



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

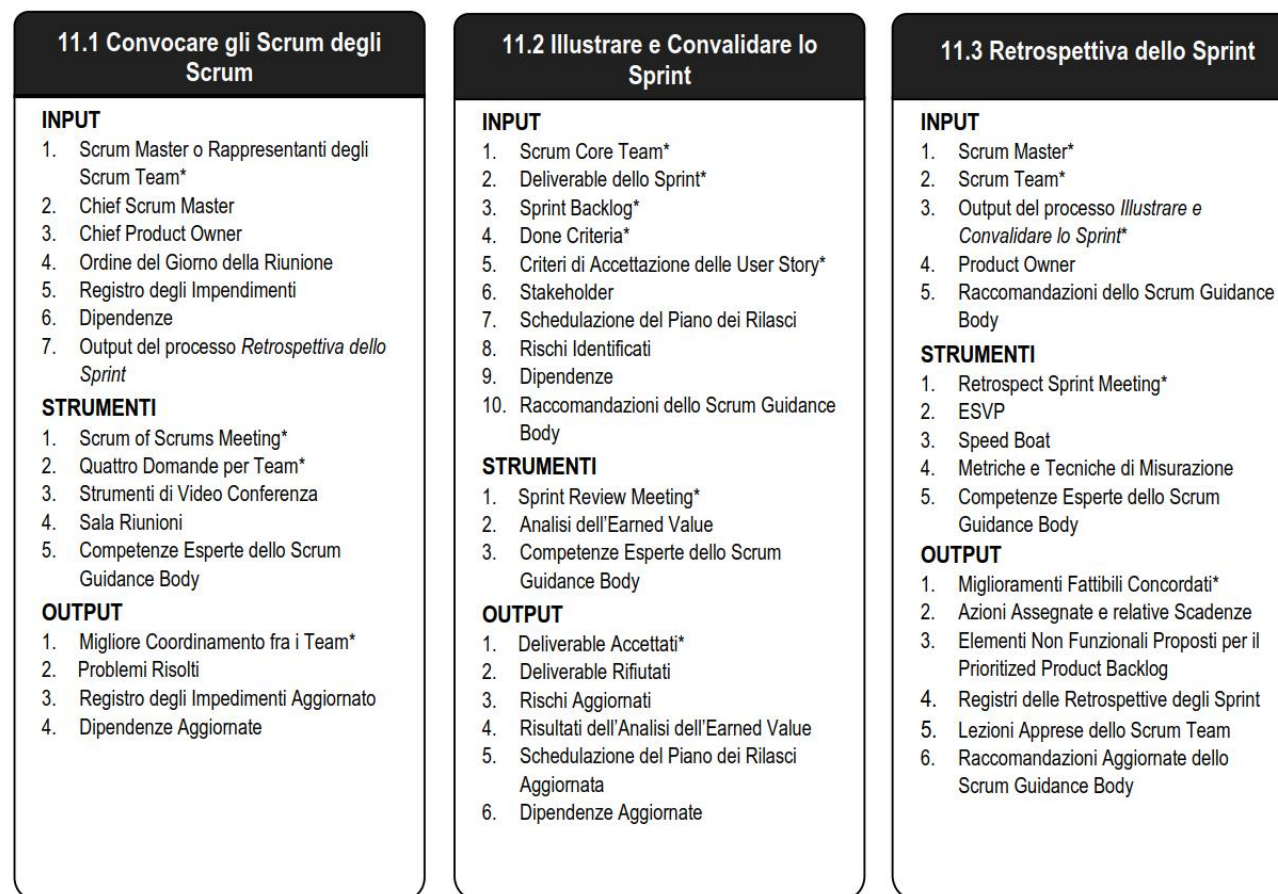
A.A. 2021/2022

Parte XXXI: Retrovisione e Retrospettiva in Scrum

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

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

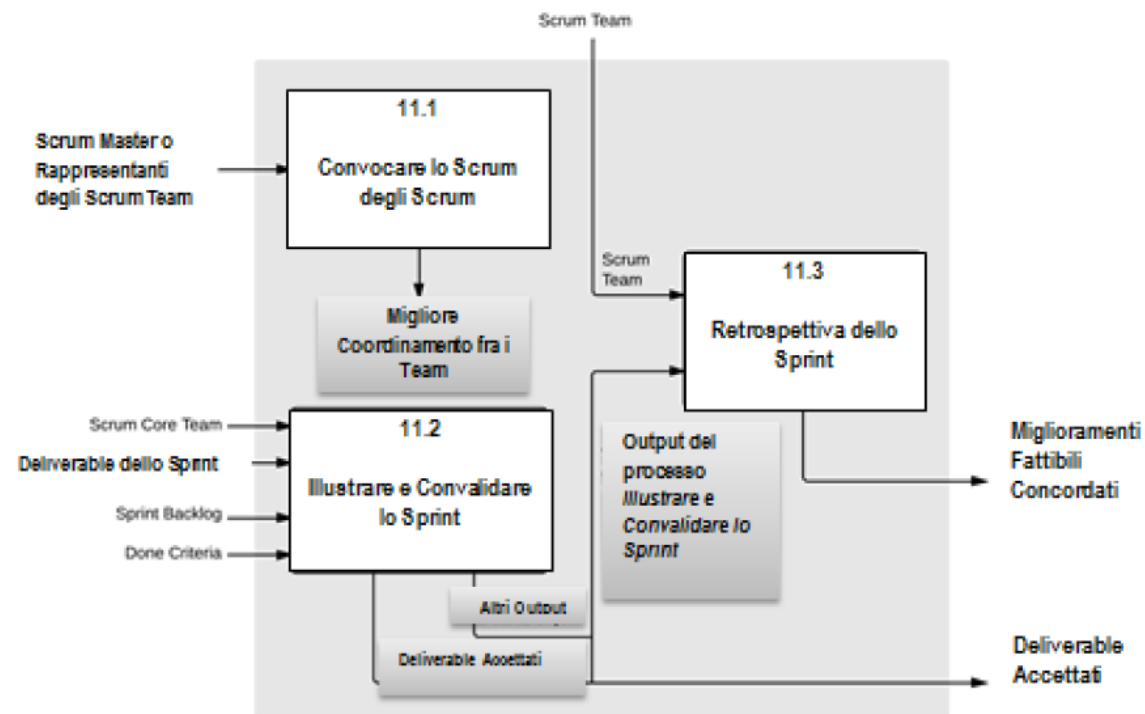


- I processi della fase di Revisione e Retrospettiva sono:
 - **1 Convocare lo Scrum degli Scrum:**
 - In questo processo, i rappresentanti degli Scrum Team convocano gli Scrum of Scrums (SoS) Meeting a intervalli prestabiliti o ogni volta che sia necessario per collaborare e per avere un allineamento sui rispettivi stati di avanzamento, gli impedimenti e le dipendenze fra i vari team.
 - Questo processo è appropriato solo per i progetti di grandi dimensioni, in cui sono coinvolti molti Scrum Team.
