

FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: AOPSO_BO
REGISTRO: Deliberazione
NUMERO: 0000403
DATA: 23/12/2025 15:31
OGGETTO: Conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa "Acquisti e servizi alberghieri"

SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente provvedimento è stato firmato digitalmente da Gibertoni Chiara in qualità di Direttore Generale

In assenza di Basili Consuelo - Direttore Sanitario

Con il parere favorevole di Samore' Nevio - Direttore Amministrativo

Su proposta di Riccardo Solmi - Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC) che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

CLASSIFICAZIONI:

- [01-13]
- [04-01]
- [05-06]
- [05-01]
- [05-02]

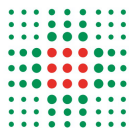
DESTINATARI:

- Collegio sindacale
- Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)
- Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Economica del Personale - SUMAEP (SC)
- Servizio Unico Metropolitano Contabilità e Finanza (SUMCF)
- PROGRAMMA VALUTAZIONE DEL PERSONALE
- UOC SUPP ALLA PIANIFIC STRATEG SVILUP ORGANIZZ E FORMAZ
- UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'
- SSD CONTROLLO DI GESTIONE
- RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)
- SS GOVERNO CLINICO E QUALITA'
- SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna

IRCCS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

- FUNZIONI TRASVERSALI DI DIREZIONE SANITARIA
- UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI
- UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO -URP
- UOC POLITICHE DEL PER E GOV DELLE PROF SAN E DEL PERS DI SUPP
- SSD SVILUPPO PROFESSIONALE IMPLEMENTAZIONE RICERCA
- DIR AMM - DIPARTIMENTO INFRASTRUTTURE E ACQUISTI
- UOC SERV.PREVENZIONE E PROTEZIONE
- DIREZIONE ASSISTENZIALE

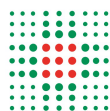
DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000403_2025_delibera_firmata.pdf	Gibertoni Chiara; Samore' Nevio; Solmi Riccardo	D937CA5B56A18B22959E0DD1A47AE98D 0380BD8E83A9F0DD69AFA707CBA4C787
DELI0000403_2025_Allegato1.pdf:		EDD85B0B0CC4AB598606E50FA0E5AFB2 009FEB516DE6D7BDFE1BB7801DAD1BDA



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



DELIBERAZIONE

OGGETTO: Conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa "Acquisti e servizi alberghieri"

IL DIRETTORE GENERALE

Richiamate le disposizioni contenute negli artt. 70 "Tipologie d'incarico" e 71 "Affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali – Criteri e procedure" del C.C.N.L. del personale dell'Area delle Funzioni Locali 2016-2018 del 17.12.2020;

Dato atto che:

- il Direttore del Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP), con nota prot. n. 47697 del 07.11.2025, ha emesso l'avviso di selezione rivolto ai dirigenti amministrativi per il conferimento dell'incarico di direzione della struttura complessa "Acquisti e servizi alberghieri" afferente al Dipartimento Infrastrutture e Acquisti;
- entro la data di scadenza, come risulta dalla determinazione n. 1267 del 27.11.2025, è pervenuta un'unica domanda di partecipazione presentata dal dott. Emanuele Zavoli, dirigente amministrativo, ammesso alla selezione;
- la Commissione di valutazione, come da verbale trasmesso con nota prot. n. 52413 del 09.12.2025, ha ritenuto il dott. Emanuele Zavoli professionista idoneo per il conferimento dell'incarico di responsabile della struttura complessa "Acquisti e servizi alberghieri" sulla base delle risultanze della valutazione del curriculum e del colloquio;

Vista la dichiarazione resa dal candidato ai sensi della normativa vigente in materia di anticorruzione (D.P. R. n. 62/2013 e art. 35 bis del D. Lgs. n. 165/2001) e rilevata la dichiarata assenza di cause di incompatibilità o conflitti di interesse;

Delibera

per le motivazioni espresse in premessa:

1. di prendere atto dell'esito della procedura selettiva per il conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa "Acquisti e servizi alberghieri" afferente al Dipartimento Infrastrutture e Acquisti;

