

TIPO DI DOCUMENTO:

ARTICOLO

TITOLO:

Digitalizzazione e appalti pubblici: un processo "stop and go"

SOTTOTITOLO:

AUTORE:

Cognome Nome (max. 3 tra virgole) / Ente / AA VV:

Conio Paola

ESTRATTO DA PERIODICO:

Titolo:

FMI - Facility Management Italia

N°:

31

Del:

07/2016

ESTRATTO DA SITO INTERNET:

Indirizzo home page [http://]:

Indirizzo esteso [http://]:

Di:

Nazione:

Data primo contatto:

Data rimozione:

PAROLE CHIAVE:

gare & appalti pubblici,digitalizzazione

ABSTRACT:

MB

Il processo di digitalizzazione degli appalti pubblici, da tempo auspicato come possibile rimedio all'opaca farraginosità ed ai costi eccessivi delle procedure di affidamento dei contratti delle stazioni appaltanti pubbliche, sembra ormai avviato. Tuttavia, le disposizioni in materia del nuovo Codice dei Contratti pubblici (DLgs 50/2016) rimandano a successivi provvedimenti, da adottarsi entro un anno dall'entrata in vigore della riforma e, quindi, entro aprile 2017, la definizione delle modalità di digitalizzazione delle procedure di tutti i contratti pubblici, anche attraverso l'interconnessione per interoperabilità dei dati delle pubbliche amministrazioni. La Commissione Europea, dal canto suo, ha indicato il 18 ottobre 2018 come data a partire dalla quale tutte le comunicazioni e gli scambi di informazioni relativi alle procedure di affidamento dei contratti pubblici dovranno essere eseguiti utilizzando esclusivamente (salvo le eccezioni indicate dalle medesime Direttive e pedissequamente ripetute nel nuovo Codice) mezzi di comunicazione elettronici. Dunque, il processo di digitalizzazione è partito, ma occorrerà ancora attendere per capire concretamente quali tappe seguirà.

Digitalizzazione e appalti pubblici: un processo “stop and go”

Il processo di digitalizzazione degli appalti pubblici, da tempo auspicato come possibile rimedio all'opaca farraginosità e ai costi eccessivi delle procedure di affidamento dei contratti delle stazioni appaltanti pubbliche, sembra ormai avviato. Tuttavia, le disposizioni in materia del nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016) rimandano a successivi provvedimenti, da adottarsi entro un anno dall'entrata in vigore della riforma e, quindi, entro aprile 2017, la definizione delle modalità di digitalizzazione delle procedure di tutti i contratti pubblici, anche attraverso l'interconnessione per interoperabilità dei dati delle pubbliche amministrazioni. La Commissione Europea, dal canto suo, ha indicato il 18 ottobre 2018 come data a partire dalla quale tutte le comunicazioni e gli scambi di informazioni relativi alle procedure di affidamento dei contratti pubblici dovranno essere eseguiti utilizzando esclusivamente (salvo le eccezioni indicate dalle medesime Direttive e pedissequamente ripetute nel nuovo Codice) mezzi di comunicazione elettronici. Dunque, il processo di digitalizzazione è partito, ma occorrerà ancora attendere per capire concretamente quali tappe seguirà.

Digitalisation and public tenders: a “stop and go” process

The public tenders' digitalisation processes, long wished as a possible remedy to the dull slowness and high costs of contracting procedures for the award of public contracts, seems now started. However, the provisions of the new Public Contracts Code (Legislative Decree 50/2016) refer to subsequent provisions, to be adopted within one year after the entry into force of the reform and, therefore, by April 2017, the digitalisation modalities definition of the procedures for all public contracts including the interconnection for interoperability of government data. The European Commission, for its part, has indicated 18 October 2018 as the date from which all communications and exchanges of information relating to the procedures for the award of public contracts must be carried out using exclusively electronic media (except as otherwise indicated by the same Directives and blindly repeated in the new Code). Therefore, the digitalisation process has started, but it will occur to wait more in order to find out specifically what steps it will follow.

Paola Conio*

Il contesto europeo

Il momento è storico: gli affidamenti pubblici - e di questo si è ben resa conto anche l'Unione Europea - sono una straordinaria leva di politica economica e industriale che, se correttamente manovrata, può concorrere in modo determinate alla ripresa del vecchio continente.