 - **2 Illustrare e Convalidare lo Sprint:**
 - In questo processo, lo Scrum Team illustra i deliverable dello Sprint al Product Owner e agli stakeholder pertinenti nel corso di uno Sprint Review Meeting.
 - Lo scopo di questa riunione è di assicurarsi l'approvazione e l'accettazione del prodotto o servizio da parte del Product Owner.

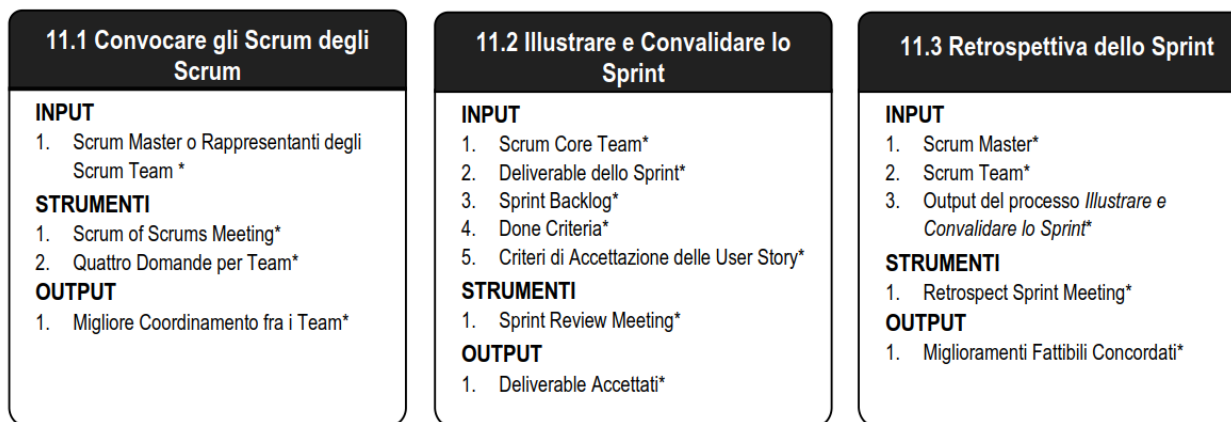
- **11.3 Retrospettiva dello Sprint:**

- In questo processo, lo Scrum Master e lo Scrum Team si riuniscono per discutere le lezioni apprese nel corso dello Sprint.
- Queste informazioni vengono documentate come lezioni apprese che possono essere applicate in Sprint successivi.
- Spesso, da questa discussione possono scaturire dei Miglioramenti Fattibili Concordati o un aggiornamento delle Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body.

