

Estratto principali Articoli pubblicati

Pianeta Gare

Il Direttore Esecuzione Contratto

Un ammonimento alle aziende che pensano di essere furbe promettendo prestazioni che poi non erogano.

Del discorso di insediamento del Presidente del Consiglio da poco entrato in carica, mi ha colpito il passaggio sulla **Giustizia Amministrativa** e la necessità di porre le nostre **Imprese** nelle condizioni di lavorare serenamente, in un contesto di partnership tra **Pubblico** e **Privato**, nel rispetto delle regole di mercato.

Le parole del presidente Renzi al Senato lasciano poco spazio all'interpretazione:

"Parto dalla giustizia amministrativa. Siamo un Paese in cui - lasciatevelo dire da chi costantemente ci batte la testa - lavorano più, negli appalti, gli avvocati che i muratori."

La mente corre subito alla recentissima vicenda, consumatasi il mese scorso, nell'ambito del **più grande contratto di refezione scolastica d'Italia**, quello di Roma Capitale.

Non cito le aziende coinvolte. Poco importano i nomi di fronte a un interesse supremo: la qualità del pasto servito ai nostri bambini che hanno visto **cambiare e ricambiare impresa fornitrice ben tre volte in un solo mese**.

Cambi imposti a colpi di Giustizia Amministrativa, inferti da chi si è dimostrato poco accorto nei confronti della salute dei piccoli commensali.

Ci si chiede se qualcuno abbia solo pensato alle tremende conseguenze di possibili errori dovuti alle delicate fasi di cambio e ricambio gestione con gli operatori (cuochi, magazzinieri, addetti servizi) che potevano perdere la concentrazione sul lavoro nei concitati momenti di passaggio di azienda.

Ma soprattutto, nel caso specifico, penso al rischio corso con quelle derrate alimentari che sostavano nei piazzali antistanti le scuole in attesa che il gestore uscente svuotasse i magazzini e le celle frigorifere per far posto al subentrante!

A cura di
Stefano Cecchini

Stefano Cecchini, laureato presso la facoltà di Economia e Commercio dell'Università La Sapienza con una tesi sulla Ristorazione Collettiva, ha maturato un'ampia esperienza professionale presso primarie aziende del settore dei servizi, ricoprendo incarichi nel comparto prima della ristorazione collettiva e successivamente del vending.

Durante il suo percorso si è spesso dovuto confrontare con tematiche legate a gare e appalti sviluppando, di conseguenza, un'approfondita conoscenza delle dinamiche che muovono i rapporti con la Pubblica Amministrazione.

La sua carriera è iniziata nel 1990 presso la Pellegrini S.p.A., azienda attiva nella ristorazione collettiva e commerciale, dove ha ricoperto dapprima il ruolo di responsabile della contabilità industriale per poi occuparsi successivamente della parte commerciale assumendo la direzione dell'ufficio gare ed appalti.

Grazie all'esperienza maturata in seguito nella multinazionale tedesca Duschmann, attiva nel Global Service, alla età di 30 anni le sue competenze si sono ampliate passando dal settore della Ristorazione Collettiva a quello del Cleaning in ambito Ospedaliero e Civile.

L'ulteriore ampliamento del proprio bagaglio professionale è legato all'esperienza maturata nel settore dei servizi socio assistenziali attraverso la cooperativa Kcs Caregiver, dove ha ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato di una società del Gruppo.

Nel 2011 è iniziata l'avventura nel mondo del Vending, in cui ha trasferito l'esperienza maturata negli altri settori e nei rapporti con le pubbliche amministrazioni attraverso le gare di appalto.

Attualmente, nello scenario della spending review, Stefano Cecchini è anche consulente di alcuni Enti Pubblici per ciò che attiene l'analisi dei fabbisogni nell'ambito del servizio erogato all'utenza, le possibili sinergie ottenibili e il relativo contenimento dei costi senza diminuzione del livello di qualità delle prestazioni.

Per tre volte in un mese, giova ripeterlo.

Le leggi ci sono ma occorre anche calarle e applicarle nella realtà.

Citiamo, ad esempio, il caso della fase dello svolgimento del servizio, quello concreto, in cui il legislatore aveva già fatto un passo avanti introducendo un'importante novità in merito al controllo sullo svolgimento delle attività oggetto di appalto pubblico, an-

che prima della Spending Review che ci ha investito.

Ci riferiamo in particolare alla **Direzione Esecutiva del Contratto**, funzione introdotta nel regolamento degli appalti pubblici, candidata ad esercitare il controllo assiduo sul **corretto svolgimento della commessa** in ragione del capitolato tecnico di gara, della relazione presentata dall'Impresa affidataria e delle eventuali modifiche negoziate con la Stazione Appaltante (Ente Pubblico).



Al Direttore dell'Esecuzione del Contratto, **DEC brevemente**, sono affidati compiti di sorveglianza e di coordinamento.

Figura che, in certe situazioni richiamate dalla **Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici**, nella Determinazione Avcp n.5 del 6-11-13, può anche essere scelta tra professionisti esterni nella logica della terzietà di una posizione, a tutela dell'utenza, e che assume la responsabilità del coordinamento dei rapporti tra Impresa affidataria e Stazione Appaltante.*

La personale esperienza mi conduce a sostenere, con ragionevole grado di fondatezza, che la norma, se ben applicata e meglio interpretata da chi assume il ruolo (che si porta dietro anche forti responsabilità), potrebbe dare il ben servito ai **"furbetti"**, mestieranti delle gare di appalto, che promettono servizi e migliorie senza fondatezza logica ed economica.

Ma il messaggio è indirizzato anche a quelle aziende che, pur essendo in grado di mantenere quanto promesso,

pensano di non fornirlo successivamente in quanto non più controllate una volta affidato loro il contratto.

I risultati dell'aggiudicazione dell'**ultima gara per l'installazione di distributori automatici bandita dal Ministero di Grazie e Giustizia di Roma** dovrebbe farci riflettere: attenti ad abbassare troppo i **prezzi** e ad alzare i **ristorni** che prima o poi i controlli arriveranno, come nello stile di una Nazione seria, che vanta una Pubblica Amministrazione concentrata sul livello di servizio erogato ai propri cittadini e un tessuto imprenditoriale che vuole costruire assieme il nostro futuro e non solo ...prendere.

Il mio personale auspicio è di poter finalmente respirare una ventata d'aria nuova, capace di mettere in un sol colpo fuori dalla porta quei sedicenti direttori commerciali di aziende che hanno pensato solo ad incrementare il fatturato utilizzando ogni mezzo, compresa la furbizia, nell'introdurre nei loro progetti di gara soluzioni ed ele-

menti migliorativi che, almeno sulla base dello sconto sui prezzi o del rialzo sui canoni proposto, non saranno mai realizzabili.

Attribuire la storica frase *"Fatta l'Italia occorre ora fare gli italiani"* erroneamente a Camillo Benso conte di Cavour o a Massimo d'Azeglio rappresenta una disquisizione che riguarda il passato. Sostenere invece oggi: *"Fatto il Governo, dobbiamo fare gli Imprenditori"* riguarda il nostro futuro.

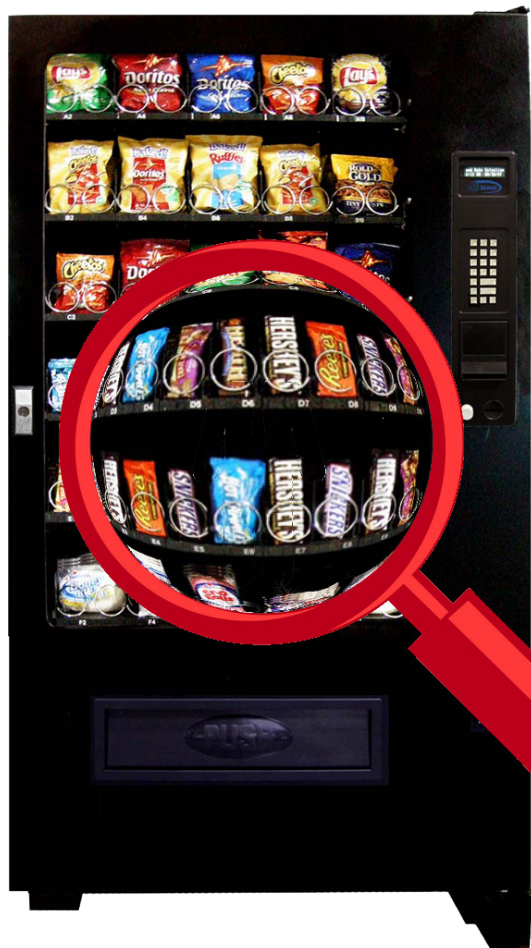
Penso ai pochi grandi **Imprenditori** che hanno portato l'Italia ad essere tra le prime dieci potenze mondiali. Fatico a credere che non abbiano nei loro geni la loro buona dose di furbizia; non saprei quantificare quanta, ma possiamo scommettere che sono tutti **un po' più intelligenti che furbi**.

Stefano Cecchini

email: duesettezero@gmail.com

twitter [@duesettezero](https://twitter.com/duesettezero)

Vending News ® - Riproduzione riservata



*
Due gli elementi che vengono rimarcati dalla Autorità in materia di contratti e forniture: la programmazione e la esecuzione del contratto.
In merito al secondo elemento viene messa in luce la figura del **Direttore di Esecuzione del Contratto** (DEC o D.E.), prevista dal codice dei contratti. Una nuova figura che si incardina nel processo di erogazione dei servizi e forniture ai cittadini, attraverso il coordinamento della delicata fase di esecuzione del contratto, a valle di una procedura ad evidenza pubblica indetta da una Pubblica Amministrazione.
Due i limiti, che il regolamento richiama, oltre i quali la figura del DEC si sdoppia da quella del responsabile unico del procedimento:
per importi di contratto superiori a 500.000,00 euro per tipologie di servizi complessi e di rilevante importanza.
Per servizi complessi, la AVCP richiama, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la pulizia di ambienti sanitari, e noi aggiungerei tutti i servizi che vengono erogati sul territorio, lontani, oseremmo dire, dalla scrivania o meglio dagli occhi del Responsabile Unico del Procedimento.
Nello stesso ambito, la AVCP richiama la gestione della disciplina delle penali a fronte di eventuali inadempienze da parte del fornitore. L'eccellente richiamo alla **corretta stesura del capitolato tecnico di gara** lascia ampi spazi alla possibilità di rivolgersi ad esperti in materia, capaci di analizzare i fabbisogni della Stazione Appaltante e redigere un capitolato tecnico che faccia emergere, in modo chiaro, la volontà della Stazione Appaltante, lasci pochi spazi alle interpretazioni ed ampie possibilità alle aziende che vorranno partecipare alla gara di proporre le loro soluzioni tecniche migliorative.