Attraverso gli appalti pubblici, difatti, non ci si limita ad iniettare nuove risorse nel tessuto economico ed impen-

ditoriale di un Paese, ma si può indirizzare in modo virtuoso le dinamiche di crescita e di sviluppo, influenzando in modo determinante sulla competitività delle imprese e sulla capacità di innovazione, che costituiscono fattori chiave per garantire uno stabile progresso economico.

Il riordino della disciplina in materia di appalti e concessioni, dunque, non dovrebbe rappresentare solo un cambiamento normativo delle regole che sovrintendono agli affidamenti pubblici

per renderle coerenti con la legislazione europea, magari cogliendo l'occasione per correggere alcune storture che l'esperienza concreta ha evidenziato, ma dovrebbe rappresentare il primo passo di una strategia organica di rilancio dell'economia nazionale.

L'Europa spinge verso il procurement innovativo e quello che da tempo gli operatori "sani" - sia dal lato delle stazioni appaltanti che dal lato delle imprese - chiedono è semplificazione, trasparenza e tracciabilità dei processi di affidamento.

Tutti sembrano - giustamente - concordi nel ritenere che in questa importante partita un ruolo fondamentale lo possano giocare i processi di digitalizzazione.

La strategia europea

Fin dalla Comunicazione COM (2012) 179 "Una strategia per gli appalti elettronici" e dalla successiva COM (2013) 453 "Appalti elettronici end-to-end per modernizzare la pubblica amministrazione", la Commissione Europea ha indagato il tema della digitalizzazione e suggerito azioni volte a favorire l'evoluzione in tal senso del sistema del procurement.

In particolare, nell'ormai lontano 2012, la Commissione Europea osservava che "gli appalti elettronici possono semplificare in modo significativo la gestione degli appalti, ridurre gli sprechi e ottenere migliori risultati (prezzi inferiori, migliore qualità) stimolando la concorrenza in tutto il mercato unico. Possono inoltre contribuire ad affrontare due delle principali sfide alle quali l'economia europea è chiamata a confrontarsi: la necessità di ottimizzare l'efficienza della spesa pubblica in un contesto di restrizioni di bilancio e la necessità di trovare nuove fonti di crescita economica."

Benché siano passati 4 anni, è evidente che le esigenze di ottimizzazione della spesa e di rilancio dell'economia siano

più che mai attuali.

Sotto il primo profilo, la Commissione evidenziava che le amministrazioni aggiudicatrici e gli enti aggiudicatori che hanno già compiuto il passaggio agli appalti elettronici segnalano generalmente un risparmio che si colloca tra il 5 e il 20% oltre a godere di ulteriori notevoli vantaggi dal punto di vista ambientale, attesa la riduzione del consumo di carta, di spese per trasporti, la necessità di locali per gli archivi, che comportano ulteriori costi e consumo di energia.

La successiva comunicazione del 2013, si concentrava sulle potenzialità degli "appalti elettronici end-to-end" ovvero quelli che prevedono l'uso di comunicazioni elettroniche e il trattamento elettronico delle operazioni da parte delle amministrazioni aggiudicatrici/enti aggiudicatori per l'acquisto di forniture e servizi o per l'aggiudicazione di appalti di lavori pubblici, dalla pubblicazione dei bandi fino al pagamento delle prestazioni oggetto di affidamento.

La Commissione evidenziava che una pubblica amministrazione efficiente è un elemento chiave della competitività dell'economia dell'UE: "La riforma degli appalti pubblici, la digitalizzazione della pubblica amministrazione, la riduzione degli oneri amministrativi e una maggiore trasparenza sono tutti fattori che favoriscono la crescita."

I benefici dell'evoluzione del sistema degli affidamenti pubblici verso la frontiera della digitalizzazione totale erano messi in risalto dalla Commissione, che sottolineava come il passaggio agli appalti elettronici "end-to-end" potesse generare risparmi significativi, agevolare il ripensamento strutturale di alcuni settori della pubblica amministrazione e costituire un fattore favorevole alla crescita, determinando l'apertura del mercato interno e la promozione dell'innovazione e della semplificazione.

