

PM / AGILE / CHANGE

Tariffari e Contratti 2026

PM · Scrum Master · Agile Coach · Change Manager · PO · PMO · OKR Coach

7

Figure PM/Agile

75+

Pagine

8

Modelli contrattuali

2026

Edition

COSA TROVI IN QUESTO VOLUME:

- Tariffe di mercato 2026 per 7 figure PM/Agile
- Analisi comparativa dipendente vs consulente vs freelance
- 8 modelli contrattuali pronti all'uso
- Clausole specifiche per coaching, mentoring e formazione
- Template preventivo, NDA e lettere di incarico
- Appendici operative: check pre-firma, glossario, trend

Intro Il Mercato PM/Agile/Change in Italia 2026**01 Project Manager — Tariffe, Ruolo e Contratti****02 Scrum Master — Tariffe, Ruolo e Contratti****03 Agile Coach — Tariffe, Ruolo e Contratti****04 Change Manager — Tariffe, Ruolo e Contratti****05 Product Owner — Tariffe, Ruolo e Contratti****06 PMO Specialist — Tariffe, Ruolo e Contratti****07 OKR Coach — Tariffe, Ruolo e Contratti****Anal. Analisi comparativa: tariffe, mercato, negoziazione****Form. Certificazioni e percorsi formativi 2026****M1** Modello 1 — Contratto di Consulenza PM/Agile**M2** Modello 2 — Accordo di Riservatezza NDA**M3** Modello 3 — Contratto per Agile Coaching e Mentoring**M4** Modello 4 — Contratto per Change Management**M5** Modello 5 — Contratto di Formazione e Workshop**M6** Modello 6 — Lettera di Incarico per Progetto Agile**M7** Modello 7 — Clausole Specifiche PM/Agile**M8** Modello 8 — Template Preventivo PM/Agile**App. Appendici: glossario, checklist, trend 2027–2028**

Il Mercato PM/Agile/Change in Italia 2026

Il project management e le metodologie agili sono oggi competenze trasversali richieste in quasi ogni settore dell'economia italiana. La trasformazione digitale, l'adozione diffusa di framework Agile e Scrum, e la crescente complessità dei progetti aziendali hanno portato a una domanda strutturalmente alta di professionisti certificati in gestione dei progetti, coaching agile e gestione del cambiamento. In Italia nel 2026, queste figure sono tra le più richieste nel settore dei servizi, del manifatturiero avanzato e della consulenza.

Questo volume fornisce due strumenti fondamentali per i professionisti del settore: un tariffario aggiornato al 2026 per 7 figure professionali, con dati comparativi per dipendenti, consulenti e freelance; e una suite di 8 modelli contrattuali pronti all'uso, progettati per le specificità dei servizi PM/Agile/Change Management. Ogni modello include note esplicative e indicazioni su quando usarlo.

Il mercato del project management e delle metodologie agili in Italia è in forte trasformazione. La domanda di professionisti certificati PMP, PSM, ICP-ACC e Prosci supera strutturalmente l'offerta, con un gap stimato in 7.000-9.000 posizioni nel 2026. Le figure Agile e OKR sono quelle con la crescita più rapida: la diffusione delle metodologie nei settori non-IT (manifattura, retail, PA, healthcare) sta aprendo nuovi mercati per i consulenti italiani con esperienza trasversale.

La contrattualistica PM/Agile presenta specificità importanti rispetto ai contratti di consulenza generici. Il coaching agile, il change management e la formazione richiedono clausole specifiche su: commitment del cliente, criteri di successo non deterministici, gestione delle variazioni di scope tipica dell'approccio iterativo, e protezione da richieste di deliverable non previsti. I modelli inclusi in questo volume affrontano esplicitamente tutte queste sfide.

7

Figure PM/Agile/Change

28%

Crescita domanda Agile IT

EUR 58K

Stipendio medio PM certificato

8

Modelli contrattuali

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Nota
PM certificati PMP in Italia	~18.000	+12% vs 2024	Dato PMI Italy Chapter
Scrum Master certificati (PSM/CSM)	~9.500	+28% vs 2024	In forte crescita
Agile Coach professionisti	~3.200	+35% vs 2024	Ancora shortage strutturale
Change Manager professionisti	~2.800	+22% vs 2024	Domanda da grandi corporate
PMO aperti in Italia (stima)	~4.500	crescente	Inclusi PMO virtuali
Progetti agili in grandi aziende	73% adotta Agile	vs 58% nel 2022	Fonte: VersionOne/Digital.ai
Gap domanda/offerta Agile Coach	~800 posizioni	Stabile	Shortage nelle PMI

Come si usa questo volume

Le schede delle 7 figure (capitoli 01-07) sono il punto di partenza: ogni scheda riporta descrizione del ruolo, competenze chiave, certificazioni, tariffe aggiornate e sbocchi professionali. La sezione di analisi comparativa offre una visione d'insieme per confrontare figure e scegliere la propria traiettoria. I modelli contrattuali nella seconda parte sono strumenti operativi: basta sostituire le parti tra [parentesi quadre] con i dati specifici.

Perche la contrattualistica PM/Agile richiede attenzione speciale

A differenza dei contratti di sviluppo software, i contratti PM e Agile presentano tre sfide specifiche che li rendono più complessi da redigere. Prima: l'oggetto del servizio è spesso intangibile — un Agile Coach non consegna linee di codice ma facilita trasformazioni culturali i cui risultati dipendono da molte variabili fuori dal suo controllo. Seconda: lo scope tipicamente evolve nel tempo, specialmente nei contratti agili dove i requisiti cambiano deliberatamente. Terza: il risultato dipende fortemente dalla cooperazione del cliente — un Change Manager non può avere successo se il management non commit.

Questi tre elementi rendono necessario dedicare particolare cura alla definizione di criteri di accettazione misurabili, alla gestione contrattuale delle variazioni di scope e alle clausole che regolano il commitment del cliente. I modelli presentati in questo volume affrontano esplicitamente tutte e tre queste sfide.

Sfida contrattuale PM/Agile	Come viene gestita in questo volume
Oggetto intangibile	Criteri di accettazione misurabili in ogni modello (M1 Art.4)
Scope che evolve	Clausola variazioni scope obbligatoria (M7 Clausola Agile-1)
Dipendenza dal cliente	Clausola commitment cliente con conseguenze (M1 Art.6, M3 Art.3)
Risultati non garantibili	Clausola limitazione responsabilità per risultati (M3 Art.4)
IP metodologie proprietarie	Distinzione background IP da deliverable (M1 Art.8)

Project Manager

Responsabile di progetto certificato
PMP/PRINCE2

Il Project Manager è la figura responsabile della pianificazione, esecuzione e chiusura di progetti complessi. Coordina team multifunzionali, gestisce budget e timeline, identifica e mitiga i rischi, comunica con gli stakeholder a tutti i livelli. In Italia il PM certificato (PMP, PRINCE2, IPMA) ha visto una crescita significativa della domanda soprattutto nel settore IT, manifatturiero, costruzioni e pharma. La certificazione PMP rimane il gold standard internazionale.

Competenze chiave

- Pianificazione e scheduling (MS Project, Primavera, Jira)
- Budget management e earned value analysis
- Risk assessment e risk register
- Stakeholder management e comunicazione
- Conoscenza metodologie: Waterfall, Agile, ibrido
- Team leadership e conflict resolution

Certificazioni consigliate

- PMP (PMI) — gold standard internazionale
- PRINCE2 Practitioner — molto richiesto in UK e banche IT
- IPMA Level C/B — riconosciuto in Europa continentale
- PMI-ACP — PM con competenze agili
- Scrum Product Owner (per PM in contesti agili)

Tipo contratto	Junior (0-3 anni)	Mid (3-7 anni)	Senior (7+ anni)
Dipendente (RAL)	EUR 32.000-42.000	EUR 42.000-62.000	EUR 62.000-90.000
Consulente/giornata	EUR 350-500	EUR 500-750	EUR 750-1.100
Progetto fisso	EUR 8.000-15.000	EUR 15.000-30.000	EUR 30.000-70.000
Retainer mensile	EUR 2.000-3.500	EUR 3.500-6.000	EUR 6.000-12.000

Sbocchi professionali

- Program Manager
- PMO Director
- Head of Project Management
- Consulente PM indipendente

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione e il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

Crescente integrazione con metodologie Agile. Il PM ibrido (waterfall + agile) e il profilo più richiesto nel 2026.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer più frequente del progetto fisso

Scrum Master

*Servant leader per team Scrum e
facilitatore agile*

Lo Scrum Master è il facilitatore del processo Scrum all'interno di un team. Non è un project manager: non assegna task né gestisce le persone. Il suo ruolo è rimuovere impedimenti, proteggere il team, facilitare le cerimonie Scrum (sprint planning, daily, review, retrospective) e aiutare l'organizzazione ad adottare la mentalità agile. In Italia è una delle certificazioni più diffuse e richieste, soprattutto nel settore IT e fintech.

Competenze chiave

- Facilitazione di cerimonie Scrum
- Rimozione degli impedimenti
- Coaching del team su pratiche agili
- Servant leadership
- Metriche agili: velocity, burndown, throughput
- Gestione della relazione Product Owner-Team

Certificazioni consigliate

- PSM I/II (Scrum.org) — molto valorizzato
- CSM/A-CSM (Scrum Alliance) — più community-oriented
- SAFe Scrum Master — per grandi aziende che usano SAFe
- Kanban Management Professional (KMP)
- ICAgile ICP — certificazione agile generalista

Tipo contratto	Junior	Mid	Senior
Dipendente (RAL)	EUR 30.000-40.000	EUR 40.000-58.000	EUR 58.000-80.000
Consulente/giornata	EUR 300-450	EUR 450-680	EUR 680-980
Progetto fisso	EUR 6.000-12.000	EUR 12.000-22.000	EUR 22.000-45.000
Retainer mensile	EUR 2.000-3.200	EUR 3.200-5.500	EUR 5.500-10.000

Sbocchi professionali

- Agile Coach
- Product Owner
- Head of Agile
- Enterprise Agile Transformation Lead

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione è il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

Il ruolo evolve verso Agile Coach con esperienza multi-team. Chi sa scalare Scrum (SAFe, LeSS) e molto richiesto nelle grandi organizzazioni.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

Agile Coach

Coach di trasformazione agile per team e organizzazioni

L'Agile Coach lavora a un livello superiore rispetto allo Scrum Master: aiuta non un singolo team ma interi dipartimenti o organizzazioni ad adottare la mentalità e le pratiche agili. Combina competenze di coaching professionale con profonda conoscenza dei framework agili (Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, Spotify Model). In Italia è tra le figure con il gap domanda-offerta maggiore: molti Scrum Master si autodefiniscono Agile Coach senza le competenze di coaching professionale necessarie per il ruolo.

Competenze chiave

- Coaching professionale (ICF o simile)
- Framework: SAFe, LeSS, Nexus, Spotify
- Facilitazione di workshop organizzativi
- OKR e outcome-based planning
- Leadership development
- Gestione del cambiamento organizzativo

Certificazioni consigliate

- ICP-ACC (ICAgile Agile Coaching) — riconoscimento internazionale
- CAC (Certified Agile Coach — ICAgile)
- SAFe Program Consultant (SPC) — per contesti SAFe enterprise
- ICF Associate Certified Coach (ACC) — coaching professionale
- LeSS Practitioner — per framework LeSS

Tipo contratto	Mid (2-5 anni)	Senior (5-10 anni)	Expert (10+ anni)
Dipendente (RAL)	EUR 50.000-70.000	EUR 70.000-95.000	EUR 95.000-135.000
Consulente/giornata	EUR 600-900	EUR 900-1.300	EUR 1.300-2.000
Trasformazione aziendale	EUR 15.000-30.000	EUR 30.000-65.000	EUR 65.000-150.000
Retainer mensile	EUR 4.000-7.000	EUR 7.000-12.000	EUR 12.000-22.000

Sbocchi professionali

- Enterprise Agile Transformation Lead
- Head of Agile CoE
- Chief Agility Officer
- Consulente indipendente

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione e il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

La vera Agile Coach expertise (con background di coaching professionistico) vale premium del 40-60% rispetto allo Scrum Master senior. Shortage strutturale.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

Change Manager

Specialista nella gestione del cambiamento organizzativo

Il Change Manager accompagna le organizzazioni attraverso trasformazioni significative: nuovi sistemi IT, ristrutturazioni, fusioni/acquisizioni, cambiamenti culturali. Il suo ruolo è minimizzare la resistenza al cambiamento, massimizzare l'adozione delle nuove pratiche e garantire che le persone siano pronte, capaci e disposte ad abbracciare il cambiamento. In Italia la domanda è forte nelle grandi aziende che stanno attraversando trasformazioni digitali o ristrutturazioni post-Covid.

Competenze chiave

- Framework di change management: ADKAR, Kotter, Prosci
- Stakeholder analysis e engagement planning
- Comunicazione interna e training program
- Resistance management
- Business readiness assessment
- Measurement e sustainability del cambiamento

Certificazioni consigliate

- Prosci ADKAR Certification — standard di mercato
- APMG Change Management Practitioner
- ACMP Certified Change Management Professional (CCMP)
- Kotter Change Leadership Certification
- CIPD — per chi viene da HR

Tipo contratto	Junior	Mid	Senior
Dipendente (RAL)	EUR 35.000-48.000	EUR 48.000-68.000	EUR 68.000-100.000
Consulente/giornata	EUR 400-600	EUR 600-900	EUR 900-1.400
Programma change (fisso)	EUR 12.000-25.000	EUR 25.000-55.000	EUR 55.000-120.000
Retainer mensile	EUR 2.800-4.500	EUR 4.500-8.000	EUR 8.000-16.000

Sbocchi professionali

- Head of Change Management
- Organizational Development Director
- HR Transformation Lead
- Consulente Change indipendente

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione e il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

La trasformazione digitale continua a generare domanda costante. Chi combina Change Management con competenze AI transformation e molto richiesto nel 2026.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

Product Owner

Responsabile del backlog e del valore del prodotto in Scrum

Il Product Owner è la figura responsabile di massimizzare il valore del prodotto sviluppato dal team Scrum. Gestisce e priorizza il product backlog, definisce le user stories, collabora con gli stakeholder di business e il team di sviluppo, valida gli incrementi di prodotto. In Italia il ruolo PO è molto richiesto soprattutto nel settore IT, fintech e nel mondo delle startup. Spesso il PO fa da ponte tra business e tecnologia.

Competenze chiave

- Gestione e prioritizzazione del product backlog
- Scrittura di user stories ed epic
- Stakeholder management
- Value maximization e ROI prioritization
- Product vision e roadmap
- Conoscenza base del dominio tecnico

Certificazioni consigliate

- PSPO I/II (Scrum.org) — standard di mercato
- CSPO/A-CSPO (Scrum Alliance)
- SAFe Product Owner/Product Manager (POPM)
- Product Management Professional (pragmatic)
- PMP + Agile (combinazione molto valorizzata)

Tipo contratto	Junior	Mid	Senior
Dipendente (RAL)	EUR 33.000-45.000	EUR 45.000-65.000	EUR 65.000-95.000
Consulente/giornata	EUR 350-520	EUR 520-760	EUR 760-1.100
Progetto fisso	EUR 7.000-13.000	EUR 13.000-25.000	EUR 25.000-50.000
Retainer mensile	EUR 2.200-3.800	EUR 3.800-6.500	EUR 6.500-12.000

Sbocchi professionali

- Head of Product
- Chief Product Officer
- Product Management Lead
- Product Strategy Consultant

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione è il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

Il PO che capisce sia l'AI (per prodotti AI-powered) sia l'UX research vale premium crescente. Ruolo in forte domanda nelle startup e scale-up.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

PMO Specialist

Specialista del Project Management Office
aziendale

Il PMO Specialist supporta la governance dei progetti in un'organizzazione tramite standardizzazione dei processi, reportistica, knowledge management e supporto ai Project Manager. In Italia il PMO sta evolvendo da funzione puramente amministrativa a centro di eccellenza strategico che guida l'adozione di metodologie e misura la maturità del project management aziendale. Il 'Hybrid PMO' — che supporta sia progetti waterfall che agili — è il profilo più ricercato nel 2026.

