



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*  
*Dipartimento per la Programmazione e la Gestione delle Risorse Umane, Finanziarie e Strumentali*  
*Direzione Generale per le Risorse Umane e Finanziarie*

---

# **Il nuovo Regolamento amministrativo contabile delle Istituzioni scolastiche**

*II° modulo formativo: Attività negoziali*

I



## Bilancio, programmazione e scritture contabili

Processi, regole e meccanismi di gestione amministrativa, contabile e patrimoniale delle Istituzioni scolastiche

II



## Attività negoziali

Modalità e regole per la gestione delle attività negoziali e principali elementi di innovazione in coerenza con il nuovo Codice dei contratti pubblici nonché con le esigenze operative e le specificità del sistema scolastico

III



## Gestioni economiche separate

Modalità di gestione delle diverse fattispecie delle Gestioni economiche separate (attività per conto terzi, aziende agrarie e speciali, convitti ed educandati)

IV



## Revisori dei conti

Criteri e modalità di svolgimento dei controlli di regolarità amministrativa e contabile presso le Scuole

- **Quadro normativo generale di riferimento**
- Capacità ed autonomia negoziale
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- Convenzioni – quadro
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento

Il quadro normativo di riferimento in materia di contratti pubblici ha subito negli ultimi anni importanti cambiamenti.



Le Direttive sono state recepite nell'Ordinamento Italiano con il **Codice dei Contratti Pubblici** (Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50), che prevede **due** differenti tipologie di **atti attuativi, adottati con:**

**A**  
Decreti Ministeriali o Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri

**B**  
Linee guida A.N.AC.

A seguire si riportano i **provvedimenti attuativi** al Codice dei Contratti Pubblici **adottati dall'A.N.AC.:**

Linee guida n. 1

Indirizzi generali sull'affidamento dei **servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria**

Linee guida n. 2

**Offerta economicamente più vantaggiosa**

Linee guida n. 3

Nomina, ruolo e compiti del **responsabile unico del procedimento** per l'affidamento di appalti e concessioni

Linee guida n. 4

Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di **importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria**, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici

Linee guida n. 5

Criteri di scelta dei **commissari di gara** e di iscrizione degli esperti nell'Albo nazionale obbligatorio dei componenti delle commissioni giudicatrici

Linee guida n. 6

Indicazione dei mezzi di prova adeguati e delle carenze nell'esecuzione di un precedente contratto di appalto che possano considerarsi significative per la dimostrazione delle **circostanze di esclusione di cui all'art. 80, comma 5, lett. c) del Codice**

Linee guida n. 7

Linee Guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie **società in house**

Linee guida n. 8

Ricorso a **procedure negoziate senza previa pubblicazione di un bando** nel caso di forniture e servizi ritenuti infungibili

- Quadro normativo generale di riferimento
- **Capacità ed autonomia negoziale**
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- Convenzioni – quadro
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento

Le Istituzioni scolastiche hanno piena capacità e autonomia negoziale, fatti salvi alcuni limiti previsti dal nuovo Regolamento e dalla normativa vigente.

## Le Istituzioni scolastiche possono:

Esempi

- ✓ Stipulare convenzioni e contratti
- ✓ Stipulare contratti di prestazione d'opera con esperti
- ✓ Concludere o aderire ad accordi di rete
- ✓ Costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o consorzi, anche nella forma di s.r.l.
- ✓ Accedere a sistemi di raccolta fondi anche mediante la formazione o l'adesione a piattaforme di finanziamento collettivo per sostenere azioni progettuali senza finalità di lucro

## Le Istituzioni scolastiche NON possono:

Esempi

- ✗ Stipulare contratti aleatori
- ✗ Concludere operazioni finanziarie speculative
- ✗ Partecipare a società di persone
- ✗ Partecipare a società di capitali
- ✗ Acquistare **servizi** per lo svolgimento di **attività** che rientrano nelle **ordinarie funzioni** o mansioni proprie del **personale in servizio nella scuola**

**Le Istituzioni scolastiche**, nello svolgimento dell'attività negoziale, devono **rispettare le Linee guida e gli schemi di atti di gara** eventualmente elaborati dal **MIUR**, per le procedure di affidamento particolarmente complesse (ad esempio, servizi assicurativi e convenzione di cassa).



*Con l'obiettivo di garantire l'uniformità nella gestione delle procedure di gara.*



*Le Scuole sono tenute a rispettare tali indicazioni; qualora si discostino dalle medesime, devono motivare la scelta nella determina a contrarre.*



Il nuovo Regolamento **attribuisce al Consiglio d'Istituto, al DS e al DSGA specifiche funzioni** relative allo svolgimento dell'attività negoziale.



### Consiglio di Istituto

- Delibera sullo svolgimento di alcune attività negoziali.
- Determina criteri e limiti per lo svolgimento dell'attività negoziale da parte del DS.



### DS

- Pone in essere le attività necessarie per lo svolgimento dell'attività negoziale nel rispetto delle deliberazioni del Consiglio d'Istituto.



### DSGA

- Collabora con il DS per lo svolgimento dell'attività negoziale.



### Consiglio di Istituto

Delibera sullo svolgimento delle seguenti attività negoziali:

Accettazione e rinuncia di legati, eredità e donazioni

Costituzione o compartecipazione ad associazioni o fondazioni

Istituzione o compartecipazione a borse di studio

Accensione di mutui e contratti di durata pluriennale

Alienazione, trasferimento, costituzione, modificazione di diritti reali su beni immobili della Scuola, nonché l'acquisto degli stessi

Adesione a reti di scuole e consorzi e utilizzazione economica delle opere dell'ingegno e dei diritti di proprietà industriale

Partecipazione della Scuola ad iniziative che comportino il coinvolgimento di agenzie, enti, università, soggetti pubblici o privati

Verifica di coerenza, rispetto alle previsioni del P.T.O.F. e del Programma Annuale, delle determinazioni a contrarre adottate dal DS per acquisizioni di importo superiore alla soglia comunitaria

In tali casi, il **DS non può recedere, rinunciare o transigere** se non è **previamente autorizzato** dal Consiglio di Istituto



### Consiglio di Istituto

→ Determina i criteri e i limiti per lo svolgimento, da parte del DS, delle seguenti attività negoziali:

▶ Affidamenti di lavori, servizi e forniture di importo superiore a 10.000 euro

▶ Utilizzazione da parte di soggetti terzi di locali, beni o siti informatici, appartenenti all' Istituzione scolastica o in uso alla medesima

▶ Convenzioni relative a prestazioni del personale della scuola e degli alunni per conto terzi

▶ Alienazione di beni e servizi prodotti nell'esercizio di attività didattiche o programmate a favore di terzi

▶ Acquisto ed alienazione di titoli di Stato

▶ Contratti di prestazione d'opera con esperti per particolari attività ed insegnamenti, contratti di sponsorizzazione e di locazione immobili

▶ Partecipazione a progetti internazionali

▶ Determinazione della consistenza massima e dei limiti di importo del fondo economale



**DS**

→ Nel rispetto delle deliberazioni del Consiglio d'Istituto, pone in essere le seguenti attività:

- ▶ Svolge l'attività negoziale necessaria all'attuazione del P.T.O.F. e del Programma Annuale
- ▶ Può delegare lo svolgimento di singole attività negoziali al DSGA o a uno dei propri collaboratori
- ▶ Può avvalersi dell'opera di esperti esterni nel caso in cui non siano reperibili tra il personale della Scuola specifiche competenze professionali necessarie, nei limiti previsti dalla normativa



**DSGA**

→ Collabora con il DS per lo svolgimento delle seguenti attività:

- ▶ Svolge l'attività istruttoria di cui si avvale il DS nello svolgimento dell'attività negoziale
- ▶ Svolge l'attività negoziale connessa alla gestione del fondo economico

L'art. 45, comma 2, lett. a) del D.I. 129/2018, prevede che il **Consiglio d'Istituto debba deliberare rispetto alle modalità di affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore a 10.000,00 euro e inferiore a 40.000,00 euro.**

In particolare, il **Consiglio d'Istituto**, sulla base delle peculiarità dell'Istituzione scolastica:



Dovrà determinare i **criteri** e i **limiti** che il DS dovrà rispettare per tali affidamenti

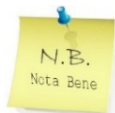


Potrà definire modalità differenti a seconda degli **importi** e delle diverse categorie **merceologiche**



