

The Scrum Guide

The Definitive Guide to Scrum:
The Rules of the Game



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

July 2011

Developed and sustained by Ken Schwaber and Jeff Sutherland

Indice

Scopo della Guida Scrum	2
Overview di Scrum	2
Scrum Framework	2
La Teoria di Scrum	3
Scrum	4
Scrum Team	4
Il Product Owner	5
Il Team di Sviluppo	6
Lo Scrum Master	7
Gli Eventi di Scrum	8
Lo Sprint	9
Sprint Plannig Meeting	10
Daily Scrum	13
Sprint Review	14
Sprint Retrospective	15
Gli Artefatti di Scrum	16
Product Backlog	16
Sprint Backlog	18
Incremento	19
Definizione di “Fatto”	19
Conclusioni	20
Ringraziamenti	20
Persone	20
Storia	21

Scopo della Guida Scrum

Scrum è un framework per sviluppare e sostenere prodotti complessi. Questa guida contiene la definizione di Scrum. Questa definizione è costituita dai ruoli, gli eventi e gli artefatti di Scrum e le regole che li legano insieme. Ken Schwaber e Jeff Sutherland hanno sviluppato Scrum; la Guida Scrum è scritta e distribuita da loro.

Overview di Scrum

Scrum (n): Un framework con il quale le persone possono affrontare complessi problemi di adattamento mentre in modo produttivo e creativo rilasciano prodotti dal più alto valore possibile. Scrum è:

- Leggero
- Semplice da comprendere
- Estremamente difficile da padroneggiare

Scrum è un framework di processo utilizzato a partire dai primi anni 1990 per gestire lo sviluppo di prodotti complessi. Scrum non è un processo o una tecnica per costruire prodotti ma piuttosto è un framework all'interno del quale è possibile utilizzare vari processi e tecniche. Scrum rende chiara l'efficacia relativa del tuo product management e delle pratiche di sviluppo usate in modo da poterle migliorare.

Scrum Framework

Il framework Scrum è costituito dai Team Scrum e dai ruoli, eventi, artefatti e regole ad essi associati. Ogni componente del framework serve ad uno specifico scopo ed è essenziale per il successo e l'utilizzo di Scrum.

Strategie specifiche per l'utilizzo del framework Scrum variano e sono descritte altrove.

Le regole di Scrum legano insieme gli eventi, i ruoli e gli artefatti governando le relazioni e le interazioni tra essi e sono descritte in tutto il corpo di questo documento.

La Teoria di Scrum

Scrum si basa sulla teoria dei controlli empirici di processo o empirismo. L'empirismo afferma che la conoscenza deriva dall'esperienza e che le decisioni si basano su ciò che è noto. Scrum utilizza un metodo iterativo ed un approccio incrementale per ottimizzare la prevedibilità ed il controllo del rischio.

Sono tre i pilastri che sostengono ogni implementazione del controllo empirico di processo.

Trasparenza

Gli aspetti significativi del processo devono essere visibili ai responsabili del lavoro. La trasparenza richiede che quegli aspetti siano definiti da uno standard comune in modo tale che gli osservatori condividano una comune comprensione di ciò che viene visto.

Per esempio:

- Un linguaggio comune di riferimento al processo deve essere condiviso da tutti i partecipanti; e,
- Una definizione comune di “Fatto” ¹ deve essere condivisa da chi esegue il lavoro e da chi deve accettare il lavoro.

Ispezione

Gli utenti di Scrum devono ispezionare frequentemente gli artefatti di Scrum e il progresso verso un obiettivo per rilevare le variazioni indesiderate. Le loro ispezioni non dovrebbero essere così frequenti da superare le soglie di tolleranza del processo alle ispezioni da rappresentare un'interruzione del lavoro. Le ispezioni sono più utili quando diligentemente eseguite da ispettori qualificati in corrispondenza del punto di lavoro.

¹Vedere “Definizione di Fatto”, pag. 19

Adattamento

Se chi ispeziona verifica che uno o più aspetti del processo sono al di fuori dei limiti accettabili e che il prodotto finale non potrà essere accettato, deve regolare il processo o il materiale lavorato. La regolazione deve essere effettuata il più rapidamente possibile per ridurre al minimo l'ulteriore scarto.

Scrum prescrive quattro occasioni formali per l'ispezione e l'adattamento, come descritto nella sezione "Gli Eventi di Scrum" di questo documento.

- Scrum Planning Meeting
- Daily Scrum
- Sprint Review Meeting
- Sprint Retrospective

Scrum

Scrum è un framework strutturato per supportare lo sviluppo di un prodotto complesso. Il framework Scrum è costituito dai Scrum Team e dai ruoli, gli eventi, gli artefatti e le regole ad essi associati. Ogni componente del framework serve ad uno specifico scopo ed è essenziale per il successo e l'utilizzo di Scrum.

