

## Percorso formativo 1 – linea B

Webinar

1

2

3

# La funzione di direzione dei lavori e di esecuzione del contratto

**Alberto Barbiero – Consulente amministrativo**

## **Cosa significa eseguire un contratto**

**La normativa di riferimento (l. 241/1990,  
D.lgs. n. 50/2016 e Linee Guida ANAC)**

**Competenze professionali del responsabile  
unico del procedimento**

### **I compiti assegnati al RUP**

**I progetto** – definizione – valore strategico –  
approccio strategico e valore culturale – la  
necessità di un modello di riferimento – gli  
standard internazionali – perché è necessario un  
approccio standardizzato – gli obiettivi – gli  
strumenti e le tecniche – l'ufficio gestione progetti  
– le fasi di un progetto – approccio per processi –  
le competenze

## Normativa di riferimento

- Il **D.Lgs. 50/2016** (nuovo Codice degli appalti) «risponde» alla Direttiva Europea sugli appalti (UE 14/2014) che raccomanda l'istituzione di un «**project leader**»
- La direttiva ANAC sul RUP (Responsabile Unico Procedimento) con delibera n. 1096 del 26 ottobre 2016
  - **Il RUP e' in possesso di titolo di studio e di esperienza e formazione professionale commisurati alla tipologia e all'entita' dei lavori da affidare.** Per appalti di particolare complessita', a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, **il RUP deve possedere anche la qualifica di project manager.**

## Normativa di riferimento – 50/2016

- Il D.Lgs. 50/2016 integra e «completa» il ruolo operativo del RUP esplicitando in particolare i requisiti:
  - **Struttura “stabile” di supporto** (Governance, Project Management Team)
  - **Qualificazione delle stazioni appaltanti**, anche tramite strutture di supporto e governo dei processi (**Project Management Office**)
  - **Sviluppo e formazione nei nuovi sistemi informativi** (BIM, Document Management, Project Management Information System)

## Normativa di riferimento – ANAC

- «necessario enfatizzare le **competenze di pianificazione** e gestione dello sviluppo di specifici progetti, anche attraverso:
  - il coordinamento di tutte le risorse a disposizione,
  - gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento
  - il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei costi previsti
  - la qualità delle prestazioni e il controllo dei rischi»



## Normativa di riferimento – ANAC

- «le stazioni appaltanti devono inserire, nei **piani della formazione**, specifici interventi rivolti al RUP, organizzati 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 di uso delle tecnologie e degli strumenti informatici».

## **Requisiti di professionalità del RUP per appalti e concessioni di lavori**

- **4.3. ... il RUP dovrà possedere ... adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche attraverso la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management. È necessario, infatti, 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.**

## **Requisiti di professionalità del RUP per appalti e concessioni di lavori**

- **4.4. Le stazioni appaltanti, nell'ambito dell'attività formativa specifica di cui all'art. 31, comma 9, del codice, organizzano 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 tecnologie e degli strumenti informatici.**



## **Requisiti di professionalità del RUP per appalti e concessioni di servizi**

- 7.3 /4. ... il RUP dovrà possedere, oltre ai requisiti già indicati nella presente lettera, adeguata formazione in materia di Project Management ai sensi di quanto previsto al punto 4.3.
- **Il RUP è in possesso di titolo di studio e di esperienza e formazione professionale commisurati alla tipologia e all'entità dei servizi e delle forniture da affidare. Per appalti di particolare complessità il RUP deve possedere un titolo di studio nelle materie attinenti all'oggetto dell'affidamento e, a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, anche un'adeguata formazione in materia di project management.**

## I contenuti essenziali del progetto di fattibilità tecnica ed economica (PFTE), di cui all'art.23, del D.lgs 18/04/2016,n.50

1. La progettazione in materia di lavori pubblici si articola, secondo tre livelli di successivi approfondimenti tecnici, in:

- progetto di fattibilità tecnica ed economica;
- progetto definitivo;
- progetto esecutivo

5. Il progetto di **fattibilità tecnica ed economica** individua, tra più soluzioni, quella che presenta il miglior rapporto tra costi e benefici per la collettività, in relazione alle specifiche esigenze da soddisfare e prestazioni da fornire.

## I contenuti essenziali del progetto di fattibilità tecnica ed economica (PFTE), di cui all'art.23, del D.lgs 18/04/2016,n.50

7. Il **progetto definitivo** individua compiutamente i lavori da realizzare, nel rispetto delle esigenze, dei criteri, dei vincoli, degli indirizzi e delle indicazioni stabiliti dalla stazione appaltante e, ove presente, dal progetto di fattibilità';

8. Il **progetto esecutivo**, redatto in conformita' al progetto definitivo, determina in ogni dettaglio i lavori da realizzare, il relativo costo previsto, il cronoprogramma coerente con quello del progetto definitivo, e deve essere sviluppato ad un livello di definizione tale che ogni elemento sia identificato in forma, tipologia, qualita', dimensione e prezzo.

## **I contenuti essenziali del progetto di fattibilità tecnica ed economica (PFTE), di cui all'art.23, del D.lgs 18/04/2016,n.50**

9. In relazione alle caratteristiche e all'importanza dell'opera, **il responsabile unico del procedimento**, secondo quanto previsto dall'articolo 26, **stabilisce criteri, contenuti e momenti di verifica tecnica dei vari livelli di progettazione.**

12. **Le progettazioni definitiva ed esecutiva sono, preferibilmente, svolte dal medesimo soggetto, onde garantire omogeneità e coerenza al procedimento.** In caso di motivate ragioni di affidamento disgiunto, il nuovo progettista deve accettare l'attività progettuale svolta in precedenza.



# Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori relativi al PNRR e al PNC

La realizzazione dei progetti previsti dal Recovery Plan sarà facilitata dall'utilizzo di un **nuovo strumento**, in grado non solo di contenere tutte le informazioni relative alle caratteristiche dell'opera, ma comprensivo anche di:

- Relazione sulla sostenibilità
- efficienza energetica
- contributo in termini di decarbonizzazione
- Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica delle opere pubbliche (Pfte).



# Definizione di Progetto

## Il Progetto

**“Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici”**

PMBOK



## Il Progetto

### Le caratteristiche del progetto

- **Temporaneo:** un preciso inizio e una precisa fine, che è raggiunta quando gli obiettivi di progetto sono stati raggiunti o quando non possono esserlo o i bisogni del progetto non esistono più e il progetto è terminato.
- **Unico:** significa che è differente in qualche modo da altri prodotti o servizi, che non è stato fatto prima.
- **Elaborazione progressiva:** poiché il prodotto di ciascun progetto è unico, le caratteristiche che distinguono il prodotto devono essere progressivamente elaborate perchè all'avvio del progetto non si conoscono tutte le caratteristiche del prodotto.

## Il Progetto

### Le caratteristiche del progetto

- **Risorse Limitate:** un progetto utilizza risorse spesso disponibili in quantità limitata, o costose.
- **Multidisciplinarietà:** i progetti richiedono molteplici competenze che devono essere coordinate. Le relazioni fra i vari task del progetto possono essere molto complicate.
- **Incertezza:** i progetti sono pianificati prima della loro realizzazione
- **Obiettivi:** un prodotto finale, un risultato o un output, tipicamente definibili in termini di tempo, costo e qualità.

