

MACEDONIA

Osservazioni sui problemi incontrati e consigli pratici per la partecipazione alle gare per l'aggiudicazione delle concessioni in Macedonia

*Autore: dott. Aleksandar Damjanoski, Trade Analyst
Ufficio ICE di Skopje*

NOTA: Le opinioni espresse nel documento sono da attribuire esclusivamente all'autore, l'Istituto non è responsabile delle affermazioni in esso contenute.

REPUBBLICA DI MACEDONIA – QUADRO GENERALE

L'economia della Repubblica di Macedonia, che dall'inizio degli anni '90 è passata attraverso il processo di transizione, è diventata un'economia orientata al mercato per la quale è sempre più crescente l'interesse degli investitori di tutto il mondo. Vale a dire che il trattamento paritetico degli investitori stranieri rispetto a quelli nazionali, la tutela della proprietà e la stabilità dei regimi giuridico ed economico, influiscono sulla stabilità economica e politica della Repubblica di Macedonia, stabilità che costituisce il prerequisito necessario per accrescere l'interesse degli investitori.

Il miglioramento del clima degli investimenti, la manodopera altamente qualificata e competente a basso costo, la favorevole politica fiscale, che si traduce nelle aliquote fiscali più basse in Europa, stimolano gli investitori a prendere in considerazione la Repubblica di Macedonia come un paese potenzialmente di destinazione dei loro investimenti.

L'adeguamento della legislazione nazionale a quella europea avviene secondo la dinamica definita delle obbligazioni assunte dalla Repubblica di Macedonia nell'ambito del processo di integrazione del paese all'Unione Europea. Questa politica, secondo le aspettative delle autorità macedoni, dovrebbe essere positivamente valutata dagli investitori internazionali, nonostante la crisi economica.

Le concessioni hanno una grande importanza per il finanziamento della ricostruzione e dello sviluppo della Macedonia e presuppongono l'adozione di procedure che garantiscano la trasparenza, l'imparzialità, la qualità e benefici significativi al Paese. L'obbligo di implementare gli standard internazionali nel rilasciare le concessioni garantisce il raggiungimento dei predetti obiettivi. La costruzione/finalizzazione dei Corridoi VIII e X, che s'incrociano sul territorio macedone con tutta l'infrastruttura collegata, il miglioramento della rete stradale, i progetti relativi al sistema energetico (elettricità e gas) e delle acque nel paese, sono solo una parte dei settori di intervento in cui le concessioni avranno un ruolo significativo a livello internazionale.

I. CONSIGLI GENERALI

Da diversi anni la Repubblica di Macedonia ha abbandonato il sistema di aggiudicazione delle concessioni basato sulla valutazione totalmente discrezionale da parte dei vertici delle pubbliche amministrazioni delle richieste di concessione. Tale sistema, ritenuto poco trasparente e spesso non imparziale, con aggiudicazioni basate su preferenze politiche e familiari e non su criteri che rispettano gli interessi economici del paese, è stato sostituito con un sistema di aggiudicazione che prevede l'invito pubblico a procedure competitive (gare). Questo nuovo sistema di assegnazione, nonostante imperfezioni, si è dimostrato molto più in linea con gli interessi pubblici del Paese, più trasparente e obiettivo, con decisioni che nello stesso tempo proteggono gli interessi non solo del settore privato, ma anche di quello pubblico.

Per partecipare alle gare per l'assegnazione delle concessioni in Macedonia, appare consigliabile il seguente approccio:

- Programmare un approccio al mercato sistematico – a lungo termine (partecipando a diverse gare si aumentano le possibilità di aggiudicazione delle concessioni) e non occasionale – a breve termine (partecipare solo in una gara o ogni tanto, con possibilità di aggiudicazione nettamente limitate).
- Raccogliere le informazioni sugli appalti programmati di concessione delle autorità locali (dove possibile) nei settori di proprio interesse e predisporre un piano di partecipazione alle gare.
- Avere a disposizione un proprio *in house* team di esperti specializzati nelle questioni economiche, tecniche e legali relative alle concessioni di proprio interesse, condizione che garantisce la fattibilità economica, tecnica e legale dei progetti legati alle singole concessioni specifiche.
- Investire tempo e fondi nella preparazione della struttura d'appoggio sul posto:
 - individuare l'individuo o la società altamente specializzata nelle questioni economiche, tecniche, legali e logistiche relative alle concessioni internazionali con forti legami presso gli enti appaltanti (Il Governo della Repubblica di Macedonia ed i ministeri), che abbia capacità di risposta tempestiva nel caso si renda necessaria la traduzione di documentazione/capitolati/offerte in macedone e in italiano.
 - individuare dei possibili partner/subfornitori – rete di partner internazionali e locali.

