



Master AMPM25

Modulo Project Management Agile / Hybrid (credenziale H-PM)

Docente del corso:
Francesca Petrelli
info@francescapetrelli.it

Live streaming, 20-27/09 e 18/10/2025

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Obiettivi del Modulo



- ❑ Acquisire un repertorio terminologico e concettuale proprio dell'Agile way
- ❑ Capire le differenze tra il ciclo predittivo, adattivo e ibrido di progetto
- ❑ Comprendere le principali aree di gestione orientate ad approcci agili, quali la pianificazione adattiva e il *value-driven delivery*
- ❑ Conoscere gli obiettivi dei diversi frameworks: SCRUM, Kanban e Lean Start up
- ❑ Capire quali aspetti prendere in esame per il tailoring del ciclo di vita: *ie* HybridPM

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

1. Introduzione all'*Agile way*

Introduzione all'Agile way

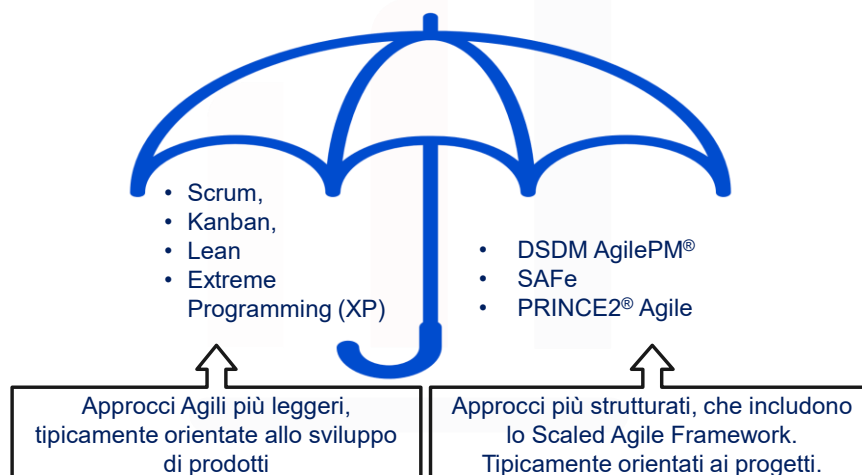
Cos'è l'Agile?

- L'Agile è un insieme di prassi caratterizzate da valori, comportamenti, concetti, tecniche e approcci specifici
- Nasce specificamente in ambito IT per lo sviluppo software
- I principi di ispirazione delle prassi agili derivano dall'Agile manifesto, pubblicato nel 2001
- Tra i framework agili più noti: **SCRUM** – DSDM – **Kanban method** – **Lean Start Up**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Introduzione all'Agile way

L'ombrello Agile



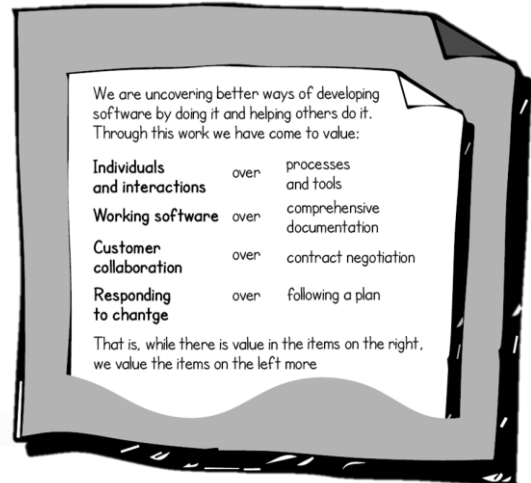
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Introduzione all'Agile way

La base di riferimento condivisa

- I principi di ispirazione delle prassi agili derivano dall'Agile manifesto, pubblicato nel 2001
- Elaborato da un gruppo di esperti di software e metodologie, che ne ha definito valori e principi

