

# Direzione lavori: responsabilità e controllo dell'esecuzione, cosa cambia per il direttore lavori

*Nel nuovo Codice dei contratti pubblici la fase esecutiva diventa il vero banco di prova dell'azione amministrativa: il Direttore dei Lavori non è più chiamato solo a verificare, ma a gestire decisioni, criticità e tracciabilità all'interno della filiera DL-RUP, con effetti diretti su tempi, costi e risultato dell'opera.*

di [Salvatore Chirico](#) – 07.04.2026

La fase esecutiva dei contratti pubblici rappresenta oggi il punto più esposto — e insieme più determinante — dell'intero ciclo dell'appalto. È in questo spazio che il progetto diventa opera, che le previsioni economiche si trasformano in spesa reale, che il tempo contrattuale si misura con la realtà del cantiere. Ed è qui che la funzione del Direttore dei Lavori assume una centralità che il quadro normativo più recente ha reso esplicita, ma che la prassi operativa fatica ancora, in molti casi, a riconoscere pienamente.

Il **D.Lgs. n. 36/2023** (Codice dei contratti) segna, sotto questo profilo, un passaggio rilevante. Non introduce soltanto nuove regole, ma ridefinisce il modo stesso di leggere l'esecuzione: non più come fase residuale rispetto all'affidamento, ma come luogo in cui si realizza — o si perde — il risultato dell'azione amministrativa. In questo contesto, la direzione lavori non può essere interpretata come una funzione di mera verifica formale, né come una sequenza di adempimenti amministrativi. È, piuttosto, un'attività di governo tecnico dell'esecuzione.

Comprendere questo passaggio è oggi essenziale per chi opera nel settore delle opere pubbliche.

## La fase esecutiva come luogo del risultato

Il **principio del risultato, posto all'articolo 1 del D.Lgs. n. 36/2023**, costituisce il riferimento più immediato per comprendere la trasformazione in atto. L'azione della stazione appaltante — e, quindi, dei suoi organi tecnici — è orientata al conseguimento del miglior rapporto possibile tra qualità e prezzo, nel rispetto dei tempi e della legalità.

Questo principio, se letto nella fase esecutiva, produce un effetto molto concreto: sposta il baricentro dalla correttezza formale degli atti alla qualità della decisione tecnica nel tempo. Non è sufficiente che l'atto sia formalmente corretto; deve essere anche tempestivo, coerente con il contesto e capace di produrre effetti utili sull'esecuzione.

A ciò si affianca il **principio di fiducia, di cui all'articolo 2**, che riconosce e legittima la discrezionalità tecnica dei soggetti chiamati a governare l'esecuzione. Il Direttore dei Lavori non è un mero esecutore di regole, ma un tecnico chiamato a valutare, decidere e assumersi la responsabilità delle proprie scelte, entro un quadro normativo definito.

Gli articoli **114 (Direzione dei lavori e dell'esecuzione dei contratti)** e **115 (Controllo tecnico contabile e amministrativo)** del Codice rafforzano ulteriormente questa impostazione, attribuendo al Direttore dei Lavori il compito di assicurare che l'esecuzione avvenga nel rispetto del contratto e di verificarne in modo continuo qualità, quantità, tempi e costi. Il controllo, quindi, non è episodico, ma strutturale; non è successivo, ma integrato nel processo.

La fase esecutiva diventa così il luogo in cui il principio del risultato trova la sua verifica concreta.

## Dal controllo al governo dell'esecuzione

In questo quadro, la distinzione tra controllo e governo dell'esecuzione diventa decisiva.

Controllare significa verificare che ciò che è stato eseguito sia conforme a quanto previsto. Governare significa, invece, orientare l'esecuzione mentre accade, intervenire sugli scostamenti, prevenire le criticità, costruire le condizioni perché il risultato sia raggiunto.

La differenza non è semantica, ma operativa ed è proprio qui che, nella pratica, si registrano le maggiori criticità.

Un Direttore dei Lavori che si limita a registrare una non conformità — situazione tutt'altro che rara nella prassi di cantiere — esercita una funzione di controllo. Un Direttore dei Lavori che, rilevata la non conformità, istruisce l'evento, raccoglie le evidenze, formalizza l'atto e attiva la filiera decisionale, esercita una funzione di governo.

Il passaggio da controllo a governo implica un cambiamento di postura professionale. Non si tratta di "fare di più", ma di fare diversamente: riconoscere il momento in cui è necessario intervenire, evitare che l'inerzia trasformi un evento tecnico in un problema contrattuale, mantenere coerenza tra le decisioni tecniche e i loro effetti su tempi, costi e contabilità.

