

APPALTI PUBBLICI DI INNOVAZIONE: ELEMENTI FONDAMENTALI E FINALITÀ

Torino. Ottobre 2018

JOSE MARIA GIMENO FELIU

Universidad de Zaragoza

Catedrático de derecho administrativo

Facultad Derecho. Universidad Zaragoza.

Director Observatorio de Contratación pública (www.obcp.es)



Universidad
Zaragoza

IMPORTANZA DEGLI APPALTI PUBBLICI

VALORE STRATEGICO

Oggi, il settore degli appalti pubblici è di grande attualità, non solo per i nuovi sviluppi giuridici, ma anche per l'impatto che ha sull'elaborazione e l'efficacia delle politiche pubbliche statali.

Dobbiamo porre fine all'idea di "*è sempre stato fatto in questo modo*".

IMPORTANZA DEGLI APPALTI PUBBLICI

L'impatto economico (20% PIL), spiega da solo le ragioni di questa regolazione sugli appalti pubblici, che dovrebbe servire a costruire il mercato interno e a consolidare **un modello di relazioni contrattuali volto alla massima efficienza dei fondi pubblici.**

A tal fine, i principi di parità di trattamento e non discriminazione negli appalti pubblici svolgono un ruolo molto importante.

IMPORTANZA DEGLI APPALTI PUBBLICI

LA NECESSITÀ DI UN NUOVO MODELLO GIURIDICO E GESTIONALE

Abbiamo bisogno di un sistema giuridico più stabile ed efficace che, con la necessaria semplificazione, eviti la dispersione normativa e consenta una gestione efficiente delle risorse pubbliche. Una regolazione che, come dice il titolo, **permette un cambiamento di "cultura" e una gestione pensata dalla strategia e non dalla burocrazia.**

"Comunicazione della Commissione "Europa 2020». Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".

IMPORTANZA DEGLI APPALTI PUBBLICI

VALORE STRATEGICO E MOTIVAZIONI DELLA RIFORMA EUROPEA

In un momento in cui il dibattito si concentra sulla rigenerazione democratica, la revisione del modello normativo, la sua necessaria "codificazione" e una prassi meno burocratica e più professionalizzata è un'esigenza per migliorare un modello confuso, a volte opaco e molto inefficiente che rivela l'organizzazione pubblica come un ostacolo.

CONSOLIDARE UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS CHE VALORIZZA L'INNOVAZIONE E DINAMIZZA IL MODELLO PMI

IMPORTANZA DEGLI APPALTI PUBBLICI

"In tutti gli appalti pubblici, i criteri sociali e ambientali saranno incorporati in modo trasversale e prescrittivo, a condizione che siano correlati all'oggetto del contratto, nella convinzione che la loro inclusione garantisca un miglior rapporto qualità-prezzo nel servizio contrattuale, nonché un maggiore e più efficiente utilizzo dei fondi pubblici. L'accesso agli appalti pubblici sarà agevolato anche per le piccole e medie imprese, nonché per le imprese dell'economia sociale". Art. 1.3 LCSP 2017 (idea già citata da GIMENO, 2014).

IMPORTANZA STRATEGICA DEGLI APPALTI PUBBLICI

VALORE STRATEGICO E MOTIVI DI RIFORMA

Nel XXI secolo, caratterizzato dalla globalizzazione economica e dalla concorrenza su diversi modelli di produttività, la strategia sulle modalità di svolgimento degli appalti pubblici si presenta come il principale elemento di differenziazione nella configurazione stessa del modello economico e sociale.

L'OBIETTIVO È L' APPALTO PUBBLICO SOSTENIBILE E DI QUALITÀ

IMPORTANZA STRATEGICA DEGLI APPALTI PUBBLICI

La giustificazione di questa nuova visione dell'appalto pubblico obbliga a ripensare la politica degli appalti pubblici, che deve occuparsi della corretta soddisfazione della necessità a sistemare attraverso l'appalto pubblico e dove, logicamente, la migliore qualità deve essere un principio inalienabile della decisione da adottare. Inoltre, costituisce un elemento di quella che sarebbe la corretta applicazione del principio di buona amministrazione (da tutti gli SCGUE 28 febbraio 2018, Vakakis kai Synergates, che lo collega alla diligenza). **Una decisione contrattuale non può essere considerata corretta dal punto di vista della buona amministrazione quando gli aspetti qualitativi del servizio e del contratto non sono stati presi in considerazione.**

