



RIFERIMENTI NORMATIVI:

- D.LGS 163/06 PER FASE DI ESECUZIONE
- D.LGS 50/16 PRIMA DEL CORRETTIVO
- **D.LGS 50/16 DOPO IL CORRETTIVO (OLTRE 250 MODIFICHE APPORTATE DAL D.LGS 56/17)**
- LINEE GUIDA ANAC (AD OGGI SONO 8)



LEGGE 241/90, ART. 12

PROVVEDIMENTI ATTRIBUTIVI DI VANTAGGI ECONOMICI

« LA CONCESSIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI ED AUSILI FINANZIARI E L'ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE A PERSONE ED ENTI PUBBLICI E PRIVATI SONO SUBORDINATE ALLA PREDETERMINAZIONE DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PROCEDENTI, NELLE FORME PREVISTE DAI RISPETTIVI ORDINAMENTI, DEI CRITERI E DELLE MODALITÀ CUI LE AMMINISTRAZIONI STESSE DEVONO ATTENERSI»



TIPOLOGIA DI PROCEDURE SVOLTE IN ISTITUTO:

PROCEDURE APERTE

**PROCEDURE NEGOZiate SENZA PREVIA
PUBBLICAZIONE DI UN BANDO DI GARA**

CONTRATTI SOTTO SOGLIA





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

NUMERO DI PROCEDURE SVOLTE IN ISTITUTO:

CIG ACQUISITI: 365

**GARE IN CONSIP: 151 (N.60 RDO / N. 22 TD /
N. 56 ODA / N.13 CONVENZIONI)**

GARE EXTRA CONSIP:214



PROCEDURE DI GARA PER ACQUISTI DI IMPORTO INFERIORE AD €40.000,00

CODICE DEGLI APPALTI ART. 36, COMMA 2, LETT. A)

**«A) PER AFFIDAMENTI DI IMPORTO INFERIORE A
40.000 EURO, MEDIANTE AFFIDAMENTO DIRETTO
ANCHE SENZA PREVIA CONSULTAZIONE DI DUE O
PIÙ OPERATORI ECONOMICI O PER I LAVORI IN
AMMINISTRAZIONE DIRETTA»**



PROCEDURE DI GARA PER ACQUISTI DI IMPORTO INFERIORE AD €40.000,00

CODICE DEGLI APPALTI , ART. 32, COMMA 2

«NELLA PROCEDURA DI CUI ALL'ARTICOLO 36, COMMA 2, LETTERA A), LA STAZIONE APPALTANTE PUÒ PROCEDERE AD AFFIDAMENTO DIRETTO TRAMITE DETERMINA A CONTRARRE, O ATTO EQUIVALENTE, CHE CONTENGA, IN MODO SEMPLIFICATO, L'OGGETTO DELL'AFFIDAMENTO, L'IMPORTO, IL FORNITORE, LE RAGIONI DELLA SCELTA DEL FORNITORE, IL POSSESSO DA PARTE SUA DEI REQUISITI DI CARATTERE GENERALE, NONCHÉ IL POSSESSO DEI REQUISITI TECNICO-PROFESSIONALI, OVE RICHIESTI»





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

PROCEDURE DI GARA PER ACQUISTI DI IMPORTO INFERIORE AD €40.000,00





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

PROCEDURE DI GARA PER ACQUISTI DI IMPORTO PARI O SUPERIORI AD €40.000,00 FINO ALLA SOGLIA COMUNITARIA PARI AD €221.000,00

ART. 36, COMMA 2, LETT. B)

