

La Guida a Scrum™

La guida definitiva a Scrum:

Le regole del gioco



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Luglio 2016

Sviluppata e mantenuta da Ken Schwaber e Jeff Sutherland

Scopo della Guida a 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 a Scrum è scritta e distribuita da loro che ne garantiscono la qualità e l'accuratezza. Entrambi si occupano insieme di questa guida.

Definizione di Scrum

Scrum (n): Un framework che consente alle persone di risolvere problemi complessi di tipo adattivo e, al tempo stesso, di creare e rilasciare prodotti in modo efficace e creativo dal più alto valore possibile. Scrum è:

- Leggero
- Semplice da comprendere
- Molto difficile da padroneggiare

Scrum è un framework di processo utilizzato dai primi anni novanta 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 proprio product management e delle proprie pratiche di sviluppo così da poterle migliorare.

Il framework Scrum è costituito dagli Scrum Team e dai ruoli, eventi, artefatti e regole a essi associati. Ogni parte del framework serve a 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. Sono descritte in tutto il corpo di questo documento.

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

La Teoria di Scrum

Scrum si basa sulla teoria del controllo empirico dei processi, o empirismo. L'empirismo afferma che la conoscenza deriva dall'esperienza e che le decisioni si basano su ciò che si conosce. Scrum utilizza un metodo iterativo ed un approccio incrementale per ottimizzare la prevedibilità ed il controllo del rischio.

I pilastri che sostengono ogni implementazione del controllo empirico di processo sono: trasparenza, ispezione e adattamento.

Trasparenza

Gli aspetti significativi del processo devono essere visibili ai responsabili del risultato finale (outcome). 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.

Ad esempio:

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

Ispezione

Chi utilizza Scrum deve ispezionare frequentemente gli artefatti di Scrum e l'avanzamento verso un obiettivo con lo scopo di rilevare le eventuali deviazioni indesiderate. Tali ispezioni non dovrebbero essere tanto frequenti da intralciare il lavoro stesso. Le ispezioni sono più utili quando eseguite diligentemente da chi ha l'abilità e la competenza necessaria a effettuarle rispetto ad un particolare stadio del lavoro.

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 adattare il processo o il materiale ad esso relativo. L'adattamento deve essere portato a termine il più rapidamente possibile per ridurre al minimo l'ulteriore deviazione.

Scrum prescrive quattro occasioni formali all'interno dello Sprint per l'ispezione e l'adattamento, come descritto nella sezione Gli Eventi di Scrum di questo documento:

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

I valori Scrum

Quando i valori di impegno, coraggio, concentrazione, apertura e rispetto sono incarnati e vissuti dallo Scrum Team, i pilastri Scrum di trasparenza, controllo e adattamento prendono vita e creano fiducia per tutti. I membri dello Scrum Team imparano ed esplorano tali valori durante il lavoro svolto attraverso gli eventi, i ruoli e gli artefatti di Scrum.

La riuscita di Scrum dipende da come le persone diventano più esperte nel vivere questi cinque valori. Le persone si impegnano personalmente nel raggiungere gli obiettivi dello Scrum Team. I membri dello Scrum Team hanno il coraggio di fare la cosa giusta e di lavorare sui problemi difficili. Ognuno si concentra sul lavoro dello Sprint e sugli obiettivi dello Scrum Team. Lo Scrum Team e le parti interessate concordano di essere aperti a tutto il lavoro e alle sfide relative alla sua esecuzione. I membri dello Scrum Team si rispettano reciprocamente per le doti di capacità e d'indipendenza.

Lo Scrum Team

Lo Scrum Team è formato da un Product Owner, dal Team di Sviluppo e da uno Scrum Master. Gli Scrum Team 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.

Gli Scrum Team rilasciano i prodotti in modo iterativo e 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 di Sviluppo. Come questo è fatto può variare di molto secondo l'organizzazione, gli Scrum Team e gli individui.