- Non è un elenco di regole
- Considera il progetto da una prospettiva basata sul valore creato
- Si focalizza sulle persone, prodotti, cooperazione e flessibilità



www.agilemanifesto.org

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

7

Introduzione all'Agile way

Caratteristiche comuni dell'Agile way

- Feedback continuo (users, SME, Subject Matter Expert)
- approccio incrementale / affinamento della soluzione
- La delivery richiede fin dalle prime battute di «dimostrare» piuttosto che formalizzare design/concepts in docs di requisitizzazione cristallizzati up to front;
- lavoriamo con gli users su demo/prototipi/PoC
- Le caratteristiche e i requisiti del prodotto sono progressivamente affinati e possono cambiare in base alle esigenze mutevoli del business
- La realizzazione del prodotto avviene per rilascio progressivo e incrementale in base alle priorità dei requisiti stabilite per ogni rilascio
- Il driver della pianificazione è il valore assegnabile ai requisiti per ogni iterazione

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

8



Introduzione all'Agile way

I valori guida del mondo Agile – 1/2

Trasparenza	Ascolto attivo, condivisione delle semantiche e dei valori, integrità, onestà e condivisione dei processi informativi anche quando critici e «scomodi»
Collaborazione intra-team e con gli utenti	Internamente: il team lavora come un «unico insieme», alla pari, senza gerarchie e possibilmente con competenze interscambiabili: ove un collega abbia un problema tecnico, un altro componente del team interviene a supporto. Esternamente: gli utenti sono ingaggiati e coinvolti in un processo di affinamento e prioritizzazione costante delle esigenze, concordando e negoziando con il team tecnico (quasi quotidianamente) cosa è fattibile, accettabile, utile nelle singole iterazioni
Comunicazione osmotica	L'approccio è prevalentemente interattivo, orale, visual, informale e soprattutto quotidiano (basato sulle cerimonie del framework SCRUM)
Team tecnico auto-organizzato, autonomo e iper-competente	Il team si auto-distribuisce il lavoro giornaliero, condivide internamente criticità, possibili soluzioni, è consapevole della responsabilità assegnata nella generazione del valore per l'organizzazione

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Introduzione all'Agile way

I valori guida del mondo Agile – 2/2

Servant leadership	Di conseguenza, il project manager non assegna attività, effort e controlla gli stati di avanzamento per verificare il rispetto delle variabili, ma quotidianamente facilita la condivisione e scambio degli avanzamenti e si fa carico di risolvere eventuali problemi al team
Commitment al miglioramento continuo	Incremento progressivo della capacità di delivery (velocity performativa) e crescita dell'organizzazione (clima, comunicazione, lezioni apprese)
Disponibilità al fallimento	Occasione per "inspection" e "adaption"

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



2. I cicli di vita di progetto

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Quali sono i cicli di vita di PM?

Tabella 3-1. Caratteristiche delle quattro categorie di cicli di vita

Caratteristiche				
Approccio	Requisiti	Attività	Rilascio	Obiettivo
Predittivo	Fisso	Eseguite una volta per l'intero progetto	Singolo rilascio	Gestire i costi
Iterativo	Dinamico	Ripetute fino a quando si ottiene un risultato corretto	Singolo rilascio	Correttezza della soluzione
Incrementale	Dinamico	Eseguite una sola volta per un determinato incremento	Rilasci più piccoli e frequenti	Velocità
Agile	Dinamico	Ripetute fino a quando si ottiene un risultato corretto	Rilasci piccoli e frequenti	Valore per il cliente attraverso rilasci e feedback frequenti

