



CONVEGNO · COLLEGIO DEI GEOMETRI E GEOMETRI LAUREATI DI ROMA E PROVINCIA

Project Management e certificazione UNI 11648

Una nuova competenza per il professionista tecnico.

18 Giugno 2026 / Emanuele Accioli / Andrea Serrone

APERTURA

Chi vi parla oggi



Andrea Serrone, geometra.

25 anni di esperienza nel settore delle costruzioni e degli appalti.

Negli ultimi anni mi sono occupato di **progetti e appalti nel settore dell'edilizia privata**, con un occhio particolare a come la nostra professione sta cambiando.

Oggi siamo qui per parlare di una cosa concreta: come il nostro ruolo può crescere — e cosa serve per farlo crescere.

APERTURA

Di cosa parliamo oggi

Tre temi, in sostanza.



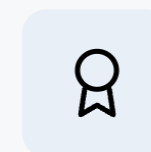
01 — IL CAMBIAMENTO

Come sta cambiando il vostro lavoro — e perché lo dice la legge.



02 — LA GESTIONE

Perché il Project Management vi riguarda da vicino.



03 — LA CERTIFICAZIONE

Cos'è la UNI 11648 e a cosa serve, concretamente.

Il ruolo del geometra sta cambiando

Per troppo tempo siamo stati visti come *i tecnici dei computi e della contabilità* .
Bravi, affidabili, indispensabili — ma confinati in un ruolo esecutivo.

Oggi il mestiere chiede altro. I progetti sono più complessi, gli attori si moltiplicano, le responsabilità crescono. E qualcuno deve coordinare tutto questo.

Quel qualcuno possiamo essere noi. A una condizione: che lo facciamo con metodo, e che la nostra competenza sia riconoscibile.

02

SEZIONE DUE

Il mondo sta cambiando



UNA PREMESSA SEMPLICE

I progetti di oggi non sono quelli di dieci anni fa.

Più persone coinvolte.

Più regole, tempi più stretti.

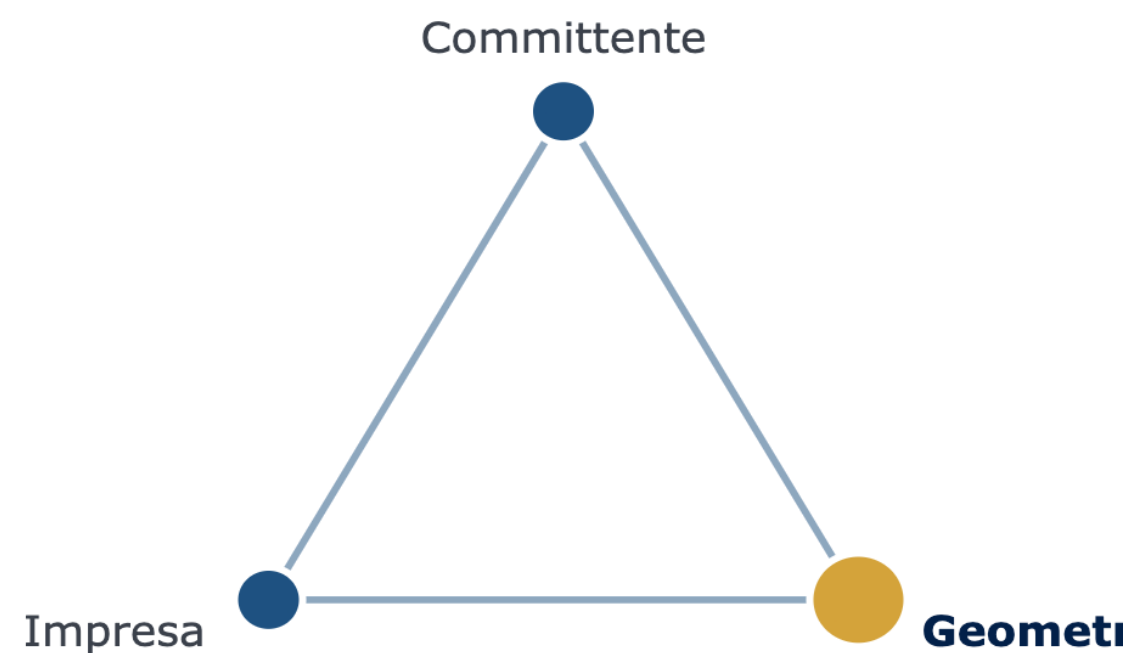
Responsabilità più pesanti.

Non è un'opinione. È quello che vediamo tutti. E adesso lo dice anche la legge.

IL MONDO STA CAMBIANDO

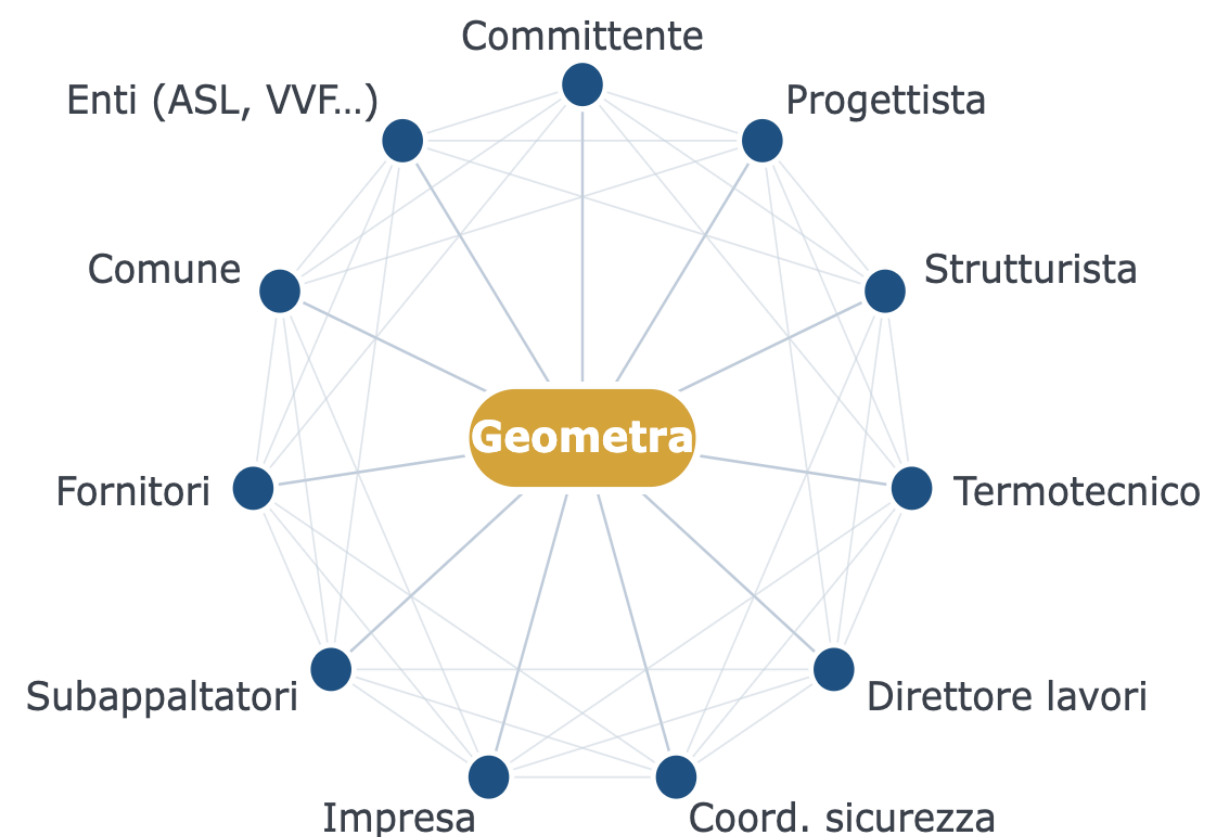
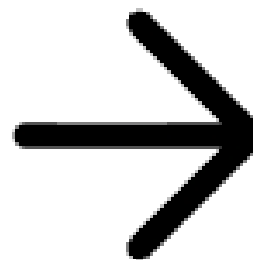
Più persone, più collegamenti