II. PROBLEMI SPECIFICI RILEVATI, COMMENTI E CONSIGLI PRATICI

A. EVENTUALI PROBLEMATICHE RIGUARDANTI I CONCEDENTI – RISULTATI E COMMENTI / CONSIGLI PRATICI

PROBLEMI / OSSERVAZIONI	CONSIGLI PRATICI
<i>- CAPITOLATO DISPONIBILE SOLAMENTE IN LINGUA MACEDONE</i>	
<p>Si rilevano casi di concessioni internazionali dove il capitolato della gara è disponibile solamente in lingua macedone, privo pertanto della versione inglese.</p>	<p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle gare pubbliche e nelle concessioni internazionali, sia dal punto di vista amministrativo/procedurale/traduzioni, che dal punto di vista di expertise economica, tecnica e legale richiesta dal bando che fornisca assistenza nella traduzione della documentazione ed eventualmente nella preparazione dell'offerta (tecnica/finanziaria).</p>
<i>- CONSEGNA DEL CAPITOLATO NON COMPLETO</i>	
<p>Sono stati rilevati dei casi in cui il concedente ha consegnato alle società interessate il capitolato non completo. Questa prassi provoca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - errori/fallimenti nell'offerta nei casi in cui la mancanza delle informazioni/documentazione del capitolato non sia stata rilevata immediatamente o - grandi ritardi nel completare il capitolato a causa dell'attesa della parte mancante, che spesso portano la società a non rispettare la data di scadenza della consegna dell'offerta. 	<p>■ Si consiglia di controllare la documentazione per capitoli/numero di pagine al ritiro/ricezione e di segnalare in forma scritta al concedente immediatamente le parti mancanti da inviare.</p> <p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle gare per l'assegnazione delle concessioni dal punto di vista amministrativo/procedurale/expertise economica, tecnica e legale richiesta dal bando che potrebbe eventualmente rilevare immediatamente le parti mancanti del capitolato e assicurare un recupero delle stesse dal concedente, anche in via informale, anticipando la consegna ufficiale al potenziale concessionario. Il partner locale risulta indispensabile in caso di recupero e spedizione delle parti mancanti del capitolato, qualora esse siano disponibili solo in formato cartaceo e non in formato elettronico.</p>
<i>- CAPITOLATO CONTIENE NUMEROSI ERRORI TECNICI</i>	
<p>I concedenti per varie ragioni (spesso l'incompetenza del personale interno o dei consulenti esterni) commettono talvolta errori nella documentazione/specifiche tecniche della gara.</p>	<p>■ Si consiglia di controllare attentamente voce per voce la documentazione tecnica per evitare degli errori nell'offerta (tecnico/finanziaria) da presentare.</p>

