



L'INNOVAZIONE NEGLI APPALTI PER CONTEMPERARE QUALITA' E URGENZA

Marco Mordenti, segretario/direttore dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna

26 maggio 2020

4,4 anni



4,4 anni

**E' la media dei tempi di
realizzazione delle opere pubbliche
in Italia** (*Rapporto Agenzia per la
coesione territoriale - 2018*)



2 anni



2 anni

**E' la durata prevista per la ricostruzione
del Ponte Morandi a Genova (*un
modello per la ripartenza?*)**



AGENDA 2030

3 SALUTE E
BENESSERE



11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI



L'innovazione sociale e ambientale
caratterizza i 17 obiettivi della Agenda 2030
per lo Sviluppo Sostenibile sottoscritta nel
2015 dai 193 Paesi membri dell'ONU.

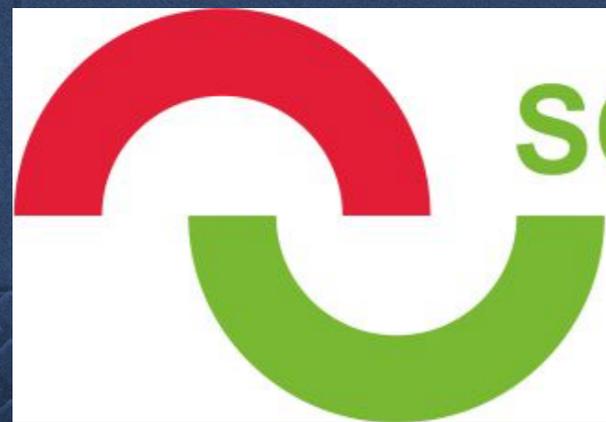


EUROPA 2020

La Commissione Europea dedica da tempo un'attenzione speciale alla **dimensione sociale e ambientale** delle politiche pubbliche degli Stati aderenti, con particolare riferimento al tema della *qualità degli appalti (cfr. "Libro verde sulla modernizzazione della politica dell'UE in materia di appalti pubblici" - 2011)*

In questo contesto si colloca la
DIRETTIVA EUROPEA

2014/24/UE, che si pone l'obiettivo
di ottimizzare le forniture, gli appalti
di servizi e i lavori pubblici



**SOCIALLY RESPONSIBLE
PUBLIC PROCUREMENT**



GLI APPALTI PUBBLICI IN ITALIA

**E' nota a tutti l'inadeguatezza cronica del sistema degli appalti nel nostro Paese.
*Gli indicatori sono impietosi:***

- tempi di ultimazione delle opere pubbliche (*Rapporto Agenzia per la coesione territoriale: media 4,4 anni nel 2018*),
- affidamenti qualità/prezzo (*Commissione Europea, 2006-2016: 12° posto in Europa, con il 58% circa di affidamenti in base all'offerta economicamente più vantaggiosa*),
- debito pubblico (*Fondo Monetario Internazionale 2019: sesto Paese al mondo con il peggior rapporto debito pubblico-PIL*),
- numero delle leggi (*Poligrafico dello Stato, dato 2018: 111.000 oltre a quelle regionali*),
- divario digitale (*indice DESI 2019: quintultimo posto in Europa*),
- episodi corruttivi (*Transparency International 2019: 51° posto nel mondo*).

*Per invertire la tendenza, gli enti locali devono avviare **una strategia innovativa** in grado di arginare l'emergenza grazie anche agli interventi urgenti del Governo...*

Obiettivi della strategia innovativa:

- * la **qualità degli appalti** (lavori, forniture, servizi);
- * la **tempestività degli interventi** (*soprattutto in una fase di emergenza come quella che stiamo attraversando*);
- * la **tutela della concorrenza**;
- * la **valorizzazione delle piccole e medie imprese**;
- * il **contenimento dei costi** a carico dei bilanci pubblici;
- * la **trasparenza del processo**.

