



Storie ed Esperienze di Management

Seconda Edizione

«Management Storytelling»

*Indice degli Argomenti
Presentazione Relatori*

*Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE*

01 Aprile 2026



Indice degli argomenti:

- Ore 14:30 – 14:45 Saluti iniziali
Ing. Massimo Cerri
- Ore 14:45 – 15:00 Introduzione al Seminario
Ing. Paolo Cacurri
- Ore 15:00 - 15:30 La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza
Ing. Pierpaolo Furnò
- Ore 15:30 - 16:00 Da Project Engineer a Manager: Evoluzione da Esperto Tecnico a Leader
Ing. Marco Scotti
- Ore 16:00 - 16:30 Dal codice alle persone: il salto nel management
Ing. Claudio Seminara
- Ore 16:30 - 16:45 Pausa
- Ore 16:45 - 17:15 L'Ingegnere Globale: dal progetto Locale allo sviluppo Internazionale
Ing. Marco Miglione
- Ore 17:15 - 17:45 Manager ed organizzazioni complesse: Equilibrio tra hard e soft skills
Ing. Stefano Bennati
- Ore 17:45 - 18:15 Competenza tecnica e visione strategica: project management e sviluppo del business
Ing. Andrea Bonanni
- Ore 18:15 - 19:00 Tavola rotonda



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Paolo Cacurri

Introduzione al Seminario

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
Introduzione al seminario

Mod. FOIR 10_ Rev.0



Ing. Paolo Cacurri

Presidente Commissione MIIE
MANAGEMENT e INGEGNERIA nelle IMPRESE e negli ENTI





...due parole come Presidente di Commissione



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management - Seconda Edizione

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 5



Contenuti ed Obiettivi della Commissione Tematica (I di 2)

MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI – MIIE

- Creare una nuova Commissione che aggregi i colleghi Ingegneri, molti dei quali titolari di incarichi apicali sia nell'industria privata sia nelle Amministrazioni ed Enti pubblici, e che ricoprono ruoli gestori di primaria importanza trattando attività di natura specialistica e generalista
- **Favorire la creazione di una figura professionale nuova che sia in linea con le necessità attuali del mondo delle Imprese e degli Enti, una figura formata in maniera continuativa e costante su temi manageriali ed anche su tutte le caratteristiche specifiche di natura ordinistica**
- Favorire un avvicinamento all'Ordine della figura professionale dell'ingegnere Manager
- Valorizzare la figura di ingegnere Manager come strumento per l'Innovazione della Pubblica Amministrazione e delle Imprese, al fine di favorire la semplificazione e la reingegnerizzazione dei modelli finora utilizzati
- **Far conoscere e mettere a sistema il valore che il Manager Ingegnere apporta quotidianamente**
- Aggiornare in modo continuativo e costante su temi e best practice manageriali, anche tenendo conto delle connesse caratteristiche specifiche di natura ordinistica

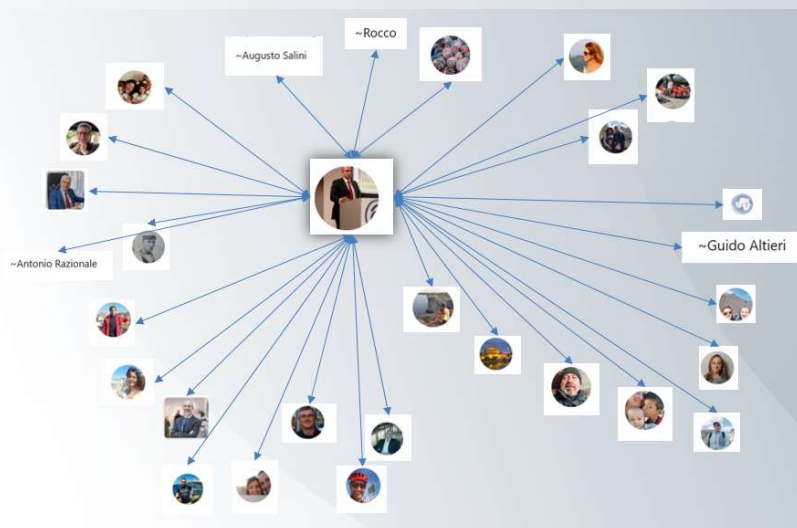


Contenuti ed Obiettivi della Commissione Tematica (II di 2)

MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI – MIIE

- Erogare e proporre Formazione specifica per la crescita professionale dell'Ingegnere Manager - tematiche inerenti il Management Consulting e tematiche di supporto alla preparazione alle certificazioni sempre più richieste nel ruolo di Ingegnere Manager
- Accrescere le relazioni con i maggiori player, Associazioni, Università e Scuole di Management, Società di consulenza operanti nel settore del Management Consulting, che permettano di sviluppare attitudini e fornire nuove competenze ai colleghi interessati ad evolvere verso questa nuova figura professionale ed anche strumenti innovativi per intraprenderla
- Sviluppare un Network di Ingegneri Manager che sia trasversale nei vari settori pubblici e privati
- Preparare l'ingegnere manager a nuove forme di collaborazione in ambito pubblico e privato e favorire lo scambio di informazioni tra l'ingegnere manager d'impresa e l'ingegnere manager della pubblica amministrazione
- Valutare ed indirizzare necessità specifiche che l'ingegnere manager deve affrontare nel corso della sua vita professionale nella gestione dei cambiamenti e delle sfide quotidiane
- Favorire la valorizzazione della figura del Manager Ingegnere (rispetto ai manager non ingegneri) attraverso la messa in risalto di fattori distintivi e skill acquisiti e sviluppati nel corso della esperienza di studi, della formazione professionale e delle vita professionale

COMMISSIONE MIIE MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI



AMBITO E APPLICAZIONE

Management
Telecomunicazioni
Cyber Security & Resilience Advisor
Processi industriali settore Food & Beverage
Certificazione EcoStruxure IT DCIM: Data Center Expert
Settore estrattivo
Certificazione DCDA (Data Center Design Awareness)
Antincendio
Energia
Logistica



Storie ed Esperienze di Management

Ing. PIERPAOLO FURNÒ

La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_ Rev.0



Ing. Pierpaolo Furnò

Membro della Commissione MIIE
MANAGEMENT e INGEGNERIA nelle IMPRESE e negli ENTI



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 10



Ingegneria un'Odissea

“ *Fatti non foste per viver come bruti,
ma per seguire virtute e conoscenza!* ”

— Dante Alighieri, *Inferno XXVI* · Ulisse

Un ingegnere è in viaggio come Ulisse...

