

La Guia de Scrum™

La Guia Definitiva de Scrum:
Les Regles del Joc

Novembre de 2017



Jeff Sutherland

Ken Schwaber

Desenvolupada i mantinguda pels creadors de Scrum: Ken Schwaber i Jeff Sutherland

Taula de Continguts

Propòsit de la Guia de Scrum	3
Definició de Scrum	3
Usos de Scrum	3
Teoria de Scrum	4
Els Valors de Scrum	5
L'Equip Scrum (Scrum Team)	5
El Propietari del Producte (Product Owner)	6
L'Equip de Desenvolupament (The Development Team)	6
El Scrum Master (The Scrum Master)	7
Els Esdeveniments (Events) en Scrum	8
El Sprint (The Sprint)	9
Planificació del Sprint (Sprint Planning)	10
Scrum Diari (Daily Scrum)	11
Revisió del Sprint (Sprint Review)	12
Restrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)	13
Els Artefactes de Scrum (Scrum Artifacts)	14
Pila del Producte (Product Backlog)	14
Pila del Sprint (Sprint Backlog)	15
Increment (Increment)	16
Transparència dels Artefactes (Artifact Transparency)	16
Definició de "Fet" (Done)	17
Nota Final	17
Agraïments	18
Persones	18
Història	18
Traducció	18
Canvis entre les versions 2016 i 2017 de la Guia de Scrum	19

Propòsit de la Guia de Scrum

Scrum és un marc de treball per al desenvolupament i manteniment de productes complexos. Aquesta guia conté la definició de Scrum. Aquesta definició consisteix en els Rols (Roles), Esdeveniments (Events), Artefactes (Artifacts) de Scrum, i les Regles (Rules) que relacionen tots ells. Ken Schwaber i Jeff Sutherland van desenvolupar Scrum; ells van escriure i proporcionen la Guia de Scrum. Conjuntament, donen suport a la Guia de Scrum.

Definició de Scrum

Scrum (n): És un marc de treball a través del qual les persones poden abordar problemes complexos i adaptatius, lliurant productes del màxim valor de manera productiva i creativa.

Scrum és:

- Lleuger
- Senzill d'entendre
- Difícil de dominar

Scrum és un marc de treball de processos que s'ha utilitzat per gestionar el treball de productes complexos des de principis dels anys 90. Scrum no és un procés, una tècnica o un mètode definitiu; tot el contrari, és un marc de treball on es poden utilitzar un conjunt de processos i tècniques. Scrum mostra l'eficàcia relativa de les tècniques de gestió de producte i de treball, de manera que es pugui millorar de forma contínua el producte, l'equip i l'entorn de treball.

El marc de treball de Scrum consta d'Equips Scrum (Scrum Teams) i els seus Rols (Roles), Esdeveniments (Events), Artefactes (Artifacts) i Regles (Rules) associades. Cada component dins del marc de treball serveix per a un propòsit específic i és essencial per a l'èxit i l'ús de Scrum.

Les Regles de Scrum relacionen els Esdeveniments, Rols i Artefactes, governant les relacions i interaccions entre ells. Les Regles de Scrum es descriuen en el present document.

Les estratègies específiques per a l'ús del marc de treball de Scrum són diverses i es descriuen en altres llocs.

Usos de Scrum

Scrum va ser desenvolupat inicialment per gestionar i desenvolupar productes. Des dels inicis dels anys 90, Scrum s'ha fet servir de forma extensiva i arreu del món per:

1. Investigar i identificar la viabilitat de mercats, tecnologies i potencial de productes;
2. Desenvolupar productes i millores;
3. Llançar productes i millores, amb una freqüència de fins a diverses vegades al dia;
4. Desenvolupar i mantenir entorns en el núvol (en línia, segurs, sota demanda) i altres entorns per a l'ús de producte; i,
5. Mantenir i renovar productes.