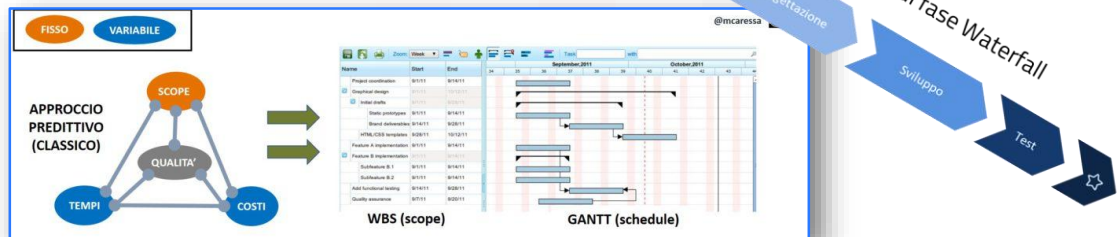
- Ciclo **predittivo**: Waterfall o lineare, sequenziale
- Ciclo **Iterativo**: mediante cicli costanti di feedback si migliora/modifica progressivamente il prodotto (tipicamente implementabile con Kanban)
- Ciclo **Incrementale**: mediante iterazioni auto-consistenti si rilasciano ad ogni termine deliverables capitalizzabili dall'organizzazione (tipicamente implementabile con SCRUM)
- Ciclo **Agile**: locuzione più ampia per identificare i cicli iterativi-incrementali

Rif. Agile Practice Guide_Tab. 3-1

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Il ciclo predittivo: waterfall

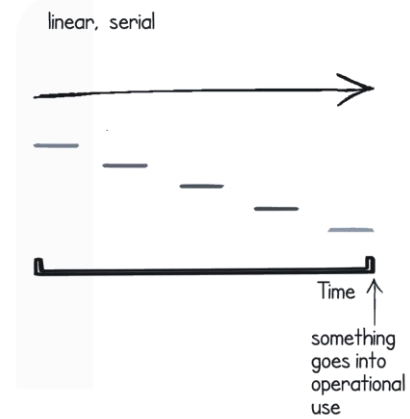


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Il ciclo predittivo: waterfall

- La requisitazione (definizione dell'ambito di prodotto) deve essere condotta in modo dettagliato nelle primissime battute del progetto
- Le fasi organizzate in modo lineare e strettamente sequenziale:
 - l'output di progetto è consegnato al termine di tutte le fasi
 - se una delle fasi ritarda, a catena, potrebbero ritardare le successive
 - ove ci fosse una modifica all'ambito, sarebbe necessario ri-lavorare sulla sequenza delle fasi e sui deliverable generando extra costi



Waterfall

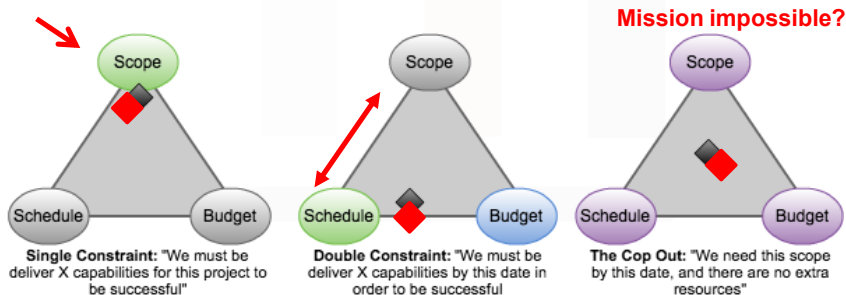
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

I vincoli chiave nel predittivo

Tempi, costi e ambito sono tre vincoli di progetto interdipendenti

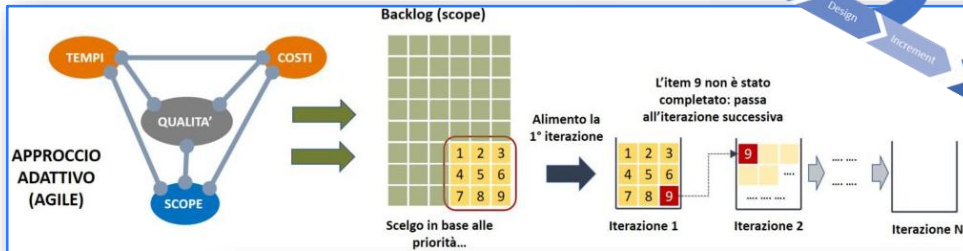
- Ogni movimento nel valore di un vincolo influenza gli altri
- Difficile, se non impossibile, ottimizzare tutti e tre i vincoli allo stesso tempo!
- Il responsabile di progetto deve, di norma, trovare la soluzione ottimale rispetto ai tre principali vincoli di progetto