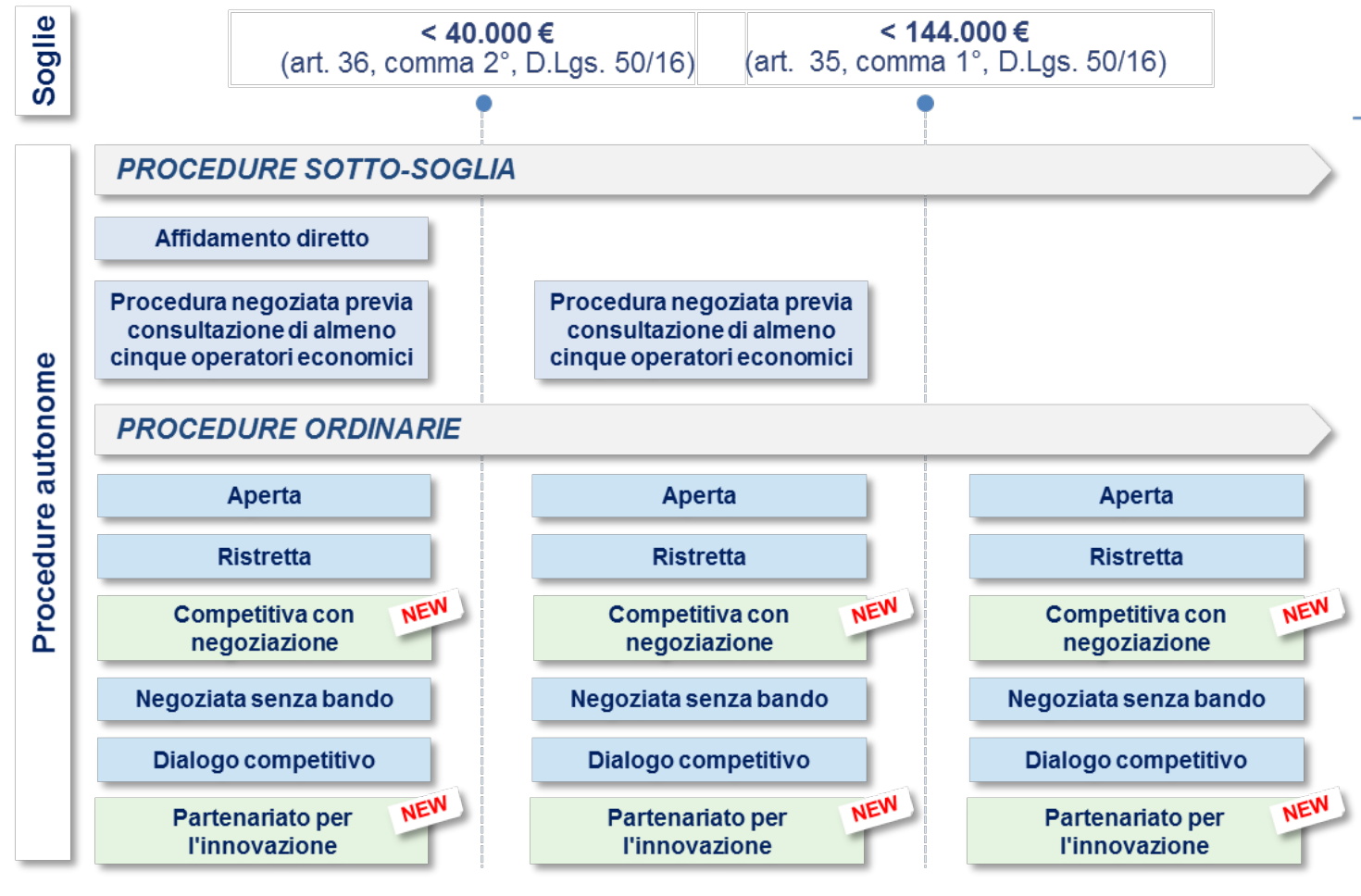
Dovrà in ogni caso adottare la propria delibera nel rispetto della normativa e delle Linee Guida ANAC n. 4

*Tale delibera potrà in ogni caso essere modificata/aggiornata sulla base di esigenze specifiche che sopravverranno successivamente alla delibera stessa*



- Quadro normativo generale di riferimento
- Capacità ed autonomia negoziale
- **Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici**
- Convenzioni – quadro
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento

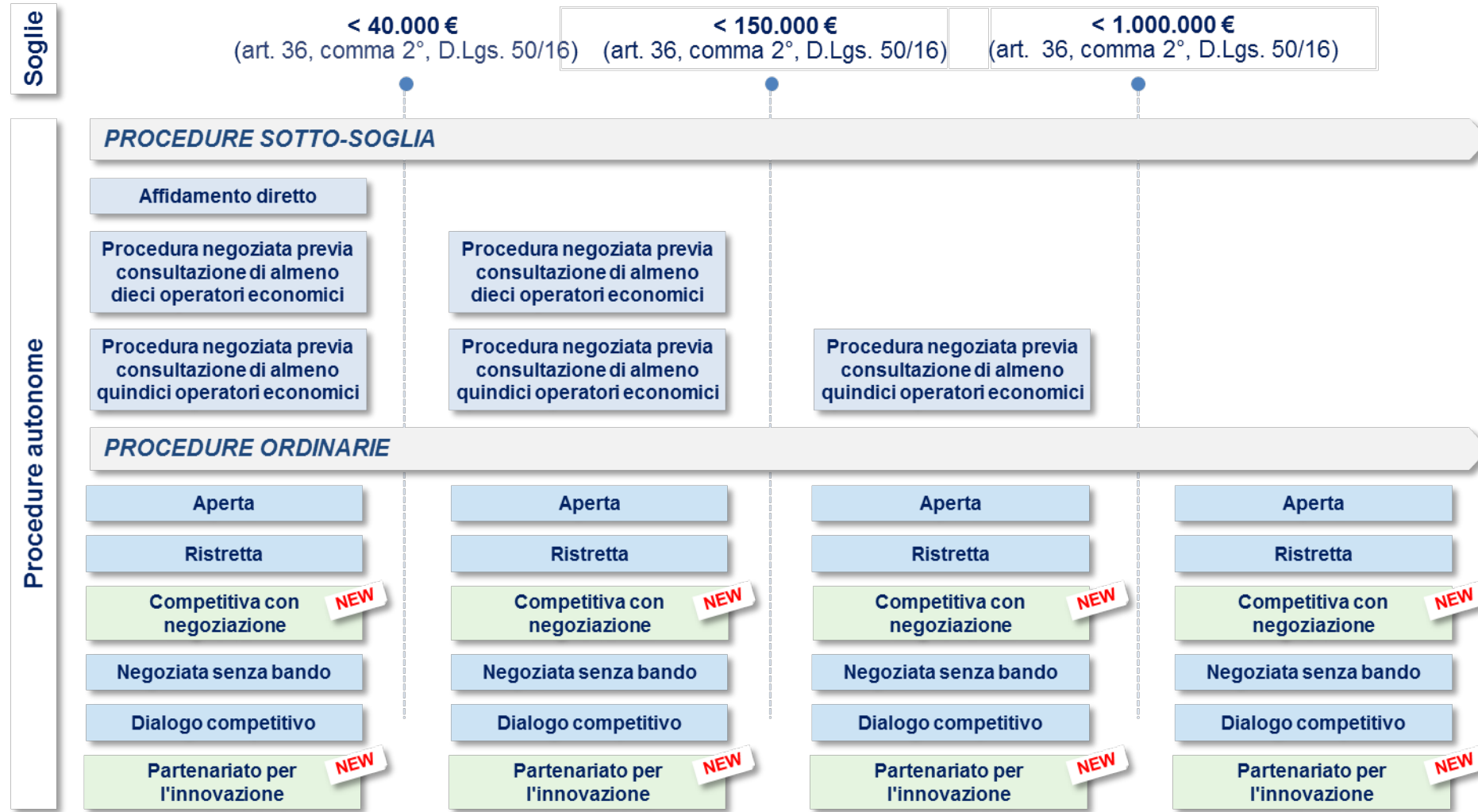
Di seguito si illustrano le **soglie applicabili** alle Istituzioni scolastiche e le **tipologie di procedure** espletabili per l'affidamento di **servizi e forniture nei settori ordinari**.



Si precisa che il Consiglio d'istituto stabilisce, con propria deliberazione, **criteri e limiti** per l'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore a 10.000,00 euro (art. 45, comma 2, lett. a) del Nuovo Regolamento)

*Procedure e soglie per l'affidamento di servizi e forniture nei settori ordinari*

Di seguito si illustrano le **soglie applicabili** alle Istituzioni scolastiche e le **tipologie di procedure** espletabili per l'affidamento di **lavori nei settori ordinari**.



Si precisa che il Consiglio d'istituto stabilisce, con propria deliberazione, **criteri e limiti** per l'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore a 10.000,00 euro (art. 45, comma 2, lett. a) del Nuovo Regolamento)

*Procedure e soglie per l'affidamento di lavori nei settori ordinari*



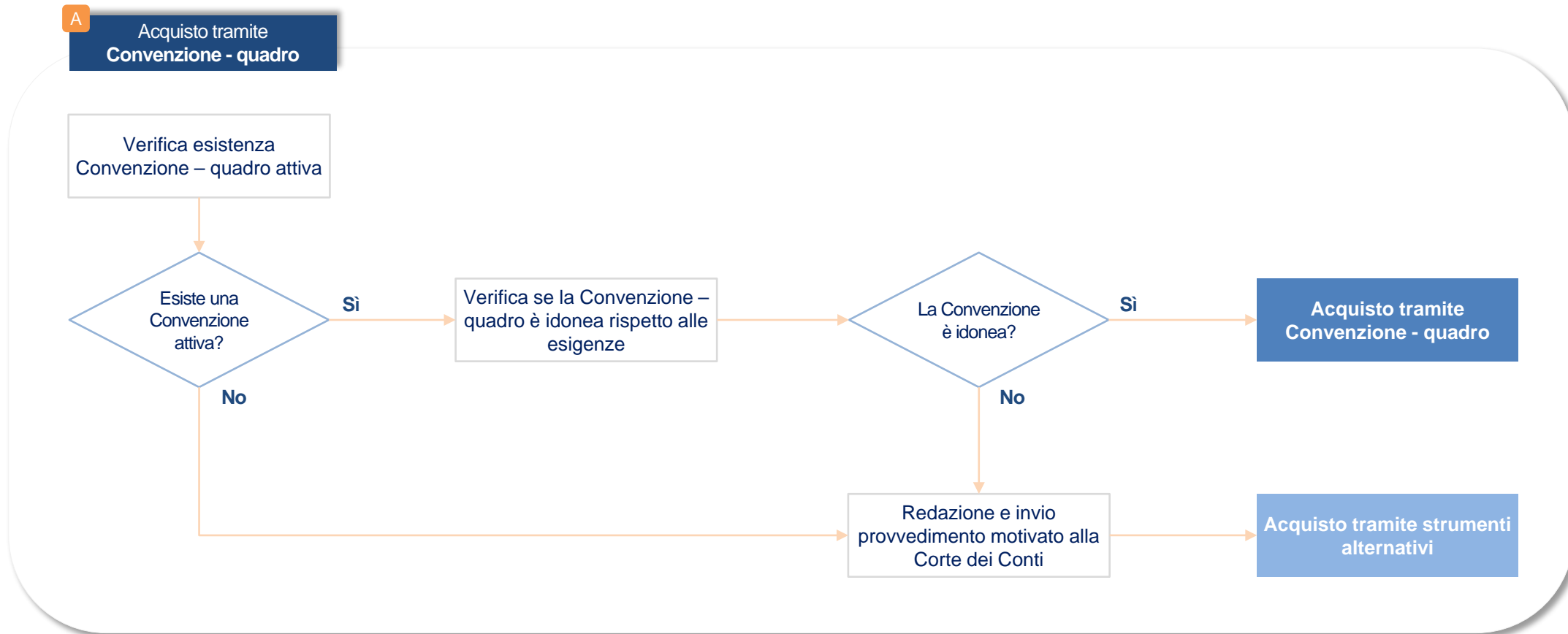
Si ricorda che l'art. 1, comma 912, della legge 145/2018 (c.d. "Legge di Bilancio 2019") ha previsto che, nelle more di una complessiva revisione del codice dei contratti pubblici e fino al 31 dicembre 2019, le stazioni appaltanti, in deroga all'articolo 36, comma 2 del D.Lgs. 50/2016, possano espletare effettuare talune tipologie di affidamenti **di lavori** con modalità semplificate. In particolare:

