



DOCUMENTO PROGRAMMATICO

69° CONGRESSO NAZIONALE

DEGLI ORDINI DEGLI INGEGNERI D'ITALIA

Ancona-Macerata25

13-16 ottobre 2025

**gli Ingegneri italiani,
riuniti nel 69°Congresso Nazionale in Ancona**

PREMESSO

che il Consiglio Nazionale degli Ingegneri, in conformità con i contenuti del documento programmatico dell'ultimo Congresso degli Ordini degli Ingegneri, ha operato per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

che le discussioni e le idee emerse dal dibattito congressuale hanno visto la numerosa e fattiva partecipazione di delegati, di esponenti del mondo delle istituzioni, della Pubblica Amministrazione, dell'Università, dell'economia e della società civile;

RICONOSCIUTO

che le attività messe in campo dalla Categoria hanno permesso di giungere a risultati significativi;

che l'Ingegnere, tramite la sua opera e il suo ingegno, costituisce fattore irrinunciabile di crescita del Paese;

CONSIDERATO

che le tematiche congressuali sono state ampiamente approfondite e discusse, anche attraverso i contributi emersi dall'incontro "Visioni per l'Ordine professionale di domani";

CONSAPEVOLI

di essere essi stessi protagonisti dell'attuazione del contenuto del documento programmatico, supportando il Consiglio Nazionale e gli Ordini territoriali in ogni attività conseguente;

IMPEGNANO

il Consiglio Nazionale degli Ingegneri a perseguire le seguenti Linee Programmatiche:

RIFORMA DELLA DISCIPLINA DEGLI ORDINAMENTI PROFESSIONALI

Il disegno di legge recante **"Delega al Governo per la riforma della disciplina degli ordinamenti professionali"**, approvato dal Consiglio dei Ministri nella prima metà dello scorso mese di settembre, costituisce un nodo di svolta per le Categorie professionali interessate.

Si tratta di un provvedimento lungamente atteso dal mondo professionale.

L'obiettivo del Governo è giungere ad una revisione complessiva e strutturata di tutte le norme che regolano la nostra Professione.

Il disegno di legge delega dovrà trovare concreta realizzazione tramite decreti legislativi attuativi.

Gli Ingegneri italiani impegnano il CNI, con il contributo fattivo degli Ordini territoriali a contribuire alla fase di attuazione dei decreti legislativi che dovranno tradurre i principi contenuti nel disegno di legge in strumenti concreti.

Si dovrà prestare particolare attenzione alle seguenti tematiche:

- il **riordino delle competenze e delle attività riservate o attribuite** costituisce una grande opportunità per chiarire ed aggiornare i confini delle competenze dei nostri tre settori professionali (civile e ambientale,

industriale, informazione). Allo stesso tempo, occorre tutelare le competenze professionali dell'Ingegnere del vecchio ordinamento, consolidate e meglio definite nel corso degli anni, anche grazie all'apporto della giurisprudenza civile e amministrativa;

- **l'attuazione della legge n. 163/2021 in materia di lauree abilitanti** deve portare definitivamente al superamento dell'attuale ormai obsoleto esame di abilitazione, a fronte di un percorso formativo più consono alle attuali esigenze del mondo del lavoro;
- la **riforma della formazione continua**. La riforma dovrà mirare a rendere l'aggiornamento professionale sempre più aderente al progresso delle conoscenze e della scienza e adeguato alla realtà delle trasformazioni tecnologiche in atto;
- il **titolo professionale**. Il CNI si impegna a vigilare affinché il principio secondo cui il titolo di Ingegnere spetta unicamente all'iscritto all'albo venga declinato secondo canoni di assoluta chiarezza e coerenza con la legge professionale, a beneficio della collettività e della committenza;
- l'inserimento di **eventuali nuovi percorsi di specializzazione**. L'attuazione di tale principio direttivo della legge delega andrà monitorata, verificando la possibilità di integrare il percorso con l'esperienza consolidata della nostra certificazione volontaria delle competenze dell'Agenzia CERTING;
- il principio dell'**equo compenso**. Si impegna il CNI a sollecitare i Ministeri competenti alla emissione del Decreto Ministeriale riguardante l'aggiornamento dei parametri ministeriali inerenti i servizi di ingegneria ed architettura delle opere pubbliche. Si impegna, altresì, nell'ambito della Rete delle Professioni Tecniche, a redigere e trasmettere ai Ministeri competenti i parametri inerenti i servizi di ingegneria svolti per i privati, realizzando il principio che la pattuizione del compenso tra le parti del contratto d'opera professionale sia libera, ma comunque proporzionata alla quantità, alla qualità e al contenuto specifico ed alle caratteristiche

delle prestazioni professionali, e garantisca un equo compenso; tali parametri per la determinazione dei compensi per le prestazioni professionali andranno utilizzate anche per quelle svolte in forma associata o societaria;

- la qualificazione di **Ordini e Consigli Nazionali quali enti pubblici non economici di natura associativa**, dotati di autonomia patrimoniale e finanziaria. Il CNI dovrà vigilare e adoperarsi affinché - definitivamente riconosciuta la natura peculiare degli Ordini professionali all'interno del sistema delle Pubbliche Amministrazioni - si giunga a consistenti semplificazioni (quando possibile, all'eliminazione) degli adempimenti burocratici e delle rilevazioni di carattere contabile e gestionale, spesso incompatibili con le risorse umane e finanziarie che caratterizzano gli Ordini territoriali;
- la **vigilanza da parte del Ministero della Giustizia** dovrà rimanere immutata, per le peculiarità della nostra Professione e per il ruolo giurisdizionale che il Consiglio Nazionale continua a esercitare;
- **regolamentazione dei Consigli di disciplina territoriali**. Il CNI si impegna per una revisione della disciplina che agevoli il compito dei Consigli degli Ordini territoriali nella procedura di nomina dei componenti, garantendo la parità di genere, l'utilizzo della tecnologia, la trasparenza della selezione dei membri, la necessità di costante formazione dei consiglieri e l'indipendenza della funzione disciplinare.

FORMAZIONE UNIVERSITARIA

Il CNI si impegna ad attivarsi e impegnarsi affinché i percorsi di studio accademici della Professione di Ingegnere siano riorganizzati. Il ciclo di studi deve consentire di ottenere l'abilitazione all'esercizio della professione contestualmente all'acquisizione della laurea magistrale, previo periodo di tirocinio interno al percorso accademico, affidato a professionisti e operatori

qualificati, accreditati dagli Ordini territoriali.

Un ausilio significativo per il raggiungimento di tale obiettivo è rappresentato dal recente protocollo di intesa stipulato dal Consiglio Nazionale con Confindustria, finalizzato a favorire la formazione accademica e quella in corso di esercizio della professione.

Il documento prodotto l'anno scorso dal Gruppo di Lavoro del CNI con i delegati degli Ordini "Attività sulla Formazione Universitaria" titolato *"Requisiti e criteri di attivazione della laurea magistrale abilitante alla professione di Ingegnere"* può costituire ancora una base concreta per giungere finalmente all'attuazione dell'art.4 della legge 8 novembre 2021 n.163 e stabilire le nuove modalità per conseguire l'abilitazione professionale secondo procedure interne al ciclo di studi di Ingegneria.

Il CNI si impegna a proseguire e intensificare gli sforzi e le azioni di sensibilizzazione all'interno del **tavolo tecnico istituito dal MUR**, che vede la partecipazione di tutti i soggetti interessati (MUR, CRUI, CUN, COPI, Ministero della Giustizia, rappresentanza degli studenti, ecc.).

L'obiettivo è l'elaborazione di una proposta condivisa da sottoporre al Legislatore sulla laurea magistrale abilitante e sulla revisione dell'accesso alla professione.