Pianeta Gare un mondo da scoprire

Due sono stati gli episodi che hanno mosso l'idea di parlare di un tema molto caro a diversi soggetti

- alla **Pubblica Amministrazione**, con la sua implacabile sete di fonti di approvvigionamento dopo i recenti tagli dettati dalla "spending review";
- alle **Aziende** della filiera che inesorabilmente stanno infilando la mortale spirale della corsa ai ribassi (o meglio rialzi dei canoni come vedremo avanti) a danno del corretto margine di contribuzione che dovrebbero portare a casa a fronte dell'investimento richiesto e del rischio imprenditoriale;
- e non ultimo, al **Consumatore** finale che rischia di acquistare prodotti scadenti a prezzi non in linea rispetto al mercato.

Benvenuti quindi, attraverso questa breve introduzione, nell'oscuro universo delle **gare d'appalto** di cui vorrei parlare con parole semplici, certo del fatto che il linguaggio tecnico paga soprattutto lo scrittore circondandolo di un'alea di mistero, ma non rende giustizia alla materia trattata o per lo meno ai lettori che vorrebbero avvicinarsi ad essa per la prima volta.

Chi opera nel settore sa bene che il sistema vending, secondo i dati ufficiali aggiornati al 2012, fattura **2,5 miliardi di euro** impiegando in Italia **oltre 30.000 addetti**: dagli impiegati che operano nella costruzione dei distributori automatici, di cui l'Italia vanta una punta di eccellenza mondiale, ai piccoli artigiani terzisti che realizzano alcuni singoli pezzi delle macchine fino ai caricatori, che si occupano del rifornimento quotidiano dei distributori, ai tecnici specializzati in manutenzione dei distributori e a tutti gli specialisti che sono dietro ai sistemi di ordini, contabilità, controllo qualità.

Queste aziende, di solito medio-piccole e nate spesso con spirito artigianale come imprese familiari, da tempo sono nel mirino dei fondi di in-

A cura di
Stefano Cecchini

Stefano Cecchini, laureato presso la facoltà di Economia e Commercio dell'Università La Sapienza con una tesi sulla Ristorazione Collettiva, ha maturato un'ampia esperienza professionale presso primarie aziende del settore dei servizi, ricoprendo incarichi nel comparto prima della ristorazione collettiva e successivamente del vending.

Durante il suo percorso si è spesso dovuto confrontare con tematiche legate a gare e appalti sviluppando, di conseguenza, un'approfondita conoscenza delle dinamiche che muovono i rapporti con la Pubblica Amministrazione.

La sua carriera è iniziata nel 1990 presso la Pellegrini S.p.A., azienda attiva nella ristorazione collettiva e commerciale, dove ha ricoperto dapprima il ruolo di responsabile della contabilità industriale per poi occuparsi successivamente della parte commerciale assumendo la direzione dell'ufficio gare ed appalti.

Grazie all'esperienza maturata in seguito nella multinazionale tedesca Dussmann, attiva nel Global Service, alla età di 30 anni le sue competenze si sono ampliate passando dal settore della Ristorazione Collettiva a quello del Cleaning in ambito Ospedaliero e Civile.

L'ulteriore ampliamento del proprio bagaglio professionale è legato all'esperienza maturata nel settore dei servizi socio assistenziali attraverso la cooperativa Kcs Caregiver, dove ha ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato di una società del Gruppo.

Nel 2011 è iniziata l'avventura nel mondo del Vending, in cui ha trasferito l'esperienza maturata negli altri settori e nei rapporti con le pubbliche amministrazioni attraverso le gare di appalto.

Attualmente, nello scenario della spending review, Stefano Cecchini è anche consulente di alcuni Enti Pubblici per ciò che attiene l'analisi dei fabbisogni nell'ambito del servizio erogato all'utenza, le possibili sinergie ottenibili e il relativo contenimento dei costi senza diminuzione del livello di qualità delle prestazioni.

vestimento mondiali i quali si stanno lanciando verso spese importanti per acquisire loro quote azionarie.

Un tema che dovrebbe interessare molto il nostro sistema politico in un momento in cui il calo dei livelli occupazionali sta togliendo le prospettive alle future generazioni. Se non altro, dovrebbe interessare al sistema fiscale.

Ce ne ha messo di tempo il governo a capire che il **6%** su un giro di affari di oltre 2,5 miliardi di euro anno corri-

sponde ad una cifra pari a **150 milioni di euro**.

Mi riferisco alla recente variazione dell'**aliquota IVA dal 4 al 10%**, un'azione che difficilmente potrà influire sui livelli dei consumi - faccio fatica a pensare che il consumatore sia inibito a fronte di un aumento di meno di 5 centesimi del caffè al distributore automatico - ma riequilibra un settore le cui distorsioni si potevano ben leggere, da tempo, sui **crediti IVA** evidenziati nei bilanci dei **grandi Gruppi**. Verrebbe da pensare che le manovre



efficaci e senza grandi clamori poco piacciono al nostro sistema politico sempre in cerca di azioni popolari. L'esempio della tanto discussa tassa sulla nautica, che ha portato un gettito assai più modesto di quello del livellamento IVA nel vending e messo in ginocchio un intero settore del nostro migliore "made in Italy", costringendo il nuovo governo a fare un passo indietro con relativa restituzione dell'imposta sulle imbarcazioni sotto i 14 metri, è fin troppo scontato.

Due episodi, si diceva, hanno ispirato la stesura di questo breve articolo di cui uno di natura giuridico amministrativa e l'altro del tutto personale.

Il primo è la recente pubblicazione della **sospensiva del Tar Lombardia** sulla gara centralizzata pubblicata dall'ARCA, **Agenzia Regionale Centrale Acquisti**, decisione la cui portata infligge un'importante battuta d'arresto al tentativo di "CONSIPIZZAZIONE", scusate il termine sgrammaticato ma efficace, anche del settore del Vending.

Una sospensiva nel cui testo si fa riferimento alla evidente anti-economicità e la non sostenibilità finanziaria del servizio, conseguenti **alla mancata individuazione preventiva del posizionamento dei distributori e alla clausola che garantisce all'affidatario solo l'80% del fabbisogno complessivo**.

Esperienza, quella della **centralizzazione delle gare di servizi**, che personalmente ho già vissuto in altri settori ed i cui effetti distorsivi hanno prodotto una vera lacerazione nel tessuto imprenditoriale nazionale. A tal proposito la puntata del 2 dicembre scorso del programma di Rai 3 **Report** sulle **Centrali di Acquisto della Pubblica Amministrazione** ci dovrebbe lasciare riflettere a lungo sul rischio che anche il mercato del Vending possa andare in mano a pochi grandi gruppi che dettano regole e condizioni per poi subappaltare alle piccole aziende locali in cambio di pesanti royalties, senza



alcun contributo rispetto alla qualità del servizio finale e quindi all'utente.

Per questo richiamerei l'attenzione degli operatori economici del settore a non perdere tempo prezioso attorno a chi ricama pagine intere sul concetto

di servizi o concessione per la classificazione del settore vending e relativi articoli del codice dei contratti pubblici da applicare, che poi poco sostanziano se esiste la volontà del decisore pubblico di applicare **criteri di trasparenza**.

Servizio o concessione che sia, concentrerei piuttosto le energie al fine di evitare che si vada verso il ricorso alle gare centralizzate in una logica devastante per un **mercato fatto di tanti medio piccoli imprenditori**.

Introduco ora il secondo episodio, questa volta personale, che ha ispirato questo breve articolo e di cui faccio cenno, con una breve riflessione. Vero che, a differenza di altri settori come la ristorazione aziendale, scolastica ed ospedaliera, l'utente del Vending paga direttamente il servizio ed è quindi "giudice supremo" grazie alla formula che prevede che **la soddisfazione del cliente è uguale al prezzo pagato meno le aspettative** (sc=p-a). Ma è altrettanto vero che i distributori automatici sono spesso installati in luoghi ove il cliente non può scegliere.

Sarà un caso, ma mentre scrivo questo passaggio del mio articolo mi trovo in una sala di attesa di un pronto soccorso a causa di un banale incidente.

Con il muscolo del polpaccio lesionato sono seduto su una sedia a rotelle in attesa del mio turno per la visita. Il dolore è forte ma la sete non è da meno. Di fronte a me vedo un distributore automatico che mi "tende la mano" per alleviare parte del mio disagio. Non ho tante scelte. Per mia fortuna il distributore propone prodotti di buona qualità a prezzi onesti. Ma avrei pagato "qualsiasi cosa" per quella bottiglietta d'acqua.

Ecco quindi che questo secondo episodio si lega al primo citato: la **scelta del gestore da parte della Pubblica Amministrazione** per l'erogazione di un servizio alla Sua utenza. E ribadisco Sua.

I distributori, nella stragrande maggioranza dei casi, vengono installati in casa Sua a servizio dei Suoi dipendenti, clienti, utenti.

Si pensi allora quanto sia importante la **qualità del servizio erogato** anche in nome e per conto dell'Ente che ospita i distributori e quindi la scelta dell'impresa affidataria che diventa di fatto partner nella gestione della sod-



disfazione globale del Cliente. Soprattutto nel settore pubblico ove l'interesse della collettività risulta superiore anche a quello dell'Ente stesso.

