

Relazione introduttiva al Convegno CDTI di Roma su “PMI&Appalti” del 10 giugno 2015

Massimo DI VIRGILIO

“.....allo stato dell'arte, le PMI, e in particolare le micro imprese, incontrano molteplici ostacoli nell'accedere al mercato della domanda pubblica, tra cui: mancanza di conoscenza delle procedure di gara, valori di gara elevati, costi di partecipazione, ritardi nei pagamenti pubblici”

(Quaderni Consip, I 2015)

Premessa

Dopo il convegno organizzato a Roma il 13 giugno 2014, il CDTI torna a fare il punto sulla partecipazione delle PMI agli appalti pubblici, ripartendo dalla richiesta, di:

- una migliore tutela di tutti gli attori in campo,
- un forte sostegno alla crescita dell'occupazione,
- un rapido recepimento legislativo della AS 251¹,
- un deciso incentivo all'innovazione,

rivolta alle Pubbliche Amministrazioni, alle Società a maggioranza pubblica e alla Politica; in aggiunta, si esprimeva anche l'auspicio di modificare l'impostazione delle gare pubbliche e a invito, riservandone il 25% alle PMI, come avviene dal 1954 negli U.S.A., o in via subordinata, almeno di arrivare congiuntamente a defi-

nire “una nuova politica della domanda”, con la quale le PA si potessero impegnare a:

- pubblicare le pre-informazioni con un anticipo congruo per impedire discriminazioni (√)²,
- segmentare gli appalti (√)³,
- permettere la consegna dei documenti dopo l'aggiudicazione (√)⁴,

richieste già dichiarate di assoluta utilità da Consip (vds documento citato), mentre le restanti istanze di:

- concentrare gli appalti per il 90% sui progetti e/o servizi a valore aggiunto,
- contenere entro il 10% le gare di body rental, bloccando le tariffe/g/persona ad un minimo di 250€,
- equilibrare il numero delle stazioni appaltanti:

¹ Autorità Garante della Concorrenza e Mercato (7 febbraio 2003)

² D.Casalino (Quaderni Consip 2015)

³ Ibidem (D.Casalino)

⁴ Ibidem (D.Casalino)

- riducendole al massimo per le gare "standard",
 - non condizionandone invece il numero per le gare di "progetto",
 - fissare l'oscillazione massima delle basi d'asta,
 - innalzare il rango del sub-appaltatore, con partecipazione diretta ai progetti e con pagamento al prezzo di aggiudicazione,
 - oggettivare la metrica di aggiudicazione,
 - ridurre drasticamente i tempi di pagamento,
 - sorteggiare i valutatori interni o esterni,
- non sono ancora riuscite a trovare altrettanta accoglienza.

Scenario

In questa nuova occasione è doveroso rifare il punto per capire quali e quante siano state le evoluzioni dello scenario registratesi nell'anno appena passato.

La situazione italiana

La globalizzazione, la nascita dell'Euro e la rivoluzione ICT sono fatti epocali che non solo hanno già segnato profondamente la fine del secolo scorso e l'avvio del nuovo, ma stanno continuando ad imprimere alla storia dello sviluppo economico e sociale del mondo una svolta addirittura superiore a quella prodotta dalle rivoluzioni industriali che dal '700 in poi hanno caratterizzato lo sviluppo mondiale. Purtroppo per noi, l'Italia sta avvertendo dei contraccolpi profondamente negativi che rischiano di farla decadere dal ruolo che si

era guadagnata con tantissima intelligenza anche a costo di grandi sacrifici. Da venti anni la produttività del lavoro nel nostro Paese ha smesso di crescere. Siamo specializzati in settori relativamente "low-tech", che sono più esposti alla concorrenza cinese, mentre nel mondo "hi-tech" abbiamo accettato di svolgere lavori "low-profile"; in media, le imprese italiane sono molto più piccole di quelle dei principali concorrenti e sappiamo che le aziende più piccole tendono a essere meno produttive⁵. Inoltre, siamo in ritardo rispetto ad altre nazioni sviluppate, su molte questioni istituzionali come la protezione regolamentare del lavoro, abbiamo un alto livello di corruzione, una situazione legislativa sotto la media UE, e un capitale umano e un livello di alfabetizzazione degli adulti che l'OCSE posiziona sotto la media.