Nella prospettiva di ritornare ad un Albo costituito da un'unica sezione, riservata ai soggetti che hanno conseguito la laurea magistrale, il CNI si impegna ad ottenere, con una specifica norma, un percorso *ad hoc* che consenta, tenendo conto delle competenze e conoscenze acquisite e certificate durante gli anni di permanenza nella sezione B dell'Albo, il conseguimento in sede accademica della laurea magistrale.

FORMAZIONE CONTINUA

La formazione continua costituisce uno dei settori incisi dal disegno di legge delega di riforma degli ordinamenti professionali.

In attesa degli esiti del percorso di riforma in atto, il CNI si impegna **a supportare e integrare l'offerta formativa di Ordini e Providers**, essenzialmente su tematiche altamente specialistiche e settoriali, accanto all'illustrazione ed approfondimento di quelle che sono le novità tecnico-normative.

È comunque necessario un sempre maggior coordinamento tra i due ambiti ed in tal senso il CNI, così come fatto l'anno scorso, si impegna ad approvare nel breve periodo il proprio **piano formativo per il 2026**, finalizzato alla complementarità rispetto a quanto offerto dagli Ordini territoriali e dai Provider, trattando anche tematiche eventualmente richieste ed espressamente proposte dagli stessi Ordini territoriali.

LEGGE ELETTORALE

Il regolamento per le elezioni per il rinnovo dei Consigli degli Ordini utilizzato per le ultime consultazioni è stato adottato per introdurre disposizioni in favore della **tutela della parità di genere** e per consentire le **elezioni in modalità telematica**. Tale regolamento non ha risolto tutte le criticità derivanti dall'applicazione delle norme dettate dal DPR n.169/2005.

Il CNI si impegna a lavorare in collaborazione con il Ministero Vigilante, al fine di ottenere una **nuova normativa elettorale** che realizzi:

- la tutela della rappresentanza di genere;
- la coerenza e l'allineamento delle norme inerenti alla votazione in presenza con quelle della votazione a distanza;
- l'allineamento delle date delle elezioni di tutti i Consigli territoriali, cui facciano seguito quelle dei Consigli Nazionali.

Inoltre, il CNI si impegna a operare per il superamento del principio della non eleggibilità dei Consiglieri dopo due mandati, limitandola alla sola rielezione nelle cariche.

OBBLIGATORietà DELL'ISCRIZIONE ALL'ALBO PER TUTTI GLI INGEGNERI

Il CNI proseguirà nell'impegno - in tutte le sedi - per giungere all'introduzione, per legge, dell'obbligo di iscrizione all'albo per tutti coloro che svolgono, a qualsiasi titolo, atti di esercizio della professione, anche in ambito pubblico. Questo perché solamente **l'iscrizione obbligatoria all'albo** - con il conseguente obbligo di formazione continua, il rispetto del Codice deontologico di Categoria e l'obbligo di assicurazione professionale - garantisce il cittadino e la collettività circa la qualità dell'attività professionale e l'osservanza di regole di condotta e di etica.

Il CNI si impegna inoltre a proseguire nell'attività di tutela della dignità dell'Ingegnere dipendente sia sotto il profilo professionale che sotto il profilo economico, con lo scopo di valorizzare la figura dell'Ingegnere dipendente di organizzazioni sia pubbliche, che private.

CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI

Il CNI continuerà ad impegnarsi attraverso incontri e audizioni presso le sedi competenti, con particolare riferimento al MIT, per monitorare l'applicazione del Codice e proporre eventuali altre modifiche che dovessero rivelarsi importanti e necessarie, fermo restando il recepimento di quanto già

introdotto nel Decreto Correttivo.

Tra gli obiettivi prioritari vi è la valorizzazione, anche dal punto vista economico, della figura del RUP, nonché un chiarimento definitivo sull'adeguamento dei compensi professionali conseguente all'incremento dell'importo del valore delle opere.

EQUO COMPENSO

Il Decreto legislativo 31/12/2024 n.209, correttivo del Codice dei contratti, ha chiarito i termini di applicabilità della legge sull'equo compenso (legge n. 49/2023) al settore dei contratti pubblici.

Il CNI continuerà ad impegnarsi per l'emanazione del decreto di aggiornamento e revisione del "Decreto parametri", ai fini della determinazione dei corrispettivi posti a base di gara, che ancora oggi seguono il metodo provvisorio inserito nel Codice. In questa direzione, la Rete delle Professioni Tecniche ha prodotto e trasmesso da tempo ai Ministeri competenti un documento teso a rendere coerenti i parametri con la riduzione da tre a due dei livelli di progettazione e con i nuovi adempimenti imposti dal Codice e dal Decreto Correttivo.

Contemporaneamente il CNI proseguirà l'attività in seno all'**Osservatorio sull'equo compenso** che è stato istituito presso il Ministero della Giustizia.

È inoltre indispensabile che il principio dell'equo compenso venga **esteso a tutte le categorie di committenti** - incluse le consulenze tecniche in ambito giudiziario - anche al fine di salvaguardare quei committenti che, nel rapporto con il professionista, si trovano in posizione subalterna, esattamente come i professionisti si trovano nei confronti dei grandi committenti. Occorre vigilare per contrastare la prassi di convenzioni

nell'ambito delle perizie, basate su compensi irrisori, per garantire qualità, responsabilità e dignità della nostra Professione.

TESTO UNICO DELL'EDILIZIA

La concreta efficacia delle nuove norme di cui al Decreto-legge n.69/2024, convertito nella Legge 24 luglio 2024 n.105, cosiddetto "Salva casa", andrà verificata nel prosieguo applicativo.

Infatti, la piena attuazione del decreto rimanda all'intervento delle singole Regioni e questo è il motivo per cui il CNI potrà intervenire con il supporto e il sostegno di tutti gli Ordini territoriali.

Tale legge presenta una modifica puntuale di alcuni articoli del vigente Testo Unico dell'edilizia, affrontando però solo parzialmente la necessità di una riforma integrale dell'impianto normativo edilizio.

La nuova legge "deroga senza abrogare" e ciò potrebbe causare difficoltà interpretative ed addirittura entrare in contrasto con norme, anche regionali, ancora vigenti.

Non è più differibile una **revisione completa del Testo Unico, per ottenere una legge maggiormente rispondente alle esigenze di semplificazione e razionalizzazione correlate ad una nuova, moderna normativa urbanistica. Tutto ciò allo scopo di supportare e facilitare la crescita ed un futuro sostenibile per il nostro Paese, secondo i nuovi modelli di rigenerazione urbana, di riduzione del consumo di suolo, di "costruire sul costruito".**

Il Consiglio Nazionale si impegna ad intervenire attraverso incontri e audizioni presso le sedi competenti, proseguendo il lavoro già da tempo avviato e sviluppato di concerto con le istituzioni.

ADEGUAMENTO ENERGETICO DEL PATRIMONIO EDILIZIO

La sfida estremamente impegnativa che riguarda il sistematico risanamento energetico di gran parte del patrimonio residenziale imposto dalla **Direttiva UE 2024/1275 sulla prestazione energetica nell'edilizia (EPBD - Energy Performance of Building Directive)**, sta diventando sempre più imperativa.

Tale direttiva, nota come "**direttiva case green**", prevede obiettivi e scadenze ambiziosi, ma imprescindibili per affrontare la crisi climatica in atto.

Ad oggi si assiste all'assenza di una ipotesi organica (anche alternativa) su come affrontare concretamente la sfida.

In particolare va evidenziato che la direttiva EPBD dispone che entro il 31 dicembre 2025 gli Stati membri debbano trasmettere alla Commissione la prima proposta di **piano di ristrutturazione degli edifici**, che comprenda una mappatura del patrimonio immobiliare, un piano finanziario e una precisa tabella di marcia.

Il Consiglio Nazionale si impegna ad interloquire con l'Esecutivo al fine di fornire il nostro contributo per la creazione di uno specifico **tavolo tecnico** che, in un arco temporale breve, chiarisca tutti i termini del problema e verifichi la fattibilità - ed in quali termini - di un piano per le ristrutturazioni profonde degli edifici.