Competenze chiave

- Governance di portfolio progetti
- Reportistica e KPI di progetto
- Standardizzazione processi PM
- Tool PPM (MS Project, Planview, ServiceNow PPM)
- Audit e quality assurance di progetto
- Budget consolidation e resource management

Certificazioni consigliate

- PMP (PMI) — base per ruoli PMO senior
- P3O (Portfolio, Programme, Project Offices)
- MoP (Management of Portfolios)
- SAFe Lean Portfolio Management (LPM)
- PMO-CP (PMO Global Alliance)

Tipo contratto	Junior	Mid	Senior
Dipendente (RAL)	EUR 28.000-38.000	EUR 38.000-55.000	EUR 55.000-80.000
Consulente/giornata	EUR 280-420	EUR 420-620	EUR 620-900
Setup PMO (progetto)	EUR 10.000-20.000	EUR 20.000-40.000	EUR 40.000-80.000
Retainer mensile	EUR 1.800-3.000	EUR 3.000-5.200	EUR 5.200-9.000

Sbocchi professionali

- PMO Director
- Portfolio Manager
- Head of Governance
- Consulente PMO setup

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunità di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione e il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, però, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunità
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

Il PMO digitale e il PMO che supporta portfolio AI stanno diventando funzioni strategiche. La domanda di PMO specialist con competenze di data analytics e in forte crescita.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

L'OKR Coach aiuta le organizzazioni a implementare e far evolvere il framework OKR (Objectives and Key Results) per l'allineamento strategico e la gestione della performance. Lavora con i leadership team per definire gli obiettivi strategici, forma i team sulla metodologia, facilita le sessioni di check-in e retrospettiva OKR, e costruisce una cultura di outcome thinking nell'organizzazione. E' la figura con la crescita piu rapida tra le 7 in questo volume.

Competenze chiave

- Metodologia OKR (libro Measure What Matters, What Matters Now)
- Facilitazione di workshop OKR (company, team, individual)
- Allineamento strategico e cascading OKR
- Tool OKR: Lattice, Betterworks, Perdoo, Notion
- Performance management e feedback culture
- Collegamento OKR con compensazione e recruiting

Certificazioni consigliate

- OKR Certified Professional (vari enti — mercato frammentato)
- ICAgile ICP (base agile per coach OKR)
- Certified OKR Coach (What Matters — John Doerr network)
- ICF ACC o PCC — per chi fa coaching individuale ai leader

Tipo contratto	Junior	Mid	Senior/Expert
Dipendente (RAL)	EUR 38.000-52.000	EUR 52.000-72.000	EUR 72.000-100.000
Consulente/giornata	EUR 450-680	EUR 680-1.000	EUR 1.000-1.600
Programma OKR (6 mesi)	EUR 12.000-20.000	EUR 20.000-40.000	EUR 40.000-80.000
Retainer mensile	EUR 2.500-4.200	EUR 4.200-7.500	EUR 7.500-14.000

Sbocchi professionali

- Head of Strategy & OKR
- Agile Coach con specializzazione OKR
- Consulente indipendente OKR
- Leadership Coach

Il settore PM/Agile italiano conta su circa 73.000 professionisti certificati nel 2026 ma il gap con la domanda persiste. Chi investe nella propria specializzazione e nel proprio network professionale oggi si posiziona per catturare le opportunita di un mercato in espansione nei prossimi 3-5 anni.

Come si accede a questa figura: percorso tipico

Il percorso di ingresso varia significativamente in base al background. Chi viene da un ruolo tecnico (developer, analyst) ha un percorso diverso da chi viene dal business o dalla consulenza. In ogni caso, la prima certificazione e il punto di partenza — senza pratica reale su progetti o team, pero, rimane solo teoria.

Profilo di partenza	Percorso consigliato	Tempo stimato	Prima opportunita
Sviluppatore/tecnico	Certificazione Scrum + pratica in team	3-6 mesi	Scrum Master team IT
Business analyst	Cert. PM o PO + esperienza progetto	4-8 mesi	PO o PM junior
Consulente generalista	Cert. PM + coaching Agile	3-6 mesi	PM consulenza
HR/Change specialist	Prosci ADKAR + Change exp	4-8 mesi	Change Manager
Neolaureato	Cert. base + stage/tirocinio	6-12 mesi	PMO junior

Trend 2026-2027

La figura con il tasso di crescita piu alto. Le aziende italiane stanno adottando massicciamente OKR. Chi ha track record documentato vale premium del 50%+.

Sintesi di mercato

Indicatore	Valore 2026	Tendenza	Note operative
Domanda mercato	Alta — shortage	crescente	Certificazione = accesso prioritario
Freelance vs dipendente	50% / 50%	Freelance in crescita	Premium freelance +80-120%
Ciclo vendita tipico	2-6 settimane	Stabile	Referral riduce a 1-2 settimane
Durata media engagement	3-9 mesi	In crescita	Retainer piu frequente del progetto fisso

Tariffe, Mercato e Negoziazione PM/Agile

Questa sezione confronta le 7 figure su tariffe, domanda di mercato e opportunit  di negoziazione. I dati sono basati su survey di mercato, annunci di lavoro italiani e interviste a professionisti del settore.

Riepilogo tariffe 2026: confronto dipendente vs consulente

Figura	RAL junior	RAL senior	Consulenza/g mid	Consulenza/g senior	Premium freelance
Project Manager	EUR 32-42K	EUR 62-90K	EUR 500-750	EUR 750-1.100	+ 85-120%
Scrum Master	EUR 30-40K	EUR 58-80K	EUR 450-680	EUR 680-980	+ 90-120%
Agile Coach	EUR 50-70K	EUR 95-135K	EUR 900-1.300	EUR 1.300-2.000	+ 70-100%
Change Manager	EUR 35-48K	EUR 68-100K	EUR 600-900	EUR 900-1.400	+ 80-110%
Product Owner	EUR 33-45K	EUR 65-95K	EUR 520-760	EUR 760-1.100	+ 85-115%
PMO Specialist	EUR 28-38K	EUR 55-80K	EUR 420-620	EUR 620-900	+ 80-110%
OKR Coach	EUR 38-52K	EUR 72-100K	EUR 680-1.000	EUR 1.000-1.600	+ 90-120%

Domanda per settore: dove lavorano le figure PM/Agile

Settore	Figure piu richieste	Volume domanda	Retribuzione relativa	Note
Banche e fintech	PM, Scrum Master, Change Manager	Alta	Premium +10-15%	Richieste cert. DORA, PSD2
IT e tech	PO, Scrum Master, Agile Coach	Molto alta	Market rate	Principale mercato Agile IT
Pharma e healthcare	PM (PRINCE2), Change Manager	Media	Premium +5-10%	Processi molto regolamentati
Manifattura	PM (PMP), PMO, OKR Coach	Media	Market rate	Industry 4.0 driver chiave
Consulenza	Tutte le figure	Alta	Premium +20-25%	Day rate elevato
Pubblica Amministrazione	PM, PMO	Bassa	Sconto -10-15%	Concorsi e contratti pubblici
Energia e utilities	PM, Change Manager, PMO	Media-Alta	Premium +5%	PNRR genera domanda
Retail e GDO	PO, Scrum Master	Crescente	Market rate	Digital transformation

Certificazioni PM/Agile piu valorizzate dal mercato italiano 2026

Certificazione	Ente	Costo (esame)	Durata validita	Valorizzazione mercato
PMP — Project Management Professional	PMI	USD 405-555	3 anni (PDU)	Molto alta — gold standard
PRINCE2 Practitioner	PeopleCert/Axelos	EUR 300-400	5 anni	Alta — banche e PA
PSM I — Professional Scrum Master	Scrum.org	USD 200	Permanente	Molto alta
PSPO I — Professional Scrum PO	Scrum.org	USD 200	Permanente	Alta
SAFe SPC — SAFe Program Consultant	Scaled Agile	USD 995	1 anno	Alta enterprise

Certificazione	Ente	Costo (esame)	Durata validità	Valorizzazione mercato
ICP-ACC — Agile Coaching	ICAgile	EUR 1.500-3.000 (corso)	Permanente	Alta per coach
Prosci ADKAR — Change Management	Prosci	USD 1.000-2.000 (corso)	Permanente	Alta — change mgt
IPMA Level C/B	IPMA	EUR 400-600	5 anni	Media-Alta — EU continentale
PMO-CP — PMO Certified Practitioner	PMO Global Alliance	EUR 250	3 anni	Media — PMO specifico

Certificazioni e Sviluppo Professionale PM/Agile

Il settore PM/Agile ha una caratteristica unica: le certificazioni sono quasi sempre necessarie per accedere ai ruoli e per giustificare tariffe premium. A differenza di altri settori dove il portfolio pratico può sostituire le certificazioni, in PM/Agile il certificato è spesso un requisito minimo nelle job description.

Percorso	Durata	Costo totale	Figure target	Output
PM Entry Level (waterfall)	3-6 mesi	EUR 800-2.500	PM jr, PMO jr	CAPM + primo ruolo PM
PM Professional (PMP path)	6-12 mesi	EUR 1.500-4.000	PM mid-senior	PMP + 3 anni exp
Agile Starter (Scrum)	1-3 mesi	EUR 200-800	Scrum Master jr, PO jr	PSM I o PSPO I
Agile Professional (multi-framework)	6-12 mesi	EUR 800-3.000	Scrum Master senior, PO	PSM II + ICP
Agile Coach (professionale)	12-18 mesi	EUR 3.000-8.000	Agile Coach	ICP-ACC + ICF basic
Change Management Professional	4-8 mesi	EUR 1.500-4.000	Change Manager	Prosci ADKAR + exp
PMO Setup Specialist	3-6 mesi	EUR 1.000-2.500	PMO Specialist	P3O o MoP
OKR Practitioner	1-3 mesi	EUR 300-1.500	OKR Coach	OKR Cert + portfolio

PDU e mantenimento delle certificazioni PMP

La certificazione PMP richiede il mantenimento tramite Professional Development Units (PDU): 60 PDU ogni 3 anni, suddivise tra 'Giving to the Profession' (max 25) e 'Education' (min 35). Questo crea un mercato strutturale per corsi, webinar e conferenze PM in Italia.

Tipo PDU	Esempi	PDU massimi per ciclo	Costo tipico
Corsi e formazione	Corsi online, webinar accreditati	Illimitati	EUR 50-500 per corso
Conferenze	PMI Italy Chapter Conference	Illimitati	EUR 200-800 registrazione
Webinar PMI	PMI Virtual Experience Series	Illimitati	Gratuiti con membership
Insegnare/Mentoring	Docenza in corsi PM, mentoring formale	25 PDU max	Gratuito o retribuito
Lavoro come PM	Ore lavorative come PM (Give Back)	8 PDU max	N/A
Volontariato PM	Progetti PMI Chapter	8 PDU max	Gratuito

Introduzione ai Contratti PM/Agile/Change

I contratti per i professionisti PM/Agile hanno specificità rispetto ai contratti di consulenza generica. Tre aree richiedono attenzione: la definizione del perimetro del servizio (specialmente per il coaching, dove i risultati non sono sempre misurabili), la gestione delle variazioni di scope tipiche dei progetti agili, e la protezione da richieste di produzione di deliverable non concordati.

Principio	Descrizione	Rilevanza per PM/Agile
Definizione deliverable	Cosa si consegna e cosa non si consegna	Critico — specialmente per coaching e facilitazione
Misurabilità risultati	Come si valuta il successo del servizio	OKR, velocity, adoption rate — concordare prima
Variazioni scope agile	I requisiti cambiano — come si gestisce	Clausola change request obbligatoria
Dipendenza dal cliente	Il risultato dipende anche dal comportamento del cliente	Esonero responsabilità se cliente non collabora
Proprietà metodologie	Le metodologie non sono IP del consulente	Chiarire uso interno vs rivendita
Confidenzialità organizzativa	Il coach vede la cultura interna aziendale	NDA con scope specifico su cultura e persone

Situazione	Modello consigliato
Consulenza PM generica o advisory strategico	M1 — Contratto Consulenza PM
Inizio collaborazione con info organizzative sensibili	M2 — NDA
Agile coaching o trasformazione agile	M3 — Contratto Coaching Agile
Programma di change management	M4 — Contratto Change Management
Formazione, workshop o bootcamp	M5 — Contratto Formazione
Progetto Agile breve o prima collaborazione	M6 — Lettera di Incarico
Integrare qualsiasi contratto PM/Agile	M7 — Clausole Specifiche PM
Inviare proposta a nuovo cliente	M8 — Template Preventivo

Contratto di Consulenza per Servizi PM/Agile

Modello generale per la fornitura di consulenza PM, Agile coaching e advisory. Adatto per Project Manager, Agile Coach senior, PMO Consultant. Personalizzare le parti tra [parentesi quadre].

Art. 1 — Oggetto

Il Consulente fornisce al Cliente i seguenti servizi professionali: [descrizione dettagliata — es. consulenza nella gestione del progetto X / coaching agile per il team Y / setup del PMO aziendale]. I servizi sono erogati secondo le modalità stabilite nel presente contratto e nell'allegato tecnico (Allegato A).

Art. 2 — Durata e impegno

Il contratto ha durata di [X mesi] a decorrere dal [data]. L'impegno previsto è di [X giorni/mese o X ore/settimana]. Le giornate non utilizzate in un mese [si accumulano per il mese successivo / non si accumulano]. Eventuali superamenti dell'impegno concordato sono fatturati a EUR [tariffa]/giornata aggiuntiva.

Art. 3 — Compenso

Il compenso è di EUR [importo] [mensile / per giornata / per progetto] + IVA. Il pagamento avviene entro 30 giorni da fattura. In caso di ritardo si applicano interessi ex D.Lgs. 231/2002. Il compenso viene rivisto annualmente con variazione massima del [5%] salvo diverso accordo scritto.

Art. 4 — Definizione dei deliverable e criteri di accettazione

I deliverable del servizio sono indicati nell'Allegato A. Per ogni deliverable vengono definiti: descrizione, formato, tempistiche, criteri di accettazione misurabili. Il Cliente ha [10] giorni lavorativi per accettare o richiedere modifiche motivate per iscritto. Decorso tale termine senza obiezioni il deliverable si intende accettato.

Art. 5 — Variazioni di scope

Qualsiasi variazione rispetto all'Allegato A deve essere concordata per iscritto tramite Change Request (CR) firmata da entrambe le parti. La CR indica: descrizione della variazione, impatto su tempi e costi, data di efficacia. Variazioni non autorizzate per iscritto non generano obblighi per il Consulente.

Art. 6 — Responsabilità del Cliente

Il Cliente si impegna a: (a) mettere a disposizione le informazioni necessarie entro i tempi concordati; (b) assicurare il coinvolgimento del personale richiesto per le attività di coaching e formazione; (c) creare le condizioni organizzative per l'efficacia del servizio. Il Consulente non risponde per risultati non raggiunti a causa di mancato supporto o cooperazione del Cliente.

Art. 7 — Riservatezza

Il Consulente si impegna a mantenere strettamente riservate le informazioni sull'organizzazione, i processi, le persone e la cultura aziendale del Cliente. Questa riservatezza include informazioni su team, performance individuali, conflitti organizzativi e strategie aziendali. L'obbligo si estende per [3] anni dalla conclusione del rapporto.

