

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
-------------------	---

CAPITOLO I

IL RUP E IL PROJECT MANAGEMENT

1.1 IL RUP E LA SUA EVOLUZIONE.....	4
1.2 IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI E LE LINEE GUIDA ANAC N. 3: VERSO IL PROJCT MANAGEMENT.....	6

CAPITOLO II

IL PROJECT MANAGEMENT E LA SUA APPLICAZIONE AL SETTORE PUBBLICO

2.1 COS'È IL PROJECT MANAGEMENT.....	14
2.2 I VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT.....	21
2.3 PERCHÈ È IMPORTANTE INTRODURRE IL P.M. NEL SETTORE PUBBLICO.....	22
2.4 CASO PRATICO.....	25
 BIBLIOGRAFIA.....	 30

INTRODUZIONE

Una Pubblica Amministrazione efficiente ed efficace incide sul sistema dei valori che sono alla base della nostra società, poiché rende possibile ai cittadini fruire concretamente dei servizi che sono loro riconosciuti dall'ordinamento normativo.

Una P.A. in grado di funzionare bene è una delle migliori garanzie per assicurare beni e servizi nei diversi ambiti.

È in quest'ottica che il legislatore, a partire da quello europeo, si sta muovendo, trasferendo al settore pubblico logiche di gestione ed organizzazione proprie di realtà privatistiche e aziendalistiche, al fine di ottenere un generale miglioramento delle performances.

Realizzare un progetto pubblico nel rispetto dei vincoli di tempi, costi e qualità, rappresenta ormai una priorità, tenuto conto che, ad oggi, la maggior parte delle iniziative progettuali poste in essere dalla P.A. hanno prodotto risultati pressoché deludenti.

Una concreta risposta alle innumerevoli problematiche che la P.A. spesso incontra nella realizzazione di un'opera pubblica, proviene dall'utilizzo di tecniche e strumenti propri del Project Management, già ampiamente diffuso in ambito privato.

Una svolta rilevante in tal senso, si è infatti avuta nel delicato settore degli appalti pubblici dove il legislatore, con il nuovo Codice (D.lgs 50/2016), ha meglio qualificato la figura del RUP quale soggetto principale di riferimento per la gestione della commessa pubblica e, conseguentemente, l'Autorità Nazionale Anticorruzione con le Linee Guida n. 3, ha attribuito al RUP proprio il profilo di Project Manager ed ha previsto esplicitamente che debba possedere adeguata formazione in materia di P.M..

CAPITOLO I

IL RUP E IL PROJECT MANAGEMENT

SOMMARIO: 1.1 IL RUP E LA SUA EVOLUZIONE – 1.2 IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI E LE LINEE GUIDA ANAC N. 3: VERSO IL PROJECT MANAGEMENT.

1.1 IL RUP E LA SUA EVOLUZIONE

Nella legislazione in materia di lavori pubblici è da sempre riconosciuta la necessità che l'Amministrazione Pubblica e i suoi funzionari possiedano ottime capacità gestionali, al fine di garantire la migliore realizzazione possibile dell'interesse del committente pubblico.

Il Responsabile Unico del Procedimento, in acronimo RUP, è colui al quale è affidato il compito di gestire la realizzazione della commessa pubblica.

Tale figura, nel corso degli anni, proprio al fine di ottenere un perfetto coordinamento di tutte le fasi del processo appalti, ha subito numerosi cambiamenti ed una sempre maggiore caratterizzazione tecnica, amministrativa e gestionale.

Si ritiene opportuno ripercorrere l'evoluzione storica e normativa del ruolo ricoperto da quello che oggi è il soggetto principale di riferimento nell'ambito del complesso settore degli appalti pubblici.

Nel R.D. 350 del 1895 *“Regolamento per la direzione, contabilità e collaudazione dei lavori dello Stato che sono nelle attribuzioni del Ministero dei Lavori Pubblici”*, si parlava di “Ingegnere capo”, quale soggetto vigile e responsabile della puntuale realizzazione dell'opera pubblica¹.

Con la L. 241/1990, in un periodo storico in cui il legislatore sentì il bisogno di far uscire dall'anonimato l'operato della Pubblica Amministrazione e rendere il cittadino partecipe all'azione della stessa, è stata introdotta la figura del “Responsabile del procedimento amministrativo”, individuato dalla P.A. all'interno di ogni singola Unità Organizzativa (solitamente mediante regolamento), quale referente e responsabile di ogni procedimento amministrativo attivato da ciascuna Unità Organizzativa.

In particolare, nel settore contratti dei Lavori Pubblici è stata introdotta la figura di “unico” responsabile del procedimento con la legge n. 109/1994 (Legge Merloni), esplicitata nel relativo D.P.R. 554/1999 “Regolamento d'attuazione della legge quadro

¹ Guida P.L., *IL RUP PROJECT MANAGER*, in il Project Manager, n° 29 anno 2017.

in materia di lavori pubblici”, che ha espresso, per la prima volta, il requisito di unicità per le fasi di supporto alla programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione (da cui anche l’acronimo RUP).

A differenza della precedente disposizione normativa è stata introdotta la necessità che il soggetto referente e responsabile del procedimento amministrativo avesse necessariamente delle competenze tecniche e il citato D.P.R. 21 dicembre 1999, n. 554, attuativo della legge, ha normato la materia all’art. 8, attribuendo al RUP circa 35 competenze.

Negli ultimi anni si è assistito al completo superamento di tutte le disposizioni preesistenti.

Con il D.lgs. 12 aprile 2006, n. 163, è stato approvato il primo codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, che ha abrogato la Legge n. 109/1994.

Successivamente, con il D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207 è stato emanato il nuovo Regolamento di esecuzione ed attuazione, che ha sostituito il D.P.R. n. 554/1999.

Il modello al quale il legislatore nazionale ha potuto fare riferimento è quello, già esistente, del responsabile unico del procedimento per i lavori pubblici, previsto e disciplinato dall’art. 7 della legge Merloni, oltre che dall’art. 7 del Regolamento di attuazione.

Qualche innovazione si ha in relazione ai requisiti soggettivi per l’assunzione del ruolo di responsabile del procedimento.

La legge Merloni infatti, coerentemente al suo oggetto limitato ai lavori pubblici, prevedeva che dovesse trattarsi di un “*tecnico*” e, in assenza di adeguate professionalità interne, era ammesso il ricorso a soggetti esterni (art. 7, comma 5).

Il Regolamento aggiungeva e precisava che doveva trattarsi di un “*tecnico in possesso di titolo di studio adeguato alla natura dell'intervento da realizzare, abilitato all'esercizio della professione o, quando l'abilitazione non sia prevista dalle norme vigenti, è un funzionario con idonea professionalità, e con anzianità di servizio in ruolo non inferiore a cinque anni*” (art. 7, comma 4, D.P.R. n. 554/1999).

Il Codice, da parte sua, al comma 5 dell'art. 10, richiedeva *“titolo di studio e competenza adeguati in relazione ai compiti per cui è nominato”* e che soltanto *“per i lavori e i servizi attinenti all'ingegneria e all'architettura deve essere un tecnico”*.