Inoltre occorre far rientrare a monte degli obblighi di ristrutturazione energetica previsti dalla Direttiva UE EPBD anche gli **interventi di diagnostica preventiva sullo stato delle strutture e gli interventi di prevenzione dal rischio sismico**.

Il CNI si impegna in tutte le sedi per giungere all'introduzione del **Fascicolo elettronico del Fabbricato** in forma digitale; strumento indispensabile in grado di fornire in modo immediato informazioni puntuali sulla storia, sul

flusso di eventuali interventi di ristrutturazione o riparazione e relative procedure autorizzative.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il CNI si impegna a implementare la presenza degli Ingegneri negli organismi europei e mondiali di rappresentanza della Professione (Engineers Europe, WFEO, ECEC, EAMC), che già vedono i nostri Colleghi occupare posizioni di rilievo nei relativi organismi direttivi.

L'obiettivo è quello di valorizzare l'ingegneria italiana e di portare avanti **la nostra visione e missione di tutela della collettività e della sicurezza del cittadino con il modello ordinistico**, alternativo a quella dei Paesi con sistemi interni di *common law*, che fonda l'esercizio dell'attività professionale sulla appartenenza ad associazioni private, unitamente al possesso di determinate certificazioni, le quali non solo non costituiscono vero elemento di liberalizzazione, ma rischiano di essere un freno all'accesso, soprattutto da parte delle giovani generazioni.

PARTECIPAZIONE AD ENTI ED ORGANISMI NAZIONALI

Il Consiglio Nazionale si impegna a proseguire nell'azione di consolidamento della partecipazione diretta, anche in ruoli apicali, all'interno di UNI (ed Enti Federati), Accredia, Quacing, CEI, STN, Itaca, favorendo le condizioni per incidere sulle scelte di indirizzo di detti enti ed agenzie che influiscono considerevolmente sull'apparato normativo, e conseguentemente sull'economia, del Paese.

In particolare, non possiamo consentire che vengano emanate norme tecniche che non tengano in debito conto, o non tengano conto affatto, delle

competenze della nostra Categoria. Siamo chiamati a vigilare ed a cooperare affinché le norme tecniche - siano esse traduzione ed adeguamento alle caratteristiche italiane di norme internazionali, siano invece norme generate internamente - vadano ad esclusivo vantaggio del consumatore finale, e non di questa o quella Categoria.

RAPPORTI CON PLAYER E OPERATORI DELL'INGEGNERIA

Il Consiglio Nazionale continuerà ad attivare nuovi rapporti e a consolidare quelli esistenti con grandi *player* ed operatori nel campo della Ingegneria, come ad esempio: Italferr, Ferrovie dello Stato, Autostrade per l'Italia, Leonardo, Anas, Agenzia del Demanio, al fine di sviluppare occasioni di dibattito sui temi della cultura dell'Ingegneria e organizzare eventi formativi di aggiornamento, favorendo l'indispensabile osmosi tra settori infrastrutturali e industriali e sistema delle Professioni.

SETTORE ICT E PROFESSIONISTI IMPEGNATI NEL SETTORE

Il rapido sviluppo delle tecnologie digitali, dell'intelligenza artificiale e della cybersicurezza sta trasformando profondamente la società, le imprese e la Pubblica Amministrazione, rendendo sempre più centrale il ruolo degli Ingegneri dell'informazione nel garantire innovazione, sicurezza e sostenibilità.

L'ingegneria dell'informazione, con le sue competenze nei campi dell'informatica, delle telecomunicazioni, del *cloud*, dei sistemi intelligenti e della gestione dei dati, costituisce oggi una componente strategica per la competitività e la modernizzazione del Paese.

Alla luce delle recenti disposizioni dell'AI Act europeo, che annoverano tra le infrastrutture critiche anche i sistemi digitali e di intelligenza artificiale da

cui dipende la sicurezza dei cittadini e il corretto funzionamento dei servizi pubblici essenziali, la figura dell'Ingegnere dell'informazione assume un ruolo determinante nel garantire che queste tecnologie siano progettate, implementate e gestite secondo i principi di affidabilità, trasparenza e responsabilità tecnica.

Gli Ingegneri dell'informazione iscritti al settore c) dell'albo professionale rappresentano quindi un presidio indispensabile per la tutela dell'interesse pubblico e la resilienza delle infrastrutture digitali critiche, contribuendo in modo concreto alla protezione dei dati, alla continuità operativa e alla sicurezza nazionale.

Il Consiglio Nazionale degli Ingegneri (CNI), anche attraverso l'azione del C3i - Comitato Italiano Ingegneria dell'Informazione, si impegna a promuovere il pieno riconoscimento delle competenze e delle responsabilità degli Ingegneri dell'informazione iscritti all'Ordine, sostenendo il completamento delle riserve di legge per le attività professionali ancora non tutelate e assicurando la corretta valorizzazione di quelle già vigenti.

Il CNI si impegna, inoltre, a partecipare attivamente ai tavoli istituzionali relativi all'attuazione della legge n.132/2025 sull'Intelligenza Artificiale e del DDL di Riforma degli Ordinamenti Professionali, al fine di garantire che la figura dell'Ingegnere dell'informazione sia pienamente rappresentata nei processi di definizione e controllo delle politiche digitali nazionali. In tale ambito, il CNI promuoverà - in collaborazione con il C3i, le Università e gli Ordini territoriali - percorsi di formazione e specializzazione su IA, *data governance*, *cybersecurity* e gestione delle infrastrutture critiche, nonché un aggiornamento del Codice deontologico coerente con l'uso etico e responsabile delle tecnologie emergenti.

Il CNI, infine, ribadisce che ogni intervento che implichi la progettazione, realizzazione o integrazione di sistemi digitali deve essere considerato a

pieno titolo opera di ingegneria e non mera fornitura, riaffermando il ruolo dell'Ingegnere quale garante della qualità tecnica, della sicurezza e dell'interesse pubblico nella trasformazione digitale del Paese.

ETICA E DEONTOLOGIA

Il CNI si impegna a proseguire nell'attività informativa e formativa diretta ai componenti dei Consigli di disciplina territoriali, ai dipendenti ed ai Presidenti degli Ordini territoriali in tema di etica e deontologia, attraverso l'organizzazione di seminari itineranti, con la partecipazione di esperti della materia.

La funzione disciplinare costituisce compito primario dell'Ordine professionale e il Consiglio Nazionale è fattivamente impegnato nell'opera di divulgazione dei principi deontologici in funzione di tutela del cittadino e garanzia della qualità della prestazione professionale.

COMUNICAZIONE

Il CNI si impegna ad ampliare le proprie attività comunicative, tradizionalmente rivolte al sistema ordinistico e alla comunità professionale, per aprire un canale di comunicazione più diretto con l'opinione pubblica, gli interlocutori istituzionali e il mondo produttivo, come imprese e altri soggetti economici.