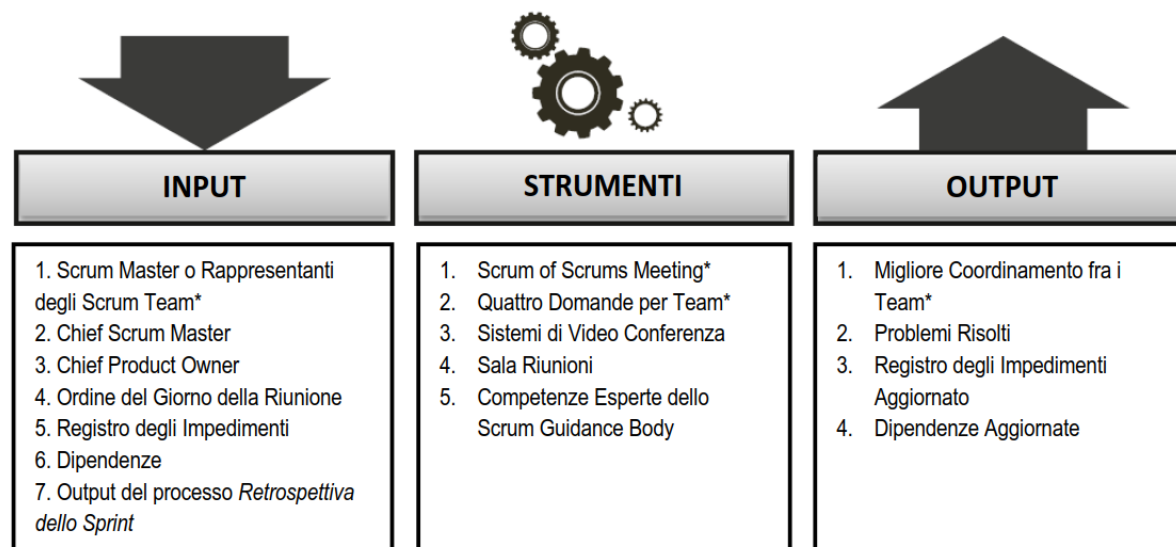
- La seguente figura mostra il diagramma di flusso dei dati della fase di Revisione e Retrospettiva:



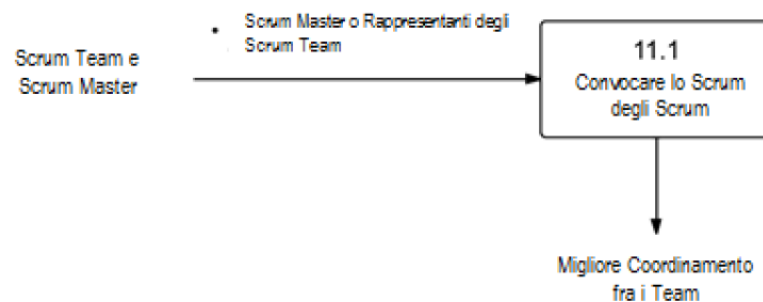
- La seguente figura mostra **gli input, gli strumenti e gli output obbligatori dei processi della fase di Revisione e Retrospettiva.**



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



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



- **Scrum Master o Rappresentanti degli Scrum Team***

- Di norma, **un membro di ciascuno Scrum Team rappresenterà il proprio team** nello Scrum of Scrums (SoS) Meeting.
- **Nella maggior parte dei casi si tratta dello Scrum Master**, ma a volte può essere anche qualcun altro a rappresentare il team.
- È possibile che sia **nominata una sola specifica persona come rappresentante del team in tutti gli SoS Meeting**, oppure **il rappresentante può cambiare nel tempo**, in base a chi è più adatto a ricoprire il ruolo in virtù delle problematiche e delle circostanze del momento.
- **Ogni persona che partecipa alla riunione deve avere le conoscenze tecniche** per poter identificare i casi in cui i team potrebbero essere reciprocamente causa di impedimenti o ritardi.

- **Chief Scrum Master**

- **Chief Product Owner**

- **Ordine del Giorno della Riunione**

- Lo **scopo principale** dello Scrum of Scrums (SoS) Meeting è di **comunicare lo stato di avanzamento fra molti team**.
- Il Chief Scrum Master (o qualsiasi Scrum Master che faciliti il SoS Meeting) **può rendere noto un ordine del giorno prima della riunione**.
- **Questo consente ai singoli team di esaminare i punti all'ordine del giorno** in vista del SoS Meeting.
- Devono essere **indicati tutti gli eventuali impedimenti incontrati da un team che possono in qualche modo incidere anche sugli altri team**, in modo da poterli convogliare nel SoS Meeting.
- Inoltre, **se un team si rende conto di un problema di vaste dimensioni, di un cambiamento o di un rischio che possono impattare gli altri team**, dovrebbe comunicarlo nel SoS Meeting.

- **Registro degli Impedimenti**

- **Dipendenze**

- **Output del processo Retrospettiva dello Sprint**

- **Gli output del processo Retrospettiva dello Sprint possono impattare molti Scrum Team** e possono essere utilizzati come input per un efficace Scrum of Scrums (SoS) Meeting.

