



Province & Comuni

SERVIZIO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE  
DELLE 76 PROVINCE DELLE REGIONI A STATUTO ORDINARIO nell'ambito del progetto dell'UPI  
"Le Province e il sistema dei servizi a supporto dei Comuni", finanziato nell'ambito del PON  
Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 – Fondo FESR - FSE – Asse 3 Rafforzamento della  
governance multilivello nei programmi di Investimento Pubblico, Azione 3.1.5 – CUP  
G59F19000090007.

**Lotto 1 STAZIONE UNICA APPALTANTE**

## Catalogo corsi di formazione sugli appalti - avanzato

**Destinatari:** corsi rivolti alle Province che hanno delle SUA con un numero superiore a tre addetti e sono programmati in due edizioni.

Per visualizzare i programmi completi dei corsi ed iscriversi:  
<https://fadupi.promopa.it/>



## Indice

1	PERCORSO AVANZATO – RIEPILOGO MODULI/ORE/DATE.....	1
2	PERCORSO AVANZATO – SCHEDE CORSI.....	4
A6	Modalità, strategie e vincoli nella gestione degli appalti nella Stazione unica appaltante/ Centrale di committenza.....	4
A1	Strategie per la gestione degli appalti: aggregazione dei fabbisogni e determinazione dei lotti .....	4
A3	La digitalizzazione del procurement: piattaforme e banche dati.....	5
B2	Trasparenza nella partecipazione di portatori di interessi e dibattito pubblico .....	6
B3	La progettazione dei servizi e forniture: norme, contenuti, livelli di progettazione.....	6
B4	La progettazione dei lavori, la verifica preventiva della progettazione e procedure di approvazione di progetti di lavori .....	7
B5	Il raccordo tra progettazione ed esecuzione dei lavori .....	8
B6	Elementi di project management.....	8
C1	Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Affidamenti diretti e sotto soglia. ....	10
C2	Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Il sopra soglia. ....	10
C3	Analisi approfondita della disciplina in materia di servizi e forniture. Il subappalto. ....	11
C4	Analisi approfondita della disciplina in materia di lavori. Il subappalto.....	12
C5	Operare sul MEPA.....	13
D3	I criteri ambientali minimi, i criteri sociali, il green procurement e l'economia circolare: aspetti giuridici e metodi di verifica del possesso dei requisiti ambientali e sociali.....	14
E2	La struttura e l'elaborazione dei documenti di gara, anche in relazione all'utilizzo ottimale dei criteri di aggiudicazione .....	15
E3	Le criticità nell'applicazione dei criteri di aggiudicazione e gli strumenti normativi per prevenirli e gestirli .....	15
F1	La conoscenza del mercato per ottimizzare i criteri di partecipazione e selezione degli OE: dimensioni, capacità, strategie, concorrenza sul mercato.....	16
F2	La consultazione preliminare del mercato in relazione alle caratteristiche e requisiti dell'appalto ....	17
F3	Criticità e normative che regolano i requisiti di partecipazione generali e speciali, la qualificazione dell'OE- l'utilizzo di fonti istituzionali per la verifica dei requisiti generali, in particolare SOA e antimafia, e il supporto degli strumenti ANAC.....	17
F4	Esigenze, metodi e normative per la verifica del possesso dei requisiti, i mezzi di prova, i motivi per la possibile esclusione dell'OE, il ruolo del soccorso istruttorio. ....	18
G1	Le cause di contenzioso nelle procedure di affidamento ed il ricorso a rimedi giurisdizionali.....	19
G2	L'annullamento dell'aggiudicazione e del contratto .....	19
G3	Le vie extra giurisdizionali ed il precontenzioso per gestire il contenzioso .....	20
G4	Le condizioni, le regole e le normative per l'accesso agli atti, la protezione della riservatezza .....	20
H1	Il Partenariato Pubblico Privato in una prospettiva interdisciplinare: la cornice giuridica di riferimento (europea e nazionale), i rapporti con la disciplina in materia di procurement e le best practice internazionali, i profili economici e finanziari .....	21
H2	I principali modelli di partenariato pubblico privato: le concessioni, il project financing, la finanza di progetto, il general contractor, la locazione finanziaria, il contratto di disponibilità, i c.d. interventi di sussidiarietà orizzontale, il baratto amministrativo, la cessione di immobili in cambio di opere .....	22
H3	L'allocazione dei rischi del progetto, la strutturazione del sistema di pagamenti, premi e penali....	23



## Province & Comuni

I1	La digitalizzazione del processo di progettazione, costruzione e gestione di beni immobili - interventi di recupero, riqualificazione o varianti, prioritariamente per i lavori complessi, con l'uso di metodi e strumenti elettronici specifici basati su piattaforme interoperabili e formati aperti non proprietari .....	24
I2	Le normative e gli standard di riferimento per garantire lo sviluppo di principi, regole e linee guida generali necessarie all'attuazione della rivoluzione del BIM nelle costruzioni .....	24
L2	Corruzione, conflitto di interessi e appalti .....	25
L3	Etica, sostenibilità e responsabilità sociale nel procurement: la normativa su anticorruzione e trasparenza .....	26
M1	Le esigenze di semplificazione per pubblico e privato e la regolamentazione delle iniziative in ambito PNRR: quadro normativo aggiornato ed effetti sulle procedure di affidamento .....	27
M2	Il progetto di fattibilità tecnico economica in ottica PNRR e la valutazione economica del progetto .....	27
EX1	Il supporto alla elaborazione dei DUP per l'individuazione dei quadri essenziali e la valutazione economica dei fabbisogni- la gestione dei portatori di interesse .....	28
EX2	Elementi di comunicazione e tattiche di negoziazione .....	29



## Province & Comuni

Nel corso della realizzazione del piano formativo si terrà conto dall'evoluzione normativa conseguente alla riforma dei contratti pubblici avviata con la Legge 78/2022 "Delega al Governo in materia di contratti pubblici" e dell'emanando nuovo codice dei contratti pubblici che dovrebbe essere emanato entro il 30 marzo 2023.

Tutti i programmi saranno tempestivamente adeguati alle novità legislative intercorse.

### 1 PERCORSO AVANZATO – RIEPILOGO MODULI/ORE/DATE

Codice	Titolo corso	Ore corso (per ciascuna edizione)	I Edizione	II Edizione
<b>A) STAZIONE UNICA APPALTANTE/CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA: ASPETTI OPERATIVI</b>				
A6	Modalità, strategie e vincoli nella gestione degli appalti nella Stazione unica appaltante / Centrale di committenza	4	7 febbraio	02 marzo
A1	Strategie per la gestione degli appalti: aggregazione dei fabbisogni e determinazione dei lotti	4	15 marzo	28 marzo
A3	La digitalizzazione del procurement: piattaforme e banche dati	8	4 e 6 aprile	13 e 18 aprile
<b>B) PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE</b>				
B2	Trasparenza nella partecipazione di portatori di interessi e dibattito pubblico	4	9 febbraio	7 marzo
B3	La progettazione dei servizi e forniture: norme, contenuti, livelli di progettazione	4	29 marzo	5 aprile
B4	La progettazione dei lavori, la verifica preventiva della progettazione e procedure di approvazione di progetti di lavori	4	13 febbraio	20 febbraio
B5	Il raccordo tra progettazione ed esecuzione dei lavori	4	15 febbraio	22 febbraio
B6	Elementi di project management. <i>Corso valido per la preparazione all'esame per la certificazione ISI PM base qualora di interesse</i>	24	24 febbraio, 3,10,17,24, 31 marzo	
<b>C) TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO</b>				
C1	Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Affidamenti diretti e sotto soglia	4	17 febbraio	22 marzo
C2	Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Il sopra soglia.	4	22 febbraio	29 marzo
C3	Analisi approfondita della disciplina in materia di servizi e forniture. Il subappalto.	4	15 marzo	19 aprile
C4	Analisi approfondita della disciplina in materia di lavori. Il subappalto.	8	28 febbraio e 7 marzo	5 e 12 aprile
C5	Operare sul MEPA	4	28 febbraio	12 aprile
<b>D) PRINCIPI E MODALITÀ GENERALI</b>				
D3	I criteri ambientali minimi, i criteri sociali, il green procurement e l'economia circolare: aspetti giuridici e metodi di verifica del possesso dei requisiti ambientali e sociali	4	27 febbraio	14 aprile
<b>E) CRITERI DI AGGIUDICAZIONE</b>				