<p>Questo porta le società straniere, ma anche quelle macedoni, a commettere errori (anche gravi) nella preparazione delle loro offerte, errori che si potrebbero riflettere nella valutazione del rapporto obbligazioni/costi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle concessioni che potrebbe eventualmente rilevare ed anticipare i punti critici/errori/difetti della documentazione.
<p>- RITARDATA CONSEGNA DELLA VERSIONE INGLESE DEL CAPITOLATO</p>	
<p>Sono stati notati dei casi in cui la versione inglese del capitolato è disponibile per le società interessate con diversi giorni di ritardo.</p> <p>Con tale prassi, i tempi per la preparazione dell'offerta da parte delle società straniere (i tempi di scadenza del bando sono spesso già stabiliti al minimo previsto dalla legge) sono ulteriormente ridotti. Questo riduce fortemente la possibilità delle società straniere di preparare e consegnare l'offerta nei tempi previsti dal bando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Richiedere, anche con insistenza, al concedente la consegna al più presto della versione inglese del capitolato. ■ Si consiglia un coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle concessioni sia dal punto di vista amministrativo/procedurale/traduzioni, che dal punto di vista di expertise economica, tecnica e legale richiesta dal bando per l'assegnazione del contratto di concessione che, lavorando sulla versione macedone del capitolato, recuperi il tempo perso in attesa dell'arrivo della versione Inglese. Il partner locale risulta indispensabile in caso di recupero e spedizione delle parti mancanti del capitolato, qualora esse siano disponibili solo in formato cartaceo e non in formato elettronico.
<p>- RISPOSTE RITARDATE ALLE DOMANDE DI CHIARIMENTI</p>	
<p>I concedenti spesso aspettano di ricevere più richieste di chiarimenti da parte dei potenziali concessionari prima di fornire le risposte a tutti i partecipanti alla gara. Questo comporta per le società straniere, ma anche per quelle macedoni, una perdita di tempo nella preparazione delle offerte. Con questo approccio sono maggiormente penalizzate le società straniere, in considerazione del fatto che alla fine l'offerta deve essere anche tradotta e consegnata in lingua macedone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contattare per iscritto il concedente, chiedendo risposta alla richiesta di chiarimenti prima possibile. ■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza negli appalti pubblici per l'assegnazione delle concessioni dal punto di vista amministrativo/procedurale/traduzioni con forti contatti presso il concedente, il quale assicurerà una risposta in tempi più brevi da parte delle autorità.
<p>- UTILIZZO DI CRITERI CHE POSSONO ESSERE MAL INTREPRETATI</p>	
<p>Il diritto del concedente di definire i criteri per la partecipazione e valutazione delle offerte per l'assegnazione del contratto di concessione in alcuni casi viene utilizzato in maniera discutibile. Criteri che non dovrebbero far parte dei bandi o che dovrebbero costituire solo criteri per la partecipazione e prequalifica degli</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia una maggior presenza sul posto e un contatto/confronto con i potenziali enti concedenti, che potrebbero convincere gli appaltanti ad utilizzare non solo le specifiche tecniche/processi, ma anche i profili aziendali come criteri delle gare (eleggibilità etc.)

<p>appaltatori (eleggibilità etc.) vengono inseriti o utilizzati come criteri di valutazione dell'offerta tecnico/finanziaria.</p> <p>A causa di queste problematiche nella definizione dei criteri in punteggi nella fase di valutazione, casi di sospettate concessioni "su misura" dei concedenti e di "gare pilotate" sono stati rilevati dalle società, opposizione e media negli anni precedenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle concessioni internazionali dal punto di vista legislativo/amministrativo/procedurale, in grado di utilizzare gli strumenti legali (presentare il ricorso) nel caso l'uso di criteri che possono essere mal interpretati venga individuato.
<p>- TEMPI RIDOTTI PER LA CONSEGNA DELLE OFFERTE</p>	
<p>La prassi ha dimostrato che quasi tutte le gare prevedono tempi di scadenza ridotti ai tempi minimi previsti dalla legge. Spesso vengono rilevate situazioni dove tale tempistica è ulteriormente ridotta utilizzando i c.d. casi d'eccezione.</p> <p>Questa prassi impone tempi di risposta molto stretti e crea grosse difficoltà alle società straniere che partecipano ai bandi per l'aggiudicazione del contratto di concessione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ In questi casi è necessaria una risposta tempestiva da parte delle società straniere, considerati gli ostacoli da non sottovalutare indicati nelle altre voci di questa tabella. ■ Si consiglia di chiedere ufficialmente l'estensione dei tempi di scadenza per la presentazione delle offerte (il concedente può, ma non è obbligato a concedere l'estensione dei tempi di scadenza del bando). ■ Nel caso la richiesta per l'estensione dei tempi di scadenza del bando non venga accolta, si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nell'aggiudicazione di contratti di concessione dal punto di vista legislativo – amministrativo – procedurale – traduzioni, in grado di assistere e assicurare un'immediata reazione nella preparazione della documentazione e dell'offerta tecnica/finanziaria.
<p>- TUTELA LEGALE</p>	
<p>Nella procedura di aggiudicazione di concessioni, tutti i partecipanti, nonché le persone che hanno ricevuto il capitolato, in qualsiasi momento nel corso della procedura hanno il diritto di presentare appello presso la Commissione per lo svolgimento della procedura di aggiudicazione dei concessioni. L'autorità che decide in tali casi è il tribunale amministrativo della Repubblica di Macedonia. I tempi di scadenza per l'avvio del contenzioso amministrativo sono fissati in 30 giorni e per le società straniere sono spesso insufficienti per effettuare il controllo della documentazione (in lingua macedone), preparare le traduzioni,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle concessioni internazionali dal punto di vista legale/amministrativo/procedurale in grado di utilizzare in maniera tempestiva gli strumenti legali previsti dalla legge (controllare le offerte dei concorrenti, preparare e presentare l'appello).