Abbiamo una spesa pubblica enorme, l'innovazione tecnologica è in ritardo, le infrastrutture sono inadeguate, i servizi offerti al cittadino e alle imprese sono al di sotto delle necessità, molte aziende sono in crisi, il numero dei fallimenti è molto elevato, le sofferenze bancarie hanno raggiunto livelli record, l'occupazione, in generale, è in crisi, quella giovanile è in una condizione addirittura peggiore; si spendono cifre molto rilevanti per la formazione dei laureati, ma poi li si "condanna" a fare lavori mortificanti a condizioni misere. Per rilanciare la riflessione su questi temi torniamo ad organizzare il secondo convegno del CDTI, ponendo nuovamente l'accento sul rapporto tra gli Appalti e le PMI, perché l'enorme quantità di soldi investiti nell'acquisto di beni e servizi, rap-

⁵ Van Ark e Monnikhof, 1996

presenta uno dei più grandi volani di cui possa disporre un Paese per creare un grande motore di cambiamento.

La Pubblica Amministrazione e gli Appalti Pubblici

Al momento invece questa ingente mole di denaro continua a svolgere una limitata funzione di traino per le PMI, poiché le tiene ai margini, pur rappresentando esse la realtà industriale del Paese a maggior densità per forza imprenditoriale e lavorativa. Un gravissimo problema, acuito dalla progressiva concentrazione di qualche miliardo di euro in pochissime gare, che provoca uno spostamento massiccio di risorse, peggiorando ulteriormente il trend rispetto al passato. Tutto ciò in una palese contraddizione sia con le raccomandazioni UE sia con le dichiarazioni contenute nel già citato documento Consip⁶. Il perseguimento del massimo ribasso, in ossequio alle vigenti disposizioni governative fissate dalla “**spending review**” (sic!?), unito al restringimento del numero delle gare, anche per aumentare i benefici organizzativi ed operativi che la riduzione del numero degli appalti produce, ovviamente solo per la stazione appaltante, genera al contrario un combinato disposto micidiale per le PMI, marginalizzate inesorabilmente in posizioni di retroguardia, condannate al sub appalto permanente. Una contrapposizione nefasta, tra richieste appassionate per la sopravvivenza e il rilancio, da parte delle PMI, e legittima adozione di procedure inappuntabili e rispettose delle norme, da parte della PA, che produce effetti devastanti per le im-

⁶ Ibidem (D.Casalino)

prese e controproducenti per l'economia del Paese.

Il quadro normativo

Un circuito vizioso che conduce a riflettere sul ruolo che giocano le norme (come CDTI abbiamo elaborato un “*Position Paper*”, con l'intento di fornire un riepilogo della situazione in essere e offrire a tutti gli stakeholder una raccolta strutturata ed articolata su questo tema complesso). La domanda che ci facciamo è se siamo intellettualmente convinti che esse da sole possano realmente bastare. D'altronde, se la soluzione risiedesse soltanto nella modifica del quadro normativo, dovremmo dichiararci già assolutamente soddisfatti per l'esistenza di tante norme, anche molto chiare e specifiche. Già ad esempio gli artt. 2 e 41 del Codice degli Appalti Pubblici (**D.LGS. n° 163/2006**), sarebbero sufficienti a decretare “...il rispetto dei principi di libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione.....”. In aggiunta lo S.B.A. europeo, cui l'UE è arrivata nel 2008 (sic!), e sopra tutto la Direttiva n°24 del 26 febbraio 2014 che parla di “...appalti a supporto di strategie di crescita inclusiva, facilitando la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici...”, aggiungendo che “...il ricorso al dialogo competitivo e con negoziazione...”, “...la suddivisione in lotti, rendendola anche obbligatoria...”, “...requisiti economici di partecipazione mai superiori al doppio dell'appalto...”, “...l'auspicio che le PMI abbiano successo, perché portano occupazione...”, sembrerebbero soddisfare praticamente tutte le migliori aspettative. Ma purtroppo, con grande franchezza, sulla base delle esperienze sin qui

maturate, non credo si possa essere "sereni" ed ottimisti. Ciò non ostante, pur continuandomi a professare un fautore dello S.B.A. statunitense, ma anche ragionevolmente convinto che, non esistendo né potendo mai esistere soluzioni normative magicamente risolutive di tutti i diversi problemi, sia opportuno esprimere l'auspicio che si possa realizzare una combinazione delle componenti normativa con l'azione complementare della PA, per segnare realmente ed efficacemente una svolta. La nostra "speranza" è che le Amministrazioni **nel frattempo** vogliano responsabilmente farsi carico di cambiare le cose, impegnandosi sin dall'impostazione degli appalti a integrare l'approccio attuale, introducendo miglioramenti, sperabilmente con il recepimento delle istanze da noi già presentate l'anno scorso e ribadite precedentemente.