Torniamo allora al primo episodio e quindi all'importanza di **bandire gare di appalto con capitolato chiaro** in merito al:

- rispetto delle **normative igieniche** ed organizzative
- **prezzi** al pubblico
- **qualità** delle derrate proposte.

Il tutto imponendo un **tetto massimo al rialzo dei canoni** proponibili dal candidato gestore nel rispetto del consumatore da una parte e di una sana imprenditoria dall'altra che deve guadagnare il corretto margine di contribuzione per il settore di riferimento e per gli investimenti sopportati.

E qui trova spazio la nuova figura del **Direttore Esecuzione del Contratto**, prevista dal nuovo codice che regola le gare pubbliche.

Una figura che l'amministrazione può anche ricercare all'esterno della sua organizzazione, nella logica della terzietà di una posizione, a tutela dell'utenza, e che assume la responsabilità del **coordinamento dei rapporti tra Impresa Affidataria e Stazione Appaltante** per il rispetto di quanto previsto nel bando di gara, nelle migliori tecniche proposte e delle eventuali

modifiche concordate con l'Amministrazione.

La prossima volta che vedremo pubblicata una gara di appalto - speriamo non centralizzata - potremmo pensare a tutte le occasioni che si aprono di fronte a noi.

Proviamo quindi a capire:

- perché è stata bandita la gara e quali sono gli obblighi di pubblicità della stazione appaltante (ENTE PUBBLICO),
- quali soluzioni aveva il soggetto che ha bandito la gara e perché ha scelto quel tipo di gara piuttosto che un'altra,
- come possiamo rispondere al bando di gara e quali sono i requisiti per partecipare.

Ed allora benvenuti nel Pianeta Gare che non è solo carta da bollo e burocrazia, ma può proporre ottimi scenari sia per le Pubbliche Amministrazioni che hanno voglia di scegliere il miglior partner per l'erogazione del servizio presso le proprie sedi, sia per gli operatori economici desiderosi di crescere cimentandosi con il mercato.

Benvenuti in un mondo che scopriremo attraverso l'approfondimento dei singoli temi che tratteremo nelle prossime occasioni di incontro con i lettori.

A cura di Stefano Cecchini

Quando ho ricevuto l'incarico di sviluppare il tema oggetto di questo articolo mi sono concesso un momento di riflessione per rispondere alla domanda che mi sorgeva spontanea: **"Da dove iniziare?"**

Se il quesito fosse stato rivolto a un avvocato, la risposta sarebbe stata scontata: partire **"dalla delibera di indizione della gara per poi affrontare i successivi passaggi"**.

Ma da ex manager di azienda non posso dimenticare i delicati rapporti che si innescano nella conduzione del servizio tra stazione appaltante ed impresa affidataria

Inizierò quindi questo mio articolo parlando del **capitolato tecnico**, il documento che getta le basi per la stipula del contratto per la prestazione precedentemente messa a gara. Contratto che in presenza di un capitolato tecnico chiaro, potrà essere riassunto in un paio di pagine rimandando agli articoli degli allegati.

Durante la mia personale esperienza tante volte mi sono imbattuto in interpretazioni contrastanti tra il contratto stipulato e il capitolato tecnico a causa anche di errori nella trascrizione, tra l'altro non necessaria, di parti già regolamentate nel capitolato stesso.

Ma prima di iniziare, occorre fare una **piccola premessa** sulla procedura dell'appalto.

Attraverso la **gara pubblica**, che può essere svolta in varie forme, un **Ente** si rivolge al mercato esterno per la scelta di un **partner privato** a cui affidare un determinato servizio o una concessione.

Gli elementi di valutazione delle offerte proposte potranno essere: solo il **prezzo** che i concorrenti propongono oppure un **mix tra prezzo e qualità del servizio** descritto in una relazione tecnica.

Diciamo subito che se la stazione appaltante si orienta verso una soluzione di gara al solo prezzo, ha già completamente abbandonato la possibilità di esercitare un minimo di scelta sulla qualità del servizio che i vari concorrenti offriranno.

Attraverso invece un sistema qualità

prezzo o meglio **offerta economicamente più vantaggiosa** la Pubblica Amministrazione dimostra un'attenzione alla qualità del servizio erogato e quindi, nel **caso del vending**, al cliente fruitore.

Ciò detto, ci poniamo nella situazione in cui l'amministrazione decida di mettere a gara la concessione della distribuzione automatica nei suoi spazi con un sistema di aggiudicazione qualità prezzo.

I documenti di gara si suddividono in: bando, disciplinare, capitolato tecnico.

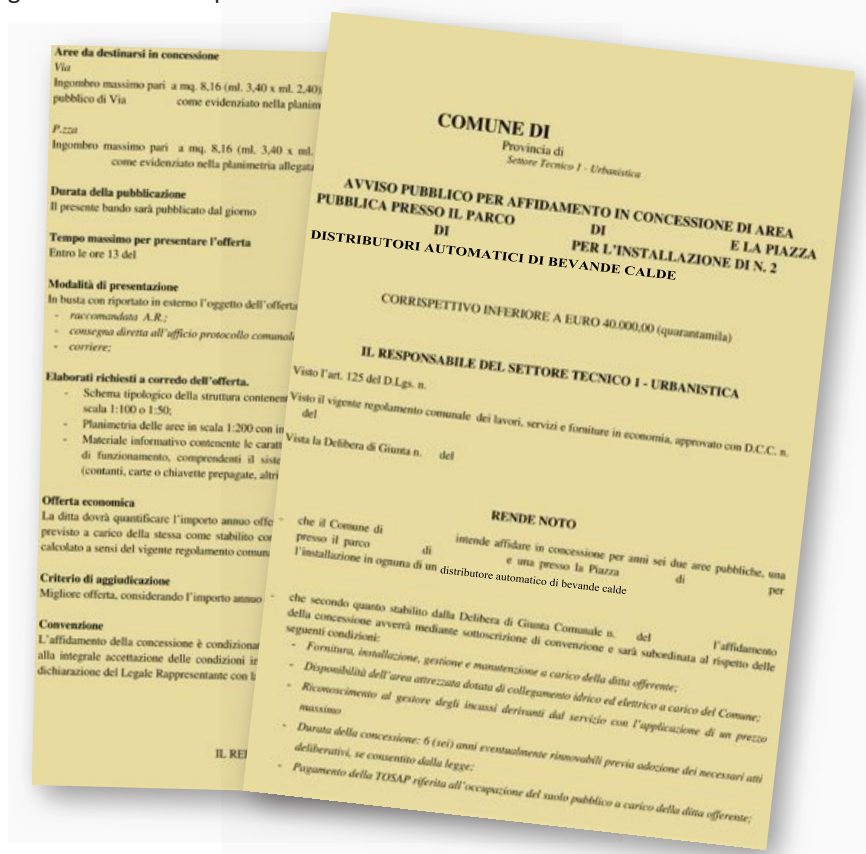
In sintesi li schematizziamo di seguito.

Il **bando** è lo strumento con cui l'Ente, che in questo caso vestirà i panni di Stazione Appaltante, bandisce la gara. Quindi attraverso il bando, che conterrà gli elementi salienti della procedura (valore, luogo, scadenza per la presentazione della domanda di partecipazione, durata della commessa, i requisiti per partecipare alla gara) l'Ente comunica al mercato la sua volontà di affidare il servizio ad un operatore economico.

Il **disciplinare** rappresenta il documento attraverso il quale la stazione appaltante disciplina, per l'appunto, le fasi di svolgimento della procedura. Esso conterrà, a titolo esemplificativo, la data ed il luogo ove dovrà essere consegnata la gara e svolta la procedura pubblica di apertura dei plichi contenenti i documenti e le dichiarazioni che il concorrente dovrà presentare, la



36



griglia dei punteggi che una commissione, appositamente nominata, assegnerà agli elementi che emergeranno dalla lettura della relazione tecnica di ogni singolo concorrente, nonché il metodo per il confezionamento del plico.

Il **capitolato tecnico** invece definisce le fasi di svolgimento del successivo rapporto tra la stazione appaltante e l'impresa vincitrice. Nel capitolato, che spesso poi si completa con diversi allegati, verranno definiti ad esempio, il numero minimo di distributori che la stazione appaltante desidera avere, la loro possibile collocazione, i relativi requisiti tecnici previsti, la qualità delle derrate alimentari.

Come avevo anticipato all'inizio è proprio dal **capitolato tecnico** che inizierai l'analisi.

Con la stesura di questo documento l'Ente o Stazione Appaltante che si voglia, mette in chiaro "che cosa vuole". Attraverso l'analisi dello stesso capitolato il concorrente potrà sviluppare il suo budget e stabilire i prezzi che sarà in grado di proporre.

Come ho potuto affermare nei precedenti articoli, la chiarezza premia: **un capitolato che riporti termini facilmente leggibili, chiari e che non dia adito ad interpretazione metterà i concorrenti nelle condizioni per sviluppare un progetto in grado di offrire le migliori prestazioni all'Ente e quindi al Cliente finale.**

Il numero dei distributori e la tipologia di servizio minimo richiesto saranno ben definiti punto per punto. Allo stesso modo la descrizione dei successivi controlli potranno essere delegati alla nuova figura del **DEC** (direttore della esecuzione del contratto) che potrà essere scelto tra professionisti esterni e che coordinerà le attività tra Stazione Appaltante e successiva Impresa affidataria nella logica della terzietà di una posizione a tutela dell'utenza finale. In questo ambito il capitolato tecnico dovrà definire le **eventuali penali** da applicare al ge-

store in caso di mancata osservanza delle norme previste nonché delle migliorie inserite in relazione tecnica. Una parte, quest'ultima, troppo spesso dimenticata una volta aggiudicata la commessa.

Un buon direttore dell'esecuzione del contratto, anche grazie alle responsabilità che si assume, farà certamente in modo che tutti i servizi aggiuntivi proposti dall'impresa, e che magari hanno fatto oggetto di valutazione, siano correttamente erogati.