Le regole di Scrum legano insieme gli eventi, i ruoli e gli artefatti governando le relazioni e le interazioni tra essi e sono descritte in tutto il corpo di questo documento.

Scrum Team

Il Team Scrum è formato dal Product Owner, Il Team e uno Scrum Master. I Team Scrum sono auto-organizzati e cross-funzionali. I Team auto-organizzati scelgono come meglio compiere il lavoro invece di essere diretti da altri al di fuori del team. I Team cross-funzionali hanno tutte le competenze necessarie per realizzare il lavoro senza dover dipendere da nessuno

al di fuori del team. Il modello di team in Scrum è progettato per ottimizzare la flessibilità, la creatività e la produttività.

I Team Scrum rilasciano i prodotti in modo iterativo ed incrementale, massimizzando le opportunità di feedback. I rilasci incrementali di prodotto “Fatto” garantiscono che una versione potenzialmente utile del prodotto funzionante sia sempre disponibile.

Il Product Owner

Il Product Owner ha la responsabilità di massimizzare il valore del prodotto e del lavoro svolto dal Team. Come questo è fatto può variare di molto a seconda dell'organizzazione, dei Team Scrum e degli individui.

Il Product Owner ha la responsabilità esclusiva di gestione del Product Backlog. Tale gestione comporta che:

- Gli elementi del Product Backlog sono espressi in modo chiaro;
- Gli elementi del Product Backlog sono ordinati per raggiungere meglio gli obiettivi e missioni;
- Il valore del lavoro svolto dal Team di Sviluppo è garantito;
- Il Product Backlog è visibile, trasparente e chiaro a tutti e mostri cosa il Team Scrum lavorerà successivamente; e,
- Gli elementi del Product Backlog sono compresi al necessario livello dal Team di Sviluppo.

Il lavoro sopra elencato può esser fatto dal Product Owner o dal Team di Sviluppo. Tuttavia, il Product Owner rimane il responsabile.

Il Product Owner è una persona, non un comitato. Il Product Owner può rappresentare un desiderio di un comitato nel Product Backlog, ma chiunque voglia cambiare la priorità di un elemento deve convincere il Product Owner.

Affinchè il Product Owner abbia successo, all'interno dell'organizzazione

tutti devono rispettare le sue decisioni. Le decisioni del Product Owner sono visibili nel contenuto e nell'ordine delle priorità del Product Backlog. A nessuno è permesso dire al Team di lavorare con un diverso ordine di priorità, e i Team non sono autorizzati ad ascoltare chi sostiene il contrario.

Il Team di Sviluppo

Il Team di Sviluppo è costituito da professionisti che lavorano per produrre un incremento potenzialmente rilasciabile di prodotto “Fatto” alla fine di ogni Sprint. Soltanto i membri del Team di Sviluppo creano l'incremento.

I Team di Sviluppo sono strutturati e autorizzati dalle organizzazioni per organizzare e gestire il proprio lavoro. La sinergia risultante ottimizza l'efficienza del Team di Sviluppo e l'efficacia. I Team di Sviluppo hanno le seguenti caratteristiche:

- Sono auto-organizzati. Nessuno (neanche lo Scrum Master) dice al Team di Sviluppo come trasformare il Product Backlog in Incrementi di funzionalità potenzialmente rilasciabili;
- I Team di Sviluppo sono cross-funzionali, con tutte le competenze come team necessarie a creare un incremento di prodotto;
- Scrum non riconosce alcun titolo ai membri del Team di Sviluppo al di fuori di Sviluppatore, indipendentemente dal lavoro eseguito dalla persona; non ci sono eccezioni a questa regola;
- I singoli membri dei Team di Sviluppo hanno competenze specialistiche e aree di focus, ma la responsabilità è del Team di Sviluppo nel suo complesso; e,
- I Team di Sviluppo non contengono sotto-team dedicati a particolari domini come il testing o la business analysis.

Dimensioni del Team di Sviluppo

La dimensione ottimale del Team di Sviluppo è piccola abbastanza da rimanere agile e grande abbastanza per completare il lavoro significativo. Avere

Team di Sviluppo con meno di tre membri diminuisce l'interazione e comporta un minore guadagno in termini di produttività. Team di Sviluppo più piccoli possono incontrare vincoli di competenza durante lo Sprint, rendendo impossibile al Team di Sviluppo di fornire un incremento potenzialmente rilasciabile. Avere più di nove membri rende il coordinamento molto oneroso. Team di Sviluppo di grandi dimensioni generano troppa complessità che non è possibile gestire con un processo empirico. Il Product Owner e lo Scrum Master non sono inclusi nel conteggio a meno che non stiano anche loro eseguendo il lavoro del Product Backlog.

