
PROFESSIONE PROJECT MANAGER

SETTEMBRE 2026

ATTRAVERSO L'ERRORE

"When people work in psychologically safe contexts, they know that questions are appreciated, ideas are welcome, and errors and failure are discussable." Amy Edmondson

"Quando le persone lavorano in contesti psicologicamente sicuri, sanno che le domande sono apprezzate, le idee sono benvenute e gli errori e i fallimenti possono essere discussi."

 **ASSOPM**[®]

DIRETTORE RESPONSABILE
Marco Arcuri

DIRETTORE EDITORIALE
Bice Dellarciprete

PROJECT MANAGER EDITORIALE
Vanessa Di Iorio

COORDINAMENTO REDAZIONALE
Ioana Biris

COMITATO DI REDAZIONE

Marco Remondino
Alessia Cianfriglia
Ercole Colonese
Simona Di Loreto
Gloria Gianandrea
Barbara Guasticchi
Fulvio Ise
Federica Lanfalconi
Maria Luisa Marieni Saredo
Alfredo Nunziata
Alberto Ricchi

DESIGN EDITORIALE E PRODUZIONE GRAFICA
Ivan Listo

A QUESTO NUMERO HANNO COLLABORATO

Federica Aceto
Stefano Arnoldi
Mauro Benco
Franca Cantoni
Maurizio Carbone
Mari Paz Castellano
Rezan Choobdarian
Francesca Corrado
Lucia de Grmani
Arianna Felicetti
Isabella Guarino
Roberto Leomporra
Eleonora Locuratolo
Jacopo Moretti
Nicholas Napolitano
Tiziana Neri
Giorgio Pedrazzi
Celeste Priore
Ilaria Rogari
Gaia Rosi Cappellani
Peter Sorgini
Michela Spugnini
Claudio Stefani
Flavia Trombetti
Matteo Tulli
Martina Vencato
Roberto Antonio Zavaglia
Aiko Zushi

La lettura dei contenuti di questo numero consente di maturare 2,5 crediti spendibili per il mantenimento di certificazioni PMI® o riferite alla norma UNI 11648:2022.

Per quanto riguarda il PMI®, per registrare le PDU:

1. Accedi al tuo profilo su **pmi.org** e vai alla sezione Report PDUs.
2. Seleziona la categoria Education e scegli l'opzione relativa a Reading/Self-Directed Learning.
3. Compila i campi come indicato:
 - Titolo attività: "Reading - Professione Project Manager, n. 1, Settembre 2026",
 - Provider: ASSOPM - Associazione Italiana Project Manager
 - Ore totali / PDU: 2,5
 - Suddivisione PDU (PMI Talent Triangle®):
 - Ways of Working: 1,5
 - Power Skills: 0,5
 - Business Acumen: 0,5

Per informazioni più dettagliate, si rimanda alla pagina dedicata sul sito di ASSOPM - Associazione Italiana Project Manager.

INDICE



4

EDITORIALE PROFESSIONE
PROJECT MANAGER
Marco Arcuri

6

COSA STIAMO FACENDO?
Bice Dellarciprete

10

MAGNIFICA HUMANITAS: UNA WAKE-UP
CALL DA LEGGERE CON ATTENZIONE
Marco Remondino

12

QUALITÀ DEI DATI E GOVERNO DEGLI ERRORI
NELLE INFRASTRUTTURE MONITORATE:
UN TEMA DA DOTTORATO DI RICERCA
Marco Remondino e Rezan Choobdarian

16

LA GESTIONE DEL RISCHIO
INACCETTABILE, IN CONFORMITÀ CON
IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI
Giorgio Pedrazzi