## Province & Comuni

E2	La struttura e l'elaborazione dei documenti di gara, anche in relazione all'utilizzo ottimale dei criteri di aggiudicazione	8	7 e 9 marzo	3 e 5 aprile
E3	Le criticità nell'applicazione dei criteri di aggiudicazione e gli strumenti normativi per prevenirli e gestirli	4	1 marzo	17 aprile
<b>F) REQUISITI DI PARTECIPAZIONE, SOCCORSO ISTRUTTORIO E VERIFICHE</b>				
F1	La conoscenza del mercato per ottimizzare i criteri di partecipazione e selezione degli OE: dimensioni, capacità, strategie, concorrenza sul mercato	8	14 e 16 marzo	20 e 21 aprile
F2	La consultazione preliminare del mercato in relazione alle caratteristiche e requisiti dell'appalto	8	21 e 23 marzo	26 e 27 aprile
F3	Criticità e normative che regolano i requisiti di partecipazione generali e speciali, la qualificazione dell'OE- l'utilizzo di fonti istituzionali per la verifica dei requisiti generali, in particolare SOA e antimafia, e il supporto degli strumenti ANAC	4	3 marzo	20 marzo
F4	Esigenze, metodi e normative per la verifica del possesso dei requisiti, i mezzi di prova, i motivi per la possibile esclusione dell'OE, il ruolo del soccorso istruttorio.	4	8 marzo	24 marzo
<b>G) GESTIONE DEL CONTENZIOSO E ACCESSO AGLI ATTI</b>				
G1	Le cause di contenzioso nelle procedure di affidamento ed il ricorso a rimedi giurisdizionali	8	24 e 28 febbraio	15 e 27 marzo
G2	L'annullamento dell'aggiudicazione e del contratto	4	3 marzo	29 marzo
G3	Le vie extra giurisdizionali ed il precontenzioso per gestire il contenzioso	4	10 marzo	3 aprile
G4	Le condizioni, le regole e le normative per l'accesso agli atti, la protezione della riservatezza	4	13 marzo	12 aprile
<b>H) IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO E LE CONCESSIONI DI LAVORI E SERVIZI</b>				
H1	Il Partenariato Pubblico Privato in una prospettiva interdisciplinare: la cornice giuridica di riferimento (europea e nazionale), i rapporti con la disciplina in materia di procurement e le best practice internazionali, i profili economici e finanziari	8	6 e 10 marzo	22 e 27 marzo
H2	I principali modelli di partenariato pubblico privato: le concessioni, il project financing, la finanza di progetto, il general contractor, la locazione finanziaria, il contratto di disponibilità, i c.d. interventi di sussidiarietà orizzontale, il baratto amministrativo, la cessione di immobili in cambio di opere	4	28 marzo	13 aprile
H3	L'allocazione dei rischi del progetto, la strutturazione del sistema di pagamenti, premi e penali	4	31 marzo	18 aprile
<b>I) BIM E NUOVO SISTEMA DI PROGETTAZIONE</b>				
I1	La digitalizzazione del processo di progettazione, costruzione e gestione di beni immobili - interventi di recupero, riqualificazione o varianti, prioritariamente per i lavori complessi, con l'uso di metodi e strumenti elettronici specifici basati su piattaforme interoperabili e formati aperti non proprietari	4	14-feb	06 marzo



## Province & Comuni

I2	Le normative e gli standard di riferimento per garantire lo sviluppo di principi, regole e linee guida generali necessarie all'attuazione della rivoluzione del BIM nelle costruzioni	4	20-feb	13 marzo
<b>L) NORMATIVA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>				
L2	Corruzione, conflitto di interessi e appalti	4	10 febbraio	20 febbraio
L3	Etica, sostenibilità e responsabilità sociale nel procurement: la normativa su anticorruzione e trasparenza	4	17 febbraio	27 febbraio
<b>M) LE NOVITÀ DEGLI APPALTI NEL PNRR</b>				
M1	Le esigenze di semplificazione per pubblico e privato e la regolamentazione delle iniziative in ambito PNRR: quadro normativo aggiornato ed effetti sulle procedure di affidamento	4	21 aprile	26 aprile
M2	Il progetto di fattibilità tecnico economica in ottica PNRR e la valutazione economica del progetto	4	18 aprile	21 aprile
<b>N) SUPPORTO ALLE AMMINISTRAZIONI COMUNALI CON ATTIVITÀ DI COMMITTEENZA AUSILIARIA</b>				
EX1	Il supporto alla elaborazione dei DUP per l'individuazione dei quadri esigenziali e la valutazione economica dei fabbisogni- la gestione dei portatori di interesse	8	6 e 9 febbraio	7 e 9 marzo
EX2	Elementi di comunicazione e tattiche di negoziazione	8	21 e 23 febbraio	14 e 16 marzo



## Province & Comuni

### 2 PERCORSO AVANZATO – SCHEDE CORSI

A6 Modalità, strategie e vincoli nella gestione degli appalti nella Stazione unica appaltante/  
Centrale di committenza

**Macroarea: A – STAZIONE UNICA APPALTANTE/CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA:  
ASPETTI OPERATIVI**

**Modulo didattico: A6**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 7 febbraio

**Edizione II:** 2 marzo

**Orario:** 15.00 - 19.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** scopo del modulo è illustrare l'esigenza della riduzione delle stazioni appaltanti, con le diverse forme di centralizzazione previste, ed anche con il riferimento ai diversi interventi normativi che si sono susseguiti nel tempo. Il particolare, si farà riferimento alle opportunità offerte dalla centralizzazione, anche in relazione alle previsioni del codice degli appalti ed alle linee guida sulla qualificazione, per migliorare le prestazioni organizzative del sistema del procurement pubblico.

**Programma d'aula:**

le criticità poste dal numero eccessivo di stazioni appaltanti, sia da punto di vista del contrasto alle infiltrazioni criminali (cfr. LEGGE 13 agosto 2010, n. 136), che della efficacia dell'azione amministrativa.

I modelli per attuare la riduzione delle stazioni appaltanti ed il miglioramento della performance organizzativa.

Il ruolo delle SUA ed il rapporto con le amministrazioni afferenti.

Esame delle opportunità e delle criticità del modello, anche con riferimento a casi reali.

**Materiale didattico:** Il materiale sarà costituito da slides e dalla seguente lettura <https://open.luiss.it/files/2017/11/CastellaniDecarolisRovigatti.pdf>

**Docente:** **Nicola Dimitri**, *Professore Ordinario di Economia Politica, Università di Siena*

A1 Strategie per la gestione degli appalti: aggregazione dei fabbisogni e determinazione dei lotti

**Macroarea: A – STAZIONE UNICA APPALTANTE/CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA:  
ASPETTI OPERATIVI**

**Modulo didattico: A1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 15 marzo

**Edizione II:** 28 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:**

Il corso ha l'obiettivo di affrontare le strategie di gara da parte delle stazioni appaltanti a partire dall'analisi dei fabbisogni fino alla programmazione dei lotti, mediante l'analisi dei principali momenti degli snodi decisionali, anche attraverso la condivisione di buone pratiche nazionali ed internazionali, standard e linee guida.



## Province & Comuni

### Programma d'aula

La **strategia di gara aggregata o centralizzata**. Gli elementi salienti.

La **fase di programmazione**. La **raccolta dei fabbisogni** degli enti coinvolti e le consultazioni di mercato che coinvolgono gli stakeholder, al fine di sviluppare una adeguata conoscenza dei problemi, una consapevolezza sulle possibili soluzioni di mercato, nonché una corretta definizione delle priorità.

I **principi per una buona progettazione delle iniziative di acquisto centralizzate e aggregate**.

Le **buone pratiche nazionali e internazionali**.

Soluzioni e strumenti volti a favorire concorrenza e apertura del mercato.