<p>verificare, preparare, tradurre e consegnare l'appello. D'altra parte, l'assenza di una revisione degli appelli e del contenzioso amministrativo, inclusi i contratti per l'aggiudicazione delle concessioni, li rende inaccessibili al pubblico e quindi la procedura è spesso ritenuta non molto trasparente e lascia spazio per la distorsione del sistema.</p> <p>Nonostante questo, si nota un rispettabile numero dei casi in cui le società partecipanti si sono aggiudicate i contratti di concessioni tramite la procedura d'appello.</p>	
<p>- MANCANZA DI UN SOGGETTO TERZO OBIETTIVO DI SORVEGLIANZA SULLA PROCEDURA DI CONCESSIONE</p>	
<p>Ai sensi dell'articolo 98 della Legge sulle Concessioni, la vigilanza durante l'intera procedura viene eseguita dal concessionario / partner pubblico nel procedimento. In assenza di un'autorità terza ed indipendente di sorveglianza sulla procedura, che possa decidere in caso di violazione della stessa, si apre un ampio spazio per la soggettività e la violazione dei diritti del concessionario.</p>	<p>■ Si consiglia una risposta tempestiva se la più piccola irregolarità venga notata durante la procedura, utilizzando le procedure legali disponibili – presentando istanza alla Commissione per lo svolgimento della procedura di aggiudicazione e in seconda istanza avviando eventualmente un contenzioso amministrativo presso il tribunale amministrativo della Repubblica di Macedonia.</p>
<p>- CANCELLAZIONE DELLE GARE</p>	
<p>Negli ultimi anni un elevato numero di gare per l'assegnazione delle concessioni relative ai grandi progetti in Macedonia, come i contratti per le concessioni per la costruzione delle centrali idroelettriche, o per la fornitura di concessione aeroportuale, è stato cancellato e l'assegnazione delle concessioni è stata rinviata. Ciò è il motivo principale del ritardo nell'esecuzione di quasi tutti i progetti d'investimento energetico in Macedonia.</p> <p>Questo crea delle incertezze e perplessità dai concedenti sulla determinazione e le capacità dei concessionari di preparare, organizzare e realizzare/assegnare gli appalti pubblici in linea alle leggi in vigore.</p>	<p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nella aggiudicazione di contratti di concessioni - legale/amministrativo/procedurale, in grado di utilizzare tempestivamente gli strumenti legali previsti dalla legge (preparare e presentare l'appello) nei casi in cui le autorità cancellino una gara senza che ricorrano le condizioni di legge.</p>
<p>- COMPLESSITA' DELLE PROCEDURE DI RILASCIO DEI PERMESSI/LICENZE/NULLA OSTA</p>	
<p>Le procedure di rilascio stesse sono troppo complicate e poco chiare anche nella legge. Per esempio, la pratica dimostra che i</p>	<p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nell'aggiudicazione di contratti internazionali in materia di</p>