Veniva posto in luce anche il ruolo

degli appalti elettronici in termini di facilitazione della partecipazione delle PMI agli appalti pubblici - altro ambizioso obiettivo perseguito dall'Europa e dai singoli Paesi membri, ma ancora ben lontano dall'essere raggiunto - grazie alla riduzione degli oneri amministrativi e dei costi di partecipazione alle gare, nonché attraverso l'incremento della trasparenza sulle opportunità di business.

Le criticità potenziali

La Commissione Europea lanciava anche un monito che coglie il reale rischio nel quale possono facilmente incappare i tentativi di far evolvere la normativa in materia di appalti pubblici verso la digitalizzazione.

La Commissione, difatti, affermava: "Gli appalti elettronici end-to-end non consistono nell'attuazione di un progetto informatico che non farebbe che replicare i procedimenti basati su documenti cartacei, ma costituiscono l'occasione per ripensare radicalmente il modo in cui è organizzata la pubblica amministrazione."

E' questo il vero tema e la vera sfida della digitalizzazione che, almeno sino ad oggi, non sembra essere stato colto appieno, come appaiono dimostrare alcune esperienze, sulla carta rivoluzionarie in termini di semplificazione, ma alla prova dei fatti fonte di maggiore complessità operativa e scarsa efficienza, quale, ad esempio, il sistema AVCpass introdotto dall'allora AVCP. E' evidente che la digitalizzazione non deve essere intesa semplicemente come dematerializzazione dei documenti e trasferimento degli stessi dal supporto cartaceo tradizionale a quello digitale, atteso che così facendo non soltanto non si risolverebbero se non parzialmente i problemi legati all'approccio classico, ma paradossalmente si potrebbe giungere al risultato opposto, ovvero quello di sommare alle problematiche "tradizionali" anche quelle ulteriori

ABC della dematerializzazione degli appalti

Tito Gentili

Come illustrato dall'AGID - Agenzia per l'Italia Digitale, il termine "dematerializzazione" ha fatto la sua prima apparizione negli anni '80 nel settore finanziario, con particolare riferimento ai titoli di credito al fine di superarne la fisicità e consentire forme di circolazione virtuali. Da allora è entrato a far parte del lessico giuridico, fino ad arrivare al "Codice dell'Amministrazione Digitale" (art. 42 D.Lgs. 82/2005), attraverso il quale il termine viene utilizzato per i documenti e gli atti cartacei delle PA, identificando la progressiva perdita di consistenza fisica da parte degli archivi (tradizionalmente costituiti da documentazione cartacea) all'atto della loro sostituzione con documenti informatici. In questo senso il concetto di "dematerializzazione" può considerarsi come l'estensione alla PA della diffusa tendenza, invalsa nel settore privato, dell'uso degli strumenti ICT per il trattamento automatizzato dell'informazione nei processi produttivi. Di fatto, la definizione di questo termine - come indicato dalla stessa AGID - sottende a un processo innovativo incentrato sul progressivo incremento della gestione documentale informatizzata all'interno delle strutture amministrative pubbliche e private e sulla sostituzione dei supporti tradizionali della documentazione amministrativa in favore del documento informatico, il cui pieno valore giuridico è stato confermato dalla normativa statale fin dal 1997 (art. 15 L. 59/1997).

In questi ultimi anni di profonda crisi economica, il tema della dematerializzazione della documentazione prodotta nell'ambito dell'attività della PA ha rappresentato e rappresenta tuttora uno degli elementi di più centrale rilievo nell'ambito dei processi di riforma della gestione dell'attività amministrativa in ambiente digitale e costituisce una delle linee di azione maggiormente significative ai fini della riduzione della spesa pubblica, in termini sia di risparmi diretti (spazi, consumi energetici, carta, ecc.), sia di risparmi indiretti (efficienza, utilizzo risorse umane, tempi, ecc.). La centralità del tema in questione è resa evidente dal fatto che i processi per la dematerializzazione della PA sono ricompresi tra gli obiettivi strategici fin dal "Piano e-Government 2012" e si riverberano ormai su diversi fronti strategici di interesse pubblico, tra cui in special modo la giustizia, l'istruzione, la sanità e gli appalti.

