur.

L'Ajuntament d'Estocolm va implementar un Codi de conducta el 2007¹⁷ com a part de les seves condicions contractuals per a tots els proveïdors. Formava part d'un programa pilot de contractació sostenible realitzat conjuntament amb dos ajuntaments importants de Suècia. Tots els proveïdors han d'acceptar les condicions estipulades al Codi de conducta per a totes les parts de la seva cadena de subministrament, i poden veure's subjectes a controls aleatoris en què l'autoritat contractant verifica el compliment.

SwedWatch, una organització sense ànim de lucre que controla la contractació i el comportament ètic de les empreses, l'any 2007 va revelar mals comportaments ètics al sector dels instruments mèdics que va provocar un augment de la consciència pública sobre els orígens dels productes que fan servir les organitzacions públiques.¹⁸

Instrumenta AB, una pime sueca, va guanyar un contracte per subministrar guants quirúrgics a l'Ajuntament d'Estocolm, i va declarar que complia les condicions del Codi de conducta del contracte. El 2010, SwedWatch va rebre l'encàrrec de realitzar un control de compliment del Codi de

17. «Social responsibility in procurement. Code of conduct for suppliers» Stockholm County Council, Skåne Regional Council and Region Västra Götaland (2010).
18. «The dark side of health care», SwedWatch (2007).

conducta. Es va prestar una atenció especial al paper dels proveïdors pakistanesos de guants, amb seu a la ciutat de Sialkot, que havien estat el centre d'atenció de les informacions facilitades el 2007 per SwedWatch sobre els riscos a la cadena de subministrament de productes sanitaris simples, inclòs el risc del treball infantil.

El control de compliment es va dur a terme en associació amb ONG pakistaneses que van visitar els proveïdors i els seus subcontractistes, entrevistant els empleats i la direcció, i verificant els certificats d'inspecció. Es va comprovar el compliment d'Instrumenta mitjançant una comprovació material de la seva pròpia adopció de les condicions i també per part dels seus proveïdors.

El control aleatori va donar com a resultat el sumari següent:

Codi de conducta d'Estocolm			
Paràgraf			
1. Drets humans			
2. Legislació nacional			
3. Treball infantil			
4. Treballs forçats			
5. Discriminació			
6. Salari i horaris de treball			
7. Llibertat de sindicació i organització del treball			
8. Medi ambient			
9. Salut i seguretat			

Compliment del Codi Risc de desviacions Desviacions detectades

Amb proves significatives d'incompliment, l'Ajuntament d'Estocolm legalment es trobava en situació de cancel·lar el contracte amb Instrumenta, perquè hi havia un incompliment material del Codi de conducta. Com a resultat directe del control de compliment, el contracte amb Instrumenta no va ser ampliat i va ser adjudicat a Tillquist, un competidor que tenia la segona millor proposta a la licitació inicial. L'Ajuntament d'Estocolm es va sentir més segur amb Tillquist perquè l'empresa havia estat exposada a l'informe SwedWatch del 2007 i des d'aleshores havia implementat un programa de millora continuada amb proves sobre els progressos cap a una millora de la responsabilitat social.

SwedWatch recomana que les autoritats contractants no cancel·lin els contractes amb empreses incomplidores i que treballin amb aquestes empreses per solucionar els problemes. Instrumenta va aprofitar la situació com una oportunitat per instigar una sèrie de reformes a les seves operacions i les dels seus proveïdors, i es va assegurar una bona posició per a futures licitacions públiques.

Col·laborar: controlar, aprendre, millorar, demostrar el compliment

Mentre que moltes autoritats que implementen accions de contractació socialment responsable indiquen que els és molt difícil recollir proves de compliment dels subcontractistes a les parts més baixes de la cadena de subministrament a tercers països, els controls de compliment de Swed-

Watch han demostrat ser un mecanisme efectiu per exposar situacions i realitats i fer que els proveïdors incomplidors revisin els seus processos.

Al mateix temps, el procés també va destacar condicions genèriques que contraresten els esforços per augmentar el compliment, com el fet que els preus per als fabricants no havien pujat des del 1982, fet que provocava una pressió econòmica significativa que impedia l'adopció de mesures per al medi ambient, la salut i la seguretat i la protecció ocupacional.

L'Ajuntament d'Estocolm, al final, va haver d'optar pel segon proveïdor més barat (Tillquist), que havia adoptat mesures per complir el Codi de conducta en tots els seus aspectes. Això indica que, a mesura que els estàndards de contractació social comencen a establir-se com a norma, pot haver-hi un moviment cap a un alliberament acceptable dels preus.

SwedWatch recomana fer algunes preguntes als proveïdors:

1. Teniu alguna persona en el nivell de direcció responsable dels requisits ètics i socials?
2. Sabeu on es fabriquen els productes subministrats per al contracte?
3. Els vostres requisits inclouen els pactes principals de l'OIT, l'article 32 de la Convenció de les Nacions Unides sobre els drets de la infància, la legislació nacional sobre treball i seguretat i els reglaments sobre el salari mínim?
4. Els requisits socials formen part dels vostres contractes amb els proveïdors?
5. Heu inspeccionat els vostres proveïdors en relació amb la responsabilitat social?
6. Heu establert objectius i heu adoptat un calendari per resoldre els problemes coneguts?
7. Treballeu d'alguna manera per contrarestar la discriminació sindical dels proveïdors?
8. Heu adaptat el vostre negoci per permetre que els proveïdors compleixin els requisits socials?

2.5 Recomanacions

Incorporeu consideracions socials en el disseny i el lliurament

Considereu si la vostra empresa i els seus productes són socialment responsables i si podríeu reforçar el compliment amb les expectatives dels contractants públics incorporant un grau més elevat de consideracions de caire social en el disseny, el lliurament, l'obtenció de recursos i les operacions.

Planifiquen el millor. El mercat us compensarà la responsabilitat social

Planifiquen el paper de les consideracions de caire social en el valor afegit dels vostres productes i serveis i estudeu el vostre segment de mercat de prop per identificar si s'han aconseguit preus elevats a les contractacions de la vostra àrea que han valorat la responsabilitat social.

Impliqueu els clients en un diàleg sobre el valor de la compra social durant tot el cicle de vida

Inicieu un diàleg amb els clients explicant-los la proposta de valor global de la compra social i motiveu-los a adoptar millors pràctiques i una avaluació del rendiment de tot el cicle de vida.

Selecioneu i adopteu estàndards i certificats emergents clau

Planifiquen el compliment amb certificacions emergents de productes i serveis que facin servir com a referència les autoritats públiques, com el comerç just, per crear una cartera de proves del vostre negoci socialment responsable. Heu d'entendre el valor i la integritat dels diferents certificats –el projecte State of Sustainability Initiatives («iniciatives de l'estat de la sostenibilitat») pretén proporcionar comparacions i orientació.¹⁹

Trieu mercats primerencs i capdavanters

Si els vostres productes tenen un alt grau d'integritat social, considereu quins mercats són capdavanters en la compra pública socialment responsable i quins s'estan prenent seriosament aquest aspecte per prioritzar l'entrada al mercat.

Transformeu el vostre negoci mitjançant un disseny universal

Considereu si els plantejaments de disseny universal i les innovacions radicals poden dur-vos a propostes de valor totalment noves i més convincentes amb què es pugui: a) obrir nous mercats i b) passar del subministrament de productes bàsics a solucions d'alt impacte.

Creeu la vostra marca i atraieu el talent mitjançant la responsabilitat social

Reflexioneu sobre si l'adopció d'una política de responsabilitat social corporativa implementada a tota l'organització pot ajudar el vostre negoci no només a obtenir més contractes, sinó també a reforçar la marca de l'empresa i el reconeixement general.

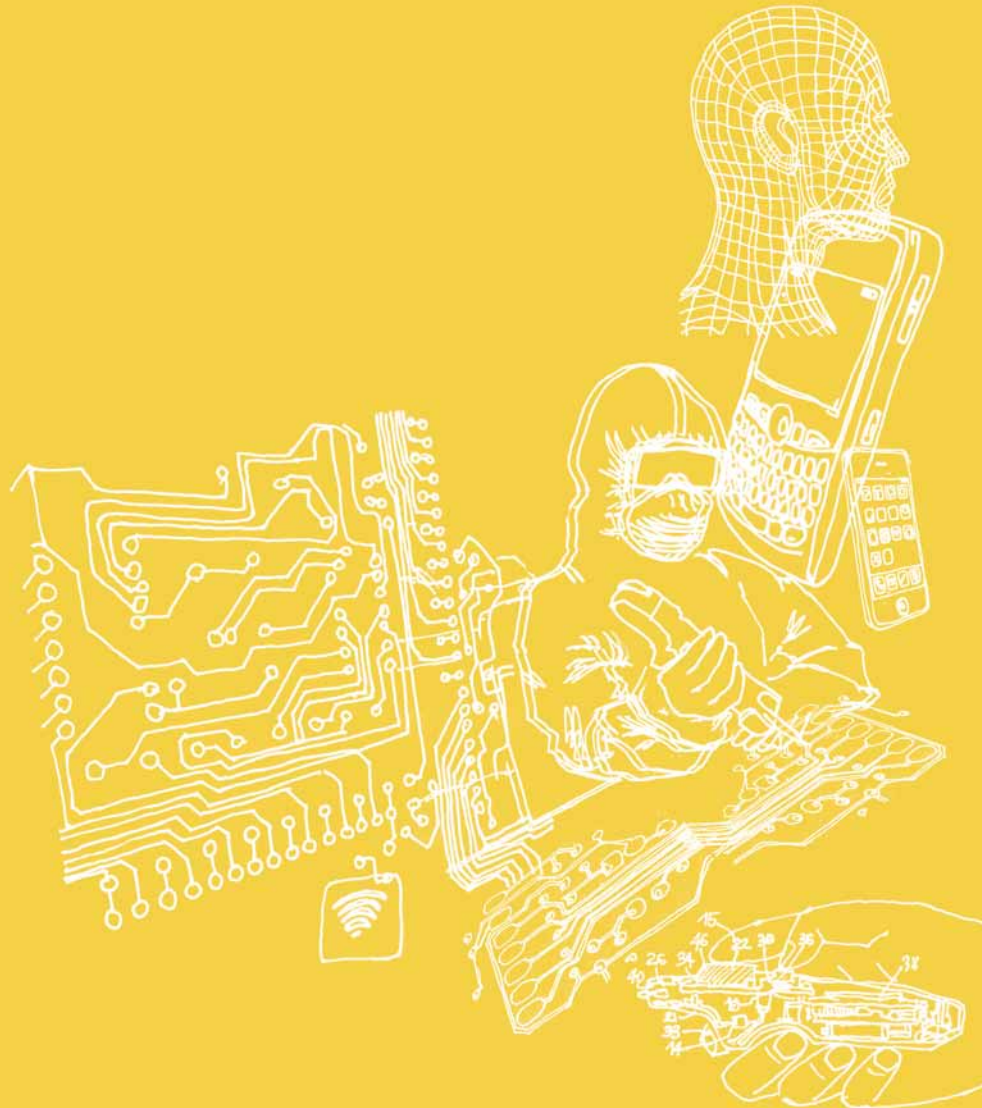
Investigueu la vostra pròpia cadena de subministrament

Feu servir criteris o estàndards socials per revisar la vostra pròpia cadena de subministrament acuradament, inclosos els subcontractistes dels vostres proveïdors i identifiqueu els riscos més importants. Assigneu responsabilitats directives per a la millora i el compliment.

19. «The state of initiatives review 2010: sustainability and transparency», IISD, IIED (2010).

Compra pública innovadora

3



ÍNDEX

- 3.1 Introducció
- 3.2 Política en acció
- 3.3 Entrevista
- 3.4 Alguns reptes
- 3.5 Moltes oportunitats
- 3.6 Entrevista
- 3.7 Estudis de casos
- 3.8 Recomanacions

Han contribuït:

Arho Anttila, Jakob Edler, Paul Minott, Juan Rada, Eduard Sentis, Nina Widmark



IDEES CLAU

- Si una autoritat contractant no sap el que és possible, com pot invertir en una R+D sensata, o fer servir una solució disponible per evitar reinventar la roda?
- Les pimes europees haurien de dissenyar les seves estratègies de productes i serveis al voltant d'una contractació pública més innovadora?
- Quins resultats tangibles poden esperar veure a curt i mitjà termini?
- Els mercats capdavanters seran regions nacionals, internacionals o grups de ciutats i regions molt àgils i sofisticades que encapçalen nous desenvolupaments?



REFERÈNCIES

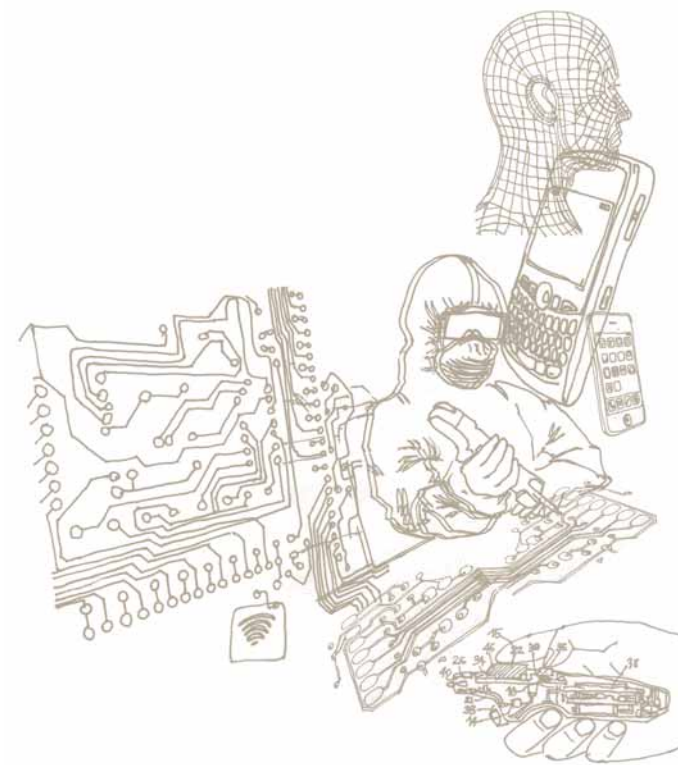
1. «Pre-commercial procurement: driving innovation to ensure high quality public services in European communities», COM (2007) 799 final
2. «Public procurement for research and innovation», Informe Wilkinson (2005)
3. EU Public Procurement Directive 2004/18/E



BREU RESUM

Aquest capítol debat sobre el concepte i les pràctiques de compra per a la innovació, entesa com un conjunt d'eines que permeten comprar el desenvolupament de noves solucions o fer progressar les solucions conegudes a través de l'R+D i la innovació

- Els reglaments comercials internacionals permeten que els governs facin servir procediments excepcionals per contractar innovacions.
- Contractar innovació exigeix un pas endavant en el compromís dels líders polítics per anunciar reptes, assumir riscos, obrir mercats i millorar el procés de presa de decisions.



3.1 Introducció

La innovació és un punt cada cop més important en l'ordre del dia dels governs per poder respondre als reptes de sostenibilitat, qualitat i tecnologia. La compra per a la innovació és un conjunt d'eines que permeten comprar el desenvolupament de noves solucions o fer progressar les solucions conegudes a través de l'R+D i la innovació.

Europa és només una de les economies globals preocupades per saber si la contractació pública tradicional, basada en els costos i les especificacions, és una forma efectiva d'obtenir solucions per a les necessitats d'adquisició de serveis públics. Com a resultat, s'han implementat mesures «paraigües» de contractació per a la innovació que amplien les possibilitats que tenen les agències públiques de comprar no només productes acabats sinó també activitats d'R+D (recerca i desenvolupament) i permetre que els productors ofereixin solucions més innovadores.

Algunes tendències coincideixen a posar la innovació en un nivell alt de l'agenda política per assolir una varietat d'objectius:

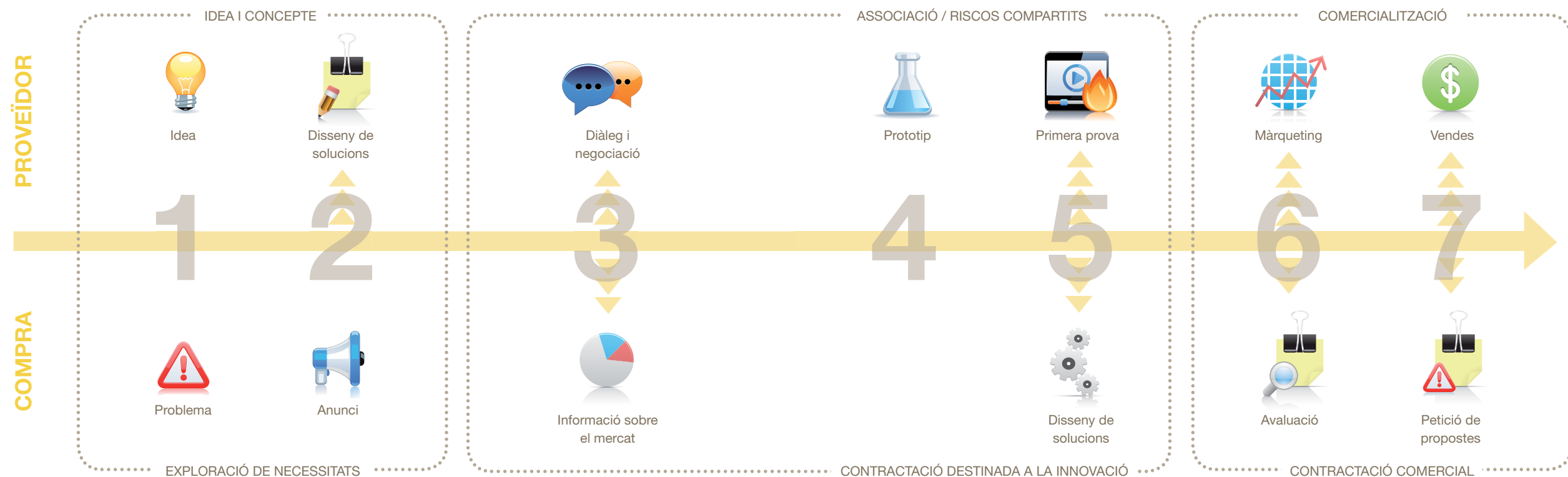
- **Qualitat dels serveis i experiència:** Els governs necessiten prestar serveis de màxima qualitat al mateix temps que s'enfronten a retallades pressupostàries.
- **Competitivitat:** Els governs volen economies més competitives que vulguin fer servir la contractació pública per refermar el desenvolupament de noves solucions per a mercats globals.
- **Repte de la sostenibilitat:** Els impactes econòmics, mediambientals i socials de les inversions exigeixen solucions més integrades.
- **Canvi tecnològic:** La disponibilitat creixent de tecnologies com Internet, la telefonia mòbil, els vehicles elèctrics i els sensors poden transformar radicalment els serveis per crear noves eficiències, salts de qualitat i nous reptes.
- **La societat està canviant:** Les societats estan envellint, i per tant la càrrega financera de la disminució de la població en edat de treballar és insostenible sense dur a terme innovacions en atenció sanitària, habitatges assistits i teràpies.
- **Nous reptes:** La migració, la internacionalització i els canvis legislatius exigeixen que les organitzacions públiques canviïn els seus procediments.

