

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Prefazione</i>	XIX
<i>Elenco degli autori</i>	XXI

Capitolo I

Il Codice del 2023 e le modifiche del decreto correttivo del 2024. I principi generali

Giuseppe Panassidi

Premessa	1
1. Il Codice del 2023	2
2. Il Correttivo del 2024	5
2.1. Equo compenso per i servizi tecnici	7
2.2. Le modifiche relative alle responsabilità del progettista esterno	9
2.3. Le modifiche alla progettazione	10
2.4. Modifiche alla verifica del progetto	12
2.5. Le modifiche alle tutele lavoristiche	12
2.6. La disciplina della revisione dei prezzi	15
2.7. Le modifiche al sistema di qualificazione	18
2.8. Le modifiche dei requisiti dei consorzi non necessari	21
2.9. Il rafforzamento del <i>favor</i> per le piccole e medie imprese	23
2.10. Le modifiche ai contratti in fase di esecuzione del contratto	24
2.11. Le modifiche ai collegi consultivi tecnici	26
2.12. Le modifiche alla disciplina dei contratti sottosoglia	27
3. La codificazione dei principi generali	28
Conclusioni	35

Capitolo II

Il RUP: ruolo, funzioni e attività, vecchie e nuove*Giuseppe Panassidi*

Premessa	37
1. La disciplina e l'ambito soggettivo di applicazione	38
2. Da responsabile unico di procedimento a responsabile unico del progetto	39
2.1. I contratti pubblici nella normativa "anticorruzione"	41
3. L'organizzazione dell'ufficio del RUP	42
4. La nomina del RUP	43
4.1. Il RUP negli acquisiti aggregati, centralizzati, accordi fra amministrazioni e ricorso alle stazioni appaltanti qualificate	45
5. L'obbligatorietà della funzione e l'inquadramento contrattuale del RUP	46
6. I requisiti del RUP	48
6.1. Requisiti nei contratti di lavori e servizi d'ingegneria e architettura	48
6.2. Requisiti nei contratti di servizi e forniture	49
7. La formazione professionale del RUP e dei responsabili di fase	49
8. Il sistema di supporto al RUP	52
8.1. Il supporto al RUP nel codice dei contratti del 2016	52
8.2. Il supporto al RUP nel Codice del 2023	54
8.3. Le risorse finanziarie per il supporto al RUP	55
9. Il catalogo delle attività del RUP	56
9.1. I compiti del RUP	56
10. Gli incentivi alle funzioni tecniche	60
10.1. La disciplina dell'istituto	61
10.2. Le questioni incerte	62
10.3. La contabilizzazione degli incentivi (rinvio)	66
10.4. Lo schema di atto generale sui criteri di riparto dell'incentivo	66
11. Le decisioni della stazione appaltante e del RUP	67
11.1. La competenza all'adozione delle decisioni	67
11.2. La motivazione	69
11.2.1. La motivazione nelle decisioni delle stazioni appaltanti e degli enti concedenti	70
11.3. Tabelle e schemi	76
Conclusioni	85

Capitolo III

**Programmazione e progettazione di lavori,
beni e servizi e competenze del RUP***Giorgio Lezzi*

Premessa	87
1. La programmazione dei lavori e degli acquisti di beni e servizi	88
2. La programmazione e il rapporto con la qualificazione delle stazioni appaltanti	92
3. Le attività del RUP	94
3.1. Le attività del RUP in fase di programmazione	94
3.2. Le attività del RUP in fase di progettazione	95
4. L'individuazione delle figure tecniche esterne all'Amministrazione per gli incarichi di direttore dei lavori, direttore dell'esecuzione e coordinatore della sicurezza	95
4.1. La questione "equo compenso", risolta dal correttivo del 2024 (rinvio)	97
4.2. Sui requisiti speciali nel nuovo sistema di affidamento dei servizi tecnici	98
5. Il documento di indirizzo alla progettazione (DIP)	99
6. I nuovi livelli di progettazione dei lavori: progetto di fattibilità tecnico-economica e progetto esecutivo	100
7. L'attività di verifica progettuale	102
8. La validazione del progetto	104
9. Metodi e strumenti di gestione informativa digitale delle costruzioni	105
10. Lo schema di contratto e il capitolato speciale d'appalto	106
11. La progettazione di servizi e forniture	108
12. Il conflitto di interessi nella fase di programmazione e di progettazione	108
13. L'appalto integrato	111
14. L'accordo quadro	112
Conclusioni	118