- **Scrum of Scrums Meeting***

- Si tratta di riunioni preferibilmente brevi (ma di solito non di durata predeterminata, per consentire una maggiore condivisione delle informazioni fra i vari team) nelle quali i rappresentanti di ciascuno Scrum Team si riuniscono per condividere la situazione dei rispettivi team.
- Lo Scrum of Scrums (SoS) Meeting si tiene a intervalli prestabiliti, oppure quando richiesto dagli Scrum Team, per facilitare la condivisione delle informazioni fra Scrum Team differenti.
- I problemi, le dipendenze e i rischi che impattano su molteplici Scrum Team possono essere monitorati da vicino, il che aiuta i vari team che lavorano ad un progetto di grandi dimensioni a coordinare e integrare il proprio lavoro in modo migliore.
- È responsabilità del Chief Scrum Master (o di un altro Scrum Master che facilita i SoS Meeting) fare in modo che tutti i rappresentanti abbiano un ambiente favorevole alla condivisione aperta e onesta delle informazioni, incluso il feedback da parte dei rappresentanti degli altri team.
- Per i progetti più grandi, che coinvolgono un numero significativo di team, possono essere convocati più livelli di queste riunioni per condividere la situazione dei rispettivi team.

- **Quattro Domande per Team***

- A turno, **il rappresentante di ciascuno Scrum Team** fornirà aggiornamenti riguardanti il proprio team.
- Questi aggiornamenti sono di solito forniti sotto forma di risposte a quattro specifiche domande:
 - **A cosa ha lavorato il mio team** nel tempo trascorso **dalla precedente riunione?**
 - **Che cosa farà il mio team fino alla prossima riunione?**
 - **Cosa** contavano gli altri team che il nostro team finisse e che **invece è rimasto incompiuto?**
 - **Cosa sta pianificando** di fare **il nostro team** che potrebbe avere un impatto sugli altri team?
- Le risposte a queste quattro domande forniscono le **informazioni che permettono a ciascun team di capire in modo chiaro lo stato del lavoro di tutti gli altri team.**

- **Sistemi di Video Conferenza**

- È molto probabile che **lo Scrum of Scrums (SoS) Meeting** non venga effettuato faccia a faccia.
- **La video conferenza è di solito necessaria per i progetti di grandi dimensioni**, nei quali c'è una maggiore possibilità di team distribuiti.

- **Sala Riunioni**

- È consigliabile che **per il SoS Meeting sia resa disponibile una sala conferenze dedicata**, dove tutti i Rappresentanti degli Scrum Team possano sentirsi a loro agio.

- **Competenze Esperte dello Scrum Guidance Body**

- **Migliore Coordinamento fra i Team***

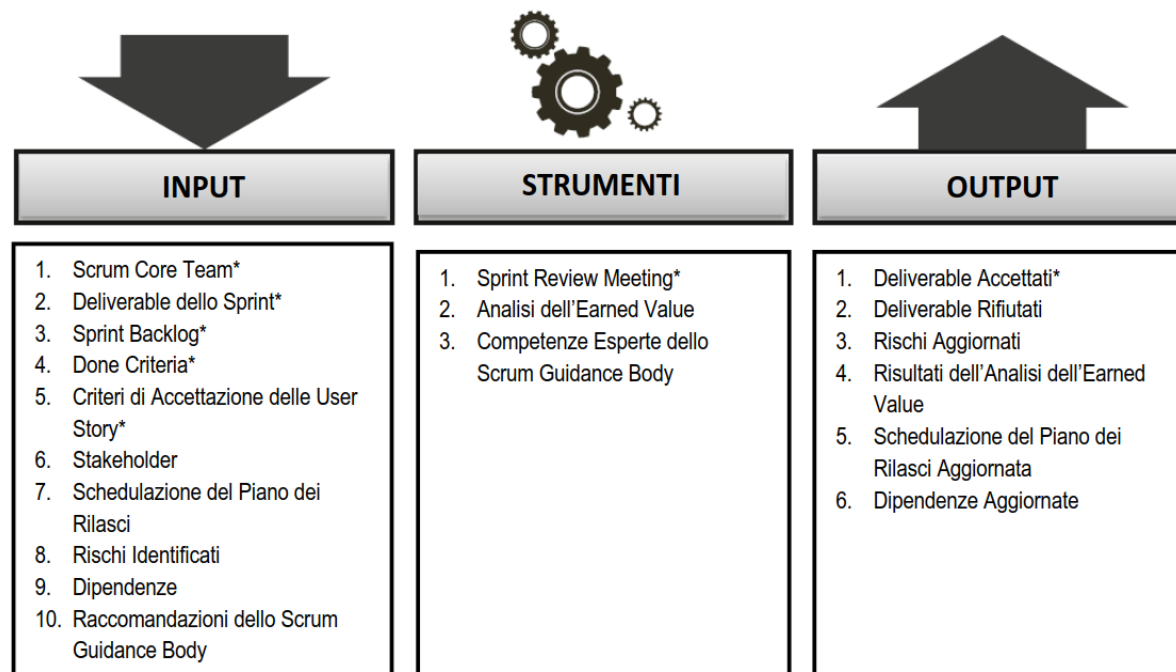
- Lo Scrum of Scrums (SoS) Meeting agevola il coordinamento del lavoro fra molteplici Scrum Team.
- Questo è importante soprattutto quando ci sono delle attività che comportano delle interdipendenze fra i vari team.
- Le incompatibilità e le discrepanze tra il lavoro e i deliverable di team differenti vengono alla luce rapidamente.
- Questo forum dà inoltre ai team l'opportunità di presentare i propri risultati e di fornire il proprio feedback agli altri team.
- Grazie all'utilizzo del SoS Meeting, si ha una collaborazione diffusa nell'organizzazione, invece di persone che lavorano in team chiusi preoccupati prima di tutto delle loro responsabilità individuali.