La compra per a la innovació es considera una recepta adequada per solucionar tot un paquet de reptes, i hauria d'oferir una oportunitat important per al creixement de les empreses que optin per les noves tecnologies i serveis. La Unió Europea ha establert sis iniciatives de mercat¹ en què els reptes socials coincideixen amb oportunitats per tal que les empreses es converteixin en competidors de primer nivell en els mercats globals més importants: salut electrònica, construcció sostenible, tèxtils protectors, productes biològics, reciclatge i energies renovables.

Tècnicament, la contractació destinada a la innovació és una forma especial d'interacció entre el comprador públic i el productor privat, que normalment resulta en una forma de diàleg. Es diferencia de la licitació tradicional basada en el cost en què paràmetres predefinitos, com les especificacions i el preu, determinen el resultat. La contractació tradicional arriba al seu límit quan la solució a un repte és desconeguda i necessita trobar-se per mitjà d'R+D, l'exploració o processos de disseny.

1. ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/lead-market-initiative/#h2-1.

Contractació destinada a la innovació



3.2 Política en acció

Els reglaments comercials internacionals permeten que els governs facin servir procediments excepcionals per contractar innovacions. Els governs nacionals es troben a diferents fases d'adopció o implementació de polítiques, de manera que creen un mercat difús amb algunes oportunitats importants.

Fora del sector de defensa, les experiències amb la contractació innovadora segueixen essent limitades, i per tant s'han establert pocs precedents i reptes legals.

La Unió Europea hi té un paper actiu per mitjà dels seus programes de suport a la competitivitat, la innovació, l'adopció de tecnologia, energia i sostenibilitat. Aquests programes proporcionen finançament a les agències governamentals que poden cofinançar o finançar totalment la contractació d'innovació, implementacions pilot o formació d'agències governamentals sobre l'ús de plantejaments innovadors per solucionar problemes importants.

Cinc instruments basats en els reglaments de contractació europeus tenen l'objectiu de fomentar la innovació:

■ **La compra pública precomercial**² es fa servir en diferents graus a Europa i fa referència a l'R+D en la fase anterior a la comercialització o la implementació total. L'R+D pot cobrir activitats com

l'exploració i el disseny de solucions o la construcció de prototips, fins al desenvolupament d'un volum limitat de primers productes o serveis en forma de sèrie de prova. En general s'anima les autoritats a dividir els grans projectes en paquets més petits per obrir-los a les pimes i a retenir la flexibilitat a l'hora de contractar diferents fases.

S'espera que els governs reflexionin sobre la propietat intel·lectual a les negociacions sobre els acords de contractació precomercials amb els proveïdors per tal de fomentar la difusió de les innovacions al mercat, a canvi de descomptes en costos de desenvolupament.

Flandes, el Regne Unit i els Països Baixos ja són usuaris actius del procediment, mentre que països com Suècia i Finlàndia estan revisant-ne la implementació. Els mercats que s'estan plantejant adoptar-lo probablement iniciaran programes pilot durant els propers anys.

■ **El procediment negociat**³ (vegeu la pàgina 23) pot promoure la innovació permetent que l'autoritat contractant consulti diversos productors per definir el contractista final a través de la consulta i la negociació sempre que: a) les licitacions siguin irregulars o inacceptables; b) els proveïdors no puguin establir el preu; o c) el contracte sigui de recerca, prova o desenvolupament.⁴

■ **El diàleg competitiu** es va introduir el 2004 com a nou procediment pensat per ser utilitzat en projectes complexos en què tots els aspectes de la contractació s'han de comentar amb els candidats. El diàleg es duu a terme en una fase molt inicial del procés de contractació de forma individual amb diversos proveïdors abans d'elaborar la base de la licitació. Es convida els participants i se seleccionen sobre la base d'un document descriptiu. Poden ser remunerats per la seva feina quan s'impliquen en converses molt complexes o extenses.

2. «Pre-commercial procurement: driving innovation to ensure high quality public services in European communities», COM (2007) 799 final.

3. EU Public Procurement Directive 2004/18/EC.

4. communities.gov.uk/ documents/localgovernment/ pdf/annex-3.pdf.

■ **La contractació de compromís avançat** és un procés en què el govern fa declaracions tangibles de demanda, proporcionant al mercat informació sobre necessitats no satisfetes, i acorda la compra d'un producte o servei que pot ser que actualment no existeixi.

■ **Els concursos de disseny** es fan sobretot en àrees com la contractació d'arquitectura, planificació, enginyeria o processament de dades, en què un jurat tria un disseny i les implementacions es liciten per separat.

Als Estats Units, la compra pública innovadora té una llarga tradició com a eina estratègica per crear sectors d'una importància especial per a l'Estat. La Llei de desenvolupament d'innovacions de petites empreses exigeix que els departaments del govern central destinin un 2,5% dels programes d'R+D a petites empreses, i això ha fet que es paguessin 12 mil milions d'euros a les pimes l'any 2010.

Com a resposta a la crisi econòmica, la Llei de recuperació dels EUA (US Recovery Act) ha generat noves oportunitats en compra innovadora per un valor d'uns 45 mil milions d'euros en atenció sanitària, infraestructures, energia verda i serveis públics. Uns 114 mil milions d'euros, o el 20% de la despesa de la Llei de recuperació, anirà a parar a les pimes. Està oberta a proveïdors internacionals, i per exemple les empreses europees s'han adjudicat més de dues terceres parts, o 700 milions d'euros, dels contractes d'energia eòlica en la primera meitat de la despesa.

Llei de recuperació dels EUA. Despesa en innovació (milions d'euros) ^a	
TI salut	18.752
Recera i instal·lacions sanitàries	7.268
Prevenció i benestar	72.684
Tecnologia per a l'educació	47.245
Reduccions d'emissions dièsel	21.805
Tecnologies de la comunicació, la informació i la seguretat	7.632
Eficiència energètica als edificis federals	3.271
Captura de carboni i recerca en carboni de baixa emissió	2.471
Fabricació d'un sistema avançat de bateries per a cotxe	1.454
R+D i demostració del biocombustible	58.147
Ús de tecnologia energèticament eficient	43.610
Programa de tecnologies geotèrmiques	29.074
Tecnologies per a vehicles elèctrics	29.074
Govern estatal i local. Compra de vehicles energèticament eficients	21.805
Adquisició de vehicles elèctrics	21.805
Augment de l'eficiència energètica en habitatges amb pocs ingressos	18.171
Energia eòlica, hidroelèctrica i altres projectes d'energies renovables	13.810
Desenvolupament de tecnologies d'energia solar	8.359
Desenvolupament de vehicles d'alta eficiència	7.995
Suport a les noves implementacions de tecnologies de cèl·lules de combustible	30.527
Modernització energèticament eficient dels habitatges amb pocs ingressos	18.171
Total de mesures que contenen contractació innovadora	45.271

a. Dades del govern dels EUA sobre la Llei de recuperació.

3.3 Entrevista

Jakob Elder

Professor de Política i Estratègia Innovadora, director executiu, Manchester Institute of Innovation Research, Universitat de Manchester

En els últims anys, Jakob Edler va centrar les seves investigacions, publicacions acadèmiques i assessorament en la política d'innovació orientada a la demanda i la compra pública destinada a la innovació. Actualment codirigeix el projecte a gran escala «Understanding Public Procurement for Innovation».⁵

Per aconseguir impactes positius, com una millor eficiència dels serveis públics, reducció de costos, més impacte social i mediambiental, creació de mercats capdavaners i models de servei totalment nous, com definiria l'oportunitat més important que la contractació pública destinada a la innovació pot representar per a les pimes europees?

En els casos en què els compradors públics volen i poden implicar-se en la contractació destinada a la innovació, l'oportunitat més important per a les empreses sorgeix del fet de trobar un client públic que comparteixi el risc d'adoptar una innovació, i en fer-ho crea un mercat de prova per a idees noves que poden derivar en un mercat més ampli, tant públic com privat. De fet, les necessitats públiques –ben definides i articulades– poden desencadenar noves idees i solucions. Implicar-se amb compradors públics intel·ligents, doncs, pot empènyer les empreses a desenvolupar innovacions. Les pimes estan especialment ben posicionades per a aquestes solucions noves, perquè sovint són més àgils a l'hora de reaccionar davant nous reptes. El repte més important per a la pime, per tant, és buscar activament oportunitats d'apropar-se a compradors públics, implicar-se en un discurs orientat a la innovació. A més, les pimes es poden beneficiar del fet de ser proveïdors de segon nivell en acords més grans fets per empreses grans.

Depèn de la capacitat dels proveïdors de primer nivell de passar l'impuls innovador del sector públic a la cadena de subministrament.

Som conscients de les moltes variacions entre els governs nacionals, regionals i locals, i dels buits que hi ha entre la visió política i les realitats. Les pimes europees haurien de dissenyar les seves estratègies de productes i serveis al voltant d'una contractació pública més innovadora? Quins resultats tangibles poden esperar veure a curt i mitjà termini?

Això està molt relacionat amb la resposta anterior. Lamentablement, l'estàndard que tenim a Europa encara és el d'una contractació conservadora, orientada a l'eficiència, i no tant una contractació destinada a la innovació.

Però hi ha una finestra d'oportunitat en aquest moment, perquè la contractació destinada a la innovació està experimentant un fort impuls des de la UE i els governs nacionals. *Lip-service* ja és una manera de repensar els beneficis que genera la compra destinada a la innovació.

Totes les empreses, i certament també les pimes, han de destacar que proporcionar innovacions a clients públics contribueix a l'eficiència i l'estalvi de costos per una banda i a la necessitat de la millora dels serveis per l'altra. Cada oferta feta a compradors públics ha de complir els dos requisits, i la millor manera d'aconseguir-ho és destacant el cost total d'una innovació, de manera que l'elevat preu inicial d'un nou servei o producte es compensa durant el seu cicle de vida.

5. underpin.portals.mbs.ac.uk.

Aquest plantejament del cost total ha de ser el centre de les estratègies de les pimes, per donar suport als compradors públics que opten per la innovació en el seu cas de negoci. Si això s'aconsegueix, les pimes obtenen un gran benefici de la contractació destinada a la innovació, fent servir el compromís amb els compradors públics com a laboratori per a noves solucions i com a camp de proves per a les innovacions existents.

Vostè és expert en el desenvolupament de mercats capdavanters, és a dir, mercats per a productes i serveis avançats que se suposa que estan més oberts a la innovació. Quines serien les seves reflexions sobre aquestes decisions? Els mercats capdavanters seran regions nacionals, internacionals (p. ex. Escandinàvia) o grups de ciutats i regions molt àgils i sofisticades que encapçalen nous desenvolupaments?

No hi ha cap resposta uniforme a aquesta pregunta. Depèn del tipus d'innovació i, sobretot, de l'estructura i les característiques del mercat. En un «mercat capdavanter» s'introdueixen noves tecnologies o serveis amb un disseny que més endavant s'accepta de forma general com a «disseny dominant» als mercats globals.

Les innovacions introduïdes als mercats capdavanters (sovint també anomenats mercats de prova) queden molt difoses. Els mercats capdavanters tenen un conjunt de característiques. Per diversos motius, els compradors d'aquests mercats poden i volen pagar un preu més elevat per una idea nova, no calculen com a elevat el risc i el cost de l'adopció, sinó que valoren el valor potencial afegit de la innovació.

A més, els mercats capdavanters demostren bones condicions marc per al producte o servei i també sovint la capacitat de generar la innovació (competències de subministrament i cadena de subministrament). Per a les diferents categories de productes i serveis, els mercats capdavanters són diferents. La decisió sobre quin mercat escollir com a mercat de prova i líder depèn de la innovació en qüestió. És diferent per a cada categoria de producte. Les empreses han d'estudiar les condicions per llançar una innovació i, sobretot, han d'entendre si el patró de la demanda del mercat de llançament escollit pot estar-se desenvolupant en altres mercats, també quan la innovació s'ha introduït i s'està estenent. Si la demanda és massa específica, les empreses poden crear mercats nínjol, però no mercats capdavanters. Hem descobert que a moltes organitzacions públiques la informació del mercat i de la tecnologia és poca i no és sistemàtica, amb poques proves del coneixement que tenien en publicar les convocatòries.

Què poden fer les pimes que volen aprofitar les oportunitats que aporta la contractació innovadora d'obrir nous mercats per assegurar-se que les agències de contractació són conscients de les seves solucions i les consideren seriosament per a la contractació?

Mentre la contractació pública no sigui impulsada per les persones dels organismes públics que entenen l'aplicació de la innovació i els mercats subjacents, les empreses, i especialment les pimes, s'enfronten a un repte difícil.

El missatge principal seria: compromís, compromís, compromís.

Les pimes haurien de ser proactives, no només esperant les ofertes, sinó establint relacions amb tècnics i personal de contractació dels organismes públics que necessiten o poden necessitar les seves solucions. Han de ser conscients de la fragmentació interna dins els organismes públics, i donar suport a les persones de dins de l'organisme públic que realment entenen el valor afegit de la innovació quan intentin fer valer el seu argument.

Es tracta d'un cas de negoci que ha de resultar atractiu per a les persones que volen tenir una solució millor i les que tradicionalment impulsen el procés de contractació. Igualment, les pimes haurien de fer servir els seus clients privats més grans en el seu compromís amb els organismes públics, presentant-los casos conjunts, estant presents a les fires, etc. A més, és important que

tota la història de subministrament als organismes públics estigui ben documentada i que les històries d'èxit del subministrament d'innovació als organismes públics es difonguin de forma continuada.

Sovint les empreses semblen no confiar en la idea fonamental que la contractació destinada a la innovació pot dur a noves solucions que es poden comercialitzar a tota Europa i més enllà. Ens podria assenyalar alguna evidència que de fet fins i tot les empreses més petites poden inventar noves solucions en associació amb una agència de contractació i trobar mercats oberts a altres llocs?

No hi ha cap motiu per creure que les pimes són estructuralment incapaces de subministrar innovació als organismes públics i per tant difondre les innovacions més àmpliament. Com s'ha indicat anteriorment, això és possible en els casos en què una nova solució es probable que es demani a altres llocs. Per exemple, a tota l'àrea de contractació sostenible, si una petita empresa es presenta amb una innovació ecològica per a la gestió de residus a les autoritats locals, per què no haurien d'adoptar-la altres autoritats locals?

Per exemple, diverses empreses, especialment pimes, han desenvolupat nous serveis al voltant de la facturació electrònica vinculada a un document d'identitat electrònic en col·laboració amb els organismes locals que s'han arriscat. S'està produint la difusió d'aquests serveis. És un repte, però és possible sempre que hi hagi una necessitat similar en un altre lloc.

3.4 Alguns reptes

Contractar innovació exigeix un pas endavant en el compromís dels líders polítics per anunciar reptes, assumir riscos, obrir mercats i millorar el procés de presa de decisions.

Les consultes fetes a responsables de la presa de decisions públiques i privades van destacar quatre reptes per a la contractació innovadora reeixida. Les iniciatives estan en curs de superar-los, però les empreses haurien de ser conscients dels problemes que probablement afectaran la seva participació en contractacions de caràcter innovador. Les empreses també han de considerar que han de formar part de la solució d'aquests reptes mitjançant la seva participació activa.

Falta de consciència i informació del mercat

La falta de coneixement per part de l'autoritat contractant sobre l'estat actual de la contractació planificada pot distorsionar la creació d'oportunitats justes. Si una autoritat contractant no sap el que és possible, com pot invertir en una R+D sensata, o fer servir una solució disponible per evitar reinventar la roda?

L'Informe del Grup d'Experts de la UE sobre contractació pública per a recerca i innovació⁶ va plantejar la qüestió que les autoritats contractants han d'estar més ben informades i han d'establir mecanismes per tal que les empreses presentin noves solucions no sol·licitades per les licitacions, però que poden tenir un valor significatiu.

6. «Public procurement for research and innovation», Informe Wilkinson (2005).

La falta de compromís amb la innovació és la barrera més important

Quan les empreses entren als mercats amb solucions innovadores, sovint descobreixen que les innovacions febles, radicals i de gran impacte no són ben rebudes pels compradors públics. Mentre que la innovació en la contractació pública hauria d'estar impulsada per un equilibri en els impactes de la qualitat del servei, l'efectivitat de costos i la sostenibilitat, moltes autoritats públiques segueixen essent més conservadores que innovadores en les seves decisions de contractació.