## Il Progetto

### Le caratteristiche del progetto

- Fanno parte di una strategia
- Sono caratterizzati da obiettivi generali, obiettivi specifici, risultati ed attività
- La loro vita procede attraverso fasi caratteristiche ed il carattere del progetto cambia ad ogni fase
- L'incertezza per i tempi e i costi complessivi diminuisce man mano che il progetto procede
- Il costo di accelerazione di un progetto aumenta esponenzialmente man mano che ci si avvicina al completamento

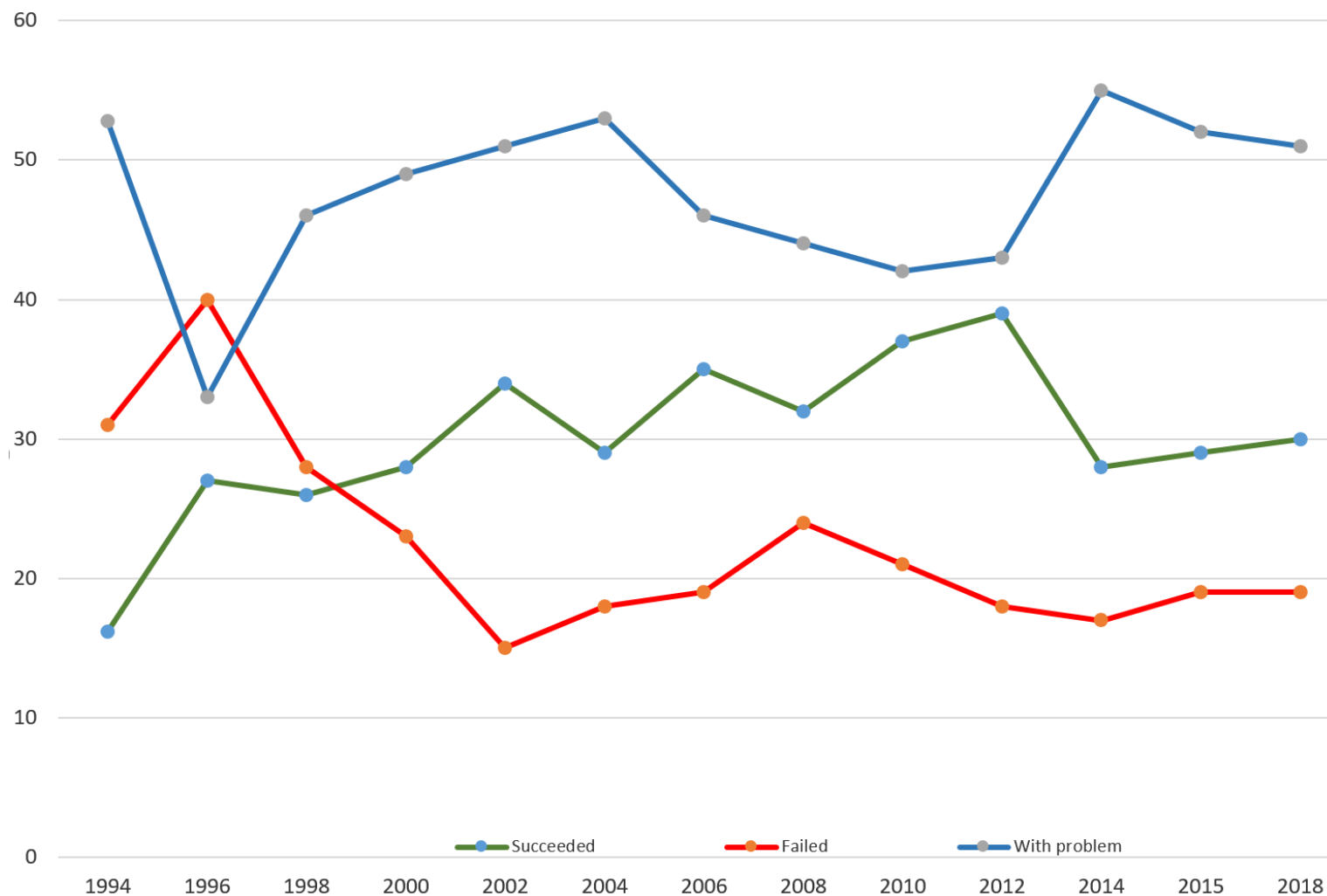


## Il Progetto

### Progetto

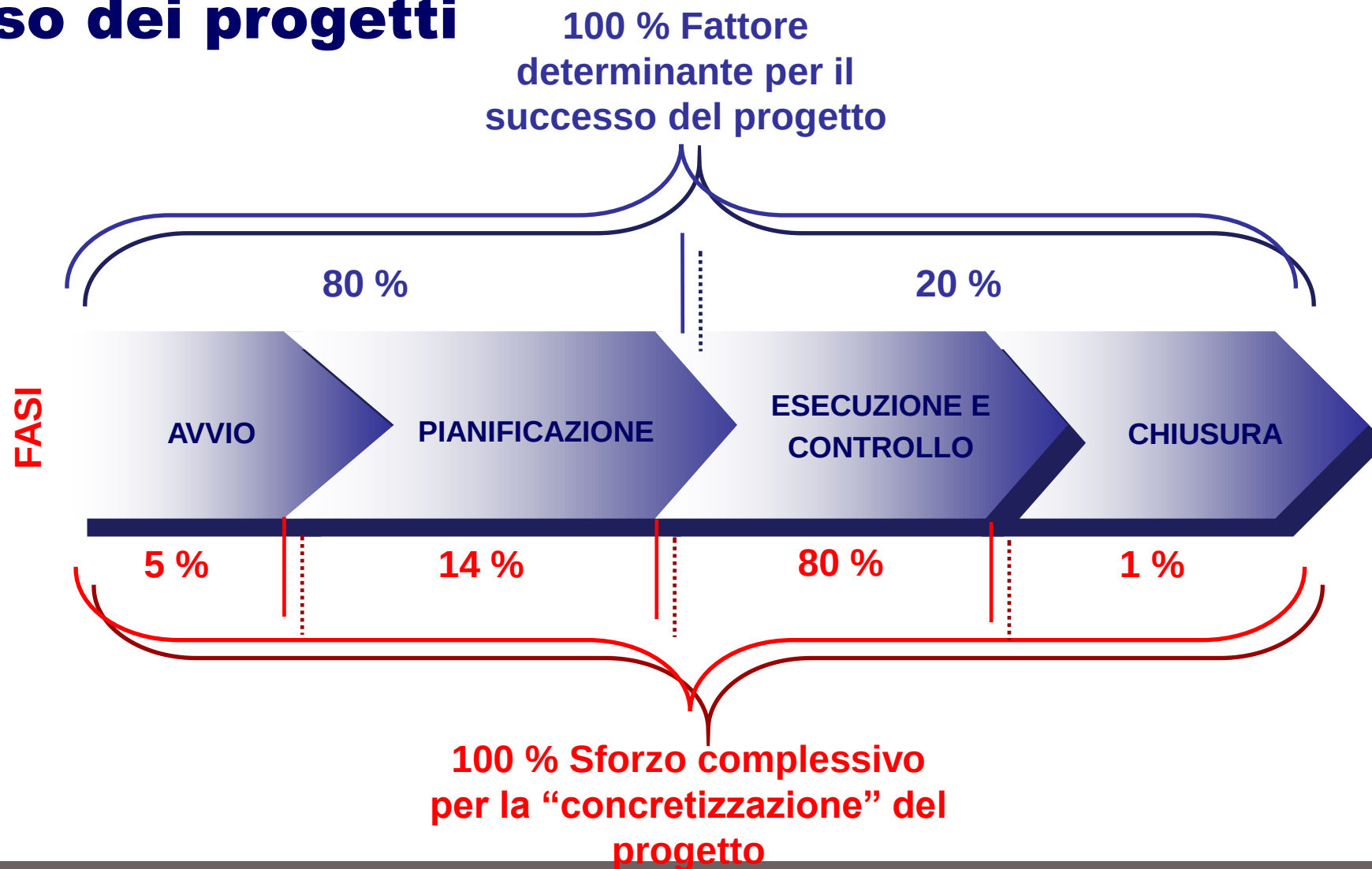


## I progetti

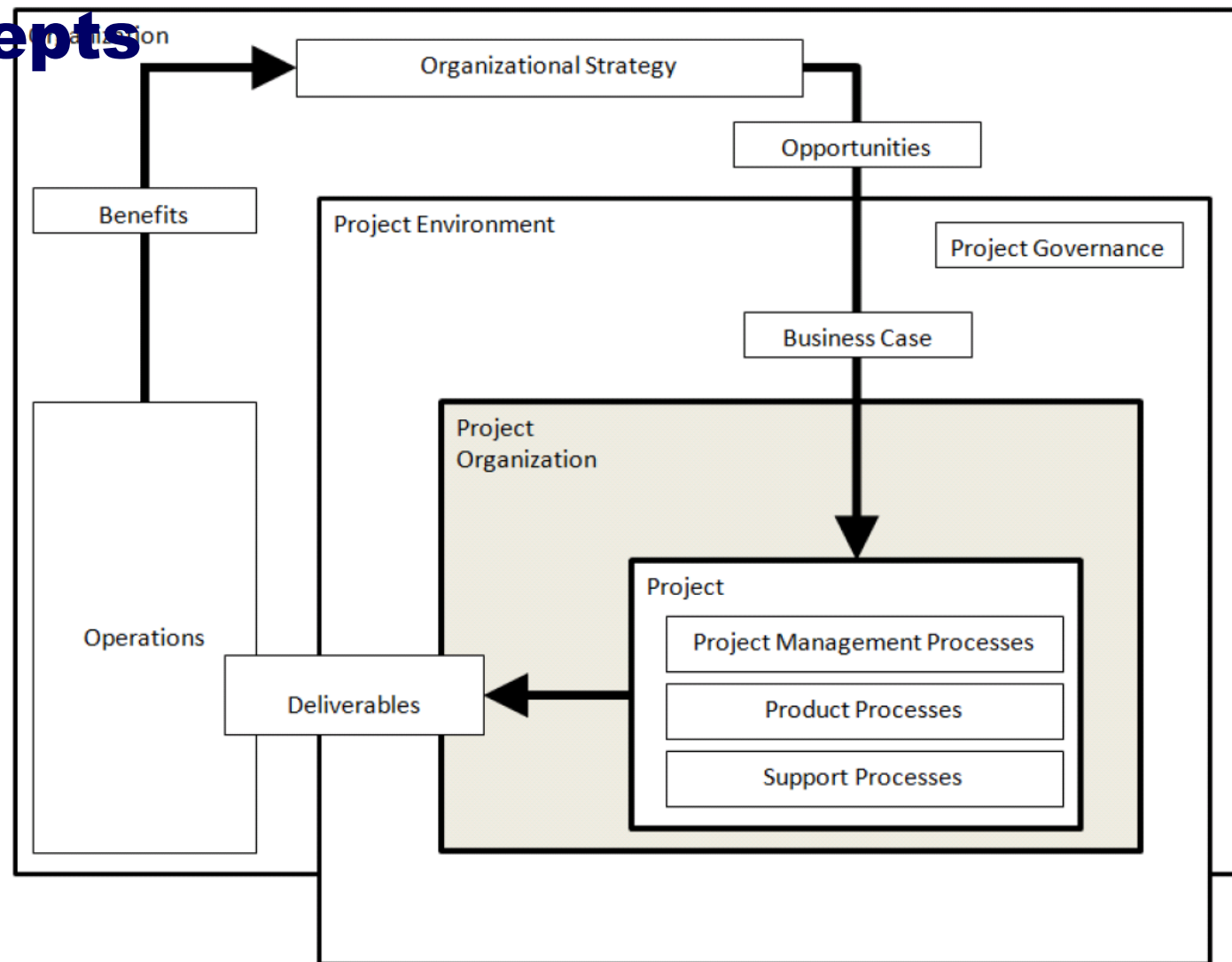


Fonte: Standish Group

## Il successo dei progetti



# Project management concepts



# Project Management

Il Project Management viene espletato per mezzo di processi, utilizzando conoscenze, skill, strumenti e tecniche di Project Management che ricevono input e generano output. Affinché un progetto venga portato a termine con successo, il gruppo di progetto deve:

- Selezionare, all'interno dei gruppi di processi di Project Management (detti anche gruppi di processi), i processi necessari per raggiungere gli obiettivi di progetto.
- Utilizzare un approccio definito per adattare le specifiche e i piani di prodotto ai requisiti di progetto e di prodotto.
- Rispettare i requisiti per soddisfare i bisogni, i desideri e le aspettative degli stakeholder.
- Individuare il giusto equilibrio nel conflitto tra le esigenze di ambito, tempo, costo, qualità, risorse e rischio per produrre un prodotto di qualità.



# I Processi

- **Processo** è fondante in tutti i modelli di organizzazione (*business process*); ogni processo ha input, output, regole (*procedure*). Missione del processo è sostenere in modo continuativo il business. E' alla base di mantenimento di stabilità e produzione di valore.



## **Processi**

**La conoscenza, gli skill e i processi descritti non devono sempre essere applicati in maniera uniforme a tutti i progetti. Il project manager, unitamente al gruppo di progetto, ha il compito di determinare per ogni specifico progetto quali processi siano idonei e quale sia il grado di rigore adatto ad ogni processo.**

## Gruppi di processi – ISO21500

| Subject groups     | Process groups                |                                                                                             |                             |                                                        |                                                                       |
|--------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                    | Initiating                    | Planning                                                                                    | Implementing                | Controlling                                            | Closing                                                               |
| <b>Integration</b> | 4.3.2 Develop project charter | 4.3.3 Develop project plans                                                                 | 4.3.4 Direct project work   | 4.3.5 Control project work<br>4.3.6 Control changes    | 4.3.7 Close project phase or project<br>4.3.8 Collect lessons learned |
| <b>Stakeholder</b> | 4.3.9 Identify stakeholders   |                                                                                             | 4.3.10 Manage stakeholders  |                                                        |                                                                       |
| <b>Scope</b>       |                               | 4.3.11 Define scope<br>4.3.12 Create work breakdown structure<br>4.3.13 Define activities   |                             | 4.3.14 Control scope                                   |                                                                       |
| <b>Resource</b>    | 4.3.15 Establish project team | 4.3.16 Estimate resources<br>4.3.17 Define project organization                             | 4.3.18 Develop project team | 4.3.19 Control resources<br>4.3.20 Manage project team |                                                                       |
| <b>Time</b>        |                               | 4.3.21 Sequence activities<br>4.3.22 Estimate activity durations<br>4.3.23 Develop schedule |                             | 4.3.24 Control schedule                                |                                                                       |