- **Questioni Risolte**

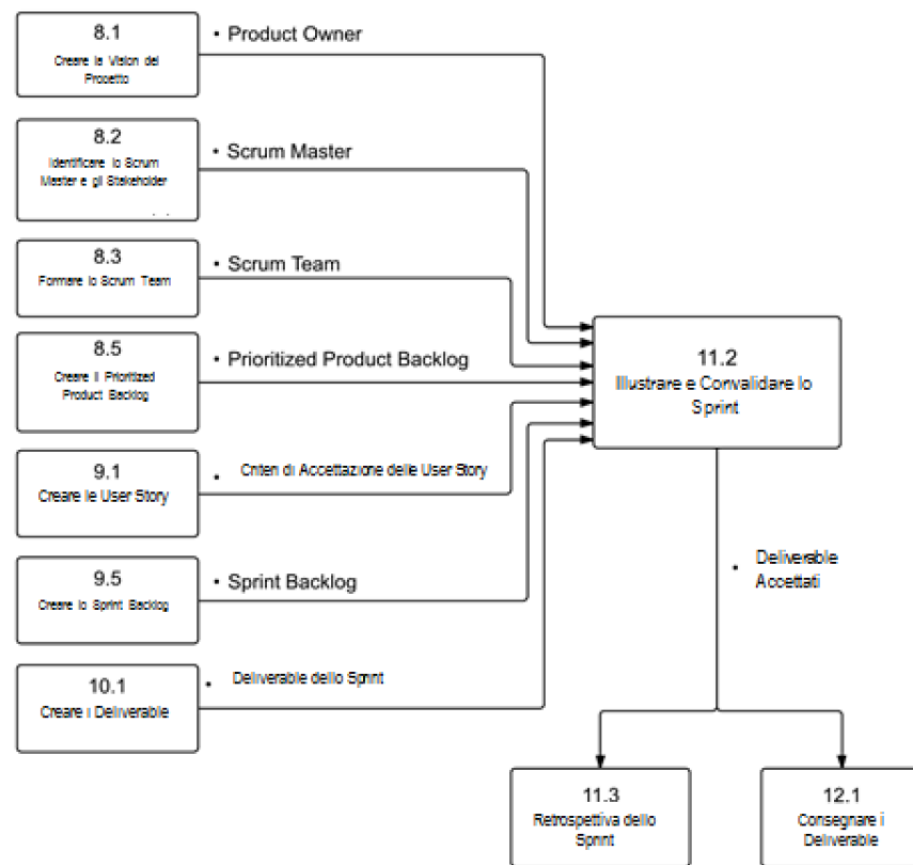
- Lo Scrum of Scrums (SoS) Meeting è un forum dove i membri degli Scrum Team hanno la possibilità di discutere in modo trasparente i problemi che impattano sul loro progetto.
- La necessità di consegnare ogni Sprint rispettando i tempi forza i team ad affrontare subito attivamente questo tipo di problemi, invece di rinviare la ricerca di una soluzione.

- Questa tempestiva discussione e risoluzione dei problemi all'interno del SoS Meeting **migliora notevolmente il coordinamento fra i diversi Scrum Team e riduce inoltre la necessità di riprogettazione e rilavorazione.**
- Vengono **mitigati anche i rischi collegati alle dipendenze e ai tempi di consegna.**
- **Registro degli Impedimenti Aggiornato**
- **Dipendenze Aggiornate**

- La seguente figura mostra **tutti gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Illustrare e Convalidare lo Sprint*:



- La seguente figura mostra **il diagramma di flusso dei dati del processo *Illustrare e Convalidare lo Sprint***:



- **Scrum Core Team***
- **Deliverable dello Sprint***
- **Sprint Backlog***
- **Done Criteria***
- **Criteri di Accettazione delle User Story***
- **Stakeholder**
- **Schedulazione del Piano dei Rilasci**
- **Rischi Identificati**
- **Dipendenze**
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**