19

SETTE MODI FACILI PER FAR FALLIRE I
PROGETTI: LEZIONI DALLA PRATICA
Ercole Colonese

21

IL PROJECT MANAGER COME
INTEGRATORE DI PARADOSSI
Marco Arcuri

25

FALLIRE PER IMPARARE
Celeste Priore
Intervista a Francesca Corrado

28

NON CHIAMIAMOLI "ERRORI"
Marco Remondino

30

L'ERRORE DEL DIPENDENTE: QUANDO
ASSUME RILEVANZA DISCIPLINARE E
COME GESTIRLO CORRETTAMENTE
Jacopo Moretti

32

L'INNOVAZIONE È UN ATTO DI CORAGGIO:
CRONACA DI UNA RIVOLUZIONE GENTILE
TRA I CORRIDOI PUBBLICI
Federica Lanfalconi

Intervista a

Gaia Rosi Cappellani e Ilaria Rogari

35

IL RUOLO DEL FEEDBACK NEL
TRASFORMARE IL FALLIMENTO IN
APPRENDIMENTO
Roberto Leomporra

37

IL FALLIMENTO NELLA RICERCA -
PROVARE PER TROVARE
Barbara Guasticchi

Intervista a Maurizio Carbone

40

OLTRE LA DIETA: IL PERCORSO
NUTRIZIONALE COME PROGETTO
SOSTENIBILE DI CAMBIAMENTO
Ioana Biris

Intervista a Arianna Felicetti

44

WOODSTOCK VS US FESTIVAL:
IL PARADOSSO DEL SUCCESSO
NEL PROJECT MANAGEMENT
Simona Di Loreto

47

ORO NELLE CREPE: L'ARTE DEL KINTSUGI
Isabella Guarino

Intervista a Aiko Zushi

51

I CUSTODI DELL'ERRORE:
LA VALORIZZAZIONE DEI FALLIMENTI
PROGETTUALI NEL PROGRESSO
SCIENTIFICO E TECNOLOGICO
Alberto Ricchi

53

IL GIOCO DELLE OCCASIONI PERDUTE
Roberto Antonio Zavaglia

Intervista a Claudio Stefani

ATTRAVERSO L'ERRORE

56

MISE EN ... PLAN

IL MOSCOW E L'ARTE DELLA
PREPARAZIONE DELLA VALIGIA
Bice Dellarciprete e Gloria Gianandrea

61

UN BAGAGLIO SCOMODO
Lucia de Grmani

62

PM IN INCOGNITO

DOVE FINISCONO LE CERTEZZE,
INIZIA IL VIAGGIO
Eleonora Locuratolo

Intervista a Michela Spugnini

68

OLTRE LA COPERTINA
Redazione Professione Project Manager

70

1° FOCUS GROUP PROFESSIONE
PROJECT MANAGER
Bice Dellarciprete, Ioana Biris e

Roberto Leomporra

73

A PROPOSITO DI PRE-MORTEM...
PAROLA AGLI ESPERTI: TAFFO
Bice Dellarciprete

75

IL VALORE DEL NETWORKING:
UNA GIORNATA DI FORMAZIONE
ESPERIENZIALE A VEROLI
Alessia Cianfriglia

78

LEADING UP TO MERIT 2026:
UN DIALOGO INTERNAZIONALE PER
RIPENSARE IL RUOLO DEI MEGAPROGETTI
NELLE GRANDI SFIDE GLOBALI
Franca Cantoni

80

COMMUNITY CHANNEL
Ercole Colonese

84

IN POCHE PAROLE
Vanessa Di Iorio

FALLIRE PER COSTRUIRE

Marco Arcuri

Esiste una parola che raramente compare nei piani di progetto, nei business case o nelle presentazioni agli stakeholder. Una parola che nessuno inserisce tra gli obiettivi da raggiungere e che spesso viene accuratamente evitata nelle riunioni di avanzamento. Quella parola è *fallimento*.

Eppure, se osserviamo con onestà il nostro percorso professionale, scopriamo che gran parte di ciò che sappiamo oggi nasce proprio da lì. Non dai successi, ma dai fallimenti.

La nostra società tende a celebrare il risultato finale. Raccontiamo le opere completate, gli obiettivi raggiunti, i budget rispettati, i riconoscimenti ottenuti. Molto più raramente raccontiamo i progetti interrotti, le decisioni sbagliate, le stime errate, i conflitti mal gestiti, le occasioni perse. Eppure sono proprio questi momenti a rappresentare uno dei più potenti strumenti di apprendimento a disposizione di professionisti e organizzazioni.