Acquisiamo la **resilienza** e le **capacità di approfondimento**.

Ci abituiamo ad alzare sempre di più l'asticella: affrontare problemi sempre più complessi,
in contesti sempre più incerti.

Miglioramento Personale

Coraggio Intellettuale

Curiosità Incessante

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 11

La mia Odissea



Il Primo Viaggio: ESSO

Da analista a coordinatore

PARTENZA



Task singolo e isolato

EVOLUZIONE



Esigenza di gruppo

RISULTATO



Competenze ibride

Cosa serve dall'ingegneria:

Capacità di analisi e problem solving avanzato.

Cosa ho imparato:

Empatia, lavoro in gruppo e con culture diverse. Il technical mindset diventa leva relazionale.

Si superano le colonne d'Ercole la prima volta



Q8 · La stanza dei bottoni

Da Manager ad Amministratore Delegato

(Da guida di un team ad ispirazione di una popolazione)



Cambia la competenza richiesta:

Non solo il problem solving tipico dell'ingegnere e le conoscenze tecniche, ma persuadere, convincere, spiegare con semplicità, negoziare. Guidare (leadership) ed affinare le minime conoscenze economiche.

Formazione continua:

Corsi di leadership e negoziazione · LBS, INSEAD

Privilegio unico:

Stanza dei bottoni, Ministro del Petrolio, Headquarter internazionali, Responsabilità legale e umana.

Secondo giro alle Colonne d'Ercole



Navitus: Imprenditore & Consulente

(Energia Rinnovabile uno scopo - Dall'idea alla soluzione di un problema di mercato)

Biometano

Progetti innovativi nel settore della produzione di biometano da scarti organici.

Oil2B

La prima Startup: lubrificanti 24/7 dal produttore all'officina

Idee → Risultati

Risoluzione di problemi cogenti: dalla visione imprenditoriale all'esecuzione.

Il Project Manager che è in noi!

Nuova competenza chiave: trasformare la visione tecnica in valore economico reale. Il mindset ingegneristico incontra lo spirito imprenditoriale.

Ma anche: Business modeling, Fund Raising, Strategic Sales.

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 14

Non c'è due senza tre!



CIRCULARIZE: Un'ambizione, una passione e uno scopo

(Master in Economia Circolare · Imprenditore internazionale, Passaggio a Dubai dopo COP28 per costruire le riserve rinnovabili del futuro)

Trend Innovativi

Tecnologie globali e non di frontiera

Melting Pot

Opportunità economiche e tecniche

Dinamismo

Ecosistema in costante movimento

Determinazione

Portare idee a compimento

Capacità Chiave: Visione olistica, apertura mentale e conoscenze integrate in campi diversi (psicologia, legale, IT, agronomia, etc), Mega-trend

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 15



Non è la fine ma solo l'inizio!

Quale sarà il prossimo passaggio?

Perché ci sarà.

È impossibile fermare uno spirito
alla ricerca di ***virtute e conoscenza***

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 16



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Pierpaolo Furnò

ppf@circularize.eco



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – La Rotta non tracciata, seguendo virtù e conoscenza

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 17



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Marco SCOTTI

Da Project Engineer a Manager: Evoluzione da Esperto Tecnico a Leader

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
Da Project Engineer a Manager: Evoluzione da Esperto Tecnico a Leader

Ing. Marco SCOTTI

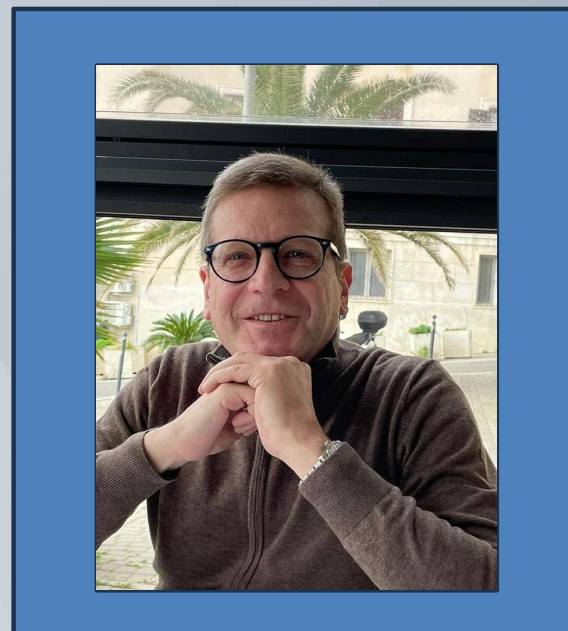
Laurea in Ingegneria Elettronica con indirizzo Automatica conseguita presso l'Università degli Studi di Roma «La Sapienza».

Servizio di leva come Ufficiale di Complemento nell'Arma dei Carabinieri.

Dal 2000 in ETA Sistemi S.r.l. con il ruolo di Responsabile Tecnico.

Dal 2004 in ELEA Italia S.r.l. con il ruolo di Progettista Impianti Tecnologici.

Dal 2005 in Sielte S.p.A. dove ho ricoperto vari ruoli, fino a giungere al ruolo di Technical Manager.



...dove sono stato per lavoro





Formazione & Competenze



- Iscrizione all'Albo degli Ingegneri della Provincia di Roma Sezione A – Settori: Civile ambientale, Industriale e dell'Informazione.
- Iscrizione negli elenchi del Ministero dell'Interno di cui all'art. 16 del Decreto Legislativo 8 marzo 2006, n. 139 (ex Legge 818/84) in materia di prevenzione incendi, “Professionista Antincendio”.
- Tecnico Certificatore Energetico.
- Energy Manager (EM) – Esperto in Gestione dell'Energia (EGE).
- Certificazione EcoStruxure IT DCIM: Data Center Expert, IT Advisor, IT Advisor Capacity e IT Advisor Administrator.
- Certificazione DCDA (Data Center Design Awareness).

Attività svolte & Esperienze (1)



- Responsabile dell'indirizzo e del governo del processo di programmazione, controllo e verifica delle attività. Responsabile Tecnico – tutte le lettere (CCIAA Roma – DM 37/2008).
- Progettista impianti elettrici (MT & bt) e tecnologici nell'ambito del progetto Rai Way Rete Digitale Terrestre DVB-T.
- Project Manager e Direttore Tecnico di Cantiere della Linea di Business Operations Sistemi Tecnologici nell'ambito del progetto Rai Way Rete Digitale Terrestre DVB-T.
- Project Manager, Project Engineer Lead e Technical Proposal Manager, nell'ambito delle attività dell'Oil & Gas. Site Manager in Algeria e di Technical Manager in Nigeria ed Iraq.
- Responsabile dell'analisi di fattibilità tecnico-economica (Bid Manager) in fase di gara, progettazione, sviluppo e gestione dei sistemi di Telecomunicazione e sistemi di sicurezza a servizio degli impianti.
- Formatore Aziendale Lavori su Impianti Elettrici Norma CEI 11-27.