- **Sprint Review Meeting***

- I membri dello Scrum Core Team e gli Stakeholder pertinenti partecipano agli **Sprint Review Meeting per accettare i deliverable che soddisfano i Criteri di Accettazione delle singole User Story e per rifiutare i deliverable non accettabili.**
- Queste **riunioni sono convocate alla fine di ogni Sprint.**
- **Lo Scrum Team illustra i risultati dello Sprint,** incluse le nuove funzionalità o i nuovi prodotti creati.
- Questo offre l'opportunità al Product Owner e agli Stakeholder di **esaminare ciò che è stato completato fino a quel momento e di stabilire se devono essere apportati eventuali cambiamenti al progetto o ai processi negli Sprint successivi.**

- **Analisi dell'Earned Value**

- **Competenze Esperte dello Scrum Guidance Body**

- **Deliverable Accettati***

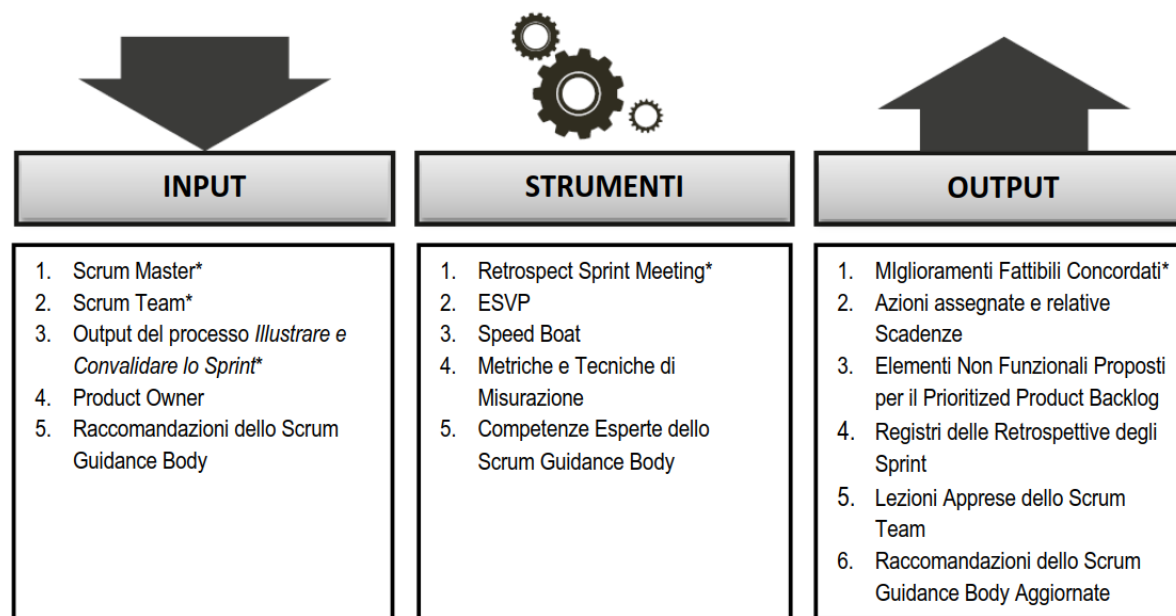
- I Deliverable che soddisfano i Criteri di Accettazione delle singole User Story sono accettati dal Product Owner.
- L'obiettivo di uno Sprint è quello di creare deliverable potenzialmente consegnabili, o incrementi di prodotto, che soddisfano i Criteri di Accettazione definiti dal cliente e dal Product Owner.
- Questi sono appunto considerati Deliverable Accettati, che possono essere rilasciati al cliente, se così desidera.
- Si mantiene una lista dei Deliverable Accettati e la si aggiorna dopo ogni Sprint Review Meeting.
- Se un deliverable non soddisfa i Criteri di Accettazione stabiliti, non si considera accettato e di norma sarà riportato in uno Sprint successivo per correggere tutti gli eventuali problemi.
- Una situazione di questo tipo è altamente indesiderabile, perché l'obiettivo di ogni Sprint è che i deliverable soddisfino i criteri di accettazione.