<p>concessionari per iniziare l'implementazione del progetto, sono tenuti a fornire i pareri positivi (permessi) di vari ministeri. Dato che in Macedonia, secondo quanto riportato da alcuni commentatori compresa l'UE, esisterebbe ancora il problema di un'amministrazione a volte burocratica, imprecisa, vaga nell'approccio e in certi casi inefficiente e ci sono inoltre una serie di leggi in collisione reciproca, ottenere tutti i documenti potrebbe richiedere tempi lunghi, con ritardi che influiscono sull'avvio del progetto e rendere impossibile il rispetto dei tempi previsti nel contratto di concessione.</p>	<p>concessioni dal punto di vista legale / amministrativo / procedurale / traduzioni, con ottima conoscenza della struttura dell'autorità concedente e delle altre autorità competenti. Ciò consentirà una risposta rapida nel rilascio dei permessi da parte delle autorità.</p>
<p><i>- FREQUENTI MODIFICHE NELLA LEGISLAZIONE NAZIONALE RELATIVA ALLE CONCESSIONI</i></p>	
<p>La Legge sulle concessioni e partenariato pubblico-privato (PPP) adottata all'inizio del 2008, in meno di tre anni è stata modificata e aggiornata già tre volte, mentre i testi rivisti non sono pubblicati su internet e non sono disponibili in versione inglese.</p> <p>Tali modifiche della legislazione impediscono ai potenziali partecipanti e agli investitori di conoscere bene le procedure di assegnazione delle concessioni e pianificare le proprie risorse, creando quindi un quadro di incertezza per i partecipanti nei cui paesi di provenienza le leggi di natura particolarmente sensibile sono oggetto di analisi degli esperti.</p>	<p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nella aggiudicazione di contratti internazionali in materia di concessioni dal punto di vista legale / amministrativo / procedurale / traduzioni, che abbia conoscenza delle normative nazionali e che possa tempestivamente e completamente presentare la legislazione necessaria al partner straniero, con una traduzione appropriata e consigli utili.</p>

B. PROBLEMI RILEVATI RIGUARDANTI I CONCESSIONARI - RISULTATI E COMMENTI / CONSIGLI PRATICI

RISULTATI	COMMENTI / CONSIGLI PRATICI
<i>- RITARDI NELL'INDIVIDUAZIONE DELLE GARE RELATIVE ALL'ASSEGNAZIONE DELLE CONCESSIONI</i>	
<p>A causa della mancata consultazione regolare dei siti dove vengono pubblicate le gare per l'assegnazione delle concessioni, succede spesso che le società straniere notino il bando con grande ritardo.</p> <p>Questo riduce ulteriormente i tempi di risposta da parte delle società interessate, che spesso rinunciano a procedere e nel caso decidano di procedere, questo aumenta notevolmente la possibilità di errori nella presentazione della documentazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia una regolare e giornaliera visita dei siti dove sono pubblicate le gare per l'assegnazione delle concessioni.
<i>- MANCATA RICHIESTA DI CHIARIMENTI PRIMA DELLA PRESENTAZIONE DELL'OFFERTA</i>	
<p>Le società interessate non sempre utilizzano la possibilità di chiedere chiarimenti sul capitolato nel caso rilevino incertezze. Questo aumenta il rischio di errori nella preparazione dell'offerta, sia dal punto di vista tecnico che quello finanziario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualora incertezze vengano notate nel capitolato, si consiglia di rivolgersi ufficialmente al concedente entro la data prevista dal bando e di richiedere dei chiarimenti. Questa richiesta insieme ai chiarimenti verrà fatta circolare a tutti gli appaltatori.
<i>- CONSEGNA DELLA DOCUMENTAZIONE E DELL'OFFERTA NON COMPLETA</i>	
<p>Nella preparazione della documentazione e dell'offerta le società spesso dimenticano o trascurano alcuni dei documenti da consegnare insieme all'offerta.</p> <p>La presentazione di documentazione incompleta spesso porta all'esclusione della società dalla gara senza la possibilità di rientro nella procedura di valutazione delle offerte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia di leggere attentamente il bando, il capitolato e di seguire con attenzione le istruzioni relative alla documentazione / l'offerta da presentare. ■ Considerati i tempi stretti per la presentazione delle offerte si consiglia di iniziare immediatamente con il ritiro della documentazione richiesta e la traduzione giurata della stessa.
<i>- CONSEGNA DELLA DOCUMENTAZIONE E DELL'OFFERTA IN LINGUA STRANIERA SENZA TRADUZIONE GIURATA IN LINGUA MACEDONE</i>	
<p>Per negligenza o per risparmio di tempo e di costi, le società straniere spesso consegnano la documentazione o l'offerta nella propria lingua, persino nei casi in cui il bando richieda specificamente la consegna delle offerte con traduzione giurata in lingua macedone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia di leggere attentamente il capitolato soprattutto nella parte che si riferisce al modo in cui deve essere presentata l'offerta in linea ai criteri prescritti. ■ Si consiglia il coinvolgimento di traduttore/i giurato/i o di un partner locale di forte esperienza nelle gare per l'assegnazione delle