# Gruppi di processi – ISO21500



| Subject groups | Process groups |                                                |                                  |                                |         |
|----------------|----------------|------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------|
|                | Initiating     | Planning                                       | Implementing                     | Controlling                    | Closing |
| Cost           |                | 4.3.25 Estimate costs<br>4.3.26 Develop budget |                                  | 4.3.27 Control costs           |         |
| Risk           |                | 4.3.28 Identify risks<br>4.3.29 Assess risks   | 4.3.30 Treat risks               | 4.3.31 Control risks           |         |
| Quality        |                | 4.3.32 Plan quality                            | 4.3.33 Perform quality assurance | 4.3.34 Perform quality control |         |
| Procurement    |                | 4.3.35 Plan procurements                       | 4.3.36 Select suppliers          | 4.3.37 Administer procurements |         |
| Communication  |                | 4.3.38 Plan communications                     | 4.3.39 Distribute information    | 4.3.40 Manage communications   |         |



# Project Management

- Il **Project Management** è una disciplina professionale, organizzativa fortemente caratterizzata dall'esperienza. Esperienza che si matura strada facendo, lavorando, riflettendo, sbagliando, uscendo allo scoperto e rimettendosi in gioco ogni giorno, cercando di migliorare. Non esistono risposte o soluzioni preconfezionate, né rimedi a basso costo e a pronto effetto per guarire malanni organizzativi.
- Il **Project Management** impone la capacità di interpretare; ogni progetto fa storia a sé per contesto, interlocutori, tipologia, obiettivi, durata, team di lavoro, utenti.



## Obiettivi del Project Management

- Disporre in ogni momento, lungo l'intero arco di tempo necessario a completare il ciclo realizzativo, di una visione realistica del progetto, fondata su dati consuntivi certificati
  - Responsabilizzare gli enti operativi su specifici obiettivi perfettamente delineati
  - Porre in evidenza il concretarsi di situazioni critiche o deviate rispetto a quelle prefigurate in sede previsionale
  - Facilitare la valutazione dei possibili effetti conseguenti alle soluzioni alternative considerate (what-if)
  - Velocizzare gli interventi correttivi
  - Tracciare un quadro previsionale credibile dell'evoluzione futura del progetto
  - Assicurare la coerenza degli obiettivi parziali assegnati ai singoli enti operativi e quelli generali di progetto

## Caratteristiche degli obiettivi

- Prodotto/servizio da realizzare (definizione dei requisiti)
  - a quali costi
  - in quanto tempo
  - con quale livello qualitativo
- La fonte di riferimento è il contratto il quale non sempre definisce in modo sufficientemente chiaro tutti gli obiettivi. Alcuni obiettivi possono essere impliciti e riguardano le aspettative inesprese del cliente. L'utenza specifica nel dettaglio gli obiettivi.



## Caratteristiche degli obiettivi

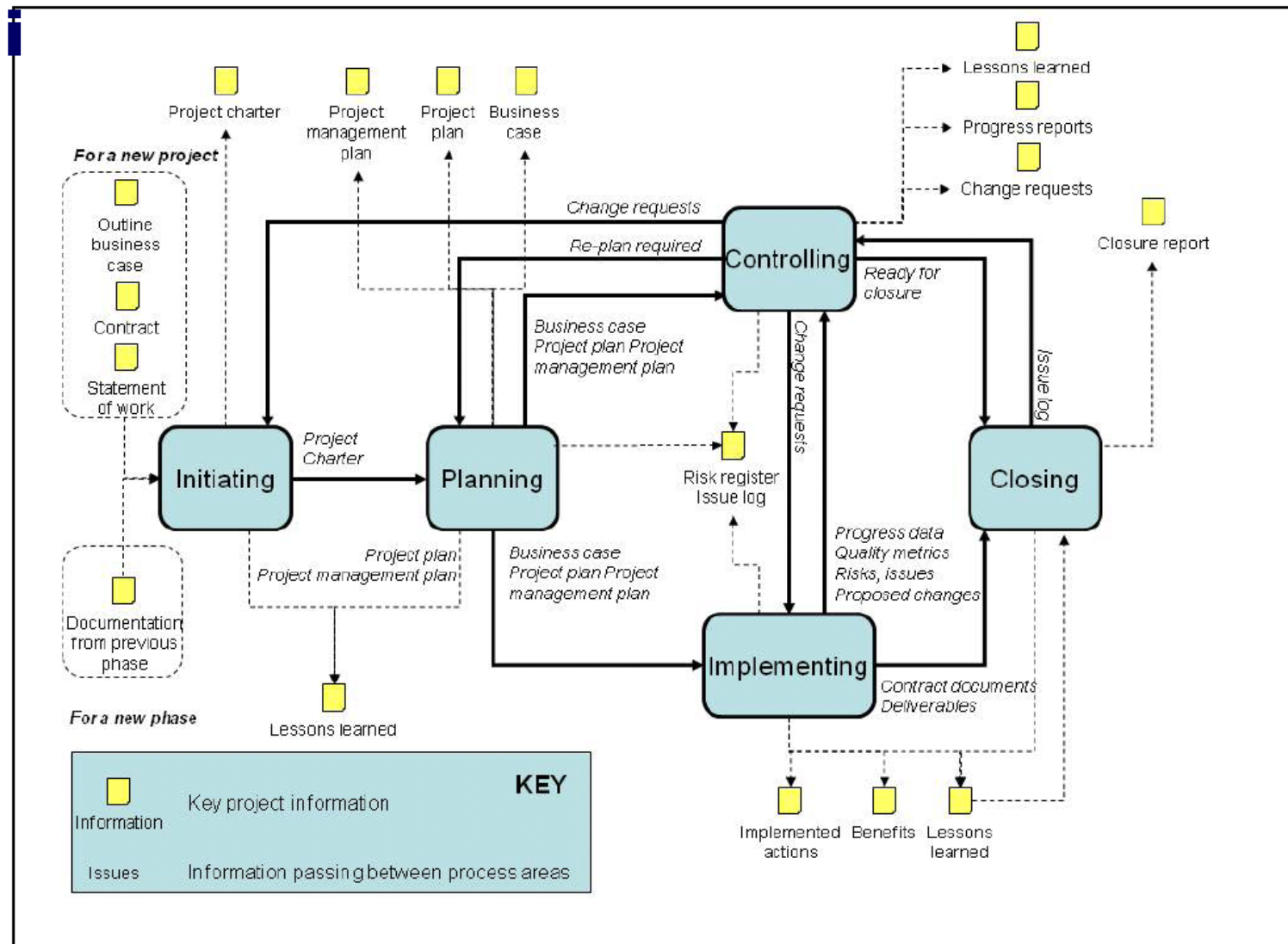
- **Chiari** - Descrizione non ambigua, con pochi termini tecnici dei quali è illustrato il significato
- **Misurabili** - Devono prevedere una metrica ed un valore target
- **Realistici** - Deve essere raggiungibile il target degli obiettivi nel loro insieme (prodotto, tempi, costi, qualità)

