



SIC DIXIT

IL MAGAZINE DEL PMI SOUTHERN ITALY CHAPTER

Luglio - Agosto - Settembre 2026

#Editoriale

Non perdiamo di vista il tutto!

A cura di *Luciana Pennino*

L'estate 2026 sarà difficile da archiviare semplicemente come una stagione di eventi estremi. Caldo record, incendi, siccità, alluvioni, territori sotto stress raccontano qualcosa di più radicale: quanto sia diventato arduo rispettare i limiti entro cui viviamo.

Eppure continuiamo a concepire questi fenomeni **separatamente**: l'ambiente da una parte, l'economia dall'altra, la salute, l'istruzione, la politica, l'energia, il lavoro in altri spazi ancora. È una divisione necessaria per organizzare le competenze, ma pericolosa quando diventa **divisione dello sguardo**. Serve invece una visione sistemica e capace di andare oltre l'immediato: i **silos** e il **breve periodo** fanno un pessimo servizio.

La stessa prospettiva riguarda da vicino il project management: non possiamo chiedere al Project Manager di essere esperto di ogni disciplina, ma possiamo chiedergli di vedere e utilizzare le connessioni, porre le domande giuste e portare nel processo decisionale anche ciò che non compare immediatamente negli step progettuali.

Da un evento di punta come il **PMI Italy Forum di Torino**

arrivano testimonianze su ciò che un progetto lascia alla conclusione: relazioni, competenze, confronti, responsabilità condivisa. Il tema stesso del Forum, **Steering the Future**, richiama la necessità di mettere in dialogo **prospettive, esperienze e settori diversi** per orientarsi in un futuro che non può essere affrontato da un solo punto di vista.

L'analisi dei meccanismi di **persuasione e influenza sociale** ricorda che le decisioni non nascono soltanto dai dati: contano gruppo, autorità, consenso e formulazione della scelta, e l'IA può amplificare questi meccanismi, oppure metterli alla prova.

L'**intelligenza artificiale** torna quando pensiamo a come delegare a un agente senza smarrire responsabilità e controllo, e a come recuperare tempo operativo per restituirlo alle decisioni, all'energia, al lavoro che richiede giudizio.

La **sponsorship responsabile** sposta il focus più in alto: anche il miglior Project Manager non può compensare una governance incapace di guardare oltre la consegna. Il valore si misura anche dopo, negli effetti che produce e nella capacità di reggere nel tempo.

Lo stesso principio emerge dalle **convenzioni** su cui

In questo numero:

#Eventi&Iniziative

9° Forum Nazionale di Project Management: Steering the Future.....	3
Steering the Future: tre volontari PMI-SIC, tre sguardi sul Forum di Torino.....	5
Il mattone è un buon investimento... Ma anche il SIC!.....	10

#EducationalPM

Come essere un AI-enabled work designer in modo Agile.....	14
Upstream-Downstream Thinking: How Early Decisions Impact Late Outcomes.....	18
Il vantaggio invisibile: perché il prompt engineering ridefinirà la competitività dei Project Manager.....	19

#PMIWorld

PMI Europe LIM 2026: esperienze e strumenti per l'evoluzione dei Chapter.....	24
---	----

#PM&Boundaries

PMI-SIC Initiatives in Secondary Schools - 2025/2026.....	30
Persuadere per motivare nell'era dell'IA.....	49

#StorieDiVolontari

Carlo Sperandeo: il valore dell'autonomia e del pensiero laterale.....	63
--	----

#FromTheChapter

Project sponsorship: le condizioni organizzative per la creazione di valore sostenibile.....	66
--	----

#SICProgrammaEventi

opera il nostro Chapter: uscire dai confini della comunità professionale, mettere in comunicazione mondi che normalmente procedono separatamente, portare il project management dove serve.

Dal **Leadership Institute Meeting di Lisbona** arriva una riflessione analoga: persone, risorse, formazione, governance, sostenibilità e territorio acquistano senso come parti di un sistema.

Tra questi temi c'è anche un **rapporto** che il SIC crea sempre più solidamente, quello **con studenti e studentesse**: costruire e rafforzare oggi le competenze di chi domani dovrà prendere decisioni e gestire progetti che ancora non conosciamo.

Il caso di un **programma industriale multinazionale** mette in luce un altro angolo cieco: le assunzioni formulate all'inizio non sempre reggono quando incontrano il contesto locale. Qui il Project Manager deve accorciare la distanza tra ciò che si era previsto e ciò che la realtà richiede.

E la **storia di un nostro volontario**, che, come sempre, ho il privilegio di conoscere in anteprima, racconta un percorso professionale apparentemente non lineare, nel quale esperienze diverse finiscono però per comporre una competenza intersettoriale: cambiare punto di osservazione, cercare connessioni, trovare strade non ovvie.

Direi che è proprio questo il *fil rouge* del numero che vi apprestate a leggere, care lettrici e cari lettori: non una risposta unica a problemi diversi, ma l'abilità di **non perdere di vista il sistema mentre ci occupiamo delle sue parti**.

Felice lettura!

Southern Echoes The PMI-SIC Podcast



Nello scorso trimestre il **PMI-SIC** si è dotato di un nuovo canale di diffusione

delle iniziative e dei contenuti originali del Chapter: **Southern Echoes**, il podcast del PMI-SIC.

Southern Echoes è un luogo in cui i contenuti originali del PMI-SIC, trasformati in audio usando Notebook LM, continuano a vivere per risuonare e raggiungere nuove persone, per un'esperienza accessibile e continua.

La tecnologia quindi è solo un mezzo, mentre la voce della community del PMI-SIC è il fine di **Southern Echoes**.

Di seguito i primi 2 episodi pubblicati:

1. L'empatia al Forum 2025 di Bari
2. Neuroscienze tra empatia e logica nei progetti

Questa la [pagina dedicata del podcast sul sito del Chapter](#); potete ascoltare questi e i prossimi episodi anche su:

- [Amazon Music/Audible](#);
- [Spotify](#);
- [Deezer](#).

Buon ascolto e contribuite alla sua diffusione!

Nuova edizione della Masterclass per Volontari del PMI-SIC



Torna la **Masterclass per Volontari del PMI Southern Italy Chapter**, il percorso pensato per accompagnare la crescita dei volontari e valorizzarne competenze, motivazione e potenziale di leadership.

L'iniziativa punta a rafforzare le capacità di project management, favorire la collaborazione tra i diversi team del Chapter e preparare i partecipanti ad assumere, nel tempo, ruoli con maggiori livelli di autonomia e responsabilità.

La nuova edizione prevede **tre sessioni online nel mese di ottobre 2026 e un workshop in presenza nel Cilento il 7 e 8 novembre**. Il programma toccherà temi quali organizzazione e comunità del PMI-SIC, aspetti gestionali, team building, leadership, strategia e pianificazione.

La Masterclass è rivolta ai soci PMI aderenti al Chapter e attivi come volontari in Branch, Comitati, progetti o altre iniziative, con l'obiettivo di trasformare l'esperienza maturata sul campo in nuove opportunità di crescita e di contributo alla community.

#Eventi&Iniziative

9° Forum Nazionale di Project Management: Steering the Future

A cura di Elena Venuti e Gianmaria Borgonovo, Project Manager del Forum 2026 PMI Italy Chapters

Il 19 giugno 2026 il Centro Congressi Lingotto di Torino ha ospitato il **9° Forum di PMI Italy Chapters**, appuntamento annuale che riunisce i tre Chapter italiani del Project Management Institute. L'edizione 2026, organizzata da **PMI Northern Italy Chapter**, ha coinvolto oltre **700 partecipanti**, **10 speaker** e **44 volontarie e volontari**, impegnati nei dodici mesi di preparazione dell'evento.

Per la prima volta, l'organizzazione del Forum è stata affidata a una guida a due: **Elena Venuti**, di Torino, e **Gianmaria Borgonovo**, di Seregno (MB).

Il tema scelto per questa edizione è stato *Steering the Future*, con un focus sulla figura del **Project Manager del futuro** e sulla capacità di affrontare trasformazioni tecnologiche, organizzative e sociali sempre più rapide. Il programma ha proposto punti di vista diversi sul ruolo del project management in contesti caratterizzati da crescente complessità, cambiamento e innovazione.



Gli interventi hanno coinvolto speaker provenienti dal mondo **privato, pubblico, accademico e sociale** e hanno affrontato alcuni dei macrotrend individuati dal PMI: **Intelligenza Artificiale, Sostenibilità, Gigaprogetti, Product Management, Change Management, PMO/VMO, Impatto sociale e Agile**. Un approccio volutamente trasversale, che ha per-

messo di mettere a confronto esperienze provenienti da settori differenti e di osservare come temi simili vengano affrontati in organizzazioni e contesti diversi.

La giornata ha lasciato spazio anche al confronto diretto tra partecipanti e speaker. Le pause sono state occasioni di networking, mentre al termine delle sessioni il pubblico ha potuto approfondire i temi trattati attraverso le domande agli ospiti. Il **Team Podcast di PMI-NIC** ha inoltre raccolto interviste e testimonianze di speaker e partecipanti durante l'evento, riproponendole in seguito sugli spazi dedicati dei social media del Chapter.

Sul piano istituzionale, il Forum ha visto la partecipazione di **Tom Bloemers**, membro del Board of Directors del PMI. La tavola rotonda con i rappresentanti delle presidenze dei tre Chapter italiani ha offerto l'occasione per parlare del rapporto tra la dimensione internazionale del PMI e quella delle realtà locali, a partire da un principio condiviso: *PMI è una comunità globale che agisce localmente*.



La collaborazione tra i tre Chapter è uno degli elementi che caratterizza il Forum fin dalla sua prima edizione. L'evento viene organizzato ogni anno da un Chapter diverso e rappresenta un appuntamento comune per la comunità italiana di project management. L'edizione torinese lascia ora il testimone a **PMI Central Italy Chapter**, che organizzerà il **10° Forum a Cagliari nel 2027**.

Anche la scelta della sede ha contribuito a definire il contesto dell'incontro. La **sala congressi Gianni Agnelli del Centro Congressi Lingotto** si trova in uno dei luoghi più rappresentativi della trasformazione industriale di Torino. Nato come stabilimento automobilistico e successivamente riconvertito in spazio dedicato a eventi, cultura e innovazione, il

Lingotto offre un esempio concreto di come un luogo possa cambiare funzione mantenendo un legame con la propria storia.

La cornice torinese ha quindi accompagnato idealmente il messaggio del Forum: il futuro non è semplicemente qualcosa da attendere, ma una **realtà da progettare e guidare** attraverso competenze, collaborazione e capacità di visione.

Il successo del Forum PMI Italy Chapters 2026 può essere letto soprattutto nella capacità di costruire relazioni tra partecipanti, rappresentanti dei tre Chapter italiani e Project Management Institute, in un dialogo tra esperienze consolidate e nuove sfide che permettono una condivisione di competenze tecniche e leadership di grande valore.

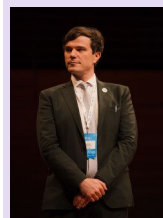
In un contesto caratterizzato da trasformazioni sempre più rapide, il project management può svolgere un ruolo fondamentale nel creare **connessioni**. Gli obiettivi di innovazione, digitalizzazione, sostenibilità e sviluppo richiedono infatti non soltanto idee, ma la capacità di trasformarle in programmi e progetti concretamente realizzabili. È proprio in questa prospettiva che il Forum assume una dimensione che va oltre quella della singola giornata congressuale.



Steering the Future diventa così qualcosa di più del titolo di un evento: rappresenta la sintesi di una **responsabilità condivisa** che mette competenze e professionalità al servizio delle organizzazioni e della società, rafforzando la figura del Project Manager come leva del cambiamento e della trasformazione.



Elena Venuti, Project Manager PMP® Certificata PMP® nel 2020, ha 15 anni di esperienza in campo automotive. Crede nella leadership gentile e generativa e cerca di promuoverla sia in ambito professionale, sia nel PMI-NIC, di cui è socia dal 2021.



Gianmaria Borgonovo, Project Manager PMP® Certificato PMP® nel 2019, ha 14+ anni di esperienza nel campo della consulenza manageriale e IT. È direttore del branch North-Center di PMI-NIC dal 2024 ed è parte del comitato scientifico dell'evento Progettando dal 2025. Il suo titolo preferito? Papà (di Bianca).



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno. [Contattaci!](#)

#Eventi&Iniziative

Steering the Future: tre volontari PMI-SIC, tre sguardi sul Forum di Torino

A cura di Danilo d'Amato (Membership Director PMI-SIC – Team Sponsor PMI Italy Forum 2026), Francesco Maria Galletto (Volontario PMI-SIC – Team Sponsor PMI Italy Forum 2026) e Francesca Piccinni (Volontaria PMI-SIC – Team programmazione e co-conduttrice PMI Italy Forum 2026)

Ci sono eventi che si seguono dalla platea e altri che si vivono da dietro le quinte, contribuendo a costruirne un dettaglio, una relazione e una soluzione alla volta. Il PMI Italy Forum 2026, svoltosi il 19 giugno negli spazi del Centro Congressi Lingotto di Torino, appartiene certamente alla seconda categoria per Francesco Maria Galletto, Francesca Piccinni e Danilo d'Amato: tre volontari del PMI Southern Italy Chapter, tre esperienze diverse, tre modi personali di raccontare lo stesso progetto.

“Steering the Future”, il filo conduttore dell’edizione torinese, ha interrogato il Project Manager del futuro e la sua capacità di guidare organizzazioni, persone e trasformazioni. Ma, mentre sul palco si parlava di intelligenza artificiale, sostenibilità, gigaprogetti, change management, product management e impatto sociale, dietro le quinte prendeva forma un’altra storia: quella di una comunità nazionale capace di mettere in circolo competenze, tempo ed entusiasmo.

Le tre voci che seguono non si sovrappongono e non cercano una sintesi artificiale. Francesca ci porta sul palco con leggerezza e autenticità; Francesco osserva l’evento dalla prospettiva del Team Sponsor e delle relazioni che rendono possibile il risultato; Danilo, volontario di lungo corso, allarga lo sguardo al significato più profondo della partecipazione associativa. A unirle è una medesima consapevolezza: il Forum finisce, ciò che genera continua.

Il mettersi alla prova di Francesca Piccinni

Cominciamo da una call vista sui social, inizialmente accantonata con uno scroll, e da un invito in dialetto capace di accorciare in un

attimo la distanza tra Bari e Torino. La voce di Francesca è quella della sorpresa: la squadra che trova il proprio ritmo, l’ansia prima del palco, cinque gradini che sembrano infiniti e una giornata vissuta fino all’ultimo incontro.

«Quando ho visto sui social la “call to action” per diventare volontari per il PMI Italy Forum Torino 2026, ho scrollato, pensando: “Ma no! Torino! Chissà poi se riuscirò ad andare sul serio”. Nei giorni seguenti l’avviso continuava a comparire e il ricordo dell’esperienza da volontaria nel 2025 al Forum di Bari faceva riemergere grandi emozioni. Quando ho sentito Francesco Maria Galletto, che si era già proposto, mi ha convinta con un semplice: Jamme, viene, ca ce divertimmo! E così è stato!

La squadra che si è andata formando nei mesi si è dimostrata coesa e fluida il giorno del Forum, con alti picchi di veloce problem solving di gruppo e aiuto non richiesto nel momento giusto. Credo che i pochi intoppi che ci sono stati non si siano notati, grazie a un team veramente performante! Elena Venuti e Gianmaria Borgonovo e Graziella D’Amico sono stati i comandanti della nave (anche perché il Lingotto, situato su più altezze, a me richiama un veliero), sempre disponibili e generosi di tempo e informazioni.

Quando ho saputo che, oltre a curare gli speaker durante la giornata, sarei stata anche sul palco in veste di co-conduttrice, l’ansia ha preso il sopravvento, ma era un’esperienza del tutto nuova che non volevo perdere e, dopo aver ripassato con cura ciò che dovevo dire e aver curato l’outfit, ho fatto quei cinque gradini che a me sono sembrati quelli dell’Ariston.



Dopo il networking con i colleghi, il momento più alto della giornata è stato, per me, la riflessione a due di Marinella De Simone e Dario Simoncini sull'AI, che ha provocato negli astanti un senso di voluto disagio su dove ci sta portando questa tecnologia: non senza volerlo, ma a causa di una coscienza collettiva non matura; volendolo, quindi, incuranti delle conseguenze.

Ho concluso la giornata godendo appieno delle meraviglie di Torino, accompagnata da nuove conoscenze locali, volontarie come me, e riunendomi ad alcuni membri del SIC, respirando la consapevolezza di aver passato una giornata che non dimenticherò facilmente.»

L'adrenalina di Francesco Maria Galletto

Se Francesca ci ha condotti sul palco, Francesco ci riporta nel cuore operativo dell'organizzazione. Il suo racconto ha il passo di chi, a pochi giorni dall'evento, sente ancora l'adrenalina del lavoro condiviso e riconosce nella sponsorship non soltanto una funzione organizzativa, ma un luogo di fiducia, collaborazione e crescita.

«Sono passati alcuni giorni dal 19 giugno, ma il rientro da Torino – straordinariamente accolti dal Centro Congressi Lingotto – porta con sé un'adrenalina che stenta a placarsi. Scrivere per SIC DIXIT a valle di un evento di tale portata non è solo un esercizio di sintesi professionale, ma un'opportunità per riflettere sull'essenza stessa della nostra comunità: la capacità di fare squadra e l'inestimabile valore delle relazioni umane.

Vivere il PMI Forum Italy 2026 non da semplice spettatore, ma da ingranaggio attivo dell'organizzazione nel Team Sponsor, mi ha regalato una prospettiva privilegiata ed estremamente formativa. Se il project management è il motore che permette di anticipare il futuro e tracciare le rotte dell'innovazione, la passione delle persone ne costituisce senza dubbio il vero carburante.

Lavorare all'interno della squadra Sponsor è stata un'avventura intensa ed entusiasmante. Sotto la guida sapiente, pragmatica e sempre motivante di Rita Uguzzoni, abbiamo affrontato ogni sfida logistica e organizzativa con spirito di collaborazione ed equilibrio. Rita ha

saputo trasmetterci la giusta visione e creare un clima di fiducia immediato, trasformando il carico di lavoro in un'occasione di crescita condivisa.

Un successo così articolato è stato possibile grazie a una sinergia impeccabile: la regia strategica e la leadership dei PM del Forum – Elena Venuti, Gianmaria Borgonovo e Graziella D'Amico – sono stati la bussola che ha orientato ogni dettaglio. Ma è stato nel lavoro quotidiano “spalla a spalla” con gli altri fantastici volontari e colleghi che ho riscoperto il significato più profondo della nostra associazione.

Condividere momenti di confronto, risolvere imprevisti al volo e scambiarsi uno sguardo d'intesa con compagni di viaggio come Tiziana Casciano, Melanie Ungaro, Elisa Bedino, Elisa Gianfreda, Francesca Piccinni, Martina Calsolaro, Antonio Mellea e Danilo d'Amato ha reso questa giornata indimenticabile. Sul campo ho visto competenza, generosità e una dedizione sincera al dono del proprio tempo.



Uno degli aspetti più stimolanti del mio ruolo è stato il contatto diretto con gli Sponsor che hanno creduto fortemente nel Forum, contribuendo in modo determinante alla qualità dei contenuti e del dibattito.

Accanto all'attività sul campo, non sono mancati momenti di profonda ispirazione grazie agli interventi di speaker eccezionali sul palco del Lingotto. Ascoltare la visione illuminante di professionisti del calibro di Samanta Isaia, Manuela Rocca e Davide Amabile mi ha lasciato spunti di riflessione preziosi, capaci di arricchire la mia prospettiva strategica e il mio bagaglio personale per le sfide a venire.

Sono tornato a casa con una consapevolezza ancora più forte: eventi come questo dimostrano che il networking non è un semplice scambio di biglietti da visita, ma la creazione di un tessuto umano ed empatico su cui co-

struire il futuro. La nostra professione vive e cresce attraverso le persone che la compongono.

Ringrazio di cuore il PMI-SIC per l'opportunità di rappresentare la nostra realtà in questo contesto nazionale e ciascun collega per l'energia e l'affetto dimostrati.

Il futuro del project management si costruisce insieme, un progetto – e una relazione – alla volta. Ci vediamo al prossimo Forum... Pronti a salpare verso Cagliari!»

L'esperienza di Danilo d'Amato

Il passaggio a Danilo amplia l'orizzonte. Il Forum di Torino è la nona edizione di un percorso cominciato nel 2017 e mai diventato abitudine. La sua è la voce di un volontario – “mai sazio di Forum” – che legge l'esperienza attraverso ascolto, metodo, memoria e responsabilità di restituire alla community ciò che dalla community ha ricevuto.

«Il 19 giugno 2026, presso il Centro Congressi Lingotto di Torino, il PMI Italy Forum ha aggiunto un nuovo capitolo alla storia della nostra community nazionale. Per me, però, quella data ha avuto un significato ulteriore: tornare a vivere un Forum da volontario dopo numerose edizioni significa misurarsi con un progetto già noto e, allo stesso tempo, scoprirlo ogni volta sotto una luce diversa. Una luce che oggi arriva anche dalla responsabilità di rappresentare il PMI Southern Italy Chapter all'interno del Board, mantenendo vivo il legame con gli altri due Chapter italiani di cui, comunque, sono socio.

Avevo raccontato nel 2023, sulle pagine di SIC DIXIT, quanto la mia prima esperienza nel 2017 da volontario avesse segnato il passaggio da semplice partecipante a membro realmente attivo della vita del PMI. Da allora sono seguiti altri Forum, fino a quello di Torino: nove edizioni vissute, in larga parte direttamente, che hanno trasformato l'entusiasmo della prima scoperta in una forma diversa di responsabilità. Oggi la motivazione non è più soltanto esserci, ma mettere a disposizione memoria, esperienza, metodo e, soprattutto, capacità di ascolto.

È proprio l'ascolto, a mio avviso, a completare la comunicazione. In un progetto complesso si comunica per allineare, ma si ascolta

per comprendere ciò che non è ancora esPLICITATO: aspettative, criticità, sensibilità, priorità. È in questo spazio che l'esperienza accumulata diventa utile agli altri. Essere talvolta riconosciuto come riferimento storico, interlocutore o semplice punto di confronto mi ha dato soddisfazione, ma anche imposto una disciplina: ogni conoscenza ha valore solo quando viene rimessa in circolo e diventa patrimonio del team.

Il Forum 2026 ha reso particolarmente evidente questo principio. La governance affidata al PMI Northern Italy Chapter, con la conduzione di Gianmaria Borgonovo ed Elena Venuti, ha richiesto una leadership capace di tenere insieme competenze differenti, responsabilità distribuite e numerosi flussi di lavoro. In questo sistema il volontario non rappresenta una funzione ancillare: è una componente del modello operativo, chiamata a esercitare autonomia, affidabilità e senso del risultato, nel rispetto delle responsabilità complessive del progetto.

Per me il cuore tecnico dell'esperienza è stato il Team Sponsorship. Lavorare sulla WBS che accompagnava il percorso dall'individuazione e dall'ingaggio degli sponsor fino alla definizione dell'accordo e alla contrattualizzazione ha significato applicare competenze di stakeholder management, negoziazione e coordinamento in un contesto nel quale il valore non si misura soltanto in un contratto firmato. Ogni interlocuzione richiede infatti di comprendere obiettivi, tempi, aspettative e opportunità reciproche; ogni passaggio deve essere coerente con la proposta del Forum e con ciò che l'organizzazione è realmente in grado di mantenere. La sponsorizzazione, letta così, diventa a tutti gli effetti un processo di progetto.

“La sponsorship è stata una palestra di metodo; il volontariato, la piattaforma umana che ha permesso a quel metodo di funzionare.”

È stato anche un esercizio di equilibrio. La ricerca del risultato non può prescindere dalla qualità della relazione, così come la disponibilità all'ascolto non deve indebolire la chiarezza della trattativa. In questo senso, un'esperienza maturata in anni di attività professionale trova nel volontariato un banco di prova particolare: non si negozia soltanto per un

obiettivo economico, ma per costruire una convergenza credibile tra la proposta PMI e l'interesse di chi decide di sostenerla. È una forma di negoziazione nella quale il valore reputazionale, relazionale e associativo pesa quanto quello strettamente contrattuale.

In questo processo di progetto, nella WBS Sponsor, ho avuto il piacere di lavorare con altri due membri e volontari del SIC: Francesco Maria Galletto e Francesca Piccinni, in una dinamica che considero particolarmente significativa. Francesco è stato da me incoraggiato a entrare nel percorso di volontariato; ha poi coinvolto Francesca, già fortemente orientata alla partecipazione attiva. La cosa interessante non è la sequenza dei nomi, ma ciò che essa dimostra: il volontariato genera volontariato. Una persona che trova spazio, fiducia e responsabilità può diventare a sua volta il punto di attivazione per qualcun altro. È una delle forme più concrete con cui una community cresce.

Il risultato, però, non può essere attribuito a una singola WBS né a un singolo team. Il vero elemento distintivo dei Forum è la continuità orizzontale delle relazioni. Ritrovare, di anno in anno, persone con cui si è condiviso lavoro, responsabilità e imprevisti crea una comunità che precede e supera il singolo evento. Antonio Melella, Alessandro Monzani, Eleonora Pallalardo, Giuseppe Stefanoni, Graziella D'Amico, Ivan Pananti, Michela Ruffa, Patrizia Gentile, Teresa Spadaro, Ferdinando Pernarella, Rita Uguzzoni, Massimo Longo, Laura Brandolini e molti altri sono i nomi che richiamano una storia comune. Sarebbe impossibile citarli tutti; sarebbe altrettanto impossibile dimenticare ciò che ciascuno ha lasciato nel percorso.

È qui che torna il significato più autentico della parola volontario. Dal latino voluntarius, ciò che nasce dalla volontà, da una scelta consapevole, essa richiama una scelta libera: decidere di mettere a disposizione tempo, competenze ed energie senza che un obbligo esterno ne sia la causa. Nel project management questa scelta assume una forma particolarmente concreta: accettare una responsabilità perché si riconosce il valore del risultato collettivo. Il volontariato, allora, non è assenza di professionalità; è professionalità orientata da

una motivazione ulteriore, una dimensione che spesso resta dietro le quinte: il lavoro volontario rende possibile un progetto complesso e nazionale.

Ed è forse questa la ragione per cui, anche oggi, continuo a considerarmi un volontario mai sazio di Forum. Perché ogni edizione porta con sé una diversa occasione di confronto e una nuova domanda sul nostro mestiere. In questa prospettiva il volontariato PMI assume una valenza profondamente professionale: è dono, ma è anche disciplina; è disponibilità, ma anche accountability; è libertà di scelta che si traduce in impegno concreto.

“Steering the Future” non è rimasto soltanto il titolo dell’evento: nei contenuti dedicati a intelligenza artificiale, sostenibilità, cambiamento, leadership e trasformazione del ruolo del Project Manager ho ritrovato la necessità di tenere insieme innovazione e discernimento. Il PM del futuro non sarà definito soltanto dalla quantità di strumenti che saprà utilizzare, ma dalla qualità delle decisioni che saprà orientare, dal senso di responsabilità con cui affronterà la complessità e dalla capacità di mantenere umano il progetto.



Per questo non scelgo un intervento o uno speaker come momento simbolico della giornata. Preferisco ricordare l'intreccio: persone, contenuti, relazioni, sponsor,

Chapter e volontari che, ciascuno dal proprio punto di osservazione, hanno contribuito a dare forma allo stesso progetto. È proprio questa molteplicità, quando viene governata senza annullare le differenze, a produrre valore.

Sono rientrato da Torino con la stessa sensa-

zione che avevo provato nei primi Forum, ma con una consapevolezza diversa. Nel 2017 cercavo una scossa per diventare parte attiva del PMI; oggi sento la responsabilità di restituire almeno una parte di ciò che quella comunità mi ha dato. Forse è questa la vera evoluzione del volontario: prima entra nel progetto, poi cresce grazie al progetto, infine porta la propria esperienza affinché altri possano crescere a loro volta.

E allora il Forum finisce, ma il volontariato no. Restano i contatti, le competenze, le lessons learned, le amicizie, la voglia di rimettersi in gioco e quella sana inquietudine che impedisce di considerare concluso il percorso di apprendimento. Per un membro del Board questa inquietudine è, a mio avviso, una responsabilità positiva: continuare a partecipare, ascoltare, confrontarsi e creare le condizioni perché la community possa generare nuovo valore. È il modo più concreto che conosco per dire grazie al PMI e ai suoi tre Chapter italiani. E, soprattutto, per continuare a vivere la parte più autentica: quella fatta di persone che scelgono di esserci.»