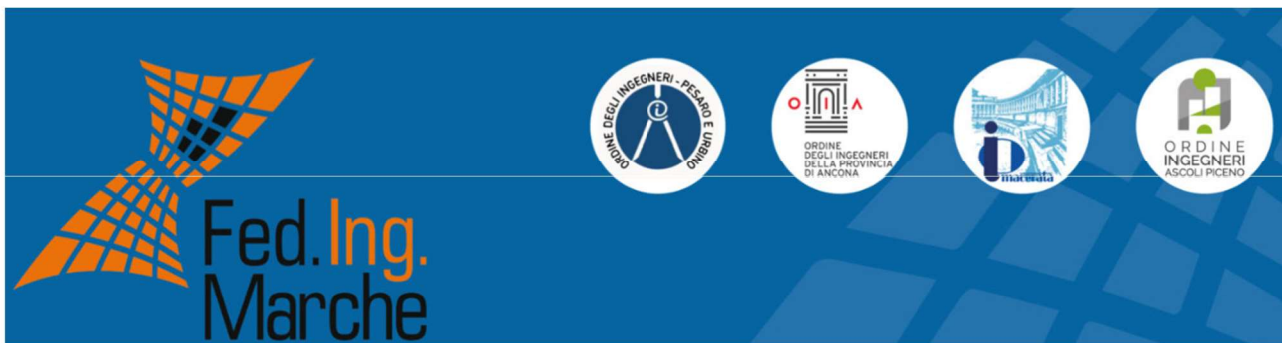
Anche al fine di valorizzare la figura dell'Ingegnere come protagonista del progresso sociale ed economico, occorre investire in attività ad alto impatto sociale, puntando, ad esempio, su progetti che facilitino l'accessibilità e affrontino sfide come la sostenibilità e l'innovazione al servizio e a tutela della comunità e dell'interesse pubblico.

In questo contesto, è fondamentale non solo realizzare progetti di valore, ma



anche raccontarli efficacemente. La comunicazione delle attività svolte, anche attraverso l'organizzazione di eventi quali le Giornate Nazionali, rappresenta un atto di responsabilità verso la collettività, poiché permette di rendere visibile l'impatto sociale ed economico del lavoro svolto. Raccontare significa coinvolgere, far comprendere il valore delle competenze professionali e creare connessioni con i cittadini, le istituzioni e il mondo economico.

Il CNI si impegna per realizzare una comunicazione efficace, che rafforzi il legame di fiducia tra la Professione e la società, dimostrando come le soluzioni ingegneristiche si traducano in benefici concreti per la comunità.



MOZIONE PER LA PROMOZIONE DELL'AGGREGAZIONE PROFESSIONALE MULTIDISCIPLINARE ED ACCESSO A BANDI PUBBLICI

Premesso che:

- Il mondo delle costruzioni, dell'innovazione tecnologica, della sostenibilità ambientale e della trasformazione urbana richiede sempre più un approccio integrato, capace di coniugare competenze provenienti da ambiti disciplinari diversi;
- Le sfide poste dalla complessità dei progetti contemporanei richiedono team tecnici strutturati, in grado di garantire risposte efficaci, multidisciplinari e coordinate;
- I professionisti tecnici italiani, in particolare i giovani e i singoli professionisti, si trovano spesso in difficoltà nell'affrontare bandi, gare e progetti che richiedono competenze e strutture organizzative complesse;
- L'aggregazione tra professionisti di diverse discipline (ingegneri, architetti, geometri, geologi, periti industriali, periti agrari, agronomi, forestali, ecc.) rappresenta un'opportunità per accrescere la competitività, l'innovazione e la capacità di risposta del sistema professionale italiano.

Considerato che:

- A oggi non esistono politiche strutturate a livello nazionale che incentivino, anche tramite appositi bandi pubblici, la costituzione di studi associati, reti professionali o società tra professionisti di carattere multidisciplinare;
- Il Consiglio Nazionale degli Ingegneri ha un ruolo fondamentale nel rappresentare le istanze della categoria presso le istituzioni pubbliche e può farsi promotore di proposte concrete di riforma e sviluppo.

Tutto ciò premesso e considerato, il Congresso Nazionale degli Ingegneri IMPEGNA IL CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI A:

1. Promuovere attivamente, nel corso del prossimo anno, azioni concrete presso i Ministeri competenti (MIT, MUR, MASE, MEF, ecc.) al fine di introdurre misure legislative e bandi pubblici che incentivino l'aggregazione professionale tra tecnici di discipline diverse, privilegiando nei punteggi o nella struttura dei bandi la partecipazione di studi multidisciplinari;
2. Avviare un tavolo interprofessionale permanente con gli altri Consigli Nazionali delle professioni tecniche, volto a individuare proposte comuni per favorire la costituzione di

reti professionali stabili, sinergiche e capaci di affrontare con maggiore efficacia le esigenze del mercato;

3. Prevedere, all'interno del programma di attività del prossimo anno, eventi, linee guida e strumenti di supporto per gli iscritti interessati a intraprendere percorsi di aggregazione professionale, anche attraverso la costituzione di società tra professionisti (STP), studi associati o reti di impresa;
4. Monitorare, in collaborazione con gli ordini territoriali, le buone pratiche già in atto sul territorio nazionale, per valorizzarle e diffonderle come modelli replicabili su scala più ampia;
5. Inserire il tema dell'aggregazione multidisciplinare tra le priorità strategiche del Consiglio Nazionale, promuovendone il riconoscimento anche a livello europeo come fattore di competitività e innovazione del sistema professionale italiano.

Ancona li 16.10.2025

Presidente Ordine Ingegneri, Pesaro Urbino
ing. Renato Morsiani

Presidente Ordine Ingegneri di Ancona
ing. Stefano Capannelli

Presidente e Ordine Ingegneri Macerata
ing. Maurizio Paulini

Presidente Ordine Ingegneri, Ascoli Piceno
ing Cristoforo Everard Weldon

Presidente Federazione ingegneri Marche
ing Massimo Conti

A handwritten signature in purple ink, consisting of a series of loops and strokes, positioned below the name Massimo Conti.

Il Responsabile Unico del Progetto nel nuovo Codice dei Contratti Pubblici: evoluzione, competenze, responsabilità e prospettive

Gruppo di lavoro “Lavori Pubblici”

Catta	Sandro	Coordinatore
Condelli	Domenico	Coordinatore
Artusa	Salvatore	Componente
Capannelli	Stefano	Componente
Cerri	Massimo	Componente
De Amicis	Pierluigi	Componente
Finazzi	Diego	Componente
Gaudini	Francesco	Componente
Grasso	Carmelo	Componente
Gualandi	Nicola	Componente
Ianni	Carlo	Componente
Marotto	Manuele	Componente
Merlino	Giovanni	Componente
Montalto	Maurizio	Componente
Pasquale	Giorgio R. A.	Componente
Quarto	Walter	Componente
Ripamonti	Valter	Componente
Russo	Tullio	Componente
Strano	Girolamo	Componente
Tarateta	Raffaele	Componente
Turchetto	Alessandro	Componente

Il documento che segue rappresenta il prodotto di approfondimenti e proposte sviluppate all'interno del Gruppo di Lavoro del CNI sui Lavori Pubblici, coordinato dai consiglieri Sandro Catta e Domenico Condelli, in particolare in seno al sottogruppo impegnato nella definizione di attività e progetti per la valorizzazione del RUP, coordinato dal presidente dell'Ordine di Ancona Stefano Capannelli.

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023) – applicato pienamente dal 1° gennaio 2024 – la figura del Responsabile Unico del Progetto (RUP) assume un ruolo ancora più centrale e innovativo nell'ambito degli appalti pubblici. Il successivo decreto correttivo (D.Lgs. 209/2024), pur introducendo disposizioni integrative e modifiche, non ha alterato in modo sostanziale tale impostazione di fondo. Anzi, il legislatore conferma la volontà di trasformare il RUP in un vero *project manager* pubblico, in linea con i principi di efficienza e risultato che permeano il nuovo Codice. Già l'articolo 1 del D.Lgs. 36/2023 sancisce infatti che il buon andamento della Pubblica Amministrazione si misura sul raggiungimento del risultato, ribadendo un approccio gestionale orientato agli esiti concreti. In questo contesto, il RUP diviene il fulcro operativo per la realizzazione dell'intervento pubblico, chiamato a garantire che l'opera o il progetto giunga a compimento nei tempi e modi previsti.