## Il triplo vincolo

- Ogni progetto si basa su tre (...) pilastri fondamentali che ne costituiscono i maggiori vincoli:
  - **Tempo**: inteso come durata dei lavori
  - **Costo**: inteso come budget messo a disposizione per la realizzazione del progetto (tutti i costi correlati al progetto)
  - **Qualità**: intesa sia come rispondenza ai fabbisogni del committente/cliente sia come modalità di realizzazione e gestione del progetto



## Flusso delle informazioni





## **L'esecuzione dell'appalto: il ruolo del Direttore dei Lavori e del Direttore dell'esecuzione del contratto**

- L'esecuzione dei contratti aventi ad oggetto lavori, servizi, forniture, è diretta dal responsabile unico del procedimento, che controlla i livelli di qualità delle prestazioni. Il responsabile unico del procedimento (RUP), nella fase dell'esecuzione, si avvale del direttore dell'esecuzione del contratto (DEC) o del direttore dei lavori (DL), del coordinatore in materia di salute e di sicurezza durante l'esecuzione previsto dal decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81, nonché del collaudatore ovvero della commissione di collaudo, del verificatore della conformità e accerta il corretto ed effettivo svolgimento delle funzioni ad ognuno affidate (art. 101, comma 1 d.lgs. n. 50/2016).
- La norma prevede un'interazione collaborativa tra RUP, DL /DEC.

## Interazioni e rapporti



## **Le regole per «governare» l'esecuzione dell'appalto**

- L'intervento del RUP, ma soprattutto del DL e del DEC (rispettivamente per gli appalti di lavori e per quelli di servizi/forniture) trova le sue regole nel Codice dei contratti pubblici (in particolare negli articoli 101, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 11 e 113-bis del d.lgs. n. 50/2016) e nel complesso di disposizioni specifiche sulla direzione lavori e sulla direzione dell'esecuzione del contratto (nel d.m. MIT n. 49/2018).
- Il DL e il DEC sono individuati dalla SA (con la collaborazione del RUP) prima dell'avvio dell'esecuzione dell'appalto.
- Per gli appalti di beni e servizi il RUP svolge le funzioni di DEC per gli appalti di minore complessità, mentre per quelli più complessi o per i quali la SA ha necessità di distinguere i ruoli, le figure sono distinte.

## **Il ruolo del Direttore dei lavori e del Direttore dell'esecuzione**

- Il DL e il DEC ricevono dal RUP le disposizioni di servizio per lo sviluppo dell'appalto, ma, ferme restando tali indicazioni, operano in autonomia in ordine al controllo tecnico, contabile e amministrativo dell'esecuzione dell'intervento, potendo adottare ordini di servizio nei confronti dell'appaltatore.
- Il DL e il DEC periodicamente presentano al RUP un rapporto sull'andamento dell'appalto, che costituisce il principale strumento di sintesi del flusso informativo sull'esecuzione dei lavori o dei servizi o delle forniture.
- Per ottimizzare la gestione dell'esecuzione negli appalti più complessi, possono essere nominati assistenti del DL o del DEC con funzione di direttori operativi.



## **Direzione lavori: gli strumenti di direzione e controllo**

- Il DL impartisce all'esecutore tutte le disposizioni e le istruzioni operative necessarie tramite ordini di servizio, che devono essere comunicati al RUP, nonché annotati, con sintetiche motivazioni, che riportano le ragioni tecniche e le finalità perseguite alla base dell'ordine, nel giornale dei lavori. L'esecutore è tenuto ad uniformarsi alle disposizioni contenute negli ordini di servizio, fatta salva la facoltà di iscrivere le proprie riserve.
- Gli ordini di servizio devono essere gestiti informaticamente e, in ogni caso, devono avere forma scritta.
- Il DL controlla il rispetto dei tempi di esecuzione dei lavori indicati nel cronoprogramma allegato al progetto esecutivo e successivamente dettagliati nel programma di esecuzione dei lavori.
- Il direttore dei lavori redige il processo verbale di accertamento di fatti o di esperimento di prove e le relazioni per il RUP.



## **Direzione lavori: funzioni del DL nella fase preliminare**

- L'avvio dell'esecuzione dell'appalto di lavori è preceduto da una serie di operazioni che assumono particolare rilevanza nel rapporto con l'appaltatore e rispetto alle quali il DL è chiamato adoperare con particolare attenzione.
- Oltre all'attestazione sullo stato dei luoghi., il DL deve provvedere (su disposizione del RUP) alla consegna dei lavori all'esecutore, entro un termine di 45 giorni dalla stipulazione del contratto.
- Un ritardo eccessivo nella consegna dei lavori può determinare una delle (poche) cause di recesso dal contratto da parte dell'appaltatore, per cui è evidente l'importanza di tale operazione e del ruolo del DL come «snodo» nel quadro operativo della SA.
- Tale fase assume ancora maggior rilievo nei casi in cui avvenga d'urgenza, in base all'art. 32, comma 8 del Codice.

## Direzione lavori: funzioni e compiti del DL nell'esecuzione

- Il complesso delle attività che il DL è chiamato a svolgere in relazione alla fase di esecuzione del contratto configura non solo le sue competenze specifiche nel processo di sviluppo dell'appalto, ma anche la dinamica funzionale dei rapporti tra la SA e l'appaltatore.
- La sequenza è riconosciuta dalla stessa normativa (artt. 6-12 d.m. n. 49/20018) e prende avvio dall'accettazione dei materiali, correlandosi a tutte le linee di evoluzione del contratto, sia «ordinarie» sia «eccezionali» (come nel caso delle modifiche e delle varianti).
- In questo assetto, il DL è il soggetto che affronta e gestisce le principali criticità (es. sospensioni per cause eccezionali), interagendo sempre con il RUP.

## **Direzione lavori: verifica obblighi appaltatore e subappaltatori**

- Il DL, quale soggetto che «governa» l'esecuzione dell'appalto di lavori, opera ad ampio spettro nella verifica del corretto comportamento dell'appaltatore e dei subappaltatori, in termini di analisi di conformità (compliance) con le regole specifiche inerenti lo sviluppo dell'appalto e gli stessi rapporti tra i soggetti esecutori.
- Il DL opera controlli specifici sia sul subappalto (verifica delle prestazioni dei subappaltatori) sia in caso di avvalimento dei requisiti di un'impresa ausiliaria da parte dell'appaltatore.
- Il DL, inoltre, effettua una serie di operazioni specifiche, connesse a situazioni particolari o a criticità emergenti nell'appalto.

## **Direzione lavori: attività specifiche DL**

Il direttore dei lavori esegue, in particolare, le seguenti attività di controllo: a) in caso di risoluzione contrattuale, cura, su richiesta del RUP, la redazione dello stato di consistenza dei lavori già eseguiti, l'inventario di materiali, macchine e mezzi d'opera e la relativa presa in consegna; b) fornisce indicazioni al RUP per l'irrogazione delle penali da ritardo previste nel contratto, nonché per le valutazioni inerenti la risoluzione contrattuale ai sensi dell'articolo 108, comma 4, del Codice; c) accerta che si sia data applicazione alla normativa vigente in merito al deposito dei progetti strutturali delle costruzioni e che sia stata rilasciata la necessaria autorizzazione in caso di interventi ricadenti in zone soggette a rischio sismico; d) determina in contraddittorio con l'esecutore i nuovi prezzi delle lavorazioni e dei materiali non previsti dal contratto; e) redige apposita relazione laddove avvengano sinistri alle persone o danni alla proprietà nel corso dell'esecuzione di lavori e adotta i provvedimenti idonei a ridurre per la stazione appaltante le conseguenze dannose; f) redige processo verbale alla presenza dell'esecutore dei danni cagionati da forza maggiore.