Capitolo IV

**Ruolo e compiti del RUP e dei collaboratori nelle attività
preliminari all'affidamento e nella fase di affidamento***Alessandro Berta e Giuseppe Panassidi*

Premessa	122
1. L'interazione fra programmazione, progettazione e altre attività preliminari alla fase di affidamento	122

	<i>pag.</i>
1.1. L'interazione tra progettazione e affidamento	123
1.2. Programmazione, quadro esigenziale, DOCFAP e DIP	123
1.3. La progettazione	125
1.3.1. Gli incarichi di progettazione dei lavori, beni e servizi e servizi tecnici	127
1.4. PFTE nella finanza di progetto	128
1.5. Verifica e validazione	128
1.6. La tracciabilità del progetto	130
2. Stima del valore del contratto e divieto di artificioso frazionamento	130
3. La scelta delle procedure di affidamento e del criterio di aggiudicazione	134
3.1. La tracciabilità della gara: il CIG	135
3.2. Sistema di aggiudicazione	135
3.3. Criteri di aggiudicazione	139
3.4. Istituzione dell'Ufficio di direzione dei lavori	141
3.5. Il direttore dell'esecuzione del contratto (DEC) nei contratti di servizi e forniture	143
3.6. La nomina del coordinatore della sicurezza in fase di esecuzione	145
3.7. La nomina del collaudatore	145
4. Predisposizione dei documenti di gara e dei documenti richiesti ai concorrenti	146
4.1. L'ordine di prevalenza e contenuti: bando, disciplinare, capitolato speciale e schema di contratto	147
4.2. Contenuti essenziali dei bandi di gara	149
4.3. Documenti richiesti ai concorrenti	149
5. Decisione a contrarre: elementi essenziali e procedura	150
6. Adempimenti nel periodo di pubblicazione della gara e interazione con i concorrenti (rinvio)	151
7. Apertura delle offerte, verifica dei requisiti formali e valutazione delle offerte	151
7.1. Ruolo del RUP nella verifica della documentazione amministrativa	152
7.2. Soccorso istruttorio (rinvio)	152
7.3. Esclusione dei concorrenti: accertamenti e compiti del RUP	152
7.4. La firma digitale nell'offerta	153
7.5. Gestione delle offerte con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OPVE)	154
8. Verifica di congruità delle offerte	157
8.1. Il sub-procedimento di verifica dell'anomalia: procedura e perimetro oggettivo	157
8.2. Congruità dei costi del personale	160
8.3. Commissione giudicatrice e seggio di gara	161
8.3.1. Seggio di gara	163
9. La pubblicità degli atti e dei documenti e accesso agli atti di gara (rinvio)	164
10. Verifica dei requisiti	164
10.1. Il Fascicolo virtuale dell'operatore economico (rinvio)	165

	<i>pag.</i>
11. Proposta di aggiudicazione e aggiudicazione	166
11.1. Il regime delle comunicazioni dopo l'aggiudicazione e prima del contratto, la consegna anticipata e la stipulazione del contratto	166
11.2. Obblighi di pubblicazione preventiva e post-aggiudicazione nel sottosoglia e nel soprasoglia (rinvio)	167
11.3. Comunicazioni	167
11.4. Il termine dilatorio (clausola <i>stand-still</i>)	168
11.5. Accesso agli atti di gara (rinvio)	168
11.6. La consegna anticipata dei lavori o l'esecuzione anticipata del contratto	168
11.7. La forma dei contratti pubblici	170
11.8. L'approvazione dei contratti	171
11.9. Il valore dell'imposta di bollo sui contratti	171
12. Le semplificazioni nel sottosoglia	172
12.1. Contratti di interesse transfrontaliero certo	172
12.2. Gli strumenti di acquisto e di negoziazione	173
12.3. Sintesi delle semplificazioni introdotte dal d.lgs. n. 36/2023, come modificato dal decreto correttivo	175
Conclusioni	177

