

# La digitalizzazione nel Codice dei contratti pubblici e la dirigenza apicale delle Pa: le sfide implicite di medio termine, oltre l'incubo BIM

24 Lug 2025 ▶ di Angelo Ciribini

Nel momento in cui l'«incubo BIM» sembra palesarsi presso le stazioni appaltanti e i relativi responsabili unici del procedimento, è opportuno domandarsi in che maniera la tematica dell'Approvvigionamento Digitale e della Gestione Informativa Digitale possa essere compresa e supportata dalla dirigenza apicale dell'organizzazione che funga da stazione appaltante, laddove evidentemente essa possa parere ristretta ai soli soggetti interessati...e preoccupati.

Varrebbe, pertanto, la pena di interrogarsi su come tale «incubo» possa essere inteso in uno scenario più dilatato.

Le disposizioni del Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023 e s.m.i.) in materia di digitalizzazione, espresse tramite prescrizioni e raccomandazioni, sembrano, di primo acchito, rivestire sembianze disciplinari e settoriali, rivolte all'e-Procurement e all'Information Management, nell'ottica della gestione dei rapporti contrattuali, tendenzialmente puntuali e singolari, e delle relazioni con entità esterne, a partire da ANAC.

Ciò fa sì che, specie per la Gestione Informativa Digitale, il tema appaia investire

esclusivamente i soggetti e le unità organizzative direttamente coinvolte nell'affidamento e nell'esecuzione dei contratti pubblici, in sinergia (talora in conflitto) con i responsabili dei sistemi informativi o della transizione digitale.

La percezione della cogenza è, inoltre, spesso vissuta con preoccupazione per la novità dell'argomento, non così immediatamente trasponibile nelle prassi consolidate, e nell'intenzione di soddisfare almeno l'adempimento formale. Ovviamente, la digitalizzazione e la stessa Gestione Informativa Digitale non si esauriscono nella sola materia dei contratti pubblici, ma si estendono alla pianificazione urbanistica e territoriale, al regime dei titoli abilitativi dell'edilizia privata, agli accertamenti di natura fiscale.

È, tuttavia, possibile intendere la questione sotto il profilo di maggiore pertinenza dei vertici apicali delle amministrazioni pubbliche, a iniziare dalla direzione generale e delle dirigenze settoriali, nel senso che si tratti di manifestazioni parziali da cui innescare una rivisitazione della macchina amministrativa, sotto l'egida tipica dell'incremento della produttività e della mitigazione del rischio, imperniata sulla centralità del dato nei processi decisionali e sul suo valore in quanto cespite (o bene economico).

Si possono, pertanto, prospettare diversi livelli temporali, di breve, di medio o di lungo periodo, di applicazione e di implementazione della digitalizzazione che prendano spunto dal Codice dei Contratti Pubblici.

Nel primo stadio si tratta di adottare al meglio le prescrizioni legislative, tradotte in

documenti (dai bandi di gara ai capitolati informativi) e di utilizzare in prima istanza le piattaforme digitali a supporto della gestione dei contratti pubblici, spendendosi al contempo per riqualificare il capitale umano e per acquisire idonee strumentazioni, con la cura di selezionare quelle maggiormente appropriate.

La prospettiva è, infatti, quella di coniugare informazione e decisione nella prospettiva del Project & Risk Management e della gestione del ciclo di vita del bene (edificio, infrastruttura, rete).

In questa fase occorre, peraltro, avviare tavoli territoriali in cui la Domanda Pubblica incontri l'Offerta Privata per verificarne la ricezione concreta.

Nel secondo stadio è possibile, una volta interiorizzate le pratiche principali, da parte dei singoli e delle unità organizzative, avviare una vera e propria riorganizzazione interna imperniata sulla centralità della gestione del patrimonio immobiliare e infrastrutturale disponibile e indisponibile, al fine di soddisfare le esigenze delle comunità e degli interlocutori di riferimento.

In questo ambito, una accresciuta efficacia ed efficienza degli apparati, unitamente a una maggiore integrazione delle unità organizzative attorno al principio della fluidità dei processi informativi, eventualmente supportati da soluzioni di Intelligenza Artificiale, di Cibersicurezza e di Notarizzazione, dovrebbe permettere di fornire maggiore evidenza di trasparenza e di tracciabilità degli investimenti pubblici, allo scopo di interloquire più efficacemente con le istituzioni finanziarie pubbliche e con i soggetti finanziari privati in termini di condizioni di investimento e di finanziamento.

