

CONCORSO

95 MAECI

**MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E
DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE**

15

ARCHITETTI/INGEGNERI
(COD. ARCH/ING)

MANUALE di TEORIA e QUIZ
PER TUTTE LE PROVE

NLD
CONCORSI

e non risponda per esporre le ragioni del ritardo. Tale condotta, che configura il reato di **omissione non motivata di atti richiesti**, è punita con la reclusione fino ad un anno o con la multa fino a mille trentadue euro.

Infine, il **d.l. n. 76/2020** (c.d. decreto semplificazioni) ha introdotto il comma 4-*bis* all'art. 2 legge n. 241/90, il quale prevede che le pubbliche amministrazioni misurino e rendano pubblici i tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e per le imprese, comparandoli con i termini previsti dalla normativa vigente.

► 3.2. I silenzi della P.A.

Nei casi di mancato rispetto dei termini di conclusione del procedimento, si forma il **c.d. "silenzio" della pubblica amministrazione**, che può avere effetti diversi, dipendentemente dal significato che le disposizioni di legge, di volta in volta, gli attribuiscono.

Il silenzio della P.A. può, pertanto, distinguersi in:

- **silenzio assenso** (si rinvia al precedente Cap. 7, par. 8.5.);
- **silenzio diniego**, quando la legge conferisce all'inerzia della P.A. il significato di diniego dell'istanza del privato;
- **silenzio inadempimento (o asignificativo o rifiuto)**, che si verifica nelle ipotesi in cui l'inerzia dell'amministrazione non è disciplinata da alcuna norma che attribuisca alla stessa un peculiare significato. Al privato è data, in questi casi, la possibilità di ricorrere al giudice amministrativo perché ordini all'Amministrazione di provvedere, salvi i danni per il ritardo. L'art. 2 *bis*, l. n. 241 del 1990, prevede infatti che:
 - le pubbliche amministrazioni sono tenute al **risarcimento del danno ingiusto** cagionato in conseguenza dell'inosservanza dolosa o colposa del termine di conclusione del procedimento;
 - fatto salvo quanto previsto dal comma 1 e ad esclusione delle ipotesi di silenzio qualificato e dei concorsi pubblici, in caso di inosservanza del termine di conclusione del procedimento ad istanza di parte, per il quale sussiste l'obbligo di pronunziarsi, l'istante ha diritto di ottenere un **indennizzo** per il mero ritardo alle condizioni e con le modalità stabilite dalla legge o, sulla base della legge, da un regolamento emanato ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400. In tal caso le somme corrisposte o da corrispondere a titolo di indennizzo sono detratte dal risarcimento.

4. Il responsabile del procedimento



Art. 4, L. 241/1990_ Memorizza che la P.A. individua l'unità organizzativa responsabile e il dirigente assegna il procedimento.



Art. 5, L. 241/1990_ Memorizza che, fino all'assegnazione del responsabile del procedimento, è considerato responsabile il funzionario preposto all'unità organizzativa.



Art. 6, co. 1 lett. a) L. 241/1990_ Memorizza che il responsabile del procedimento valuta, ai fini istruttori, le condizioni di ammissibilità, i requisiti di legittimazione e i presupposti rilevanti per l'emanazione del provvedimento.



Art. 6, l. lett. d) 241/1990_ Memorizza che il responsabile del procedimento cura le comunicazioni, le pubblicazioni e le notificazioni previste dalle leggi e dai regolamenti.

L'art. 4 legge n. 241/1990 ha previsto l'obbligo per l'amministrazione pubblica di individuare, per ogni procedimento amministrativo (ove non sia già direttamente definito dalla legge o da regolamento), l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale.

Una volta individuata l'unità organizzativa competente, il dirigente della stessa provvede ad individuare il responsabile del procedimento, assegnando la responsabilità dell'istruttoria **a sé o ad altro dipendente**.

4. Quali sono le caratteristiche del rapporto di lavoro pubblico privatizzato e quali differenze permangono rispetto al lavoro privato?