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Il ciclo adattivo: iterativo-incrementale



Alcuni team hanno evoluto i cicli di vita del progetto verso approcci iterativi e incrementali. Molti team scoprono che, quando esplorano i requisiti in modo iterativo e procedono a rilasci incrementali più frequenti, si adattano ai cambiamenti più facilmente. Questi approcci iterativi e incrementali riducono gli sprechi e la rilavorazione perché i team possono contare su feedback. Questi approcci utilizzano:

- ◆ Cicli di feedback molto brevi,
- ◆ Frequente adeguamento dei processi,
- ◆ Riassegnazione delle priorità,
- ◆ Aggiornamento regolare dei piani e
- ◆ Rilascio frequente.

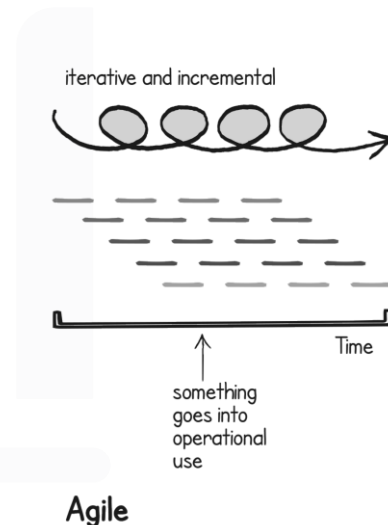
Rif. Agile Practice Guide_Fig. 2-5

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Il ciclo adattivo: iterativo-incrementale

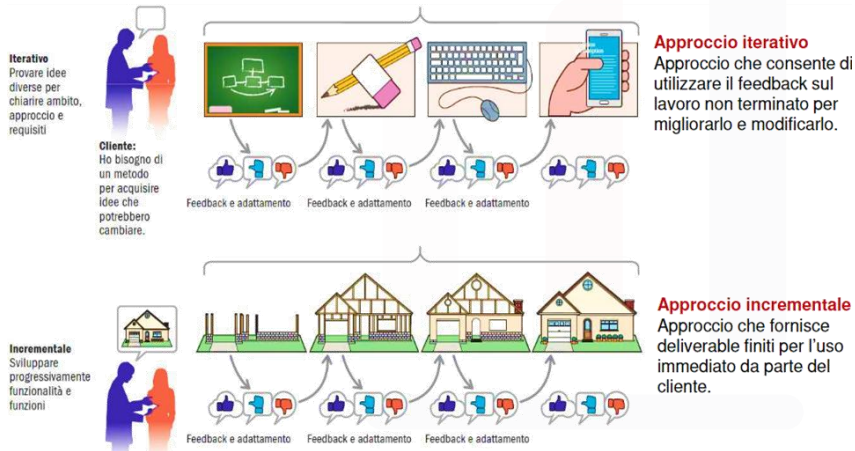
- Le specifiche (requisiti) del prodotto sono definiti in modo progressivo nel corso del progetto, in base al valore di riferimento dato dagli utenti
- L'ambito viene quindi implementato in modo incrementale, senza pre-determinare la sequenza delle fasi e attività
- Ogni sviluppo è definito come **iterazione** di breve termine che procede a «design-build-test» su circoscritte e prioritarie specifiche in modo da consentire un immediato feedback da parte degli utenti
- Lo sviluppo incrementale permette di rimanere flessibili e di cambiare le specifiche in modo controllato senza i costi aggiuntivi
- La delivery è organizzata in iterazioni, definite "Timebox"
- La pianificazione di ogni iterazione richiede tempi e budget fissi e assegnazione di valori differenziati ai componenti da realizzare



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I cicli di vita di progetto

Differenza tra iterativo e incrementale



Fonte: PMBOK® Guide 7th edition, 2021

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



NELLA SEZIONE «I FRAMEWORKS ITERATIVI E INCREMENTALI» FAREMO UN FOCUS SU:

- SCRUM
- KANBAN
- LEAN START UP

I cicli di vita di progetto

In sintesi: cosa cambia tra i cicli di vita?