Strumenti della strategia innovativa:

- * **la chiarezza delle regole;**
- * **la semplificazione delle procedure;**
- * **il coinvolgimento del privato;**
- * **la qualificazione delle stazioni appaltanti;**
- * **l'implementazione delle nuove tecnologie;**
- * **il sistema dei controlli.**

1 SCONFIGGERE
LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE
LA FAME



3 SALUTE E
BENESSERE



4 ISTRUZIONE
DI QUALITÀ



11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI



12 CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO
IL CAMBIAMENTO
CLIMATICO



14 VITA
SOTT'ACQUA



INNOVAZIONE NORMATIVA

L'emergenza sanitaria causata da Covid-19 richiede riforme mirate e intelligenti che i governi devono definire in tempi brevi, *con riferimento anche al tema degli appalti.*

Non si possono considerare sufficienti gli strumenti di semplificazione già esistenti nel nostro ordinamento, sintetizzati da ANAC nella nota del 22 aprile a oggetto: **“RICOGNIZIONE DELLE DISPOSIZIONI ACCELERATORIE E DI SEMPLIFICAZIONE, PRESENTI NEL CODICE DEI CONTRATTI E NELL’ATTUALE QUADRO NORMATIVO, AL FINE DI FORNIRE INDICAZIONI ALLE STAZIONI APPALTANTI PER AGEVOLARE LO SVOLGIMENTO DELLE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO.”**

In particolare, viene richiamata la procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara, utilizzabile “*per ragioni di estrema urgenza*” sulla base di adeguata motivazione (art. 63, comma 2, lettera c); procedura che tuttavia non brilla certamente - come vedremo - sotto il profilo della celerità...

Durante l'emergenza sono state introdotte alcune importanti deroghe ai principi generali, applicabili in questa fase; ricordiamo, a titolo esemplificativo, l'acquisto di beni informatici (art. 75 d.l. 18/2020).

Si attendono a questo punto misure di semplificazione più pregnanti, se possibile di natura *strutturale* e quindi inserite nel Codice, idonee per far fronte alla FASE 2 ma applicabili auspicabilmente anche in prospettiva (*in attesa del nuovo Regolamento unico...*).

Beninteso, le semplificazioni non devono essere ambigue: occorre perseguire l'obiettivo della massima **chiarezza delle regole**, per favorire anche la *certezza delle interpretazioni*, nella convinzione che dietro a norme "opache" si annidano comportamenti illegali e che in tal modo i tempi amministrativi diventano più lunghi...

Il Codice dei contratti

Il *Codice dei contratti* contiene numerosi riferimenti sulla **qualità degli appalti**, dalla programmazione alla progettazione, dall'iter di affidamento alla fase esecutiva.

I principali strumenti di programmazione:

DUP

PIANO DI ZONA DEI SERVIZI SOCIALI

che comprende il Documento generale di
coprogrammazione del Terzo settore

CODICE DEI CONTRATTI: PROGRAMMAZIONE DEGLI APPALTI

In questi anni si sono registrate parecchie *incertezze interpretative* sulle **procedure di modifica**, in corso di esercizio, dei documenti di programmazione in materia di appalti (*programma triennale llpp; programma biennale beni e servizi*), **nonostante le previsioni del DM 14/2018.**

E' necessario superare le incertezze applicative relative alla modifica degli strumenti di programmazione, assicurando la piena configurabilità delle **variazioni di urgenza** in capo alla Giunta per evidenti ragioni di speditezza dell'azione amministrativa dell'Ente.

Veniamo alla fase di affidamento.

Il Codice favorisce gli affidamenti secondo criteri **qualitativi**, alla ricerca dell'offerta effettivamente più vantaggiosa.

Tuttavia, occorre considerare la parziale **retromarcia** operata con il decreto “sblocca cantieri” del 2019...

CODICE DEI CONTRATTI: CRITERI DI AFFIDAMENTO

A parte le casistiche particolari di cui all'articolo 95, comma 3, per i contratti sotto soglia le stazioni appaltanti possono scegliere in maniera del tutto discrezionale ai sensi dell'articolo 36, comma 9bis, uno dei due criteri di aggiudicazione ("minor prezzo"; offerta economicamente più vantaggiosa).

CODICE DEI CONTRATTI: CRITERI DI AFFIDAMENTO

Ai contratti sopra soglia si applica invece la ***preferenza*** accordata dal **comma 2 dell'art. 95** per il **criterio selettivo dell'offerta economicamente più vantaggiosa** individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo, *fatta eccezione per i casi previsti dall'art. 95, comma 4.*

E' del tutto evidente il **rischio** di sottrarre al criterio in esame una fetta rilevante dei lavori pubblici (*tutti quelli fino alla soglia di 5.350.000 €*).