È auspicabile, dunque, che, con il pre-testo offerto dal Codice dei Contratti Pubblici, i vertici apicali, di concerto con gli organi politici elettivi, elaborino politiche e strategie di digitalizzazione del ciclo degli investimenti pubblici nell'ottica della gestione patrimoniale tesa ad accrescere l'impatto sociale nella prospettiva multidimensionale della sostenibilità, ma anche per garantire il sistema di equilibri che caratterizza le complesse operazioni di rigenerazione urbana, così come gli interventi di rifunzionalizzazione e di alienazione di parti di patrimonio pubblico.

L'attuazione dei provvedimenti si gioca sulla Gestione Informativa Digitale per procedimento tecnico-amministrativo (i documenti, le professionalità e i dispositivi), ma, soprattutto, per programmi di investimento pubblico: a fare data da atto organizzativo, sistema di gestione dei processi digitalizzati e gestione del programma e del portafoglio.

La partita si dipana nella dialettica tra Affidamento ed esecuzione del contratto pubblico vs Gestione del patrimonio immobiliare e infrastrutturale secondo la dialettica tra logiche puntuali e logiche sistemiche.

Tutto ciò può avvenire proponendo un Decalogo per Aree Tematiche (AT):

AT01

Digitalizzazione nel Codice dei Contratti Pubblici: elementi cogenti, fattori abilitanti e reazioni avverse

Evidenziazione dei principali contenuti del disposto legislativo, forme di sensibilizzazione della dotazione organica, analisi del fabbisogno di reclutamento di

risorse umane, stima degli investimenti e dei loro ritorni

#### AT02

Approvvigionamento Digitale e Gestione Informativa Digitale: obblighi e opportunità tra piattaforma di approvvigionamento e ambiente di condivisione

Analisi delle condizioni di interoperabilità del ciclo di vita del contratto pubblico

#### AT03

Partecipazione all'Ecosistema Nazionale dei Contratti Pubblici: verso ANAC, AGID, ACN

Coinvolgimento nel Polo Strategico Nazionale e nello Spazio Europeo dei Dati

#### AT04

Obiettivi strategici per la programmazione economico-finanziaria: interiorizzazione del tema negli apparati economico-finanziari

Definizione delle finalità e delle modalità con cui la digitalizzazione possa tendere a sinergici obiettivi di bilancio, intenti di programma, contenuti di investimento

#### AT05

Obiettivi strategici per la negoziazione contrattuale: interiorizzazione del tema negli apparati giuridico-amministrativi del versante della Domanda Pubblica e sensibilizzazione dell'Offerta Privata professionale e imprenditoriale

Affinamento dei documenti contrattuali in coerenza con i contenuti della Gestione Informativa Digitale per rafforzare il ruolo della stazione appaltante o dell'ente

concedente nelle fasi di progettazione, di realizzazione e di gestione del bene immobiliare o infrastrutturale

#### AT06

Gestione Digitale del patrimonio immobiliare e infrastrutturale per il raggiungimento dell'utilità sociale attraverso politiche pubbliche

Utilizzo dei dati e delle informazioni per supportare metriche di sostenibilità (ESG, Social Impact, ecc.)

#### AT07

Prestazionalità del patrimonio immobiliare e infrastrutture indisponibile e valorizzazione di quello disponibile tramite un'anagrafe digitale avanzata

Realizzazione di una anagrafe digitale avanzata del patrimonio costruito (integrabile da BMS, DT, ecc.) connessa con il sistema di controllo di gestione e per massimizzare le Operations

#### AT08

Costruzione di flussi informativi continui integrando attorno al dato le unità organizzative (economico-finanziarie, giuridico-amministrative, tecnico-gestionali): l'ecosistema digitale degli investimenti pubblici

Configurazione, anche in modalità decentralizzata, di un ecosistema digitale unitario della amministrazione pubblica in oggetto in grado di evitare perdite e incoerenze informative, dai documenti programmatici di mandato alla realizzazione delle opere  
Modellazione dei Processi Digitalizzati e semi automazione dei processi decisionali

Introduzione nell'ecosistema digitale unitario di soluzioni di semi automazione e di predizione e nei processi decisionali

#### AT09

Realizzazione del programma pluriennale degli investimenti pubblici secondo un approccio geo-spaziale tramite 3D City & Land Modelling, analisi delle esigenze, redazione del quadro economico e del documento di fattibilità delle alternative progettuali

Trasposizione del programma pluriennale degli investimenti pubblici entro uno scenario geo-spaziale che evidenzi più direttamente natura e localizzazione dei bisogni e delle finalità in coerenza coi documenti programmatici di mandato

#### AT10

Creazione dell'Ecosistema Territoriale della programmazione, del monitoraggio e del controllo degli investimenti pubblici: verso MEF e altre istituzioni finanziarie

Affinamento delle procedure di monitoraggio e di rendicontazione degli investimenti pubblici e loro connessione con il sistema di controllo di gestione