*"[...] fino al 31 dicembre 2019, le stazioni appaltanti, in deroga all'articolo 36, comma 2, del medesimo codice, possono procedere all'affidamento di lavori di importo pari o superiore a 40.000 euro e inferiore a 150.000 euro mediante affidamento diretto previa consultazione, ove esistenti, di tre operatori economici e mediante le procedure di cui al comma 2, lettera b), del medesimo articolo 36 per i lavori di importo pari o superiore a 150.000 euro e inferiore a 350.000 euro"*

Pertanto, esclusivamente per il 2019, sono consentite le seguenti procedure per gli affidamenti di lavori:



La scelta degli strumenti di acquisizione deve partire **dalla verifica della sussistenza e dell'idoneità di Convenzioni - quadro messe a disposizione da Consip S.p.A.** Qualora, per la merceologia desiderata non esista o non sia idonea una Convenzione – quadro, è possibile ricorrere ad altri strumenti d'acquisizione alternativi.



\*Per la categoria merceologia che si intende acquistare.

Nel caso in cui non sia presente una Convenzione – quadro attiva, ovvero la stessa, pur essendo attiva, non risulti idonea, le **Istituzioni scolastiche possono ricorrere ad altri strumenti di acquisizione alternativi**.

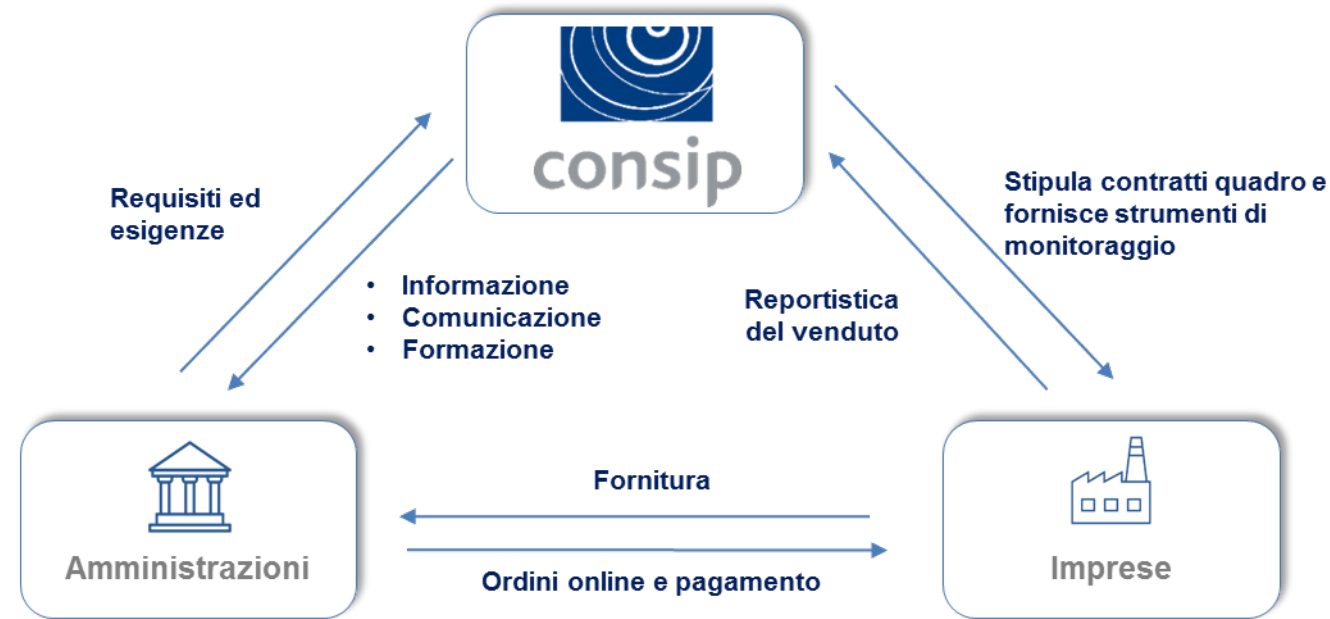


Le Istituzioni scolastiche possono espletare altresì procedure di affidamento in **forma associata**, mediante la **costituzione di reti di Scuole** o **l'adesione a reti già esistenti**

- Quadro normativo generale di riferimento
- Capacità ed autonomia negoziale
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- **Convenzioni – quadro**
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento

**A** Acquisto tramite  
Convenzione - quadro

*Trattasi di Convenzioni stipulate da Consip S.p.A. con le quali l'impresa prescelta si impegna ad accettare, sino a concorrenza della quantità massima complessiva stabilita dalla convenzione ed ai prezzi e condizioni ivi previsti, ordinativi di fornitura di beni e servizi deliberati dalle Pubbliche Amministrazioni.*



A

Acquisto tramite  
Convenzione - quadro

Le Convenzioni pongono in essere un "**sistema di impegni**" caratterizzato principalmente da:

▶ **L'oggetto della Convenzione** (ovvero i beni/servizi oggetto della fornitura)

▶ **I tempi di esecuzione e la durata della Convenzione**

▶ **La durata dei singoli contratti stipulati tra le P.A. ed il fornitore**

▶ **I quantitativi massimi e le caratteristiche degli ordinativi del bene/servizio**

▶ **Le modalità di erogazione del servizio di fornitura** (ad es. modalità di consegna del bene/servizio ecc.)

▶ **I responsabili del servizio di fornitura**

A

Acquisto tramite  
Convenzione - quadro

A seguire si delineano i principali vantaggi delle Convenzioni – quadro stipulate da Consip:



**La semplificazione del processo di acquisto, con riduzione dei costi e dei tempi di approvvigionamento, e l'aumento della trasparenza**



**Il miglioramento della qualità della fornitura sia di prodotto sia di servizio**



**La reale concorrenza tra i partecipanti alle gare anche grazie alla collaborazione con le Autorità garanti**



**L'abbattimento dei costi legati alla gestione dei contenziosi legati al procedimento di gara, che sono attribuiti a Consip**



**La possibilità di dedicare le risorse della funzione acquisti ad attività a maggior valore aggiunto (programmazione, controllo, etc.)**



**L'opportunità di effettuare "acquisti verdi" nell'ottica di favorire la diffusione del green public procurement**



**Il monitoraggio della spesa attraverso la tracciabilità degli acquisti effettuati da strutture decentrate**

Fonte: Consip, Il Programma per la razionalizzazione degli acquisti nella P.A.

- Quadro normativo generale di riferimento
- Capacità ed autonomia negoziale
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- Convenzioni – quadro
- **Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro**
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento



Qualora **non sia attiva o idonea una Convenzione – quadro** messa a disposizione da Consip, le **Istituzioni scolastiche possono ricorrere ad altri strumenti di acquisizione alternativi.**

Presupposti alternativi

A

La Convenzione - quadro è NON ATTIVA

B

La Convenzione - quadro è attiva, ma il bene è INIDONEO

**L'inidoneità per mancanza di caratteristiche essenziali** che legittima la deroga all'obbligo di acquisti centralizzati

«[...] deve **emergere da un confronto operato tra lo specifico fabbisogno dell'ente e il bene o il servizio oggetto di convenzione** e sembra dover riguardare **esclusivamente le caratteristiche del bene o del servizio stesso**, senza che la valutazione possa estendersi a elementi ulteriori che incidono sul fabbisogno»

(Delibera della Corte dei Conti Sezione regionale di controllo per l'Emilia-Romagna, 20 aprile 2016, n. 38)

Il ricorso a strumenti di acquisto **alternativi** alle Convenzioni – quadro, **dovrà essere previamente autorizzato** dall'organo di vertice amministrativo, ovvero il DS. Di seguito si illustra l'*iter* da seguire in tali fattispecie.



**Richiesta di autorizzazione all'organo di vertice amministrativo, che nell'ambito delle Istituzioni scolastiche è il DS**



**Apposita autorizzazione motivata del DS**



**Comunicazione dell'autorizzazione alla Corte dei Conti**

Il controllo della Corte dei Conti è configurabile quale «*controllo sulla gestione*» e «*finanziario-contabile*» (Corte dei Conti, Sezioni Riunite in sede di controllo, 26 luglio 2016, n. 12).

# Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro

Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (Me.PA.) (1/3)



**B** Acquisto tramite Me.PA.

Per gli acquisti di importo inferiore alle soglie comunitarie e per le procedure negoziate senza bando ex art. 63 del D.Lgs. 50/16, le Scuole possono ricorrere a vari strumenti alternativi tra loro, quali il Mercato Elettronico della P.A. (Me.PA.).