Vent'anni fa: committente, geometra, impresa. Tre soggetti che si parlavano direttamente. Oggi attorno al tavolo ce ne sono molti di più.



3 collegamenti

Ieri



oltre 40 collegamenti

Oggi — e in mezzo, spesso, il **geometra**

IL MONDO STA CAMBIANDO

Il problema non sono le persone in più. Sono i collegamenti.

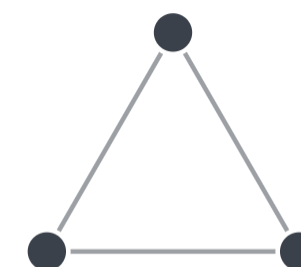
Aggiungere una figura non aggiunge un solo rapporto: ne aggiunge molti, perché deve coordinarsi con tutte le altre.

3

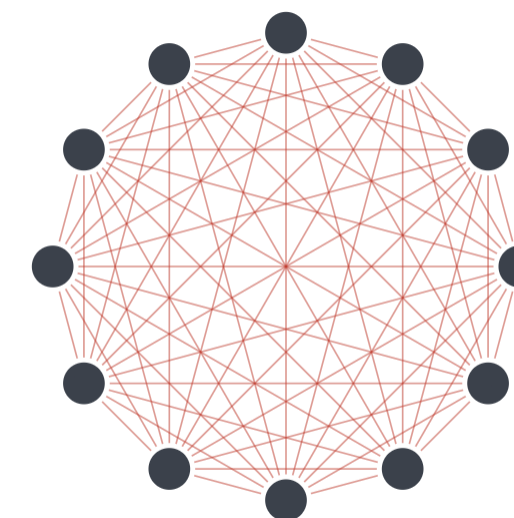
soggetti → 3 canali

66

12 soggetti → oltre 60



3 linee



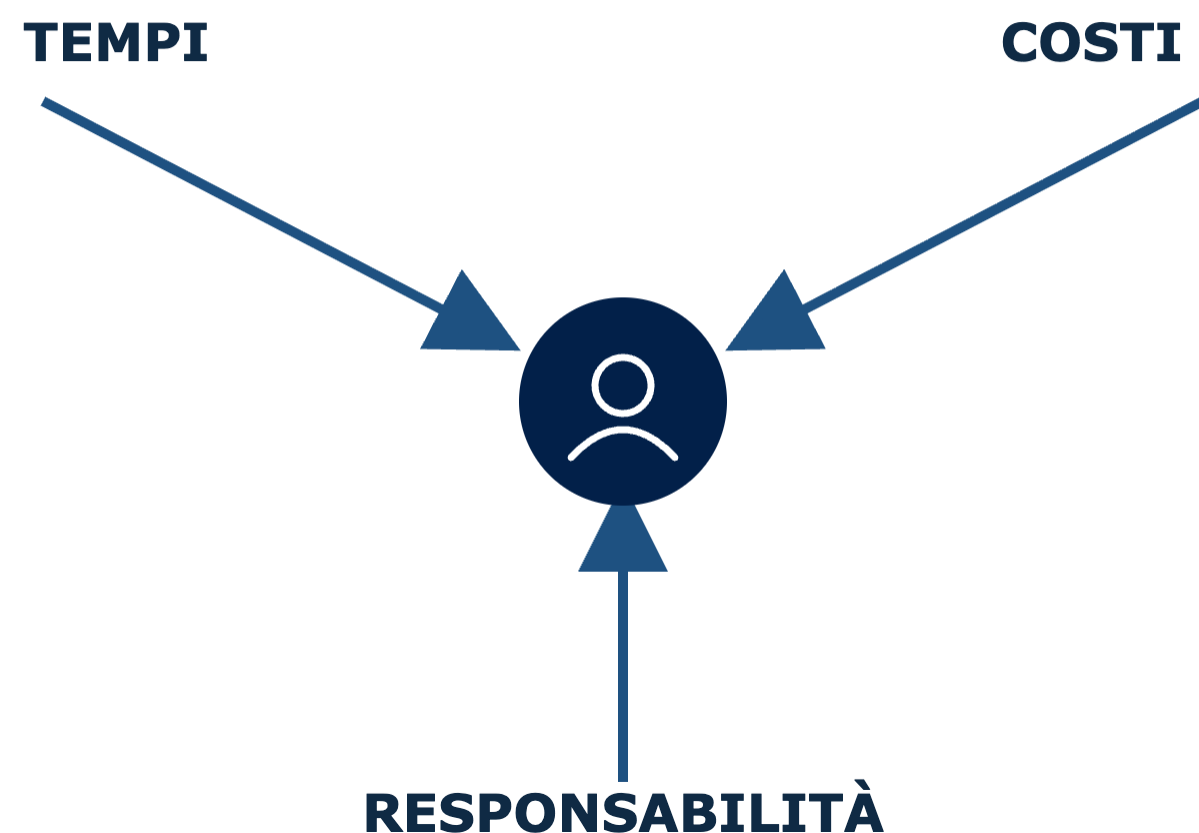
66 linee

I problemi raramente nascono dentro il lavoro di una figura.