E proprio su quest'ultimo fronte, la sempre maggiore e ormai insostenibile onerosità/gravosità dei processi di gara per le stazioni appaltanti e per le imprese (rispettivamente in termini di gestione e di partecipazione) e l'associata esigenza di relativa semplificazione, standardizzazione e riduzione dei costi rappresentano lo stringente contesto motivazionale comune a tutta una serie di provvedimenti legislativi emanati a livello centrale e di esperienze operative intraprese a livello locale.

Nel primo caso, il provvedimento più significativo è di certo costituito dal

D.L. 5/2012 c.d. "Semplificazione" (convertito dalla L. 35/2012), che all'art. 20 introdusse nel vecchio Codice dei Contratti pubblici l'articolo 6-bis, attraverso cui - per favorire la riduzione degli oneri amministrativi derivanti dagli obblighi informativi ed assicurare l'efficacia, la trasparenza e il controllo in tempo reale dell'azione amministrativa - veniva istituita, presso l'allora AVCP - Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici, la "Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici" (BDNCP).

Sulle pesanti e irrisolte criticità della BDNCP si sono ampiamente già espressi, anche sulle pagine di "FMI", sia il fronte delle stazioni appaltanti che delle imprese. Significative sulla strada della dematerializzazione dei processi di appalto appaiono invece una serie di esperienze operative condotte da PA a livello locale. Tra queste meritano una particolare attenzione e segnalazione le esperienze di implementazione di avanzati sistemi telematici di gara sviluppate negli ultimi anni dalla Regione Toscana, da Consip e dal Comune di Reggio Emilia. La Regione Toscana ha progettato, sperimentato ed implementato il sistema regionale "START" (Sistema Telematico di Acquisti Regionale della Toscana) che è oggi in grado di gestire in modalità telematica tutte le procedure di gara aperte, ristrette e negoziate e le aste elettroniche.

Consip, la centrale di acquisto di beni e servizi del Ministero dell'Economia e delle Finanze, nell'ambito della propria attività di sviluppo di procedure telematiche di acquisto, ha realizzato

legate comunque all'aspetto tecnologico ed innovativo del sistema che si intende implementare.

Una delle maggiori resistenze al cambiamento - che in ogni caso implica un

investimento iniziale non soltanto in termini di risorse economiche ma anche in senso culturale, di applicazione e di impegno dei soggetti coinvolti - è costituita da quella che la Commissione

Europea qualifica come l'"inerzia" dimostrata dalle parti interessate. L'inerzia può essere vinta solo convincendo gli operatori riluttanti a modificare abitudini ormai radicate, che i benefici

ed implementato la prima piattaforma di e-procurement a livello nazionale per la PA (gestione “market place”, cataloghi elettronici e aste on line).

Il Comune di Reggio Emilia, infine, nell’ambito delle politiche di innovazione dei servizi digitali per i cittadini e le imprese, ha messo a punto ed implementato il sistema “GareSenza-Carta” al fine di semplificare e razionalizzare i processi di gara e i rapporti tra stazione appaltante e imprese.

Comune a queste esperienze innovative è l’adozione di un approccio metodologico-operativo che dovrebbe rappresentare una base di riferimento sperimentata per intraprendere/adottare processi di dematerializzazione nella gestione delle gare di appalto di servizi per i patrimoni pubblici. Approccio, questo, che contempla i seguenti passaggi-chiave:

- analisi approfondita dei processi e delle singole attività di interesse;
- individuazione delle attività da sottoporre ai processi di dematerializzazione, individuandone il nuovo percorso di gestione (workflow);
- analisi dell’impatto dei processi di dematerializzazione sui sistemi e processi di gestione in uso presso la stazione appaltante e le imprese;
- individuazione degli strumenti, dei formati e delle procedure che il sistema informatico deve mettere a disposizione;
- definizione delle modalità di erogazione dei servizi di gestione dei processi dematerializzati;
- revisione dei sistemi e dei processi di gestione a seguito dell’introduzione dei processi di dematerializzazione;

- attivazione di iniziative di informazione/formazione “dedicata” (interne verso la stazione appaltante, esterne verso le imprese);

- implementazione graduale dei processi e delle procedure di dematerializzazione;

- messa a regime dei processi e delle procedure;

- monitoraggio ed eventuale revisione in opera dei processi e delle procedure con il coinvolgimento diretto degli utenti interni (stazione appaltante) ed esterni (imprese).