La questione andrebbe riconsiderata, fissando **una soglia più bassa** per i lavori da affidare obbligatoriamente in base a parametri qualità/prezzo (*un milione di euro?*).

Sempre con riferimento alla fase di affidamento occorre fare chiarezza sulle procedure semplificate, ponendo fine alla disputa infinita legata agli articoli 36 e 63.

AFFIDAMENTI SEMPLIFICATI (sotto soglia)

Il punto di equilibrio finora raggiunto con l'articolo 36, **riveduto e corretto dal decreto "sblocca cantieri" del 2019**, pecca di scarsa linearità e quindi genera equivoci e incomprensioni.

In particolare, l'art. 36 comma 2/b) contiene una fattispecie controversa di "affidamento diretto" riferita alle forniture e ai servizi di importo pari o superiore a 40.000 euro e inferiore alla soglia europea; fattispecie ricondotta a livello interpretativo allo schema previgente della *procedura negoziata*, che risulta tuttavia eccessivamente complessa per questa fascia.

Sarebbe logico estendere alle forniture e ai servizi le disposizioni previste dalla medesima norma per i lavori di pari importo, decisamente più chiare e ragionevoli.

E' auspicabile un **chiarimento** da parte dell'Esecutivo, che all'interno dell'imminente "*decreto semplificazioni*" potrebbe cogliere l'occasione per dare **finalmente** un assetto equilibrato e stabile alla disciplina in materia di forniture e di servizi, *nelle more del nuovo Regolamento unico destinato a soppiantare le Linee guida ANAC n. 4.*

AFFIDAMENTI SEMPLIFICATI (sotto soglia)

Si pone anche la questione piuttosto complessa della rotazione, che meriterebbe un webinar a parte...

AFFIDAMENTI SEMPLIFICATI (procedura negoziata)

Resta da affrontare il nodo dell'articolo 63, comma 6, che dispone l'obbligo di selezionare *almeno cinque operatori economici*, rendendo la procedura negoziata assai **farraginoso** e quindi incompatibile con i presupposti di "estrema urgenza".

Oltre tutto tale disposizione stride con il principio di cui all'articolo 32 della direttiva 2014/24/UE, che prevede al contrario un iter improntato alla **massima celerità** (cfr. *Comunicazione 1 aprile 2020 della Commissione europea*).

Sembra dunque opportuna una modifica dell'articolo 63, comma 6, in modo da **semplificare** l'iter nella direzione indicata dalla stessa Commissione europea.

Non si ritiene giustificabile, *invece*, un'estensione acritica della procedura negoziata a tutti gli appalti, che potrebbe aumentare il **rischio** di infiltrazioni mafiose (*semmai si potrebbe disporre una deroga limitata nel tempo, legata al perdurare dello stato di emergenza...*).

Bisogna favorire inoltre l'utilizzo degli istituti di **partenariato** e di tutti gli strumenti in grado di stimolare una crescita intelligente e inclusiva dei territori, con il coinvolgimento delle aziende private, a maggior ragione dopo la fase di emergenza causata dal Covid-19...

IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO

Il Codice (**PARTE IV**) favorisce un ampio coinvolgimento dei soggetti privati nella progettazione ed esecuzione di opere e servizi:

- in particolare, le opere “**calde**” per le quali il privato mira ad aumentare le entrate gestionali con le quali finanzia parte dell’investimento (*ad es. una piscina*);
- in alcuni casi, le opere “**tiepide**” per le quali il privato mira a ridurre i costi gestionali grazie al *know how* di cui dispone (*come nel caso della pubblica illuminazione*).

GLI APPALTI INNOVATIVI

Nell'ipotesi in cui un fabbisogno non possa essere soddisfatto ricorrendo a prodotti o servizi standardizzati già disponibili sul mercato,
le Amministrazioni possono **sperimentare** le seguenti soluzioni:

- **il partenariato per l'innovazione** (art. 65), con il quale vengono acquisiti servizi di ricerca e di sviluppo che possono comprendere la fabbricazione dei prodotti o la prestazione dei servizi o la realizzazione dei lavori;
- **gli appalti "pre commerciali"** (art. 158, comma 2), qualora i risultati non appartengano esclusivamente all'amministrazione aggiudicatrice o la prestazione non venga interamente retribuita (*in tal caso sono esclusi dalla normativa del Codice ma si applicano i principi di cui all'[articolo 4](#)*).