Stabiliva poi, sempre al comma 5, che in caso di amministrazione aggiudicatrice, il responsabile deve essere *“un dipendente di ruolo”*, pur mantenendosi, al comma 7, la facoltà di ricorrere a figure esterne in carenza di adeguate professionalità interne.

Il comma 6 rinviava al Regolamento l'individuazione nel dettaglio dei requisiti di professionalità richiesti al responsabile del procedimento.

Il Codice quindi, quanto meno per i primi sei commi, ha mantenuto in vita quanto disposto all'art. 7 del D.P.R. 21 dicembre 1999, n. 554.

Sono stati aggiunti, il comma 8 che, in un'ottica di trasparenza, prevedeva che il nominativo del responsabile del procedimento venisse indicato nel bando di gara o nella lettera di invito a presentare offerte e il comma 9 che, invece, si poneva il problema dei meccanismi di nomina e dell'ambito delle attribuzioni dei responsabili del procedimento in caso di stazioni appaltanti non pubbliche amministrazioni, disponendo, quanto al primo aspetto, un rinvio agli *“ordinamenti”* dei soggetti in questione e, quanto al secondo, che le attribuzioni fossero limitate al *“rispetto delle norme del presente codice al cui rispetto sono tenuti”*.

1.2 IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI E LE LINEE GUIDA ANAC N.3: VERSO IL PROJECT MANAGEMENT

Negli ultimi anni, l'U.E. attraverso tre direttive (n. 2014/23/Ue del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione; n. 2014/24/Ue del 26 febbraio 2014, sugli appalti pubblici e che abroga la direttiva 2004/18/Ce; n. 2014/25/Ue del 26 febbraio 2014, sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali e che abroga la direttiva 2004/17/Ce) ha prescritto, per i Paesi membri, innovazioni sugli appalti pubblici da realizzare attraverso il loro recepimento negli ordinamenti nazionali, entro il 18 aprile 2016.

In ragione di ciò, in Italia, è stata approvata la Legge n. 11 del 28 gennaio 2016, conferendo al Governo la delega a predisporre il nuovo Codice, che, con il D.Lgs. n. 50, è diventato un atto legislativo in data 18 aprile 2016.

Il nuovo Codice dei contratti (D. Lgs. n. 50/2016) non rappresenta, rispetto al D. Lgs. n. 163 del 12 aprile 2006, soltanto un'articolazione più snella, ma è anche un chiaro tentativo per rinnovare e per semplificare, a livello interpretativo, la nuova disciplina.

L'art. 31, intitolato "Ruolo e funzioni del responsabile del procedimento negli appalti e nelle concessioni", che va a sostituire il vecchio art. 10, stabilisce che:

"1. Per ogni singola procedura per l'affidamento di un appalto o di una concessione le stazioni appaltanti individuano, nell'atto di adozione o di aggiornamento dei programmi di cui all'articolo 21, comma 1, ovvero nell'atto di avvio relativo ad ogni singolo intervento per le esigenze non incluse in programmazione, un responsabile unico del procedimento (RUP) per le fasi della programmazione, della progettazione, dell'affidamento, dell'esecuzione. Le stazioni appaltanti che ricorrono ai sistemi di acquisto e di negoziazione delle centrali di committenza nominano, per ciascuno dei detti acquisti, un responsabile del procedimento che assume specificamente, in ordine al singolo acquisto, il ruolo e le funzioni di cui al presente articolo. Fatto salvo quanto previsto al comma 10, il RUP è nominato con atto formale del soggetto responsabile dell'unità organizzativa, che deve essere di livello apicale, tra i dipendenti di ruolo addetti all'unità medesima, dotati del necessario livello di inquadramento giuridico in relazione alla struttura della pubblica amministrazione e di competenze professionali adeguate in relazione ai compiti per cui è nominato; la sostituzione del RUP individuato nella programmazione di cui all'articolo 21, comma 1, non comporta modifiche alla stessa. Laddove sia accertata la carenza nell'organico della suddetta unità organizzativa, il RUP è nominato tra gli altri dipendenti in servizio. L'ufficio di responsabile unico del procedimento è obbligatorio e non può essere rifiutato.

2. Il nominativo del RUP è indicato nel bando o avviso con cui si indice la gara per l'affidamento del contratto di lavori, servizi, forniture, ovvero, nelle procedure in cui non vi sia bando o avviso con cui si indice la gara, nell'invito a presentare un'offerta.

3. Il RUP, ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, svolge tutti i compiti relativi alle procedure di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione previste dal presente codice, che non siano specificatamente attribuiti ad altri organi o soggetti.

4. Oltre ai compiti specificatamente previsti da altre disposizioni del codice, in particolare, il RUP:

- a) formula proposte e fornisce dati e informazioni al fine della predisposizione del programma triennale dei lavori pubblici e dei relativi aggiornamenti annuali, nonché al fine della predisposizione di ogni altro atto di programmazione di contratti pubblici di servizi e di forniture e della predisposizione dell'avviso di preinformazione;*
- b) cura, in ciascuna fase di attuazione degli interventi, il controllo sui livelli di prestazione, di qualità e di prezzo determinati in coerenza alla copertura finanziaria e ai tempi di realizzazione dei programmi;*
- c) cura il corretto e razionale svolgimento delle procedure;*
- d) segnala eventuali disfunzioni, impedimenti, ritardi nell'attuazione degli interventi;*
- e) accerta la libera disponibilità di aree e immobili necessari;*
- f) fornisce all'amministrazione aggiudicatrice i dati e le informazioni relativi alle principali fasi di svolgimento dell'attuazione dell'intervento, necessari per l'attività di coordinamento, indirizzo e controllo di sua competenza e sorveglia la efficiente gestione economica dell'intervento;*
- g) propone all'amministrazione aggiudicatrice la conclusione di un accordo di programma, ai sensi delle norme vigenti, quando si rende necessaria l'azione integrata e coordinata di diverse amministrazioni;*
- h) propone l'indizione o, ove competente, indice la conferenza di servizi ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, quando sia necessario o utile per l'acquisizione di intese, pareri, concessioni, autorizzazioni, permessi, licenze, nulla osta, assensi, comunque denominati;*
- i) verifica e vigila sul rispetto delle prescrizioni contrattuali nelle concessioni.”*

Rilevante è anche l'art. 106 del nuovo Codice che individua tutti i casi e le condizioni in cui, su autorizzazione del RUP (con le modalità previste dall'ordinamento della stazione appaltante), possono essere apportate varianti e modifiche ai contratti di appalto in essere senza una nuova procedura di affidamento, ossia senza una nuova gara.

In particolare il RUP può: autorizzare varianti onerose in corso d'opera, autorizzare lavori, servizi e fornitura supplementari, autorizzare il subentro di un nuovo soggetto a quello inizialmente aggiudicatario dell'appalto.

Al RUP è dunque riconosciuto, ovviamente sotto la sua responsabilità, un forte potere di incidere su molti aspetti sostanziale dell'appalto, fermo restando l'obbligo di dare

immediata comunicazione di alcune modificazioni del contratto all'ANAC, entro trenta giorni dal loro perfezionamento.

