

Concorso
SNA
352 allievi
dirigenti
MANUALE

per la prova PRESELETTIVA e prima prova SCRITTA

PREMESSA

Il **Manuale Concorso SNA 2023 352 Allievi Dirigenti** è indirizzato alla preparazione del concorso pubblicato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri nella Gazzetta ufficiale del 30 dicembre 2022 per la selezione di **352 Allievi dirigenti** che parteciperanno al nono corso-concorso utile a selezionare **294 Dirigenti per la Pubblica amministrazione**.

Il bando prevede lo svolgimento di una **prova preselettiva, tre prove scritte e un colloquio**.

Ricalcando le **materie previste dal bando** per la prova preselettiva, il Manuale è pertanto suddiviso nelle seguenti Parti:

- Parte I - Diritto costituzionale;
- Parte II - Diritto amministrativo;
- Parte III - Diritto dell'Unione europea;
- Parte IV - Economia politica;
- Parte V - Politica economica;
- Parte VI - Economia delle amministrazioni pubbliche;
- Parte VII - Management pubblico e innovazione digitale;
- Parte VIII - Analisi delle politiche pubbliche;
- Parte IX - Ragionamento verbale e logico astratto;
- Parte X - Lingua inglese;
- Parte XI - Quesiti situazionali.

Il Volume è aggiornato ai **più recenti interventi legislativi**, compreso il d. lgs. 23 dicembre 2022, n. 201, di *Riforma dei servizi pubblici locali*.

Presente nel manuale anche un **software** dedicato con numerosi quiz per esercitarsi in vista delle prove ufficiali.

SOMMARIO

**PARTE I
DIRITTO COSTITUZIONALE****CAPITOLO 1****ORDINAMENTO GIURIDICO, STATO, FORME DI STATO E DI GOVERNO 3**

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Il diritto costituzionale | 3 |
| 2. | L'ordinamento giuridico..... | 3 |
| 3. | La norma giuridica..... | 4 |
| 3.1. | Definizione..... | 4 |
| 3.2. | I caratteri della norma giuridica | 4 |
| 3.2.1. | Generalità e astrattezza | 4 |
| 3.2.1.1. | Le deroghe: norme eccezionali e leggi provvedimento | 5 |
| 3.2.2. | Imperatività o obbligatorietà..... | 5 |
| 3.2.2.1. | Violazione delle norme: rimedi e sanzioni | 6 |
| 3.2.2.2. | Classificazioni: norme prescrittive, sanzionatorie, rimediali, organizzative, proibitive, precettive, permissive, dispositive, suppletive, cogenti, perfette o imperfette..... | 6 |
| 4. | Lo Stato. Nozione e caratteri: originarietà, sovranità, indipendenza, fini generali, necessarietà | 7 |
| 4.1. | Gli elementi costitutivi dello Stato | 7 |
| 4.1.1. | Il popolo | 7 |
| 4.1.1.1. | Popolo, popolazione, Nazione..... | 8 |
| 4.1.1.2. | Cittadinanza italiana | 8 |
| 4.1.2. | Il territorio | 9 |
| 4.1.2.1. | Eccezioni al principio della territorialità: extraterritorialità, territorio fluttuante, immunità | 9 |
| 4.1.3. | La sovranità, interna ed esterna | 9 |
| 5. | Forme di Stato e di governo: differenze e interferenze concettuali | 10 |
| 5.1. | Le forme di Stato. I differenti criteri di classificazione | 10 |
| 5.1.1. | Stato unitario, stato regionale, stato federale | 10 |
| 5.1.2. | Stato feudale, stato assoluto, stato di polizia, stato di diritto, stato autoritario ... | 10 |
| 5.1.3. | Stato liberale, stato socialista, stato sociale | 11 |
| 5.2. | Le forme di governo: classificazioni. Monarchia costituzionale, governo presidenziale, governo semipresidenziale, governo direttoriale, governo parlamentare | 12 |
| 5.3. | Il modello italiano | 13 |

CAPITOLO 2**L'ITALIA E LE RELAZIONI INTERNAZIONALI: L'UNIONE EUROPEA 14**

| | | |
|----|---------------------------------------------------------|----|
| 1. | L'Italia e le relazioni internazionali..... | 14 |
| 2. | Il diritto internazionale: gli artt. 10 e 117 cost..... | 14 |
| 3. | Limitazioni di sovranità: l'art. 11 cost. | 15 |

SOMMARIO

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------|----|
| 4. | L'Unione europea | 15 |
| 4.1. | Origini ed evoluzione del percorso di integrazione europea | 15 |
| 4.2. | Le competenze dell'Unione europea | 17 |
| 4.2.1. | La competenza esclusiva | 18 |
| 4.2.2. | La competenza concorrente | 18 |
| 4.3. | Le istituzioni dell'Unione europea | 18 |
| 4.3.1. | Il Parlamento europeo | 19 |
| 4.3.2. | Il Consiglio dell'UE | 19 |
| 4.3.3. | Il Consiglio europeo | 19 |
| 4.3.4. | La Commissione europea | 19 |
| 4.3.5. | La Corte di giustizia | 20 |
| 4.3.6. | La Corte dei Conti e la Banca centrale europea | 20 |
| 4.4. | Le fonti del diritto dell'Unione europea | 21 |
| 4.4.1. | Il diritto originario | 21 |
| 4.4.2. | Il diritto derivato | 21 |
| 4.4.2.1. | Regolamento | 21 |
| 4.4.2.2. | Direttiva | 22 |
| 4.4.2.3. | Decisione | 23 |
| 4.4.2.4. | I rapporti tra diritto dell'Unione e diritto interno | 23 |

CAPITOLO 3

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LE FONTI DEL DIRITTO | 24 | |
| 1. | Fonti del diritto: nozioni e distinzioni. Fonti di produzione e sulla produzione... 24 | |
| 1.1. | Fonti atto e fonti fatto | 25 |
| 1.2. | Fonti di cognizione, necessarie e non necessarie. | 25 |
| 2. | Le fonti del diritto in Italia | 25 |
| 3. | I rapporti tra le fonti e i criteri di risoluzione delle antinomie | 25 |
| 3.1. | I criteri di risoluzione delle antinomie | 26 |
| 3.1.1. | Il criterio cronologico | 26 |
| 3.1.2. | Il criterio gerarchico | 26 |
| 3.1.3. | Il criterio di specialità | 26 |
| 3.1.4. | Il criterio della competenza | 26 |
| 4. | La Costituzione | 27 |
| 4.1. | La struttura | 27 |
| 4.2. | I caratteri: votata, scritta, lunga, programmatica, rigida | 28 |
| 5. | Le leggi di revisione costituzionale e le altre leggi costituzionali | 28 |
| 5.1. | I limiti alla revisione costituzionale | 29 |
| 5.1.1. | Il limite espresso: la forma repubblicana | 29 |
| 5.1.2. | I limiti impliciti | 29 |
| 6. | Le leggi ordinarie | 30 |
| 6.1. | Il procedimento di formazione | 30 |
| 6.1.1. | Fase dell'iniziativa. Iniziativa riservata e iniziativa vincolata | 30 |
| 6.1.2. | Fase istruttoria e deliberativa | 31 |
| 6.1.3. | Promulgazione e pubblicazione. Il potere presidenziale di rinvio alle Camere . | 32 |

| | | |
|--------|------------------------------------------------|----|
| 7. | Gli atti con forza di legge del governo | 33 |
| 7.1. | Il decreto legislativo..... | 33 |
| 7.2. | Il decreto-legge..... | 34 |
| 7.2.1. | Necessità e urgenza..... | 34 |
| 7.2.2. | Limiti alla decretazione di urgenza | 35 |
| 7.2.3. | La conversione in legge..... | 35 |
| 8. | Il referendum popolare | 36 |
| 8.1. | Il referendum abrogativo | 36 |
| 8.1.1. | Il procedimento referendario | 37 |
| 9. | I regolamenti parlamentari | 37 |
| 10. | Principio di legalità e riserva di legge | 38 |
| 11. | Le fonti secondarie..... | 38 |

CAPITOLO 4

| | | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I PRINCIPI COSTITUZIONALI | 40 | |
| 1. | I principi | 40 |
| 2. | Il principio democratico | 40 |
| 2.1. | Democrazia e rappresentanza | 41 |
| 2.2. | Il diritto di voto..... | 41 |
| 2.2.1. | Il suffragio universale | 42 |
| 2.2.2. | I caratteri del voto | 42 |
| 2.3. | Democrazia e partiti politici | 42 |
| 3. | Il principio di uguaglianza | 43 |
| 3.1. | Il divieto di discriminazioni..... | 43 |
| 3.1.1. | Sesso..... | 44 |
| 3.1.2. | Razza | 44 |
| 3.1.3. | Lingua e protezione delle minoranze linguistiche | 44 |
| 3.1.4. | Religione e libertà delle confessioni religiose. Il principio di laicità | 44 |
| 3.1.5. | Opinioni politiche | 45 |
| 3.1.6. | Condizioni personali e sociali..... | 45 |
| 4. | Il principio lavorista..... | 45 |
| 5. | Unità, autonomia e decentramento | 46 |
| 5.1. | La riforma del Titolo V e la valorizzazione del principio autonomistico..... | 46 |
| 5.2. | Il principio di sussidiarietà | 46 |
| 6. | Cultura e ricerca. L'ambiente nella costituzione | 46 |
| 6.1. | La tutela del paesaggio e del patrimonio storico-artistico. La valorizzazione | 47 |
| 6.2. | L'ambiente in Costituzione. Le novità introdotte dalla L. cost., 11 febbraio 2022, n. 1 | 47 |
| 7. | L'Italia e le relazioni internazionali..... | 48 |
| 7.1. | Il ripudio della guerra | 48 |
| 8. | La condizione giuridica dello straniero | 49 |
| 8.1. | La protezione di chi è perseguitato nel Paese di origine | 49 |
| 8.2. | Il divieto di estradizione | 49 |