Il Mondo Politico

Undici richieste precise. Le PMI non aspirano a concessioni tattiche né a cortesie; non si permettono neanche lontanamente di pensare che si debba togliere al mercato la sua funzione di selezione concorrenziale, ma esprimono con fermezza la richiesta di un sistema regolatorio moderno con norme chiare, semplici e non discriminatorie.

In un Paese, in cui il PIL non cresce, con la disoccupazione che è a livelli che hanno superato soglie pericolose per un'economia avanzata, con le aziende che versano nello stato che abbiamo detto, c'è una grande attesa che l'azione politica operi rapidamente e incisivamente

per sostenere il rilancio. Non possiamo chiederlo a nessun'altro. A questo proposito cito il Vice Direttore Generale della Banca d'Italia, Fabio Panetta che, in un intervento del marzo scorso, ha detto: *"il sistema finanziario non può risolvere problemi di natura reale, quali la bassa competitività e gli insufficienti livelli di produttività. Ma ha un ruolo indiretto nel facilitare i processi di trasformazione, di crescita del sistema produttivo"*, sottolineando che il vigore della ripresa dipenderà in ampia misura dal *"buon funzionamento del mercato del credito e dalla disponibilità di un adeguato volume di finanziamenti all'economia reale"*, pur aggiungendo che le piccole e medie imprese restano ancora penalizzate nell'accesso al credito. Di *"un appello all'azione"* ha parlato Mario Draghi il 25 maggio u.s., ribadendo il suo richiamo ai Governi dell'eurozona a fare le riforme strutturali per favorire la ripresa che si sta avviando sotto l'impulso della politica monetaria.

Per queste ragioni la richiesta alla *"Politica"* si fa sempre più forte. Abbiamo bisogno di segnali più decisi, in una parola siamo preoccupati che se non si riuscirà a delineare una *"politica industriale"* degna di questo nome, con particolare riguardo al rapporto tra ICT e PA, difficilmente si potrà pensare di rimettere effettivamente in moto la macchina. Servono misure coordinate, a vari livelli, su diversi piani, organiche e strutturate, avendo tutte le iniziative estemporanee, susseguitesi fino ad ora, mostrato oggettivi limiti.

I Media

Non basta. Occorre che la questione stia al centro del dibattito del Paese. In una realtà dominata dalla comunicazione (!) non basta presentare delle richieste, ma occorre che queste abbiano visibilità. Purtroppo per le PMI anche questo passaggio non è agevole. I nostri Media, quelli che contano, le televisioni e i grandi giornali economici e politici, non se ne occupano seriamente. Tutto ciò è la cartina di tornasole che evidenzia quanto i temi di questa nostra trattazione siano lontani anni-luce dal voler essere affrontati radicalmente. Una lontananza siderale che potrebbe indurre a pensare malignamente che i media non siano interessati o che continueranno ad esserlo fino a che non si creeranno le condizioni per suscitare dibattiti da "show business". Una rimozione collettiva, frutto di una colpevole disattenzione, che continuerà a confinare il problema di cui stiamo parlando in un mondo sotterraneo, circoscritto nei perimetri aziendali e in quelli personali, lasciando brevi spazi solo per esplosioni drammatiche, per un sol giorno degne di essere raccontate.

Il Mondo ICT

Come se non fosse sufficientemente critica la situazione in cui versano la maggior parte delle aziende italiane operanti nel mondo ICT! Una presenza quella italiana in questo vasto scenario, nell'hardware, nel software di base e nella vastissima area delle applicazioni di maggiore diffusione mondiale, oltre che nei servizi a valore aggiunto, assolutamente non significativa. Viceversa, l'Italia è terreno di con-

quista di aziende straniere che, sia detto con chiarezza, non usurpano nulla, visto che il demerito è tutto nostro. Per giunta, come se non bastasse, la situazione tende a peggiorare rispetto al passato, che già aveva dato luogo alla sparizione anche di soggetti di grandissima rilevanza e di assoluta caratura, sia tecnologica sia progettuale.