All'estremità predittiva del continuum, è il piano a guidare il lavoro. La maggior parte della pianificazione si svolge per quanto possibile in anticipo. I requisiti vengono identificati nel modo più dettagliato possibile. Il team effettua una stima di quando potrà rilasciare determinati deliverable e svolge tutte le necessarie attività di approvvigionamento.

Negli approcci iterativi, vengono pianificati anche prototipi e prove, ma gli output che ne derivano sono finalizzati a modificare i piani inizialmente creati. Revisioni intermedie del lavoro non ancora completato contribuiscono a migliorare il lavoro futuro del progetto.

Iniziative incrementali, invece, mirano a fornire in progressione parti del progetto complessivo. Il team possono pianificare più rilasci successivi in anticipo, oppure solo uno alla volta. I rilasci forniscono informazioni per il lavoro futuro del progetto.

Anche i progetti agili prevedono una pianificazione. La differenza principale è che il team pianifica e ripianifica man mano che diventano disponibili maggiori informazioni a seguito della revisione dei frequenti rilasci. Indipendentemente dal ciclo di vita, il progetto richiede una pianificazione.

Rif. Agile Practice Guide_p. 20

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Recap del ciclo adattivo

- Scope è la variabile flessibile
- Time & Costs fissi
- Output di ogni Iterazione = incremento autoconsistente usabile dal cliente
- Disegno delle fasi tecniche = iterativo-incrementale
- Base di riferimento comune a tutti i frameworks (in contesto operations o in contesto progettuale) = i 4 valori dell'agile manifesto, 12 principi
- SCRUM-Lean Start Up- Kanban = frameworks applicabili per l'Agile PM anche in progetti IT
- Responsabilità PM = dismette «command & control», ma adotta la servant leadership
- Team della delivery = esperti/senior/SME, auto-organizzazione
- La valorizzazione dell'errore e dell'apprendimento in un commitment al miglioramento continuo = retrospective
- AgilePM, ovvero «fully agile» = AgilePM (metodo DSDM) o PRINCE2 Agile
- Gradiente di «agility» in base al contesto = Hybrid PM

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. **La scelta del ciclo di vita**
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



3. La scelta del ciclo di vita

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



La scelta del ciclo di vita

Perché è centrale la scelta del ciclo di vita del progetto?



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



La scelta del ciclo di vita

Gli elementi base per scegliere il ciclo: Stacey Matrix

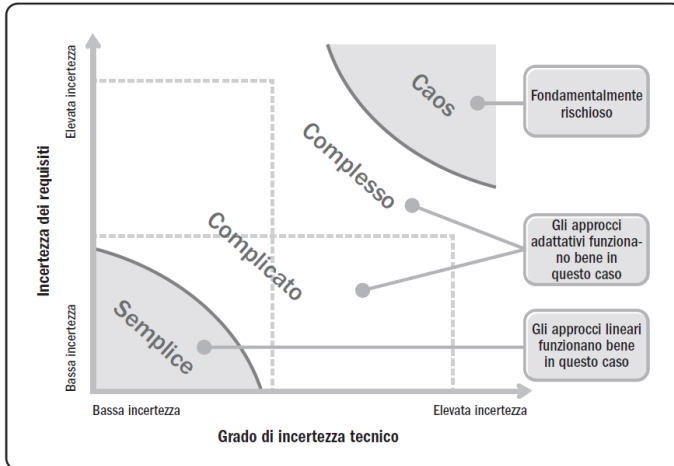


Figura 2-5. Incertezza e modello di complessità ispirato al Modello della complessità di Stacey