<p>La traduzione giurata in lingua macedone richiede ulteriore tempo per il completamento dell'offerta e costituisce un costo per le società straniere. Quando richiesta nel bando, la traduzione giurata in lingua macedone della documentazione - offerta è obbligatoria.</p>	<p>concessioni dal punto di vista legislativo con le competenze amministrative/procedurali/traduzioni giurate ed expertise richieste nel capitolato per la realizzazione delle traduzioni in modo veloce e con la necessaria qualità.</p>
<p>- ERRORI NELLA SCADENZA DELLA VALIDITÀ DELL'OFFERTA</p>	
<p>Partendo dall'esperienza nazionale/internazionale le società spesso commettono degli errori relativamente ai tempi di validità delle offerte. La presentazione delle offerte di validità inferiore a quanto richiesto del capitolato porta all'eliminazione della società dalla gara senza possibilità di rientro nella procedura di valutazione delle offerte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si consiglia di leggere attentamente il bando, il capitolato e seguire attentamente le istruzioni relative alla documentazione da presentare, compresi i tempi minimi di validità.
<p>- PROBLEMI DI GARANZIE</p>	
<p>Sono stato rilevati casi dove gli appaltatori non hanno presentato la garanzia bancaria in originale, l'hanno presentata in fotocopia, l'hanno presentata di valore e/o validità inferiore a quella richiesta nel bando, hanno presentato lettera della banca che dichiara che nel caso l'appaltatore vincesse la gara la banca è pronta a rilasciare la garanzia bancaria o hanno presentato garanzia assicurativa. Nel maggior numero di questi casi le ragioni per questa prassi sono legate ai tempi lunghi per il rilascio delle garanzie bancarie, mancanza di liquidità o capitale sociale per la controgaranzia alla banca, procedure restrittive adottate dalle banche nel rilascio delle garanzie, costi delle garanzie, flessibilità ed costi inferiori delle garanzie rilasciate dalle assicurazioni etc. Si rileva che nel maggior numero dei casi il problema delle garanzie riguarda le PMI. La presentazione delle offerte senza la presentazione della garanzia bancaria nel pieno rispetto di quanto previsto nel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considerati i tempi stretti per la presentazione delle offerte ed i tempi lunghi per l'ottenimento della garanzia bancaria, si consiglia di iniziare prima possibile la procedura presso la banca per il rilascio della garanzia. ■ Si consiglia di studiare attentamente la legislazione in termini di concessioni, dato che la legge è stata più volte modificata (ad esempio, l'importo più basso della garanzia per la partecipazione al procedimento è stata ridotta dal 3% al 0,25% del valore stimato della concessione).

<p>bando e nel capitolato (compreso il valore e la scadenza), comporta l'eliminazione della società dalla gara senza la possibilità di rientro nella procedura di valutazione delle offerte.</p>	
<p><i>- LIMITATO ACCESSO AL CONCEDENTE</i></p>	
<p>Gli appaltatori stranieri, per ragioni oggettive, non hanno le possibilità di un adeguato accesso presso gli enti pubblici (concedenti), sia dal punto di vista dei contatti e delle conoscenze personali, sia dal punto di vista dell'accesso alle informazioni e documentazioni disponibili nel capitolato. Il fatto di essere all'estero e quindi non presenti sul posto pone le società straniere in una posizione sfavorevole rispetto alle società locali dal punto di vista dei contatti e delle conoscenze personali presso i concedenti e quindi di accesso alle informazioni e documentazione, oltre a quelle disponibili nel capitolato.</p>	<p>■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nelle concessioni internazionali dal punto di vista legale/amministrativo/procedurale, con forti legami presso il concedente, che potrebbe assistere nell'individuare i contatti giusti, stabilire rapporti di fiducia e provvedere l'accesso, anche in via informale, alle informazioni e alla documentazione, oltre a quanto disponibile nel capitolato.</p>
<p><i>- PARTNER LOCALI NON COMPETENTI</i></p>	
<p>A causa della scelta di partner locali incompetenti e/o di basso profilo, senza rilevanti referenze di esperienze precedenti nell'ambito delle concessioni internazionali, molti degli errori indicati in questo documento sono causati dalla scelta di partner locali incompetenti e di basso profilo. Al seguito di una inadeguata assistenza sul posto da parte del partner locale e degli errori commessi nella presentazione della offerta, gli appaltatori stranieri spesso sono eliminati dalla commissione per le concessioni nella verifica della loro eleggibilità (competenze economiche e professionali) e non hanno di conseguenza la possibilità di partecipare alla fase di valutazione delle offerte tecnico-finanziarie. In questo modo la prova dell'eleggibilità delle società partecipanti, che normalmente è la parte meno complessa per le società straniere, diventa quasi l'ostacolo più difficile da superare.</p>	<p>■ Si consiglia di scegliere attentamente un partner locale con referenze di esperienza nelle gare per l'assegnazione delle concessioni legale/amministrativo/procedurale/traduzioni (verificare le referenze) - capacità professionali nel settore del bando, forti legami presso il concedente, contatti giusti (svilupata rete di contatti locali), rapporti di fiducia già precedentemente stabiliti che permettano l'accesso, anche in via informale, alle informazioni e alla documentazione oltre quanto disponibile nel capitolato.</p>