«B) PER AFFIDAMENTI DI IMPORTO PARI O SUPERIORE A 40.000 EURO E INFERIORE A 150.000 EURO PER I LAVORI, O ALLE SOGLIE DI CUI ALL'ARTICOLO 35 PER LE FORNITURE E I SERVIZI, MEDIANTE PROCEDURA NEGOZIATA PREVIA CONSULTAZIONE, OVE ESISTENTI, DI ALMENO DIECI OPERATORI ECONOMICI PER I LAVORI, E, PER I SERVIZI E LE FORNITURE DI ALMENO CINQUE OPERATORI ECONOMICI INDIVIDUATI SULLA BASE DI INDAGINI DI MERCATO O TRAMITE ELENCHI DI OPERATORI ECONOMICI, NEL RISPETTO DI UN CRITERIO DI ROTAZIONE DEGLI INVITI. I LAVORI POSSONO ESSERE ESEGUITI ANCHE IN AMMINISTRAZIONE DIRETTA, FATTO SALVO L'ACQUISTO E IL NOLEGGIO DI MEZZI, PER I QUALI SI APPLICA COMUNQUE LA PROCEDURA NEGOZIATA PREVIA CONSULTAZIONE DI CUI AL PERIODO PRECEDENTE. L'AVVISO SUI RISULTATI DELLA PROCEDURA DI AFFIDAMENTO, CONTIENE L'INDICAZIONE ANCHE DEI SOGGETTI INVITATI»





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

PROCEDURE DI GARA PER ACQUISTI DI IMPORTO PARI O SUPERIORI AD € 40.000,00 E FINO ALLA SOGLIA COMUNITARIA DI € 221.000,00





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana M. Aleandri

ADEMPIMENTI SUCCESSIVI

- VERIFICHE AVCPASS+FIDEJUSSIONE
- CASELLARIO GIUDIZIALE
- ANNOTAZIONI PRESSO ANAC
- CERTIFICATO CAMERA DI COMMERCIO
- REGOLARITÀ FISCALE
- REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA (DURC)
- ANTIMAFIA (PER IMPORTI SUPERIORI AD € 150.000)
- PUBBLICITÀ
- TRASMISSIONE DATI AD ANAC E SITARL





MODALITA' OPERATIVA RICHIESTE SETTIMANALI

- **INSERIMENTO E PRESA IN CARICO DELLA RICHIESTA**
- **LISTE SETTIMANALI DI ARTICOLI A CONTRATTO E NON A CONTRATTO**
- **EMISSIONE ORDINI**
- **ARRIVO E CONSEGNA DEL MATERIALE**





CRITICITÀ NELLE RICHIESTE SETTIMANALI

- ARTICOLI PRESENTI IN ANAGRAFICA INSERITI COME NUOVI ARTICOLI
- ESECUTORI INCOMPLETI O INESATTI
- MOLTEPLICI RICHIESTE PER GLI STESSI PRODOTTI DA PARTE DELLO STESSO LABORATORIO





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

PREVISIONE ANNUALE

- PERCHE' SI COMPILA LA PREVISIONE ANNUALE
- INSERIMENTO DEI DATI NEL FILE IN MODO CORRETTO
- TEMPI DI INVIO E RICONSEGNA DEL DOCUMENTO





CRITICITÀ NELLE PREVISIONI ANNUALI

- **MOLTI CAMPI DEL FILE NON SONO COMPLETATI CORRETTAMENTE**
- **LETTERE ANNUALI PER I PRODOTTI INFUNGIBILI INCOMPLETE O ASSENTI**





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana M. Aleandri



Autorità Nazionale Anticorruzione

Linee Guida n. 8

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





Nell'ambito della propria attività istituzionale l'Autorità ha osservato come in diverse occasioni, per l'acquisizione di beni o servizi, le stazioni appaltanti ricorrano ad affidamenti mediante procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara di cui all'art. 63 (...) d.lgs. 18.4.2016, n.50 (di seguito Codice), adducendo motivazioni legate all'esistenza di privative, all'infungibilità dei prodotti o servizi da acquistare, ai costi eccessivi che potrebbero derivare dal cambio di fornitore, ecc. Si tratta di situazioni che caratterizzano diversi settori, tra cui, a titolo di esempio, il settore sanitario, le acquisizioni di servizi e forniture informatiche, i servizi di manutenzione e gli acquisti di materiali di consumo per determinate forniture/macchinari.

[...]

A tal fine l'Autorità ha redatto le presenti Linee Guida ai sensi dell'art. 213, comma 2, d.lgs. 50/2016, in virtù del quale l'ANAC, attraverso linee guida, bandi-tipo, capitolati-tipo, contratti-tipo ed altri strumenti di regolamentazione flessibile, comunque denominati, garantisce la promozione dell'efficienza, della qualità dell'attività delle stazioni appaltanti, cui fornisce supporto anche facilitando lo scambio di informazioni e la omogeneità dei procedimenti amministrativi e favorisce lo sviluppo delle migliori pratiche. Le stesse non hanno perciò carattere vincolante.





