



GUIDA GRATUITA

PM E SCRUM BASE

IL PIANO PERFETTO PER UN PRODOTTO INUTILE

Perché i piani rigidi falliscono, cosa cambia con Agile e da dove si comincia.

Dentro, in tre parti

1

Il piano

4

Perché un lavoro eseguito bene può non servire a nessuno.

2

Agile

8

Cosa cambia quando si parte dal valore e non dal piano.

3

Le prime mosse

11

Quattro cose da fare questa settimana.

Come si usa. Le pagine con la W nel piede sono da compilare, a penna o sul telefono. Sono due, la 7 e la 12. Se di questa guida stampi solo quelle, hai già in mano qualcosa di utile.

Scrum non c'è, o quasi. Arriva dopo, nel corso (pagina 13).



Le stime con il margine le davo anch'io

Ho fatto il project manager. Quando dovevo dare una stima ci mettevo sempre quel tot in più, la zona di sicurezza. In un giorno ce la faccio, ma se ci sentiamo tra due siamo tutti più contenti.

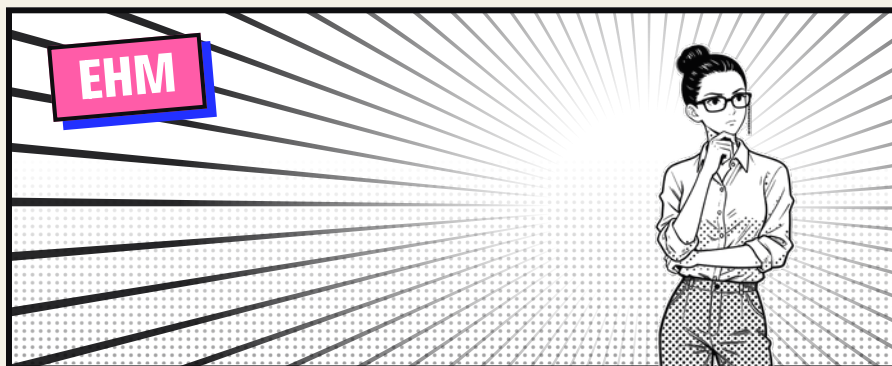
Oggi lavoro con Agile e Scrum, e li porto anche in aula. La prima volta in una classe universitaria, a fine lezione, gli studenti mi hanno chiesto: "Ma come? Ci insegnano il waterfall e ci dici che non è più vero?"

Assolutamente no. Lo trovo ogni giorno nel mondo del lavoro. Però ha un punto in cui si rompe, ed è quello che vediamo qui.

Quel margine di sicurezza è un grosso nemico dell'agilità.

UNA DOMANDA SOLA

Pensa a un progetto in cui il piano è stato rispettato e il risultato non serviva a nessuno. Rispondi alla mail con cui hai scaricato questa guida e raccontamelo in tre righe. Le leggo io.



PARTE 1

UN FALLIMENTO DI SUCCESSO



Un piano eseguito alla perfezione, in tutti i suoi passi. E poi scopri che il prodotto che hai tirato fuori non serve a nessuno.

Lo chiamo un fallimento di successo.

In classe porto sempre il Concorde, un aereo di linea supersonico, ingegneria da paura. Come lo racconto io, il problema non era il piano e non era la tecnica. Erano i biglietti, troppo cari per quasi tutti.

Nelle aziende succede con meno pubblico. Siamo stati tutti bravi, il capo è contento. Poi il mercato non risponde come ci aspettavamo.

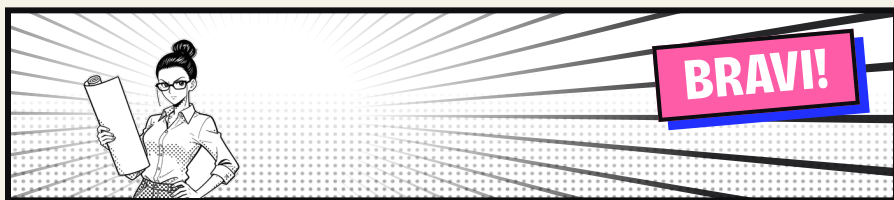
Il fatto che sia eseguito con successo non cambia il risultato finale. Non confondiamo lo sforzo con il risultato.