- QUESTIONI PROPRIETARIE NON CHIARITE SUI TERRENI E STRADE D'ACCESSO

Una volta aggiudicato il contratto di concessione, il concessionario spesso trova una situazione non chiara per quanto riguarda i terreni e/o strade d'accesso all'area oggetto di concessione e/o servizio. Questo lo mette in grosse difficoltà con i proprietari di questi terreni/strade d'accesso nel negoziare le condizioni d'acquisto/uso di questi terreni/strade per la realizzazione del diritto sulla concessione.

Le difficoltà non riguardano solo i costi d'acquisto/uso di questi terreni/strade, ma anche i tempi necessari alla definizione di queste questioni aperte prima di iniziare la realizzazione del progetto (proprietà di più persone diverse etc.). Questi tempi spesso provocano ritardi nell'inizio e/o realizzazione del progetto fuori dei tempi previsti nel contratto di concessione.

■ Si consiglia il coinvolgimento di un partner locale di forte esperienza nell'aggiudicazione di contratti internazionali in materia di concessioni dal punto di vista legale / amministrativo / procedurale / traduzioni con forti legami presso il concedente, le autorità locali e con conoscenza della situazione relativa ad accessi all'area oggetto di concessione.

- MUTAMENTO DELLE CONDIZIONI OGGETTIVE

Successivamente all'aggiudicazione del contratto nell'ambito dell'esecuzione della concessione eventuale mutamento delle condizioni oggettive potrebbe provocare dei costi imprevisti e riduzione dei profitti programmati inizialmente.

■ Per quanto riguarda la possibilità da parte del concessionario di richiedere, successivamente all'aggiudicazione, modifiche sugli elementi economici della concessione, a seguito di mutamento delle condizioni oggettive, l'atteggiamento delle autorità concedenti, l'orientamento giuridico macedone in materia e le possibili clausole da far inserire nel contratto da parte del concessionario, fanno parte delle trattative con le autorità concedenti successive all'aggiudicazione delle gare. In questa fase gli argomenti, la bravura e la capacità professionale nel trattare contano molto nel chiudere una più favorevole versione finale del contratto.

È necessario sottolineare che le trattative concedono un certo spazio di definizione e integrazione delle clausole accessorie, senza però incidere sui criteri (paletti) definiti nel capitolato della gara.

Il mutamento delle condizioni oggettive spesso si ritiene coperto con la clausola di Force Majeure. I rischi economici sono quasi regolarmente a carico del concessionario. Essendo un contratto tra due parti contrattuali, eventuali modifiche sono possibili solamente nel caso le due parti diano il loro consenso a procedere con le

modifiche del contratto.

In considerazione del fatto che le concessioni contengono anche un elemento d'interesse pubblico oltre a quello privato, per chiedere ed ottenere il consenso sulla modifica del contratto bisogna avanzare una argomentazione ben fondata per convincere le autorità concedenti. Nei casi di partenariato pubblico privato l'interesse delle autorità concedenti ad accogliere una richiesta di modifica ben argomentata sono nettamente maggiori.