Il Me.PA. è un mercato digitale dove le Amministrazioni registrate e le Imprese abilitate possono effettuare negoziazioni dirette per acquisti sotto la soglia comunitaria, mediante ordini diretti a catalogo o tramite richieste di offerta o trattativa diretta.



Fonte: Consip, Il Programma per la razionalizzazione degli acquisti nella P.A.



### B Acquisto tramite Me.PA.

Al fine di procedere all'acquisizione di beni e servizi mediante il Me.PA., **le Amministrazioni hanno a disposizione tre modalità alternative di acquisto:**

#### 1 Ordine diretto

Strumento mediante il quale le Istituzioni scolastiche acquistano il bene e/o il servizio pubblicato a catalogo dal fornitore a seguito dell'abilitazione al Me.PA.

*Per le procedure di importi inferiori ai 40.000,00 euro.*

#### 2 Richiesta di offerta

Strumento mediante il quale le Istituzioni scolastiche possono condurre un confronto competitivo tra più operatori abilitati sul Me.PA. richiedendo agli stessi di formulare offerte personalizzate sulla base delle proprie specifiche esigenze e aggiudicando la gara al miglior offerente.

*Per le procedure di importi pari o superiori a 40.000,00 euro e inferiori 144.000,00 euro (per servizi o forniture) e a 150.000,00 euro (per lavori). Tale procedura è utilizzabile anche per lavori di manutenzione per importi fino a 1 milione di euro.*

#### 3 Trattativa diretta

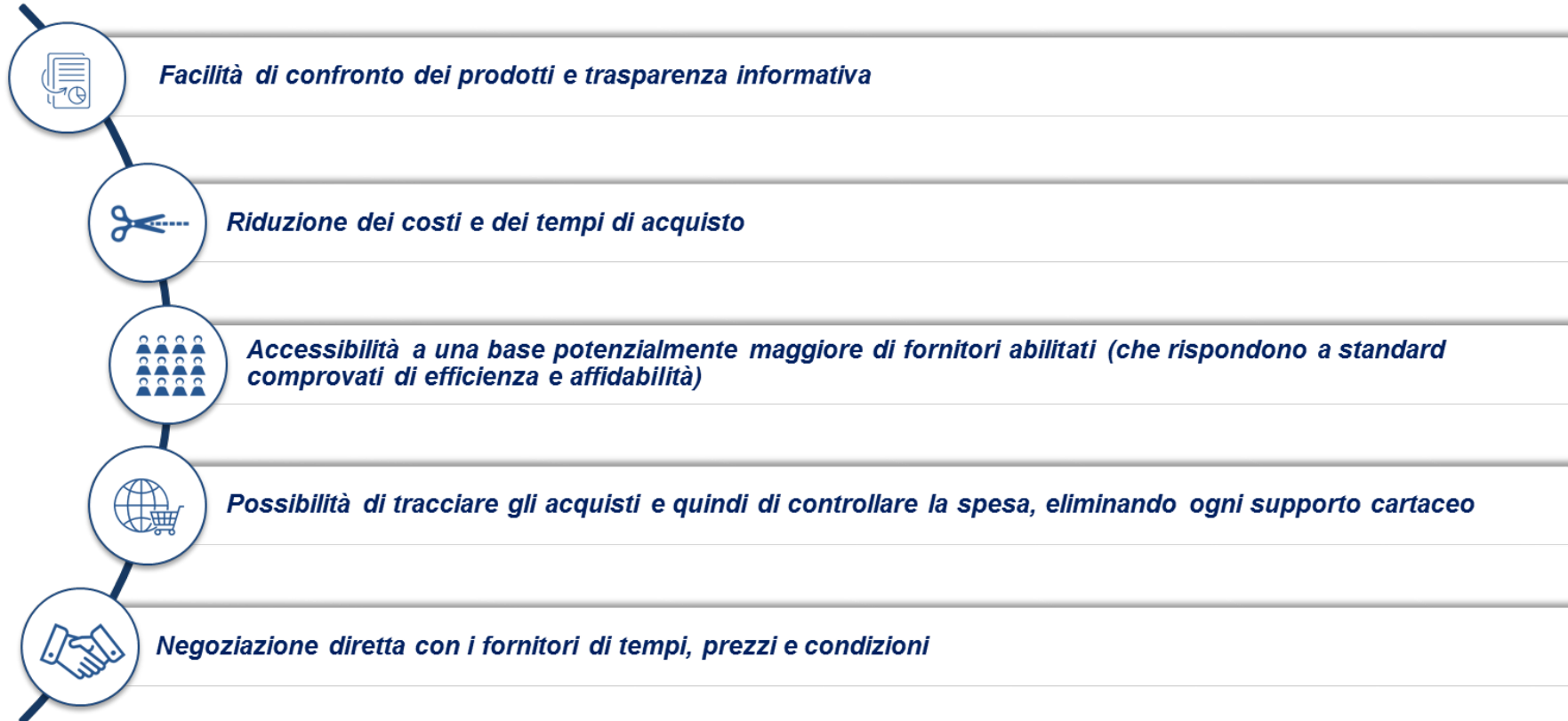
Strumento mediante il quale le Istituzioni scolastiche hanno la possibilità, all'interno del Me.PA., di negoziare direttamente con un unico operatore.

*Per le procedure di importi inferiori ai 40.000,00 euro e per le procedure negoziate senza bando ex art. 63 del D.Lgs. 50/16.*



B  
Acquisto tramite  
Me.PA.

A seguire si delineano **i principali vantaggi derivanti dall'utilizzo del Me.PA.:**



### C Acquisto tramite ACCORDO QUADRO

Una ulteriore alternativa alle Convenzioni - quadro è costituita dal ricorso agli **Accordi quadro messi a disposizione da Consip S.p.A.**

L'**Accordo quadro** è un accordo concluso tra **una o più Amministrazioni aggiudicatrici** e **uno o più operatori economici**, il cui scopo è quello di stabilire **le clausole relative agli appalti da aggiudicare durante un dato periodo**, in particolare per quanto riguarda **i prezzi** e se del caso, **le quantità previste**.



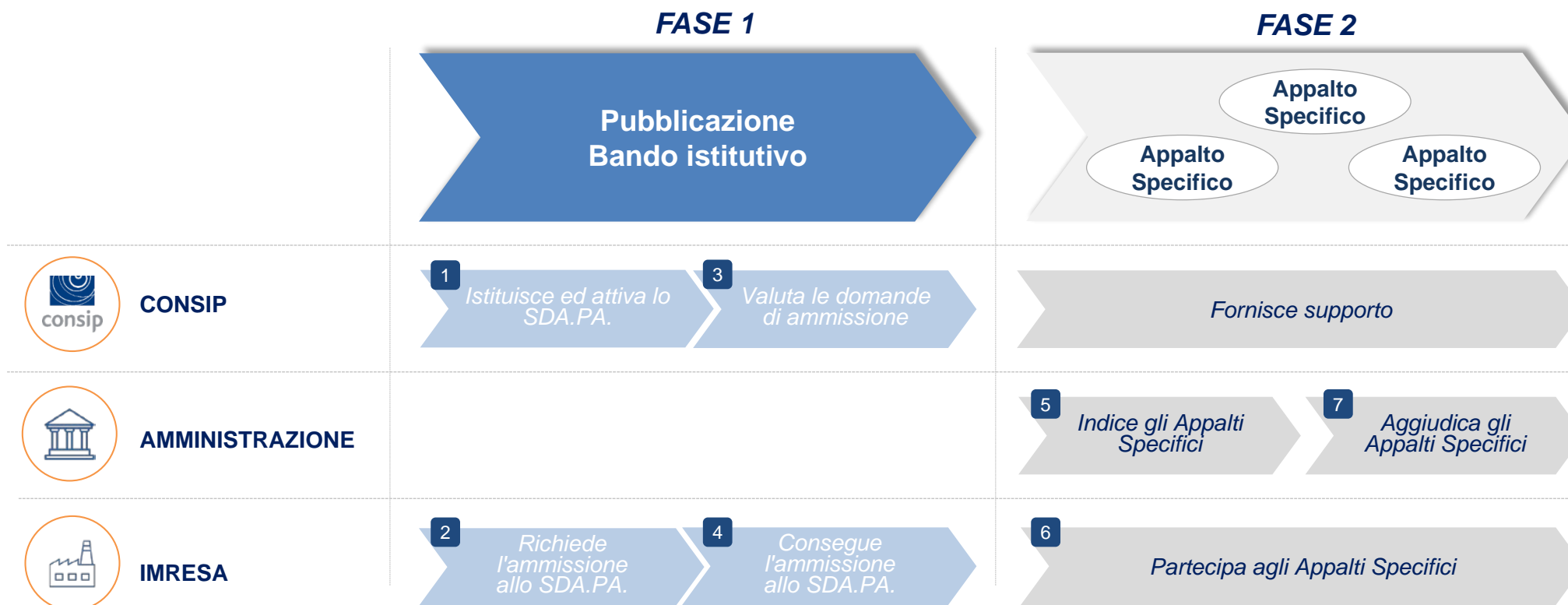
# Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro

Il Sistema Dinamico di Acquisizione per la P.A. (SDA.PA.) (1/2)



**D** Acquisto tramite SDA.PA.

Una ulteriore alternativa alle Convenzioni quadro è costituita dal ricorso al **Sistema Dinamico di Acquisizione per la Pubblica Amministrazione (SDA.PA)**. Di seguito si illustra l'iter di svolgimento della procedura.



Fonte: Consip, Il Programma per la razionalizzazione degli acquisti nella P.A.



D Acquisto tramite SDA.PA.