Nel presente elaborato si esaminerà l'evoluzione storica di questa figura – dal “responsabile unico del procedimento” degli anni '90 all'odierno “responsabile del progetto” – e si analizzeranno le competenze multidisciplinari oggi richieste al RUP, le responsabilità (civili, penali, amministrative ed erariali) che gravano su di lui, e le attuali criticità dovute allo squilibrio tra tali oneri e il mancato riconoscimento economico e di carriera. Infine, si proporranno alcune soluzioni per contrastare la “desertificazione” del ruolo del RUP, valorizzandone la professionalità attraverso formazione specialistica, percorsi dedicati e modelli organizzativi innovativi, con uno sguardo comparativo alle esperienze internazionali.

Dal procedimento al progetto: evoluzione storica della figura del RUP

La figura del responsabile unico nasce nell'ordinamento italiano con finalità di semplificazione e responsabilizzazione delle procedure amministrative. Un primo nucleo si rinviene nella Legge 7 agosto 1990 n. 241, che all'art. 5 introdusse il responsabile del procedimento per ogni procedimento amministrativo: un soggetto individuato dall'amministrazione per seguire l'istruttoria e ogni fase intermedia, fungendo da referente unico e garante della corretta conclusione del procedimento. Pochi anni dopo, in ambito di lavori pubblici, la Legge 11 febbraio 1994 n. 109 (cd. *Legge Merloni*) estese e specificò tale ruolo, prevedendo per ogni intervento un responsabile unico del procedimento incaricato di sovrintendere alle fasi di progettazione, affidamento ed esecuzione dell'opera. Questa figura divenne così centrale nel garantire che le complesse procedure di gara e realizzazione delle opere pubbliche fossero condotte secondo legge e con continuità di direzione.

Nei decenni successivi, il RUP è stato disciplinato nei vari testi unici e codici degli appalti (dal D.Lgs. 163/2006 al D.Lgs. 50/2016), mantenendo il suo acronimo ma affinando progressivamente compiti e attribuzioni. Si trattava però sempre del "responsabile unico del procedimento", con una denominazione che tradiva un'impostazione principalmente procedurale: al RUP spettava assicurare la regolarità formale di ogni fase (dalla programmazione alla gara, fino all'esecuzione), nel rispetto rigoroso di tempi e adempimenti normativi.

Il nuovo Codice del 2023, interpretando un processo in atto nei fatti, opera un significativo cambio di prospettiva, trasformando il RUP in "Responsabile Unico del Progetto". Il cambio terminologico non è affatto formale, bensì un segnale di ripensamento profondo delle funzioni attribuite a questa figura. Come evidenziato dai commentatori, passare dal "procedimento" al "progetto" implica spostare l'enfasi dal rispetto puntuale delle regole procedurali al conseguimento dell'obiettivo finale. In altre parole, ciò che conta non è più soltanto la correttezza dell'iter amministrativo, ma l'effettiva realizzazione dell'opera o del servizio nei tempi, costi e qualità programmati.

Questo allineamento con il principio del "raggiungimento del risultato" fa sì che il RUP diventi "il metronomo dell'appalto pubblico", ovvero la figura cardine che scandisce e coordina tutte le attività necessarie al successo del progetto. Mentre in passato la sua missione poteva apparire circoscritta al controllo formale (ad esempio garantire che venissero rispettati i termini procedurali di legge, il numero di inviti a gara, l'espletamento di collaudi, ecc.), oggi gli si chiede molto di più: il RUP deve assicurare sostanzialmente che il progetto venga portato a compimento, superando ostacoli e ritardi. Non basta più applicare pedissequamente le norme – benché la conoscenza giuridica resti fondamentale – ma occorre anche adottare un approccio proattivo e orientato al *problem-solving*, finalizzato a far avanzare il progetto "presto e bene". Questa evoluzione storica, dalla visione burocratica a quella manageriale, segna il RUP come una figura in transizione verso nuovi orizzonti professionali e nuove responsabilità operative.

Competenze multidisciplinari e ruolo attuale del RUP

Alla luce di questa trasformazione, il RUP odierno è chiamato a possedere una pluralità di competenze che travalicano il semplice profilo tecnico o amministrativo. Egli rimane, di norma, un tecnico esperto (soprattutto per appalti di lavori e servizi di ingegneria, dove il Codice richiede che il RUP sia un tecnico qualificato); ma a tali competenze specialistiche deve affiancare conoscenze giuridico-amministrative, capacità gestionali e doti relazionali. In altri termini, il RUP è oggi concepito come un *project manager* pubblico a tutto tondo.

L'ANAC già con le Linee Guida adottate sotto il previgente Codice aveva delineato profili professionali di RUP graduati per complessità dell'appalto, indicando per ciascuno requisiti di formazione, titoli ed esperienza (sul modello delle qualificazioni dei *project manager*). Oggi il nuovo Codice rafforza questa impostazione: l'art. 15 del D.Lgs. 36/2023, ma soprattutto l'art. 4 dell'allegato I.2 stabilisce espressamente che "... il RUP possiede, oltre a un'esperienza professionale di almeno cinque anni ... adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche mediante la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management". Si tratta di un riconoscimento normativo del fatto che la gestione di progetti pubblici richiede competenze

strutturate e certificate, secondo standard nazionali e internazionali di project management, e non può più essere improvvisata.

La professionalità del RUP moderno è dunque composita. Da un lato, restano imprescindibili le competenze tecniche e normative di settore: ad esempio, un RUP di un appalto di lavori deve conoscere a fondo i processi di progettazione e costruzione, la legislazione urbanistica, le norme sugli appalti e i contratti pubblici, le procedure di gara, le direttive ANAC, etc. Dall'altro lato, si richiedono capacità manageriali e organizzative: il RUP deve saper pianificare e coordinare attività complesse che coinvolgono più attori (progettisti, direttori dei lavori o dell'esecuzione, imprese appaltatrici, collaudatori, organi di collaudo e monitoraggio), gestire tempi e budget, presidiare la qualità e la sicurezza, il tutto facendo da raccordo tra gli obiettivi dell'amministrazione e l'operato dei soggetti esecutori. Inoltre, non vanno trascurate le *soft skills*: capacità di *leadership*, comunicazione efficace, negoziazione e risoluzione dei conflitti, motivazione del team di progetto. Il RUP infatti è il baricentro del gruppo di lavoro pubblico e deve esserne un abile coordinatore umano oltre che funzionale.

Queste elevate aspettative spesso non trovano però un riscontro nella formazione di base dei funzionari pubblici. Storicamente, il RUP è stato scelto tra funzionari interni: tecnici (usualmente ingegneri o architetti) per i lavori pubblici, o profili amministrativi per servizi e forniture. Raramente il percorso universitario o professionale di queste figure ha incluso in modo organico insegnamenti di *project management*, diritto degli appalti comparato alla gestione di progetto, o tecniche di *leadership*. Ci si chiede allora – provocatoriamente – se il “semplice funzionario” della vecchia scuola sia davvero in grado, da solo, di padroneggiare tutti gli aspetti di questa complessa attività, o se non occorra invece “formare un nuovo funzionario pubblico” dotato anche di competenze di coordinamento e visione manageriale. La risposta non può che essere nel secondo senso: il RUP di oggi, orientato al risultato, deve essere insieme tecnico specialista e bravo gestore di persone.

In fondo, già la Commissione Europea, con la direttiva 2014/24/UE sugli appalti, aveva raccomandato la presenza di un responsabile di progetto nelle stazioni appaltanti, e nel contesto italiano dal 2017 in poi si è formalmente equiparato il RUP al *project manager* pubblico. I dati recenti confermano questa tendenza: secondo l'indagine nazionale “Osservatorio RUP 2025”, la maggioranza dei RUP in servizio proviene da ambiti tecnici (il 48% ha competenze principalmente tecniche) e solo il resto da area amministrativa (28%) o giuridica (13%). Ciò indica che molte amministrazioni affidano il ruolo a profili tecnici, ma anche che vi è un gap da colmare sul versante giuridico-manageriale. Non a caso, gli stessi RUP intervistati esprimono un forte bisogno di formazione mirata su temi come il *project management*, la gestione digitale dei contratti (BIM, *e-procurement*), la gestione del contenzioso, oltre che sugli aspetti giuridici complessi. In risposta, si registra un incremento di corsi di formazione dedicati: percorsi formativi simili a quelli del *project management* generale ma declinati per il settore pubblico, che coprono sia elementi di diritto amministrativo sia tecniche manageriali e *case study* settoriali.