Lo Scrum Master

Lo Scrum Master è responsabile di assicurare che Scrum è compreso e approvato. Gli Scrum Master fanno questo assicurandosi che il Team Scrum aderisca ai valori, alle pratiche e alle regole di Scrum. È un servo-leader per il Team Scrum.

Lo Scrum Master aiuta coloro al di fuori del Team Scrum a capire quali delle loro interazioni con il Team Scrum sono utili e quali no. Aiuta tutti a modificare queste interazioni per massimizzare il valore creato dal Team Scrum.

Servizio dello Scrum Master per il Product Owner

Lo Scrum Master lavora per il Product Owner in diversi modi, tra cui:

- Trovare le tecniche per una gestione efficace del Product Management;
- Comunicare con chiarezza la visione, gli obiettivi e gli elementi del Product Backlog al Team di Sviluppo;
- Insegnare al Team di Sviluppo come creare gli elementi del Product Backlog in modo chiaro e conciso
- Comprendere la pianificazione a lungo termine del prodotto in un ambiente empirico;
- Capire e praticare l'agilità; e,
- Facilitare gli eventi Scrum come richiesto o necessario.

Servizio dello Scrum Master per il Team Scrum

Lo Scrum Master lavora per il Team Scrum in diversi modi, tra cui:

- Coaching al Team di Sviluppo per l'auto-organizzazione e la cross-funzionalità;
- Insegnare e guidare il Team di Sviluppo a creare prodotti di alto valore;
- Eliminare gli ostacoli al progresso del Team di Sviluppo
- Facilitare gli eventi Scrum come richiesto o necessario; e,
- Coaching al Team di Sviluppo in ambienti organizzativi in cui Scrum non è ancora adottato e compreso.

Servizio dello Scrum Master per l'Organizzazione

Lo Scrum Master lavora per l'Organizzazione in diversi modi, tra cui:

- Coaching all'organizzazione nel processo di adozione di Scrum;
- Pianificare l'implementazioni di Scrum all'interno dell'organizzazione;
- Aiutare i dipendenti e gli stakeholders a capire e mettere in atto Scrum e lo sviluppo empirico di prodotto;
- Provocare il cambiamento che aumenta la produttività del Team Scrum; e,
- Lavorare con altri Scrum Master per aumentare l'efficacia dell'applicazione di Scrum nell'organizzazione.

Gli Eventi di Scrum

Gli eventi previsti sono utilizzati in Scrum per creare regolarità e ridurre al minimo la necessità di riunioni non definite da Scrum stesso. Scrum utilizza eventi time-box, in modo che ogni evento ha una durata massima. Questo assicura che una quantità appropriata di tempo è trascorsa pianificando senza permettere l'introduzione di sprechi nel processo di pianificazione.

Oltre allo stesso Sprint, che è un contenitore di tutti gli altri eventi, ogni evento in Scrum è l'occasione per ispezionare ed adattare qualcosa. Questi eventi sono specificamente progettati per consentire trasparenza critica e ispezione. La mancata inclusione di uno qualsiasi dei risultati di questi eventi riduce la trasparenza ed è un'occasione persa per ispezionare e adattarsi.

Lo Sprint

Il cuore di Scrum è uno Sprint, una time-box di un mese o meno durante il quale un “Fatto”, utilizzabile, e un Incremento di prodotto potenzialmente rilasciabile è stato creato. Gli Sprint hanno una durata costante durante uno sforzo di sviluppo. Un nuova Sprint si avvia immediatamente dopo la conclusione della Sprint precedente.

Lo Sprint contiene e consiste del meeting Sprint Planning, del Daily Scrum, del lavoro di sviluppo, del meeting Sprint Review e della Sprint Retrospective.

Durante uno Sprint:

- Non vengono apportate modifiche che potrebbero influenzare l'obiettivo dello Sprint;
- La composizione del Team di Sviluppo e gli obiettivi di qualità rimangono costanti; e,
- L'ambito può essere chiarito e rinegoziato tra il Product Owner ed il Team di Sviluppo quando si sarà imparato di più.

Ogni Sprint può essere considerato un progetto con un orizzonte non più lungo di un mese. Come i progetti, gli Sprint sono utilizzabili per realizzare qualcosa. Ogni Sprint ha una definizione di ciò che si va a costruire, un progetto e un piano flessibile che guideranno la costruzione, il lavoro svolto e il prodotto risultante.

Gli Sprint sono limitati ad un mese di calendario. Quando uno Sprint ha un orizzonte troppo lungo la definizione di ciò che viene costruito può cambiare, può aumentare la complessità ed il rischio. Lo Sprint, almeno ogni

mese solare, permette la prevedibilità assicurando il controllo e l'dattamento del progresso verso un obiettivo. Lo Sprint limita anche il rischio di un mese di costo.