Nascono dove due figure devono incastrarsi.

IL MONDO STA CAMBIANDO

Tutto si stringe



Tempi. Prima un'opera si faceva in due anni. Oggi te ne danno uno.

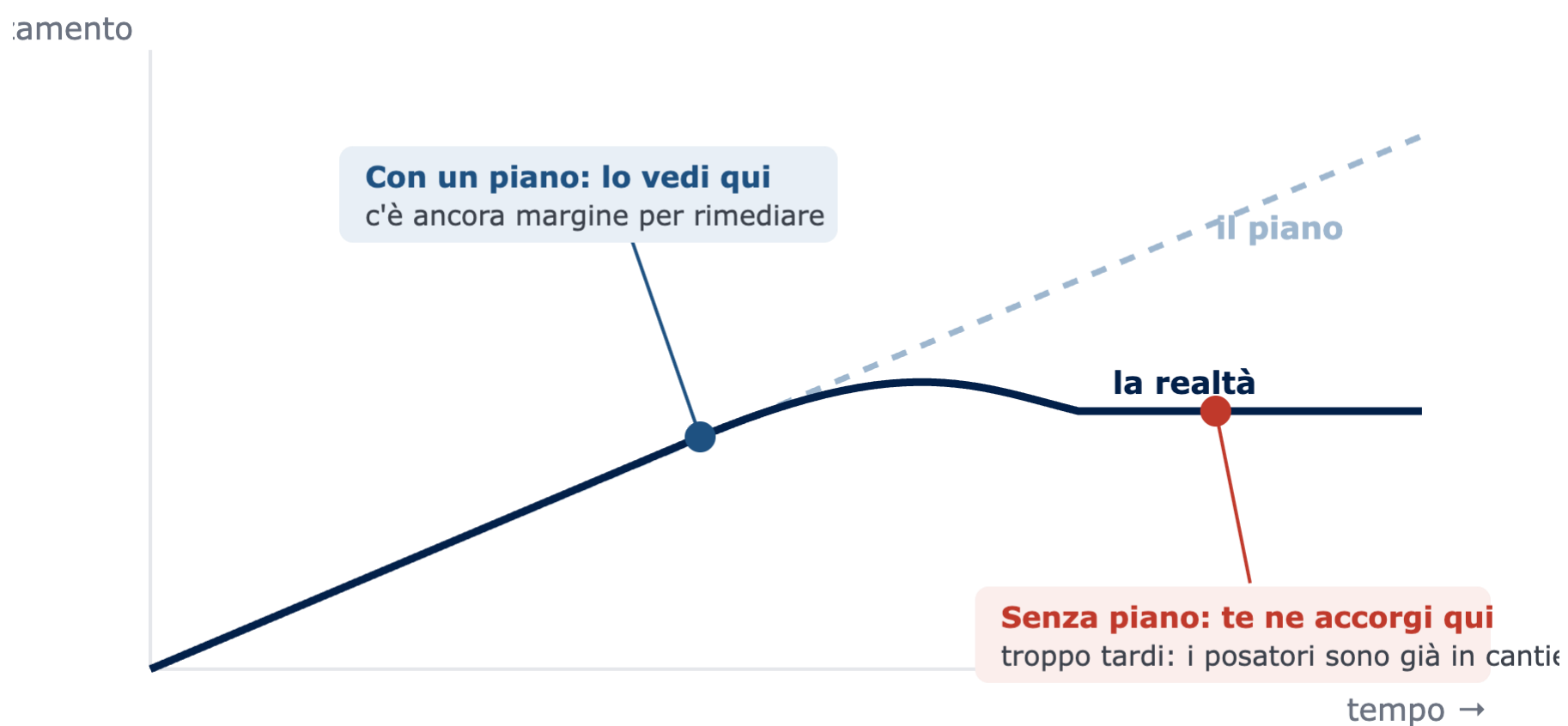
Costi. Il committente vuole sapere a preventivo l'ultimo euro — e guai a chi sfora.

Responsabilità. Il quadro normativo aggiunge ogni anno obblighi sulle spalle del professionista.

Tre dimensioni che si stringono insieme. In mezzo, chi deve far quadrare il cerchio.

IL MONDO STA CAMBIANDO

In corso d'opera arrivano sempre delle sorprese



I progetti non vanno mai esattamente come previsto. Cambia il committente, l'impresa rallenta, il fornitore non consegna.

Le finestre dovevano arrivare entro la settimana 10. Alla settimana 6 il fornitore avverte che slitta: hai 4 settimane per riorganizzare.

**Pianificare non serve a indovinare il futuro.
Serve a vedere i problemi quando c'è ancora tempo per rimediare.**

IL MONDO STA CAMBIANDO

Tutto questo è già nella legge

La complessità che cresce, il bisogno di gestire e non solo di eseguire: non è un'opinione. È già scritto nel nuovo Codice degli Appalti.



- In vigore dal 1° aprile 2023
- Pienamente efficace dal 1° luglio 2023
- Aggiornato dal D.Lgs 209/2024 decreto correttivo

Nelle prossime slide, tre passaggi presi dal testo di legge.

IL MONDO STA CAMBIANDO

Il RUP cambia nome (e mestiere)

PRIMA

~~Responsabile Unico del
Procedimento~~



OGGI

**Responsabile Unico del
Progetto**

«Il RUP assicura il completamento dell'intervento pubblico nei termini previsti e nel rispetto degli obiettivi connessi al suo incarico.»

— D.Lgs 36/2023, art. 15, comma 5

LA LEGGE RICHIEDE COMPETENZE DI PROJECT MANAGEMENT

”

Il RUP possiede [...] adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche mediante la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management.

— D.Lgs 36/2023, Allegato I.2, art. 4, comma 4

Non è una tendenza del mercato. È una norma di legge.

IL MONDO STA CAMBIANDO

La legge richiama anche le norme internazionali

Il Codice non dice solo «serve un Project Manager». Dice anche quale metodo usare.