Attività svolte & Esperienze (2)



- Attività di ingegneria finalizzata allo sviluppo di studi di fattibilità tecnico-economica, progettazione, sviluppo e realizzazione di reti di accesso NGAN, reti ottiche passive GPON tipologia FTTB, FTTC e FTTH. Pianificazione delle attività e supervisione alla realizzazione dei PoP.
- Bid Manager su procedure ad evidenza pubblica e privata per il settore IT & ST (Impianti Elettrici (MT & bt) & Speciali, Impianti Meccanici).
- Technical Manager reti LAN e servizi connessi nell'ambito della Convenzione Consip LAN 7 e sistemi di videosorveglianza e servizi connessi nell'ambito della Convenzione Consip VDS2.
- Technical Manager Impianti Elettrici (MT & bt), Sicurezza e Speciali: Antincendio, Antintrusione, Audio/Video, Building Energy Management System (BEMS), Data Center Infrastructure Management (DCIM), Cablaggi Strutturati per Reti Trasmissione Dati, Controllo Accessi, ecc.
- Bid Manager e Technical Manager per gli impianti tecnologici dei Data Center certificati Uptime Institute TIER IV, standard ANSI/TIA 942 Rated 4 e livello GOLD secondo il protocollo di certificazione LEED BD+C (Building Design and Construction).

da Esperto Tecnico vs. Leader (1)



Il passaggio da esperto tecnico (specialista, ingegnere, ecc.) a leader (team leader, manager, responsabile) rappresenta una delle sfide di carriera più significative, spesso descritta come un cambio di mentalità dal "fare" al "far fare". Mentre l'esperto tecnico si distingue per la sua competenza verticale e l'abilità nel risolvere problemi complessi, il leader si concentra sulla visione d'insieme, sullo sviluppo delle persone e sul raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso il team.

Molti leader crescono grazie all'eccellenza tecnica, ma il rischio è bloccare lo sviluppo del team se la leadership resta concentrata solo sul "fare". Un buon leader tecnico (tech lead) non è solo il più bravo «tecnicamente», ma colui che garantisce che il team costruisca soluzioni scalabili e modulari, condividendo la conoscenza e promuovendo le *best practice*.

da Esperto Tecnico vs. Leader (2)



- **Focus principale:** L'esperto tecnico si concentra sul "come" (architettura, codice, qualità del prodotto, ecc.). Il leader si concentra sul "chi" (persone, motivazione, dinamiche di gruppo) e sul "cosa" (obiettivi, strategia).
- **Risultati:** L'esperto produce soluzioni e risultati tecnici diretti. Il leader ottiene risultati attraverso il lavoro, la crescita e il supporto del proprio team.
- **Competenze:** L'esperto possiede Hard Skills (conoscenza approfondita del campo). Il leader richiede una miscela di competenze tecniche e, soprattutto, Soft Skills (comunicazione, ascolto, intelligenza emotiva, gestione del tempo).
- **Gestione del Tempo:** L'esperto tecnico gestisce le proprie attività e scadenze. Il leader gestisce le priorità del team e delega le attività operative.

da Esperto Tecnico vs. Leader (3)



- **Delega vs Controllo:** Un esperto tecnico spesso fatica a lasciare il controllo operativo. Il passaggio a leader richiede di smettere di risolvere i problemi personalmente e di iniziare a delegare, accettando che il team possa fare le cose in modo diverso.
- **Solitudine tecnica vs Relazioni:** Mentre l'esperto tecnico può lavorare in autonomia, il leader passa gran parte della giornata in riunioni, gestione dei conflitti e supporto interpersonale.
- **Dallo scudo alla guida:** Il leader deve proteggere il team e guidarlo, spostandosi dal ruolo di "esecutore" a quello di facilitatore e mentore.



da Esperto Tecnico vs. Leader - SINTESI



Caratteristica	Esperto Tecnico	Leader / Manager
Obiettivo	Risolvere problemi tecnici	Guidare le persone
Focus	"Come" fare (Dettagli)	"Cosa/Chi" (Strategia)
Risultato	Prodotto, Codice, Progetto	Performance del Team
Competenze	Hard Skills (Tecniche)	Soft Skills (Relazionali)
Azione	Esegue, Crea, Risolve	Delega, Guida, Supporta

...quindi, mentre l'esperto tecnico è l'ingegnere del *come*, il leader è l'ingegnere del team che costruisce quel *come*.

"Il vero leader non è il più bravo, ma quello che aiuta gli altri ad esserlo"

Capacità Trasversali del Leader (Manager) – Soft (Power) Skill (1)



- **Forti capacità di comunicazione:** La capacità di comunicare in maniera efficace e concreta e essenziale nel campo dell'ingegneria dato che, spesso, è necessario illustrare dati tecnici a un pubblico anche non tecnico.
- **Leadership:** La leadership si materializza nella gestione di gruppi di lavoro, individui, e progetti allo scopo di convergere sugli obiettivi prefissati. Questa competenza è anche legata alla capacità del leader di stimolare e indurre il consenso ovvero di far convergere le opinioni, i dubbi e le domande dei membri di un gruppo.
- **Analisi e Problem Solving:** Ricercare soluzioni efficaci e in maniera veloce ed avere la capacità di analizzare situazioni e di scomporle, di interrogarsi sulle diverse strategie risolutive e di intuire l'esistenza di un problema, comprendendone la natura e i margini di azione.
- **Networking:** La capacità di trattare con persone a diversi livelli e di instaurare una rete di relazioni professionali durature e basate sulla fiducia reciproca.

Principali capacità Trasversali del Leader (Manager) – Soft (Power) Skill (2)



- **Empatia:** Capacità di mettersi nei «panni» dell'interlocutore per comprenderne aspettative, esigenze e richieste implicite, ascoltando attivamente. Consente anche di aumentare di molto la motivazione dei propri collaboratori che si riflette su una migliore prestazione aziendale.
- **Organizzazione e gestione del tempo:** In un contesto professionale dinamico e in continua evoluzione, la capacità di organizzare il proprio lavoro su criteri di metodo e flessibilità è un requisito molto importante. Propensione a pianificare e anticipare gli eventi è una capacità fondamentale anche per assegnare una giusta priorità alle diverse attività.
- **Resilienza:** Adattarsi agevolmente alle situazioni mantenendo il giusto equilibrio e lucidità.

