

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 agissent* 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.