*Le norme sul partenariato ci sono:
si pone l'esigenza di consolidare un approccio
interpretativo **equilibrato**, in grado di
coinvolgere le aziende private nella ideazione di
soluzioni nuove per le sfide più complesse
(*città intelligenti, smart mobility...*).*

Infine, occorre approfondire il tema delle *relazioni* tra il d. lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) e il d. lgs. n. 117/2017 (Codice del terzo settore): due strumenti distinti, ma finalizzati entrambi a rafforzare la dimensione sociale delle politiche pubbliche.

SOLIDARIETA' E CONCORRENZA

Le Amministrazioni che intendano avvalersi della collaborazione di un *soggetto esterno* devono valutare caso per caso quando - in ragione della tipologia del servizio - si possano ritenere prevalenti i principi costituzionali di **solidarietà e sussidiarietà orizzontale** e quando invece debbano prevalere le esigenze di **concorrenza e buon andamento della P.A.**, anch'esse dotate di rilevanza costituzionale.

SOLIDARIETA' E CONCORRENZA

A seconda dei casi, si possono perseguire obiettivi di qualità sociale dando applicazione alle norme ispirate ai principi di solidarietà (Codice del terzo settore) o di concorrenza (Codice dei contratti).

QUALITA' SOCIALE



CONCORRENZA
(Codice dei contratti)

SOLIDARIETA'
(Codice del Terzo settore)

Il Codice del Terzo settore

Il Consiglio di Stato, con il Parere n. 2052 del 20 agosto 2018, ha fornito alcune indicazioni utili in merito alle diverse forme di coinvolgimento del TERZO SETTORE; il parere è stato richiesto da ANAC, che intendeva aggiornare le proprie linee guida in materia (successivamente congelate ad opera del decreto “Sblocca cantieri”...)-

La prima forma di coinvolgimento del Terzo settore consiste nell'affidamento di servizi sociali mediante procedure aperte a soggetti profit e non profit, in un contesto orientato alla massima concorrenza.

In tal caso si applica il CODICE DEI CONTRATTI, ed in particolare il regime “alleggerito” di cui all'art. 142, commi da 5-ter a 5-octies (cfr. *supra*).

L'altra forma di coinvolgimento del Terzo settore avviene mediante utilizzo delle forme di collaborazione previste dal CODICE DEL TERZO SETTORE (cd "partenariato sociale") laddove considerate vantaggiose per l'Ente. Sono procedure riservate al non profit, subordinate alla verifica dei *requisiti* prescritti dal Codice stesso...

IL PARTENARIATO SOCIALE

Il Consiglio di Stato con il parere n. 2052/2018 sottolinea che nell'ordinamento europeo ogni iniziativa relativa alla gestione di servizi astrattamente contendibili sul mercato è soggetta alla disciplina generale sugli appalti.

In sostanza, laddove la forma di collaborazione sia onerosa la procedura tradisce un afflato selettivo che ne impone la riconduzione al Codice dei contratti.

IL PARTENARIATO SOCIALE

Sono invece estranee al Codice dei contratti le forme di partenariato previste dall'art. 55, in quanto prive di carattere selettivo:

- le procedure di co-progettazione finalizzate a rapporti puramente gratuiti;
- le procedure di accreditamento c.d. libero, non essendo stabilito ex ante un contingente massimo di operatori accreditabili a fini gestionali.

IL PARTENARIATO SOCIALE

Il Consiglio di Stato, inoltre, sembra escludere dall'ambito di applicazione del Codice dei contratti le convenzioni ex art. 56 aventi ad oggetto attività di interesse generale di cui all'articolo 5.

Non a caso tali convenzioni in base al **secondo comma** possono prevedere esclusivamente il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate.

IL PARTENARIATO SOCIALE

L'affidamento dei servizi in favore delle associazioni di volontariato comporta l'esclusiva erogazione di un **rimborso spese puntualmente rendicontato**.

La modalità di rimborso delle spese sostenute deve essere prestabilita in ambito convenzionale e può comprendere la rendicontazione dei costi diretti effettivamente sostenuti, oltre ad eventualmente una quota di costi indiretti collegata allo svolgimento dell'attività (*Tar Puglia, Lecce, Sez. II, 30/12/2019, n.2049*).