1. Le possibili cause dell'infungibilità delle forniture e dei servizi

Da un punto di vista giuridico ed economico, i concetti di infungibilità ed esclusività non sono sinonimi. L'esclusiva attiene all'esistenza di privative industriali, mentre un bene o servizio è infungibile se è l'unico che può garantire il soddisfacimento di un certo bisogno.

L'infungibilità può essere dovuta all'esistenza di privative industriali ovvero essere la conseguenza di scelte razionali del cliente o dei comportamenti del fornitore; l'effetto finale è comunque un restringimento della concorrenza, con condizioni di acquisto meno favorevoli per l'utente.

Non esiste una soluzione unica per prevenire e/o superare fenomeni di infungibilità, ma è necessario procedere caso per caso al fine di trovare soluzioni in grado di favorire la trasparenza, la non discriminazione e l'effettiva concorrenza nel mercato.



2. L'affidamento di forniture e servizi infungibili

2.1 La scelta della procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara

L'analisi delle cause per cui un bene può essere infungibile ha mostrato che esistono numerose situazioni che possono portare una stazione appaltante a ritenere infungibile un certo bene o servizio; in alcuni casi ciò deriva da caratteristiche intrinseche del prodotto stesso, in altri può essere dovuto a valutazioni di opportunità e convenienza nel modificare il fornitore. Nei casi di infungibilità dei prodotti e/o dei servizi richiesti il Codice prevede la possibilità di derogare alla regola dell'evidenza pubblica (art. 63), ma, in tal caso, in attuazione dei principi di proporzionalità ed adeguatezza, occorre che il sacrificio del processo concorrenziale sia giustificato e compensato dai guadagni di efficienza o, più in generale, dai benefici che ne derivano in termini di qualità ed economicità dei servizi o dei beni forniti.





Ne consegue, allora, che ciascuna stazione appaltante accerta i presupposti per ricorrere legittimamente alla deroga in esame, valutando il caso concreto alla luce delle caratteristiche dei mercati potenzialmente interessati e delle dinamiche che li caratterizzano, e motiva sul punto nella delibera o determina a contrarre o altro atto equivalente, nel pieno rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività e correttezza, ovvero dei principi di concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità. Il primo passo, fondamentale, consiste nell'accertare in modo rigoroso l'infungibilità del bene. Al riguardo occorre ricordare che per costante giurisprudenza della Corte di Giustizia UE, «le deroghe alle norme miranti a garantire l'efficacia dei diritti conferiti dal Trattato nel settore degli appalti pubblici devono essere interpretate restrittivamente. Inoltre, occorre ricordare che l'onere di dimostrare che sussistono effettivamente le circostanze eccezionali che giustificano una deroga grava su colui che intenda avvalersene».





Sulla base delle indicazioni della Corte, confermate dalla giurisprudenza costante nazionale, spetta alla stazione appaltante verificare rigorosamente l'esistenza dei presupposti che giustificano l'infungibilità del prodotto o servizio che si intende acquistare. In altri termini, la stazione appaltante non può accontentarsi al riguardo delle dichiarazioni presentate dal fornitore, ma deve verificare l'impossibilità a ricorrere a fornitori o soluzioni alternative attraverso consultazioni di mercato, rivolte anche ad analizzare i mercati comunitari e/o, se del caso, extraeuropei. Neppure un presunto più alto livello qualitativo del servizio ovvero la sua rispondenza a parametri di maggior efficienza può considerarsi sufficiente a giustificare l'infungibilità. Si tratta, infatti, di elementi che, da soli, non possono condurre al ricorso alla procedura negoziata senza bando precludendo, in tal modo, ad altri potenziali concorrenti di presentare offerte qualitativamente equipollenti se non superiori al presunto unico fornitore in grado di soddisfare certi standard.