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

- Gli elementi del Product Backlog siano espressi in modo chiaro;
- Gli elementi del Product Backlog siano ordinati per raggiungere meglio gli obiettivi e le missioni;
- Il valore del lavoro svolto dal Team sia ottimizzato;
- Il Product Backlog sia visibile, trasparente e chiaro a tutti e mostri su cosa lo Scrum Team lavorerà in seguito; e
- Gli elementi del Product Backlog siano compresi al livello necessario dal Team di Sviluppo

Il lavoro sopra elencato può essere fatto dal Product Owner o dal Team di Sviluppo. Tuttavia, il Product Owner rimane il responsabile finale (accountable).

Il Product Owner è un'unica persona, non un comitato. Il Product Owner può esprimere la volontà di un comitato nel Product Backlog, ma chiunque voglia cambiare l'ordine di un elemento deve rivolgersi al

Product Owner.

Affinché il Product Owner possa agire con 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. Nessuno ha il permesso di dire al Team di Sviluppo di lavorare con un diverso ordine e i Team di Sviluppo 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 "Fatto" di prodotto potenzialmente rilasciabile 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 e l'efficacia del Team di Sviluppo.

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 prodotto potenzialmente rilasciabili;
- 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; e
- Non contengono sotto-team dedicati a particolari domini come il testing o la Business Analysis; non ci sono eccezioni a questa regola;
- I singoli membri hanno competenze specialistiche e aree di focus, ma è il Team di Sviluppo nel suo complesso ad avere la responsabilità finale.

La dimensione del Team di Sviluppo

La dimensione ottimale del Team di Sviluppo è abbastanza piccola da rimanere agile e abbastanza grande da completare un lavoro significativo all'interno dello Sprint. Avere meno di tre persone nel Team di Sviluppo diminuisce l'interazione e comporta un minore guadagno in termini di produttività. Team di Sviluppo più piccoli potrebbero incontrare limiti dovuti alla mancanza di skill durante lo Sprint, che potrebbero rendere impossibile la consegna di un incremento potenzialmente rilasciabile durante lo Sprint. Avere più di nove persone nel Team di Sviluppo richiede un eccessivo lavoro di coordinamento. I Team di Sviluppo di grandi dimensioni generano molta complessità rispetto a quella gestibile da un processo empirico. I ruoli del Product Owner e dello Scrum Master non sono inclusi nel conteggio, a meno che non stiano eseguendo anche loro il lavoro contenuto nello Sprint Backlog.

Lo Scrum Master

Lo Scrum Master è responsabile di assicurare che Scrum sia compreso e approvato. Gli Scrum Master fanno questo assicurandosi che lo Scrum Team aderisca ai valori, alle pratiche e alle regole di Scrum.

È un leader a servizio (servant-leader) dello Scrum Team. Lo Scrum Master aiuta coloro al di fuori dello Scrum Team a capire se le loro interazioni con lo Scrum Team sono utili oppure no. Aiuta tutti a modificare queste interazioni per massimizzare il valore creato dallo Scrum Team.

Lo Scrum Master al servizio del Product Owner

Lo Scrum Master rende un servizio al Product Owner in vari modi, tra cui:

- Trovare le tecniche per una gestione efficace del Product Backlog;
- Aiutare lo Scrum Team a comprendere come creare gli elementi del Product Backlog in modo chiaro e conciso;
- Comprendere la pianificazione del prodotto in un ambiente empirico;
- Assicurare che il Product Owner capisca come ordinare gli elementi del Product Backlog per massimizzare il valore;
- Capire e praticare l'agilità; e,
- Facilitare gli eventi Scrum come richiesto e necessario.

Lo Scrum Master al servizio del Team di Sviluppo

Lo Scrum Master rende un servizio al Team di Sviluppo in vari modi, tra cui:

- Coaching al Team di Sviluppo per l'autogestione e la cross-funzionalità;
- Aiutare il Team di Sviluppo a creare prodotti di alto valore;
- Eliminare gli ostacoli ai progressi del Team di Sviluppo;
- Facilitare gli eventi Scrum come richiesto o necessario; e,
- Fare Coaching al Team di Sviluppo in ambienti organizzativi in cui Scrum non è ancora pienamente adottato e compreso.