## **Direzione lavori: gestione delle modifiche e delle varianti**

- Il ruolo-chiave del DL si rileva nella gestione delle situazioni che determinano modifiche previste (come ad es. la revisione dei prezzi) e le varianti in corso d'opera (impreviste) nello sviluppo dell'appalto.
- Il DL propone infatti al RUP le modifiche, nonché le varianti dei contratti in corso di esecuzione e relative perizie di variante, indicandone i motivi in apposita relazione da inviare al RUP, nei casi e alle condizioni previste dall'articolo 106 del Codice. Il direttore dei lavori risponde delle conseguenze derivanti dall'aver ordinato o lasciato eseguire modifiche o addizioni al progetto, senza averne ottenuto regolare autorizzazione, sempre che non derivino da interventi volti ad evitare danni gravi a persone o cose o a beni soggetti alla legislazione in materia di beni culturali e ambientali o comunque di proprietà delle stazioni appaltanti.



## **Direzione lavori: gestione di modifiche migliorative**

Il DL può disporre modifiche di dettaglio non comportanti aumento o diminuzione dell'importo contrattuale, comunicandole preventivamente al RUP.

In tale percorso, il DL, entro dieci giorni dalla proposta dell'esecutore, redatta in forma di perizia tecnica corredata anche degli elementi di valutazione economica, di variazioni migliorative di sua esclusiva ideazione e che comportino una diminuzione dell'importo originario dei lavori, trasmette la stessa al RUP unitamente al proprio parere. Possono formare oggetto di proposta le modifiche dirette a migliorare gli aspetti funzionali, nonché singoli elementi tecnologici o singole componenti del progetto, che non comportano riduzione delle prestazioni qualitative e quantitative stabilite nel progetto stesso e che mantengono inalterate il tempo di esecuzione dei lavori e le condizioni di sicurezza dei lavoratori. Le varianti migliorative, proposte nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 106 del Codice, non alterano in maniera sostanziale il progetto né le categorie di lavori.

## **Direzione lavori: contestazioni e riserve.**

- Le criticità emergenti nel corso dello sviluppo dell'appalto possono ingenerare contestazioni da parte dell'appaltatore, con l'apposizione di riserve.
- In tali casi il DL, sulla base del quadro metodologico definito nel contratto, opera per gestire le contestazioni e per condurre a rimozione o a ridimensionamento quantitativo le riserve.
- Negli appalti di lavori di valore pari o superiore alla soglia Ue, l'art. 6 del d.l. n. 76/2020 conv. in l. n. 120/2020 consente, sino al 30 giugno 2023, di affrontare la risoluzione delle controversie attraverso un Collegio Consultivo Tecnico.
- In tali appalti (e entro tale spazio temporale), in ordine alle contestazioni e alle riserve apposte dall'appaltatore, il DL (e il RUP) devono attivare il percorso per la gestione del conflitto da parte del CCT.

## **Direzione lavori: gestione della sospensione dei lavori**

- Il DL ha uno specifico ruolo, riconosciuto dal comma 1 dell'art. 107 del Codice, in ordine alla gestione di alcune situazioni che possono determinare la sospensione dei lavori.
- In tutti i casi in cui ricorrano circostanze speciali che impediscono in via temporanea che i lavori procedano utilmente a regola d'arte, e che non siano prevedibili al momento della stipulazione del contratto, il direttore dei lavori può disporre la sospensione dell'esecuzione del contratto, compilando, se possibile con l'intervento dell'esecutore o di un suo legale rappresentante, il verbale di sospensione, con l'indicazione delle ragioni che hanno determinato l'interruzione dei lavori, nonché dello stato di avanzamento dei lavori, delle opere la cui esecuzione rimane interrotta e delle cautele adottate affinché alla ripresa le stesse possano essere continuate ed ultimate senza eccessivi oneri, della consistenza della forza lavoro e dei mezzi d'opera esistenti in cantiere al momento della sospensione. Il verbale è inoltrato al responsabile del procedimento entro cinque giorni dalla data della sua redazione.

## Direzione lavori: gestione della sospensione dei lavori

- Per gli appalti di lavori di valore pari o superiore alla soglia Ue, l'art. 5 del d.l. n. 76/2020 conv. in l. n. 120/2020 stabilisce, per tutto il periodo sino al 30 giugno 2023, un quadro specifico di cause determinanti la sospensione, che deve essere gestito unicamente dal RUP (ma con la collaborazione del DL in relazione alla compiuta individuazione dei presupposti legittimanti tale particolare scelta).
- In tali casi il RUP deve attivare il Collegio Consultivo Tecnico.
- Se previsto dalle parti (SA e appaltatore) nel contratto, tale quadro normativo può essere applicato anche agli appalti di lavori di valore inferiore alla soglia Ue.



## **Direzione lavori: profili contabili e amministrativi**

- Il DL «segue» l'esecuzione dell'appalto anche sotto il profilo amministrativo e contabile, effettuando il controllo della spesa legata all'esecuzione dell'opera o dei lavori, attraverso la compilazione con precisione e tempestività dei documenti contabili, che sono atti pubblici a tutti gli effetti di legge, con i quali si realizza l'accertamento e la registrazione dei fatti producenti spesa. A tal fine provvede a classificare e misurare le lavorazioni eseguite, nonché a trasferire i rilievi effettuati sul registro di contabilità e per le conseguenti operazioni di calcolo che consentono di individuare il progredire della spesa.
- Il DL accerta tutti gli elementi essenziali per l'adozione degli stati di avanzamento dei lavori (SAL) e per la successiva attivazione dei processi di pagamento dell'appaltatore (nel rispetto della sequenza operativa delineata dall'art. 113-bis, commi 1 e 2 del d.lgs. n. 50/2016)



## **Direzione lavori: il DL nella chiusura dell'appalto.**

- Il DL assicura la corretta gestione dello sviluppo per fasi dell'appalto sino alla sua ultimazione.
- Il direttore dei lavori, a fronte della comunicazione dell'esecutore di intervenuta ultimazione dei lavori, effettua i necessari accertamenti in contraddittorio con l'esecutore, elabora tempestivamente il certificato di ultimazione dei lavori e lo invia al RUP, il quale ne rilascia copia conforme all'esecutore. In ogni caso, alla data di scadenza prevista dal contratto, il direttore dei lavori redige in contraddittorio con l'esecutore un verbale di constatazione sullo stato dei lavori, anche ai fini dell'applicazione delle penali previste nel contratto per il caso di ritardata esecuzione.
- Il DL opera in funzione di ausilio anche in relazione al collaudo.