Un capitolato tecnico ben fatto rappresenterà poi la base per il contratto da stipulare successivamente con l'impresa affidataria. Contratto che potrà essere semplicissimo e rimandare all'allegato capitolato tecnico stesso di gara.

Richiamo una efficace descrizione che si usava: "il capitolato tiene luogo di contratto"

Il disciplinare di gara dovrà essere anch'esso semplice e lineare e redatto seguendo la cosiddetta consecutio temporum degli eventi.

Inizia con la fase di preparazione dei **documenti** richiesti al candidato per presentarsi alla gara, prosegue con le **date** di presentazione e di apertura della seduta pubblica per poi passare alle fasi successive.

Dichiarerò in modo lineare i **punteggi** da attribuire all'elemento prezzo e a quello della qualità del progetto.

Per la parte economica potrebbe presentare una griglia di prezzi massimi

al pubblico dei singoli prodotti su cui il candidato dovrà proporre i suoi sconti, e la formula di attribuzione del punteggio massimo destinato all'elemento.

Sulla questione dei calcoli mi sento di consigliare l'applicazione della tradizionale proporzione matematica senza andare ad infilarsi nelle complicate formule previste dall'all.P del codice dei contratti (peraltro smontate da diverse sentenze) che finirebbero per sminuire l'impatto della parte relativa alla qualità rischiando di trasformare, di fatto, la gara in una procedura di aggiudicazione al solo prezzo.

Oltre alla componente dei prezzi di vendita al pubblico il disciplinare di gara potrebbe prevedere la attribuzione del **punteggio sul rialzo del canone minimo** che il gestore propone all'ente, ma questo elemento va pesato con molta attenzione. Se non si inserisce un tetto massimo proponibile si rischia che qualche Impresa facinorosa, capitanata magari da quegli imprenditori che pensano di essere più furbi che intelligenti e di cui ho avuto modo di parlare nel precedente articolo - Vending News n.9 pag 36 - offrano **canoni assolutamente fuori mercato** pur di accaparrarsi la commessa e cercare successivamente diatribe e contenziosi con l'ente per non pagare il corrispettivo. Giova ricordare che, a differenza degli altri servizi tradizionali (ristorazione, pulizie ecc) nel caso del vending i soldi li ha in mano



il fornitore e non il contrario; potremo quindi trovarci nell'imbarazzante situazione di un'amministrazione che insegue un fornitore (concessionario nella specie) per avere dei ristorni che si rivelano solo chimere. **Meglio a questo punto un canone fisso e determinato e sostenibile non oggetto di valutazione.**

Per la parte relativa alla attribuzione del punteggio sull'elemento qualità valgono gli stessi principi: griglia chiara, trasparente che richiami i singoli punti richiesti nella redazione della relazione tecnica di gara che dovrà avere un numero massimo di pagine se l'amministrazione non vuole far passare ai propri commissari mesi e mesi nella lettura di centinaia di pagine presentate da ciascuno dei singoli concorrenti.

Per ultimo lascerei la stesura del bando con la definizione dei **requisiti minimi per l'accesso alla procedura.** Anche in questo caso la chiarezza e la sintesi premierà lo sforzo: possiamo purtroppo citare il caso di migliaia di gare ove vengono ripetuti alcuni pas-

saggi sia sul bando che sul disciplinare e poi anche sul capitolato tecnico. Non serve! Questa pessima abitudine ingenera solo confusione e rischio di errori con successive interpretazioni dubbie e potenziale oggetto di contenzioso.

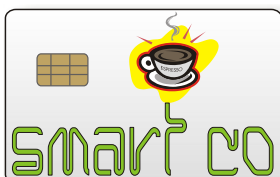
Soprattutto per questa parte del lavoro l'assistenza da parte di uno studio

legale, specializzato in procedure amministrative, il cui costo potrebbe anche essere inserito in capitolato tra gli oneri a carico dell'aggiudicatario, rappresenta sempre la soluzione migliore per evitare pesantissimi costi in giudizio successivi

**email: duesettezero@gmail.com
twitter: @duesettezero**

Stefano Cecchini, laureato presso la facoltà di Economia e Commercio dell'Università La Sapienza con una tesi sulla Ristorazione Collettiva, ha maturato un'ampia esperienza professionale presso primarie aziende del settore dei servizi, ricoprendo incarichi nel comparto prima della ristorazione collettiva e successivamente del vending. Durante il suo percorso si è spesso dovuto confrontare con tematiche legate a gare e appalti sviluppando, di conseguenza, un'approfondita conoscenza delle dinamiche che muovono i rapporti con la Pubblica Amministrazione. La sua carriera è iniziata nel 1990 presso la Pellegrini S.p.A., azienda attiva nella ristorazione collettiva e commerciale, dove ha ricoperto dapprima il ruolo di responsabile della contabilità industriale per poi occuparsi successivamente della parte commerciale assumendo la direzione dell'ufficio gare ed appalti. Grazie all'esperienza maturata in seguito nella multinazionale tedesca Dussmann, attiva nel Global Service, alla età di 30 anni le sue competenze si sono ampliate passando dal settore della Ristorazione Collettiva a quello del Cleaning in ambito Ospedaliero e Civile. L'ulteriore ampliamento del proprio bagaglio professionale è legato all'esperienza maturata nel settore dei servizi socio assistenziali attraverso la cooperativa Kcs Caregiver, dove ha ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato di una società del Gruppo. Nel 2011 è iniziata l'avventura nel mondo del Vending, in cui ha trasferito l'esperienza maturata negli altri settori e nei rapporti con le pubbliche amministrazioni attraverso le gare di appalto. Attualmente, nello scenario della spending review, Stefano Cecchini è anche consulente di alcuni Enti Pubblici per ciò che attiene l'analisi dei fabbisogni nell'ambito del servizio erogato all'utenza, le possibili sinergie ottenibili e il relativo contenimento dei costi senza diminuzione del livello di qualità delle prestazioni.

Vending News ® - Riproduzione riservata



Sistema elettronico a SIM per il Deconto macchine da caffè Cialde e Capsule (OCS)



Smart Coffee

Economico, flessibile ed affidabile.

In 6 Modelli Adattabili a qualsiasi macchina.

Programmatore SIM



Portatile ricaricabile



MADE IN ITALY

- BASIC
- TERMO
- HORECA 2Gruppi
- TERMO E.r.p.



EASY



NANO

Veramente piccola !

Novità !
News !



Mini Sim

DOSATURA Programmabile



Su modelli:
Basic, Easy, Nano, Termo
Erogazione Singola dose
SENZA COSTI AGGIUNTIVI e modifiche
n.b. Nuove produzioni da aprile 2014



© Nomi e marchi appartengono ai rispettivi proprietari.

HEART Computers S.r.l.
Via Cancelliere ,62 a-b
95019 Zafferana Etnea (CT) IT

Info e contatti:

Tel. 0957093052 Fax. 0957084271
Cell. 331-7953885
Commerciale@heart.it
www.heart.it

dietro le quinte

di un piatto di pasta al sugo

The Grill



di Stefano Cecchini
duesettezero@gmail.com

OSSERVANDO CIÒ CHE ABBIAMO DI FRONTE

Negli articoli precedenti abbiamo percorso parte della lunga strada che porta a regalare al nostro olfatto il profumo di un semplice piatto di pasta al sugo passando per le fasi della prenotazione del pasto e della scelta delle derrate alimentari. La prossima tappa del nostro viaggio ci farà entrare in cucina per capire come le materie prime, precedentemente acquistate, diventano piatti da presentare di fronte agli occhi del commensale, previo il processo di trasformazione che prende il nome di cottura.

Dal momento in cui abbiamo parlato di viaggi, prenderei spunto da un'idea maturata proprio viaggiando, certo del fatto che pranzare, cenare, far colazione rappresentano uno dei tanti nostri momenti della vita quotidiana. Durante una breve pausa per una vacanza è scoccata la scintilla che ha innescato il titolo di questo breve articolo:

“osservando ciò che abbiamo di fronte...”

Scrutando infatti dei turisti mentre erano intenti a scattarsi SELFIE, riflettevo su come sta cambiando il nostro modo di vedere il mondo e quante emozioni ci perdiamo di fronte ad un panorama. Un fenomeno che non conosce confini, ormai internazionalizzato, complice la globalizzazione. Monumento, vista, paesaggio mozzafiato che sia, non cogliamo l'attimo, non lo viviamo, non respiriamo gli odori e tutto ciò che può regalare ai nostri sensi. Ci giriamo, poniamo di fronte a noi il telefonino, magari allontanato con quel freddo braccetto metallico e scattiamo una foto. Pronti poi ad inviarla alla nostra rete di finte amicizie costruite nei Social Network per dire: “io esisto, sono qui”. Inconsapevoli tra l'altro che lo strumento sarà

capace di restituire una parte del tutto: solo contorni e colori, peraltro artificiosamente bilanciati in automatico dalla fotocamera.

La parte più importante, che ci siamo negati, voltando le spalle, andrà perduta per sempre.

Persi gli odori e le sensazioni che solo stando di fronte, anche per un solo attimo con la testa ed il cuore, avremmo potuto vivere e cristallizzare per sempre nel nostro bagaglio di ricordi. Ricordi veri, quelli che riuscirebbero poi a trovare i canali di propagazione privilegiati nel tempo, e tornerebbero a noi allorquando avremo bisogno di riviverli per noi stessi o per raccontarli ai nostri figli o ai nostri nipoti. Sensazioni quindi che finiremo per non percepire neanche più. La cosa ci dovrebbe inquietare non poco sapendo che gli esseri viventi, se non utilizzano una delle capacità che la natura gli ha dato in dono, generazione dopo generazione, finiscono per perderla. Una pesante eredità quindi per i nostri posteri. Non ho smesso di osservare i turisti per tutto il periodo di vacanza fino a quando non sono riuscito a trovare un momento in cui evitavano di girarsi per scattarsi questi Selfie ed al contrario godevano la possibilità di vivere una sensazione. Attimo che ho riscontrato durante la consumazione del pasto. Non saprei spiegarvi le motivazioni: forse l'istinto primordiale per fortuna

ancora mantenuto in cima alla scala dei bisogni, come ci ricorda la piramide di Maslow, o più semplicemente la collocazione del piatto non facilmente ritraibile in secondo piano rispetto alla nostra testa, ma comunque il momento del pasto sembra, almeno per ora, essere salvo dalla ondata di questa moda dei Selfie.