2. di conferire il predetto incarico, la cui scheda descrittiva è allegata al presente provvedimento e ne costituisce parte integrante e sostanziale, al dott. Emanuele Zavoli, dirigente amministrativo, a decorrere dalla data di adozione del presente provvedimento per la durata di cinque anni, rinnovabile;
3. di dare atto che all'incarico di cui trattasi è attribuita la fascia 5 del livellogramma aziendale PTA pari ad € 20.000, comprensivi del rateo di tredicesima mensilità;
4. di dare atto che il costo relativo a quanto disposto dal presente provvedimento è compreso nella programmazione di spesa per il personale dell'anno 2025 e non determina oneri aggiuntivi al bilancio aziendale in quanto finanziato con le risorse disponibili nel "Fondo retribuzione di posizione" di cui all'art. 90 del CCNL dell'Area delle Funzioni Locali – Sezione Dirigenti Amministrativi, Tecnici e Professionali - triennio 2016-2018 del 17 dicembre 2020 come modificato e integrato dall'art. 52 del CCNL dell'Area delle Funzioni Locali – Sezione Dirigenti Amministrativi, Tecnici e Professionali - triennio 2019-2021 del 16 luglio 2024;
5. di considerare terminati gli incarichi in precedenza affidati al dott. Emanuele Zavoli, a decorrere dalla data di adozione del presente provvedimento;
6. di dare mandato al SUMAGP ed al Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Economica del Personale – SUMAEP di provvedere alla definizione di tutti gli aspetti attinenti al rapporto di lavoro in essere con l'Azienda.

Responsabile del procedimento ai sensi della L. 241/90:

Monica Cesari

SCHEDA DI DEFINIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DIRIGENZIALI INCARICO DI RESPONSABILE DI UOC

Dipartimento di appartenenza: Dipartimento Infrastrutture e Acquisti	Profilo professionale e disciplina: DIRIGENTE AMMINISTRATIVO
Tipologia di incarico: Direttore di Struttura Complessa	
Livello economico: Fascia SOC5 € 20.000	

DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE

Acquisti e Servizi Alberghieri

RILEVANZA STRATEGICA

Nell'ambito della riorganizzazione dell'area tecnico-amministrativa formalizzata con deliberazione N. 312 del 26/09/2024 è stata prevista la realizzazione di 3 dipartimenti tecnico-amministrativi, in appartenenza prevalente al direttore amministrativo, e il conseguente raggruppamento di UUOO e servizi affini per percorsi gestiti e tematiche di competenza. Il riassetto definito in delibera prevedeva l'istituzione di una SSD "Gestione servizi appaltati" e di una SSD "Settore amministrativo area tecnologia e dell'informazione".

Ad un anno dall'implementazione di tale assetto, in relazione alle funzioni sviluppate, alla riorganizzazione dei percorsi legati alla gestione degli appalti, che ha visto l'istituzione di una SSD "Governo della logistica e degli appalti sanitari" in staff alla Direzione Assistenziale, si ritiene funzionale integrare le funzioni delle 2 SSD "Gestione servizi appaltati" e "Settore amministrativo area tecnologia e dell'informazione" in un'unica UOC al fine di garantire un supporto amministrativo integrato, che coinvolga l'intero ciclo di vita del contratto garantendo l'efficace ed efficiente gestione, promuovendo la semplificazione e l'integrazione procedurale.

Nello specifico la UOC gestirà:

- il supporto giuridico e contabile nell'intero ciclo di vita dei contratti di concessione e/o di appalto, dalla programmazione al collaudo/regolare esecuzione, nell'ambito delle attività afferenti a *UOC Ingegneria Clinica (IC)* e *UOC Information and Communication Technology (ICT)*;
- il supporto giuridico, dalla programmazione alla stipula del contratto, nell'ambito dei contratti d'appalto afferenti al Dipartimento delle Tecnologie e dell'Informazioni, al Dipartimento Giuridico Amministrativo e alle strutture afferenti alla Direzione Strategica,
- la corretta ed efficiente gestione dei beni economici;
- il presidio e il governo dei servizi commerciali e alberghieri;
- la gestione e l'operatività del servizio ristorazione garantendo gli standard qualitativi nella prospettiva di valorizzare il pasto come supporto alla terapia e l'alimentazione come leva per il sostegno e la promozione della salute.

MISSION

La struttura complessa garantisce il supporto amministrativo nei contratti d'appalto afferenti al Dipartimento delle Tecnologie e dell'Informazione, al Dipartimento Giuridico Amministrativo e alle strutture afferenti alla Direzione Strategica, in particolare in staff alla Direzione Generale (*UOC Supporto alla pianificazione strategica, sviluppo organizzativo e formazione, SSD Comunicazione, ufficio stampa e URP*), alla Direzione Sanitaria (*SS Governo Clinico e qualità, SS Igiene ospedaliera e Prevenzione*) e alla Direzione Scientifica (*SS Supporto amministrativo contabile della ricerca*). Assicura inoltre la gestione dei servizi commerciali ed alberghieri, quali a titolo esemplificativo ristorazione, logistica, servizi alberghieri e commerciali, vigilanza, arredi e facchinaggio, servizi di prodotti postali, con l'intento di assicurare adeguatezza, competenza professionale e una gestione pubblica di qualità.