Il piano è stato rispettato

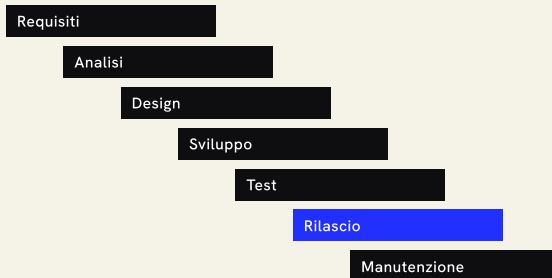


Il mercato lo compra



Perché il Waterfall piace, e perché non la butto

Il waterfall è stato il re della gestione dei progetti, e lo è ancora. Piace a clienti e management perché è collaudato e dà una sensazione di controllo di complessità, rischio e incertezza.



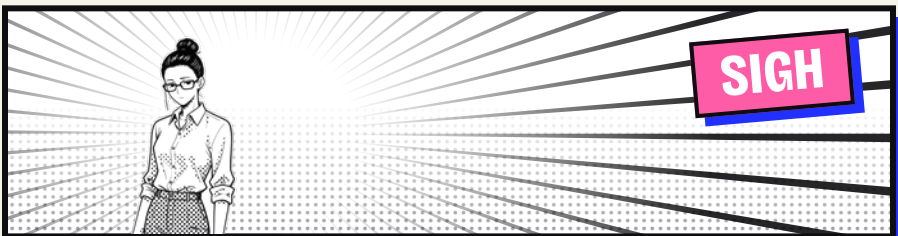
Ogni fase, di solito, è di un reparto diverso.

Il piano diventa la nostra Bibbia, e ogni deviazione rischia di portarci fuori budget o fuori tempo.

Funziona benissimo quando i requisiti sono chiari e i cambiamenti pochi. Per costruire un ponte difficilmente faccio un progetto agile, le due sponde non si allontanano.

UNA DOMANDA DA PORTARTI DIETRO

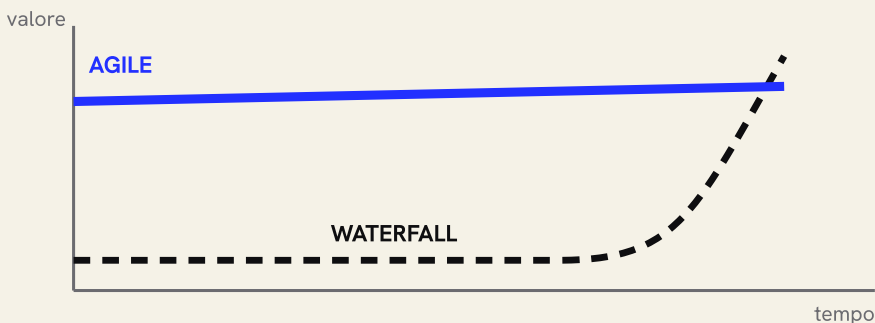
Nel tuo progetto, le sponde si muovono?



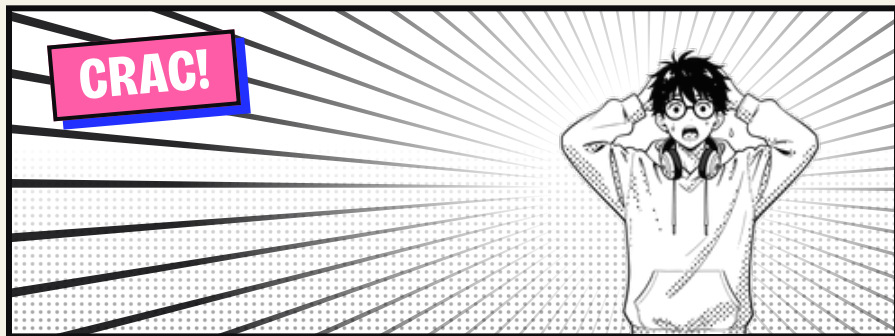
Dove si rompe

Più tempo spendiamo nel piano, più rischiamo di mancare l'opportunità di avere successo.