Cogliendo allora il risultato, senza sindacare troppo sulle motivazioni, sorge spontanea la necessità di consegnare al pranzo l'eredità sulla nostra capacità di vivere tutti i sensi che la natura ci ha donato. Ma quel pasto, per meritare la nostra frontale attenzione, dovrà essere preparato sapientemente attraverso un corretto metodo di cottura capace di estrarre i sapori dai singoli ingredienti che lo compongono e restituirci sensazioni a cui, per fortuna, ancora non voltiamo le spalle. Dietro un buon sistema di cottura, adattato alle caratteristiche di ogni singola pietanza, ci sono uomini ed attrezzature che si fondono in un unico concetto che prende il suo nome da un oggetto, chiamato, in greco antico, 'ORGANON': arnese da lavoro ovvero per noi oggi organizzazione. Una buona cucina sarà capace di farci rivivere quelle sensazioni che ci riportano indietro ai sapori antichi in contrapposizione ad una fredda immagine scattata con un sistema elettronico che rischia di farci vivere un futuro “a spalle voltate” e quindi privo di emozioni.

Dal '77 a oggi le forniture esterne sono cresciute dall'1,5 al 17%, percentuale ancora limitata

Si apre il business-sanità

I continui ribassi sui prezzi non devono però andare a discapito della qualità dei prodotti

Dodici Paesi, 341 milioni di abitanti, di cui la metà consumano per lo meno uno dei pasti principali al di fuori delle mura domestiche. È il mercato comunitario della ristorazione collettiva. Un giro d'affari annuo di circa 500mila miliardi, più di quello di Fiat, Renault, Volkswagen ed altre grandi aziende automobilistiche messe insieme, tanto per rendere l'idea. Una sfida che i leader del settore si stanno preparando ad affrontare.

Mentre le grandi aziende a capitale italiano (ce ne sono ben sette tra le prime 20 europee) consolidano il loro fatturato sul territorio nazionale, quelle francesi e britanniche continuano a guadagnare pasti in tutta Europa. Nel mercato si scontrano oggi due diverse componenti: la maturità di un settore che ha ormai quasi mezzo secolo e la presenza di zone d'ombra, ereditate da un peccato originale di una nascita basata su tanta fantasia e poca professionalità.

L'Italia, in particolare, fa registrare la più alta percentuale di

pasti appaltati (mense aziendali 90%, scuole 40%, sanità 17%). L'atavico attaccamento al piatto di spaghetti, che non si offre a soluzioni di cottura centralizzata e successivo trasporto a legume caldo o, ancor peggio, freddo, ha però impedito la concentrazione dell'offerta. La scelta della cucina sul posto sembra non avere alternative. Il mercato fatica quindi a raggiungere quella dimensione industriale che gli compete e l'offerta risulta inevitabilmente molto polverizzata: una miriade di piccole cucine vicine ai terminali di consumo, gestite da oltre 500 società che superano le mille se consideriamo anche i piccoli artigiani.

Il calo dell'occupazione, sia in numero assoluto sia in unità media per centro produttivo, ha comportato una restrizione della domanda nel segmento principale della ristorazione sociale, quello aziendale. Conseguentemente, le aziende leader del settore hanno focalizzato i loro obiettivi su altri segmenti tra cui quello sanitario, un mercato più impegnativo che

	Pubblica	Privata	Totale
Istituti	1.108	648	1.756
Posti letto	350.782	73.782	424.564
Volume affari annuo (miliardi di lire)	1.500	500	2.000
Percentuale sul totale posti letto	83%	17%	100%
Percentuale sul totale istituti	63%	37%	100%

Fonte: Istat

richiede una maggiore professionalità.

Il particolare legame tra alimentazione e salute e, nel caso specifico, tra alimentazione e terapia, non dovrebbe lasciare spazio a ristoratori occasionali. Nell'Europa unita ci sono 13mila ospedali tra pubblici e privati e gli appalti esterni per la gestione dei servizi mensa continuano ad aumentare: in Italia, su 1.756 istituti di cura tra pubblici e privati per un totale di oltre 424mila posti letto, i pasti appaltati sono passati dall'1,5%

del 1977 al 17% del 1992; in Gran Bretagna, nel 1986, su 2.500 ospedali pubblici solo uno era in gestione esterna, oggi se ne contano 150.

Nel nostro Paese però, dopo il trend sopra descritto, il clima di tensione portato dal ciclone tangenti ha fatto segnare una inversione di tendenza. La Pubblica amministrazione ha pensato di applicare il principio della trasparenza indicando gare di appalto con aggiudicazione a ribasso. Risultato: le aziende leader si stanno dando battaglia sul prezzo, a discapito della qualità e rimettono in gioco i piccoli concorrenti, favoriti dal fatto che il settore, a basso investimento, non presenta barriere d'entrata in nessuna fascia. Il tutto avallato dalla puntuale disattenzione alla normativa comunitaria a causa dei ritardi nei recepimenti, sia giuridici che culturali.

Occorre cambiare; e per poterlo fare occorre esserne convinti e avere la giusta flessibilità. Se si desidera che «ognuno faccia il proprio mestiere» occorre attivarsi affinché il mondo della ristorazione collettiva assuma la valenza politica richiestagli dal valore del suo business e dal numero dei suoi addetti. Un approccio paneuropeo, quindi, con un piccolo sforzo congiunto per l'introduzione di norme Iso sulla qualità e un grande salto da parte delle aziende per non perdere il punto di vista del loro reale cliente: il commensale. Una sua insoddisfazione odierna si leggerà sui bilanci di domani, quando potrebbe essere già troppo tardi.

Stefano Cecchini



RISTORAZIONE AZIENDALE

GESTIONE RISTORANTI AZIENDALI A SERVIZIO COMPLETO
ANCHE SENZA CUCINA CON SISTEMA INNOVATIVO "IDEA MEDITERRANEA"

BANCHETTI

COLAZIONI DI LAVORO, SERVIZIO FIERA RINFRESCHI, CERIMONIE,
RICEVIMENTI IN CASE PRIVATE O VILLE D'EPOCA

RISTORAZIONE COMMERCIALE

RISTORANTI "IDEA MEDITERRANEA" ATTUALMENTE A MILANO, VIA SCARLATTI 22;
LEGNANO, PIAZZA FRUA 1; PADOVA, VIA E. FILIBERTO 30

CATERING

FORNITURE COMPLETE PER RISTORANTI, ALBERGHI, BAR

R.G. RISTORAZIONE GASTRONOMICA

R.G. nasce nel 1962 grazie all'intuizione di un gastronomo mantovano, Gemmino Olios: «Ristorarsi significa non solo sostentarsi ma anche vivere un momento di relax, di comunione, di piacere». In questi 30 anni Olios e R.G. hanno esplorato, sperimentato, raffinato questo concetto di base, questa filosofia ispiratrice.

Partendo da queste premesse, R.G. si propone come la soluzione ideale per il pranzo di tutti i giorni, nell'ottica di un vero e proprio ristorante aziendale.

Fonte dei suoi centri di preparazione alimentare, specializzati fra l'altro in prodotti d'eccezione quali gastronomie raffinate, pasticceria, pasta fresca, pane artigianale, R.G. è in grado di gestire la mensa da 100 persone con la stessa professionalità e duttilità di quella da

1.000, può risolvere le problematiche dell'azienda completamente priva di attrezzature ristorative così come sfruttare adeguatamente gli impianti più completi.

Ristorazione Gastronomica, d'altra parte, non limita il proprio campo d'azione alla ristorazione aziendale; infatti gestisce una prestigiosa linea di servizi speciali, quali colazioni di lavoro, cene di gala, banchetti per inaugurazioni, matrimoni eccetera, ed è presente anche nel campo della ristorazione commerciale, con la catena di locali IDEA MEDITERRANEA, a Milano, Padova e Legnano. Dunque, R.G. Ristorazione Gastronomica!

Un'azienda con solide e profonde radici nella tradizione ristorativa italiana ma, nel contempo, proiettata in un futuro in cui qualità, tecnologia, know how ed elasticità sono i fattori vincenti.

Millettecentocinquantesi istituti di cura tra pubblici e privati, quasi 430 mila posti letto, 7,5 per ogni mille abitanti di cui solo il 70% risulta occupato, per un volume d'affari annuo di circa duemila miliardi. Un milione di pasti al giorno circa. È il business della ristorazione sanitaria in Italia. Aggiungendo i pasti dei dipendenti delle strutture ospedaliere, generalmente appaltati insieme a quelli dei degenti, e considerando che oggi ancora l'83% è a gestione diretta, si riesce a percepire "l'appetito" dimostrato dalle aziende leader per questa nicchia di mercato.

Gli istituti di cura pubblici sono il 63% del totale e, vista la loro maggiore capienza rispetto a quelli privati, forniscono l'83% del totale dei

Nei 1.756 istituti di cura italiani un milione di pasti al giorno

Una nicchia da scoprire

posti-letto con un volume d'affari annuo di 1.500 miliardi di lire.

Per parlare oggi di ristorazione sanitaria in Italia occorre fare riferimento al Dl 502/92. Direttamente o indirettamente, tutti gli aspetti toccati dalla riforma contenuta nel decreto 502 interessano il mercato in questione. Dai nuovi confini territoriali delle Usl (delle attuali 670 ne resteranno circa 300), ai loro aspetti organizzativi, contabili, di pianificazione, alla creazione degli ospedali azienda, fino ai canali di

finanziamento del Servizio sanitario nazionale.