Nello specifico sarà incaricata di:

- assicurare il supporto giuridico e contabile nell'intero ciclo di vita dei contratti di concessione e/o di appalto, dalla programmazione al collaudo/regolare esecuzione, nell'ambito delle attività afferenti a *UOC Ingegneria Clinica* e *UOC Information and Communication Technology*;
- garantire il coordinamento delle attività di segreteria afferenti alle *UOC Ingegneria Clinica* e *UOC Information and Communication Technology*;
- assicurare il supporto giuridico, dalla programmazione alla stipula del contratto, nell'ambito dei contratti d'appalto afferenti al Dipartimento delle Tecnologie e dell'Informazioni (fatto salvo quanto già precisato per UOC IC e UOC ICT), al Dipartimento Giuridico Amministrativo e alle strutture afferenti alla Direzione Strategica,
- garantire la corretta ed efficiente gestione dei beni economici, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo attrezzature centro stampa, veicoli, elettrodomestici, buoni carburante, dall'acquisto alla dismissione;
- assicurare il presidio e il governo dei servizi commerciali e alberghieri, promuovendo l'integrazione, l'innovazione ed il rispetto degli standard qualitativi nei servizi di competenza;
- assicurare la gestione complessiva degli arredi, in termini di acquisto, manutenzione, fuori uso e quant'altro necessario a garantirne l'efficiente e sicura gestione;
- garantire il rispetto delle norme HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) e l'esistenza di un piano di autocontrollo HACCP, direttamente presidiato dall'Area Ristorazione, collaborando con il gruppo di lavoro aziendale HACCP;
- assicurare la qualificazione dell'Azienda quale Stazione appaltante, assumendo il ruolo di Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RSA);
- assicurare la gestione e l'operatività del servizio ristorazione garantendo gli standard qualitativi nella prospettiva di valorizzare il pasto come supporto alla terapia e l'alimentazione come leva per il sostegno e la promozione della salute.

PRINCIPALI RELAZIONI ORGANIZZATIVE E FUNZIONALI

Interlocutore	Interazione
Direttore Dipartimento Infrastrutture e Acquisti	Relazione gerarchica L'interazione prevede: ▪ pianificazione, condivisione e valutazione degli obiettivi di mandato ▪ condivisione delle progettualità e rendicontazione sulle stesse ▪ monitoraggio dell'attività
Direttore Dipartimento delle Tecnologie e dell'Informazione	Relazione funzionale L'interazione prevede: ▪ condivisione delle progettualità e rendicontazione sulle stesse ▪ monitoraggio dell'attività ▪ confronto costante nelle fasi di programmazione, affidamento e gestione dei contratti, al fine di garantire coerenza, efficacia e trasparenza nei processi
▪ Dipartimento Giuridico Amministrativo ▪ Supporto alla pianificazione strategica, sviluppo organizzativo e formazione ▪ Direzione Scientifica ▪ SS Governo Clinico e Qualità	Relazione funzionale Attività di collaborazione e/o consulenza giuridica nella programmazione, nell'affidamento e nella gestione dei contratti di appalto
UOC Progettazione e Sviluppo Investimenti	Relazione funzionale Attività di collaborazione nella fase di programmazione e attuazione degli allestimenti dei locali, dagli arredi al facchinaggio