## Direzione lavori: operazioni del DL (sintesi)

Attività di controllo > sviluppo efficace  
dell'appalto

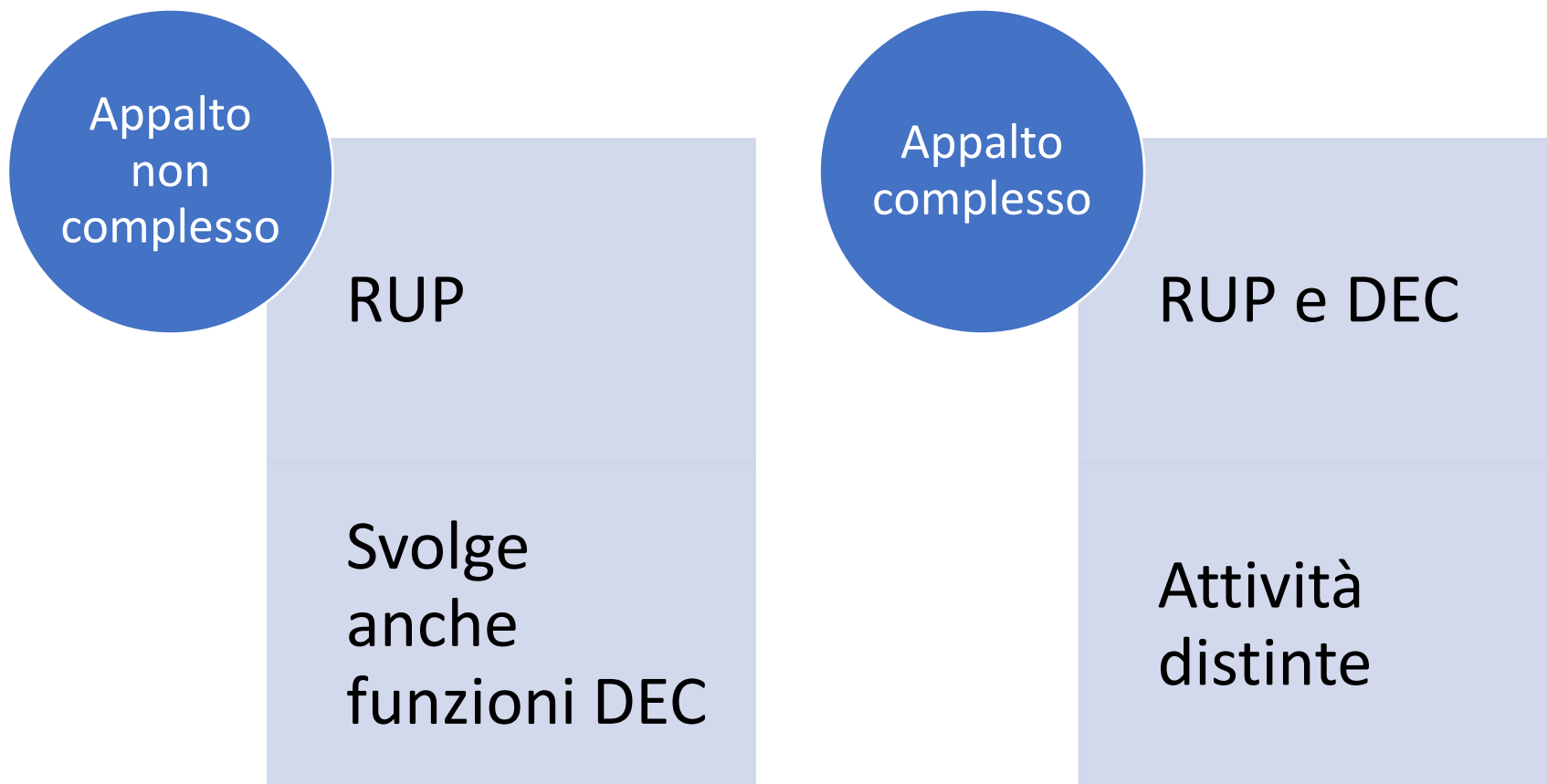
Attività di gestione delle criticità > risoluzione  
delle situazioni «in variante»

Attività amministrative e contabili > gestione  
efficiente ed economica dell'appalto

## **DEC in appalti beni e servizi: particolarità del ruolo del DEC**

- A differenza del DL (previsto dagli artt. 101 e 102 del d.lgs. n. 50/2016 come figura necessaria per l'esecuzione dell'appalto di lavori in posizione distinta dal RUP) il DEC «entra in gioco» solo negli appalti di maggiore complessità o in quelli nei quali la SA decida di distinguerlo (per proprie ragioni organizzative) dal RUP, il quale, diversamente, assolve anche alle attività di direzione dell'esecuzione del contratto, soprattutto negli appalti di minor rilievo.
- Anche il DEC (come il DL) svolge un ruolo di gestione complessiva dell'esecuzione dell'appalto configurato come macro-processo (artt. 102 e ss. del Codice), all'interno del quale le singole attività sequenziate dalla normativa (artt. 18-26 del d.m. n. 49/2018) si connotano come sub-processi ordinari o determinati da situazioni eccezionali o particolari.

## DEC in appalti beni e servizi: particolarità del ruolo del DEC



## DEC in appalti beni e servizi: azioni di controllo.

- Il DEC svolge il coordinamento, la direzione e il controllo tecnico-contabile dell'esecuzione del contratto stipulato dalla SA, in modo da assicurarne la regolare esecuzione nei tempi stabiliti e in conformità alle prescrizioni contenute nei documenti contrattuali e nelle condizioni offerte in sede di aggiudicazione o affidamento.
- In relazione alle specifiche tipologie di forniture o servizi oggetto di contratto, le attività di controllo del DEC sono indirizzate a valutare: a) la qualità del servizio o della fornitura, intesa come aderenza o conformità a tutti gli standard qualitativi richiesti nel contratto o nel capitolato e eventualmente alle condizioni migliorative contenute nell'offerta; b) l'adeguatezza delle prestazioni o il raggiungimento degli obiettivi; c) il rispetto dei tempi e delle modalità di consegna (...)



## **DEC in appalti beni e servizi: azioni di controllo.**

- Nonché (...) d) l'adeguatezza della reportistica sulle prestazioni e le attività svolte; e) la soddisfazione del cliente o dell'utente finale; f) il rispetto da parte dell'esecutore degli obblighi in materia ambientale, sociale e del lavoro di cui all'articolo 30, comma 3, del codice.
- Il controllo è condotto nel corso dell'intera durata del rapporto e deve essere realizzato con criteri di misurabilità della qualità, sulla base di parametri oggettivi, non limitati al generico richiamo delle regole dell'arte.
- Gli esiti del controllo debbono risultare da apposito processo verbale (devono quindi essere formalizzati e ricondotti alla gestione informatizzata del rapporto con l'appaltatore).

## **DEC in appalti beni e servizi: azioni di controllo.**

- Il DEC opera nelle azioni di controllo secondo uno schema che prevede un'interazione continua con il RUP.
- Il DEC deve infatti segnalare tempestivamente al RUP eventuali ritardi, disfunzioni o inadempimenti rispetto alle prescrizioni contrattuali, anche al fine dell'applicazione da parte del RUP delle penali inserite nel contratto ovvero della risoluzione dello stesso per inadempimento nei casi consentiti.
- Ne deriva un quadro che riconduce necessariamente all'assetto funzionale nel contratto di appalto, nel quale, talvolta e soprattutto negli appalti più complessi, le SA specificano le conseguenze delle azioni di controllo in modo dettagliato, connotando le diverse linee di intervento del DEC e del RUP.