Principali capacità Trasversali del Leader (Manager) – Soft (Power) Skill (3)



- **Feedback (o Retroazione):** E' uno strumento essenziale per guidare il team, basato su osservazioni oggettive, tempestività e costruttività. Basarsi su fatti osservabili, non giudicare la persona, ma il suo comportamento. E' bene alternare feedback positivi (riconoscimento) e di miglioramento (correttivi) per mantenere alta la motivazione. Fornire riscontri tempestivi, ma non a caldo, per consentire un apprendimento profondo ed efficace. Creare un dialogo in cui anche il leader riceve feedback per migliorare. Combinare il massimo livello di cura personale con la massima schiettezza, onestà-integrità, etica professionale e sociale, quindi di essere in grado di accettare i propri limiti e di lavorare sui propri difetti.



Un buon feedback non mira a "mettere in riga", ma a generare consapevolezza e favorire la crescita professionale, creando fiducia tra leader e collaboratori (follower e non gregari).

Conclusioni



Conclusion

Le soft skill non sostituiscono le competenze tecniche, ma le completano e le potenziano. In un mondo in cui le macchine (AI) sono sempre più performanti nel calcolo e nell'elaborazione dei dati, il vero vantaggio competitivo dell'essere umano rimane la capacità di relazionarsi, di creare fiducia, di motivare e ispirare.

La modalità vincente per assicurarsi di acquisire e perfezionare, nel caso queste fossero già possedute per propria attitudine, le capacità trasversali è impegnarsi in un percorso di apprendimento permanente, una sorta di allenamento quotidiano alle competenze trasversali facendo esperienza sul campo e nel ruolo.

La sfida del futuro non sarà semplicemente quella di “fare bene i conti”, ma di coniugare rigore tecnico e intelligenza relazionale. Di fronte a un mondo sempre più incerto e complesso, la bussola più affidabile resta la nostra capacità di comunicare, di ascoltare, di costruire comunità professionali resilienti.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Marco SCOTTI

scotti.marco@tiscali.it

mob.: +39 338 5624134



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Da Project Engineer a Manager: Evoluzione da Esperto Tecnico a Leader

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

pag. 32



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Claudio Seminara

Dal codice alle persone: il salto nel management

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
Dal codice alle persone: il salto nel management

Mod. FOIR 10_ Rev.0

Ing. Claudio Seminara

Ingegnere Elettronico indirizzo Telecomunicazioni
Università “La Sapienza” Roma

Varie esperienze come tecnico in aziende del settore
elettronico e telecomunicazioni.

Dal 1993 in Ericsson Tlc

A fine 2024 ho lasciato l'azienda per dedicarmi alla
libera professione

Percorso professionale da tecnico a Project/Program
Manager per chiudere come Senior Transformation Manager
Europe, Eurasia & Latin America



Il Grande Salto: Dal Bit alla Relazione

I problemi erano ben definiti, poteva essere un fault oppure una scadenza sui piani.
Tutto andava bene e la giornata era chiusa con successo quando i piani erano rispettati ed i ticket chiusi.
Con il codice era facile comunicare e prendere decisioni.



Non più risolvere problemi ma gestire persone.

*Cosa cambia? Forse un po' di attività burocratica in più.
Ingegnere o Psicologo?*



L'istante in cui ho realizzato che il mio successo dipendeva dal lavoro degli altri.



Oltre il Codice: Le Nuove Metriche del Successo

Le nuove “metriche”

- Prima codice pulito, ticket chiusi, performance. Dopo: team sereno, risultati costanti, persone che crescono
- Prima gestisci codice, strumenti, cose; ora gestisci dinamiche umane, processi e strategia

Perdi il controllo diretto

- Prima «Lo faccio io, così sono sicuro che venga bene. Dopo: Lo fa qualcun altro... e lo farà diverso da come lo farei io.
- Verità dura:
«Il mio valore non stava più in quello che facevo io, ma in quello che riuscivo a far fare agli altri.”

La comunicazione diventa il lavoro

- Prima parli con il codice. Dopo parli con persone -> paure, ambizioni, frustrazioni, ego
- Le hard skills, iper-specializzazione, profonda conoscenza tecnica diventano soft skills come leadership, comunicazione, negoziazione e visione di insieme.

Entri nel mondo delle decisioni scomode

- Prima decidi tra soluzioni tecniche. Dopo decidi tra persone, priorità, conflitti, trade-off



Lezioni dal Campo: Oltre la Tecnica

- **Delega.** Delegare il più possibile, senza però perdere il controllo. Delegare non è scaricare lavoro ma creare le condizioni affinché altri siano in grado di farlo al pari tuo.
- **Fiducia.** Se devo controllare tutto, ho già perso.
- **Capacità organizzative.** Domandati sempre se quel collaboratore è al posto giusto o se può essere più efficace in un altro ruolo. Verifica costantemente che i processi e le procedure siano adeguati e cerca il miglioramento continuo.
- **Comunicazione.** Deve essere parte del lavoro, non è tempo sottratto al lavoro. Una comunicazione costante permette al team ed ai superiori di essere costantemente allineati.
- **Saper motivare.** Processi perfetti con persone demotivate falliscono. Processi imperfetti con persone motivate vincono.
- **Disciplina e rispetto delle regole.** Saper gestire bene una situazione delicata con un collaboratore fa guadagnare rispetto e fiducia.

Delegare = creare autonomia

Fiducia > controllo

Persone > processi

Comunicare è lavoro

Crescere persone > fare cose





Conclusioni

Il vero output del manager è la crescita delle persone

“Il mio successo oggi è vedere le persone diventare più brave di me.”

“Pensavo che diventare manager significasse smettere di essere ingegnere. In realtà ho scoperto che significa applicare l'ingegneria... alle persone.”

Feedback

“Ciao Capo, sei stato il primo e sarai sempre il mio capo con la C maiuscola ... nel lontano 1998 mi ricordo ancora quando mi hai accompagnato alla stanza per presentarmi ai colleghi..”