Les empreses sovint plantegen la innovació des del cost total del principi de propietat, i destaquen l'estalvi de costos a llarg termini a les autoritats públiques com a argument per a la innovació. Però els departaments sempre lluiten per retenir o augmentar els seus pressupostos i, per tant, pot ser que no tinguin l'incentiu de retallar costos sinó de buscar altres eficiències.

Compartir costos no és una realitat

Totes les agències i empreses consultades per fer aquesta guia han indicat que pràcticament mai no ha estat possible arribar a un acord sobre la possibilitat de compartir costos (o concedir descomptes). Com a resultat de les negociacions fallides, les autoritats solen cobrir el cost total d'R+D i insistir a quedar com a propietàries de tots els drets de propietat intel·lectual, fent que la difusió de les solucions sigui més complicada.

En els casos en què les empreses han intentat explotar els resultats dels projectes d'innovació, s'han trobat que els mercats eren menys oberts del que s'esperaven, la qual cosa les ha desanimat a l'hora de tenir en compte l'explotació en negociacions de projectes futurs.

Els mercats no estan oberts realment

Malgrat els reglaments que indiquen el contrari, les autoritats contractants intenten concedir contractes als proveïdors locals fins i tot quan això vol dir copiar solucions que existeixen a algun altre lloc o acceptar costos més elevats. Quan es tracta de la contractació innovadora, la confiança és un problema perquè pot ser que no s'arribin a conèixer els resultats exactes. A més, els requisits poc raonables sobre les referències del mercat afecten negativament les empreses grans i les petites, i semblen servir més per excloure que no pas per obrir possibilitats.

Les empreses i els líders públics consultats per a aquest capítol van indicar que la inseguretat legal a la qual es fa referència sovint poques vegades ha evitat que un projecte d'innovació s'implementi quan tots els grups d'interès han estat compromesos totalment amb el programa.

3.5 Moltes oportunitats

La contractació pública destinada a la innovació ha arribat, però es troba en una fase de transició. Les empreses interessades haurien d'adjudicar-hi els recursos suficients i considerar bé el seu paper en aquest entorn dinàmic.

La contractació innovadora també es podria considerar l'aspecte d'alt nivell dels objectius de la contractació verda i socialment responsable, perquè cap d'ells és viable sense un cert grau d'innovació i experimentació. En tots aquests objectius hem ressaltat les oportunitats i variacions que poden determinar com la vostra empresa es pot implicar en projectes d'innovació amb el sector públic.

Les empreses innovadores haurien de prosperar

Per a les petites o mitjanes empreses amb capacitats innovadores, tecnologies innovadores o idees de negoci innovadores, el mercat hauria d'oferir oportunitats significatives de creixement com a resultat directe del perfil cada cop més elevat que està guanyant la innovació en contractació pública. Tanmateix, els mercats tangibles a curt termini poden ser menys que els que suggereix el soroll polític.

Les agències regionals i nacionals consultades per a aquest capítol són consistentes amb l'informe de Suècia, que ocupa el segon lloc en l'Informe de competitivitat global del Fòrum Econòmic Mundial 2010–2011, que diu que el país està compromès amb la contractació per a la innovació però segueix implicat en un debat polític sobre la millor manera de tractar i organitzar les accions en aquesta àrea.

Un període de transició

La contractació destinada a la innovació segueix sent més un procés de transició que una política acabada. Malgrat tot, hi ha oportunitats considerables si mirem les macro tendències de les polítiques i la inversió planificada en àrees com l'energia, el canvi climàtic, el transport i la salut.

La innovació serà necessària per aconseguir els objectius governamentals no només per a la societat en conjunt, sinó per als seus propis serveis públics. Tanmateix, no queda tan clar de quina manera s'implementarà la contractació per a la innovació i si la majoria de les agències públiques acceptaran la innovació com a valor organitzatiu inherent.

Per tant, les empreses haurien de dedicar recursos suficients a la planificació de qualsevol compromís relatiu a la contractació per a la innovació. Entendre el client no només en termes polítics sinó també en la seva capacitat d'actuar i executar serà només el primer pas.

Probablement entrareu en un territori relativament inexplorat també en forma de contractes juntament amb el vostre client, afegint incerteses per a tots. Finalment, és poc probable a curt termini que les autoritats públiques tinguin un únic protocol i plantejament de la contractació per a la innovació, i per tant haureu de difondre les millors pràctiques entre els clients per donar suport al procés.

3.6 Entrevista

Dr. Juan F. Rada

Vicepresident sènior Oracle. Sector públic global, atenció sanitària, i educació

Juan F. Rada, vicepresident sènior d'Oracle Corporation, amb responsabilitat a escala mundial per al sector públic, de la salut, i solucions per al sector de l'educació. És també el membre de l'equip de gestió per Europa, Orient Mitjà i Àfrica (EMEA)

Dr. Rada, segons vostè en què consta la contractació pública?

Pot haver-hi moltes definicions. Les dividiré en quatre grups:

- **Procés:** Com un govern tracta d'entendre els problemes que vol resoldre, buscant les millors pràctiques tant en altres governs com en el sector privat, consultant les opinions dels venedors, abans de presentar una sol·licitud d'informació o una sol·licitud de proposta.

■ **Objectius:** Com són d'ambiciosos: si volen optimitzar o automatitzar els processos, replan-tejar la forma de treballar de l'agència o el grup o només augmentar la productivitat. Si volen fer servir la contractació per fomentar el desenvolupament de noves tecnologies (p. ex. flotes elèctriques) o anar sobre segur amb les existents.

■ **Productes:** Fomentar els estàndards oberts, combinar fonts obertes i convencionals en *software*, fomentar la interoperabilitat i utilitzar serveis mòbils. Anar per endavant en termes de suport a les tendències al sector (p. ex. ús d'estàndards).

■ **Contractes:** Moltes de les implementacions de TI del sector públic poden ser projectes a llarg termini que durin anys, similars a la construcció d'un aeroport o un port, però són tractades de formes diferents i la conseqüència és que els governs acaben amb solucions puntuals i no amb plataformes, i aleshores la rotació del personal empitjora el problema. Un projecte de diversos anys (Smart City n'és un bon exemple) exigeix la implementació de molts components durant un període de temps llarg i amb canvis organitzatius. Això requereix formes de contractació molt més innovadores. Es pot començar modernitzant els ingressos (impostos, quotes, etc.) per crear una base sòlida i després passar a serveis per als ciutadans. És a dir, la contractació pública innovadora requereix processos, objectius, productes i contractes innovadors.

Europa està fomentant l'ús de polítiques de contractació innovadora per estimular la innovació en l'economia global per assolir els objectius establerts a l'agenda de Lisboa. A partir de la seva perspectiva i experiència, quines són les oportunitats que podria aportar la contractació innovadora?

L'oportunitat principal és buscar solucions creatives que, per definició, impliquin una combinació d'empreses. Els exemples inclouen àrees crítiques com la il·luminació local per reduir el consum, però també per reduir els costos del govern local. Aquests projectes necessiten molts actors, grans i petits. Així doncs, els projectes han de resoldre problemes grans pas a pas. Un altre exemple són els sistemes energètics de bucle tancat, informàtica comunitària en núvol que pot servir els governs locals, les escoles, la policia i altres actors. És a dir, és més una contractació basada en projectes que una contractació basada en una solució puntual. Té sentit tractar la TI governamental com a projectes d'infraestructura en molts casos, si no tots, més que veure-la simplement com solucions fragmentades per a les diferents agències, governs locals o ciutadans.

Amb la seva perspectiva global sobre la realitat de la contractació pública a tot el món, podria il·lustrar les diferències entre les declaracions polítiques i les realitats per als negocis que intenten vendre productes i serveis innovadors? Els mercats europeus i altres mercats importants ja estan impulsant la innovació a través de la contractació pública?

La realitat és que la contractació rarament és innovadora en el sector públic des d'un punt de vista tecnològic o de projectes. Hi ha molts motius, inclosa l'aversion al risc dels funcionaris i els seus caps polítics, la inèrcia d'un sistema en què, per exemple, cada agència creu que és diferent, fins i tot comparada amb altres agències similars d'altres països. Això impedeix que es puguin compartir plataformes, la interoperabilitat, etc. A molts països europeus se segueixen personalitzant els sistemes, la qual cosa vol dir que no poden migrar a la següent tecnologia ni aprofitar les actualitzacions. Això en part és perquè els sectors públics estan impulsats per lleis administratives que són específiques de cada país, o fins i tot d'un estat, però amb això assumeix que les «normes específiques» han de convertir-se en components del sistema.

Això ja no succeeix, perquè els sistemes de TI actuals es poden separar arquitectònicament les normes de la seva execució i canviar les normes fent servir llenguatge natural, sense incrustar el codi directament al *software*. Es tracta d'una innovació crítica i canvia la forma de mirar els sistemes.

Un bon exemple el trobem en el camp de la seguretat en l'aplicació de la llei, en què tothom critica els dipòsits tancats d'informació com a impediment per fer millors polítiques, però les peticions d'informació i propostes que demanen explícitament com superar-ho amb plataformes unificades són rares o inexistents.

D'acord amb la seva experiència, quins són els projectes en què la contractació pública ha derivat realment en un impuls per a la innovació i, per tant, també ha ajudat a crear nous mercats per a Oracle i altres empreses?

Els serveis compartits són els que em vénen al cap. Les xarxes intel·ligents de distribució d'energia podrien ser un altre exemple, i altres elements «intel·ligents», com les carreteres i ciutats intel·ligents, però no les veiem així. Com he explicat abans, això exigeix que el sector públic compri arquitectura i un full de ruta en què els productes individuals puguin canviar durant un període de tres a cinc anys d'implementació. És interessant veure que es tracta d'inversions en infraestructures, perquè això és el que són els serveis compartits, així com els G-Clouds.

Les petites empreses que estiguin pensant a invertir en productes i serveis sostenibles i innovadors veuran que el seu èxit depèn en gran mesura de si els seus productes es consideren sota criteris de costos o també sota criteris més amplis. Quin consell donaria a les pimes a l'hora de planificar la seva estratègia per als mercats públics europeus i globals?

Com he comentat anteriorment, la qüestió és com es perfilen els requisits i si la intenció és animar la innovació en tecnologia mediambiental, per exemple, i per tant si aquesta innovació hauria de tenir més pes en l'avaluació. El meu consell per a les pimes és que avaluin bé el projecte en primer lloc, especialment perquè el sector públic exigeix termes i condicions que poden ser molt esgotadors.

Quins són els criteris que vostè recomanaria per escollir mercats inicials per a solucions innovadores i quins creu que seran els impulsors futurs determinants de la innovació i les vendes d'alt valor afegit per a aquestes empreses (p. ex., ecologia, comerç just, consideracions socials, sistemes oberts, finances privades)?

Les empreses més petites haurien de centrar-se en nínxols específics (que poden ser molt grans), crear una referència clara i després qualificar a escala i de forma detallada els acords i també els mercats i els països en els quals es volen centrar. Els plantejaments amplis no funcionaran a mitjà termini. Els més centrats tindran més possibilitats d'èxit.

La contractació pública electrònica pretén proporcionar un millor accés als mercats internacionals i més transparència, i hauria d'ampliar l'abast de les licitacions de contractació pública. Però sembla que les plataformes estan fragmentades i pot ser que no ofereixin una informació unificada sobre els mercats globals, de manera que probablement no es podran fer servir com a instruments per impulsar la innovació.

Això és correcte. A més, de vegades els països exigeixen referències i exemples del seu propi territori i ni tan sols les referències de la UE es consideren vàlides. Això no només perjudica el mercat comú sinó també la capacitat de les pimes i fins i tot de les empreses grans de créixer i participar.

Aquest requisit hauria d'estar prohibit explícitament a la UE.

3.7 Estudis de casos

Mercat per a innovacions en serveis a les ciutats

Amb quaranta governs locals més, Living Labs Global ha desenvolupat mecanismes efectius per ajudar les autoritats a recollir informació del mercat i llançar innovadors projectes de contractació en associació amb 450 empreses i centres de recerca de tot el món.

La recollida sistemàtica d'informació del mercat és un repte important per als compradors públics que intenten trobar solucions als nous reptes, especialment quan parlem de serveis basats en tecnologia. Al mateix temps, les empreses més petites que desenvolupen serveis d'alt valor afegit per a les ciutats s'han enfrontat al repte impossible d'entendre les necessitats d'un mercat del sector públic que consta globalment d'unes 567.000 autoritats locals.

Per definició, la contractació innovadora hauria de ser l'instrument dels governs per comprar solucions noves o avançades per afrontar els seus reptes, però hi ha pocs governs locals que tinguin un procés sistemàtic de recollida d'informació. Segons l'Ajuntament d'Estocolm, mentre 3.500 funcionaris participen en la seva iniciativa de serveis electrònics, un programa d'inversió de 65 milions d'euros, ningú no s'ocupa de comprovar si s'han desenvolupat solucions adequades a altres llocs. Per tant, tots els projectes comencen de zero, confiant en contractistes marc per al desenvolupament de solucions.

Per a les ciutats, això vol dir que per defecte la roda es reinventa a cada projecte. Per a les empreses més petites que desenvolupen aquestes solucions nínjol i que no són contractistes habituals de totes les autoritats rellevants, això els treu de forma efectiva del seu propi mercat perquè no han començat per pensar en la necessitat.

El cost de la transparència

Per tant, les empreses normalment recorren a propostes no sol·licitades per a les ciutats, que poden tenir un cost de 7.500 a 12.000 euros per ciutat i que normalment generen un 10% de clients potencials interessats i només un 2% de contractes. I el que és encara pitjor: atès que les autoritats públiques no tenen procediments instaurats per rebre propostes no sol·licitades, és probable que les empreses no rebin cap tipus de resposta sobre la seva proposta, cosa que podria contribuir al desenvolupament dels seus productes.

Com a resposta a aquesta situació, Living Labs Global, una organització sense ànim de lucre amb seu a Copenhaguen des del 2004, ha reunit 40 ciutats i 450 empreses productores d'innovacions per proporcionar una millor informació sobre el mercat, un procés per a propostes no convocades i la introducció de programes pilot com a pas important previ a la contractació. De forma important, retalla el cost de contactar amb les ciutats en un 99% centralitzant la recopilació de la informació sobre el mercat i fent-la accessible.

Per aconseguir-ho, Living Labs Global proporciona els processos següents:

- **Les empreses presenten les seves solucions a les ciutats** en forma d'aparadors concisos que són revisats periòdicament en línia per uns 60.000 usuaris de 3.000 ciutats de tot el món.
- **Les ciutats presenten els seus reptes mitjançant convocatòries de programes pilot** en què es convida les empreses a presentar aparadors per a una oportunitat de rebre un suport total (no financer) de la ciutat per implementar un programa pilot de la solució normalment

durant un període de sis mesos, i a ajudar a avaluar l'impacte abans de redactar les especificacions de la contractació.

■ **Les ciutats i les empreses es beneficien d'un procés d'avaluació documentat** que ofereix diferents graus de profunditat de l'avaluació en funció de si un funcionari s'està informant sobre l'estat actual d'un camp o si està seleccionant una solució per implementar un programa pilot amb l'ajuda d'un grup d'avaluació internacional. En tots els casos, el procés es documenta i es proporciona informació útil a les empreses.

■ **Les ciutats i les empreses es reuneixen periòdicament** i mantenen converses a través de les diferents Cimeres Living Labs Global que tenen lloc a tot el món.

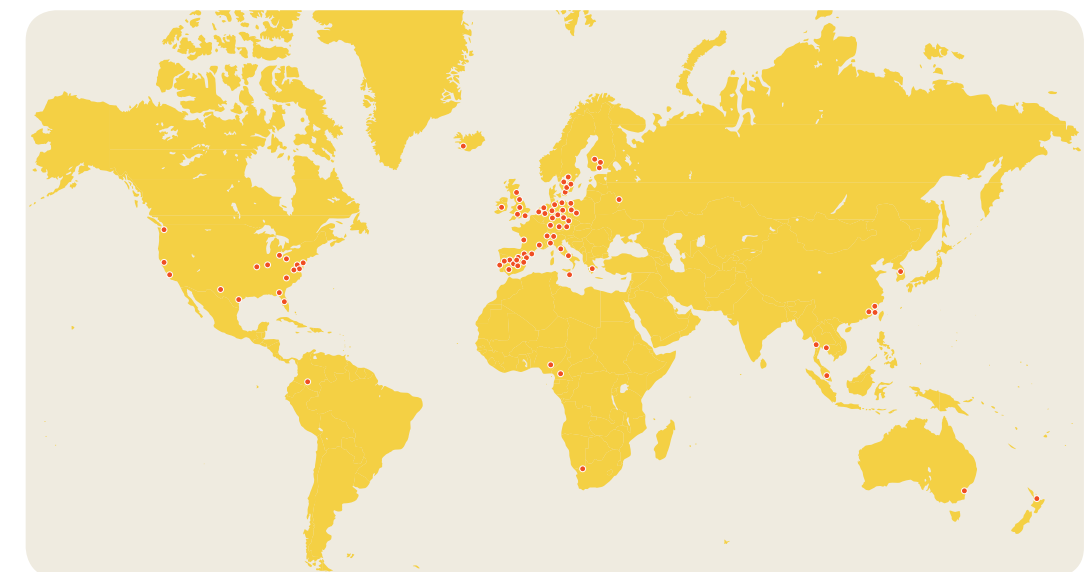
Desbloqueig dels mercats internacionals

Aquest procés ha obert un nombre significatiu d'oportunitats de contractació per a empreses innovadores amb els governs locals. En un mercat en què els nombrosos governs locals no tenen una veu unificada i com a compradors rarament comuniquen els seus reptes i les seves demandes, Living Labs Global proporciona a les empreses una informació important en temps real sobre els interessos emergents en contractació pública.