UNI ISO 21500

Gestione di progetti, programmi e portfolio

UNI ISO 21502

Guida alla gestione dei progetti

«È predisposto un modello di controllo e gestione del processo di realizzazione dell'intervento attraverso l'utilizzo della metodologia di cui alla norma UNI ISO 21500.»

— D.Lgs 36/2023, All. I.7, art. 30, comma 4

IL MONDO STA CAMBIANDO

Cosa significa per noi, concretamente

Mettendo insieme i tre passaggi di legge, per noi geometri significa una cosa precisa.

- 1** Quel ruolo di coordinamento che spesso svolgiamo **senza riconoscimento** sta diventando un ruolo **formalmente richiesto** dalla legge.
- 2** Chi è in grado di dimostrare questa competenza accede a incarichi che fino a ieri erano riservati ad altre figure.
- 3** Chi non ha gli strumenti per dimostrarla, resta dove è sempre stato.



DA QUI IN AVANTI

Adesso che abbiamo visto il quadro, entriamo nel «come».

Cosa significa, in pratica, governare un progetto. Quali strumenti lo permettono. E come una certificazione formale può cambiare la traiettoria della vostra professione.

Passo la parola a **Emanuele Accioli** — Project Manager certificato UNI 11648, esperto nella formazione di professionisti tecnici nei progetti complessi.

03

SEZIONE TRE

Il problema vero dei progetti



UNA DOMANDA PER VOI

Quante volte vi è capitato un progetto in cui non era chiaro chi doveva fare cosa?

In cui una decisione importante è rimasta in sospeso perché «non toccava a me»?

In cui il problema non era il lavoro tecnico, ma il fatto che le persone non remavano nella stessa direzione?

Se vi è successo anche una sola volta, sapete già di cosa parliamo oggi.

Non tutti i problemi nascono da un errore tecnico



Gli errori tecnici capitano, e vanno presi sul serio. Ma non sono l'unica causa dei progetti che vanno male.

Moltissime criticità nascono **prima** del lavoro tecnico, o **accanto** ad esso:

- > una decisione presa senza coinvolgere chi doveva
- > un'informazione che non è arrivata a destinazione
- > una responsabilità non chiarita all'inizio

Spesso un problema che sembra «tecnico» è l'effetto finale di qualcosa che si è inceppato nella gestione.

I quattro problemi tipici (che conoscete bene)



Non parlarsi

Ognuno fa il suo pezzo, nessuno mette insieme i pezzi.



Non coordinarsi

I problemi non stanno dentro le competenze: stanno negli spazi tra una e l'altra.



Non sapere chi decide

Arriva una variante e si perde una settimana a capire chi ha l'autorità di decidere.



Decidere di corsa

Quando finalmente si decide, lo si fa sotto pressione, con informazioni incomplete.

QUESTI PROBLEMI NON SONO TECNICI. SONO DI GESTIONE.

Hanno una caratteristica in comune: sono invisibili finché non esplodono.

Quando ve ne accorgete — tempo perso, costi lievitati, rapporti incrinati — il problema era già iniziato mesi prima.



Esiste un modo strutturato per affrontarli. Non l'abbiamo inventato noi — e lo vediamo adesso.



Serve un altro tipo di strumenti

✘ **NON BASTA**

Più ore di lavoro

Più competenza tecnica

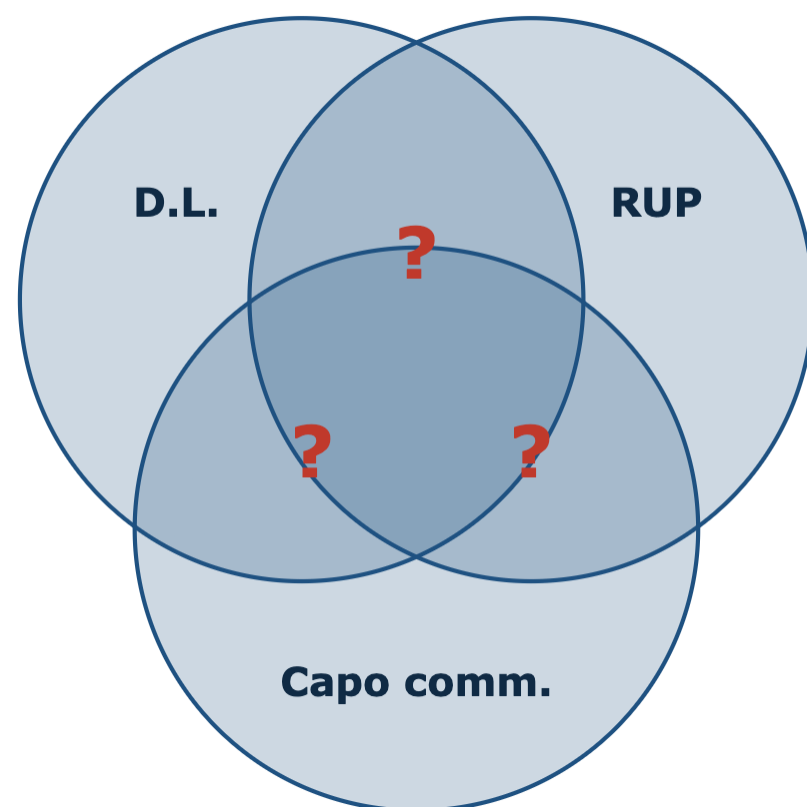
Più esperienza sul campo

✔ **SERVE INVECE**

Strumenti pensati apposta per governare il progetto

Per tenere insieme le persone, le decisioni e i tempi.

Quando i ruoli si sovrappongono



Senza un disegno chiaro, la sovrapposizione genera confusione invece di valore.

- > più persone danno indicazioni all'impresa, a volte in contrasto
- > un'informazione arriva a qualcuno, ma non a chi ne aveva bisogno
- > su un imprevisto, non è chiaro a chi spetti la decisione

Il punto non è «chi ha sbagliato». È che manca qualcuno che tenga insieme il quadro.