Ma le forme di collaborazione con il Terzo settore seguono i principi in materia di evidenza pubblica?

CODICE DEL TERZO SETTORE PROCEDURE

Con riferimento alle forme di partenariato in esame non trova applicazione il Codice dei contratti, come si può evincere da alcuni richiami giurisprudenziali.

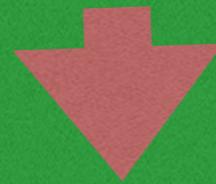
La scelta del partner scaturisce da una valutazione comparativa altamente discrezionale, fermo restando che costituisce “buona pratica” la preventiva adozione di un avviso pubblico per evidenti ragioni di *imparzialità e trasparenza* (cfr. parere Consiglio di Stato 2052/2018).

CODICE DEL TERZO SETTORE PROCEDURE

In ogni caso si ritiene che per le attività meno complesse si possa procedere in modo più snello, analogamente a quanto avviene per gli stessi appalti di servizi ai sensi dell'art. 36 del Codice dei contratti.

*A tal fine, il **Regolamento** in materia potrebbe stabilire una soglia economica entro la quale il RUP sceglie direttamente il partner più idoneo...*

SERVIZI CONTENDIBILI SUL MERCATO
coprogettazione/convenzione onerosa (corrispettivo)
o accreditamento contingentato



Codice dei contratti

FORME DI COLLABORAZIONE NON ONEROSA
coprogettazione/convenzione gratuita (mero rimborso spese)
o accreditamento libero



Codice del Terzo settore

Resta l'esigenza di **fare chiarezza** in
maniera definitiva sulle procedure
operanti nel Terzo settore,
*che non possono essere complesse come quelle
che regolano l'ambito concorrenziale...*

1 SCONFIGGERE
LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE
LA FAME



3 SALUTE E
BENESSERE



4 ISTRUZIONE
DI QUALITÀ



11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI



12 CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO
IL CAMBIAMENTO
CLIMATICO



14 VITA
SOTT'ACQUA



INNOVAZIONE ISTITUZIONALE

Le disposizioni del Codice dei contratti di cui agli articoli 37-38, relativi alla aggregazione della committenza e alla qualificazione delle stazioni appaltanti, richiedono un intervento radicale di *semplificazione e chiarimento*, ferma restando la salvaguardia del principio innovativo che ne è alla base...

INNOVAZIONE ISTITUZIONALE

Nell'ottica di favorire la realizzazione degli standard qualitativi prefissati, è *essenziale* dotare le Stazioni appaltanti di **personale specializzato** (*ad esempio in campo sociale o energetico*) in grado di svolgere in modo adeguato il ruolo di RUP e gli altri ruoli. Occorre portare a compimento il disegno riformatore finalizzato alla aggregazione della domanda in ambiti adeguati e alla costituzione delle Centrali Uniche di Committenza.

INNOVAZIONE ISTITUZIONALE

Ciò premesso si rende opportuno incentivare **opzioni organizzative su scala sovracomunale, mediante Unione o convenzione**, in grado di superare gli angusti limiti operativi connessi ad un Ente medio-piccolo e di offrire margini superiori di efficacia ed efficienza...

Risultati conseguibili grazie all'ambito ottimale:

- qualità nella progettazione, nell'affidamento e nella esecuzione degli investimenti;
- economie di scala significative grazie alla aggregazione della domanda di beni e servizi;
- unità specialistiche a supporto dei processi (informatica, controllo di gestione...)

1 SCONFIGGERE
LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE
LA FAME



3 SALUTE E
BENESSERE



4 ISTRUZIONE
DI QUALITÀ



11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI



12 CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO
IL CAMBIAMENTO
CLIMATICO



14 VITA
SOTT'ACQUA



INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Il processo di *upgrade* della PA, indotto dalla emergenza, ha portato la nostra classe dirigente a scoprire mondi nuovi, *dalle videoconferenze allo smartworking*.
E' un'occasione che tutti noi dobbiamo saper cogliere, anche con riferimento al tema degli appalti pubblici...