Cancellare uno Sprint

Uno Sprint può essere cancellato prima che la finestra di tempo associata si concluda. Solo il Product Owner ha l'autorità di annullare lo Sprint, anche se lui o lei può farlo anche sotto l'influenza degli stakeholder, del Team di Sviluppo o dello Scrum Master.

Uno Sprint dovrebbe esser cancellato se l'Obiettivo di Sprint diventa obsoleto. Questo potrebbe verificarsi se la società cambia direzione o se cambiano le condizioni di mercato o della tecnologia. In generale, uno Sprint deve essere annullato se non ha più senso date le circostanze. Ma, data la sua breve durata, la cancellazione raramente ha senso.

Quando uno Sprint viene annullato, ogni elemento del Product Backlog completato e "Fatto" viene esaminato. Se parti del lavoro sono state rilasciate, il Product Owner tipicamente le accetta. Tutte le voci incomplete del Product Backlog vengono ristimate e reimmesse nel Product Backlog. Il lavoro svolto su di esse si deprezza rapidamente e deve essere frequentemente ristimato.

Le cancellazioni degli Sprint consumano risorse, dal momento che tutti vanno coinvolti in un altro Sprint Planning Meeting affinché si possa avviare un altro Sprint. Le cancellazioni degli Sprint sono spesso traumatiche per il Team Scrum e sono molto rare.

Sprint Planning Meeting

Il lavoro da svolgere nello Sprint è pianificato durante lo Sprint Planning Meeting. Questo piano è creato dal lavoro collaborativo dell'intero Team Scrum.

Il meeting Sprint Planning è un incontro della durata di otto ore per un Sprint di un mese. Per Sprint più brevi, l'evento è proporzionalmente più breve. Ad

esempio, Sprint di due settimane hanno un meeting Sprint Planning di quattro ore.

Il meeting Lo Sprint Planning si compone di due parti, ognuna delle quali della durata pari alla metà della durata del meeting Sprint Planning Meeting. Le due parti rispondono rispettivamente alle seguenti domande:

- Cosa sarà rilasciato nell'Incremento derivante dal prossimo Sprint?
- Come sarà fatto il lavoro necessario a garantire il raggiungimento dell'Incremento?

Parte 1: Cosa sarà fatto in questo Sprint?

In questa parte, il Team di Sviluppo lavora per prevedere le funzionalità che saranno sviluppate durante lo Sprint. Il Product Owner presenta le voci ordinate del Product Backlog al Team di Sviluppo e l'intero Team Scrum collabora sulla comprensione del lavoro dello Sprint.

L'input per questo incontro sono il Product Backlog, l'ultimo Incremento prodotto, la capacità di proiezione del Team di Sviluppo durante lo Sprint e le performance passate del Team di Sviluppo. Il numero di elementi selezionati dal Product Backlog per lo Sprint è definito dal Team di Sviluppo. Soltanto il Team di Sviluppo è in grado di valutare cosa può compiere durante il prossimo Sprint.

Dopo che il Team di Sviluppo ha previsto le voci del Product Backlog che consegnerà con lo Sprint, il Team Scrum definisce l'Obiettivo di Sprint. Si tratta dell'obiettivo che sarà raggiunto entro lo Sprint attraverso l'implementazione del Product Backlog e fornisce una guida per il Team di Sviluppo sul perchè si sta costruendo l'Incremento.

Parte 2: Come si farà il lavoro scelto?

Dopo aver selezionato il lavoro dello Sprint, il Team di Sviluppo decide come costruirà, durante lo Sprint, questa funzionalità in un Incremento "Fatto" del prodotto. Le voci del Product Backlog selezionate per lo Sprint più il piano per la consegna definiscono lo Sprint Backlog.

Il Team di Sviluppo solitamente inizia con la progettazione del sistema e il lavoro necessario per convertire il Product Backlog in un Incremento del prodotto. Il lavoro può essere di varie dimensioni o sforzo stimato. Tuttavia, una quantità sufficiente di lavoro è pianificata durante il meeting Sprint Planning per il Team di Sviluppo per prevedere ciò che ritiene di poter fare nel prossimo Sprint. Il lavoro pianificato per i primi giorni dello Sprint dal Team di Sviluppo viene suddiviso in unità di un giorno o meno entro la fine di questo meeting. Il Team di Sviluppo si auto-organizza per intraprendere il lavoro contenuto nello Sprint Backlog, sia durante lo Sprint Planning meeting che quando necessario durante l'intero Sprint.

Il Product Owner può essere presente durante la seconda parte dell'incontro di Sprint Planning per chiarire le voci selezionate dal Product Backlog e per contribuire a raggiungere dei compromessi. Se il Team di Sviluppo determina che c'è troppo o troppo poco lavoro, può rinegoziare le voci dello Sprint Backlog con il Product Owner. Il Team di Sviluppo può anche invitare altre persone a partecipare al meeting per una consulenza tecnica o di dominio.