In sintesi, il RUP nel nuovo Codice è chiamato a una professionalizzazione elevata e multidisciplinare. Quando tali competenze non siano disponibili nell'organico della stazione appaltante, l'ente non può conferire il ruolo a professionisti esterni, dovendo individuare il RUP tra i propri dipendenti (anche a tempo determinato) ovvero, in caso di carenza, tra dipendenti di altre amministrazioni pubbliche mediante gli strumenti di cooperazione interistituzionale. È invece ammissibile l'affiancamento con strutture/servizi di supporto, anche esterni, ferme restando titolarità e responsabilità in capo al RUP dipendente. La sfida rimane quindi interna alla PA: formazione, reclutamento e organizzazione devono costruire e trattenere profili idonei a incarnare stabilmente questo mix di competenze.

Responsabilità del RUP: un carico elevato non bilanciato da tutele e riconoscimenti

Parallelamente all'ampliamento delle competenze e dei compiti, il RUP si trova a fronteggiare un regime di responsabilità personale molto impegnativo. In qualità di “dominus” del procedimento/progetto, egli è potenzialmente esposto a responsabilità di varia natura: disciplinare, contabile (erariale), civile e penale. Il nuovo Codice conferma l'ufficio del RUP come obbligatorio e indefettibile, proprio perché serve da garante del buon andamento amministrativo; ma questa

posizione di garanzia si traduce, di riflesso, in possibili addebiti in caso di malfunzionamento. Come è stato osservato, il RUP odierno è “una figura ad alta esposizione”, posta al crocevia di legalità, efficienza e responsabilità nell'appalto pubblico. La complessità delle norme, le continue evoluzioni interpretative e la molteplicità di soggetti coinvolti possono determinare, in capo al RUP, una responsabilità personale che assume rilievo innanzitutto sul piano contabile e disciplinare, ma che in taluni casi può sconfinare anche nel penale.

Sul piano disciplinare-amministrativo, il RUP risponde verso la propria amministrazione di eventuali inadempienze ai doveri d'ufficio. Trattandosi spesso di un dipendente pubblico, egli è soggetto al codice di comportamento e alle sanzioni disciplinari previste per omissioni o negligenze gravi nello svolgimento dell'incarico. Inoltre, specifiche violazioni possono comportare sanzioni amministrative da parte di autorità terze.

Sul piano della responsabilità erariale, il RUP può essere chiamato a rispondere davanti alla Corte dei conti per danni erariali cagionati al patrimonio pubblico a seguito di sue condotte colpose o dolose. La giurisprudenza contabile più recente conferma che il RUP risponde di danni da propria omissione o cattiva gestione: emblematico il caso in cui è stata riconosciuta la responsabilità erariale di un RUP per mancata acquisizione di autorizzazioni fondamentali, che ha comportato ritardi e costi aggiuntivi nel progetto. In generale, qualsiasi irregolarità nella conduzione dell'intervento pubblico – ad esempio carenze nella vigilanza sull'esecuzione, ritardi ingiustificati che causano lievitazione dei costi, mancato controllo su varianti e riserve dell'appaltatore, ecc. – può tradursi in un danno patrimoniale di cui il RUP viene ritenuto responsabile in sede di Corte dei conti.

Da qui deriva per il RUP la necessità di un comportamento estremamente diligente, documentato e trasparente, per prevenire contestazioni (principi come “trasparenza, documentazione accurata, vigilanza sostanziale” sono indicati come strategie essenziali per mitigare il rischio erariale).

La responsabilità civile verso terzi, in capo al RUP, segue in parte le regole generali della responsabilità dei dipendenti pubblici. In base all'art. 28 della Costituzione e al T.U. impiegati civili (fin dal D.P.R. 3/1957), il pubblico dipendente risponde direttamente dei danni cagionati a terzi solo in caso di dolo o colpa grave, mentre per la colpa lieve è la Pubblica Amministrazione di appartenenza a rimanere obbligata verso il danneggiato. Pertanto, se ad esempio un ritardo ingiustificato del RUP nel compimento di un atto di gara provoca un danno ad un concorrente (si pensi al ritardo nella conclusione di una procedura che lede l'interesse legittimo dell'impresa aggiudicataria a iniziare i lavori nei tempi programmati), il privato potrà ottenere il risarcimento del danno dall'amministrazione per lesione dell'interesse legittimo pretensivo alla tempestiva conclusione del procedimento. L'amministrazione, a sua volta, potrebbe agire in rivalsa contro il RUP se il ritardo è dovuto a sua colpa grave. In casi di mera negligenza lieve, invece, il RUP non risponderà personalmente verso il terzo. In ogni caso, questo scenario evidenzia come anche sul piano civilistico il RUP sia un potenziale condebitore di obbligazioni risarcitorie, sebbene protetto entro certi limiti dall'ordinamento.

Infine, la responsabilità penale incombe sul RUP in quanto pubblico ufficiale: egli può incorrere nei reati propri dei pubblici ufficiali qualora tenga condotte illecite nell'esercizio delle sue funzioni. Un esempio tipico è il reato di omissione o rifiuto di atti d'ufficio (art. 328 c.p.), integrato qualora il RUP ometta di compiere un atto dovuto (per esempio aggiudicare la gara o stipulare il contratto) entro 30 giorni dalla formale richiesta e senza addurre motivi. Data la mole di adempimenti in capo al RUP, il rischio di incorrere nell'art. 328 c.p. per ritardi burocratici è concreto, e infatti la prassi ha visto applicazioni di tale norma a funzionari inadempienti ai tempi procedurali. Altri illeciti penali che possono venire in rilievo, a seconda dei casi, sono la turbata libertà del procedimento di scelta del contraente e degli incanti, le varie figure di corruzione (per l'esercizio della funzione o per atto contrario ai doveri), la concussione e l'induzione indebita, il traffico di influenze illecite, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, l'omissione di atti d'ufficio e i reati di falso o di rivelazione di segreti d'ufficio. Anche in fase di esecuzione, il RUP che tolleri gravi inadempimenti o irregolarità potrebbe essere chiamato a rispondere, in concorso, di reati come il falso (per aver attestato collaudi non veritieri) o il danno ambientale nel caso di omessa vigilanza su smaltimenti illeciti, etc. Insomma, l'intera gamma di responsabilità penale dell'agire amministrativo si riflette potenzialmente su questa figura.

È evidente dunque che il RUP opera sotto una forte pressione in termini di responsabilità personale. Tale pressione è accentuata nei progetti di maggiore complessità e importo, dove gli occhi degli organi di controllo (ANAC, magistratura contabile, organi giudiziari) sono particolarmente vigili e dove un errore può comportare conseguenze economiche rilevanti. Purtroppo, a fronte di questi oneri e rischi elevatissimi, non si riscontra ad oggi un adeguato bilanciamento in termini di tutele, incentivi economici o riconoscimenti di carriera.

Il ruolo di RUP è svolto generalmente per obbligo di servizio, su designazione dell'ente, senza che ciò comporti un inquadramento superiore o un trattamento economico dedicato. Il Codice prevede la possibilità di riconoscere incentivi economici al RUP e ai tecnici per le funzioni svolte (fondo incentivi ex art. 45 D.Lgs. 36/2023, finanziato fino al 2% dell'importo a base d'asta), ma nella pratica tali somme – quando erogate – costituiscono una minima frazione e spesso incontrano vincoli di bilancio. Si pensi che, per un'opera di grande importo, il RUP potrebbe essere responsabile di milioni di euro di spesa pubblica e affrontare anni di lavoro di coordinamento, senza ricevere altro compenso aggiuntivo che *una tantum* di modesta entità.