La **suddivisione in lotti**, al fine di salvaguardare la partecipazione e la competizione nelle gare.

Analisi dei principali **snodi decisionali** anche attraverso la condivisione di standard e linee guida.

**Materiale didattico:** slide del corso, eventuale documentazione di approfondimento.

**Docente:** **Pierdaniilo Melandro**, *Avvocato specializzato in contratti pubblici, Responsabile Acquisti di PagoPA S.p.a.*

### A3 La digitalizzazione del procurement: piattaforme e banche dati

#### **Macroarea: A – STAZIONE UNICA APPALTANTE/CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA: ASPETTI OPERATIVI**

**Modulo didattico: A3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 4 e 6 aprile

**Edizione II:** 13 e 18 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** il corso intende fare un quadro generale sull'utilizzo delle piattaforme di e-procurement da parte delle SUA e dell'interazione con le principali banche dati pubbliche da parte delle stazioni appaltanti

#### **Programma d'aula:**

##### **Primo modulo (4 ore): piattaforme di e-procurement e loro evoluzione**

Che cos'è e come si usa l'e-procurement.

Le caratteristiche delle piattaforme di e-procurement.

L'integrazione delle piattaforme di e-procurement nei flussi procedurali degli Enti.

Le difficoltà organizzative, i passi da compiere per un inserimento di successo.

**Testimonianza:** l'esperienza della Provincia di Treviso.

**Docente:** **Carlo Moroni**, *Account Executive*

##### **Secondo modulo (4 ore): tecnologie e banche dati ANAC**

Informatizzazione delle banche dati pubblici.

**Le banche dati ANAC:** la BDNCP, il sistema AVCPASS.





## Province & Comuni

La richiesta di CIG e CUP.

Le **informazioni da comunicare ad ANAC** nel ciclo di vita dell'appalto.

Il **sistema di monitoraggio**.

Il sistema sanzionatorio.

**Docente: Alessandro Obino, Ufficio Progettazione e Sviluppo servizi Informatici ANAC**

### B2 Trasparenza nella partecipazione di portatori di interessi e dibattito pubblico

#### Macroarea: B – PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

##### Modulo didattico: B2

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 9 febbraio

**Edizione II:** 7 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** illustrare le modalità di declinazione della trasparenza nella partecipazione dei portatori di interesse nel dibattito pubblico.

##### Programma d'aula:

Analisi **dell'art. 22 del codice dei contratti**: Trasparenza nella partecipazione di portatori di interessi e dibattito pubblico.

##### Modalità di svolgimento, tipologie e soglie dimensionali delle opere.

Analisi delle **Linee guida sul procedimento abbreviato per le opere di cui all'allegato n. 4, per le quali è obbligatorio il Dibattito Pubblico**.

**Il Dibattito Pubblico** nella bozza di revisione del Codice dei Contratti Pubblici.

Analisi critica della **raccomandazione n. 1 e n. 2 di ANAC** in merito alla definizione dei criteri connessi alla partecipazione di portatori di interessi ed al dibattito pubblico.

**Materiale didattico:** Normativa di riferimento, pronunce ANAC, modelli in uso, sentenze relative agli argomenti trattati.

**Docente: Laura Servetti, Avvocato amministrativista**

### B3 La progettazione dei servizi e forniture: norme, contenuti, livelli di progettazione

#### Macroarea: B – PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

##### Modulo didattico: B3

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 29 marzo

**Edizione II:** 5 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** definizione di un corretto approccio metodologico alla progettazione ed individuazione dei relativi requisiti essenziali per i servizi e forniture in relazione alla specificità dell'affidamento.



## Province & Comuni

### **Programma d'aula:**

L'importanza della progettazione dei servizi e forniture.

Le **competenze ed i ruoli**.

Le metodologie ed i criteri di progettazione di valutazione dei risultati applicati ai servizi e forniture.

Cenni alle **linee guida del M.I.M.S. sul PFTE** e sull'iter di progettazione in generale.

La **progettazione dei servizi oltre 1 Milione di euro**.

**Laboratorio:** esame dei capitolati di gara in materia di:

- progettazione dei servizi scolastici e dei servizi sociali.
- progettazione nei servizi di pulizia e guardania.

**Materiale didattico:** slides del docente e normativa di riferimento.

**Docente:** *Antonio Bertelli, Docente e Consulente esperto di Appalti di lavori, servizi e forniture e delle attività economiche dei contratti pubblici*

**B4** La progettazione dei lavori, la verifica preventiva della progettazione e procedure di approvazione di progetti di lavori

### **Macroarea: B – PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE**

**Modulo didattico: B4**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 13 febbraio

**Edizione II:** 20 febbraio

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** definizione di un corretto approccio metodologico alla progettazione per i lavori ed individuazione dei relativi requisiti essenziali in relazione alla specificità dell'affidamento.

### **Programma d'aula:**

Aspetti generali sul progetto del codice appalti (D.P.R. 207/2010 e D. Lgs. 50/2016).

Le prospettive di modifica del codice.

Cenni sulla metodologia B.I.M.

Il progetto di variante: aspetti generali e contenuti.

Le **linee guida del M.I.M.S. sul PFTE e sull'iter di progettazione in generale**.

**Materiale didattico:** slides del docente.

**Docente:** *Gianluca Bandiera, Docente Esperto di Appalti Pubblici e Project Management*



## Province & Comuni

### B5 Il raccordo tra progettazione ed esecuzione dei lavori

#### Macroarea: B – PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

#### Modulo didattico: B5

#### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 15 febbraio

**Edizione II:** 22 febbraio

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire una visione generale della verifica e di tutto l'iter propedeutico alla approvazione dei progetti.

#### Programma d'aula:

La **verifica di progetto di lavori:** soggetti abilitati, oggetto della verifica, modalità di presentazione dei risultati.

Le verifiche relative alla **congruità dei prezzi:** normativa di riferimento in relazione al "caro materiali" ed il meccanismo di compensazione per i lavori.

**Approvazione di progetti di lavori: la validazione e la determina a contrarre.**

**La fase di esecuzione: focus sulle varianti e profili di ammissibilità.**

**Materiale didattico:** slide del docente.

**Docente:** Gianluca Bandiera, *Docente Esperto di Appalti Pubblici e Project Management*

### B6 Elementi di project management

#### Macroarea: B – PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

#### Modulo didattico: B6

#### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 24 ore

**Date:** 24 febbraio, 3, 10, 17, 24 e 31 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** formazione sui concetti di project management finalizzata anche a conseguire la certificazione base in project management livello base.

*Corso valido per la preparazione all'esame per la certificazione ISI PM base qualora di interesse*

#### Programma d'aula:

#### Conoscenze di contesto:

- Progetto, Strutture organizzative e progetti
- Program e Portfolio Management
- Governance dei progetti
- Processi di PM (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura)
- Contesto e gestione stakeholder
- Fasi del progetto (ciclo di vita)



## Province & Comuni

- Criteri di successo del progetto
- Strategia di progetto, requisiti e obiettivi
- Il Responsabile di Progetto (Project Manager)
- Modelli di Maturità di PM
- Criteri di valutazione del progetto
- Cambiamento socio-organizzativo e innovazione

### Conoscenze tecniche e metodologiche:

- Gestione dell'integrazione di progetto
- Gestione dell'ambito e dei deliverable di progetto
- Gestione dei tempi di progetto
- Gestione delle risorse di progetto
- Gestione della contrattualistica e degli acquisti di progetto
- Gestione dei rischi di progetto
- Gestione dei costi di progetto
- Gestione della configurazione e delle modifiche di progetto
- Valutazione dell'avanzamento di progetto
- Gestione delle informazioni e della documentazione di progetto
- Gestione della qualità di progetto
- Standard e normative

### Conoscenze comportamentali (cenni):

- Comunicazione
- Leadership
- Motivazione e orientamento al risultato
- Team working e team building
- Negoziazione
- Conflitti e crisi
- Problem solving
- Etica

**Materiale didattico:** Slides del docente.

**Docente:** *Gianluca Bandiera, Docente Esperto di Appalti Pubblici e Project Management*



## Province & Comuni

**C1** Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Affidamenti diretti e sotto soglia.

### **Macroarea: C – TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO**

**Modulo didattico: C1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 17 febbraio

**Edizione II:** 22 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all’approvazione dell’iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Il corso si propone di affrontare l’evoluzione normativa delle tipologie di affidamento in particolare per le procedure sotto soglia.