IMPORTANZA STRATEGICA DEGLI APPALTI PUBBLICI

La qualità del servizio è, quindi, un elemento indispensabile sia nella pianificazione contrattuale che nella gestione del contratto pubblico specifico. In assenza di uno standard di qualità uniforme, la regola del confronto delle offerte sulla base di criteri di comparabilità uniformi è violata, il che violerebbe il principio della parità di trattamento. La prospettiva di efficienza deve essere sempre contestualizzata nell'area specifica del servizio richiesto, poiché le diverse caratteristiche dell'oggetto possono costringere a una diversa soluzione giuridica.

IMPORTANZA STRATEGICA DEGLI APPALTI PUBBLICI

IL PRINCIPIO DI EFFICIENZA (I)

Il principio di efficienza deve essere osservato, non in una única prospettiva economica (o esclusivamente finanziario), ma deve essere valutato in termini di inevitabile connessione con l'effettiva realizzazione dei suoi fini o delle sue politiche pubbliche: **deve essere articolato in termini di obiettivi sociali, ambientali o di ricerca, nella convinzione che questi comportano un'adeguata comprensione di come dovrebbero essere convogliati i resorsi pubblici.**

IMPORTANZA STRATEGICA DEGLI APPALTI PUBBLICI

IL PRINCIPIO DI EFFICIENZA (II)

Nella gestione degli appalti pubblici non è sufficiente svolgere una procedura che rispetti il principio di legalità. In più, oltre al principio di efficienza, deve essere rispettato il principio di stabilità finanziaria. Non è un approccio economicista. Si dovrebbe porre l'accento sull'idea di "efficienza sociale". L'acquisto di innovazione è uno strumento di efficienza, soprattutto nel campo della salute.

EFFICIENZA È ANCHE QUALITÀ ED EQUITÀ SOCIALE NELLA PERFORMANCE.

STRATEGIA E INNOVAZIONE

- La ricerca e l'innovazione svolgono un ruolo centrale nella strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Europa 2020 ha come motto "**Dall'idea al mercato**", sottolineando la necessità di una maggiore vicinanza al mercato nel supporto ai progetti, al fine di evitare che centinaia di milioni di euro di fondi europei non raggiungano mai il mercato, come è avvenuto finora. È una delle strategie per fare le politiche pubbliche. Si tratta di una politica orizzontale che passa dal modello di sovvenzione al modello di appalto pubblico. È **un'opportunità per cambiare il modello economico e la "visione d'impresa"**.
- L'Amministrazione accetta offerte di nuovi prodotti o, in assenza di soluzioni, richiede la collaborazione con il mercato. Richiede un alto livello di specializzazione per poter dare valore all'innovazione nelle amministrazioni pubbliche.

STRATEGIA E INNOVAZIONE

- **La Direttiva 2014/24:** "La ricerca e l'innovazione, compresa l'eco-innovazione e l'innovazione sociale, sono tra i principali motori della crescita futura e sono al centro della strategia Europa 2020. Le autorità pubbliche dovrebbero fare il miglior uso strategico possibile degli appalti pubblici per incoraggiare l'innovazione. L'acquisto di beni, opere e servizi innovativi svolge un ruolo chiave per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici, rispondendo nel contempo alle sfide fondamentali per la società. Contribuisce al miglior rapporto qualità-prezzo nell'investimento pubblico e ha ampi benefici economici, ambientali e sociali, generando nuove idee, che si traducono in prodotti e servizi innovativi e promuovendo così una crescita economica sostenibile.