Una rilevante svolta si è avuta quando l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato, con Delibera n. 1096 del 26 ottobre 2016 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 273 del 22 novembre 2016, le Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti “Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni”.

Il documento è stato redatto in attuazione dell'art. 31, comma 5, del D.Lgs. 50/2016, che attribuisce all'ANAC il compito di definire, con proprio atto, una disciplina di maggiore dettaglio sui compiti specifici del RUP, nonché sugli ulteriori requisiti di professionalità rispetto a quanto disposto dal Codice, in relazione alla complessità dei lavori.

Già nello schema di linea guida, pubblicata dall'ANAC il 28 aprile 2016, l'Authority ha puntualizzato che *“... nell'emanare le relative linee guida si prefigge lo scopo di valorizzare la figura del RUP, in modo da esaltarne il ruolo di Project Manager, enfatizzando le competenze di pianificazione e gestione dello sviluppo di specifici progetti, anche attraverso il coordinamento di tutte le risorse a disposizione, e gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento, il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei costi previsti, la qualità della prestazione e il controllo dei rischi”*.

Infatti, tra le novità più significative rientra quanto previsto al paragrafo 4, intitolato “Requisiti di professionalità del RUP per appalti e concessioni di lavori”, nel quale si legge: *“In ogni caso, a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, a prescindere dall'importo del contratto, per lavori particolarmente complessi, secondo la definizione di cui all'art. 3, comma 1, lettera oo) del Codice, il RUP dovrà possedere, oltre ai requisiti di cui alla lettera c), la qualifica di project manager, essendo necessario enfatizzare le competenze di pianificazione e gestione dello sviluppo di specifici progetti, anche attraverso il coordinamento di tutte le risorse a disposizione, e gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento, il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei costi previsti, la qualità della prestazione e il controllo dei rischi”*; per “lavori complessi” si intendono: *“i lavori che superano la soglia di 15 milioni di euro e sono caratterizzati da particolare*

complessità in relazione alla tipologia delle opere, all'utilizzo di materiali e componenti innovativi, alla esecuzione in luoghi che presentano difficoltà logistiche o particolari problematiche geotecniche, idrauliche, geologiche e ambientali?" (art. 3, co. 1, oo) D. Lgs. n. 50/2016)².

Inoltre le linee guida, al paragrafo 9, hanno anche stabilito che il RUP può svolgere le funzioni di progettista o direttore dei lavori, se in possesso del titolo di studio richiesto, dell'esperienza minima (3-5 anni) e della specifica formazione, salvo il caso di *"lavori complessi ..."*.

Rileva che, negli stessi mesi in cui veniva discussa ed approvata la suddetta linea guida ANAC, è stata pubblicata la norma UNI 11648:2016, che definisce i requisiti di conoscenza abilità e competenza per il Project Manager e per equivalenti figure che gestiscono progetti. Tale norma richiama le conoscenze di project management già definite nella precedente ISO 21500 "Guida alla gestione dei progetti" e coerenti con gli standard e le best practice adottate a livello internazionale. Con la pubblicazione della ISO 11648 è ora disponibile la Certificazione della figura professionale del project manager, che viene rilasciata da alcuni Organismi di Certificazione accreditati da ACCREDIA e che attesta la conformità ai requisiti previsti dalla UNI 11648 ed è, dunque, l'unica ad avere effettivo valore come previsto dalla normativa italiana³.

Recentemente l'ANAC, a seguito delle modifiche introdotte dal decreto correttivo (d.lgs. 56 del 19/4/2017) al codice dei contratti, ha aggiornato le Linee Guida n. 3 con Deliberazione del Consiglio n. 1007 dell'11 ottobre 2017.

Si tratta di aggiustamenti rispetto alla precedente versione nella quale al RUP si richiedeva, per appalti di particolare complessità, anche la qualifica di Project Manager oltre agli altri requisiti professionali, a conferma della impostazione generale che il RUP debba operare come un vero e proprio project manager⁴.

² Arcuri M., *Il ruolo del RUP come project manager*, in www.slideshare.net (03 maggio 2017).

³ Mastrofini E., Stolfi F., *Project manager, arriva in Italia ma in tono minore: il confronto con gli Usa*, in www.agendadigitale.eu, (03 Mar 2017).

⁴ Barbiero A., *L'Anac rivede le linee guida sul RUP dopo il correttivo: cancellato l'obbligo di qualifica come project manager*, in www.ediliziaeterritorio.ilsole24ore.com (14/06/2017).

La modifica più rilevante, principalmente per motivi di fattibilità e di difficoltà nell'individuazione di quale sia il modello di qualificazione richiesto, è stata quella di sostituire tale requisito con la necessità che il RUP abbia ricevuto una *“adeguata formazione in materia di project management”*, nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza nazionali ed internazionali.

Le integrazioni alle linee guida n. 3/2016 evidenziano il ruolo del responsabile unico del procedimento anche in relazione ai nuovi strumenti di programmazione e di progettazione quali:

- il quadro esigenziale: *“documento che viene redatto ed approvato dall'amministrazione in fase antecedente alla programmazione dell'intervento e che individua, sulla base dei dati disponibili, in relazione alla tipologia dell'opera o dell'intervento da realizzare gli obiettivi generali da perseguire attraverso la realizzazione dell'intervento, i fabbisogni della collettività posti a base dell'intervento, le specifiche esigenze qualitative e quantitative che devono essere soddisfatte attraverso la realizzazione dell'intervento, anche in relazione alla specifica tipologia di utenza alla quale gli interventi stessi sono destinati”*
- il documento di fattibilità delle alternative progettuali: *“il documento in cui sono individuate ed analizzate le possibili soluzioni progettuali alternative ed in cui si dà conto della valutazione di ciascuna alternativa, sotto il profilo qualitativo, anche in termini ambientali, nonché sotto il profilo tecnico ed economico”*
- il capitolato prestazionale: *“documento che indica, in dettaglio, le caratteristiche tecniche e funzionali, anche per gli aspetti edilizi, infrastrutturali e ambientali, che deve assicurare l'opera costruita e che traduce il quadro esigenziale in termini di requisiti e prestazioni che l'opera deve soddisfare, stabilendone la soglia minima di qualità da assicurare nella progettazione e realizzazione”*

Altra modifica riguarda la possibilità per il RUP, non in possesso dei requisiti richiesti dalla linea guida, di avvalersi di personale interno alla stazione appaltante e, in mancanza, di consulenti esterni.

Le Linee Guida ANAC quindi rappresentano un'assoluta novità rispetto al passato, in quanto stabiliscono, per la prima volta, che il RUP, quale figura centrale nella commessa pubblica, debba essere anche in possesso di capacità proprie di un project

manager e affidano alla stessa stazione appaltante il compito di formare i propri dipendenti con questa finalità (art. 31, co. 9 del Codice) mediante *“l’organizzazione di interventi rivolti ai RUP, nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza internazionali e nazionali di Project Management, in materia di pianificazione, gestione e controllo dei progetti, nonché in materia di uso delle tecniche e degli strumenti informatici.”* (paragrafo 7.2 Linee Guida aggiornate).