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Claudio Seminara

clasem7@gmail.com



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Marco Miglione

L'Ingegnere Globale: dal progetto Locale allo sviluppo Internazionale

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
L'Ingegnere Globale: dal progetto Locale allo sviluppo Internazionale

Mod. FOIR 10_ Rev.0



Ing. Marco Miglione

Ingegnere Elettronico Informatica

Profilo Professionale e Leadership

Leader: Orientato ai risultati con esperienza in delivery di successo nei settori della tecnologia e delle telecomunicazioni

Esperienza: Dal 1991 da Process e Project Manager a Line Manager e Program Director in quattro diversi continenti

Specialità: Responsabilità Operativa End-to-End, Gestione Clienti, Leadership Operativa e Organizzativa, Conoscenza delle tecnologie Telco Fissa (Broadband, Wireline, Media) e Mobile (2G, 3G, 4G, 5G)

Focus Ultimo: Controller Finanziario per Contratti in tecnologie 5G (**SDN/NFV**)





Esperienza Periodo 1991-1997

Ruoli

Ingegneria dei Processi (Texas Instruments Italia)

- Produzione di chip VLSI 4Mbit RAM

Customer Project Manager (Ericsson Italia)

- Private Mobile Radio networks
- Datacom Networks
- Fixed switching networks
- Mercato Enterprise

Competenze

- **Gestione operativa** di risorse di produzione
- **Adattabilità** ad ambiente internazionale con capi e colleghi stranieri
- **Gestione del Cliente**, stretto contatto e gestendo le esigenze ed aspettative
- **Gestione dei Progetti**, acquisendo esperienza e anzianità nel ruolo
- **Apprendimento Continuo**, progressione di responsabilità e l'adattamento a diversi contesti tecnologici e di mercato, nazionale ed internazionale
- **Problem Solving Operativo**, identificare e risolvere problemi all'interno dei progetti
- **Organizzazione** del Lavoro e attenta **Pianificazione**
- **Soft skills**, comunicazione, capacità di negoziazione, leadership informale e ed orientamento al risultato

La Svolta Internazionale (1998 – 2000)

Ruoli e Competenze

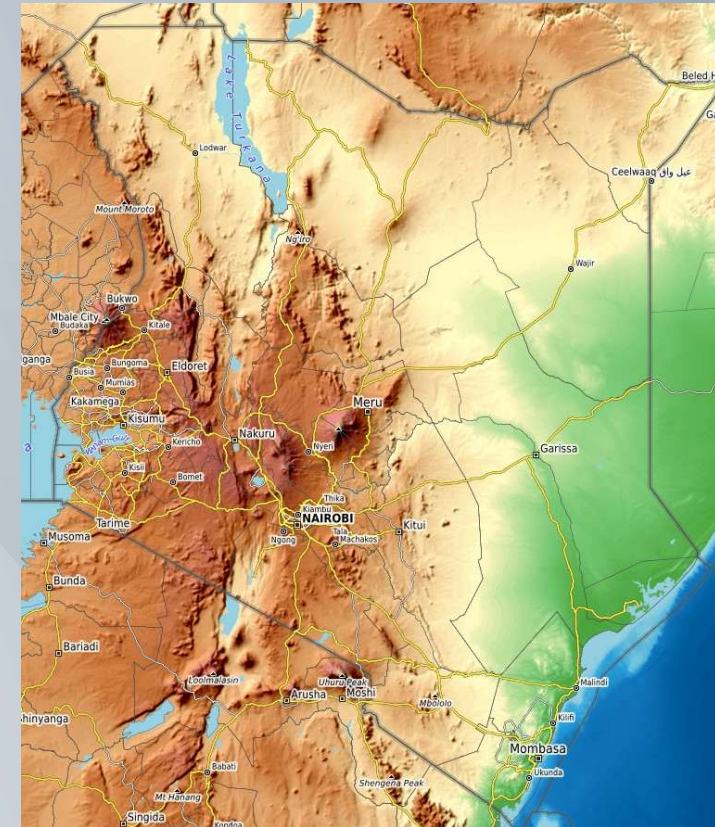
Site Operations Manager (Ericsson Kenya)

- **Gestione Manageriale:** responsabilità delle operazioni di delivery per la espansione rete fissa di Telkom Kenya
- **Leadership** dell'intero ciclo di produzione e commercializzazione: importazione, installazione, collaudo, accettazione del cliente e fatturazione
- **Obiettivi Finanziari:** Sales e Reddittività consolidati sul budget totale del mercato Keniota
- **Relazioni con i Clienti:** management del cliente Telkom Kenya fino al C-level
- **Negoziazione:** piani di espansione rete e prospettive commerciali

Evoluzione delle Competenze

- **Deciso Shift** da focalizzazione tecnica/operativa a
- **Gestione diretta** di un team risorse
- **Gestione finanziaria**
- **Leadership** globale
- **Negoziazione** e pianificazione strategica
- **Interculturale**, gestione e rispetto verso le diverse etnie

Mappa



La Svolta Internazionale (1998 – 2000)



“Telecommunications is universally acknowledged as the backbone for the advancement and prosperity of any country”, Kenya ITC Minister, Mr Musiala Mudawadi

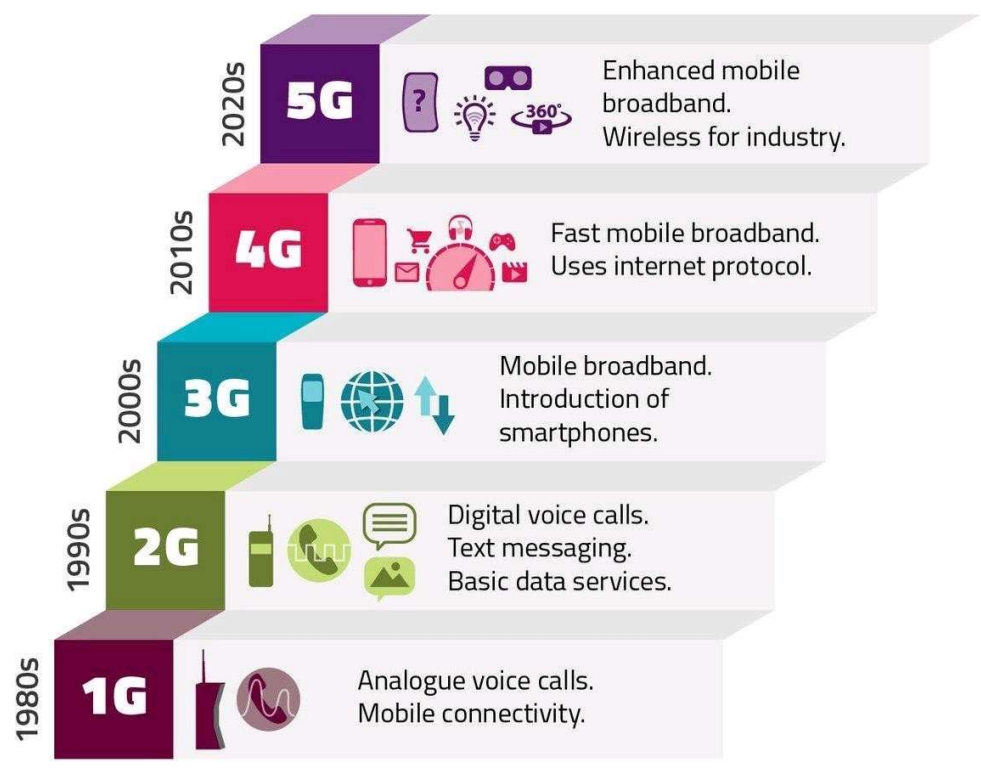
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – L’Ingegnere Globale: dal progetto Locale allo sviluppo Internazionale