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



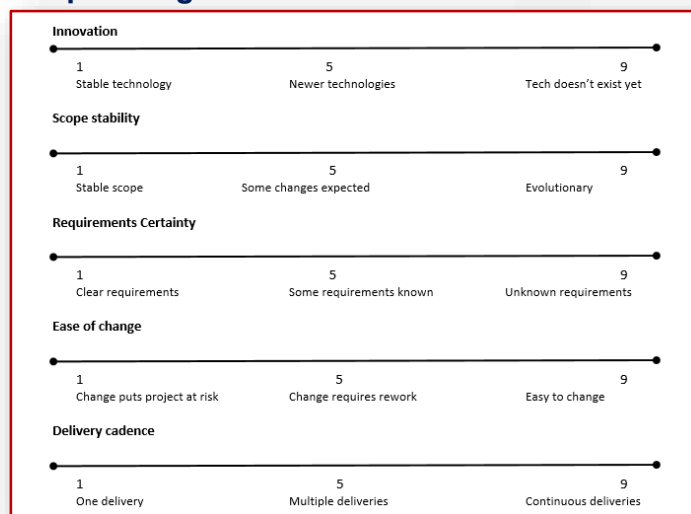
**NELLA SEZIONE
«TAILORING DEL
CICLO DI VITA»
FAREMO UN FOCUS
SUI GRADIENTI DI
ADATTIVITA': COSA E
COME POTER
IBRIDARE**

Rif. Agile Practice Guide_Fig. 2-5



La scelta del ciclo di vita

Gli elementi base per scegliere il ciclo: indicatori custom



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
- 4. Ruoli e caratteristiche del team agile**
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ☐ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ☐ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ☐ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ☐ SCRUM
 - ☐ KANBAN
 - ☐ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



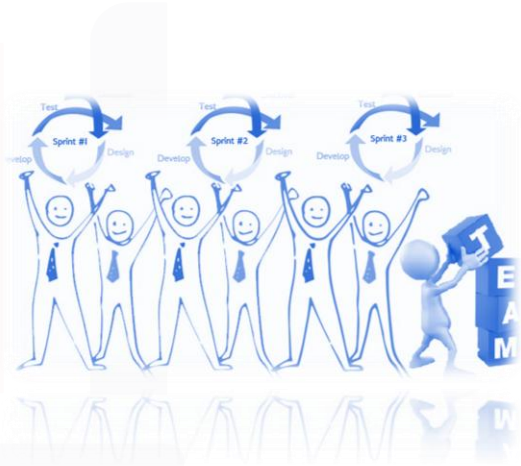
4. Ruoli e caratteristiche dei team «agile»

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

Il team Agile

- I membri del team specialistico condividono gli stessi valori e ground rules
- Il team è percepito e si auto-percepisce come un «insieme» responsabile del goal e non come somma di individualità
- Il team specialistico:
 - ☐ si organizza autonomamente sulla gestione delle attività
 - ☐ si supporta in modo reciproco
 - ☐ possiede grande esperienza e competenza tecnica, ma con pluralità di know how, tali da essere «interscambiabili»
 - ☐ è co-locato
 - ☐ è assegnato full time al lavoro

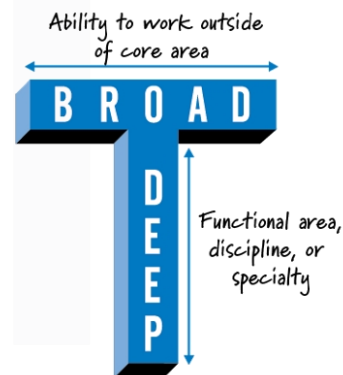


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

The T-Shaped metaphor

- T-shaped skills is a metaphor to look for the skills needed to assign the project's team member
- It's used to describe a person with deep vertical skills in a specialized area (such as database design)
- as well as broad but not necessarily very deep skills in other relevant areas (such as testing and documentation)



Copyright © 2012, Kenneth S. Rubin and Innolution, LLC. All Rights Reserved.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

I 3 ruoli chiave

Le parole d'ordine di un team agile:

- auto-organizzato
- interfunzionale
- flessibile, creativo e produttivo

I ruoli chiave:

- **Customer Representative / Product Owner (PO) in SCRUM**
- **Team della delivery**
- **Agile coach / Scrum Master (SM) in SCRUM**

Customer representative = Responsabile unico del Product Backlog e del suo ordinamento rispetto agli item da lavorare. Assicura che il Product Backlog sia sempre disponibile e aggiornato per il team e garantisce che il team lo comprenda. Rappresenta quindi gli interessi dell'utente, ma non necessariamente coincide con tale figura. È l'unico a poter decidere su eventuali changes

Team della delivery = Il team tecnico è visto come un insieme auto-organizzato che ha la responsabilità di realizzare quanto stabilito nelle iterazioni. La dimensione ideale è costituita da 5 e 9 componenti.