Nel project management il fallimento assume forme diverse. A volte è evidente e misurabile: un progetto cancellato, un ritardo insostenibile, un costo fuori controllo. Altre volte è più sottile. È un risultato tecnicamente raggiunto ma incapace di generare valore. È una soluzione che funziona ma che nessuno utilizza. È un obiettivo conseguito al prezzo di relazioni compromesse, competenze disperse o fiducia perduta. Non si genera valore.

Per questo motivo parlare di fallimento significa inevitabilmente parlare di successo. Non come suo opposto, ma come suo complemento.

Molti dei contributi raccolti in questo numero mostrano come il confine tra successo e fallimento sia spesso meno netto di quanto siamo abituati a pensare. Progetti considerati inizialmente disastrosi si sono rivelati, nel tempo, straordinari generatori di valore. Altri, celebrati come esempi di eccellenza, hanno successivamente mostrato limiti

e conseguenze inattese. La realtà dei progetti è raramente binaria.

I progetti vivono in territori complessi, caratterizzati da incertezza, ambiguità e interessi divergenti. In questi contesti, il ruolo del Project Manager non consiste nell'eliminare il rischio di fallire, ma nel creare le condizioni affinché persone e organizzazioni possano apprendere continuamente.

Forse una delle competenze più importanti del professionista contemporaneo non è la capacità di evitare gli errori, ma quella di riconoscerli, comprenderli e trasformarli in conoscenza. Le organizzazioni più mature non sono quelle che non sbagliano mai, ma sono quelle che imparano più velocemente.

Lo stesso principio vale per le comunità professionali. Anche ASSOPM nasce e cresce attraverso un processo continuo di sperimentazione, confronto e miglioramento. Ogni iniziativa, ogni evento, ogni progetto associativo rappresenta un'opportunità per consolidare ciò che funziona e ripensare ciò che può essere migliorato. In questo senso il fallimento non è il contrario della crescita ma spesso ne è il presupposto.

Questo numero della rivista affronta il tema da prospettive differenti: il fallimento come occasione di ripartenza, come generatore di lesson learned, come parte inevitabile dei percorsi di innovazione, come compagno di viaggio di chiunque provi a realizzare qualcosa che prima non esisteva. Abbiamo scelto di affrontare questo argomento perché crediamo che una professione matura debba essere capace non solo di raccontare i propri successi, ma anche di riflettere apertamente sui propri limiti.

L'apprendimento organizzativo nasce, infatti, dalla capacità di osservare ciò che non ha funzionato senza cercare colpevoli e senza costruire giustificazioni: nasce dalla volontà di comprendere.

In fondo, ogni progetto è una scommessa sul futuro e ogni scommessa comporta la possibilità di non raggiungere il risultato atteso. Ma è proprio questa esposizione all'incertezza che rende la nostra professione così affascinante; perché non esistono innovazione, cambiamento, trasformazione o progresso senza la possibilità di fallire.

La vera differenza non sta, quindi, tra chi fallisce e chi non fallisce, ma tra chi trasforma il fallimento in paura e chi lo trasforma in esperienza.

Con l'auspicio che questo numero possa offrire spunti di riflessione, nuove prospettive e qualche utile provocazione intellettuale, auguro a tutti voi una buona lettura.

E, soprattutto, auguro a tutti noi il coraggio di continuare a progettare, sperimentare e imparare, anche quando il risultato non è quello che avevamo immaginato.

Buona lettura e buon lavoro a tutta la community ASSOPM.

Marco Arcuri è presidente di ASSOPM - Associazione Italiana Project Manager, titolare e direttore della AMPM Business School, consulente, Project Manager e Innovation Manager, con oltre 30 anni di esperienza professionale in numerosi settori industriali.

"In periodi di cambiamento, la terra sarà di coloro che apprendono, mentre coloro che sanno si troveranno bene equipaggiati per vivere in un mondo che non esiste più."

Eric Hoffer