STRATEGIA E INNOVAZIONE

- Miglioramenti nella fornitura di servizi pubblici: sono in corso lavori sulle specifiche "funzionali". Norma AENOR sull'elaborazione delle specifiche funzionali UNE-EN 16271:2013 (20-11-2013)
- Sfruttamento dei fondi per le attività di R+S+i delle imprese.
- Supporto per la commercializzazione di attività di R+S+i (il primo cliente è un cliente di riferimento)

STRATEGIA E INNOVAZIONE

Esiste già una soft law che sostiene il nuovo scenario: **Comunicazione Appalti pre-commerciali: promuovere l'innovazione per garantire servizi pubblici sostenibili e di elevata qualità in Europa (COM(2007) 799 definitivo), Iniziativa faro Europa 2020 - Unione dell'innovazione: trasformare le idee in posti di lavoro, crescita verde e progresso sociale (COM (2010) 546 definitivo), Comunicazione "Orizzonte 2020, programma quadro di ricerca e innovazione" (COM (2011) 808 definitivo), adottata il 30 novembre 2011. Regolamento UE 1290/2013 dell'11 dicembre 2013 che stabilisce le regole di partecipazione e diffusione applicabili a Orizzonte 2020.**

STRATEGIA E INNOVAZIONE

La direttiva 2041/24 del Parlamento europeo e del Consiglio sugli appalti pubblici dovrebbe abrogare le suddette direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE. Questa direttiva fa un passo avanti negli appalti pubblici per l'innovazione, aiutando gli Stati Membri ad allentare le procedure di aggiudicazione a vantaggio di altre politiche pubbliche, attraverso: Ricerca e innovazione, essenziali per una crescita futura intelligente, sostenibile e inclusiva. Promozione di partenariati europei per l'innovazione, attraverso il coinvolgimento di attori del settore pubblico e privato, con l'obiettivo di accelerare la diffusione dell'innovazione e generare attrattiva commerciale. Un accesso più facile per le PMI al mercato dei contratti, grazie al suo potenziale di adattamento all'ambiente. Redazione di specifiche tecniche che consentono la diversità delle soluzioni tecniche.

STRATEGIA E INNOVAZIONE

- Legge 9/2017 sugli appalti pubblici. Una nuova regolamentazione. La procedura di partenariato per l'innovazione è regolata negli articoli 177-182, che sono inclusi nel Libro II del LCSP che si occupa dei contratti con la Pubblica Amministrazione. Scopo della nuova procedura di partenariato per l'innovazione è lo sviluppo di prodotti, servizi o lavori innovativi e il successivo acquisto delle forniture, lavori o servizi che ne derivano, a condizione che soddisfino i massimi livelli di prestazioni e costi concordati tra l'amministrazione aggiudicatrice e i partecipanti (articolo 177.1 LCSP). Può essere utilizzato quando le soluzioni previste sul mercato non soddisfano le esigenze dell'amministrazione aggiudicatrice e questo perché la procedura può coprire sia le attività di ricerca e sviluppo di opere, servizi e prodotti innovativi (fase pre-commerciale), sia la loro successiva acquisizione (fase commerciale). L'amministrazione aggiudicatrice può decidere di creare il partenariato per l'innovazione con uno o più partner che svolgono attività di ricerca e sviluppo separate. Nell'uso di questa procedura è consigliabile utilizzare le consultazioni preliminari di mercato. L'ente appaltante sarà assistito durante tutta la procedura dal Comitato Speciale della Procedura di Partenariato per l'Innovazione (art. 327 LCSP).

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

DIFFERENZE RISPETTO AL APPALTO PUBBLICO PRECOMMERCIALE:

1. Il partenariato per l'innovazione è incluso tra le tipiche procedure di appalto di cui agli articoli 26 e 31 della direttiva 2014. Gli appalti pre-commerciali sono stati espressamente esclusi dal campo di applicazione del diritto contrattuale comunitario (articolo 16, lettera f), della direttiva 2004/18/CE).

2. Il partenariato per l'innovazione contiene un'unica procedura divisa in due fasi principali. Al contrario, il punto finale dell'appalto pre-commerciale è la progettazione di beni o servizi rivendicati dall'amministrazione aggiudicatrice. La produzione o servizio sarà oggetto di una gara d'appalto separata.

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

3. Nel partenariato per l'innovazione, poiché la procedura è unica, il partner che presenta la migliore offerta tecnologica sarà il aggiudicatario per il lavoro, la fornitura o il servizio.
4. La contrattazione pre-commerciale consente a altri candidati che si aggiungono a quelli che hanno superato la fase pre-commerciale di presentare offerte di prodotti finali.
5. Nella sua prima fase (pre-commerciale), il partenariato viene equiparato ad un contratto pre-commerciale di grado minimo, poiché la tecnologia ricercata esiste già - e deve essere migliorata - o è possibile svilupparla con successo a breve termine. Tuttavia, nella seconda fase (commerciale o contrattuale) la natura dell'appalto sarà determinata dal tipo di prodotto finale richiesto dall'amministrazione aggiudicatrice ("forniture, servizi o lavori risultanti").