Sul piano giuridico, qualche passo avanti è stato fatto nel proteggere i funzionari: ad esempio è in vigore un regime transitorio di “scudo erariale” (da ultimo prorogato fino a fine 2025) che limita la responsabilità per danno erariale ai soli casi di dolo (e colpa grave solo per violazioni di specifici doveri, come sicurezza e ambiente). Questa norma, introdotta per evitare la “paralisi della firma” dei funzionari durante l'emergenza, segnala però la radice del problema: molti dirigenti e funzionari pubblici hanno timore di assumere responsabilità gestionali per paura delle possibili conseguenze personali. E quando paura e assenza di incentivi si combinano, il risultato è la disaffezione verso il ruolo di RUP. Numerosi enti registrano difficoltà nel trovare dipendenti disponibili a essere nominati RUP per progetti complessi o non hanno al proprio interno professionalità adeguate. Si assiste insomma a una progressiva “desertificazione” del ruolo: pochi vogliono accollarsi un compito così gravoso senza adeguate contropartite.

Emblematico è il fatto che il Codice stesso abbia dovuto specificare che *“l'ufficio di RUP è obbligatorio e non può essere rifiutato”* – segno che il legislatore è conscio della tentazione dei funzionari di declinare un incarico tanto oneroso. Inoltre, manca un riconoscimento di status: il RUP non figura come qualifica autonoma nel contratto pubblico, rimanendo spesso un “eroe invisibile” che opera nell'ombra senza avanzamenti in carriera. La Pubblica Amministrazione, almeno finora, si è mostrata molto restia alla valorizzazione reale e concreta dei propri funzionari tecnici, arrivando quasi sempre in ritardo nel rispondere alle nuove esigenze. Questo squilibrio tra grandi responsabilità e scarse gratificazioni è il nodo cruciale da sciogliere per assicurare un futuro sostenibile al ruolo del RUP.

Esperienze europee e modelli internazionali

La necessità di un responsabile di progetto competente e riconosciuto non è una peculiarità italiana, bensì un elemento comune ai moderni sistemi di procurement pubblici. Come accennato, la stessa Unione Europea ha incoraggiato gli Stati membri in tal senso: la direttiva 2014/24/UE sugli appalti pubblici, in uno dei considerando, raccomanda la presenza di un *project manager* nelle amministrazioni aggiudicatrici, riconoscendo che una corretta gestione progettuale incide direttamente sul successo degli appalti.

In molti Paesi europei esistono figure analoghe al RUP italiano, pur con denominazioni diverse (ad esempio, nei paesi anglosassoni il *Project Manager* o *Project Officer* nei grandi progetti pubblici, in Francia il *maître d'ouvrage délégué* per taluni appalti). Queste figure, analogamente al RUP, fungono da raccordo tra l'ente appaltante e l'esecuzione del progetto, e spesso dispongono di qualificazioni professionali specifiche. Ad esempio, nel Regno Unito è prassi da tempo che i *project manager* di opere pubbliche siano certificati secondo standard come PRINCE2 (*Project IN Controlled Environments*) o qualifiche del *Project Management Institute* (PMI), e operino all'interno di strutture dedicate (*Project Delivery Teams*) nei ministeri e nelle agenzie governative.

Anche in altri Paesi dell'UE cresce l'attenzione alla certificazione delle competenze: in Italia è stata adottata la norma UNI 11648:2016 (aggiornata 2022) che definisce i requisiti di conoscenza, abilità

e competenza del *project manager*, e diversi enti accreditati (Accredia) rilasciano certificazioni di *Project Manager* secondo tale norma. Tali certificazioni, assieme a quelle internazionali come il PMP® (*Project Management Professional*) del PMI o il PRINCE2, stanno divenendo un valore aggiunto concreto nelle gare pubbliche: sempre più bandi e avvisi di selezione attribuiscono punteggio premiale al possesso di queste qualifiche.

Ciò conferma un *trend* verso la professionalizzazione internazionale del ruolo: il RUP italiano non deve essere da meno, anzi dovrebbe essere messo nelle condizioni di conseguire anch'egli tali attestati. Iniziative come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) hanno poi dato ulteriore impulso a questa evoluzione, finanziando l'inserimento nelle PA di esperti in gestione progetto e richiedendo competenze certificate per accedere a incarichi legati ai progetti europei.

Oltre alla formazione, anche gli assetti organizzativi all'estero offrono spunti: alcuni ordinamenti hanno posizioni di *career project manager* nel settore pubblico, distinti dal personale amministrativo generico. Ad esempio, in Germania esistono società pubbliche o agenzie tecniche a cui vengono affidati grandi progetti, dotate di *project manager* qualificati; in Francia, le *Société Publique Locale* (SPL) o le *mandataire agissant* come enti attuatori con figure dedicate. L'Italia potrebbe valutare l'adozione di modelli ibridi, ove il RUP di progetti strategici sia affiancato o scelto tra esperti anche esterni con elevata qualificazione, magari in seno a *task force* inter-istituzionali (lo si è visto per il Giubileo, Expo, ecc.). In ogni caso, il comun denominatore delle esperienze internazionali è il riconoscimento che una buona gestione di progetto è decisiva per il buon esito degli investimenti pubblici: pertanto, investire sulla figura che incarna tale gestione (il RUP) è fondamentale.

Soluzioni e proposte per valorizzare il RUP ed evitare la “desertificazione” del ruolo

Per scongiurare il rischio che la figura del RUP diventi sempre più rara e gravata da insostenibili aspettative, occorre un intervento deciso su più fronti. L'obiettivo deve essere duplice: da un lato, formare e selezionare RUP con competenze elevate e specialistiche; dall'altro, riconoscere e incentivare adeguatamente chi assume questo ruolo, così da renderlo attrattivo e sostenibile nel lungo periodo. Di seguito si delineano alcune possibili direttrici di intervento, anche alla luce delle proposte emerse nel dibattito settoriale.

Formazione universitaria specifica: una soluzione strutturale sarebbe l'istituzione di percorsi universitari *ad hoc* per *project manager* pubblici. Ciò potrebbe avvenire tramite corsi di laurea magistrale o master universitari focalizzati sulla gestione dei progetti nella PA. Questi percorsi integrerebbero materie tecnico-scientifiche (ingegneria gestionale, scienze delle costruzioni, informatica per la PA) con materie giuridico-amministrative (diritto degli appalti, contabilità pubblica, diritto amministrativo avanzato) e con materie economico-gestionali (*project management*, economia dei progetti pubblici, organizzazione e *leadership*).

L'idea, già ventilata da alcuni osservatori, è di creare un vero titolo di studio riconosciuto per i “*Project Manager* della Pubblica Amministrazione”. Ciò consentirebbe di fornire ai futuri RUP una preparazione organica e multidisciplinare, anziché lasciare che acquisiscano tali competenze solo empiricamente durante il servizio. L'Università, in collaborazione con le amministrazioni e certamente con gli Ordini professionali, potrebbe così sfornare profili già pronti ad assumere il ruolo, colmandone i vuoti formativi pregressi. Ad esempio, si potrebbe immaginare una laurea magistrale in Ingegneria e Gestione degli Appalti Pubblici, oppure in Scienze dell'Amministrazione e Project Management Pubblico, con il duplice risultato di valorizzare anche accademicamente la figura del RUP e creare una *community* di specialisti riconosciuti.