## **DEC in appalti beni e servizi: avvio dell'appalto.**

- Al pari del DL,. Il DEC ha un ruolo molto importante nella gestione dell'avvio dell'appalto, che viene sottoposta dalla normativa (art. 19 d.m. n. 49/2018) a una rigorosa regolamentazione, finalizzata a garantire sia la SA sia la posizione dell'appaltatore, anche mediante apposita verbalizzazione.
- Quando, nei casi consentiti dall'articolo 32 del Codice, è disposta l'esecuzione anticipata, il DEC indica nel verbale di avvio quanto predisposto o somministrato dall'esecutore per il rimborso delle relative spese.
- Quando nei casi previsti dall'articolo 32, comma 8, del Codice, il DEC ordina l'avvio dell'esecuzione del contratto in via di urgenza (previo confronto con il RUP), indica nel verbale di consegna le prestazioni che l'esecutore deve immediatamente eseguire.

## DEC in appalti beni e servizi: verifica obblighi appaltatore

- Negli appalti di beni e servizi il DEC assolve frequentemente anche al ruolo di «verificatore», in relazione sia allo stato di avanzamento dell'appalto sia alle fasi nelle quali il contratto prevede la verifica di conformità dell'esecuzione.
- L'attività di verifica risulta peraltro molto articolata, perché comprende il riscontro del rispetto (da parte dell'appaltatore) di tutti gli obblighi necessari a concretizzare le prestazioni.
- Il DEC svolge anche funzioni di controllo sull'esecuzione delle prestazioni e sul rispetto degli obblighi da parte dei subappaltatori, potendo peraltro fare leva anche sugli strumenti di «contabilità» dell'appalto, per rilevare la corrispondenza delle attività svolte con gli eventuali limiti quantitativi stabiliti in sede di gara per le attività subappaltabili.



## **DEC in appalti beni e servizi: gestione di contestazioni**

- Se negli appalti di lavori il ruolo del DL come «gestore» delle interazioni problematiche con l'appaltatore in ordine alle contestazioni e all'apposizione di riserve è «storicamente» definito, negli appalti di beni e servizi lo stesso è stato formalizzato in capo al DEC dall'art. 21 del d.m. n. 49/2018.
- Anche in tal caso, la disciplina specifica sull'esecuzione dell'appalto rimette al contratto la regolamentazione delle interazioni tra il DEC e l'appaltatore, in ordine alla gestione dei confronti derivanti appunto da contestazioni.
- Proprio il contratto deve regolare le modalità di presentazione delle riserve, secondo uno schema operativo che deve essere finalizzato a consentirne la registrazione e la riconduzione a modalità facilitate di risoluzione della controversia.



## DEC in appalti beni e servizi: gestione modifiche e varianti

- Il DEC propone al RUP le modifiche nonché le varianti dei contratti in corso di esecuzione, indicandone i motivi in apposita relazione, nei casi e alle condizioni previste dall'articolo 106 del Codice.
- Il DEC peraltro risponde delle conseguenze derivanti dall'aver ordinato o lasciato eseguire modifiche contrattuali, senza averne ottenuto regolare autorizzazione, sempre che non derivino da interventi volti ad evitare danni gravi alle persone o alle cose o a beni soggetti alla legislazione in materia di beni culturali e ambientali o comunque di proprietà della stazione appaltante.
- Il DEC gestisce sia le c.d. «modifiche prevedibili» (regolate da contratto e capitolato, note sin dall'avvio della gara) sia le «varianti in corso di esecuzione» (riconducibili alle fattispecie delle lettere b) e c) del comma 1 dell'art. 106 del Codice), nonché l'applicazione del quinto d'obbligo.

## **DEC in appalti beni e servizi: gestione sospensione appalto**

- La disciplina della sospensione dell'appalto prevista dall'art. 107 del Codice riconduce al DEC (al pari del DL negli appalti di lavori) la gestione delle situazioni «critiche» per lo sviluppo dell'appalto, in tutti i casi in cui ricorrano circostanze speciali che impediscono in via temporanea che le prestazioni (servizi o forniture) procedano utilmente, e che non siano prevedibili al momento della stipulazione del contratto,
- Il DEC è tenuto a formalizzare la sospensione nei casi in cui ricorrano i presupposti dell'art. 107, comma 1 (o comma 4) del Codice, indicando nel verbale da compilare e inoltrare al RUP ai sensi dello stesso articolo 107, oltre a quanto previsto da tale articolo, anche l'imputabilità delle ragioni della sospensione e le prestazioni già effettuate.

## **DEC in appalti beni e servizi: aspetti contabili**

- Il DEC deve rilevare l'ultimazione delle prestazioni nelle varie fasi di avanzamento dell'appalto, comunicandolo al RUP e dando corso a tutte le operazioni correlate.
- Durante l'esecuzione del contratto, infatti, il DEC provvede al controllo della spesa legata all'esecuzione del servizio o della fornitura, attraverso la tenuta della contabilità del contratto, compilando con precisione e tempestività i documenti contabili, con i quali si realizza l'accertamento e la registrazione dei fatti producenti spesa.
- Anche queste attività devono essere tracciate (e gestite informaticamente o, comunque, formalizzate), costituendo il complesso di elementi necessari per dar corso agli stati di avanzamento, alle verifiche di conformità dell'esecuzione e ai pagamenti.

## **DL e DEC - Responsabilità: responsabilità complessiva**

- Il ruolo di «soggetto di riferimento» per la corretta esecuzione dell'appalto riporta al DL e al DEC la responsabilità complessiva in ordine alla fase di esecuzione dell'appalto, seppure (in forza dell'interazione «obbligatoria» con il RUP) condivisa con il Responsabile unico del procedimento.
- Il quadro normativo evidenzia in capo al DL e al DEC la responsabilità derivante dalla corretta gestione complessiva dell'appalto e dei singoli sub-processi che ne determinano lo sviluppo, in diretta conseguenza dell'autonomia operativa riconosciuta a tali figure (sia nel Codice sia nel d.m. n. 49/2018).
- La responsabilità «funzionale» è rilevabile invece nelle distinte attività poste nel novero di competenze del DL e del DEC.



## **DL e DEC - Responsabilità: profili specifici**

- Il d.m. n. 49/2018 evidenzia peraltro molti profili specifici, che rimettono al DL e al DEC responsabilità puntuali su aspetti operativi dell'appalto.
- In termini esemplificativi, il DL e il DEC possono incorrere in responsabilità patrimoniale, nelle sue differenti configurazioni delineate dalla giurisprudenza della Corte dei Conti (amministrativa per danno erariale e quella civile verso terzi):
- qualora adottino comportamenti palesemente non conformi al dato normativo, ingenerando maggiori costi per la SA (es. in caso di sospensione illegittima);
- qualora omettano di sottoporre a controllo o verifica l'appalto e questo procuri danno a soggetti terzi (es. in caso di perdurante inefficienza che, in quanto non corretta, determina un danno a un utente).

## LA LEZIONE È CONCLUSA

**Il presente materiale didattico è realizzato nell'ambito del "[Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale del responsabile unico del procedimento RUP](#)".**

Il Piano è finanziato dal [MIMS](#) Ministero per le Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili ex art. 7, co.7 bis, [L. 120/20](#) ed è attuato dal [Dipartimento per le opere pubbliche, le risorse umane e strumentali-Direzione generale per la regolazione dei contratti pubblici e la vigilanza sulle grandi opere](#) del MIMS, [SNA](#) Scuola Nazionale dell'Amministrazione, [IFEL](#) L'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale ed [ITACA](#) Istituto per l'innovazione e trasparenza degli appalti e la compatibilità ambientale.