Capitolo V

Gli istituti pro-concorrenziali

Alessandro Berta

Premessa	179
1. Il soccorso istruttorio	180
1.1. Soccorso istruttorio e FVOE	181
1.2. I termini	182
1.3. Le tipologie di soccorso istruttorio	183
1.4. Le criticità applicative	184
2. L'avvalimento	190
2.1. I requisiti oggetto di avvalimento	192
2.2. Il contratto di avvalimento	193
2.3. Avvalimento "premiale"	196
2.4. Avvalimento "esperienziale"	197
2.5. Avvalimento e SOA	198
2.6. Avvalimento e appalti di beni culturali	198
2.7. Avvalimento e certificazioni di qualità	199
2.8. Avvalimento e soccorso istruttorio	200
2.9. Sostituzione dell'ausiliario – responsabilità solidale	200
2.10. Esclusioni	201
2.11. Cumulo alla rinfusa dei requisiti nei Consorzi e Avvalimento	201

	<i>pag.</i>
3. Il subappalto	202
3.1. La disciplina civilistica del subappalto	202
3.2. Il subappalto nel codice dei contratti	202
3.3. Subappalto e figure simili	204
3.4. L'autorizzazione del subappalto	206
3.5. Il contratto di subappalto	207
3.6. Tutela del lavoro nel subappalto	208
3.7. Il pagamento diretto ai subappaltatori e la revisione prezzi	210
3.8. Sicurezza sul lavoro e responsabilità solidale	210
3.9. Subappalto a cascata	210
4. La suddivisione in lotti e il divieto di frazionamento	212
4.1. La suddivisione in lotti	212
4.2. Il divieto di frazionamento	214
Conclusioni	215

Capitolo VI

La nuova disciplina del *project finance*

Giorgio Lezzi

Premessa	217
1. La nuova disciplina del <i>project finance</i> ad iniziativa privata	222
2. La nuova disciplina del <i>project finance</i> ad iniziativa pubblica	230
Conclusioni	231

Capitolo VII

Fase dell'esecuzione del contratto: ruolo, compiti del RUP, e relazioni con il dirigente, il responsabile di fase e i direttori tecnici

Francesco Lombardo

Premessa	235
1. Ruolo e compiti del RUP nella fase esecutiva e collaborazione con le altre figure professionali	236
1.1. I confini delle competenze e il riparto di responsabilità fra dirigente, RUP e responsabili di fase	239
1.2. Compiti specifici del RUP in fase di esecuzione	248
2. Direttore dei lavori (DL), direttore dell'esecuzione del contratto (DEC) e altre figure tecniche	251

pag.

2.1. Il direttore dei lavori e altre figure tecniche	251
2.2. Il direttore dell'esecuzione del contratto e altre figure tecniche	256
Conclusioni	257

Capitolo VIII

Digitalizzazione dei contratti e trasparenza delle procedure

Giuseppe Panassidi

Premessa	259
1. La digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti	259
1.1. Principi e diritti digitali	260
2. L' <i>e-procurement</i>	263
3. Pubblicità legale e trasparenza	270
3.1. La pubblicità legale	270
3.2. La pubblicità per trasparenza	273
4. L'accesso agli atti di gara (a cura di Giorgio Lezzi)	276
4.1. La disciplina sostanziale	277
4.2. La disciplina procedimentale e processuale	281
Conclusioni	287

Capitolo IX

I riferimenti organizzativi e manageriali del RUP

Giuseppe Negro

Premessa	289
1. L'apporto del Total quality management	289
1.1. Le strategie base del Total quality management	293
2. I riferimenti concettuali ed operativi del Lean management	301
3. Strumenti operativi per il ruolo del RUP	306
Conclusioni	309

Capitolo X

**La comunicazione scritta efficace
nella pubblica amministrazione***Patrizia F. Salvaterra*

Premessa	311
1. I passaggi normativi della comunicazione	312
2. Le raccomandazioni contenute nelle norme	319
3. Gli elementi strutturali della comunicazione e dell'informazione scritta	320
4. Undici regole per scrivere testi amministrativi chiari	328
5. Quali espressioni evitare per una scrittura comprensibile	330
6. Scrivere per il web	332
7. AI e open data, alcune questioni controverse	335
Conclusioni	337