Formazione post-laurea e permanente: accanto (o in mancanza) di nuovi corsi di laurea, è fondamentale potenziare i programmi di formazione specialistica post-universitaria per gli attuali e futuri RUP. Ciò significa istituire Master professionalizzanti, corsi di alta formazione e aggiornamento continuo, dedicati espressamente al ruolo di RUP e più in generale al *project management* pubblico. Tali percorsi dovrebbero essere facilmente accessibili ai funzionari pubblici (magari finanziati con fondi PNRR o fondi europei per *capacity building*), e coprire sia gli aspetti tecnico-normativi sia quelli manageriali. Un master annuale per RUP dovrebbe prevedere moduli in diritto degli appalti

avanzato, gestione delle gare telematiche, BIM e gestione informativa digitale, *soft skills* per il *leader* pubblico, gestione dei rischi e delle emergenze di cantiere, ecc.

Si individuano in particolare tre percorsi prioritari per formare un RUP moderno: (a) l'esperienza sul campo, che dà "spina dorsale" e autorevolezza; (b) la formazione di base e continua, che assicura conoscenza e padronanza della materia; (c) una formazione specifica in *management* (direzione aziendale applicata al pubblico). Ecco dunque che la Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione (SNA) e altri enti formativi pubblici dovrebbero essere messi in grado di erogare regolarmente corsi e aggiornamenti sui temi suindicati.

Non solo: servirebbe un vero "Piano Nazionale Formazione RUP", da finanziare e attuare in modo continuativo, così che ogni RUP abbia opportunità annuali di aggiornamento. In effetti, il Piano nazionale formazione appalti avviato con il PNRR ha mosso i primi passi in questa direzione, con iniziative come l'Osservatorio Nazionale RUP e questionari sui fabbisogni formativi. È necessario proseguire, istituzionalizzando la formazione continua come requisito (introducendo crediti formativi obbligatori per i RUP, analogamente a quanto avviene per le professioni ordinistiche).

Valorizzazione e tutela della carriera del RUP: parallelamente alla formazione, è cruciale intervenire sull'inquadramento giuridico ed economico del RUP all'interno della PA. Attualmente, essere nominati RUP non modifica lo status contrattuale: un funzionario di livello medio rimane tale, così come un dirigente rimane nel suo profilo di dirigente senza sostanziali benefici aggiuntivi specifici per il ruolo di RUP (se si eccettua il già menzionato incentivo economico tecnico, peraltro di entità limitata e spesso distribuito tra diverse persone). Si propone invece di creare un ruolo *ad hoc* o un elenco professionale dei RUP della PA, con possibilità di progressione di carriera legata all'assunzione di incarichi via via più complessi. Si potrebbe prevedere che un funzionario tecnico per diventare RUP di opere complesse debba ottenere una certificazione o abilitazione specifica, e che tale qualifica sia associata ad un avanzamento (come un livello superiore o un'indennità permanente).

In altre parole, formalizzare la figura del RUP come specializzazione riconosciuta all'interno del pubblico impiego, anziché come semplice funzione aggiuntiva non valorizzata. Se si riuscisse a inquadrare normativamente i RUP in una categoria specifica, ne conseguirebbe finalmente un riconoscimento formale, sostanziale ed economico del ruolo. Ciò potrebbe includere incentivi economici dedicati (ad esempio una maggiorazione stipendiale o premi di risultato mirati per chi porta a termine con successo progetti di un certo rilievo), nonché misure di tutela legale (come la copertura delle spese legali da parte dell'ente in caso di procedimenti contro il RUP per fatti connessi al servizio, o la stipula di polizze assicurative a carico dell'amministrazione per la responsabilità civile verso terzi dei RUP stessi).

Comunità professionale e supporto organizzativo: un ulteriore pilastro per rafforzare il ruolo del RUP è quello di creare attorno ad esso una comunità professionale attiva e reti di supporto. Qui entrano in gioco gli Ordini e Collegi professionali (ingegneri, architetti, geometri, etc.) e le associazioni di categoria (es. associazioni dei manager pubblici). Il Consiglio Nazionale degli Ingegneri, ad esempio, può svolgere un ruolo importante organizzando percorsi formativi *ad hoc* per i propri iscritti impiegati come RUP, in collaborazione con la SNA e altri enti: ciò migliorerebbe la professionalizzazione e al tempo stesso aumenterebbe il senso di appartenenza e riconoscimento identitario di questi tecnici, spesso isolati nei meandri della burocrazia. In generale, creare reti di RUP (anche tramite piattaforme online, comunità di pratica, conferenze periodiche) può favorire lo scambio di esperienze e soluzioni, riducendo quella sensazione di solitudine decisionale che il RUP spesso avverte.

Inoltre, sul piano organizzativo interno, le stazioni appaltanti dovrebbero concretamente prevedere la costituzione di strutture di supporto al RUP (come consentito dall'art. 15, comma 6 del Codice): *team* multidisciplinari che affianchino il RUP nelle attività tecniche e amministrative, soprattutto per i progetti più impegnativi. Ciò non toglie al RUP la sua responsabilità primaria, ma evita di lasciarlo privo di mezzi operativi. Un RUP sostenuto da un ufficio gare efficiente, da progettisti interni o consulenti esterni competenti, e magari da un *Project Management Office* interno, potrà operare con maggior efficacia e minori rischi di errore. In alcune realtà estere (e in certe amministrazioni italiane più avanzate) già esistono unità di *project management* che seguono i grandi progetti: mutuare

queste best practice può contribuire a “normalizzare” il ruolo del RUP, inserendolo in un contesto di lavoro di squadra anziché esporlo individualmente.

Sintesi delle proposte

La parabola evolutiva del Responsabile Unico del Progetto testimonia il passaggio della Pubblica Amministrazione italiana da una cultura dell'adempimento formale a una cultura del risultato e della gestione efficace. Da semplice funzionario istruttore del procedimento negli anni '90, il RUP è divenuto nel 2023 il motore centrale del progetto pubblico, responsabile in prima persona del suo successo o insuccesso.

Questa trasformazione, sancita normativamente col nuovo Codice, comporta opportunità e rischi: opportunità di migliorare davvero la realizzazione delle opere pubbliche attraverso figure competenti e responsabili; rischi legati al sovraccarico di compiti e responsabilità su tali figure senza adeguato supporto. Affinché il RUP-*project manager* pubblico non rimanga una figura astratta ma si traduca in prassi virtuosa, è necessario investire sulle persone: formarle, motivarle, tutelarle e premiarle. Solo così si potrà evitare che il ruolo resti scoperto o meramente simbolico e si avrà invece un corpo di RUP professionisti, orgogliosi del proprio *status* e capaci di guidare i progetti pubblici con competenza e coraggio.

Le proposte esaminate – dall'alta formazione specialistica all'inquadramento dedicato, dagli incentivi di carriera al *networking* professionale – vanno tutte nella direzione di colmare il divario tra ciò che si chiede ai RUP e ciò che si offre loro in termini di riconoscimento. Si tratta di misure complesse, che richiedono volontà politica e amministrativa, ma non più rinviabili se si vuole dare concretezza ai principi del nuovo Codice. Del resto, il Codice stesso pone la “fiducia” nelle capacità dell'amministrazione e dei suoi funzionari come principio-guida (art. 2, c. 4): è tempo di tradurre questa fiducia in atti concreti, dotando i RUP degli strumenti per operare al meglio e fidandosi di loro come professionisti.

In un'epoca in cui l'Italia gestisce ingenti risorse (si pensi al PNRR) e deve realizzare progetti strategici in tempi stretti, i RUP rappresentano figure chiave – i metronomi che scandiscono il ritmo dell'appalto pubblico – e dal loro buon operato dipende in larga misura la qualità e la tempestività delle opere e dei servizi forniti ai cittadini. È dunque nell'interesse di tutti garantire un futuro solido e attrattivo per il RUP, funzionario e manager pubblico al tempo stesso, affinché la Pubblica Amministrazione possa davvero coniugare legalità, efficienza e risultato nell'attuazione dei propri progetti.