Art. 8 — Proprietà intellettuale

I framework, le metodologie e i template pre-esistenti del Consulente rimangono di sua proprietà. I deliverable sviluppati specificamente per il Cliente nell'ambito del contratto diventano di proprietà del Cliente al saldo integrale del compenso. Il Consulente può citare il progetto come case study anonimo nel proprio portfolio.

Art. 9 — Foro e legge applicabile

Il contratto è regolato dalla legge italiana. Foro competente: [città]. Prima di qualsiasi azione legale le parti si impegnano a tentare una procedura di mediazione ai sensi del D.Lgs. 28/2010.

PM/AGILE/CHANGE – Tariffari e Contratti 2026
Luogo e data: -----

Il Consulente: ----- **Marco Consiglio · marcocreazioni.it**

Il Cliente: -----

Accordo di Riservatezza (NDA) per Contesti PM/Agile

L'NDA specifico per contesti PM/Agile tutela le informazioni organizzative, i dati di progetto, le informazioni sulle persone e la cultura aziendale che il consulente inevitabilmente conosce durante il suo lavoro.

Art. 1 — Definizione informazioni riservate

Sono riservate: (a) informazioni su struttura, processi e strategie aziendali; (b) dati di progetto (budget, timeline, scope, rischi); (c) informazioni su performance individuali e dinamiche di team; (d) conflitti organizzativi e decisioni strategiche; (e) dati finanziari e business plan; (f) ogni altra informazione designata riservata per iscritto.

Art. 2 — Obblighi di riservatezza

La parte ricevente si impegna a: mantenere le informazioni riservate; non divulgarle a terzi; usarle solo per le finalità del contratto; proteggere con misure adeguate; informare immediatamente in caso di violazione accidentale.

Art. 3 — Durata

Gli obblighi durano per tutta la durata del rapporto e per [5] anni dopo la sua conclusione. Per dati personali di dipendenti e manager: tempo indeterminato.

Art. 4 — Eccezioni

Gli obblighi non si applicano a informazioni di pubblico dominio, già note prima della divulgazione, ricevute legalmente da terzi, o da divulgare per legge.

Art. 5 — Penali

Per ogni violazione accertata: penale di EUR [importo] + risarcimento del danno effettivo dimostrato. Foro competente: [città].

Parte A: _____

Parte B: _____

Contratto per Agile Coaching e Mentoring

Questo modello regola la fornitura di servizi di coaching agile e mentoring. E' specifico per Agile Coach, OKR Coach e Change Manager che forniscono servizi di trasformazione organizzativa. Include le clausole specifiche per il coaching professionale.

Art. 1 — Natura del servizio di coaching

Il presente contratto ha per oggetto servizi di [Agile Coaching / OKR Coaching / Leadership Coaching] per [organizzazione / team / individui]. Il coaching è un servizio di accompagnamento professionale che mira a sviluppare competenze e autonomia del Cliente. Non comprende consulenza direttiva, project management o formazione salvo diverso accordo scritto.

Art. 2 — Durata del programma

Il programma ha durata di [X mesi], con [X sessioni al mese / X giorni al mese]. Ogni sessione ha durata di [X ore]. Le sessioni si svolgono in presenza / da remoto (specificare). Il programma include: [workshop, check-in mensili, review trimestrali, materials e tool].

Art. 3 — Obiettivi e misurabilità

Gli obiettivi del programma sono definiti nell'Allegato A. Per i programmi OKR: i Key Results concordati costituiscono i criteri di successo del programma. Il Coach non garantisce il raggiungimento degli obiettivi ma si impegna a erogare il servizio con la massima professionalità. Il risultato del coaching dipende in modo determinante dall'impegno e dalla partecipazione attiva del Cliente.

Art. 4 — Esonero da responsabilità per risultati

Il Coach non risponde per il mancato raggiungimento degli obiettivi organizzativi se imputabile a: mancata partecipazione del personale; decisioni organizzative del Cliente in contraddizione con il programma; eventi esterni imprevedibili; resistenza organizzativa non segnalata al Coach.

Art. 5 — Codice deontologico del coaching

Il Coach aderisce al Codice Etico ICF (o equivalente) e si impegna a: mantenere la riservatezza assoluta sulle sessioni individuali; non creare dipendenza tra coachee e coach; segnalare conflitti di interesse; non interferire con la gerarchia organizzativa del Cliente.

Art. 6 — Sessioni mancate

Le sessioni cancellate con meno di [48 ore] di preavviso sono fatturate al 100%. Le sessioni cancellate con [48-72 ore] di preavviso sono fatturate al 50%. In caso di forza maggiore documentata le sessioni sono riprogrammate senza costo.

Contratto per Programma di Change Management

Modello specifico per programmi strutturati di gestione del cambiamento organizzativo. Adatto per Change Manager senior che guidano trasformazioni digitali, ristrutturazioni o implementazioni di nuovi sistemi.

Art. 1 — Oggetto del programma di change

Il Change Manager eroga un programma strutturato di gestione del cambiamento per il progetto [nome del cambiamento] del Cliente. Il programma include: assessment della prontezza al cambiamento, piano di gestione degli stakeholder, piano di comunicazione, piano di formazione e sviluppo competenze, misurazione dell'adoption.

Art. 2 — Fasi del programma

Fase 1 — Assessment (settimane [X-Y]): analisi della situazione, stakeholder mapping, baseline adoption. Fase 2 — Design (settimane [X-Y]): sviluppo piani di comunicazione, formazione e engagement. Fase 3 — Execution (mesi [X-Y]): implementazione dei piani, supporto al cambiamento, adjustment. Fase 4 — Sustain (mesi [X-Y]): consolidamento, misurazione finale, trasferimento di competenze.

Art. 3 — KPI di successo

Il successo del programma viene misurato tramite: [tasso di adoption del nuovo sistema/processo al XX%] / [riduzione della resistenza misurata da survey]; [velocità di adoption vs baseline]. I KPI vengono misurati a [data] e a [data].

Art. 4 — Commitment del Cliente

Il Cliente si impegna a: supporto visibile del top management; accesso al personale per interviste e sessioni; implementazione delle raccomandazioni concordate; budget per attività di comunicazione e formazione indicate nel piano.

Art. 5 — Limitazione responsabilità

Il Change Manager non risponde per adoption inferiore ai KPI target se causata da: mancato commitment del management; decisioni organizzative contrarie alle raccomandazioni; eventi esterni che impattano il progetto.

Contratto per Formazione e Workshop PM/Agile

Questo modello regola la fornitura di servizi di formazione, workshop e bootcamp su metodologie PM, Agile, Scrum, OKR. Adatto per docenza, training aziendale e bootcamp certificativi.

Art. 1 — Servizio formativo

Il Formatore eroga il seguente corso/workshop: [titolo], per [X partecipanti], della durata di [X ore/giorni], in data/e [date]. Il corso mira al raggiungimento dei seguenti obiettivi di apprendimento: [lista obiettivi specifici e misurabili].

Art. 2 — Materiali e proprietà

I materiali didattici (slide, esercizi, template) predisposti per il corso rimangono di proprietà del Formatore. Il Cliente ottiene una licenza d'uso interno per i partecipanti. Non è consentita la riproduzione, distribuzione o riutilizzo dei materiali per altri corsi senza autorizzazione scritta del Formatore.

Art. 3 — Modifiche al programma

Variazioni al programma richieste con meno di [5] giorni lavorativi dalla data del corso sono accettate solo se compatibili con i materiali esistenti. Variazioni strutturali (durata, obiettivi, formato) richiedono preavviso di [15] giorni.

Art. 4 — Cancellazione

Cancellazione con > 15 giorni: rimborso integrale o riprogrammazione. Cancellazione 8-14 giorni: rimborso del 50% o riprogrammazione. Cancellazione < 7 giorni: nessun rimborso, possibile riprogrammazione previo accordo.

Art. 5 — Certificazione e attestati

Il Formatore rilascia attestato di partecipazione a ogni partecipante. Per corsi prep-certificazione: il superamento dell'esame ufficiale dipende dall'impegno del partecipante e non è garantito dal Formatore.

Lettera di Incarico per Progetto Agile

La lettera di incarico è lo strumento più agile per avviare una collaborazione breve o una prima fase di un progetto Agile. Più veloce del contratto formale ma sufficiente per i progetti < EUR 10.000.

LETTERA DI INCARICO PROFESSIONALE

[Luogo e data]

Gentile [Nome Professionista],

Con la presente la incarichiamo di svolgere le seguenti attività per [Nome Azienda]:

Servizio: [Scrum Master / Agile Coach / PM / altro]

Periodo: Dal [data] al [data]

Impegno: [X giorni/mese o X ore/settimana]

Progetto: [Breve descrizione del progetto/team/trasformazione]

Compenso: EUR [importo] [per giornata / mensile / a progetto] + IVA

Pagamento: Entro 30 giorni da fattura

Deliverable principali:

- [Deliverable 1]
- [Deliverable 2]
- [Deliverable 3]

Condizioni:

- Riservatezza su informazioni aziendali e di team
- Proprietà dei deliverable specifici al Cliente al saldo
- Legge italiana, foro di [città]

La preghiamo di confermare l'accettazione.

Distinti saluti,

[Firmatario] — [Ruolo] — [Azienda]

Per accettazione: _____ Data: _____

Clausole Specifiche PM/Agile da Inserire nei Contratti

Queste clausole modulari possono essere aggiunte a qualsiasi contratto PM/Agile per gestire situazioni specifiche. Scegliere quelle pertinenti.

Clausola Agile-1 — Sprint e iterazioni

I servizi vengono erogati in sprint/iterazioni di [X settimane]. Al termine di ogni sprint il Consulente presenta i risultati al Cliente. Il Cliente può variare le priorità del backlog prima di ogni sprint ma non durante lo sprint in corso, salvo accordo scritto.

Clausola Agile-2 — Definition of Done

Le parti concordano la seguente Definition of Done per ogni deliverable: [lista criteri specifici]. Un deliverable è considerato completato solo quando rispetta tutti i criteri della DoD. Il Cliente ha [5] giorni lavorativi per validare o contestare la DoD.

Clausola PM-1 — Gestione dei rischi

Il Consulente identifica e segnala tempestivamente i rischi di progetto tramite il Risk Register allegato (Allegato B). Il Cliente è responsabile dell'approvazione e dell'implementazione delle strategie di risposta ai rischi. Il Consulente non risponde per rischi segnalati ma non mitigati per decisione del Cliente.

Clausola PM-2 — Dipendenze esterne

Il rispetto della timeline concordata dipende dalla risoluzione tempestiva delle dipendenze elencate nell'Allegato C. Ogni giorno di ritardo causato da dipendenze esterne non risolte dal Cliente comporta lo slittamento proporzionale della timeline senza penali per il Consulente.

Clausola Coach-1 — Limiti del coaching

Il coaching non comprende: terapia psicologica o supporto clinico; consulenza legale, finanziaria o tecnica specialistica; intervento diretto nelle decisioni organizzative. Il Coach segnala al Cliente se un coachee necessita di supporto professionale diverso dal coaching.

Clausola OKR-1 — Validità degli OKR

Gli OKR concordati nel programma [nome] hanno validità di [3 mesi / 1 anno]. Il Coach facilita il processo di definizione e review degli OKR ma non è responsabile del contenuto strategico degli stessi, che rimane di esclusiva competenza del Cliente.

Clausola Change-1 — Sponsorship esecutiva

La efficacia del programma di change management dipende dal supporto visibile e consistente dello sponsor esecutivo indicato: [nome/ruolo]. In caso di cambio di sponsor esecutivo durante il programma, le parti concordano una sessione di onboarding per il nuovo sponsor entro [15] giorni, a costi aggiuntivi di EUR [importo].

Template Preventivo per Servizi PM/Agile

Template di preventivo professionale specifico per servizi PM, Agile coaching e Change Management. Da inviare prima del contratto formale.

PREVENTIVO N. [XXX]/2026

Professionista: [Nome] | P.IVA: [num] | Email: [email]

Cliente: [Azienda] | Referente: [nome] | Email: [email]

Data: [data] | Valido fino: [data + 30 gg]

SERVIZIO PROPOSTO: [Scrum Master / Agile Coach / Change Manager / PM]

PROGETTO: [descrizione sintetica dell'engagement]

DURATA: [X mesi / X sprint / X giornate]

DELIVERABLE E ATTIVITA INCLUDE:

- [Attività 1 — es. Facilitazione cerimonie Scrum x X sprint]
- [Attività 2 — es. Coaching individuale X sessioni]
- [Attività 3 — es. Report mensile sullo stato della trasformazione]
- [Attività 4 — es. Workshop trimestrale con leadership]

FUORI SCOPE: [specificare cosa non è incluso]

RIEPILOGO ECONOMICO:

Fase 1 — [titolo]: EUR [importo]

Fase 2 — [titolo]: EUR [importo]

Totale: EUR [importo] | IVA 22%: EUR [importo] | **TOTALE: EUR [importo]**

PAGAMENTO: [30% firma — 40% met programma — 30% chiusura]

CONDIZIONI: Riservatezza NDA | IP: deliverable specifici al Cliente | Foro: [città]

Per accettazione: _____ Data: _____

Glossario PM/Agile/Change Management

Dizionario operativo dei principali termini usati nelle metodologie e nei contratti PM, Agile e Change Management.

Termine	Framework	Definizione
Acceptance criteria	Agile/Scrum	Condizioni che un deliverable deve soddisfare per essere accettato
ADKAR	Change Mgt	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement — modello Prosci
Agile	Generale	Mentalità di sviluppo iterativo basata sul Manifesto Agile del 2001
Backlog	Scrum	Lista prioritizzata di tutto il lavoro da fare per il prodotto/progetto
Burndown chart	Scrum	Grafico che mostra il lavoro rimanente nel tempo rispetto al piano
Cadenza	Agile	Ritmo regolare delle cerimonie e delle iterazioni agili
Change request (CR)	PM	Richiesta formale di modifica allo scope, timeline o budget
Definition of Done	Scrum	Criteri condivisi per considerare un elemento del backlog completato
Epic	Scrum/Agile	User story di grandi dimensioni che necessita di essere scomposta
Facilitazione	Coaching	Guida neutrale di un gruppo verso un obiettivo o una decisione
Impedimento	Scrum	Ostacolo che il team non può rimuovere da solo — risolto dallo SM
Increment	Scrum	Somma di tutti i Product Backlog Item completati in uno sprint
Kanban	Lean/Agile	Sistema di gestione del flusso lavoro tramite colonne e WIP limits
Key Result (KR)	OKR	Misura quantificabile che indica se si sta raggiungendo l'obiettivo
LeSS	Scaling Agile	Large Scale Scrum — framework per scalare Scrum in grandi org.
Objective	OKR	Cosa vuoi raggiungere — qualitativo, ispirante, time-bound
PDU	PMI/PMP	Professional Development Unit — crediti per mantenimento PMP
Portfolio management	PM	Gestione coordinata di più programmi/progetti per obiettivi strategici
Product Owner	Scrum	Responsabile del product backlog e del valore del prodotto
Program Manager	PM	Responsabile di un gruppo di progetti correlati — Program
Prosci	Change Mgt	Società di ricerca e certificazione in change management
Retrospective	Scrum	Cerimonia finale dello sprint per miglioramento continuo del team
SAFe	Scaling Agile	Scaled Agile Framework — per adoption agile enterprise
Scrum	Agile	Framework iterativo per sviluppo prodotto in sprint di 1-4 settimane
Servant leadership	Scrum/Coaching	Stile di leadership che mette il team al centro
Sponsor esecutivo	Change Mgt / PM	Leader aziendale responsabile e committente del cambiamento
Sprint	Scrum	Iterazione di durata fissa (1-4 settimane) in Scrum
Stakeholder	PM/Change	Chiunque abbia interesse nel progetto/cambiamento
User story	Scrum/Agile	Come [persona], voglio [funzionalità] per [beneficio]
Velocity	Scrum	Quantità di lavoro completato dal team in uno sprint — in story point
WIP limit	Kanban	Limite al numero di elementi in lavorazione contemporanea

Checklist Pre-Firma e Trend 2027-2028

Checklist pre-firma per contratti PM/Agile

Prima di firmare qualsiasi contratto come consulente PM/Agile, dedica 5 minuti a questa checklist. Un singolo elemento mancante può trasformare un buon progetto in un contenzioso. La checklist vale sia per chi firma come fornitore sia per chi commissiona un servizio PM/Agile come cliente.

#	Elemento	Critico per
1	Scope definito con deliverable specifici	Tutti
2	Criteri di accettazione misurabili	PM, PO, Coach
3	Clausola variazioni scope	PM, Scrum Master, PO
4	Definizione impegno (giorni/ore)	Tutti
5	Condizioni di cancellazione sessioni	Coach, Formatore
6	Commitment cliente (sponsor, partecipazione)	Coach, Change Manager
7	NDA su informazioni organizzative	Tutti
8	Proprietà IP materiali formativi	Formatore, Coach
9	Limitazione responsabilità per risultati	Coach, Change Manager
10	Clausola dipendenze esterne	PM, Scrum Master
11	PDU/crediti per partecipanti	Formatore, PM
12	Foro competente e mediazione	Tutti

Trend 2027-2028: il futuro delle figure PM/Agile

Trend	Impatto figure	Azione consigliata
AI-augmented project management	PM deve padroneggiare AI per scheduling e risk	Imparare Copilot for M365, AI project tools
Agile at scale matura	Agile Coach con SAFe/LeSS diventa standard	Certificarsi SAFe SPC o LeSS
OKR adoption esplosiva	OKR Coach da nicchia a mainstream	Entrare subito — shortage strutturale
Hybrid work permanente	Scrum Master da remoto e la norma	Certificare competenze facilitazione virtuale
Sostenibilità nei progetti	PM con ESG expertise richiesto	Formarsi su PMI Sustainability Certification
PMO come funzione strategica	PMO Director diventa ruolo C-level adiacente	Sviluppare competenze di strategy e analytics
Change fatigue organizzativa	Change Manager con psicologia org. vale premium	Formazione in resilienza organizzativa

Il consiglio finale per i professionisti PM/Agile

- Specializzarsi su un framework e padroneggiarlo in profondità vale più di conoscere superficialmente 10 framework diversi
- La combinazione Agile Coach + OKR Coach e il profilo con il premium più alto nel 2026-2027
- Il track record documentato (case study con KPI misurati) vale più di qualsiasi certificazione
- Il network nella community PM/Agile italiana (PMI Chapter, Agile Italy, Scrum Day) genera più opportunità di qualsiasi piattaforma di job hunting
- Chi inizia oggi come Scrum Master e si sviluppa come Agile Coach in 5 anni può aspirare a tariffe da EUR 1.000-1.500/giornata

ANALISI 1

Mercato PM/Agile: Dove Lavorano le Figure nel 2026

Comprendere dove si concentra la domanda di professionisti PM/Agile aiuta a orientare la specializzazione e la ricerca di opportunità. Questa analisi mappa i principali canali, settori e aree geografiche.

Canali di ricerca lavoro per figure PM/Agile

Canale	Tipo posizioni	Efficacia	Consiglio
LinkedIn Jobs	Tutti i livelli	Molto alta	Profilo ottimizzato + ricerca daily con alert
PMI Italy Chapter	PM certificati	Alta per senior	Iscriversi e partecipare agli eventi
Agile Italy Community	Agile Coach, Scrum Master	Alta per nicchia	Community molto attiva — networking fondamentale
Indeed / InfoJobs	Mid-level, dipendente	Media	Utile per posizioni PMO e PM jr
Toptal / Malt	Freelance senior	Alta per rate elevate	Rigoroso — ottimo per tariffe premium
Referral e network	Senior e consulting	Altissima	Il 60% delle opportunità senior non è pubblicato
Consulting firm (Accenture etc)	Tutti i livelli	Alta per volume	Portali aziendali + LinkedIn

Domanda geografica in Italia: dove si trovano le opportunità

Area	% opportunità PM/Agile	Settori principali	Note
Milano e Lombardia	52% del totale	Fintech, consulting, tech, moda	Hub principale — premium +15%
Roma e Lazio	20% del totale	PA, telecom, difesa, energy	Molte posizioni PMO in PA
Torino e Piemonte	9% del totale	Automotive, aerospace, manifattura	Forte domanda PM manifattura
Bologna e Emilia-Romagna	7% del totale	Food, packaging, manifattura	Industria 4.0 e Agile in crescita
Napoli e Sud	5% del totale	IT outsourcing, PA, startup	Crescita nearshore IT
Triveneto	4% del totale	Manifattura, export, PMI	OKR e Agile in forte crescita PMI
Remote (da qualsiasi sede)	Crescente — 35% offerte	Tutti i settori	Opportunità internazionale aperta

Tipologie di engagement per il consulente PM/Agile

PM / AGILE / CHANGE - Tariffari e Contratti 2026

Marco Consiglio · marcocreazioni.it

Tipo engagement	Durata tipica	Valore contratto tipico	Struttura compenso ideale
PM di progetto (staff aug.)	3-12 mesi	EUR 30.000-100.000	Retainer mensile
Agile transformation	6-18 mesi	EUR 40.000-150.000	Fase fissa + retainer
Setup PMO	2-6 mesi	EUR 15.000-60.000	Fisso a progetto
OKR implementation	3-6 mesi	EUR 12.000-50.000	Fisso + check-in retainer
Change management program	4-12 mesi	EUR 25.000-120.000	Fase fissa
Formazione/workshop one-shot	1-5 giorni	EUR 2.000-15.000	Forfait giornata
Mentoring individuale	3-6 mesi	EUR 3.000-15.000	Pacchetto sessioni
Advisory continuativo	12+ mesi	EUR 2.000-8.000/mese	Retainer mensile

Come Costruire la Carriera da PM a Agile Coach

Il percorso piu comune nel settore PM/Agile e la progressione da Project Manager a Scrum Master, poi Agile Coach. Non e l'unico percorso ma e quello con la crescita di reddito piu consistente e le maggiori opportunita nel 2026.

Fase	Ruolo	Anni esperienza	Tariffa tipica	Investimento formativo
Fase 1	Project Manager Junior	0-2 anni	EUR 300-450/g	CAPM + fondamentali PM
Fase 2	Project Manager + Agile Base	2-4 anni	EUR 450-650/g	PMP + PSM I
Fase 3	Scrum Master / PM Senior	4-6 anni	EUR 600-850/g	PSM II + SAFe o LeSS
Fase 4	Agile Coach Junior	6-8 anni	EUR 800-1.100/g	ICP-ACC + coaching base
Fase 5	Agile Coach Senior	8-12 anni	EUR 1.100-1.500/g	ICF ACC + track record
Fase 6	Enterprise Agile Coach / Partner	12+ anni	EUR 1.500-2.500/g	Portfolio trasformazioni

Come costruire il portfolio PM/Agile

Nel settore PM/Agile il portfolio non e un GitHub di codice ma una raccolta di case study documentati, testimonianze di clienti e risultati misurati. Un portfolio efficace risponde alla domanda: quali risultati concreti hai ottenuto?

Elemento portfolio	Contenuto	Impatto
Case study con KPI	Prima/dopo con metriche misurate (velocity, adoption rate, timeline)	Molto alto — prove concrete
Testimonianze cliente	LinkedIn recommendation da sponsor/CEO/manager	Alto — credibilita esterna
Certificazioni visibili	Badge digitali su LinkedIn e sito professionale	Medio-alto — requisito di base
Talk e conferenze	Presentazioni a Agile Italy, Scrum Day, PMI Conference	Alto per senior
Articoli e blog	Riflessioni su casi reali (anonimizzati) e metodologie	Medio — costruisce autorita
Materiali formativi	Template, canvas, guide che altri usano	Medio — virabilita organica
Community contribution	Moderatore PMI Chapter, organizzatore meetup Agile	Alto per network

Il profilo LinkedIn ottimizzato per figure PM/Agile

Sezione	Cosa scrivere	Errore comune
Headline	[Framework] + [Risultato tipico] (es. 'Agile Coach Trasformazioni in 6 mesi')	Solo il titolo generico
About	Chi sei + cosa fai + per chi + 1-2 risultati specifici con numeri	Lista di skill senza contesto
Featured	Case study migliore, articolo piu letto, certificazione principale	Vuoto
Esperienza	Risultati quantificati: 'Team velocity +45% in 3 sprint'	Descrizione attivita senza risultati
Skill	Top 10: Agile, Scrum, Change Mgt, OKR, nome framework chiave	Skill generiche senza ranking
Certificazioni	Tutte le cert con logo e data — visibilita immediata	Non aggiunte
Raccomandazioni	2-3 da sponsor/CEO su engagement specifici	Nessuna o generiche

Negoziazione Tariffe e Gestione del Rapporto Commerciale

I professionisti PM/Agile spesso sottovalutano il proprio valore di mercato e non negoziano con efficacia. Questa sezione fornisce strumenti pratici per costruire un posizionamento commerciale solido e negoziare con sicurezza.

Calcolo della tariffa giornaliera sostenibile

Parametro	Calcolo	Esempio Agile Coach mid
Reddito netto desiderato/anno	Target personale	EUR 70.000
Tasse e contributi stimati	+ 35-45% lordo	EUR 30.000
Lordo necessario annuo	Netto + tasse	EUR 100.000
Costi fissi annui	Cert., software, viaggi, formazione	EUR 6.000
Totale da fatturare	Lordo + costi	EUR 106.000
Giorni fatturabili/anno	Max 220, realisticamente 160-175	165 giorni
Tariffa minima	Totale / giorni	EUR 642/giorno
Tariffa di mercato	+ 25-35% per margine e valore	EUR 820/giorno

Come giustificare la propria tariffa al cliente

La resistenza al prezzo si supera dimostrando il valore, non abbassando la tariffa. Ogni negoziazione deve partire dal ROI che il tuo lavoro genera per il cliente.

Figura	Beneficio tipico misurabile	Come esprimerlo nella proposta
Project Manager	Progetto consegnato in tempo vs ritardi tipici del 40%	'Ho salvato X progetti da ritardi che costavano EUR Y/mese'
Scrum Master	Velocity aumentata del 30-50% in 3-6 sprint	'Team che seguo: media +38% velocity, -45% difetti'
Agile Coach	Time-to-market ridotto del 30-60%	'Azienda X: da 12 mesi a 4 mesi per lancio nuovo prodotto'
Change Manager	Adoption rate 85%+ vs 40% media senza change mgt	'Senza change manager: 6/10 implementazioni falliscono nei 12 mesi'
Product Owner	ROI prodotto +40% con backlog prioritizzato su valore	'Ogni sprint mal prioritizzato costa X giorni dev su feature inutili'
OKR Coach	Allineamento strategico misurabile su OKR company	'Aziende con OKR ben implementati crescono 2.3x più veloce'

Script di negoziazione per PM/Agile

- Quando ti chiedono di ridurre la tariffa: 'Posso ridurre la tariffa riducendo l'impegno mensile. Ma il programma in 6 mesi part-time rischia di dare risultati in 9-10 mesi. Sei disponibile ad allungare i tempi in cambio di una tariffa minore?'
- Per giustificare il premium: 'La mia tariffa e EUR X/giorno. Per un engagement di 4 mesi, questo rappresenta EUR Y. Il value generato in trasformazioni simili e stato in media 5-8x il costo della consulenza.'
- Per chiudere la trattativa: 'Se approviamo entro [data], posso iniziare [data+1 settimana] con il vantaggio di [stagione favorevole / slot disponibile nel mio calendario].'

Come Figure PM/Agile Hanno Trasformato Aziende Italiane

Tre case study reali (anonimizzati) mostrano come i professionisti PM/Agile creano valore concreto in contesti aziendali diversi.

Case Study 1 — Agile Coach trasforma IT department di banca

Banca di medie dimensioni, 120 persone IT, Milano

Figura: Agile Coach Senior

Durata: 12 mesi

Situazione: Il dipartimento IT consegnava i progetti con 6-9 mesi di ritardo medio. La collaborazione tra business e IT era conflittuale. Il backlog era di 18 mesi di lavoro senza prioritizzazione chiara.

Soluzione: Programma di trasformazione Agile in 3 fasi: 1) Formazione e setup di 6 team Scrum con Scrum Master dedicati. 2) Introduzione Product Owner da parte business. 3) SAFe PI Planning trimestrale per allineamento strategico.

KPI	Prima	Dopo 12 mesi	Variazione
Ritardo medio consegna progetti	6,8 mesi	2,1 mesi	-69%
Soddisfazione business su IT	3,2/10	7,1/10	+122%
Backlog cleared (high priority)	0%	82%	+82pp
Costo del programma coaching	EUR 95.000		ROI stimato 8x

Case Study 2 — OKR Coach porta allineamento in scale-up

Scale-up SaaS HR tech, 80 dipendenti, crescita 60% YoY

Figura: OKR Coach

Durata: 6 mesi + retainer

Situazione: Con la crescita rapida l'azienda aveva perso il senso di direzione comune. Ogni team lavorava su obiettivi diversi. Il CEO non aveva visibilità chiara sullo stato delle iniziative strategiche.

Soluzione: Implementazione OKR a 3 livelli (company, team, individuale) con cicli trimestrali. Workshop di allineamento con C-level. Formazione di 15 team lead come OKR Champion interni. Tool: Lattice per tracking OKR.

KPI	Prima	Dopo 6 mesi	Variazione
Allineamento percepito (survey)	3,8/10	7,4/10	+95%
OKR completati a target	N/A	68%	Baseline creata
Riunioni di allineamento ridotte	12h/mese	6h/mese	-50%
Time-to-decision C-level	3,2 settimane	1,4 settimane	-56%

Case Study 3 — Change Manager guida implementazione ERP

Azienda manifatturiera, 350 dipendenti, Veneto

Figura: Change Manager

Durata: 9 mesi

Situazione: L'azienda stava implementando un nuovo ERP SAP. Precedenti implementazioni IT avevano fallito per resistenza degli utenti. Il go-live era a 9 mesi e la leadership era molto preoccupata.

Soluzione: Programma ADKAR-based con: stakeholder mapping dettagliato, piano di comunicazione su misura per ogni gruppo di stakeholder, programma di change champion (20 persone), training progressivo e misurazione adoption bisettimanale.

KPI	Target	Risultato	Valutazione
Adoption rate al go-live	70%	84%	Superato
Ticket support post-go-live	< 50/settimana	31/settimana	Superato
Formazione completata	95% utenti	98% utenti	Superato
Resistenza attiva residua	< 5%	2,8%	Superato

Domande Frequenti su Carriera e Contratti PM/Agile

Le domande più frequenti poste da professionisti PM/Agile su carriera, tariffe e gestione del rapporto con i clienti.

D: Quante certificazioni serve avere per lavorare come Agile Coach?

R: La certificazione base (ICP-ACC o equivalente) è necessaria ma non sufficiente. Ciò che conta di più è il track record di trasformazioni reali condotte con successo. Un Agile Coach con 3 case study documentati e testimonianze di CEO vale più di uno con 10 certificazioni ma nessuna esperienza pratica di trasformazione. La regola pratica: una certificazione riconosciuta + 2-3 case study misurati + presenza nella community = profilo solido per tariffe premium.

D: È meglio specializzarsi in un solo framework (es. Scrum) o essere multi-framework?

R: Dipende dalla fase di carriera. In entrata e nei primi 3-4 anni: specializzarsi in profondità su uno o due framework (Scrum + Kanban) è più efficace che essere superficialmente multi-framework. Nella fase senior e per ruoli di Agile Coach: la versatilità multi-framework (Scrum, SAFe, LeSS, OKR) aumenta significativamente le opportunità e il valore percepito. Il percorso ideale: depth first, poi breadth.

D: Come gestire un cliente che non rispetta i termini del contratto?

R: Prima di qualsiasi azione legale: (1) comunicazione scritta formale che descrive la violazione e richiede rimedio entro [10-15 giorni]; (2) se non risolta, proposta di mediazione ai sensi del D.Lgs. 28/2010; (3) solo come ultima istanza, azione legale. Per ritardi di pagamento: inviare lettera di messa in mora con richiesta interessi ex D.Lgs. 231/2002. Prevenire è meglio: contratto con clausole chiare, pagamento anticipato del 30-50% alla firma, milestones di pagamento progressive.

D: Come si gestisce lo scope creep in un contratto Agile?

R: La clausola di variazione scope (clausola Agile-1 nel Modello 7) è fondamentale. Praticamente: ogni richiesta fuori scope va documentata per iscritto tramite CR. Non rifiutare le variazioni: gestirle con trasparenza su impatto costi e tempi. Un template di CR semplice (1 pagina) che il cliente compila e firma riduce drasticamente i malintesi. Nel coaching: se emerge un nuovo tema durante le sessioni, discutere apertamente se è dentro o fuori scope prima di procedere.

D: Come costruire un personal brand PM/Agile che generi inbound?

R: Il personal brand PM/Agile si costruisce su tre pilastri complementari: LinkedIn (profilo ottimizzato + contenuti 2-3 volte/settimana su temi PM/Agile), community (speaker a eventi locali Agile Italy/PMI, moderatore gruppi LinkedIn), contenuti (articoli su casi reali anonimizzati, template condivisi, guide pratiche). Il ciclo virtuoso: contenuti di qualità portano inviti a speak, speaking porta network, network porta clienti inbound. Timeline realistica: 12-18 mesi di costanza per risultati significativi.

Strumenti, Tool e Risorse per PM/Agile/Change

Raccolta di strumenti operativi, community e risorse formative per i professionisti PM, Agile e Change Management.

Tool per la gestione di progetti e team agili

Tool	Tipo	Costo	Figure target	Forza principale
Jira (Atlassian)	Agile project mgt	USD 8-15/utente/mese	SM, PO, PM	Standard de facto agile IT
Linear	Modern project tool	USD 8-16/utente/mese	SM, PO	Velocità e UX
Monday.com	Work management	EUR 9-19/utente/mese	PM, PMO	Versatilità non-IT
MS Project	PM classico	USD 10-30/utente/mese	PM Waterfall, PMO	Standard aziendale legacy
Miro	Whiteboard collaborativo	Free/EUR 8-16/mese	Coach, Facilitatori	Facilitazione workshop remoto
Notion	Knowledge + progetto	Free/EUR 8-16/mese	Tutti	Flessibilità totale
Lattice	OKR + performance	USD 11-25/utente/mese	OKR Coach, HR	OKR + 1:1 + review integrate
Betterworks	OKR enterprise	USD 8-15/utente/mese	OKR Coach (enterprise)	Integrazione HRIS
Prosci Hub	Change management	Subscription	Change Manager	Tool e template Prosci ADKAR
Planview	Portfolio management	Enterprise	PMO Director	Portfolio PM enterprise

Community e organizzazioni per figure PM/Agile in Italia

Community	Tipo	Focus	Come partecipare
PMI Italy Chapter	Associazione professionale	Project management PMP	pmitaly.it — membership EUR 139/anno
Agile Italy	Community e conferenza	Agile, Scrum, coaching	agileitaly.com — free membership
Scrum Day Italy	Conferenza annuale	Scrum e team agili	Evento annuale — registrazione
Agile Italy Conference	Conferenza	Agile broad	Evento annuale — Call for Papers
OKR Italy	Community LinkedIn	OKR in Italy	Gruppo LinkedIn 'OKR Italy'
Change Management Italy	Community LinkedIn	Change management	Gruppo LinkedIn attivo
PMI Italy Mentoring	Programma mentoring	PM in crescita	pmitaly.it/mentoring
Lean Kanban Italy	Community	Kanban e lean	leankanban.com

Newsletter e libri imperdibili per figure PM/Agile

Risorsa	Tipo	Autore	Perche leggerlo
Scrum: The Art of Doing Twice the Work	Libro	Jeff Sutherland	La bibbia di Scrum dal co-creatore
Measure What Matters	Libro	John Doerr	OKR spiegato da chi li ha portati in Google
Switch (Change)	Libro	Chip e Dan Heath	Come fare cambiare le persone
Team Topologies	Libro	Skelton e Pais	Organizzazione dei team agili
PM Newsletter (varie IT)	Newsletter	Vari	Notizie PM e certificazioni
Agile Weekly (Ryan Ripley)	Podcast/Newsletter	Ryan Ripley	Pratiche agili avanzate
The Project Management Podcast	Podcast	Cornelius Fichtner	PMP prep + casi reali
Coaching for Performance	Libro	John Whitmore	Fondamenti del coaching professionale
Accelerate (DevOps)	Libro	Forsgren et al.	Metriche per alta performance ingegneristica

Aspetti Fiscali e Legali per il Consulente PM/Agile

Il professionista PM/Agile freelance deve conoscere alcuni aspetti fiscali e legali specifici per la propria attività di consulenza. Questa sezione tratta le questioni più frequenti in modo pratico.

Struttura fiscale ottimale per consulenti PM/Agile

Forma giuridica	Adatta a	Vantaggi	Limiti	Soglia consigliata
P.IVA regime forfettario	Inizio, redditi bassi	Tassa flat 15%, semplicità	Max EUR 85K/anno	0 – EUR 85K
P.IVA regime ordinario	Volume > EUR 85K	Nessun limite	Contabilità più complessa	EUR 85K+
SRL	Partnership, crescita	Responsabilità limitata, immagine	Costi gestione	EUR 120K+
Associazione professionale	Più professionisti	Condivisione costi	Governance	3+ professionisti

Deducibilità dei costi per consulenti PM/Agile

Costo	Deducibilità	Documentazione	Valore tipico annuo
Certificazioni PMP/Agile	100% (formazione professionale)	Fattura + ricevuta esame	EUR 500-2.500
Corsi e aggiornamento	100%	Fattura corso	EUR 500-3.000
Libri e pubblicazioni	100%	Fattura/scontrino	EUR 200-500
Software e abbonamenti (Jira, Miro)	100% se professionale	Fattura	EUR 200-800
Viaggi per clienti	100% se documentati	Scontrini + fattura hotel	EUR 1.000-5.000
Home office	Forfettario (regime ordinario)	Dichiarazione	EUR 300-1.000
Contributi INPS	Deducibili	Estratto conto INPS	33% compensi
Assicurazione RC professionale	100%	Polizza assicurativa	EUR 200-600

Qualificazione del rapporto di lavoro: dipendente vs freelance

Il rischio di riqualifica da freelance a lavoratore dipendente esiste e deve essere gestito con attenzione. Il D.Lgs. 81/2015 prevede che un rapporto di collaborazione possa essere riqualificato a subordinato se presenta certi elementi di continuità e dipendenza.

Segnale di rischio	Soglia critica	Come mitigare
Un solo cliente	> 80% fatturato da 1 cliente	Massimo 60-70% da 1 cliente
Orario fisso imposto	Presenza obbligatoria su orari	Autonomia sulla gestione del tempo
Strumenti forniti	Solo attrezzatura del cliente	Usare le proprie attrezzature
Direzione operativa	Ordini specifici su come lavorare	Autonomia sul metodo
Inserimento organizzativo	Integrato come dipendente	Mantenere posizione esterna
Durata eccessiva	Rapporto > 3-4 anni senza interruzioni	Rinnovi con interruzione o variazione scope

Il Mercato Internazionale per Professionisti PM/Agile

Il project management e l'agile sono discipline globali con un mercato internazionale molto più sviluppato di quello italiano. I professionisti italiani che parlano inglese fluentemente hanno accesso a opportunità significativamente più remunerative nel mercato anglosassone.

Figura	Italia RAL	UK RAL	Germania RAL	USA RAL	Remote (contratto USD)
Project Manager senior	EUR 70-90K	GBP 75-100K	EUR 75-100K	USD 110-160K	USD 80-130K
Scrum Master senior	EUR 58-80K	GBP 65-90K	EUR 65-90K	USD 100-140K	USD 70-110K
Agile Coach senior	EUR 95-135K	GBP 90-130K	EUR 95-130K	USD 140-200K	USD 100-160K
Change Manager senior	EUR 68-100K	GBP 75-110K	EUR 72-105K	USD 110-160K	USD 85-130K
PMO Director	EUR 70-100K	GBP 80-120K	EUR 80-115K	USD 130-180K	USD 95-150K

Come accedere al mercato PM/Agile internazionale

Per i professionisti PM/Agile italiani che vogliono accedere al mercato internazionale la barriera principale è l'inglese professionale. Superata questa, le certificazioni PMI e Scrum.org sono riconosciute globalmente e aprono porte in UK, DACH, USA e remote.

Step	Azione	Tempo	Piattaforma/Risorsa
1	LinkedIn profilo in inglese con keywords internazionali	1 settimana	LinkedIn
2	Case study in inglese su trasformazioni condotte	2-4 settimane	LinkedIn + sito personale
3	Iscrizione a PMI Global (non solo Italy Chapter)	Immediato	pmi.org
4	Profilo su Toptal / Malt European / Upwork	2-4 settimane	Siti piattaforme
5	Community agile internazionale (Agile Alliance, Scrum.org)	Ongoing	agilealliance.org
6	Speak a conferenze internazionali (AgileConf, PMI Global Congress)	6-12 mesi prep	Call for papers
7	Setup fiscale per clienti EU/USA (commercialista)	Prima del cliente	Commercialista

Costruire un PMO da Zero: Guida Operativa

Uno degli engagement più comuni e remunerativi per i PMO Specialist è il setup di un Project Management Office da zero. Questa guida fornisce una roadmap operativa per chi viene incaricato di costruire un PMO in un'azienda italiana.

Fase	Durata	Attività	Output
0 — Assessment	2-4 settimane	Portfolio progetti esistenti, maturità PM, stakeholder	Assessment report + raccomandazioni
1 — Design	4-6 settimane	Mandato PMO, servizi, governance, team, tool	PMO Charter + processo operativo
2 — Quick wins	4-8 settimane	Primi servizi: reportistica, template, supporto PM	Visibilità portfolio + templates
3 — Build	3-6 mesi	Tool PPM, standard PM, KPI, training PM aziendali	PMO operativo a regime
4 — Optimize	Ongoing	Miglioramento continuo, maturity assessment, evoluzione	PMO maturity crescente

I 5 servizi che ogni PMO dovrebbe erogare

Servizio PMO	Valore per l'organizzazione	Maturità richiesta
Portfolio visibility	Management vede stato di tutti i progetti in un click	Bassa — primo servizio da avviare
Standard e template PM	Consistenza nei deliverable, meno reinvenzione	Bassa-Media
Resource management	Ottimizzazione del carico sui PM e team	Media
Lessons learned	Ogni progetto alimenta la conoscenza organizzativa	Media
Project health check	Identificazione precoce dei progetti a rischio	Media-Alta
Benefits realization	Misura se i benefici attesi dai progetti si realizzano	Alta
PM community of practice	Sviluppo professionale continuo dei PM interni	Media-Alta

Il PMO come funzione strategica

Il PMO del futuro non è un ufficio amministrativo: è un centro di eccellenza strategico. Le aziende più avanzate usano il PMO per: governare il portfolio strategico, misurare la value delivery dei progetti, guidare l'adozione di nuove metodologie (Agile, AI PM), e supportare le decisioni di investimento del board. Il PMO Director del 2027 siede al tavolo del C-level.

Framework Agile: Guida alla Scelta

Con la proliferazione di framework agili (Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, Spotify, XP) scegliere quello giusto per il contesto specifico è una competenza critica per qualsiasi professionista Agile. Non esiste il framework universalmente migliore: esiste quello più adatto al contesto, alla cultura e agli obiettivi dell'organizzazione.

Framework	Adatto a	Complessità adozione	Certificazioni	Quando NON usarlo
Scrum	Team singoli, prodotti con backlog	Bassa-Media	PSM, CSM	Lavoro puramente operativo/support
Kanban	Flusso continuo, operazioni, manutenzione	Bassa	KMP, TKP	Sviluppo prodotto con sprint
SAFe	Enterprise, 50+ team, compliance alta	Alta	SAFe SPC, SA, SP	PMI < 50 persone
LeSS	Prodotto singolo, multi-team, semplice	Alta	LeSS Practitioner	Portfolio multi-prodotto
OKR	Allineamento strategico, goal setting	Media	OKR Cert (vari)	Sostituto Scrum (errore comune)
XP (Extreme Programming)	Team tecnici, qualità codice	Alta (richiede discipline)	Nessuna formale	Team non tecnici
Shape Up (Basecamp)	Prodotti digitali, cicli 6 settimane	Media	Nessuna	Organizzazioni con backlog fisso

Metriche agili: cosa misurare e perché

Le metriche agili ben scelte sono strumenti di apprendimento, non di controllo. La differenza sta nell'uso: usate per migliorare il processo sono preziose, usate per valutare le persone diventano disfunzionali.

Metrica	Cosa misura	Come usarla bene	Come non usarla
Velocity	Story point completati per sprint	Trend di stabilità del team	Confrontare team diversi
Cycle time	Tempo da start a done di un item	Trovare bottleneck nel flusso	Target rigidi su singoli item
Lead time	Tempo da richiesta a consegna	Expectation management con stakeholder	KPI di performance individuale
Throughput	Item completati per sprint/settimana	Capacity planning	Misura di produttività individuale
Predictability	% delivery vs commitment	Fiducia degli stakeholder	Pressione per commitment aggressivi
Team health (NPS)	Benessere e motivazione del team	Identificare problemi sistemici	Valutazione Scrum Master
Business value delivered	Valore di business degli item	Verifica che si lavori su cose importanti	Senza definizione condivisa di valore

Indice Analitico e Piano di Sviluppo Professionale

Indice di consultazione rapida

Argomento	Sezione
Agile Coach — profilo completo	Figura 03
Agile Coach — case study	Case Study 1
Analisi comparativa tariffe	Analisi Comparativa
Aspetti fiscali freelance PM	Analisi 4
Cancellazione sessioni coaching	Modello 3, Art.6
Case study aziende italiane	Case Study
Certificazioni PM/Agile	Analisi Comparativa + Formazione
Change Manager — profilo completo	Figura 04
Change Manager — contratto	Modello 4
Checklist pre-firma contratto	Appendice 2
Community PM/Agile in Italia	Appendice 3
Confronto framework agili	Analisi 7
Definition of Done (clausola)	Modello 7, Clausola Agile-2
FAQ carriera e contratti	FAQ
Formazione PM/Agile percorsi	Percorsi Formativi
Glossario PM/Agile	Appendice 1
Lettera di incarico Agile	Modello 6
Mercato internazionale PM	Analisi 5
Metriche agili	Analisi 7
Modello 1 — Contratto consulenza PM	Modello 1
Modello 2 — NDA PM/Agile	Modello 2
Modello 3 — Agile Coaching	Modello 3
Modello 4 — Change Management	Modello 4
Modello 5 — Formazione/workshop	Modello 5
Modello 7 — Clausole specifiche PM	Modello 7
Modello 8 — Template preventivo	Modello 8
Negoziazione tariffa	Analisi 3
OKR Coach — profilo completo	Figura 07
OKR Coach — case study	Case Study 2
PDU e mantenimento PMP	Percorsi Formativi
PMO Specialist — profilo	Figura 06
PMO setup guida operativa	Analisi 6
Product Owner — profilo	Figura 05

Argomento	Sezione
Project Manager — profilo	Figura 01
Riqualifica freelance a dipendente	Analisi 4
Scrum Master — profilo	Figura 02
Sponsor esecutivo (clausola)	Modello 7, Clausola Change-1
Tariffario riepilogativo	Analisi Comparativa
Trend 2027-2028	Appendice 2
Variazioni scope (clausola)	Modello 7, Clausola Agile-1

Piano di sviluppo 12 mesi per figure PM/Agile

Trimestre	Focus	Azione concreta	Output atteso
Q1 (mesi 1-3)	Certificazione base o avanzata	Studio + esame	Nuova cert aggiunta al profilo
Q2 (mesi 4-6)	Portfolio e case study	Documenta 2 risultati misurati	2 case study su LinkedIn
Q3 (mesi 7-9)	Community e networking	Partecipa a 3 eventi + 1 speak	Presenza community + contatti
Q4 (mesi 10-12)	Posizionamento commerciale	Aggiorna tariffa, cerca nuovi clienti	Tariffa aumentata del 15%

Come Costruire un Business PM/Agile Sostenibile

Il consulente PM/Agile di successo nel 2026 non vende giornate ma risultati misurabili. Questo cambiamento di posizionamento trasforma la conversazione commerciale e permette di aumentare le tariffe del 40-80% a parità di esperienza.

Il modello di business a 3 livelli

Livello	Cosa vende	Posizionamento	Tariffa tipica
Junior	Presenza e giornate	Sono disponibile per progetti	EUR 300-450/g
Senior	Soluzioni a problemi specifici	Ho risolto questo in X aziende	EUR 800-1.200/g
Expert	Trasformazioni misurabili	Il mio metodo garantisce risultati documentati	EUR 1.500-2.000/g

Le 3 fonti di revenue per consulente PM/Agile

Fonte	Esempi	% ideale fatturato	Tempo per costruirla
1. Servizi attivi ad alto valore	Agile transformation, Change management, PMO setup	50-60%	Immediata
2. Servizi ricorrenti stabili	Retainer mensile, check-in OKR, mentoring	25-35%	6-12 mesi
3. Asset scalabili	Corsi online, template, libri, webinar	10-20%	12-24 mesi

Pipeline commerciale: gestione delle opportunità

Fase	Definizione	Azione chiave	Durata tipica
Lead	Contatto con interesse generico	Qualifica: budget, timing, problema reale?	1-2 settimane
Prospect	Lead qualificato con problema confermato	Discovery call + proposta di valore	1-3 settimane
Proposta inviata	Preventivo in revisione	Follow-up ogni 5-7 giorni	2-4 settimane
Negoziazione	Cliente vuole procedere	Mantieni tariffa, negozia scope	1-2 settimane
Vinto	Contratto firmato	Onboarding e kickoff	immediato
Perso	Cliente non procede	Chiedi feedback	—

Regola del 3x per la pipeline

- Per ogni EUR 10.000 di contratti da chiudere nel trimestre, servono EUR 30.000 di proposte attive.
- Se la pipeline vale meno di 3x il target, investi il 20% del tempo a riempirla.
- Il momento peggiore per cercare clienti e quando sei a corto di lavoro.

Giornata Tipo e Domande di Colloquio

Come si lavora davvero nelle figure PM/Agile e le domande più comuni nei colloqui di selezione per ciascun ruolo.

Giornata tipo per 5 figure PM/Agile

Figura	Mattina	Pomeriggio	Fine giornata
Project Manager senior	Review dashboard + email stakeholder chiave	Steering committee o gestione rischi critici	Report sponsor + aggiornamento risk register
Scrum Master	Daily standup 15min + check impedimenti	Rimozione impedimenti + preparazione cerimonie	Metriche team + note per retrospective
Agile Coach senior	1:1 con Scrum Master più fragile	Workshop leadership o osservazione cerimonie	Note coaching + piano settimana successiva
Change Manager	Survey adoption + analisi resistenze	Sessioni engagement con stakeholder target	Report sponsor + aggiornamento piano change
OKR Coach	Check-in OKR con team leader	Workshop revisione OKR o coaching individuale	Dashboard OKR + agenda prossimo check-in

Domande di colloquio per figure PM/Agile

Figura	Domanda tecnica tipica	Domanda comportamentale	Red flag da evitare
Project Manager	Come gestiresti un progetto in ritardo di 3 settimane?	Racconta un progetto fallito e la lezione imparata	Nessun metodo strutturato di risposta
Scrum Master	Come gestiresti un PO che cambia priorità ogni giorno?	Qual è stato il tuo sprint retrospective più difficile?	Dire che fai rispettare il processo a tutti i costi
Agile Coach	Come misuri il successo di una trasformazione a 12 mesi?	Racconta una trasformazione non andata come previsto	Zero case study con KPI misurati
Change Manager	Come identifichi gli stakeholder ad alta resistenza?	Come hai convinto un senior manager scettico?	Dire che le persone si adattano senza piano concreto
OKR Coach	Qual è la differenza tra Key Result e KPI?	Come hai gestito un team che non credeva negli OKR?	Non conoscere il libro Measure What Matters

OKR Avanzati: Errori Comuni e Best Practice

Molte aziende italiane tentano di adottare gli OKR ma falliscono nei primi cicli per errori evitabili. I 10 più comuni e come un OKR Coach li previene.

#	Errore	Sintomo riconoscibile	Come prevenirlo
1	Troppi OKR	Ogni team ha 5-8 obiettivi, 20+ Key Result	Max 3 obiettivi, 3 KR ciascuno
2	KR come task list	Completare il progetto X invece di una metrica	KR deve misurare: Da X a Y entro data
3	Collegati alla compensation	Le persone gonfiano i KR per il bonus	Separare OKR da performance review almeno 2 anni
4	Calati dall'alto	Leadership decide, team esegue senza credere	60-70% OKR bottom-up dal team
5	Check-in saltati	Si fissano OKR e non se ne parla fino al review	Weekly check-in obbligatorio, max 30 min
6	Target troppo sicuri	Team raggiunge il 100% ogni trimestre	OKR ambiziosi: 70% e il target ottimale
7	Disallineamento verticale	OKR team non collegati agli OKR company	Sessione di allineamento dedicata prima di fissarli
8	Confusione OKR-KPI	Si rinominano i KPI esistenti come Key Result	KPI = salute operativa, OKR = progresso strategico
9	Tool prima della cultura	Si adotta Lattice prima che il team capisca	2 cicli su Excel prima di qualsiasi tool
10	Abbandono al primo ostacolo	Primo trimestre difficile e si torna al vecchio	Il coach deve essere presente e supportare

OKR per PMI italiane: adattamento al contesto locale

Caratteristica PMI IT	Sfida OKR	Adattamento consigliato
Struttura gerarchica forte	Difficoltà a condividere obiettivi bottom-up	Iniziare con pilot su un team, poi espandere
Proprietario come decisore unico	OKR company = obiettivi del proprietario	Coinvolgere attivamente il proprietario nel processo
Mancanza di dati storici	Difficile fissare target senza baseline	Primo ciclo solo per costruire baseline
Team piccoli (meno di 15 persone)	OKR individuali rischiano di essere controllo	Solo company e team OKR, no individual
Pianificazione annuale radicata	OKR trimestrali percepiti come cambio continuo	Affiancare OKR annuali a quelli trimestrali
Resistenza alla trasparenza	Non vogliono che tutti vedano i KR altrui	Visibilità graduale: prima C-level, poi tutti

Costruire Team Agili ad Alta Performance

I modelli più utili per Scrum Master e Agile Coach che vogliono sviluppare team che performano in modo consistente, autonomo e sostenibile.

Le 5 disfunzioni di un team (Lencioni) nell'Agile

Disfunzione	Come si manifesta nel team Agile	Intervento SM/Coach
Mancanza di fiducia	Nessuno ammette errori in retrospective, daily falsi	Creare sicurezza psicologica con esercizi gradualmente
Paura del conflitto	Decisioni senza vera discussione, conformismo	Facilitare disagree and commit, devil's advocate
Mancanza di commitment	Team esegue senza credere negli obiettivi sprint	Coinvolgere il team nella definizione degli obiettivi
Evitare accountability	Nessuno segnala quando un collega non performa	Retrospective con accountability esplicita
Disattenzione ai risultati	Si preferisce la pace al raggiungimento degli obiettivi	Rendere i risultati visibili e celebrare i successi

Tuckman applicato ai team Agile

Fase	Comportamenti tipici	Cosa fa SM/Coach	Segnale di avanzamento
Forming	Cortesia, incertezza ruoli, dipendenza dal leader	Struttura chiara, regole, aspettative	Team fa domande autonomamente
Storming	Conflitti, resistenza, sfida all'autorità	Facilita il conflitto sano, non lo sopprime	Conflitti si risolvono internamente
Norming	Accordi emergono, collaborazione cresce	Riduce presenza, lascia spazio al team	Team si auto-organizza
Performing	Alta produttività, problem-solving autonomo	Rimuove impedimenti, sfida con obiettivi ambiziosi	Team supera le aspettative in modo consistente

Psychological safety: il fondamento dei team agili ad alta performance

Amy Edmondson (Harvard) e Google Project Aristotle hanno dimostrato che la sicurezza psicologica è il fattore più correlato con la performance dei team. Per SM e Agile Coach crearla non è un nice-to-have: è il lavoro principale.

Comportamento SM/Coach	Impatto sulla sicurezza psicologica	Frequenza
Ringraziare chi segnala un problema	Mostra che portare problemi è sicuro	Ogni volta che accade
Condividere i propri errori	Modella il comportamento che vuoi nel team	Almeno mensile
Non interrompere in retrospective	Ogni voce ha il suo spazio garantito	Ogni cerimonia
Separare l'idea dalla persona	Critica l'idea, mai il collega	Ogni decisione importante
Check-in emozionale	Riconosce che le persone non sono solo produttività	Daily o weekly
Celebrare i fallimenti che insegnano	Derischia l'esperimento e l'errore	Dopo ogni sprint retro

Tariffario Finale e Piano d'Azione 90 Giorni

Tariffario completo di consultazione rapida per tutte e 7 le figure PM/Agile/Change e piano operativo per aumentare le proprie tariffe nei prossimi 90 giorni.

Figura	Giornata junior	Giornata senior	Retainer mensile mid	Progetto medio
Project Manager	EUR 350-500	EUR 750-1.100	EUR 3.500-6.000	EUR 15-30K
Scrum Master	EUR 300-450	EUR 680-980	EUR 3.200-5.500	EUR 12-22K
Agile Coach	EUR 600-900	EUR 1.300-2.000	EUR 7.000-12.000	EUR 30-65K
Change Manager	EUR 400-600	EUR 900-1.400	EUR 4.500-8.000	EUR 25-55K
Product Owner	EUR 350-520	EUR 760-1.100	EUR 3.800-6.500	EUR 13-25K
PMO Specialist	EUR 280-420	EUR 620-900	EUR 3.000-5.200	EUR 20-40K
OKR Coach	EUR 450-680	EUR 1.000-1.600	EUR 4.200-7.500	EUR 20-40K

Piano d'azione 90 giorni per aumentare le proprie tariffe

Settimane	Azione concreta	Output atteso
1-2	Audit del posizionamento attuale	Lista gap vs posizionamento target
3-4	Ottimizzazione profilo LinkedIn con KPI nei bullet	Profilo aggiornato con risultati quantificati
5-6	Documentazione di 2 case study con metriche	2 case study pronti per proposte e portfolio
7-8	Definizione nuova tariffa target + 20-30 percento	Tariffa aggiornata nel preventivo tipo
9-10	Proposta nuova tariffa ai nuovi prospect	3-5 proposte alla nuova tariffa
11-12	Review e aggiustamento	Almeno 1 contratto firmato alla nuova tariffa
Mese 4-6	Comunicare nuova tariffa ai clienti esistenti al rinnovo	Portfolio allineato alla tariffa premium

La regola d'oro delle tariffe PM/Agile

Non abbassare mai la tariffa per ottenere un cliente. Chi compra sul prezzo e il cliente più problematico: richiederà più di quanto pagato, rispetterà meno il lavoro svolto e non rinnova comunque quando trova qualcuno più economico. Lavora meno a tariffa piena che di più a tariffa scontata.

Gestione dei Conflitti nei Progetti Complessi

I conflitti sono inevitabili nei progetti complessi e nelle trasformazioni organizzative. Saperli gestire costruttivamente è una meta-competenza che distingue i professionisti PM/Agile di successo.

Tipologie di conflitto più comuni e strategie

Tipo di conflitto	Situazione tipica	Strategia PM/Agile	Strumento/tecnica
Conflitto di priorità	Business chiede feature A, stakeholder B chiede feature B	Facilitare prioritizzazione basata su valore di business	MoSCoW, weighted scoring, Impact/Effort matrix
Conflitto di risorse	PM e Scrum Master si contendono lo stesso developer	Escalation strutturata al PMO o sponsor esecutivo	Resource leveling, capacity planning trasparente
Resistenza al cambiamento	Team non adotta nuovo processo Agile	Capire la causa radice, non imporre con forza	ADKAR, coaching 1:1, retrospective sicure
Conflitto stakeholder-team	Business vuole velocità, team vuole qualità	Rendere visibile il trade-off, non scegliere per loro	Burndown, tech debt tracker, definition of done
Conflitto intrasquadra	Tensioni su approccio tecnico o stima	Facilitare la decisione, non decidere al posto loro	Fist of five, decision matrix, prototyping
Conflitto sponsor-PM	Sponsor cambia scope senza comunicare	Contratto chiaro + change request formale	CR process, escalation a steering committee

Il modello Thomas-Kilmann: 5 stili di gestione del conflitto

Il TKI identifica 5 stili basati su assertività e cooperatività. Conoscere il proprio stile dominante e saper usare tutti e 5 è una competenza fondamentale per PM e coach.

Stile	Assertività	Cooperatività	Quando usarlo	Rischio se overused
Competitivo	Alta	Bassa	Decisioni urgenti, crisi, sicurezza	Danneggia relazioni nel lungo periodo
Accomodante	Bassa	Alta	Relazione più importante del risultato ora	Perdi valore e rispetto progressivamente
Evitante	Bassa	Bassa	Conflitto insignificante o cooling down	I problemi si accumulano e esplodono
Collaborativo	Alta	Alta	Quando c'è tempo e la relazione conta	Richiede molto tempo, non scalabile
Compromesso	Media	Media	Soluzione rapida parzialmente soddisfacente	Nessuno e pienamente soddisfatto

Quando è giusto scalare un conflitto al management

Situazione	Azione consigliata	Come escalare
Conflitto ripetuto che blocca lo sprint	Documentare, poi escalare al product owner o sponsor	Porta i fatti, non le opinioni personali
Stakeholder che bypassa il team	Comunicare l'impatto al team e al management	Meeting tripartito sponsor-SM-stakeholder
Scope creep non autorizzato	Change request formale prima di procedere	CR firmata da entrambe le parti

Situazione	Azione consigliata	Come escalare
Risorse insufficienti per il commitment	Report di impatto scritto alla leadership	Opzioni: riduci scope, aggiungi risorse, allunga timeline
Conflitto tra PM e sponsor	Mediazione con un terzo neutrale (PMO, HR)	Documento scritto con posizioni di entrambe le parti

Change Management Avanzato: ADKAR in Pratica

Il modello ADKAR di Prosci e il framework di change management piu utilizzato a livello globale. Questa sezione fornisce una guida operativa per applicarlo concretamente in contesti aziendali italiani.

Fase ADKAR	Obiettivo	Strumenti chiave	Segnali di gap
A — Awareness	Creare consapevolezza del perche il cambiamento e necessario	Town hall, comunicazioni top-down, FAQ iniziali	Domande su perche, resistenza passiva
D — Desire	Costruire il desiderio di partecipare e supportare	Coinvolgimento early adopter, WIIFM, quick win visibili	Aperta resistenza, non-partecipazione
K — Knowledge	Fornire la conoscenza su come cambiare	Training, job aids, coaching individuale	Errori ripetuti, richieste di supporto elevate
A — Ability	Sviluppare la capacita di mettere in pratica	On-the-job practice, mentoring, feedback loops	Performance sotto baseline, richiesta aiuto continua
R — Reinforcement	Consolidare il cambiamento nel tempo	Celebrazioni, riconoscimenti, KPI di adoption	Regressione alle vecchie abitudini

Stakeholder mapping e engagement planning

Prima di qualsiasi programma di change management, la mappatura degli stakeholder e fondamentale. Non tutti reagiscono allo stesso modo al cambiamento: alcuni sono promotori naturali, altri sono resistenti.

Quadrante	Stakeholder tipo	Strategia di engagement
Alto potere + Alta adesione (Champion)	Senior manager che supportano attivamente	Utilizzarli come sponsor visibili e voice del cambiamento
Alto potere + Bassa adesione (Blockers)	Executive scettici, union rep	Priorita massima: capire le preoccupazioni, coinvolgere nel design
Basso potere + Alta adesione (Supporters)	Change champion nei team	Sfruttarli come peer influence e comunicatori interni
Basso potere + Bassa adesione (Indifferent)	Dipendenti neutri	Informare, ma non sovra-investire in questa fase

Misurare l'adoption: KPI di change management

KPI	Come misurarlo	Target tipico	Frequenza misurazione
Adoption rate sistema nuovo	% utenti che usano attivamente il nuovo sistema	80%+ a 30 giorni dal go-live	Settimanale post go-live
Training completion	% target audience che ha completato la formazione	95% entro go-live	Bisettimanale durante training
Resistenza attiva	Survey sentiment + segnalazioni manager	Meno del 5% resistenza attiva	Mensile
Ticket di supporto	Numero di richieste aiuto post go-live	Decrescente — baseline mese 1	Settimanale
Ritorno alle vecchie abitudini	Audit spot check a 3 e 6 mesi	Meno del 5% regressione	A 3 e 6 mesi
Satisfaction score (change)	Survey di soddisfazione del processo di change	NPS positivo (>20)	Al termine del programma

SAFe in Pratica: Scaling Agile nelle Grandi Organizzazioni

SAFe (Scaled Agile Framework) è il framework per scalare le pratiche agili nelle grandi organizzazioni più adottato in Italia nel 2026. Questa sezione fornisce una panoramica operativa per il professionista Agile che deve navigare o facilitare un'adozione SAFe.

Livello SAFe	Focus	Figure chiave	Cerimonie principali
Team (Scrum)	Delivery di valore in sprint	Scrum Master, Product Owner, Dev Team	Daily, Sprint Planning, Review, Retro
Program (ART)	Coordinamento 5-12 team Agile	Release Train Engineer, Product Manager	PI Planning, System Demo, Inspect & Adapt
Large Solution	Soluzioni complesse multi-ART	Solution Train Engineer	Pre-PI Planning, Solution Demo
Portfolio	Strategia e funding degli ART	Epic Owners, Business Owners, Lean PMO	Portfolio Kanban, PI Review

PI Planning: il cuore di SAFe

Il PI (Program Increment) Planning è l'evento più importante di SAFe: 2 giorni dove tutti i team dell'ART si incontrano per pianificare il prossimo PI (10 settimane, 5 sprint). È un evento ad alto impatto che richiede preparazione accurata.

Fase	Durata	Attività	Output
Preparazione	2-4 settimane prima	Vision refresh, backlog refinement, capacity planning	Product Management vision, Team backlogs pronti
Giorno 1 mattina	3-4 ore	Business context, vision prodotto, architettura	Team pronti per pianificare
Giorno 1 pomeriggio	4-5 ore	Team breakout: pianificazione sprint 1-5, identificazione rischi	Draft PI plan per ogni team
Giorno 1 sera	Facoltativo	Review cross-team, risoluzione dipendenze	Dipendenze identificate
Giorno 2 mattina	3-4 ore	Second team breakout, adjustment dopo review	PI plan aggiornato
Giorno 2 pomeriggio	3-4 ore	Risk vote, PI objectives, commitment	PI Objectives firmati, Program Board aggiornato

Quando NON usare SAFe

SAFe non è la soluzione a tutti i problemi di scaling. Applicarlo nel contesto sbagliato genera complessità senza benefici.

Situazione	Perché SAFe non si adatta	Alternativa migliore
Meno di 50 persone in IT	Overhead troppo alto, benefici minimi	Scrum o Kanban con coordinamento leggero
Un singolo team	SAFe è per multi-team per definizione	Scrum classico o Kanban
Prodotto in early stage/exploration	SAFe ottimizza la delivery, non la discovery	Dual-track Agile o Shape Up
Cultura non pronta	SAFe richiede maturità agile di base	Iniziare con Scrum team per team, poi valutare
Management non committed	SAFe cambia le priorità del management	Change management prima di SAFe

Remote e Hybrid: PM e Agile nel Nuovo Lavoro

Il lavoro ibrido e remoto ha cambiato strutturalmente il modo in cui i team PM e Agile operano. Chi sa facilitare cerimonie e gestire progetti in questo contesto ha un vantaggio competitivo significativo nel 2026.

Le cerimonie Agile in formato remoto: guida pratica

Cerimonia	Durata (remote)	Tool consigliato	Sfida principale	Accorgimento chiave
Daily standup	15-20 min	Zoom + Jira	Silenzo digitale, nessun coinvolgimento	Webcam obbligatoria, round-robin facilitato
Sprint Planning	2-3 ore (split)	Miro + Zoom + Jira	Stima estimation difficile	Poker planning digitale, 2 sessioni da 1h30
Sprint Review	1-1,5 ore	Zoom + demo live	Stakeholder disattenti	Demo interattiva, Q&A; strutturato
Retrospective	1,5-2 ore	Miro + FunRetro + Zoom	Meno sicurezza psicologica	Anonymous voting, breakout rooms
PI Planning	2 giorni	Miro + Zoom + JIRA	Stanchezza zoom, perdita energia	Facilitatori multipli, break ogni 90 min
Workshop OKR	3-4 ore	Miro + Zoom	Divergenza senza convergenza	Template pre-compilato, timeboxing rigido

Come mantenere la coesione del team in contesti ibridi

Rischio ibrido	Sintomo	Prevenzione/soluzione
Two-tier team (remote vs in-person)	Remote si sente escluso dalle decisioni informali	Remote-first by default: tutto digitale anche quando alcuni sono in ufficio
Silos di informazione	Chi e in ufficio sa cose che remote non sa	Writing culture: decisioni scritte su Confluence/Notion
Burnout remote	Remote lavora piu ore, meno visibile	OKR individuali + check-in emozionale settimanale
Camera fatigue	Rifiuto di accendere la webcam	Webcam solo per cerimonie chiave, non per tutte le call
Perdita di serendipity	Meno idee spontanee senza corridoi fisici	Virtual coffee 1:1 rotante ogni 2 settimane

Il contratto per lavoro remoto internazionale: cosa verificare

Il professionista PM/Agile che lavora per clienti internazionali da remoto deve verificare alcuni aspetti specifici prima di firmare.

Aspetto	Cosa verificare	Azione consigliata
Legge applicabile	Quale legge regola il contratto	Preferire legge italiana se possibile
Foro competente	Dove si risolvono le controversie	Clausola di mediazione internazionale
Valuta e cambio	EUR vs USD: chi sostiene il rischio cambio	Indicizzare al cambio o fatturare in EUR
Tasse	Country-by-country tax treatment	Commercialista con esperienza internazionale
IP (cross-border)	Quale regime di proprieta si applica	EsPLICITARE nel contratto con legge di riferimento
Working hours	Fuso orario, disponibilita richiesta	Specificare ore sovrapposizione obbligatorie
Data privacy	GDPR vs altre normative locali	DPA GDPR allegato anche per clienti extra-EU

Sinergie tra le 7 Figure PM/Agile/Change

Le 7 figure presentate in questo volume non lavorano in isolamento: si complementano, si sovrappongono parzialmente e spesso collaborano sugli stessi progetti. Capire le sinergie aiuta a costruire team equilibrati e a posizionarsi meglio sul mercato.

Matrice di collaborazione tra le 7 figure

Figura A vs B	Project Manager	Scrum Master	Agile Coach	Change Manager	Product Owner	PMO	OKR Coach
Project Manager	—	Divide responsabilità	Cliente del Coach	Collabora su change	Stakeholder principale	Riporta al PMO	Co-lavora su goal
Scrum Master	—	—	Mentorato dal Coach	Si affianca su change	Coppia fondamentale	Riporta metriche	Allineamento sprint-OKR
Agile Coach	—	—	—	Sinergia trasformazione	Coaching su priorità	Guida il PMO su Agile	Integra OKR in ritmi Agile
Change Manager	—	—	—	—	Gestisce adoption	Coordina con PMO	OKR misurano adoption
Product Owner	—	—	—	—	—	Visibilità portfolio	OKR guidano roadmap
PMO	—	—	—	—	—	—	OKR a livello portfolio
OKR Coach	—	—	—	—	—	—	—

I dati nella tabella mostrano le relazioni principali. Tutte le figure collaborano tra loro in misura variabile a seconda del contesto organizzativo.

I 5 team ideali per diverse tipologie di progetto/trasformazione

Tipo di iniziativa	Figure consigliate	Perche questa combinazione
Trasformazione Agile enterprise (100+ persone)	Agile Coach + Change Manager + PMO + SM	Coach guida il metodo, CM gestisce le persone, PMO la governance
Lancio prodotto digitale (startup/scale-up)	PO + SM + PM (opzionale)	PO massimizza il valore, SM garantisce il ritmo Agile
Implementazione ERP/sistema complesso	PM (waterfall) + Change Manager	PM gestisce il progetto tecnico, CM l'adoption umana
OKR rollout aziendale	OKR Coach + Agile Coach	OKR Coach porta il metodo, Agile Coach integra con ritmi esistenti
Setup PMO aziendale	PMO Specialist + PM senior	PMO disegna la governance, PM porta l'esperienza sul campo
Transformation lean (manifattura)	Change Manager + Agile Coach + OKR Coach	Tre angoli complementari: persone, metodo, obiettivi

Come posizionarsi come team PM/Agile al mercato

- Molti consulenti PM/Agile formano network informali per proporre engagement piu grandi: 2-3 professionisti complementari che si presentano insieme al cliente valgono molto di piu dei singoli.
- La combinazione PM senior + Agile Coach e quella con il piu alto win-rate sui programmi di trasformazione digitale nelle medie imprese italiane.
- Un OKR Coach che conosce anche le basi di Change Management puo gestire autonomamente trasformazioni strategiche end-to-end valorizzandosi come figura unica.

Il Mercato PM/Agile nel 2027-2030: Scenari

Analisi prospettica su come evolveranno le 7 figure PM/Agile nel triennio 2027-2030 e quali competenze saranno più richieste.

Figura	Evoluzione 2027-2030	Nuova competenza emergente	Rischio di obsolescenza
Project Manager	AI-augmented PM: strumenti AI gestiscono reporting, scheduling, risk	Prompt engineering per PM AI tools	Alta per PM puramente amministrativi
Scrum Master	Ruolo si fonde con Agile Coach nei team maturi	Facilitazione virtuale avanzata e AI metrics	Media — team maturi si auto-facilitano
Agile Coach	Specializzazione verticale (Industry Agile)	AI transformation coaching	Bassa — expertise umana non automatizzabile
Change Manager	AI change management tools ma human touch essenziale	Neuroscienza del cambiamento organizzativo	Bassa — competenza altamente umana
Product Owner	AI product management tools rivoluzionano il ruolo	AI-driven backlog prioritization	Media — se non si aggiorna su AI product
PMO Specialist	PMO come data-driven portfolio intelligence center	Business intelligence e AI analytics	Alta per PMO puramente amministrativi
OKR Coach	Da nicchia a mainstream — tutti avranno bisogno	OKR per AI initiatives e trasformazioni AI	Bassa — domanda strutturalmente alta

Nuove figure emergenti nel 2027-2028

Figura emergente	Descrizione	Competenze chiave	Da quale figura evolve
AI Transformation PM	Gestisce progetti di trasformazione AI end-to-end	PM + AI literacy + Change Management	PM senior + formazione AI
Digital Product Coach	Coach per team che sviluppano prodotti digitali AI-powered	Agile + Product + AI product management	Agile Coach + AI product
Portfolio OKR Strategist	Gestisce OKR a livello di portfolio strategico	OKR + strategy + portfolio management	OKR Coach + PMO background
Lean Agile HR Partner	Agile metodologie applicate a HR e talent management	Agile + Change + HR expertise	Change Manager + HR

Piano di futuro-proofing per professionisti PM/Agile

Azione	Perché ora	Tempo investimento
Imparare i fondamentali AI (non tecnici)	AI sta cambiando PM e Agile tools	3-5 ore a settimana per 3 mesi
Aggiungere competenza di Change Management	Ogni PM e Coach ha bisogno di questo skill	Corso Prosci ADKAR + 6 mesi pratica
Specializzarsi in un verticale industriale	AI generica viene commoditizzata, verticale no	12-18 mesi di approfondimento settore
Costruire IP proprietaria (metodo, template)	Il metodo tuo vale più di ore lavoro	6-12 mesi per sviluppare e testare
Certificarsi su framework in crescita (OKR, SAFe)	La certificazione apre porte nei prossimi 3 anni	2-4 mesi per certificazione

Il Futuro e dei Professionisti PM/Agile Che Crescono

Il settore PM/Agile in Italia nel 2026 offre opportunità eccezionali per chi si posiziona bene e investe nel proprio sviluppo. La domanda supera l'offerta in quasi tutte le specializzazioni avanzate. Chi inizia oggi come Scrum Master e investe costantemente nel proprio percorso può aspirare entro 5 anni a essere un Agile Coach senior con tariffe da EUR 1.200–1.500 al giorno.

I contratti presentati in questo volume sono strumenti, non fini. Proteggono il lavoro, chiariscono le aspettative e creano le basi per relazioni professionali solide. Il migliore contratto è quello che non deve mai essere tirato fuori perché entrambe le parti sanno cosa ci aspetta.

I 5 principi del professionista PM/Agile di successo

- 1. Posizionati su risultati misurabili, non su ore di lavoro o certificazioni possedute.
- 2. Costruisci un portfolio di case study con KPI — e la tua carta di credito professionale.
- 3. Investi nel tuo network quanto nel tuo aggiornamento tecnico: il 60% delle opportunità passa da persone.
- 4. Alza le tariffe ogni anno — il mercato premia chi si aggiorna e chi ha coraggio di valorizzarsi.
- 5. Specializzati in profondità su un framework e su un settore verticale: la generalizzazione non paga nel lungo periodo.

Buon lavoro — e buon progetto.

Matrice Certificazioni e Template Comunicazione

Matrice completa delle certificazioni PM/Agile con costi, PDU/CDU accumulabili e percorso ottimale per ogni figura. Più template di comunicazione pronti all'uso.

Matrice completa: certificazioni per figura e livello

Certificazione	Ente	Costo esame	PDU/CDU	Figure target	Livello
CAPM	PMI	USD 225 (member)	Prerequisito PMP	PM Junior	Entry
PMP	PMI	USD 405-555	60 ogni 3 anni	PM Senior	Professional
PMI-ACP	PMI	USD 345-495	30 ogni 3 anni	PM Agile	Professional
PRINCE2 Foundation	PeopleCert	EUR 200-300	N/A	PM Junior/Mid	Foundation
PRINCE2 Practitioner	PeopleCert	EUR 300-400	N/A	PM Senior	Practitioner
PSM I	Scrum.org	USD 200	N/A (lifetime)	SM Junior	Professional
PSM II	Scrum.org	USD 250	N/A (lifetime)	SM Senior	Advanced
PSPO I	Scrum.org	USD 200	N/A (lifetime)	PO Junior	Professional
CSM	Scrum Alliance	USD 195+ corso	SEUs Scrum Alliance	SM	Certified
SAFe SA	Scaled Agile	USD 400+ corso	16 PDU	SM in SAFe org	Practitioner
SAFe SPC	Scaled Agile	USD 995 corso	40 PDU	Agile Coach SAFe	Consultant
ICP-ACC	ICAgile	EUR 1.500-3.000 (corso)	N/A (lifetime)	Agile Coach	Certified
Prosci ADKAR	Prosci	USD 1.000-2.000 corso	N/A	Change Manager	Certified
CCMP	ACMP	USD 395	N/A	Change Manager	Professional
P3O Foundation	PeopleCert	EUR 200-300	N/A	PMO Specialist	Foundation
OKR Practitioner (vari)	Vari enti	EUR 200-500	N/A	OKR Coach	Practitioner
KMP I	Kanban University	EUR 300+ corso	N/A	SM/Agile Coach	Team Kanban

Email tipo: proposta di Agile transformation a nuovo cliente

Oggetto: Come [azienda simile] ha ridotto il time-to-market del 40% in 6 mesi

Gentile [Nome],

Ho visto che [azienda target] sta [crescendo / affrontando sfide di delivery / espandendo il team IT].

In contesti simili, ho aiutato aziende come [riferimento anonimo o settore] a:

- Ridurre il time-to-market del [X%] in [Y] mesi
- Migliorare la soddisfazione del team del [X%] (eNPS)
- Allineare business e IT su priorità chiare per il trimestre

Tutto questo senza assumere nuove persone, ma lavorando su come il team già esistente collabora e si organizza.

Posso mostrare come funziona in una call di 20 minuti questa settimana?

[Link Calendly]

Cordiali saluti,

[Nome] | [Specializzazione] | [Sito]

Scenari Contrattuali Pratici: 10 Casi Risolti

Dieci scenari contrattuali reali che il professionista PM/Agile incontra frequentemente, con la soluzione consigliata e il modello contrattuale da applicare.

Scenario	Problema	Soluzione contrattuale	Modello da usare
Cliente chiede di iniziare senza contratto	Rischio mancato pagamento, scope dispute	Non iniziare mai senza almeno lettera di incarico firmata	M6 — Lettera di incarico
Cliente aggiunge attività senza pagare	Scope creep sistematico	Change Request obbligatoria per ogni aggiunta	M7 — Clausola Agile-1
Cliente non partecipa alle cerimonie	Agile coaching inefficace	Clausola commitment cliente con conseguenze	M1 Art.6 + M3 Art.3
Sponsor sostituito a metà programma	Cambia tutto l'orientamento del progetto	Clausola sponsor change con onboarding a pagamento	M7 Clausola Change-1
Cliente ritarda i pagamenti sistematicamente	Cash flow problematico	30% anticipato + milestones di pagamento	M1 Art.3 + M8
Cliente vuole esclusività parziale	Limita la tua capacità con altri clienti	Esclusività solo con compenso aggiuntivo esplicito	M1 Art.8 modificato
Fine progetto senza collaudo formale	Cliente continua a richiedere modifiche infinite	Criteri di accettazione scritti e firmati	M1 Art.4 + M7 DoD
Cambio di scope radicale a metà progetto	Tutto il lavoro svolto potrebbe diventare inutile	Addendum contrattuale obbligatorio con nuovo preventivo	M1 Art.5 + M8
Cliente condivide metodologia proprietaria	Usi il tuo framework in modo non autorizzato	Distingui background IP da deliverable specifici	M7 + clausole IP da M1
Contratto sub-appalto da agenzia	Pagamento ritardato, margine ridotto	Verifica solvibilità agenzia + clausola anti-ritardo	M1 modificato per sub-appalto

Regola d'oro della contrattualistica PM/Agile

Il miglior momento per discutere di contratto è PRIMA di iniziare a lavorare, non dopo. Un cliente che resiste alla firma di un contratto chiaro sta già mostrando come si comporterà durante il progetto. Tratta il contratto come parte della proposta commerciale, non come burocrazia post-vendita.

Come presentare il contratto al cliente senza creare attrito

Molti consulenti PM/Agile junior temono di 'spaventare' il cliente con un contratto formale. In realtà un contratto professionale aumenta la fiducia, non la riduce. Ecco come presentarlo.

Situazione	Come presentare il contratto	Frase tipo
Cliente abituato a lavorare senza contratto	Normalizzarlo come standard professionale	Per qualsiasi engagement sopra EUR 5.000 lavoro sempre con un accordo scritto. Ti mando il modello standard che uso.
Cliente che vuole iniziare subito	Lettera di incarico veloce come primo passo	Possiamo iniziare subito con una lettera di incarico di una pagina. Ci vogliono 10 minuti, poi partiamo.
Cliente che chiede modifiche eccessive	Distinguere le modifiche ragionevoli	Questa clausola è standard per proteggere entrambi. Posso spiegare perché è importante per te avere questa tutela.
Cliente corporate con ufficio acquisti	Adattarsi al loro processo	Perfetto, mandate il vostro contratto standard. Verifico che sia compatibile con il mio modo di lavorare.

Self-Assessment e Autovalutazione Professionale

Strumento di autovalutazione per identificare i propri punti di forza e le aree di sviluppo come professionista PM/Agile. Compilarlo ogni 6 mesi per monitorare la crescita.

Competenza	Livello 1 (base)	Livello 2 (praticante)	Livello 3 (esperto)	Livello 4 (master)
Facilitazione cerimonie	Leggo la guida	Facilito con supporto	Facilito in autonomia	Insegno agli altri
Gestione degli stakeholder	Conosco il concetto	Mappo gli stakeholder	Gestisco conflitti	Strategia avanzata
Metriche e KPI agili	Conosco velocity	Leggo i grafici	Interpreto i trend	Disegno il sistema metriche
Coaching individuale	Non pratico	Uso domande base	Sessioni strutturate	Certificato ICF/ICP
Conoscenza framework	Scrum base	2-3 framework	Multi-framework	Creo framework propri
Change management	Nessuna exp	ADKAR base	Programmi change	Trasformazioni aziendali
OKR	Conosco il concetto	Ho partecipato a OKR	Ho facilitato OKR	Ho guidato rollout company
Contrattualistica	Nessuna exp	Uso template	Nego i termini	Redigo contratti custom
Public speaking	Nessuna exp	Meeting interni	Talk a eventi locali	Keynote a conferenze
Portfolio documentato	Nessuno	1 case study	3+ case study metrici	Portfolio con testimonial

Come usare questa tabella

Stampa o copia questa tabella. Evidenzia il livello attuale per ogni competenza. Identifica le 2-3 competenze dove sei più lontano dal livello che vuoi raggiungere. Costruisci il tuo piano di sviluppo a partire da quelle. Ripeti la valutazione ogni 6 mesi e tieni traccia dei progressi.

Numeri chiave del mercato PM/Agile in Italia per figura

PM / AGILE / CHANGE – Tariffari e Contratti 2026

Marco Consiglio · marcocreazioni.it

Figura	Professionisti stimati IT 2026	Posizioni aperte	Ratio domanda/offerta	Crescita YoY
Project Manager (tutti)	~45.000	~6.500	1:7	+ 8%
Scrum Master	~9.500	~2.800	1:3	+ 28%
Agile Coach	~3.200	~1.400	1:2	+ 35%
Change Manager	~2.800	~900	1:3	+ 22%
Product Owner	~7.500	~2.200	1:3	+ 30%
PMO Specialist	~6.000	~1.100	1:5	+ 12%
OKR Coach	~800	~600	1:1	+ 80%

Fonte: aggregazione dati LinkedIn Jobs, Indeed IT, PMI Italy Chapter, community Agile Italy. Stime 2026.

La figura più interessante per chi entra oggi: OKR Coach

- Con un ratio domanda/offerta di quasi 1:1 e una crescita dell'80% YoY, l'OKR Coach è la figura con il miglior momento di ingresso nel 2026.
- La barriera tecnica è relativamente bassa rispetto ad Agile Coach, ma il valore percepito è molto alto.
- Chi ha background in PM, Agile o consulenza può diventare un OKR Coach competente in 6-9 mesi di studio e pratica.
- Tariffa entry-level: EUR 450-680/giornata. Senior: EUR 1.000-1.600/giornata. La curva di crescita tariffaria è tra le più rapide del settore.

Dati di Mercato e Risorse Aggiuntive

Sezione di approfondimento con dati di mercato aggiornati, confronto certificazioni avanzato e risorse operative per professionisti PM/Agile/Change.

Confronto completo certificazioni per investimento e ROI

Certificazione	Costo totale	Tempo studio	Aumento tariffa	Payback medio
CAPM (PMI)	EUR 300-600	60-80 ore	+ EUR 50-80/g	2-4 mesi
PMP (PMI)	EUR 800-1.500	150-200 ore	+ EUR 100-200/g	2-4 mesi
PSM I (Scrum.org)	EUR 200	20-40 ore	+ EUR 80-150/g	1-2 mesi
PSM II (Scrum.org)	EUR 250	40-60 ore	+ EUR 100-180/g	1-2 mesi
SAFe SPC	EUR 1.200-1.500	40-60 ore	+ EUR 150-250/g	2-3 mesi
ICP-ACC	EUR 1.500-3.000	80-120 ore	+ EUR 200-350/g	3-5 mesi
Prosci ADKAR	EUR 1.200-2.500	40-60 ore	+ EUR 150-280/g	3-5 mesi
ICF ACC	EUR 1.500-3.000	125 ore coaching	+ EUR 180-300/g	4-6 mesi
OKR Practitioner	EUR 300-800	20-30 ore	+ EUR 100-200/g	1-3 mesi
IPMA Level C	EUR 600-900	80-100 ore	+ EUR 80-150/g	3-5 mesi

Payback calcolato su 10 giorni fatturabili al mese con aumento tariffa applicato. Dati orientativi — dipende dal profilo e dal mercato locale.

Piattaforme per trovare clienti PM/Agile: confronto dettagliato

Piattaforma	Tipo clienti	Volume IT	Commissione	Difficoltà accesso	Tariffa media
LinkedIn Direct	Corporate, PMI	Alto	0%	Media	Market rate
Toptal	Corporate enterprise	Basso	20-30%	Alta (top 3%)	Premium +30%
Malt (EU)	Startup, PMI, corp.	Medio	10%	Media	Market rate
Upwork	Internazionale	Alto	5-20%	Bassa	Market -10%
Expert360	Corporate AU/EU	Basso	15%	Media	Premium +10%
PMI Chapter referral	Corporate, PA	Medio	0%	Bassa (membro)	Market rate
Agile community	Startup, tech	Medio	0%	Bassa	Market rate
Network diretto	Tutti	Alto	0%	Alta (relazioni)	Premium +20-40%

Proiezioni di mercato PM/Agile in Italia: 2026-2030

Anno	Professionisti PM/Agile	Posizioni aperte	Tariffa media giornaliera	Driver principale
2026 (base)	~73.000	-7.000 gap	EUR 520/g	Digital transformation
2027	~82.000	-8.500 gap	EUR 580/g	AI transformation + OKR
2028	~93.000	-9.000 gap	EUR 650/g	SAFe enterprise + AI PM
2029	~105.000	-8.000 gap	EUR 720/g	Maturita mercato

Anno	Professionisti PM/Agile	Posizioni aperte	Tariffa media giornaliera	Driver principale
2030	~118.000	~6.000 gap	EUR 800/g	Consolidamento standard

Proiezioni basate su trend storici e crescita osservata. Il gap domanda/offerta persiste strutturalmente perche la formazione non tiene il passo con la domanda.

Come scegliere tra dipendente e freelance: matrice decisionale

Fattore	Preferisci dipendente se...	Preferisci freelance se...
Fase di carriera	Inizio carriera (0-3 anni)	3+ anni con portfolio solido
Reddito target	Reddito stabile piu importante	Massimizzare reddito nel lungo periodo
Tolleranza rischio	Bassa — preferisci certezze	Alta — sai gestire l'incertezza
Sviluppo competenze	Vuoi mentoring strutturato	Hai gia una specializzazione chiara
Work-life balance	Orari strutturati preferiti	Autonomia totale sulla gestione tempo
Network	Stai costruendo il network	Hai gia un network che genera referral
Formazione	Vuoi che l'azienda ti formi	Investi nella tua formazione autonomamente
Settore target	Grandi aziende/startup con equity	PMI, corporate, consulenza

Aggiornamenti e Risorse Online

Il mercato PM/Agile evolve rapidamente. Le tariffe e le certificazioni presentate in questo volume sono aggiornate al 2026. Per rimanere aggiornati, consultare regolarmente le risorse seguenti.

Risorsa	URL/Riferimento	Tipo	Frequenza aggiornamento
PMI Salary Survey	pmi.org/learning/careers/salary-survey	Report annuale	Annuale
Agile State of the Industry	digital.ai/resource-center	Report annuale	Annuale
LinkedIn Salary Insights	linkedin.com/salary	Tool online	Continuo
Glassdoor Italia	glassdoor.it	Platform	Continuo
KDP Help (royalty)	kdp.amazon.com/it_IT/help	Policy KDP	Quando necessario
PMI Italy Chapter	pmichaptermilano.org	Community IT	Mensile
Agile Italy community	agileitaly.com	Community IT	Mensile

Dichiarazione dell'autore

- Questo volume contiene dati aggiornati al 2026 aggregati da fonti pubbliche e survey di settore.
- Le tariffe indicate sono medie di mercato orientative — la performance individuale varia in base a certificazioni, portfolio, network e specializzazione.
- I modelli contrattuali hanno finalità informativa. Per contratti di valore significativo consultare un professionista legale.
- Il contenuto di questo volume è stato generato con supporto di intelligenza artificiale e dichiarato come tale su Amazon KDP.
- Marco Consiglio · marcocreazioni.it · 2026

Sintesi: il valore della collana Contrattualistica e Tariffari

PM / AGILE / CHANGE – Tariffari e Contratti 2026

Marco Consiglio · marcocreazioni.it

Questo volume fa parte della collana Contrattualistica e Tariffari di Marco Consiglio. La collana copre le principali figure professionali del mondo digitale italiano con un approccio operativo: non solo teoria ma tariffe reali, contratti pronti e analisi di mercato aggiornate. Ogni volume è pensato per essere consultato rapidamente durante una negoziazione o prima di firmare un contratto.

Volume collana	Contenuto principale	Figura professionale
PM / Agile / Change (questo volume)	Tariffari + 8 contratti PM/Agile	PM, SM, Coach, Change Mgr
AI: 12 Figure Professionali	Tariffari + 6 contratti AI	ML Eng, Prompt Eng, NLP Eng
WebDev & Designer	Tariffari + contratti web	Frontend, Backend, UX/UI
Digital / SMM / Copywriting	Tariffari + contratti digital	SMM, Copywriter, SEO
Grafici & Filmmaker	Tariffari + contratti visivo	Graphic designer, Videomaker
Benchmarking Ads in Euro	KPI advertising 12 settori	Media buyer, Digital marketer
GEO AI Visibility	Visibilità nei motori AI	SEO, Content strategist
Marketing Predittivo AI	AI per marketing	Marketing manager, Growth
8 Secondi	Comunicazione digitale	Content creator, Comunicatori
Prodotti 2027-2028	Trend e-commerce Italia	E-commerce, Retailer, Buyer

PM / Agile / Change — Tariffari e Contratti 2026

A cura di **Marco Consiglio** — marcocreazioni.it

Tariffe e dati di mercato hanno finalita informativa. Per contratti significativi si raccomanda la consulenza di un professionista legale.