I criteri di economicità e di accorpamento porteranno probabilmente a una nuova concezione di gestione della "cosa pubblica", a iniziare dalla nomina del direttore generale, organo monocratico al vertice della nuova Usl, assunto con contratto di tipo privatistico e con obiettivi a scadenza. È quindi il momento di elaborare, nell'interesse di tutti ma soprattutto del degente fruitore del servizio, dei modelli per la definizione

ne, alla luce degli ordinamenti comunitari, di nuovi schemi per la formulazione delle gare d'appalto. I servizi in generale, e in particolare quello di ristorazione, in cui si concatenano un numero elevatissimo di componenti, non possono essere valutati solo ed esclusivamente sulla base del prezzo. Un servizio di ristorazione non è paragonabile alla fornitura di viti o mattoni tutti uguali. La valutazione su una griglia di parametri, tra cui quello del prezzo, oltre a garantire il rispetto del criterio della

economicità, diverso da quello di economia, fornisce una spinta alle aziende concorrenti per formulare nuove proposte in grado di elevare lo standard qualitativo del servizio proposto. Il settore della ristorazione non presenta in fondo grandi segreti e non nasconde chissà quali tecnologie: 40% costi del personale, 40% derrate alimentari e il resto a copertura dei costi fissi. Un prezzo manifestamente basso non è frutto di chiarezza e trasparenza, ma prologo di scadimento di qualità nel servizio, o ancor peggio insidia, per la possibilità di illeciti nelle assunzioni del personale con eventuali evasioni contributive e fiscali. E non dimentichiamoci che, in questo caso, l'ente appaltante, privato o pubblico che sia, ha una responsabilità in solido con il gestore. Per quanto si voglia credere alle teorie di marketing di penetrazione di mercato è bene ricordare che nessuno lavora per la gloria. Il profitto è la base per la sopravvivenza dell'azienda e del mercato capitalistico. Va quindi dato atto al ministero del Lavoro, con la circolare n. 87 pubblicata su «Guida normativa» de «Il Sole-24 Ore» del 27/11/93, di avere puntato l'attenzione sul problema offrendo un'opportunità di riflessione.

S.Ce.

Il Sole 24 ORE **Rapporti**

Ristorazione collettiva

R

Ristorazione

collettiva

T

IL SOLE-24 ORE - Sabato 4 Dicembre 1993 - N. 330 -

IRI IL VALORE DEL SERVIZIO

Pasti certificati sul modello Ue la strada è ancora in salita

La pubblicazione sulla stessa Gazzetta Ufficiale comunitaria di bandi di gara delle Pubbliche amministrazioni di tutti gli Stati della Ue conferma che è in atto una vera e propria rivoluzione, annunciata da anni e appena iniziata: il mercato unico europeo.

Il volume degli appalti pubblici esperiti con la normativa comunitaria rappresenta in Europa circa il 15% del Pil, per un valore di quasi un milione e 800mila miliardi di lire italiane di cui solo il 4% viene attualmente aggiudicato a concorrenti con sede diversa da quella dell'ente appaltante.

In Italia e in particolare nel settore della ristorazione collettiva, sembra terminato il dribbling a ostacoli per evitare l'applicazione della normativa comunitaria. Dal 1° luglio 1993, per scadenza dei termini di recepimento (sen-

tenza Corte costituzionale 1984), si applica la direttiva Cee 92/50 che coordina le procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di servizi per importi superiori a 200mila ecu.

L'adozione della normativa comunitaria (dir. Cee 92/50 per i servizi e D.Lvo 358/92 di recepimento delle dir. Cee 77/62, 60/767 e 88/295 per le forniture) ha introdotto regole chiare e precise in molte fasi delle gare di appalto (bandi, pubblicazioni e scadenze); zone d'ombra restano ancora nella selezione dei fornitori a causa dell'utilizzo di criteri di ammissione di discutibile aderenza all'ordinamento comunitario che, entrando nel merito, trasfor-

mano aspetti gestionali soggettivi dei partecipanti in griglie di selezione oggettive.

I criteri da adottare per la selezione dei fornitori sono suddivisi dalla normativa comunitaria in: capacità economico-finanziaria e capacità tecnica. In merito a questo ultimo requisito, come recita l'articolo 33 della direttiva Cee 92/50 per i servizi o l'articolo 14, D.Lvo 358/92 per le forniture, la Pubblica amministrazione può richiedere certificati rilasciati da organismi indipendenti, conformi ai dettami delle norme En 45.000, per accertare la rispondenza del prestatore di servizi alle norme di garanzia della qualità En 29.000.

Le normative della serie En 29.000, interamente recepite dalle internazionali Iso 9.000, sono quattro dalla 29.001 alla 29.004 e si adattano a diverse tipologie di attività. Le prime tre hanno valenza contrattuale (per contratti di fornitura), mentre la quarta è una guida per il sistema di qualità aziendale.

Non potendo, per ovvie ragioni, certificare i pasti alla stregua di un qualsiasi altro prodotto, alle aziende di ristorazione si può adattare la certificazione del sistema organizzativo in regime di qualità. Nella procedura En 29.004 il termine qualità non è associato solo ai prodotti o servizi offerti, ma all'intero

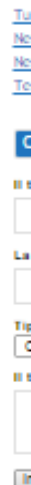
sistema organizzativo interno dell'azienda. Prima di ottenere la certificazione, infatti, quest'ultima deve redigere un manuale sulle procedure interne che dimostri il rispetto della qualità in tutte le fasi del lavoro.

La mancanza di una legge quadro precisa in materia di certificazione ha generato grande confusione su chi può rilasciare e chi deve obbligatoriamente richiedere certificazione. In merito al primo punto, l'intrecciarsi del regime obbligatorio con quello facoltativo ha causato il proliferare di enti più o meno riconosciuti e anche non accreditati, che si propongono per rilasciare certificazioni di idoneità.

Le iniziative per arrivare alla obbligatorietà della certificazione in un settore come quello della ristorazione collettiva sono due: lo spostamento della voce «Servizi alberghieri e di ristorazione» dalla tabella 1b della direttiva Cee 92/50, alla tabella 1a (la stessa rapida della legge di recepimento della direttiva in oggetto, precisando magari i casi in cui la Pubblica amministrazione è obbligata a richiedere certificazione per la partecipazione a gare di appalto).

Finché non vengono fatti degli interventi concreti sulla legislazione comunitaria e nazionale, la certificazione resta solo una buona opportunità commerciale. La sua efficacia nel settore della ristorazione è destinata a prendere forza solo quando i clienti, per ottenerla, dovranno richiederla a loro volta ai loro fornitori (gestori di mensa compresi).

Stefano Cecchini



Recupero anticipato al 18 febbraio 2016 rispetto alla scadenza fissata per il 18 aprile 2016.

Promulgato il 12 aprile 2006 dall'allora Presidente Ciampi, il Codice dei Contratti vigente che regola il settore degli appalti pubblici di lavori, servizi e forniture, è stato modificato ben 597 volte. Dei 624 articoli e relativi 55 allegati, di cui si compongono Codice e suo Regolamento di attuazione (DPR 207/2010), solo 114 non hanno mai subito variazioni.

Uno scenario quanto mai imbarazzante se si pensa di voler far chiarezza in un settore, oggetto della regolamentazione citata, che muove 130 miliardi di euro anno di volume di affari nel nostro Paese.

Ma "l'Italia si è desta" e con una mossa a sorpresa, sembra voler anticipare il recepimento delle tre nuove direttive comunitarie in materia di appalti pubblici che, a quanto si legge nella legge delega al Governo, dovrebbero mettere definitivamente in soffitta Codice e Regolamento sostituendolo con un unico testo composto da massimo 200 articoli. Tra le novità interessanti, introdotte dal Legislatore Comunitario, vi è la modifica dell'istituto dell'avvalimento che è stato reso ancora più "PRO-CONCORRENZIALE" attraverso la possibilità che l'impresa ausiliaria (quella che ha prestato i requisiti) venga sostituita ancorché nei limiti della previsione che le amministrazioni aggiudicatrici possano escludere alcune prestazioni dall'istituto.

Il disegno di Legge Delega al Governo per il recepimento delle tre Direttive in oggetto è attualmente all'esame della ottava Commissione del Senato ed i relatori hanno presentato, l'8 aprile 2015, un nuovo testo base di Legge Delega su cui dovrà discutere il Parlamento e prevede l'espressa abrogazione di Codice e Regolamento a favore di un unico testo che prenderà il nome di "codice degli appalti pubblici e delle concessioni".

Tra le novità che appaiono nel disegno di LEGGE DELEGA troviamo l'introduzione di modalità premianti per le offerte che privilegiano aspetti legati alla territorialità ed alla filiera corta. Grande attenzione riscuote questo elemento nella sua implicita attenzione riservata alle economie locali e relative esigenze socio-ambientali, che costituiscono il tessuto portante della nostra economia.

Attenzione poi vanificata di fronte alla spasmodica rincorsa alla riduzione delle Stazioni Appaltanti che, secondo il testo, dovrebbero essere gestite da un Sistema di qualificazione in seno alla Autorità Nazionale Anticorruzione, Anac. Emerge tra l'altro la possibilità di richiedere una forma di aggregazione, almeno a livello regionale, per i Comuni non capoluogo di Provincia che vogliono bandire gare di valore superiore ad 1 milione di euro. Sistema che, di fatto, toglierebbe parte della potestà riservata alle Amministrazioni Locali.

Sempre tra le novità, interessante la creazione di un albo nazionale dei membri di commissione che potranno essere scelti con sistema a sorteggio.