Le Grandi Imprese (GI)

Gli effetti negativi quindi non riguardano solo le piccole imprese ma anche le grandi. Abbiamo purtroppo perso Grandi Imprese, e questo è un gravissimo problema sia per l'Italia sia per le PMI italiane. Esse non vivono, infatti, il rapporto con le grandi in termini conflittuali, anzi nutrono un grandissimo rispetto, assolutamente consapevoli della grande importanza che per la loro crescita riveste il rapporto con chi ha maggiore cultura professionale, esperienza manageriale e forza imprenditoriale. Pregi che sono certamente superiori ai difetti. L'auspicio è che si possa trovare insieme un punto di possibile equilibrio di questo ecosistema per creare una generale condizione di sviluppo per tutti.

Le PMI

Un universo molecolare, come lo ebbe a definire il Censis, quello delle PMI, che tuttavia, pur con le sue tante contraddizioni e difficoltà, è una trave portante dell'economia italiana:

- il 99,9% delle imprese italiane è costituito da PMI,
- l'80% dell'occupazione è nelle PMI,

- il 68% del valore aggiunto è prodotto dalle PMI ⁷ ;

con all'interno la galassia di quelle operanti nel settore ICT che, tra luci ed ombre, stazionano però complessivamente ad un livello di pericolosa criticità.

“Un tessuto di piccole e medie imprese che sconta molti fattori negativi, quali sovente la carenza di competenze manageriali, la limitata capitalizzazione e liquidità finanziaria, ulteriormente peggiorata dall'insufficiente supporto del sistema bancario e molto spesso la mancanza di esperienza internazionale” ⁸

L'incapacità delle PMI di saper dar luogo a consorzi o reti di imprese consistenti ed efficienti, a causa della loro frammentazione eccessiva e della antistorica natura individualista, impedisce di considerarle soggetti adeguati per assumere ruoli che vadano al di là di -mandante- negli appalti.

Verità scolpite nella pietra che non lasciano scampo alle PMI. L'unica strada che esse hanno, con molto realismo e onestà intellettuale, per uscire dall'angolo, sta nella capacità di fare una profonda autocritica, spazzando via inutili luoghi comuni e chiarendo in maniera perentoria alcune questioni cruciali:

- il tessuto imprenditoriale delle PMI continua colpevolmente ad essere fatto di un ordito e di una trama inadeguata alle necessità; esso si lacererà ulteriormente, se le imprese non riusciranno a trovare i modi per compattarsi efficacemente,

- la struttura finanziaria è inadeguata; le aziende sono nella maggior parte dei casi sottocapitalizzate e i primi a non esporsi tangibilmente sono gli imprenditori stessi,
- lo sviluppo del mercato non è basato sulla costruzione di offerte con valori distintivi chiari, ma prevale un approccio tattico che privilegia la ricerca di relazioni.

Riflessioni

Uno studio⁹ molto interessante dei proff. Pellegrino e Zingales usa, a proposito dello scenario nel quale ci troviamo, una affermazione sintetica lapidaria di cruda durezza:

“The Italian disease has a name: cronyism”,

e aggiungono: *“la produttività italiana è crollata per l'incapacità di trarre vantaggio dalla Rivoluzione ICT, partita a metà degli anni '90. Questa incapacità di cogliere con prontezza il treno dell'innovazione è correlata ad una situazione ambientale fatta di corruzione e di scarsa formazione manageriale”*. La congettura è che *“il sistema -amicale- esistente scoraggi la diffusione e l'adozione di innovazioni -disruptive-”*. *“L'Italia è vittima di un ritardo culturale della sua classe manageriale”* ¹⁰, che non viene selezionata con criteri meritocratici ma per *“familismo”*¹¹.

⁹ B.Pellegrino Un. Of California e L.Zingales Harvard Un. Sept.14 (Diagnosing the Italian Disease)

¹⁰ ibidem (Pellegrino, Zingales)

¹¹ ibidem (Pellegrino, Zingales)

⁷ Ibidem (D.Casalino)

⁸ Ibidem (D.Casalino)

Un'altra ipotesi per spiegare la riduzione della produttività è che le imprese italiane, invece di investire in produttività, migliorando l'adozione di nuove tecnologie, hanno preferito acquisire a buon mercato, lavoro flessibile. Situazione aggravata dalla vecchiaia dei manager italiani, che ha ostacolato la capacità delle imprese di adottare nuove tecnologie¹².