Come affermato dal Cons. Stato, Comm. spec., 25 settembre 2017, n. 2040, anche dopo l’intervento correttivo recato dal D.Lgs. 19 aprile 2017, n. 56, resta confermata *“l’assoluta centralità del ruolo del RUP nell’ambito dell’intero ciclo dell’appalto, nonché le cruciali funzioni di garanzia, di trasparenza e di efficacia dell’azione amministrativa che ne ispirano la disciplina codicistica”*.

Al RUP quindi compete un ruolo di coordinamento e di verifica sul corretto operato e sul rispetto delle funzioni affidate ai propri collaboratori, per il raggiungimento degli obiettivi. Questa impostazione non può che evocare quanto in letteratura viene definito come gestione di un progetto secondo diverse metodologie sviluppatesi nel corso del tempo ed oggi regolate internazionalmente dalla norma UNI ISO 21500:2013.

A tal proposito, infine, si evidenzia che già l’ex AVCP, nella determinazione n. 10/2001 (23/02/2001), poi ribadita nella n. 10 del 23 aprile 2009, aveva affermato che *“il ruolo del responsabile del procedimento all’interno dell’iter realizzativo dell’opera pubblica è piuttosto quello del project manager e quindi quello di fornire impulso al processo anche avvalendosi di uno staff di supporto. La capacità che si richiede al soggetto è organizzativa e propositiva in misura molto maggiore di quanto non sia la capacità meramente tecnica.”*.

CAPITOLO II

IL PROJECT MANAGEMENT E LA SUA APPLICAZIONE AL SETTORE PUBBLICO

SOMMARIO: 2.1 COS'È IL PROJECT MANAGEMENT – 2.2 I VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT – 2.3 PERCHÈ È IMPORTANTE INTRODURRE IL P.M. NEL SETTORE PUBBLICO – 2.4 CASO PRATICO

2.1 COS'È IL PROJECT MANAGEMENT

Il Project Management è una metodologia che si basa sull'applicazione di conoscenze, skills, tecniche di gestione e strumenti di lavoro con l'obiettivo di soddisfare nei tempi, costi e con la qualità attesa, le esigenze del committente.

È un modo di condurre i progetti che richiede un mix di competenze interfunzionali, prevalentemente di tipo gestionale ed organizzativo.

Per Progetto, nel senso di Project, si intende *“una impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato, mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con appunto i vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”*⁵.

Ora, essendo il project management un sistema orientato al raggiungimento del risultato, è necessario:

- Definire obiettivi, contenuti, vincoli e confini del progetto;
- Individuare la strategia più adeguata per condurre il progetto;
- Verificare la fattibilità funzionale;
- Definire le priorità e pianificare le attività nel tempo;
- Stimare i costi;
- Pianificare i contenuti qualitativi del progetto;
- Controllare il progetto in tutte le sue fasi: tempi, costi e qualità;
- Gestire le risorse umane assegnate;
- Gestire i rapporti con tutti gli “enti” interessati (stakeholders);
- Identificare e gestire i rischi;
- Gestire gli approvvigionamenti necessari al progetto;
- Gestire il processo di comunicazione;
- Condurre il progetto fino alla sua chiusura ed al rilascio operativo del prodotto/servizio realizzato;

⁵ Mastrofini A., *Guida alle conoscenze di gestione progetti. Griglia di riferimento per i responsabili di progetto e per gli altri ruoli professionali di project management*, Milano, Franco Angeli, 2016.

Queste ed altre attività, che si sostanziano nella completa gestione del progetto, sono svolte dal Project Manager o anche Responsabile di Progetto; soggetto dotato non solo di competenze tecniche, ma anche e soprattutto economico-gestionali, nonché dell'insieme di conoscenze e abilità che sono solitamente indicate come soft skills (leadership, negoziazione, comunicazione, problem solving, ecc.).

Il Project Manager opera su mandato dello Sponsor, responsabile degli obiettivi finali del progetto, e, rispondendo a quest'ultimo, lo manda avanti, talvolta avvalendosi anche di un Project Team, che lo supporta nelle varie attività operative di gestione del progetto.

Il PMBOK (Project Management Body of Knowledge), pubblicato dal Project Management Institute (PMI), rappresenta una guida dettagliata per la corretta applicazione delle tecniche e processi di project management.⁶

In particolare, l'ultima edizione del PMBOK prevede 49 processi, intesi come insieme di attività da svolgere necessarie per avviare, pianificare, eseguire, controllare e completare il progetto e per raggiungere quindi determinati obiettivi e risultati (*deliverable*). L'esecuzione di queste attività richiede l'apporto di una o più persone e l'applicazione di specifici strumenti e tecniche per produrre i risultati sulla base di determinati input, infatti ciascun processo viene descritto anche in termini di:

1. **input** (informazioni, piani, deliverable di attività precedenti)
2. **strumenti/tecniche** (modalità di elaborazione degli elementi in input)
3. **output** (deliverable e documenti ottenuti mediante l'applicazione delle tecniche utilizzate)

Esistono due tipi di processi:

- **I Processi di Project Management:** descrivono, organizzano e completano il lavoro del progetto. Sono generalizzabili e applicabili al più dei progetti.
- **Processi orientati al prodotto:** specificano e creano il prodotto del progetto. Sono specifici della particolare tipologia del progetto.

I processi di P.M., secondo il PMBOK, sono ripartiti in 5 gruppi di processi e illustrano ciò che occorre fare per governare un progetto od una fase di un progetto.

⁶ Project Management Center, www.humanwareonline.com.

I raggruppamenti sono relativi a:

- **Processi di Avvio:** raggruppa tutti i processi necessari a selezionare un progetto in relazione a specifici obiettivi di business, a produrre un business case, ad incaricare il Project Manager trasferendogli informazioni strutturate sugli obiettivi e sulle modalità di gestione del progetto.
- **Processi di Pianificazione:** finalizzati a circoscrivere l'ambito ed i deliverables del progetto, a definire i requisiti di ciascun deliverable, a definire il Piano di Project Management contenenti i piani di dettaglio per quanto riguarda tempi, risorse, costi, qualità, rischi, comunicazione e approvvigionamenti.
- **Processi di Esecuzione:** processi finalizzati a gestire e sviluppare il team di progetto, a produrre i deliverables concordati, a verificare l'applicazione degli standard di produzione, a gestire il processo di consegna al cliente.
- **Processi di Monitoraggio e Controllo:** finalizzati a valutare l'avanzamento dei lavori, a gestire le eventuali modifiche, a verificare la qualità di quanto realizzato.
- **Processi di Chiusura:** finalizzati a gestire il rilascio delle risorse e la chiusura della commessa e dei contratti di fornitura.

Oltre a rientrare in uno dei gruppi descritti, ogni processo afferisce a un'area di conoscenza (*knowledge area*).