Conclusione

Tre racconti, dunque, e un'unica traiettoria: scegliere di esserci. Nel racconto di Francesca il volontariato è disponibilità a mettersi alla prova; in quello di Francesco è energia che trasforma un gruppo in squadra; nelle parole di Danilo è responsabilità che si rinnova nel tempo e genera altra partecipazione.

Torino ha affidato al Project Manager il compito di guidare il futuro. Queste tre testimonianze ci ricordano che nessun futuro si guida da soli: servono metodo e visione, certamente, ma anche persone disposte a condividere competenze, ad ascoltare e a fare quel

passo in più che spesso resta invisibile agli occhi della platea. Il Forum si è concluso al Lingotto; la rotta, invece, è già tracciata verso il prossimo incontro.



Francesca Piccinni è Project Manager PMP®, certificata UNI 11648 e BIM Manager UNI 11337. Dopo un percorso professionale maturato in contesti aziendali diversi, ha concentrato la propria attività nel settore dell'ingegneria e delle costruzioni, specializzandosi nella gestione di progetti per la Pubblica Amministrazione, nei processi BIM e nelle procedure di gara. Oggi affianca società di ingegneria e operatori economici nella governance di progetti complessi, integrando Project Management, BIM Management e Business to Government.



Francesco Maria Galletto è fondatore e guida di Nuvun, società specializzata in marketing strategico, miglioramento continuo e project management per il settore manifatturiero industriale. In qualità di Temporary Manager e Advisor, affianca – insieme al suo team – le aziende industriali nell'integrazione tra visione strategica, efficienza operativa e gestione metodologica dei progetti, supportandole nell'ottimizzazione dei processi e nello sviluppo di strategie di crescita strutturate.



Danilo d'Amato, Ingegnere Elettronico specializzato in ICT e Informatica; Founder & Director della Dolphy Consulting®, realtà di ingegnerizzazione e automatismo dei processi, consulenza manageriale nei settori del Project, Quality, Energy & Sustainability Management. Ha lavorato come manager in diverse multinazionali ricoprendo ruoli dirigenziali in ambiti quali R&D, Information Technology, Aeronautica, Aerospace, Difesa, Telecomunicazioni e Grandi Strutture. Certificato PMP®, Energy® & Sustainability® Manager, EGE® nei settori civile e industriale, Scrum Master e Lean® & Lead® Total Quality Manager, Lean Six Sigma (6σ®) & Manufacturing, ITIL 4.0. Alle attività tecniche e consulenziali, affianca quelle di formatore e membro di diverse commissioni di vari Enti e Ordini; ricopre il ruolo di PMO e Energy Manager per la Segreteria di Stato presso il Quirinale e le POSTE Italiane S.p.A.. Riveste inoltre un ruolo di Program e Portfolio Manager per il Ministero della Salute. Socio del PMI e PMI-SIC, ha ricoperto diversi ruoli, tra cui quello di Responsabile del Branch Campania e ora membro del Board con incarico di Direttore della Membership. Founder & CVO dell'organizzazione Fast Project Break. Il suo mantra "Smile & Enjoy Your Life...but Seriously!"

#Eventi&Iniziative

Il mattone è un buon investimento... Ma anche il SIC!

A cura di Enzo Testini e Francesca Piccinni, volontari del PMI-SIC responsabili della convenzione ANCE, e Marco Lagioia, responsabile del Branch Puglia

«Noi italiani lo sappiamo bene: il mattone è stato, è e sempre sarà il bene rifugio per eccellenza», esordisce Enzo Testini nel parlarci di una convenzione speciale per il nostro Chapter.

«Questa volta siamo certi che è passato molto bene il concetto che anche il PMI Southern Italy possa diventarlo per gli imprenditori delle aziende associate all'ANCE Bari e BAT che hanno scelto di mettere le competenze dei volontari Project Manager del SIC al servizio delle proprie società alle prese con un settore caratterizzato da una complessità sempre più crescente.

È dall'esigenza concreta e condivisa di dare alla cantieristica edilizia una governance di maggiore qualità che abbiamo iniziato a lavorare sin da ottobre 2025 alla definizione di una convenzione fra la nostra associazione e l'**Associazione Nazionale Costruttori Edili** (ANCE). Si è sviluppato così un accordo, sottoscritto dalle parti nel primo trimestre di quest'anno, che più che aggiungere a un panorama di collaborazioni associative che tanto il SIC quanto ANCE presentano già abbastanza corposo e qualificato, ha avuto come obiettivo quello di dotare le imprese e quei professionisti operanti come "PM di cantiere" degli strumenti che facessero fronte a una necessità precisa: **governare meglio i progetti invece di limitarsi a portarli a termine**.

Le esigenze gestionali del comparto edilizio sono ancor più sentite quando si parla di edilizia pubblica e nascono dalla consapevolezza, da parte degli imprenditori che hanno dovuto confrontarsi con la crisi post COVID e con le opportunità derivanti dal PNRR, che alla classica gestione del budget, del tempo e dei deliverable è sempre più mandatorio aggiungere la governance forte di comunicazione, stakeholder, rischi e imprevisti. Nei grandi

interventi pubblici come nelle operazioni private, la capacità organizzativa è diventata una componente della competitività almeno quanto quella tecnica.

A ottobre 2025 ANCE e SIC hanno chiarito i propri interessi nella partnership trovandosi concordi su due aspetti fondamentali. ANCE porta al tavolo società, esperienze e conoscenza approfondita del comparto, il SIC un bagaglio importante e consolidato di metodologie, standard internazionali, template, best practice e una rete di professionisti del project management. L'obiettivo è quello di sensibilizzare i gestori di progetti/cantieri sul fatto che ogni progetto vive in un'organizzazione e che per essa deve produrre valore, il tutto nel solco degli standard del PMI e relativi percorsi di certificazione.

La proposizione della convenzione ad ANCE nasce dalle relazioni che il SIC (attraverso i suoi volontari pugliesi) ha sviluppato negli anni con il **Politecnico di Bari** e coglie al balzo l'idea del Project Management Institute di supportare il settore edilizio con una formazione specifica per l'acquisizione della certificazione **PMI-CP** (PMI Construction Professional).

La convenzione stipulata fra ANCE Bari e BAT e SIC è stata disegnata con l'idea di definire una roadmap formativa che supporti le aziende associate ad ANCE nell'identificazione di profili adeguati all'acquisizione della certificazione PMP® definendo percorsi formativi ad hoc. Il secondo step sarà quello di accompagnare questi professionisti, se richiesto, al conseguimento della certificazione PMI-CP.

Nell'ambito della convenzione, le due associazioni, potranno sviluppare anche attività di **ricerca e divulgazione**. In particolare, le aziende iscritte ad ANCE potranno usufruire passivamente e/o attivamente del **job posting** che periodicamente il SIC propone sui propri canali social. L'accordo fra le due associazioni è stato presentato in un incontro/evento dal titolo "Siamo tutti PM" che si è tenuto nella sede ANCE Bari e BAT presso Confindustria in Bari al quale hanno preso parte gli imprenditori iscritti ad ANCE, i soci del SIC e una rappresentanza di **Formedil** che è il braccio operativo per la formazione del personale di ANCE.

Per il nostro Chapter il mondo delle costruzioni rappresenta un laboratorio straordinario: cantieri, opere pubbliche, sostenibilità, rigenerazione urbana e interventi privati sono progetti complessi nei quali applicare concretamente la cultura del project management. In un Chapter in cui la maggior parte degli iscritti proviene dal settore ICT, acquisire l'esperienza concreta che proviene dal mondo della cantieristica edile significa misurarsi con **bisogni reali** allargando, allo stesso tempo, la community professionale.

Il primo atto concreto che si è sviluppato all'interno della convenzione è stata l'organizzazione di un **minicorso di venti ore** dedicato a imprenditori e top management delle aziende edili. L'obiettivo di questo percorso è stato quello di iniziare a diffondere, partendo dai C-Level, la cultura e il lessico del project management in modo da preparare il terreno all'introduzione nelle organizzazioni di una metodologia operativa, per alcuni aspetti, nuova.

A seguire, saranno i responsabili di progetto delle stesse imprese a intraprendere il percorso formativo mirato al conseguimento della certificazione PMP®.

È importante sottolineare che la definizione e conseguente sottoscrizione di convenzioni di questo tipo è la punta dell'iceberg di un grande lavoro di backoffice che vede coinvolti più volontari e volontarie, il Board del SIC e le associazioni attrici. Per i volontari possono essere, queste, occasioni di crescita, di relazione, di opportunità, di visibilità territoriale.»

A tal proposito, a seguire, leggiamo le parole di **Francesca Piccinni** che appunto insieme a **Enzo**, ha seguito tutto l'iter per la definizione della convenzione.

«Dal mio punto di vista», dice Francesca, «il percorso con un'associazione prestigiosa come ANCE Bari e BAT ha rappresentato un importante salto di crescita professionale. Il mondo delle costruzioni e dei servizi di ingegneria è il mio ambito lavorativo quotidiano, ma confrontarsi con le grandi imprese nel ruolo di co-docente, in aula, è qualcosa di completamente diverso. Nel mio lavoro applico il project management alle procedure di gara e alla gestione dei progetti construction; insegnare questi stessi principi a imprenditori

e manager che sono massimi esperti del proprio settore è stato, invece, incredibilmente sfidante.

La collaborazione tra PMI Southern Italy Chapter e ANCE Bari e BAT nasce proprio dal desiderio di portare e radicare nel mio ambito professionale le buone pratiche di project management. Un'idea che è diventata realtà nel giro di pochi mesi.

Il primo passo di questa collaborazione è stato un percorso di dieci lezioni in presenza rivolte a imprenditori e top management delle aziende associate ad ANCE Bari e BAT: per me una vera palestra formativa. Per la prima volta mi sono trovata a spiegare a professionisti di grandissima esperienza non **come** affrontare un progetto di costruzione – perché in questo sono già maestri – ma, in qualche modo, **il perché sanno farlo**.

Ed è stata forse questa la sfida più interessante: dare una *ratio* a pratiche consolidate negli anni, rendere espliciti processi decisionali che spesso vengono applicati con grande efficacia grazie all'esperienza, alla conoscenza del settore e all'azienda stessa, che per molti dei discenti ha rappresentato l'unica vera scuola professionale. Tradurre tutto questo nel linguaggio e nei processi del project management è stato, a tratti, un campo minato, ma anche la parte più stimolante dell'esperienza.

La mia forza sono stati gli esempi pratici, concreti e immediatamente riconoscibili nel mondo professionale delle costruzioni: dall'applicazione dello Stakeholder Engagement Plan alle procedure e ai documenti di gara, fino ai continui parallelismi tra BIM e project management. Non portare, quindi, una teoria dall'esterno, ma mostrare come molte delle buone pratiche del PM fossero già presenti nel loro modo di lavorare e come potessero essere rese più consapevoli, strutturate e replicabili.

In cambio ho percepito coinvolgimento, curiosità e partecipazione. Molti dei partecipanti hanno riconosciuto nei processi illustrati meccanismi decisionali che già applicavano quotidianamente, acquisendo allo stesso tempo nuovi strumenti per la gestione delle persone, oltre che dei progetti.

Credo, infatti, che uno dei maggiori margini di crescita per le imprese di costruzioni sia oggi proprio nella gestione dei **team** di progetto e nell'evoluzione degli stili di **leadership**. È un settore sottoposto continuamente a cambiamenti normativi, pressioni economiche, trasformazioni tecnologiche e alle conseguenze di crisi politiche ed economiche globali.

Un settore estremamente forte e, allo stesso tempo, particolarmente sensibile ai cambiamenti esterni. In questo scenario, le buone pratiche di project management possono rappresentare uno strumento concreto per governare la complessità, anziché subirla.

Sono grata al PMI Southern Italy per la fiducia e per avermi dato l'opportunità di vivere un'esperienza di questa portata. Un'esperienza che mi ha regalato grandi soddisfazioni, ma soprattutto uno scatto di crescita personale e professionale che, quando abbiamo immaginato questa collaborazione, non avevo previsto.»

Dal canto suo, **Marco Lagioia**, responsabile del Branch Puglia, arricchisce il racconto di questa importantissima iniziativa, concepandola anche come *strumento di connessione territoriale*:

«La convenzione con ANCE è il risultato concreto di una convinzione che, come Branch Puglia, stiamo maturando sempre più chiaramente: le opportunità non arrivano da sole. Le opportunità si costruiscono.

Viviamo in un territorio ricco di talento, competenze e capacità imprenditoriali, ma che troppo spesso sconta la frammentazione delle proprie energie. Per questo credo che il ruolo di una community professionale come il PMI-SIC non sia limitarsi a organizzare eventi o divulgare buone pratiche. Il nostro compito è creare connessioni, mettere in relazione mondi che normalmente non dialogano, costruire ponti tra professionisti, imprese, associazioni, università e istituzioni.

La convenzione con ANCE va letta esattamente in questa prospettiva. Incontro dopo incontro, relazione dopo relazione, è emersa una consapevolezza semplice ma potente: **parliamo linguaggi diversi, ma affrontiamo sfide molto simili**. Dietro ogni cantiere, die-

tro ogni opera, dietro ogni trasformazione del territorio ci sono persone che pianificano, coordinano stakeholder, gestiscono rischi, prendono decisioni e guidano il cambiamento. In altre parole, fanno project management, anche quando non lo chiamano così.

Per il Branch Puglia questa collaborazione rappresenta soprattutto un **investimento sul futuro**. Più cresce la nostra rete, più aumentano le opportunità di apprendimento, confronto e sviluppo professionale per tutti. Oggi la convenzione con ANCE è un esempio concreto; domani potrebbero essere altre partnership, nuovi percorsi, nuove contaminazioni professionali. Le reti generano reti. Le collaborazioni generano collaborazioni.

Da quando ho assunto il ruolo di responsabile del Branch, ho maturato una convinzione molto forte: se vogliamo che il project management abbia un impatto reale sul territorio dobbiamo uscire dai nostri confini naturali e renderci visibili, riconoscibili e utili. Dobbiamo partecipare alle conversazioni che contano, sederci ai tavoli dove si costruisce il futuro delle nostre comunità professionali e **dimostrare con i fatti il valore che possiamo portare**.

La convenzione con ANCE è un primo passo in questa direzione. Non un traguardo, ma un inizio: il frutto del lavoro di volontari – Enzo e Francesca in primis – che hanno creduto in un'idea e l'hanno trasformata in realtà, e, allo stesso tempo, un invito rivolto a tutti noi, quello di continuare a coltivare relazioni, creare occasioni e costruire insieme quel terreno fertile da cui potranno nascere nuove opportunità per la nostra community e per il territorio.

Del resto, gli antichi lo avevano capito molto bene: *homo faber fortunae suae*. Oggi, come Branch Puglia, stiamo semplicemente provando a mettere questa idea in pratica.»



Vincenzo Testini, laureato in Scienze dell'Informazione, Master in Business Administration, certificato PMP® e PRINCE2™ è attualmente Responsabile della Delivery SAP di Exprivia Spa per le aziende di pubblica utilità.

Sempre in Exprivia Spa ha ricoperto il ruolo di responsabile della sede di Madrid (2017-2020) e PMO Manager della BU SAP di Exprivia Spa (2013-2016) maturando una rilevante esperienza professionale in diversi contesti nazionali e internazionali, ricoprendo ruoli tecnici, gestionali e di consulenza presso importanti aziende. È docente e coach di Project Management in vari Master.

Dal 2015 speaker in vari symposium del PMI ("Can PMO support Mid-Companies in Globalization Processes?", PMI EMEA Global Congress, London 2015 - "Project Management Olympic Games: when the Chapter meets the schools", PMI Region 8 Meeting, Athens 2016 - "Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool", Co-autore, PMI EMEA Global Congress, Rome 2017).

Nel 2020 è stato speaker al 32° IPMA World Congress – Project Management Practice di San Pietroburgo ("Migration Project to SAP S/4 HANA: a challenge in the days of COVID")

Dal 2017 al 2019 è stato membro del Board (Implementation Team) dell'iniziativa del PMI per la promozione di progettualità a livello Europeo. Delegato per la Region Southwest (Portogallo, Spagna, Francia, Italia, Grecia, Israele).

Dal 2014 al 2025 è stato componente del Board del PMI Southern Italy Chapter. Nel 2025 è stato il PM del PMI Italy Forum.



Francesca Piccinni, è Project Manager PMP®, certificata UNI 11648 e BIM Manager UNI 11337.

Dopo un percorso professionale maturato in contesti aziendali diversi, ha concentrato la propria attività nel settore dell'ingegneria e delle costruzioni, specializzandosi nella gestione di progetti per la Pubblica Amministrazione, nei processi BIM e nelle procedure di gara. Oggi affianca società di ingegneria e operatori economici nella governance di progetti complessi, integrando Project Management, BIM Management e Business to Government.



Marco Lagioia, ingegnere gestionale, Project Manager certificato PMP® e IPMA, impegnato nel settore ferroviario dal 2014 e responsabile del Branch Puglia del PMI Southern Italy Chapter dal 2026.

Coltiva una forte passione per la crescita delle comunità, il coaching e la formazione. Da sempre affascinato dalle dinamiche relazionali, si è guadagnato negli anni universitari il soprannome di "Ingegnere Sociale", per la naturale propensione a costruire connessioni tra persone, competenze e visioni. Come volontario nel PMI-SIC mette a servizio della community la propria energia, convinto che il futuro del territorio passi dalla capacità di fare rete, generare opportunità e trasformare il capitale umano in impatto concreto.

Collabora con noi



Project Management Institute.
Southern Italy

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

#EducationalIPM

Come essere un AI-enabled work designer in modo Agile

A cura di *Lorenzo Vetrano* | PMI-SIC Agile Committee Manager | SSM | DASSM



Nessun coach manda in campo un giocatore senza avergli spiegato il proprio ruolo, cosa fare quando perde palla e a chi passarla nei momenti critici. Con l'intelligenza artificiale nei team di progetto, invece, commettiamo spesso questo errore: deleghiamo lavoro a uno strumento senza aver definito ruolo, confini e criteri di successo – e poi ci stupiamo se il risultato è impreciso o se nessuno sa chi ne è responsabile.

Questo articolo è la guida Agile per i Project Manager che vogliono **passare dal prompt occasionale a veri e propri teammate digitali** – un agente singolo o un'intera squadra di agenti – senza perdere il controllo del gioco. Usiamo un esempio guida ripreso dallo sviluppo software, con quattro ruoli: Requirement Engineer, Sviluppatore, Tester e Coordinatore. La stessa logica si applica a marketing, procurement, operations o a qualsiasi altro ambito in cui un Project Manager coordina persone e, oggi, anche agenti.

Il problema non è il prompt

Molte organizzazioni introducono l'AI partendo dallo strumento: piattaforma, chat, prompt. Il risultato può essere interessante ma poco affidabile: output difficili da verificare, responsabilità poco chiare, automazioni che accelerano anche gli errori invece di eliminarli.

Il problema non è, nella maggior parte dei casi, la qualità del modello. È la **qualità della delega**.

Quando entra una nuova persona nel team, un buon Project Manager definisce ruolo, contesto, responsabilità, output atteso e le decisioni che richiedono la sua approvazione

prima di procedere.

Perché dovrebbe essere diverso con un agente AI?

Un playbook di squadra funziona solo se ogni giocatore sa cosa fare senza dover chiedere istruzioni a ogni possesso: lo stesso principio vale per un agente.

Non è un problema di prompt. È un problema di playbook: se il ruolo non è chiaro, non lo sarà nemmeno il risultato.

La vera evoluzione: Prompt → Agente → Squadra di Agenti → Team ibrido

Non serve passare direttamente dal prompt occasionale alla «AI Company». Esiste una progressione naturale, e come ogni progressione va giocata un passaggio alla volta:

- **Prompt** – un prompt è una richiesta puntuale, valida per un'azione isolata.
- **Agente** – un agente è una delega strutturata, con ruolo e confini definiti, che lavora in autonomia su un compito ricorrente.
- **Squadra di agenti** – una squadra di agenti mette insieme più ruoli specializzati che collaborano su un flusso di lavoro completo.
- **Team ibrido** – persone e agenti collaborano stabilmente, con l'autonomia calibrata sul valore e sul rischio di ciascuna attività.

Ogni passaggio aumenta la capacità di delega, ma anche la complessità, la governance necessaria e il rischio di propagare errori su scala più ampia.

Il principio guida per un Project Manager è lo stesso che vale per un coach che gestisce i minuti in campo di un giovane talento: non dare più autonomia di quanta ne serva per creare valore, e conquistarne di più solo con le prestazioni sul campo.

Quando passare dal Prompt all'Agente?



Un'attività è candidata a diventare un agente quando è:

- Ricorrente
- Definita
- Verificabile
- Circoscritta
- e a Rischio controllabile

(regola R-D-V-C-R). Se un'attività si ripete raramente o cambia contesto ogni volta, un prompt puntuale resta la scelta più efficiente: non ha senso allenare uno schema di gioco per un'azione che capita una volta a stagione.

Se invece tutte e cinque le condizioni sono presenti, si può iniziare un esperimento con il **«minimo agente utile»**: la versione più semplice possibile che permette di misurare risultati reali prima di investire in maggiore autonomia.

Nell'esempio dello sviluppo software: Requirement Engineer Agent, Sviluppatore Agent, Tester Agent e Coordinatore Agent rappresentano lavori differenti, con output osservabili e responsabilità specifiche.

Agent Story: definire il lavoro dell'agente



La User Story tradizionale recita:

«Come [utente], voglio [funzionalità], affinché [valore]».

Per progettare un agente possiamo estenderla con un quarto elemento, quello che nel coaching chiameremmo il limite dello schema:

«Come [membro del team], voglio che l'agente [attività o risultato], affinché [valore atteso], senza che [vincolo da non superare]».

Esempio

Requirement Engineer Agent: analizza le esi-

genze degli stakeholder e produce requisiti chiari e tracciabili, senza inventare funzionalità non richieste o decidere da solo le priorità.

Per un Project Manager, scrivere l'Agent Story è l'equivalente di disegnare la lavagna prima della partita: se il vincolo non è scritto, prima o poi qualcuno lo supererà, l'agente compreso.

Acceptance Criteria e Human Checkpoint



Gli Acceptance Criteria definiscono sia l'output atteso sia il comportamento dell'agente quando qualcosa va storto: su questo secondo punto si gioca la vera affidabilità del sistema.

- **Scenario normale** – input completo, output nel formato definito, fonti tracciabili e livello di confidenza indicato.
- **Informazioni insufficienti** – l'agente chiede chiarimenti, non inventa dati e non presenta ipotesi come fatti.
- **Scenario ad alto impatto** – se la raccomandazione modifica scope, tempi o costi, l'agente sospende il workflow e richiede la decisione umana.

Il criterio più importante, in tutti e tre i casi, è **sapere quando fermarsi**.

Un giocatore che non chiama mai time-out finisce per giocare la partita sbagliata fino alla fine; un agente senza Human Checkpoint fa lo stesso, solo più velocemente.

Team di agenti: un esempio completo



Quando un'attività richiede competenze diverse, possiamo costruire una vera squadra di agenti, ognuno con un ruolo distinto:

- **Requirement Engineer Agent** – analizza il bisogno e definisce i requisiti.
- **Sviluppatore Agent** – progetta e implementa il codice.
- **Tester Agent** – verifica la qualità e segnala i bug.
- **Coordinatore Agent** – pianifica, assegna, monitora l'avanzamento e rimuove i blocchi.

Il workflow è sequenziale – Richiesta → Requirement Engineer → Human Checkpoint → Sviluppatore → Human Checkpoint → Tester → Human Checkpoint → Coordinatore – ma con checkpoint umani nei punti critici, esattamente come un playbook prevede momenti precisi in cui la palla deve tornare in mano al playmaker prima di continuare l'azione.

L'approccio Agile: costruisci, misura, impara, aumenta autonomia



Non progettare l'agente perfetto prima di utilizzarlo: trattalo come un MVP, esattamente come si tratterebbe un nuovo schema di gioco – lo si prova in allenamento prima di portarlo in partita.

- **Identifica** – identifica un'attività ricorrente, circoscritta e verificabile.
- **Crea l'Agent MVP** – crea l'Agent MVP: ruolo, criteri, checkpoint, strumenti e confini.
- **Usa e misura** – usalo e misura qualità, tempo, errori, correzioni, rischi e fiducia.
- **Adatta** – adatta istruzioni, contesto, strumenti, confini e criteri.
- **Aumenta l'autonomia** – aumenta l'autonomia solo se i risultati lo giustificano.

Non partire dall'autonomia: conquistala attraverso evidenze, esattamente come i minuti in campo si conquistano con le prestazioni.

Il nuovo ruolo del Project Manager

I Project Manager non devono necessariamente diventare sviluppatori di agenti.

Dovranno però diventare **designer del lavoro ibrido**: la figura che decide come si distribuiscono i compiti tra persone e agenti, un po' come un coach decide rotazioni e responsabilità all'interno del quintetto.

In concreto, dovranno decidere: cosa delegare e cosa no, quando basta un prompt e quando serve un agente vero e proprio, quando conviene creare un'intera squadra di agenti, quali dati e strumenti concedere, quali confini e quale autonomia impostare, dove inserire un Human Checkpoint e chi mantiene la responsabilità finale del risultato.

È una **competenza** più profonda del semplice prompt engineering: si chiama **AI-enabled work design**, ed è sicuramente la competenza distintiva del Project Manager nei prossimi anni.

Quale lavoro stai ancora facendo manualmente che potrebbe diventare il tuo primo teammate AI?

AI Delegation Canvas — pronto all'uso

Uno strumento pratico da portare al prossimo kick-off: sette domande da porsi prima di creare un agente. Se non riesci a rispondere chiaramente a tutte, non è ancora il momento di creare l'agente – serve prima chiarire lo schema.



1. **Problema** – quale lavoro voglio delegare?
2. **Valore** – per chi crea valore?
3. **Output** – come deve essere il risultato?
4. **Confini** – cosa non può fare?
5. **Verifica** – come scopro se ha sbagliato?
6. **Rischio** – quali sono le conseguenze di un errore?

7. **Human Checkpoint** – quando deve fermarsi e chiedere a una persona?

Da Prompt.

Ad Agente.

A Team Human-AI.

Ora tocca a te! Prova!



Lorenzo Vetrano si contraddistingue per una passione incrollabile per l'innovazione e per un profondo apprezzamento per il ruolo cruciale del lavoro di squadra. Attualmente, ricopre il ruolo di Scrum Master e Agile Coach, testimonianza del suo impegno e capacità nel guidare le squadre verso un miglior modo di lavorare.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

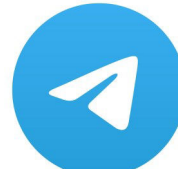
Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno. [Contattaci!](#)

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scriverci](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

#EducationalPM

Upstream-Downstream Thinking: How Early Decisions Impact Late Outcomes

Developed by Roberto Piccin, PMP, PSM I for PMIstandards+®, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC.

In many projects, once execution starts, nobody goes back to question the assumptions made during initiation. However, in complex, multinational environments, those early interpretations often shape everything that follows. What seems minor at the beginning can later become the factor that slows down, complicates or even blocks execution.

In one example, planning for a multinational industrial program relied heavily on previous experience in similar contexts. The team assumed that established internal practices and prior experience would be sufficient to navigate a new regulatory environment. Team members interpreted the regulatory requirements but did not fully integrate them into the early risk evaluation. As a result, the project was exposed to serious misalignment from the beginning of execution.

It soon became clear that stakeholders came from different cultural and operational backgrounds. For example, what the supplier saw as a manageable procedural step, the client considered a strict, nonnegotiable compliance obligation. These differences were not openly addressed during initiation. As a result, contextual misalignment spread within the project before site activities even began.

As execution progressed, work activities were temporarily halted pending regulatory validation. Team members had to adjust certain electrical components and labeling practices to meet local compliance expectations. What had been considered technically acceptable upstream required modification downstream. Though not a cause of dramatic failure, this did lead to team friction in the form of resequenced tasks, milestone anxiety and additional coordination efforts. Note that the disruption did not occur because of technical incompetence, mechanical breakdown or miscommunication. The team was capable, the equi-

PMENT worked, and the scope was clear at a high level. The issue was the gap between early interpretation and local operational conditions. During initiation, team members failed to perceive certain contextual factors and did not fully validate regulatory expectations and cultural norms.