Aquest procés ha permès aconseguir un procés de precontractació més transparent, i també ha ajudat a donar confiança a les empreses a l'hora d'entrar en un mercat potencial de 40 ciutats amb un total de 120 milions de ciutadans. En el cas del Sistema de Gestió de Residus Urbans d'Urbiotica (cas tractat en aquest capítol), o Astando, que va guanyar la convocatòria de programes pilot per a «El futur de la bicicleta» a Copenhaguen, aquestes dues petites empreses ràpidament han passat d'inventar una nova solució a subministrar primeres experiències de mercat internacionals.

Els esforços de treballar amb les ciutats han compensat perquè les han ajudat a comprometre's més amb la feina amb empreses internacionals per identificar oportunitats de contractació innovadora. Per exemple, Living Labs Global, juntament amb l'Ajuntament de Barcelona, ha co-organitzat catorze cimeres internacionals amb empreses que subministren solucions innovadores

Ciutats i companyies membres de Living Labs Global



a les ciutats. El seu Urban Lab 22@ és un punt de contacte per a les empreses que presenten propostes no sol·licitades d'innovació i projectes pilot a la ciutat, amb un temps i informe de resposta garantits.

Connexió entre grans i petits proveïdors

Des del 2010, grans empreses com Oracle Corporation, amb una gran base de clients del sector públic en alta tecnologia, han treballat amb Living Labs Global per crear un ecosistema de petites empreses com a socis per a projectes innovadors de contractació pública que exigeixen una experiència en nínxols o solucions específiques d'un alt valor afegit.

Això permet que les petites empreses es converteixin en part de la cadena de subministrament i es beneficiïn de l'abast global del màrqueting, el lobbisme i la intel·ligència d'una gran empresa global. La comunitat en línia de compradors i innovadors segueix desenvolupant-se amb un pla per comprometre 500 ciutats i 5.000 empreses com a col·laboradors actius. El premi Living Labs Global es considera un certificat d'excel·lència de primera classe, presentat el 2011 per un consorci de vuit ciutats globals d'Europa, Àsia, Amèrica i Àfrica. Per a les 250 empreses participants, el premi també ajuda a rebre un senyal del mercat respecte de la seva demanda emergent, i obrir la pròxima ronda d'oportunitats pilot.

Entrada al mercat global amb una aplicació revolucionària en transport

Trip Convergence, una petita empresa de Nova Zelanda, va experimentar de primera mà les dificultats de llançar una solució innovadora en el sistema de contractació pública i va descobrir que la persistència, pensar en gran i treballar en equip amb els usuaris finals poden acabar sent les millors inversions.

Trip Convergence Ltd és una empresa de nova creació que presta serveis de transport compartit i que va ser fundada per dos entusiastes emprenedors el 2004 a Auckland, Nova Zelanda. L'empresa es va crear per comercialitzar un servei exprés de flota de vehicles, un sistema per a la formació de flotes de vehicles que els cofundadors havien inventat i per al qual havien iniciat el procés de sol·licitud de la patent.

Tot i que està situada a Nova Zelanda, l'empresa busca mercats per a la seva innovació a tot el món per comercialitzar les seves patents, que cobreixen el *carpooling* (viatges compartits en automòbil) a Nova Zelanda, Austràlia, els EUA, i està pendent al Canadà. Malgrat tenir un subsidi per al desenvolupament al mercat nord-americà concedit per New Zealand Trade and Enterprise, Trip Convergence ha topat amb una sèrie de barreres per entrar als mercats. Aquestes experiències són indicatives d'alguns dels reptes als quals també s'enfronten altres empreses que pretenen beneficiar-se de les oportunitats de la contractació pública innovadora.

En particular, els innovadors s'enfronten a una manca de finançament o de programes de contractació que puguin fer avançar les seves solucions. Trip Convergence es va centrar en la creació d'oportunitats de finançament per a la recerca, el desenvolupament i la implementació a través de tres línies d'activitats:

■ **El procés polític**, pressionant els directius per tal que entenguessin el *carpooling* i hi donessin suport.

■ **La presentació no sol·licitada**, informant les agències de transport regional i municipal.

■ **La sol·licitud de subvencions per a programes rellevants de recerca, innovació i programes pilot.**

L'objectiu de les activitats era preparar el terreny per a la contractació pública. Dues respostes habituals de polítics i agències il·lustren els reptes als quals s'enfronten a l'hora d'iniciar processos de contractació innovadora:

«Com podem pensar a comprar els seus serveis si vostès en són els únics proveïdors?»

«Decidirem què volem fer i convocarem propostes. No estem interessats en idees no sol·licitades.»

L'equip que hi ha al darrere de Trip Convergence ha invertit uns 275.000 euros en el desenvolupament de la seva solució, la protecció de la propietat intel·lectual, el desenvolupament de mercats internacionals, la realització d'un projecte IDEA per al Comitè de Recerca en Transport dels EUA, i la iniciació d'un projecte independent d'Auckland amb diversos grups d'interès externs que hi donen suport. Al voltant de 165.000 euros d'aquests costos van ser coberts per subvencions i ingressos, la majoria per mitjà de la subvenció per al desenvolupament del mercat atorgat per New Zealand Trade and Enterprise.

Crear un mercat, no només vendre

Després de sis anys de dedicar-hi esforços i diners, l'equip ha adaptat la seva estratègia i està promovent el llançament de l'Institut internacional Ridesharing (a partir del 2011) per establir objectius realistes i desenvolupar estratègies holístiques basades en la investigació. L'Institut Ridesharing té l'objectiu de doblar el nombre de persones que comparteixen vehicle fins al 2020, inspirar els responsables de la presa de decisions i els inversors i crear un pla d'acció comú del qual Trip Convergence espera beneficiar-se.

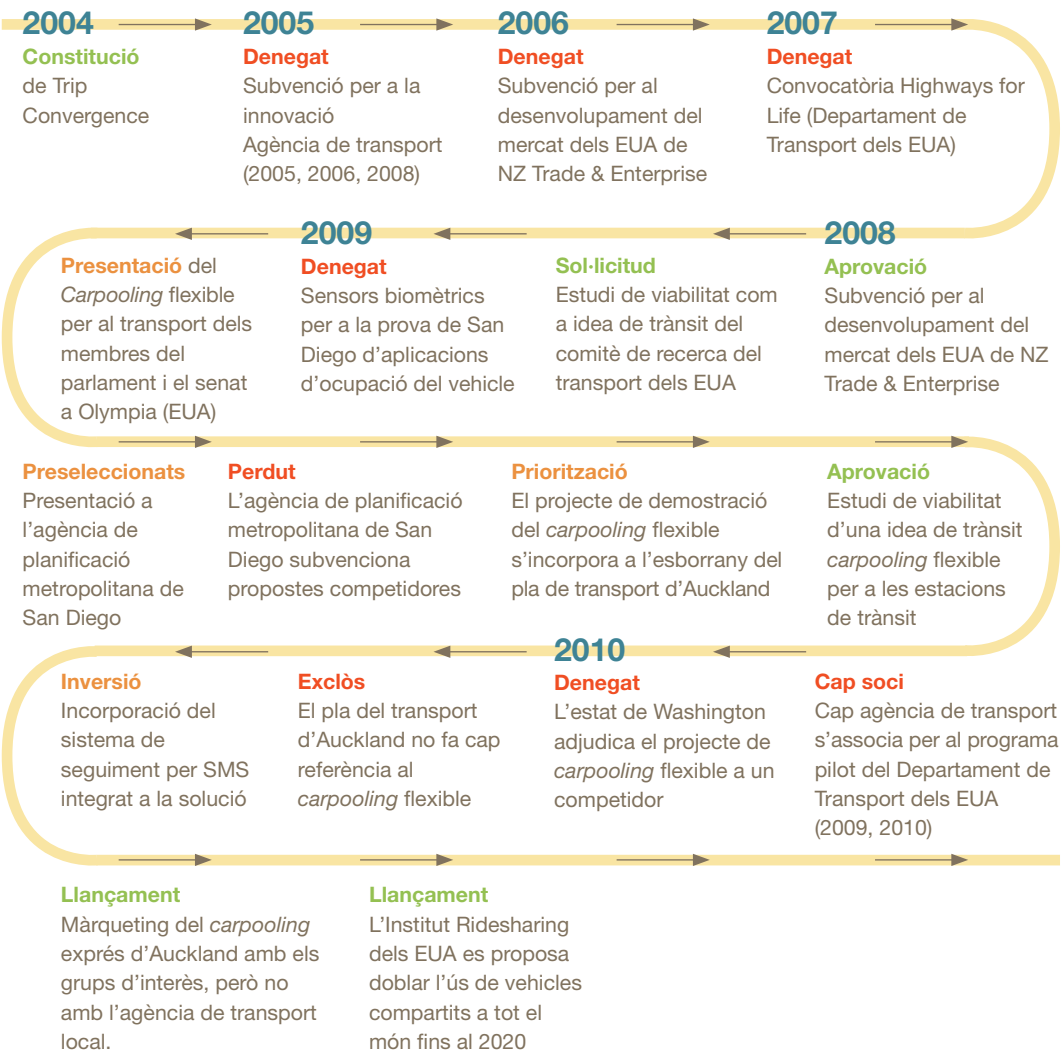
El procés del *carpooling* exprés

A San Francisco, aquest sistema es coneix com a *casual carpooling* i com a *slugging* a Washington DC, on va néixer a la dècada de 1970 i va créixer per ell mateix als corredors que tenien carrils especials per a *carpool* amb HOV3 (*carpools* amb un mínim de tres persones) i complien els requisits HOV4. Al voltant de 10.000 persones hi participen cada dia a cadascuna d'aquestes ciutats.

Quan s'hi ha sumat l'abonament amb identificació prèvia, les transferències de crèdits per a viatges entre viatgers i conductors basats en els viatges que fan junts, i l'establiment de llocs de trobada ben identificats i destacats, han fet que el sistema anterior s'adapti per passar a ser una part més formal del sistema de transport.



Entrada en el mercat del *carpooling*



Creació d'un mercat per a finestres innovadores energèticament eficients

Amb un interès cada cop més gran per l'energia, el govern suec va observar que les finestres no complien el seu important potencial d'estalvi. La contractació tecnològica de NUTEK agrupava compradors i subvencions públiques per recompensar els fabricants innovadors de mida mitjana que duplicaven l'eficiència energètica.

En un país fred com Suècia, conservar l'energia a les llars genera un estalvi real. Les finestres eren el punt dèbil en la conservació de l'energia, perquè perden deu vegades més energia que les parets. Després d'introduir el vidre triple trempat la dècada de 1970, no es van produir millores importants fins al 1990.

Com a resultat, l'Agència Governamental Sueca NUTEK (actualment Agència Energètica Sueca)⁷ va organitzar una contractació de tecnologia en virtut del seu Programa de contractació de tecnolo-

7. Aquest cas es va elaborar amb material proporcionat per VINNOVA, l'Agència Sueca per a la Innovació.

gia innovadora per a finestres energèticament més eficients. Els progressos recents dels productes de vidre, que han permès aconseguir un vidre més aïllant, van fer viable intentar anar més enllà en l'eficiència energètica de les finestres.

Agrupar els compradors al voltant d'un objectiu atractiu

NUTEK va fer una convocatòria destinada a reduir les pèrdues energètiques de les finestres en un 50%. Un repte de la indústria de la construcció era l'elevat grau de fragmentació i l'absència de compradors disposats a assumir el risc d'apostar pel progrés tecnològic. Per tant, la convocatòria es va organitzar juntament amb grups de compradors del sector privat per garantir la demanda i una acceptació mínima al mercat.

Amb un govern que en realitat no volia comprar cap finestra però que volia finançar progressos tècnics, era crucial que el grup de compradors es comprometés a contractar un determinat nombre de metres quadrats de les finestres que complissin les especificacions. Per afegir-hi més incentius, el govern va oferir un subsidi del 30% a les finestres noves venudes fins a un determinat volum total.

Es va consultar experts en relació amb el desenvolupament de les especificacions per a la convocatòria, inclosos els clients potencials interessats del grup de compradors, experts i representants de diverses organitzacions d'habitatge públic suec.

Després de la publicació, els fabricants mitjans van expressar dues preocupacions. Una era el repte tècnic que se'ls havia presentat i l'altra la voluntat del mercat d'adoptar els productes més enllà del grup de compradors inicial. Però l'estalvi significatiu de costos en energia per als usuaris finals també proporcionava un fort incentiu que podria mantenir les actualitzacions.

Ronda 1:

Amb un termini de sis mesos per al desenvolupament, vint-i-una empreses van respondre a la convocatòria. Tretze d'aquestes empreses van subministrar solucions que complien els criteris de rendiment i per a les quals es van fer prototips per fer proves a l'institut de recerca. Quatre finestres van complir les especificacions durant les proves, i cada fabricant va rebre una compensació de 10.000 euros. Dues companyies van ser les guanyadores, un gran fabricant i una pime, i van rebre 20.000 euros cadascuna i un contracte per vendre diversos milers d'aquestes finestres al grup de compradors.

Però estava clar que aquestes finestres, que els arquitectes i els constructors consideraven poc atractives, mai no atraurien un mercat més ampli. Com a resultat, es va iniciar una segona ronda de contractació.

Ronda 2:

El grup de compradors volia continuar el desenvolupament per aconseguir una finestra energèticament eficient i estèticament atractiva. El govern suec va oferir als proveïdors potencials un temps de consultoria gratuït amb arquitectes per contribuir al disseny d'aquesta nova finestra.

Cinc fabricants van presentar finestres noves. Quatre dels productors havien participat a la primera ronda, mentre que una de les empreses era nova a la contractació. En aquesta ronda no es va anunciar cap «guanyador». Totes les finestres complien les especificacions.

Després de finalitzar la contractació, el govern suec va promocionar activament les qualitats de les noves finestres entre els propietaris d'habitatges i el públic en general. El procés global va durar cinc anys.

Acceleració de l'eficiència i la demanda

Les finestres per als consumidors ofereixen poques possibilitats de protegir les innovacions amb drets de propietat intel·lectual. Per tant, el que fan els fabricants és seguir els líders i competidors del sector de prop, i adoptar les innovacions de forma orgànica. Un producte nou que entra amb èxit al mercat normalment desencadenarà solucions similars que seran desenvolupades per altres.

A la primera ronda, les empreses guanyadores van aconseguir una reducció del 60% en pèrdues d'energia en els seus dissenys, la qual cosa va representar un gran èxit, però els resultats es van considerar poc atractius i els vidres absorbien massa la llum. Tot i així, els compradors es van veure incentivats pel prometedori estalvi energètic que es podia vendre als clients.

El desenvolupament continuat a través d'una segona ronda de contractació de tecnologia va resultar en finestres amb una reducció lleugerament inferior de la pèrdua energètica, un 40%, però amb un disseny molt millorat i una acceptació positiva per part del mercat. Com a resultat, l'estàndard general d'eficiència energètica va augmentar significativament.

Un efecte no intencionat però durador va ser que els fabricants suecs, normalment empreses mitjanes, van aconseguir un major grau de competitivitat per mitjà de l'eficiència energètica en un moment en què fabricants dels països bàltics entraven al mercat nòrdic amb productes de baix cost. En lloc de perdre posicions davant els competidors, les empreses van aconseguir augmentar la seva quota de mercat.

Com Tallinn es va convertir en la primera ciutat del món a implementar l'aparcament gestionat per mitjà del mòbil

Inspirada per la visió de dos operadors suecs de telefonia mòbil, Tallinn es va embarcar en la implantació d'una innovació radical que va transformar la gestió de l'aparcament i va donar lloc a NOW! Innovations, una petita empresa capdavantera que treballa a vint ciutats d'Europa i els EUA.

És fàcil entendre per què l'aparcament gestionat per mitjà del mòbil es va iniciar a Estònia: per una banda, gairebé no hi havia infraestructures d'aparcament, i per l'altra la moneda més gran només valia 0,06 euros. A més, tots els conductors tenien telèfon mòbil. Avui dia, més del 80% de tots els pagaments d'aparcaments a Tallinn es fan amb un telèfon mòbil.

L'aparcament mòbil es va introduir comercialment a Tallinn l'any 2000 com a servei de valor afegit de dos operadors suecs de telefonia mòbil, EMT i Tele2, als seus abonats. Els operadors van desenvolupar un acord amb el govern local de Tallinn, segons el qual la ciutat pagaria una quota del 20% dels ingressos obtinguts. Aquest acord era més econòmic per a la ciutat, perquè no havia d'invertir en parquímetres ni recollir els diners en efectiu, la qual cosa implica personal que ha de portar grans quantitats de monedes que després s'han de comptar i processar.

L'usuari final, a més, pagava una quota de gestió de 0,32 euros per transacció. És a dir, una prima aproximada del 20% del cost mitjà inicial de l'aparcament. La ràpida acceptació dels usuaris (amb un 35% de les transaccions el mateix any 2000), malgrat el cost, probablement es podia imputar al fet no haver de portar monedes. En una sessió d'aparcament mitjana s'haurien necessitat 18 monedes, que pesen uns 100 g. A més, l'ús dels pagaments per mòbil feien que fos més fàcil pagar pel temps realment utilitzat, en comptes de pagar més per si de cas.

Consolidar la innovació

Amb els anys, la quota del 20% dels ingressos pagada per Tallinn es va reduir a només el 10% a mesura que la solució es va establir i va passar a utilitzar-se en més del 80% de les transaccions

d'aparcaments al carrer. Tot i que l'Ajuntament de Tallinn no va contractar una innovació com a tal, va permetre que els proveïdors del servei invertissin i desenvolupessin les seves solucions amb un marge inicial més elevat que va donar als proveïdors la confiança necessària per dur a terme les inversions en el desenvolupament de la tecnologia.