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026

La Tecnologia Telco Mobile





Prosegue il Percorso Internazionale (2000 – 2002)

Ruoli

Line Manager Core Switching (Ericsson Turchia)

- Avvio di nuova rete GSM completa da zero *greenfield*, per il nuovo operatore TIM con brand ARIA, poi in seguito AVEA
- Responsabilità sulla rete centrale Core per pianificazione attività ed obiettivi di delivery
- Responsabilità per opere civili su rinnovo di edifici e gestione dei subappaltatori
- Stringenti obiettivi temporali legati al lancio commerciale della nuova rete mobile
- Obiettivi Finanziari legati al progresso delle operazioni
- Shareholder for Local Company

Evoluzione delle Competenze

- Gestione di team multiculturali per la loro integrazione
- Diversity, con sensibilità e rispetto per la multi-cultura e religione delle risorse
- Gestione del Cliente estero (!) fino al C-Level
- Soft Skills, Leadership e Comunicazione in Diversity

Mappa



Prosegue il Percorso Internazionale (2000 – 2002)

Ruoli

Line Manager Core Switching (Ericsson Brasile)

- Avvio di nuova rete GSM completa da zero *greenfield*, per il nuovo operatore TIM con brand TIM Brazil
- Responsabilità sulla rete centrale Core per pianificazione attività ed obiettivi di delivery
- Stringenti obiettivi temporali legati al lancio commerciale della nuova rete mobile
- Obiettivi Finanziari legati al progresso delle operazioni

Evoluzione delle Competenze

- Gestione di un gruppo locale e italiano e la loro integrazione per il successo delle operazioni
- Diversity, con sensibilità e rispetto per la cultura
- Gestione del Cliente estero (!) fino al C-Level
- Soft Skills, Leadership e Comunicazione in Diversity

Mappa





Ritorno in Europa (2002 – 2004)

Ruoli

Technical Marketing Manager (Italia)

- Supporto tecnico di marketing a operatori chiave su soluzioni wireless e wireline
- Proposte, strategie di offerta e supporto agli accordi di acquisto/fornitura per mantenere la quota di mercato

Project Management Avanzato (Grecia):

- CPM per integrazione di sistemi nell'ambito dell'espansione della rete TIM Grecia (progetto pre-Olimpico)

Competenze

- Deciso Rallentamento al ritorno con
- ... Adattabilità ad operare su nuove mansioni
- ... Possibilità di preparare Esame di Stato
- Ma

... Si torna a correre (2004 – 2006)

Ruoli

Total Program Manager (Ericsson Cuba)

- Gestione espansione rete mobile GSM per ETECSA Cuba
- Obiettivi stringenti dettati dal Governo
- Gestione del Cliente
- Diversity geopolitica e culturale

Line Manager NRO Program Management (Ericsson Italia)

- Gestione operativa di Project Managers responsabili per le espansioni di rete 3G e 2G
- Promozione della cultura del Project Management

Mappa di Cuba (la Isla Grande)



Evoluzione delle Competenze

- Gestione Diversity, *think globally act locally*
- Mentorship e sviluppo competenze delle risorse
- Valutazione delle performance
- Autorevolezza vs Autorità

Altro Percorso Internazionale (2007 – 2009)

Ruoli

Business Area NDI Manager (Ericsson Grecia),

- Obiettivi finanziari e operativi per i paesi GCAM: Grecia, Cipro, Albania e Malta

Total Program Manager (Malta)

- Avvio di nuova rete 3G completa da zero *greenfield*, per il nuovo operatore Melita
- Responsabilità sull'intero programma ed obiettivi di delivery, con stringenti obiettivi temporali

Evoluzione delle Competenze

- Obiettivi Finanziari su Target Corporate
- Diversità culturale
- Capacità di lavorare sotto pressione e gestire priorità contrastanti in ambienti internazionali a ritmi serrati

Aree





Percorso Italiano (2010 ->)

Ruoli

Program Director

- Responsabile del rispetto degli obblighi contrattuali per progetti complessi e di grandi dimensioni per clienti chiave
- Responsabile di redazione delivery e contrattuale su gare per clienti chiave, in Italia e Libia
- Responsabile gestione progetto europeo SoftFire (UE H2020), per conto Ericsson
- Risultati finanziari

Controller Finanziario

- Gestione integrale del ciclo economico e finanziario su contratti in nuova tecnologia 5G
- Guidare obiettivi per Redditività Aziendale

Competenze Mature

- Gestione Progetti Complessi
- Leadership Organizzativa
- Gestione Finanziaria e Contrattuale
- Problem Solving
- Comunicazione e Collaborazione
- Leadership Operativa e Interculturale
- Adattabilità e Lavoro sotto Pressione
- Coach-Ing e Mentoring
- Reporting Evoluto
 - Data Analysis & Dashboard BI
- Business Partnership al top management
- Negoziazione con Program Manager
 - spesso focalizzati più sulla consegna tecnica che sul margine economico e sui KPI finanziari

Key Takeaways (1)



- Dallo Specialista al Generalista Strategico:
 - Non limitarti a risolvere il progetto; comprendine l'intero ciclo del valore. L'ingegnere che parla il linguaggio del business è colui che guida le decisioni
 - Uscire dalla "comfort zone" tecnica, laddove la capacità di analizzare un problema tecnico con una lente organizzativa è un differenziale enorme sul mercato
- Hard Skills per entrare, Soft Skills per restare:
 - La tecnica ti apre la porta dei mercati internazionali, ma sono la negoziazione, l'empatia e la gestione del team a permetterti di scolarli
- Sviluppare una Visione Multidisciplinare
 - Un ingegnere deve parlare linguaggi diversi (tecnico, economico, umano)
 - Comprendere i modelli di business e le strutture organizzative della azienda per cui si lavora

Key Takeways (2)