Si tratta, infatti, di elementi che, da soli, non possono condurre al ricorso alla procedura negoziata senza bando precludendo, in tal modo, ad altri potenziali concorrenti di presentare offerte qualitativamente equipollenti se non superiori al presunto unico fornitore in grado di soddisfare certi standard. Ne consegue, pertanto, che qualora questi ultimi siano imposti da specifiche disposizioni comunitarie o nazionali o da accordi internazionali e vi siano sul mercato più operatori economici capaci di fornire un prodotto o un servizio conforme ai predetti standard, le stazioni appaltanti non possono utilizzare la procedura di cui all'art. 63 d.lgs. 50/2016, mancandone il presupposto (unicità dell'operatore economico), ma debbono far ricorso ad una delle procedure di cui all'art. 59 d.lgs. 50/2016, osservando quanto disposto dall'art. 68, comma 6, lgs. 50/2016 in merito alle specifiche tecniche da richiedere. Di contro, quando il rispetto di particolari vincoli imposti dal legislatore nazionale o comunitario o da accordi internazionali, determina l'impossibilità di rivolgersi a più fornitori, allora le stazioni appaltanti possono utilizzare la procedura negoziata senza preventiva pubblicazione del bando, fermo restando l'obbligo di indicare le ragioni che giustificano tale scelta.





2.2 La programmazione e la progettazione dell'acquisto di beni e servizi

Al fine di una corretta gestione degli affidamenti pubblici e, in particolare, allo scopo di prevenire l'insorgere di forme di lock-in o di infungibilità di prodotti o processi, le amministrazioni devono compiere un'attenta programmazione dei propri fabbisogni. Quest'ultima costituisce concreta attuazione dei principi di buon andamento, economicità ed efficienza dell'azione amministrativa in quanto la stessa, da un lato, consente di prevenire situazioni di urgenza, che spesso costituiscono lo strumento utilizzato dall'amministrazione per giustificare il ricorso a procedure negoziate senza pubblicazione del bando, e, dall'altro, permette l'ottimizzazione delle risorse, il controllo delle diverse fasi gestionali nonché la verifica della corretta esecuzione dell'affidamento. Nello svolgimento dell'attività di vigilanza l'Autorità ha potuto verificare la profonda correlazione che intercorre tra le criticità riscontrabili nella fase esecutiva e le carenze riconducibili ad un'incompleta o imprecisa predisposizione, da parte delle stazioni appaltanti, della relativa documentazione di gara (bando di gara, disciplinare, contratto allegato, ecc.) e, prima ancora, all'assenza di un'adeguata fase di programmazione.





Il d.lgs. 163/2006 prevedeva l'obbligo di ricorrere alla preventiva programmazione dei fabbisogni soltanto per la realizzazione di lavori pubblici di importo superiore a 100.000 euro, ma non servizi e forniture. In assenza di previsione specifica, l'Autorità ha più volte sottolineato la centralità della programmazione anche per servizi e forniture, al fine di garantire l'apertura dei mercati e la prevenzione della corruzione. L'importanza della programmazione per l'acquisizione di beni e servizi è stata definitivamente riconosciuta dal d.lgs. 50/2016: le amministrazioni aggiudicatrici devono adottare un programma biennale per l'acquisto di beni e servizi di importo stimato pari o superiore ai 40.000 euro e procedere poi a successivi aggiornamenti annuali degli stessi. Nell'ambito di tale programma le amministrazioni aggiudicatrici individuano i bisogni che possono essere soddisfatti con capitali privati (art. 21, commi 1 e 6). Grazie ad un'adeguata programmazione le stazioni appaltanti definiscono ex ante le proprie esigenze, individuano le conseguenti migliori soluzioni idonee a soddisfarle, evidenziando anche quali, tra le soluzioni percorribili possono comportare rischi di lock-in.