- **Deliverable Rifiutati**

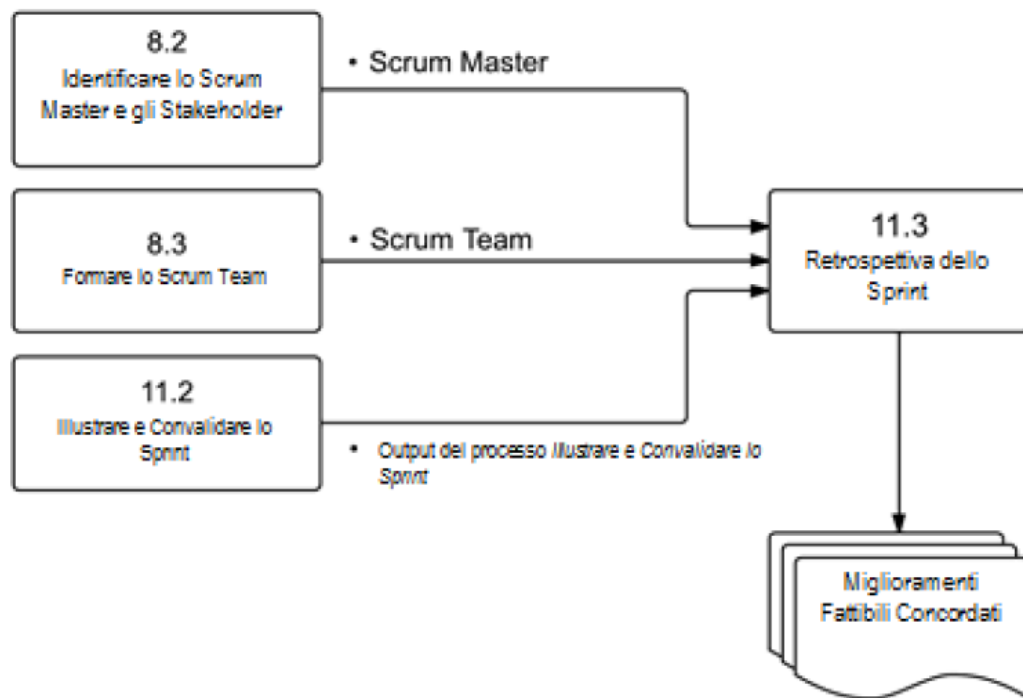
- I Deliverable che non soddisfano i Criteri di Accettazione sono rifiutati.
- Le User Story associate con tali Deliverable Rifiutati vengono aggiunti al Prioritized Product Backlog, in modo da poter prendere in considerazione tali deliverable come parte di uno Sprint successivo.

- **Rischi Aggiornati**
- **Risultati dell'Analisi dell'Earned Value**
- **Schedulazione del Piano dei Rilasci Aggiornata**
- **Dipendenze Aggiornate**

- La seguente figura mostra **tutti gli input, gli strumenti e gli output** del processo *Retrospettiva dello Sprint*:



- La seguente figura mostra il diagramma di flusso dei dati del processo *Retrospettiva dello Sprint*:



- **Scrum Master***
- **Scrum Team***
- **Output del processo *Illustrare e Convalidare lo Sprint****
 - Gli output del processo *Illustrare e Convalidare lo Sprint* forniscono informazioni preziose durante l'esecuzione del processo *Retrospektiva dello Sprint*.
- **Product Owner**
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body**

- **Retrospect Sprint Meeting***

- Il Retrospect Sprint Meeting è un **elemento importante del concetto di «ispezione-adattamento»** del framework Scrum e costituisce **il passo finale di uno Sprint**.
- **Tutti i membri dello Scrum Team partecipano alla riunione**, che viene facilitata o moderata dallo Scrum Master.
- È **consigliata, ma non obbligatoria, la partecipazione del Product Owner**.
- Uno dei membri del team funge da **segretario verbalizzante** e **documenta le discussioni e i punti delle azioni future**.
- È **fondamentale tenere questa riunione in un ambiente aperto e rilassato** per incoraggiare la piena partecipazione di tutti i membri del team.
- Le **discussioni** del Retrospect Sprint Meeting **riguardano sia ciò che è andato storto sia ciò che è andato bene**.
- **L'obiettivo primario** della riunione è quello di **identificare tre elementi specifici**:
 - Cose che il team desidera continuare a fare: **best practice**
 - Cose che il team desidera iniziare a fare: **miglioramenti dei processi**
 - Cose che il team desidera non fare più: **problemi e «colli di bottiglia» dei processi**.

- Queste aree vengono discusse e viene creato un elenco di Miglioramenti Fattibili Concordati.
- **Explorer—Shopper—Vacationer—Prisoner (ESVP)**
 - Questo esercizio può essere eseguito all'inizio del Retrospect Sprint Meeting per capire l'atteggiamento mentale dei partecipanti e stabilire il tono della riunione.
 - Viene chiesto ai presenti di indicare in forma anonima quale profilo rappresenta meglio come si sentono rispetto al dover prendere parte alla riunione:
 - **Explorer** (Esploratore) — Vuole partecipare e imparare tutto ciò che viene discusso nella retrospettiva
 - **Shopper** (Acquirente) — Vuole ascoltare tutto e scegliere cosa portarsi via dalla retrospettiva
 - **Vacationer** (Turista) — Vuole rilassarsi e comportarsi da turista nella retrospettiva
 - **Prisoner** (Prigioniero)—Vuole essere altrove e sta partecipando alla riunione perché è necessario
 - Lo Scrum Master raccoglie quindi le risposte, predispone le informazioni e le condivide con il gruppo.