A seguire si riportano le **principali caratteristiche dello SDA.PA.**



Oggetto dello SDA.PA

**Acquisti di uso corrente**, le cui **caratteristiche**, così come **generalmente disponibili sul mercato**, soddisfano le **esigenze delle stazioni appaltanti**. Lo SDA.PA. può essere diviso in categorie oggettivamente definite di prodotti, lavori o servizi sulla base delle caratteristiche dell'appalto da eseguire.

Disciplina applicabile

Norme della procedura ristretta di cui all'art. 61 del D.Lgs. 50/16.

Durata massima dello SDA.PA.

Periodo di validità indicato da Consip S.p.A..



# Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro

Autonome procedure d'acquisto: qualificazione delle stazioni appaltanti

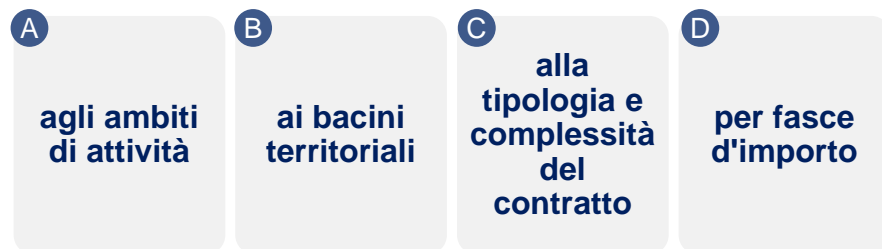


D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**

*Le Istituzioni scolastiche possono espletare procedure autonome. Si evidenzia che, al fine di **ridurre il numero delle stazioni appaltanti e di razionalizzare le procedure di spesa**, l'art. 38 del D.Lgs. 50/16 ha previsto **l'istituzione di un apposito elenco delle stazioni appaltanti qualificate**.*

È prevista l'istituzione presso l'A.N.AC. di un apposito  
**ELENCO DELLE STAZIONI APPALTANTI QUALIFICATE**

Le stazioni appaltanti saranno qualificate in base:



La durata della qualificazione è **5 anni**

Per effettuare procedure di affidamento di importo superiore a € 40.000,00 (beni e servizi) o € 150.000,00 (lavori), le stazioni appaltanti **dovranno essere in possesso della necessaria qualificazione.**

**In mancanza della necessaria qualificazione** le stazioni appaltanti provvedono ai propri affidamenti mediante **centrali di committenza o aggregandosi con stazioni appaltanti aventi la necessaria qualifica.**

*Modalità di funzionamento e requisiti delle stazioni appaltanti qualificate saranno determinati con apposito DPCM, allo stato **NON EMANATO***

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**

L'A.N.AC. ha adottato **linee guida NON VINCOLANTI** relative alle **procedure di affidamento di contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria**.

### Linee Guida n. 4:



A.N.AC.

Autorità Nazionale Anticorruzione

“*Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici.*”

Il Consiglio dell'A.N.AC. ha approvato le Linee guida con **delibera n. 1097, del 26 ottobre 2016**, pubblicate in G.U.R.I. il 23 novembre 2016.

**E' entrato in vigore il D.Lgs. 56/2017** (c.d. decreto Correttivo al codice dei contratti Pubblici).

Il Consiglio dell'A.N.AC. ha adottato la **delibera n. 206 del 1° marzo 2018**, pubblicata in G.U.R.I. il 23 marzo 2018, con la quale le Linee Guida n. 4 sono state aggiornate al c.d. decreto Correttivo.

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**

*Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie comunitarie.*



### AFFIDAMENTO DIRETTO

Procedura con cui la Scuola sceglie il contraente in via diretta, previa indagine di mercato, nel rispetto della normativa vigente e della delibera del Consiglio di Istituto di cui all'art. 45, comma 2, lett. a) del D.I. 129/2018 (per gli acquisti di importo superiore a 10.000 euro).



### PROCEDURA NEGOZIATA

Procedura con cui la Scuola sceglie il contraente, previo invio di una lettera di invito ad un numero minimo di operatori predeterminato *ex lege*, e selezionati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici.

*In alternativa, le Scuole possono ricorrere alle **procedure ordinarie**, anziché a quelle semplificate (affidamento diretto e procedura negoziata), qualora le esigenze del mercato suggeriscano di assicurare il massimo confronto concorrenziale*

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**



**AFFIDAMENTO DIRETTO**

1  
**Avvio della procedura e scelta  
dell'affidatario**

**DETERMINA A CONTRARRE OVVERO ATTO EQUIVALENTE, CONTENENTE:**

- oggetto dell'affidamento;
- importo;
- fornitore;
- ragioni della scelta del fornitore;
- possesso da parte sua dei requisiti di carattere generale;
- possesso dei requisiti tecnico-professionali, ove richiesti.

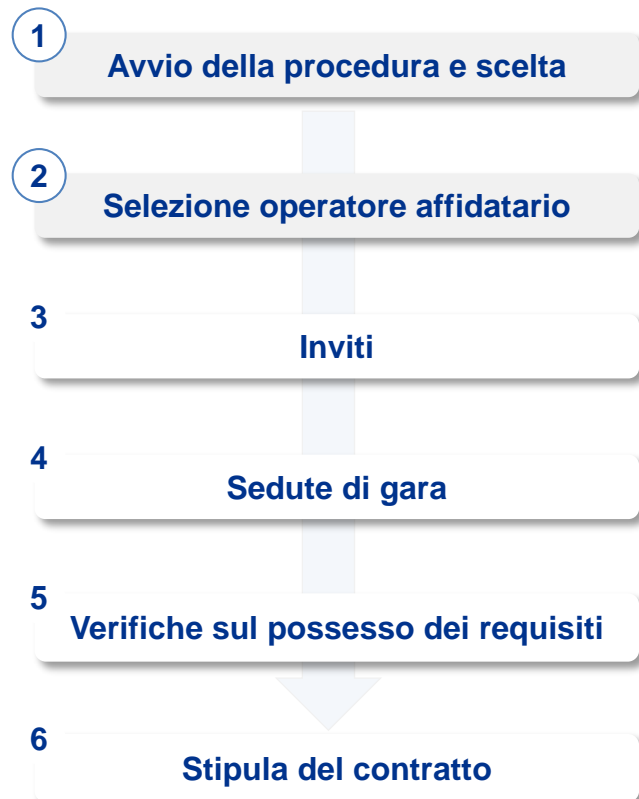
2  
**Stipula del contratto**

Il contratto può comunque essere **stipulato senza rispettare il termine di *stand still* di trentacinque giorni** decorrenti dall'invio dell'ultima delle comunicazioni del provvedimento di aggiudicazione.

D  
Acquisto tramite  
PROCEDURA AUTONOMA



### PROCEDURA NEGOZIATA



#### DETERMINA A CONTRARRE OVVERO ATTO EQUIVALENTE, CONTENENTE:

- elementi essenziali del contratto;
- criteri di selezione degli operatori economici e delle offerte.

#### NUMERO DI OPERATORI DA INVITARE:

- almeno 5 per i servizi (10/15 per i lavori – cfr. slide 15);
- numero proporzionato all'importo e alla rilevanza del contratto.

#### CRITERI:

- requisiti posseduti;
- in subordine, sorteggio se pubblicizzato nell'avviso di indagine; esplorativa o nell'avviso di costituzione dell'elenco.

#### MODALITA' DI SELEZIONE:

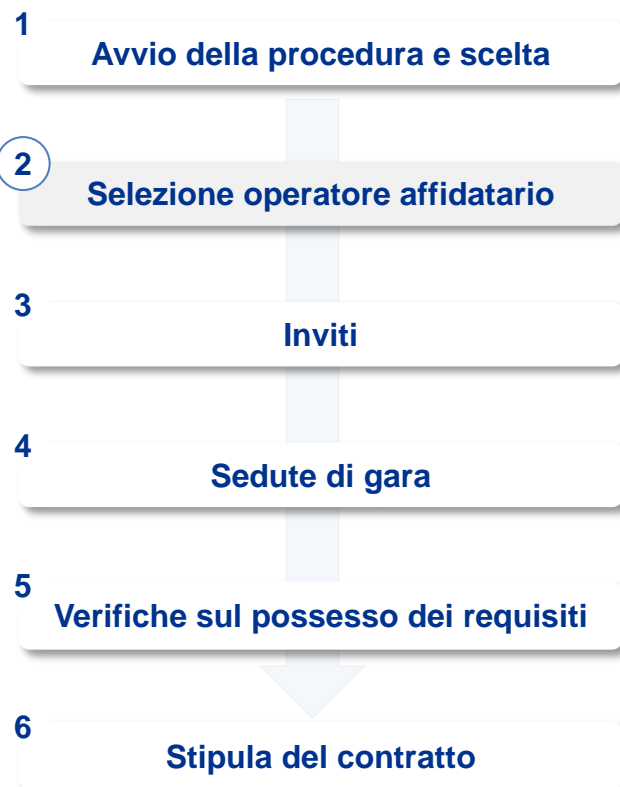
- A. indagini di mercato mediante avviso;
- B. elenchi di operatori economici.

*Di seguito un focus su tali modalità di selezione*

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**



**PROCEDURA NEGOZIATA**



### MODALITA' DI SELEZIONE:

- A. indagini di mercato mediante avviso;
- B. elenchi di operatori economici.

#### 1. PREDISPOSIZIONE DELL'AVVISO DI INDAGINE DI MERCATO, AVENTE IL SEGUENTE CONTENUTO:

- valore dell'affidamento;
- elementi essenziali del contratto;
- requisiti di partecipazione;
- numero minimo e/o massimo di operatori da invitare;
- criteri di selezione degli operatori economici;
- modalità per comunicare con la stazione appaltante;
- [eventuale] sorteggio per selezionare gli operatori.

#### 2. PUBBLICAZIONE DELL' AVVISO DI INDAGINE DI MERCATO

Sul sito web della stazione appaltante o mediante altre forme di pubblicità per almeno 15 giorni (o 5 giorni in caso di urgenza).