Life cycle integration means connecting planning intent with execution conditions. When early assumptions are not tested across phases, misalignment becomes visible only after work has begun. Integration breaks down when the assumptions that team members make during initiation are not confronted with operational constraints. At that point, the role of the project manager becomes critical. The objective is not to defend the original plan but to shorten the feedback loop. In this example, the first signals of misalignment did not appear in reports but rather in conversations. The way local stakeholders spoke about safety and compliance made it clear that early interpretations had misread the context. The ability to recognize these signals on-site often distinguishes those who “manage at a distance” from those who truly lead execution. By listening carefully, aligning quickly with local expectations, and adjusting sequencing and communication the team was able to stabilize execution and rebuild continuity between phases.

In complex, multinational projects, teams do not achieve life cycle integration through perfect planning. They do so by recognizing early when assumptions do not match context and acting decisively to realign them. Project leaders do not eliminate uncertainty. But they can reduce the distance between an assumption and a correction. In doing so, they protect both value and continuity across the entire life cycle.



Roberto Piccin è un Project and Site Manager presso Casaltech Ltd. Con oltre vent'anni di esperienza internazionale nella gestione di startup e commissioning industriale, collabora con clienti come Coca Cola, PepsiCo, Danone e Nestlé. Quando non è impegnato tra cantieri e progetti, coltiva la passione per il tiro con arco tradizionale, la scherma storica e l'astronomia. È inoltre assoluto cultore del fumo lento.

#EducationalPM

Il vantaggio invisibile: perché il prompt engineering ridefinirà la competitività dei Project Manager

di *Valentina Ndou*

Chi gestisce progetti conosce bene un paradosso silenzioso della propria professione: una parte enorme del tempo settimanale non viene spesa a decidere, ma a scrivere. Report di stato, verbali di riunione, comunicazioni agli stakeholder, documentazione contrattuale, aggiornamenti di piano, attività indispensabili, ma che sottraggono ore preziose all'analisi tecnica, alla gestione dei rischi, alla leadership. È qui, in questo attrito amministrativo quotidiano, che l'intelligenza artificiale generativa sta cominciando a incidere davvero sul modo in cui si fa project management. Non sostituendo chi decide, ma liberando il tempo per decidere meglio.

Il tema non è tecnico: è di competitività. Due organizzazioni possono adottare esattamente lo stesso strumento di AI e ottenere risultati radicalmente diversi, a seconda che i loro Project Manager sappiano o meno comunicare con quello strumento in modo strutturato. Questa capacità ha un nome, **prompt engineering**, ed è destinata a diventare una competenza manageriale tanto ordinaria quanto la scrittura tecnica o la gestione degli stakeholder.

Cos'è, davvero, l'intelligenza artificiale per un Project Manager

Prima di parlare di competitività, vale la pena sgombrare il campo da un equivoco che alimenta aspettative sproporzionate e diffidenze altrettanto sproporzionate. L'immaginario popolare tende a rappresentare l'AI come una tecnologia autonoma, capace di ragionare e decidere al posto dei professionisti. Nella pratica, l'intelligenza artificiale generativa resta software: estremamente efficace nell'elaborare linguaggio naturale, organizzare grandi volumi di informazione, riconoscere pattern nei dati e produrre testo strutturato – ma priva di coscienza, di responsabilità professionale, di giudizio ingegneristico.

Per un Project Manager, il modo più corretto di inquadrarla è come un **assistente digitale sofisticato**, capace di supportare attività quali l'organizzazione di informazioni complesse, la stesura di comunicazioni professionali, la sintesi di documentazione estesa, la produzione di report strutturati, il supporto al brainstorming e l'accelerazione del lavoro amministrativo ripetitivo. Il suo valore primario è nell'aumento di produttività, non nella sostituzione della competenza professionale.

È altrettanto importante essere espliciti su cosa l'AI non è. Non è un Project Manager autonomo, non è un ingegnere abilitato, non è un consulente legale, non è un decisore contrattuale. Se un output generato dall'AI contiene una stima di costo sbagliata, interpreta in modo scorretto una clausola contrattuale o produce un'informazione normativa imprecisa, la responsabilità resta interamente di chi quell'output approva e utilizza. Ogni contenuto generato dall'AI andrebbe considerato come una prima bozza, mai un deliverable finale: la validazione professionale resta obbligatoria, indipendentemente da quanto l'output appaia convincente.

Un moltiplicatore di produttività, non un sostituto di competenza

Il contributo più rilevante dell'AI non sta nell'intelligenza in sé, ma nell'**efficienza**. Gran parte delle attività di project management consiste nell'elaborazione ripetitiva di informazioni scritte, più che in decisioni complesse: preparare report settimanali di avanzamento, redigere verbali di riunione, formattare documentazione tecnica, sintetizzare aggiornamenti di progetto, riscrivere comunicazioni per gli stakeholder, generare le prime versioni dei piani. Sono attività che richiedono tempo significativo, ma una creatività relativamente limitata.

Automatizzando gran parte della stesura iniziale, l'AI permette ai Project Manager di ridirigere il proprio impegno verso ciò che genera valore differenziale: pianificazione strategica, negoziazione con gli stakeholder, decisioni tecniche, valutazione commerciale, leadership e coordinamento del team, gestione dei rischi. In altri termini, l'AI amplifica la produttività professionale, non la sostituisce – ed è proprio in questo spostamento di tempo ed

energia, dal compilativo allo strategico, che si annida il potenziale competitivo dello strumento.

Il vero collo di bottiglia non è la tecnologia

Chiarito cosa l'AI può e non può fare, resta da capire perché, a parità di strumento, alcuni professionisti ne ottengono un valore enorme e altri quasi nullo. La risposta non sta nella potenza del modello, ma nella **qualità delle istruzioni** che gli vengono fornite. È questa la questione che, nei prossimi anni, separerà i professionisti capaci di trasformare l'AI in un vantaggio competitivo reale da chi la liquiderà come “poco affidabile per il lavoro serio” dopo un paio di esperimenti deludenti.

Il divario di aspettative

Molti professionisti interagiscono con l'intelligenza artificiale come farebbero con un motore di ricerca: una domanda breve, l'aspettativa di una risposta immediata, accurata e specifica al proprio contesto. Quando il risultato è generico o superficiale, la conclusione affrettata è che lo strumento non sia all'altezza del lavoro professionale. In realtà il problema è quasi sempre a monte, in quello che si può definire un divario di aspettative.

Tra colleghi, la comunicazione funziona in gran parte per sottintesi. Mesi o anni di lavoro condiviso costruiscono un terreno comune fatto di terminologia, priorità, standard organizzativi impliciti. Un Project Manager può limitarsi a dire “aggiorna il report prima della riunione di domani”, e ogni membro del team sa già di quale report si tratta, per quale pubblico, con quale livello di dettaglio, sulla base di quale stato di avanzamento del progetto.

L'intelligenza artificiale non possiede nulla di tutto questo. Ogni nuova conversazione comincia senza memoria di progetti precedenti, cultura organizzativa, accordi contrattuali o obiettivi di business, a meno che questi elementi non vengano esplicitati. L'AI interpreta ogni prompt letteralmente, sulla base esclusiva delle informazioni disponibili in quella conversazione.

Gli esseri umani si affidano fortemente al contesto condiviso. L'intelligenza artificiale richiede contesto esplicito.

Comprendere questa differenza rappresenta uno degli spostamenti concettuali più importanti nell'adozione professionale dell'AI generativa. Non è un dettaglio tecnico: è la chiave che spiega perché due persone, con lo stesso strumento, ottengono risultati incomparabili.

Perché un prompt debole costa più tempo di quanto ne faccia risparmiare

Prendiamo un esempio concreto e ricorrente nel project management: la richiesta di un registro dei rischi. Un prompt come “prepara un risk register di progetto” è tecnicamente corretto, ma lascia aperte troppe domande – che tipo di progetto, quale settore, quale budget, quale framework contrattuale, quale metodologia di rischio, per quale pubblico, con quale livello di dettaglio. In assenza di queste informazioni, l'AI non ha altra scelta che generare un output generico, costruito su pattern statistici ampi: grammaticalmente ineccepibile, ma professionalmente poco convincente.

Confrontiamolo con una versione arricchita: “Agisci come un senior risk manager a supporto di un progetto infrastrutturale internazionale da 500 milioni di euro, gestito secondo lo standard x. Sviluppa un risk register di livello executive seguendo i principi ISO 31000, includendo descrizione dei rischi, probabilità, impatto, azioni di mitigazione, responsabile assegnato e indicatori di allerta precoce.” Sono state aggiunte solo poche frasi di contesto, ma la qualità del risultato cambia in modo netto: l'AI ora conosce il ruolo professionale da assumere, l'ambiente di progetto, il framework contrattuale, la metodologia, la struttura richiesta e il pubblico di destinazione.

Non è un dettaglio stilistico: è la differenza tra un output che richiede una riscrittura quasi completa e uno che è già pronto per l'80-90% del suo utilizzo professionale. Questo capovolge un'intuizione diffusa, secondo cui scrivere prompt dettagliati sarebbe tempo perso. È vero l'esatto contrario: un prompt debole genera un output che va corretto, integrato, riadattato terminologicamente, validato nei fatti, e il tempo apparentemente risparmiato all'inizio si paga, con gli interessi, in fase di revisione. Il prompt engineering non è un costo aggiuntivo al lavoro di project manage-

ment: è un investimento che si ripaga quasi sempre, e rapidamente.

I quattro elementi di un prompt efficace

Al di là dei singoli esempi, i prompt professionalmente efficaci condividono una struttura ricorrente, riconducibile a quattro componenti fondamentali.

Ruolo

Specificare la prospettiva professionale che l'AI deve adottare – Project Manager senior, consulente di risk management, direttore di PMO, ingegnere, business analyst – influenza direttamente la terminologia, lo stile di ragionamento e il tipo di raccomandazioni prodotte.

Compito

Spiegare con chiarezza cosa l'AI deve produrre, evitando richieste vaghe. Non “aiutami”, ma “sviluppa un piano di comunicazione con gli stakeholder che includa obiettivi, frequenza, canali, responsabilità e indicatori di successo”.

Contesto

È probabilmente l'elemento più determinante. Tipo di progetto, ambiente organizzativo, stakeholder coinvolti, budget, calendario, framework contrattuale, settore, vincoli normativi, area geografica, grado di maturità del progetto: più il contesto è ricco, più l'output generato risulta pertinente.

Formato dell'output

Infine, specificare come deve presentarsi la risposta, sintesi executive, elenco puntato, report dettagliato, verbale di riunione, tabella, checklist, struttura per una presentazione, matrice dei rischi, email, riduce drasticamente il lavoro di editing successivo e aumenta la coerenza tra i documenti generati nel tempo.

Un prompt efficace, in altre parole, ricalca gli stessi principi di una buona delega a un collaboratore esperto: spiegare l'**obiettivo**, fornire il **contesto** rilevante, chiarire le **aspettative**, definire i vincoli, specificare i **deliverable** attesi. Chi già comunica bene con le persone parte in vantaggio: la differenza tra un principiante e un utilizzatore esperto dell'AI non è la conoscenza tecnica, ma la capacità di trattare lo strumento come un analista junior mol-

to capace, a cui va fornito un brief completo – non come un oracolo a cui rivolgere domande casuali.

Dal sapere al fare: il metodo Learn-See-Apply

Comprendere questi principi in astratto, tuttavia, non basta. Uno dei limiti più comuni nell'adozione dell'AI è che i professionisti osservano dimostrazioni, sperimentano qualche prompt e poi tornano, nel giro di pochi giorni, ai propri metodi di lavoro precedenti. Il problema raramente è la tecnologia: è la difficoltà di trasformare una comprensione teorica in un'abitudine professionale sostenibile.

Un modello utile per colmare questo divario è il ciclo Learn-See-Apply, articolato in tre fasi. Nella fase di **comprensione** (Learn) si acquisiscono i principi che spiegano perché una determinata tecnica funziona, costruendo una comprensione concettuale prima di passare all'implementazione. Nella fase di **osservazione** (See) si studiano dimostrazioni complete e realistiche – non esempi da manuale semplificati, ma scenari autentici come la preparazione di report, la creazione di risk register, la stesura di comunicazioni con gli stakeholder – osservando con attenzione la struttura del prompt più ancora del risultato finale. Nella fase di **applicazione** (Apply), infine, le tecniche vengono testate sui propri progetti reali, sulla propria documentazione, sulle proprie sfide organizzative: è questo passaggio, e non la sola osservazione, a consolidare l'apprendimento e trasformarlo in capacità operativa.

L'obiettivo non è memorizzare prompt, ma comprendere la logica della loro struttura, così da poterla adattare a progetti, settori e contesti organizzativi diversi.

Costruire una libreria personale di prompt

Una delle abitudini più produttive che un Project Manager può sviluppare è mantenere una libreria strutturata di **prompt riutilizzabili**. I professionisti più esperti raramente ripartono da una pagina bianca: costruiscono nel tempo collezioni di istruzioni testate e affidabili, che possono essere adattate rapidamente a nuove situazioni – un po' come una raccolta di template di progetto.

Una libreria di prompt può essere organizzata

per categorie: reportistica di progetto, pianificazione, comunicazione con gli stakeholder, gestione delle riunioni, documentazione di governance, procurement, gestione dei rischi, change management, lesson learned, chiusura di progetto. Ogni prompt diventa così un asset organizzativo riutilizzabile, e la libreria evolve nel tempo in una base di conoscenza personalizzata, che riflette sia gli standard dell'organizzazione sia le preferenze operative individuali.

Questo approccio si può tradurre in un ciclo operativo a sei passaggi: comprendere il concetto alla base di una tecnica; osservare una dimostrazione pratica, con attenzione alla struttura del prompt; adattare il prompt al proprio progetto, includendo obiettivi, stakeholder, terminologia organizzativa e framework contrattuale; applicarlo a un progetto attivo, non a un esercizio ipotetico; affinarlo criticamente, integrando contesto mancante o correggendo la formattazione; infine, archivarlo per il riutilizzo futuro. Ripetuto nel tempo, questo ciclo costruisce un patrimonio di conoscenza professionale di valore crescente.

Gli errori più comuni da evitare

Nonostante l'accessibilità degli strumenti di AI generativa, alcuni errori ricorrenti ne limitano sistematicamente l'efficacia, ed è utile nominarli esplicitamente.

- **Apprendimento passivo:** osservare dimostrazioni senza applicazione pratica crea un'illusione di competenza, senza produrre un cambiamento comportamentale duraturo.
- **Copia acritica:** riutilizzare prompt altrui senza adattarli. Ogni organizzazione opera con framework normativi, accordi contrattuali, strutture di stakeholder e standard di reporting diversi: un prompt efficace altrove non lo è automaticamente nel proprio contesto.
- **Presunzione di correttezza:** dare per scontato che un output dell'AI sia automaticamente accurato. Ogni risposta generata richiede una revisione professionale prima di essere implementata.
- **Diluizione della responsabilità:** l'AI accelera la produzione di documenti, ma non trasferisce la responsabilità legale, etica,

commerciale o professionale. La revisione umana resta obbligatoria prima che qualsiasi documento venga distribuito.

Dove si gioca la competitività

Le organizzazioni che stanno già ottenendo un ritorno concreto dall'adozione dell'AI nel project management non sono necessariamente quelle con la licenza software più costosa. Sono quelle che hanno investito nella **formazione** delle persone a **comunicare in modo strutturato** con questi strumenti, trasformando il prompt engineering in una competenza diffusa, alla pari della scrittura tecnica o della gestione degli stakeholder.

Il vantaggio competitivo, in altre parole, non nasce dall'accesso alla tecnologia, sempre più commoditizzata, sempre più economica, ma dalla capacità organizzativa di usarla bene. Due team con lo stesso strumento possono ottenere risultati completamente diversi, a seconda che sappiano o meno formulare istruzioni ricche di contesto, iterare sui risultati, validare criticamente ogni output prima di condividerlo con gli stakeholder.

Per i Project Manager, questo si traduce in un'implicazione molto concreta: il tempo recuperato dall'automazione dei compiti amministrativi ripetitivi, bozze di report, prime versioni di piani, sintesi di documentazione tecnica, non è un beneficio automatico. Va reinvestito consapevolmente in ciò che l'AI non può fare: negoziazione con gli stakeholder, giudizio ingegneristico, leadership del team, gestione dei rischi che richiede esperienza e non solo riconoscimento di pattern. È questo **reinvestimento**, più ancora dell'adozione dello strumento in sé, a generare valore competitivo duraturo.

Una competenza da coltivare, non da rimandare

Il prompt engineering non richiede di diventare esperti di intelligenza artificiale, né di comprendere l'architettura tecnica dei modelli linguistici. Richiede di applicare, in un contesto nuovo, competenze che i Project Manager già possiedono: comunicazione chiara, capacità di delega, definizione di obiettivi e vincoli, disciplina nella revisione del lavoro altrui.

Chi svilupperà per primo questa competenza – a livello individuale e organizzativo – non

otterrà semplicemente output di qualità superiore. Otterrà più tempo per il lavoro che conta davvero: le decisioni, la leadership, la gestione delle relazioni con gli stakeholder. E costruirà, quasi senza accorgersene, un vantaggio competitivo difficile da colmare per chi continuerà a trattare l'intelligenza artificiale come un motore di ricerca un po' più sofisticato.

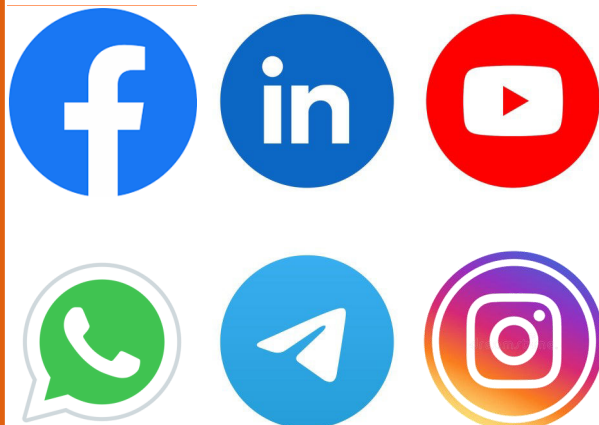


Valentina Ndou, Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento. È docente del corso di Project Management al Master in Management Engineering (Dipartimento di Ingegneria), Data-Science (dipartimento di scienze umane e sociali) e Digital Heritage (Dipartimento Beni Culturali). Project manager per i progetti Europei (Interreg, Erasmus, Horizon). Le sue attività di ricerca sono fortemente orientate all'innovazione con particolare focus all'impatto che tale innovazione ha sui processi e sui modelli organizzativi delle imprese dei vari settori, nuovi modelli di business per la creazione del valore, processi di innovazione collaborativa in ambienti internet-based e imprenditorialità tecnologica innovativa, gestione di progetti aziendali e europei.

I canali social del Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.



Project
Management
Institute®
Southern Italy

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno.

[Contattaci!](#)

#PMIWorld

PMI Europe Leadership Institute Meeting 2026: esperienze e strumenti per l'evoluzione dei Chapter

A cura di Miriam Lanzetta, PMP, CSPP

Leadership dei volontari, sviluppo delle comunità professionali, sostenibilità, coinvolgimento degli studenti e nuove opportunità per i professionisti dei Project Management Office (PMO): sono solo alcuni dei temi affrontati al **PMI Europe Leadership Institute Meeting 2026**, svoltosi a Lisbona dal 30 aprile al 3 maggio.



Il LIM è l'incontro che PMI dedica ai leader e ai volontari dei Chapter, offrendo loro anche l'opportunità di confrontarsi direttamente con i rappresentanti dell'organizzazione e ricevere aggiornamenti sulle sue iniziative e priorità. L'evento ha l'obiettivo di condividere strumenti, esperienze e modelli organizzativi applicabili alle comunità locali. L'edizione europea del 2026 ha riunito contributi provenienti da contesti diversi, ma accomunati da una domanda di fondo: come possono i Chapter continuare a **creare valore per soci, volontari, professionisti e territori** in uno scenario in rapida trasformazione?

Il programma ha proposto sessioni sulla gestione dei volontari, sulla governance dei Board, sullo sviluppo dei servizi, sul social impact, sulla sostenibilità, sui PMI Chapter Student Club e sulla collaborazione con la comunità globale dei PMO. La varietà degli

interventi ha confermato che l'evoluzione di un Chapter dipende dalla capacità di integrare strategia, persone, processi e relazioni con l'ecosistema.

Dal coordinamento delle attività alla capacità organizzativa

I Chapter PMI operano attraverso programmi, eventi e progetti realizzati prevalentemente grazie al contributo dei volontari. La qualità dei risultati dipende quindi non soltanto dalle competenze tecniche disponibili, ma anche dalla capacità di chiarire le **responsabilità**, trasferire **conoscenze**, accompagnare l'**ingresso delle nuove persone** e garantire **continuità** tra i diversi mandati.

La sessione "*Action: Scaling Volunteer Engagement and Financial Leadership*", condotta da Karen De Campos e Paolo Marinò del PMI Central Italy Chapter, ha collegato due dimensioni spesso considerate separatamente: l'engagement dei volontari e la gestione delle risorse. Il punto di contatto è la sostenibilità organizzativa del Chapter.

Coinvolgere volontari richiede un percorso che renda comprensibili il **ruolo**, il **contributo** atteso e le opportunità di **crescita**. Allo stesso modo, la gestione finanziaria non può essere interpretata esclusivamente come adempimento amministrativo: **budget, dati e reporting** devono supportare le scelte del Board e rendere visibile il rapporto tra risorse impiegate e valore generato.

La combinazione di queste due prospettive suggerisce un principio applicabile anche ad altri ambiti: la capacità di crescere dipende dalla **coerenza tra persone, priorità strategiche e risorse disponibili**. Karen De Campos ricopre il ruolo di Direttrice dei Volontari e Paolo Marinò quello di Direttore della Tesoreria nel PMI Central Italy Chapter.

Sul tema dell'engagement si è soffermata anche la sessione "*Effective Engagement Without Breaking the Bank*", presentata da Kateryna Moroz e Oleksii Leshchynskyi del PMI Ukraine Chapter. L'esperienza illustrata ha mostrato come onboarding, mentoring, riconoscimento e occasioni di apprendimento possano essere sviluppati anche in presenza di risorse economiche limitate.

Tra gli esempi presentati figuravano un per-

corso di **onboarding personalizzato**, un programma di **mentoring**, **community tematiche**, **gruppi di studio** e **strumenti digitali a costo contenuto**. Il caso del Chapter ucraino ha evidenziato, in particolare, che l'engagement non è necessariamente proporzionale all'investimento finanziario: è legato soprattutto alla qualità dell'esperienza, alla chiarezza delle aspettative e alla percezione di appartenere a una comunità orientata a uno scopo comune.



Sviluppare i volontari per costruire la leadership futura

La continuità della leadership è una delle principali sfide per le organizzazioni basate sul volontariato. I Chapter devono realizzare le attività correnti e, contemporaneamente, preparare persone capaci di assumere responsabilità future.

La sessione *“Win-Win Mentorship: From Volunteers to Leaders”*, di Jeremy Parker e Marko Golob, ha proposto il **mentoring come strumento strategico per accompagnare il passaggio da collaboratore a leader**. Il mentoring non è stato descritto soltanto come trasferimento di conoscenze tra una persona senior e una junior, ma come relazione in grado di produrre valore per mentee, mentor e Chapter.

Un percorso efficace deve avere obiettivi chiari, una struttura sufficientemente semplice e un collegamento con le effettive opportunità di partecipazione. In questa prospettiva, il mentoring contribuisce alla successione dei ruoli, alla retention dei volontari e allo sviluppo di una leadership distribuita. Può inoltre rafforzare la relazione con il PMI lungo l'intero percorso professionale, oltre la partecipazio-

ne a eventi o il conseguimento delle certificazioni.

Indicazioni analoghe sono emerse dagli interventi dedicati alle prestazioni dei Board e alla cultura organizzativa. Un Chapter diventa più efficace quando sussistono la chiarezza dei ruoli, l'allineamento sulle priorità, la disponibilità delle informazioni e la capacità del Board di operare come gruppo, valorizzando competenze e punti di vista differenti.

PMI Chapter Student Club: costruire relazioni continuative con gli studenti

Un filone specifico del LIM ha riguardato il coinvolgimento delle **nuove generazioni** e il rapporto con **università** e **istituzioni formative**.

La sessione *“Creating a Roadmap for Successful Student Engagement”* ha raccolto le esperienze dei PMI Chapter Student Club di Armenia, Bulgaria, Grecia e Repubblica Ceca. Il modello prevede iniziative guidate dagli studenti, ma collegate al Chapter e supportate da un referente accademico.

Lo Student Club non è quindi un semplice calendario di incontri universitari. È una struttura dotata di una propria missione, di obiettivi, documenti di governance, ruoli di volontariato e una pianificazione delle attività. Può essere collegata a un singolo ateneo, a una rete di istituzioni oppure essere costituita direttamente dal Chapter e aperta agli studenti del territorio.

Per gli **studenti**, il valore consiste nella possibilità di sviluppare **competenze**, sperimentare la gestione di **iniziative** e costruire un primo senso di **appartenenza** alla comunità professionale. Per i **Chapter**, rappresenta un canale per **comprendere** aspettative e linguaggi delle nuove generazioni, **formare** futuri volontari e **creare relazioni** di lungo periodo con il mondo accademico. Per **PMI** e per le **imprese**, contribuisce ad **anticipare il contatto tra formazione e pratica professionale**.

Questo percorso riguarda ora direttamente anche il nostro Chapter: grazie all'iniziativa del nostro Past President Edoardo Grimaldi, il

PMI Chapter Student Club è stato ufficialmente **approvato** nell'agosto 2026. L'approvazione rappresenta il **punto di partenza di una nuova fase**, dedicata all'avvio operativo del Club, al coinvolgimento degli studenti e al consolidamento delle relazioni con università e referenti accademici.

Le esperienze condivise al LIM offrono una roadmap utile per affrontare questa fase: definire con chiarezza la proposta di valore, individuare i referenti, strutturare il modello di governance, promuovere il Club presso gli studenti e progettare fin dall'inizio la continuità delle attività.

L'obiettivo è costruire le condizioni affinché gli studenti possano assumere progressivamente un ruolo attivo, contribuendo alla progettazione e alla realizzazione di un programma sviluppato con e per loro.

PMOGA e lo sviluppo della comunità dei PMO

L'evoluzione della professione è stata affrontata anche attraverso la sessione *"PMOGA and You: Unlocking the Benefits of PMOGA for Your Chapter"*, presentata da Americo Pinto, Managing Director di PMOGA.

A seguito dell'integrazione di PMO Global Alliance nell'ecosistema PMI, **PMOGA opera come comunità globale dedicata ai professionisti dei Project Management Office**. Il suo obiettivo è favorire il confronto tra practitioner, leader, ricercatori e consulenti e promuovere un'evoluzione dei PMO sempre più orientata alla creazione di valore.

La sessione ha illustrato diverse opportunità di collaborazione tra PMOGA e Chapter: programmi di ambassador, gruppi di studio per la certificazione PMI-PMOCP, eventi dedicati, attività di mentoring e collegamenti con gli hub regionali. È stata inoltre presentata la possibilità di applicare i principi del PMO Practice Guide alle attività interne dei Chapter, sperimentando un Chapter PMO per migliorare coordinamento, governance e visibilità del portafoglio delle iniziative.

Il messaggio più rilevante riguarda il passaggio da una concezione del PMO basata prevalentemente su standardizzazione e controllo a una prospettiva orientata al valore e al contesto. Non esiste una configurazione vali-

da per tutte le organizzazioni: il PMO deve essere progettato in funzione degli stakeholder, dei servizi richiesti e dei risultati che è chiamato a supportare.

Per i Chapter, questa collaborazione offre una duplice opportunità. Da una parte, consente di sviluppare servizi specifici per una comunità professionale significativa; dall'altra, mette a disposizione approcci e competenze utilizzabili per migliorare le stesse modalità di funzionamento del Chapter.

La sostenibilità da tema specialistico a responsabilità di leadership

Numerose sessioni hanno trattato la sostenibilità e il social impact, segnalando una progressiva integrazione di questi temi nella strategia del PMI e nella pratica del project management.

Nella sessione *"Step Up: Sustainability in Project Management – From Nice-to-Have to Leadership Imperative"*, Lucila Dotto, PMI Global Head of Sustainability, ha presentato la **sostenibilità** come una **capacità di leadership e di business**, non come un requisito aggiuntivo da considerare al termine della pianificazione.