In particolare si suggerisce alle stazioni appaltanti almeno di: (a) individuare gli effettivi fabbisogni, sulla base dell'analisi dei processi interni e degli obiettivi da perseguire; (b) identificare la soluzione che appare preferibile, valutandone la fattibilità, dal punto di vista tecnico, dei costi connessi alla realizzazione, dei benefici attesi, dei rischi e dei vincoli tecnologici, temporali e normativi. Accanto alla programmazione, il nuovo Codice detta ora indicazioni precise per la progettazione di beni e servizi. Si ritiene questa una fase fondamentale per prevenire i rischi di *lock-in*; il progetto non deve limitarsi a considerare solo l'immediata utilizzabilità di un prodotto o servizio, ma, specie per quelli che hanno una durata protratta nel tempo, deve guardare anche agli impegni che l'amministrazione dovrà sopportare in futuro e, in particolare, per quanto riguarda i rischi di infungibilità, aspetti legati a materiali di consumo, pezzi di ricambio e facilità di sostituire il fornitore.





Al fine di prevenire le conseguenze negative derivanti da acquisti effettuati per beni o servizi ritenuti infungibili e/o fenomeni di *lock-in* e al fine di una corretta gestione degli affidamenti pubblici, le amministrazioni aggiudicatrici devono procedere a un'attenta programmazione e progettazione dei propri fabbisogni. Nella fase di progettazione e nella predisposizione dei documenti di gara, le amministrazioni considerano, oltre ai costi immediati che devono sostenere, anche quelli futuri attualmente prevedibili legati a elementi quali gli acquisti di materiali di consumo e di parti di ricambio nonché i costi per il cambio di fornitore. Le stazioni appaltanti procedono agli affidamenti considerando il costo del ciclo di vita del prodotto.



2.3 Consultazioni preliminari di mercato

Per una corretta progettazione e per un'efficiente predisposizione dei bandi di gara, nelle situazioni in cui la stazione appaltante ritiene che un certo fabbisogno possa essere soddisfatto unicamente mediante l'acquisto di beni o servizi infungibili o che possano condurre a situazioni di non reversibilità della scelta è necessario che la stazione appaltante acquisisca tutte le informazioni disponibili. Innanzitutto è opportuno che quest'ultima osservi il comportamento di acquisto tenuto da altre amministrazioni, che hanno soddisfatto analoghi interessi pubblici, verificando, in particolare, se hanno svolto procedure a evidenza pubblica e i risultati ottenuti.

Potrebbe essere utile in tale fase procedere anche alla consultazione dei cataloghi elettronici del mercato delle altre amministrazioni aggiudicatrici, nonché di altri di fornitori esistenti.





Se tale analisi non è soddisfacente, è necessario rivolgersi al mercato, attraverso adeguate consultazioni preliminari, per verificare quali siano le soluzioni effettivamente disponibili per soddisfare l'interesse pubblico per il quale si procede. Le consultazioni sono preordinate a superare eventuali asimmetrie informative, consentendo alla stazione appaltante di conoscere se determinati beni o servizi hanno un mercato di riferimento, le condizioni di prezzo mediamente praticate, le soluzioni tecniche disponibili, l'effettiva esistenza di più operatori economici potenzialmente interessati alla produzione e/o distribuzione dei beni o servizi in questione.





In questi casi, la stazione appaltante deve informare il mercato, con congruo anticipo, circa le proprie intenzioni di acquisto, invitando gli operatori economici a suggerire e a dimostrare la praticabilità di soluzioni alternative a quelle che porterebbero a concludere per l'esistenza di un unico fornitore. La stazione appaltante assicura l'opportuna pubblicità dell'attività di esplorazione del mercato tramite avviso pubblicato sul proprio profilo di committente, dandone adeguata pubblicità nell'home page, per un periodo non inferiore a quindici giorni ovvero scegliendo altre forme idonee a garantire la trasparenza del proprio operato e la più ampia diffusione dell'iniziativa e la maggiore partecipazione alla stessa. L'avviso indica il fabbisogno che la stazione appaltante intende soddisfare, gli strumenti che quest'ultima ha individuato per farvi fronte e i costi attesi, la richiesta di indicare eventuali soluzioni alternative, la volontà di procedere, qualora ve ne siano i presupposti, all'acquisto mediante procedura negoziata senza pubblicazione del bando. La stazione appaltante, inoltre, rimane disponibile a fornire ulteriori informazioni che il mercato potrebbe richiederle nel rispetto dei principi di trasparenza e par condicio.