CAPITOLO 5

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| I DIRITTI E I DOVERI COSTITUZIONALI..... | 52 |
| 1. I diritti inviolabili | 52 |
| 1.1. Garanzie dei diritti inviolabili | 53 |
| 1.1.1. Riserva di legge | 53 |
| 1.1.2. Riserva di giurisdizione | 53 |
| 1.1.3. Tutela giurisdizionale | 54 |
| 1.1.4. Sindacato di legittimità costituzionale..... | 54 |
| 1.1.5. I meccanismi di protezione sovranazionale | 54 |
| 1.1.6. La tutela prevista dalla CEDU | 54 |
| 1.2. Bilanciamento dei diritti: non esistono diritti c.d. tiranni | 55 |
| 2. Classificazione dei diritti costituzionali..... | 55 |
| 2.1. Diritti individuali e collettivi | 55 |
| 2.2. Diritti liberali o libertà negative e diritti sociali o libertà positive..... | 56 |
| 2.3. Diritti incondizionati e condizionati o funzionali: le libertà economiche | 56 |
| 2.4. Scheda di sintesi..... | 56 |
| 3. Libertà personale..... | 57 |
| 3.1. Riserva di giurisdizione e riserva di legge..... | 58 |
| 3.1.1. Le tassative deroghe alla riserva di giurisdizione..... | 58 |
| 4. La libertà di domicilio | 58 |
| 5. Libertà di circolazione e soggiorno | 59 |
| 5.1. Libertà di espatrio..... | 59 |
| 5.2. Libertà di emigrazione | 59 |
| 5.3. Libertà di circolazione e soggiorno nell'UE..... | 59 |
| 6. Libertà di manifestazione del pensiero e di stampa | 60 |
| 6.1. Limiti alla libertà di manifestazione del pensiero | 60 |
| 6.2. Libertà della stampa | 61 |
| 6.2.1. Limiti al sequestro preventivo | 61 |
| 6.2.2. Diritto ad essere informati e pluralismo dell'informazione | 61 |
| 6.2.2.1. La disciplina a garanzia del pluralismo informativo: il Tusmar | 62 |
| 7. La libertà e la segretezza della corrispondenza | 62 |
| 8. La libertà di riunione..... | 62 |
| 8.1. Riunione, assembramento, associazione: differenze | 63 |
| 8.2. Riunione e corteo | 63 |
| 8.3. I limiti | 63 |
| 8.4. Riunioni in luogo pubblico, aperto al pubblico privato | 63 |
| 9. La libertà di associazione | 64 |
| 9.1. Limiti: associazioni segrete e paramilitari..... | 64 |
| 10. La libertà di costituire una famiglia..... | 64 |
| 10.1. Separazione e divorzio | 65 |
| 10.2. La famiglia di fatto: le unioni civili e le convivenze di fatto. La legge c.d. Cirinnà..... | 65 |
| 11. La libertà religiosa | 66 |
| 12. Il diritto alla salute | 66 |

| | | |
|---------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 12.1. | Diritto a non essere curato e trattamenti sanitari obbligatori | 66 |
| 12.1.1. | Autodeterminazione terapeutica e cure di sostegno vitale..... | 67 |
| 12.1.2. | Il testamento biologico | 67 |
| 12.1.3. | Il diritto al suicidio: il caso Dj Fabo e Cappato | 67 |
| 13. | Il diritto all'istruzione..... | 68 |
| 13.1. | Scuole pubbliche e libertà di insegnamento..... | 68 |
| 13.2. | Libertà della scuola: le scuole private | 69 |
| 14. | I limiti ai diritti economici | 69 |
| 14.1. | I diritti dei lavoratori..... | 69 |
| 14.1.1. | Gli strumenti di tutela dei diritti dei lavoratori | 70 |
| 15. | I limiti alla libertà di iniziativa economica privata | 71 |
| 15.1. | Le nazionalizzazioni o collettivizzazioni di imprese | 71 |
| 16. | La disciplina costituzionale della proprietà | 72 |
| 16.1. | L'espropriazione per motivi di interesse generale | 72 |
| 17. | I doveri costituzionali..... | 72 |
| 17.1. | Doveri di solidarietà economica e sociale..... | 72 |
| 17.2. | Doveri di solidarietà politica | 73 |
| 17.3. | La riserva di legge | 73 |
| 17.4. | Il dovere di difesa della Patria e il servizio militare..... | 73 |
| 17.5. | Il dovere tributario | 74 |
| 17.5.1. | Progressività e proporzionalità | 74 |

CAPITOLO 6

| | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| L'ORDINAMENTO DELLA REPUBBLICA..... | 77 | |
| 1. | Il Parlamento | 77 |
| 1.1. | Il bicameralismo perfetto | 78 |
| 1.2. | Le attribuzioni esercitate in modo distinto | 78 |
| 1.3. | Differenze tra Camera e Senato | 78 |
| 1.4. | Il Parlamento in seduta comune | 79 |
| 1.5. | Organizzazione interna e disciplina | 79 |
| 1.5.1. | L'Ufficio di Presidenza ed il Presidente | 79 |
| 1.5.2. | I gruppi parlamentari | 80 |
| 1.5.3. | Le commissioni parlamentari | 80 |
| 1.5.4. | Le giunte | 81 |
| 1.6. | La durata delle Camere: legislatura, proroga e prorogatio..... | 81 |
| 1.7. | Lo status di parlamentare | 82 |
| 1.7.1. | Senza vincolo di mandato | 82 |
| 1.7.2. | Le immunità parlamentari..... | 82 |
| 1.8. | Le regole per le elezioni al Parlamento | 84 |
| 1.9. | Il sistema elettorale..... | 84 |
| 1.9.1. | Il Rosatellum | 84 |
| 2. | Il Governo | 85 |
| 2.1. | Il procedimento di formazione | 85 |
| 2.2. | Le mozioni di fiducia e di sfiducia. La questione di fiducia | 86 |

SOMMARIO

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3. | Cessazione e crisi di Governo | 87 |
| 2.4. | La composizione del Governo | 87 |
| 2.4.1. | Organi governativi necessari e non necessari | 88 |
| 2.5. | La responsabilità del Presidente del Consiglio e dei Ministri | 90 |
| 2.5.1. | Responsabilità politica | 90 |
| 2.5.2. | Responsabilità giuridica | 90 |
| 2.5.3. | I reati ministeriali | 90 |
| 2.6. | Per gli organi ausiliari si rinvia, per la disamina Parte III, Cap. 2, Par. 3 | 91 |
| 3. | Il Presidente della Repubblica | 91 |
| 3.1. | Le vicende della carica: elezione, mandato, supplenza | 91 |
| 3.2. | Le attribuzioni del Presidente della Repubblica | 92 |
| 3.2.1. | Il potere sul quale le attribuzioni presidenziali incidono | 92 |
| 3.2.2. | Natura degli effetti | 93 |
| 3.2.3. | Peso decisionale del Presidente | 94 |
| 3.3. | La responsabilità del Presidente della Repubblica | 95 |
| 3.3.1. | Alto tradimento | 95 |
| 3.3.2. | Attentato alla Costituzione | 96 |
| 3.3.3. | Procedimento per messa in stato d'accusa | 96 |
| 4. | La Corte Costituzionale | 96 |
| 4.1. | Composizione e funzionamento della Corte costituzionale | 96 |
| 4.1.1. | Indipendenza e immunità dei singoli giudici | 97 |
| 4.1.2. | Indipendenza della Corte nel suo complesso | 97 |
| 4.1.3. | Funzionamento | 97 |
| 4.2. | Le attribuzioni della Corte costituzionale | 98 |
| 4.3. | Il giudizio di legittimità costituzionale: oggetto, parametro e vizi denunciabili ... | 98 |
| 4.3.1. | I modi di attivazione dei giudizi di legittimità costituzionale | 99 |
| 4.3.2. | Le tipologie di pronunce della Corte costituzionale | 101 |
| 4.3.2.1. | Sentenze di accoglimento | 101 |
| 4.3.2.2. | Sentenze di rigetto | 102 |
| 4.3.2.3. | Altre tipologie di sentenze: le sentenze interpretative | 102 |
| 4.4. | Il giudizio sui conflitti di attribuzione tra poteri e tra Stato e regioni | 103 |
| 4.4.1. | Le due tipologie di conflitto | 103 |
| 4.5. | Il giudizio sull'ammissibilità del referendum abrogativo | 105 |
| 5. | La Magistratura | 105 |
| 5.1. | L'indipendenza della magistratura | 105 |
| 5.1.1. | L'indipendenza funzionale | 106 |
| 5.1.2. | L'indipendenza esterna: il Consiglio superiore della magistratura | 106 |
| 5.1.3. | L'indipendenza interna | 107 |
| 5.2. | La responsabilità dei magistrati | 108 |
| 5.3. | Le regole del giusto processo | 109 |
| 5.3.1. | La terzietà e imparzialità del giudice | 109 |
| 5.3.2. | Il giudice naturale | 109 |
| 5.3.3. | I diritti delle parti del processo | 110 |

PARTE II DIRITTO AMMINISTRATIVO

CAPITOLO 1

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: NOZIONI E CARATTERI..... 115

| | | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Il diritto amministrativo: nozioni introduttive e interferenze con il diritto privato | 115 |
| 2. | Ruolo, compiti e limiti della pubblica amministrazione | 116 |
| 3. | Le distinte modalità di azione della pubblica amministrazione. Atti di Diritto pubblico e privato; attività amministrativa attiva, consultiva, di controllo | 117 |
| 4. | La nozione di P.A.: il rilievo applicativo..... | 118 |
| 5. | Gli enti pubblici. I criteri di qualificazione | 118 |
| 5.1. | La classificazione | 120 |
| 6. | I caratteri degli enti pubblici: autarchia, autotutela, autonomia, autogoverno . | 120 |
| 7. | La struttura interna della pubblica amministrazione. Organi e uffici | 121 |
| 7.1. | Rapporto organico e rapporto di servizio | 122 |
| 7.2. | La prorogatio | 122 |
| 7.3. | La classificazione degli organi | 123 |
| 8. | Le relazioni interorganiche: gerarchia, direzione, coordinamento, controllo... | 123 |
| 9. | Competenza | 124 |
| 9.1. | Trasferimento di competenze. Delega, avocazione, sostituzione, avvalimento | 124 |
| 10. | Il difetto di competenza | 125 |
| 11. | Il funzionario di fatto | 126 |
| 11.1. | Regime di imputabilità degli atti | 126 |
| 12. | Gli enti pubblici economici e i processi di privatizzazione | 127 |
| 12.1. | La disciplina delle società a partecipazione pubblica | 127 |
| 12.2. | I soggetti pubblici di matrice europea | 128 |
| 12.2.1. | Organismi di diritto pubblico | 128 |
| 12.2.2. | Imprese pubbliche | 129 |
| 12.2.3. | Soggetti in house | 129 |
| 13. | I servizi pubblici locali nel d. Lgs. 23 dicembre 2022, n. 201 | 131 |
| 13.1. | La nozione. La contrapposizione tra teorie soggettiva e oggettiva e l'influenza del diritto europeo..... | 131 |
| 13.2. | La nuova disciplina dei servizi pubblici locali dettata dal d. lgs. 23 dicembre 2022, n. 201 | 132 |
| 13.2.1. | Il perimetro applicativo..... | 132 |
| 13.2.2. | L'assunzione del servizio. Il principio di sussidiarietà orizzontale..... | 132 |
| 13.2.3. | Le modalità di affidamento e la scelta dell' <i>in house</i> | 133 |

CAPITOLO 2

L'AMMINISTRAZIONE STATALE..... 136

| | | |
|----|-------------------------------------------------|-----|
| 1. | La struttura dell'amministrazione statale | 136 |
|----|-------------------------------------------------|-----|

SOMMARIO

| | | |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. | Il Governo | 136 |
| 2.1. | I modelli di organizzazione ministeriale: dipartimentale e a direzione generale | 137 |
| 2.2. | Comitati interministeriali | 137 |
| 2.3. | Le Agenzie e le aziende autonome | 138 |
| 3. | Gli organi ausiliari | 138 |
| 3.1. | Il Consiglio di Stato..... | 138 |
| 3.2. | La Corte dei conti | 139 |
| 3.3. | Il Consiglio Nazionale dell'economia e del lavoro (CNEL) | 139 |
| 3.4. | Il ruolo dell'Avvocatura dello Stato..... | 140 |
| 4. | Le autorità indipendenti | 140 |
| 5. | L'amministrazione statale periferica..... | 142 |
| 5.1. | I Prefetti..... | 142 |
| 5.1.1. | La funzione ulteriore di Rappresentante dello Stato per i rapporti con le autonomie..... | 142 |
| 5.1.2. | Il ruolo del Prefetto nella normativa più recente | 143 |
| 5.2. | Il ruolo del Sindaco in veste di ufficiale di Governo | 143 |