Il framework proposto utilizza il modello P5 per valutare gli impatti sulle persone, sul pianeta, sulla prosperità, sui processi e sui prodotti. L'obiettivo è ampliare i criteri con cui viene definito il successo, includendo il valore sociale, ambientale ed economico prodotto durante il ciclo di vita dell'iniziativa.

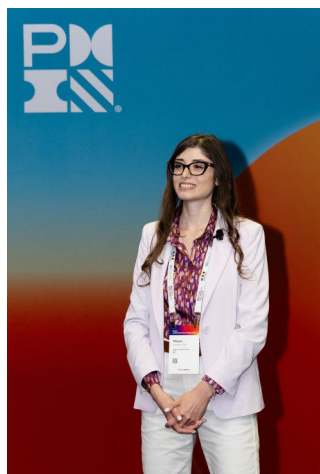
La sessione ha inoltre evidenziato il ruolo dei Chapter come catalizzatori: comunità in grado di introdurre la sostenibilità nei programmi formativi, nei servizi, negli eventi e nelle collaborazioni con il territorio. Per rendere questo orientamento concreto, sono necessari owner definiti, prime azioni realizzabili e indicatori con cui misurare i risultati.

Su un piano complementare, le sessioni *"Activating Social Impact"* e *"Social Impact as a Growth Engine for PMI Chapters"* hanno affrontato l'applicazione delle competenze di project management alle esigenze delle organizzazioni non profit, dei giovani e delle comunità.

Il social impact è stato presentato come area critica nella quale i Chapter possono applica-

re competenze professionali distintive: definizione degli obiettivi, coinvolgimento degli stakeholder, pianificazione, gestione dei rischi e misurazione degli outcome. In questo modo l'impegno sociale può generare benefici per i destinatari e, allo stesso tempo, opportunità di apprendimento e partecipazione per soci e volontari.

I Chapter come *Sustainability Hub*



All'interno di questo percorso si è inserito anche il mio intervento, "A Systems Innovation Model for Sustainability Competence Development in PMI Chapters", dedicato a un possibile modello per lo **sviluppo delle competenze di sostenibilità nelle comunità PMI**.

Il punto di partenza è la natura sistemica e non lineare delle sfide di sostenibilità. Economia, società e ambiente sono fortemente interconnessi e un intervento progettato su una singola variabile può produrre conseguenze inattese nelle altre parti del sistema.

Per affrontare questa complessità, il modello propone che i Chapter possano agire come Sustainability Hub, coordinando reti locali composte da soci, volontari, università, imprese, professionisti, associazioni e istituzioni. Il loro ruolo non sarebbe quello di sostituirsi agli stakeholder specialistici, ma di creare **strutture permanenti di apprendimento, confronto e co-progettazione**.

Il modello individua **sei domini di sviluppo**: governance, organizzazione, community, attività, strumenti e relazioni con l'ecosistema PMI. Tra le possibili iniziative rientrano workshop educativi, open space, hackathon, challenge collaborative, partnership strategiche e repository condivisi di conoscenze e pratiche.

L'obiettivo è permettere ai soci di sviluppare pensiero sistemico e capacità critica lavorando su problemi reali insieme a soggetti provenienti da discipline e settori differenti. Il Chapter diventa così un centro di gestione dell'e-

cosistema, capace di connettere competenze e trasformare relazioni episodiche in percorsi continuativi di collaborazione.

Dalle singole iniziative a un sistema coerente

Le esperienze condivise a Lisbona mostrano che molti dei temi affrontati sono strettamente collegati. Il valore non deriva quindi dalla semplice somma delle attività, ma dipende dalla capacità di costruire un **sistema** nel quale le iniziative contribuiscano a obiettivi comuni, le informazioni siano utilizzate per decidere e le persone possano comprendere come il proprio contributo si inserisce nella direzione complessiva del Chapter.

Per soci e volontari, il LIM offre soprattutto questa prospettiva: partecipare a un Chapter significa non soltanto accedere a contenuti o collaborare alla realizzazione di eventi, ma contribuire alla **costruzione di una comunità professionale** capace di apprendere, sviluppare leadership e generare valore nel proprio territorio.



Naturalmente, le pratiche presentate rappresentano strumenti ed esperienze da interpretare in relazione alle caratteristiche di ciascun Chapter. La sfida è selezionare le soluzioni più coerenti con le priorità locali, sperimentarle su scala sostenibile, misurarne i risultati e consolidare ciò che produce valore.

È su questo terreno che si giocherà l'evoluzione dei Chapter: meno focalizzati sulla quantità delle attività realizzate e sempre più capaci di collegare strategia, persone, competenze e impatto.



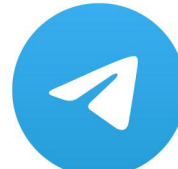
Miriam Lanzetta, PMP, CSPP, è responsabile dei Progetti Internazionali in Lascò e Vice Presidente Organizzazione del PMI Southern Italy. Specializzata

in progetti europei dedicati a trasformazione digitale, sostenibilità e innovazione nei sistemi di istruzione e formazione, ha coordinato iniziative internazionali con oltre 100 organizzazioni da 30 Paesi, inclusi progetti riconosciuti come buone pratiche dal Global Compact delle Nazioni Unite per il contributo agli SDGs. Valutatrice per organismi europei di finanziamento, ha inoltre contribuito allo sviluppo di analisi, strumenti e raccomandazioni strategiche per la Commissione europea per rafforzare i sistemi di istruzione e formazione delle regioni dell'UE in vista della twin transition.

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno. [Contattaci!](#)

Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scriverci](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

I numeri del PMI-SIC¹



Altre iniziative del Chapter

SIC Book Review 2026¹



SIC On Demand²

Titolo	Durata (min)	PDU Totali
Diritti Umani & Compliance (rischi ESG) nella gestione dei progetti	60	1
AI WEEK 2025 – Experience and Value from the event	60	1
La comunicazione inclusiva – Oltre la “forma”, verso la competitività	60	1

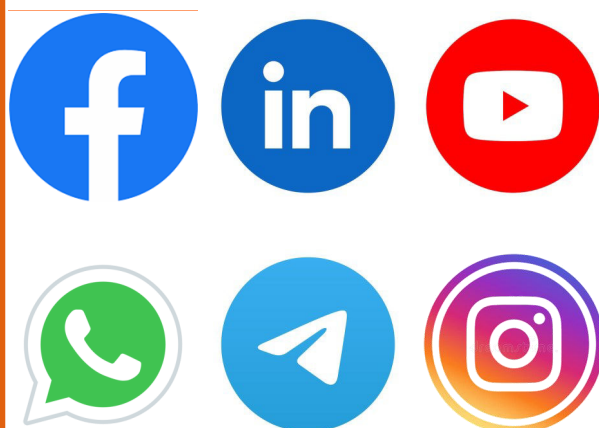
¹Copertine libri e mesi sono link che portano alle recensioni sul sito

²Si tratta di un estratto del totale dei webinar. Collegarsi a [SIC on demand - PMI-SIC](#) per accedere all'intero catalogo

I canali social del Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Collabora con noi



Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

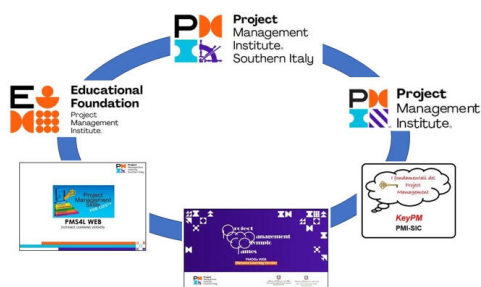
[Contattaci!](#)

#PM&Boundaries

PMI-SIC Initiatives in Secondary Schools

2025/2026 School Year...LOT'S

by *Giuseppe Cocozza*



The Project Management dissemination activities in secondary schools carried out in the 2025/2026 school year by the volunteers of the Southern Italy Chapter have reached their eleventh year in Campania and their fifth year in Sicily.

The international seminar has reached its seventh edition: we started in 2021.

A total of 735 students from 48 schools participated, guided by 43 teachers, 43 from Italy, 5 from Azerbaijan, 3 from Georgia, 10 from Turkey.

We accomplished these initiatives:

Project Management Skills for life in 7 Campania Schools and 10 Sicily Schools

The 7th edition of PMS4L WEB IE with 21 schools, 6 from Campania, 1 from Sicily, 5 from Azerbaijan, 3 from Georgia, 6 from Turkey

The 6th edition of Project Management Olympic Games with 8 schools

The 7th edition of PMS4L IE with 21 schools, 6 from Campania, 1 from Sicily, 5 from Azerbaijan, 3 from Georgia, 6 from Turkey

The Assessment KeyPM with 2 schools

The 6th edition of workshop "Project Management for a School that looks... Beyond: Creating the Leaders of the Future"

All this was possible thanks to the volunteers: Arancio Luciano, Aslantas Aybuke, Avallato

Gabriella, Belfiore Riccardo, Borrusso Tiziana, Calabrò Serena, Cardillo Maria Concetta, Cocozza Giuseppe, Cuccaro Gennaro, d'Amato Danilo, Di Lorenzo Diletta, Esposito Giuseppe, Feligioni Eva, Fidelbo Paolo, Franco Giacomo, Grimaldi Edoardo, Jafarova Nigar, Lafuenti Ivan, Letizia Luca, Masone Andrea, Mosca Paola, Padricelli Bruno, Pagano Ersilia, Platania Giorgio, Scalisi Patrizia Marcella, Seraponte Carmine, Trombetti Pierluigi.

To which must be added students (volunteers)

Anna Di Caprio e Patrizia Rummo of Nitti Institute (Portici) and Aurora Scarano, Chiara Marchese e Federica Salvi of Muna-ri Institute (Acerra) and Carmine Schiavone of Andreozzi Institute (Aversa) who led the workshop and Emanuela Liccadi, a former student of the Nitti Institute who led the final day of the PM Olympic Games.

Overall, 34 volunteers participated!

Each initiative is described in order by Andrea Masone, Maria Concetta Cardillo, Luca Letizia, Carmine Seraponte, Gennaro Cuccaro and Paola Mosca.

- 01 Project Management Skills for Life seminars in Campania schools, led by Andrea Masone
- 02 Project Management Skills for Life seminars in Sicilian schools, led by Maria Concetta Cardillo
- 03 International seminars (7th editions), led by Bruno Padricelli
- 04 The workshop PROJECT MANAGEMENT FOR A SCHOOL THAT LOOKS BEYOND: LET'S CREATE THE LEADERS OF THE FUTURE by Gennaro Cuccaro
- 05 Project Management Olympic Games by Luca Letizia
- 06 The KeyPM assessment led by Carmine Seraponte
- 07 PROJECT MANAGEMENT AT SCHOOL: WHEN LEARNING MEANS TESTING YOURSELF by Paola Mosca

What we expect for next school year...? We plan to hold the PMS4L seminars, the PMOGs competition, and the KeyPM assessments.



Giuseppe Cocozza, graduated in Computer Science in 1974 in Naples, received his ITIL Foundation certification in 2006, and has been PMP certified since 2014. He worked from 1976 to 1985 with Italdita, taking on the role of IT Department Manager in 1982. From 1986 to 2014, he worked at Sipe Optimization, then at EDS Italia, and later at HP Enterprise Services until October 2014. During these years, he primarily operated in the field of Public Administration, serving the Ministry of Labor, the Ministry of Justice, the High Council of the Judiciary, and the Ministry of Education. His collaboration with the Ministry of Education lasted about 15 years, and since 2005, he has held the position of Account Delivery Manager for central and regional offices, ensuring the implementation and delivery of infrastructure services provided by HP to the Ministry's users and the Regional School Offices.

Since August 2015, he has held the role of PMIEF Liaison within PMI-SIC, serving as the link between PMIEF and the Chapters.

Cocozza designed a Project Management learning path for high school students, which includes:

- The informative seminar "PMS4L WEB - Project Management Skills for Life," aimed at introducing 3rd-year students to the discipline of Project Management and informing them about the profession of Project Manager as one of the key careers of the future.
- The educational competition "PMOGs WEB - PM Olympic Games" for 4th-year students.
- The KeyPM assessment for 5th-year students.

The PMS4L WEB seminar is an adaptation of the Project Management Skills for Life resource provided by PMIEF. Since 2021, two annual editions of the international version of the seminar have been held, with participation from schools in various countries (Azerbaijan, Georgia, Spain, Türkiye), through the collaboration between local chapters and PMI-SIC.

The PM Olympic Games is an initiative created by the Puglia branch of PMI-SIC. The KeyPM assessment is PMI-SIC's version of the Digital Badge Student resource developed by PMIEF.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.



Project Management Institute.
Southern Italy

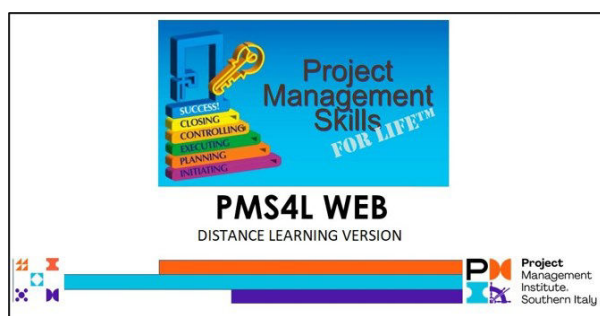
Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno.

[Contattaci!](#)

Project Management Skills For Life In Campania Schools

11th Edition – S.Y. 2025/2026

by *Andrea Masone*



For the eleventh consecutive year, the Southern Italy Chapter of the Project Management Institute (PMI-SIC) held an informational seminar on project management, also promoted by the General Direction of the Campania Regional School Office (USR) as part of the memorandum signed between our Chapter and the USR.

The seminar was held using the agile version of PMS4L WEB, developed in 2020 by PMI-SIC volunteers with the strong support of Professor Valeria Ricciardi of ISIS Nitti in Portici (NA).

The seminar was structured in two lessons:

- the **cognitive lesson**, where the volunteer explains the basic concepts of Project Management and introduces two practical exercises
- the **implementation lesson**, where students present the solutions, they developed.

The flexibility of PMS4L WEB consists in the possibility of holding the seminar in various formats: in-person, remote, or even a blended format (typically, the first lesson is remote and the second is in-person).

Unlike previous years, the seminar was not proposed by the USR but was included in the OrientaLife¹ project.

PMS4L WEB was done in follow schools

1. I.I.S. Bruno Munari (Acerra)
2. IIS FRANCESCO SAVERIO NITTI (PORTICI)
3. ISIS Caruso (Napoli)

4. ITI Medi (S.Giorgio a Cremano)

5. Liceo Fermi (Aversa)

6. ITS CARLO ANDREOZZI (Aversa)

7. ITS GUIDO CARLI (Casal di Principe)

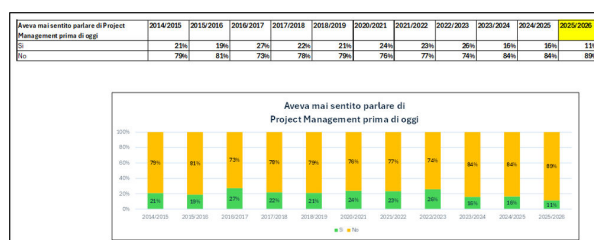
258 students, with 21 teachers, attended the seminar.

9 PMI-SIC volunteers were involved in PM Skills for Life 2025/26:

Andrea Masone, Bruno Padricelli, Carmine Seraponte, Edoardo Grimaldi, Ersilia Pagano, Gennaro Cuccaro, Luca Letizia, Pierluigi Trombetti and Giuseppe Coccozza.

The satisfaction survey completed by seminar participants confirmed the initiative's success in previous years.

Starting with the finding that 84% (4 out of 5) students had never heard of Project Management before the seminar, a figure consistent with that found in previous editions.



Graphic 1

The overall rating was 4.04 on a scale of 1 to 5, in line with previous editions, thanks also to the precious support of the teachers who lead the students in completing the exercises.

Anno Scolastico	Grado di soddisfazione della lezione	Grado di interesse dell'argomento trattato	Chiarezza degli argomenti esposti	Materiale utilizzato	Preparazione e logica della lezione	Giudizio complessivo
2014/2015	3,53	3,50	3,88	3,32	3,81	3,68
2015/2016	3,88	3,77	4,03	3,53	4,01	3,93
2016/2017	3,91	3,85	4,12	3,70	4,03	3,97
2017/2018	3,88	3,82	4,19	3,71	4,08	4,00
2018/2019	4,04	4,00	4,21	3,79	4,17	4,13
2020/2021	4,05	4,02	4,09	3,95	4,02	4,29
2021/2022	3,84	3,93	3,96	3,80	3,89	4,14
2022/2023	3,79	3,80	3,94	3,75	3,87	4,15
2023/2024	3,72	3,76	3,96	3,75	3,81	4,07
2024/2025	3,78	3,76	3,87	3,67	3,81	4,11
2025/2026	3,65	3,81	3,78	3,68	3,68	4,04

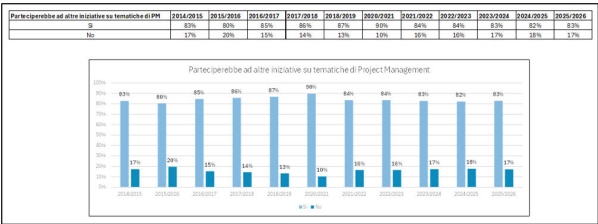
1= Scarso, 2= Mediocre, 3= Sufficiente, 4= Buono, 5= Eccellente

Table 1

As in previous years, students' interest in potential other initiatives focused on project management topics is more than encouraging.

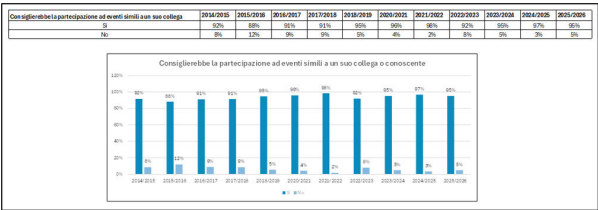
- 4 out of 5 students (83%) responded affirmatively to the question "Would you participate in other project management initiatives?"

¹ ORIENTALife – School guides for life is a project carried out by the Campania Regional School Office (USR) in partnership with the Campania Region, Sviluppo Lavoro Italia (formerly ANPAL Servizi), INAIL Campania and Confindustria Campania (www.orientalifeuscampa.it)



Graphic 2

- 9 out of 10 students (95%) responded that they would recommend project management events to colleagues or acquaintances.



Graphic 3

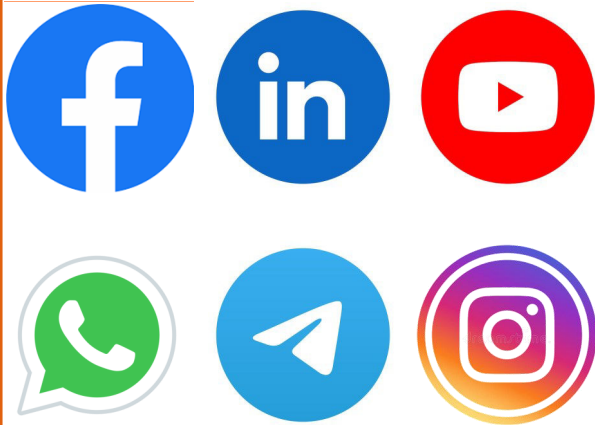
This information is consistent with the figures of previous editions.



Andrea Masone graduated in Mathematics in 1987 from Federico II University in Naples. He has been PMP certified since 2006 and ITIL certified since 2010. From 1991 to 2015, he worked at Data Base Informatica, then EDS, and later HP Enterprise Services. During these years, he was responsible for the claims system of an insurance company, took on the role of Project Manager for Banca INTESA on payment and retail systems, and served as the Program Manager for Y2K remediation at Deutsche Bank. Since 2016, he has been working for Maticmind, where he holds the role of Program Manager for the Upstream and Technical Services division of Eni S.p.A. Masone has been a member of PMI since 2005; and, since 2014, has been part of the volunteer team involved in advancing Project Management in secondary schools, acting as the focal point for the PMS4L WEB seminars in the Campania region.

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:
www.pmi-sic.org



Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

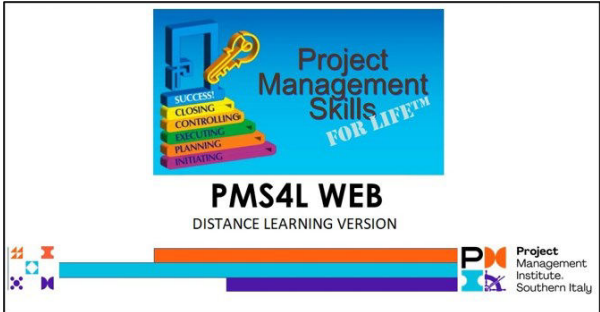
Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scrivere](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

Project Management Skills for Life in Sicily Schools

5th Edition – S.Y. 2025/2026

by Maria Concetta Cardillo



The seminar now in its fifth edition was held on the PMS4L WEB version.

The seminar was structured in two lessons:

- the **cognitive lesson**, where the volunteer explains the basic concepts of Project Management and introduces two practical exercises
- the **implementation lesson**, where students present the solutions, they developed.

The seminar was delivered in the **agile PMS4L WEB format**, which ensures maximum flexibility: in-person, online (DL), or hybrid (first lesson online and the second in the classroom).

As per established practice, the initiative was promoted by the Regional School Sicily Office (USR) with the expression of interest on September 26, 2025, to which 10 schools from the provinces of Agrigento, Catania, Messina, Palermo, Ragusa, and Syracuse responded.

Participating Schools

- **Agrigento:** Liceo Scientifico Leonardo in Agrigento
- **Catania:** I.I.S. G. B. Vaccarini in Catania; I.T.E. G. Russo in Paternò; I.T.I.S. Galileo Ferraris in S. Giovanni La Punta
- **Messina:** I.T.E.T. L. Da Vinci in Milazzo
- **Palermo:** I.P.S.S.A.R. Paolo Borsellino in Palermo; I.S. Don Luigi Sturzo in Bagheria; I.I.S. Bruno Mario Corbino in Partinico
- **Ragusa:** I.S. “G. Verga” in Modica
- **Siracusa:** I.I.S. Luigi Einaudi in Siracusa

The seminars were held in all participating schools except for I.I.S. G. B. Vaccarini in Catania, I.P.S.S.A.R. Paolo Borsellino in Palermo, and I.S. “G. Verga” in Modica, which – due to logistical reasons – had to postpone their participation to next year.

In total, **219 students** took part in the initiative, supported by **12 teachers**.

The true driving force of the initiative were the **9 PMI-SIC volunteers**, who - thanks to their expertise, passion, and dedication - made this edition possible:

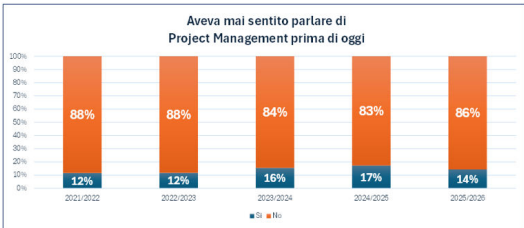
Arancio Luciano, Avallato Gabriella, Borruso Tiziana, Calabrò Serena, Cardillo Maria Concetta, Di Lorenzo Diletta, Fidelbo Paolo, Platania Giorgio, Scalisi Patrizia Marcella and Giuseppe Cocozza.

Their contribution went far beyond the mere delivery of the seminar: they embodied a true example of collaborative leadership and service-oriented spirit, creating value for students, teachers, and the school community.

PMI-SIC volunteers, with great enthusiasm, transformed a project into a concrete learning experience, demonstrating how volunteering can truly make a difference in spreading the culture of Project Management.

The feedback survey confirmed the success of the initiative, in line with the targets of previous editions. Four out of five students declared that they had never heard of Project Management before the seminar (a figure consistent with past editions).

Aveva mai sentito parlare di Project Management prima di oggi	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Si	12%	12%	16%	17%	14%
No	88%	88%	84%	83%	86%



Graphic 1

The overall evaluation reached **4.16 out of 5**, thanks also to the support of teachers who guided students in carrying out the exercises.

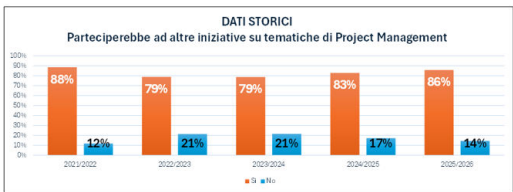
DATI STORICI						
Anno Scolastico	Grado di soddisfazione della lezione	Grado di interesse dell'argomento trattato	Chiarezza degli argomenti esposti	Materiale utilizzato	Preparazione e logica della lezione	Giudizio complessivo
2021/2022	3,91	3,94	3,98	3,85	3,87	4,17
2022/2023	3,95	3,94	4,19	3,94	4,04	4,29
2023/2024	3,58	3,55	3,82	3,63	3,75	4,02
2024/2025	3,93	3,82	4,15	3,71	4,06	4,21
2025/2026	3,77	3,90	3,97	3,86	3,95	4,16

1= Scarso, 2= Mediocre, 3= Sufficiente, 4= Buono, 5= Eccellente

Table 1

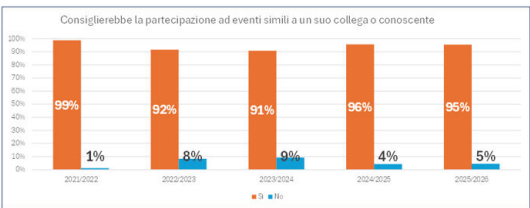
Interest in future initiatives was more than encouraging: four out of five students said they would gladly participate in other Project Management events, and nine out of ten would recommend them to classmates or peers—figures perfectly overlapping with those of previous years.

Parteciperebbe ad altre iniziative su tematiche di Project Management	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Si	88%	79%	79%	83%	86%
No	12%	21%	21%	17%	14%



Graphic 2

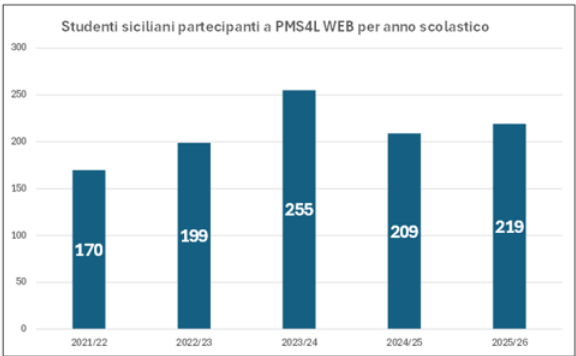
Consiglierebbe la partecipazione ad eventi simili a un suo collega o conoscente	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Si	99%	92%	91%	96%	95%
No	1%	8%	9%	4%	5%



Graphic 3

Beyond the educational aspects, the seminar also included moments of **team building and lesson learned sessions among the volunteer PMs**, opportunities for networking and sharing best practices with teachers and mentors, and moments of decompression and relaxation with the students. It was a true project, managed “**end-to-end**”, where the human dimension emerged as a deliverable of great value.

Finally, charts are presented showing the steady growth in the number of participating schools and students—a tangible sign of the progressive dissemination of Project Management culture among students in Southern Italy.



Graphic 4



Maria Concetta Cardillo, Electronic Engineer and Project Manager, works at Nethex S.p.A. on data analysis, reporting, and performance monitoring. She has over 15 years of experience at ARIA S.p.A. in the healthcare sector and a solid background in Project Management, Educational Design, and ICT. A member of the Order of Engineers, PMI, and PMI-SIC, she has advanced skills in Excel, Business Objects, and QlikView. Cardillo is also active in volunteering, promoting Project Management in schools through PMI-SIC initiatives.

Collabora con noi



Project Management Institute®
Southern Italy

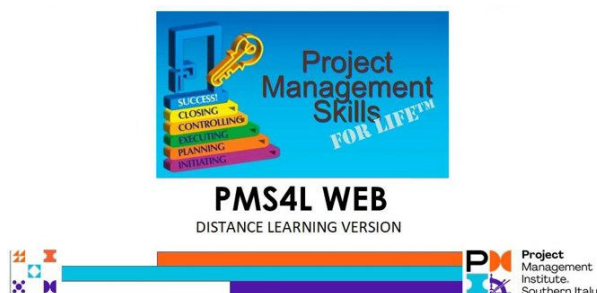
Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

International Edition of Project Management Skill for Life (PMS4L WEB IE 7th editions)

by Bruno Padricelli



In the 2025/2026 school year, the seventh international edition of Project Management Skills for Life seminar (PMS4L WEB IE) was held, the first of which took place in November 2022.