#### **Programma d’aula:**

**L’evoluzione normativa relativa alle tipologie di affidamento: i decreti semplificazione e il nuovo codice dei contratti pubblici.**

**I regimi giuridici delle procedure ad evidenza pubblica in relazione alle fonti di finanziamento** (PNRR, PNC, Fondi SIE, fondi propri).

Il regime derogatorio del PNRR.

La centralità della progettazione della gara e la disciplina del RUP: dalla programmazione all’affidamento del contratto. Il **conflitto di interessi**.

**La determinazione della soglia:** valore stimato dell’appalto, suddivisione in lotti e artificioso frazionamento.

#### **Il sotto soglia.**

Analisi delle procedure previste per il sottosoglia: **affidamento diretto, affidamento diretto spurio, procedura negoziata.**

L’evoluzione applicativa del **principio di rotazione**. Rapporto tra principio di rotazione e altri principi dell’evidenza pubblica.

Le procedure sottosoglia e il **principio di concorrenza:** individuazione dei concorrenti, valutazione delle offerte e criteri di aggiudicazione. Le garanzie.

**Docente: Piergiorgio Novaro, Avvocato amministrativista**

**C2** Le tipologie di affidamento previste dal codice e dai decreti semplificazione. Il sopra soglia.

### **Macroarea: C – TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO**

**Modulo didattico: C2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in due edizioni

**Date: Edizione I:** 22 febbraio

**Edizione II:** 29 marzo

**Orario:** 15.00 - 19.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all’approvazione dell’iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Il corso si propone di affrontare le caratteristiche principali delle gare e delle procedure sopra soglia.



## Province & Comuni

### **Programma d'aula:**

Gli affidamenti **sopra soglia**. La definizione della soglia. Valore stimato dell'appalto, suddivisione in lotti e artificioso frazionamento.

Le **tipologie di affidamento** sopra soglia: le procedure aperte e ristrette e le procedure di carattere innovativo.

Le **ragioni della scelta delle diverse procedure**.

**Focus sugli accordi quadro**.

Gli obblighi di pubblicità, gli atti di gara.

I **criteri di aggiudicazione, la reputazione dell'impresa**.

La **commissione giudicatrice**.

I partenariati pubblico-privato.

**L'evoluzione della disciplina nel nuovo codice**.

**Materiale didattico:** riferimenti normativi e giurisprudenziali.

**Docente:** **Piergiorgio Novaro, Avvocato amministrativista**

**C3** Analisi approfondita della disciplina in materia di servizi e forniture. Il subappalto.

### **Macroarea: C – TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO**

**Modulo didattico: C3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 15 marzo

**Edizione II:** 19 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Il corso si propone di svolgere un'analisi approfondita della disciplina in materia di servizi e forniture con particolare riferimento al subappalto.

### **Programma d'aula:**

**Gli appalti di servizi e di forniture.**

La programmazione

La progettazione della gara. Le valutazioni del contesto esterno e le consultazioni preliminari del mercato.

Il conflitto di interessi

Gli incentivi per le funzioni tecniche.

Le **ragioni della scelta delle diverse procedure**.

**Focus sugli accordi quadro**.

La configurazione dei requisiti di partecipazione alla gara e le novità in tema di esclusione.

I **criteri di aggiudicazione e la commissione giudicatrice**.

Le **figure dell'esecuzione:** il Direttore dell'esecuzione e i rapporti con il RUP.

L'**esecuzione del contratto:** le modifiche al contratto in corso di esecuzione .

Estensione ai servizi e alle forniture dei meccanismi di revisione dei prezzi.

**Il subappalto e le modificazioni soggettive dell'appaltatore**.

**Materiale didattico:** riferimenti normativi e giurisprudenziali.

**Docente:** **Piergiorgio Novaro, Avvocato amministrativista**



## Province & Comuni

### C4 Analisi approfondita della disciplina in materia di lavori. Il subappalto.

#### Macroarea: C – TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO

#### Modulo didattico: C4

#### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 16 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 28 febbraio e 7 marzo

**Edizione II:** 5 e 12 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Il corso si propone di svolgere un'analisi approfondita della disciplina in materia di lavori pubblici con particolare riferimento al subappalto

#### Programma d'aula:

##### Gli appalti di lavori

La programmazione.

La progettazione: livelli e contenuti della progettazione. La gestione informativa digitale delle costruzioni.

Le valutazioni preliminari del contesto esterno. La suddivisione in lotti dell'opera.

Gli incentivi per le funzioni tecniche, la responsabilità del progettista.

Le ragioni della scelta delle diverse procedure.

L'appalto integrato: evoluzione normativa.

Le peculiarità degli accordi quadro aventi ad oggetto lavori

I requisiti degli esecutori di lavori pubblici e le novità in tema di esclusione.

La scelta dei criteri di aggiudicazione. Migliorie, varianti progettuali migliorative e l'offerta di opere aggiuntive.

La composizione della commissione giudicatrice e il conflitto di interessi.

Le figure dell'esecuzione: la Direzione lavori. I rapporti con il RUP.

L'esecuzione degli appalti di lavori: le modifiche al contratto in corso di esecuzione, le penali e i premi di accelerazione.

La revisione dei prezzi.

La previsione nei documenti di gara della facoltà di ricorrere al subappalto in relazione all'evoluzione normativa sul punto. Il subappalto a cascata nel diritto europeo e le possibili aperture del diritto nazionale. **Le modificazioni soggettive dell'appaltatore.**

Il Collegio consultivo tecnico.

**Materiale didattico:** riferimenti normativi e giurisprudenziali.

**Docente:** Piergiorgio Novaro, *Avvocato amministrativista*



## Province & Comuni

### C5 Operare sul MEPA

#### **Macroarea: C – TIPOLOGIE DI AFFIDAMENTO**

#### **Modulo didattico: C5**

#### **Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 28 febbraio (4 ore)

**Edizione II:** 12 aprile (4 ore)

**Orario:** 14.00 - 18.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** il corso ha l'obiettivo di fornire un quadro di riferimento sugli acquisti elettronici ed in particolare sulle novità del MEPA a seguito dell'aggiornamento del portale dell'estate 2022.

#### **Programma d'aula:**

#### **Gli acquisti di beni e servizi tramite il portale Acquisti in Rete.**

Cenni sulle recenti novità in tema di appalti pubblici.

**Le novità introdotte nella nuova piattaforma acquisiti in rete:** il supporto WIKI, il nuovo cruscotto, le modalità di ricerca prodotti ed imprese, panoramica su tutte le procedure d'acquisto presenti nel portale: Convenzioni, MEPA, Accordi Quadro, Sistema Dinamico di acquisizione.

#### **Focus: Il MePA.**

**Gli attori che operano nel MePA:** P.O. (Punto Ordinante) e P.I. (Punto Istruttore) e la gestione dei nuovi ruoli nella piattaforma;

**Le procedure d'acquisto nel MEPA:** ODA (ordine d'acquisto), T. D. (trattativa diretta) C.P. (Confronto Preventivi) e R.D.O. (richiesta d'offerta semplici ed evolute, ad invito ed aperte).

**Laboratorio pratico ed esercitazioni sul portale:** esempi pratici d'acquisto nel MePA: predisposizione di ODA, T.D. e RDO.

**Materiale didattico:** normativa di riferimento, slide del docente, documentazione sul portale.

**Docente:** *Maria Cristina Cavallarin, Docente Esperta in Appalti pubblici e Procedure telematiche di acquisto e di negoziazione su MEPA*





## Province & Comuni

**D3** I criteri ambientali minimi, i criteri sociali, il green procurement e l'economia circolare: aspetti giuridici e metodi di verifica del possesso dei requisiti ambientali e sociali

### **Macroarea: D – PRINCIPI E MODALITÀ GENERALI**

**Modulo didattico: D3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 27 febbraio

**Edizione II:** 14 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** esaminare gli elementi del green procurement nell'ambito dell'economia circolare: aspetti giuridici e metodi di verifica del possesso dei requisiti ambientali e sociali.