CAPITOLO 3

| | | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| L'AMMINISTRAZIONE TERRITORIALE | 146 | |
| 1. | Autonomia e decentramento | 146 |
| 2. | Le regioni..... | 146 |
| 2.1. | L'autonomia statutaria..... | 147 |
| 2.2. | L'autonomia legislativa..... | 149 |
| 2.3. | L'autonomia regolamentare | 150 |
| 2.4. | Le funzioni amministrative. Il superamento del principio del parallelismo. Sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza | 150 |
| 2.5. | L'autonomia finanziaria | 151 |
| 2.6. | L'organizzazione regionale. Consiglio, Giunta e Presidente..... | 152 |
| 3. | I Comuni..... | 153 |
| 3.1. | Gli organi comunali..... | 153 |
| 3.2. | Le funzioni | 154 |
| 3.3. | Il segretario comunale | 154 |
| 3.4. | Gli statuti degli enti locali..... | 155 |
| 4. | Le Province..... | 155 |
| 4.1. | Gli organi prima della legge Delrio..... | 156 |
| 4.2. | Gli organi dopo la legge Delrio | 156 |
| 5. | Le città metropolitane | 157 |
| 6. | I controlli | 158 |
| 6.1. | I controlli sulle Regioni | 158 |
| 6.2. | I controlli sugli enti locali..... | 159 |
| 7. | Le conferenze permanenti | 159 |

CAPITOLO 4

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LE FONTI DEL DIRITTO AMMINISTRATIVO | 162 |
| 1. Le fonti del diritto amministrativo: nozioni e caratteri | 162 |
| 2. Fonti secondarie e atti amministrativi generali: differenze | 163 |
| 3. I regolamenti: fondamento e limiti | 163 |
| 3.1. Classificazione dei regolamenti | 164 |
| 4. Le ordinanze | 165 |
| 5. Gli statuti | 165 |
| 6. Testi unici | 166 |
| 7. Atti di incerta collocazione: piani regolatori generali, capitolati generali, bandi militari, carta dei servizi pubblici, provvedimenti tariffari e prezzi... | 166 |
| 8. Norme interne | 166 |
| 8.1. Le circolari | 167 |
| 9. La consuetudine | 167 |
| 10. La prassi amministrativa | 167 |

CAPITOLO 5

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LE SITUAZIONI GIURIDICHE SOGGETTIVE | 169 |
| 1. Il rilievo delle situazioni giuridiche soggettive nel diritto amministrativo... | 169 |
| 2. Il diritto soggettivo | 170 |
| 3. L'interesse legittimo | 170 |
| 3.1. Il risarcimento dei danni: la lesione di interesse legittimo | 171 |
| 4. La tutela delle posizioni giuridiche soggettive | 172 |
| 5. Interessi semplici e interessi di fatto. L'azione popolare | 172 |
| 6. Interessi collettive e interessi diffusi | 173 |
| 7. La tutela degli interessi collettivi. L'azione di classe (<i>class action</i>) | 174 |
| 7.1. L'azione inibitoria | 174 |
| 7.2. L'azione collettiva risarcitoria e la <i>class action</i> 'privata' | 174 |
| 7.3. La <i>class action</i> pubblica | 175 |

CAPITOLO 6

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| I PRINCIPI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA | 177 |
| 1. I principi che governano l'attività della pubblica amministrazione | 177 |
| 2. Il principio di legalità | 177 |
| 3. I principi di imparzialità e del giusto procedimento | 178 |
| 4. Il principio di ragionevolezza | 179 |
| 5. Il principio di buon andamento della p.a. | 179 |
| 6. I principi di pubblicità e trasparenza. L'accesso ai documenti amministrativi: cenni e rinvio | 179 |
| 7. I principi europei | 180 |
| 7.1. Il principio del legittimo affidamento. La buona fede nel d.l. 16 luglio 2020, n. 76, e nel Codice dei contratti pubblici del 2023 | 180 |
| 7.2. Il principio di proporzionalità | 181 |
| 7.3. Il principio del giusto procedimento | 182 |

SOMMARIO

| | | |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.4. | Principio di precauzione | 182 |
| 8. | Semplificazione e liberalizzazione dell'attività amministrativa | 182 |
| 8.1. | La segnalazione certificata di inizio attività (S.c.i.a.) | 183 |
| 8.2. | Lo sportello unico | 184 |
| 8.3. | Le conferenze di servizi | 184 |
| 8.4. | Gli accordi: tra P.A. e privati, tra Amministrazioni, di programma | 185 |
| 8.5. | Il silenzio devolutivo, il silenzio tra amministrazioni e il silenzio assenso.. | 186 |
| 8.6. | Le autocertificazioni e le dichiarazioni sostitutive | 188 |
| 8.6.1. | L'accertamento di ufficio | 189 |
| 9. | L'informatizzazione della pubblica amministrazione | 189 |
| 9.1. | Agenda digitale e e-government | 190 |
| 9.2. | Il CAD | 190 |
| 9.3. | Il procedimento digitale | 190 |
| 9.4. | Gli strumenti dell'informatizzazione della P.A. | 191 |
| 9.4.1. | In particolare: la posta elettronica certificata | 191 |
| 9.4.2. | La carta di identità elettronica..... | 191 |
| 9.5. | P.A. digitale e diritti dei cittadini e imprese | 192 |
| 9.6. | Difensore civico digitale..... | 192 |
| 10. | Utilizzo dell'algoritmo nell'esercizio dell'attività amministrativa. I principi di conoscibilità, non esclusività della decisione algoritmica, non discriminazione algoritmica | 193 |
| 10.1. | Conoscibilità del modulo e dei criteri | 194 |
| 10.2. | Il principio di non esclusività della decisione algoritmica..... | 194 |
| 10.3. | Il principio di non discriminazione algoritmica..... | 194 |

CAPITOLO 7

| | | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO E ACCESSO | 196 | |
| 1. | Il procedimento amministrativo | 196 |
| 2. | Le fasi del procedimento amministrativo..... | 197 |
| 2.1. | La fase dell'iniziativa..... | 197 |
| 2.2. | La fase istruttoria | 198 |
| 2.3. | La fase decisoria..... | 198 |
| 2.4. | La fase integrativa dell'efficacia..... | 198 |
| 3. | I termini di conclusione del procedimento | 199 |
| 3.1. | Il mancato rispetto dei termini di conclusione del procedimento: i rimedi | 200 |
| 3.2. | I silenzi della P.A. | 201 |
| 4. | Il responsabile del procedimento | 201 |
| 5. | La partecipazione al procedimento amministrativo | 202 |
| 6. | La comunicazione di avvio del procedimento | 203 |
| 6.1. | Le ipotesi di esonero dall'obbligo di comunicazione di avvio del procedimento | 203 |
| 6.2. | Contenuti della comunicazione di avvio del procedimento | 203 |
| 7. | Intervento nel procedimento e diritti dei partecipanti | 204 |
| 8. | Il preavviso di rigetto | 204 |

| | | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9. | L'ambito di applicazione della legge sul procedimento amministrativo.... | 205 |
| 10. | L'accesso..... | 206 |
| 10.1. | I tre accessi. Accesso classico o documentale, accesso civico, accesso generalizzato | 206 |
| 10.2. | L'accesso classico..... | 207 |
| 10.3. | Accesso generalizzato agli atti di gara | 209 |
| 10.4. | I rapporti tra le diverse tipologie di accesso | 209 |
| 11. | La tutela della privacy | 210 |
| 11.1. | Gli organismi nazionali e internazionali di tutela della privacy: il Garante per la protezione dei dati personali | 211 |
| 11.2. | La nozione di dato personale..... | 211 |
| 11.3. | La classificazione dei dati personali..... | 211 |
| 11.3.1. | Dati sensibili, genetici e biometrici..... | 211 |
| 11.3.2. | Dati quasi sensibili | 212 |
| 11.3.3. | Dati anonimi e giudiziari..... | 213 |
| 11.4. | Il trattamento dei dati personali | 213 |
| 11.5. | Il trattamento dei dati sensibili | 214 |
| 11.6. | Il danno da trattamento dei dati sensibili..... | 215 |
| 11.7. | I soggetti coinvolti nel trattamento dei dati personali: il titolare dei dati ... | 215 |
| 11.7.1. | Segue: il titolare del trattamento dei dati personali | 216 |
| 11.7.2. | Segue: il responsabile del trattamento dei dati personali | 216 |
| 11.7.3. | Il <i>Data Protection Officer</i> | 217 |

CAPITOLO 8

ATTI E PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI: TIPOLOGIE, STRUTTURA E VIZI..... 219

| | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Atto e provvedimento amministrativo: nozione e struttura | 219 |
| 2. | Nozione e struttura dell'atto amministrativo..... | 220 |
| 3. | Classificazione degli atti amministrativi | 220 |
| 3.1. | I pareri | 222 |
| 4. | Atti di alta amministrazione e atti politici | 223 |
| 5. | I provvedimenti amministrativi | 224 |
| 5.1. | I caratteri dei provvedimenti amministrativi: imperatività, esecutorietà, inoppugnabilità, tipicità | 224 |
| 5.2. | La motivazione del provvedimento amministrativo | 226 |
| 6. | La classificazione dei provvedimenti amministrativi | 227 |
| 6.1. | Provvedimenti ampliativi: la concessione..... | 227 |
| 6.1.1. | L'autorizzazione | 227 |
| 6.1.2. | Figure affini all'autorizzazione: abilitazione, omologazione, nulla-osta, dispensa..... | 227 |
| 6.2. | I provvedimenti restrittivi: ordini, espropriazioni, requisizioni, confische, sequestri | 228 |
| 6.3. | Provvedimenti vincolati e discrezionali..... | 229 |
| 6.3.1. | I caratteri della discrezionalità | 229 |
| 7. | Validità ed efficacia..... | 230 |

SOMMARIO

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. | La nullità..... | 231 |
| 7.1.1. | Nullità strutturale ed elementi essenziali | 231 |
| 7.1.2. | L'azione di nullità | 231 |
| 7.2. | L'annullabilità | 232 |
| 7.2.1. | Vizi di legittimità e vizi di merito..... | 232 |
| 7.2.2. | Il regime dell'atto annullabile | 233 |
| 7.3. | Le illegittimità che non comportano annullamento | 234 |
| 8. | I rimedi contro gli atti illegittimi e inopportuni: l'autotutela | 234 |
| 8.1. | Il riesame con esito demolitorio: la revoca e l'annullamento d'ufficio | 235 |
| 8.2. | Il riesame con esito conservativo: convalida, ratifica, sanatoria..... | 236 |
| 9. | L'illegittimità costituzionale dell'atto amministrativo | 237 |
| 10. | L'illegittimità dell'atto amministrativo per contrasto con il diritto europeo | 237 |
| 11. | L'invalidità derivata..... | 238 |

CAPITOLO 9

| | | |
|--------------------------|------------------------------------------|-----|
| I CONTROLLI | 241 | |
| 1. | Nozione | 241 |
| 2. | I controlli amministrativi | 241 |
| 3. | I controlli sugli atti..... | 241 |
| 4. | I controlli sugli organi | 242 |
| 5. | Il controllo di gestione | 243 |
| 5.1. | Il controllo interno di gestione | 243 |
| 5.2. | Il controllo esterno sulla gestione..... | 243 |
| 6. | Il ruolo della Corte dei conti | 244 |

CAPITOLO 10

| | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----|
| BENI PUBBLICI ED ESPROPRIAZIONE | 247 | |
| 1. | I beni pubblici: nozione e classificazioni | 247 |
| 2. | I beni demaniali | 247 |
| 2.1. | I beni del demanio necessario | 248 |
| 2.2. | I beni del demanio eventuale | 248 |
| 2.3. | Regime giuridico dei beni demaniali | 249 |
| 2.4. | La sdemanializzazione | 249 |
| 3. | Il federalismo fiscale | 249 |
| 4. | I beni patrimoniali indisponibili..... | 250 |
| 4.1. | Regime giuridico..... | 250 |
| 5. | I beni patrimoniali disponibili..... | 251 |
| 5.1. | Regime giuridico..... | 251 |
| 6. | I beni comuni..... | 251 |
| 7. | I diritti reali su beni altrui..... | 252 |
| 7.1. | Le servitù prediali pubbliche | 252 |
| 7.2. | I diritti di uso pubblico | 252 |
| 8. | La tutela dei beni pubblici | 253 |
| 9. | L'espropriazione per pubblica utilità | 253 |

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. | Tipologie di provvedimenti ablatori | 254 |
| 9.2. | I provvedimenti ablatori reali inseriti nella procedura espropriativa: l'occupazione | 254 |
| 9.3. | La requisizione | 254 |
| 9.4. | Presupposti dell'espropriazione per pubblica utilità | 255 |
| 9.5. | Il procedimento di esproprio: ambito oggettivo, soggetti coinvolti, fasi della procedura | 255 |
| 9.6. | L'indennità di esproprio | 257 |

CAPITOLO 11

| | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I CONTRATTI | 259 | |
| 1. | La capacità di diritto privato della P.A. e contratti..... | 259 |
| 1.1. | Contratti attivi e passivi dell'Amministrazione | 260 |
| 2. | Il codice dei contratti pubblici: principi e ambito di applicazione. La legge 21 giugno 2022, n. 78, delega per la riforma della disciplina dei contratti pubblici | 260 |
| 2.1. | I principi comuni alle fasi dell'affidamento e dell'esecuzione | 262 |
| 2.1.1. | Principi relativi alla fase dell'affidamento | 262 |
| 2.1.2. | Ambito di applicazione: appalti e concessioni | 262 |
| 2.1.3. | Il contratto di disponibilità..... | 263 |
| 3. | I contratti atipici..... | 263 |
| 4. | La struttura di evidenza pubblica | 264 |
| 4.1. | La delibera a contrarre | 265 |
| 4.2. | Il bando | 265 |
| 4.3. | La scelta del contraente: le procedure di selezione | 265 |
| 4.3.1. | Accordo quadro, aste elettroniche, dialogo competitivo, partenariato per l'innovazione, project financing | 266 |
| 5. | L'aggiudicazione | 266 |
| 5.1. | Le offerte anormalmente basse | 267 |
| 6. | Il processo amministrativo..... | 267 |
| 6.1. | I principi | 267 |
| 6.2. | Le parti del rapporto processuale | 268 |
| 6.2.1. | La legittimazione e l'interesse..... | 270 |
| 6.3. | L'articolazione del processo | 270 |
| 6.3.1. | La fase introduttiva | 270 |
| 6.3.2. | La costituzione | 270 |
| 6.3.3. | Il giudizio cautelare..... | 271 |
| 6.3.4. | Lo speciale regime introdotto dall'art. 3, d.l. 7 luglio 2022, n. 85, abrogato e confluito nell'art. 12 bis, l. 5 agosto 2022, n. 108, per il contenzioso PNRR | 272 |
| 6.4. | La fase istruttoria. | 273 |
| 6.5. | Estinzione..... | 273 |
| 6.6. | Udienza | 273 |
| 6.7. | Decisione del ricorso | 274 |

SOMMARIO

| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.8. | I mezzi di impugnazione | 274 |
| 6.9. | Il giudizio di ottemperanza..... | 275 |
| 6.10. | I riti speciali..... | 276 |
| 7. | La partecipazione alla procedura di gara: i requisiti soggettivi e il soccorso istruttorio..... | 277 |
| 7.1. | Partecipazione in forma associata alla gara: i raggruppamenti temporanei di impresa | 278 |
| 7.2. | I consorzi ordinari e i consorzi stabili | 278 |
| 7.3. | Il contratto di avvalimento..... | 278 |
| 7.4. | Il subappalto: le novità introdotte dal d.l. n. 77 del 2021 | 279 |
| 8. | Stipula e controlli | 280 |
| 8.1. | Il c.d. termine di <i>stand still</i> | 280 |
| 8.2. | La fase del controllo | 280 |
| 8.3. | Interdittive antimafia | 281 |
| 9. | L'esecuzione del contratto | 281 |
| 9.1. | La diversità di disciplina rispetto ai contratti di diritto privato | 281 |
| 9.1.1. | Immutabilità del prezzo, dell'oggetto e dell'esecutore | 281 |
| 9.1.2. | Le modifiche possibili..... | 282 |
| 9.1.3. | La proroga del contratto | 282 |

CAPITOLO 12

| | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LA GIUSTIZIA AMMINISTRATIVA | 284 | |
| 1. | La tutela giurisdizionale: i ricorsi amministrativi | 284 |
| 2. | Le tipologie di ricorsi amministrativi..... | 284 |
| 3. | La tutela giurisdizionale | 285 |
| 4. | La tutela giurisdizionale innanzi al giudice ordinario | 286 |
| 5. | La tutela giurisdizionale innanzi al giudice amministrativo | 286 |
| 5.1. | Organi della giustizia amministrativa | 287 |
| 5.2. | Le articolazioni della giustizia amministrativa | 287 |
| 5.3. | Le azioni esperibili innanzi al G.A. | 288 |
| 6. | Il processo amministrativo..... | 289 |
| 6.1. | I principi | 289 |
| 6.2. | Le parti del rapporto processuale | 290 |
| 6.2.1. | La legittimazione e l'interesse..... | 291 |
| 6.3. | L'articolazione del processo | 291 |
| 6.3.1. | La fase introduttiva | 291 |
| 6.3.2. | La costituzione | 292 |
| 6.3.3. | Il giudizio cautelare..... | 292 |
| 6.3.4. | Lo speciale regime introdotto dall'art. 3, d.l. 7 luglio 2022, n. 85, abrogato e confluito nell'art. 12 bis, l. 5 agosto 2022, n. 108, per il contenzioso PNRR..... | 293 |
| 6.4. | La fase istruttoria | 294 |
| 6.5. | Estinzione..... | 295 |
| 6.6. | Udienza | 295 |

| | | |
|-------|----------------------------------|-----|
| 6.7. | Decisione del ricorso | 296 |
| 6.8. | I mezzi di impugnazione | 296 |
| 6.9. | Il giudizio di ottemperanza..... | 297 |
| 6.10. | I riti speciali..... | 298 |

CAPITOLO 13

IL RAPPORTO DI IMPIEGO ALLE DIPENDENZE DELLA PUBBLICA

| | | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| AMMINISTRAZIONE | 299 | |
| 1. | Il dipendente pubblico e i caratteri del rapporto con la P.A..... 299 | |
| 1.1. | Rapporto di impiego e rapporto onorario..... 300 | |
| 2. | La c.d. privatizzazione del rapporto di pubblico impiego..... 300 | |
| 2.1. | Atti di macro organizzazione e categorie sottratte alla privatizzazione..... 300 | |
| 3. | I rapporti tra legge e contrattazione nella disciplina del rapporto di lavoro: evoluzione..... 301 | |
| 3.1. | Ambito soggettivo di applicabilità della contrattazione collettiva..... 302 | |
| 3.2. | La disciplina speciale di stampo pubblicistico. Abuso di contratti a tempo determinato | 302 |
| 4. | L'accesso all'impiego pubblico..... 303 | |
| 4.1. | Le stabilizzazioni | 304 |
| 4.2. | Modalità di svolgimento dei concorsi pubblici: le novità del Decreto c.d. PNRR 2 (d.l. 30 aprile 2022, n. 36). Portale unico di reclutamento | 304 |
| 4.3. | Tipologie di concorsi. Concorsi interni | 305 |
| 4.4. | Scorrimento della graduatoria | 306 |
| 5. | Le mansioni. Mansioni superiori e demansionamento | 306 |
| 6. | Le vicende del rapporto di lavoro. Mobilità, sospensione, estinzione | 307 |
| 6.1. | Mobilità. Le modifiche introdotte nel 2022 | 307 |
| 6.2. | Sospensione. Aspettativa, disponibilità, comando, distacco, collocamento fuori ruolo, assenza per malattia..... | 308 |
| 6.3. | La prestazione dell'attività lavorativa "a distanza" e lo smart working..... | 309 |
| 6.4. | L'estinzione del rapporto di pubblico impiego..... | 309 |
| 7. | La dirigenza | 310 |
| 7.1. | La responsabilità dirigenziale..... | 310 |
| 7.2. | Conferimento e revoca degli incarichi dirigenziali | 311 |
| 7.3. | Lo <i>spoils system</i> | 312 |
| 8. | I diritti e i doveri del lavoratore pubblico. Codice di comportamento e <i>whistleblowing</i> | 312 |
| 8.1. | Esclusività e Codice di comportamento | 313 |
| 8.2. | <i>Whistleblowing</i> | 314 |
| 9. | La responsabilità dell'impiegato | 314 |
| 9.1. | Responsabilità penale | 314 |
| 9.2. | Responsabilità civile | 315 |
| 9.3. | Responsabilità erariale: elementi costitutivi | 315 |
| 9.3.1. | Gli elementi costitutivi della fattispecie di danno erariale e le principali tipologie: il danno all'immagine | 315 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.3.1.1. | Il nuovo regime introdotto dai d.l. 16 luglio 2020, n. 76, e 31 maggio 2021, n. 77. La disciplina della responsabilità nel Codice dei contratti pubblici del 2023 | 315 |
| 9.3.1.2. | Le tipologie di danno erariale. Il danno da disservizio e il danno all'immagine. | 316 |
| 9.3.1.3. | Il giudizio innanzi alla Corte dei conti..... | 317 |
| 9.4. | La responsabilità dell'Amministrazione | 317 |
| 9.5. | Responsabilità disciplinare | 318 |

PARTE III

DIRITTO DELL'UNIONE EUROPEA

CAPITOLO 1

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| IL PROCESSO DI INTEGRAZIONE EUROPEA..... | 323 |
| 1. La dichiarazione Schuman | 323 |
| 1.1. L'istituzione della CECA..... | 324 |
| 2. Il fallimento del progetto di istituzione della CED | 324 |
| 2.1. L'istituzione della CEE e della CEEA (o Euratom) | 325 |
| 3. Le caratteristiche del modello comunitario | 326 |
| 4. L'unione doganale | 326 |
| 5. L'atto unico europeo | 326 |
| 5.1. La presentazione del Libro Bianco di completamento del mercato interno.... | 326 |
| 5.2. L'adozione dell'Atto unico europeo | 327 |
| 6. Il Trattato sull'Unione Europea (Trattato di Maastricht)..... | 328 |
| 6.1. Nascita dell'UE e struttura a tre pilastri | 328 |
| 6.2. L'unione economica e monetaria | 328 |
| 6.3. L'estensione dell'ambito di intervento comunitario e l'introduzione del principio di sussidiarietà | 329 |
| 6.4. La cittadinanza dell'Unione | 329 |
| 6.5. L'incidenza sull'assetto istituzionale..... | 330 |
| 7. Il Trattato di Lisbona e l'Unione europea | 330 |
| 7.1. Mandato della Conferenza intergovernativa | 330 |
| 7.2. Il Trattato di Lisbona..... | 331 |
| 7.2.1. Sostituzione dell'Unione alla Comunità europea e abolizione della struttura a tre pilastri | 331 |
| 7.2.2. Innovazioni sotto il profilo istituzionale..... | 331 |
| 7.2.3. Natura e personalità giuridica dell'Unione | 332 |
| 7.2.4. La procedura di adesione e il recesso dall'Unione | 332 |
| 7.2.4.1. Premessa | 332 |
| 7.2.4.2. La procedura di adesione..... | 332 |
| 7.2.4.3. Il recesso..... | 333 |
| 7.2.4.4. Revocabilità in via unilaterale della dichiarazione di recesso..... | 333 |
| 8. La dichiarazione di Roma | 334 |
| 9. L'uscita del Regno Unito dall'Unione | 334 |

CAPITOLO 2

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| IL PARLAMENTO EUROPEO | 337 |
| 1. Il Parlamento Europeo | 337 |
| 1.1. Origine e fonti normative | 337 |
| 1.2. Composizione e sistema elettivo | 337 |
| 1.3. Modalità di esercizio delle funzioni | 338 |
| 1.4. Numero dei componenti e durata del mandato..... | 338 |
| 1.5. Organizzazione interna | 339 |
| 2. Funzioni e poteri | 340 |
| 2.1. Premessa | 340 |
| 2.2. Funzione legislativa | 340 |
| 2.3. Funzione di bilancio..... | 341 |
| 2.4. Funzioni di controllo politico | 341 |
| 2.5. Partecipazione alla procedura di conclusione di accordi internazionali ... | 342 |

CAPITOLO 3

| | |
|--------------------------------------------------------|------------|
| IL CONSIGLIO EUROPEO | 343 |
| 1. Il Consiglio Europeo | 343 |
| 1.1. Origine | 343 |
| 1.2. Composizione | 343 |
| 2. Funzioni..... | 343 |
| 2.1. Funzione di indirizzo politico..... | 344 |
| 2.2. Funzioni attribuite dal Trattato di Lisbona | 344 |
| 3. Presidente del Consiglio europeo | 344 |

CAPITOLO 4

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| IL CONSIGLIO (DEI MINISTRI) DELL'UNIONE EUROPEA | 346 |
| 1. Il Consiglio (dei Ministri) dell'Unione Europea..... | 346 |
| 1.1. Origine e composizione | 346 |
| 1.2. Funzionamento | 346 |
| 1.3. La Presidenza..... | 346 |
| 2. Funzione e modalità deliberative | 347 |
| 2.1. Premessa | 347 |
| 2.2. Funzione legislativa | 347 |
| 2.3. Funzione di bilancio..... | 347 |
| 2.4. Funzioni di definizione delle politiche e di coordinamento | 347 |
| 2.5. Modalità deliberative | 347 |

CAPITOLO 5

| | |
|-------------------------------------|------------|
| LA COMMISSIONE EUROPEA | 349 |
| 1. La Commissione Europea | 349 |
| 1.1. Composizione | 349 |
| 1.2. Mandato | 350 |
| 1.3. Funzionamento | 350 |

SOMMARIO

| | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. | Funzioni..... | 350 |
| 2.1. | Generalità | 350 |
| 2.2. | Funzione di iniziativa legislativa | 351 |
| 2.3. | Funzione esecutiva..... | 351 |
| 2.4. | Funzione di gestione finanziaria | 351 |
| 2.5. | Funzioni di controllo | 351 |
| 2.6. | Funzione di rappresentanza | 351 |
| 3. | Il Presidente della Commissione e l'alto Rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza | 352 |
| 3.1. | Premessa..... | 352 |
| 3.2. | Il Presidente..... | 352 |
| 3.3. | L'Alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza | 352 |

CAPITOLO 6

LA CORTE DI GIUSTIZIA DELL'UNIONE 354

| | | |
|------|-----------------------------------------|-----|
| 1. | La Corte di Giustizia dell'Unione | 354 |
| 1.1. | Articolazione e fonti normative | 354 |
| 2. | Composizione e nomina | 354 |
| 3. | Funzionamento | 355 |
| 4. | Funzioni..... | 356 |
| 5. | Differenze con la Corte EDU | 356 |

CAPITOLO 7

LA BANCA CENTRALE EUROPEA..... 357

| | | |
|------|---------------------------------|-----|
| 1. | La Banca Centrale Europea | 357 |
| 1.1. | Caratteri | 357 |
| 1.2. | Funzioni..... | 357 |
| 1.3. | Funzionamento | 357 |

CAPITOLO 8

LA CORTE DEI CONTI 358

| | | |
|------|--------------------------|-----|
| 1. | La Corte dei Conti | 358 |
| 1.1. | Origine | 358 |
| 1.2. | Composizione | 358 |
| 1.3. | Funzioni..... | 359 |

CAPITOLO 9

LE FONTI E GLI ATTI DELL'UNIONE EUROPEA 360

| | | |
|------|------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Premessa. L'ordinamento giuridico dell'Unione: peculiarità | 360 |
| 2. | La classificazione delle fonti del diritto dell'Unione | 360 |
| 2.1. | Il criterio della gerarchia | 361 |
| 3. | I Trattati | 361 |
| 3.1. | Generalità | 361 |

| | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. | Le procedure di revisione dei trattati | 362 |
| 4.1. | Premessa | 362 |
| 4.2. | Procedura ordinaria | 362 |
| 4.3. | Procedure semplificate di revisione..... | 363 |
| 4.4. | Procedure speciali di revisione..... | 364 |
| 5. | I Principi generali del diritto | 365 |
| 5.1. | Generalità | 365 |
| 5.2. | Principi generali propri del diritto dell'Unione | 365 |
| 5.3. | Principi generali comuni agli ordinamenti degli Stati membri | 365 |
| 6. | Il diritto internazionale generale e gli accordi internazionali conclusi dall'Unione | 367 |
| 6.1. | Il diritto internazionale generale: nozione e portata | 367 |
| 6.2. | Gli accordi internazionali. Tipologie | 367 |
| 6.2.1. | Valore giuridico..... | 368 |

CAPITOLO 10

LE FONTI DEL DIRITTO DERIVATO DELL'UNIONE EUROPEA 369

| | | |
|--------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | I Regolamenti | 369 |
| 1.1. | Definizione | 369 |
| 1.2. | Portata generale | 369 |
| 1.3. | Obbligatorietà integrale | 369 |
| 1.4. | Diretta applicabilità | 370 |
| 2. | Le Direttive | 370 |
| 2.1. | Definizione | 370 |
| 2.2. | Soggetti destinatari | 370 |
| 2.3. | Obbligatorietà..... | 371 |
| 2.4. | Obbligo di attuazione | 371 |
| 2.4.1. | Scelta delle forme e dei mezzi di attuazione | 371 |
| 2.5. | Eventuale efficacia diretta | 372 |
| 2.6. | Strumento di armonizzazione | 372 |
| 3. | Le Decisioni..... | 373 |
| 3.1. | Definizione | 373 |
| 3.2. | Obbligatorietà..... | 373 |
| 3.3. | Eventuale portata individuale..... | 373 |
| 4. | Gli atti non vincolanti dell'Unione: raccomandazioni e pareri..... | 374 |

CAPITOLO 11

I RAPPORTI TRA L'ORDINAMENTO DELL'UNIONE E L'ORDINAMENTO DEGLI STATI MEMBRI: IN PARTICOLARE, L'ORDINAMENTO ITALIANO 375

| | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Rapporti tra l'ordinamento dell'Unione e i sistemi giuridici nazionali | 375 |
| 2. | Incidenza del diritto dell'Unione: applicabilità diretta ed efficacia diretta . | 376 |
| 3. | Conflitto tra disposizione interna e norma dell'Unione..... | 376 |
| 4. | Il primato del diritto dell'Unione e l'assetto dei rapporti tra l'ordinamento dell'Unione ed il sistema giuridico interno: tesi a confronto | 377 |

CAPITOLO 12**L'ADATTAMENTO DELL'ORDINAMENTO ITALIANO AL DIRITTO PRIMARIO**

| | |
|----------------------------------------------------------|------------|
| E DERIVATO DELL'UNIONE | 378 |
| 1. Considerazioni preliminari..... | 378 |
| 1.1. Generalità | 378 |
| 1.2. Adattamento al diritto primario dell'Unione | 378 |
| 1.3. L'adattamento al diritto secondario..... | 378 |
| 1.3.1. La disciplina contenuta nella L. n. 234/2012..... | 379 |

PARTE IV**ECONOMIA POLITICA****CAPITOLO 1**

| | |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| ECONOMIA POLITICA | 383 |
| 1. La Nascita dell'Economia Politica come disciplina autonoma..... | 383 |
| 1.1. L'economia politica classica: da Smith a Marx..... | 384 |
| 2. L'economia marginalista..... | 385 |
| 3. L'economia Keynesiana..... | 386 |
| 4. La scuola Monetarista di Chicago | 387 |

CAPITOLO 2

| | |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| MICROECONOMIA | 388 |
| 1. Elementi fondamentali: la curva di Domanda e di Offerta..... | 388 |
| 2. Curva di Domanda..... | 388 |
| 2.1. Gli spostamenti della curva di domanda | 389 |
| 3. La curva di Offerta | 390 |
| 3.1. Gli spostamenti della curva di offerta..... | 390 |
| 4. Equilibrio di Mercato | 391 |
| 4.1. Rappresentazione grafica..... | 391 |
| 4.2. Surplus del consumatore e surplus del produttore | 392 |
| 5. La Teoria del Consumatore..... | 392 |
| 5.1. Vincolo di bilancio..... | 393 |
| 5.2. La retta di bilancio | 393 |
| 5.2.1. Variazioni del reddito disponibile..... | 393 |
| 5.2.2. Variazioni del livello dei prezzi | 394 |
| 5.3. Le preferenze del consumatore | 395 |
| 5.3.1. La funzione di utilità e le curve di indifferenza..... | 395 |
| 5.3.2. Tipologie di beni | 396 |
| 5.4. Il saggio marginale di sostituzione | 398 |
| 6. Produzione | 398 |
| 6.1. Funzione di produzione con un solo fattore produttivo | 398 |
| 6.1.1. Processo produttivo e Rendimenti di Scala | 400 |
| 6.2. La funzione di produzione con due fattori produttivi | 402 |
| 6.2.1. L'isoquante della produzione..... | 403 |

| | | |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3. | Il Saggio marginale di Sostituzione tecnica | 404 |
| 7. | I costi | 404 |
| 7.1. | Costi totali, fissi e variabili | 404 |
| 7.2. | Costi Marginali e Costi Medi | 405 |
| 7.3. | Costi di produzione | 409 |
| 7.3.1. | La retta di isocosto | 409 |
| 7.4. | L'allocazione ottimale dei fattori produttivi..... | 410 |
| 8. | Forme di Mercato | 411 |
| | Introduzione..... | 411 |
| 8.1. | Concorrenza perfetta | 411 |
| 8.1.1. | La massimizzazione del profitto dell'impresa in concorrenza perfetta..... | 413 |
| 8.2. | Il monopolio | 416 |
| 8.2.1. | Principali Monopoli | 417 |
| 8.2.2. | Discriminazione di prezzo..... | 418 |
| 8.3. | Concorrenza monopolistica | 418 |
| 8.4. | L'oligopolio e i modelli oligopolistici..... | 419 |
| 8.5. | Ulteriori forme di mercato | 421 |
| 9. | Teoria dei giochi | 422 |
| 9.1. | Dilemma del prigioniero ed Equilibrio di Nash | 422 |
| 9.1.1. | L'equilibrio di Nash..... | 422 |
| 9.1.2. | Dilemma del Prigioniero | 424 |
| 10. | Beni pubblici..... | 425 |
| 10.1. | Caratteristiche dei beni pubblici..... | 425 |
| 11. | Le esternalità..... | 425 |

CAPITOLO 3

| | | |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| MACROECONOMIA | 427 | |
| | Introduzione..... | 427 |
| 1. | Prodotto interno lordo..... | 427 |
| 1.1. | Il PIL nominale..... | 428 |
| 1.2. | Il PIL reale..... | 428 |
| 1.3. | Il Prodotto Nazionale Lordo e il Prodotto Nazionale Netto..... | 428 |
| 1.4. | Le componenti del PIL | 428 |
| 2. | La Disoccupazione | 428 |
| 3. | Differenti tipi di disoccupazione..... | 429 |
| 4. | Inflazione | 429 |
| 4.1. | Le cause dell'inflazione..... | 429 |
| 4.2. | Deflatore del PIL | 430 |
| 4.3. | Indice dei Prezzi al Consumo..... | 430 |
| 5. | Relazione tra Inflazione e disoccupazione: la curva di Phillips..... | 431 |
| 5.1. | Critica alla curva di Phillips | 431 |
| 6. | La Domanda Aggregata..... | 432 |
| 7. | Moltiplicatore della politica fiscale..... | 434 |
| 8. | Mercato della moneta | 434 |

SOMMARIO

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. | La domanda di Moneta | 435 |
| 8.2. | L'Offerta di Moneta..... | 435 |
| 8.3. | Gli aggregati monetari | 435 |
| 8.4. | Differenza tra Offerta di Moneta Nominale e Reale | 436 |
| 8.5. | L'equazione di Fisher | 436 |
| 9. | Modello IS LM. | 436 |
| 9.1. | Differenze tra modello IS-LM e modello del reddito-spesa | 436 |
| 10. | Modello AD-AS | 437 |
| 10.1. | L'equilibrio nel modello AD-AS..... | 437 |
| 10.2. | Le componenti del modello AD-AS..... | 437 |
| 10.3. | Effetti delle politiche economiche sul reddito..... | 438 |

PARTE V

POLITICA ECONOMICA

CAPITOLO 1

ECONOMIA PUBBLICA E POLITICA ECONOMICA. ORDINAMENTO

| | | |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| GIURIDICO E NORME GIURIDICHE..... | 443 | |
| 1. | L'intervento pubblico nell'economia | 443 |
| 1.1. | Il sistema delle amministrazioni pubbliche..... | 444 |
| 2. | Evoluzione storica dell'intervento pubblico..... | 444 |
| 3. | La bilancia dei pagamenti e i tassi di Cambio..... | 445 |
| 3.1. | Tasso di cambio..... | 445 |
| 3.2. | Cambi fissi e variabili..... | 445 |
| 3.3. | Bilancia dei pagamenti | 446 |
| 3.4. | Sistema di registrazione della bilancia dei pagamenti..... | 446 |
| 3.5. | Saldo della bilancia dei pagamenti..... | 446 |
| 4. | Gli strumenti di politica economica | 447 |
| 4.1. | La Politica Fiscale | 447 |
| 4.1.1. | Politica fiscale e modello IS-LM..... | 447 |
| 4.1.2. | L'effetto spiazzamento | 448 |
| 4.1.3. | La politica fiscale dei governi..... | 448 |
| 4.2. | La Politica monetaria | 449 |
| 4.2.1. | I principali strumenti di politica monetaria | 449 |
| 4.2.2. | Limiti della politica monetaria: il ruolo delle aspettative | 450 |
| 4.2.3. | Il ruolo della BCE | 451 |
| 4.3. | La regolazione delle attività economiche. | 452 |
| 4.4. | L'impresa di Stato..... | 452 |
| 4.5. | Lo Stato proprietario di beni | 452 |
| 5. | Le funzioni della politica economica | 453 |
| 5.1. | L'allocazione delle risorse | 453 |
| 5.2. | La redistribuzione | 454 |
| 5.3. | La stabilizzazione | 455 |
| 5.4. | Lo sviluppo | 456 |

| | | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5. | La costituzione di un ordinamento sociale | 456 |
| 6. | La finanza pubblica..... | 457 |
| 6.1. | La spesa pubblica..... | 457 |
| 6.2. | Il volume della spesa pubblica e gli effetti del suo incremento | 458 |
| 6.3. | Le entrate pubbliche | 459 |
| 6.3.1. | Tributi | 459 |
| 6.3.2. | Prezzi..... | 459 |
| 6.3.3. | Prestiti Pubblici | 460 |
| 7. | La pressione tributaria | 460 |
| 7.1. | La curva di Laffer | 460 |
| 7.2. | Principio di progressività e drenaggio fiscale | 461 |
| 8. | Il federalismo fiscale | 462 |
| 9. | La finanza della protezione sociale | 462 |
| 10. | La manovra di bilancio | 464 |
| 11. | Le funzioni del bilancio | 465 |
| 12. | La normativa sul bilancio | 465 |
| 13. | I caratteri del Bilancio | 466 |
| 14. | La struttura del Bilancio | 467 |
| 15. | Le teorie sulla politica di bilancio | 468 |

PARTE VI

ECONOMIA DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE AL SETTORE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE..... 473

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Caratteristiche generali: le Istituzioni pubbliche e private | 473 |
| 2. | I Beni | 490 |

CAPITOLO 2

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE NEL SETTORE DELLE

AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE..... 493

| | | |
|----|---------------------------------|-----|
| 1. | Premessa | 493 |
| 2. | Pianificazione strategica | 496 |
| 3. | Programmazione | 497 |

CAPITOLO 3

ORGANIZZAZIONE DEL SETTORE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE 501

| | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Sviluppi dell'organizzazione1 | 501 |
| 2. | Organizzazione software1 | 502 |
| 3. | Organizzazione delle Istituzioni pubbliche e ordinamenti giuridici di nuova integrazione | 502 |
| 4. | Organi delle Amministrazioni pubbliche | 504 |
| 5. | Organizzazione dello Stato..... | 504 |
| 6. | Organizzazione degli Enti locali | 505 |

| | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7. | Uffici di supporto agli organi di direzione politica | 506 |
| 8. | Organizzazione delle Regioni..... | 507 |
| 9. | Gli organi degli Enti locali. Regione, Provincia, Comune, Città metropolitane, Unioni o fusioni di Comuni, Comunità montane | 510 |

CAPITOLO 4**GESTIONE DEL SETTORE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE 513**

| | | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Caratteri generali e peculiari della gestione nella pubblica amministrazione ... | 513 |
| 2. | La gestione finanziaria, economica e patrimoniale dello Stato | 520 |
| 2.1. | Debito pubblico..... | 528 |
| 3. | La gestione finanziaria, economica e patrimoniale degli Enti locali..... | 529 |

CAPITOLO 5**RILEVAZIONI NEL SETTORE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE 532**

| | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Introduzione al sistema delle rilevazioni d'azienda | 532 |
| 2. | Sistema informativo aziendale | 534 |
| 3. | Strumenti contabili | 535 |
| 4. | Contabilità generale | 541 |
| 5. | Contabilità direzionale..... | 546 |
| 6. | La Contabilità analitica, controllo dei costi, budget e reporting | 547 |
| 7. | Sistema contabile dello Stato e relativa armonizzazione | 573 |
| 8. | Armonizzazione contabile italiana e Piano dei conti integrato negli Enti locali..... | 582 |

CAPITOLO 6**CONTROLLO DI GESTIONE DEL SETTORE DELLE AMMINISTRAZIONI****PUBBLICHE..... 588**

| | | |
|----|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Introduzione..... | 588 |
| 2. | Strumenti e procedure del controllo di gestione..... | 589 |
| 3. | <i>New Public Management</i> (NPM) e gli Indicatori specifici | 592 |
| 4. | La Corte dei Conti e il Decreto legislativo 286/1999 | 610 |

CAPITOLO 7**BILANCIO DELLO STATO 626**

| | | |
|----|---------------------------------------------------|-----|
| 1. | Il Bilancio preventivo | 626 |
| 2. | Bilancio preventivo di competenza | 645 |
| 3. | Bilancio preventivo di cassa..... | 647 |
| 4. | Analisi delle entrate..... | 647 |
| 6. | Bilancio consolidato degli enti territoriali..... | 653 |

CAPITOLO 8**FINANZIAMENTO E RENDICONTAZIONE DELLO STATO 655**

| | | |
|----|--------------------------------------------|-----|
| 1. | Acquisizione delle risorse..... | 655 |
| 2. | Finanziamento delle risorse acquisite..... | 655 |
| 3. | Rendiconto generale | 662 |

CAPITOLO 9**VALUTAZIONE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE 675**

1. D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105 675

PARTE VII**MANAGEMENT PUBBLICO E INNOVAZIONE DIGITALE****CAPITOLO 1****INTRODUZIONE AL MANAGEMENT PUBBLICO 681**

1. Cos'è il management pubblico 681
2. Gli ambiti del management pubblico 681
3. Il concetto di organizzazione..... 685
4. Le specificità del management pubblico 687

CAPITOLO 2**IL MANAGEMENT PUBBLICO: EVOLUZIONE E NUOVE PROSPETTIVE..... 689**

1. La teoria dello *Scientific management* 689
2. Le *Human Resources* 690
3. Il modello burocratico Weberiano 690
4. L'analisi strategica dei comportamenti burocratici secondo Crozier 692
5. La cultura organizzativa 693
6. La gestione strategica delle *Human Resources* 695
7. Il *New Public Management*..... 696
8. Dal *New Public Management* alla *Public Governance* 698

CAPITOLO 3**LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE COME SISTEMA APERTO: MODELLI****ORGANIZZATIVI A CONFRONTO 700**

1. L'approccio manageriale nella PA: cenni 700
2. L'approccio sistemico all'organizzazione dell'azienda pubblica 702
3. L'azienda pubblica come sistema aperto 703
4. Le variabili che influenzano il sistema amministrativo: focus sulle
5 variabili della P.A. 704
5. L'ente pubblico come sistema azienda 706
6. La questione organizzativa 706
7. La struttura organizzativa 707
8. La rete organizzativa 707
9. I modelli organizzativi 708
- 9.1. La struttura funzionale 708
- 9.2. La struttura divisionale 710
- 9.3. La struttura per progetti 712
- 9.4. La struttura a matrice 713
10. L'organizzazione per processi 714
- 10.1. Il *Business process reengineering* 716
- 10.2. Il *Public organization reengineering* 717

CAPITOLO 4

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| LA GESTIONE DELLA PA NELL'OTTICA ORGANIZZATIVA | 720 |
| 1. L'organizzazione amministrativa..... | 720 |
| 2. L'evoluzione dell'organizzazione della PA: i modelli organizzativi | 721 |
| 3. Il pluralismo della PA, l'esempio di Partenariato pubblico privato | 722 |
| 4. Decentramento, federalismo amministrativo e sussidiarietà | 724 |
| 5. L' <i>European Governance</i> | 725 |
| 6. Il modello delle amministrazioni composte e reticolari..... | 726 |

CAPITOLO 5

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| L'AZIONE AMMINISTRATIVA IN UN'OTTICA DI QUALITÀ TOTALE..... | 727 |
| 1. Le ragioni del cambiamento..... | 727 |
| 2. L'attività amministrativa e i suoi principi..... | 728 |
| 3. Informazione e comunicazione della PA | 729 |
| 3.1. La distinzione tra informazione e comunicazione | 730 |
| 3.2. Finalità delle attività di comunicazione e informazione | 730 |
| 3.3. Le strutture e le figure istituzionali introdotte | 731 |
| 3.4. Il marketing territoriale..... | 731 |
| 3.5. Una nuova forma di comunicazione: l'esempio della Smart City..... | 732 |
| 4. I siti istituzionali della PA..... | 733 |
| 4.1. Trasparenza e contenuti minimi dei siti istituzionali pubblici..... | 734 |
| 4.2. Amministrazione trasparente..... | 736 |
| 5. L'azione amministrativa in un'ottica di qualità totale..... | 736 |
| 6. Il <i>quality management</i> | 741 |
| 7. La qualità totale..... | 742 |
| 7.1. Definizione | 742 |
| 7.2. Il servizio orientato al cliente..... | 742 |
| 7.3. Il <i>customer satisfaction management</i> | 743 |
| 7.4. Le indagini di <i>customer satisfaction</i> | 745 |
| 8. I circoli di qualità..... | 748 |

CAPITOLO 6

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| PROCESSI DECISIONALI E PIANIFICAZIONE IN UN'OTTICA DI EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ..... | 750 |
| 1. Introduzione ai concetti di efficacia, efficienza ed economicità | 750 |
| 2. Il processo decisionale | 752 |
| 3. Come coinvolgere i cittadini nelle politiche pubbliche: i processi decisionali inclusivi..... | 754 |
| 4. Le teorie sulla direzione aziendale | 755 |
| 5. Il processo di pianificazione strategica | 758 |
| 6. La fase di programmazione..... | 762 |

CAPITOLO 7**PUBBLICO IMPIEGO, DIRIGENZA PUBBLICA E MANAGERIALIZZAZIONE**

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| DELLA PA..... | 764 |
| 1. Indirizzo politico e attività di gestione | 764 |
| 2. Direttive e azione amministrativa..... | 764 |
| 3. Il pubblico impiego: definizione e natura giuridica | 765 |
| 4. Lavoro pubblico e sua evoluzione | 766 |
| 4.1. La riforma Brunetta e il ciclo di gestione della performance | 767 |
| 4.2. La riforma Madia | 769 |
| 5. L'organizzazione del personale | 771 |
| 6. Il ruolo della formazione delle risorse umane | 772 |
| 7. Il dirigente nella PA: aspetti evolutivi | 773 |
| 7.1. La riforma della Dirigenza..... | 774 |
| 8. Il ruolo datoriale del dirigente | 777 |
| 8.1. Funzioni, conferimento e revoca dell'incarico | 778 |
| 8.2. Il provvedimento di revoca | 780 |
| 8.3. Gli incarichi dirigenziali esterni | 780 |
| 8.4. La decadenza automatica dall'incarico: il c.d. "spoils system" | 780 |
| 9. La gestione delle risorse umane nelle amministrazioni e ruolo del dirigente..... | 782 |

CAPITOLO 8**IL SISTEMA DEI CONTROLLI E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 783**

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Il controllo strategico..... | 783 |
| 1.1. Le Indagini di <i>Customer Satisfaction</i> | 785 |
| 1.2. Il <i>Logic Model</i> | 785 |
| 1.3. La <i>Balanced Scorecard</i> | 786 |
| 2. L'analisi dei costi e dei benefici | 788 |
| 3. <i>Matrice Swot</i> o <i>Swot Analysis</i> | 788 |
| 4. Legittimità e merito dell'azione amministrativa..... | 790 |
| 5. L'attività di controllo | 790 |
| 6. Il processo di <i>Internal Auditing</i> | 792 |
| 7. L' <i>Internal Auditing</i> | 794 |
| 8. Modalità di esecuzione dell'attività di audit..... | 795 |
| 9. Il controllo di gestione | 796 |
| 9.1. Controlli sui risultati | 797 |
| 9.2. Controlli sulle azioni | 799 |
| 9.3. Controlli sul personale | 800 |
| 9.4. Controlli culturali..... | 801 |
| 10. Il <i>reporting</i> | 801 |
| 11. I nuovi sistemi di valutazione della performance: dalla riforma Brunetta al D.Lgs. 75/2017 - il ciclo di gestione della performance | 802 |
| 12. Il ciclo di gestione della performance | 806 |
| 13. Piano della performance e Relazione sulla performance..... | 806 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------|-----|
| 14. | I soggetti della valutazione | 807 |
| 14.1. | La Performance Organizzativa..... | 808 |
| 14.2. | La Performance Individuale | 809 |
| 15. | Metodi di attribuzione della retribuzione premiale | 810 |

CAPITOLO 9

| | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ETICA E ANTICORRUZIONE | 811 | |
| 1. | L'interesse pubblico e sue deviazioni | 811 |
| 2. | L'indice di percezione della corruzione..... | 812 |
| 3. | Anticorruzione e trasparenza..... | 814 |
| 4. | I doveri del pubblico dipendente | 815 |
| 4.1. | Il codice di comportamento..... | 815 |
| 4.2. | La tutela del dipendente pubblico che segnala l'illecito..... | 816 |
| 5. | Il dovere di esclusività | 816 |
| 5.1. | Incompatibilità, cumulo di impegni e incarichi..... | 816 |
| 5.2. | Divieto di <i>pantouflage</i> – <i>revolving doors</i> | 817 |
| 6. | Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi amministrativi di vertice.... | 818 |
| 7. | Reclutamento, incarichi esterni e progressioni di carriera | 818 |
| 8. | Anticorruzione e trasparenza negli appalti pubblici | 820 |

CAPITOLO 10

| | | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| INNOVAZIONE DIGITALE..... | 821 | |
| 1. | Introduzione..... | 821 |
| 2. | Lo sviluppo diacronico del percorso evolutivo seguito dalla digitalizzazione dell'azione amministrativa | 822 |
| 3. | Genesi e struttura del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e attuale normativa in materia di pubblica amministrazione digitale | 824 |
| 4. | L'impatto della digitalizzazione esercitato sugli elementi del procedimento amministrativo | 828 |
| 5. | Le fasi procedurali nella amministrazione digitale | 830 |
| 6. | Le conseguenze della violazione delle norme sulla digitalizzazione e potenziali profili di responsabilità | 833 |
| 7. | Conclusione..... | 835 |

PARTE VIII

ANALISI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

CAPITOLO 1

| | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------|-----|
| LE POLITICHE PUBBLICHE..... | 839 | |
| 1. | Politica pubblica: una definizione | 839 |
| 2. | Componenti di una politica pubblica. | 840 |
| 2.1. | Gli obiettivi | 840 |
| 2.2. | I mezzi | 840 |
| 2.3. | La teoria dell'intervento | 840 |

| | | |
|------|-----------------------------------------------------------|-----|
| 2.4. | L'interesse generale..... | 841 |
| 2.5. | La coercizione legittima..... | 841 |
| 3. | Approccio positivo-analitico e approccio valutativo | 842 |
| 3.1. | L'approccio positivo-analitico | 842 |
| 3.2. | L'approccio valutativo | 842 |

CAPITOLO 2

GLI ATTORI, I RUOLI E LE RISORSE 843

| | | |
|------|---------------------------------------|-----|
| 1. | Gli attori..... | 843 |
| 1.1. | I politici | 843 |
| 1.2. | I burocrati..... | 843 |
| 1.3. | I portatori di interesse | 844 |
| 1.4. | Gli esperti..... | 844 |
| 2. | Le risorse | 844 |
| 2.1. | Le risorse politiche | 845 |
| 2.2. | Le risorse economiche | 845 |
| 2.3. | Le risorse legali..... | 845 |
| 2.4. | Le risorse conoscitive | 846 |
| 3. | I ruoli..... | 846 |
| 3.1. | Il promotore | 846 |
| 3.2. | Il regista..... | 846 |
| 3.3. | L'oppositore e l'alleato..... | 846 |
| 3.4. | Il mediatore..... | 847 |
| 3.5. | Il <i>gatekeeper</i> e il filtro..... | 847 |

CAPITOLO 3

IL CICLO DI UNA POLITICA PUBBLICA 848

| | | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Il modello del ciclo di vita | 848 |
| 2. | Prima fase: l'agenda setting | 848 |
| 2.1. | L'agenda sistemica e l'agenda istituzionale | 848 |
| 2.2. | I modi di inserimento nell'agenda istituzionale | 849 |
| 3. | Seconda fase: formulazione delle politiche. | 849 |
| 3.1. | I policy networks e le policy communities..... | 850 |
| 4. | Terza fase: il <i>decision making</i> nelle politiche pubbliche | 850 |
| 4.1. | Il modello della razionalità limitata..... | 850 |
| 4.2. | Il modello incrementale..... | 851 |
| 4.3. | Il modello del <i>garbage can</i> | 851 |
| 5. | Quarta fase: l'implementazione delle politiche pubbliche..... | 851 |
| 5.1. | l'approccio top down e bottom up | 851 |
| 6. | Quinta fase: la valutazione e l'apprendimento nel <i>policy cycle</i> | 852 |

CAPITOLO 4

DOMANDA E OFFERTA DI POLITICHE PUBBLICHE..... 853

| | | |
|----|---------------------------------------------|-----|
| 1. | Tipi di pressione e tipi di politiche | 853 |
|----|---------------------------------------------|-----|

| | | |
|------|-----------------------------------------------------|-----|
| 1.1. | La classificazione di Lowi | 853 |
| 1.2. | La classificazione di Wilson | 853 |
| 2. | Strumenti di intervento | 854 |
| 3. | Politiche nazionali e influenze globali | 855 |
| 4. | Una peculiarità del policy-making comunitario | 856 |
| 4.1. | Il ruolo della Commissione europea..... | 856 |
| 5. | L'europeizzazione delle politiche nazionali | 857 |

CAPITOLO 5**CONDIZIONI STRUTTURALI E CONDIZIONI SPECIFICHE NEI PROCESSI**

| | |
|-------------------------------|------------|
| DI POLICY-MAKING | 858 |
|-------------------------------|------------|

CAPITOLO 6**CONCETTI ESSENZIALI PER LA VALUTAZIONE**

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 860 | 860 | |
| 1. | Esperimenti e causalità..... | 860 |
| 1.1. | La relazione causale..... | 860 |
| 2. | Caratteristiche dei veri esperimenti: perché randomizzare | 861 |
| 3. | Quasi esperimenti e disegni non sperimentali | 862 |
| 4. | Inputs, attività, outputs, <i>outcomes</i> , efficienza produttiva | 862 |
| 5. | Efficacia e qualità..... | 862 |
| 6. | Impatto, effetti non intenzionali, bisogni socioeconomici..... | 863 |

CAPITOLO 7**LA CONSULTAZIONE.....**

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------|-----|
| 864 | 864 | |
| 1. | Necessità e significato della consultazione..... | 864 |
| 2. | Criteri di scelta delle modalità di consultazione | 865 |
| 3. | Le tecniche di ricerca | 866 |
| 3.1. | <i>Notice and comment</i> | 866 |
| 3.2. | Le inchieste campionarie..... | 866 |
| 3.3. | I Focus groups | 867 |
| 3.4. | I sondaggi | 867 |
| 3.5. | L'intervista semi-strutturata..... | 868 |
| 3.6. | I questionari | 868 |

CAPITOLO 8**LA VALUTAZIONE EX ANTE**

| | | |
|------------|-----------------------------------------------|-----|
| 870 | 870 | |
| 1. | L'importanza della valutazione ex ante..... | 870 |
| 2. | Le fasi della valutazione ex ante | 870 |
| 2.1. | L'analisi del problema | 871 |
| 2.2. | La precisazione degli obiettivi..... | 871 |
| 2.3. | La ricognizione delle opzioni rilevanti | 871 |
| 3. | La quantificazione dell'impatto | 872 |
| 3.1. | L'analisi costi-benefici..... | 872 |
| 3.2. | L'analisi multicriteri..... | 873 |

CAPITOLO 9

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LA VALUTAZIONE IN ITINERE | 874 |
| 1. Valutazione in itinere e monitoraggio..... | 874 |
| 2. Monitoraggio e complessità delle regole | 874 |
| 3. Gli ambiti del monitoraggio | 875 |
| 4. I risultati del monitoraggio e la valutazione in itinere | 875 |
| 5. Gli interventi di correzione sull'attuazione delle politiche pubbliche | 876 |
| 6. La costruzione delle attività di monitoraggio e di valutazione in itinere.... | 876 |
| 7. Il <i>benchmarking</i> | 876 |

CAPITOLO 10

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LA VALUTAZIONE EX POST | 877 |
| 1. Il ciclo delle politiche pubbliche e la valutazione ex post..... | 877 |
| 2. Nozione e ambiti | 877 |
| 3. Il disegno della ricerca valutativa | 877 |
| 4. L'analisi controfattuale | 878 |
| 5. Valutazione interna, valutazione esterna e indipendente, costi e tempi ... | 879 |
| 6. La ricognizione delle conseguenze inattese | 880 |

CAPITOLO 11

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| LA VALUTAZIONE DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE E DELLA DIRIGENZA | 881 |
| 1. Il d.lgs. 150/2009 | 881 |
| 2. La valutazione individuale..... | 882 |
| 3. I destinatari degli esiti delle politiche pubbliche..... | 883 |

CAPITOLO 12

| | |
|--------------------------------------------|------------|
| L'ESPERIENZA ITALIANA E L'AIR | 884 |
| 1. Riforme amministrative | 884 |
| 2. La qualità della regolazione..... | 885 |
| 3. Le clausole di valutazione..... | 885 |

CAPITOLO 13

| | |
|--------------------------------------------------------|------------|
| PROGETTAZIONE ISTITUZIONALE E DEONTOLOGIA | 886 |
| 1. Considerazioni generali. | 886 |
| 1.1. Organizzazioni pubbliche e private | 886 |
| 1.2. Gli standard per la valutazione | 887 |
| 1.3. I <i>Guiding principles</i> | 887 |

PARTE IX**RAGIONAMENTO VERBALE E LOGICO ASTRATTO****CAPITOLO 1**

| | |
|-------------------------------------|------------|
| CAPACITÀ LOGICO-VERBALE..... | 891 |
|-------------------------------------|------------|

SOMMARIO

| | | |
|------|--------------------------------------------|-----|
| 1. | Ragionamento logico-verbale | 891 |
| 1.1. | Analogie concettuali | 891 |
| 1.2. | Proporzioni verbali..... | 904 |
| 1.3. | Presentazione grafica delle analogie | 910 |
| 1.4. | Esercizi di vocabolario | 911 |
| 1.5. | Fraasi incomplete | 917 |
| 1.6. | Figure retoriche e rime | 922 |

CAPITOLO 2

ANALISI DI ARGOMENTAZIONI E COMPRESIONE DEL TESTO 945

| | | |
|------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Analisi di argomentazioni e comprensione del testo | 945 |
| 1.1. | Consigli per migliorare la velocità di lettura e l'analisi del testo..... | 946 |
| 1.2. | Comprensione del testo | 949 |

CAPITOLO 3

RAGIONAMENTO LOGICO ASTRATTO 1002

| | | |
|------|--------------------------------------|------|
| 1. | Logica matematica | 1002 |
| 1.1. | Media..... | 1002 |
| 1.2. | Calcolo combinatorio | 1005 |
| 1.3. | Calcolo delle probabilità | 1008 |
| 1.4. | Insiemistica | 1011 |
| 1.5. | Successioni | 1016 |
| 1.6. | Ragionamento logico-figurale | 1032 |
| 1.7. | Ragionamento numerico-deduttivo..... | 1044 |
| 1.8. | Ragionamento critico-numerico | 1046 |
| 1.9. | Codici e cifrari..... | 1053 |

PARTE X

LINGUA INGLESE

CAPITOLO 1

L'ALFABETO INGLESE 1075

| | | |
|----|-----------------------------------------------|------|
| 1. | I segni grafici per i "suoni intermedi" | 1075 |
|----|-----------------------------------------------|------|

CAPITOLO 2

LO SPELLING 1078

| | | |
|----|------------------------------------|------|
| 1. | Tre regole di pronuncia | 1078 |
| 2. | La pronuncia delle consonanti..... | 1078 |

CAPITOLO 3

PUNTEGGIATURA 1081

| | | |
|----|---------------------------|------|
| 1. | Il punto | 1082 |
| 2. | La virgola | 1083 |
| 3. | Il punto esclamativo..... | 1084 |

| | | |
|-----|---------------------------------|------|
| 4. | Il punto interrogativo | 1085 |
| 5. | I due punti..... | 1086 |
| 6. | Il punto e virgola | 1086 |
| 7. | Le virgolette..... | 1086 |
| 8. | L'apostrofo..... | 1087 |
| 9. | Il trattino e la lineetta | 1089 |
| 10. | Parentesi tonde e quadre | 1090 |

CAPITOLO 4

| | |
|------------------------------------------------|-------------|
| I SOSTANTIVI | 1091 |
| 1. Genere dei sostantivi | 1091 |
| 2. I plurali..... | 1092 |
| 3. Sostantivi numerabili e non numerabili..... | 1094 |

CAPITOLO 5

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| I DETERMINANTI | 1097 |
| 1. L'articolo determinativo | 1097 |
| 2. Articoli indeterminativi | 1101 |
| 3. I dimostrativi | 1102 |
| 4. I pronomi..... | 1104 |
| 5. I numeri in inglese | 1106 |
| 6. I distributivi | 1110 |
| 7. Esprimere la differenza | 1114 |
| 8. I predeterminanti | 1115 |
| 9. Parole composte..... | 1115 |
| 10. Il genitivo sassone | 1117 |

CAPITOLO 6

| | |
|---------------------------------------------|-------------|
| GLI AGGETTIVI | 1120 |
| 1. Uso degli aggettivi inglesi..... | 1120 |
| 2. Ordine di priorità degli aggettivi | 1121 |
| 3. Comparativi e superlativi | 1122 |

CAPITOLO 7

| | |
|----------------------------------------------------|-------------|
| L'AVVERBIO..... | 1127 |
| 1. Come si forma un avverbio da un aggettivo | 1127 |
| 2. Avverbi comparativi e superlativi | 1128 |
| 3. Avverbi di luogo | 1129 |
| 4. Avverbi di tempo..... | 1131 |
| 5. Avverbi di modo..... | 1134 |
| 6. Avverbi di quantità..... | 1135 |
| 7. Avverbi di certezza | 1138 |
| 8. Avverbi di opinione e di enunciazione | 1139 |
| 9. Avverbi relativi..... | 1142 |
| 10. Avverbi interrogativi | 1142 |

CAPITOLO 8

| | |
|---------------------------------------------------|-------------|
| LE PROPOSIZIONI | 1144 |
| 1. Proposizioni relative | 1144 |
| 2. Proposizioni restrittive non incidentali | 1144 |
| 3. Proposizioni non restrittive | 1144 |

CAPITOLO 9

| | |
|------------------------------|-------------|
| IL VERBO | 1145 |
| 1. Verbo essere TO BE | 1145 |
| 2. Verbo avere TO HAVE | 1148 |
| 3. Verbo TO DO | 1151 |
| 4. I tempi dei verbi | 1154 |
| 5. Periodo ipotetico..... | 1171 |
| 6. Gerundio | 1182 |
| 7. Infinito | 1187 |

PARTE XI

TEST SITUAZIONALI

| | |
|------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Cosa sono i test situazionali? | 1199 |
| 1.1. Un esempio di test situazionale | 1199 |
| 1.2. A cosa servono? | 1200 |
| 1.3. Cosa valutano? | 1200 |
| 1.4. Come è possibile valutare competenze tramite un test? | 1200 |
| 1.5. Come sono costruiti e quali componenti? | 1201 |
| 1.6. Tipologie di test situazionali | 1201 |
| 1.7. Scoring o calcolo del punteggio | 1202 |
| 2. Per esercitarsi: i test situazionali | 1202 |
| 3. <i>Rate Responses</i> | 1223 |
| 4. <i>Ranked responses</i> | 1226 |