Due cose diverse: fare e governare



Responsabilità tecnica

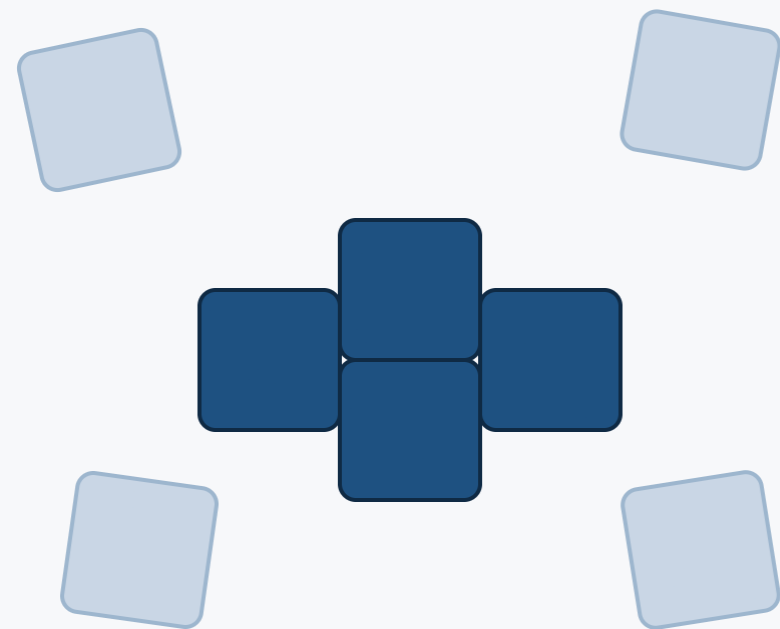
Garantire la correttezza del proprio contributo: la progettazione, il calcolo, la verifica, il rilievo.



Responsabilità di gestione

Garantire che tutti i contributi si integrino in un unico risultato.

Entrambe necessarie · nessuna sostituisce l'altra



IL GOVERNO DEL PROGETTO

Manca chi tiene insieme il quadro

In un progetto ciascuno porta il proprio pezzo. Ma il pezzo di ognuno, da solo, non fa il risultato: è l'insieme che conta.

E l'insieme non si forma da solo. Se nessuno se ne occupa, semplicemente non c'è.

ALLORA CHI GUIDA IL PROGETTO?

Chi guida il progetto?

Il direttore lavori?

Il capo commessa?

Il RUP?

Tutte figure importanti — ma ognuna presidia una parte o una fase. Chi ha la visione e la responsabilità dell' **intero progetto**, dall'inizio alla fine?



IL GOVERNO DEL PROGETTO

Serve un regista



Il regista di un film non è il miglior attore, né il miglior tecnico delle luci. È quello che ha in testa **il film intero** e fa lavorare insieme tutti gli altri.

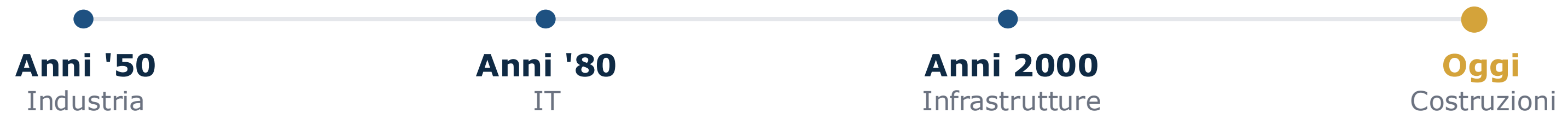
Nei progetti complessi serve esattamente questo: non un super-tecnico, ma qualcuno che tenga la visione d'insieme e la responsabilità del risultato.

«Chi fa cosa» si risolve con un mansionario. «Chi guida» richiede un regista.

UNA RISPOSTA CHE ESISTE GIÀ

Project Management

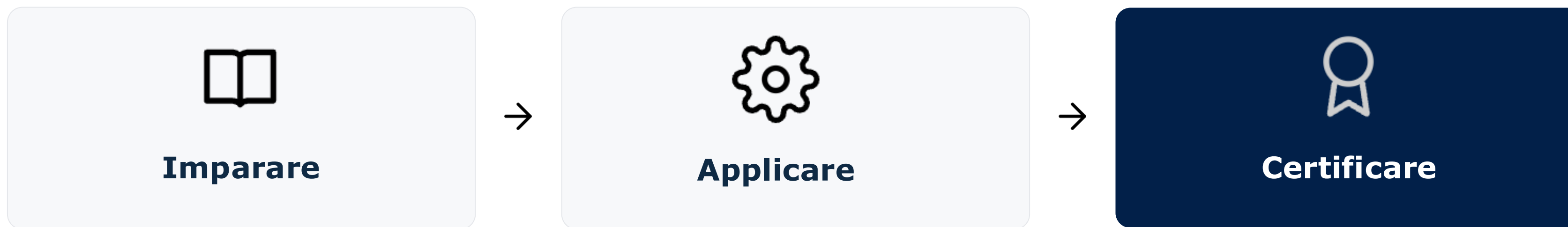
Non l'abbiamo inventato noi. Esiste da decenni in altri settori. Da pochi anni entra con forza anche nelle costruzioni — non per moda, ma per necessità. E ora anche per legge.



DAL TECNICO AL REGISTA

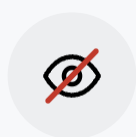
La visione d'insieme si può imparare

Non è una qualità personale che si ha o non si ha, e non è un talento. È una competenza strutturata.



DAL TECNICO AL REGISTA

Coordinare non vuol dire controllare



Controllo a vista



Togliere gli ostacoli prima che diventino problemi

- › che ognuno sappia cosa ci si aspetta da lui
- › che le informazioni giuste arrivino al momento giusto
- › che, se qualcosa va storto, si sappia subito a chi rivolgersi

Un buon coordinamento non si vede. Si nota solo quando manca.

Decidere è una competenza, non un'improvvisazione

01

Chi decide?

02

Su cosa decide?

03

**Con quali
informazioni?**

04

Entro quando?

Strutturare le decisioni = decidere più velocemente

Due competenze, non una

Competenza tecnica

Permette di fare il lavoro

Progettare

Calcolare

Rilevare

Verificare

Competenza gestionale

Permette di governare il progetto

Pianificare

Coordinare

Decidere

Comunicare

Non in concorrenza: si rafforzano a vicenda

DAL TECNICO AL REGISTA

Il Project Management non sostituisce. Rafforza.



«Se imparo il Project Management, perdo qualcosa della mia identità tecnica?»
La risposta è **no**.

Non vi toglie nulla del mestiere. Vi aggiunge una capacità in più: governare il progetto in cui mettete il vostro mestiere.

Il PM aggiunge, non sostituisce.

06

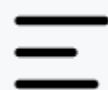
SEZIONE SEI

Il Project Management in azione



Cosa è, in pratica, il Project Management

È il mestiere di far arrivare un progetto al risultato: **nei tempi, nei costi, con la qualità attesa** . Non è teoria e non è burocrazia.