Lo Scrum Master al servizio dell'Organizzazione

Lo Scrum Master rende un servizio all'Organizzazione in vari modi, tra cui:

- Fare Leading e Coaching all'organizzazione per l'adozione di Scrum;
- Pianificare le implementazioni di Scrum all'interno dell'organizzazione;
- Aiutare i dipendenti e gli stakeholder a capire e mettere in atto Scrum e lo sviluppo del prodotto in maniera empirica;
- Provocare il cambiamento che aumenta la produttività dello Scrum Team;
- Lavorare con altri Scrum Master per aumentare l'efficacia dell'applicazione di Scrum nell'organizzazione.

Gli Eventi di Scrum

Gli eventi prescritti sono utilizzati in Scrum per creare regolarità e ridurre al minimo la necessità di incontri non definiti in Scrum. Tutti gli eventi sono a finestra temporale prefissata (time-boxed), così da avere una durata massima predefinita. Quando uno Sprint inizia, la sua durata è prefissata e non può essere né accorciata né allungata. Gli altri eventi possono invece terminare quando è raggiunto il loro scopo, assicurando che sia spesa l'appropriata quantità di tempo senza permettere sprechi all'interno del processo.

Oltre allo stesso Sprint, che è un contenitore di tutti gli altri eventi, ogni evento in Scrum è una occasione formale per ispezionare e adattare qualcosa. Questi eventi sono specificamente progettati per consentire trasparenza critica e ispezione. La mancata inclusione di uno qualsiasi di questi eventi comporta una riduzione della trasparenza ed è un'occasione mancata per praticare l'ispezione e l'adattamento.

Lo Sprint

Il cuore di Scrum è uno Sprint. Ha una durata massima di un mese o meno durante la quale viene creato un incremento di prodotto potenzialmente rilasciabile, utilizzabile e "Fatto". Gli Sprint hanno una durata costante durante il lavoro di sviluppo. Un nuovo Sprint si avvia immediatamente dopo la conclusione dello Sprint precedente.

Lo Sprint consiste e contiene lo Sprint Planning, il Daily Scrum, il lavoro di sviluppo, la Sprint Review e la Sprint Retrospective.

Durante uno Sprint:

- Non possono essere fatte modifiche che mettono a rischio lo Sprint Goal;
- I Goal relativi alla qualità non devono degradarsi e,
- L'Ambito (Scope) può essere chiarito e rinegoziato tra il Product Owner e il Development Team, quando si hanno maggiori elementi al riguardo.

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 temporale troppo lungo la definizione di ciò che viene costruito può cambiare e portare ad un aumento in termini di complessità e rischio. Gli Sprint migliorano la prevedibilità, assicurando che l'ispezione e l'adattamento del progresso verso un obiettivo sono effettuati almeno una volta al mese. Gli Sprint inoltre limitano il

rischio ad un mese di costo.

Cancellare uno Sprint

Uno Sprint può essere cancellato prima della scadenza del tempo massimo stabilito. Solo il Product Owner ha l'autorità di annullare lo Sprint, anche se può farlo anche sotto l'influenza degli stakeholder, del Team di Sviluppo o dello Scrum Master.

Uno Sprint dovrebbe essere cancellato se lo Sprint Goal diventa obsoleto. Questo potrebbe verificarsi se l'organizzazione cambia direzione o se le condizioni di mercato o della tecnologia cambiano. In generale, uno Sprint deve essere annullato se non ha più senso date le circostanze. Ad ogni modo, data la breve durata dello Sprint, la sua cancellazione raramente ha senso.

Quando uno Sprint è annullato, ogni elemento del Product Backlog già completato e "Fatto" è esaminato. Se parte del lavoro è potenzialmente rilasciabile il Product Owner tipicamente la accetta. Tutte le voci incomplete del Product Backlog sono nuovamente stimate e reinserite nel Product Backlog. Il lavoro svolto su di esse si deprezza rapidamente e deve essere frequentemente ristimato.