Alla fine dell'incontro di Sprint Planning, il Team di Sviluppo dovrebbe essere in grado di spiegare al Product Owner e allo Scrum Master come intende lavorare, in quanto team auto-organizzato, per raggiungere l'Obiettivo di Sprint e creare l'Incremento previsto.

Sprint Goal

Lo Sprint Goal dà al Team di Sviluppo una certa flessibilità per quanto riguarda le funzionalità che saranno implementate durante lo Sprint.

Mentre il Team di Sviluppo lavora, non perde mai di vista di questo obiettivo. Per soddisfare l'obiettivo, il Team implementa le funzionalità e la tecnologia. Se il lavoro risulta essere diverso da quello previsto dal Team di Sviluppo allora i membri del Team collaborano con il Product Owner per negoziare l'ambito dello Sprint Backlog all'interno dello Sprint.

L'Obiettivo di Sprint può essere considerato una milestone nella più ampia roadmap del prodotto.

Daily Scrum

L'incontro Daily Scrum è un evento della durata di 15 minuti che serve al Team di Sviluppo per sincronizzare le attività e creare un piano per le prossime 24 ore. Questo viene fatto controllando il lavoro svolto dopo l'ultimo Daily Scrum e la previsione del lavoro che si svolgerà prima del prossimo meeting.

Il Daily Scrum si svolge allo stesso orario e luogo ogni giorno per ridurre la complessità. Durante l'incontro, ogni membro del team di Sviluppo spiega:

- Che cosa è stato fatto dopo l'ultima riunione?
- Che cosa si farà prima della prossima riunione?
- Quali sono gli ostacoli incontrati?

Il Team di Sviluppo utilizza il Daily Scrum per valutare i progressi verso l'Obiettivo di Sprint e per valutare come il progresso è in linea verso il completamento del lavoro dello Sprint Backlog. Il Daily Scrum ottimizza la probabilità che il Team di Sviluppo raggiunga l'Obiettivo di Sprint. Il Team di Sviluppo. Il Team di Sviluppo si incontra spesso subito dopo il Daily Scrum per ri-pianificare il resto del lavoro dello Sprint. Ogni giorno il Team di Sviluppo dovrebbe essere in grado di spiegare al Product Owner e allo Scrum Master come intende lavorare insieme come team auto-organizzato per raggiungere l'obiettivo e creare l'incremento atteso nel resto dello Sprint.

Lo Scrum Master assicura che il Team di Sviluppo tenga la riunione ma il Team è responsabile della conduzione del Daily Scrum. Lo Scrum Master insegna alla squadra a mantenere il Daily Scrum della durata di 15 minuti.

Lo Scrum Master impone la regola che soltanto i membri del Development Team possono partecipare al Daily Scrum. Questo incontro non è uno status meeting ed è rivolto alle persone che trasformano le voci del Product Backlog in un Incremento.

Il Daily Meeting migliora le comunicazioni, elimina altri incontri, identifica e rimuove gli ostacoli allo sviluppo, evidenzia e promuove il rapido processo decisionale e migliora il livello di conoscenza del progetto da parte del Team di Sviluppo. Rappresenta un incontro chiave di ispezione e adattamento.

Sprint Review

Alla fine della Sprint si tiene la Sprint Review per ispezionare l'incremento e adattare, se necessario, il Product Backlog. Durante la riunione di Sprint Review il Team di Sviluppo e gli stakeholder collaborano su ciò che è stato fatto durante lo Sprint. Sulla base di questo e dei cambiamenti al Product Backlog fatti durante lo Sprint, i partecipanti collaborano sulle prossime cose che potrebbero esser fatte. Si tratta di un incontro informale e la presentazione dell'Incremento ha lo scopo di suscitare commenti e promuovere la collaborazione.

Si tratta di un incontro della durata di quattro ore per uno Sprint di un mese. La durata è proporzionalmente inferiore per Sprint più brevi. Ad esempio, per uno Sprint di due settimane l'incontro di Sprint Review dura due ore.

La Sprint Review include i seguenti elementi:

- Il Product Owner identifica ciò che è stato “Fatto” e ciò che non è stato “Fatto”;
- Il Team di Sviluppo discute su cosa è andato bene durante lo Sprint, quali problemi si sono incontrati e come questi problemi sono stati risolti;
- Il Team di Sviluppo mostra il lavoro che ha “Fatto” e risponde alle domande sull'Incremento;
- Il Product Owner discute il Product Backlog così com'è. Lui o lei progetta la possibile data di completamento in base alla misura del progresso fino ad oggi; e,
- L'intero gruppo collabora su cosa fare dopo, così la Sprint Review fornisce un prezioso contributo alle successive riunioni di Sprint Planning.