SSD Settore Amministrativo Area Tecnica	Relazione funzionale Confronto nella fase di programmazione e nello sviluppo di eventuali attività di interesse comune
SSD Governo della logistica e degli appalti	Relazione funzionale ▪ Programmazione delle procedure di gara relative ai servizi di competenza, in sinergia con le tempistiche e le esigenze operative ▪ Attività di collaborazione nella redazione dei capitolati di gara, con attenzione agli aspetti tecnici e gestionali ▪ Valutazione economica dei corrispettivi, con analisi delle eventuali penalità derivanti da non conformità nell'erogazione dei servizi ▪ Condivisione di strategie operative per il raggiungimento degli obiettivi comuni
▪ Direzione sanitaria ▪ SS Igiene ospedaliera e Prevenzione	Relazione funzionale ▪ Attività di collaborazione nella redazione dei capitolati di gara, con attenzione agli aspetti tecnici e gestionali ▪ Condivisione delle criticità operative emerse durante l'erogazione dei servizi e applicazione di misure correttive mirate ▪ Cogestione dei servizi trasversali di interesse comune, quali a mero titolo esemplificativo ▪ Gestione e sostituzione dei filtri antibatterici ▪ Coordinamento delle attività della centrale di sterilizzazione ▪ Monitoraggio e interventi di Bird Control
SAAV	Relazione funzionale Confronto nella fase di programmazione e nello sviluppo di attività di interesse comune ▪ Confronto nella fase di programmazione degli acquisti, con analisi dei fabbisogni e pianificazione delle tempistiche ▪ Collaborazione nella definizione e gestione delle gare, dalla predisposizione della documentazione tecnica alla valutazione delle offerte ▪ Sviluppo congiunto di attività di interesse comune, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse, migliorare la qualità dei servizi e perseguire gli obiettivi strategici condivisi
Staff Direzione Aziendale	Relazione funzionale collaborazione e supporto nella gestione delle funzioni proprie della struttura, in particolare nella gestione del processo di budget e dei monitoraggi incasso d'anno
SS Formazione	Relazione funzionale L'interazione include tutti gli aspetti di pianificazione e rendicontazione delle attività di Formazione

OBIETTIVI E RESPONSABILITÀ (da rendicontare annualmente)

Obiettivi	Risultato atteso e modalità di misurazione
Obiettivi di mandato	
Garantire la gestione amministrativa delle procedure di gara inerenti i contratti d'appalto e di concessione afferenti al Dipartimento delle Tecnologie e dell'Informazioni, al Dipartimento Giuridico Amministrativo e alle strutture afferenti alla Direzione Strategica, in particolare in staff alla Direzione Generale (<i>UOC Supporto alla pianificazione strategica, sviluppo organizzativo e formazione, SSD Comunicazione, ufficio stampa e URP</i>), alla Direzione Sanitaria (<i>SS Governo Clinico e qualità, SS Igiene ospedaliera e Prevenzione</i>) e alla Direzione Scientifica (<i>SS Supporto amministrativo contabile della ricerca</i>)	Rispetto dei tempi fissati per l'avvio del contratto, con attuazione delle procedure di gara e di tutti gli adempimenti ad essa correlati, compresa l'acquisizione di CIG e CUP, fino alla stipula del contratto
Garantire la gestione esecutiva e il controllo della spesa in collaborazione con la SSD Governo della logistica e degli appalti, attraverso l'ottimizzazione dei processi operativi e il presidio dei flussi economici legati ai servizi appaltati	Elaborazione di report con evidenza di: ▪ Budget assegnato vs. spesa effettiva; ▪ % di fatture autorizzate entro i tempi previsti Audit interno su procedure di gestione esecutiva e controllo spesa
Emissione ordini e liquidazione fatture per le procedure in gestione diretta della UOC (beni economici, servizi alberghieri, etc.) e delle UOC IC e ICT, compresa la gestione di tutta la fase amministrativo contabile dell'esecuzione del contratto	▪ Emissione di ordini e liquidazione nei tempi previsti: 95% ▪ Gestione della fase amministrativo-contabile entro i tempi necessari per l'avvio della fornitura: 95%
Supporto alle attività dei RUP di UOC ICT e UOC IC nelle attività di verifica e rendicontazione (Sitar, Profiler, BDAP, rendicontazioni a RER, etc.)	Compilazione nei tempi stabiliti: ▪ di tutti i debiti informativi e di rendicontazione ▪ della programmazione e del masterplan ▪ delle verifiche sul bilancio preventivo e consuntivo
Registrazione capitalizzazione in inventario dei beni e supporto alla quadratura inventari	Completamento del 100% delle attività di registrazione capitalizzazioni in inventario dei beni entro i termini stabiliti da SUMCF
Governare i servizi alberghieri nel rispetto degli SLA (Service Level Agreement) previsti	▪ Monitoraggio periodico sullo stato avanzamento e implementazione dei servizi in appalto ▪ Controllo periodico del rispetto degli standard definiti all'interno degli appalti ed eventuale applicazione di penali ▪ Monitoraggio periodico volto alla riduzione dei costi complessivi dei servizi appaltati attraverso l'ottimizzazione dei processi di affidamento, gestione e monitoraggio contrattuale ▪ Monitoraggio periodico per la razionalizzazione delle risorse impiegate e riduzione delle sovrapposizioni o inefficienze nei servizi
Gestione sostenibile della ristorazione, attraverso presidio della cucina interna	▪ Ottimizzazione dei processi produttivi della cucina interna, con riduzione degli sprechi alimentari e miglioramento dell'efficienza operativa