In particolare sensibilizzare i partecipanti sull'utilizzo dei criteri ambientali minimi.

#### **Programma d'aula:**

Il Piano d'Azione Nazionale per il GPP.

La struttura dei Criteri Ambientali Minimi.

**I criteri sociali.**

**Il GPP e l'economia circolare.**

**Aspetti Giuridici del GPP.**

**Le modalità di verifica del possesso dei requisiti.**

**Materiale didattico:** slide del docente, documenti di approfondimento.

**Docente: Silvano Falocco, Economista ambientale ed esperto di politiche per la sostenibilità, strumenti per la produzione e il consumo sostenibile.**



## Province & Comuni

E2 La struttura e l'elaborazione dei documenti di gara, anche in relazione all'utilizzo ottimale dei criteri di aggiudicazione

### Macroarea: E – CRITERI DI AGGIUDICAZIONE

**Modulo didattico: E2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 7 e 9 marzo

**Edizione II:** 3 e 5 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** acquisire conoscenza della corretta redazione degli atti di gara e della definizione delle specifiche tecniche di fornitura.

#### **Programma d'aula:**

Definizione delle specifiche tecniche di fornitura, requisiti tecnici, di performance e funzionali.

#### **Esercitazione per individuazione dei requisiti di fornitura.**

Fissazione dei requisiti minimi e dei requisiti premianti.

La documentazione di gara, i contenuti minimi da fissare in ciascun documento.

Il bando tipo ANAC.

**Materiale didattico:** slide e documentazione predisposta dal docente. Normativa di riferimento.

**Docente:** Laura Carpineti, *Consulente appalti pubblici*

E3 Le criticità nell'applicazione dei criteri di aggiudicazione e gli strumenti normativi per prevenirli e gestirli

### Macroarea: E – CRITERI DI AGGIUDICAZIONE

**Modulo didattico: E3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 1 marzo

**Edizione II:** 17 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** acquisire conoscenza su ottimale utilizzo dei criteri di aggiudicazione.

#### **Programma d'aula:**

Il criterio di aggiudicazione del minor prezzo e dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Tipologia di punti tecnici, tabellari, quantitativi e discrezionali, criticità e opportunità a livello normativo.

Le principali sentenze su criteri di aggiudicazione.

La soglia di sbarramento, e la riparametrazione delle offerte di primo e secondo livello.

La commissione giudicatrice.

Esercitazione sulla corretta definizione di punti tecnici.



## Province & Comuni

**Materiale didattico:** slide e documentazione predisposta dal docente. Normativa di riferimento. Delibere ANAC.

**Docente:** Laura Carpineti, *Consulente appalti pubblici*

F1 La conoscenza del mercato per ottimizzare i criteri di partecipazione e selezione degli OE: dimensioni, capacità, strategie, concorrenza sul mercato

**Macroarea: F - REQUISITI DI PARTECIPAZIONE, SOCCORSO ISTRUTTORIO E VERIFICHE**

**Modulo didattico: F1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in 12 edizioni

**Date: Edizione I:** 14 e 16 marzo

**Edizione II:** 20 e 21 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire al personale delle SUA le conoscenze su mercati e settori economici, in modo da poter valutare le dimensioni del mercato accessibile, le strategie, le logiche commerciali, le potenzialità, la stabilità degli operatori che in esso operano. Questo è necessario per poter progettare procedure di affidamento e criteri di partecipazioni coerenti con il mercato, e in grado di ottimizzare la competizione

**Programma d'aula:**

Perché è importante **la conoscenza dei mercati dell'offerta.**

Una **difficoltà nel rapporto cliente-fornitore:** l'asimmetria informativa.

Uno **schema delle condizioni di rischio nel procurement derivanti dal mercato.**

L'importanza di allineare domanda ed offerta considerando la struttura del mercato.

Le **strategie di business degli operatori economici.**

La struttura del mercato e l'impatto sul rapporto di acquisto.

**I fattori che determinano le caratteristiche del mercato e le strategie competitive.**

Una conseguenza delle strategie di business: le catene di fornitura e gli effetti sull'impiego.

Esercitazione per gruppi sulla individuazione delle caratteristiche critiche del mercato da considerare.

**Discussione dei risultati.**

**Materiale didattico:** slide, dispense del docente

**Docente:** Riccardo Colangelo, *Consulente e formatore nell'area del procurement management e spend management*



## Province & Comuni

F2 La consultazione preliminare del mercato in relazione alle caratteristiche e requisiti dell'appalto

### Macroarea: F - REQUISITI DI PARTECIPAZIONE, SOCCORSO ISTRUTTORIO E VERIFICHE

**Modulo didattico: F2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 21 e 23 marzo

**Edizione II:** 26 e 27 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire al personale delle SUA le competenze di base, le metodologie e gli strumenti necessari alla conoscenza dell'operatore economico al fine di favorire lo sviluppo di una strategia di gara efficace e consentire la più ampia partecipazione alle gare.

#### **Programma d'aula:**

Le **fonti informative disponibili sugli operatori economici.**

La **consultazione di mercato:** caratteristiche e casi di studio.

Gli **strumenti di business intelligence** applicati al mercato pubblico: il caso della piattaforma ContrattiPubblici.org.

La definizione di requisiti di partecipazione coerenti con le caratteristiche degli operatori economici.

**Esercitazione per gruppi sulle caratteristiche degli operatori economici in mercati selezionati.**

Discussione dei risultati.

**Materiale didattico:** slide, dispense del docente.

**Docente:** **Federico Maffezzini**, *Consulente e Docente specializzato nel mercato del Public Procurement*

F3 Criticità e normative che regolano i requisiti di partecipazione generali e speciali, la qualificazione dell'OE- l'utilizzo di fonti istituzionali per la verifica dei requisiti generali, in particolare SOA e antimafia, e il supporto degli strumenti ANAC

### Macroarea: F - REQUISITI DI PARTECIPAZIONE, SOCCORSO ISTRUTTORIO E VERIFICHE

**Modulo didattico: F3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 3 marzo

**Edizione II:** 20 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire una disamina delle normative che regolano i requisiti di partecipazione generali e speciali, la qualificazione dell'Offerta Economica- l'utilizzo di fonti istituzionali per la verifica dei requisiti generali, in particolare SOA e antimafia, e il supporto degli strumenti ANAC.

#### **Programma d'aula:**

Criticità e normative che regolano i requisiti di partecipazione generali e speciali.

La qualificazione dell'Offerta Economica.



## Province & Comuni

L'utilizzo di fonti istituzionali per la verifica dei requisiti generali.

### La SOA.

Soccorso istruttorio.

**Self cleaning (art. 80 comma 7 d.lgs. 50/2016).**

**Il controllo dell'antimafia.**

Il supporto degli strumenti ANAC.

**Casi di studio derivanti dall'esame della giurisprudenza in merito.**

**Materiale didattico:** Normativa giurisprudenza e documenti ANAC di riferimento.

**Docente:** Paolo Amovilli, *Consigliere TAR*

F4 Esigenze, metodi e normative per la verifica del possesso dei requisiti, i mezzi di prova, i motivi per la possibile esclusione dell'OE, il ruolo del soccorso istruttorio.

**Macroarea: F - REQUISITI DI PARTECIPAZIONE, SOCCORSO ISTRUTTORIO E VERIFICHE**

**Modulo didattico: F4**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 8 marzo

**Edizione II:** 24 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire una disamina delle tipologie dei requisiti di partecipazione alle gare, illustrare la possibilità del soccorso istruttorio, esaminare le verifiche da porre in essere da parte della stazione appaltante, le conseguenze dell'assenza dei requisiti e le responsabilità del RUP.

**Programma d'aula:**

**I requisiti di partecipazione.**

Tipologie di requisiti.

La verifica dei requisiti.

I mezzi di prova.

Il **soccorso istruttorio**. Casistiche per l'applicazione. Le comunicazioni ai partecipanti.