Scrum s'ha fet servir per desenvolupar programari, maquinari, programari incrustat, xarxes de funció interactiva, vehicles autònoms, escoles, administració, màrqueting, gestionar l'operació d'organitzacions i de pràcticament tot allò que utilitzem en el nostre dia a dia, com a individus o com a societat.

Degut a l'increment de la complexitat tecnològica, de mercat i mediambiental i les seves interaccions, la utilitat de Scrum per tractar aquesta complexitat es comprova diàriament.

Scrum ha resultat especialment efectiu en la transferència iterativa i incremental de coneixement. Avui, Scrum es fa servir àmpliament per a productes, serveis i la gestió d'organitzacions.

L'essència de Scrum és un petit equip de persones. L'equip individual és altament flexible i adaptatiu. Aquests punts forts continuen funcionant per a un equip, diversos o molts equips o xarxes d'equips que desenvolupen, llancen, operen i mantenen el treball i el resultat del treball de milers de persones. Col·laboren i interoperen mitjançant arquitectures sofisticades de desenvolupament i entorns de publicació (release).

Quan s'utilitzen els mots "desenvolupar" i "desenvolupament" en la Guia Scrum, es refereixen a treball complex, com ara els tipus identificats anteriorment.

Teoria de Scrum

Scrum es fonamenta en la teoria de control de processos empírics o empirisme. L'empirisme assegura que el coneixement procedeix de l'experiència i en poder prendre decisions basades en allò que és conegut. Scrum utilitza un plantejament iteratiu i incremental per optimitzar la predictibilitat i controlar el risc. Tres pilars suporten totes les implementacions del control de processos empírics: transparència, inspecció i adaptació.

Transparència

Els aspectes significatius del procés han de ser visibles per totes aquelles persones responsables del resultat. La transparència requereix que aquests aspectes siguin definits en base a un estàndard comú, de tal forma que els observadors comparteixin un enteniment comú d'allò que s'està observant.

Per exemple:

- Un llenguatge comú per referir-se al procés ha de ser compartit per tots els participants; i,
- Aquells qui efectuen el treball i aquells qui inspeccionen l'increment resultant han de compartir una definició comuna de "Fet" (Done).

Inspecció

Els usuaris de Scrum han d'inspeccionar freqüentment els Artefactes (Artifacts) de Scrum i el progrés cap l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal) per detectar variacions no desitjades. La freqüència de la inspecció no hauria d'interferir en el treball. Les inspeccions són més beneficioses quan es realitzen de forma diligent per inspectors experts en el mateix lloc de treball.

Adaptació

Si un inspector determina que un o més aspectes d'un procés es desvien més enllà dels límits acceptables i que el producte resultant serà inacceptable, cal ajustar el procés o el material que s'està processant. Aquest ajustament s'haurà de realitzar com més aviat millor per minimitzar desviacions majors.

Scrum prescriu quatre Esdeveniments (Events) formals per la inspecció i adaptació, tal i com es descriuen en la secció Esdeveniments de Scrum del present document.

- Planificació del Sprint (Sprint Planning)
- Scrum Diari (Daily Scrum)
- Revisió del Sprint (Sprint Review)
- Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)

Els Valors de Scrum

Quan els valors de compromís (commitment), coratge (courage), concentració (focus), receptivitat (openness) i respecte (respect) són incorporats i viscuts per l'Equip Scrum (Scrum Team), els pilars de Scrum de transparència, inspecció i adaptació es materialitzen i consoliden la confiança entre tothom. Els membres del Equip Scrum aprenen i exploren aquests valors a mesura que treballen en els Esdeveniments (Events), Rols (Roles) i els Artefactes (Artifacts) de Scrum.

L'aplicació correcta de Scrum es basa en persones cada vegada més aptes per viure amb aquests cinc valors. Les persones es comprometen personalment a assolir les fites de l'Equip Scrum. Els membres de l'Equip Scrum tenen el coratge per fer allò que és correcte i per treballar en problemes difícils. Tothom es concentra en el treball del Sprint i en les fites de l'Equip Scrum. L'Equip Scrum i les persones interessades (stakeholders) acorden ser receptius envers el treball i els reptes que se'ls presenten mentre realitzen el seu treball. Els membres de l'Equip Scrum es respecten mútuament per esdevenir persones capaces i independents.