A ciò si aggiunge un'ulteriore notazione che non fa che aggravare la situazione: le aziende ICT, che dovrebbero essere uno degli agenti primari di questa trasformazione, hanno fallito sia verso l'esterno, nel loro compito primario di evangelizzazione dei Clienti di destinazione, sia verso l'interno, nel proprio ambito, non praticando un modello competitivo puro, ma costruendo o subendo una competizione arcaica e "tribale".

Dobbiamo accettare la dura legge della realtà: durante il periodo 1995-2011 la produttività per ora lavorata tra le nazioni sviluppate, vede come vero ritardatario l'Italia. Siamo il Paese che ha perso due decenni, non ostante l'assenza per noi, rispetto agli altri Paesi in questo medesimo periodo, di gravi crisi finanziarie, di deflazione e di tassi d'interesse alti e instabili, di politiche monetarie rigide, di politiche fiscali restrittive, di instabilità politiche; anzi, siamo il Paese che ha goduto della più lunga durata governativa del suo intero periodo post-seconda guerra mondiale¹³.

D'altronde la drammaticità della situazione dell'ICT italiano di quest'ultimo decennio non mi sembra che faccia sconti ad alcuno. Il nostro Paese arretra,

l'occupazione diminuisce, molte imprese falliscono. Le PMI, dal canto loro, stanno rischiando di uscire forzatamente di scena, quasi tutte soffrono e lottano con grandissima difficoltà per sopravvivere, solo pochissime riescono ad evolvere fino a raggiungere dimensioni significative e qualità di assoluto rilievo. Non mi sembra che ci stia realmente guadagnando nessuno, né i lavoratori, né le PMI, né le GI, né la PA, né tanto meno l'Italia.

Alla luce di tutte le precedenti considerazioni credo si possa dire che le cause delle nostre difficoltà dipendono dalla **nostra classe dirigente**, cioè da tutti noi, e sarà solo una nostra mutazione che potrà tirarci fuori da questa recessione.

La nuova iniziativa del CDTI di Roma

Oggi torniamo ad **INSISTERE**, promettendo che continueremo a farlo, fino a che non avremo raggiunto gli obiettivi che ci siamo prefissati. Non possiamo ritenerci soddisfatti solo per le dichiarazioni d'intento cui abbiamo fatto cenno, perché aspettiamo la loro concreta applicazione con il recepimento anche delle richieste ancora sospese, altrettanto degne e parimenti indispensabili rispetto alle prime che già hanno trovato accoglienza.

INSISTIAMO perché continuiamo ad essere preoccupati, proponendo che complessivamente tutti gli attori in campo facciano la loro parte.

Sappiamo che non ci sono ricette semplici, ma abbiamo imparato nel tempo a guardare a chi ha raggiunto risultati migliori di noi. Certamente gli U.S.A. e la

¹² Daveri e Parisi (2010)

¹³ ibidem (Daveri, Parisi)

Germania sono più competitivi ed efficienti. Bene, partiamo da loro. Concentriamoci nello specifico sugli appalti. Gli Stati Uniti dal 1954 hanno varato lo Small Business Act (S.B.A.), quello vero, e hanno ottenuto risultati assolutamente eccellenti. I tedeschi da qualche tempo hanno cominciato a segmentare le gare. Sia ben chiaro, nessuno ha la presunzione di pensare che la ricetta sia così semplice e che basti copiare gli Stati Uniti e la Germania, adottando soltanto le specifiche iniziative citate per crescere, ma siamo però convinti che bisogna cambiare rotta e subito. L'UE, dopo aver partorito lo S.B.A. europeo citato, ha aggiunto altre "direttive" per sollecitare i Governi locali a fare molta attenzione alla politica della domanda pubblica, sollecitandoli attraverso nuove leggi ad attivare anche una "moral suasion" per sostenere con molta decisione la partecipazione delle PMI negli appalti pubblici.