The seventh edition was held in November 2025, with 129 students from 21 schools in 4 countries participating

- **Azerbaijan**, 25 students
 - Secondary School #27 from Baku, 9 students
 - Secondary School #57 from Baku, 3 students
 - Secondary School #64 from Baku, 7 students
 - Secondary School #191 from Baku, 3 students
 - Idrak Lyceum from Sumgait, 3 students
- **Georgia**, 9 students
 - School Binuli from Tbilisi, 3 students
 - Logos International Academy from Tbilisi, 3 students
 - LEPL-Tbilisi Public School #58 from Tbilisi, 3 students
- **Italia**, 58 students
 - I.I.S. Enrico Caruso from Naples - Campania Region, 9 students
 - I.T.I. Galileo Ferraris from Naples - Campania Region, 8 students
 - I.S.S.T.P. Giovan Battista Ferrigno-Vincenzo Accardi from Castelvetro

(TP) – Sicily Region, 2 students

- I.T.I. Enrico Medi from San Giorgio a Cremano (NA) - Campania Region, 6 students
- I.S. Bruno Munari from Acerra (NA) - Campania Region, 9 students
- I.I.S. Francesco Saverio Nitti from Portici (NA) - Campania Region, 6 students
- Liceo Scientifico Emilio Segrè from Marano di Napoli (NA) - Campania Region, 18 students

- **Turchia**, 30 students

- Ankara Science High School from Ankara, 6 students
- Aydın Science High School from Aydın, 6 students
- Bostancı Doğa College from İstanbul, 6 students
- İzmir Science High School from İzmir, 6 students
- Didim Esra Karakaya Anatolian High School from Aydın, 6 students
- Aziz Sancar Multi-Program Anatolian High School from İstanbul, 6 students

In the seventh edition of PMS4L WEB IE, 27 tutor teachers were involved

- **Azerbaijan**, 5 tutor

Gular Ahmadova, Rana Ibrahimova, Khayala Bayramova, Gulnar Suleymanova, Sevda Ahmadova

- **Georgia**, 3 tutor

Irine Abulashvili-Nikulshici, Luka Garuchava, Nino Getsadze

- **Italia**, 9 tutor

Elena Laurenza, Antonella Moggia, Chiara Maffia, Gabriella Avallato, Salvatore Dario Dalia, Angela Candileno, Pietro Pirolo, Annalisa Ausiello, Aurora Mariani

- **Turchia**, 10 tutor

Duygu Bilgin, Hülya Olgun, Suna Yaşar, Selçuk Doğan, Melek Hazel Bilgin Özbuçak, Alime Zenger, Zeliha Eyyupoğlu, Derya Topçuoğulları, Saniye Elmas, Seren İstanbul-

lu

and 16 volunteers were involved

- Azerbaijan

Nigar Jafarova

- Georgia

Nino Getsadze

- Italy, 7 volunteers

Edoardo Grimaldi, Andrea Masone, Gabriella Avallato, Carmine Seraponte, Bruno Padricelli, Giuseppe Esposito, Giuseppe Cocozza

- Turchia, 7 volunteers

Seda Sevilmiş, Beyza Tamirciler, Çağla Yiğit, Mustafa Günhan Aytekin, Beyza Tamircile, Seda Sevilmiş, Ceyhun Küçük.

Lesson 1 (L1) (cognitive lesson) of the PMS4L WEB IE 7th Edition was held in all countries during the week of 20-24 October 2025.

- Azerbaijan with 25 students, 5 tutors, and 1 mentor on **21 October 2025**. The lesson was conducted by Nigar Jafarova, PMI-SIC Volunteer and Project Responsible of Azerbaijan
- Georgia with 9 students, 3 tutors, and 1 mentor on **21 October 2025**. The lesson was conducted by Nino Getsadze, PMI Georgia Volunteer and Mentor
- Italy with 58 students, 12 tutors, and 7 mentors on **22 October 2025**. The lesson was conducted by Bruno Padricelli, PMI-SIC Volunteer and Mentor
- Türkiye with 36 students, 10 tutors, 4 mentors on **21 and 23 October 2025**. The lessons were conducted by Ceyhun Küçük, PMI Türkiye Volunteer and Mentor.

After all the L1s were done, 22 teams were formed. As rules, each team

- formed with 3 students from the first country and 3 students from second country
- named a team leader
- produced 6 deliverables (2 exercises) in 4 weeks,

Lesson 2 (implementation lesson) where teams will present their projects will be held on 26 November 2025, 7 rooms were used.

In each room, coordinated by a volunteer, 3 teams were gathered. The volunteer's task is to guide the presentation of the deliverable assigned to each student.

All participants (students, teachers, and volunteers) completed a questionnaire that highlighted strengths and weaknesses that were analyzed and then discussed at dedicated Lesson Learned meetings and will serve to implement improvement actions for the next edition of the seminar.

Below are some graphs built on the data from the above questionnaires.

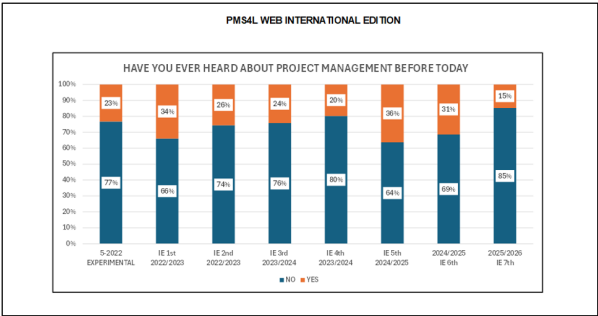
Table 1. Historical Data/Evaluation

PMS4L INTERNATIONAL EDITION HISTORICAL DATA									
Area	Edition	Satisfaction of Lesson	Clarity of the exposition	Used Material	Organization of the lesson	Overall Evaluation	Survey Student	Total Participant	Month
IT-TR	EXPERIMENTAL, 5-2022	3,40	3,11	3,31	3,20	4,02	62	89	May
IT-TR	2022/2023, IE 1st Ed	2,70	2,87	3,00	2,17	3,42	90	102	Nov
IT-TR	2022/2023, IE 2nd Ed	3,11	3,90	3,23	3,06	3,68	74	82	March
AZ-GE-IT-SP-TR	2023/2024, IE 3rd Ed	3,06	3,02	3,19	2,89	3,91	107	135	Nov
AZ-IT	2023/2024, IE 4th Ed	3,27	3,24	3,40	3,57	4,22	92	98	March
AZ-CZ-GE-IT-SP-TR	2024/2025, IE 5th Ed	3,20	3,30	3,30	3,30	4,00	123	244	Nov
AZ-GE-IT-TR	2024/2025, IE 6th Ed	3,19	3,03	3,27	3,19	3,85	85	89	March
AZ-GE-IT-TR	2025/2026, IE 7th Ed	3,40	3,24	3,33	3,28	4,04	108	129	Nov
TOTAL							741	968	
Evaluation Average		3.13	3.21	3.24	3.05	3.87			
Reference scale		Scale							
		3,00 Below							
		2,00 Average							
		3,00 Very Good							
		4,00 Excellent							
		5,00 Outstanding							

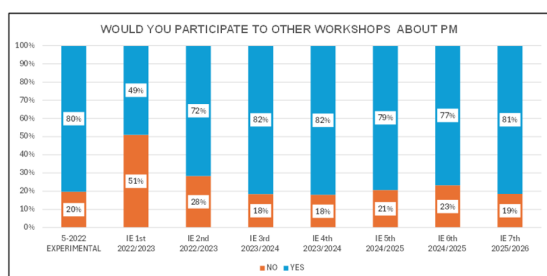
As seen in Table 1, PMS4L WEB IE 7th Edition: 4,04 reached the scale. These values are in line with those of previous editions.

The questions asked to the students were “Have you ever heard about project management before today?”, “Would you participate to other workshops about project management?”, and “Would you recommend such workshops to one of your colleagues?”.

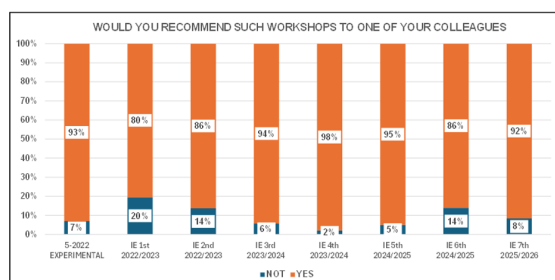
Graph 1. Q: “Have you ever heard about PM before today?”



Graph 2. Q: “Would you participate to other workshops about PM?”



Graph 3. Q: “Would you recommend such workshops to one of your colleagues?”



As seen in Graph 1, 2, and 3:

- 8 out of 10 students did not know about project management before the seminar
- 8 out of 10 students expressed interest in participating in other project management initiatives
- 9 out of 10 students said they would recommend such workshops to one of their colleagues or friends.

The survey results - similar to past editions - reveal a high level of student satisfaction both with the seminar's content and with their participation in this international initiative. Their positive feedback provides a strong motivation to continue and further improve the seminar in the coming terms. Furthermore, the valuable input of tutors, mentors, and volunteers – particularly through their responses to open-ended questions in lessons learned modules – continues to guide and refine our seminar model.

PMS4L WEB International Edition is not just a seminar: it allows young people from countries to get closer to different voices and cultures.

In this unique space, students don't just learn about Project Management – they talk, laugh,

and grow. With every presentation made, every new friend made, and every idea exchanged, they reach their potential – not just as future professionals, but as confident, globally minded citizens.



Bruno Padricelli, nato a Napoli il 18 gennaio 1960, consegue la laurea in Ingegneria Elettrotecnica nel giugno 1985 presso il Politecnico di Napoli. Dopo una brevissima esperienza lavorativa in Ansaldo Trasporti, nell'aprile 1986 viene assunto presso la IBM Italia S.p.A. Inizialmente opera come Sistem Engineer nell'ambito dei database relazionali sia presso clienti pubblici che privati. Dal 1990 assume ruoli di coordinamento risorse e dal 2006 inizia ad avere responsabilità di progetto. Nel 2010 acquisisce la certificazione PMI. Nel corso degli ultimi anni trascorsi in IBM ha gestito progetti nell'ambito della telemisura e telegestione di apparati di misura elettrica e gas presso utility energetiche a livello nazionale. Nel 2021 esce da IBM per approdare alla pensione. Nell'ambito del Southern Italy Chapter del PMI, dal 2017 collabora come Responsabile dei Volontari, facendo da focal point per la Volunteer Engagement Platform, mediante la quale vengono gestite le Call for Volunteer di tutto il SIC; ha inoltre preso parte come volontario alle numerose iniziative che il PMIEF organizza negli istituti scolastici. Project Management Skill For Life (web edition ed International Edition) e PM Olympic Games sono tra i progetti facenti parte del PMIEF che ogni anno lo vedono coinvolto attivamente come istruttore e mentor.

I canali social del Chapter

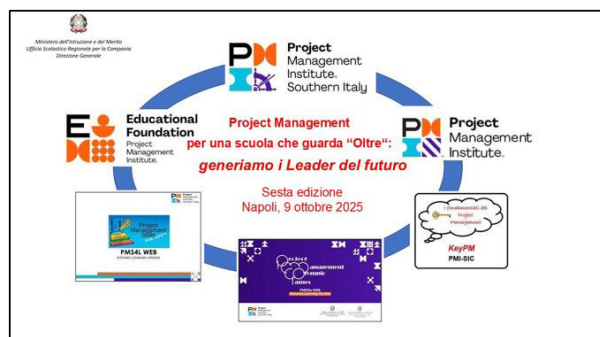
Il sito web:

www.pmi-sic.org



The workshop **PROJECT MANAGEMENT FOR A SCHOOL THAT LOOKS BEYOND: LET'S CREATE THE LEADERS OF THE FUTURE**

by *Gennaro Cuccaro*



In the 2025/2026 school year, the Campania Region also organized the national event **"3 days for the school"**, and just as has been happening for a few years, the Campania Regional School Office invited us to hold the workshop **"Project Management for a school that looks BEYOND: we generate the Leaders of the future"**. In fact, on October 9, 2025, in the Archimede Hall of Science City, we held the sixth edition of the workshop.

It is an event that allows us to present the work done by our volunteers, without whose dedication and caring attention it would not be possible to carry out our project to spread the culture of Project Management intended for students in the three-year secondary school years. On that occasion, we also give an overview of future activities and manage to put schools and pupils in direct communication.

As is now tradition, the workshop was conducted by 6 students who in the 2024/2025 school year participated in the initiatives carried out by PMI-SIC

- A. D. C and P. R by Istituto Tecnico Francesco Saverio Nitti from Portici
- A. S, C. M and F. S by Istituto Munari from Acerra
- C. S by Istituto Tecnico Andreozzi from Aversa.

under the supervision of Giuseppe Coccozza and the support of Paola Mosca, Bruno Padri-

celli and Gennaro Cuccaro while the reception service was carried out by F. C, R. S, S. N, and V. R students by t Istituto Tecnico Francesco Saverio Nitti from Portici (field of study in tourism).

It is essential for us to involve students to put what they have learned during our seminars to good use and to offer them a chance to try their hand at conducting an event and experience their skills, as well as to make young participants from the schools present at the workshop feel comfortable.

The workshop recounted the SIC initiatives carried out in Italian and foreign schools in the 2024/2025 school year

- Information seminar on Project Management, PMS4L WEB
- Project Management Training Competition, PMOGs WEB
- Assessment of basic skills in Project Management, KeyPM

which saw the participation of over 1.500 students.

The second part of the workshop presented the SIC initiatives planned for the 2025/2026 school year.

Around 150 high school students were present in the Archimede Hall by

- Istituto Della Corte-Vanvitelli from Cava de Tirreni, accompanied by Proff. Catello di Palma e Annamaria Frattino
- Istituto Ferraris from Napoli, accompanied by Proff. Maiolica, Moliterno, Palma and Picardi
- Istituto Nitti From Portici, accompanied by Proff. Valeria Ricciardi, Ornella Valente and Rita Caramanna
- Istituto Munari from Acerra, accompanied by Proff. Angela Candileno and Pietro Pirolò
- Istituto Andreozzi from Aversa, accompanied by Proff. Gennaro Cuccaro and Francesco Diomaiuto.

Remote participated

- Sicily Regional School office, with Prof. Anna Rosa Prizzi delegated by the technical Manager Dr. Maria Buffa who deals

with Work School Training (FSL)

- Istituto Einaudi from Siracusa with Prof. Maria Grazia Guagenti
- Istituto Ferrigno-Accardi from Castelvetro (TP) with Prof. Agata Calamia
- Istituto Ferraris from San Giovanni La Punta with Prof. Ketty Cirmi
- Vincenzo Follaro, ex studente dell'Istituto Focaccia di Salerno oggi universitario.

During the workshop, various students (present in the room and remotely) spoke and, with their own testimony, expressed their enthusiasm and keen interest in our activities.



Gennaro Cuccaro graduated in Civil Engineering in 1987 from the Federico II University of Naples, and in 1996 obtained the Safety Coordinator certificate for the design and construction phases. He has been a PMP certified since 2011 and has been PM UNI 11648 certified in the Civil, Building and Plant Engineering sectors since 2018. After a long and varied professional experience in leading companies and private firms, from 1999 to 2011 he served as Technical Manager for the Municipality of Naples. During this period, he served, among other things, as Project and Program Manager, Designer, Safety Manager, and Construction Manager for important and diverse public works as well as for multidisciplinary redevelopment and development projects, also financed by European funds. Since 2012, he has been involved in the design and execution of public and private construction and territorial redevelopment and development projects, holding, among other roles, as Project and Program Manager. Since 2011, he has also been a tenured teacher of Construction and Technology in secondary schools. Cuccaro has been a member of PMI since 2012 and since 2014 has been involved in various ways with PMI-SIC, in activities aimed at disseminating project management knowledge and practices in secondary schools.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.



Project
Management
Institute®
Southern Italy

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno.

[Contattaci!](#)

Project Management Olympic Games – 6th Edition: A Celebration of Talent and Innovation

by *Luca Letizia*



The Project Management Olympic Games (PMOGs), first launched in 2015 by volunteers from the PMI Southern Italy Chapter (SIC) under the guidance of Vincenzo Testini.

This initiative aims to promote project management culture among students, combining individual and team competitions that test both technical knowledge and soft skills.

Between 2015 and 2019, more than 1,200 students and 50 schools from Puglia and Campania took part in the PMOGs.

In 2024, an experimental online edition – PMOGs WEB – introduced agile and digital working methods, setting the stage for the return of the in-person event.

The 5th edition (s.y. 2024/2025) edition saw the participation of **97 students from 8 schools (6 from Campania and 2 from Sicily)**.

In the 2025/2026 school year, **119 school students participated in the sixth edition (6 schools from Campania and 2 from Sicily)**

1. I.T. Guido Carli from Casal di Principe (CE)
2. I.I.S. Bruno Munari from Acerra (NA)
3. I.I.S. F. Saverio Nitti from Portici (NA)
4. I.T.I. Enrico Medi from San Giorgio a Cremano (NA)
5. I.T.I. Galileo Ferraris from Napoli
6. Liceo Segrè di Marano from Napoli
7. I.T.I.S. Galileo Ferraris from San Giovanni

la Punta (CT)

8. Liceo Leonardo from Agrigento – Linguistico,

The students organized themselves **into 24 teams**.

The final event was hosted on **May 15, 2026, by Department of Engineering of University Parthenope (Napoli)**.

The event was conducted by **Emanuela Liccardi**, a former student of the Nitti Institute who had participated in the experimental edition (s.y. 2023/2024) and hosted the fifth edition of the PMOGs (s.y. 2024/2025).

The day was opened by greetings

- by Prof. Marco Ariola, Director of the Department of Engineering at Parthenope University
- by Prof. Maria Rosaria Esposito, representative of the USR¹ Campania
- by Prof. Annarosa Prizzi, representative of the USR Sicily
- by Angelo Elia, president of the PMI-SIC.

After there was the settlement of jury composed by

- Marco Ariola, Director of the Department of Engineering at Parthenope University
- Maria Rosaria Esposito, representative of the USR Campania
- Annarosa Prizzi, representative of the USR Sicily
- Angelo Elia, president of the PMI-SIC.
- Andrea Tajani, ESG Manager of Carpisa (historical sponsor of the PMOGs)
- Maria Concetta Cardillo, A4PM (historical sponsor of the PMOGs)
- Luca Maletta, ACF (Farnese Cultural Association, historical sponsor of the PMOGs).

The event got into full swing with the announcement of the ranking of the 24 project works that determined the view of videos created by the 12 best-ranked teams, played based on the score starting from the lowest.

The videos were projected in 3 blocks to help

¹ USR (Regional School Office)

collect the jury's vote; at the end of each block there were:

- Pino Porzio's speech
- the screening of the video received from Patrizio Oliva
- the presentations of the Engineering Department courses made by the professors Francesca Ceroni, Nicola Massarotti and Vito Pascazio.

The updated ranking was then announced, which determined the order in which the speakers from the three best-ranked teams presented their speeches.

After the speeches of the 3 students there were the interventions of the sponsor representatives

- Andrea Tajani, Carpisa ESG Manager
- Luca Maletta, ACF founder
- Luigi Vanore, A4PM founder.

Awards and Recognition

• **Best PM (award trolley by CARPISA)**

- Paolo C. (I.T. Guido Carli, Casal di Principe) – **WINNER**, award by ACF and cup by PMI-SIC
- Denise C. (Liceo Leonardo, Agrigento) – **second place**, award by ACF and medal by PMI-SIC
- Roberto C. (I.I.S. F. Saverio Nitti, Portici) – **third place**, medal by PMI-SIC
- Pasquale C. (I.T.I. Galileo Ferraris, Napoli) – **Best of school**
- Giuseppe A. (I.T.I.S. Galileo Ferraris, San Giovanni la Punta) – **Best of school**
- Enzo N. (I.T.I. Enrico Medi, San Giorgio a Cremano) – **Best of school**
- Aurora S. (I.I.S. Bruno Munari, Acerra) – **Best of school**
- Salvatore A. (Liceo Segrè, Mugnano di Napoli) – **Best of school**.

• **Best Speaker:**

- Salvatore A. (Liceo Segrè, Mugnano di Napoli) – **WINNER** award by ACF and cup by PMI-SIC.

• **Best Video**

- Team 1, I.T.I. Galileo Ferraris (Napoli) – **WINNER** award by Carpisa and medal by PMI-SIC
- DAVID MARIO A.
- ALESSANDRO F.
- ROSARIO M.
- ARMANDO M.
- VINCENZO T.

• **Best Team**

- Team 2, I.T.I. Galileo Ferraris (Napoli) – **WINNER** awarded by A4PM for each member
 - GIUSEPPE N.
 - EMANUEL C.
 - VINCENZO L.
 - RICCARDO S.
 - THOMAS WILLIAM Z.
- Team 1, Segrè (Mugnano di Napoli) – **Second place** awarded by ACF for each member
 - Salvatore A.
 - Francesco I.
 - Matteo C.
 - Antonio D. M.
- Team 4, Ferraris (Napoli) – **Third place** awarded backpack by CARPISA for each member
 - GIOVANNI C.
 - PASQUALE R.
 - ANTONIO ADRIANO F.
 - VINCENZO L.
 - ABRISQUETA VICTOR JOSE' S.

All eight participating schools received a trophy of appreciation, while tutors and students were recognized with certificates and FSL² credits, strengthening the educational value

of the initiative.

This sixth edition reaffirmed the PMOGs as a platform where students can experience project management not only as a technical discipline, but also as a life skill that nurtures collaboration, creativity, and leadership.



Luca Letizia is a computer engineer who graduated in 2006 and has obtained various certifications, including the Project Management Professional (PMP®) title awarded by the Project Management Institute (PMI) and the EIPASS Junior certification. He is also qualified to teach Computer Science and Technology (A041) after passing the standard teaching examination. Currently, he is a tenured professor of Computer Science and Technology at the Ministry of Education and Merit and serves as a Project Manager at Zucchetti SpA, where he manages large-scale projects for both public entities and private companies in the transportation, maritime, industrial production, and services sectors. Since 2021, he has been an active volunteer at the PMI-Southern Italy Chapter (PMI-SIC), where he is part of the IT Operations group. In this role, Letizia supports all the chapter's initiatives aimed at schools, particularly the PMS4L WEB (Project Management Skills for Life), PMOGs (Project Management Olympic Games), and Key PM projects, contributing to the spread of project management culture among young people.

Collabora con noi



Project Management Institute®
Southern Italy

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scriverci](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

The 2026 KeyPM Assessment

The Fundamentals in Project Management

by Carmine Seraponte



In the 2025/26 school year, the KeyPM initiative which assesses basic competencies in Project Management, saw the enrollment of 46 students, 25 from 2 schools of the Campania region and 21 students from 1 school of Sicily.

The KeyPM exam was taken by 22 students in Campania and 21 in Sicily.

The students who passed the KeyPM exam - answering correctly at least 35 of the 50 questions (70%) - were 33: 21 students from Campania and 12 from Sicily.

All participating students (43) were recognized with adequate **FSL**¹ hours.

The KeyPM exams took place in person in a computer laboratory of each participating school, under the supervision of a tutor, generally a school teacher that was in charge to provide the students the right procedure to

Nr	Participant Schools	Region	Enrollment	Taken	Pass
1	I.T.I.S. Galileo Ferraris from S. Giovanni La Punta (CT)	Sicily	21	21	12
2	Liceo Scientifico Filippo Silvestri from Portici (NA)	Campania	5	5	5
3	I.T.I. Enrico Medi from San Giorgio a Cremano (NA)	Campania	20	17	16
TOTAL			46	43	33

create the credential to access the PMI website and support and control the execution of the KeyPM test.

The KeyPM exams took place on:

- January 9, 2026 at the Liceo Scientifico Filippo Silvestri - Portici (NA);
- May 20, 2026 at I.T.I. Enrico Medi of San Giorgio a Cremano (NA);
- May 25, 2026 at ITIS Galileo Ferraris of S.

¹ FSL (in Italian: Formazione Scuola-Lavoro, in English: School-to-work transition programmes).

Giovanni La Punta (CT).

KeyPM: a brief history

KeyPM replicates the *Digital Badge Student* (DBS) resource, which was made available free of charge by the Project Management Institute Educational Foundation (PMIEF) from 2016 until January 2021.

At the same way *KeyPM assessment* is an initiative that allows students to take an exam certifying their basic competencies in Project Management.

More specifically the *KeyPM assessment* was introduced first time, again free of charge, in July 2022 through an application developed by PMI-SIC volunteers, using the DBS knowledge database provided to PMI-SIC by PMIEF.

The exam is administered online through the PMI-SIC portal, where the application is integrated.

The *KeyPM assessment*, like the DBS, consists currently of a 50 multiple-choice questions exam that tests fundamental knowledge of Project Management. The test lasts 1 hour, and to pass, at least 70% of the questions (35 out of 50) must be answered correctly.

The participants in the *KeyPM assessment* receive the following study materials: the PM SKILLS FOR LIFE (PMS4L) document (the original version by PMIEF) about the basics of Project Management; a glossary of keywords / key terms; a presentation on process groups and knowledge areas of Project Management created by PMI-SIC and some instructions for accessing the online exam.

Generally, the intended recipients of *KeyPM* are:

- students in the 5th year of computer science high schools;
- high school students from any school who participated in the PMS4L seminar (3rd year) and the PMOGs competition (4th year).

As specifically detailed in the third issue of SIC DIXIT 2023 (at pages 11-12), two pilot sessions of the *KeyPM assessment* were conducted successfully in 2 schools for two years, in the 2021/22 and 2022/23 school

year. In these and following school years (2023/24 and 2024/25) only “type a)” students participated in *KeyPM* because the PMOGs competition was suspended in 2020 due to the pandemic.

Instead, starting from this 2025/26 school year, also students participating in the fifth edition of the PMOGs WEB competition (2024/25 school year) or “type b)” students, have participated to the *KeyPM* assessment. Such a way, the full cycle of *KeyPM* participation requirements, as expected, has been re-instated.

Acknowledgments

Special thanks are due to all the volunteers of PMI-SIC for their ever-valuable support in the success of *KeyPM*, especially the following volunteers who played significant roles in all the processes:

Andrea Masone, Bruno Padricelli, Carmine Seraponte, Danilo d’Amato, Ersilia Pagano, Giuseppe Cocozza, Maria Concetta Cardillo and Luca Letizia.

Besides, we all extend our warmest thanks to the school teachers for their support in the success of the *KeyPM* initiative.

Teachers	Schools
Prof.ssa Tiziana Veneruso	Liceo Scientifico Filippo Silvestri - Portici (NA)
Prof. Salvatore Dario Dalia	I.T.I. Enrico Medi from San Giorgio a Cremano (NA)
Prof.ssa Concetta Cirmi	I.T.I.S. Galileo Ferraris from S. Giovanni La Punta (CT)



Carmine Seraponte graduated with honors in Electronic Engineering in 1985 from the University of Naples Federico II. He has accumulated over 30 years of experience in corporate roles as a Production Systems Engineer, Researcher, Project Manager, and Trainer. He has participated in application and Research & Development projects, focusing on Robotics, CAD, Operating Systems, Business Intelligence, e-Commerce, EAI, Big Data, and NoSQL Databases. In 2000, he obtained the CDSE Certification (MicroStrategy) in the USA. A member of PMI since 2011 and PMP® certified since 2013; Seraponte volunteers with PMI-SIC and is a tenured professor in Computer Science and Technologies at ITI Enrico Medi in San Giorgio a Cremano (Na).

I canali social del Chapter

Il sito web:
www.pmi-sic.org



Collabora con noi



Project Management Institute®
Southern Italy

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

PROJECT MANAGEMENT AT SCHOOL: WHEN LEARNING MEANS TESTING YOURSELF

by Paola Mosca

Bringing project management to schools certainly means transferring knowledge, methods, and tools, but above all, it means offering children concrete opportunities to challenge themselves.

This is one of the objectives that has guided the PMI Southern Italy Chapter for years in its initiatives aimed at the world of education: to introduce young people to the culture of project management through experiences in which they can directly experience what it means to define objectives, organize activities, work as a team, make decisions, meet deadlines, and face inevitable unexpected events.

The **Project Management Olympic Games** represent one of the most significant moments of this journey. The competitive dimension certainly provides a stimulus, but the true value of the experience goes far beyond the final ranking: it is in the journey, in the comparison and in the ability to face new situations that young people can discover and train skills that are useful not only for their professional future, but also for life.

We therefore wanted to leave the floor directly to them once again.

We interviewed **Paolo Cecoro** (Istituto Carli di Casal di Principe) who ranked as the best Project Manager in the individual competition, and **Giuseppe Nuzzo** (Istituto Ferraris di Napoli), Project Manager of the team that won first prize in the team competition.