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E APPALTI

In attuazione dell'art. 22 della direttiva comunitaria 2014/24/EU, il Codice dei contratti contiene le seguenti disposizioni:

- art. 29: piattaforme digitali, banche date e interscambio
- art. 40: le comunicazioni e gli scambi di informazioni nell'ambito delle procedure di aggiudicazione sono eseguiti utilizzando mezzi di comunicazione elettronici
- art. 44: digitalizzazione delle procedure di tutti i contratti pubblici
- art. 55: sistemi dinamici di acquisizione
- art. 56: aste elettroniche
- art. 57: cataloghi elettronici
- art. 58: procedure svolte attraverso piattaforme telematiche di negoziazione
- art. 77 comma 2: la Commissione può lavorare a distanza con procedure telematiche che salvaguardino la riservatezza delle comunicazioni

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E APPALTI

Per giurisprudenza ormai consolidata, alla gestione interamente telematica delle procedure di gara consegue la **non necessarietà delle sedute pubbliche** per l'apertura delle offerte, in virtù della garanzia di inalterabilità delle offerte e di tracciabilità di ogni operazione effettuata sulla piattaforma (cfr. Consiglio di Stato, Sezione V, 21 novembre 2017, n. 5388).

La seduta pubblica non è necessaria neppure se gli atti di gara la prevedano (cfr. TAR Molise, sezione I, 10 luglio 2019, n. 239).

INNOVAZIONE TECNOLOGICA E APPALTI

*Al di là di quelle che sono le scadenze di legge, le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad effettuare le procedure di gara con **modalità telematiche** che assicurino la “tracciabilità” di ogni operazione eseguita.*

È del tutto evidente che la digitalizzazione è il modo migliore per contemperare le esigenze di semplificazione e trasparenza.

Il processo di cambiamento deve coinvolgere anche gli appalti.

Occorre abbandonare l'approccio *burocratico* tradizionale, che produce lungaggini; l'approccio *smart* consente di superare la dicotomia semplificazione/trasparenza che da tempo frena i processi di riforma.

1 SCONFIGGERE
LA POVERTÀ



2 SCONFIGGERE
LA FAME



3 SALUTE E
BENESSERE



4 ISTRUZIONE
DI QUALITÀ



11 CITTÀ E COMUNITÀ
SOSTENIBILI



12 CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI



13 LOTTA CONTRO
IL CAMBIAMENTO
CLIMATICO



14 VITA
SOTT'ACQUA



INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

In conclusione, l'ente locale deve porsi l'obiettivo di armonizzare le esigenze di *qualità, urgenza, efficienza e trasparenza* da cui siamo partiti.

Chi controlla che tutto questo avvenga effettivamente?

CONTROLLO INTERNO

Durante l'esecuzione di ogni appalto il RUP deve monitorare:

- la corretta esecuzione delle clausole sociali ed ambientali previste sul bando ai sensi degli artt. 50 e 100 Codice dei contratti (ad es. *l'avvenuto assorbimento del personale*),
- la corretta esecuzione delle migliorie di gara (ad es. *l'effettivo utilizzo dei lavoratori svantaggiati nella esecuzione delle prestazioni*).

CONTROLLO INTERNO

Il servizio di controllo interno deve verificare il rispetto dei tempi di esecuzione degli appalti oltre che dei costi preventivati: sono previste forme di **incentivazione** del personale interessato, che gli enti dovranno utilizzare in modo accorto e proficuo (art. 113 Codice dei contratti).

CONTROLLO INTERNO

Più in generale si rimanda al *report* periodico elaborato dal controllo di gestione/strategico, con riferimento agli **indicatori** individuati dagli strumenti di programmazione dell'Ente e, nel caso, dal Piano anticorruzione dell'Ente.

CONTROLLO SOCIALE

Da ultimo non va sottovalutato il contributo fornito dagli **strumenti di controllo sociale**, tra i quali si evidenziano i “*protocolli di legalità*” eventualmente siglati dall’Ente con gli stakeholder (art. 1, c. 17, L. 190/2012).