Ricorrendo alla usatissima metafora adottata tanti anni fa da M.Vitale, "i treni continuano a passare", possiamo aggiungere senza potercene glorificare, che noi continuiamo a perderli. L'ultimo è passato in coincidenza con l'ingresso nell'euro e l'abbiamo mancato. Ma siamo fortunati, poiché si profila una nuova combinazione praticamente "magica" rappresentata dal riequilibrio in corso tra euro e dollaro, il dimezzamento del costo del petrolio, il quantitative easing della B.C.E., la riduzione del costo del denaro, l'expo 2015, il giubileo. Se non è questo il momento per cambiare, allora sarà nostra la responsabilità di fallire.

Un Patto per la ripresa

Serve un patto da sottoscrivere tra i diversi attori in campo, poiché non credo che possa bastare una pura enunciazione verbale, in cui ciascuno si impegni a fare la sua parte:

- prima di tutto, le PMI: cui spetta l'onere di affrancarsi dalla loro condizione subordinata per assumere con più decisione il loro ruolo, impegnandosi e concentrandosi a produrre innovazione e a sviluppare "buona" occupazione, irrobustendo il tessuto connettivo esistente, attraverso un rafforzamento patrimoniale, una messa a fattor comune di valori distintivi, una aggregazione di valori e di aziende,
- poi, la PA: cui spetta chiarire se intendono assumere anche un ruolo più ampio, costruendo una "politica della domanda", impegnando diversamente i circa 5 miliardi di euro investiti ogni anno, mediante la redistribuzione di una quota stimabile intorno al 20%, pari ad 1 miliardo di euro, a tanto ammonta oggi la "compressione" esercitata sulle PMI, liberando queste ultime dallo schiacciamento che il rango di sub appaltatori attualmente comporta.

infine, la "Politica": cui spetta il compito di semplificare una volta per tutte le norme, oggi troppo aggrovigliate, per disciplinare la materia in forma adeguata, anche attraverso un intervento radicale che possa riservare al mondo ICT una specifica unitaria regolamentazione, al di fuori di confini di altre tipologie di appalto e, al tempo stesso, definire finalmente una "**politica industriale**", capace di dare una

svolta al settore, inglobando organicamente il tema delle PMI, dell'occupazione

giovanile, della produttività, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Massimo Di Virgilio

Imprenditore del settore ICT, ricopre anche l'incarico di professore a contratto di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Ha avuto incarichi manageriali in Honeywell e Olivetti, ha partecipato al management buy-out di Elea, gestendone il rilancio e pilotandone l'entrata nel Gruppo De Agostini.

Ha fondato AEDLearning in partnership con il Gruppo Auselda, è stato membro del CdA e direttore commerciale di EDA Enterprise, poi consulente della Presidenza di Engineering.

Ha fondato, detiene e amministra con i suoi due attuali soci, una serie di aziende, Admiral, IOA Holding, Clariter, Clariter Texi, Global Clariter e Crowdville, che attualmente coprono uno spettro di attività che va dalla consulenza industriale, alla gestione di partecipazioni, al governo di imprese nel settore ICT, fino allo sviluppo di una iniziativa internazionale nel mondo Crowd.



Finsiel

www.finsiel.it

futuropresente

Il Gruppo Almaviva The Italian Innovation Company
nasce dall'integrazione tra attività
del Gruppo Cos e del Gruppo Finsiel.

Un patrimonio di professionalità e di competenze che offre servizi
nei settori strategici dell'economia:
Pubblica Amministrazione, Trasporti,
Industria, Finanza, Telecomunicazioni.



Il Gruppo Almaviva The Italian Innovation Company
opera con un modello di business che disegna, realizza
e gestisce insieme ai clienti servizi end to end.

L'offerta integrata di **Almaviva**
apre la strada a un mondo nuovo che si chiama:

Information & Communication Services
una realtà dove l'innovazione è business.

Gruppo
Almaviva

www.almavivaItalia.it



Making Innovation

▶ BUSINESS INTELLIGENCE E DATA WAREHOUSE

▶ BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
E APPLICAZIONI WORKFLOW

▶ WEB PORTAL & APPS

▶ DOCUMENT & CONTENT MANAGEMENT

▶ BUSINESS CONSULTING

▶ BUSINESS SECURITY INFORMATION & DATA PROTECTION

▶ IT SERVICE MANAGEMENT

www.eustema.it