Il PMBOK prevede 10 Aree di Conoscenza; esse riguardano l'insieme di conoscenze e competenze, tecniche e metodologiche, necessarie per assolvere ad un insieme di specifiche finalità:

1. **Gestione della integrazione di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che i vari aspetti del progetto vengano coordinati in modo appropriato.
2. **Gestione dell'ambito di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto e soltanto il lavoro necessario al conseguimento degli obiettivi. L'individuazione dell'ambito del progetto consente di comprendere qual è il suo scopo di quest'ultimo, quali i suoi limiti, cosa sarà fatto e cosa non sarà fatto nel corso della sua realizzazione.

3. **Gestione della schedulazione di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo la tempistica richiesta.
4. **Gestione dei costi di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare che il progetto si svolga e si completi secondo il budget approvato, attraverso una stima dei costi.
5. **Gestione della qualità di progetto:** raggruppa tutti i processi e le attività necessarie ad assicurare che la qualità dei deliverables e delle performances del progetto soddisfino i bisogni per i quali è stato intrapreso.
6. **Gestione delle risorse di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'impiego più efficace delle risorse (umane, mezzi, materiali, ecc.) interessate al progetto.
7. **Gestione della comunicazione di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare la tempestiva ed efficace creazione, raccolta, distribuzione e memorizzazione delle informazioni di progetto.
8. **Gestione dei rischi di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari a diminuire le probabilità e l'impatto di minacce o eventi negativi, ed ad aumentare la probabilità e l'impatto di opportunità o eventi positivi per il progetto.
9. **Gestione dell'approvvigionamento di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari ad assicurare l'approvvigionamento di beni e servizi per il conseguimento degli obiettivi di progetto attraverso commesse e contratti con terze parti.
10. **Gestione degli stakeholders di progetto:** raggruppa tutti i processi necessari per identificare le persone, i gruppi o le organizzazioni che potrebbero influire o essere influenzati dal progetto, per analizzare le aspettative delle parti interessate ed il loro impatto sul progetto, per sviluppare strategie di gestione adeguate e per coinvolgere in modo efficace le parti interessate nelle decisioni di progetto e di esecuzione.

Nel corso della gestione e realizzazione del progetto, il Project Manager dispone di una serie di strumenti e tecniche, che lo supportano in tutte le fasi del progetto, quali ad esempio:

- La **work breakdown structure**: strumento utilizzato per la scomposizione analitica di un progetto in parti elementari;
- La **matrice di assegnazione di responsabilità**: è grafico che mostra la relazione tra le persone e gli elementi del lavoro;
- Il **diagramma di Gantt**: è un diagramma cartesiano, ovvero, una rappresentazione grafica bidimensionale: sulle ascisse viene riportata la variabile temporale, mentre lungo le ordinate sono indicate le attività nelle quali è stato scomposto il progetto. Attraverso il Gantt è possibile visualizzare il tempo totale minimo necessario per la realizzazione del progetto, la sequenza esatta delle fasi; vedere quali fasi possono essere contemporaneamente svolte; avere una chiara illustrazione dello stato di avanzamento del progetto rappresentato e definire eventi o date chiave. Non indica esplicitamente le relazioni e i vincoli di sequenza fra le attività, non consente di sapere da chi dipende un eventuale ritardo o quale attività deve fornire un input all'altra. Risulta quindi utilissimo in processi le cui fasi fluiscono in una semplice sequenza di eventi.
- **Diagramma di Pert**: è un diagramma reticolare che descrive la sequenza cronologica delle azioni pianificate per il completamento di un progetto nel suo complesso. Esso rappresenta graficamente il piano d'azione. Il diagramma è composto da un certo numero di eventi (milestones) che si caratterizzano come sottobiettivi da realizzare per raggiungere il risultato finale; mentre le attività sono rappresentate da linee spesse che collegano gli eventi (solitamente rappresentati da cerchi). Sul diagramma, inoltre, è riportata anche la stima del tempo richiesto per svolgere ciascuna attività e le risorse da impiegare. È un diagramma reticolare che evidenzia il cammino logico di un progetto, identificando i collegamenti esistenti tra le diverse attività, permettendo di monitorare i punti critici che possono condizionare i risultati del progetto.

- Il framework per gestire l'**earned value**: consente l'analisi finanziaria di un progetto o di una commessa ed una valutazione della sua performance durante tutte le fasi del ciclo di vita;
- **Il registro degli stakeholders**: documento che contiene in dettaglio tutte le informazioni riguardanti i soggetti coinvolti/interessati al progetto e che possono avere un impatto sullo stesso;
- **Il registro dei rischi**: costituisce un importante strumento che accompagna lo svolgimento di tutti i processi di gestione dei rischi.
- **Il registro delle issues**: consente di tracciare tutte le problematiche che emergono durante tutto il ciclo di vita di un progetto.

Infine l'uso di un software, assume un ruolo centrale se si vuole semplificare e velocizzare l'utilizzo dei modelli e delle tecniche elencati in precedenza.

Aree di Conoscenza	Gruppi di processi di PM				
	Gruppi di processi di avvio	Gruppi di processi di pianificazione	Gruppo di processi di esecuzione	Gruppi di processi di monitoraggio e controllo	Gruppo di processi di chiusura
Gestione dell'integrazione di progetto	Sviluppare il Project Charter	Sviluppare il Piano di PM	Dirigere e gestire il lavoro del progetto Gestire le conoscenze del progetto	Monitorare e controllare il lavoro del progetto Eseguire il controllo integrato delle modifiche	Chiudere il progetto o una fase
Gestione dell'ambito del progetto		Pianificare la gestione dell'ambito Raccogliere i requisiti Definire l'ambito Creare la WBS		Convalidare l'ambito Controllare l'ambito	
Gestione della schedulazione del progetto		Pianificare la gestione della schedulazione Definire le attività Sequenzializzare le attività Stimare la durata delle attività Sviluppare la schedulazione		Controllare la schedulazione	
Gestione del costo di progetto		Pianificare la gestione dei costi Stimare i costi Determinare il budget		Controllare i costi	
Gestione della qualità di progetto		Pianificare la gestione della qualità	Gestire la qualità	Controllare la qualità	
Gestione delle risorse di progetto		Pianificare la gestione delle risorse Stimare le risorse per le attività	Acquisire le risorse Sviluppare il gruppo di progetto Gestire il gruppo di lavoro	Controllare le risorse	
Gestione della comunicazione di progetto		Pianificare la gestione delle comunicazioni	Gestire le comunicazioni	Monitorare le comunicazioni	
Gestione dei rischi di progetto		Pianificare la gestione dei rischi Identificare i rischi Eseguire l'analisi qualitativa dei rischi Eseguire l'analisi quantitativa dei rischi Pianificare le risposte ai rischi	Eseguire le risposte ai rischi	Monitorare i rischi	
Gestione dell'approvvigionamento di progetto		Pianificare la gestione degli approvvigionamenti	Definire gli approvvigionamenti	Controllare gli approvvigionamenti	
Gestione degli stakeholder di progetto	Identificare gli stakeholder	Pianificare il coinvolgimento degli stakeholder	Gestire il coinvolgimento degli stakeholder	Monitorare il coinvolgimento degli stakeholder	

Tabella 10 Aree di Conoscenza e 5 Gruppi di Processi, in www.humanwareonline.com.