#### 3. ANALISI DELLE MANIFESTAZIONI DI INTERESSE RICEVUTE

#### 4. FORMALIZZAZIONE DEI RISULTATI

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**



**PROCEDURA NEGOZIATA**

1  
Avvio della procedura e scelta

2  
Selezione operatore affidatario

3  
Inviti

4  
Sedute di gara

5  
Verifiche sul possesso dei requisiti

6  
Stipula del contratto

### MODALITA' DI SELEZIONE:

- A. indagini di mercato mediante avviso;
- B. elenchi di operatori economici.

#### 1. CONSULTAZIONE DI UNO DEI SEGUENTI ELENCHI:

- elenco fornitori della stazione appaltante;
- elenchi presenti nel Me.PA.;
- altri strumenti simili gestiti dalle centrali di committenza di riferimento.

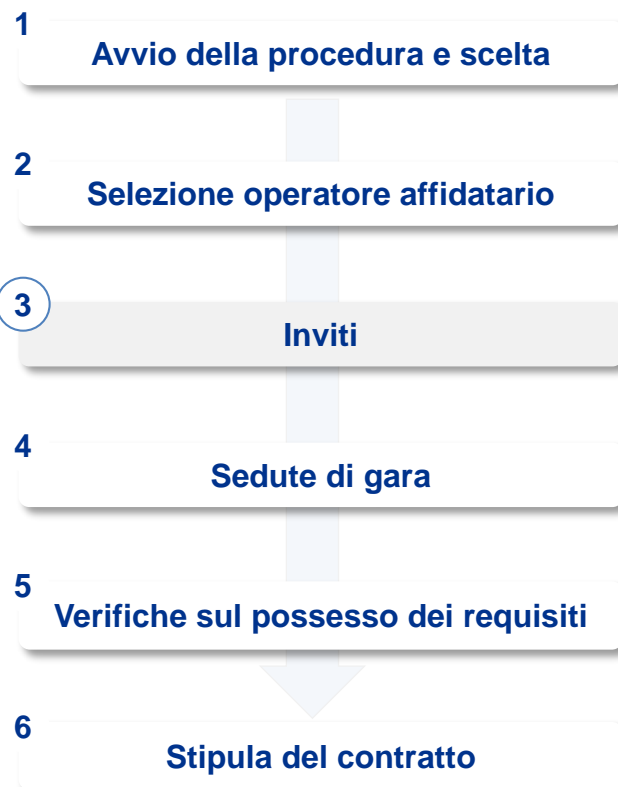
#### 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OPERATORI IDONEI

#### 3. FORMALIZZAZIONE DEI RISULTATI

D  
Acquisto tramite  
**PROCEDURA AUTONOMA**



### PROCEDURA NEGOZIATA



#### MODALITA' CON CUI INVIARE GLI INVITI:

La stazione appaltante invita contemporaneamente tutti gli operatori economici selezionati.

#### CONTENUTO DELL'INVITO:

- oggetto della prestazione e importo stimato;
- requisiti di partecipazione;
- termine di presentazione dell'offerta e periodo di validità della stessa;
- termine per l'esecuzione della prestazione;
- criterio di aggiudicazione prescelto;
- misura delle penali;
- indicazione dei termini e delle modalità di pagamento;
- eventuale richiesta di garanzie;
- nominativo del RUP;
- volontà di avvalersi della facoltà di esclusione automatica delle offerte anomale ex 97 comma 8 D.Lgs 50/16;
- schema di contratto e capitolato tecnico, se predisposti;
- criterio di aggiudicazione prescelto.



D  
Acquisto tramite  
PROCEDURA AUTONOMA



PROCEDURA NEGOZIATA

1  
Avvio della procedura e scelta

2  
Selezione operatore affidatario

3  
Inviti

4  
Sedute di gara

5  
Verifiche sul possesso dei requisiti

6  
Stipula del contratto

### MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE SEDUTE DI GARA

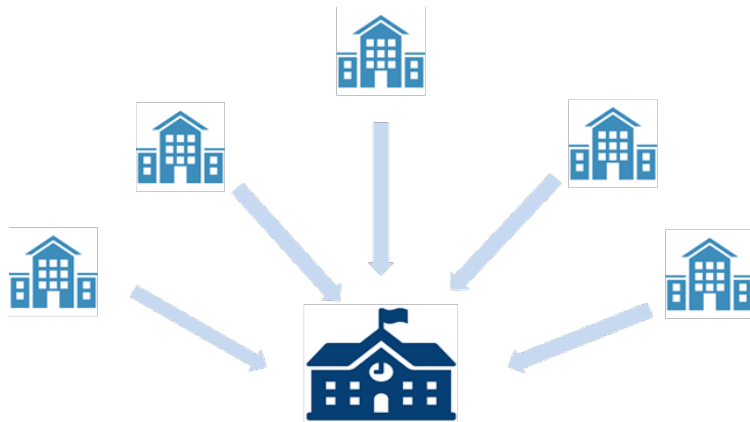
Forma pubblica, ad eccezione della fase di valutazione delle offerte tecniche e della verbalizzazione delle attività.

### SOGGETTI SU CUI SI SVOLGONO LE PROCEDURE DI VERIFICA:

Verifica obbligatoria nei confronti del solo aggiudicatario, salva la facoltà per la stazione appaltante di effettuare verifiche nei confronti di altri soggetti.

Il contratto può comunque essere **stipulato senza rispettare il termine di *stand still* di trentacinque giorni** decorrenti dall'invio dell'ultima delle comunicazioni del provvedimento di aggiudicazione.

Ai sensi degli artt. 46 e 47 del nuovo Regolamento, le Scuole possono espletare, in forma aggregata, le procedure di affidamento precedentemente descritte, mediante la **costituzione di reti di Scuole o l'adesione a reti già esistenti**.



L'ACCORDO DI RETE è finalizzato alla gestione comune

- di funzioni ed attività amministrativo-contabili;
- delle procedure connesse agli affidamenti di lavori, beni e servizi e agli acquisti

Le Istituzioni scolastiche **delegano le funzioni al DS dell'Istituzione "capofila"**, il quale assume, nei confronti dei terzi estranei alla P.A., **la rappresentanza di tutte le Istituzioni scolastiche** che fanno parte della rete e le **connesse responsabilità**.

La delega ha ad oggetto le **sole attività indicate nel singolo accordo di rete**.

Le **scritture contabili** delle Istituzioni scolastiche **sono autonome e separate** anche a seguito della conclusione o dell'adesione ad un accordo di rete

Nello specifico, agli accordi di rete è applicabile la disciplina di cui all'art. 15 della L. 241/1990 che **prevede la possibilità per le P.A. di concludere tra loro accordi** per regolamentare lo svolgimento in **collaborazione di attività di interesse comune**.



Gli accordi devono essere **stipulati**, a pena di nullità, **per atto scritto**, salvo che la legge disponga altrimenti.



Si applicano, ove non diversamente previsto, i **principi del codice civile** in materia di **obbligazioni** e **contratti** in quanto compatibili.



Gli accordi devono essere **motivati**.



Gli **accordi sostitutivi** di provvedimenti sono soggetti ai **medesimi controlli** previsti per questi ultimi.



Gli accordi sono sottoscritti con **firma digitale**, con **firma elettronica avanzata**, ovvero con **altra firma elettronica qualificata**, pena la **nullità** degli stessi.

- Quadro normativo generale di riferimento
- Capacità ed autonomia negoziale
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- Convenzioni – quadro
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- **Procedure previste per specifiche categorie merceologiche**
- Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento

In deroga alle disposizioni normative precedentemente esposte, sono previsti **obblighi peculiari di acquisto per particolari categorie merceologiche**.



**Acquisizione di beni e servizi ICT**



**Acquisizioni di determinate categorie merceologiche**

### Acquisizione di beni e servizi ICT

La legge n. 208/2015 ha previsto all'art. 1, comma 512, **peculiari obblighi di acquisto relativi alla categoria merceologica relativa ai servizi e ai beni informatici**, che a seguire si riportano.

1

Verifica in merito al rispetto degli **obblighi di acquisizione centralizzata** previsti per i beni e servizi dalla normativa vigente

➤ Convenzioni – quadro messe a disposizione da Consip

2

Verifica in merito alla disponibilità e all'idoneità di **strumenti di acquisto e di negoziazione disponibili presso Consip**

➤ Me.PA.  
➤ Accordi quadro  
➤ SDA.PA.

3

Svolgimento di **procedure autonome**, solo in presenza di un provvedimento motivato del DS

**La motivazione deve riguardare l'impossibilità di ricorrere agli strumenti messi a disposizione da Consip e può riguardare in alternativa:**

➤ l'indisponibilità del bene/servizio  
➤ l'inidoneità del bene/servizio  
➤ la necessità e l'urgenza comunque funzionali ad assicurare la continuità della gestione amministrativa

**Tali approvvigionamenti devono essere COMUNICATI  
ALL'A.N.AC. e ALL'AGID**

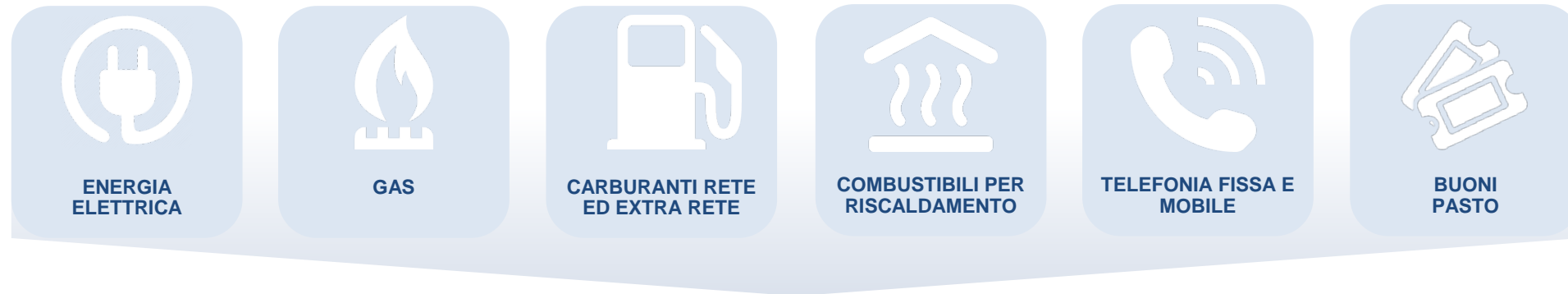
# Procedure previste per specifiche categorie merceologiche

Procedure e strumenti di acquisizione di beni appartenenti a determinate categorie merceologiche (1/2)



## Acquisizione di determinate categorie merceologiche

Per l'**acquisto** di beni appartenenti alle **seguenti categorie merceologiche** è previsto un particolare regime (D.L. 6 luglio 2012, n.95, art. 1, comma 7).