La dichiarata raccomandazione per l'utilizzo della offerta economicamente più vantaggiosa, assieme alla disciplina specifica per gli appalti di servizi il cui valore della manodopera supera il 50%, tesa alla stabilità occupazionale del personale impiegato, ci sembra portatrice di un nobile intento capace di far uscire il settore dei servizi dalla mortale spirale della lotta ai prezzi più bassi a spreco di elementi qualitativi. Azioni che però potrebbero essere vanificate se, qualche esponente della nostra Politica, lontano dal mondo reale, penserà di reintrodurre le formule dell'allegato P del Codice, causa dello scioglimento dei progetti presentati dalle imprese concorrenti sulle aggiudicazioni, di fatto, al prezzo più basso.

Ci conforta infine l'attenzione dedicata alla fase esecutiva del contratto ed il rafforzamento del ruolo del RUP, del Direttore Lavori e del DEC; certi che possibili fenomeni di corruzione non si sradicano attraverso la istituzione di sovrastrutture che fungono da centrali di acquisto ma semplicemente verificando costantemente, con competenza, il livello di servizio proposto e quello erogato dalla impresa affidataria in funzione dei prezzi proposti. Mettere in piedi Centrali di Committenza senza controllo dei costi (ovvero di quanto costano) potrà solo allontanare il potere decisionale dal punto di governo del processo e spostare possibili fenomeni di corruzione dalla fase di aggiudicazione a quella di esecuzione, complice la distrazione o non competenza nelle fasi di controllo.

A proposito di centrali di committenza, non può passare inosservata la giarandola di rinvii che si sono ripetuti: dapprima luglio del 2014 poi gennaio 2015 ed ora settembre 2015. Periodo entro il quale i Comuni non capoluogo di Provincia dovrebbero aggregarsi in centrali di committenza o ricorrere a soggetti aggregatori per poter bandire gare. Prescrizione di nobile intento, se non costasse nulla. Invece scopriamo che la parte che si riservano alcune grandi centrali di committenza va da un valore dallo 0,5% all'1,5% di altre sedicenti centrali. Ed aggiungiamo, non sul valore di aggiudicazione, presumibilmente ribassato, ma sull'importo a base d'asta. Qualcuno sostiene che comunque paga l'aggiudicatario ma un pizzico di competenza di insegna che l'operatore economico dovrà caricare la provvigione richiesta sul prezzo offerto o recuperarla dalla gestione della commessa.

E la collettività paga.



Prenotando un piatto di pasta al sugo...



Stefano Cecchini

C'eravamo congedati riproponendoci di percorrere assieme la strada che porta a regalare al nostro olfatto il profumo di un semplice piatto di pasta al sugo: dalla scelta delle derrate alla fase finale del servizio. In questo articolo parleremo del sistema di prenotazione del pasto e dei riflessi positivi che genera nella organizzazione di una cucina per comunità. I due esempi potrebbero sembrare in contrapposizione: il caldo fumante piatto di pasta, preparato alla maniera della zia Tota, che ci riporta indietro ai sapori antichi e un freddo sistema informatico che ci proietta avanti, verso il futuro. Ma scopriremo invece come una corretta gestione delle prenotazioni agevoli il lavoro in cucina a beneficio del risultato finale e della soddisfazione del Cliente. Dietro un buon sistema di prenotazione, nella cui fase di raccolta dati si

possono adottare diversi sistemi, dal computer tablet, al palmare, alle schede con codice a barre o lettura ottica, insiste tutta una architettura informatica capace di elaborare le informazioni e trasmetterle ai responsabili di ognuna delle fasi che compongono il servizio di ristorazione.

Approvvigionamenti e gestione del magazzino. I dati raccolti circa le prenotazioni dei singoli piatti saranno elaborati sia per le previsioni a breve con relativo fabbisogno di derrate da prelevare dalla dispensa giornaliera, sia per le statistiche sui consumi storici. Quest'ultimo dato costituisce uno strumento prezioso per il servizio acquisti di una azienda che potrà, sulla base delle previsioni, presentarsi sul mercato delle derrate alimentari e contrattare le migliori condizioni esigendo la massima freschezza dei singoli prodotti. La piattaforma dati inseriti inoltre sarà in grado di agevolare le operazioni di stesura inventario delle giacenze con relativa informazione sulle scadenze delle derrate deperibili e sulla analisi del costo dei singoli piatti.

Preparazione e Cottura. Anche in questa fase il supporto delle informazioni che il software è in grado di mettere a disposizione sarà determinante. Sulla scorta delle singole prenotazioni ed ingredienti dei piatti, residenti nel sistema, lo Chef avrà a disposizione l'esatta lista dei prodotti da prelevare dalla dispensa con relative quantità. Lo staff di cucina, soprattutto per la preparazione delle diete speciali, potrà anche consultare il ricettario su stampa prodotta dal sistema o direttamente su un video terminale.

Porzionatura. Anche la fase di confezionamento dei piatti da consegnare ai commensali potrà essere semplificata dal software che sarà in grado di stampare i singoli cartellini



con i dati del paziente, piatti prenotati e relativo regime dietetico osservato. L'ausilio del sistema eviterà possibili errori nella fase di consegna del pasto.

Customer Satisfaction. Il sistema informatico sarà in grado di raccogliere anche le informazioni sugli scarti rilevati dai singoli piatti. Attraverso una pesatura a campione del prodotto non consumato e relativo rapporto con il peso della pietanza cotta, applicando la conversione cotto-cruo del ricettario si potranno avere delle statistiche sull'indice di gradimento dei singoli menu'. Le informazioni saranno trasmesse, dallo stesso sistema, all'ufficio dietetico per eventuali correzioni di alcuni menù poco graditi con equivalenti piatti di medesimo apporto nutrizionale.

Controlli. I sistemi di controllo della cosiddetta filiera (dalla produzione delle derrate alimentari al servizio finale) si estendono ad ogni componente del piatto servito attraverso il meccanismo della TRACCIABILITA' e RINTRACCIABILITA'. Utilizzati a volte erroneamente come sinonimi i due processi sono opposti; la tracciabilità segue il prodotto per tutta la sua filiera in modo che vengano lasciate, per l'appunto, "tracce", mentre invece la rintracciabilità è un processo inverso che raccoglie le informazioni o TRACCE, che l'alimento ha precedentemente lasciato lungo il suo percorso. Risulta evidente che i due processi sono fortemente interconnessi. Attraverso la trac-

ciabilità si arriva a conoscere non solo la classica etichetta di un prodotto ma la sua storia. Essa definisce, in sintesi, tutte le fasi del prodotto, nel nostro caso prima che venga scaricato nel magazzino della cucina, dalla sua produzione alla trasformazione ed infine distribuzione. Un buon sistema informatico, attraverso la possibilità di stampare le etichette personalizzate per singolo cliente-commensale garantisce anche la cosiddetta tracciabilità interna successiva e, se agganciato al flusso di informazioni del sistema ordini dei fornitori, può garantire la tracciabilità di filiera che parte dalla produzione del singolo ingrediente del nostro piatto. Il sistema informatico, in sintesi, stabilirà le regole per i flussi di comunicazione con i singoli fornitori che non solo dovranno TRACCIARE la storia dei prodotti che commercializzano ma dovranno anche renderla fruibile attraverso uno standard di comunicazione. In conclusione, senza dimenticare che ci piace parlare con parole semplici o attraverso esempi che rendano i concetti tali, proponiamo una storia che certamente tutti noi abbiamo nella nostra mente, quando, da bambini, i nostri genitori o nonni ce la raccontavano davanti al nostro piatto di pasta: la favola di **Pollicino**. Il Piccolo eroe, con l'ausilio di una manciata di sassolini, aveva TRACCIATO la sua strada di andata nel bosco e, grazie alle stesse tracce lasciate, è riuscito il giorno dopo a RINTRACCIARE la via per ritornare a casa. Un semplice esempio di come un buon supporto informatico, capace di lasciare le tracce e di rintracciarle, ci possa immediatamente far risalire alla genesi di un qualunque evento.



Stefano Cecchini





VENDING

Il bimestrale della distribuzione automatica

NEWS



Numero 18 - Anno 2015

completezza ineguagliabile



Luca Crescimmi & Luca Nicotri

NECTA È UN MARCHIO DI



UNA COLLEZIONE STRAORDINARIA DI DISTRIBUTORI E MACCHINE SUPERAUTOMATICHE.

Le gamme Necta per Vending e Horeca vi offrono la soluzione migliore per soddisfare ogni desiderio dei vostri clienti. La differenza è Necta, il risultato ineguagliabile.



www.nwglobalvending.it



DIRETTIVE EUROPEE GARE E APPALTI



L'Italia s'è desta

recepimento anticipato al 18/02/2016
rispetto alla scadenza del 18/04/2016

di Stefano Cecchini
Duesettezero srl

Il settore del vending, per le gare pubbliche, soggiace alle normative del Codice dei Contratti che regola il mondo degli appalti di lavori, servizi e forniture.

Solo 114 articoli, dei 624 e relativi 55 allegati di cui si compongono Codice e il suo Regolamento di attuazione (DPR 207/2010), non hanno mai subito variazioni. Lo stesso Codice è stato modificato ben 597 volte dalla sua promulgazione, avvenuta il 12 aprile 2006 da parte dell'allora Presidente Ciampi.

Uno scenario quanto mai imbarazzante per chi dichiara di voler far chiarezza in un settore che muove 130 miliardi di euro anno di volume di affari nel nostro Paese, di cui il vending ne rappresenta una parte.

Ma "l'Italia s'è desta" e sembra voler anticipare il recepimento delle tre nuove direttive comunitarie in materia di appalti pubblici che, a quanto si legge nella legge delega al Governo, dovrebbe mettere definitivamente in soffitta Codice e Regolamento, sostituendoli con un unico testo composto da non più di 200 articoli.

Tra le principali novità delle tre direttive europee, numero

23-24-25/2014, segnaliamo subito la stesura di una direttiva specifica dedicata alle concessioni che ora sono relegate nel solo art.30 del Codice dei Contratti.

La nuova normativa, di particolare interesse per il settore del vending prevedrebbe una durata delle concessioni di 5 anni, ma la possibilità di ricorrere a periodi superiori, previa motivazione, rende comunque sostenibili economicamente determinate operazioni legate necessariamente ad una durata più lunga dell'investimento sottostante.