2.2 I VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT

Un approccio di project management e l'utilizzo di tecniche e strumenti così come dettagliatamente descritti nel PMBOK ed anche nella Norma UNI ISO 21500, costituisce una garanzia per il compimento di un progetto, rispettando il triplice vincolo di tempi, costi e qualità:

Questo perché il Project Management:

1. Garantisce minori sprechi di tempo, affinché un progetto sia completato più velocemente ed in modo più efficace;
2. Fornisce un insieme di strumenti per ridurre i costi non necessari ed i rischi di errore;
3. Realizza una maggiore soddisfazione da parte dei principali stakeholders del progetto, compreso il cliente finale;
4. Genera una migliore operatività e motivazione da parte del team di progetto, che sente di operare in un clima di certezza organizzativa;
5. Consente di avere maggiori possibilità di cogliere opportunità a fronte di un'aumentata reputazione e maggiori capacità dei team di progetto nel rispondere alle richieste dei clienti;
6. Si ha una maggiore flessibilità organizzativa per via della maggior capacità previsionale determinata dai processi di monitoraggio e controllo;
7. Consente una migliore capacità di prevedere e gestire i possibili rischi con strategie di risposta mirate e non improvvisate;
8. Genera una migliore qualità per via della ridotta possibilità di errore che consente di concentrare le energie per favorire l'innovazione ed il miglioramento dei processi di delivery.

2.3 PERCHÉ È IMPORTANTE INTRODURRE IL PROJECT MANAGEMENT NEL SETTORE PUBBLICO.

La crescita di un Paese è fortemente dipendente dalla capacità della Pubblica Amministrazione di supportare la domanda di beni e servizi attraverso una rete di infrastrutture capillare e ben gestita e attraverso la rimozione degli ostacoli attuali allo sviluppo dell'economia.

Nel settore pubblico è avvertita, ancor più che nel settore privato, la necessità che gli innumerevoli progetti, nati al fine di soddisfare i bisogni dei cittadini, siano portati a compimento nel rispetto dei vincoli di costi, tempi e qualità, onde evitare uno spreco di risorse pubbliche.

L'attuale situazione appare tuttavia gravata da una serie di problematiche, quali ad esempio:

- eccessiva tendenza alla revisione dei costi a fronte di progetti che durano troppo e che presentano obiettivi di fornitura non definiti chiaramente;
- bandi di gara e capitolati della P.A. che non prevedono modalità dettagliate e stringenti di controllo dell'avanzamento dei progetti;
- scarsa applicazione di metodi e tecniche di project management da parte dei contractors e sub-contractors⁷.

Dalla breve disamina effettuata di quelle che sono le caratteristiche di un approccio di project management e dei considerevoli vantaggi che esso comporta, si evince che un suo consapevole utilizzo da parte della P.A., può rappresentare la soluzione per contrastare le suesposte problematiche.

È bene quindi che, nella Pubblica Amministrazione, con particolare riguardo al settore degli appalti, si lavori sempre più affinché elementi importanti quali: la scelta del progetto da realizzare, la progettazione, la pianificazione, la realizzazione, il

⁷ *La nuova gestione degli appalti: Ci vuole metodo*, in www.prospettica.info, (05/10/2018).

monitoraggio, la valutazione finale degli obiettivi, siano curati in modo sempre più dettagliato.

L'auspicio è che:

- ogni progetto sia dotato di una descrizione analitica dei deliverables previsti e delle modalità di verifica della qualità dei prodotti attesi. La responsabilità di questo è prevalentemente della Pubblica Amministrazione nella fase di stesura dei capitolati. Per una corretta applicazione della disciplina del project management la pubblica amministrazione deve specificare o concordare con i fornitori la procedura per gestire le modifiche di progetto in fase di realizzazione;
- per ogni progetto vengano effettuate analisi dettagliate su ogni aspetto, dalla pianificazione delle risorse, alla stima dei costi, ecc...;
- vengano sempre più utilizzati strumenti come diagrammi di Gantt e reticoli di progetto al fine di aiutare gli stakeholders di progetto ad acquisire una chiara visione di come stiano procedendo i lavori e ad intervenire per tempo prima che si producano tendenze irreversibili;
- siano indicati, in modo dettagliato, gli standard di qualità attesi nei documenti di appalto e verificati in corso d'opera. Ricorrere a gare al ribasso costituisce infatti solo un illusorio contenimento dei costi e dei benefici;
- sia indicato con precisione il livello di esperienza delle risorse coinvolte nel progetto, il livello di inquadramento e le procedure per l'allocazione, la formazione, la sicurezza sul lavoro da verificare attentamente prima di conferire gli incarichi.
- ogni progetto sia caratterizzato da un insieme predefinito di documenti di progetto che dovrà essere predisposto in fase di avvio e durante tutto il ciclo di vita.

Alcune amministrazioni pubbliche in passato sono state lungimiranti in tal senso; hanno disposto nelle documentazioni di gara di appalto alcune prerogative per i possibili appaltatori, quali ad esempio:

- il possesso di figure tecniche e/o strutture espressamente dedicate alla gestione del progetto per un costante ed efficace controllo della fase esecutiva dell'appalto in termini di *“Organizzazione e gestione del cantiere e della commessa, in termini di attrezzature e logistica, figure tecniche coinvolte, procedure e controlli, gestione della qualità, con particolare riferimento alla strutturazione del gruppo di lavoro e alla metodologia di approccio scientifico previsto per la fase esecutiva degli interventi, ecc.”*⁸;
- la dotazione di una struttura di project management (chiamata SPM) per il costante controllo degli obiettivi tecnici e temporali: *“il concorrente dovrà, in caso di aggiudicazione, dotarsi di una “struttura di project management” (nel prosieguo “SPM”), che dovrà assicurare, in ogni fase dell'appalto, costante ed efficace controllo per assicurare il conseguimento degli obiettivi tecnici ed il rispetto dei programmi temporali. Il particolare, la SPM dovrà intervenire in merito a: - Coordinamento e controllo della progettazione; - Coordinamento e controllo degli approvvigionamenti e della costruzione in officina; - Coordinamento e controllo della realizzazione in sito; - Pianificazione e controllo delle attività (Project Control); - Controllo della qualità dei lavori e delle forniture. Per tale motivo, in riferimento a tal subelemento, il concorrente dovrà sviluppare: - una relazione metodologica di gestione, con particolare riguardo al ruolo del Project/Control. - l'organigramma funzionale del team SPM, con specificazione delle responsabilità e dei compiti per ciascun ruolo individuato, con particolare attenzione alle interfacce interne ed esterne.”*⁹.