Mettere ordine prima di partire



Tenere sotto controllo l'avanzamento



Reagire con lucidità quando qualcosa cambia

Un mestiere riconosciuto a livello internazionale — le norme ISO già citate — e oggi richiesto dal Codice degli Appalti.

Cinque ambiti, in parole semplici



Pianificazione

sapere dove stiamo andando



Controllo

accorgersi in tempo se deviamo



Gestione del rischio

non farsi cogliere di sorpresa



Coordinamento

tenere allineate le persone



Decisioni

scegliere con metodo, non di pancia

Una semplificazione divulgativa, non la classificazione formale delle norme tecniche: serve a capirci, non a sostituire i manuali.

Pianificare: voi lo fate già. Il punto è come.

Il problema non è «se» pianificare, ma con quali strumenti.

PIANO DA CASSETTO

Una tabella rigida, fatta una volta. Salta al primo imprevisto e finisce in un cassetto: nessuno la usa più.

PIANO VIVO

- > si aggiorna quando le condizioni cambiano, senza rifarlo da capo
- > mostra subito l'effetto di un ritardo sul resto del progetto
- > resta realistico, quindi le persone lo usano davvero

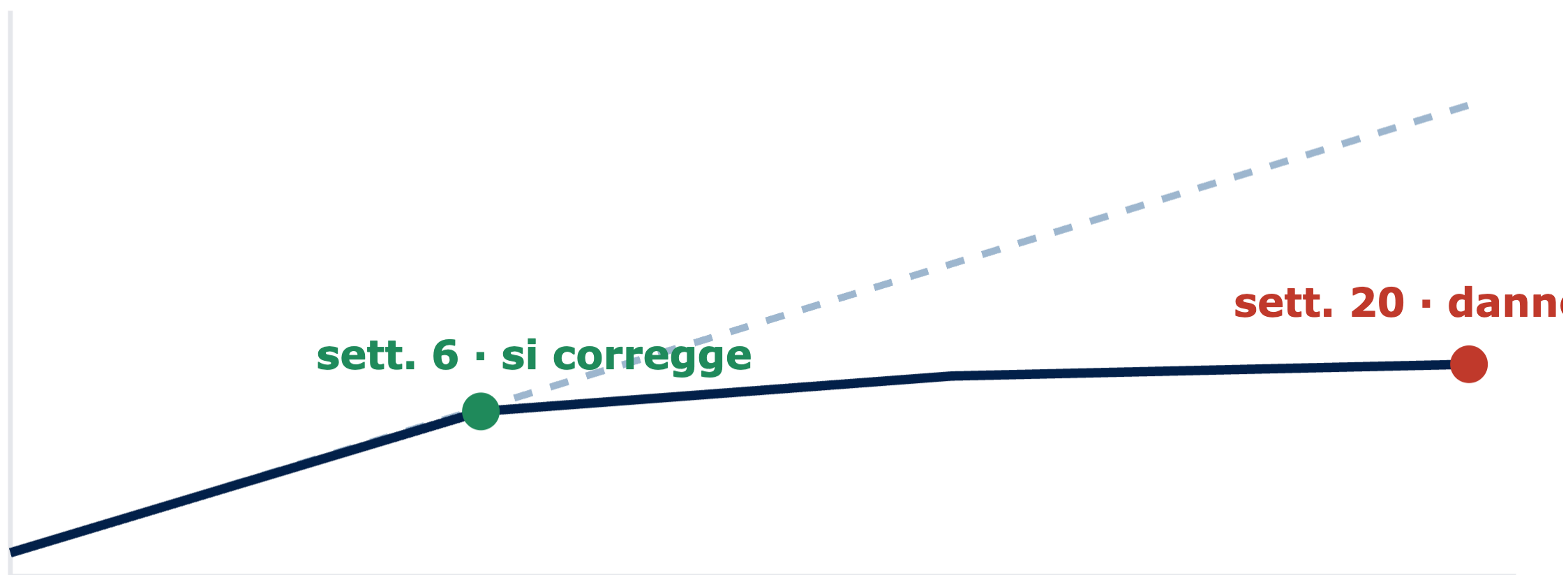
La differenza sta tutta nella tecnica con cui lo costruisci.

Controllo: accorgersi in tempo, non a disastro avvenuto

● A che punto siamo **davvero** rispetto a dove dovremmo essere?

● Quanto abbiamo **speso** rispetto a quanto previsto?

● Se andiamo avanti così, **dove arriviamo** ?



Bastano pochi indicatori, aggiornati con regolarità — un **cruscotto del progetto** . Uno scostamento visto presto si corregge; visto tardi, è un danno fatto.