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

- La scelta della procedura è giustificata, quando si tratta del partenariato per l'innovazione, dalla necessità di tecnologie e prodotti innovativi.
- È opportuno consultare il mercato per ottenere informazioni sulla struttura e la capacità di un mercato (art. 115 LCSP), informando nel contempo gli attori del mercato sui progetti e sui requisiti contrattuali degli acquirenti pubblici. Tuttavia, i contatti preliminari con gli operatori del mercato non devono comportare vantaggi sleali e distorsioni della concorrenza.
- I criteri di selezione sono quelli generali: la qualifica per esercitare l'attività professionale, la solvibilità economica e finanziaria e la capacità tecnica e professionale. Ma....

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

- L'ammissione dell'esperienza e delle risorse umane della società dovrebbe essere valutata come criterio di solvibilità tecnica e professionale. Inoltre, l'amministrazione aggiudicatrice è tenuta a dare priorità ai criteri di selezione relativi alle capacità dei candidati nel campo della ricerca e sviluppo, nonché nello sviluppo e nell'attuazione di soluzioni innovative. Dopo la selezione, si invita a presentare le offerte (solo quelli selezionati) ed è possibile determinare il numero massimo di offerenti da invitare (minimo 3). Nel motivare l'aggiudicazione dell'appalto, l'articolo 31, paragrafo 3, della direttiva fa riferimento alle norme della procedura negoziata. Gli aspetti tecnici devono essere decisivi.

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

- È necessario formulare **le specifiche tecniche in modo funzionale per non limitare indebitamente le soluzioni**
- La concorrenza sleale deve essere evitata. L'aggiudicazione deve essere a favore dell'offerta economicamente più vantaggiosa: redditività e ciclo di vita.
- Il valore e la durata di un contratto per l'acquisto delle forniture, dei servizi o dei lavori che ne derivano devono mantenersi entro limiti appropriati, tenendo conto della necessità di recuperare i costi sostenuti, in particolare quelli derivanti dallo sviluppo di una soluzione innovativa, e di ottenere un equo margine di profitto.

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

CONFLITTI DI INTERESSE

Qualsiasi situazione in cui i membri del personale dell'amministrazione aggiudicatrice o di un prestatore di servizi di acquisto che agisce per conto dell'amministrazione aggiudicatrice, che partecipano allo svolgimento della procedura di appalto o che possono influenzare l'esito di tale procedura, hanno, direttamente o indirettamente, un interesse finanziario, economico o personale che potrebbe compromettere la loro imparzialità e indipendenza nell'ambito della procedura di appalto.(7.4 della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, 2003. Ratificata Spagna 2006)

LA PROCEDURA DI PARTENARIATO PER L'INNOVAZIONE

- Gli appalti pubblici innovativi, in tutti i loro aspetti, devono rispettare le norme sulla aiuta di Stato (107 TFUE). La Commissione ha stabilito la presunzione che l'aiuta di Stato non è incompatibile con il mercato comune quando il contratto è stato aggiudicato secondo la procedura prevista nelle direttive comunitarie, a condizione che la remunerazione dell'aggiudicatario sia stata stabilita alle normali condizioni di mercato per questo tipo di operazioni.

POSSIBILI "RESISTENZE" AL MODELLO DI ACQUISTO PUBBLICO DI INNOVAZIONE

1. Ignoranza dei benefici economici e sociali-
2. Mancanza di chiarezza giuridica sulle possibilità di acquisto dell'innovazione
3. Mancanza di informazioni e strumenti. Applicazione di criteri non uniformi.
4. Mancanza di un adeguato scambio di esperienze. Mancanza di professionalizzazione
5. Assenza di sostegno politico

STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICI DE INNOVAZIONE

1. Migliorare la preparazione dei tecnici delle unità contraenti affinché possano richiedere al mercato soluzioni tecnologiche adeguate alle loro esigenze (EARLY DEMAND).
2. Migliorare le specifiche tecniche (requisiti funzionali) delle gare d'appalto per facilitare la partecipazione delle imprese innovative alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di innovazione
3. Esplorare le possibilità di appalto congiunto/aggregato: vengono limitati i rischi del settore privato.
4. Promuovere e analizzare la diffusione di buone pratiche in materia di appalto di innovazione nel settore pubblico.

STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICCI DE INNOVAZIONE

5. Comunicare in anticipo al mercato i piani di acquisto a lungo termine, per dare al mercato il tempo di reagire e sviluppare soluzioni innovative che rispondano alle esigenze definite. Avere uno staff di reclutamento ben addestrato in grado di gestire l'acquisizione di soluzioni innovative.
6. Identificare soluzioni disponibili sul mercato in consultazione con i potenziali fornitori, a condizione che sia rispettata la trasparenza e che la concorrenza non sia ostacolata.

STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICCI DE INNOVAZIONE

7. Identificare utenti del servizio, esperti tecnici e consulenti legali. Assicurare la loro partecipazione durante tutta la procedura; questo aiuterà a definire i requisiti e le specifiche tecniche del contratto. Lasciare che le aziende sviluppino idee e siano aperte a soluzioni alternative.
8. Richiedere soluzioni che specifichino la necessità a soddisfare in termini di prestazioni o di requisiti funzionali e accettare miglioramenti nelle offerte.

STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICCI DE INNOVAZIONE

9. Offerta più vantaggiosa: valutare i costi totali per l'intera durata del contratto e altri aspetti importanti, come la qualità e i pregi tecnici dell'offerta. **SCARSO VALORE AL FATTORE PREZZO**
10. Scegliere criteri che riflettano questi aspetti, in particolare criteri di valutazione che dipendono da un giudizio di valore, che di solito richiedono la partecipazione di un comitato di esperti per la sua valutazione.

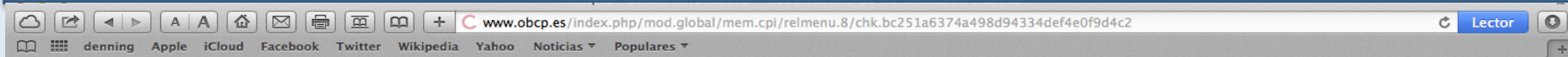
STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICI DE INNOVAZIONE

11. **I rischi devono essere identificati e pianificati**, in quanto sono inerenti all'acquisto di soluzioni innovative ed è molto importante valutare il loro potenziale impatto sul progetto. Decidere sulla ripartizione dei rischi tra l'amministrazione e l'appaltatore (la partecipazione delle imprese dovrebbe essere incoraggiata).
12. Determinare il **trattamento dei diritti di proprietà intellettuale** e industriale che di solito sorgono durante lo sviluppo di prodotti innovativi.
13. Includere nel contratto **incentivi per soluzioni innovative** ulteriori.
14. **Condizioni di esecuzione come strumento di protezione del contratto.**
15. Il sistema di remunerazione legato, in campo sanitario, al criterio del **pagamento per risultato (M. PORTER).**

STRATEGIA PER I CONTRATTI PUBBLICCI DE INNOVAZIONE

16. Progettazione **di un regime di gestione del contratto** previsto nel capitolato d'oneri funzionale pubblicato nel bando di gara, in modo che le parti siano chiaramente consapevoli dei rispettivi obblighi.
17. **Monitorare** e imparare dalla loro attuazione: questo può aiutare a sostenere le innovazioni future.
18. Stabilire **procedure di valutazione per migliorare la conoscenza dell'innovazione** nelle procedure di appalto pubblico.
19. Valutazione **dei sistemi di arbitrato** in materia di esecuzione.

LA COMPRA PUBLICA DE INNOVACION EN obcp



Observatorio
Contratación Pública



OPINIÓN

ACTUALIDAD

RECURSOS

MONITOR

COMUNIDAD

COMPRA INNOVADORA

[¿Qué es el ObCP?](#) | [Formación](#) | [Media Info](#) | [Rss](#) | [Contacto](#) | [Aviso legal](#)

BUSCAR

Compra Pública Innovadora (CPI)

La compra pública de innovación (CPI) es una actuación administrativa de fomento de la innovación, orientada a potenciar el desarrollo de nuevos mercados innovadores desde el lado de la demanda, a través del instrumento de la contratación pública.