Le cancellazioni degli Sprint consumano risorse, poiché tutti devono partecipare di nuovo ad un altro Sprint Planning Meeting per poterne cominciare un altro. Le cancellazioni degli Sprint sono spesso traumatiche per lo Scrum Team e sono molto rare.

Il meeting di Sprint Planning

Il meeting di Sprint Planning è un incontro della durata massima di otto ore per uno Sprint di un mese. Per Sprint più brevi, l'evento è di solito più breve. Lo Scrum Master si assicura che l'evento abbia luogo e che i partecipanti ne comprendano la finalità. Lo Scrum Master insegna allo Scrum Team come svolgerlo nel limite del tempo massimo.

Il meeting di Sprint Planning risponde alle seguenti domande:

- Qual è lo Sprint Goal?
- Cosa può essere consegnato nell'Incremento risultante dallo Sprint emergente?
- Come fare a mettere in opera il lavoro necessario a consegnare l'Incremento?

Primo tema: Cosa può essere fatto in questo Sprint?

Il Team di Sviluppo lavora per prevedere le funzionalità che saranno sviluppate durante lo Sprint. Il Product Owner discute l'obiettivo al quale lo Sprint dovrebbe aspirare e gli elementi del Product Backlog che, se completati durante lo Sprint, permetterebbero di raggiungere lo Sprint Goal. L'intero Scrum Team collabora per comprendere il lavoro dello Sprint.

L'input per questo incontro sono il Product Backlog, l'ultimo Incremento del prodotto, la previsione di

capacità del Team di Sviluppo durante lo Sprint e le performance registrate in passato del Team di Sviluppo. Il numero di elementi selezionati dal Product Backlog per lo Sprint è definito esclusivamente 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 gli elementi del Product Backlog che consegnerà con lo Sprint, lo Scrum Team modella lo Sprint Goal. Lo Sprint Goal può creare quella coerenza nel lavoro del Team di Sviluppo che non sarebbe invece presente attraverso iniziative individuali senza un obiettivo comune.

Secondo tema: Come si effettuerà Il lavoro scelto?

Dopo aver creato lo Sprint Goal e selezionato gli elementi del Product Backlog per lo Sprint, il Team di Sviluppo decide come costruirà queste funzionalità in un Incremento "Fatto" del prodotto all'interno dello Sprint stesso. Le voci del Product Backlog selezionate per lo Sprint più il piano per la consegna definiscono lo Sprint Backlog. Il Team di Sviluppo di solito 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 varia quantità o *effort* stimato. Tuttavia, una quantità sufficiente di lavoro è pianificata durante il meeting di Sprint Planning così da permettere al Team di Sviluppo di prevedere ciò che ritiene di poter fare nel prossimo Sprint. Prima della fine del meeting, il lavoro che il Team di Sviluppo ha pianificato per i primi giorni dello Sprint è suddiviso in unità della durata di un giorno o meno. Il Team di Sviluppo si autogestisce per intraprendere il lavoro contenuto nello Sprint Backlog, sia durante lo Sprint Planning Meeting che in qualunque altro momento necessario durante l'intero Sprint.

Il Team di Sviluppo pianifica sempre avendo in mente lo Sprint Goal. Può capitare che durante lo Sprint il lavoro necessario sia diverso da quanto il Team di Sviluppo aveva pianificato. In questo caso il Team di Sviluppo collaborerà con il Product Owner per determinare come rivedere al meglio il piano senza perdere di vista lo Sprint Goal. Lo Sprint Goal fornisce flessibilità in rapporto a come la funzionalità può essere implementata per la fine dello Sprint.

Il Product Owner può aiutare a chiarire le voci selezionate dal Product Backlog e fare 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 del meeting 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 autogestito, al fine di raggiungere l'Obiettivo di Sprint e creare l'Incremento previsto.