Sono esempi di bandi OE+V (offerta economicamente più vantaggiosa) con criteri inerenti la gestione della commessa e relativi punteggi dove, anziché l'assegnazione di

⁸Indicazioni del Responsabile del Procedimento allegate al Bando di gara Cirio 1407L, Appalto integrato per la progettazione esecutiva, coordinatore per la sicurezza in progettazione nonché per l'esecuzione dei lavori per la costruzione dei nuovi insediamenti universitari nell'area ex Cirio in San Giovanni a Teduccio – Napoli, Moduli A3-D e A6-A7 CIG: 59149914FC - Università degli Studi di Napoli Federico II;

⁹Disciplinare di gara della procedura aperta per l'affidamento della progettazione ed esecuzione lavori di importo superiore alla soglia comunitaria con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa della progettazione esecutiva ed esecuzione delle opere relative a :”lavori di costruzione di un ponte carrabile sul fiume “Sabato- Torre della Catena” CIG -1669917B17- CUP J89D09000240006- Comune di Benevento.

punteggio per un immotivato e generico ribasso temporale, si richiedeva l'applicazione di tecniche di PM per giustificare proposte di riduzione dei tempi di esecuzione¹⁰.

Rileva quindi che, una corretta applicazione del project management nella pubblica amministrazione deve aversi fin dai primi momenti di definizione delle specifiche e di costruzione del bando di gara.

Ogni appaltatore, in caso di espressa richiesta da parte della P.A. dovrebbe essere obbligato ad applicare criteri di project management per quanto riguarda il governo delle attività in cui è coinvolto, dovrebbe inoltre acquisire competenze e professionalità da dedicare al controllo di progetto (come nel caso di un appalto indetto dal Comune di Venezia nel 2003 che in seguito analizzeremo).

Inoltre, il ruolo del Project Manager (sia del committente che del fornitore) deve essere accuratamente e dettagliatamente descritto nei documenti di progetto, in modo da evitare il prodursi di conflitti di responsabilità e conflitti di attribuzioni.

Infine, giova evidenziare che, sebbene nel Codice degli appalti i termini “pianificazione” e “piano” secondo la vera e propria accezione del project management non siano presenti, essendo gli elementi di pianificazione diversamente distribuiti nei processi di “progettazione”, di “programmazione” e di “esecuzione”, tali elementi ci sono praticamente tutti, è solo necessario ricondurli ad una logica comune, unitaria, chiara e di facile applicazione.

2.4 CASO PRATICO

Ai fini che qui rilevano si illustra brevemente il caso di un appalto pubblico che, seppur risalente al 2003 ha visto, con un'ottica evolutiva, la concreta applicazione delle pratiche di Project Management ad una commessa pubblica¹¹.

L'aspetto maggiormente significativo è che in tale occasione è stata per la prima volta la stessa amministrazione appaltante (Comune di Venezia), dotata di un proprio Project Manager certificato PMP, a richiedere ai concorrenti, in un documento denominato

¹⁰ Di Bonito, *L'EVOLUZIONE DEL CODICE DEGLI APPALTI: ASPETTI GESTIONALI NELLA REALIZZAZIONE DELLE OO.PP.*, in il Project Manager n° 24 anno 2015.

¹¹ Di Spes L. e Sovera M., *IL RUP ED IL CONTROLLO DI UN APPALTO DI COSTRUZIONE DI UN'OPERA PUBBLICA, applicazioni di tecniche e software di project management al controllo di un appalto di opera pubblica e supporto al responsabile unico di procedimento (RUP)*, in il Project Manager n° 31 anno 2017.

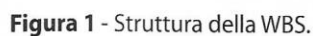
“linee guida per la redazione del piano della qualità” allegato al capitolato speciale d'appalto, oltre all'applicazione di un sistema di gestione per la qualità ai sensi della norma ISO 9001, un sistema di controllo della commessa con tecniche di project management secondo i canoni del PMBOK 2000, mediante l'uso di un software dedicato (Microsoft Project). È stata inoltre la stessa amministrazione a fornire all'appaltatore gli schemi per l'adozione di tecniche il P.M. per il controllo della commessa.

Grazie alla competenza degli operatori coinvolti e soprattutto alle loro effettive conoscenze delle tecniche di project management, allora in Italia scarsamente utilizzate, è stato possibile soddisfare le richieste della stazione appaltante e quindi:

- realizzare una WBS, che ha permesso di suddividere il lavoro su più livelli (per la precisione 4, dalle opere principali, coincidenti in linea di massima con i diversi edifici da realizzare, alle attività elementari o Work Packages rappresentate da attività omogenee);
- effettuare una precisa gestione della schedulazione di progetto;
- verificare lo stato di avanzamento dei lavori: mensilmente con “data stato”, timenow, all'ultimo giorno lavorativo del mese, al fine di fornire una “fotografia” dell'andamento nel mese della commessa, ed ogni tre mesi per valutare lo stato della programmazione per apportare eventuali azioni correttive e riformulare, nel caso, una nuova baseline;
- calcolare l'avanzamento in termini di budget utilizzando la tecnica dell'Earned Value.

Il progetto è andato, come previsto, a buon fine e rappresenta, a livello nazionale, un primo esempio di applicazione delle tecniche di controllo commessa di PM in un'opera pubblica con il software MS Project sulla base di una specifica richiesta contrattuale¹².

¹² Per Figura 1 e Figura 2 vedi nota 11.