Obiettivi	Risultato atteso e modalità di misurazione
	- Adozione di pratiche ecocompatibili, come la differenziazione dei rifiuti, l'uso di materiali compostabili e la riduzione dell'impatto ambientale complessivo - Controllo efficace delle risorse impiegate, con monitoraggio puntuale dei costi, dei volumi e delle tempistiche di erogazione, in linea con il budget assegnato
Obiettivi di budget, qualità e valorizzazione delle risorse umane	
Qualità	- Assicurare un livello assistenziale in linea con il quadro normativo e gli obiettivi aziendali - Promuovere e implementare le azioni di miglioramento necessarie alla ottimizzazione dei processi di lavoro al fine di garantire l'economicità della gestione ed una standardizzazione dei processi laddove possibile
Gestione e valutazione delle risorse umane	Gestione e revisione periodica delle competenze richieste, delle job description e delle schede di valutazione
Obiettivi di Budget	Partecipazione all'attività di elaborazione del budget per quanto concerne le tematiche di propria competenza proponendo le relative priorità, tramite: - la raccolta delle informazioni necessarie alla definizione e al monitoraggio del Budget - il monitoraggio periodico degli indicatori di risultato e del grado di raggiungimento degli obiettivi per gli aspetti di competenza
Obiettivi di formazione e ricerca	
Formazione	- Costante aggiornamento sulle evoluzioni del settore - Pianificazione di corsi di formazione in collaborazione con l'Animatore di Formazione sulla base degli sviluppi del settore, mediante l'organizzazione di ≥ 1 corso di aggiornamento/anno
Innovazione e sviluppo	Supporto allo sviluppo di progettualità e strumenti innovativi inerenti i temi oggetto dell'incarico

Responsabilità formali spettanti al titolare dell'incarico:

- Vigilanza sull'applicazione delle norme contrattuali, delle regolamentazioni aziendali e delle normative vigenti in materia di sicurezza del lavoro, anticorruzione e codice di comportamento;
- Gestione delle risorse umane afferenti all'UOC e delle risorse tecnologiche nell'ottica dell'erogazione appropriata delle prestazioni assistenziali (sicura, efficace, efficiente e sostenibile);
- Promozione, conformemente alla programmazione aziendale, del coinvolgimento responsabile delle varie figure professionali, nello sviluppo dell'assistenza;
- Sviluppo di modalità di comunicazione e diffusione efficaci delle informazioni relativamente alle aree afferenti.

Requisiti di ammissione

- essere dipendente nel profilo di Dirigente Amministrativo dell'IRCCS Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna, o in posizione di comando o integrato presso l'IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna stessa, in base all'art. 11 del protocollo di intesa tra la Regione Emilia-Romagna e le Università

di Bologna, Ferrara, Modena, Reggio Emilia e Parma, in attuazione dell'art. 9 della L.R. 23/12/2004, n. 29, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 1207/2016, nel profilo professionale di Dirigente Amministrativo;

- aver superato il periodo di prova nel profilo professionale di Dirigente Amministrativo ovvero, per il personale a tempo determinato, aver prestato servizio in Azienda per almeno 6 mesi nel medesimo profilo professionale;
- essere in possesso di esperienza professionale dirigenziale nel profilo professionale di Dirigente Amministrativo non inferiore a 5 anni, maturata con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato, nonché con incarico dirigenziale o equivalente alle funzioni dirigenziali in ospedali o strutture pubbliche dei Paesi dell'Unione Europea, prestati con o senza soluzione di continuità; qualora presso l'Azienda non sia disponibile personale dirigenziale che abbia maturato integralmente l'arco temporale della predetta esperienza professionale, l'incarico potrà essere conferito a dirigente del medesimo profilo professionale con esperienza professionale inferiore, ai sensi dell'art. 70, comma 1, lett. 7, ultimo inciso del CCNL Area Funzioni Locali sottoscritto in data 17/12/2020;
- aver superato positivamente le verifiche previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro relativamente allo svolgimento degli incarichi dirigenziali.

Requisiti preferenziali per il conferimento dell'incarico

- possesso di master, dottorati o abilitazioni universitarie attinenti all'incarico da conferire;
- capacità di lavorare in team multi-professionali;
- capacità di coordinare i processi e le attività al fine di raggiungere gli obiettivi di mandato;
- capacità di comunicare con efficacia e facilità con gli interlocutori istituzionali, i professionisti e le controparti.