- 1 Il ritardo rotola.** Un mese in più per il design e lo sviluppo parte un mese dopo, poi test, rilascio. E le persone corrono.
- 2 Il valore arriva alla fine.** Per mesi il cliente riceve qualche mail e qualche report. Il prodotto lo vede quando è pronto.
- 3 Cambiare costa sempre di più.** In fase di design cambi le righe di un foglio. Vicino al rilascio devi tornare indietro nelle fasi.
- 4 Ognuno fa la sua fase.** Chi raccoglie i requisiti non è chi li sviluppa, e la stima esce distorta. Se senti dire "io il mio l'ho fatto, ora tocca a voi", è un campanello d'allarme.



Schema qualitativo, non dati misurati.



DA COMPILARE

IL TUO PROGETTO, SOTTO LALENTE



UN PROGETTO CHE HAI VISSUTO

IL PIANO ERA RISPETTATO?

☐

Sì

☐

In parte

☐

No

IL RISULTATO SERVIVA A QUALCUNO? A CHI?

HAI VISTO UN RITARDO RIBALTARSI SULLE FASI DOPO? DOVE?

COME DICEVI CHE ANDAVA BENE? UNO DEGLI INDICATORI ERA LEGATO AL VALORE?

LA FRASE CON CUI LO SPIEGHEREI A UN COLLEGA



A metà strada. Se queste righe ti hanno fatto pensare a un progetto preciso, scrivilo in una riga rispondendo alla mail della guida.

PARTE 2

COSA CAMBIA CON AGILE



Si racconta che nel 2001 un gruppo di esperti di sviluppo software si sia chiuso in una stanza finché non ne è uscito con un'idea del perché si fallisse così spesso. Non ne potevano più. È un racconto semplificato, ma rende il clima: negli anni 90 c'era il boom dell'IT, soldi a pioggia su tutto quello che era software, e tantissimi progetti fallivano lo stesso.

Agile è un termine ombrello. Sotto ci stanno una filosofia, un approccio, tante tecniche e tanti metodi. In Italia "lavoro agile" vuol dire lavorare da remoto, qui parliamo d'altro.

I QUATTRO VALORI DEL MANIFESTO

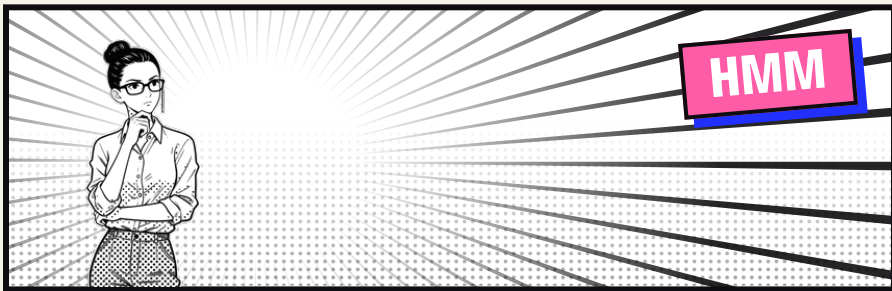
Individui e interazioni più che processi e strumenti