I motivi per la possibile esclusione dell'Offerta Tecnica.

I motivi per la possibile esclusione dell'Offerta Economica.

Principali aspetti problematici.

Le **responsabilità del RUP nella verifica dei requisiti e nell'applicazione del soccorso istruttorio.**

Analisi della giurisprudenza prevalente.

**Materiale didattico:** normativa e giurisprudenza di riferimento. Documentazione ANAC.

**Docente:** Gaetano Viciconte, *Avvocato amministrativista*



## Province & Comuni

### G1 Le cause di contenzioso nelle procedure di affidamento ed il ricorso a rimedi giurisdizionali

#### Macroarea: G - GESTIONE DEL CONTENZIOSO E ACCESSO AGLI ATTI

##### Modulo didattico: G1

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 24 e 28 febbraio

**Edizione II:** 15 e 27 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire ai discenti il perimetro delle cause generanti il contenzioso anche in termini di tempistica entro cui gli atti possono essere impugnati.

##### Programma d'aula:

Gli atti impugnabili e la tempistica.

La necessaria lesività immediata e diretta.

L'impugnabilità del bando e la tempistica.

Gli atti non impugnabili.

La posizione giuridica dei concorrenti tutelata.

**Materiale didattico:** slide e dispense.

**Docente:** Enrico Di Ienno, *Avvocato amministrativista*

### G2 L'annullamento dell'aggiudicazione e del contratto

#### Macroarea: G - GESTIONE DEL CONTENZIOSO E ACCESSO AGLI ATTI

##### Modulo didattico: G2

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 3 marzo

**Edizione II:** 29 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Fornire ai discenti un quadro sistematico dell'annullamento dell'aggiudicazione e dei suoi riflessi sul contratto.

##### Programma d'aula:

L'annullamento in autotutela d'ufficio dell'aggiudicazione.

Annullamento e revoca dell'aggiudicazione, risoluzione e recesso del contratto differenze ed effetti.

Annullamento dell'aggiudicazione in sede giurisdizionale, norme, applicazione e poteri del giudice amministrativo.

La dichiarazione di inefficacia del contratto da parte del giudice .

Risarcimento in forma specifica e per equivalente e le sanzioni alternative.

**Materiale didattico:** slide e dispense

**Docente:** Enrico Di Ienno, *Avvocato amministrativista*



## Province & Comuni

### G3 Le vie extra giurisdizionali ed il precontenzioso per gestire il contenzioso

#### Macroarea: G - GESTIONE DEL CONTENZIOSO E ACCESSO AGLI ATTI

##### Modulo didattico: G3

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 10 marzo

**Edizione II:** 3 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all’approvazione dell’iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire ai discenti un quadro sistematico dei rimedi alternativi al contenzioso innanzi al Giudice civile nell’ambito dell’esecuzione del contratto di appalto

##### Programma d’aula:

I rimedi alternativi al contenzioso giurisdizionale previsti dal Codice appalti.

L’accordo bonario, generalità, attivazione, procedimento.

La transazione, generalità procedimento, caratteristiche e differenze con l’accordo bonario.

L’arbitrato, generalità e novità rispetto alla disciplina previgente.

La Clausola compromissoria e l’attivazione.

La camera arbitrale e la composizione. Il procedimento.

I Pareri precontenzioso e poteri di intervento ANAC.

I Collegi Consultivi Tecnici.

**Materiale didattico:** slide del docente, normativa, giurisprudenza di riferimento, documentazione ANAC.

**Docente:** Enrico Di Ienno, *Avvocato amministrativista*

### G4 Le condizioni, le regole e le normative per l’accesso agli atti, la protezione della riservatezza

#### Macroarea: G - GESTIONE DEL CONTENZIOSO E ACCESSO AGLI ATTI

##### Modulo didattico: G4

##### Livello: AVANZATO

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 13 marzo

**Edizione II:** 12 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all’approvazione dell’iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire ai discenti un quadro sistematico della normativa alla luce degli orientamenti della giurisprudenza in materia di accesso agli atti.

##### Programma d’aula:

L’accesso agli atti e l’accesso civico: normativa di riferimento e differenze.

L’accesso agli atti negli appalti: disciplina specifica, finalità, soggetti aventi diritto; documenti oggetto dell’accesso e documenti esclusi.

Tutela dei segreti industriali o commerciali.

Provvedimenti o inerzia dell’amministrazione, opposizione, esecuzione differita.



## Province & Comuni

L'accesso civico nelle procedure di appalto e nei contratti pubblici: orientamenti della giurisprudenza e dell'ANAC.

Il contenzioso.

**Materiale didattico:** slide del docente, normativa, giurisprudenza di riferimento, documentazione ANAC.

**Docente:** Enrico Di Ienno, *Avvocato amministrativista*

H1 Il Partenariato Pubblico Privato in una prospettiva interdisciplinare: la cornice giuridica di riferimento (europea e nazionale), i rapporti con la disciplina in materia di procurement e le best practice internazionali, i profili economici e finanziari

### **Macroarea: H - IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO E LE CONCESSIONI DI LAVORI E SERVIZI**

**Modulo didattico: H1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 6 e 10 marzo

**Edizione II:** 22 e 27 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire ai discenti gli strumenti critici per comprendere le interazioni tra diritto ed economia: analizzando i vari modelli di PPP, le concessioni di lavori e servizi in un'ottica nazionale ed internazionale.

#### **Programma d'aula:**

Cornice regolamentare internazionale;

Cornice nazionale;

Principali modelli di riferimento;

Il codice dei contratti pubblici in vigore e i modelli di PPP; I PPP di tipo contrattuale: **appalti, concessioni e finanza di progetto;**

I PPP di tipo istituzionalizzato; Altri modelli e tipologie.

Appalti e aiuti di Stato.

**Materiale didattico:** Slide dei docenti, documentazione di casi di studio.

**Docenti:** *Biancamaria Raganelli, Professoressa di diritto dell'economia e dei mercati finanziari*

*Giovanni Luchena, Professore di diritto pubblico dell'economia*





## Province & Comuni

H2 I principali modelli di partenariato pubblico privato: le concessioni, il project financing, la finanza di progetto, il general contractor, la locazione finanziaria, il contratto di disponibilità, i c.d. interventi di sussidiarietà orizzontale, il baratto amministrativo, la cessione di immobili in cambio di opere

### **Macroarea: H - IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO E LE CONCESSIONI DI LAVORI E SERVIZI**

**Modulo didattico: H2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 28 marzo

**Edizione II:** 13 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all’approvazione dell’iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire un panorama dell’evoluzione del PPP definendone il quadro normativo, le caratteristiche essenziali e gli elementi distintivi.

**Programma d’aula:**

**L’evoluzione del quadro normativo in materia di PPP e i diversi modelli di PPP.**

**Tipologie di Contratti** (Finanza di progetto, concessione di costruzione e gestione, concessione di servizi, locazione finanziaria, contratto di disponibilità, contratto di rendimento energetico – EPC) e proposta a iniziativa privata.

**Elementi distintivi e profili operativi del PPP:** elementi distintivi nei rapporti con la PA, allocazione dei rischi, matrice dei rischi, contratto standard e analisi di una bozza di convenzione (casi studio applicativi).

**Gli indicatori di performance per l’applicazione di penali e decurtazioni** e il monitoraggio del contratto.

Il Piano Economico e Finanziario (PEF) e gli indici di redditività e bancabilità.

La revisione/riequilibrio dei contratti di PPP.

Linee guida ANAC n.9 e Delibera ANAC n.432/2022.

Il ruolo e le competenze del DIPE in tema di PPP.

Il Baratto amministrativo, profili e presupposti. La sua evoluzione tra collaborazione civica e partenariato sociale.

La **cessione di immobili in cambio di opere:** il principio del c.d. partenariato sociale.