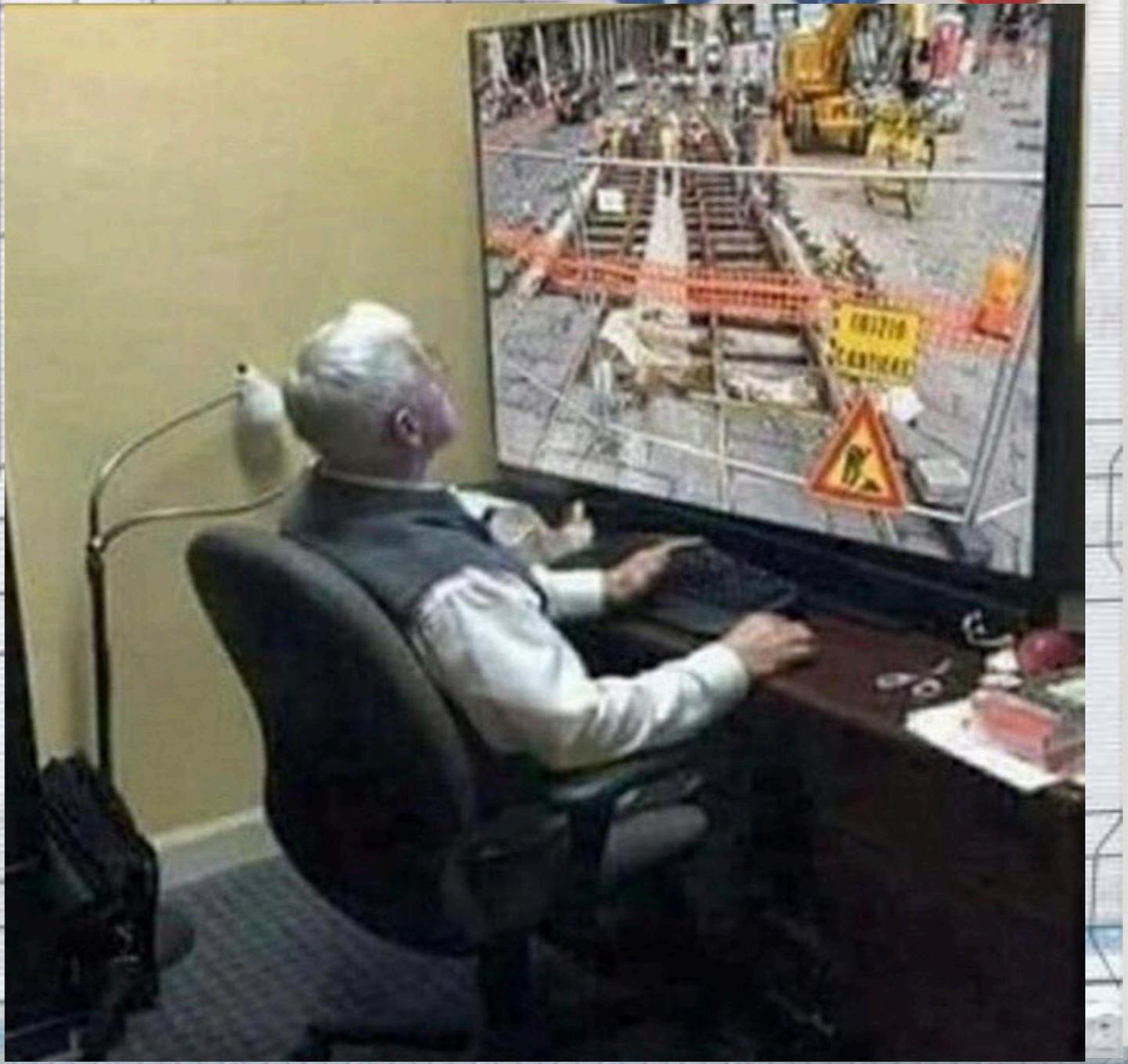
I controlli, interni/esterni, favoriscono la ridefinizione continua dei programmi e il miglioramento dei servizi.

CONTROLLO SOCIALE A DISTANZA

da parte di cittadini, imprese, stakeholder

Forum virtuale per il Patto strategico
Consultazioni in rete per il Bilancio partecipato
Rendicontazione sociale ed ambientale
Carte dei servizi telematiche
Customer satisfaction
Social media
Open data
Accesso civico
Protocolli di legalità
Amministrazione trasparente

Qualcuno sostiene giustamente che
non si può fare tutto a distanza.
E' vero, anche se i nostri *stakeholder*
si stanno organizzando...



GRAZIE PER
L'ATTENZIONE