Un dels beneficiaris va ser Trigger Software, una petita empresa de *software* amb seu a Estònia que va desenvolupar la solució d'aparcament mòbil que oferia Tele2. El proveïdor de la tecnologia innovadora de Tele2 va posar les bases del que més endavant es va convertir en l'empresa NOW! Innovations l'any 2003.

Des d'aleshores, NOW! Innovations ha treballat molt per exportar la història d'èxit de Tallinn internacionalment, perquè Estònia és un dels mercats més petits d'un mercat potencial de 30 mil milions d'euros. Com a resultat, l'equip va acceptar una inversió de Helmes, una important empresa bàltica de desenvolupament de *software*, el 2005, i el 2006 va entrar al mercat belga. A principis del 2011 l'empresa va rebre una inversió important d'un grup d'inversors de capital risc, inclòs el Fons Estonià de Desenvolupament, un fons d'inversió propietat del govern creat per ajudar les companyies tecnològiques d'Estònia a expandir-se internacionalment.

A Bèlgica, el model de negoci estonià es va adaptar a les circumstàncies locals amb un èxit similar –després de només dos anys el 35% dels pagaments ja es feia amb el mòbil. En total, actualment hi ha tretze ciutats belgues que ofereixen el servei d'aparcament gestionat per telèfon mòbil creat per NOW! Innovations. A alguns països, com Ucraïna, el repte més important és fer que els consumidors acceptin l'aparcament de pagament en general. En aquests mercats l'empresa ajuda a desenvolupar la legislació i les polítiques d'aparcament abans de fer la contractació o la concessió.

Els EUA, que durant molt de temps han anat endarrerits en solucions mòbils, també han despertat i han vist els beneficis de l'aparcament gestionat per telèfon mòbil, i s'han convertit en el mercat més important de NOW! Innovations. Hi ha tres ciutats que fan servir la solució i una altra mitja dotzena estan a punt de fer-ho. Els serveis d'SMS europeus es veuen substituïts per aplicacions de resposta interactiva i telèfons intel·ligents. Els EUA també s'han convertit en un mercat potencial per desenvolupar solucions de càrrega de vehicles elèctrics, un sector en el qual l'empresa creu que els EUA avançaran els mercats europeus.

Els acords amb els ajuntaments s'han estandarditzat bastant, i el punt clau ha passat a ser el marc temporal en què les quotes d'aparcament s'han de transferir a l'autoritat de l'aparcament. En alguns casos, la transferència ha de ser immediata (les quotes van directament a l'ajuntament), i en altres NOW! Innovations té fins a sis setmanes a partir del final de cada mes. Per a l'usuari final, els marcs temporals ampliat es poden crear més varietat en les opcions de pagament, inclosa la facturació de l'operador mòbil, i comptes de pagament diferit.

Fer programes pilot, trobar mercats, evolucionar, invertir

NOW! Innovations és una història d'èxit caracteritzada per una sèrie de característiques clau:

- Les polítiques d'Estònia, que fomenten la tecnologia i els negocis
- Cap servei d'aparcament, grups d'interès ni infraestructures prèvies
- Alta penetració del telèfon mòbil entre els clients
- Associació amb un important operador de telefonia mòbil
- La història d'èxit inicial va motivar l'equip i els inversors a expandir-se
- La necessitat d'internacionalitzar-se va fer que NOW! Innovations es fes global molt aviat
- Aprendre dels clients de diversos mercats va millorar l'oferta
- Immens compromís, persistència i mobilitat de l'equip principal

Ponderació del cas de l'aparcament gestionat pel mòbil a Tallinn

Aparcament al centre de Tallinn

Cost per 15 minuts: 18 EEK (1,15 euros)^a

2 hores d'aparcament =
144^b monedes d'EKK



720 g

Parquímetres = 0

Pes mitjà d'un telèfon
mòbil (2000)^c = 218 g



218 g

Telèfon mòbil
penetració (2000)^d = 54%

a. Ciutat de Tallinn.

b. Ciscoins.net.

c. «Life cycle of a cell phone», Environmental Literacy Council (2004).

d. Oficina Estadística d'Estònia.

Reinventant la bicicleta pública

El 2010 més de dues-centes ciutats gestionaven més d'un milió de bicicletes públiques, des de les set ciutats que ho feien l'any 2000. Aquest espectacular creixement va ser possible gràcies a l'abast global d'un petit grup de multinacionals. Però Modular va fent camí en aquest mercat centrant-se en el disseny, el sentit comú i la sostenibilitat.

Modular és una empresa petita que s'ha dedicat al disseny i la venda de mobiliari urbà centrat en l'aparcament de bicicletes per als governs des del 2003. Els reptes inicials eren incloure la sostenibilitat a l'agenda i motivar les ciutats per tal que entenguessin que els aparcaments de bicicletes eren una part integral de la vida de la ciutat. Com moltes altres empreses, Modular va viure el repte que representava que les ciutats contractessin d'acord amb el seu propi pla, amb poc espai de maniobra per rebre propostes no sol·licitades. Com a resultat, l'empresa va començar a confiar en els líders d'opinió de les ciutats per posicionar els seus productes i solucions, fent que l'empresa cada cop s'allunyés més dels seus productes principals i seguís les demandes d'aquests intermediaris.

Arrancada amb el disseny

A partir del 2008 l'empresa va fer un pas més atrevit i va dissenyar un sistema de bicicletes públic, Urbikes, que va guanyar diversos premis internacionals. Urbikes és el resultat d'un estudi realment analític sobre com els sistemes de bicicletes públiques genèrics reproduïts per multinacionals a ciutats com París, Barcelona o Hangzhou es van estendre tan ràpidament i per què no eren sostenibles i, en molts casos, morien d'èxit.

L'equip va estudiar el procés de venda estandarditzat i per què durant el procés de presa de decisions les ciutats no tenien dades crítiques, com ara el motiu pel qual es repetien els mateixos errors de planificació a la majoria dels 200 sistemes de bicicletes públiques, en comptes de produir-s'hi millores continuades. Una característica clau d'aquests sistemes, segons l'equip, era que la bicicleta pública tenia massa funcions.

Com a resultat, l'empresa va dissenyar la bicicleta pública com a peça del mobiliari urbà, i es va centrar rigorosament en la sostenibilitat i l'impacte mediambiental. La sostenibilitat, per a Urbikes, significa calcular el cost del cicle de vida de la bicicleta –o bé la longevitat de la solució amb el cost mínim. A més, l'empresa va decidir centrar-se en l'usuari com a client més que en les autoritats públiques.

Clients potencials a la porta de casa

L'any 2008, l'Ajuntament de Granollers va escollir Urbikes perquè el seu sistema de gestió estava integrat en la infraestructura d'aparcament existent de la ciutat i no calia implementar nous servidors, xarxes i quioscs. Els costos de manteniment de la bicicleta també eren més baixos que les altres alternatives, perquè la bicicleta es va dissenyar sense cadena i amb altres components no estàndards que no es poden robar. L'Ajuntament va comprar les bicicletes, el mobiliari dels aparcaments i el sistema de gestió.

Això va oferir a Urbikes l'oportunitat de dur el seu procés bàsic d'R+D de la taula de dibuix al carrer, fent evolucionar la solució amb cada fase d'implementació i amb les necessitats i característiques canviants de les ciutats. Per tant, la contractació pública va fer possible el desenvolupament del producte.

L'Ajuntament de Vic va veure que els sistemes de bicicletes públiques a gran escala patien una acumulació unidireccional d'un gran nombre de bicicletes, i el 2010 va triar Urbikes per proporcionar menys unitats per al centre de la ciutat. En aquesta segona implementació, les experiències de Granollers van ajudar a millorar la planificació per subministrar un sistema més centrat, que va derivar en una reducció del 80% en costos de manteniment.

Avantatge a través de la planificació

A altres ciutats, Urbikes va veure que moltes implementacions dels sistemes de bicicletes públiques no es basaven en una anàlisi tècnica sinó en altres motius, com la disponibilitat de fons d'estímul econòmic que s'havien de gastar –independentment dels elevats costos de manteniment associats als sistemes convencionals. Però l'empresa va seguir invertint en R+D, i es va associar amb la Fundació Ytech, liderada per l'empresa capdavantera de les bicicletes públiques a Amsterdam a la dècada de 1960.

El 2011-2012 Urbikes introduirà la bicicleta elèctrica com a nou servei de transport públic, per al qual els ciutadans estaran més disposats a pagar, reforçant el model de negoci sostenible d'Urbikes en comparació amb els seus competidors més grans.

Seguiment global dels usuaris

Urbikes aprofita l'entusiasme d'una comunitat global de seguidors per dur els seus sistemes manuals i elèctrics al mercat, i fa servir la veu de l'usuari final per obrir oportunitats de contractació pública. Com a resultat, el seu mercat inicial ha gravitat cap als Països Baixos, on s'han tancat acords per dur a terme implementacions pilot a Amsterdam.

Una proposta guanyadora de bicicletes públiques	
Cost anual d'un sistema típic de bicicletes públiques	6.000 euros
Cost anual d'Urbike	1.200 euros

3.8

Recomanacions

Els procediments negociats poden obrir mercats

Per mitjà de la negociació es poden explicar els avantatges competitius o tecnològics dels productes propis sense invertir en processos de licitació anònims que impliquen molt de temps.

Cobriu nínxols per a consorcis o socis corporatius més grans

Podeu participar en consorcis més grans en el paper especial de proveïdor d'avantatges en les fases de negociació gràcies als seus coneixements especialitzats, recursos o capacitats.

Porteu la vostra recerca de primera línia al mercat mitjançant la contractació destinada a la innovació

Si esteu duent a terme una recerca capdavantera i teniu un cas de negoci sòlid, hauríeu de tenir una bona oportunitat per convèncer els compradors públics per tal que inverteixin en les fases finals del procés d'R+D i innovació.

Guanyeu en competitivitat negociant els costos de la propietat

Podeu aconseguir un avantatge competitiu abaixant els preus a canvi dels drets d'explotació de la propietat intel·lectual, el valor dels quals es basa en la implementació d'un sòlid pla d'explotació.

Considereu els riscos i els beneficis de la llicència obligatòria per als compradors

Els compradors públics poden exigir la llicència obligatòria dels resultats a tercers parts per evitar dependre d'un sol proveïdor. Considereu detingudament la vostra política i el model de negoci per evitar riscos comercials.

Quines són les implicacions de donar una llicència gratuïta a l'autoritat contractant?

Una autoritat pública pot concedir-vos l'explotació dels resultats de tercers parts, però retenint els drets d'una llicència gratuïta. Aquest equilibri pot compensar l'inconvenient comercial si us propor-

cional a) una història d'èxit inicial, b) la flexibilitat per comprometre-us en la comercialització a tercers parts, i c) que una altra companyia aprofiti l'oportunitat en lloc vostre.

Podeu lliurar només una fase del projecte

La contractació d'R+D es pot dividir en fases que s'estenen durant un determinat període de temps per assegurar la competència entre els productors, però també per reduir les dimensions dels contractes i augmentar la flexibilitat. Per tant, hauríeu de ser conscients que pot ser que us hagueu de presentar a diverses licitacions amb els competidors per mantenir-vos en el projecte.

Planifiqueu uns costos d'adquisició més elevats per si el procés resulta ser elaborat

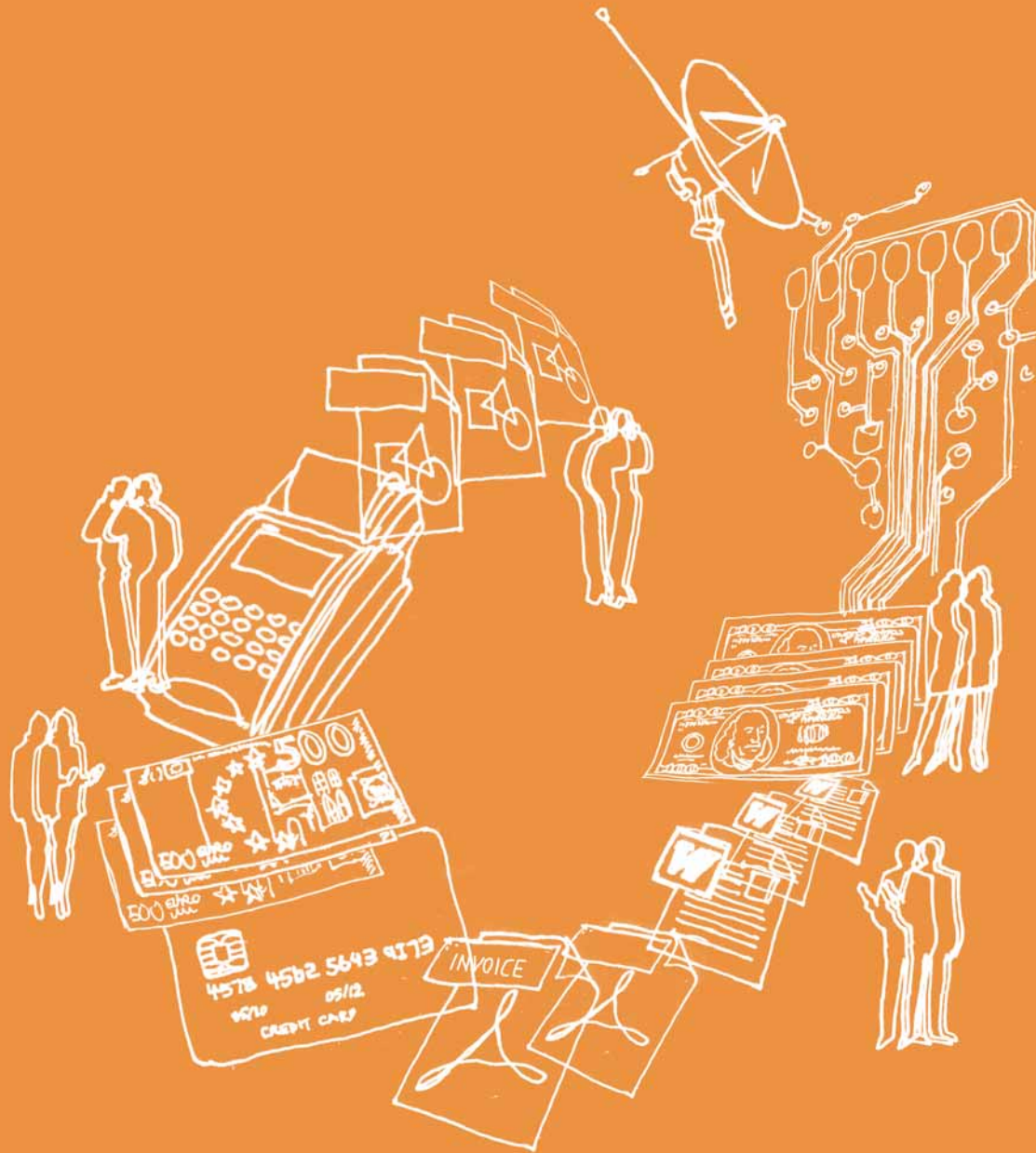
Els procediments de contractació pública innovadora inicialment es van dissenyar per a grans projectes, i poden ser més complexos que les vostres experiències prèvies atesos els requisits relatius al temps, la documentació i el caràcter no rutinari del procés. Això pot representar un inconvenient respecte d'empreses més grans que poden tenir més recursos per a l'adquisició.

Es poden presentar projectes que competeixen paral·lelament, i el que tingui millors resultats és el que segueix endavant

S'anima les autoritats contractants no només a dividir els projectes en diferents fases, sinó a minimitzar els riscos i augmentar la flexibilitat iniciant projectes paral·lels que representin diferents plantejaments per al mateix repte. Les avaluacions al final de cada fase, doncs, poden afavorir un plantejament competitiu per rebre la següent ronda de fons de desenvolupament.

Contractació pública electrònica

4



ÍNDEX

- 4.1 Introducció
- 4.2 Política en acció
- 4.3 Oportunitats
- 4.4 Estudis de casos
- 4.5 Recomanacions

Han contribuït:

Kenneth Bengtsson, Carmen Ciciriello



IDEES CLAU

Beneficis de la contractació pública electrònica:

- Proporciona oportunitats per a l'obtenció estratègica de recursos
- Estalvia costos per mitjà de beneficis en eficiència en el procés de compra
- Redueix els temps de sol·licitud i execució



REFERÈNCIES

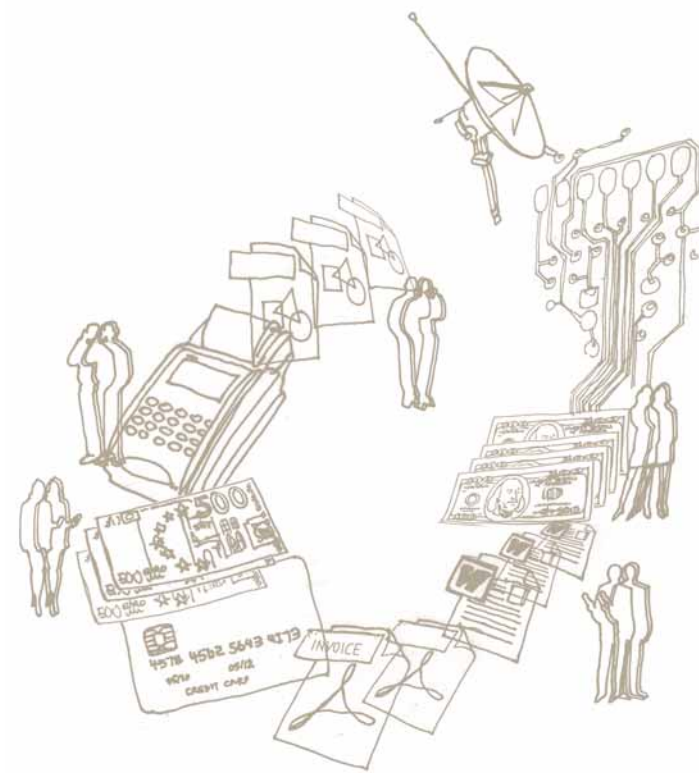
1. «E-procurement: A guide to successful e-procurement implementation», Heywood *et al.* (2001)
2. «An introduction to public procurement», OGC (2008)
3. European Commission Press Release IP/11/183, 16/02/2011
4. Contractació sense fronteres a Europa, PEPPOL



BREU RESUM

Aquest capítol debat sobre el concepte i les pràctiques de contractació pública electrònica, que es pot considerar l'automatització de les compres, l'execució i la facturació dels productes i serveis sobre la base de contractes preacordats.