In questo senso, la direzione lavori si configura come un presidio tecnico dell'interesse pubblico, inserito in un sistema decisionale più ampio.

### **La filiera decisionale DL-RUP**

Uno degli elementi più rilevanti della fase esecutiva è la presenza di una filiera decisionale che lega il Direttore dei Lavori al Responsabile Unico del Progetto.

Il DL non opera in modo isolato. Le sue decisioni tecniche si collocano all'interno di una catena che conduce alle determinazioni del RUP, soprattutto quando si tratta di atti che incidono sull'equilibrio contrattuale: varianti, proroghe, sospensioni, nuovi prezzi.

La qualità di questa filiera è determinante ed è, molto spesso, il vero punto di fragilità dell'intero processo.

Se il DL produce atti incompleti, non istruiti o privi di evidenze, il RUP non dispone degli elementi necessari per assumere decisioni solide. Se, al contrario, la filiera è alimentata da atti coerenti, motivati e tempestivi, la stazione appaltante è in grado di decidere con lucidità e l'esecuzione mantiene la propria stabilità.

In questo contesto, gli atti del Direttore dei Lavori non sono semplici documenti amministrativi. Sono strumenti di costruzione della decisione. La loro funzione non è solo descrittiva, ma operativa: rendere leggibile il fatto tecnico e trasformarlo in base per una decisione amministrativa.

### **Il valore della tracciabilità**

Uno degli aspetti più sottovalutati nella pratica della direzione lavori è il ruolo della tracciabilità.

Verbali, ordini di servizio, annotazioni nel giornale dei lavori, atti contabili non sono meri adempimenti. Costituiscono un sistema probatorio che consente di ricostruire, anche a distanza di tempo, ciò che è accaduto in cantiere e le decisioni che sono state assunte.

La tracciabilità non ha una funzione meramente difensiva, legata al contenzioso. È, prima ancora, uno strumento di governo. Un fatto che non è descritto, qualificato e documentato correttamente è un fatto che non può essere gestito in modo efficace.

In questo senso, la qualità della direzione lavori si misura anche nella qualità della scrittura tecnica: capacità di descrivere i fatti in modo essenziale ma completo, di collegarli al quadro contrattuale, di motivare le decisioni e di chiarirne gli effetti.

La difendibilità degli atti nel tempo non è un obiettivo autonomo, ma la conseguenza di un metodo corretto.

### **Errori tipici della fase esecutiva**

Molte criticità della fase esecutiva non derivano da carenze normative, ma da errori ricorrenti nel metodo.

Il primo è il formalismo. Atti redatti in modo corretto sul piano formale, ma scollegati dalla realtà del cantiere, incapaci di descrivere i fatti e di orientare le decisioni.

Il secondo è l'omissione decisionale. La tendenza a rinviare le scelte, a non formalizzare gli eventi, a lasciare che le criticità si accumulino fino a diventare conflitto.

Il terzo è rappresentato dagli atti non istruiti. Decisioni assunte senza aver raccolto le evidenze necessarie, senza aver valutato gli effetti su tempi e contabilità, senza un nesso logico riconoscibile.

Questi errori hanno un tratto comune: non derivano da una mancanza di conoscenza della norma, ma da una gestione discontinua della filiera decisionale.

## **Conclusioni**

Il quadro delineato dal D.Lgs. n. 36/2023 richiede una lettura esigente della funzione del Direttore dei Lavori. Non è più sufficiente garantire la conformità formale degli atti; è necessario governare l'esecuzione come processo continuo, in cui ogni decisione tecnica produce effetti a valle.

Questo implica l'adozione di un metodo: capacità di leggere il caso concreto, di intervenire tempestivamente, di costruire atti coerenti e tracciabili, di alimentare la catena decisionale tra DL e RUP.

La direzione lavori non è, in questa prospettiva, una sequenza di adempimenti, ma un sistema di responsabilità.

È su questo terreno che si giocherà, nei prossimi anni, la qualità reale delle opere pubbliche: non nella sola correttezza delle procedure di affidamento, ma nella capacità di governare l'esecuzione con competenza tecnica, disciplina amministrativa e coerenza documentale.

A cura di **Salvatore Chirico**

## **Riferimenti**

- Chirico S., *Il Direttore dei Lavori – La pratica amministrativa e contabile nella condotta delle opere pubbliche*, Grafill Editore, 2026.
- Normativa vigente in materia di contratti pubblici ed esecuzione dei lavori.

Articolo tratto da *Lavori Pubblici*