Gestione del rischio: il margine non è improvvisazione

1

Elencare

cosa può andare storto:
fornitori, meteo,
autorizzazioni, imprevisti

>

2

Pesare

quanto è probabile, quanto
ci costerebbe

>

3

Preparare

una risposta già pronta per
i rischi più seri

>

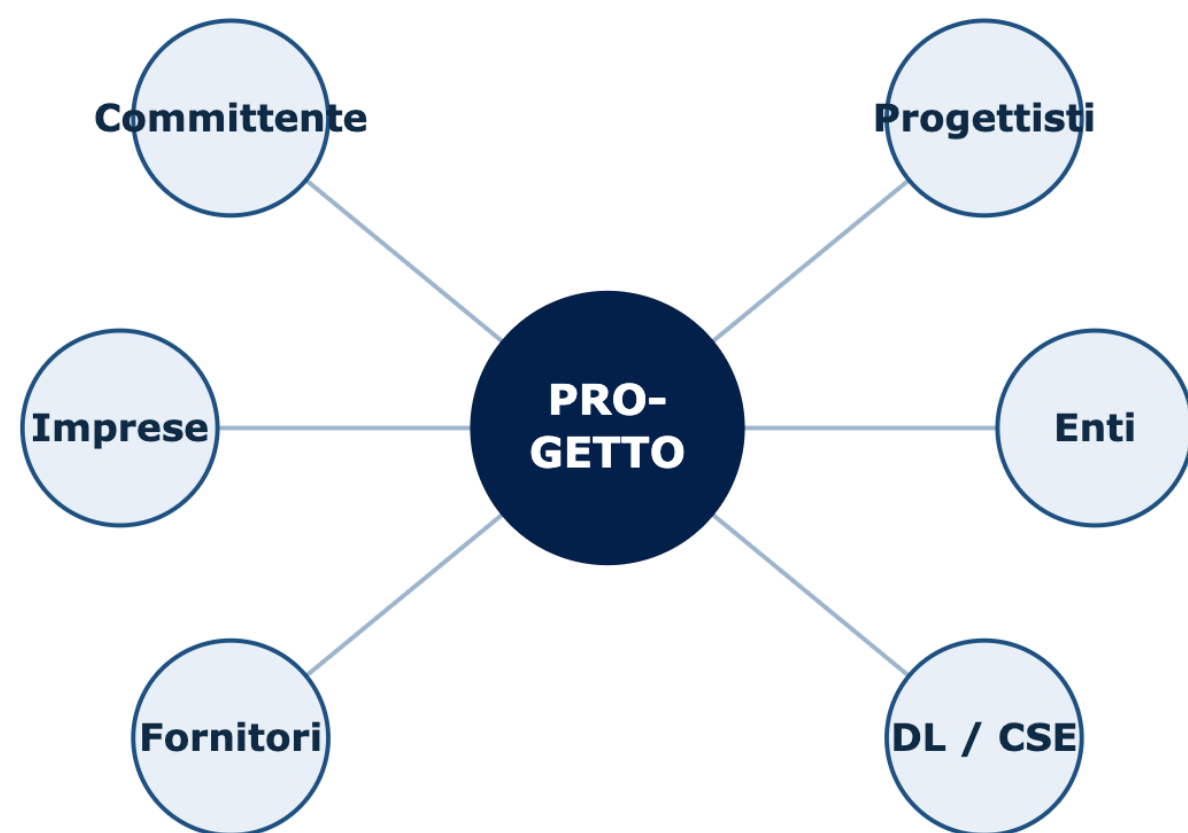
4

Margine

tempo e budget di riserva
— la **contingency**

La contingency non è «tenere i soldi nascosti». È un margine **calcolato e dichiarato** : la differenza tra chi assorbe un imprevisto e chi va in crisi al primo intoppo.

Coordinamento: tenere allineate le persone



Ogni progetto ha attori diversi, ognuno con i suoi interessi, le sue priorità, i suoi tempi. Il coordinamento serve a:

- > capire chi sono questi attori e cosa vogliono
- > comunicare con ciascuno nel modo e nei tempi giusti
- > prevenire i fraintendimenti prima che diventino conflitti

La comunicazione non è un'attività di contorno. È una funzione centrale.

Decisioni: strutturare per andare più veloci

SENZA STRUTTURA



🕒 Lento

CON STRUTTURA



🕒 Veloce

Strutturare = rispondere in anticipo a *chi decide, su cosa, con quali informazioni, entro quando* . Il progetto va più veloce, non più lento.

Il Project Management non è una teoria. È un metodo.

I PROBLEMI

«Non parlarsi»

«Non coordinarsi»

«Non sapere chi decide»

«Decidere di corsa»



LE RISPOSTE DEL PM

Coordinamento stakeholder

Pianificazione e controllo

Decisioni strutturate

Gestione del rischio

IL PROJECT MANAGEMENT RAFFORZA IL PROFESSIONISTA TECNICO

La competenza tecnica permette di fare il lavoro.

La competenza gestionale permette di governarlo.

Chi ha entrambe vale di più sul mercato professionale. E oggi questa competenza ha anche uno strumento formale di riconoscimento.

Vediamo come si riconosce →

07

SEZIONE SETTE

La certificazione UNI 11648



Quando il mercato chiede una prova della competenza

In molti contesti la competenza di Project Management non è più solo «utile»: viene esplicitamente richiesta.



Codice degli Appalti

per il RUP di lavori complessi
(D.Lgs 36/2023)



Bandi pubblici

punteggio aggiuntivo — **fino a 10 punti** in offerta tecnica



Gare PNRR

team con PM certificati
ricevono valutazioni più alte



Supporto al RUP

funzioni previste dall'art. 15,
comma 6 del Codice

Fonte: D.Lgs 36/2023, Codice dei contratti pubblici.

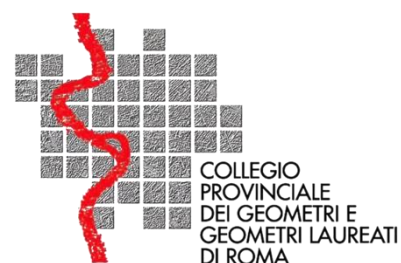
LA CERTIFICAZIONE UNI 11648

UNI 11648

: 2022

La norma tecnica italiana che definisce i requisiti professionali del Project Manager: cosa deve sapere, cosa deve saper fare, con quale autonomia e responsabilità.

acs assurance
and certification
solutions
corso qualificato acs



”

La presente norma definisce i requisiti relativi all'attività professionale del Project Manager. Tali requisiti sono specificati in termini di conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità.