Alguns països europeus estan més avançats en l'ús de la contractació capacitada tecnològicament, a costa de la interoperabilitat transfronterera. Això té l'efecte advers afegit que pot ser difícil per a les empreses no residents participar en els sistemes de contractació nacional, malgrat la legislació europea existent. Com a conseqüència, la utilització de la compra pública electrònica a escala europea està encara molt per sota del seu potencial, que el 2010 podria haver generat un mercat de més de 200 bilions d'euros.



4.1 Introducció

Les empreses competitives poden fer créixer les vendes per mitjà de la contractació electrònica a mesura que les adquisicions públiques es fan més eficients. Però l'acceptació varia molt, i les plataformes nacionals existents no interactuen, la qual cosa sovint dificulta que les empreses no residents hi participin.

La contractació electrònica s'utilitza àmpliament en els sectors públics i privats. Com a definició bàsica, la contractació electrònica es pot considerar l'automatització de les compres, l'execució i la facturació dels productes i serveis sobre la base de contractes preacordats.

A sectors com els de l'automòbil, els productes químics i la logística, l'intercanvi de dades electròniques i els documents electrònics s'han fet servir per intercanviar dades per a les operacions de les cadenes de subministrament durant molt de temps.

Al sector públic, la contractació electrònica es fa servir sobretot per a articles habituals com material d'oficina, aliments i roba de protecció. Avui en dia dels intercanvis electrònics de dades se n'encarreguen les xarxes de proveïdors i les connexions de sistemes directes.

Els últims anys molts governs europeus han implementat plataformes de contractació electrònica que permeten que les empreses creïn comptes, segueixin les licitacions publicades, es presentin a concursos i, en alguns casos, gestionin totes les fases del procés de contractació electrònicament.

Els processos de contractació electrònica segueixen les directrius europees generals per a la contractació pública excepte en els períodes de convocatòria, que són més breus. Les formes disponi-

Beneficis de la contractació pública electrònica^a



Estalvi de costos a través de beneficis en eficiència en el procés de compra



Proveïdors d'una millor obtenció estratègica de recursos i de més baix cost



Millora la transparència del mercat per lluitar contra la corrupció



Millora el compliment de les polítiques d'obtenció de recursos



Proporciona oportunitats per a l'obtenció estratègica de recursos



Redueix els temps de sol·licitud i execució



Redueix les redundàncies i els residus



Redueix els costos administratius

a. «E-procurement: A guide to successful e-procurement implementation», Heywood *et al.* (2001).

bles de contractació pública inclouen els procediments oberts i restringits, els procediments negociats, les subhastes i el diàleg competitiu per a projectes complexos.

Quan s'ha escollit un guanyador, totes les empreses que han presentat propostes han de ser informades, d'acord amb la legislació europea, de qui ha estat el guanyador i dels criteris de l'adjudicació. Hi ha un període de deu dies en què es poden presentar reclamacions judicials. Quan s'han establert acords contractuals, es poden executar comandes, facturar i pagar.

4.2 Política en acció

La tan esperada estandardització transfronterera de la contractació electrònica està arribant lentament, i mentrestant les empreses han d'acceptar que a alguns mercats pot ser que només s'hi accedeixi superant determinades barreres. Les empreses han de tenir en compte aquestes variacions i aquests desenvolupaments a l'hora de seleccionar el seu mercat.

Molts països europeus han creat sistemes nacionals de contractació electrònica, amb la conseqüència que alguns països europeus estan més avançats en l'ús de la contractació capacitada tecnològicament, a costa de la interoperabilitat transfronterera. Això té l'efecte advers afegit que pot ser difícil per a les empreses no residents participar en els sistemes de contractació nacional, malgrat la legislació europea i els esforços destinats a promoure exactament aquesta participació transfronterera.

Diversos sistemes nacionals simplement no estan dissenyats per a empreses no residents, i tenen problemes fonamentals com la falta de suport multilingüe i requisits de números d'identificació fiscal o casos de referència (vegeu la pàgina 88 i l'entrevista de la pàgina 59 amb el Dr. Juan F. Rada).

La UE ha iniciat alguns programes per fomentar aquesta participació transfronterera. Per exemple el PEPPOL,¹ que es troba dins del Programa marc de competitivitat i innovació de la Comissió Europea i té l'objectiu de crear un estàndard europeu i una plataforma electrònica per a la contractació pública electrònica transfronterera (vegeu la pàgina 86).

Molts portals de contractació nacionals treballen licitant contractes marc públics més enllà dels llindars de la UE.

Europa: Un únic mercat d'illes electròniques

La implementació pot variar entre plataformes voluntàries, com la plataforma SKI de contractació del govern danès (vegeu la pàgina 86), o plataformes obligatòries per a totes les agències públiques (excepte la defensa), com Marches Publics² de França. A Espanya,³ el sistema només és obligatori per al govern central, de manera que se'n limita l'impacte atès l'alt grau de despesa pública no centralitzada.

A Dinamarca, per exemple, tot i que el portal SKI està en anglès, les especificacions de la licitació es publiquen només en danès. Quan les empreses s'han establert com a proveïdores en virtut de contractes marc, ràpidament poden guanyar una posició avantatjosa en relació amb licitacions futures. Com a resultat, el 2010 els contractes marc de contractació pública danesa van ser criticats per permetre als compradors triar proveïdors existents per a nous serveis i adjudicar tasques addicionals sense una licitació oberta.

1. peppol.eu/.
2. marches-publics.gouv.fr.
3. catalogopatrimonio.meh.es.

La Comissió Europea ha demanat que Suècia canviï les seves lleis i exigeix que els adjudicataris presentin un número d'identificació fiscal suec com a requisit previ per ser acceptats com a proveïdors del sector públic.⁴ Les empreses que no ho compleixin no poden fer servir els sistemes de contractació electrònica suecs. Al Regne Unit, en canvi, les empreses no residents poden participar però s'han de registrar mitjançant un procés especial.

Avançant en rendició de comptes i transparència

Alguns països han fet servir les possibilitats dels sistemes de contractació en línia per lluitar contra la corrupció. A Eslovàquia el govern ha anat un pas més enllà i ha publicat totes les licitacions i tots els contractes adjudicats al portal públic. Aquestes iniciatives dificulten que els responsables públics de la presa de decisions seleccionin negativament els socis preferits perquè els contractes adjudicats es poden comparar amb les licitacions entrants reals.

L'any 2010 el govern del Regne Unit ha exigít que les agències públiques publiquin tots els contractes adjudicats de més de 700 euros i que col·loquin totes les licitacions que superin un determinat import a les plataformes de licitació electròniques, en un esforç per lluitar contra la corrupció i el frau i donar als proveïdors oportunitats de retallar els preus existents.

Despesa en contractació pública al Regne Unit per àrea (en mil milions d'euros) ^a	
Atenció social	21.264
Construcció	19.862
Altres serveis professionals	18.791
Instal·lacions	11.084
TIC	11.051
Defensa	10.952
Serveis professionals de consultoria	4.148
Serveis professionals de personal temporal	3.996
Relatives a personal	3.996
Viatges	3.586
Vehicles	2.985
Gestió de residus	2.972
Energia i consumibles	2.529
Màrqueting i mitjans de comunicació	2.158
Solucions d'oficina	2.141

a. «An introduction to public procurement», OGC (2008).



4. European Commission Press Release IP/11/183, 16/02/2011.

Productes d'enginyeria	2.025
Logística	1.393
Productes operatius	1.374
Productes clínics i mèdics	445
Combustibles, lubricants i gasos	389

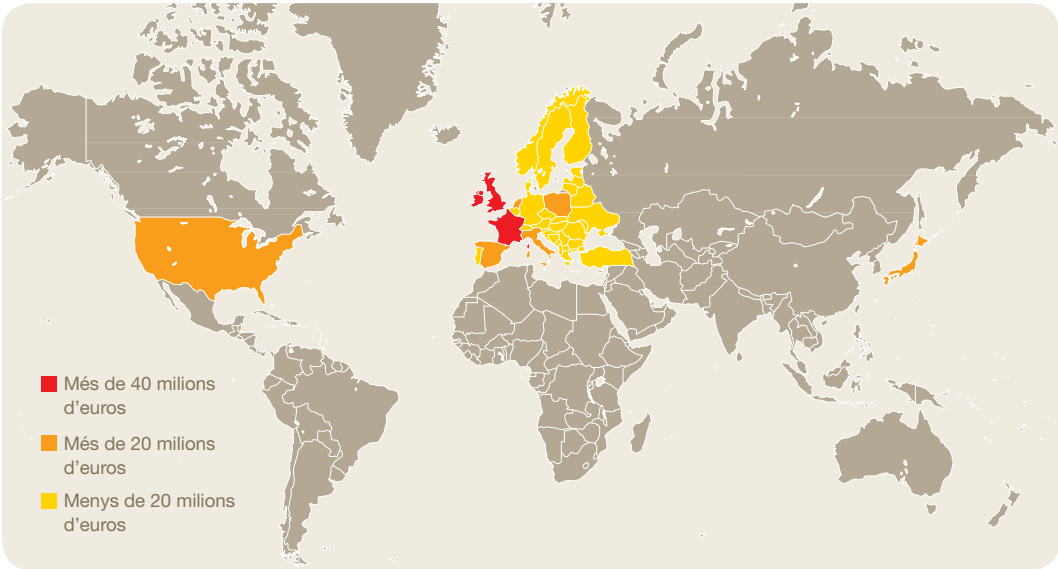
4.3 Oportunitats

El 2010, Europa havia gastat només el deu per cent de la despesa de 210 mil milions d’euros que pretenia fer a través de la contractació electrònica, de manera que va perdre eficiències importants. Un impuls en les adopcions obrirà nous mercats, però les empreses haurien d’estudiar amb cura els desenvolupaments de la seva cartera de productes específics.

Els governs de la UE gasten 420 mil milions d’euros o el 3,55% del PIB en la contractació pública publicitada obertament.⁵

S’estima que el 2010 la contractació electrònica va representar un 5%. Això implica que el mercat europeu total per a la contractació electrònica és d’uns 20 mil milions d’euros. Això es troba significativament per sota de l’ambició inicial de 210 mil milions d’euros, o el 50% de la contractació electrònica anual anunciada per la UE el 2005.

Contractació pública publicitada obertament a empreses europees



5. Eurostat.

Segons el Pan-European Public Procurement Online Project (PEPPOL), un projecte que pretén fomentar una plataforma estandarditzada de contractació electrònica, una millor acceptació crearia un estalvi de més de 50 mil milions d’euros per als governs europeus.⁶ Altres estimacions indiquen que els processos com les subhastes electròniques podrien reduir els preus de les compres públiques fins a un 23%.

Atesos els grans volums de contractació pública i l’acceptació relativament baixa de la contractació pública, el potencial futur en termes de creixement és significatiu. La UE i els estats membres estan dedicant esforços importants per arribar a l’objectiu del 50% de contractació electrònica a curt termini per fer realitat els molts beneficis que això comporta.

Els països amb bases de costos elevades, com els del nord d’Europa, han implementat sistemes de contractació nacional com l’SKI a Dinamarca (vegeu la pàgina 86), fet que ha obert oportunitats significatives per tal que empreses no residents amb bases de costos més baixes puguin participar en aquestes plataformes. Si es poden superar les barreres formals i lingüístiques, els proveïdors competitius haurien de tenir oportunitats significatives.

Les oportunitats de la contractació electrònica varien en els diferents mercats. La Greater London Authority⁷ gasta anualment 4,7 mil milions d’euros en contractació pública, un 13% o 522 milions d’euros dels quals s’adjudiquen a pimes. Les polítiques de Londres pretenen augmentar la quota de la despesa en pimes i el Regne Unit és molt actiu en l’impuls de la contractació electrònica.

Dinamarca – 2 mil milions d’euros ^a			
Contractació electrònica en milions d’euros per àrea de despesa			
TI	620	Mobiliari	60
Energia	540	Equipament de recerca i laboratori	60
Consultoria	220	Cotxes	40
Telecomunicacions i comunicació de dades	140	Materials de construcció, materials elèctrics, eines i fusta	20
Material d’oficina, impressió i escaneig	140	Equipament de cuina	20
Alimentació i begudes	120	Altres	20

a. ski.dk/om/okonmi/Sider/default.aspx.

En general, la tecnologia de la informació, l’energia i la consultoria són les partides més importants subministrades per les oficines públiques per mitjà de la contractació electrònica, com demostra la despesa danesa en contractació electrònica. Ara bé, si ho comparem, les dades sobre despesa en contractació pública general del Regne Unit mostren que les àrees de benestar social, construcció o instal·lacions constitueixen els volums generals més elevats de contractació pública.

Per entendre l’oportunitat de la contractació electrònica les empreses han d’estudiar el seu sector detingudament. Un primer factor és entendre quins mercats compren una determinada cartera de

6. Contractació sense fronteres a Europa, PEPPOL.
7. london.gov.uk/rp/docs/respro2010.pdf.

productes mitjançant la contractació electrònica, i quin percentatge de la despesa total es contracta electrònicament.

En segon lloc, les empreses poden revisar les tendències cap a una adopció més àmplia de la contractació electrònica a la seva cartera de productes. Una línia de productes pot ser candidata a la introducció a la contractació electrònica, i oferir l'oportunitat de convertir-se en l'empresa que ha fet el primer pas i per tant gaudeix d'un cert avantatge. O la contractació electrònica pot representar una quota de mercat en expansió que s'introdueix en les formes tradicionals de l'adquisició.

4.4 Estudis de casos

Ampliació de l'abast en línia dels programes de contractació dels Estats Units

La pàgina web federal sobre oportunitats de negoci garanteix que la contractació es dugui a terme en uns termes justos i igualitaris per a tot tipus de negocis. Les agències federals han de penjar-hi els contractes de més de 25.000 dòlars i oferir una plataforma amb un suport addicional per presentar ofertes per a contractes públics.

El FedBizOpps (FOB) és l'únic punt d'entrada dels compradors federals dels EUA per publicar oportunitats de negoci superiors als 25.000 dòlars. Els proveïdors interessats poden buscar oportunitats i presentar les seves ofertes mitjançant perfils en línia. La plataforma forma part del web més ampli de l'Administració de Serveis Generals dels EUA, Integrated Acquisition Environment (IAE). Les eines ajuden a fer negocis de forma eficient amb les organitzacions governamentals mitjançant serveis i portals com l'Acquisition Central⁸ i la US Small Business Administration.⁹

Un click per tenir accés a milers d'oportunitats

FedBizOpps té una funció de cerca exhaustiva que proporciona accés a més de 22.000 oportunitats, que inclouen programes especials com la Llei de recuperació. La funcionalitat també inclou la capacitat de crear perfils i seguir determinats temes, buscar tipus específics d'oportunitats i reservar les oportunitats per més endavant. Aquestes funcionalitats redueixen la necessitat de seguir activament la publicació de concursos, i permeten estalviar temps i costos d'una manera que beneficia especialment les empreses petites.

Per participar a la plataforma, les empreses s'han de registrar al Registre de Contractació Central (CCR).¹⁰ Per fer-ho, l'empresa ha de donar les dades bancàries, el NIF, i el número del Sistema Universal de Numeració de Dades (DUNS) proporcionat per Dun & Bradstreet. Les empreses que no siguin dels EUA poden crear comptes a la plataforma sempre que obtinguin el número DUNS i els altres codis del sector. Tanmateix, per algunes àrees com defensa, infraestructures i àrees de caràcter militar, hi ha limitacions a la participació d'empreses estrangeres.

8. acquisition.gov.

9. sba.gov.

10. ccr.gov.

Preferència per les empreses més petites

Molts contractes es reserven per a empreses petites i mitjanes, com es descriu al procés del Reglament de les adquisicions federals (FAR). Això garanteix que les empreses més petites rebin una proporció justa dels contractes federals. Per si mateixa, la plataforma no tracta qüestions de transparència, però té el suport d'altres plataformes com el Sistema Federal de Dades de Contractació,¹¹ que dóna accés a tots els contractes de més de 3.000 dòlars i el Sistema Electrònic d'Informació sobre Subcontractacions¹² per registrar i informar sobre les activitats de subcontractació.

Compliment dels requisits d'accessibilitat

Un aspecte important de la plataforma és el requisit de complir la secció 508 de la Llei de rehabilitació del 1973. Això requereix que el govern local només adquireixi productes i serveis electrònics i de tecnologies de la informació que siguin accessibles per a persones amb discapacitats. Per tant, tots els proveïdors han de complir aquests reglaments.

Obertura dels contractes públics a les pimes

Amb el llançament de diverses iniciatives innovadores, el govern del Regne Unit ha avançat molt per facilitar a les pimes millors oportunitats de participar en la contractació pública. Juntament amb un augment de la transparència, l'objectiu és ajudar a reduir la despesa pública i la burocràcia per a les pimes.

La pàgina web de la comunitat social de Downing Street, Number10,¹³ va crear un bloc per preguntar quins problemes tenien les petites i mitjanes empreses amb la contractació pública. A partir de les respostes, el Cabinet Office va arribar a la conclusió que els procediments de contractació havien de canviar per acomodar-hi millor les pimes.