[¿Qué es CPI?](#) | [Actualidad CPI](#) | [Documentos CPI](#) | [Enlaces CPI](#)

Noticias

La Comisión Europea recopila las oportunidades de financiación en Compra Pública Innovadora

06/10/2015

El apoyo a la PCP/PPI está planificado sea del orden de 130 millones de euros en este período de 2016-2017.

Compra Pública Innovadora en construcción sostenible: proceso de consulta al mercado

21/07/2015

El proyecto PROBIS, financiado por la Comisión Europea a través del programa CIP, abre una consulta al mercado dentro del proceso de compra pública innovadora (CPI) de soluciones de

El proyecto europeo PPI4Waste estrena página web

26/08/2015

Los usuarios podrán conocer el proyecto europeo PPI4Waste a través de www.ppi4waste.eu.

Se pone en marcha la Asistencia Europea en Contratación Innovadora

03/07/2015

Una nueva iniciativa que se centra en la promoción, la formación y la asistencia en la implementación de contratos innovadores de soluciones basadas en TIC en el marco de la Unión Europea.

Meeting de los miembros del proyecto PPI4Waste en Gotemburgo (Suecia)

23/06/2015

PPI4Waste, proyecto financiado por el programa de investigación Horizonte 2020 de la Comisión Europea, tiene como objetivo impulsar la gestión eficiente y sostenible de los residuos sólidos urbanos a través del "uso

Centro de recursos

DOCUMENTOS



Overview PCP-PPI calls 2016 - 2017 - European opportunities

06/10/2015

[descargar](#) (131 KB.)

Overview PCP-PPI calls 2016 - 2017 - European opportunities



Introduction to intellectual property rights in Public Procurement of Innovation

16/03/2015

[descargar](#) (2.11 MB.)

Procurement of Innovation Platform



Introduction to Risk Management in the Public Procurement of Innovation

16/03/2015

Appalti Pubblici di Innovazione. J.M Gimeno



Universidad
Zaragoza

1542

CONCLUSIONI

- ① Gli appalti pubblici sono una strategia che dovrebbe consentire di cambiare il modello di produzione con criteri non speculativi che valorizzano la conoscenza e il suo trasferimento.
- ② La prestazione del servizio viene migliorata ed è più efficiente. Scegliere l'appalto pubblico di innovazione, a causa della sua complessità, richiede la professionalizzazione dei gestori, con team interdisciplinari. Dovrebbero essere istituiti centri di conoscenze specifiche in questo campo.
- ③ L'esigenza di certezza giuridica e prevedibilità per gli investimenti e l'assunzione di rischi richiede un quadro normativo chiaro e preciso. Ma non è necessaria un'unica regolamentazione a livello statale

CONCLUSIONI

Una riflessione finale in relazione al progetto HAPPI.

Credo davvero che sia un ottimo esempio di come si possano realizzare appalti pubblici migliori e più efficienti. Il appalto pubblico transfrontaliero è un ottimo strumento per orientarsi verso migliori pratiche che mirano, soprattutto, ad ottenere migliori risultati nell'erogazione di servizi ai cittadini.

Il valore della qualità come elemento principale rendono questa esperienza deve servire a superare una certa reticenza.

L'acquisto in comune transfrontaliero è una grande opportunità con indubbi vantaggi economici e sociali.

CONCLUSIONI

Il contesto permette una revisione approfondita del nostro modello di appalti pubblici (è un'opportunità).
Dagli acquisti burocratici agli acquisti strategici.
Dall'acquisto di forniture all'acquisto di soluzioni innovative.

Come ha avvertito Albert Einstein, **"non possiamo aspettarci che le cose cambino se facciamo sempre la stessa cosa."**

“L’innovazione è ciò che distingue un leader da un seguace”. (Steve Jobs)

Innovare è rischiare; l'innovazione deve essere promossa sul mercato; l'innovazione risolve i bisogni, non i problemi



*Mail: gimenof@unizar.es
www.unizar.es/gimenof
www.obcp.es*