- Mettere al centro la Leadership
 - La differenza tra un tecnico e un leader senior sta nella gestione *by example* delle persone coinvolte nel progetto o nel proprio team
 - Dietro ogni processo c'è un team. Saper gestire i conflitti e motivare i collaboratori è ciò che trasforma un ingegnere in un leader
- Integrare il "Saper Fare" con il "Far Saper Fare"
 - Non basta essere un tecnico eccellente; bisogna saper trasmettere quel valore
 - Sviluppare il tuo stile di Leadership
- Esportare il "Know-How" Italiano:
 - Il professionista globale di successo è chi sa unire la flessibilità creativa italiana agli standard operativi internazionali. Sii il ponte tra questi due mondi



"Il mio viaggio non è stato da Roma all'Estero, ma dalla scrivania del progettista alla visione del leader strategico"

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Marco Miglione

mmiglione@gmail.com

Mob. +39 335 7803710



[linkedin.com/in/marco-miglione-b74b3325](https://www.linkedin.com/in/marco-miglione-b74b3325)

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – L'Ingegnere Globale: dal progetto Locale allo sviluppo Internazionale

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Stefano Bennati

***Manager ed organizzazioni complesse:
Equilibrio tra hard e soft skills***

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
Manager ed organizzazioni complesse: Equilibrio tra hard e soft skills

Mod. FOIR 10_ Rev.0



Un'organizzazione NON è una macchina.

È un ecosistema complesso.



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Manager ed organizzazioni complesse: Equilibrio tra hard e soft skills

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026



Caratteristiche delle organizzazioni complesse (secondo ChatGPT.....)

1. Interdipendenza

Le decisioni in un'area impattano altre aree

«una scelta tecnica → impatto su costi, marketing, operations»

2. Non linearità

Piccole cause → grandi effetti (o viceversa)

Effetto “a cascata”

3. Emergenza (emergent behavior)

Il sistema genera risultati non progettati

Cultura aziendale, dinamiche di team

4. Incertezza strutturale

Non hai mai tutte le informazioni

I dati non bastano mai completamente

5. Adattività

Le persone cambiano comportamento in base al contesto

Il sistema “reagisce” alle decisioni



Implicazioni per gli ingegneri

Modello mentale tradizionale

•Analizzo → ottimizzo → implemento → controllo

Modello per la complessità

•Osservo → sperimento → adatto → apprendo

Le organizzazioni complesse richiedono:

- capacità analitiche (hard)
- capacità relazionali (soft)

 quindi:

**L'efficacia del manager ingegnere dipende
dalla capacità di integrare entrambe.**



⚠ Transizioni critiche

🚧 1. Da ingegnere a team leader

Errore tipico:

- ✓ continuare a “fare” invece di “far fare”

🚧 2. Da tecnico a manager

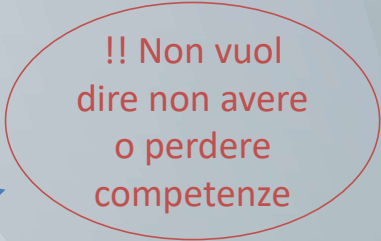
Errore tipico:

- ✓ prendere decisioni solo su base tecnica

🚧 3. Da specialista a generalista

Sfida:

- ✓ perdere profondità tecnica vs guadagnare visione



!! Non vuol
dire non avere
o perdere
competenze

Più sali di ruolo, meno i problemi sono tecnici e più sono umani e sistemici



L'ingegnere manager deve essere capace di:

- gestire **complessità organizzativa**
- prendere decisioni in contesti incerti
- integrare **competenze tecniche (hard)** con **competenze relazionali (soft)**
- guidare team multidisciplinari

Non basta “ottimizzare”, bisogna adattarsi e orchestrare.



Hard skills del manager tecnico

- Decision making strutturato (analisi costi-benefici, trade-off)
- Risk management
- KPI e metriche (cosa misurare davvero)
- Project & process management (Agile vs Waterfall)
- Data-driven management

Soft skills: *la parte spesso sottovalutata*

- Comunicazione efficace (con tecnici vs non tecnici)
- Feedback e gestione dei conflitti
- Ascolto attivo (in ambienti tecnici è rarissimo ma cruciale)
- Leadership situazionale
- Intelligenza emotiva “applicata”



!! Corsi specifici!!

L'intelligenza emotiva applicata è la capacità pratica di riconoscere, comprendere, gestire e utilizzare le proprie emozioni e quelle altrui per migliorare le relazioni, comunicare efficacemente, superare sfide e gestire lo stress. Si concentra sull'applicazione concreta delle competenze emotive (come l'empatia e l'autocontrollo) per ottenere risultati positivi nel lavoro, nella vita quotidiana e nella risoluzione dei conflitti



Il punto chiave: integrazione hard + soft

- Compromesso tra logica tecnica vs relazionale
- Bias degli ingegneri (es. over confidence nei dati, sottovalutazione del fattore umano)
- Decisioni “non ottimali” ma efficaci
- Trade-off tra performance tecnica e sostenibilità organizzativa



!! ANEDOTTO

Gestione dei team tecnici

- Motivazione degli ingegneri (diversa da altri profili)
- Gestione di senior vs junior
- Team cross-funzionali (IT, business, operations)
- Delega efficace (non micro-management)



Leadership in contesti complessi

- Leadership vs management
- Prendere decisioni senza tutte le informazioni
- Gestire ambiguità e pressione
- Accountability - Responsabilizzazione

Errori tipici degli ingegneri-manager

- Pensare che “la soluzione migliore vinca sempre”
- Comunicare troppo tecnicamente
- Evitare il conflitto
- Non delegare
- Focalizzarsi sul problema invece che sulle persone



Per finire vorrei condividere alcune delle regole che mi sono dato quasi all'inizio della mia attività lavorativa:

1. **Essere Proattivo** fino al limite del tollerabile, in una **logica push**.
2. **Adottare** costantemente un **approccio curioso** combinando il desiderio costante di apprendere, con la consapevolezza dei propri limiti e il **rispetto per gli altri**.
3. **Chi ha le responsabilità deve decidere**, ovvero deve essere messo nelle condizioni di poter decidere - **dare e pretendere trasparenza**.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Stefano Bennati



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Manager ed organizzazioni complesse: Equilibrio tra hard e soft skills

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026



Storie ed Esperienze di Management

Ing. Andrea Bonanni

Competenza tecnica e visione strategica: Project Management e Sviluppo del Business

*Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma
Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE*

01 Aprile 2026

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Seconda Edizione
Competenza tecnica e visione strategica: Project Management e Sviluppo del Business

Mod. FOIR 10_ Rev.0



Ing. Andrea Bonanni

Business Development Manager – MyReChemical.