Com a resposta, el govern va posar en marxa una sèrie d'iniciatives.¹⁴ El llançament d'una pàgina web de cerca de contractes¹⁵ per a contractes de més de 14.000 euros està pensat per fer que la contractació pública sigui més transparent i per fer que el procés sigui més eficient per a les empreses, que per exemple poden rebre informació sobre els contractes per correu electrònic. Qualsevol empresa –també de fora del Regne Unit– pot registrar-se i obrir un compte en línia per formar part de la plataforma, tot i que el procés de registre internacional és una mica diferent del procediment per a les empreses nacionals, que implica una tarjeta Government Gateway.

La transparència crea oportunitats

Mitjançant un compromís amb la transparència, s'anima tots els ajuntaments a publicar els detalls sobre qualsevol despesa superior als 700 euros.¹⁶ La informació i les dades sobre els contractes només està disponible a les pàgines web dels ajuntaments participants, però s'espera que es pugui agregar mitjançant activistes de dades obertes. No se sap si aquesta iniciativa oferirà informació sobre el mercat per a les empreses internacionals, però en principi els negocis actius podrien identificar oportunitats per vendre més barat que els proveïdors existents.

11. fpds.gov/fpdsng.cms.

12. esrs.gov.

13. number10.gov.uk/problemwithprocurement.

14. cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business.

15. contractsfinder.businesslink.gov.uk.

16. cabinetoffice.gov.uk/news/government-opens-contracts-small-business.

Els proveïdors més petits estan compromesos en un diàleg amb les agències governamentals a través d'un representant comercial de la corona per a pimes i cirurgies per a productes específics per iniciar diàlegs més generals al voltant d'àrees de solució. D'aquesta manera, les pimes tenen l'oportunitat de presentar serveis innovadors a un grup de professionals experimentats de la contractació pública.

Reducció dels requisits

La burocràcia s'ha reduït eliminant els qüestionaris de preselecció a tota la contractació del govern central de menys de 140.000 euros. Això proporciona més flexibilitat als compradors a l'hora d'escollir els mètodes amb els quals preseleccionen els proveïdors potencials. A més, les dades de preselecció es poden enviar d'una sola vegada per als productes bàsics habituals, i reduir així el procés de subministrar de forma repetida la mateixa informació per optar als contractes.

Amb iniciatives addicionals, com els processos d'informació i resposta, que impliquen representants d'experts del sector, i creant programes d'intercanvi entre el sector públic i la indústria, el govern del Regne Unit ha obert el procés de contractació pública a noves idees i processos.

L'objectiu oficial és que el 25% de tots els contractes públics siguin subministrats per pimes, i queda per veure si el govern pot arribar a aquest objectiu.

Un dividend empresarial en la contractació pública internacional

Alfa1lab, una empresa tecnològica mitjana, és capdavantera en l'ús de la contractació electrònica en línia amb els estàndards europeus i ha estat testimoni d'un retorn empresarial significatiu de les inversions en tecnologia, gràcies en part a ser la primera a moure fitxa.

Alfa1lab és una empresa de *software* i consultoria de TI que va ser fundada a Dinamarca l'any 1997, amb instal·lacions a Perú i Lituània i representacions al Regne Unit i als EUA. Tradicionalment, Alfa1lab s'ha centrat en els serveis i les infraestructures de les telecomunicacions. Des del 2007 l'empresa ha treballat en el desenvolupament de *software* obert i estàndards per a la contractació electrònica. Alfa1lab treballa a escala internacional per a clients de diversos països europeus –només amb el projecte PEPPOL (vegeu l'estudi de cas de la pàgina 86) l'empresa ha estat contractada per a feines amb autoritats públiques de vuit països diferents de la Unió Europea.

Les solucions desenvolupades per Alfa1lab compleixen els requisits dels clients públics amb les reglamentacions europees i ofereixen als clients la possibilitat de fer les transaccions electrònicament (sobretot mitjançant les comandes i factures electròniques).

Experiència sòlida acumulada durant anys

Alfa1lab, per exemple, ha facturat electrònicament als clients públics danesos durant anys, i ha estat un gran èxit. Els estàndards de la contractació electrònica garanteixen el compliment simplificant els procediments i mantenint la paperassa administrativa en un mínim absolut.

Alfa1lab és una de les primeres empreses que ha fet servir el PEPPOL i ha finalitzat la seva primera transacció PEPPOL internacional. Es va tractar d'una factura que van enviar a l'Autoritat Nacional Sueca de Gestió Financera, en què Alfa1lab va poder emetre una factura electrònica per mitjà del seu sistema financer intern, enviar-la a través de la infraestructura PEPPOL i rebre immediatament una resposta del client indicant que la factura havia estat rebuda i validada d'acord amb els seus requisits.

Tant per al client com per al proveïdor, l'estalvi administratiu va ser considerable.

El cost de ser capdavanter

Un dels principals obstacles que ha hagut de superar Alfa1lab és la implementació pràctica de la tecnologia i els estàndards, per exemple en la facturació electrònica. El compliment de nous estàndards i noves tecnologies naturalment va significar que el *software* Enterprise Resource Planning (ERP) existent ja no era adequat, i l'empresa va haver d'invertir en el desenvolupament d'una tecnologia nova.

Les iniciatives europees com PEPPOL i Open e-PRIOR, per exemple, aborden aquestes qüestions proporcionant una interfície estàndard per a la contractació pública electrònica, tant en el nivell del missatge (document) com en el del transport (enviar/rebre documents), i a mesura que els distribuïdors amb ERP i els proveïdors de serveis comencin a adoptar aquests estàndards aquestes barres haurien de desaparèixer.

També hi ha la perspectiva que sorgeixi tota una comunitat al voltant dels nous requisits tecnològics de la contractació electrònica que, amb el temps, facilitarà que les petites empreses integrin el seu sistema ERP en plataformes estàndard obertes.

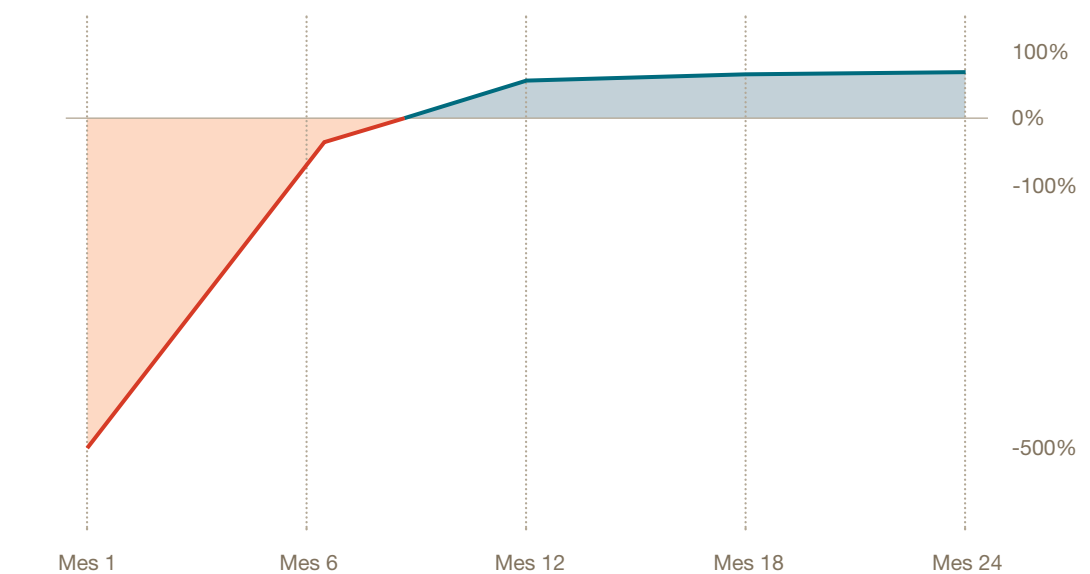
Un dividend sobre les inversions

Per a Alfa1lab, la inversió en el desenvolupament i la integració de *software* que compleixi nous estàndards i requisits era part d'una decisió empresarial de participar en un mercat. Bona part de la tecnologia que ha desenvolupat Alfa1lab posteriorment s'ha llançat com a *software* lliure i està disponible per tal que altres empreses puguin reduir la seva inversió.

Ara, Alfa1lab pot respondre més fàcilment als concursos públics, proporcionar catàlegs per a les autoritats contractants públiques o simplement fer servir sistemes per a transaccions bàsiques de documents, com les comandes i la facturació.

Segons l'experiència d'Alfa1lab, la contractació electrònica també simplifica els procediments administratius amb les autoritats contractants, i això fa que els proveïdors que compleixen els requisits siguin més atractius.

Dividend previst d'Alfa1lab a partir de les comandes/factures electròniques



Un estàndard europeu per a la contractació electrònica sense fronteres

Dotze països europeus col·laboren amb la Comissió Europea per establir el PEPPOL, un intercanvi obert de contractació europea per superar les barreres tècniques i reglamentàries i obrir un mercat de contractació electrònica transfronterer fins al 2012.

Diversos països europeus estan desenvolupant sistemes de contractació electrònica per aprofitar els avantatges i l'estalvi de costos associats amb la contractació electrònica en les adquisicions públiques.

Però pocs d'aquests sistemes de contractació nacional són fàcilment accessibles per als proveïdors d'altres països. Per tant, les empreses i organitzacions públiques d'Europa s'estan deixant perdre l'estalvi potencial que implica tenir un mercat més eficient. El projecte PEPPOL pretén superar aquesta deficiència desenvolupant i implementant un programa pilot d'un estàndard europeu per a la contractació electrònica amb una sèrie de serveis addicionals per gestionar els processos previs i posteriors a l'adjudicació.

El PEPPOL (Pan-European Public Procurement On-Line)¹⁷ és un projecte a gran escala finançat al 50% per la Comissió Europea per proporcionar una infraestructura i serveis de TI basats en estàndards per a la contractació electrònica pública transfronterera a Europa. Està finançat pel Programa de suport a polítiques ICT del Programa marc per a la competitivitat i la innovació de la Comissió Europea. Diversos estats membres de la UE participen en el projecte per harmonitzar i fomentar l'ús de la contractació pública electrònica a les empreses i les pimes en particular.

Un intercanvi europeu obert

L'objectiu del projecte és implementar un estàndard comú per vincular els sistemes de contractació electrònica nacional existents i crear una plataforma europea conjunta. Això inclou documentar els estàndards de continguts de millors pràctiques, processos comuns i una infraestructura d'intercanvi obert a tota Europa. El programa està dissenyat per gestionar tot el procés de contractació, inclosa la fase de preadjudicació, licitació, contractació, i facturació. A més, el PEPPOL pretén crear processos per al refinament futur de les plataformes de contractació electrònica.

Unint les plataformes nacionals en un estàndard, les empreses europees –grans empreses i pimes– poden respondre a qualsevol licitació europea de la Unió. El programa estima un estalvi potencial en costos de fins a 50 mil milions d'euros, per mitjà de beneficis en eficiència, mercats més eficients, i estalvis de costos en l'adquisició de productes i serveis per part de les institucions públiques.

El PEPPOL està dissenyat per crear estàndards futurs de contractació electrònica europea per a diversos sectors. Per exemple, la xarxa de transport PEPPOL permet que el sector privat presenti les seves propostes per a contractes del sector públic de qualsevol país de la UE. Això vol dir que una empresa italiana podrà presentar una oferta per a un contracte amb el govern danès i intercanviar els diversos documents en un entorn electrònic completament segur.

Entorns de servei segurs abans i després de la contractació

A la fase de preadjudicació, el PEPPOL ofereix tres components per donar suport al procés de licitació pública: validació de signatures electròniques emeses per les autoritats de certificació; un dossier d'empresa virtual per presentar informació estandarditzada de l'empresa (evidència, certificats i testimonis); i l'ús de catàlegs electrònics per presentar informació sobre productes i serveis en un format estandarditzat. Per al procés posterior a l'adjudicació, el PEPPOL ofereix catàlegs

17. peppol.eu.

electrònics per intercanviar informació sobre productes i serveis disponibles segons el contracte, fer comandes i facturar electrònicament fent servir un conjunt definit de processos, compartint informació empresarial comuna.

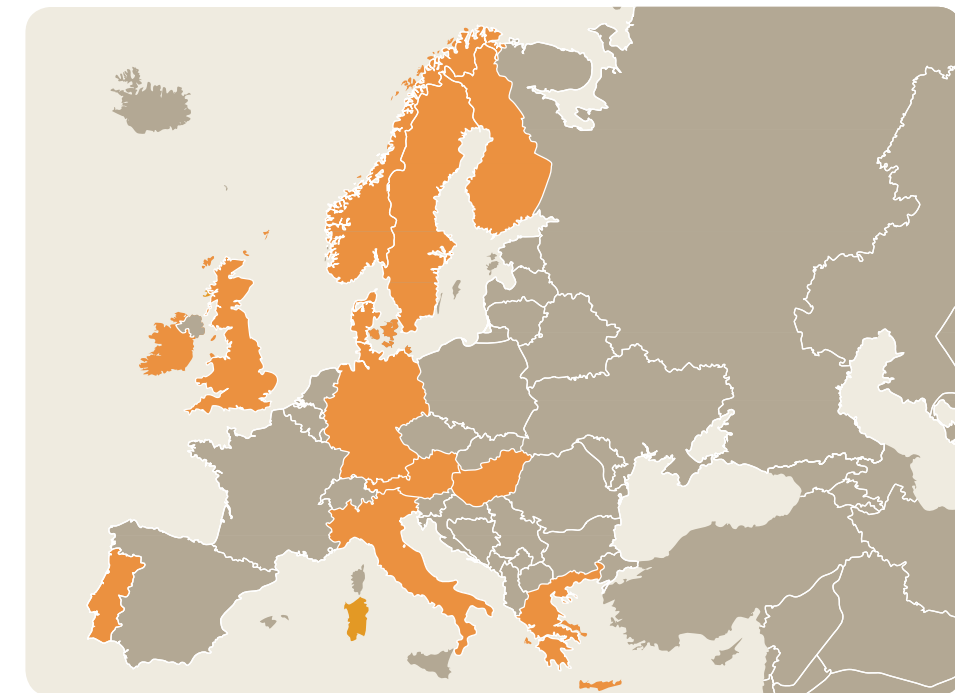
El PEPPOL ha desenvolupat una infraestructura de transport per interconnectar els sistemes de contractació electrònica fent servir estàndards comuns i nacionalment compatibles. L'accés a la infraestructura PEPPOL es realitza a través dels punts d'accés, que actualment són subministrats per les agències governamentals i empreses privades. El PEPPOL facilitarà l'intercanvi electrònic de comandes, factures i catàlegs entre compradors i proveïdors a diversos estats membres o comunitats de contractació electrònica. També inclou la classificació de productes i serveis i la presentació de testimonis de l'empresa necessaris per a la licitació.

També es tractarà la validació de les signatures electròniques emeses per les autoritats de certificació de tot Europa.

Unió d'illes de mercat nacionals

Les barreres més importants a l'hora de construir un mercat eficient són una manca d'estàndards comuns per als sistemes de contractació nacional i una legislació que sovint no està alineada amb les polítiques europees. Els requisits nacionals per al registre previ de les empreses, les directives intermèdies i els requisits tècnics existents a molts països europeus, fan difícil que les empreses participin a concursos fora de les seves fronteres. Especialment les petites i mitjanes empreses no poden participar-hi, perquè no tenen la capacitat de mantenir filials o altres competències en mercats potencials fora del seu context regional i nacional.

Estandardització del PEPPOL als mercats europeus clau



■ Països socis de l'estàndard de contractació electrònica PEPPOL (2010)

El projecte PEPPOL es va iniciar el 2008 i el nombre d'institucions actives a la plataforma s'ha ampliat fins a mitjan 2011. A partir del 2012 la plataforma s'hauria d'obrir a socis comercials per asse-

gurar-ne la sostenibilitat a llarg termini. La previsió és fer que el PEPPOL es converteixi en la columna vertebral de les comunitats de contractació electrònica a tot Europa a mitjan 2012.

SKI: La plataforma danesa de contractació electrònica

La plataforma de contractació electrònica de Dinamarca centralitza la licitació per als proveïdors del 32.500 organismes públics de Dinamarca. A través de contractistes externs, les ofertes es poden publicar d'acord amb la normativa comunitària i ser aprovades per als contractes de projectes o per uns acords marc de diversos anys.

National Procurement Ltd –o SKI en danès– gestiona la plataforma nacional oficial per a la contractació de productes i serveis per a les organitzacions públiques de Dinamarca. SKI es va constituir sobre la base d'una fusió entre l'oficina de contractació estatal danesa i l'organització corresponent que prestava serveis als ajuntaments danesos.

SKI és propietat al 55% de l'estat danès i al 45% de les autoritats locals de Dinamarca. Actualment presta serveis a més de 32.500 organitzacions públiques i 1.200 proveïdors sota 850 acords marc. El 2009 el portal va prestar serveis per un valor de més de 2 mil milions d'euros en acords marc, amb l'energia, la tecnologia de la informació, serveis de consultoria i productes alimentaris com a contribuïdors més importants al creixement del portal. La majoria dels proveïdors són empreses daneses o filials daneses d'empreses internacionals.

S'espera que SKI porti unes reduccions considerables dels preus de compra per a moltes organitzacions públiques. En algunes àrees, com les forces de l'ordre, l'Administració municipal i les autoritats fiscals, s'han estimat estalvis de fins al 17%.¹⁸

Qualsevol empresa s'hi pot afegir

Qualsevol empresa pot registrar-se al portal i presentar ofertes a licitacions sense cap cost, sempre que puguin subministrar els productes o serveis sol·licitats a les licitacions. Les licitacions es publiquen a la pàgina web de SKI i a través de serveis comercials com merccell.com (Europa del Nord) i udbudsvagten.dk (països nòrdics).