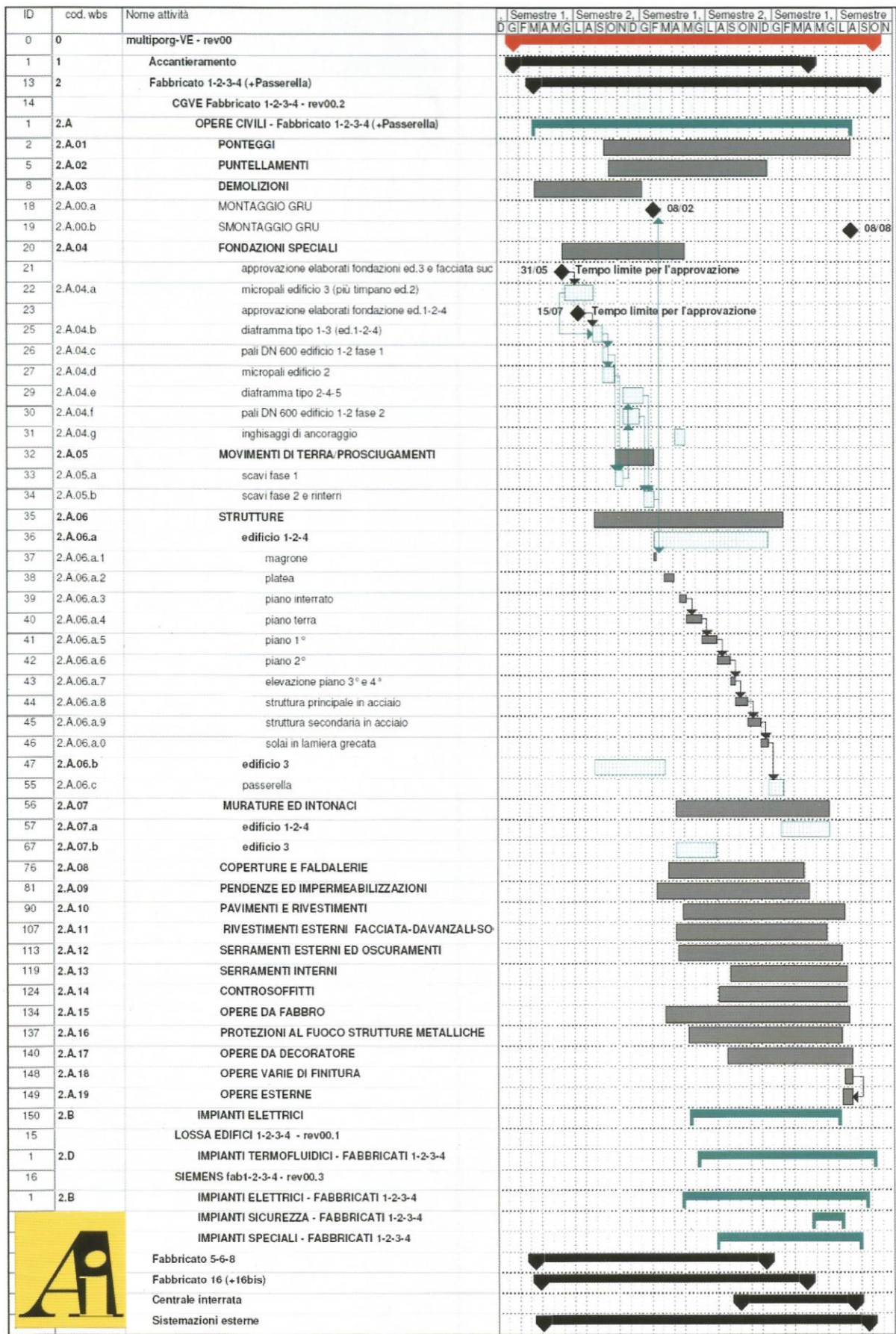


Figura 2 - Programma lavori (stralcio).

Prendendo spunto da questo *modus operandi* e sfruttando al massimo l'evoluzione normativa avvenuta negli ultimi anni, ben potrebbe registrarsi una effettiva diminuzione dei casi di insuccesso dei progetti intrapresi dalla pubblica amministrazione.

Grazie alle linee guida ANAC ed alla prevista necessità che il RUP, nella nuova veste di figura centrale nella gestione di un appalto, sia in possesso di competenze e conoscenze in materia di Project Management, si è finalmente imboccata la strada giusta.

L'auspicio è che il RUP, quale Project Manager, nell'applicazione di queste linee guida, utilizzi tecniche, metodi, strumenti, conoscenze di Project Management (Work Breakdown Structure (WBS), mappa degli Stakeholder, ecc...), durante la pianificazione, la gestione, il monitoraggio e controllo di ciascuna fase di attuazione del processo/procedimento realizzativo dell'intervento (programmazione-progettazione-affidamento-esecuzione) per far sì che il risultato, ossia l'Opera Pubblica (nel caso di LLPP), soddisfi i Requisiti di K/QL/T preventivati¹³.

L'Autorità in sostanza demanda al RUP il compito di *“creare le condizioni affinché il processo realizzativo risulti condotto in modo unitario in relazione ai tempi e ai costi preventivati, alla qualità richiesta, alla manutenzione programmata ...”* (par. 3. Compiti del RUP in generale, Linee Guida Anac).

¹³ Monaco M., Provincia di Trento, PERCHE' IL RUP E' IL PROJECT MANAGER, in www.anticorruzione.it.

BIBLIOGRAFIA

- Arcuri M., *Il ruolo del RUP come project manager*, in www.slideshare.net (03 maggio 2017).
- Barbiero A., *L'Anac rivede le linee guida sul RUP dopo il correttivo: cancellato l'obbligo di qualifica come project manager*; in www.ediliziaeterritorio.ilsole24ore.com (14/06/2017).
- Calisti L., Fraticelli A., Rao L., Romano A., *LA MATURITÀ DI PROJECT MANAGEMENT NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ITALIANA: IL MODELLO PRADO IN AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI*, in *il Project Manager n. 28 anno 2016*;
- Corna M., *Nuovo Codice Appalti e RUP: l'Italia ha bisogno di Project Manager*, in www.assirep.it,
- D.lgs. 12 aprile 2006, n. 163, “Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE.”
- D.lgs. 19 aprile 2017, n. 56, “Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50”
- D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, “Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.”
- D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207, “Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, recante «Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE»”
- D.P.R. 554/1999, “Regolamento d'attuazione della legge quadro in materia di lavori pubblici”
- Delibera n. 1096 del 26 ottobre 2016, Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti “Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni”;
- Delibera numero 1007 del 11 ottobre 2017, Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti «Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del

procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni», approvate dal Consiglio dell'Autorità con deliberazione n. 1096 del 26 ottobre 2016, Aggiornate al d.lgs. 56 del 19/4/2017 con deliberazione del Consiglio n. 1007 dell'11 ottobre 2017;

Determinazione AVCP n.10/2001 del 23/2/2001, "Problemi in materia di responsabile del procedimento"

Di Bonito G., *L'EVOLUZIONE DEL CODICE DEGLI APPALTI: ASPETTI GESTIONALI NELLA REALIZZAZIONE DELLE OO.PP.*, in *il Project management n. 24 anno 2015*;

Di Bonito G., *LA MODELLAZIONE DEI COMPITI DEL RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO NEL NUOVO ORDINAMENTO GIURIDICO DEI CONTRATTI PUBBLICI*, in *il Project Manager n. 27 anno 2016*;

Di Spes L. e Sovera M., *IL RUP ED IL CONTROLLO DI UN APPALTO DI COSTRUZIONE DI UN'OPERA PUBBLICA*, in *il Project Manager n. 31 anno 2017*;

Guida P.L., *IL RUP PROJECT MANAGER*, in *il Project Management n. 29 anno 2017*;

L. 11 febbraio 1994, n. 109, "Legge quadro in materia di lavori pubblici".

L. 7 agosto 1990, n. 241 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi"

La nuova gestione degli appalti: Ci vuole metodo, in www.prospettica.info, (05/10/2018).

Mastrofini E., Stolfi F., *Project manager, arriva in Italia ma in tono minore: il confronto con gli Usa*, in www.agendadigitale.eu, (03 Mar 2017).

Monaco M., Provincia di Trento, *PERCHE' IL RUP E' IL PROJECT MANAGER*, in www.anticorruzione.it.

Project Management Center, www.humanwareonline.com

R.D. 350 del 1895, "Regolamento per la direzione, contabilità e collaudazione dei lavori dello Stato che sono nelle attribuzioni del Ministero dei Lavori Pubblici"

Tricarico M., *IL RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO (RUP) E IL PROJECT MANGER: DUE FIGURE UN'UNICA PROFESSIONE*, in *il Project Manager n. 17 anno 2014*;

Tricarico M., *IL RESPONSABILE UNICO DEL PROCEDIMENTO (RUP) E LA GESTIONE DEL RISCHIO*, in *il Project Management n. 19 anno 2014*;

UNI ISO 11648:2016 “Attività professionali non regolamentate – Project manager – definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza”

UNI ISO 21500:2013 “Guida alla gestione dei progetti (project management)”