Lo Sprint Goal

Lo Sprint Goal è l'obiettivo selezionato per lo Sprint che può essere raggiunto attraverso l'implementazione del Product Backlog. Esso fornisce una guida al Team di Sviluppo sul perché stia costruendo l'Incremento. Esso viene creato durante il meeting di Sprint Planning. Lo Sprint Goal offre al Team di Sviluppo un certo grado di flessibilità in rapporto alla funzionalità implementata nell'ambito dello Sprint. Gli elementi selezionati del Product Backlog consegnano una funzionalità coerente, che può essere lo Sprint Goal. Lo Sprint Goal può essere qualunque altro tipo di coerenza che faccia sì che il Team di Sviluppo lavori insieme piuttosto che attraverso iniziative individuali.

Il Team di Sviluppo lavora tenendo sempre in mente lo Sprint Goal. Per potere soddisfare tale obiettivo, esso implementa l'insieme delle funzionalità e delle tecnologie necessarie. Se il lavoro risulta essere diverso da quello che il Team di Sviluppo prevedeva, il Team collabora con il Product Owner per rinegoziare quanto sia nello Sprint Backlog in rapporto allo Sprint.

Daily Scrum

Il Daily Scrum è un evento della durata massima di 15 minuti che serve al Team di Sviluppo per sincronizzare le attività e creare un piano per le prossime 24 ore. Questo è fatto controllando il lavoro svolto dopo l'ultimo Daily Scrum e prevedendo il lavoro che si svolgerà fino al prossimo incontro.

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

- Cosa ho fatto ieri che ha aiutato il Team di Sviluppo a procedere verso lo Sprint Goal?
- Cosa farò oggi per aiutare il Team di Sviluppo a procedere verso lo Sprint Goal?
- Vedo degli ostacoli tra me o il Team di Sviluppo e lo Spring Goal?

Il Team di Sviluppo utilizza il Daily Scrum per valutare i progressi verso lo Sprint Goal e l'avanzamento verso il completamento del lavoro dello Sprint Backlog. Il Daily Scrum ottimizza la probabilità che il Team di Sviluppo raggiunga lo Sprint Goal. Ogni giorno il Team di Sviluppo dovrebbe capire come ha intenzione di lavorare insieme - come team auto-organizzato - per raggiungere lo Sprint Goal e realizzare l'incremento definito entro la fine dello Sprint. Il Team di Sviluppo e le altre persone s'incontrano spesso subito dopo il Daily Scrum per discutere i dettagli, adattare o ri-pianificare il resto del lavoro dello Sprint.

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

Lo Scrum Master fa rispettare la regola che soltanto i membri del Development Team possono partecipare al Daily Scrum.

Il Daily Scrum migliora la comunicazione, 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 d'ispezione e adattamento.

Sprint Review

Alla fine dello Sprint si tiene l'incontro di Sprint Review per ispezionare l'incremento e adattare, se necessario, il Product Backlog. Durante la riunione di Sprint Review lo Scrum Team e gli stakeholder collaborano su ciò che è stato fatto durante lo Sprint. A partire da questo e dai cambiamenti apportati al Product Backlog durante lo Sprint, i partecipanti collaborano sulle prossime cose che potrebbero essere fatte per ottimizzare il valore. Si tratta di un incontro informale e la presentazione dell'Incremento ha lo scopo di suscitare commenti e promuovere la collaborazione.

Un incontro della durata massima di quattro ore per uno Sprint di un mese. Per Sprint più brevi, l'evento è di solito più breve. Lo Scrum Master si assicura che l'evento abbia luogo e che i partecipanti ne comprendano la finalità. Lo Scrum Master mostra come svolgerlo nel limite del tempo massimo.