Agile coach / Scrum Master = Responsabile dell'applicazione e comprensione delle prassi agile e/o teoria Scrum verso il Product Owner, il Team e l'organizzazione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

Scrum Master



Helps the Team be awesome!

Facilitates
Protect
Coach
Teach
Administer

- Il ruolo dello SM consiste anche nel filtrare le richieste che arrivano da varie aree e post-porre di concerto con il PO le «Richieste urgenti» fino alla successiva iterazione;
- In alternativa, se la richiesta è bloccante su prodotti e applicative, si può cancellare l'iterazione in corso e avviarne una nuova

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Scrum master: servant leader

- Lo Scrum Master è un leader a servizio dello Scrum Team
- aiuta coloro al di fuori dello Scrum Team a capire quali delle loro interazioni con lo Scrum Team sono utili e quali no
- Supporta tutti i diversi stakeholder nel promuovere e migliorare le comunicazioni per massimizzare il valore creato dallo Scrum Team
- Il focus della sua leadership è centrata su:
 - **Crescita (empowerment)**
 - **Collaborazione**
 - **Facilitazione**

Lo Scrum Master deve essere in grado di:

- ☐ creare un ambiente “sicuro” dove i membri del team possano essere innovativi e discutere in maniera costruttiva
- ☐ assicurare che obiettivi, portata e dominio del prodotto siano compresi da tutto lo Scrum Team
- ☐ assicurare che il Product Owner capisca come ordinare gli elementi del Product Backlog per massimizzare il valore
- ☐ fare mentoring rispetto ai framework agile, skills tecnici, general management
- ☐ facilitare, e non controllare, i meeting.
- ☐ rimuovere gli impediments che bloccano gli avanzamenti del lavoro

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

L'agile coach se out of SCRUM

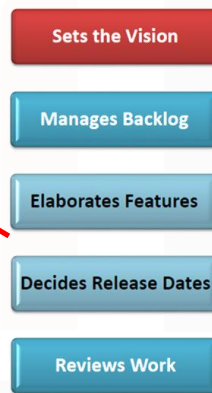
1. Organizza e facilita le riunioni (definire obiettivi, tempistiche, attori, agenda)
2. Gestire i processi di relazione e comunicazione efficace, soprattutto quando e se dovessero iniziare fenomeni di *blaming* (anche verso l'esterno)
3. Mantenere il perimetro concordato e focalizzare sui punti salienti, evitando di andare fuori «argomento»
4. Mantenersi imparziali nei giudizi e nelle discussioni
5. Concentrare l'attenzione sul processo di gestione della retrospective
6. Ascoltare e registrare piuttosto che intervenire
7. Intervenire quando opportuno (ad es. nel passaggio da un argomento a un altro)
8. Favorire la comprensione reciproca (es. attraverso parafrasi e riformulazioni)
9. Favorire la negoziazione, separando le persone dai problemi
10. Valutare le opzioni alternative.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

- Il Customer representative (PO in SCRUM) deve garantire di essere l'unico interlocutore per il Team della delivery.
- Suo compito è quello di:
 - Individuare ogni possibile stakeholder impattato/influenzato dal progetto e soluzione (users)
 - raccogliere e discutere le varie esigenze con tali stakeholder (end users, marketing, legal, ecc.)
 - Negoziarne le priorità, il valore in modo continuo e progressivo

The Product Owner



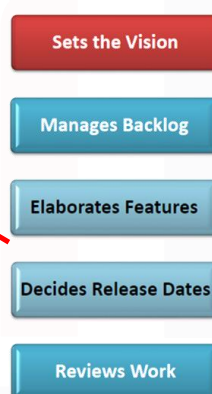
Develops the product with high quality.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