Il risultato della Sprint Review è un Product Backlog rivisto che definisce quali sue probabili voci sono selezionabili per il prossimo Sprint. Il Product Backlog può anche essere modificato nel suo complesso per venire incontro a nuove opportunità.

Sprint Retrospective

La Sprint Retrospective è l'occasione per il Team Scrum per ispezionare se stesso e creare un piano di miglioramento da attuare durante il prossimo Sprint. Dopo la Sprint Review e prima del prossimo incontro di Sprint Planning, il Team Scrum si riunisce per lo Sprint Retrospective. Si tratta di una riunione di tre ore, per Sprint della durata mensile. In modo proporzionale allocate meno tempo per Sprint più brevi.

Lo scopo della Sprint Retrospective è quello di:

- Esaminare come l'ultimo Sprint è andato per quanto riguarda le persone, le relazioni, i processi e gli strumenti;
- Identificare ed ordinare i maggiori elementi che son andati bene ed il potenziale di miglioramento; e,
- Creare un piano per attuare i miglioramenti al modo di lavorare del Team Scrum.

Lo Scrum Master incoraggia il Team Scrum a migliorare, all'interno del framework di processo Scrum, il proprio processo di sviluppo e le pratiche per rendere più efficace e divertente il prossimo Sprint. Durante ogni Sprint Retrospective, il Team Scrum pianifica i modi per aumentare la qualità del prodotto adattando la definizione di "Fatto" a seconda dei casi.

Entro la fine della Sprint Retrospective, il Team Scrum dovrebbe aver individuato i miglioramenti che saranno implementati nel prossimo Sprint. Attuare tali miglioramenti durante il prossimo Sprint è l'adattamento all'ispezione del Team Scrum stesso. Anche se i miglioramenti possono essere implementati in ogni momento, la Sprint Retrospective fornisce un evento dedicato focalizzato sull'ispezione e l'adattamento.

Gli Artefatti di Scrum

Gli artefatti di Scrum rappresentano il lavoro o il valore in diversi modi tale da risultare utili a fornire trasparenza e opportunità di ispezione e adattamento. Gli artefatti definiti da Scrum sono specificatamente progettati per massimizzare la trasparenza delle informazioni chiave necessarie ad assicurare ai Team Scrum il successo nella realizzazione di un Incremento “Fatto”.

Product Backlog

Il Product Backlog è un elenco ordinato di tutto ciò che potrebbe essere necessario al prodotto ed è l'unica fonte di requisiti per le modifiche da apportare al prodotto. Il Product Owner è il responsabile del Product Backlog, compreso il suo contenuto, la sua disponibilità e l'ordinamento dei suoi elementi.

Un Product Backlog non è mai completo. Il suo primo sviluppo definisce solo i requisiti inizialmente conosciuti e meglio compresi. Il Product Backlog evolve come il prodotto e l'ambiente in cui verrà utilizzato. È dinamico e cambia continuamente per identificare ciò che serve al prodotto per risultare adeguato, competitivo e utile. Finché esiste un prodotto, esiste anche un Product Backlog.

Il Product Backlog elenca tutte le caratteristiche, le funzioni, i requisiti, le migliorie e le correzioni che costituiscono le modifiche al prodotto nelle future versioni. I suoi elementi hanno una descrizione, un ordine ed una stima.

È spesso ordinato per valore, per rischio, per priorità e necessità. L'ordinamento dall'alto verso il basso degli elementi del Product Backlog guida le attività di sviluppo. Più alto è l'ordine, più la voce del Product Backlog è stata considerata ed il consenso su di essa e sul suo valore è maggiore.

Gli elementi con ordine superiore sono più chiari e meglio dettagliati rispetto a quelli con ordine inferiore. Le stime risultano più precise e si basano sulla maggiore chiarezza e maggior numero di dettagli; minore è l'ordine e minore è il livello di dettagli. Gli elementi del Product Backlog che occuperanno il Team di Sviluppo per il prossimo Sprint sono a grana fine, dopo essere stati

suddivisi in modo tale che ogni elemento può essere considerato un “Fatto” entro i tempi dello Sprint. Gli elementi del Product Backlog che possono essere “Fatti” dal Team di Sviluppo durante un Sprint sono considerati “pronti” o “perseguibili” per essere selezionati durante l’incontro di Sprint Planning.

Quando un prodotto viene utilizzato, acquista valore e il mercato fornisce un feedback, il Product Backlog diventa un elenco più completo ed esauritivo. I requisiti non smettono mai di cambiare, così il Product Backlog è un artefatto vivente. I cambiamenti nei requisiti di business, le condizioni di mercato o la tecnologia possono causare cambiamenti nel Product Backlog.