La Sprint Review include i seguenti elementi:

- I partecipanti includono lo Scrum Team e i principali stakeholder invitati dal Product Owner;
- 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 "Fatto" e risponde alle domande relative all'Incremento;
- Il Product Owner discute lo stato attuale del Product Backlog. Fa una previsione della possibile data di completamento in base alla misura dell'avanzamento attuale (se necessario);
- L'intero gruppo collabora su cosa fare dopo, così la Sprint Review fornisce un prezioso contributo alle successive riunioni di Sprint Planning.
- Passare in rassegna come il marketplace o il potenziale utilizzo del prodotto possa avere cambiato l'elemento di maggior valore da implementare prossimamente; e
- Passare in rassegna la timeline, il budget, le funzionalità potenziali e il marketplace per la prossima prevista release del prodotto.

Il risultato del meeting di Sprint Review è un Product Backlog rivisitato che definisca gli elementi del Product Backlog probabilmente selezionati per il prossimo Sprint. Il Product Backlog può anche essere adattato globalmente per venire incontro a nuove opportunità.

Sprint Retrospective

La Sprint Retrospective è un'occasione per lo Scrum Team per ispezionare se stesso e creare un piano di miglioramento da attuare durante il prossimo Sprint. Lo Scrum Team si riunisce per la Sprint Retrospective dopo la Sprint Review e prima del successivo Sprint Planning.

La Sprint Retrospective è un incontro della durata massima di tre ore per uno Sprint di un mese. Per Sprint più brevi, l'evento è di solito più breve. Lo Scrum Master si assicura che l'evento abbia luogo e che i partecipanti ne comprendano la finalità. Lo Scrum Master mostra come svolgerlo nel limite del tempo

massimo. Lo Scrum Master partecipa al meeting come elemento paritetico del team in relazione alla sua responsabilità sul processo di Scrum.

Lo scopo della Sprint Retrospective è di:

- Esaminare come l'ultimo Sprint è andato in merito a persone, relazioni, processi e strumenti;
- Identificare e ordinare gli elementi principali che sono andati bene e le migliorie potenziali;
- Creare un piano per attuare i miglioramenti al modo di lavorare dello Scrum Team.

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

Entro la fine della Sprint Retrospective, lo Scrum Team dovrebbe aver individuato i miglioramenti che saranno implementati nel prossimo Sprint. Attuare tali miglioramenti durante il prossimo Sprint è l'adattamento all'ispezione dello Scrum Team stesso. Anche se i miglioramenti possono essere implementati in ogni momento, la Sprint Retrospective fornisce una opportunità formale per focalizzare l'ispezione e l'adattamento.

Gli Artefatti di Scrum

Gli artefatti di Scrum rappresentano il lavoro e il valore in diversi modi utili al fine di fornire trasparenza e opportunità di ispezione e adattamento. Gli artefatti definiti da Scrum sono progettati - nello specifico - per massimizzare la trasparenza delle informazioni chiave, di modo che ognuno abbia lo stesso livello di comprensione dell'artefatto.

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. La sua prima stesura definisce solo i requisiti inizialmente conosciuti e meglio compresi. Il Product Backlog evolve così come il prodotto al quale si riferisce e l'ambiente stesso nel quale sarà utilizzato. È dinamico e cambia continuamente per identificare ciò che serve al prodotto per essere appropriato, competitivo e utile. Finché esiste un prodotto esiste anche il suo Product Backlog.

Il Product Backlog elenca tutte le caratteristiche, le funzioni, i requisiti, le migliorie e le correzioni che

costituiscono le modifiche da apportare al prodotto nelle future versioni. I suoi elementi hanno i seguenti attributi: descrizione, ordine, stima e valore.

Il Product Backlog diventa un elenco più ampio ed esaustivo quando un prodotto acquisisce valore a in seguito al suo utilizzo iniziale e non appena viene fornito feedback. I requisiti non smettono mai di cambiare e perciò il Product Backlog è un artefatto vivente. I cambiamenti nei requisiti di business, nelle condizioni di mercato o nell'ambito tecnologico possono causare cambiamenti all'interno del Product Backlog.