- Interpreta e comunica le esigenze aziendali dello Sponsor, assicurandosi che vengano rappresentate nel Business case
- Si assicura che la soluzione porterà a benefici di business
- Accetta formalmente i deliverable delle iterazioni
- È il ruolo principale nel prendere le decisioni al fine che la Evolving Solution sia idonea allo scopo e soddisfi le esigenze del business
- È responsabile della comunicazione quotidiana tra il progetto e il business



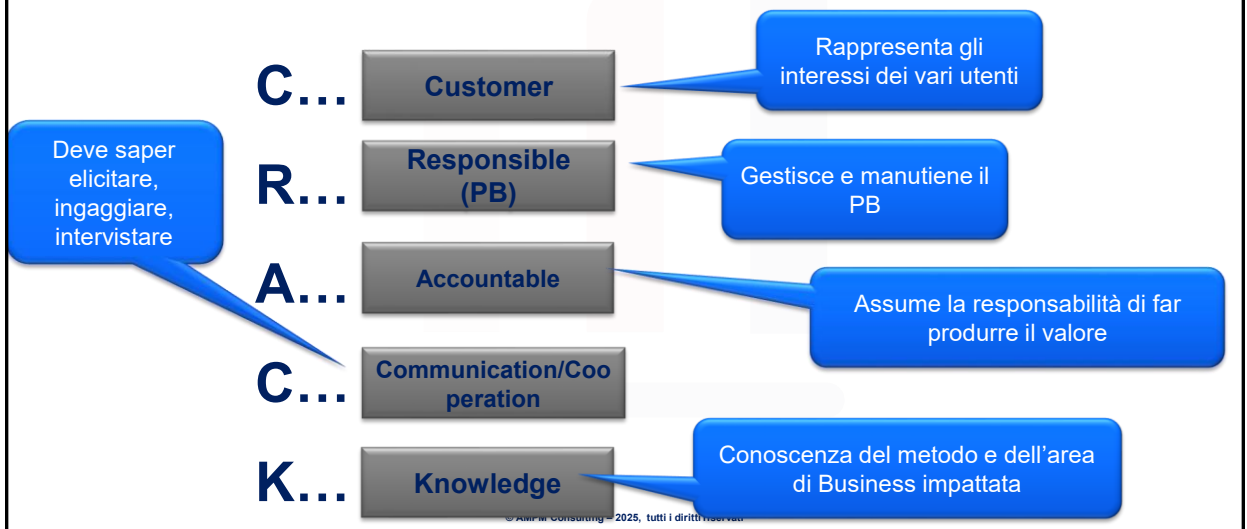
Develops the product with high quality.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ruoli team agile

Il customer representative: C.R.A.C.K



Ruoli team agile

I ruoli standard di progetto rimangono!



Lo Sponsor: è sempre lo Sponsor!!!

Il Project manager, quando formalmente nominato come figura a sé stante rispetto allo Scrum Master e all'Agile coach (tali responsabilità non collassano sulla stessa persona), allora:

- ☐ si interfaccia con SM / Agile coach per (ad es.):
 - ✓ individuare i rischi e gestirli
 - ✓ censire attività di training o coaching nel piano di releases
- ☐ coordina ad alto-livello gli aspetti gestionali del progetto(ad es.):
 - ✓ realizza il piano delle releases
 - ✓ organizza (ove previsto) report a fine releases contenenti anche le lessons
 - ✓ partecipa alle riunioni del team della delivery
 - ✓ riporta allo sponsor eventuali criticità
 - ✓ supporta il customer representative nella gestione del backlog

© AMPM Consulting - 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. **Le aree di gestione dell'AgilePM**
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



5. Le aree di gestione dell'Agile PM

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Aree di gestione in Agile PM

Aree di gestione in Project Management standard



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Aree di gestione in Agile PM

Aree di gestione in Agile Project Management



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati