



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

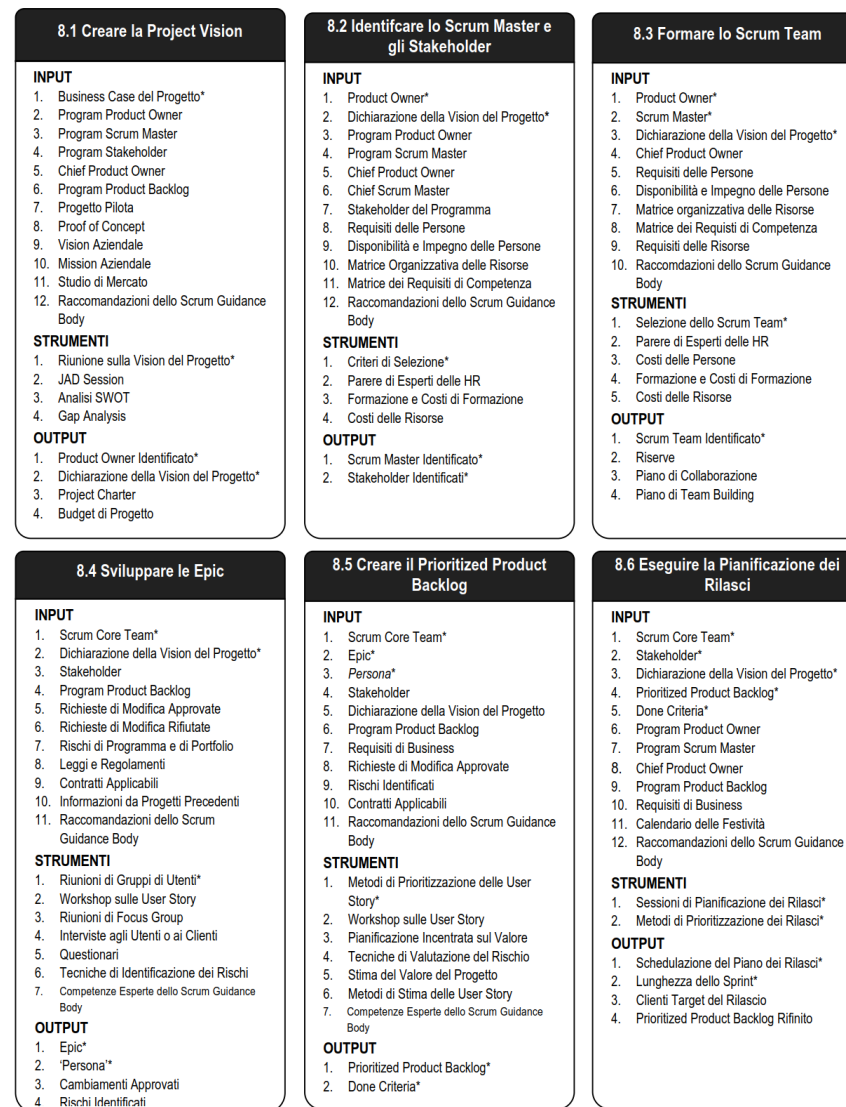
A.A. 2021/2022

Parte XXVIII: Inizio in Scrum

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

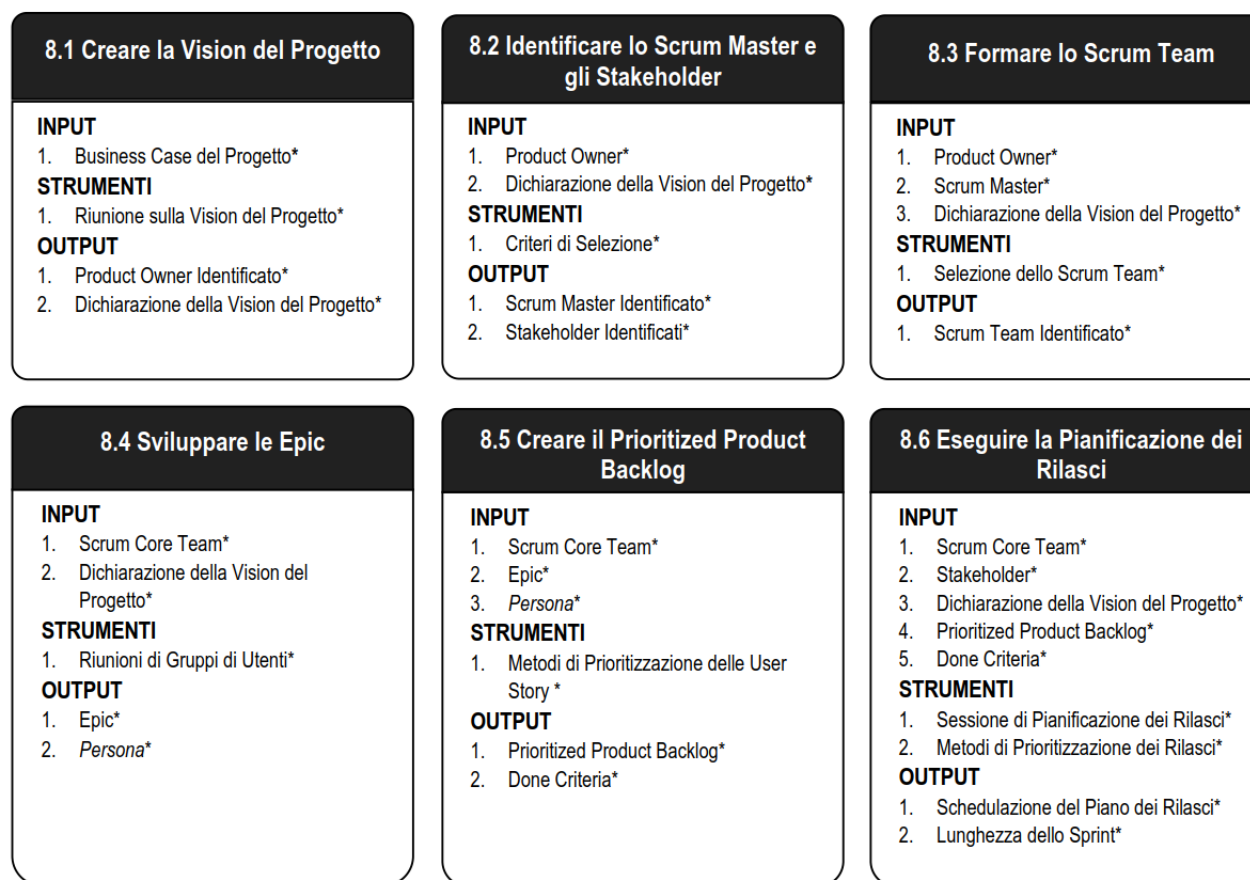
- La seguente figura offre una **visione d'insieme dei processi della Fase di Inizio**:



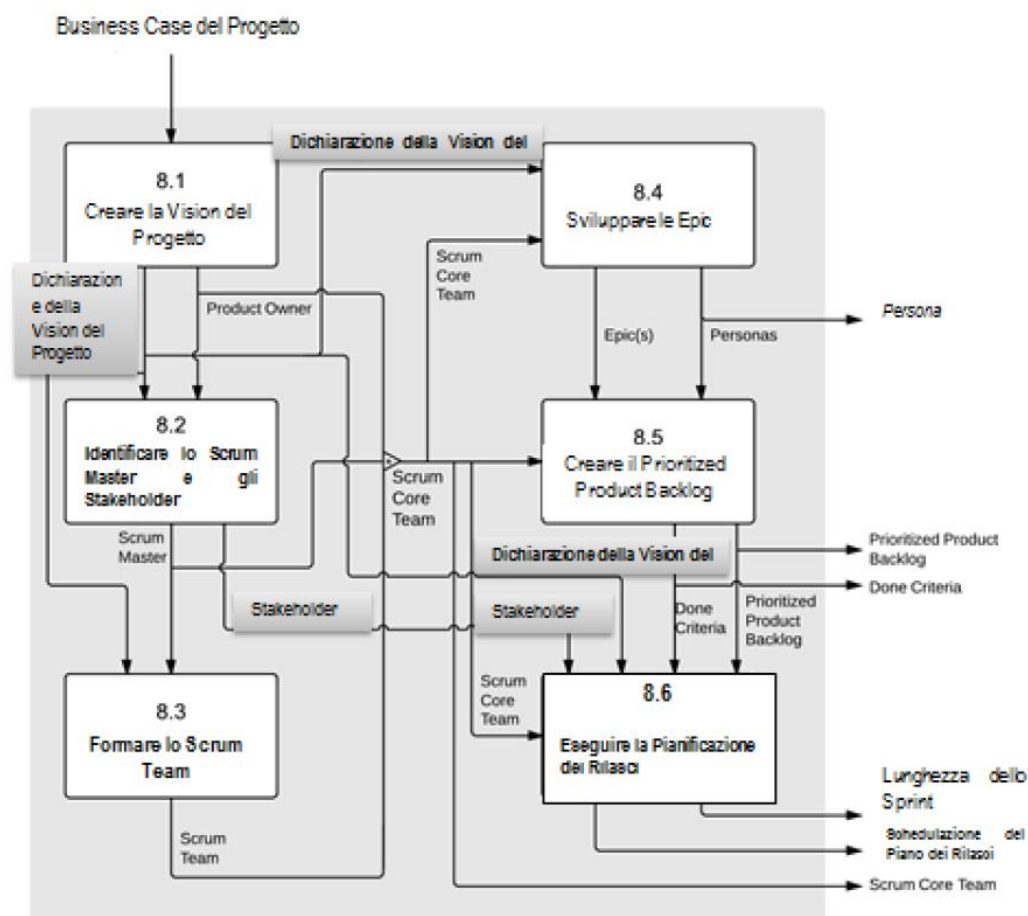
- I processi della fase di inizio sono:
 - **1 Creare La Vision del Progetto:**
 - In questo processo **si rivede il business case per dare vita a una Dichiarazione della Vision del Progetto**, che servirà da ispirazione e **fungerà da punto di riferimento per l'intero progetto**.
 - **Il Product Owner viene identificato** in questo processo.
 - **2 Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder:**
 - In questo processo si procede ad identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder utilizzando **specifici Criteri di Selezione**.
 - **3 Formare lo Scrum Team:**
 - In questo processo **si identificano i membri dello Scrum Team**.
 - Di solito la responsabilità della **scelta dei membri del team fa capo principalmente al Product Owner**, il quale però spesso si avvale della **collaborazione dello Scrum Master** per compiere questa attività.

- **4 Sviluppare le Epic:**
 - In questo processo **la Dichiarazione della Vision del Progetto** funge da base per lo sviluppo delle Epic.
 - Per discutere quali Epic siano appropriate **si possono tenere delle Riunioni di Gruppi di Utenti.**
- **5 Creare il Prioritized Product Backlog:**
 - In questo processo **le Epic vengono rifinite, elaborate e priorizzate per creare un Prioritized Product Backlog** del progetto.
 - In questo momento **si stabiliscono inoltre i Done Criteria.**
- **6 Eseguire la Pianificazione dei Rilasci:**
 - In questo processo lo Scrum Core Team rivede le User Story del Prioritized Product Backlog per **sviluppare una Schedulazione del Piano dei Rilasci**, la quale è in sostanza un **programma di distribuzione per fasi** che può essere condiviso con gli stakeholder del progetto.
 - In questo processo viene **stabilita anche la Lunghezza degli Sprint.**

- La seguente figura mostra **gli input, gli strumenti e gli output obbligatori dei processi della fase di Inizio** (gli asterischi indicano che gli input, gli strumenti o gli output corrispondenti sono obbligatori).

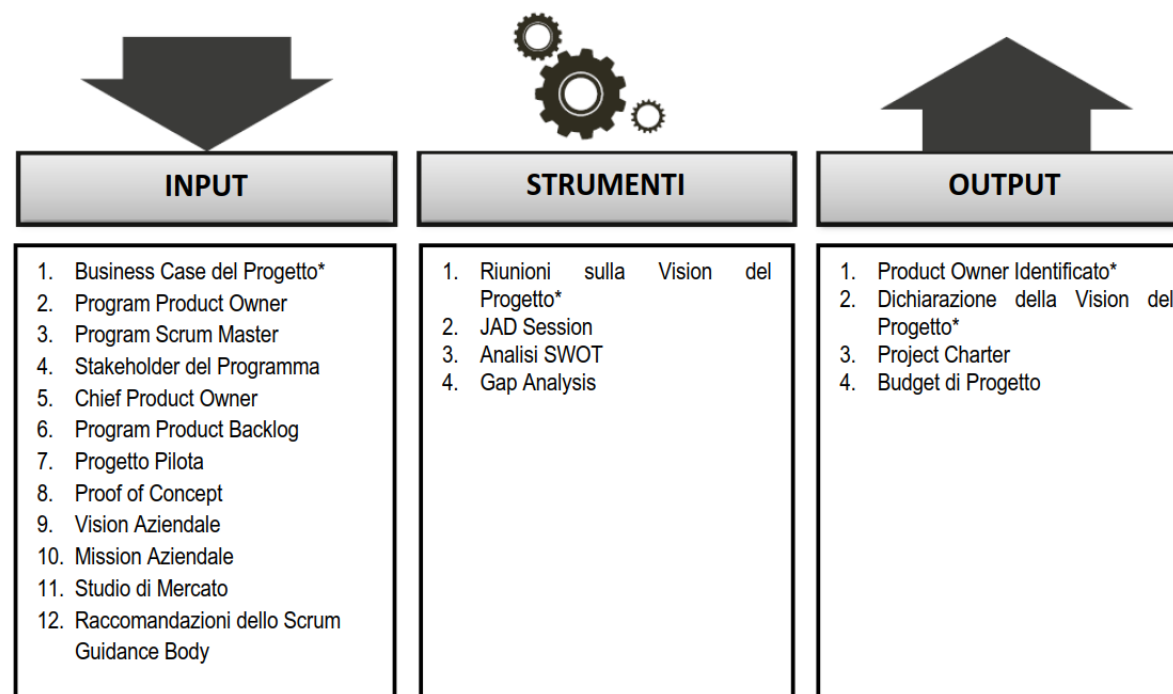


- La seguente figura mostra il diagramma di flusso dei dati della fase di inizio:

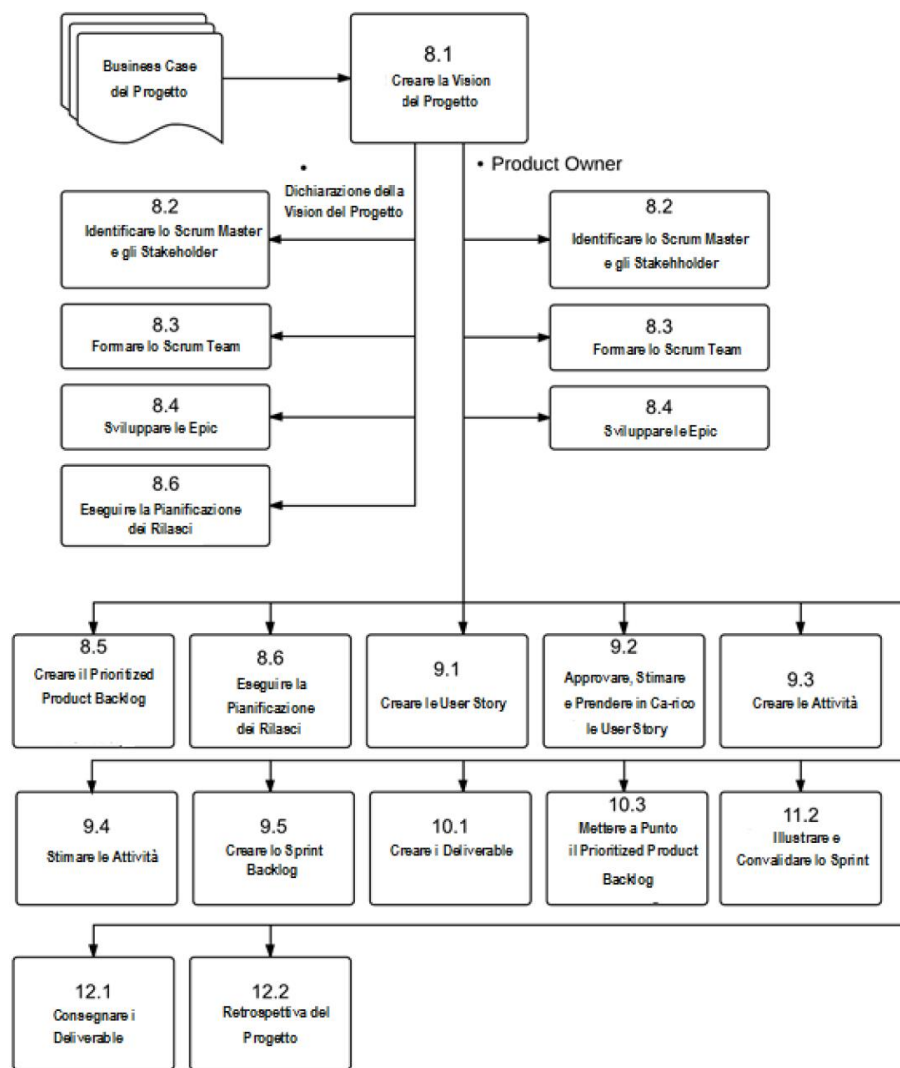


► Il Product Owner, lo Scrum Master e lo Scrum Team formano insieme lo Scrum

- La seguente figura mostra **tutti gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Creare la Vision del Progetto*.



- La seguente figura invece, mostra, **il diagramma di flusso dei dati del processo *Creare la Vision del Progetto***.



- **Business Case del Progetto***

- Un business case **può essere un documento molto strutturato o semplicemente una dichiarazione orale** che esprime le ragioni che giustificano l'inizio di un progetto.
- **Può essere formale ed esaustivo, oppure breve e informale.**
- Indipendentemente dal formato, **include spesso informazioni sostanziali sul retroterra del progetto**, l'intento di business prefissato e i risultati desiderati, un rapporto sull'analisi SWOT e sulla Gap analysis, un elenco dei rischi identificati e infine le stime dei tempi, dell'impegno e dei costi.
- **Il progetto prende il via con la presentazione del Business Case del Progetto.**
- Un business case **si presenta agli stakeholder e agli sponsor**. Gli stakeholder acquisiscono una piena comprensione dei benefici di business attesi dal progetto e gli sponsor confermano che metteranno a disposizione le risorse finanziarie per il progetto.

- **Program Product Owner**

- Il Program Product Owner è la **persona responsabile della massimizzazione del valore di business del programma**.
- Lui o lei ha la **responsabilità di esprimere al meglio i requisiti del cliente e di mantenere valida la giustificazione commerciale del programma** e può fornire input preziosi riguardo a quali progetti dovrebbero essere inseriti, e in che modo, in un programma.

- Il Program Product Owner **gestisce inoltre il Program Product Backlog.**
- Il Program Product Owner **si interfaccia con il Portfolio Product Owner per garantire l'allineamento** del programma con gli obiettivi del portfolio.
- È inoltre **coinvolto nella nomina dei Product Owner dei singoli progetti** e contribuisce a **garantire che la vision, gli obiettivi, i risultati e i rilasci dei singoli progetti del programma siano in linea** con quelli del programma stesso.
- **Program Scrum Master**
 - Il Program Scrum Master è un **facilitatore che fa in modo che tutti i team di progetto all'interno del programma abbiano a disposizione un ambiente favorevole al completamento** con successo dei rispettivi progetti.
 - Il Program Scrum Master **indirizza, facilita e insegna le pratiche Scrum a tutti coloro che partecipano al programma**; funge da guida per gli Scrum Master dei singoli progetti; risolve gli impedimenti dei vari team di progetto; **si coordina con lo Scrum Guidance Body per definire gli obiettivi relativi alla qualità, ai regolamenti governativi, alla sicurezza e altri parametri fondamentali dell'organizzazione**; infine, fa in modo che i processi di Scrum siano realmente applicati nell'ambito di tutto il programma.
 - Il Program Scrum Master **si interfaccia con il Portfolio Scrum Master** per garantire l'allineamento del programma con gli obiettivi particolari e generali del portfolio.

- È inoltre coinvolto nella **nomina degli Scrum Master dei singoli progetti** e contribuisce a garantire che la vision, gli obiettivi, i risultati e i rilasci dei singoli progetti del programma siano in linea con quelli del programma stesso.
- **Stakeholder del Programma**
 - «Stakeholder del Programma» è un **termine collettivo che ricomprende i clienti, gli utenti e gli sponsor di un programma**.
 - Questi **esercitano un'influenza su tutti i progetti del programma** e lungo tutto lo sviluppo del progetto.
 - Gli Stakeholder del Programma **possono contribuire inoltre alla definizione della vision del progetto** e fornire delle linee di indirizzo riguardo al valore di business.
 - **Gli Stakeholder del Programma si interfacciano con gli Stakeholder del Portfolio** per garantire l'allineamento del programma con gli obiettivi particolari e generali del portfolio.
 - **Sono inoltre coinvolti nella nomina degli Stakeholder dei singoli progetti** e contribuiscono a garantire che la vision, gli obiettivi, i risultati e i rilasci dei singoli progetti del programma siano in linea con quelli del programma stesso.
- **Chief Product Owner**
 - Nel caso di **progetti di grandi dimensioni con numerosi Scrum Team**, può essere necessario avere un Chief Product Owner.
 - Questo ruolo ha la responsabilità di **coordinare il lavoro di vari Product Owner**.

- Il Chief Product Owner **prepara e mantiene il Prioritized Product Backlog** complessivo dei progetti di grandi dimensioni, utilizzandolo per coordinare il lavoro dei Product Owner dei vari Scrum Team.
- **I Product Owner**, a loro volta, **gestiscono le loro rispettive parti del Prioritized Product Backlog**.
- Il Chief Product Owner **si interfaccia inoltre con il Program Product Owner per garantire l'allineamento** del progetto di grandi dimensioni con gli obiettivi particolari e generali del programma.
- **Program Product Backlog**
 - Il Program Product Owner **sviluppa il Program Product Backlog**, che contiene **un elenco prioritizzato dei requisiti di business e di progetto di alto livello**, scritti preferibilmente sotto forma di voci estese del Program Backlog.
 - Queste **sono successivamente rifinite dai Product Owner dei singoli progetti** in occasione della **creazione e prioritizzazione dei Product Backlog dei propri progetti**.
 - **Questi Prioritized Product Backlog contengono User Story molto più piccole ma estremamente dettagliate** che possono essere approvate, stimate e prese in carico dai singoli Scrum Team.
 - Il Program Product Backlog è **continuamente messo a punto dal Program Product Owner**, per garantire che siano aggiunti i requisiti di business nuovi e che siano correttamente documentati e prioritizzati quelli già esistenti.

- Questo fa sì che **vengano prioritizzati come alti i requisiti che contribuiscono maggiormente alla soddisfazione degli obiettivi del programma**, mentre agli altri viene data una priorità più bassa.
- Il **Program Product Backlog** creato per il programma presenta un'immagine più ampia di tutti i progetti che fanno parte del programma.
- Pertanto, **può fornire indicazioni rilevanti sugli obiettivi particolari del progetto, il suo ambito, i suoi obiettivi generali e i benefici di business attesi dallo stesso.**
- **Progetto Pilota**
 - Se possibile, si può **mettere in piedi una dimostrazione o progetto pilota su piccola scala** come esperimento **per prevedere e stimare la fattibilità, i tempi e costi, i rischi e i possibili effetti** del progetto reale.
 - Questo **aiuta a valutare il contesto pratico e guida la progettazione** del progetto reale prima che questo inizi su scala completa.
- **Proof of Concept**
 - Un Proof of Concept (Prova del Concetto) **dimostra e verifica che l'idea sottostante al progetto attuale è potenzialmente fattibile** nel contesto del mondo reale.
 - **Spesso nella forma di un prototipo**, il Proof of Concept **è volto a stabilire la fattibilità finanziaria e tecnica**, aiuta a capire i requisiti e assiste nella valutazione delle decisioni di progettazione nelle prime fasi del processo.

- Tuttavia, il **Proof of Concept** non deve rappresentare necessariamente i Deliverable effettivi del progetto.
- **Vision Aziendale**
 - **Avere ben chiara la Vision dell'Azienda** contribuisce a mantenere il progetto focalizzato sugli obiettivi dell'organizzazione e sul possibile futuro dell'azienda.
 - Il Product Owner può trarre indicazioni e direttive dalla Vision Aziendale per creare la Dichiarazione della Vision del Progetto.
- **Mission Aziendale**
 - La Mission Aziendale **fornisce un quadro per la formulazione delle strategie dell'azienda** e guida il processo decisionale complessivo dell'azienda.
 - **La Vision del Progetto deve essere inquadrata** in modo tale che la sua realizzazione contribuisca alla realizzazione della mission dell'organizzazione.
- **Studio di Mercato**
 - Lo **Studio di Mercato** si riferisce alla ricerca organizzata, alla raccolta, alla collazione e all'analisi dei dati relativi alle preferenze dei clienti riguardo ai prodotti.

- Spesso riguarda dati dettagliati sulle tendenze del mercato, sulla segmentazione del mercato e sui processi di marketing.
- Lo studio di mercato può inoltre includere uno studio analitico dei concorrenti che permette una migliore comprensione dei loro punti di forza e di debolezza e può aiutare gli organi decisionali a formulare prodotti meglio posizionati.
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**
 - Lo Scrum Guidance Body (SGB) è un ruolo opzionale.
 - In genere consiste in un gruppo di documenti e/o in un gruppo di esperti che si occupano di solito di definire gli obiettivi relativi alla qualità, ai regolamenti governativi, alla sicurezza e ad altri parametri fondamentali dell'organizzazione.
 - Questi obiettivi guidano il lavoro portato avanti dal Product Owner, dallo Scrum Master, e dallo Scrum Team.
 - Lo Scrum Guidance Body aiuta inoltre a individuare e registrare le best practice che dovrebbero essere utilizzate in tutti i progetti Scrum dell'organizzazione.
 - Lo Scrum Guidance Body non prende decisioni riguardo al progetto. Agisce invece come struttura di consulenza o di indirizzo per tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione di progetto — il portfolio, il programma e il progetto.
 - Gli Scrum Team hanno la possibilità di chiedere un parere allo Scrum Guidance Body, se necessario.
 - È importante assicurare l'allineamento della vision del progetto alle raccomandazioni fornite dallo Scrum Guidance Body e la conformità dei processi agli eventuali standard e linee guida stabiliti da tale organismo.

- **Riunioni sulla Vision del Progetto***

- **Ad una Riunione sulla Vision del Progetto partecipano** gli Stakeholder del Programma, il Program Product Owner, il Program Scrum Master e il Chief Product Owner.
- **Questa riunione aiuta a identificare il contesto di business, i requisiti di business e le aspettative** degli stakeholder, in modo da poter sviluppare una Dichiarazione della Vision del Progetto realmente efficace.
- Scrum crede nello **stretto coinvolgimento e collaborazione** con tutti i rappresentanti di business per ottenere la loro piena adesione al progetto e consegnare un valore maggiore.

- **JAD Session**

- Una Joint Application Design (JAD) Session è una **tecnica di raccolta dei requisiti**.
- Si tratta di un **workshop facilitato molto strutturato che** accelera il processo *Creare la Vision del Progetto*, in quanto consente agli Stakeholder e agli altri organi decisionali di pervenire ad un consenso in merito all'ambito, agli obiettivi e ad altre specifiche del progetto.
- Consta di **metodi per aumentare la partecipazione dell'utente**, accelerare lo sviluppo e migliorare le specifiche.
- Gli Stakeholder del Programma, il Program Product Owner, il Program Scrum Master e il Chief Product Owner possono **incontrarsi per delineare e analizzare i risultati di business desiderati e prefigurare la propria vision** del progetto Scrum.

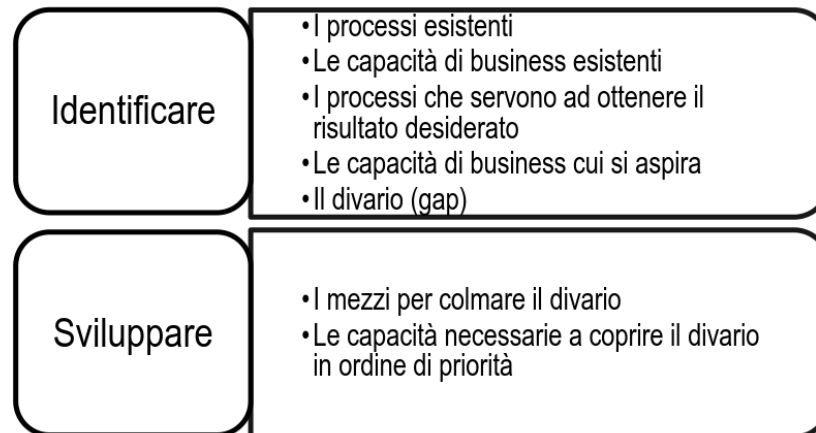
- **Analisi SWOT**

- Lo SWOT è un approccio strutturato alla pianificazione del progetto che aiuta a valutare i **punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce** relative ad un progetto (in inglese **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats).
- Questo tipo di analisi aiuta ad **identificare i fattori sia interni che esterni** che possono incidere sul progetto.
- **I punti di forza e di debolezza sono fattori interni, mentre le opportunità e le minacce sono fattori esterni.**
- L'identificazione di questi fattori aiuta gli stakeholder e gli altri organi decisionali a **definire quali processi, strumenti e tecniche utilizzare per realizzare gli obiettivi del progetto.**
- L'esecuzione di un'analisi SWOT consente di **identificare precocemente le priorità, i potenziali cambiamenti e i rischi.**

- **Gap Analysis**

- La Gap Analysis è una **tecnica utilizzata per confrontare lo stato effettivo attuale con quello desiderato.**
- Nell'ambito di un'organizzazione, tale analisi comporta la determinazione e la documentazione della **differenza fra le attuali capacità di business ed il complesso finale di capacità desiderate.**
- Di solito **un progetto viene iniziato per portare un'organizzazione ad uno stato desiderato**, per cui condurre una Gap Analysis aiuterà gli organi decisionali a stabilire se ci sia o meno bisogno di un progetto.

- Nella seguente figura vengono presentati i **passi principali della Gap Analysis**.



- **Product Owner Identificato***

- Uno degli output di questo processo è l'identificazione del Product Owner.
- Il Product Owner è la persona responsabile della realizzazione del massimo valore di business dal progetto.
- È inoltre responsabile dell'enunciazione dei requisiti del cliente e del mantenimento della giustificazione commerciale del progetto.
- Il Product Owner rappresenta la Voce del Cliente.
- Ogni Scrum Team avrà un Product Owner designato.
- Un progetto piccolo può avere un solo Product Owner, mentre i progetti di più grandi dimensioni possono averne molti.
- Questi Product Owner sono responsabili della gestione delle proprie sezioni del Prioritized Product Backlog.
- I Product Owner scrivono le User Story e gestiscono e mettono a punto il Prioritized Product Backlog.

- **Dichiarazione della Vision del Progetto***

- L'output fondamentale del processo *Creare la Vision del Progetto* è una **Dichiarazione della Vision del Progetto ben strutturata**.
- Una **buona vision del progetto** spiega l'esigenza di business che il progetto è destinato a soddisfare piuttosto che come la soddisferà.
- **La Dichiarazione della Vision del Progetto non deve essere troppo specifica** e deve lasciare spazio ad una certa flessibilità.
- È possibile che **la comprensione attuale del progetto si basi su presupposti che cambieranno con il progredire del progetto**, per cui è importante che **la vision del progetto sia abbastanza flessibile** da accogliere questi cambiamenti.
- La vision del progetto si deve **concentrare sul problema piuttosto che sulla soluzione**.
- *Esempio:*
 - VMFoods, una catena tradizionale di prodotti alimentari, vuole espandersi con un **portale di commercio elettronico online** e ha contattato la tua azienda per creare il prodotto.
 - **Vision del Progetto:** Sviluppare per VMFoods un canale di vendite online di facile utilizzo ed esteticamente gradevole.

- **Project Charter**

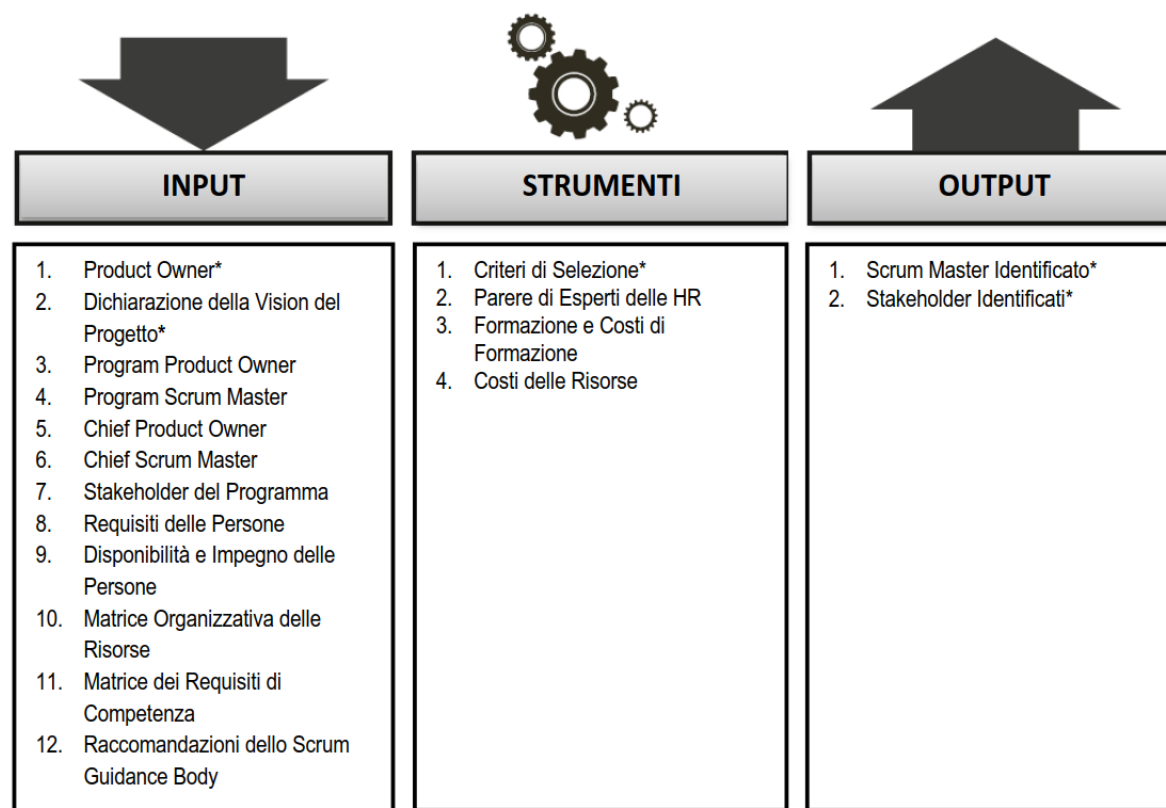
- Un Project Charter è una **dichiarazione ufficiale degli obiettivi e dei risultati desiderati del progetto**.
- In molte organizzazioni, **il Project Charter è il documento che autorizza ufficialmente e formalmente il progetto**, conferendo per iscritto **al team l'autorità per iniziare il lavoro di progetto**.

- **Budget di Progetto**

- Il Budget di Progetto è un **documento finanziario che include i costi delle persone, dei materiali, e altre spese relative a un progetto**.
- Il budget di progetto **è approvato generalmente dagli sponsor** per assicurare la disponibilità di fondi sufficienti.
- Una volta che il Budget di Progetto è approvato, **il Product Owner e lo Scrum Master si dovranno occupare di gestirlo regolarmente** e di fare in modo che le persone e le altre risorse necessarie per l'esecuzione delle attività progettuali siano disponibili.

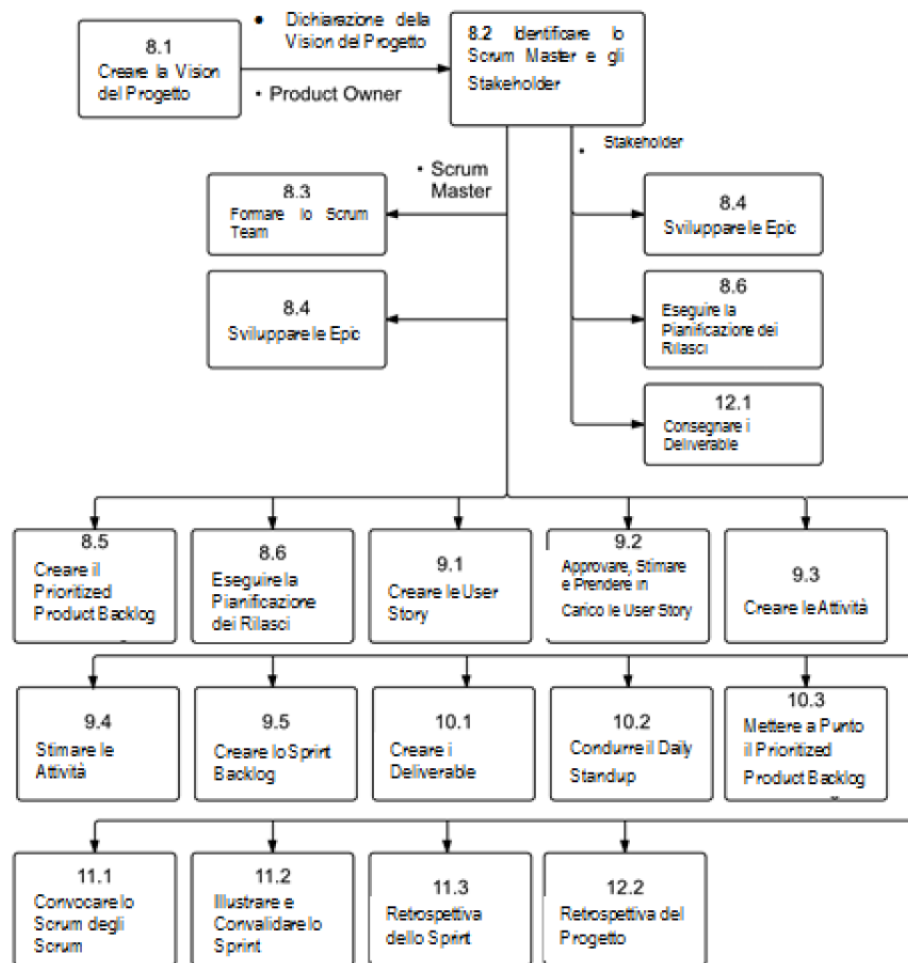
Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder

- La seguente figura mostra **tutti gli input, gli strumenti e gli output del processo** *Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder*:



Identificare lo Scrum Muster e gli Stakeholder

- La seguente figura mostra, invece, **il diagramma di flusso dei dati per lo stesso processo:**



- **Product Owner***
- **Dichiarazione della Vision del Progetto***
- **Program Product Owner**
- **Program Scrum Master**
- **Chief Product Owner**
- **Chief Scrum Master**
 - I **progetti di grandi dimensioni** richiedono il **lavoro contemporaneo** di molteplici Scrum Team.
 - Le **informazioni raccolte da un particolare team** devono essere **correttamente comunicate agli altri team**: responsabile di questa attività è appunto il **Chief Scrum Master**.
 - Il **coordinamento dei vari Scrum Team** che lavorano ad uno stesso progetto viene attuato normalmente **tramite gli Scrum of Scrums (SoS) Meeting**.
 - Questo tipo di riunione è **simile al Daily Standup Meeting** ed è **facilitata dal Chief Scrum Master**.

Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder - Input

- Il Chief Scrum Master ha la specifica responsabilità di occuparsi degli impedimenti che hanno un impatto su più di uno Scrum Team.
- **Stakeholder del Programma**
- **Requisiti delle Persone**
 - L'identificazione dei Requisiti delle Persone è uno dei passi iniziali per la selezione dello Scrum Master e degli Stakeholder.
 - È importante documentare i ruoli e le responsabilità di tutti coloro che saranno coinvolti nel compimento delle attività del progetto.
 - Sono compresi tutti i soggetti che partecipano a qualsiasi titolo al progetto, a prescindere dal fatto che ricoprano un ruolo core o non-core.
 - Di solito, il Product Owner o lo Scrum Master lavorano insieme al Dipartimento delle Risorse Umane dell'azienda per stabilire e finalizzare i Requisiti delle Persone di un determinato progetto.
- **Disponibilità e Impegno delle Persone**
 - Prima di selezionare lo Scrum Master e gli Stakeholder, deve essere confermata la loro disponibilità.

Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder - Input

- Il principio è quello di **scegliere come membri del team solo coloro che saranno disponibili** e che possono dedicarsi completamente al progetto.
- La Disponibilità e l'Impegno delle Persone vengono normalmente **rappresentati sotto forma di calendari** che mostrano quando le varie risorse umane saranno disponibili a lavorare al progetto per tutta la sua durata.
- Per essere realmente efficaci, **gli Scrum Team dovrebbero avere idealmente dai sei ai dieci membri**.
- Negli Scrum Core Team **non è consigliabile procedere alla sostituzione delle persone o al cambiamento dei membri del team**.
- Per questo motivo, **è importante che le persone dello Scrum Core Team siano disponibili e completamente dedicate al progetto**.
- **Matrice Organizzativa delle Risorse**
 - La Matrice Organizzativa delle Risorse è una **rappresentazione gerarchica di una combinazione di una struttura organizzativa funzionale e di una struttura organizzativa progettuale**.
 - **Le organizzazioni a matrice mettono insieme i membri del team di un progetto prendendoli da vari dipartimenti funzionali, come tecnologia dell'informazione, finanze, marketing, vendite, produzione e altri dipartimenti, creando così team interfunzionali**.
 - **I membri del team di un'organizzazione a matrice realizzano due obiettivi** - quello funzionale e quello di progetto.

Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder - Input

- I membri dei team sono **diretti dai Product Owner per quanto riguarda le attività relative al progetto**, mentre i **manager funzionali eseguono le attività di gestione relative ai propri dipartimenti**, come le valutazioni delle prestazioni e le approvazioni dei permessi.
- **Matrice dei Requisiti di Competenza**
 - La Matrice dei Requisiti di Competenza, nota anche come struttura delle competenze, è **utilizzata per valutare le lacune di competenza e le necessità di formazione dei membri del team**.
 - Una matrice delle competenze **mappa le competenze, le capacità e il livello di interesse dei membri del team ad utilizzare quelle competenze e capacità in un determinato progetto**.
 - Attraverso l'utilizzo di questa matrice, **l'organizzazione può valutare eventuali lacune di competenze da parte dei membri del team e identificare il personale che ha bisogno di ulteriore formazione** in un particolare settore o competenza.
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**

- **Criteri di Selezione***

- La selezione degli Scrum Master appropriati e l'identificazione degli Stakeholder pertinenti è cruciale per il successo di qualsiasi progetto.
- In alcuni progetti, l'indicazione di alcuni membri del team e dei relativi ruoli potrebbe essere frutto della stipula di pre-condizioni.
- Nel caso in cui vi sia una certa libertà nella scelta degli Scrum Master, quelli che seguono rappresentano Criteri di Selezione importanti:
 - *Competenze di problem-solving* — Questo è uno dei criteri principali da considerare nella selezione degli Scrum Master. Lo Scrum Master deve possedere le competenze e l'esperienza necessarie a consentire la rimozione di qualsiasi impedimento che ostacoli lo Scrum Team.
 - *Disponibilità* — Lo Scrum Master deve essere disponibile a programmare, sovrintendere e facilitare una molteplicità di riunioni, fra cui il Release Planning Meeting, il Daily Standup Meeting ed altre riunioni relative allo Sprint.
 - *Impegno* — Lo Scrum Master deve essere profondamente impegnato a fare in modo che lo Scrum Team possa lavorare in un ambiente favorevole per assicurare il buon esito dei progetti Scrum.
 - *Stile di Leadership del Servitore (Servant Leadership)*

Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder - Strumenti

- Nel procedere all'identificazione degli **Stakeholder**, è importante ricordare che in questa definizione sono ricompresi **tutti i clienti, gli utenti e gli sponsor**, che si interfacciano molto spesso con il Product Owner, lo Scrum Master e lo Scrum Team per fornire input e facilitare la creazione dei prodotti del progetto.
- **Gli stakeholder influenzano il progetto per tutto il suo ciclo di vita.**
- **Parere di Esperti delle Risorse Umane (HR)**
 - Il Parere di Esperti delle Risorse Umane **può essere prezioso per l'identificazione dello Scrum Master** e degli Stakeholder.
 - **Il dipartimento delle Risorse Umane possiede una conoscenza qualificata dei dipendenti** di un'organizzazione e **dispone di varie tecniche** che possono aiutare nell'identificazione dello Scrum Master e degli Stakeholder.
- **Formazione e Costi di Formazione**
 - Scrum è un **framework radicalmente diverso dai metodi tradizionali** di project management.
 - **I membri del team non sempre possiedono le conoscenze e le competenze** necessarie per lavorare nel contesto Scrum.
 - **Il Product Owner deve valutare le necessità di formazione dei potenziali membri del team** e facilitare la formazione per superare eventuali lacune di conoscenza che affliggono il team.

Identificare lo Scrum Master e gli Stakeholder - Strumenti

- Il Product Owner è di norma responsabile della valutazione e selezione dei membri del team, ma spesso svolge questo compito consultandosi con lo Scrum Master, che può avere una conoscenza più approfondita delle risorse per averci lavorato insieme in altri progetti.
- Ai membri degli Scrum Team deve essere garantita una formazione adeguata non solo prima della partenza del lavoro, ma anche mentre stanno lavorando ai rispettivi progetti.
- Inoltre i membri dello Scrum Team devono essere pronti ad imparare gli uni dagli altri e dalle persone del team che hanno più esperienza.
- **Costi delle Risorse**
 - Una delle considerazioni principali nella scelta delle persone ha a che fare con i compromessi fra il grado di esperienza e il livello di retribuzione.
 - Ci sono anche altri fattori legati alle persone che impattano sul costo e che vanno considerati.
 - In linea ideale, gli Scrum Master, i membri del team e gli Stakeholder dovrebbero essere co-ubicati, in modo da poter comunicare frequentemente e con facilità.
 - Se la co-ubicazione non è possibile e si hanno team dislocati in vari luoghi, si dovranno dedicare risorse aggiuntive al compito di facilitare le comunicazioni, comprendere le differenze culturali, sincronizzare il lavoro e incoraggiare la condivisione della conoscenza.

- **Scrum Master Identificato***

- Lo Scrum Master è un facilitatore e un «leader servitore», che fa in modo che lo Scrum Team abbia a disposizione un ambiente favorevole al buon esito del progetto.
- Lo Scrum Master guida, facilita e insegna le pratiche di Scrum a tutti coloro che sono coinvolti nel progetto, **risolve gli impedimenti del team**, e infine **assicura la corretta implementazione dei processi Scrum**.
- È una responsabilità del Product Owner identificare lo Scrum Master di un progetto Scrum.

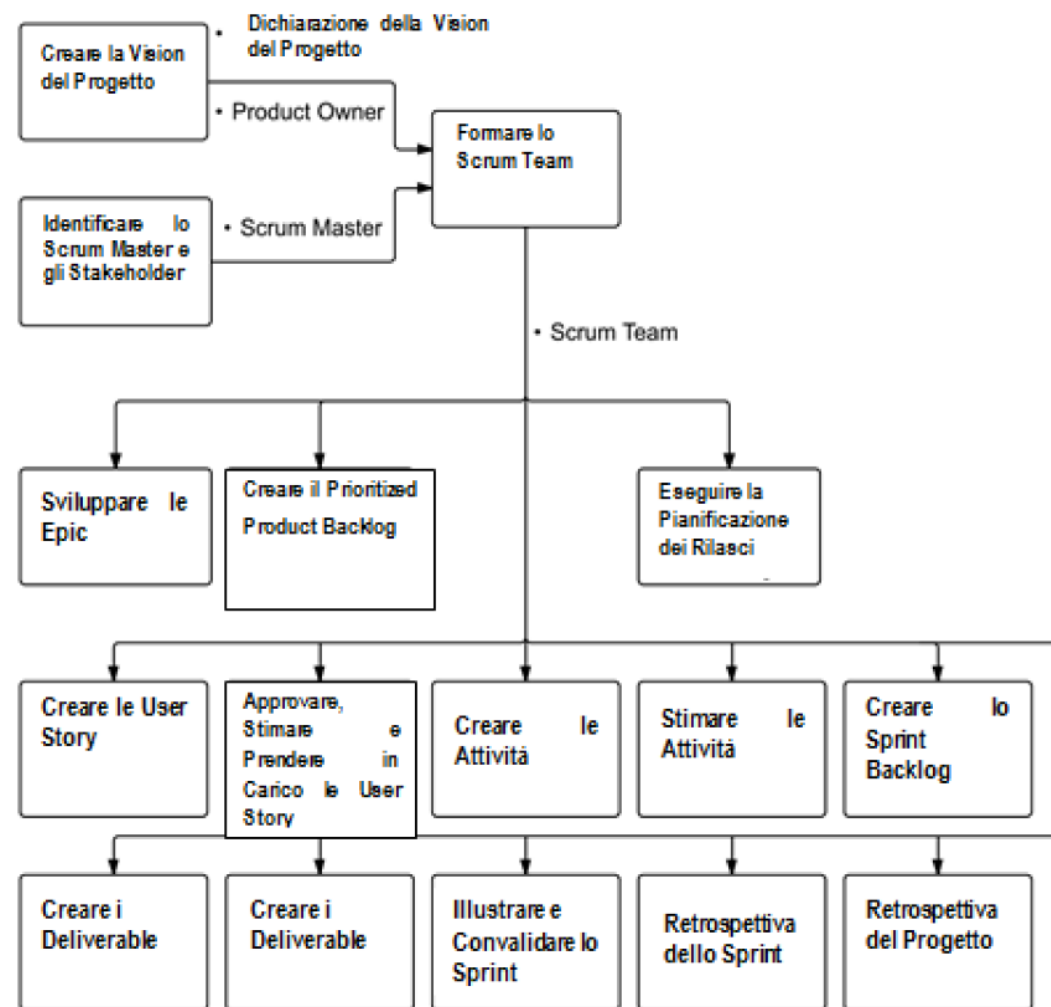
- **Stakeholder Identificato***

- **Gli stakeholder, termine collettivo che include i clienti, gli utenti e gli sponsor**, si interfacciano frequentemente con lo Scrum Core Team e influenzano il progetto lungo tutto il processo di sviluppo del prodotto.
- È a favore degli stakeholder che il progetto produce i **benefici** della collaborazione.

- La seguente figura mostra tutti **gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Formare lo Scrum Team*:



- La seguente figura mostra il diagramma di flusso dei dati del processo *Formare lo Scrum Team*:



- **Product Owner***
- **Scrum Master***
- **Dichiarazione della Vision del Progetto***
- **Chief Product Owner**
- **Requisiti delle Persone**
- **Disponibilità e Impegno delle Persone**
- **Matrice Organizzativa delle Risorse**
- **Matrice dei Requisiti di Competenza**

- **Requisiti delle Risorse**

- Questi requisiti comprendono tutte le risorse - diverse dalle persone - necessarie per l'efficace funzionamento dello Scrum Team.
- Queste risorse includono le infrastrutture degli uffici, gli spazi per le riunioni, le attrezzature di lavoro, le Scrumboard, ecc.
- Nel caso di team virtuali, devono essere considerate ulteriori risorse, come gli strumenti di collaborazione, sistemi di videoconferenza, spazi per la conservazione dei documenti condivisi, servizi di traduzione, ecc.

- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**

- **Selezione dello Scrum Team***

- Lo Scrum Team rappresenta il fulcro di ogni progetto Scrum e la scelta dei giusti membri del team è importante per la riuscita dei progetti Scrum.
- I membri dello Scrum Team sono generalisti/specialisti, nel senso che hanno una certa conoscenza in vari campi e sono esperti almeno in uno.
- Al di là della specifica competenza in materia, sono le competenze interpersonali che determinano il successo dei team autoorganizzati.
- I membri ideali dello Scrum Team sono indipendenti, auto-motivati, incentrati sul cliente, responsabili e collaborativi.
- Il team deve essere in grado di promuovere un ambiente di pensiero indipendente e di decisioni di gruppo, in modo da tirare fuori il massimo dei benefici dal tipo di struttura.

- **Parere di Esperti delle Risorse Umane (HR)**

- Il Parere di Esperti delle Risorse Umane (HR) può essere prezioso nella costituzione di uno Scrum Team.
- Il dipartimento delle Risorse Umane possiede una conoscenza qualificata dei dipendenti di un'organizzazione e dispone di varie tecniche che possono aiutare il Product Owner, lo Scrum Master e gli sponsor nell'identificazione dei membri giusti per il team.

- **Costi delle Persone**

- Tutti i costi associati ai requisiti delle persone devono essere valutati, analizzati, approvati e messi a budget.

- **Formazione e Costi di Formazione**

- Può accadere che i membri del team non possiedano le competenze o le conoscenze necessarie per portare a termine le attività specialistiche.
 - Il Product Owner deve valutare le necessità di formazione dei potenziali membri del team e provvedere alla opportuna formazione, quando emergono carenze di competenza o conoscenza.
 - Per un'implementazione realmente efficace di Scrum, deve sussistere all'interno dell'organizzazione un grado significativo di consapevolezza dei principi e dei valori di Scrum.
 - Questa consapevolezza aiuterà a mettere in esecuzione Scrum con successo.
 - Lo Scrum Team deve essere sensibilizzato e formato sulle pratiche di Scrum e lo Scrum Master deve svolgere il ruolo di istruttore del team.
 - Dal momento che la pianificazione degli Sprint rappresenta un importante fattore di successo, la formazione aiuterà il team a capire come discutere e identificare obiettivi raggiungibili per lo Sprint.

- Lo Scrum Master deve tirare fuori il meglio dallo Scrum Team motivandolo e facilitando il processo di sviluppo.
- Attraverso la formazione e il coaching, lo Scrum Master può aiutare i membri del team ad esporre le problematiche e le sfide che si trovano di fronte.
- Di norma qualsiasi questione o conflitto di cui il team fa esperienza al suo interno viene risolta dal team stesso con il supporto e l'assistenza dello Scrum Master, se necessario.
- Lo Scrum Master deve affrontare le questioni come il morale basso o la mancanza di coordinamento nel team.
- Lui o lei ha la responsabilità di rimuovere gli impedimenti del team.
- Quando necessario, lo Scrum Master può rimettere al management la soluzione o rimozione delle questioni e degli impedimenti esterni.
- **Costi delle Risorse**
 - I costi associati ai requisiti non legati alle persone devono essere valutati, analizzati, approvati e messi a budget.
 - Una risorsa nel contesto di un progetto è tutto ciò che viene usato per eseguire un compito o un'attività, ivi compresi – ma non solo – le attrezzature, il materiale, i servizi esterni e gli spazi fisici.

- **Scrum Team Identificato***

- Lo **Scrum Team**, a volte chiamato anche Team di Sviluppo, è un gruppo o team di persone che ha la responsabilità di **capire i requisiti** di business specificati dal Product Owner, **stimare le User Story** e infine **creare i Deliverable** del progetto.
- Gli Scrum Team sono **interfunzionali e auto-organizzati**.
- Il team **decide la quantità di lavoro da prendere in carico** in uno Sprint e **stabilisce il modo migliore per eseguirlo**.
- Lo Scrum Team è **composto di membri provenienti da più funzioni**, che portano a termine tutto il lavoro relativo alla creazione di Deliverable potenzialmente consegnabili, fra cui quello **di sviluppo, di testing, di garanzia di qualità, ecc.**
- **L'identificazione dello Scrum Team è una responsabilità del Product Owner**, spesso svolta di concerto con lo Scrum Master.

- **Riserve**

- Un altro aspetto importante nella selezione dei team è la **creazione di una riserva per ciascun membro dello Scrum Team**.
- Anche se la disponibilità e l'impegno delle persone vengono confermati in anticipo, **possono insorgere problemi** come una malattia, un'emergenza familiare, oppure un membro del team che lascia l'organizzazione.
- Gli Scrum Team lavorano in piccoli gruppi di sei-dieci persone. **Disporre di Riserve evita cali importanti di produttività** dovuti alla perdita di un membro del team.

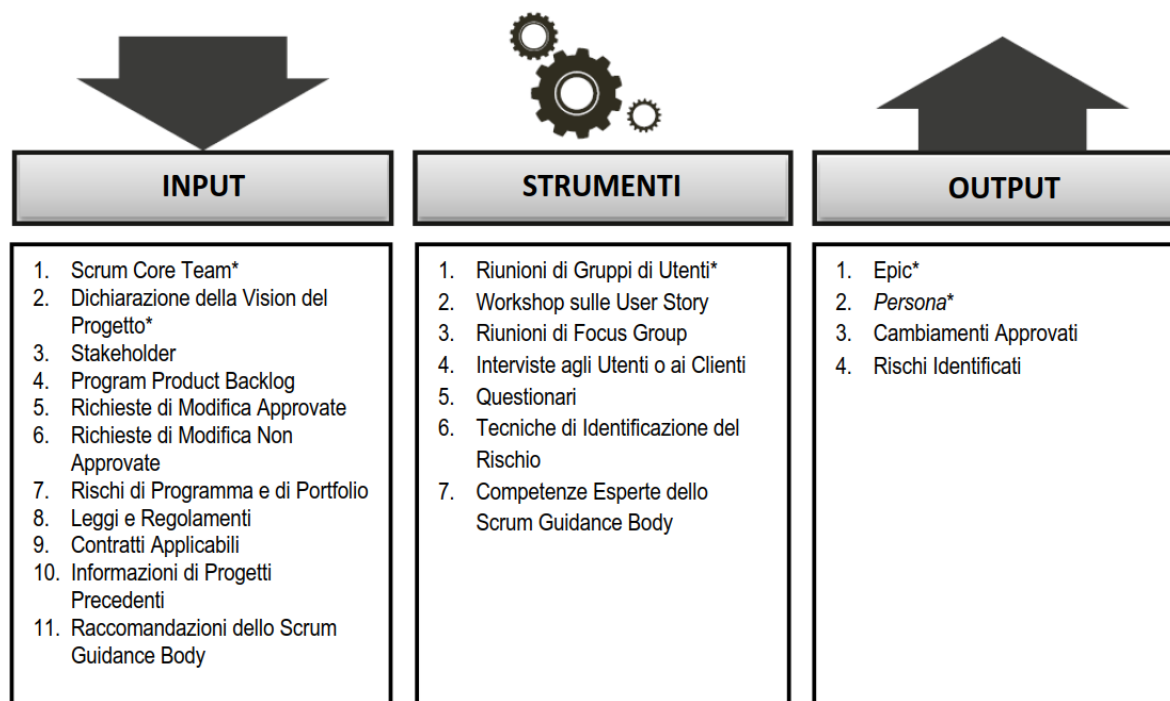
- **Piano di Collaborazione**

- La collaborazione è un elemento molto importante in Scrum.
- Pianificare in che modo i vari organi decisionali, gli stakeholder e i membri del team si devono impegnare e devono collaborare fra di loro è vitale.
- Il Piano di Collaborazione è un output opzionale che può assumere una veste formale o informale.
- A volte può trattarsi semplicemente di un'intesa orale fra i vari stakeholder, dal momento che Scrum evita qualsiasi documentazione che non sia necessaria.
- Tuttavia, per i progetti più grandi e complessi, soprattutto quelli con team dislocati in vari luoghi, può essere necessario approntare un accordo più formale.
- Il piano può riguardare le modalità di comunicazione e di collaborazione fra i membri dello Scrum Core Team, gli Stakeholder e gli altri soggetti coinvolti nel progetto Scrum durante il progetto stesso e può inoltre definire specifici strumenti o tecniche da utilizzare a tale scopo.
- Per esempio, nei team dislocati in vari luoghi, può esserci la necessità di formalizzare un accordo su quando e come saranno condotte le riunioni, quale genere di strumenti di comunicazione sarà utilizzato e chi dovrà partecipare ai vari tipi di riunione.

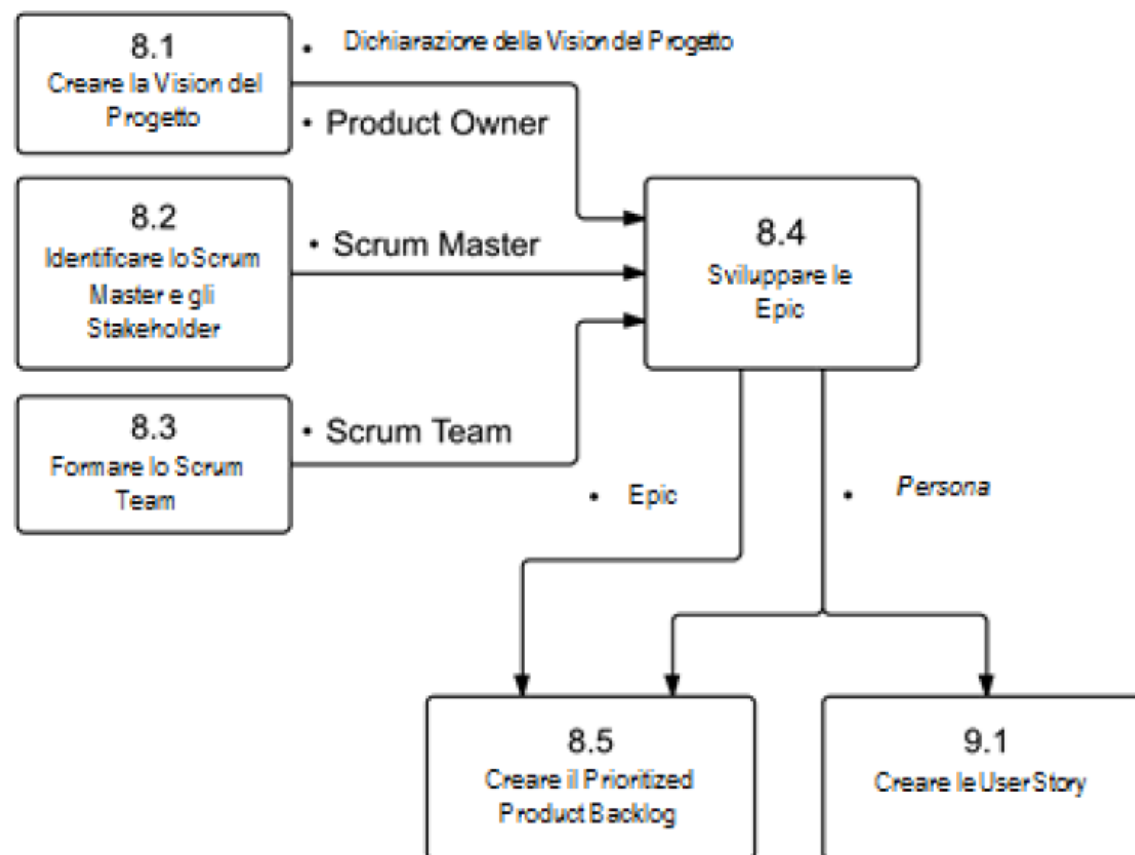
- **Piano di Team Building**

- Dal momento che uno Scrum Team è interfunzionale, **ogni membro deve partecipare attivamente a tutti gli aspetti del progetto.**
- **Lo Scrum Master deve identificare le questioni che riguardano i membri del team** e affrontarle in modo rigoroso per mantenere salda l'efficacia del team.
- Per costruire la coesione del team, **lo Scrum Master deve fare in modo che ci siano relazioni positive fra i membri del team** e che questi siano compatti nel voler realizzare gli obiettivi del progetto complessivo e dell'organizzazione, generando in questo modo una maggiore efficienza e produttività.

- La seguente figura mostra tutti **gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Sviluppare le Epic*:



- La seguente figura mostra **il diagramma di flusso dei dati del processo *Sviluppare le Epic***:



- **Scrum Core Team***
- **Dichiarazione della Vision del Progetto***
- **Stakeholder**
- **Program Product Backlog**
- **Richieste di Modifica Approvate**
 - Le Richieste di Modifica Approvate provenienti dal programma o dal portfolio costituiscono input da aggiungere alla lista dei cambiamenti approvati del progetto che saranno implementati in Sprint futuri.
 - Ciascun cambiamento può richiedere la sua personale Epic o User Story e potrebbe diventare un input del processo *Sviluppare le Epic*.
 - Le Richieste di Modifica Approvate per questo processo possono provenire anche da altri processi Scrum.

- **Richieste di Modifica Non Approvate**

- Le richieste di procedere a dei cambiamenti sono di solito presentate come Richieste di Modifica e **rimangono nello stato di «non approvate» fino a quando non sono formalmente approvate.**
- Le Richieste di Modifica Non Approvate per il processo *Sviluppare le Epic* **possono provenire dai processi** *Creare i Deliverable*, *Condurre il Daily Standup* e da altri processi.

- **Rischi di Programma e di Portfolio**

- **I rischi relativi a un portfolio o a un programma impatteranno anche i progetti** che ne fanno rispettivamente parte.
- **Se, durante la valutazione dei rischi nell'ambito dei portfolio e dei programmi, si stabilisce che un rischio può incidere su uno specifico progetto**, devono essere comunicate al Product Owner e allo Scrum Team le informazioni pertinenti riguardo a quel rischio.
- I rischi di Programma e di Portfolio possono costituire input del processo *Sviluppare le Epic* e **possono avere un impatto generale sul modo di eseguire il processo.**

- **Leggi e Regolamenti**

- È possibile che **Leggi e Regolamenti imposti dagli organi di governo incidano** sulla pianificazione ed esecuzione di alcuni tipi di progetto.
- **Le leggi** non dipendono dall'organizzazione e **sono imposte da entità governative**.
- **I regolamenti** possono essere invece sia interni che esterni.
- **I regolamenti interni** sono quelli che trovano applicazione nell'ambito dell'azienda, di solito sulla base di politiche specifiche.
- **Questi regolamenti** possono riguardare i sistemi di gestione della qualità, disposizioni finanziarie, **disposizioni sul personale**, ecc.
- **I regolamenti esterni** sono quelli relativi a standard, norme e requisiti stabiliti da organi di governo pubblico.
- **Nello sviluppare le Epic si deve tenere conto delle Leggi e dei Regolamenti**. Le Epic si basano sui requisiti di business. Per soddisfare tali requisiti il team di progetto deve rispettare Leggi e Regolamenti sia interni che esterni.
- A volte, **alcune delle Leggi e dei Regolamenti che impattano molteplici progetti Scrum possono essere inseriti come parte delle Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**.

- **Contratti Applicabili**

- Se l'intero progetto o alcune sue parti sono eseguiti in forza di un **contratto**, è quest'ultimo che **definisce l'ambito del lavoro e i termini specifici di esecuzione**.
- Il tipo di contratto utilizzato **ha un'influenza sul rischio di progetto**.
- **Alcuni dei tipi più comuni di contratto utilizzati** nei progetti Scrum sono i seguenti:
- **Contratto a Consegna Incrementale:**
 - Questo contratto prevede **punti di controllo a intervalli regolari**.
 - Tale forma aiuta il cliente o gli stakeholder a **prendere decisioni sullo sviluppo del prodotto periodicamente** nel corso del progetto, **in corrispondenza di ciascun punto di controllo**.
 - **Il cliente può accettare** lo sviluppo del prodotto, oppure decidere di **fermare** lo sviluppo del prodotto, o infine **richiedere modifiche** al prodotto.

- **Contratto in Joint Venture:**
 - Questo contratto viene generalmente **utilizzato quando due o più parti si associano per eseguire il lavoro di un progetto.**
 - **Tutte le parti coinvolte nel progetto realizzeranno un Ritorno sull'Investimento**, poiché i ricavi o benefici generati saranno condivisi fra i partecipanti.
- **Contratto di Sviluppo per Fasi:**
 - **Questo contratto rende i fondi disponibili ogni mese o ogni trimestre**, dopo che è stato completato con successo un rilascio.
 - Questa tipologia offre un **incentivo sia al cliente che al fornitore** e assicura che **il rischio monetario del cliente sia limitato a quel particolare periodo di tempo**, in quanto i rilasci non andati a buon fine non vengono finanziati.
- **Contratto a Incentivo e Penale:**
 - Questi contratti si basano sull'accordo che **il fornitore sarà ricompensato con un incentivo finanziario se i prodotti del progetto verranno consegnati nei tempi previsti**, ma sarà soggetto al pagamento di penali se la consegna avverrà in ritardo.

- **Altri tipi di contratto** diffusi sono il contratto di pagamento in base alle funzionalità consegnate, il contratto «tempo e materiali», il contratto a prezzo fisso, a ambito fisso e a guadagno fisso.
- Le Epic dovrebbero essere **sviluppate tenendo presenti i termini e le condizioni del tipo di contratto che si utilizza.**
- **Informazioni di Progetti Precedenti**
 - **Le informazioni e le idee acquisite da analoghi precedenti progetti dell'organizzazione sono input preziosi** per lo sviluppo delle Epic e la valutazione del rischio.
 - Le Informazioni di Progetti Precedenti **possono includere gli appunti del project manager, i registri di progetto e le considerazioni degli stakeholder.**
 - Alcune informazioni e best practice relative alle informazioni di progetti precedenti possono essere disponibili come **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body.**
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**
 - Le Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body possono **contenere informazioni su norme, regolamenti, standard e best practice** per sviluppare le Epic.

- **Riunioni di Gruppi di Utenti***

- Le Riunioni di Gruppi di Utenti coinvolgono gli stakeholder pertinenti (principalmente gli utenti e i clienti del prodotto).
- Queste riunioni forniscono allo Scrum Core Team informazioni di prima mano riguardo alle aspettative degli utenti.
- Ciò aiuta a formulare i Criteri di Accettazione del prodotto e offre idee preziose per lo sviluppo delle Epic.
- Le Riunioni di Gruppi di Utenti sono essenziali per prevenire dispendiose rilavorazioni che possono dipendere da una mancanza di chiarezza riguardo alle aspettative e ai requisiti.
- Queste riunioni promuovono la piena adesione (il c.d. *buy-in*) al progetto e creano una comprensione comune fra lo Scrum Core Team e gli Stakeholder pertinenti.

- **Workshop sulle User Story**

- Come parte del processo *Sviluppare le Epic* vengono tenuti dei workshop sulle User Story.
- Queste sessioni, nelle quali è coinvolto l'intero Scrum Core Team e a cui è a volte auspicabile che partecipino anche altri Stakeholder, sono facilitate dallo Scrum Master.
- Questi workshop aiutano il Product Owner a prioritizzare i requisiti e permettono allo Scrum Core Team di avere una prospettiva condivisa dei Criteri di Accettazione.

- Assicurano inoltre che le Epic e le User Story descrivano le funzionalità dal punto di vista degli utenti, siano facili da comprendere e possano essere stimate in modo affidabile.
- I Workshop sulle User Story sono utili per la comprensione delle aspettative dell'utente riguardo ai deliverable e sono eccellenti per il team building.
- Inoltre facilitano la preparazione della pianificazione dello Sprint successivo.
- Un Workshop sulle User Story costituisce una buona piattaforma per discutere e spiegare tutti gli elementi di un prodotto e spesso per addentrarsi nei più piccoli dettagli, in modo da fare piena chiarezza.
- **Riunioni di Focus Group**
 - I focus group riuniscono varie persone in una sessione guidata per raccogliere le loro opinioni, impressioni, o valutazioni di un prodotto, servizio o risultato desiderato.
 - I membri dei focus group possono liberamente farsi delle domande a vicenda e ottenere chiarimenti su particolari argomenti o concetti.
 - Grazie alle domande, alla critica costruttiva e al feedback, i focus group portano ad un prodotto di migliore qualità e perciò contribuiscono alla soddisfazione delle aspettative degli utenti.
 - A volte in queste riunioni si raggiunge il consenso in alcune aree, mentre in altre può permanere una differenza di opinioni o punti di vista.

- Nel caso in cui i membri del gruppo abbiano opinioni o punti di vista differenti, si compie ogni sforzo per superare le differenze e raggiungere il consenso.
- Le sessioni di focus group aiutano i team a tirare fuori idee innovative, a risolvere i problemi e a dare suggerimenti per il miglioramento.
- Queste riunioni agevolano l'accertamento dei fatti e generano idee e feedback da parte dei potenziali utenti e degli sviluppatori del prodotto.
- Di solito vengono tenute per pianificare, valutare o migliorare un prodotto o servizio.
- Le opinioni ricavate da queste riunioni possono inoltre essere di aiuto nello sviluppo delle Epic e delle User Story.
- A volte, si tengono Riunioni di Focus Group anche per risolvere le questioni che possono emergere durante lo sviluppo delle Epic.
- **Interviste agli Utenti o ai Clienti**
 - Per acquisire il contesto e la visione necessari a sviluppare le Epic, è importante il coinvolgimento degli stakeholder, fra cui lo sponsor, gli utenti e i clienti del prodotto.
 - Il tempo passato a intervistare utenti e clienti si tradurrà nella sicurezza che i requisiti trasfusi nelle Epic siano allineati con la complessiva Vision del Progetto, offrendo in tal modo un valore maggiore.

- Queste interviste aiutano a:
 - Identificare e comprendere i bisogni e le aspettative degli stakeholder;
 - Raccogliere opinioni e fatti;
 - Capire il punto di vista degli stakeholder riguardo al prodotto finale;
 - Raccogliere il feedback sul prodotto iterato o parzialmente sviluppato.
- **Questionari**
 - Un modo efficace per ottenere opinioni statistiche quantitative e qualitative da un gran numero di utenti o clienti è quello di utilizzare i sondaggi o Questionari.
 - Un Questionario è uno strumento di ricerca che contiene domande da porre a un intervistato per accumulare informazioni riguardo ad una questione o a un argomento specifici.
 - I Questionari possono essere auto-somministrati o somministrati da un intervistatore.
 - Deve essere posta molta cura nella formulazione dei Questionari, scegliendo i destinatari corretti e stabilendo un metodo appropriato per la distribuzione del sondaggio al fine di evitare errori e distorsioni.

- Il Product Owner o lo Scrum Master possono **condurre un sondaggio** mentre sviluppano le Epic **per raccogliere informazioni pertinenti dagli stakeholder o dallo Scrum Team**.
- **Tecniche di Identificazione del Rischio**
- **Competenze Esperte dello Scrum Guidance Body**
 - Con riferimento al processo *Creare le Epic*, le Competenze Esperte dello Scrum Guidance Body possono essere collegate a **norme o regolamenti documentati**; oppure a **standard o best practice** per la creazione delle Epic.
 - È anche possibile che ci sia un **team di esperti della materia che può assistere il Product Owner** nella creazione delle Epic.
 - Questo team **può essere formato da Analisti di Business, Capi Progettisti, Sviluppatori Senior, Esperti di Scrum**, o altre persone con esperienza.
 - Questo gruppo di esperti **di solito non è lo stesso team che resterà fisso a lavorare su un progetto specifico**, in quanto tendono a muoversi da uno progetto all'altro durante la «fase di vendita» o «fase zero» con i clienti o gli utenti.

- **Epic***

- Le Epic sono scritte nelle fasi iniziali del progetto **quando la maggior parte delle User Story sono solo funzionalità di alto livello o descrizioni del prodotto** e i requisiti sono definiti per sommi capi.
- Si tratta in sostanza di **ampie User Story non rifinite inserite nel Prioritized Product Backlog**.
- **Quando queste Epic emergono dal Prioritized Product Backlog per essere completate** in uno Sprint imminente, **vengono allora scomposte in User Story più piccole e granulari**.
- **Queste User Story più piccole sono in genere funzionalità semplici**, corte e facili da implementare o blocchi di attività da completare in uno Sprint.

- **Persona***

- **Le Personas sono personaggi immaginari molto dettagliati**, che rappresentano la maggioranza degli utenti e degli altri stakeholder che non necessariamente utilizzano direttamente il prodotto finale.
- Le *Personas* sono **create per identificare i bisogni della base di utenti target**.
- La creazione di specifiche *Personas* può **aiutare il team a comprendere meglio gli utenti e i loro requisiti e obiettivi**.

- Basandosi su una *Persona*, il Product Owner può **prioritizzare in modo più efficace le funzionalità per dare vita al Prioritized Product Backlog**.
- Questa attività implica **l'assegnazione di un nome di fantasia e possibilmente di una foto**, come un'immagine di repertorio, ad un personaggio.
- **La *Persona* avrà attributi molto specifici** come l'età, il genere, il livello di istruzione, l'ambiente in cui agisce, gli interessi e gli obiettivi.
- Si può inoltre **inserire una citazione che illustra i requisiti della *Persona***.
- Qui sotto viene riportato un **esempio di *Persona* per un sito web di viaggi**.
 - Vanessa è una donna di 39 anni che risiede a San Francisco. Dopo una carriera di grande successo come avvocato, sta ora coltivando la sua passione per i viaggi. Le piace disporre di varie opzioni quando prende in esame i servizi di trasporto aereo e di alloggio, in modo da poter scegliere il migliore e il più conveniente. I siti web lenti e caotici la scoraggiano.

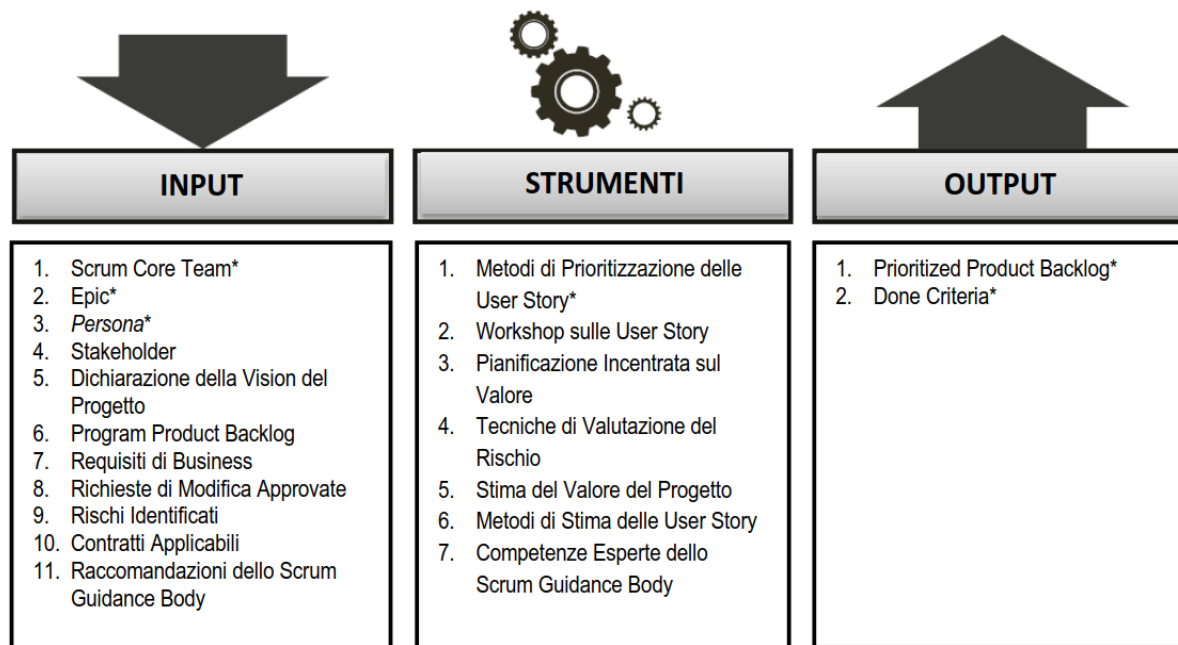
- **Cambiamenti Approvati**

- Le Richieste di Modifica non Approvate possono essere approvate dal Product Owner durante il processo *Sviluppare le Epic*, a volte con i suggerimenti forniti dagli stakeholder pertinenti.
- Questi cambiamenti vengono classificati come Cambiamenti Approvati e possono essere prioritizzati e implementati negli Sprint futuri.

- **Rischi Identificati**

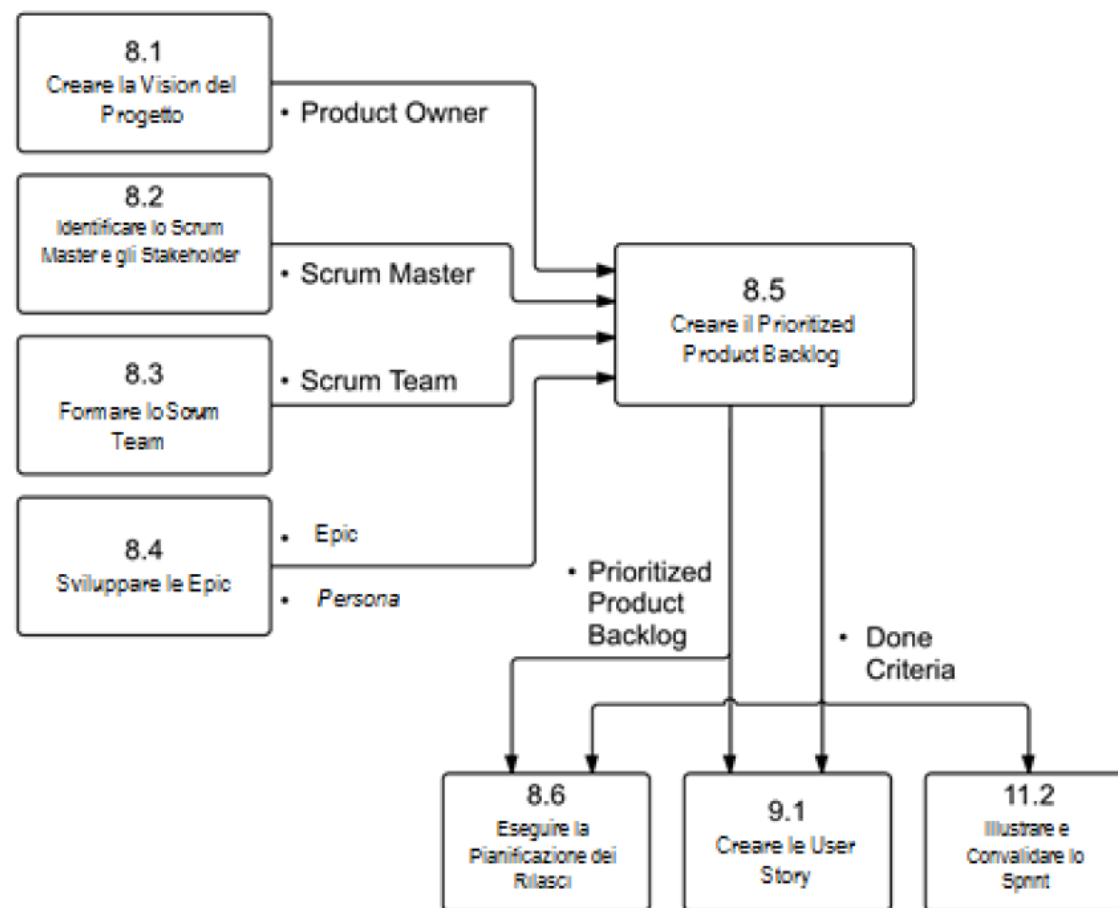
- Durante la creazione delle Epic, possono essere identificati nuovi rischi e questi Rischi Identificati costituiscono un output importante di questa fase.
- Tali rischi contribuiscono allo sviluppo del Prioritized Product Backlog (detto anche Risk Adjusted Product Backlog).

- La seguente figura mostra tutti **gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Creare il Prioritized Product Backlog*:



Creare il Prioritized Product Backlog

- La seguente figura mostra **il diagramma di flusso dei dati del processo *Creare il Prioritized Product Backlog***:



- **Scrum Core Team***
- **Epic***
- **Persona***
- **Stakeholder**
- **Dichiarazione della Vision del Progetto**
- **Program Product Backlog**
- **Requisiti di Business**
 - L'insieme di tutti i dati acquisiti grazie ai vari strumenti, come le interviste agli utenti o ai clienti, i Questionari, le JAD Session, la Gap Analysis, l'Analisi SWOT e altre riunioni, aiuta a sviluppare una **visione più chiara dei requisiti di business e agevola la creazione del Prioritized Product Backlog.**
- **Richieste di Modifica Approvate**
- **Rischi Identificati**

- **Contratti Applicabili**
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**
 - Con riferimento al processo *Creare il Prioritized Product Backlog*, le Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body **possono contenere informazioni su norme, regolamenti, standard e best practice per lo sviluppo del Prioritized Product Backlog.**

- **Metodi di Prioritizzazione delle User Story***

- Di seguito sono presentate alcune delle tecniche utilizzate per prioritizzare le User Story o i requisiti del Prioritized Product Backlog in base al valore di business:
 - **Schema di Prioritizzazione MoSCoW**
 - **Comparazione a Coppie:**
 - In questa tecnica, si prepara una lista di tutte le User Story presenti nel Prioritized Product Backlog.
 - Successivamente ciascuna User Story viene presa singolarmente e comparata con le altre User Story della lista, una alla volta.
 - Ogni volta che sono messe a confronto due User Story, viene presa una decisione riguardo a quale delle due sia più importante.
 - Grazie a questo procedimento si può produrre una lista prioritizzata di User Story.
 - **Metodo dei 100 Punti**
 - **Analisi di Kano**

- **Workshop sulle User Story**
- **Pianificazione Incentrata sul Valore**
- **Metodi di Stima delle User Story**
 - Quando si crea il Prioritized Product Backlog, *per produrre stime di alto livello delle Epic possono essere usati tutti gli strumenti utilizzati per il processo Approvare, Stimare e Prendere in Carico le User Story* (che vedremo in seguito).
 - Alcuni importanti strumenti sono:
 - Riunioni di Gruppi di Utenti
 - Planning Poker
 - Fist of Five
 - Punti per la Stima dei Costi
 - Altre Tecniche di Stima

- **Prioritized Product Backlog***

- Il Product Owner sviluppa un **Prioritized Product Backlog** che contiene un **elenco prioritizzato dei requisiti di business e di progetto scritti sotto forma di Epic**, le quali sono User Story di alto livello.
- Il Prioritized Product Backlog **si basa su tre fattori principali**: valore, rischio o incertezza e dipendenze.
- **Viene chiamato anche Risk Adjusted Product Backlog**, in quanto include i rischi identificati e valutati relativi al progetto.
- **Comprende anche tutti i Cambiamenti Approvati** che possono essere prioritizzati in modo adeguato nel Prioritized Product Backlog.
- **Valore:**
 - È una responsabilità del Product Owner **garantire la consegna in primo luogo di quei prodotti che forniscono il valore di business più alto**.
 - **Anche un prodotto di grandissimo valore può non far parte del primo rilascio se ce ne sono altri di valore ancora più alto che bastano per un primo rilascio.**

- **Rischio e Incertezza:**

- Maggiore è l'incertezza, più rischioso è il progetto.
- Per questo è importante assegnare la priorità più alta ai prodotti più rischiosi del Prioritized Product Backlog.
- I prodotti che portano con sé il livello di rischio maggiore richiederanno inoltre delle azioni di mitigazione del rischio.
- L'assegnazione di una priorità di esecuzione a queste azioni di mitigazione del rischio si traduce in un Risk Adjusted Product Backlog.
- Trattare i rischi nelle prime fasi del progetto non garantisce il successo del progetto, ma aumenta la capacità del team di fronteggiare il rischio stesso.

- **Dipendenze:**

- Normalmente non è possibile creare un Prioritized Product Backlog nel quale non vi siano dipendenze fra le User Story.
- I requisiti funzionali spesso dipendono da altri requisiti funzionali e anche non funzionali.
- Queste dipendenze possono incidere sul modo di prioritizzare le User Story all'interno del Prioritized Product Backlog.
- Due dei modi più comuni di risolvere le dipendenze sono dividere una singola User Story in più parti oppure unificare le User Story interdipendenti.

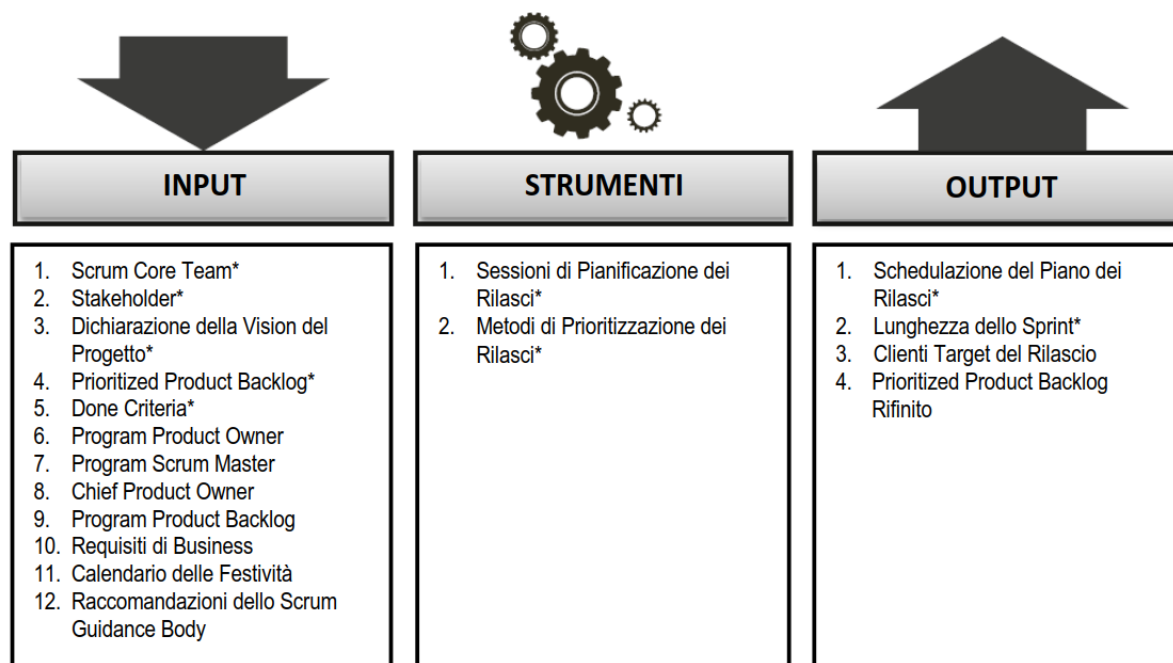
- **Stime:**
 - Nel Prioritized Product Backlog sono **disponibili anche le stime di alto livello delle Epic.**

Done Criteria*

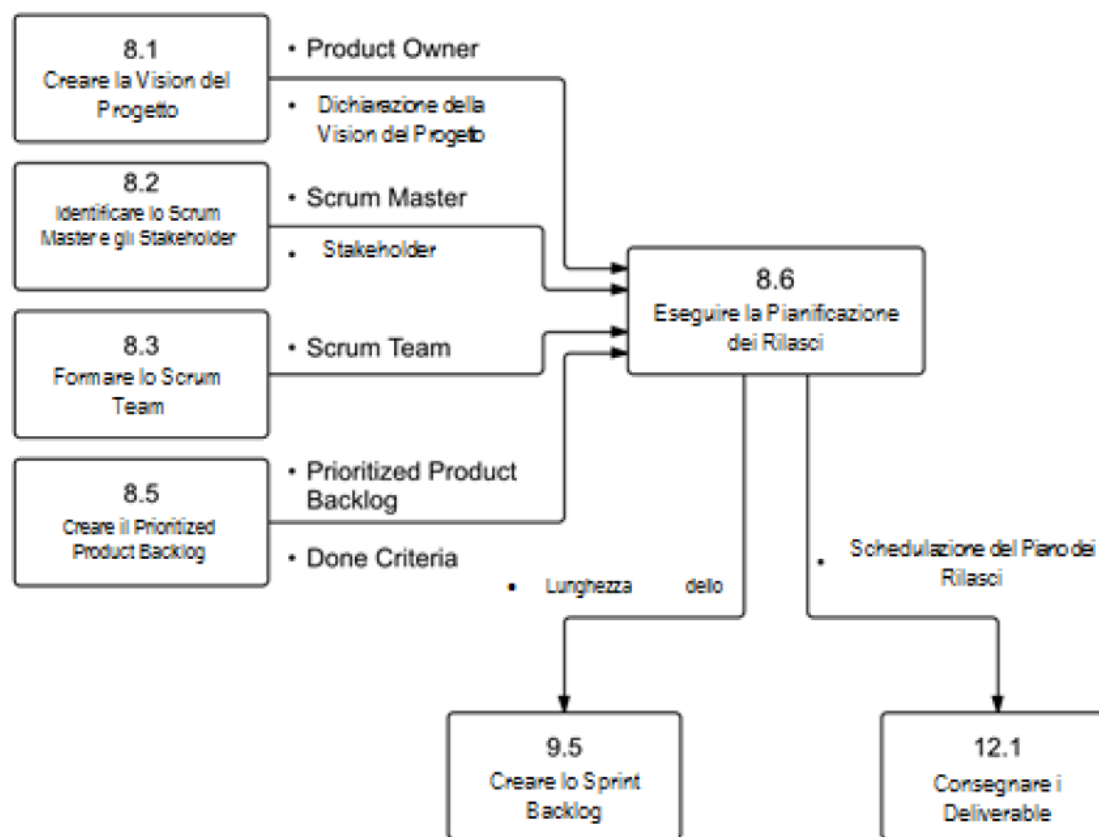
- I Done Criteria sono un **complesso di regole valide per tutte le User Story.**
- È **fondamentale pervenire ad una definizione chiara di ciò che può ritenersi «Done», cioè «Fatto»,** perché questo consente di eliminare eventuali ambiguità nei requisiti e **aiuta il team a conformarsi alle norme di qualità obbligatorie.**
- **Questa definizione chiara viene utilizzata per creare appunto i Done Criteria,** che sono un output del processo *Creare il Prioritized Product Backlog.*
- **Una User Story si considera «Done» (cioè fatta) quando è approvata dal Product Owner,** che la giudica sulla base dei Done Criteria e dei Criteri di Accettazione della User Story.
- *Esempio di Done Criteria:*
 - Progetto:
 - **Ideare le nuove varianti di una famosa auto sportiva presso la LRA Ltd.**

- Done Criteria:
 - La progettazione è approvata dalla divisione di Eccellenza Tecnica.
 - Il prototipo passa tutti i test della galleria del vento ordinati dalla divisione Aerodinamica.
 - La progettazione è approvata per la produzione dalla divisione Proprietà Intellettuale.
 - Le aspettative di sicurezza della progettazione sono confermate dal rapporto sulla Sicurezza della Progettazione della Divisione Sicurezza.
 - Il rapporto sulla Stima dei Costi di progettazione è approvato dalla divisione Finanze.

- La seguente figura mostra tutti **gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Esguire la Pianificazione dei Rilasci*:



- La seguente figura mostra **il diagramma di flusso dei dati del processo *Esguire la Pianificazione dei Rilasci***:



- **Scrum Core Team***
- **Stakeholder***
- **Dichiarazione della Vision del Progetto***
- **Prioritized Product Backlog***
- **Done Criteria***
- **Program Product Owner**
- **Program Scrum Master**
- **Chief Product Owner**
- **Program Product Backlog**
- **Requisiti di Business**

- **Calendario delle Festività**

- È importante per lo Scrum Team **tenere traccia delle date chiave e della disponibilità di tutti i membri del team.**
- Questo si può ottenere con **l'uso di un calendario condiviso** che fornisce informazioni **sulle festività ufficiali, sulle ferie, sui viaggi pianificati, sugli eventi, ecc.**
- Questo calendario **aiuterà il team a pianificare ed eseguire gli Sprint.**

- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**

- **Sessioni di Pianificazione dei Rilasci***

- Per sviluppare un Piano dei Rilasci vengono condotte delle **Sessioni di Pianificazione dei Rilasci**.
- Il piano stabilisce **quando saranno consegnati al cliente i vari gruppi di funzionalità o prodotti** utilizzabili.
- In Scrum, **l'obiettivo principale** di un Release Planning Meeting è quello di **permettere allo Scrum Team di avere una visione d'insieme dei rilasci e del programma di consegna del prodotto** che il team sta sviluppando, in modo da potersi allineare alle aspettative del Product Owner e degli stakeholder pertinenti (primo fra tutti lo sponsor del progetto).
- Molte organizzazioni hanno una **strategia riguardo al rilascio dei prodotti**.
- **Alcune preferiscono la distribuzione continua**, nella quale si fa un rilascio dopo la creazione di una specifica funzionalità utilizzabile.
- **Altre preferiscono la distribuzione per fasi**, nella quale i rilasci vengono fatti a intervalli predefiniti.
- A seconda della strategia adottata dall'organizzazione, **le Sessioni di Pianificazione dei Rilasci nei progetti possono essere basate sulle funzionalità**, nel qual caso l'obiettivo è consegnare un rilascio ogni volta che viene sviluppato un gruppo prestabilito di funzionalità, **oppure la pianificazione può essere basata sulle date**, nel qual caso il rilascio avviene in date prestabilite.
- Dal momento che il framework Scrum promuove il processo decisionale iterativo e basato sulle informazioni raccolte piuttosto che la pianificazione anticipata di dettaglio praticata nello stile tradizionale di project management a cascata, **le Sessioni di Pianificazione dei Rilasci non devono produrre un Piano dei Rilasci dettagliato per l'intero progetto**.

- Tale piano può essere aggiornato continuamente man mano che sono disponibili informazioni rilevanti.
- **Metodi di Prioritizzazione dei Rilasci***
 - Per sviluppare un Piano dei Rilasci vengono utilizzati dei Metodi di Prioritizzazione dei Rilasci.
 - Questi metodi sono propri di ciascun settore industriale e organizzazione e sono di solito stabiliti dal gruppo dirigente dell'organizzazione.

- **Schedulazione del Piano dei Rilasci***

- Una Schedulazione del Piano dei Rilasci è **uno degli output fondamentali del processo *Esguire la Pianificazione dei Rilasci***.
- Tale schedulazione **stabilisce quali deliverable devono essere rilasciati ai clienti**, insieme agli **intervalli pianificati** e alle **date dei rilasci**.
- **Non è detto che vi sia un rilascio programmato alla fine di ogni Sprint**. A volte, un rilascio può essere previsto **dopo il completamento di un gruppo di Sprint**.
- A seconda della strategia adottata dall'organizzazione, le sessioni di Pianificazione dei Rilasci nei progetti possono essere **basate sulle funzionalità**, nel qual caso l'obiettivo è effettuare una consegna ogni volta che viene sviluppato un gruppo prestabilito di funzionalità, **oppure la pianificazione può essere basata sulle date**, nel qual caso il rilascio avviene in date prestabilite.
- Il deliverable dovrebbe essere **rilasciato quando offre al cliente un valore di business sufficiente**.

- **Lunghezza dello Sprint***

- Il Product Owner e lo Scrum Team fissano la **Lunghezza dello Sprint dello specifico progetto basandosi sui vari input**, tra cui i requisiti di business e la Schedulazione del Piano dei rilasci.
- Una volta che è stata stabilita, **la Lunghezza dello Sprint rimane invariata per tutto il progetto**.

- Tuttavia, la Lunghezza dello Sprint può essere modificata se e come il Product Owner e lo Scrum Team ritengono opportuno.
- Nelle prime fasi del progetto è ancora possibile fare delle prove per trovare la Lunghezza dello Sprint ideale.
- Nel prosieguo del progetto, una modifica della Lunghezza dello Sprint di norma sta a significare che è possibile ridurla grazie a miglioramenti verificatisi nell'ambiente di progetto.
- Uno Sprint può avere una durata predeterminata da 1 e 6 settimane.
- Tuttavia, per ottenere il massimo beneficio da un progetto Scrum, è sempre consigliabile fissare la durata in 4 settimane, salvo che per progetti con requisiti molto stabili, nei quali la durata degli Sprint può essere estesa fino a 6 settimane.
- **Clienti Target del Rilascio**
 - Non tutti i rilasci saranno rivolti a tutti gli stakeholder o a tutti gli utenti.
 - Gli stakeholder possono scegliere di limitare determinati rilasci ad un sottoinsieme di utenti.
 - Il Piano dei Rilasci deve specificare i clienti target (cioè destinatari) del singolo rilascio.

- **Prioritized Product Backlog Rifinito**

- In questo processo **si può refinire il Prioritized Product Backlog**, sviluppato nel processo *Creare il Prioritized Product Backlog*.
- **Dopo le Sessioni di Pianificazione dei Rilasci**, condotte dallo Scrum Team con gli stakeholder, **le User Story del Prioritized Product Backlog** possono infatti risultare più chiare.