Alla luce di questo quadro, tuttavia, non va trascurato il fatto che l’introduzione dei processi di dematerializzazione nelle gare di appalto comporta nuovi modi di pensare e di svolgere le attività previste dalle normative vigenti in materia: i risultati scaturibili da tali processi in termini di semplificazione, standardizzazione e riduzione dei costi a favore sia delle stazioni appaltanti che delle imprese, potranno essere infatti conseguiti solo se tutti i soggetti coinvolti saranno messi in condizione di acquisire adeguata informazione, formazione e consapevolezza in materia.

Occorre sottolineare, in tal senso, che i processi di dematerializzazione non possono essere inquadrati nell’ambito di una semplice, sia pur innovativa, introduzione di procedure e strumentazioni di tipo informatico, ma - in modo più complesso ed organico - nell’ambito di una più completa e sistematica rivisitazione dell’intera filiera strutturale, organizzativa e gestionale sottesa allo sviluppo delle gare di appalto settoriali.

previsti dal cambiamento che si vuole realizzare sono realistici e che gli investimenti possono essere ammortizzati entro un periodo ragionevole di tempo. Scelte normative sbagliate non favo-

riscono il superamento dell’inerzia ma, al contrario, ne consolidano le motivazioni, corroborando le ragioni di resistenza che rendono sempre più complessa la condivisione del cambia-

mento e la disponibilità a cooperare per realizzarlo.

La digitalizzazione, dunque, per essere efficace va concepita soprattutto come reingegnerizzazione e ripensamento dei processi in chiave di semplificazione ed efficientamento, con un cambio radicale dell’approccio agli stessi.

Le riflessioni sulle potenzialità della digitalizzazione applicata alle procedure di affidamento avrebbero dovuto, quindi, approfondirsi ulteriormente in occasione del recepimento delle nuove Direttive Europee in materia di contratti pubblici (Direttiva 2014/23/UE sulle concessioni, Direttiva 2014/24/UE sugli appalti “settori ordinari” e Direttiva 2014/25/UE “utilities” ovvero settori speciali).

Le nuove Direttive Europee attribuiscono una grande importanza all’innovazione e all’utilizzo dei mezzi elettronici per la gestione dei processi di affidamento, che entro il 2018 dovranno diventare per tutti i Paesi membri gli unici utilizzabili.

I principi fissati dalla Legge delega

La Legge delega 11/2016 aveva previsto, in particolare, tra i criteri di delega: “Lett. i) semplificazione, armonizzazione e progressiva digitalizzazione delle procedure in materia di affidamento degli appalti pubblici e dei contratti di concessione, attraverso la promozione di reti e sistemi informatici già sperimentati in altre procedure competitive, anche al fine di facilitare l’accesso delle micro, piccole e medie imprese mediante una maggiore diffusione di informazioni e un’adeguata tempistica, e di soluzioni innovative nelle materie disciplinate, con particolare riguardo allo sviluppo delle infrastrutture e degli insediamenti produttivi strategici di preminente interesse nazionale, nonché all’innovazione tecnologica e digitale e all’interconnessione della pubblica

amministrazione.” [...] “Lett. q) armonizzazione delle norme in materia di trasparenza, pubblicità, durata e tracciabilità delle procedure di gara e delle fasi ad essa prodromiche e successive, anche al fine di concorrere alla lotta alla corruzione, di evitare i conflitti d’interesse e di favorire la trasparenza nel settore degli appalti pubblici e dei contratti di concessione:

[...]