— UNI 11648:2022, Scopo e campo di applicazione

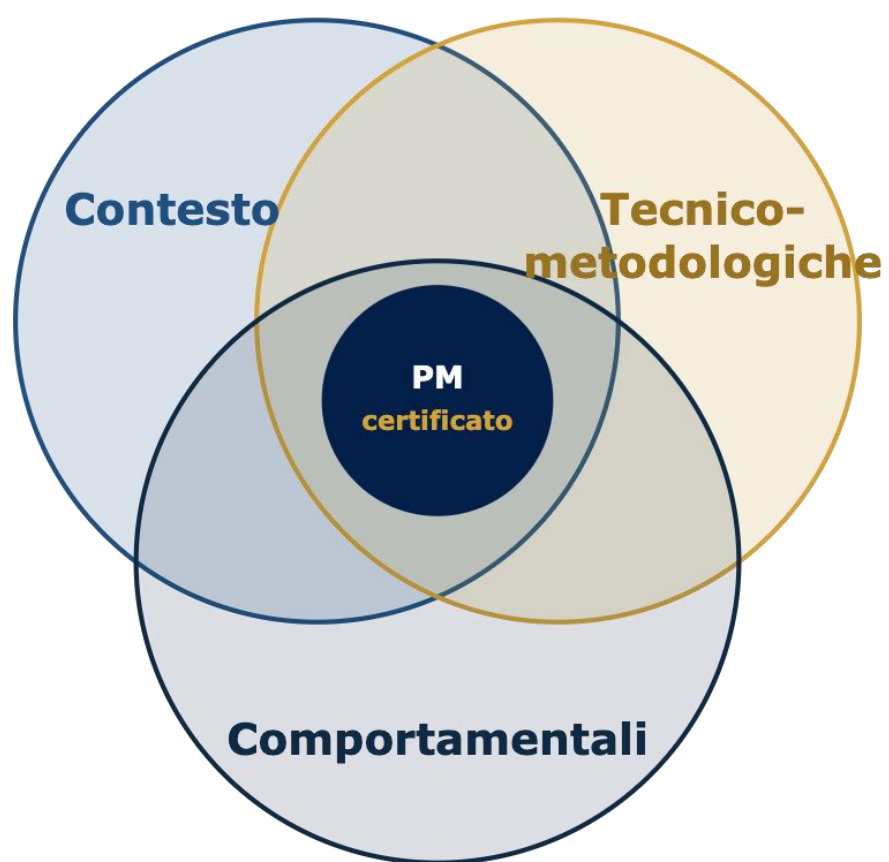


L'unica certificazione di terza parte con **valore legale in Italia per il Project Manager.**



Cosa certifica la UNI 11648

Non certifica titoli di studio, né anni di esperienza in sé. Certifica le **competenze effettive**, in tre famiglie.



- **Competenze di contesto**
saper inquadrare il progetto nel suo ambiente
- **Competenze tecnico-metodologiche**
saper applicare i metodi del Project Management
- **Competenze comportamentali**
saper guidare persone, comunicare, gestire conflitti

Il certificato è iscritto nel registro pubblico **Accredia** , consultabile da committenti e stazioni appaltanti.

LA CERTIFICAZIONE UNI 11648

Quanti sono i Project Manager certificati in Italia

~1.800

Project Manager certificati UNI 11648

Fonte: Registro pubblico Accredia

A fronte di una domanda in forte crescita:

- ✓ una legge che li richiede per gli appalti pubblici complessi
- ✓ una domanda crescente da parte di committenti privati
- ✓ l'arrivo del PNRR, che ha moltiplicato i progetti complessi

Domanda e offerta di professionisti certificati sono oggi fortemente sbilanciate.



Come si ottiene la certificazione



01

Requisiti d'accesso

Titolo di studio + 35 crediti di formazione specifica + esperienza documentata (almeno 2 anni come PM o 3 in gruppi di PM).



02

Esame

Prova scritta a risposta multipla + prova a risposta aperta + colloquio orale, con discussione di una relazione di progetto reale.

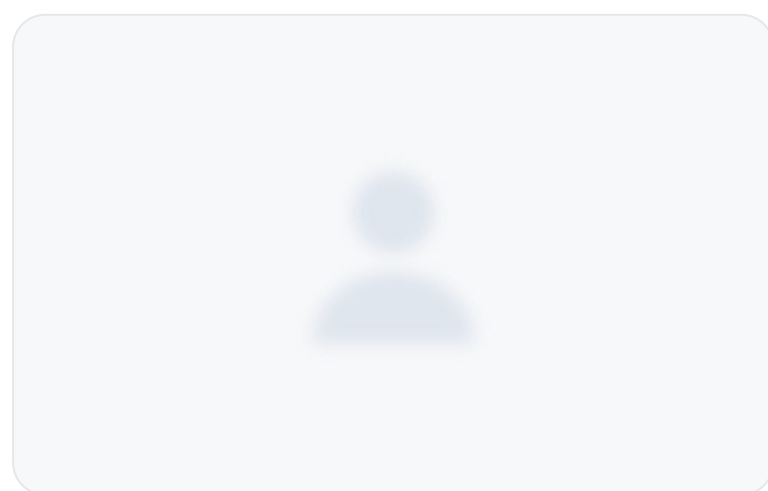


03

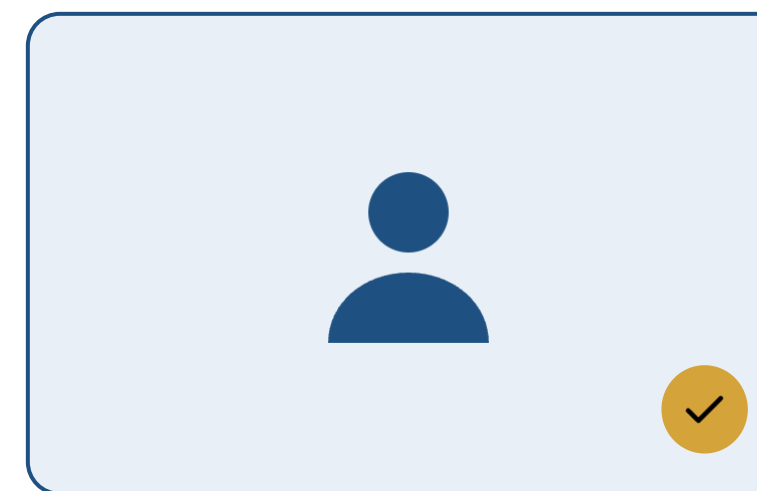
Iscrizione al registro Accredia

Certificato valido **5 anni**, rinnovabile con aggiornamento professionale continuo.

La certificazione non crea la competenza. La rende riconoscibile.



Competenza non visibile

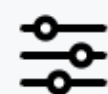


Competenza riconoscibile

Molti di voi fanno già Project Management. La UNI 11648 vi dà uno strumento per **renderlo visibile** a committenti, stazioni appaltanti e imprese.

IN SINTESI

Il percorso di oggi, in sintesi



Il **contesto cambia** — e la legge lo riconosce (D.Lgs 36/2023)



Le criticità dei progetti sono spesso di **gestione**, non solo tecniche



Nei progetti complessi serve **governo**, non solo esecuzione



Il **Project Management** è il metodo che codifica questo governo



La certificazione **UNI 11648** lo rende riconoscibile sul mercato

DUE COSE DA PORTARE A CASA

- 01 Il Project Management è la competenza che permette di governare il progetto.**
- 02 La certificazione UNI 11648 la rende riconoscibile.**



PER APPROFONDIRE

Grazie per l'attenzione

- › Materiale informativo sul Project Management nei progetti complessi
- › Il percorso di certificazione UNI 11648: requisiti, modalità, sedi d'esame
- › Calendario dei prossimi corsi di formazione

WEB

managementacademy.it



Landing page
Corso & certificazione



Brochure
Programma in PDF