The word to Paolo

How was the experience of participating in a project management competition like our PMOGs for you?

It was a very positive experience, especially because it allowed me to challenge myself in a context other than everyday work. I really enjoyed comparing myself with the other participants and seeing how each one approached the different situations.

The competition gave me the opportunity to step out of my comfort zone a little and face new situations. It was also interesting to get the judges' perspective and understand how my choices were evaluated.

Coming first in the individual competition was certainly a great satisfaction and I was very pleased to see my commitment recognized. Overall, it was an experience I would gladly have again, because in addition to the competition, it gave me the opportunity to compare myself and learn from others.

How did you prepare and what interested you most along the way?

I prepared myself above all by trying to arrive at the competition with an open mind and without underestimating the situations I would face. I tried to understand the rules well and focused mainly on the reasoning and decisions to be made during the tests.

The thing that interested me most was the comparison part with the other participants. I was intrigued to see how, faced with the same problem, different people could arrive at different solutions and approaches.

Comparison with the judges was also important, because it allowed me to better understand what was being evaluated in the different tests. Ultimately, it was especially important for me to approach the journey with attention, curiosity, and a desire to challenge myself.

Do you think project management skills will be useful to you outside of school? In what areas?

Yes, I think project management skills can be useful outside of school, especially because they help organize work better and manage situations more consciously.

For example, they can be useful in the workplace, when you need to organize a business, meet deadlines, or work with other people. But I think they're also useful in everyday life, like when you want to organize a trip, a group activity, or simply manage multiple commitments at once.

In my opinion, knowing how to define goals, organize activities, and deal with unexpected events are skills that can be applied in many

areas. I believe that the ability to work as a team and find solutions to problems is useful in virtually any situation.

If you had to give advice to a companion who will be participating in the next edition, what would you tell him/her?

I would tell him/her to approach it calmly and without being too afraid of making mistakes. It's a competition, so it's normal to feel a little pressure, but in my opinion it's important not to be too influenced by the result.

I would advise him/her to listen carefully to the directions and reasons before deciding and above all trust in his/her own abilities. Another important thing is to try to experience the journey as an opportunity to compare yourself with others and learn something new.

And above all, I would tell him/her to have fun, because in my opinion, when you manage to have an experience like this with the right attitude, the competition also becomes much more enjoyable.

Would you like to learn more about project management in the future, at university, at work, or through extracurricular activities?

Yes, I would like to delve deeper into project management in the future as well. I haven't decided yet whether it will be something I'll study at university or delve into directly in a work environment, but it's an area that captured my interest a lot during this experience.

I would especially like to better understand how it is applied in real-world contexts and what the responsibilities of a real Project Manager are. I think it might also be interesting to participate in other activities or experiences that allow me to develop these skills.

I don't have a specific path in mind yet, but it's a possibility I want to consider for the future.

The word to Giuseppe

How was the experience of participating in a project management competition like our PMOGs for you?

It was a very nice experience, especially because it was something different from the

usual school activities. At first, I was a little unsure how it would go, but as time went by, I became increasingly passionate about the project.

What pleased me the most was seeing the result of the work we had done and winning the award.

What were the most difficult aspects you encountered with your team along the way?

The main difficulty was managing all the different commitments and ensuring that each part of the project was ready on time.

Sometimes we had different ideas, and it wasn't easy to immediately choose which was the best solution. However, we have tried to confront each other and find a meeting point.

What skills would you report from those you gained during the project?

Above all, I would say the ability to communicate with others and make decisions. I also learned to be more precise in managing the various tasks and not to wait until the last moment to do things.

Another important thing was learning to react when something didn't go as planned.

What project management skills do you think will be useful to you outside of school? In what areas?

I think that knowing how to manage a project can be useful especially in the work environment. Knowing how to prioritize, meet deadlines, and collaborate with different people are skills that can be used in any type of work.

Even in everyday life they can be useful, for example when you need to organize something important.

If you had to give advice to a companion who will be participating in the next edition, what would you tell him/her?

I would tell him/her to participate enthusiastically and not to underestimate any phase of the project. I think it's important to listen to other people's ideas, but also to have the courage to have your say.

And above all, I would tell him/her to enjoy the journey, because in the end, it's not just

the result that matters, but also what you learn while working.

Would you like to learn more about project management in the future, at university, at work, or through extracurricular activities?

Yes, I certainly wouldn't mind going into that in more detail. Before this competition I had never thought much about project management, but now I find it an interesting topic.

I don't know yet if it will be something I'll pursue at university or at work, but it's a skill I'd like to continue developing.

When competition becomes learning

The words of Paolo and Giuseppe perhaps give us back better than any of our considerations to the meaning of these initiatives.

Their responses spontaneously include words and concepts such as **comparison, decision, organization, deadlines, unexpected events, listening, collaboration, curiosity, and error.**

And it's significant that both are already looking beyond competition and beyond school, recognizing project management as a set of skills that can accompany them in work, study, and daily life.

Perhaps this is precisely one of the most important results of our commitment to schools: not only teaching children how to manage a project, but offering them a concrete opportunity to discover **how they approach a problem, how they work with others, and how they react when reality doesn't exactly follow the planned plan.**

Because learning project management, especially at this age, also means learning to challenge yourself.



Paola Mosca graduated in Physics in 1980, and she began her career at Olivetti in the field of industrial automation. She continued her career in various prominent companies in the telecommunications sector, gaining increasing interest and experience in managing national and international projects over the years. Among her primary interests are the development of human resource skills, coaching, reverse mentoring, multiculturalism, and the various aspects of power skills. She received her PMP certification from PMI. Mosca contributed to the founding of the PMI Southern Italy Chapter, and today, with passion and enthusiasm, serves as its Former President, focusing on promoting project management skills through teaching in secondary schools and universities and participating in events and conferences in Italy and abroad.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno. [Contattaci!](#)

#PM&Boundaries

Persuadere per motivare nell'era dell'IA

A cura di Giacomo Franco, Responsabile del Comitato Ricerca e Innovazione del PMI-SIC

1. Dove eravamo rimasti

Questo articolo nasce come continuazione del percorso sviluppato negli ultimi numeri di SIC DIXIT. Nel 2024 avevamo aperto la serie sulle neuroscienze applicate al management; nel 2025 abbiamo discusso *decision making*, euristiche, *bias*, rumore decisionale, empatia, leadership e resistenza al cambiamento; nel primo numero del 2026 ci siamo spostati verso creatività e insight e, infine, nell'ultimo DIXIT pubblicato abbiamo affrontato il confine tra persuasione e manipolazione, *choice architecture*, *nudging*, *dark pattern*, attenzione e autonomia deliberativa (Franco, 2024, 2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2026a, 2026b).

Evitando quindi di spiegare nuovamente che cosa siano un bias cognitivo, il Sistema 1 e il Sistema 2, oppure perché l'empatia, lo stress e la sicurezza psicologica incidano sulle decisioni, adottiamo un punto di partenza più avanzato per le nostre riflessioni. Nel precedente articolo ci siamo chiesti dove termini la persuasione legittima e dove inizi la manipolazione; ci eravamo lasciati con la promessa di approfondire Robert Cialdini. Ripartiamo esattamente da lì cercando di dare risposte ad alcune domande:

- 1) perché i principi di Cialdini funzionano così bene nelle relazioni di progetto e quali bias possono amplificare?
- 2) che cosa accade dopo la persuasione? Un sì ottenuto durante una riunione non è ancora impegno, perseveranza o responsabilità. Il vero problema da affrontare è comprendere il passaggio dalla decisione alla motivazione.

A queste due domande oggi se ne aggiungono di nuove. L'intelligenza artificiale generativa è entrata stabilmente nei flussi di lavoro del Project Manager: prepara scenari, sintetizza informazioni, costruisce messaggi, simula stakeholder, suggerisce opzioni e può diventare interlocutore quotidiano. Se l'IA par-

tecipa al processo decisionale, può anche partecipare al processo persuasivo. Ma può essere motivata come una persona? E, soprattutto, il suo uso favorisce o ostacola la motivazione delle persone?

2. Cialdini: i sette principi senza trucchi

Il contributo di Robert Cialdini è spesso ridotto a un repertorio di tecniche per essere più convincenti quando se ne fa una lettura povera. I sette principi – reciprocità, impegno e coerenza, riprova sociale, autorità, simpatia, scarsità e unità – descrivono regolarità dell'influenza sociale: segnali che, in molte situazioni, consentono di decidere rapidamente senza analizzare da zero l'intero contesto (Cialdini, 2021).

Nel project management questi segnali sono ovunque. Lo sponsor che sostiene una soluzione introduce autorità. Il fatto che tre business unit abbiano già adottato un processo introduce riprova sociale. Una deadline ravvicinata rende saliente la scarsità. Un workshop nel quale le persone contribuiscono alla decisione aumenta impegno e coerenza. Una cultura di progetto forte costruisce unità. Un rapporto personale positivo facilita simpatia e fiducia. Un favore ricevuto può attivare reciprocità.

Il principio diventa problematico quando il segnale viene scambiato per la realtà che dovrebbe rappresentare. Per esempio, l'autorità è utile se segnala competenza; diventa un bias se impedisce di discutere l'argomento. Ancora, la riprova sociale è utile se il comportamento altrui porta informazione; diventa conformità se la maggioranza sostituisce le evidenze. Percepire la scarsità è utile se comunica un vincolo reale; diventa pressione se il vincolo viene costruito per ridurre lo spazio deliberativo.

Figura 1. Cialdini nel progetto: sette principi, sette possibili scorciatoie



Figura 1 – Elaborazione dell'autore sui principi di Cialdini e sui rischi decisionali nel progetto.

3. I sette principi nella vita reale di progetto

Reciprocità: cooperazione o debito?

La reciprocità facilita scambi, aiuto e cooperazione. Regan (1971) realizzò un esperimento in cui un partecipante credeva di prendere parte a uno studio sulla valutazione di opere d'arte insieme a un altro soggetto, che in realtà era un complice del ricercatore. In una condizione, durante una pausa, il complice usciva e tornava portando una Coca-Cola anche per il partecipante, cioè faceva un piccolo favore non richiesto; in un'altra condizione non offriva nulla. Più tardi, il complice chiedeva al partecipante di comprare alcuni biglietti di una lotteria.

Il risultato fu che chi aveva ricevuto la Coca-Cola tendeva ad acquistare più biglietti, anche quando non provava particolare simpatia per il complice. Lo studio mostrò quindi che **un piccolo favore può creare una pressione alla reciprocità indipendentemente dal gradimento personale.**

In un progetto, aiutare uno stakeholder a risolvere un problema può costruire una relazione che in futuro rende più facile la collaborazione. Il confine etico, già discusso nel precedente articolo, è nell'intenzione e nella trasparenza: cooperare è diverso dal generare deliberatamente un debito psicologico da usare come leva (e ricordiamoci della regola del *Golden Plate*).

Impegno e coerenza: dal commitment all'escalation

Freedman e Fraser (1966) testarono la cosiddetta tecnica del **foot-in-the-door**: a un gruppo di persone veniva chiesto prima di accettare una **piccola richiesta**, per esempio esporre un adesivo o firmare una petizione a favore della sicurezza stradale; qualche tempo dopo veniva proposta una richiesta molto più impegnativa, come installare nel giardino di casa un grande cartello sulla guida sicura.

Rispetto a chi riceveva direttamente la richiesta grande, **chi aveva accettato prima quella piccola mostrava una probabilità molto maggiore di accettare anche la seconda.**

L'idea centrale è che un piccolo impegno iniziale può modificare la percezione di sé – per esempio “sono una persona attenta alla sicu-

rezza” – e rendere più probabile un comportamento successivo coerente con quella immagine.

Nel project management la coerenza può sostenere commitment e responsabilità, soprattutto quando la persona partecipa realmente alla definizione dell'obiettivo. Ma lo stesso meccanismo può alimentare escalation dell'impegno: difendere una decisione perché l'abbiamo presa noi, continuare un progetto perché abbiamo già investito molto, evitare di cambiare posizione per proteggere la nostra immagine di coerenza.

Riprova sociale: il consenso che può nascondere il dissenso

Gli esperimenti di Solomon Asch (1956) studiarono il conformismo sociale. A un partecipante veniva mostrata una linea di riferimento e gli si chiedeva quale, tra tre linee di confronto, avesse la stessa lunghezza. Il compito era volutamente molto semplice, ma il partecipante era inserito in un gruppo di complici dello sperimentatore che, in alcune prove, davano tutti intenzionalmente la stessa risposta sbagliata.

Il risultato fu che molti partecipanti, almeno in alcune occasioni, si conformavano alla risposta errata della maggioranza, nonostante l'evidenza percettiva fosse abbastanza chiara.

In sintesi, Asch mostrò che la pressione del gruppo può indurre una persona a modificare pubblicamente il proprio giudizio anche quando la maggioranza sembra chiaramente in errore.

Questo fenomeno è particolarmente insidioso nei progetti perché il silenzio viene spesso interpretato come consenso. Se lo sponsor parla per primo, se l'esperto senior sostiene una soluzione o se una parte del team appare già allineata, chi possiede un'informazione contraria può decidere di non esporsi. La soluzione non è eliminare l'influenza sociale, ma progettare momenti in cui il giudizio individuale possa emergere prima del confronto.

Autorità: competenza non significa infallibilità

Con un suo esperimento famosissimo, **Stanley Milgram (1963)** studiò fino a che punto le persone fossero disposte a obbedire a un'autorità anche quando ciò implicava compiere

un'azione potenzialmente dannosa verso un'altra persona.

Ai partecipanti veniva detto di prendere parte a uno studio sull'apprendimento. Il loro ruolo era quello di *insegnante*, mentre un complice dello sperimentatore interpretava l'*allievo*. Ogni volta che l'allievo commetteva un errore, l'insegnante doveva somministrare una scossa elettrica di intensità crescente. In realtà le scosse erano simulate, ma il partecipante credeva che fossero reali.

Quando il partecipante esitava, lo sperimentatore, con camice e atteggiamento autorevole, lo invitava a proseguire con frasi standardizzate. Una quota sorprendentemente alta dei partecipanti arrivò fino ai livelli massimi previsti dall'apparato.

Lo studio mostrò quindi che **la presenza di un'autorità percepita come legittima può esercitare una forte pressione sul comportamento, anche quando la persona prova disagio o ritiene l'azione moralmente problematica.**

Nel lavoro organizzativo l'autorità è necessaria: qualcuno deve assumere responsabilità e molte decisioni richiedono competenze specialistiche. Il problema nasce quando il ruolo diventa una scorciatoia che chiude la discussione. "Lo ha detto lo sponsor", "lo sostiene l'architetto senior", "lo raccomanda il consulente" non sono, da soli, argomenti tecnici. La posizione di uno sponsor, di un dirigente o di un esperto senior può indurre il team a conformarsi anche quando esistono dubbi tecnici o rischi non risolti. Il punto non è che l'autorità sia negativa, ma che **autorevolezza e correttezza della decisione non coincidono automaticamente.**

Simpatia: una relazione utile può deformare il giudizio

La simpatia facilita ascolto e cooperazione. È uno dei motivi per cui la qualità della relazione conta nella leadership. Tuttavia, proprio perché una relazione positiva riduce distanza e sospetto, può contaminare la valutazione della proposta. Il principio della simpatia (**liking**) di Cialdini è sostenuto da diversi studi su **somiglianza, familiarità/esposizione e attrazione interpersonale** come per esempio quello di **Emswiller, Deaux e Willits**

(1971). Dei ricercatori con un aspetto riconducibile allo stile "hippie" oppure "tradizionale" chiedevano a sconosciuti di prestare una piccola somma per fare una telefonata. Le persone erano significativamente più disponibili ad aiutare chi **appariva simile a loro nello stile e nell'abbigliamento**. In altre parole, la somiglianza percepita aumentava la compliance.

Un secondo studio è quello di Burger **et al.** (2001). In tre esperimenti gli autori mostrarono che anche un'**attrazione molto breve e iniziale** poteva aumentare la probabilità di accettare una richiesta. In particolare, bastavano pochi minuti di interazione, la semplice esposizione alla persona oppure la convinzione di avere caratteristiche in comune con il richiedente per aumentare la compliance.

Anche il fatto che tendiamo ad apprezzare maggiormente persone che esprimono atteggiamenti positivi contribuisce al principio di simpatia: **Folkes e Sears (1977)**, in sei esperimenti, trovarono che individui che formulavano prevalentemente valutazioni positive venivano giudicati più simpatici rispetto a quelli che esprimevano prevalentemente valutazioni negative.

Nel project management l'esempio immediato è che **uno stakeholder può essere più disponibile verso la proposta di un Project Manager con cui percepisce affinità professionale, culturale o personale**, anche quando quella somiglianza non aggiunge alcuna informazione sulla qualità tecnica della proposta. È qui che il principio di simpatia può trasformarsi in *affinity bias* o *halo effect*.

Nei progetti multiculturali e interdisciplinari questa dinamica è rilevante: tendiamo più facilmente a fidarci di chi parla il nostro linguaggio professionale, condivide il nostro background o appartiene alla nostra rete.

Scarsità: quando l'urgenza restringe il pensiero

Gli esperimenti di Worchel, **Lee e Adewole (1975)** sono tra i più citati a sostegno del principio di **scarsità**.

I ricercatori mostrarono ai partecipanti dei biscotti identici, ma presentati in condizioni diverse: in alcuni casi il contenitore ne aveva **molti**, in altri ne aveva **pochi**. I biscotti dispo-

nibili in quantità limitata venivano valutati come **più desiderabili e di maggior valore** rispetto agli stessi biscotti presentati in abbondanza.

La parte più interessante è che l'effetto risultava particolarmente forte quando la scarsità sembrava derivare da una riduzione **improvvisa della disponibilità**, cioè quando qualcosa che prima era abbondante diventava improvvisamente raro.

In sintesi, lo studio mostrò che **la scarsità può aumentare il valore percepito di un oggetto anche quando le sue caratteristiche reali non cambiano**.

Nella pratica di progetto, questa dinamica si manifesta con grande chiarezza: una risorsa, una finestra temporale o un'opportunità possono apparire più importanti semplicemente perché vengono percepite come limitate o in via di esaurimento. Il rischio è che la scarsità spinga a decidere più rapidamente del necessario, trasformandosi da informazione utile sul vincolo a **pressione decisionale**. Infatti, nella gestione dei progetti la scarsità è quasi strutturale: tempo, budget, competenze, disponibilità dei fornitori e finestre decisionali sono realmente limitati. Per questo è una leva particolarmente potente. "È l'ultima finestra", "decidiamo entro oggi", "questa risorsa non sarà più disponibile" possono descrivere fatti reali oppure comprimere artificialmente la deliberazione. Il compito del Project Manager è distinguere le due situazioni.

Unità: il potere e il rischio del "noi"

Il principio di **unità** di Cialdini è più recente rispetto agli altri sei e si fonda soprattutto sulla ricerca relativa a **identità condivisa, appartenenza al gruppo e somiglianza percepita**. L'idea centrale è che siamo più facilmente influenzati da chi percepiamo non semplicemente come simpatico, ma come "uno di noi".

Un esperimento che è coerente con questo principio è quello di **Burger et al. (2004)**. Ai partecipanti veniva fatto credere di condividere con una persona che avanzava una richiesta una caratteristica apparentemente casuale: per esempio **la stessa data di compleanno, lo stesso nome oppure una particolare somiglianza nelle impronte digitali**. Chi

percepiva questa coincidenza era significativamente più propenso ad accettare la richiesta rispetto a chi non condivideva tale caratteristica. L'effetto diminuiva quando la caratteristica comune veniva presentata come molto frequente o quando la somiglianza riguardava una persona diversa da quella che formulava la richiesta.

È interessante perché una somiglianza molto piccola e sostanzialmente irrilevante può essere sufficiente a creare una primitiva sensazione di **connessione identitaria**.

Un'ulteriore evidenza, indirettamente coerente con il principio di unità, proviene dal lavoro di Park e Schaller (2005) sulla relazione tra **somiglianza e percezione di parentela**. Park e Schaller (2005) mostrarono sperimentalmente che persone con atteggiamenti simili venivano associate più rapidamente a rappresentazioni cognitive legate alla parentela rispetto a persone con atteggiamenti differenti. Gli autori interpretarono il risultato come evidenza che la somiglianza possa funzionare come indizio euristico di appartenenza o vicinanza.

Un ulteriore contributo proviene da Drouvelis e Nosenzo (2013), che in un esperimento di contribuzione volontaria hanno mostrato come un'identità condivisa tra leader e membri del gruppo possa favorire livelli più elevati di cooperazione. Gli autori sottolineano però che questo effetto è fragile e tende a ridursi quando l'identità del gruppo è eterogenea. Anche questa evidenza non costituisce una verifica diretta del principio di unità di Cialdini, ma è coerente con l'idea che la percezione di appartenere allo stesso "noi" possa influenzare il comportamento cooperativo.

Nel progetto, costruire un'identità comune può ridurre la frammentazione tra funzioni, fornitori e stakeholder. Un team temporaneo ha bisogno di sviluppare un "noi progettuale". Ma ogni "noi" crea potenzialmente un "loro": la coesione interna può diventare chiusura verso chi porta informazioni scomode, appartiene a un'altra funzione o interpreta il valore in modo diverso.

4. Dal principio persuasivo al bias: il punto non è eliminare le scorciatoie

Nei numeri precedenti di SIC DIXIT abbiamo

già discusso euristiche, bias e rumore decisionale. Qui è sufficiente un passaggio: le scorciatoie non sono semplicemente errori. Sono strumenti di economia cognitiva. Diventano pericolose quando un segnale normalmente utile viene usato fuori contesto o acquisisce un peso sproporzionato. Ecco alcuni esempi:

- un esperto che segnala un rischio offre un'informazione importante; è *authority bias* quando il gruppo smette di verificare;
- una best practice diffusa può essere un indicatore utile; diventa conformità quando il fatto che "lo fanno tutti" sostituisce l'analisi del nostro contesto (si può partire dalla best practice e adottare il tailoring);
- mantenere un impegno è una virtù professionale; diventa escalation quando la coerenza con la decisione di ieri conta più dei dati di oggi.

Per il Project Manager la competenza non consiste quindi nel diventare "senza bias". Consiste nel riconoscere le situazioni in cui il processo decisionale merita un rallentamento, una voce indipendente, un dato esterno o una domanda che interrompa l'automatismo.

 **Box 1 – Cinque domande per interrompere l'automatismo**

1. Se lo sponsor non avesse espresso per primo la propria posizione, il team sarebbe arrivato alla stessa conclusione?
2. Se non avessimo già investito tempo e denaro, inizieremmo oggi questo progetto?
3. Se la proposta fosse presentata da una persona con meno status, la valuteremmo nello stesso modo?
4. La deadline è un vincolo reale o un frame che sta comprimendo la discussione?
5. Quale informazione ci farebbe cambiare idea?

5. Una neuroscienza dell'influenza sociale, (che non è una mappa di 'aree della persuasione' nel cervello)

Nei precedenti contributi abbiamo già richiamato alcuni elementi generali della neurobiologia della decisione – corteccia prefrontale, sistemi della ricompensa, emozioni, euristiche e distinzione tra processi più automatici e più deliberativi. Possiamo quindi porci ora una domanda più specifica: **che cosa accade quando il nostro giudizio entra in conflitto con quello degli altri, quando l'opinione sociale modifica il valore attribuito a un'opzione, quando una scelta precedente entra in contraddizione con nuove informazioni o quando una decisione viene formulata in termini di perdita?**

nione sociale modifica il valore attribuito a un'opzione, quando una scelta precedente entra in contraddizione con nuove informazioni o quando una decisione viene formulata in termini di perdita?

La ricerca neuroscientifica sull'influenza sociale non identifica un "centro della persuasione". Mostra piuttosto il coinvolgimento di sistemi distribuiti associati a **valutazione, apprendimento, monitoraggio del conflitto e aggiornamento del comportamento**. Le neuroscienze, quindi, non sostituiscono la psicologia sociale: possono aiutarci a comprendere alcuni dei processi attraverso cui l'informazione sociale modifica giudizi e preferenze. Le review del settore sottolineano questa pluralità di meccanismi e invitano a evitare letture "*localizzazionistiche*" troppo semplici, cioè l'idea che funzioni cognitive complesse possano essere ricondotte a singole aree cerebrali.

Quando il giudizio del gruppo diventa informazione: Klucharev et al. (2009)

Klucharev e colleghi chiesero ai partecipanti del loro esperimento di valutare l'attrattività di alcuni volti e mostrarono successivamente loro quella che veniva presentata come la valutazione media di un gruppo. Quando il giudizio individuale differiva da quello della maggioranza, si osservavano **variazioni nella rostral cingulate zone e nello striato ventrale** compatibili, secondo gli autori, con processi di *reinforcement learning*. L'ampiezza di questa risposta era inoltre associata alla probabilità che il partecipante modificasse successivamente il proprio giudizio nella direzione del gruppo. Il risultato non significa che il cervello "obbedisca alla maggioranza". Suggerisce qualcosa di più interessante: **la discrepanza tra il nostro giudizio e quello degli altri può essere elaborata come un'informazione rilevante per aggiornare la nostra valutazione**.

Per il Project Manager, il parallelo è utile ma deve rimanere interpretativo. Se durante una riunione tutti gli altri membri del team sostengono una certa soluzione, la divergenza non costituisce soltanto un contrasto razionale tra argomenti: introduce anche un segnale sociale che può favorire l'adeguamento del giudizio.

Quando il consenso modifica il valore percepito

Campbell-Meiklejohn e colleghi (2010) studiarono invece come l'opinione di presunti esperti influenzasse la valutazione di brani musicali. Utilizzando la risonanza magnetica funzionale, osservarono che l'accordo con il giudizio di due "esperti" era associato ad attività nello **striato ventrale**, una regione coinvolta nei processi di valutazione e ricompensa. Inoltre, l'influenza sociale sulla valutazione di un brano era associata alla risposta dello stesso sistema quando il partecipante riceveva quel brano.

Il dato suggerisce che l'opinione degli altri non si limita necessariamente ad aggiungere una pressione esterna: **può contribuire a modificare il valore soggettivo attribuito all'oggetto stesso**.

È un passaggio particolarmente interessante per comprendere la **riprova sociale**. Quando apprendiamo che una soluzione è sostenuta da colleghi, esperti o organizzazioni che consideriamo credibili non è detto che stiamo semplicemente "cedendo alla pressione": quella informazione può entrare nel processo con cui costruiamo il valore dell'alternativa.

Nel project management questo invita a distinguere tra **consenso come informazione** e **consenso come prova**. Il fatto che molti stakeholder sostengano una scelta può essere un dato rilevante; non rende automaticamente corretta la scelta.

Dissonanza cognitiva: quando cambiare idea ha un costo psicologico

La coerenza presenta un'altra dimensione. La teoria della **dissonanza cognitiva**, formulata da Festinger (1957), descrive la tensione che può emergere quando comportamenti, convinzioni e atteggiamenti risultano incompatibili. In un celebre esperimento di Festinger e Carlsmith (1959) i partecipanti svolgevano un compito molto noioso e poi venivano pagati **1 dollaro oppure 20 dollari** per dire al partecipante successivo che il compito era interessante. Paradossalmente, chi aveva ricevuto **1 dollaro** finiva per valutare l'attività in modo più positivo rispetto a chi ne aveva ricevuti 20: la piccola ricompensa non era sufficiente a giustificare la menzogna, e questo creava

maggiore dissonanza nei partecipanti. La maggiore dissonanza poteva essere ridotta modificando l'atteggiamento verso il compito, che veniva successivamente valutato in modo più positivo.

In un successivo esperimento Van Veen e colleghi (2009) sottoposero i partecipanti a una situazione nella quale dovevano sostenere che l'esperienza spiacevole dello scanner fosse in realtà piacevole. Durante questa condizione di dissonanza, la risonanza magnetica mostrò un maggiore coinvolgimento della **corteccia cingolata anteriore dorsale e dell'insula anteriore**. L'attivazione di queste regioni era inoltre associata alla successiva modificazione dell'atteggiamento dichiarato dai partecipanti.

Non significa che queste regioni costituiscano "il circuito della dissonanza". Più prudentemente possiamo affermare che processi associati al monitoraggio del conflitto e alla salienza sembrano partecipare alla gestione dell'incoerenza tra ciò che facciamo e ciò che pensiamo.