Numerosi Team Scrum si trovano spesso a lavorare sullo stesso prodotto. Un Product Backlog è usato per descrivere il lavoro imminente sul prodotto. È poi impiegato un backlog degli attributi del prodotto che raggruppa gli elementi .

Il grooming del Product Backlog è l’atto di aggiungere dettagli, stime e ordine agli elementi del Product Backlog. Questo è un processo continuo in cui il Product Owner e il Team di Sviluppo collaborano sui dettagli degli elementi del Product Backlog. Durante il grooming del Product Backlog, i suoi elementi vengono riesaminati e rivisti. Tuttavia, essi possono essere aggiornati in qualsiasi momento dal Product Owner o a discrezione del Product Owner.

Il grooming è un’attività part-time durante uno Sprint tra il Product Owner ed il Team di Sviluppo. Spesso il Team di Sviluppo ha la conoscenza di dominio per eseguire il grooming stesso. È il Team Scrum che decide come e quando fare grooming. L’attività di grooming consuma solitamente non più del 10% della capacità del Team di Sviluppo.

Il Team di Sviluppo è responsabile di tutte le stime. Il Product Owner può influenzare il Team aiutando a capire e selezionare i trade-off, ma chi eseguerà il lavoro fa la stima finale.

Monitorare i Progressi verso un Obiettivo

In qualsiasi momento il rimanente lavoro totale per raggiungere un obiettivo può essere sommato. Il Product Owner traccia il lavoro totale almeno ad

ogni Sprint Review. Confronta questa cifra con il lavoro rimanente delle precedenti Sprint Review e valuta i progressi verso il completamento dei lavori per raggiungere l'obiettivo previsto al tempo desiderato. Queste informazioni vengono rese trasparenti a tutti gli stakeholder.

Scrum non considera il tempo impiegato per lavorare sugli elementi del Product Backlog. Il lavoro rimanente e la data sono le uniche variabili di interesse.

Diversi trend burndown, burnup e altre pratiche proiettive sono state utilizzate per prevedere il progresso. Queste si sono rivelate utili. Tuttavia, queste tecniche non sostituiscono l'importanza dell'empirismo. In ambienti complessi, cosa accadrà è sconosciuto, solo ciò che è successo può essere utilizzato in un futuro processo decisionale.

Sprint Backlog

Lo Sprint Backlog è l'insieme delle voci selezionate dal Product Backlog per lo Sprint, più un piano per la distribuzione dell'incremento di prodotto e la realizzazione dell'obiettivo di Sprint. Lo Sprint Backlog rappresenta una previsione del Team di Sviluppo circa la funzionalità che rappresenterà l'incremento successivo ed il lavoro necessario per rilasciare questa funzionalità.

Lo Sprint Backlog definisce il lavoro che il Team di Sviluppo eseguirà per trasformare gli elementi del Product Backlog in un incremento "Fatto". Lo Sprint Backlog rende visibile tutto il lavoro che il Team di Sviluppo identifica come necessario per soddisfare l'obiettivo di Sprint.

Lo Sprint Backlog è un piano con dettagli sufficienti affinché i cambiamenti in atto possono essere compresi nel Daily Scrum. Il Team di Sviluppo modifica lo Sprint Backlog durante tutto lo Sprint e lo Sprint Backlog emerge durante lo Sprint. Questa emergenza si verifica quando il Team di Sviluppo opera attraverso il piano e viene a conoscenza di più dettagli sul lavoro necessario per raggiungere l'obiettivo di Sprint.

Quando del nuovo lavoro risulta necessario, il Team di Sviluppo lo aggiunge

allo Sprint Backlog. Poichè il lavoro viene eseguito o completato, il rimanente lavoro stimato viene aggiornato. Quando gli elementi del piano sono ritenute inutili, vengono rimossi. Solo il Team di Sviluppo può cambiare il suo Sprint Backlog nel corso di uno Sprint. Lo Sprint Backlog ha una grande visibilità, è un'immagine in tempo reale del lavoro che il Team di Sviluppo prevede di realizzare durante lo Sprint; appartiene soltanto al Team di Sviluppo.

Monitorare i Progressi dello Sprint

In qualsiasi istante temporale durante uno Sprint, il rimanente lavoro totale del Product Backlog può essere sintetizzato. Il Team di Sviluppo traccia il rimanente lavoro totale quantomeno ad ogni Daily Scrum. Traccia queste somme giornalmente e progetta la probabilità di raggiungere l'obiettivo dello Sprint. Tracciando il lavoro rimanente per tutto lo Sprint, il Team di Sviluppo è in grado di gestire il proprio progresso.

Scrum non considera il tempo impiegato per lavorare sugli elementi dello Sprint Backlog. Il lavoro rimanente e la data sono le uniche variabili di interesse.