Obbligo di acquisto

**Convenzioni – quadro** stipulate da Consip S.p.A.

**Accordi quadro** messi a disposizione da Consip S.p.A.

**Procedure** espletate **mediante l'utilizzo dei sistemi telematici di negoziazione** messi a disposizione da **Consip S.p.A. (Me.PA, SDA.PA)**



### Acquisizione di determinate categorie merceologiche

In via sperimentale, dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2019, **non si applicano le disposizioni che consentono la c.d. *outside option***, ovvero la possibilità di derogare all'obbligo di acquisto mediante strumenti Consip.

#### Outside option

Possibilità di procedere ad affidamenti che conseguono a **procedure autonome** ad evidenza pubblica, **qualora i corrispettivi previsti in tali procedure siano inferiori rispetto ai migliori corrispettivi** indicati nelle Convenzioni e Accordi quadro stipulati da **Consip**.

#### Possibilità utilizzo outside option

I corrispettivi indicati nelle procedure autonome devono essere inferiori:

- **almeno del 10%** per le categorie merceologiche telefonia fissa e telefonia mobile;
- **almeno del 3%** per le categorie merceologiche carburanti extra-rete, carburanti rete, energia elettrica, gas e combustibili per il riscaldamento.

*I contratti dovranno comunque essere sottoposti a **condizione risolutiva**, con possibilità per il contraente di adeguamento, in caso di intervenuta disponibilità di convenzioni stipulate da Consip.*



- Quadro normativo generale di riferimento
- Capacità ed autonomia negoziale
- Disposizioni generali per l'affidamento e l'esecuzione di contratti pubblici
- Convenzioni – quadro
- Strumenti alternativi alle Convenzioni - quadro
- Procedure previste per specifiche categorie merceologiche
- **Ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento**

Di seguito si illustrano ulteriori disposizioni contenute nel nuovo Regolamento in merito alle attività negoziali.

- A** Affidamento del servizio di cassa
- B** Pubblicità e trasparenza
- C** Uso temporaneo e precario dell'edificio scolastico
- D** Manutenzione degli edifici scolastici

A

Affidamento del servizio di cassa

### Modalità di affidamento:

1 Ricorso agli **strumenti di acquisto e di negoziazione eventualmente predisposti da Consip S.p.A.**, d'intesa con il MIUR

*in subordine*

2 Espletamento di **procedure ad evidenza pubblica** con le modalità stabilite dalla normativa vigente, anche mediante costituzione di **reti di Scuole**



### Oggetto del servizio di cassa

La **riscossione delle entrate** e il **pagamento delle spese** facenti capo all'Istituzione scolastica e dalla stessa ordinate.

La **custodia** e l'**amministrazione** di **titoli e valori**.

*Il DS stipula apposita **convenzione** alle migliori condizioni del mercato per quanto concerne i tassi d'interesse attivi e passivi, il costo delle operazioni e le spese di tenuta conto, comparate, in caso di sostanziale parità, con altri benefici concessi dall'Istituto cassiere, sulla base di uno **schema tipo predisposto dal MIUR\*** d'intesa con il MEF*

\*Cfr. nota MIUR prot. n. 24078 del 30/11/2018, con la quale sono stati messi a disposizione delle Scuole gli schemi standard per procedere all'affidamento del servizio di casa.

**A**

### Affidamento del servizio di cassa

L'art. 20, comma 5, del D.I. 129/2018, prevede la possibilità per il MIUR, d'intesa con il MEF, di mettere a disposizione delle Istituzioni scolastiche **schemi di atti di gara per l'affidamento del servizio di cassa**, al fine di **uniformare le relative procedure selettive**.

In coerenza con quanto previsto dal Regolamento e al fine di rispondere a fabbisogni specifici delle scuole, con **nota MIUR prot. n. 24078 del 30/11/2018**

- sono state fornite alle Istituzioni scolastiche indicazioni in merito alla tipologia di procedura da espletare, ai servizi "base" e ai servizi "opzionali", nonché ai punteggi e alle basi d'asta proposti;
- è stata messa a disposizione la documentazione per affidare il servizio.



In considerazione della **sostanziale omogeneità dei fabbisogni** delle scuole, si consiglia di **individuare formule di aggregazione nella fase di acquisizione del servizio** in modo da incrementare l'interesse degli operatori economici, ridurre la spesa in ragione delle economie di scala e perseguire una maggiore efficienza nella gestione della gara.

In tal senso **la documentazione fornita dal Ministero presuppone affidamenti posti in essere da Reti di Scuole**, che agiscono tramite un Istituto Capofila.

A

Affidamento del servizio di cassa

### PRINCIPALI ELEMENTI DI SEMPLIFICAZIONE



Con riferimento ai criteri di aggiudicazione del servizio, in considerazione del rilevante grado di standardizzazione, si suggerisce di espletare l'affidamento sulla base del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa individuata sulla base del **minor prezzo** (art. 95 D.Lgs. 50/2016).

Tale previsione introduce importanti elementi di semplificazione per le scuole, in quanto, venendo a mancare valutazioni discrezionali, **non vi è l'obbligo di costituzione della commissione di gara.**



Messa a disposizione di tutta la documentazione necessaria per l'indizione della procedura di gara (schema di convenzione di cassa, atti standard per l'indizione della procedura di affidamento in caso di procedura aperta e in caso di procedura negoziata senza bando)

### ULTERIORI ELEMENTI

- Ai sensi dell'art. 20, comma 5, del D.I. 129/2018, le Istituzioni scolastiche, nell'ambito della determina a contrarre, possono derogare agli schemi messi a disposizione dal MIUR, con espressa motivazione
- Resta ferma la possibilità per le Scuole di **procedere con l'affidamento diretto del servizio, previo espletamento di una indagine di mercato** mediante avviso pubblico, al fine di **garantire maggiore trasparenza** nell'individuazione dell'operatore economico

B

### Publicità e trasparenza



#### Documenti da pubblicare:

- atti relativi alla **programmazione** e alle **procedure di affidamento**, ove non considerati riservati o secretati;
- provvedimento "ammessi – esclusi" che determina le **esclusioni** dalla procedura di affidamento e le **ammissioni** all'esito della verifica della documentazione amministrativa;
- composizione della **commissione giudicatrice e curricula** dei suoi componenti;
- resoconti della **gestione finanziaria** dei contratti al termine della loro esecuzione.
- contratti e convenzioni stipulate



#### Piattaforme su cui pubblicare:

Sito web della Scuola, nella sezione  
"Amministrazione trasparente"

Portale unico dei dati della Scuola

Principali fonti in merito agli obblighi di trasparenza in materia di contratti pubblici:

- art. 48 del nuovo Regolamento;
- art. 29 del D.Lgs. 50/2016;
- Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016.

*Il DS provvede ad aggiornare semestralmente il Consiglio d'Istituto in merito ai contratti affidati dall'Istituzione scolastica nel periodo di riferimento e agli altri profili di rilievo inerenti all'attività negoziale.*

**C**

### Uso temporaneo e precario dell'edificio scolastico

Il nuovo Regolamento prevede la **possibilità** per le Istituzioni scolastiche di **concedere a terzi l'utilizzazione temporanea dei locali dell'edificio scolastico.**

#### Caratteristiche della concessione in uso

L'uso deve essere **compatibile** con le **finalità** educative, formative, ricreative, culturali, artistiche e sportive e con i **compiti** delle **Istituzioni scolastiche.**

#### Obblighi e responsabilità del concessionario

- Custodia dei locali e dei beni contenuti.
- Responsabilità per le attività che svolge nei locali.
- Obbligo di sostenere le spese connesse all'utilizzo dei locali.

#### Periodi nei quali è possibile la concessione in uso

La concessione in **uso** dei locali dell'edificio scolastico può avvenire **anche nei periodi di sospensione dell'attività didattica.**

D

### Manutenzione degli edifici scolastici

Di seguito si illustrano i casi e le **condizioni** in presenza delle quali le **Istituzioni scolastiche possono autonomamente affidare a terzi interventi per la manutenzione e riparazione** degli edifici scolastici.

#### Regola

Le Istituzioni scolastiche possono effettuare interventi di **manutenzione ordinaria e straordinaria**, previa **delega dell'ente territoriale competente**.

#### Eccezione

In presenza di **interventi**:

- indifferibili ed urgenti;
- di piccola manutenzione e riparazione;
- necessari a garantire lo svolgimento delle attività didattiche.