Software funzionante più che documentazione esaustiva

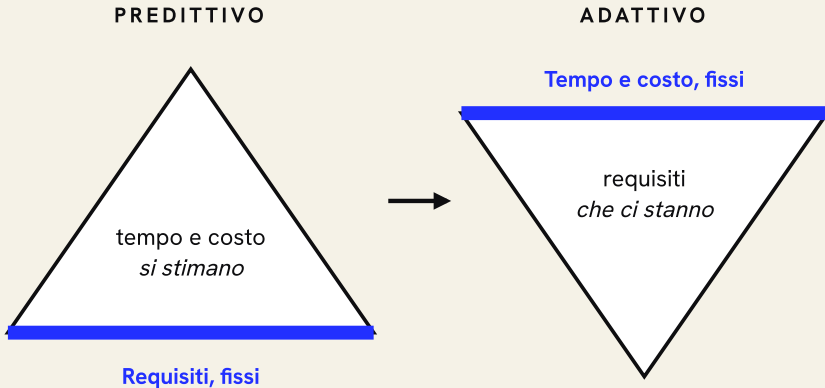
Collaborazione con il cliente più che negoziazione dei contratti

Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

La parte a destra non si butta dalla finestra. Processi, documentazione, contratti e piani restano. Solo che non sono loro a dettare le azioni.



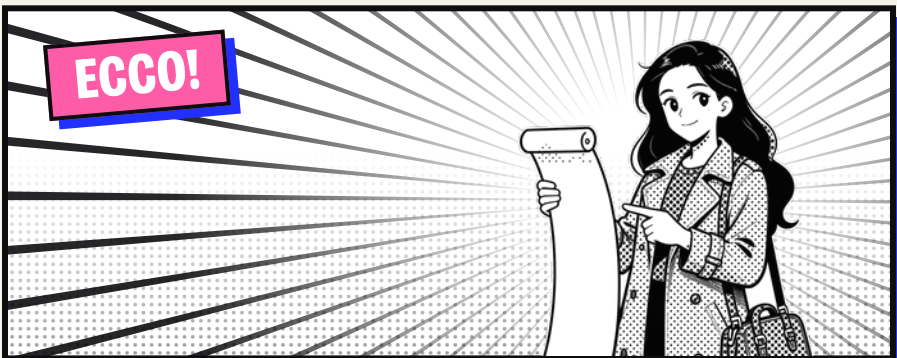
Il triangolo capovolto



Il negoziante vuole un e-commerce. Con il piano tradizionale gli dico: ci vogliono 60.000 euro e sei mesi. Con Agile gli chiedo quanto può spendere e quanto può aspettare. Se ha mille euro e una settimana, dopo una settimana ha una pagina web funzionante, già online, che gli permette di vendere e di capire se vale la pena continuare a investire.

Si fissano tempo e costo, e si sceglie cosa entra partendo da quello che vale di più. Il piano non guida più, guida il valore.

Le cifre sono d'esempio, inventate per spiegare. Il triangolo si capovolge a ogni ciclo, non solo a inizio progetto.



Piccole scommesse

Dividere il lavoro in cicli permette di fare piccole scommesse. Credo che la cosa di maggior valore sia digitalizzare il magazzino, la metto dentro e la faccio. Se alla fine del ciclo scopro che non era quella, ho speso poco tempo e pochi soldi rispetto a un progetto intero. Se era quella, ne ho già preso buona parte.

Arrivare prima sul mercato non vuol dire lavorare giorno e notte. Vuol dire piccole pianificazioni e rilasci frequenti di parti già utilizzabili.

E al cliente non mando più un report con il budget residuo. Gli dico di entrare e guardare la prima pagina di login del suo e-commerce. Gli piace? Che feedback ci dà?

AGILE HA PIÙ SENSO SE

- il settore è innovativo o incerto
- il contesto cambia, con tecnologie nuove
- cliente e team hanno voglia di provare cose diverse

IL WATERFALL REGGE SE

- i requisiti sono ben definiti
- i cambiamenti attesi sono minimi
- standard di sicurezza e qualità sono rigidi

PROVA!