2) disciplinando le suddette procedure di gara e le relative fasi e durata, sia mediante l’unificazione delle banche dati esistenti nel settore presso l’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), con esclusione della banca dati centralizzata di cui alla lettera z), sia con la definizione di idonee misure quali la previsione di poteri di vigilanza e controllo sull’applicazione delle norme in materia di appalti pubblici e di contratti di concessione, con particolare riguardo alla fase di esecuzione della prestazione, finalizzati ad evitare la corruzione e i conflitti d’interesse ed a favorire la trasparenza, e la promozione della digitalizzazione delle procedure stesse, in funzione della loro tracciabilità;

[...]

s) revisione della disciplina in materia di pubblicità degli avvisi e dei bandi di gara, in modo da fare ricorso a strumenti di pubblicità di tipo informatico; definizione di indirizzi generali da parte del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, d’intesa con l’ANAC, al fine di garantire adeguati livelli di trasparenza e di conoscibilità prevedendo, in ogni caso, la pubblicazione su un’unica piattaforma digitale presso l’ANAC di tutti i bandi di gara.”

Pur essendo i suddetti criteri principi importanti per porre le basi di uno sviluppo virtuoso della normativa in materia, è evidente che si tratti di criteri di delega abbastanza generici, la cui concreta traduzione normativa diviene determinante per valutare se si tratti di previsioni efficaci o meno.

Le indicazioni del nuovo Codice dei Contratti pubblici

Il nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016), attraverso l’art. 44, tuttavia, rinvia alla regolamentazione successiva, prevedendo che entro un anno dalla data di entrata in vigore, con Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, su proposta dell’ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione, di concerto con il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione e sentita l’AGID - Agenzia per l’Italia Digitale, siano definite le modalità di digitalizzazione delle procedure di tutti i contratti pubblici anche attraverso l’interconnessione per interoperabilità dei dati delle pubbliche amministrazioni. Nel medesimo termine e con il medesimo atto dovrebbero essere, altresì, definite le migliori pratiche riguardanti metodologie organizzative e di lavoro, metodologie di programmazione e pianificazione, riferite anche all’individuazione dei dati rilevanti, alla loro raccolta, gestione ed elaborazione, soluzioni informatiche, telematiche e tecnologiche di supporto.

Anche per quello che concerne la pubblicazione degli atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture, nonché alle procedure per l’affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni, sul sito del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e sulla piattaforma digitale istituita presso l’ANAC, che, dovrebbe poter avvenire anche tramite i sistemi informatizzati regionali e le piattaforme regionali di e-procurement interconnesse tramite cooperazione applicativa, occorrerà attendere il Decreto del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti con il quale verranno stabiliti gli schemi e le mo-

dalità di pubblicazione.

Per quanto concerne le procedure svolte attraverso piattaforme telematiche di negoziazione, le disposizioni dell’art. 58 del nuovo Codice ricalcano sostanzialmente quanto già contenuto nell’art. 295 del D.Lgs. 207/2010, riproducendo - forse per una svista - anche la previsione delle modalità del sorteggio, mediante un meccanismo casuale automatico, ai fini del controllo a campione dei requisiti speciali di partecipazione alla gara, incombente che era imposto dall’art. 48 del vecchio Codice, ma che invece non è stato riprodotto nel nuovo. Tuttavia, va certamente salutata come una positiva novità il fatto che l’art. 58 citato non preveda più come mera facoltà l’utilizzo delle piattaforme telematiche di negoziazione, ma come una vera e propria prescrizione. Difatti, mentre l’art. 295 cit. recitava “le stazioni appaltanti possono ricorrere”, l’odierno art. 58 recita “le stazioni appaltanti ricorrono”. Una ulteriore novità è l’istituzione di una cabina di regia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, con il compito, tra l’altro, di promuovere la realizzazione, in collaborazione con i soggetti competenti, di un piano nazionale in tema di procedure telematiche di acquisto, al fine della diffusione dell’utilizzo degli strumenti informatici e della digitalizzazione delle fasi del processo di acquisto.

Il rischio che i prossimi provvedimenti di attuazione del Codice e, soprattutto, il Decreto previsto dal citato art. 44, dovranno evitare è quello di doversi accontentare, ancora una volta, di una enunciazione teorica del principio senza innescare un’effettiva evoluzione dei processi e rinviando ad altre future disposizioni di ulteriore dettaglio l’ingrato compito di incidere efficacemente sul sistema.

*Coordinatrice Tavolo “Recepimento Direttive UE” Patrimoni PA net, Senior Partner Studio Legale Leone