Il rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni è stato oggetto di una profonda riforma, avviata con il d.lgs. n. 29/1993 — c.d. prima privatizzazione — e consolidata dal d.lgs. n. 165/2001 (TUPI), che ha realizzato la cosiddetta **privatizzazione** o contrattualizzazione del pubblico impiego. La riforma ha comportato l'assoggettamento del rapporto di lavoro alle norme del diritto privato e del codice civile, superando il precedente regime pubblicistico fondato sull'atto amministrativo di nomina. Le condizioni economiche e normative del rapporto sono oggi regolate dalla **contrattazione collettiva** — condotta dall'ARAN per conto delle amministrazioni — e dal **contratto individuale di lavoro**. Le controversie di lavoro sono devolute al **giudice ordinario** nella sezione lavoro dei tribunali, con applicazione del rito del lavoro.

Tuttavia, permangono numerose differenze strutturali rispetto al lavoro privato che riflettono la natura pubblicistica del datore di lavoro e la necessità di garantire imparzialità, efficienza e accountability nell'azione amministrativa. L'**accesso** al pubblico impiego avviene obbligatoriamente mediante **concorso pubblico** (art. 97 Cost.), che garantisce parità di trattamento e selezione meritocratica: lo svolgimento di procedure selettive al di fuori delle forme concorsuali è vietato, salvo le eccezioni tassativamente previste dalla legge. La **dirigenza pubblica** è soggetta a un regime speciale fondato sulla distinzione tra indirizzo politico — spettante agli organi di governo — e gestione amministrativa — affidata ai dirigenti —: questi ultimi sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi assegnati e possono essere rimossi dall'incarico in caso di risultati negativi. Il **codice di comportamento** dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62/2013) pone obblighi specifici di imparzialità, lealtà, integrità e astensione dal conflitto di interessi che non hanno equivalenti nel settore privato. La **L. 2 luglio 2026, n. 119** ha introdotto importanti novità: lo sviluppo di carriera come terzo canale di accesso alla dirigenza, nuovi criteri per la valutazione della performance individuale basati su caratteristiche trasversali di leadership, e un sistema di retribuzione di risultato progressivo con tetti alla premialità apicale. Restano esclusi dalla privatizzazione i magistrati, i professori universitari, i militari e i dipendenti delle Forze di polizia, soggetti a regime di diritto pubblico.

5. Qual è il sistema delle fonti del diritto amministrativo e quale ruolo svolgono i regolamenti nell'ambito della gerarchia delle fonti?

Il sistema delle fonti del diritto amministrativo è articolato secondo una struttura gerarchica che riflette la complessità dell'ordinamento italiano, caratterizzato dalla coesistenza di fonti nazionali e sovranazionali. Al vertice si collocano la **Costituzione** e i principi fondamentali dell'ordinamento, che vincolano tanto il legislatore ordinario quanto la pubblica amministrazione nell'esercizio dei propri poteri. La normativa dell'**Unione europea** — regolamenti, direttive, decisioni e principi generali del diritto europeo — si colloca in una posizione di primazia rispetto al diritto interno in virtù della giurisprudenza della Corte di giustizia UE e dell'art. 11 Cost.: le norme nazionali incompatibili con il diritto europeo devono essere disapplicate dal giudice e dalla PA senza necessità di una previa pronuncia di incostituzionalità.

Al livello primario si collocano le **leggi ordinarie** dello Stato — tra cui la fondamentale L. n. 241/1990 sul procedimento amministrativo e il d.lgs. n. 165/2001 sul pubblico impiego — e gli atti aventi forza di legge — decreti legislativi e decreti-legge. Le **fonti secondarie** sono costituite principalmente dai **regolamenti**, che occupano una posizione subordinata rispetto alle fonti primarie e non possono derogare a esse né disciplinare materie riservate alla legge dalla Costituzione o da leggi ordinarie. L'art. 17 della L. n. 400/1988 disciplina in modo sistematico le tipologie di regolamenti governativi: i regolamenti di **esecuzione** danno attuazione a norme legislative; quelli di **attuazione e integrazione** completano la disciplina legislativa nelle materie non espressamente riservate alla legge; quelli **indipendenti** disciplinano materie non coperte da

Sezione II – Tecniche di manutenzione e recupero degli edifici. Principi e metodi di *project management*. Metodi e strumenti digitali specifici di modellazione. Principi di *facility management*.