Capitolo XI

Competenze relazionali del RUP Manager*Andrea Galli*

Premessa	341
1. Le tre valigie della professionalità: un modello per comprendere le competenze	341
2. Leadership, benessere organizzativo, dinamiche di gruppo	344
3. Leadership ed evoluzione del ruolo manageriale: la metafora della cattedrale	346
4. Leadership e crescita personale: riflessioni sui modelli di Peter Drucker e Domenico De Masi	348
5. Gli atteggiamenti di base nel management e la costruzione di relazioni efficaci	350
5.1. La posizione vincente: "Io sono OK, tu sei OK"	351
5.2. Il secondo atteggiamento: "Io sono OK, tu non sei OK"	352
5.3. Il terzo atteggiamento di base: "Io non sono OK, tu sei OK"	354
5.4. Il quarto atteggiamento di base: "Io non sono OK, tu non sei OK"	355
Conclusioni	356

Capitolo XII

Motivazione delle persone e leve motivazionali*Andrea Galli*

Premessa	359
1. Motivazione e leadership: una connessione imprescindibile	360
2. La soggettività della motivazione e la teoria di Maslow	363
3. La resilienza come chiave per la motivazione e la crescita organizzativa	365
4. Automotivazione e resilienza: il motore invisibile della performance	367
5. Il piacere della competenza: la lezione di Primo Levi	368
6. Le leve motivazionali: strumenti per promuovere la produttività e il benessere organizzativo	370
7. L'ascolto come elemento chiave per la motivazione	373
8. L'ascolto empatico: una leva relazionale essenziale per la motivazione	375
9. Comunicazione efficace: obiettivi, tipologie e strategie	377
10. Il <i>public speaking</i>	380
11. L'intelligenza emotiva: una competenza essenziale per la leadership e la gestione dei gruppi	382
12. Il sentimento di appartenenza: un legame emotivo oltre la semplice aggregazione	384
Conclusioni	386

Capitolo XIII

**Il raccordo della programmazione degli
interventi pubblici con il bilancio degli enti locali.
La gestione contabile degli incentivi tecnici**

Marco Rossi

Premessa	389
1. I principi generali della programmazione	389
2. La programmazione dei lavori pubblici	394
3. La programmazione degli acquisti di beni e di servizi	398
4. La programmazione finanziaria	399
5. La gestione contabile della spesa	402
6. La gestione contabile della spesa di investimento	407
7. La gestione contabile degli incentivi tecnici	412
Conclusioni	413

Capitolo XIV

**Profili di responsabilità amministrativa
nell'attività contrattuale della PA***Piergiorgio Della Ventura*

Premessa	415
1. Gli elementi essenziali della responsabilità amministrativa: il rapporto di servizio	416
2. La condotta illecita	419
3. L'elemento soggettivo	421
3.1. Il dolo e la colpa grave come criteri generali	421
3.2. Le recenti innovazioni normative: il c.d. "scudo erariale"	423
4. L'elemento oggettivo (il danno). Le nuove figure di danno elaborate dalla giurisprudenza	426
4.1. <i>Segue</i> : il danno da tangente	427
4.2. <i>Segue</i> : il danno all'immagine	428
4.3. <i>Segue</i> : il danno da disservizio	431
4.4. <i>Segue</i> : il danno alla concorrenza	432
4.5. <i>Segue</i> : il danno ambientale	433
5. Il nesso di causalità	434
6. Ulteriori profili caratteristici della responsabilità amministrativa: la prescrizione dell'azione e l'intrasmissibilità agli eredi. La natura giuridica della responsabilità amministrativa	435
7. Le ipotesi tipiche di responsabilità in materia di attività contrattualistica pubblica	439
7.1. La responsabilità amministrativa del direttore lavori e del progettista	439
7.2. La responsabilità amministrativa del collaudatore	446
8. La responsabilità amministrativa del RUP	449
8.1. La responsabilità nella fase di affidamento	449
8.2. La responsabilità nella fase di esecuzione del contratto	450
8.3. Fattispecie di esclusione della responsabilità erariale	452
Conclusioni	453

*Si ringrazia per la collaborazione la dott.ssa Sara Riolfo per l'attività di editing.
Grazie anche a AI per aver facilitato le ricerche bibliografiche e giurisprudenziali.*