*Le Scuole **anticipano i fondi necessari all'esecuzione degli interventi, dandone immediata comunicazione all'ente locale competente, ai fini del rimborso.***

- Il comma 504 dell'art. 1 della Legge 208/2015 (c.d. Stabilità 2016) ha **esteso l'utilizzo degli strumenti di acquisto e negoziazione anche alle "attività di manutenzione"** (analogia previsione è rinvenibile all'art. 37, comma 2 del D.Lgs. 50/16).
- **Consip** ha dato seguito alla succitata disposizione, attivando, dal 1° luglio 2016, **7 bandi sul Me.PA.** aventi ad oggetto lavori di manutenzione **per importi fino a 1 milione di euro**.
- **Con bando del 16 giugno 2016 è stato istituito lo SDA.PA.** per la fornitura dei servizi di manutenzione degli impianti elevatori, avente natura mista (servizi e lavori).





## Focus: La manutenzione degli edifici scolastici

Per ciò che concerne la realizzazione, la fornitura e la manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici (cfr. art. 3, comma 1, della legge 11 gennaio 1996, n. 23), tali interventi sono di competenza dei seguenti soggetti:

## I COMUNI

*per gli immobili da destinare a sede di scuole materne, elementari e medie*

## LE PROVINCE

*per quelli da destinare a sede di istituti e scuole di istruzione secondaria superiore, compresi i licei artistici e gli istituti d'arte*

**Le Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado sono utilizzatrici degli immobili**

Alla luce di quanto rappresentato e come stabilito dall'art. 18, comma 3, del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, con riferimento agli interventi strutturali e di manutenzione volti ad assicurare la sicurezza dei locali e degli edifici assegnati in uso alle istituzioni scolastiche ed educative:

- ❖ gli **obblighi** relativi ai predetti lavori restano **a carico del Comune o della Provincia** tenuti alla **fornitura e manutenzione degli immobili stessi**;
- ❖ le **istituzioni scolastiche** richiedono **l'intervento dell'amministrazione competente** per l'adempimento degli obblighi di cui al D.lgs. n. 81/2008.

Ai sensi dell'art. 3, comma 4, della legge n. 23/1996, **alle scuole possono essere delegate** dagli enti territoriali competenti, **su loro richiesta, funzioni relative alla manutenzione ordinaria degli edifici** destinati ad uso scolastico. A tal fine gli enti territoriali assicurano le risorse finanziarie necessarie per l'esercizio delle funzioni delegate.

Alla stessa stregua, l'art. 39 al comma 1 del D.I. n. 129/2018 prevede lo svolgimento di attività di **manutenzione ordinaria** da parte dell'istituzione scolastica su **delega dell'ente territoriale competente**.

Il comma 4\* del medesimo articolo prevede, invece, la possibilità di effettuare interventi di **manutenzione straordinaria** per le istituzioni scolastiche, con eventuali fondi propri e **d'intesa con il proprietario**.

Si precisa altresì che la previsione di cui al **comma 4** è stata espressamente **richiesta dal Consiglio di Stato** (n. 2697 del 22/12/2017)

**"All'articolo 39 (Manutenzione degli edifici scolastici), la Sezione ritiene opportuno prevedere una disciplina anche per la possibile effettuazione di lavori di manutenzione straordinaria con eventuali fondi propri e d'intesa con il proprietario dell'immobile."**

\*Sul punto, si considerino altresì le erogazioni liberali previste dal c.d. "School Bonus" (art. 1, commi 145-150 L.107/15), finalizzate a sostenere investimenti anche per la manutenzione e il potenziamento di strutture scolastiche esistenti.

## D.I. 129/2018 – Articolo 39

### Comma 2

Anche al di fuori delle ipotesi di cui al comma precedente, **le istituzioni scolastiche possono procedere all'affidamento di interventi, indifferibili ed urgenti, di piccola manutenzione e riparazione degli edifici scolastici e delle loro pertinenze, nella misura strettamente necessaria a garantire lo svolgimento delle attività didattiche.** In tali casi, le istituzioni scolastiche anticipano i fondi necessari all'esecuzione degli interventi, dandone immediata comunicazione all'ente locale competente, ai fini del rimborso.

### Caratteristiche degli interventi:

- indifferibilità;
- urgenza;
- piccola manutenzione e riparazione;
- necessaria garanzia per lo svolgimento delle attività didattiche.

## D.I. 44/2001 – Articolo 46

### Comma 2

L'istituzione scolastica **può anticipare i fondi necessari all'esecuzione di lavori urgenti e indifferibili** dandone immediata comunicazione all'ente locale competente, ai fini del rimborso.

### Caratteristiche degli interventi:

- indifferibilità;
- urgenza.

L'art. 39, comma 3, del DI n. 129/2018 prevede **un'ulteriore ipotesi residuale che consente alle istituzioni scolastiche di affidare lavori e procedere alla manutenzione degli immobili relativamente agli immobili di proprietà acquisiti con fondi propri ovvero ricevuti per effetto di eredità, legati e donazioni.**



## Focus: La contrattualizzazione dei cd. esperti esterni

L'art. 43, comma 3, del D.I. 129/2018 prevede la possibilità per le Scuole di **stipulare contratti di prestazione d'opera con esperti per particolari attività di insegnamenti**. Al fine di **supportare le Istituzioni scolastiche nel superamento delle difficoltà che incontrano nell'affidamento di incarichi individuali** e di omogeneizzarne le relative procedure di selezione, il **MIUR metterà a disposizione apposite istruzioni**. L'iter da adottare per il conferimento degli incarichi è suddiviso nelle seguenti fasi:

1 *In via preliminare, l'Istituzione scolastica deve provvedere a verificare se siano presenti o disponibili al proprio interno le risorse professionali di cui necessita\**

Publicazione sul sito web della Scuola di un avviso di selezione rivolto al personale interno

2 *Nel caso in cui si riscontri l'impossibilità di sopperire al proprio fabbisogno mediante personale interno e si ritenga che le prestazioni di cui si necessita assumano i caratteri di un vero e proprio "appalto di servizi", la Scuola dovrà indire un'apposita procedura di affidamento disciplinata dal Codice dei Contratti Pubblici*

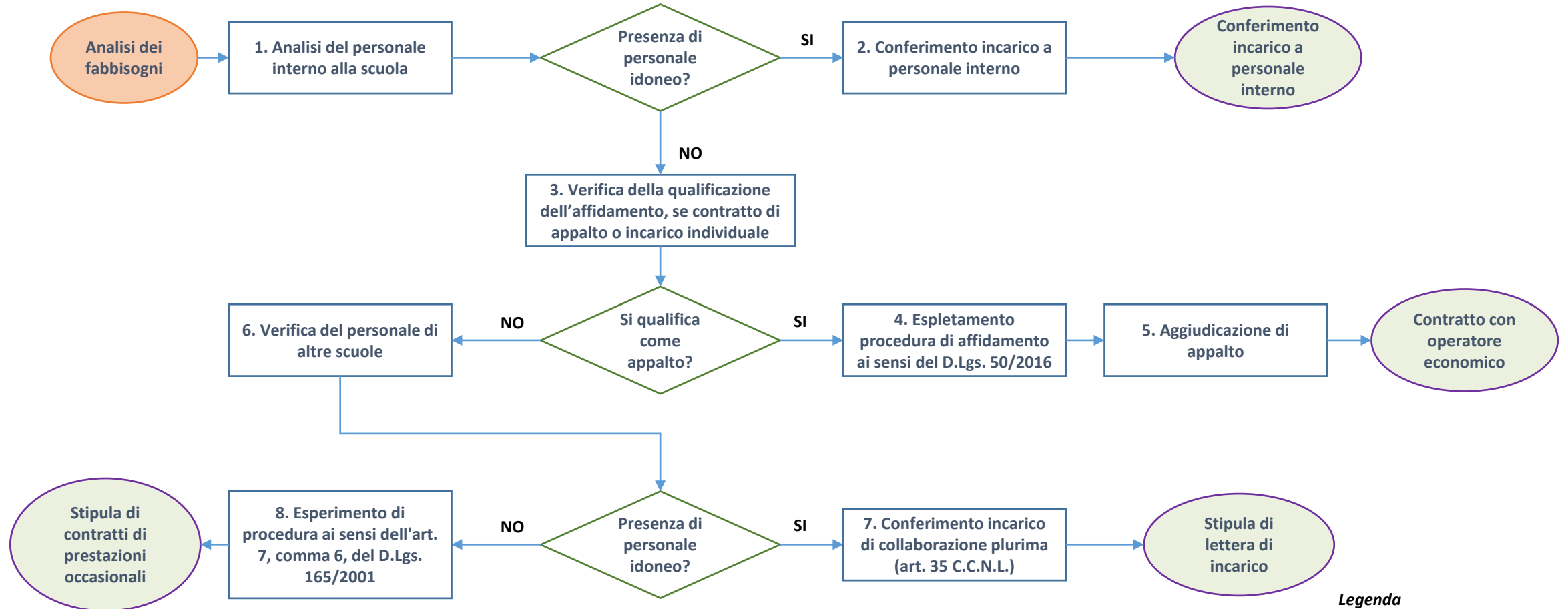
Affidamento mediante le procedure previste dal D.Lgs. 50/2016 e ss.mm.ii.

3 *Eventuale ricorso a personale di altre Istituzioni mediante collaborazioni plurime come previsto dall'art. 35 del CCNL Comparto Scuola del 29 novembre 2007*

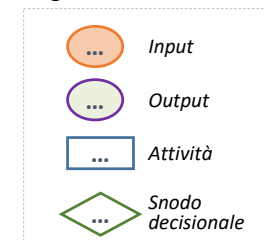
Publicazione sul sito web della Scuola di un avviso di selezione rivolto a personale di altri Istituti scolastici

4 *In via residuale, ricorso al **personale esterno** secondo la procedura di cui all'art. 7, comma 6, del D.Lgs. 165/2001, nel rispetto dei presupposti ivi specificati*

Publicazione sul sito web della Scuola di un avviso di selezione rivolto a **soggetti esterni**



**Legenda**



Grazie per l'attenzione

[www.formazionemiur.it](http://www.formazionemiur.it)