**Gli interventi di sussidiarietà orizzontale.**

**Analisi delle principali pronunce di ANAC.**

**Materiale didattico:** Normativa, giurisprudenza, modelli di documentazione di gara, pronunce ANAC.

**Docente:** *Laura Servetti, Avvocato amministrativista*



### H3 L'allocazione dei rischi del progetto, la strutturazione del sistema di pagamenti, premi e penali

#### **Macroarea: H - IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO E LE CONCESSIONI DI LAVORI E SERVIZI**

**Modulo didattico: H3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 31 marzo

**Edizione II:** 18 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** illustrare l'allocazione dei rischi del progetto, la strutturazione del sistema di pagamenti, premi e penali nelle procedure di PPP.

#### **Programma d'aula:**

• **I profili generali:** • La procedura per la presentazione di proposte "spontanee" da parte del privato per iniziative (realizzazione e gestione opere, gestione servizi) di partenariato pubblico-privato: il quadro di disciplina contenuto nell'art. 183, commi 15 e 16 del d.lgs. n. 50/2016 • Le novità introdotte dal d.l. n. 76/2020, convertito nella Legge 120/2020: la possibilità di presentare proposte anche per iniziative di PPP comprese nella programmazione dell'ente • La configurazione del PPP ad iniziativa spontanea del privato nelle indicazioni dell'Anac • Elementi essenziali per la distinzione dei vari modelli di PPP (in particolare, con riferimento alle concessioni)

• **La presentazione della proposta e la valutazione di fattibilità:** • Gli elementi essenziali della proposta (convenzione, matrice rischi, Pef) • Il processo di analisi della proposta in rapporto all'interesse pubblico • Il confronto con gli elementi desumibili dalle Linee-guida Anac n. 9 e con il contratto-tipo MEF • Il termine per l'espressione della decisione sulla valutazione di fattibilità da parte dell'Amministrazione • La giurisprudenza sulla discrezionalità dell'Amministrazione nel processo valutativo delle proposte • L'eventuale presentazione di proposte concorrenti e la valutazione comparativa • L'insussistenza di un obbligo per l'Amministrazione di procedere con la successiva gara • Esempio di atto di approvazione della fattibilità della proposta.

• **La gara:** • Gli elementi essenziali della procedura di gara (in particolare, gli aspetti relativi ai progetti) • I criteri di valutazione delle offerte • Il PEF e la sua valutazione • L'esercizio del diritto di prelazione da parte del promotore e l'indennizzo • Analisi di documenti di gara. Gestione dei rischi e Value for money. L'analisi economico-finanziaria. Il quadro giuridico di riferimento dei contratti di partenariato pubblico privato. PPP quale strumento di attuazione del PNRR ambiti applicativi e peculiarità.

**Materiale didattico:** Normativa, giurisprudenza, modelli di documentazione di gara, pronunce ANAC.

**Docente:** Laura Servetti, *Avvocato amministrativista*



## Province & Comuni

I1 La digitalizzazione del processo di progettazione, costruzione e gestione di beni immobili - interventi di recupero, riqualificazione o varianti, prioritariamente per i lavori complessi, con l'uso di metodi e strumenti elettronici specifici basati su piattaforme interoperabili e formati aperti non proprietari

### Macroarea: I - BIM E NUOVO SISTEMA DI PROGETTAZIONE

**Modulo didattico: I1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 14 febbraio

**Edizione II:** 6 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

#### **Obiettivi specifici:**

Far conseguire ai partecipanti una conoscenza di base sulla gestione e sulle procedure attuabili in un percorso di progettazione e gestione del patrimonio edilizio pubblico attraverso l'utilizzo di standard interoperabili.

#### **Programma d'aula:**

Introduzione e allineamento delle competenze in ingresso attraverso il riepilogo di **concetti base sul BIM e la digitalizzazione:**

- la trasformazione digitale nel settore dell'architettura, dell'ingegneria e delle costruzioni (AEC), l'impatto sulla progettazione delle opere pubbliche.
- Gli adempimenti per la PA.
- Le competenze dei RUP.

La **progettazione e la gestione documentale** attraverso processi digitali.

Gli **standard per garantire l'interoperabilità dei modelli e delle informazioni.**

**Esempi pratici su progetti gestiti con procedure digitali.**

**Materiale didattico:** Documentazione relativa ai casi di studio.

**Docente: Costantino Mastino, Docente e Consulente in ambito di implementazione progetti in ambiente BIM**

I2 Le normative e gli standard di riferimento per garantire lo sviluppo di principi, regole e linee guida generali necessarie all'attuazione della rivoluzione del BIM nelle costruzioni

### Macroarea: I - BIM E NUOVO SISTEMA DI PROGETTAZIONE

**Modulo didattico: I2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 20 febbraio

**Edizione II:** 13 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** L'obiettivo del corso è quello di illustrare gli aspetti essenziali della metodologia e i principali processi e documenti

#### **Programma d'aula:**



## Province & Comuni

**Tecnologia e strumenti a supporto del BIM.**

**Standard e norme internazionali e nazionali.**

**I ruoli ed i compiti:**

- BIM Manager,
- Coordinator,
- Specialist
- CDE Manager.

**I ruoli e le competenze necessarie all'interno della PA dal RUP al Direttore dei lavori.**

Le responsabilità legate agli errori di progettazione.

**Esempi e simulazioni.**

**Materiale didattico:** Documentazione relativa ai casi di studio ed agli strumenti presentati.

**Docente:** Ing. Antonio Piccinini, *Consulente e BIM manager in ambito di implementazione progetti in ambiente BIM*

## L2 Corruzione, conflitto di interessi e appalti

**Macroarea: L - NORMATIVA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

**Modulo didattico: L2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore da suddividere in II edizioni

**Date: Edizione I:** 10 febbraio

**Edizione II:** 20 febbraio

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:**

L'abilità di identificare i comportamenti etici e non etici è essenziale nell'ambito della funzione acquisti. Le frodi societarie di questi ultimi anni, come pure il dilagante fenomeno della corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, hanno dimostrato che il modo in cui gli individui gestiscono i propri conflitti di interessi può avere importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza di tali organizzazioni produttive, minando, in taluni casi, la loro stessa durabilità.

L'obiettivo è quello di fornire principi e strumenti per individuare, valutare e affrontare i Conflitti di Interessi (CdI) in qualsiasi tipologia di azienda, soprattutto nei contesti in cui il fenomeno si è normalizzato, con il fine di ridurre, prevenendoli, i comportamenti opportunistici degli operatori aziendali, e ostacolare la tendenza da parte degli stessi di far prevalere, anche inconsapevolmente, i loro interessi secondari su quello primario dell'azienda. Il focus sarà prevalentemente sui conflitti di interessi e i dilemmi etici della funzione acquisti.

Talvolta, i comportamenti opportunistici degli operatori sono volti a migliorare le performance aziendali (es. corruzione di un pubblico ufficiale per incrementare le vendite, acquisto da organizzazioni criminali per abbattere i costi). Ci sono cioè situazioni in cui si agisce irresponsabilmente nell'interesse dell'azienda, esponendo la stessa al rischio di essere condannata, al pari di una persona fisica.



## Province & Comuni

### Programma d'aula:

Definizioni di conflitto di interessi: Cultura individuale, normativa, codici etici e letteratura. Individuare il conflitto di interessi. Importanza dell'interesse primario dell'azienda e della cultura economico-aziendale.

Gli elementi distintivi del conflitto di interessi reale:

-Primo elemento: *interesse primario dell'azienda come bene comune*

-Il conflitto di interessi istituzionale

-Secondo elemento: *interesse secondario del delegante e del delegato*

(Segue): *L'effetto indesiderato degli incentivi finanziari e non finanziari sull'interesse primario dell'azienda*

-Terzo elemento: *tendenza dell'interesse secondario a interferire con l'interesse primario*

Dal conflitto di interessi alla corruzione. Il ruolo dei fattori psicologici.

Dilemmi etici.

Valutare l'entità del rischio di conflitto di interessi reale e apparente.

I rimedi per affrontare il conflitto di interessi reale e apparente. Il ruolo propedeutico e centrale della cultura. dell'interesse primario dell'azienda.

I criteri di scelta dei rimedi per affrontare il conflitto di interessi.