Ciò consente alla stazione appaltante di delineare un quadro chiaro e completo del mercato di riferimento e di ridurre proprio quelle asimmetrie informative che creano ostacoli allo sviluppo della concorrenza. La consultazione, ad esempio, potrebbe svelare che i costi di passaggio ad altro produttore o tecnologia interoperabile rappresentano un'alternativa economicamente più vantaggiosa rispetto al proseguimento del contratto in essere e, quindi, indurre la stazione appaltante a bandire una procedura aperta o ristretta.

Sotto un diverso profilo, occorre precisare che la stazione appaltante non può basare la motivazione della propria scelta di derogare all'evidenza pubblica sulla base dei risultati di consultazioni condotte in passato. Infatti, nel tempo le condizioni che hanno portato a riconoscere l'infungibilità della fornitura o del servizio possono variare.

In sostanza, la dimostrazione dell'infungibilità del servizio o della fornitura si deve basare su valutazioni attuali, non legate ai risultati di precedenti verifiche o a ipotesi circa futuri sviluppi nel mercato, che, pure, vanno presi in considerazione per la determinazione della durata dell'affidamento.





Nella delibera o determina a contrarre la stazione appaltante dà puntuale riscontro degli esiti della consultazione preliminare di mercato e delle conclusioni che conducono a ritenere infungibile la fornitura o il servizio. Nello stesso atto vanno indicati il valore stimato dell'affidamento e la durata dello stesso. Si ricorda, infatti, che il valore stimato dell'affidamento, ai sensi dell'art. 35 del Codice, deve essere indicato all'avvio di ogni procedura di affidamento, indipendentemente dall'esistenza di un bando. Il prezzo pagato per la fornitura o l'affidamento deve essere calcolato secondo le procedure standard seguite dalla stazione appaltante, avendo a riferimento, ad esempio, anche il prezzo attualmente praticato alla stazione appaltante o, per affidamenti analoghi, ad altre stazioni appaltanti. La durata dell'affidamento dovrebbe essere calcolata tenendo conto, da un lato, delle esigenze di non gravare eccessivamente gli oneri per la stazione appaltante, dall'altro, del fatto che si tratta di una procedura in deroga ai principi di evidenza pubblica, circostanza che impone di limitare la durata dell'affidamento. Ciò specie se la stazione appaltante preveda ragionevolmente che potranno essere introdotti a breve nuovi servizi o forniture fungibili con quelli in esclusiva.



2.4 Come superare il rischio di lock-in

Come ricordato la Direttiva 2014/24/UE ha chiarito che è possibile ricorrere a procedure negoziate senza previa pubblicazione di un bando in casi eccezionali, quando vi è un unico fornitore, «se la situazione di esclusività non è stata creata dalla stessa amministrazione aggiudicatrice in vista della futura gara di appalto».

Questa circostanza negativa, però, si verifica spesso per numerosi affidamenti, talvolta anche in modo inconsapevole da parte della stessa stazione appaltante, la quale, nel predisporre il proprio capitolato speciale può non considerare con attenzione i rischi che a seguito del primo affidamento venga definito anche il nominativo del vincitore dei successivi affidamenti. Ciò si verifica soprattutto quando non vi è un'attenta programmazione dei fabbisogni e i documenti di gara sono predisposti a ridosso della scadenza dei contratti.



Per quanto concerne il lock-in, la stazione appaltante può dover affrontare, nel tempo, due problemi distinti: a) produrre documentazione di gara che prevenga il rischio di rimanere legati ad un unico fornitore; b) verificare la possibilità e la praticabilità di uscire da situazioni di lock-in.

In merito a quest'ultimo aspetto devono essere attentamente individuate le cause che impediscono o ostacolano il cambio di fornitore. Spesso le difficoltà e i costi di mutamento del fornitore possono essere sovrastimati, anche a causa dell'inerzia che caratterizza l'azione amministrativa. In generale, le difficoltà inerenti il cambio del fornitore devono essere confrontate con i risparmi di lungo periodo permessi da una maggiore concorrenza e dal poter accedere a soluzioni più efficienti. In ogni caso si rileva che, come già sottolineato, non esiste una regola generale per prevenire e superare il lock-in, ma occorre procedere caso per caso.