Tra le novità interessanti, introdotte dal Legislatore Comunitario, v'è la modifica dell'istituto dell'avvalimento, reso ancora più "PRO-CONCORRENZIALE" attraverso la possibilità che l'impresa ausiliaria (quella che ha prestato i requisiti) venga sostituita ancorché nei limiti della previsione che le amministrazioni aggiudicatrici possano escludere alcune prestazioni dall'istituto stesso.

Ma facciamo un breve passo indietro per ricordare come si articola il meccanismo per il recepimento di una Normativa Comunitaria previsto dal nostro ordinamento.

I passaggi prevedono: il disegno di Legge Delega, la discuss-

sione in Parlamento, la sua approvazione con Legge Delega al Governo che adotterà il Decreto Legislativo, con forza di legge, attraverso il quale verrà recepita la Direttiva Comunitaria.

▶ Nel nostro caso, in data 29 Agosto 2014 il Consiglio dei Ministri, con il cosiddetto Sblocca Italia, aveva approvato il disegno di Legge Delega per il recepimento delle tre Direttive. Il provvedimento è passato all'esame della ottava Commissione del Senato ed i relatori hanno presentato, l'8 aprile 2015, un nuovo testo base di Legge Delega per la discussione in Parlamento.

Il disegno di Legge Delega è stato approvato dal Senato il 18 Giugno 2015 e conferma l'espressa abrogazione di Codice e Regolamento a favore di un unico testo che prenderà il nome di **"Codice degli appalti pubblici e delle concessioni"**

▶ Tra le novità che spuntano nel disegno di Legge Delega troviamo l'introduzione di modalità premianti per le offerte che privilegiano aspetti legati alla territorialità e alla filiera corta. Grande attenzione merita questo elemento nella sua implicita tutela riservata alle economie locali e relative esigenze socio-ambientali, che costituiscono il tessuto portante della nostra economia. Novità che interesseranno non solo i gestori ma anche le relative filiere di acquisto, regalandoci magari la tanto auspicata possibilità di trovare nei distributori prodotti locali.

Attenzione del legislatore poi purtroppo vanificata di fronte alla spasmodica rincorsa alla riduzione delle Stazioni Appaltanti che, secondo il testo, dovrebbero essere gestite da un sistema di qualificazione in seno alla Autorità Nazionale Anticorruzione, Anac.

Emerge, tra l'altro, la possibilità di richiedere una forma di aggregazione, almeno a livello regionale, per i Comuni non capoluogo di Provincia che vogliono bandire gare di valore superiore alla soglia comunitaria. Sistema che, di fatto, toglierebbe parte della potestà riservata alle Amministrazioni Locali.

Decisamente perplessi invece ci lascia la possibilità di attribuire all'Anac poteri di controllo, di intervento cautelare, sanzionatori e di raccomandazione. Lo scenario che l'Autorità possa sostituirsi al primo grado di giudizio presenterebbe forti limiti sulla questione del tassativo divieto di istituzione dei giudici speciali.

▶ Sempre tra le novità, interessante la creazione di un albo nazionale dei membri di commissione che potranno essere scelti con sistema a sorteggio.

▶ La dichiarata raccomandazione a favore dell'utilizzo dell'offerta economicamente più vantaggiosa, assieme alla disciplina specifica per gli appalti di servizi il cui valore della manodopera supera il 50%, tesa alla stabilità occupazionale del personale impiegato, ci sembra portatrice di un nobile intento capace di far uscire il settore dalla mortale spirale della lotta ai prezzi più bassi, o peggio canoni più alti, a spregio di elementi qualitativi.

Azioni che però potrebbero essere vanificate se qualche esponente della nostra politica, lontano dal mondo reale,

penserà di reintrodurre o addirittura estendere alle concessioni, le formule dell'allegato P del Codice, causa, in mercati non lontani dal vending, dello schiacciamento dei progetti presentati dalle imprese concorrenti sulle aggiudicazioni assegnate di fatto sul solo elemento prezzo.

Infine, certi che possibili fenomeni di corruzione non si sradicano attraverso l'istituzione di sovrastrutture che fungono da centrali di acquisto ma semplicemente verificando costantemente, con competenza, il livello di servizio proposto e quello erogato dall'impresa affidataria in funzione dei prezzi proposti, ci conforta l'attenzione dedicata alla fase esecutiva del contratto e il rafforzamento del ruolo del RUPE del DEC.

▶ Mettere in piedi Centrali di Committenza senza controllo dei costi (ovvero di quanto esse costano) potrà solo allontanare il potere decisionale dal punto di governo del processo e spostare possibili fenomeni di corruzione dalla fase di aggiudicazione a quella di esecuzione, complice la distrazione o non competenza nelle fasi di controllo.

A proposito di centrali di committenza, non può passare inosservata la girandola di rinvii che si sono ripetuti: dapprima luglio del 2014, poi gennaio successivo, poi ancora settembre e ora novembre 2015. Periodo entro il quale i comuni non capoluogo di provincia avrebbero dovuto o dovrebbero ricorrere a forme di aggregazione o a soggetti aggregatori per poter bandire gare.

Prescrizione di nobile intento, se non costasse nulla. Invece scopriamo dai capitolati pubblicati una generosa parte che si riservano alcuni soggetti aggregatori oscillante da un valore da 0,5 all'1,5% di altre sedicenti centrali.

Qualcuno sostiene che comunque paga l'aggiudicatario ma un pizzico di competenza ci insegna che l'operatore economico dovrà caricare la provvigione richiesta sul prezzo di vendita offerto al pubblico o recuperarla dalla gestione della commessa, attraverso economie magari frutto di astuzie improprie rispetto al livello di qualità proposto in sede di gara ed atteso.

E la collettività paga.



Stefano Cecchini
duesettezero@gmail.com

Ascoltando il rumore di un piatto di pasta al sugo...



Difficile resistere alla tentazione di scrivere un articolo con parole tecniche e complicate. Il linguaggio specializzato premia sempre lo scrittore, circondandolo di una alea di misterioso sapere, ma non rende spesso merito alla materia trattata o se non altro alla sua possibile divulgazione.

Spiegare delle cose con esempi complicati, quando ce ne sono a disposizione alcuni semplici, può anche essere affascinante ma certamente scorretto nei confronti delle persone che hanno voglia di documentarsi avvicinandosi ad un nuovo argomento.

Ecco come nasce la mia idea di parlare del mondo della Ristorazione Collettiva, facendoci guidare in una specie di **percorso** dall'attore principale attorno cui ruota una complessa organizzazione e che rappresenta il risultato finale del lavoro di tante persone:

cuochi, magazzinieri, addetti mensa, dietiste, coltivatori, allevatori e via dicendo.

Questo attore principale non è altro che **IL PIATTO CHE VIENE SERVITO**.

Il piatto, chiamato anche **portata**, è composto da vari ingredienti che, uniti assieme, in momenti diversi e a temperature diverse, consegnano sapore e gusto al nostro palato.

Per arrivare a trasformarsi in questa profumata e gustosa "pietanza conclusiva", quei singoli ingredienti dovranno fare un percorso, passando mano in mano di alcuni professionisti, che li trasformeranno grazie anche all'utilizzo di attrezzature progettate e realizzate da altri esperti del settore.

Tra i tanti piatti che vengono serviti ogni giorno ho scelto, a testimone, il più tipico della nostra cucina:



Ascoltando il rumore di un piatto di pasta al sugo...

LA PASTA AL POMODORO

Un piatto semplice, che abbiamo degustato centinaia di volte e che ci riporta alle nostre tradizioni della cucina Mediterranea.

Personalmente, non so voi, ma ogni qualvolta mi viene presentato riporto la mia mente agli attimi gioviali passati in famiglia ed immagino che dietro ai fornelli ci sia mia zia Tota, capace di rendere quel piatto davvero unico. Per questo motivo chiamerò il nostro attore principale PASTA AL POMODORO ALLA ZIA TOTA.

Attraverso questo semplice esempio, spero di essere riuscito ad esprimere la più importante questione del mondo dei servizi:

L'Aspettativa del Cliente.

Attorno alla nostra aspettativa, dico nostra perché il cliente siamo noi, ruota il mondo della ristorazione collettiva che vale in Europa, per i suoi 738 milioni di abitanti i quali consumano almeno uno dei pasti principali al di fuori delle mura domestiche, circa mille miliardi di euro annui.

Ma torniamo al nostro esempio ed "interrogiamo" il piatto di pasta per chiedergli quale percorso abbia fatto prima di arrivare di fronte a noi regalandoci quel profumo capace di farci venire "l'acquolina in bocca".

Ascoltando il rumore degli spaghetti che, "intrappolati nella nostra forchetta" girano nel piatto fondo e nel loro rotolare si caricano di condimento, resto ammaliato dal loro profumo e mi lascio raccontare la loro storia ed il percorso di trasformazione che li ha resi tali.

Quel semplice piatto di pasta al sugo alla zia Tota mi ha sostanzialmente rivelato come:

- viene ordinato dal cliente che poi avrà la fortuna di assaporarlo;
- vengono scelti i fornitori delle materie prime utilizzate per la sua preparazione;
- sono selezionate le derrate alimentari;
- vengono svolti i controlli sulla qualità delle materie prime;
- viene preparato, cucinato, confezionato e distribuito;
- viene pulito l'ambiente dove è stato preparato;
- si trattano i rifiuti e gli scarti;
- viene costantemente monitorata la sua trasformazione;
- si misura la soddisfazione del CLIENTE che ha la occasione di degustarlo;
- viene formato e reclutato quel personale che prepara il piatto stesso ed infine, con quali attrezzature è stato preparato, le loro caratteristiche tecniche capaci anche di contribuire al risparmio energetico.

Ascoltando ho scoperto che sostanzialmente c'erano tutte le risposte alle mie domande, che spero siano diventate, in parte, anche le vostre.

Un arrivederci alla prossima tappa del nostro percorso.

Dott. Stefano Cecchini