Les empreses acceptades com a proveïdores poden anunciar-se directament a les institucions públiques amb els serveis inclosos als acords marc. Això permet que les empreses promocionin els seus serveis amb els beneficis afegits per a les institucions públiques que no han de tenir la feina de fer licitacions separades. Per tant, pot ser molt atractiu per als proveïdors formar part dels acords marc, perquè redueix les barreres de la contractació per als clients públics.

Ús internacional encara limitat

El portal ha tingut un èxit limitat a l'hora d'atraure proveïdors internacionals, de manera que l'estalvi podria ser més gran. Tot i que SKI es regeix per la legislació de la UE, el portal està gairebé exclusivament en danès. Tot i que l'idioma del portal de licitacions www.ethics.dk és l'anglès, s'accedeix al portal per mitjà d'un enllaç que es troba a una pàgina web que està en danès,¹⁹ i la majoria de les licitacions es troben exclusivament en danès.

El portal ha hagut d'enfrontar-se a altres reptes. Fa poc SKI va tenir problemes de legalitat amb els contractes. Inicialment els clients públics podien escollir lliurement entre adjudicar els contractes a

18. ski.dk/Aktuelt/presse/Sider/.

19. ski.dk/leverandoerer/blivleverandor/Sider/default.aspx.

qualsevol proveïdor de la llista o fer que les minillicitacions s'obrissin només als proveïdors dels acords marc. Però fa poc l'autoritat nacional en temes de licitacions va exigir que SKI eliminés la lliure elecció entre els dos models i que deixés clar quan s'han de fer servir els diferents models. Això ha fet que SKI hagi hagut de cancel·lar una sèrie d'acords marc.

El procés de contractació electrònica

Es productes es liciten a través de tres categories principals: tecnologia de la informació, productes, i serveis. Normalment la licitació conté informació sobre els productes o serveis sol·licitats i els criteris de selecció. Quan s'ha publicat una licitació, es convoca una reunió a Jutland i Zealand. La licitació normalment es manté oberta durant quaranta dies i es poden formular preguntes durant els primers vint dies. Totes les preguntes i respostes es publiquen després del període de vint dies.

Després dels quaranta dies, SKI avalua totes les propostes en un termini de tres setmanes. Les propostes es puntuen, i les que tenen una qualificació més alta s'inclouen com a proveïdors SKI fins que es compleixen les quotes indicades a la licitació. A partir d'aquí, les empreses incloses a la quota poden subministrar els seus productes o serveis directament a les institucions públiques de Dinamarca en virtut dels acords marc celebrats sobre la base del preu i les condicions proposades. Normalment els contractes marc tenen una durada de dos a quatre anys, i són gestionats a través de portals com gatetrade.net.

4.5 Recomanacions

Controleu les plataformes de contractació electrònica activament per detectar les oportunitats

Sovint les licitacions tenen terminis de presentació breus i els contractes s'adjudiquen per a una durada de dos a quatre anys, per la qual cosa les empreses han de controlar les plataformes de contractació en línia per veure les publicacions de licitacions o consultar els terminis de renovació dels contractes marc.

En els mercats objectiu, calculeu els costos lingüístics per interactuar amb la contractació electrònica

Atès que molts contractes només es publiquen en els idiomes locals, pot ser recomanable contractar gestors o consultors locals de licitacions.

Els contractes marc poden ser autèntics guanyadors encara que no surtin escollits en primer lloc

Molts contractes marc no són adjudicats a una única empresa, i presentar-se a una cartera de contractes també pot aportar vendes. Per tant, molts contractes marc sovint trien diversos proveïdors, i ser el segon o el tercer escollit pot proporcionar un mercat considerable.

Fins que la UE no sigui un mercat obert, registreu la vostra empresa als mercats clau

Per a alguns països pot resultar avantatjós crear filials o oficines comercials locals per tenir accés a un NIF. Tot i que la pràctica d'exigir números locals d'identificació fiscal és il·legal segons la regulació europea, sovint es fa servir a les plataformes nacionals de contractació electrònica. Les grans empreses internacionals moltes vegades segueixen aquesta estratègia, i sorprèn veure que hi ha poques petites i mitjanes empreses europees que ho facin.

Aneu un pas per endavant participant en programes pilot destinats a fixar estàndards per a la contractació electrònica

Atesa la pròxima implementació d'un estàndard europeu, les empreses ja poden sol·licitar l'estatus de preadjudicació a programes com el PEPPOL.

Encara que la facturació sigui electrònica, pot ser que no es cobri puntualment. Feu una planificació curosa per no tenir problemes

Les pimes haurien de tenir cura de no quedar massa compromeses financerament. Per tant, es recomana consultar els terminis de pagament nacionals habituals. Es pot començar per intrum.com/en/.

Les empreses s'han de preparar per a les vendes per mitjà de sistemes de contractació electrònica que creixen més ràpidament que les vendes tradicionals

Per tant, les pimes han d'alinejar les seves operacions amb els requisits en línia en termes de licitació electrònica, catàlegs electrònics, facturació electrònica i similars.

Conclusions

Obtenir el màxim benefici de les noves tendències en contractació pública

Bones notícies: les pimes tenen prioritat

Als mercats europeus i mundials, les empreses petites tenen prioritat en la contractació pública gràcies a les mesures destinades a augmentar l'accessibilitat i crear oportunitats, com ara simplificar els requisits de les licitacions, les condicions financeres i publicar les oportunitats de subcontractació.

John Conway, assessor polític de DEFRA, destaca les iniciatives convergents del govern del Regne Unit a l'hora d'ajudar el sector públic a beneficiar-se de l'agilitat de les empreses més petites, que és un objectiu reflectit a molts altres països.

Del càlcul dels beneficis a la transformació dels serveis públics

Ara hi ha un conjunt d'eines cada cop més ampli per dissenyar els vostres processos empresarials, productes i serveis al voltant de criteris de sostenibilitat. Això no només us farà més atractius per als compradors sinó que també pot afegir un valor empresarial real.

Les empreses petites sovint tenen una manca d'informació del mercat, tot i que és una eina essencial per navegar pels mercats de contractació pública en transició. Els recursos limitats han d'ajudar-se de forma eficient, i prioritzar els mercats i les inversions són dos dels factors en què el coneixement dels compradors, els estàndards i els competidors són crucials.

Jakob Edler, un expert en innovació en contractació pública, creu que la pregunta «Qui són els compradors públics intel·ligents que actuen?» és el tema central per a les empreses que confien en els adoptants inicials per fer servir els seus productes innovadors per transformar els serveis públics.

La informació sobre el mercat també és un factor crucial per als vostres clients. De fet, aquest ha estat un dels punts dèbils detectats, i per tant hauríeu de considerar la possibilitat d'iniciar un diàleg i altres activitats de màrqueting per assegurar que els clients entenen bé les vostres solucions abans d'enviar les ofertes.

On són els mercats d'expansió inicial que poden assegurar referències i uns primers ingressos?

Els canvis radicals dels serveis públics poden venir de llocs sorprenents, com el pes de les monedes de Tallinn, que va desencadenar tot un sector d'aparcament gestionat per telèfon mòbil. Entendre qui és el vostre primer client serà tan important com la pregunta de què vindrà a continuació.

Urbiotica va fer servir els Urban Labs de Barcelona i la xarxa Living Labs Global per accelerar el procés d'obrir mercats optant a una fase pilot inicial que no rebia finançament però que va crear una avaluació ràpida del client en un termini de quinze mesos. Això es molt favorable en comparació amb el cicle normal de creació de mercat, que és de tres a set anys, segons els estudis de casos consultats.

Liderar, seguir o quedar-se enrere

Les consideracions ecològiques i socials tindran cada cop més importància en tots els productes i serveis, i la contractació pública probablement seguirà les tendències d'alt creixement dels productes sostenibles als mercats de consum.

Els controls, els estàndards i les certificacions tenen un paper clau en temes de compliment, però necessiten una estratègia per navegar per les diferents alternatives. Seleccionar el comerç ètic més adequat i de confiança, o una etiqueta ecològica, pot estalviar-vos inversions en adaptacions de productes per complir els estàndards de contractació dels vostres clients. La innovació pot ajudar a redefinir els serveis i els productes per fer-los més atrevits, com assenyalen els estudis dels casos de l'equipament Senior Sports de Lappset i la solució e-Adept d'Astando per als invidents. Com a petita empresa, aquesta innovació pot crear mercats nínjol d'alt valor que podeu explotar si sou el primer en arribar-hi. Els beneficis indirectes es reflecteixen a la vostra marca corporativa i d'empresa.

Però no tothom pot anar al capdavant, i una posició que també pot ser beneficiosa és la de seguir els líders i detectar les tendències ràpidament, convertint-vos en un eficient segon actor o llicenciat. La majoria de clients no volen assumir riscos, busquen les millors pràctiques i seguiran els resultats d'altres.

Si sou dels que us quedeu enrere, pot ser que sigueu qui assumiu més riscos si no sou un proveïdor de baix cost molt eficient per a compradors públics que triguen a implementar els nous estàndards.

Navegar per períodes de transició

L'adaptació a les noves tendències en contractació pública presentades en aquesta guia exigeix entendre i planificar la seva rellevància per al vostre negoci i la vostra cartera de productes.

La provisió dels recursos adequats per a la vostra entrada al mercat pot traduir-se en els millor criteri per a l'èxit, a posteriori, i els models de negoci que confien en les vendes a curt termini poden ser poc realistes si es basen en l'experiència del passat.

Juan Rada, vicepresident sènior del negoci del sector públic d'Oracle, recomana a les empreses petites que siguin molt selectives amb els projectes de contractació a l'hora avançar solucions innovadores, perquè s'hi poden interposar determinats requisits i condicions de preselecció.

En canvi, les línies de finançament alternatives, com les subvencions per innovacions o la recollida de capital suficient per iniciar implementacions pilot, pot donar dividends considerables, i més ràpidament.

La contractació electrònica, malgrat que es va adoptar lentament els primers anys, experimentarà un impuls important. L'estratègia hauria de ser tenir en compte la realitat dels mercats que encara no són totalment oberts i transparents. Prioritzar les inversions en mercats i estàndards clau pot donar-vos un avantatge respecte dels competidors que triguen a adoptar o que menystenen les barreres prevalents en el mercat.

Aprofitar l'oportunitat

Les noves tendències de la contractació pública ofereixen oportunitats reals, i reserven pressupostos cada cop més elevats a petites i mitjanes empreses i a prioritats mediambientals i socials. En aquest període de transició, amb moltes variacions en les implementacions de les polítiques, us podeu beneficiar i posicionar la vostra empresa estratègicament per al futur, introduint innovacions que poden transformar els serveis públics.

Una estratègia específica, una sòlida informació sobre el mercat i la capacitat d'invertir són essencials, mentre que la inactivitat és l'opció més arriscada.

EuroPROC



La contractació pública és una oportunitat de negoci important

La contractació pública representa un mercat important que s'estima que és de més del 16% del PIB dels vint-i-set estats membres d'Europa. Tanmateix, les petites i mitjanes empreses (pimes) no estan aprofitant del tot aquestes oportunitats.

Deu regions europees obren mercats

L'EuroPROC¹ és un projecte innovador que proporciona a les pimes accés als mercats de la contractació pública. Pretén consolidar la contractació pública com a element clau de l'estratègia empresarial adaptant i millorant els serveis que ofereix per donar-hi suport.

L'EuroPROC ajuda les empreses a reconèixer i aprofitar les creixents oportunitats de negoci que hi ha en la contractació pública. A més, l'EuroPROC ajuda a millorar la competitivitat europea a través d'una millor participació de les pimes en els mercats internacionals de contractació pública.

L'EuroPROC dona suport als polítics a l'hora de canviar i adaptar els seus instruments polítics per facilitar la participació de les pimes en la contractació pública. A més, el programa proporciona instruments efectius de suport per tal de superar els obstacles als quals s'enfronten les pimes a l'hora de participar en els mercats de contractació pública.

Intercanvi de les millors pràctiques

L'EuroPROC facilita l'intercanvi de pràctiques entre les institucions participants i les pimes per mitjà d'actes com seminaris temàtics, sessions de formació, visites d'estudi, visites in situ, intercanvis de personal, *benchmarking*, guies de bones pràctiques, estudis temàtics i accions pilot.

Una major participació de les pimes en la contractació pública permetrà desbloquejar-ne el creixement i el potencial d'innovació amb un impacte positiu sobre l'economia europea.

Cofinançat pel Fons de Desenvolupament Regional Europeu

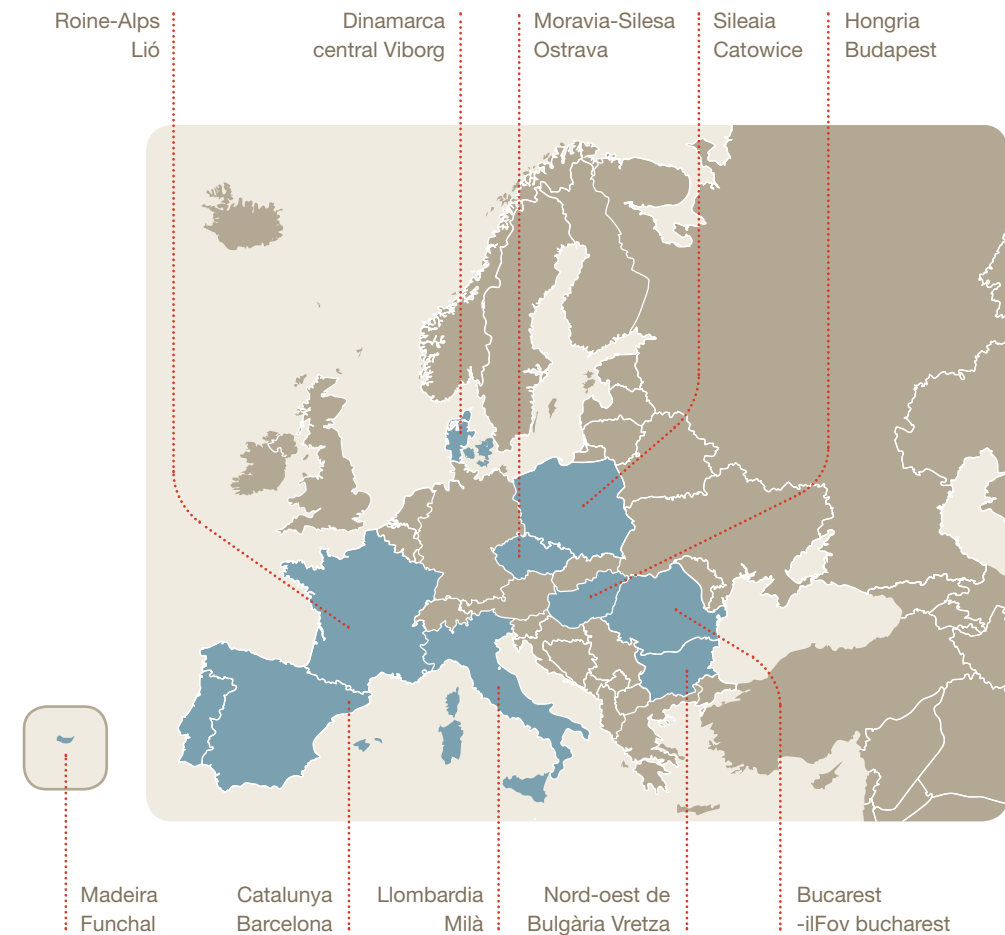
L'EuroPROC és possible gràcies al Programa INTERREG IVC, que forma part de l'Objectiu europeu de cooperació territorial de les polítiques del Fons Estructural per al període 2007-2013. Mitjançant la cooperació interregional, té l'objectiu de millorar l'efectivitat de les polítiques de desenvolupament regional i contribuir a la modernització econòmica i a l'augment de la competitivitat d'Europa.

L'objectiu global del Programa INTERREG IVC és millorar l'eficiència de les polítiques i els instruments de desenvolupament regional en les àrees de la innovació i l'economia del coneixement, a més del medi ambient i la prevenció del risc, per tal de contribuir a la modernització econòmica i l'augment de la competitivitat d'Europa. Aquest objectiu s'aconseguirà intercanviant, compartint i transferint experiències en polítiques, coneixements i bones pràctiques.

- euroPROC.eu
- interreg4c.eu

1. europroc.eu.

Onze socis de deu estats membres europeus



Quin és el dividend que obteniu de les noves tendències en contractació pública?

La contractació pública representa al voltant del setze per cent del PIB mundial. És un mercat im-ments i divers en què la globalització i l'augment de la transparència estan transformant l'entorn competitiu. Aquesta guia proporciona una orientació per als líders empresarials de petites i mitjanes empreses per ajudar-los a entendre alguns dels canvis més importants que s'estan produint als mercats internacionals del sector públic.

Navegar pel canvi presenta nous plantejaments globals de la contractació pública. Ha canviat la forma que tenen les autoritats públiques d'aplicar els reglaments i procediments, i s'agrupen en quatre temes:

- Compra pública verda
- Contractació pública socialment responsable
- Compra pública innovadora
- Contractació pública electrònica

Agraïments

Aquest llibre és el resultat d'un projecte de col·laboració entre ACC1Ó i Living Labs Global.

S'ha rebut un intens suport de part dels membres de Living Labs Global, una associació sense ànim de lucre que pretén promoure la innovació en el servei a les ciutats; l'equip d'ACC1Ó, agència de suport a la competitivitat de l'empresa catalana, i el consorci EuroPROC. En especial Lucy Ratcliffe, Anna Domingo, Nicolas Espitalier i Isidre Sala, van prestar un valuós suport crític i editorial, i Alejandro Masferrer i Marc Panero van contribuir convertint idees complexes en visualitzacions accessibles.

Sense la generositat dels més de vint-i-cinc col·laboradors que hi han participat, aquest llibre no s'hagués convertit en un recurs tan ric en experiències i perspectives, cosa que li permet oferir una visió d'alt nivell i al mateix temps realista sobre els mercats actuals.