Incremento

L'incremento è la somma di tutti gli elementi del Product Backlog completati durante uno Sprint e tutti gli Sprint precedenti. Alla fine di uno Sprint, il nuovo Incremento deve essere "Fatto", il che significa che deve essere utilizzabile e deve incontrare la definizione di "Fatto" data dal Team Scrum. Deve essere utilizzabile indipendentemente dal fatto che il Product Owner decida di rilasciarlo realmente.

Definizione di "Fatto"

Quando l'elemento del Product Backlog o un incremento è descritto come "Fatto", tutti devono comprendere cosa si intende per "Fatto". Anche se questo varia in maniera significativo a seconda del Team Scrum, i membri devono avere una comprensione condivisa di ciò che si intende quando si

dice che il lavoro è completo, questo aiuta a garantire trasparenza. Questa è la “Definizione di Fatto” per il Team ed è utilizzata per valutare quando il lavoro è completo sull’incremento di prodotto.

La stessa definizione guida il Team di sviluppo nel sapere quanti elementi del Product Backlog è possibile selezionare durante lo Sprint Planning Meeting. Lo scopo di ogni Sprint è quello di fornire incrementi di funzionalità potenzialmente rilasciabili che aderiscono alla definizione attuale di “Fatto” per il Team.

I Team di sviluppo forniscono ogni Sprint un incremento di funzionalità del prodotto. Questo incremento è utilizzabile quindi, un Product Owner può scegliere di rilasciarlo immediatamente. Ogni incremento è additivo a tutti gli incrementi precedenti ed è testato, garantendo che tutti gli incrementi lavorano insieme.

Quando gli Scrum Team maturano si prevede che la loro Definizione di “Fatto” si espanderà per includere criteri più severi per ottenere una qualità superiore.

Conclusioni

Scrum è gratuito ed offerto in questa guida. I ruoli, gli artefatti, gli eventi e le regole di Scrum sono immutabili e anche se è possibile implementare solo alcune parti di Scrum, il risultato non è Scrum. Scrum esiste solo nella sua interezza e funziona bene come contenitore per altre tecniche, metodologie e pratiche.

Ringraziamenti

Persone

Delle migliaia di persone che hanno contribuito a Scrum, dovremmo individuare coloro che hanno contribuito nei suoi primi dieci anni. Prima c'erano Jeff Sutherland, in collaborazione con Jeff McKenna, e Ken Schwaber con Mike Smith e Chris Martin. Molti altri hanno contribuito negli anni successivi

e senza il loro aiuto non sarebbe stato possibile ridefinire Scrum in ciò che oggi è. David Starr ha approfondito e fornito le competenze editoriali per la formulazione di questa versione della Guida Scrum.

Storia

Ken Schwaber e Jeff Sutherland hanno presentato per la prima volta Scrum alla conferenza OOPSLA del 1995. Questa presentazione ha essenzialmente documentato ciò che Ken e Jeff avevano appreso negli anni precedenti applicando Scrum.

La storia di Scrum può già essere considerata lunga. Per ricordare i primi posti in cui è stato richiesto ed adottato, onoriamo Individual, Inc. Fidelity Investments, e IDX (oggi GE Medical).

Revisioni

Questa versione di luglio 2011 della Guida Scrum è diversa dalla precedente di febbraio 2010. In particolare abbiamo cercato di rimuovere le tecniche o le best practices dal nucleo di Scrum che variano a seconda della circostanza. Inizieremo più tardi con un compendio di “Best Practices” per offrire alcune delle nostre esperienze.

La Guida Scrum documenta come Scrum è stato sviluppato e sostenuto da più di venti anni da Jeff Sutherland e Ken Schwaber. Altre fonti forniscono modelli, processi e idee sulle pratiche, le agevolazioni e gli strumenti che completano il framework Scrum. Queste ottimizzano la produttività, il valore, la creatività e l'orgoglio.

Le note di rilascio che coprono le seguenti differenze tra questa e la versione di Febbraio 2010 saranno pubblicate altrove, comprese le discussioni su:

1. Release Planning
2. Release Burndown
3. Sprint Backlog
4. Product e Sprint Backlog Burndown
5. Il commit è ora previsto
6. Team (per Development Team)
7. Maiali e Polli...la tradizione di Scrum
8. Ordinati invece che prioritizzati

Traduzione

Questo documento è stato tradotto dalla versione originale inglese di Ken Schwaber e Jeff Sutherland. Hanno contribuito a realizzare la traduzione Carlo Beschi e Mirco Veltri.

Note alla versione italiana

I sorgenti della traduzione sono disponibili sul repository GitHub. Sentitevi liberi di contattare i traduttori per segnalare errori o semplicemente per lasciare un feedback. Grazie.