Mi occupo dello sviluppo di iniziative Waste-to-Chemical, collegando tecnologia, mercato e strategia.

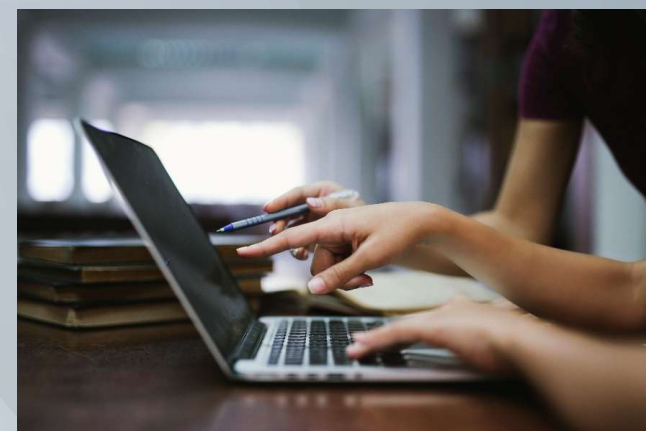
Il mio percorso nasce da una solida esperienza in processo, tecnologia e R&D.

Ho lavorato come **Project Manager** su progetti complessi in contesti internazionali. Sono certificato IPMA Level B: la tecnica è il mio fondamento, oggi trasformata in valore di business.



Competenza Tecnica: il punto di partenza

- Solide competenze tecniche
- Approccio analitico ed orientato al problema
- Prime esperienze di coordinamento
- Difficoltà iniziali:
 - Comunicazione
 - Delega
 - Esposizione personale



Il primo salto non è stato
tecnico, è stato personale

Dal controllo tecnico alla gestione della complessità

- Gestione tempi, costi, qualità
- Coordinamento team multidisciplinari
- Contesto internazionale (USA)
- Sviluppo competenze:
 - Leadership
 - Gestione conflitti
 - Comunicazione efficace
 - Adattamento culturale

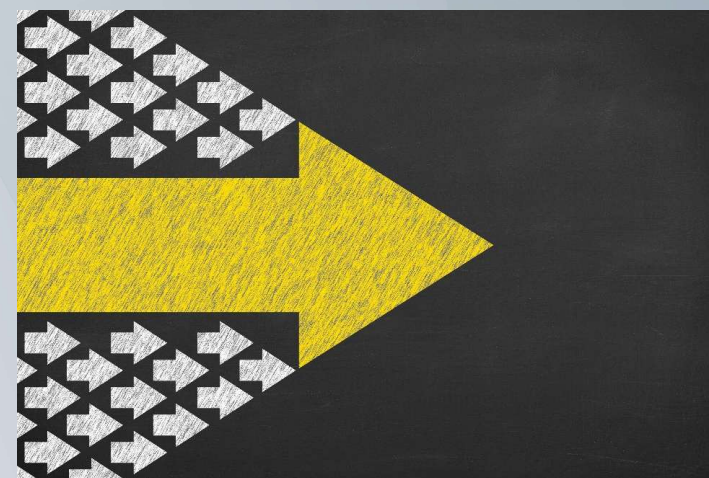


Non gestivo più task.

Gestivo sistemi complessi

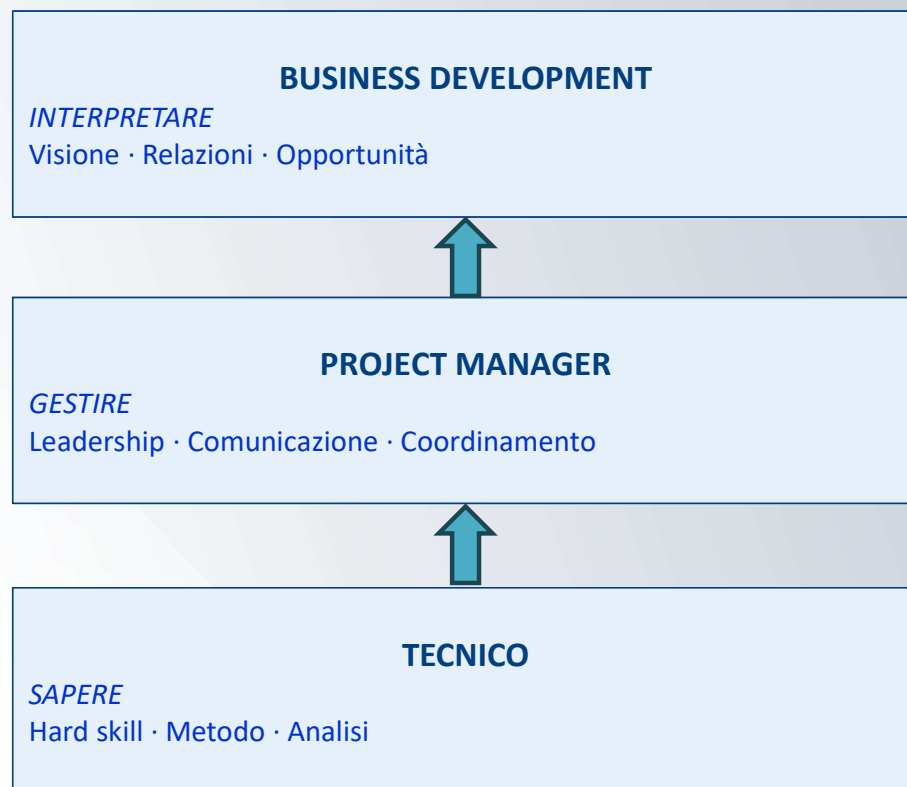
Dalla gestione all'anticipazione: la visione strategica

- Sviluppo e opportunità di business
- Costruzione e gestione relazioni
- Analisi del contesto e del mercato
- Decisioni a medio-lungo termine
- Competenze chiave:
 - Visione strategica
 - Pensiero Sistemico
 - Networking



La tecnica resta il mio fondamento,
ma non è più il mio lavoro

Evoluzione professionale: competenze che si costruiscono



Le competenze non sono innate. Si sviluppano



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Andrea Bonanni



Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE

Seminario Storie ed Esperienze di Management – Competenza tecnica e visione strategica: Project Management e Sviluppo del Business

Mod. FOIR 10_Rev.0

01/04/2026



TAVOLA ROTONDA

Q&A

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Commissione MANAGEMENT e INGEGNERIA NELLE IMPRESE E NEGLI ENTI - MIIE