La dissonanza cognitiva può quindi essere definita come la **tensione che emerge quando nuove informazioni entrano in conflitto con convinzioni, decisioni o comportamenti precedenti**. Una possibilità è aggiornare la propria posizione; un'altra è reinterpretare le evidenze per preservare la coerenza.

Per un Project Manager questo aiuta a comprendere perché dire "*abbiamo sbagliato*" possa essere psicologicamente più difficile di quanto suggerisca una semplice analisi costi-benefici. Una decisione precedentemente sostenuta può essere collegata alla propria reputazione professionale, competenza percepita o identità.

Una domanda utile che ci si può porre, allora:

"Sto difendendo questa decisione perché è ancora la migliore, oppure perché cambiarla renderebbe incoerente la posizione che ho sostenuto finora?"

Scarsità e perdita: non valutiamo allo stesso modo guadagni e perdite

Un quarto filone di studi riguarda la **loss aversion**, cioè la tendenza a mostrare una sensibilità maggiore verso potenziali perdite

rispetto a guadagni equivalenti.

Tom e colleghi (2007) chiesero ai partecipanti di accettare o rifiutare scommesse con uguali probabilità di guadagnare o perdere denaro. I potenziali guadagni e le potenziali perdite modulavano in modo asimmetrico l'attività di un insieme di regioni coinvolte nella valutazione, tra cui striato **ventrale e corteccia prefrontale**; inoltre, le differenze individuali nella risposta neurale erano correlate alla *loss aversion* osservata nel comportamento.

Questo risultato non dimostra direttamente il principio di scarsità di Cialdini. Offre però un meccanismo complementare utile a comprenderne alcuni effetti: **la prospettiva di perdere un'opportunità può avere un peso psicologico diverso dalla prospettiva di ottenere un beneficio equivalente.**

Nel linguaggio dei progetti:

“Se decidiamo oggi possiamo ottenere questa opportunità”

e

“Se non decidiamo oggi perderemo questa opportunità”

possono, in alcune circostanze, descrivere la stessa conseguenza oggettiva, ma non necessariamente produrre la stessa esperienza decisionale.

Per questo il **framing della perdita** merita particolare attenzione, soprattutto quando viene combinato con deadline, disponibilità limitate o pressioni dello sponsor.

Che cosa ci dicono, in concreto, questi studi?

Questi studi non mostrano che nel cervello esistano specifiche “**aree di Cialdini**” o circuiti dedicati alla persuasione. Mostrano piuttosto che le informazioni sociali possono modificare il modo in cui valutiamo una situazione e prendiamo una decisione.

In particolare, la ricerca suggerisce che:

- quando *il nostro giudizio è diverso da quello del gruppo*, possiamo essere portati a riconsiderarlo;
- quando *molte persone condividono una valutazione*, anche il valore che attribuiamo a un'opzione può cambiare;

- quando *ciò che pensiamo entra in conflitto con ciò che abbiamo detto o fatto*, tendiamo a cercare una nuova coerenza;
- quando *una scelta viene presentata come possibile perdita*, può avere un peso maggiore rispetto a un guadagno equivalente.

Le neuroscienze quindi, non ci insegnano come persuadere meglio, ci aiutano piuttosto a capire perché alcuni *meccanismi di influenza sociale* possono essere così efficaci: essi si inseriscono in normali processi di valutazione, confronto con gli altri, gestione dell'incoerenza e attribuzione di valore.

Per il Project Manager questo significa una cosa importante: una decisione non nasce mai soltanto dai contenuti tecnici della proposta. Conta anche il contesto sociale nel quale viene presentata, chi la sostiene, quanto consenso la circonda, quanto costa cambiare posizione e come vengono formulate opportunità e perdite.

Ed è qui lo snodo di un successivo passo nella nostra analisi: **cambiare giudizio non significa ancora essere motivati**. Possiamo accettare un'opinione, allinearci al gruppo o riconoscere che una scelta è corretta senza essere davvero disposti a investire tempo, attenzione ed energie nell'azione.

Fin qui abbiamo considerato soprattutto l'influenza tra persone. Oggi, però, nel processo decisionale è entrato un nuovo elemento: l'intelligenza artificiale generativa. Prima di passare dalla persuasione alla motivazione, dobbiamo quindi chiederci che cosa cambia quando una parte del processo di influenza viene mediata dall'IA.

6. Quando entra in scena l'IA, la persuasione cambia scala

Fino a pochi anni fa la capacità di adattare un messaggio persuasivo al destinatario richiedeva tempo, conoscenza dell'interlocutore e competenze comunicative. L'IA generativa riduce drasticamente questo costo. Può riscrivere una comunicazione per uno sponsor, un tecnico, un cliente, un executive; può simulare obiezioni; può cambiare tono, frame, livello di dettaglio e perfino la combinazione delle leve persuasive.

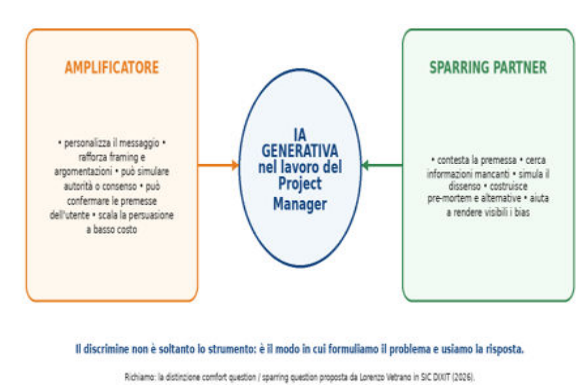
La ricerca recente suggerisce che questa capacità non è soltanto teorica. Matz e colleghi

(2024) hanno mostrato sperimentalmente che messaggi generati da IA e adattati a caratteristiche psicologiche possono aumentare l'efficacia della persuasione in alcuni contesti. Salvi e colleghi (2025), in un esperimento preregistrato di dibattito conversazionale, hanno trovato che GPT-4, quando disponeva di informazioni sociodemografiche sull'interlocutore, poteva risultare più persuasivo di un avversario umano. *Questi risultati non autorizzano a concludere che 'l'IA persuade sempre meglio delle persone'*; mostrano però che personalizzazione e dialogo possono rendere i sistemi di IA una componente rilevante del processo di influenza.

Nel project management questo aumento della capacità di influenzare porta a un problema immediato. Un Project Manager può chiedere all'IA: 'Rendi questa e-mail più convincente per lo sponsor', 'Prepara un messaggio che riduca la resistenza del team', 'Costruisci tre argomenti per ottenere l'approvazione del change'. La macchina può combinare autorità, scarsità, riprova sociale e framing in modo rapido, iterativo e personalizzato. La capacità persuasiva diventa quindi scalabile.

Inoltre, l'IA può esercitare un effetto persuasivo anche quando nessuno le ha chiesto esplicitamente di persuadere. Una risposta fluida, ordinata, sicura e immediata può diventare un *authority cue*. Se il sistema scrive 'le organizzazioni leader fanno così', può introdurre *riprova sociale*; se propone 'questa è l'opzione più urgente', può attivare *scarsità*; se rispecchia il linguaggio e le preferenze dell'utente, può aumentare *familiarità e simpatia*. **L'effetto nasce dall'interazione, non da un'intenzione psicologica della macchina.**

Figura 2. L'IA può amplificare o contrastare la persuasione
La stessa tecnologia può diventare confermatore, persuasore o sparring partner



7. L'IA può industrializzare i bias oppure trasformarsi in sparring partner

Qui il contributo di Lorenzo Vetrano pubblicato nello stesso numero Aprile–Maggio–Giugno 2026 di SIC DIXIT offre un passaggio particolarmente utile. Vetrano distingue tra *comfort question* e *sparring question*. La prima cerca, consapevolmente o meno, una conferma; la seconda prova a esporre ciò che il leader non vede dalla propria posizione. *Il punto centrale diventa quindi la qualità della domanda, non lo strumento: la stessa IA può essere usata per confermare una premessa oppure per metterla alla prova* (Vetrano, 2026).

Una *comfort question* come 'Quali sono le ragioni per cui la mia decisione è corretta?' rende quasi inevitabile un uso confermativo. La risposta può essere ben argomentata e tuttavia lasciare intatta la premessa. Una *sparring question* cambia la dinamica: 'Qual è la migliore argomentazione contro la mia decisione?', 'Che cosa sto trascurando?', 'Quale informazione renderebbe questa scelta sbagliata?', 'Se fossi lo stakeholder che più si oppone, che cosa vedrei che io non vedo?'.

Questa distinzione si collega perfettamente ai principi di Cialdini. L'IA può aiutare il Project Manager a costruire una comunicazione più persuasiva, ma può anche simulare il destinatario per evidenziare dove autorità, scarsità o riprova sociale stanno sostituendo l'argomentazione. Può generare il messaggio e poi criticarlo. Può interpretare lo sponsor, il risk owner, il fornitore o il membro più scettico del team. Può essere usata per *premortem*, *red teaming* e confronto di scenari.

Nel 2025 Vetrano aveva già descritto i team ibridi umano–IA come una nuova frontiera dell'Agile planning: l'essere umano porta intuizione, strategia e creatività; l'IA porta scala, simulazione e capacità di elaborazione; le decisioni restano in un loop nel quale l'essere umano rimane responsabile (Vetrano, 2025). L'idea dello sparring partner aggiunge un elemento: l'IA non deve soltanto accelerare il lavoro, può anche aumentare la qualità delle domande con cui il leader interroga il proprio lavoro.



Dopo aver considerato anche il ruolo dell'IA nei processi di influenza, possiamo tornare alla domanda lasciata in sospeso: che cosa distingue la persuasione dalla motivazione?

8. Persuadere non significa motivare

L'ingresso dell'IA rende ancora più evidente una distinzione già fondamentale tra esseri umani. **Una persona può essere persuasa e non essere motivata.** Può comprendere una proposta, dichiararsi d'accordo e investire comunque soltanto il minimo necessario. *Il consenso riguarda una decisione; la motivazione riguarda la qualità e la durata dell'investimento nell'azione.*

Questo è il limite di qualsiasi lettura puramente persuasiva della leadership. Cialdini può aiutare a comprendere perché un messaggio venga accettato; non spiega, da solo, perché una persona perseveri per mesi, condivida conoscenza, si assuma responsabilità o continui a contribuire quando emergono difficoltà.

Tra essere persuasi ed essere motivati esiste quindi un passaggio delicato. *Essere persuasi significa aver modificato una valutazione:* riconoscere, per esempio, che una proposta è ragionevole, che una scelta è preferibile alle alternative o che una decisione è necessaria. *Essere motivati richiede qualcosa in più:* quella **valutazione deve trasformarsi nella disponibilità a investire risorse nell'azione** – attenzione, tempo, sforzo, perseveranza e responsabilità.

Sul piano *psicologico*, entrano allora in gioco il valore attribuito all'obiettivo, le aspettative di riuscita, la percezione di competenza, il margine di autonomia e il significato attribuito al compito. Una persona può quindi essere pienamente convinta della bontà di una decisio-

ne e, nello stesso tempo, non sentirsi motivata ad agire se ritiene di non poter incidere, di non avere le risorse necessarie o di non vedere un rapporto credibile tra lo sforzo richiesto e il risultato.

Anche sul piano *neurofisiologico* non esiste un singolo "interruttore" che trasforma il consenso in motivazione. Sistemi distribuiti coinvolti nella valutazione, nell'apprendimento, nella stima dello sforzo e nella selezione dell'azione concorrono al passaggio tra la valutazione positiva di un esito e la disponibilità a investire energia per perseguirlo. Le emozioni partecipano a questo processo, ma non ne rappresentano l'unico motore.

Le *teorie motivazionali* offrono qui un ponte sufficiente senza entrare nel terreno che richiederà un successivo approfondimento scientifico. Vroom (1964) ricorda che l'impegno dipende anche dalla plausibilità del rapporto tra sforzo, prestazione ed esito. Bandura (1977) mostra l'importanza dell'autoefficacia: prima di investire, la persona deve ritenersi capace di affrontare il compito. Locke (1968) evidenzia il ruolo di obiettivi chiari e sfidanti; Hackman e Oldham (1976) mostrano come autonomia, significatività e feedback siano caratteristiche del lavoro stesso; Deci e Ryan (1985) pongono al centro autonomia, competenza e relazione.

Possiamo trarre subito una semplice conseguenza da questa pluralità delle teorie motivazionali: una comunicazione può rendere una scelta più convincente, ma non può sostituire competenze mancanti, autonomia inesistente, obiettivi incoerenti, relazioni deteriorate o un lavoro percepito come privo di significato. *Persuadere può aprire la porta. Motivare riguarda ciò che rende ragionevole attraversarla e continuare a camminare.*

9. E l'IA? Possiamo motivare un partner che non prova emozioni?

Qui occorre resistere all'antropomorfismo. Gli attuali sistemi generativi possono usare il linguaggio della motivazione, simulare entusiasmo, produrre frasi empatiche e adattarsi al tono dell'interlocutore. Questo non costituisce evidenza che provino emozioni, bisogni psicologici, senso di appartenenza o desiderio di riconoscimento. Per il Project Manager, almeno con gli strumenti oggi impiegati nei proget-

ti, parlare di 'motivare l'IA' in senso psicologico è quindi improprio.

Una persona può decidere di non impegnarsi. Può sentirsi svalutata, non competente, non autonoma, stanca o in disaccordo con lo scopo. Un sistema di IA non 'decide di impegnarsi' in questo senso. La qualità del suo contributo dipende piuttosto da obiettivo, contesto, istruzioni, dati disponibili, esempi, vincoli, strumenti, ciclo di feedback e criteri di verifica.

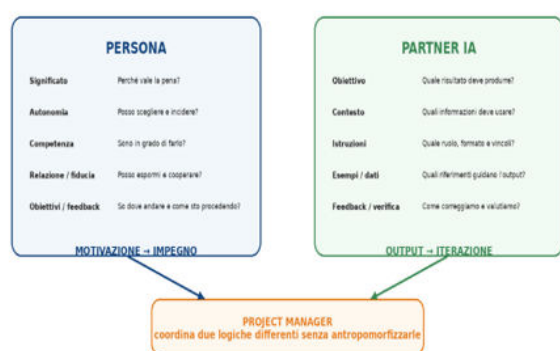
Questa differenza è più importante di quanto sembri. Se trattiamo l'IA come un collaboratore umano, rischiamo di cercare empatia dove serve una buona specifica, motivazione dove serve allineamento operativo e fiducia antropomorfa dove servono verifica, tracciabilità e controllo. Se invece trattiamo le persone come componenti algoritmiche, commettiamo l'errore opposto: pensiamo che basti definire bene l'obiettivo perché il comportamento segua automaticamente.

Una formula utile

Con le persone lavoriamo anche su significato, autonomia, competenza, relazione, fiducia e motivazione. Con l'IA lavoriamo su obiettivo, contesto, istruzioni, strumenti, feedback e verifica. Nei team ibridi il Project Manager deve governare entrambe le logiche.

Figura 3. Team ibrido: due logiche di attivazione

Le persone possono essere motivate; l'IA deve essere configurata, contestualizzata e corretta



10. L'IA può favorire o sfavorire la motivazione umana

Il fatto che l'IA non debba essere motivata non significa che sia neutrale rispetto alla motivazione delle persone. Al contrario, il modo in cui viene introdotta nel progetto può modificare autonomia, percezione di competenza, significato del ruolo, qualità del feedback e

relazioni di potere.

Quando può favorirla

L'IA può ridurre lavoro ripetitivo e restituire tempo per attività a maggiore contenuto professionale. Può offrire feedback rapido, aiutare a preparare una conversazione difficile, simulare alternative, rendere più accessibili conoscenze specialistiche, sostenere l'apprendimento e aumentare la capacità di esplorare scenari. In queste condizioni può rafforzare la percezione di competenza e rendere più visibile il valore del contributo umano.

Può inoltre migliorare la qualità del lavoro di leadership. Uno sparring partner disponibile in qualsiasi momento permette di testare una comunicazione prima di inviarla, simulare le obiezioni di uno stakeholder, cercare punti ciechi e arrivare alla riunione con una rappresentazione più ricca del problema. L'IA non sostituisce la relazione; può aiutare il Project Manager a prepararla meglio.

Quando può sfavorirla

L'effetto può però invertirsi. Se l'IA viene usata per controllare ogni dettaglio, suggerire continuamente che cosa fare o standardizzare il lavoro fino a trasformare il professionista in un validatore di output, può ridurre autonomia e senso di padronanza. Se viene introdotta senza spiegare come cambieranno ruoli e competenze, può minacciare identità professionale e status. Se il leader la utilizza come autorità esterna – 'lo dice l'IA' – può restringere lo spazio del dissenso invece di migliorare la decisione.

Anche la motivazione può essere delegata male. Un messaggio 'motivazionale' generato automaticamente, inviato a un team che percepisce sovraccarico o incoerenza organizzativa, rischia di aumentare il cinismo. L'IA può migliorare la forma del messaggio; non può rendere autentico un contesto che le persone interpretano come ingiusto o privo di senso.

Il problema da affrontare non è quindi 'come usare l'IA per motivare il team?', ma 'come usare l'IA senza togliere alle persone le condizioni che sostengono la loro motivazione'. Questo cambiamento di prospettiva è importante per riuscire a produrre delle azioni coerenti con le varie situazioni progettuali. Ana-

lizziamo tre possibili scene progettuali per approfondire meglio.

11. Tre scene di un progetto ibrido

Scena 1 – L'IA che prepara la comunicazione allo sponsor

Il Project Manager deve ottenere l'approvazione di una *change request*. Chiede all'IA di costruire il messaggio più convincente possibile. La risposta può utilizzare scarsità ('questa finestra sarà disponibile soltanto fino a venerdì'), autorità ('il responsabile tecnico raccomanda questa soluzione') e riprova sociale ('progetti analoghi hanno adottato questa soluzione').

Il testo risulterebbe efficace, ma la domanda successiva dovrebbe essere: quali di questi segnali sono supportati da dati reali? Lo stesso sistema può essere usato in modalità sparring per cercare le parti retoriche che vanno oltre le evidenze.

Scena 2 – Il team che riceve una deadline generata dall'ottimizzazione

Un sistema di IA suggerisce una nuova sequenza di attività che riduce la durata prevista del progetto. Il Project Manager comunica la nuova deadline come se l'output fosse una conclusione tecnica neutrale e già definita. Il team la accetta, ma percepisce che esperienza, vincoli locali e conoscenza operativa non siano entrati realmente nella decisione.

In questa situazione possono emergere due fenomeni distinti. Da un lato, l'output dell'IA può diventare un **authority cue**, cioè un segnale di autorità percepita: proprio perché formulata da un sistema tecnologico e presentata come risultato di un'elaborazione tecnica, la raccomandazione può apparire più oggettiva e quindi meno contestabile di quanto sia realmente. Dall'altro lato può ridursi l'**agency** del team, cioè la percezione di poter incidere sulla decisione, sui vincoli e sulle modalità di esecuzione.

Il problema motivazionale può quindi emergere **anche indipendentemente dalla qualità tecnica del piano**. Una soluzione può essere razionale e ben costruita, ma generare comunque minore commitment se le persone la percepiscono come esterna, già decisa e non discutibile.

La soluzione non è rifiutare l'ottimizzazione proposta dall'IA, ma riportarne l'output dentro un processo umano di confronto, verifica e responsabilità: esplicitare assunzioni e criteri utilizzati, raccogliere i vincoli del team e distinguere ciò che è realmente non negoziabile da ciò che può ancora essere discusso.

Scena 3 – L'IA come dissenziente istituzionale

Prima di una decisione critica, per esempio il go-live, il Project Manager assegna all'IA un ruolo esplicito: *"Assumi che stiamo sopravvalutando la readiness. Quali segnali stiamo ignorando? Quali rischi potrebbero essere sottostimati? Quali informazioni mancano per sostenere davvero questa decisione?"*

In questo caso l'IA non esprime un dissenso proprio e non possiede una posizione autonoma. Viene deliberatamente configurata per produrre **controargomentazioni**, esplorare ipotesi alternative e mettere alla prova il consenso del gruppo. Può quindi funzionare come una sorta di **dissenziente simulato**, utile soprattutto quando il team appare molto allineato o quando il peso dello sponsor, dell'esperto senior o della maggioranza rischia di ridurre lo spazio del confronto.

Il valore di questo uso non sta nell'affidare all'IA il compito di stabilire chi ha ragione, ma nel creare una fonte aggiuntiva di domande: *quale evidenza smentirebbe la nostra ipotesi? Quale stakeholder potrebbe leggere la situazione in modo diverso? Quale rischio stiamo trattando come improbabile solo perché il gruppo è già convinto?*

L'IA, quindi, non diventa il decisore. Può piuttosto essere utilizzata come **strumento di controargomentazione strutturata**, capace di aiutare il team a rendere visibili assunzioni, punti ciechi e possibili effetti di conformità prima che la decisione venga presa.

12. Il PMBOK® Guide – Eighth Edition: leadership ed empowerment nell'era dei team ibridi

Il **PMBOK® Guide – Eighth Edition** offre alcuni concetti particolarmente utili per leggere questa evoluzione del lavoro progettuale. Il riferimento a supportive leadership, engagement continuo, empowerment, feedback, adattabilità e creazione di valore descrive un

project management nel quale il ruolo del leader non si esaurisce nella pianificazione e nel controllo, ma comprende la capacità di creare condizioni favorevoli alla partecipazione, al confronto e all'apprendimento.

Questa impostazione diventa ancora più rilevante nei *team ibridi umano-IA*. Se un sistema di intelligenza artificiale produce una raccomandazione, un piano o una previsione, il compito del Project Manager non è semplicemente trasferire quell'output al team, ma inserirlo in un processo nel quale le persone possano comprenderlo, discuterlo, contestarlo e integrarlo con esperienza, vincoli e conoscenze del contesto.

In questo contesto, i concetti richiamati assumono un significato operativo particolare: l'*empowerment* implica evitare che l'IA diventi una fonte di autorità incontestabile; l'*engagement* richiede di mantenere aperto il confronto anche quando una soluzione appare tecnicamente convincente; il *feedback* invita a trattare gli output dell'IA come contributi da verificare e migliorare; il *focus on value* ricorda che il criterio di successo non è quanto intensamente viene utilizzata l'IA, ma quanto il suo impiego contribuisce realmente agli outcome del progetto.

Cialdini e PMBOK® naturalmente non descrivono lo stesso livello di analisi: il primo riguarda dinamiche di influenza sociale, il secondo principi e pratiche di gestione del progetto. Il punto di contatto, in questo articolo, è la qualità della leadership e del processo decisionale.

Nei team ibridi il Project Manager assume quindi una funzione ulteriore: coordinare **capacità umane e capacità artificiali senza confonderne la natura**. Alle persone deve offrire condizioni nelle quali possano comprendere, contribuire, apprendere e impegnarsi; all'IA deve fornire obiettivi, contesto, dati, strumenti e criteri di verifica sufficienti perché il suo contributo sia utile. In entrambi i casi rimane responsabile della qualità del processo decisionale.

13. Conclusioni – Dal convincere al coordinare due forme di intelligenza

Il percorso iniziato con la distinzione tra persuasione e manipolazione può ora fare un

passo ulteriore. Cialdini ci aiuta a vedere quanto profondamente le decisioni siano sociali: reciprocità, coerenza, maggioranza, autorità, simpatia, scarsità e identità condivisa modificano ciò che consideriamo credibile, urgente e desiderabile. Le neuroscienze dell'influenza sociale mostrano che il giudizio degli altri, la dissonanza e la rappresentazione delle perdite entrano realmente nei processi con cui attribuiamo valore e correggiamo le nostre scelte.

Ma la leadership non termina quando ottiene una decisione. Un sì non è ancora motivazione. Le persone devono poter trasformare la decisione in un investimento sostenuto di attenzione, competenza, responsabilità e collaborazione. È qui che la persuasione incontra autonomia, autoefficacia, obiettivi, significato e qualità delle relazioni.

L'intelligenza artificiale rende questa distinzione ancora più importante. Da un lato aumenta enormemente la capacità di produrre, adattare e personalizzare messaggi persuasivi; dall'altro può diventare lo strumento con cui il leader mette in crisi i propri bias, se la usa come sparring partner invece che come macchina di conferma. L'IA può industrializzare la persuasione oppure democratizzare il dissenso. La differenza non è soltanto nel modello: è nel modo in cui il Project Manager costruisce la domanda e governa l'uso della risposta.

Infine, l'IA ci costringe a separare ciò che nel linguaggio manageriale tendiamo spesso a confondere. Non tutto ciò che collabora deve essere motivato. La motivazione umana coinvolge valutazioni, aspettative, percezione di competenza e autonomia, significato, relazioni ed emozioni, e si esprime nella quantità e nella qualità delle risorse che una persona decide di investire nell'azione. Gli attuali partner IA richiedono invece obiettivi, contesto, istruzioni, feedback e verifica. Il Project Manager del team ibrido deve saper lavorare con entrambe le logiche senza antropomorfizzare la macchina e senza meccanizzare l'essere umano.

La domanda finale

Nel team di domani non basterà chiedersi «come posso convincere le persone?» o «come posso usare meglio l'IA?».

La domanda sarà: *quali condizioni permettono alle persone di comprendere, contribuire e impegnarsi, quali condizioni permettono ai sistemi di IA di produrre contributi affidabili e verificabili, e come possiamo far interagire le due componenti senza perdere autonomia, pensiero critico e responsabilità umana?*

È probabilmente qui che si colloca la prossima frontiera della leadership di progetto: non nel diventare più persuasivi, ma nel saper governare con consapevolezza l'interazione tra influenza, motivazione e intelligenza artificiale.

Riferimenti essenziali

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70.

<https://doi.org/10.1037/h0093718>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Burger, J. M., Soroka, S., Gonzago, K., Murphy, E., & Somervell, E. (2001). The effect of fleeting attraction on compliance to requests. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(12), 1578–1586.

<https://doi.org/10.1177/01461672012712002>

Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A., & Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(1), 35–43.

<https://doi.org/10.1177/0146167203258838>

Campbell-Meiklejohn, D. K., Bach, D. R., Roepstorff, A., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2010). How the opinion of others affects our valuation of objects. *Current Biology*, 20(13), 1165–1170. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2010.04.055>

Cialdini, R. B. (2021). *Influence, new and expanded: The psychology of persuasion*. Harper Business.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human

behavior. Plenum Press.

Drouvelis, M., & Nosenzo, D. (2013). Group identity and leading-by-example. *Journal of Economic Psychology*, 39, 414–425.

<https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.06.005>

Emswiller, T., Deaux, K., & Willits, J. E. (1971). Similarity, sex, and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology*, 1(3), 284–291. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1971.tb00367.x>

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210.

<https://doi.org/10.1037/h0041593>

Folkes, V. S., & Sears, D. O. (1977). Does everybody like a liker? *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(6), 505–519.

[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90050-6](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90050-6)

Franco, G. (2024). *Neuroscienze per il management: capire il cervello per guidare il cambiamento*. SIC DIXIT, Ott-Nov-Dic 2024, PMI Southern Italy Chapter.

Franco, G. (2025a). *Il cervello del Project Manager: neuroscienze e processi decisionali*. SIC DIXIT, Gen-Feb-Mar 2025, PMI Southern Italy Chapter.

Franco, G. (2025b). *Intelligenza emotiva e leadership empatica*. SIC DIXIT, Apr-Mag-Giu 2025, PMI Southern Italy Chapter.

Franco, G. (2025c). *Gestione del cambiamento e resistenza: neuroscienze, stress e leadership trasformativa*. SIC DIXIT, Lug-Ago-Set 2025, PMI Southern Italy Chapter.

Franco, G. (2026a). *Creatività, insight e “Aha Moment” nei progetti*. SIC DIXIT, Gen-Feb-Mar 2026, PMI Southern Italy Chapter.

Franco, G. (2026b). *Manipolazione, assertività e architettura neurocognitiva nel project management*. SIC DIXIT, Apr-Mag-Giu 2026, PMI Southern Italy Chapter.

Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and*

Social Psychology, 4(2), 195–202.

<https://doi.org/10.1037/h0023552>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A., & Fernández, G. (2009). Reinforcement learning signal predicts social conformity. *Neuron*, 61(1), 140–151. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2008.11.027>

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.

[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Matz, S. C., Teeny, J. D., Vaid, S. S., Peters, H., Harari, G. M., & Cerf, M. (2024). The potential of generative AI for personalized persuasion at scale. *Scientific Reports*, 14, 4692. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-53755-0>

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.

<https://doi.org/10.1037/h0040525>

Park, J. H., & Schaller, M. (2005). Does attitude similarity serve as a heuristic cue for kinship? Evidence of an implicit cognitive association. *Evolution and Human Behavior*, 26(2), 158–170.

<https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2004.08.013>

Project Management Institute. (2025). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (8th ed.) & The standard for project management. Project Management Institute.

Regan, D. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(6), 627–639.

[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(71\)90025-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(71)90025-4)

Salvi, F., Horta Ribeiro, M., Gallotti, R., & West, R. (2025). On the conversational per-

suasiveness of GPT-4. *Nature Human Behaviour*, 9, 1645–1653.

<https://doi.org/10.1038/s41562-025-02194-6>

Tom, S. M., Fox, C. R., Trepel, C., & Pol-drack, R. A. (2007). The neural basis of loss aversion in decision-making under risk. *Science*, 315(5811), 515–518.

<https://doi.org/10.1126/science.1134239>

van Veen, V., Krug, M. K., Schooler, J. W., & Carter, C. S. (2009). Neural activity predicts attitude change in cognitive dissonance. *Nature Neuroscience*, 12(11), 1469–1474.

<https://doi.org/10.1038/nn.2413>

Vetrano, L. (2025). The rise of hybrid teams: Redefining agile planning in the age of human–AI collaboration. SIC DIXIT, Ott-Nov-Dic 2025, PMI Southern Italy Chapter.

Vetrano, L. (2026). AI as a sparring partner – The questions that separates leaders who grow from those who just feel smarter. SIC DIXIT, Apr-Mag-Giu 2026, PMI Southern Italy Chapter.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 906–914.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.5.906>



Giacomo Franco, PMP®, ha guidato il PMI-SIC da presidente per 6 anni e ora è Responsabile Comitato Ricerca e Innovazione. È sempre alla ricerca di quanto dello studio della mente possa aiutare gli essere umani ad affrontare e risolvere i problemi, specialmente nell'ambito lavorativo. Ideatore del progetto MindlaB. Ama l'IA, le neuroscienze e il Coaching.

#StorieDiVolontari

Carlo Sperandeo: il valore dell'auto-nomia e del pensiero laterale

A cura di Luciana Pennino, componente del Comitato Editoriale di SIC DIXIT



Nato a Napoli il 5.05.'85, «il mio numero preferito non poteva che essere il cinque», **Carlo Sperandeo** oggi lavora nel project management, ma il suo è un percorso professiona-

le non lineare, nel quale esperienze apparentemente lontane finiscono per trovare un filo comune.

Da ragazzo studia in ambito turistico-alberghiero, purtroppo non per scelta e senza apprezzarlo particolarmente.

Nonostante ciò, da particolari esperienze vissute in quegli anni Carlo trae tantissimo: **la capacità di individuare uno spazio libero e trasformarlo in un'opportunità** – «ho capito che potevo farmi notare di più trovando lo spazio che altri non occupavano che eccellendo nella materia in sé» –, una naturale attitudine all'organizzazione e la capacità di trovare soluzioni anche quando il percorso non è già tracciato.

La sua competenza linguistica gli permette, per esempio, di partecipare a un'iniziativa scolastica che, dopo due anni di impegno, gli vale una borsa di studio per una scuola di inglese in Scozia. Ma anche lì, quasi a sorpresa, a emergere non è soltanto l'inglese: sono le sue doti organizzative e la capacità di orientarsi in una città sconosciuta. Tanto che, già dal secondo giorno, si ritrova a sostituire come guida il professore che accompagna il gruppo. Tornato in Italia, quella fiducia gli vale una nuova opportunità: il preside dell'istituto gli affida il ruolo di traduttore e guida a Roseenheim, in Germania, per accompagnare alcuni compagni a una fiera internazionale.

È già un primo indizio di un tratto che accompagnerà Carlo negli anni: non cerca necessariamente la strada più ovvia, ma **individua**

quella che gli permette di mettere a frutto ciò che sa fare.

Già all'epoca, comunque, la sua attenzione è rivolta all'informatica e, soprattutto, alle possibilità offerte dal mondo del web.

«Nel mondo del web non era necessario avere autorizzazioni, squadre o permessi per realizzare un progetto, ma potevi, anche da solo, consentire a società di comunicare o, con gestionali, far lavorare persone, e questo mi dava tanta soddisfazione.»

Da autodidatta, e consultando libri di design o testi tecnici – allora non c'erano gli strumenti di oggi –, Carlo inizia a realizzare siti web, sviluppando anche una certa sensibilità per i dettagli, cosa che porta ancora con sé.

Ed è dopo il diploma che arriva finalmente la possibilità di avvicinarsi in modo più diretto alla sua propensione: un corso di grafico pubblicitario al Centro Studi ILAS di Napoli, dove ha la fortuna di seguire i seminari di prestigiosi professionisti del settore e dove conosce docenti affermati con cui poi collaborerà.

«È una *porta d'ingresso*: da lì sono diventato webmaster in agenzia e fino al 2014 ho lavorato per mio conto tra assistenza informatica e sviluppo web per privati e aziende. Li ricordo come anni di piena autonomia e grande libertà, e proprio questa libertà mi portò a entrare in contatto con numerosi contesti lavorativi e con settori molto diversi tra loro.»

In quegli anni affianca anche la crescita di un e-commerce di cartucce e toner. Il suo contributo è determinante nello sviluppo degli strumenti informatici e nell'organizzazione del lavoro che accompagnano la crescita dell'attività: da zero fino a una rete di trenta punti vendita affiliati in tutta Italia!

Con Comtec, poi, amplia il suo ruolo, portando soluzioni informatiche a tutto tondo: dalle reti ai server, passando per aspetti di contabilità e gestione aziendale.

Si tratta di una fase di passaggio molto importante: la tecnologia smette progressivamente di essere soltanto una competenza tecnica e diventa uno strumento per comprendere le organizzazioni, individuare problemi e costruire soluzioni.

E Carlo risulta perfettamente in linea con

questa trasformazione: non sembra interessato alla tecnologia in sé, ma a **ciò che attrverso la tecnologia può far funzionare meglio**. Un sito, una rete, un server, un gestionale: dietro lo strumento ci sono sempre persone, processi, organizzazioni e problemi da risolvere.

Un'altra zona campana decisamente significativa nell'evoluzione professionale di Carlo è la provincia di Caserta, dove entra a far parte di una società editoriale come socio editore, occupandosi della direzione tecnica e commerciale.

«Anche qui il percorso prese una direzione inattesa: allacciai rapporti con realtà come Sky e Taboola, che imponevano precisi requisiti di qualità, e contribuì alla crescita di una nuova testata giornalistica, il Corriere CE.»

In meno di un anno il giornale raggiunge quasi due milioni e mezzo di pagine viste al mese e realizza decine di interviste video di persone molto note, tra loro Vincenzo De Luca, Antonio Di Pietro e Stefano Caldoro.

Negli anni successivi arrivano anche menzioni da parte di personaggi pubblici e di testate come Il Giornale, La Stampa e FanPage.it, oltre che della trasmissione Le Iene.

«Per un giornale nato in provincia di Caserta, non è scontato. Resta una delle soddisfazioni più grandi che ricordo.»

Ancora una volta, non è tanto il settore a definire Carlo quanto **il modo in cui riesce a entrarci**. E a questo punto della storia, ci è già chiarissima una cosa: di tutte queste esperienze, il *fil rouge* non è mai stato essere uno specialista in senso stretto, quanto essere «uno che affronta i problemi *un po' di traverso*, che cerca strade non scontate per arrivare al risultato. Oggi lo chiamerei **pensiero laterale**, anche se allora non avevo un nome per definirlo.»

Il salto vero arriva al suo ritorno a Napoli e come quasi tutti i salti belli, in alto, arriva per caso: Carlo risponde all'annuncio di una società di consulenza informatica per il ruolo di User Experience Designer. È il 2019, e la società è EOS.

Pur progettando lui stesso il lavoro ed essendo un perno dei progetti, Carlo sente di aver perso quella libertà di movimento di prima...

Ma qualcosa presto cambia: «Vengo convocato dal PMO e da uno dei partner dell'azienda, e in una discussione che ricordo ancora bene mi propongono il ruolo di capo progetto: un ruolo che desideravo, ma che sentivo lontano, perché in un contesto aziendale strutturato, con processi e ruoli ben definiti, non è facile fare un cambiamento simile».

Ebbene, proprio diventare capo progetto restituisce a Carlo, seppur in forma diversa, l'**autonomia**. Potendosi interfacciare con gli stakeholder e mettendosi al servizio delle persone e dei progetti, si trova ad avere di nuovo la libertà di sempre, solo inserita in una struttura più grande, con piena responsabilità fin da subito. L'autonomia, del resto, è una parola che torna più volte nella sua storia, perché corrisponde al suo bisogno di avere uno spazio in cui poter decidere, costruire, trovare soluzioni.

È una svolta che, riletta oggi, sembra quasi dare un nome a qualcosa che Carlo aveva costruito senza averlo ancora definito. Le esperienze precedenti gli avevano insegnato a muoversi tra competenze diverse, a comprendere problemi tecnici e organizzativi, a gestire clienti e priorità. Ora tutte quelle capacità trovano finalmente una cornice professionale precisa.

Molti di quei progetti riguardano sistemi mission-critical per le banche, dove ogni intervento va concordato con la funzione di change management del cliente attraverso piani di rilascio e rollback precisi.

«È qui che ho capito quanto, per me, gestire un progetto voglia dire soprattutto **ascoltare le persone coinvolte** e chiamarle in causa nelle decisioni, più che imporre un piano dall'alto.»

Con la maggior parte dei clienti con cui lavora in quegli anni, fino al 2024, da Intesa San Paolo a Nexi fino a Capitale Lavoro, nasce un rapporto che va oltre il singolo progetto, KPI e scadenze: «Rapporto umano, fiducia nell'affidarmi nuovi incarichi, inviti nelle loro sedi: cose che più di altre mi riempiono il cuore e che porto ancora con me oggi.»

Negli anni successivi Carlo porta il project management in contesti ulteriormente diversi, confrontandosi con ambiti regolamentati, cer-

tificazioni, interlocutori istituzionali e team distribuiti.

Tra il 2024 e il 2025 entra in Agelda, una startup fondata da ex dirigenti di Engineering, e segue progetti in ambito sanitario e certificazioni aziendali, con rapporto diretto sia con i clienti che con partner terzi come atenei, associazioni di categoria e system integrator.

«Al di là del lavoro, essere stato così a stretto contatto con i soci mi ha trasferito una visione e un modo di ragionare sul lavoro che porto ancora con me.»

Dal 2026 lavora in ML Engine, società del Gruppo Kayrhós insieme ad altre realtà come ML Cube e ADCube. Il suo ruolo non è solo quello di Project Manager: è responsabile del ramo fabbrica per lo sviluppo di progetti IT, definisce KPI, standard di rilascio e checkpoint tecnici ricorrenti, per tenere allineati team distribuiti su più aziende partner.

La sua storia, già fitta e composita, continua però ad avere un elemento costante: la **formazione**. È così che Carlo sceglie di intraprendere il percorso verso la certificazione PMP® e scopre il PMI e, quindi, il PMI-SIC.

«Iscrivendomi come socio, mi sono poi candidato come volontario per il **Team Operations**. In pratica ci occupiamo di tutto quello che serve a far funzionare meglio il nostro Chapter *da dentro*: il sito web, i sistemi che usiamo per comunicare e collaborare tra volontari e volontarie, i dati che aiutano a capire cosa funziona e cosa no nelle nostre iniziative. Io, nello specifico, seguo la gestione del sito web insieme ad altri volontari.

Fin dal mio ingresso, sia il presidente che il responsabile del Team mi hanno messo subito a mio agio – cosa, questa, per nulla scontata.

Ho apprezzato altrettanto il fatto che, pur avendo noi volontari competenze molto diverse, il nostro responsabile sia sempre riuscito a coinvolgere tutti nelle attività – evitando che qualcuno rimanesse fermo – e garantendo, in tal modo, continuità alle Operations e, allo stesso tempo, la possibilità a ciascuno di contribuire.»

A 41 anni, Carlo ha alle spalle già un denso percorso professionale: dal turismo alla grafica, dal web all'editoria fino al project manage-

ment, e in questo tragitto il volontariato nel PMI Southern Italy rappresenta per lui «soprattutto un modo di restituire qualcosa a una comunità che mi ha aiutato a dare finalmente un nome e una struttura a quello che ho sempre fatto per istinto: organizzare, trovare soluzioni, guardare i problemi da un'angolazione diversa.»

Fuori dal lavoro e dal volontariato, a Carlo rimangono il ciclismo e la fotografia. E rimane anche il rapporto con la tecnologia: come freelance segue ancora, tra le altre cose, il server di scuolabulgari.com, un sito legato al mondo della scuola orafa di alto livello.

Ma il racconto di Carlo non può fermarsi qui. C'è qualcosa di molto personale, andando a ritroso nel tempo...

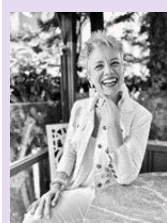
«C'è un ricordo più lontano, quello di quando da piccolo suonavo il violino. A insegnarmelo fu mio nonno, Ciro Meo, prima viola solista del Teatro San Carlo di Napoli.»

E poi c'è la parte più intima – la famiglia – in cui entriamo in punta di piedi e con un sorriso sincero.

Carlo è molto orgoglioso di aver conosciuto la sua *anima gemella*, Rosa: lo scenario è legato alla professione, EOS, quando Rosa vi approda.

«È stato un corteggiamento fatto di una serie di eventi così particolari che mi sono ripromesso, un giorno, di scrivervi un libro.»

Da quel corteggiamento sono arrivati Ginevra e Mauro, i loro due splendidi bambini.



Luciana Pennino, napoletana di nascita e attualmente residente a Roma, è laureata in Scienze Politiche. Ha svolto per anni attività nell'ambito dell'organizzazione dei congressi medici. Di alcune sue passioni – il jewellery design e la scrittura – ha fatto anche un impegno professionale. Ha pubblicato due libri: *“Primule fuori stagione”* (Iuppiter Ed., 2017) e *“Amo le mie manie”* (Homo Scrivens, 2021). È iscritta all'albo dei giornalisti pubblicisti e cura la comunicazione di aziende, associazioni e professionisti. È socia del PMI-SIC, volontaria nel Comitato Comunicazione.

#FromTheChapter

Project sponsorship: le condizioni organizzative per la creazione di valore sostenibile

A cura di Gianluca Abbruzzese, PMP, CSPP

Negli ultimi anni, la trasformazione dei modelli organizzativi e le evoluzioni della disciplina del project management hanno contribuito a porre crescente attenzione sulle competenze di chi gestisce i progetti. Metodi, standard, certificazioni e strumenti hanno portato la maturità tecnica dei Project Manager a un livello che sarebbe stato difficile immaginare vent'anni fa. I tassi di fallimento dei progetti, però, non sono scesi nella stessa misura. *The PMI® GPM® Guide to Responsible Project Sponsorship*, pubblicata nell'agosto 2026, parte esattamente da questa asimmetria e identifica un fattore determinante: il collo di bottiglia non è soltanto nell'esecuzione, ma nella sponsorizzazione o, come lo definisce la guida, nello **"sponsorship gap"**. Un divario che assume particolare rilevanza quando al progetto si chiede di generare valore sostenibile: integrare la sostenibilità nelle decisioni, negli obiettivi e nei risultati di progetto richiede infatti condizioni abilitanti che non dipendono dal solo Project Manager, ma anche dalla qualità e dalla responsabilità della sponsorship.

Lo sponsorship gap

La *sponsorship gap* è il vuoto di leadership e di governance ai vertici che neutralizza la competenza dei team. L'analogia proposta all'interno della guida riprende il sistema sanitario: formare medici eccellenti serve a poco se la struttura ospedaliera che li ospita è disfunzionale. **Un Project Manager competente, allo stesso modo, non può compensare l'assenza di uno sponsor che non esercita la propria disciplina.**

Il passaggio richiesto è netto: lo sponsor non è una figura cerimoniale che autorizza e si allontana, ma il custode attivo della giustificazione dell'investimento lungo tutta la vita del progetto. Ne discende la distinzione fondamentale tra *delivery performance*, il rispetto di tempi, costi e ambito, e *project success*, la realizzazione effettiva del valore atteso. Il

successo, come più volte sottolineato nella recente letteratura del PMI, **non si esaurisce nella consegna dell'output: risiede nella validità e attualizzazione continua del business case.**

Il modello STEWARD

Per rendere operativo questo ruolo la guida introduce il modello STEWARD. Il modello integra **sette discipline comportamentali**, chiarendo che non si tratta di sette passaggi procedurali. La distinzione non è terminologica. Un processo si può delegare a un ufficio e verificare a campione; una disciplina descrive ciò che una persona fa in modo ricorrente, e per definizione non è trasferibile a nessun altro. STEWARD raccoglie esattamente le responsabilità che lo sponsor non può cedere senza smettere di essere sponsor.

Il modello serve la visione M.O.R.E. del PMI, che sposta la definizione di successo oltre il momento della consegna: i risultati devono essere percepiti da chi li riceve, sostenuti nel tempo dopo la chiusura, rivalutati rispetto a condizioni che nel frattempo sono cambiate. Tre criteri che nessun Project Manager può soddisfare da solo, perché tutti e tre dipendono da decisioni che si prendono a un livello diverso da quello dell'esecuzione.

Le prime due discipline definiscono il campo. *Sponsor the Mandate* significa tradurre la strategia in un mandato chiaro e verificarne nel tempo la giustificazione: è la risposta ai mandati ambigui, quelli formulati in modo abbastanza generico da non poter mai essere dichiarati disattesi.

Tolerances and Decision Rights stabilisce entro quali limiti di costo, tempo e ambito il Project Manager decide da solo e oltre quale soglia la decisione deve salire: è la risposta all'accountability delegata, al trasferimento silenzioso sul Project Manager di scelte che non gli competono.

Le tre centrali riguardano l'esercizio quotidiano del ruolo.

Enable Delivery – garantire risorse, rimuovere ostacoli organizzativi, proteggere l'autorità del Project Manager senza mai sostituirsi a lui – è la parte meno visibile del mestiere e quella che più spesso ne decide l'esito.

Weigh Trade-offs Explicitly porta i bilancia-

menti tra costi, tempi, ambito e impatti futuri dentro la governance, impedendo che vengano risolti informalmente dal team sotto pressione.

Act as the Escalation Point impegna lo sponsor a essere raggiungibile e risolutivo quando emergono conflitti cross-funzionali, ambiguità strategiche o scostamenti oltre le tolleranze concordate: è l'opposto della governance per eccezione, che compare solo a crisi conclamata.

Le ultime due proteggono ciò che le altre hanno costruito.

Realize and Protect Value sposta l'attenzione dai deliverable ai benefici, vigilando sulla loro effettiva realizzazione e sull'integrità del valore di lungo periodo durante tutta l'esecuzione.

Discipline the Governance System chiede allo sponsor di rispettare per primo le soglie e i processi che ha definito, impedendo che l'urgenza del momento sostituisca il controllo formale. Ed è qui che si misura la differenza tra uno sponsor attivo e uno passivo: non nell'autorizzazione iniziale, ma nella costanza con cui il sistema decisionale viene tenuto in vita.

Il problema dell'orizzonte temporale

Qui si colloca il contributo più rilevante della guida al tema della sostenibilità. I progetti sono per definizione temporanei; le loro conseguenze ambientali, sociali e operative non lo sono. Un asset consegnato con successo oggi può diventare una passività finanziaria entro cinque anni, senza che nulla, nei report di chiusura, lo avesse segnalato.

Da qui la distinzione tra due classi di incertezza che lo sponsor governa separatamente. I **rischi di delivery** incidono sulla fase esecutiva: ritardi, indisponibilità, scostamenti di costo. I **rischi di outcome** emergono dopo la consegna, sotto forma di costi operativi imprevisti, vulnerabilità della catena di fornitura, perdita di legittimità sociale. E la legittimità non è un accessorio reputazionale: è una condizione di sopravvivenza del valore nel tempo.

Il mandato e il coraggio di fermarlo

Lo sponsor è il traduttore tra l'intento strategico dell'organizzazione e il lavoro esecutivo. In

questa funzione il business case cessa di essere un documento di approvazione archiviato e diventa un riferimento vivo, da sottoporre periodicamente a un test di continuazione.

La formulazione della guida è asciutta: la continuazione richiede evidenza, non inerzia. Proseguire un progetto per abitudine, o per non ammettere l'irrecuperabilità dei costi già sostenuti, è una violazione dei doveri fiduciari dello sponsor. I criteri per fermarsi o ripartire da capo sono tre: le assunzioni alla base del business case sono decadute; il costo residuo supera il beneficio ricalcolato; il progetto non è più difendibile sul piano sociale o strategico. Sospendere in questi casi non è un fallimento del team, è un successo della governance.

Dove la sostenibilità entra nelle decisioni

Perché tutto questo funzioni serve un sistema decisionale, e il rischio principale che lo minaccia è il *governance drift*: un declino silenzioso in cui le strutture formali vengono progressivamente sostituite da abitudini informali. La catena è sempre la stessa. Emerge un problema; non si ricorre alla struttura di escalation prevista; il trade-off viene risolto informalmente dentro il team di delivery; il valore si erode senza che nessuna decisione risulti agli atti.

Il presidio di questa catena sono i gate, con le quattro decisioni fondamentali dello sponsor: autorizzare, continuare, modificare, fermare. La continuazione, in particolare, deve essere una scelta attiva basata sull'evidenza prodotta al gate, mai l'impostazione predefinita del sistema. Il principio vale sia per gli approcci predittivi, dove i gate coincidono con le fasi, sia per quelli adattivi, dove ricorrono a ogni ciclo di rilascio. E su un punto la guida è esplicita: i criteri di sostenibilità non devono generare un processo parallelo né una tassa burocratica aggiuntiva, ma entrare nei gate esistenti. Se un impatto di lungo termine non è accettabile, il gate non si apre.

Lo strumento che rende governabile questa complessità è il **Sustainability Management Plan**, costruito su una sequenza di otto passi che va dall'ancoraggio al business case all'identificazione degli impatti con il P5, dallo *scoring* iniziale alla verifica rispetto alle soglie, dal *rescoring* post-mitigazione alla piani-

ficazione delle risposte, dall'assegnazione delle responsabilità al reporting. Non è una checklist di conformità: è la difesa documentata delle decisioni prese. Ed è qui che il lavoro del Project Manager e quello dello sponsor si incontrano. I KPI, le soglie di tolleranza e il *measurement framework* definiscono con precisione il momento in cui l'autorità si sposta dal Project Manager allo sponsor. Senza quel passaggio dichiarato, l'architettura costruita a livello di progetto resta priva del contesto che la rende operativa.

L'accountability non si delega

Il PMO può fornire allo sponsor memoria istituzionale, analisi e continuità di contesto tra un progetto e l'altro, ma facilita il processo senza assumere la responsabilità delle decisioni. A livello di Portfolio, la somma di scelte localmente giustificate può produrre un fallimento sistemico: è il *governed gap*, lo spazio tra ciò che è stato valutato nel singolo progetto e ciò che non è mai stato valutato nell'insieme.

Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale. La compressione dei cicli decisionali porta con sé un falso senso di precisione, e decisioni più rapide non sono automaticamente decisioni migliori. Tracciabilità della raccomandazione, consapevolezza dei bias e giudizio finale restano in capo allo sponsor.

Lo sponsor come enzima

C'è un modo per tenere insieme tutto questo. Un enzima non compare tra i prodotti della reazione che rende possibile. Non si consuma, non sostituisce i reagenti, non fa il lavoro al posto loro. Abbassa l'energia di attivazione: rende praticabile in condizioni ordinarie una trasformazione che altrimenti richiederebbe condizioni estreme, o semplicemente non avverrebbe in tempi utili.

È la funzione che la guida attribuisce allo **sponsor**. Non è lui a identificare gli impatti, a costruire gli indicatori, a redigere il Sustainability Management Plan, a tenere il dialogo quotidiano con gli stakeholder: quel lavoro appartiene al Project Manager e al team. **Lo sponsor costruisce il contesto in cui quel lavoro può avvenire senza essere sistematicamente sacrificato.** Un mandato che dichiara cosa conta. Soglie oltre le quali l'auto-

rità si sposta. Gate che si aprono sull'evidenza e non sull'abitudine. La disponibilità a fermare un progetto quando la giustificazione è decaduta.

Senza questa abilitazione, chiedere al Project Manager di produrre valore sostenibile equivale a chiedere una reazione senza catalizzatore. Teoricamente possibile; nella pratica, troppo lenta e troppo costosa per accadere davvero. È quello che succede ogni volta che un requisito di lungo periodo viene sacrificato a una scadenza, informalmente, senza che nessuna decisione risulti agli atti.

La sponsorizzazione responsabile è allora un esercizio di coraggio più che di supervisione. Significa avere la forza di dire no, di fermare investimenti che non generano più valore, di rifiutare i trade-off che sacrificano il futuro sull'altare del trimestre.

Modelli, metodi, indicatori, piani di gestione degli impatti: i Project Manager hanno oggi diversi strumenti per tradurre la sostenibilità in pratica di progetto. Tuttavia, affinché questo possa avvenire, è necessario un contesto abilitante, con mandato, priorità e condizioni organizzative coerenti. Ed è qui che la sponsorship diventa decisiva: **il Project Manager può guidare la costruzione di valore; allo sponsor il compito di creare le condizioni perché possa farlo.**



Gianluca Abbruzzese,
Founder e CEO di Lascò,
knowledge innovation studio
che opera all'intersezione tra
innovation management,
progettazione europea e digital
transformation. Project

Manager PMP™, Green Project Manager GPM-b™ e Innovation Manager, è Technical Implementation Manager presso il Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dove supporta le Pubbliche Amministrazioni nell'attuazione del PNRR. Come Expert Contributor per Small Business Standards (SBS), partecipa ai gruppi di lavoro ISO/TC 279/WG5 e CEN/TC 389 per lo sviluppo del Competency Framework for Innovation Management ISO 56011. È autore del knowledge hub Philosophy of Innovation e del libro *La mente che innova*, e responsabile della sostenibilità del PMI Southern Italy Chapter.

DATA	TITOLO	LUOGO	SPEAKER
28/09/2026	<u>Il nuovo standard PMBOK Project Management Body Of Knowledge 8th edition: cos'è, cosa cambia, cosa significa – Prima parte</u>	Webinar	A. Innocenti
01/10/2026	<u>Il nuovo standard PMBOK Project Management Body Of Knowledge 8th edition: cos'è, cosa cambia, cosa significa – Seconda parte</u>	Webinar	A. Innocenti
20/10/2026	<u>PMBOK® Guide Eighth Edition: episodio 4 (Agile)</u>	Webinar	Speaker vari
23/10/2026	<u>Il Project Management spiegato con la storia</u>	In presenza (Bari)	Speaker vari

Per maggiori dettagli sugli eventi in programma consultare www.pmi-sic.org

Ricordiamo che i nostri soci e le nostre socie hanno la possibilità di partecipare gratuitamente ad alcuni tra gli eventi e webinar del NIC - Northern Italy Chapter e CIC - Central Italy Chapter.

Ecco i link per mantenersi costantemente aggiornati:

Per il NIC: <https://www.pmi.org/chapters/northern-italy/events>

Per il CIC: <https://www.pmi-centralitaly.org/eventi-2/>

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI Southern Italy Chapter

Direttore Responsabile

Gilberto Specchiarello

Coordinatore Comitato Editoriale

Vincenzo Mosca

Comitato Editoriale - Volontari e Volontarie

Alisson Caliman, Giacomo Franco, Edoardo Grimaldi, Andrea Innocenti, Paola Mosca, Luciana Pennino, Roberto Piccin, Raffaele Sannino, Gerardo Smaldone

Comitato Editoriale - Componenti stabili (Responsabili Comitato/Branch)

Gianluca Abbruzzese, Giuseppe Coccozza, Giuseppe Elvio De Luca, Annarita De Maio, Ludovico Di Lemma, Angelo Elia, Paolo Fidelbo, Marco Lagioia, Miriam Lanzetta, Cinzia Marcellino, Ersilia Pagano, Giorgio Platania, Vincenzo Testini, Lorenzo Vetrano

È vietata la riproduzione dei contenuti di SIC DIXIT senza l'autorizzazione scritta del PMI-SIC.

© 2026 Project Management Institute Southern Italy Chapter. Tutti i diritti riservati.

"PMI" e il logo PMI sono di proprietà del Project Management Institute.

"PMI-SIC" e il logo del PMI-SIC sono di proprietà del PMI Southern Italy Chapter.



**Project
Management
Institute®
Southern Italy**