- **Speed Boat**

- La Speed Boat è una **tecnica che può essere utilizzata per condurre il Retrospect Sprint Meeting**.
- I membri del team fanno **la parte dell'equipaggio di un motoscafo** (Speed Boat).
- **L'imbarcazione deve raggiungere un'isola**, che rappresenta simbolicamente la Vision del Progetto.
- I partecipanti utilizzano dei **post-it per registrare i motori e le ancore**. I motori li aiutano a raggiungere l'isola, mentre le ancore impediscono loro di raggiungerla.
- Questo esercizio ha una **durata prefissata di pochi minuti**.
- Una volta che sono stati documentati tutti i punti, **le informazioni sono raccolte, discusse e priorizzate mediante un processo di votazione**.
- Vengono quindi **riconosciuti i motori e pianificate delle azioni di mitigazione per le ancore**, in base alla priorità.

- **Metriche e Tecniche di Misurazione**

- Per **misurare le prestazioni del team nell'attuale Sprint e confrontarle** con quelle degli Sprint precedenti possono essere utilizzate **varie metriche**.
- Alcuni **esempi di queste metriche sono**:
 - **La velocità del team** — **Numero di story point completati** in un dato Sprint
 - **Tasso di successo di ciò che è stato completato** — **Percentuale di story point che sono stati completati** (Done) rispetto a quelli presi in carico
 - **Efficacia delle Stime** — **Numero o percentuale di deviazioni** fra il tempo stimato e quello realmente impiegato per le attività e le User Story
 - **Rivedere le valutazioni di feedback** — Si può richiedere il **feedback da parte degli Stakeholder** utilizzando **valutazioni quantitative o qualitative**, che forniscono una misura delle prestazioni del team.
 - **Valutazioni del morale del team** — Risultati delle **auto-valutazioni del morale dei membri** del team.
 - **Feedback fra pari** — Meccanismi di feedback a 360 gradi possono essere utilizzati per **sollecitare critiche costruttive e opinioni sulle prestazioni del team**.

- Stato di avanzamento rispetto al rilascio o al lancio — Valore di business fornito da ogni rilascio, oltre al valore rappresentato dallo stato di avanzamento attuale rispetto ad un rilascio.
 - Questo contribuisce alla motivazione del team e al livello di soddisfazione lavorativa.
- **Competenze Esperte dello Scrum Guidance Body**

- **Miglioramenti Fattibili Concordati***

- I Miglioramenti Fattibili Concordati sono il **principale output del processo *Retrospettiva dello Sprint***.
- Rappresentano **l'elenco delle iniziative perseguibili** messe a punto dal team per affrontare i problemi e migliorare i processi **al fine di aumentare le proprie prestazioni negli Sprint a venire**.

- **Azioni Assegnate e relative Scadenze**

- Una volta che i Miglioramenti Fattibili Concordati sono stati elaborati e rifiniti, **lo Scrum Team può prendere in considerazione le azioni che servono ad attuare i miglioramenti**.
- **Ogni singola azione avrà una scadenza definita per il suo completamento**.

- **Elementi Non Funzionali Proposti per il Prioritized Product Backlog**

- **Il Prioritized Product Backlog sviluppato inizialmente** si basa sulle User Story e sulle funzionalità richieste.
- Spesso **nelle prime fasi del progetto i requisiti non funzionali non sono ancora pienamente definiti** e possono **emergere durante lo Sprint Review o il Retrospect Sprint Meeting**.
- Questi elementi devono essere **aggiunti al Prioritized Product Backlog non appena vengono alla luce**.

- Alcuni esempi di requisiti non funzionali sono i tempi di risposta, le limitazioni di capacità e le problematiche legate alla sicurezza.
- **Registri delle Retrospektive degli Sprint**
 - Il Registro della Retrospektiva dello Sprint è una registrazione delle opinioni, delle discussioni e delle iniziative perseguibili emerse in un Retrospect Sprint Meeting.
 - Lo Scrum Master può facilitare la creazione di questo registro con gli input provenienti dai membri dello Scrum Core Team.
 - L'insieme di tutti i Registri delle Retrospektive degli Sprint diventa il diario di progetto e dettaglia i successi, le questioni, i problemi del progetto e le soluzioni.
 - I registri sono documenti pubblici a disposizione di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione.
- **Lezioni Apprese dello Scrum Team**
 - Ci si aspetta che lo Scrum Team, a motivo della sua auto-organizzazione e del potere che gli è stato conferito, sia capace di imparare dagli errori commessi durante uno Sprint.
 - Queste lezioni apprese aiutano i team a migliorare le proprie prestazioni negli Sprint a venire e possono essere anche documentate all'interno delle Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body per essere condivise con altri Scrum Team.

- Da uno Sprint **possono scaturire moltissime lezioni apprese positive.**
- Queste lezioni apprese positive **rappresentano una parte fondamentale della retrospettiva e dovrebbero essere adeguatamente condivise all'interno del team e con lo Scrum Guidance Body**, poiché i team lavorano per il continuo auto-miglioramento.
- **Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body Aggiornate**
 - Da un Retrospect Sprint Meeting possono **scaturire suggerimenti per rivedere o migliorare le Raccomandazioni dello Scrum Guidance Body.**
 - Se il Guidance Body accetta questi suggerimenti, **questi saranno incorporati come aggiornamenti della documentazione dello Scrum Guidance Body.**