PARTE 3

LE PRIME MOSSE

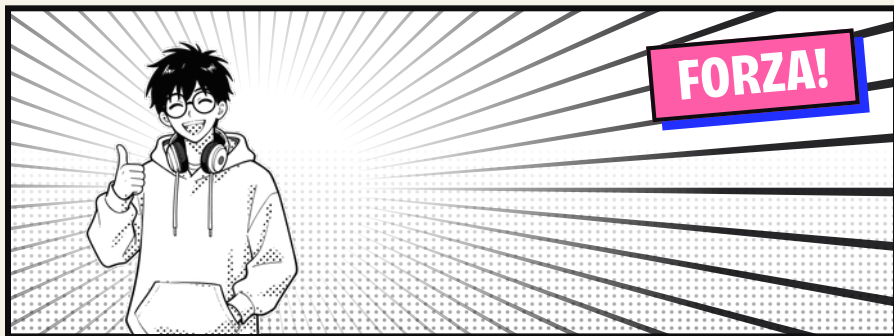


Una settimana, quattro mosse. Spunta quelle che fai.

- ☐ **Dichiara solo tempo e budget** di un tuo progetto. Poi chiediti cosa avrebbe più valore per il cliente e metti quello per primo.
- ☐ **Porta qualcosa da provare, non un report.** Una pagina da cliccare, una prima versione da usare. Al cliente serve vedere e toccare.
- ☐ **Smetti di iniziare, comincia a finire.** Con cento lettere, se le fai una alla volta scopri subito che le buste non vanno bene. Se le pieghi tutte prima, lo scopri alla fine.
- ☐ **Porta evidenza, non opinioni.** Lo scetticismo si cura con l'evidenza. La cultura aziendale non va buttata, va capita, e qualche cosa si può fare diversamente.

SE NE SCEGLI UNA SOLA

Scegli la prima. Ti serve la pagina 12.



DA COMPILARE



IL TUO TRIANGOLO CAPOVOLTO

IL PROGETTO

TEMPO CHE SI PUÒ ASPETTARE

BUDGET CHE SI PUÒ SPENDERE

CINQUE COSE CHE IL CLIENTE HA CHIESTO O CHIEDERÀ, IN ORDINE DI VALORE

1

2

3

4

5

LA PRIMA, QUELLA CHE IL CLIENTE POTRÀ PROVARE A FINE CICLO

COME CAPISCO, A FINE CICLO, SE AVEVA VALORE?



FIN QUI IL PERCHÉ. NEL CORSO TROVI IL COME.

Questa guida ti ha dato una lente. Un piano rigido regge dove le sponde stanno ferme, e Agile riparte dal valore.

Il videocorso **PM e Scrum base** parte da zero e ti porta a capire perché i piani rigidi falliscono, cosa cambia con Agile e come funziona Scrum nella versione attuale della Guida, abbastanza da spiegarlo con parole tue e provarlo nel tuo lavoro.

- Scrum come lo describe la Guida 2020: un solo Scrum Team con tre responsabilità, cinque eventi, tre artefatti con un impegno ciascuno.
- Come si legge una Kanban board e dove il lavoro si ferma.
- Come si prepara un giro di Sprint, dallo Sprint Goal alla Definition of Done.

Lo dico fin dalla prima lezione. Scrum non è per tutti, le persone devono mettersi in gioco. Non prepara a un esame come il PSM di Scrum.org, è il gradino prima.

PRIMA DI ANDARE

Delle quattro mosse di pagina 11, quale hai già deciso di saltare? Rispondi alla mail e dimmelo, mi serve per capire cosa spiegare meglio.

matteomercurio.com

Da dove viene questa guida

Gli esempi, le frasi e le definizioni vengono dalle lezioni che ho registrato e tenuto in aula.

Il Concorde, il ponte e il negoziante sono esempi che uso in classe. Il racconto del 2001 è semplificato, come lo si racconta. Le cifre del negoziante, sessantamila euro e sei mesi contro mille euro e una settimana, sono d'esempio. Le curve di pagina 6 sono uno schema, non dati misurati.

Per Scrum seguo la Guida Scrum 2020 (scrumguides.org). Scrum.org e PSM sono nominati solo come riferimento.

Materiale a scopo formativo. © 2026 Matteo Mercurio. Edizione 2026.1, ottobre 2026. matteomercurio.com