Capitolo 1

Principi e metodi di *project management* (ISO 21500/201 e 21502/2021)

SOMMARIO:

1. Introduzione alle metodologie di *project* e *service management* - 1.1 Contesto e rilevanza delle metodologie - 1.2 Evoluzione storica delle metodologie - 1.3 Panorama attuale delle metodologie principali - 1.4 Le norme ISO per il project management: ISO 21500:2021 e ISO 21502:2021 - 1.4.1. ISO 21500:2021 - 1.4.2. ISO 21502:2021 - 2. Il project management institute (PMI) e il PMBOK - 2.1 Fondamenti di PMI e filosofia di approccio - 2.2 Le dieci knowledge areas del PMBOK - 2.3 I cinque gruppi di processi - 3. PRINCE2: *Projects in Controlled Environments* - 3.1 Origini e caratteristiche distintive di PRINCE2 - 3.2 I sette temi di PRINCE2 - 3.3 I processi di PRINCE2 - 4. ITIL: Information Technology Infrastructure Library - 4.1 Fondamenti e evoluzione di ITIL - 4.2 La visione del ciclo di vita dei servizi in ITIL v3 - 4.3 La Visione Value-Centric di ITIL v4 - 4.4 ISO/IEC 20000: lo standard internazionale certificabile per la gestione dei servizi IT - 5. COBIT: *Control Objectives for Information and Related Technology* - 5.1 Fondamenti di COBIT e Governance IT - 5.2 Evoluzione e versioni di COBIT - 5.3 I processi chiave di COBIT - 6. CMMI: *Capability Maturity Model Integration* - 6.1 Origini di CMMI e la filosofia di miglioramento di processo - 6.2 I livelli di maturità di CMMI - 6.3 Le aree di processo di CMMI - 7. IPMA: International Project Management Association - 7.1 Filosofia e approccio di IPMA - 7.2 Le competenze di IPMA - 7.3 Certificazioni IPMA e il modello di Levels - 8. Confronto e complementarità delle metodologie - 8.1 Comparazione delle filosofie sottostanti - 8.2 Complementarità e uso integrato - 8.3 Fattori nella scelta di una metodologia - 9. Agile e metodologie ibride - 9.1 Agile come alternativa ai metodi predittivi - 9.2 Metodologie ibride e tailoring - 9.3 Selezionare l'approccio corretto per il contesto - 10. Implementazione pratica delle metodologie - 10.1 Sfide nell'adozione delle metodologie - 10.2 Strategie per l'adozione efficace - 10.3 Il ruolo del project management office (PMO) - 10.4 Il project management nelle pubbliche amministrazioni italiane: PNRR, digitalizzazione e standard di riferimento. Cenni. - 11. Integrazione tra Project Management, Service Management e Governance - 11.1 La necessità di integrazione - 11.2 Punti di interfaccia critici - 11.3 Verso un approccio integrato

1. Introduzione alle metodologie di *project* e *service management*

► 1.1 Contesto e rilevanza delle metodologie

Le metodologie di project management e service management rappresentano un insieme sistematico di pratiche, processi, e framework che guidano l'organizzazione, la pianificazione, l'esecuzione, e il monitoraggio di progetti e servizi. Nell'era contemporanea, caratterizzata da crescente complessità, incertezza, e velocità di cambiamento, l'adozione di metodologie consolidate è diventata una necessità strategica per le organizzazioni pubbliche e private.

Un progetto, nella definizione più ampiamente accettata, è uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto, un servizio, o un risultato unico. A differenza delle operazioni ordinarie, che sono continue e ripetitive, i progetti hanno un inizio e una fine ben definiti, uno scope specifico, e obiettivi misurabili. Questa natura temporanea e unica dei progetti crea sfide specifiche: come gestire risorse limitate, come coordinarsi tra diversi stakeholder con interessi talvolta conflittuali, come mantenere il controllo su fattori che sono intrinsecamente incerti.

Le metodologie di project management forniscono un quadro strutturato per affrontare queste sfide. Esse non promettono di eliminare i rischi e le incertezze—questo sarebbe impossibile—ma forniscono un linguaggio comune, un insieme di processi collaudati, e una cultura di disciplina e trasparenza che significativamente aumentano le probabilità di successo di un progetto.

Parallelamente ai progetti, le organizzazioni devono gestire servizi: attività continuative che forniscono valore ai clienti. Mentre un progetto potrebbe essere la creazione di una nuova piattaforma di e-government, il service management si occupa di come operare, mantenere, e migliorare continuamente questa piattaforma una volta che è in esercizio. Le metodologie di service management forniscono un quadro per questa gestione continuativa.

► 1.2 Evoluzione storica delle metodologie

Le **metodologie di project e service management** non sono nate all'improvviso, ma hanno un percorso evolutivo che riflette i cambiamenti nel contesto economico, tecnologico, e organizzativo.

Nei decenni precedenti il 1960, la gestione dei progetti era largamente informale, basata sull'esperienza personale dei project manager e sulla cultura organizzativa. Il primo grande catalizzatore per lo sviluppo di metodologie formali fu il Programma Spaziale Americano, in particolare il Progetto Apollo. La necessità di coordinare milioni di attività, migliaia di appaltatori e fornitori, e di garantire la precisione critica per il successo della missione ha richiesto lo sviluppo di metodologie sofisticate di project management.

Negli anni 1960 e 1970, furono sviluppate le tecniche di PERT (Program Evaluation and Review Technique) e CPM (Critical Path Method), che fornirono metodi formali per la pianificazione e il controllo temporale dei progetti. Queste tecniche, sebbene potenti, erano piuttosto complesse e richiedevano l'uso di computer, allora disponibili solo per le grandi organizzazioni.

Negli anni 1980 e 1990, il contesto economico cambiò. La globalizzazione, la competizione crescente, e la necessità di innovazione più rapida spinsero le organizzazioni a cercare metodologie più efficienti. Fu in questo contesto che il Project Management Institute (PMI) fu fondato negli Stati Uniti, con l'obiettivo di standardizzare le pratiche di project management e di professionalizzare il ruolo del project manager.

Nel Regno Unito, circa nello stesso periodo, il governo sviluppò PRINCE (*Projects IN Controlled Environments*), una metodologia che enfatizzava il controllo rigoroso dei progetti governativi.

Negli anni 1990 e 2000, l'industria dell'Information Technology riconobbe l'importanza di non solo gestire bene i progetti (il cambiamento), ma anche di gestire bene i servizi IT una volta in esercizio. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) fu sviluppato nel Regno Unito come una raccolta di best practices per la gestione dei servizi IT.

Contemporaneamente, il *Capability Maturity Model* (CMM), sviluppato dal *Software Engineering Institute* presso la Carnegie Mellon University, forniva un quadro per valutare e migliorare la maturità dei processi di sviluppo software.

Negli anni 2000, l'Agile Manifesto fu pubblicato, portando una nuova prospettiva sulla gestione dei progetti che enfatizzava l'adattabilità, la collaborazione, e l'iterazione rapida rispetto al rigido rispetto del piano predeterminato. Sebbene Agile sia principalmente una filosofia di sviluppo software, i suoi principi hanno influenzato il pensiero del project management in senso lato.

Negli ultimi due decenni, il panorama delle metodologie si è ulteriormente diversificato, con metodologie ibride che cercano di combinare i vantaggi di approcci diversi, e una crescente enfasi sulla gestione della complessità, della change management, e della governance organizzativa.

► 1.3 Panorama attuale delle metodologie principali

Oggi, il panorama delle metodologie di project e service management è variegato e talvolta confuso, con numerosi framework e metodologie che si sovrappongono parzialmente. Tuttavia, alcune metodologie sono diventate de facto standard in specifici contesti.

Il **Project Management Institute (PMI)** con il suo PMBOK (Project Management Body of Knowledge) rimane l'approccio più diffuso globalmente, particolarmente negli Stati Uniti e in settori come la costruzione, l'ingegneria, e l'IT. Il PMBOK fornisce un approccio rigorosamente strutturato e prevedibile al project management, basato su processi e knowledge areas ben definite.

- **PRINCE2** rimane lo standard dominante per il project management governativo nel Regno