### Materiale didattico:

Ai partecipanti sarà distribuito il testo (PDF), E. Di Carlo, *Linee guida e formazione sul conflitto di interessi e i dilemmi etici. Per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*, Giappichelli, Torino, 2019. Il testo spiega come delineare le policy sul conflitto di interessi in qualsiasi tipologia di organizzazione. Il corso è quindi orientato a far sviluppare le competenze per redigere tali policy.

**Docente: Emiliano Di Carlo, Professore Ordinario di Economia Aziendale**

**L3 Etica, sostenibilità e responsabilità sociale nel procurement: la normativa su anticorruzione e trasparenza.**

### Macroarea: L - NORMATIVA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

**Modulo didattico: L3**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 17 febbraio

**Edizione II:** 27 febbraio

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** approfondire gli elementi indispensabili alla gestione etica, sostenibile e trasparente del procurement pubblico, con particolare riferimento alla normativa anticorruzione ed al rapporto con ANAC

### Programma d'aula:

Il concetto di **etica** e gli **strumenti per gestire l'etica e la Corporate Social Responsibility**.

Le **norme anticorruzione e l'atteggiamento dell'ANAC**.

Le novità per le Stazioni Appaltanti nel **PNA 2022**.

La gestione del rischio corruzione **negli appalti**.

Gli strumenti per combattere la corruzione, l'analisi di rischio e le risposte organizzative.

Il piano anticorruzione, **il piano della trasparenza e loro integrazione nel PIAO**.

La prevenzione della corruzione nell'attuazione del PNRR. **Profili critici della disciplina derogatoria**.



## Province & Comuni

### **Gli adempimenti amministrativi ed informativi, in particolare l'utilizzo degli strumenti ANAC.**

**Il caso ponte di Genova e la normativa sugli appalti.**

**Materiale didattico:** slide del docente; documentazione di riferimento.

**Docente:** **Luciano Hinna**, già Professore Ordinario di Economia delle Aziende Pubbliche e Non profit, Professore straordinario alla Universitas Mercatorum di Roma.

M1 Le esigenze di semplificazione per pubblico e privato e la regolamentazione delle iniziative in ambito PNRR: quadro normativo aggiornato ed effetti sulle procedure di affidamento

### **Macroarea: M - LE NOVITÀ DEGLI APPALTI NEL PNRR**

**Modulo didattico: M1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 21 aprile

**Edizione II:** 26 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** analizzare alcune delle discipline espressamente riservate ai soli contratti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse del PNRR analizzando le previsioni di semplificazione introdotte

#### **Programma d'aula:**

Disciplina vigente e novità introdotte nella **fase di affidamento dei contratti finanziati in ambito PNRR.**

Disciplina vigente e **novità introdotte nella fase di esecuzione relativamente ai meccanismi sanzionatori e premiali finalizzati alla tempestiva esecuzione dei contratti pubblici per gli appalti del PNRR.**

**Materiale didattico:** slide, normativa e documentazione di riferimento.

**Docente:** **Enrico Di Ienno**, *Avvocato amministrativista*

M2 Il progetto di fattibilità tecnico economica in ottica PNRR e la valutazione economica del progetto

### **Macroarea: M - LE NOVITÀ DEGLI APPALTI NEL PNRR**

**Modulo didattico: M2**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 8 ore suddivise in 2 edizioni

**Date: Edizione I:** 18 aprile

**Edizione II:** 21 aprile

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** fornire un inquadramento delle tematiche del PNRR e di approccio metodologico alla selezione della migliore alternativa progettuale.

#### **Programma d'aula:**

Il PNRR: aspetti generali (framework). **La disciplina derogatoria al Codice dei contratti.**



## Province & Comuni

Il nuovo approccio metodologico alla «progettazione».

Focus sul **Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica delle opere pubbliche (Pfte)** nell'ottica PNRR (linee guida PFTE del M.I.M.S.).

Cenni su **strumenti a supporto delle decisioni**: analisi multi criteria (metodo del confronto a coppie) ed analisi costi-benefici.

Gli **indicatori economici di progetto**: il concetto di VAN e di TIR.

Le responsabilità del RUP nella realizzazione dei progetti PNRR.

**Materiale didattico**: slides del docente, normativa di riferimento, Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori del PNRR e del PNC.

**Docente: Gianluca Bandiera, Docente esperto di Appalti Pubblici e Project Management**

EX1 Il supporto alla elaborazione dei DUP per l'individuazione dei quadri esigenti e la valutazione economica dei fabbisogni- la gestione dei portatori di interesse

**Macroarea: N - SUPPORTO ALLE AMMINISTRAZIONI COMUNALI CON ATTIVITA' DI COMMITTENZA AUSILIARIA**

**Modulo didattico: EX1**

**Livello: AVANZATO**

**Durata corso**: 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I**: 6 e 9 febbraio

**Edizione II**: 7 e 9 marzo

**Orario**: 9.00 - 13.00.

**Luogo**: Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici**: Introdurre, nelle SUA Provinciali, i concetti base per la fornitura di supporto alle amministrazioni in convenzione, nello sviluppo dei propri quadri esigenti e della programmazione dei fabbisogni relativi.

**Programma d'aula**:

**Programmazione degli acquisti e bilancio.**

**Performance e valore generato**: il valore pubblico come outcome.

Lo **sviluppo dell'obiettivo di mandato.**

**L'analisi delle condizioni al contorno.**

Dall'obiettivo di mandato al fabbisogno: il progetto dell'acquisto.

**Esercitazione per gruppi sullo sviluppo di un obiettivo di mandato e la valutazione dei risultati.**

**Discussione dei risultati.**

**Materiale didattico**: slide, template per l'esercitazione, e dispensa del docente.

**Docente: Riccardo Colangelo, Consulente e formatore nell'area del procurement management e spend management**



## Province & Comuni

### EX2 Elementi di comunicazione e tattiche di negoziazione

#### **Macroarea: N - SUPPORTO ALLE AMMINISTRAZIONI COMUNALI CON ATTIVITA' DI COMMITTENZA AUSILIARIA**

#### **Modulo didattico: EX2**

#### **Livello: AVANZATO**

**Durata corso:** 16 ore suddivise in II edizioni

**Date: Edizione I:** 21 e 23 febbraio - **Edizione II:** 14 e 16 marzo

**Orario:** 9.00 - 13.00.

**Luogo:** Piattaforma Zoom – il link alla riunione arriverà contestualmente all'approvazione dell'iscrizione.

**Obiettivi specifici:** Sviluppo delle conoscenze e delle abilità pratiche di conduzione di una negoziazione.

#### **Programma d'aula:**

#### **21 febbraio e 14 marzo**

Ore 09.00 – 10.30 – **Lezione**

Fondamenti della comunicazione interpersonale

- gli attori della comunicazione
- la comunicazione ad una ed a due vie
- gli assiomi della comunicazione

Fondamenti dell'Analisi Transazionale

- gli Stati dell'Io
- le Transazioni
- le Posizioni Esistenziali

Ore 11.00 – 11.30 - Esercitazione "Proiezione di spezzoni di film" ed analisi del comportamento dei personaggi in chiave di Analisi Transazionale.

Ore 11.30 – 13.00 - Questionario di auto diagnosi dei propri Stati dell'Io".

#### **23 febbraio e 16 marzo**

Ore 09.00 – 10.30 – **Lezione**

La trattativa d'acquisto.

L'impostazione della trattativa secondo la matrice di Kraljic.

La scelta della strategia negoziale:

- la strategia dura;
- la strategia del compromesso;
- la strategia dell'integrazione.

Le fasi della trattativa d'acquisto:

1. l'indagine
2. la diagnosi
3. la trattativa e la chiusura

Ore 11.00 - 12.30 - **Esercitazione** "La divisione dell'eredità"

*I partecipanti saranno divisi in due sottogruppi: i role players e gli osservatori. I role players saranno invitati a sperimentare le tecniche di negoziazione descritte.*

Ore 12.30 – 13.00 – Commenti e chiusura Corso

**Materiale didattico:** Slide, Esercitazioni.

**Docente: Paolo Agugliaro, Esperto di formazione sui temi della leadership, della comunicazione, della negoziazione e del team building**