Spesso capita che più Scrum Team lavorano insieme sullo stesso prodotto. Un singolo Product Backlog è usato per descrivere il lavoro da svolgere sul prodotto. Un attributo degli elementi del Product Backlog indica che sono pronti per essere lavorati.

Il raffinamento del Product Backlog (Product Backlog refinement) 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 raffinamento del Product Backlog, i suoi elementi sono riesaminati e rivisti. Lo Scrum Team decide come e quando il raffinamento è completato. Il raffinamento solitamente occupa non più del 10% della capacità del Team di Sviluppo. Tuttavia, gli elementi del Product Backlog possono essere aggiornati in qualsiasi momento dal Product Owner o a discrezione del Product Owner.

Gli elementi ordinati più in alto sono più chiari e meglio dettagliati rispetto a quelli più in basso. Le stime sono più precise e si basano sulla maggiore chiarezza e maggior numero di dettagli; più basso è l'ordine di un elemento all'interno del Product Backlog e minore è il dettaglio. Gli elementi del Product Backlog che impegneranno il Team di Sviluppo durante lo Sprint sono rifiniti a tal punto che possano essere "Fatti" nel periodo massimo di uno Sprint. Durante lo Sprint Planning gli elementi del Product Backlog che possono essere "Fatti" dal Team di Sviluppo all'interno di uno Sprint vengono dichiarati "Pronti" per un'eventuale selezione. Gli elementi del Product Backlog solitamente acquisiscono questo livello di trasparenza attraverso le attività di raffinamento sopra descritte.

Il Team di Sviluppo è responsabile di tutte le stime. Il Product Owner può influenzare il Team di Sviluppo aiutando a capire e selezionare i compromessi ma, coloro che eseguiranno il lavoro sono gli stessi che effettueranno la stima finale.

Monitorare l'avanzamento verso un Goal

Il lavoro totale rimanente per raggiungere un obiettivo può essere calcolato in ogni momento. In occasione di ogni Sprint Review, il Product Owner tiene traccia del lavoro totale rimanente. Il Product Owner confronta questa quantità con il lavoro che era stato calcolato come rimanente durante le precedenti Sprint Review, al fine di valutare l'avanzamento del lavoro correntemente stimato in rapporto alla scadenza desiderata per l'obiettivo. Tale informazione è resa in maniera trasparente a tutti gli stakeholder.

Vari indicatori di tendenza, come burndown o burnup, insieme ad altre pratiche proiettive sono stati già utilizzati per effettuare previsioni relative all'avanzamento. Tali strumenti e tecniche si sono rivelati utili, senza però sostituirsi all'importanza dell'empirismo. In ambienti complessi, non è dato conoscere quello che accadrà in futuro, solo ciò che si è già verificato, può essere utilizzato per prendere decisioni in futuro

Sprint Backlog

Lo Sprint Backlog è l'insieme degli elementi del Product Backlog selezionati per lo Sprint, più un piano per fornire l'Incremento del prodotto e per realizzare lo Sprint Goal. Lo Sprint Backlog è una previsione fatta dal Team di Sviluppo in relazione al lavoro necessario per rilasciare le funzionalità che saranno presenti nel prossimo Incremento, basandosi sulla definizione di “Fatto”.

Lo Sprint Backlog rende visibile tutto il lavoro che il Team di Sviluppo identifica come necessario per raggiungere lo Sprint Goal. Lo Sprint Backlog è un piano con dettagli sufficienti affinché i cambiamenti in atto possano 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. Ciò si verifica quando il Team di Sviluppo opera attraverso il piano e viene a conoscenza di più dettagli sul lavoro necessario a raggiungere lo Sprint Goal.

Quando del nuovo lavoro risulta necessario, il Team di Sviluppo lo aggiunge allo Sprint Backlog. Quando del lavoro viene eseguito o completato, la stima relativa al lavoro rimanente viene aggiornata. Se alcuni elementi del piano non sono più ritenuti utili, sono rimossi. Solo il Team di Sviluppo può cambiare il suo Sprint Backlog nel corso di uno Sprint. Lo Sprint Backlog è l'immagine prodotta in tempo reale e altamente visibile del lavoro che il Team di Sviluppo prevede di compiere durante lo Sprint; è di esclusiva appartenenza del Team di Sviluppo.

Monitorare l'avanzamento dello Sprint

In qualsiasi momento durante uno Sprint, tutto il lavoro rimanente nello Sprint Backlog può essere sommato. Il Team di Sviluppo tiene traccia della quantità di lavoro rimanente quantomeno ad ogni Daily Scrum e proietta la probabilità di raggiungere lo Sprint Goal. Tenendo traccia del lavoro rimanente attraverso lo Sprint, il Team di Sviluppo è in grado di gestire il proprio avanzamento.

Incremento

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

Trasparenza degli artefatti

Scrum è fondato sulla trasparenza. Le decisioni per ottimizzare il valore e controllare il rischio sono prese in base allo stato attuale percepito degli artefatti. Nella misura in cui la trasparenza sia completa, tali decisioni hanno una base solida. Nella misura in cui gli artefatti non siano completamente trasparenti, tali decisioni possono essere imperfette, il valore può diminuire e il rischio può aumentare.

Lo Scrum Master deve lavorare con il Product Owner, con il Team di sviluppo e con le altre parti coinvolte per capire se gli artefatti siano completamente trasparenti. Ci sono pratiche per gestire situazioni in cui la trasparenza non sia completa; in tali situazioni lo Scrum Master deve aiutare gli altri ad applicare le pratiche più appropriate. Lo Scrum Master può rilevare che la trasparenza sia incompleta ispezionando gli artefatti, percependo i pattern, ascoltando attentamente ciò che viene detto e rilevando le differenze tra i risultati attesi e quelli attuali.

Compito dello Scrum Master è quello di lavorare con il Team di Scrum e con l'organizzazione per aumentare la trasparenza degli artefatti. Questo lavoro di solito comporta una fase di apprendimento, una di persuasione ed una di cambiamento. La trasparenza non si ottiene da un giorno all'altro, ma piuttosto attraverso un percorso.

Definizione di “Fatto”

Quando un elemento del Product Backlog o un incremento è considerato “Fatto”, tutti devono capire cosa si intende per “Fatto”. Sebbene il significato di “Fatto” vari in maniera significativa da Team a Team, i membri dello stesso Team di Scrum devono avere una comprensione condivisa di ciò che si intenda per lavoro completo, al fine di assicurare che ci sia 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 a capire quanti elementi del Product Backlog è possibile selezionare durante lo Sprint Planning Meeting. Lo scopo di ogni Sprint è di fornire incrementi di funzionalità potenzialmente rilasciabili che aderiscono alla definizione attuale di “Fatto” per il Team.

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

Via via che gli Scrum Team maturano, ci si attende che la loro Definizione di “Fatto” si espanda per includere criteri più stringenti finalizzati ad una qualità maggiore.

Conclusioni

Scrum è gratuito e 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 chi ha 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.

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 e adottato, onoriamo Individual, Inc. Fidelity Investments, e IDX (oggi GE Medical).

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.

Traduzione

Questo documento è stato tradotto dalla versione originale inglese di Ken Schwaber e di Jeff Sutherland. La traduzione in italiano di questo documento è avvenuta in maniera incrementale, versione dopo versione.

Hanno partecipato attivamente ai lavori di traduzione:

- Francesco Lomonaco, Simone Onofri e Mirco Veltri (2016);
- Francesco Lomonaco, Simone Onofri e Mirco Veltri (2013);
- Francesco Lomonaco e Mirco Veltri (2011);

- Carlo Beschi e Mirco Veltri (2010).

Note alla versione italiana

Il gruppo di riferimento per la traduzione in italiano di questa guida è il gruppo LinkedIn "[SCRUM Italia](#)", attraverso il quale è possibile entrare in contatto con i traduttori per segnalare errori di traduzione o tipografici, grazie.