L'Equip Scrum (Scrum Team)

L'Equip Scrum (Scrum Team) consisteix en un Propietari del Producte (Product Owner), l'Equip de Desenvolupament (Development Team) i un Scrum Master. Els Equips Scrum són auto-organitzats i pluridisciplinaris. Els equips auto-organitzats escullen la millor opció per efectuar el seu treball i no són dirigits per persones externes a l'equip. Els equips pluridisciplinaris tenen totes les competències i habilitats necessàries per efectuar el treball sense dependre d'altres persones que no formen part de l'equip. El model d'equip de Scrum s'ha dissenyat per optimitzar la flexibilitat, la creativitat i la productivitat. L'Equip Scrum ha demostrat ser cada vegada més efectiu per a tots els usos mencionats anteriorment, així com per qualsevol tipus de treball complex.

Els Equips Scrum (Scrum Teams) llancen productes de manera iterativa i incremental, maximitzant les oportunitats per obtenir informació de retroalimentació. Els lliuraments incrementals de

producte “Fet” (Done) asseguren la disponibilitat en tot moment d’una versió potencialment útil del producte funcional.

El Propietari del Producte (Product Owner)

El Propietari del Producte (Product Owner) és la persona responsable de maximitzar el valor del producte resultant del treball de l’Equip de Desenvolupament (Development Team). La manera de dur-ho a terme pot variar àmpliament entre diferents organitzacions, Equips Scrum (Scrum Teams) i individus.

El Propietari del Producte és l’única persona responsable de gestionar la Pila del Producte (Product Backlog). La gestió de la Pila del Producte inclou:

- Expressar clarament els elements de la Pila del Producte;
- Ordenar els elements en la Pila del Producte per poder assolir els objectius i les missions de la millor forma possible;
- Optimitzar el valor del treball que realitza l’Equip de Desenvolupament;
- Assegurar que la Pila del Producte és visible, transparent i clara per a tothom i que mostra en què l’Equip Scrum treballarà a continuació; i,
- Assegurar que l’Equip de Desenvolupament entén de forma adequada els elements de la Pila del Producte.

El Propietari del Producte pot efectuar el treball anterior o delegar-lo en l’Equip de Desenvolupament. En qualsevol cas, el Propietari del Producte té la responsabilitat de retre comptes d’aquest treball.

El Propietari del Producte és una única persona, no un comitè. El Propietari del Producte pot representar els desitjos d’un comitè en la Pila del Producte, però aquelles persones que vulguin canviar la prioritats d’un element de la Pila del Producte han de consultar el Propietari del Producte.

Per tal que el Propietari del Producte pugui efectuar bé el seu treball, tota l’organització ha de respectar les seves decisions. Les decisions del Propietari del Producte són visibles en el contingut i en la prioritació de la Pila del Producte. Ningú pot forçar l’Equip de Desenvolupament a treballar en un conjunt diferent de requisits.

L’Equip de Desenvolupament (The Development Team)

L’Equip de Desenvolupament (Development Team) està format per professionals que realitzen la tasca de lliurar un Increment de producte “Fet” (Done) potencialment susceptible de ser llançat al final de cada Sprint. Només els membres de l’Equip de Desenvolupament participen en la creació de l’Increment.

Els Equips de Desenvolupament estan estructurats i habilitats per l’organització per organitzar i gestionar el seu propi treball. La sinèrgia resultant optimitza l’eficiència i efectivitat general de l’Equip de Desenvolupament.

Els Equips de Desenvolupament tenen les següents característiques:

- Són auto-organitzats. Ningú (ni tan sols el Scrum Master) indica l'Equip de Desenvolupament com convertir elements de la Pila del Producte (Product Backlog) en increments de funcionalitat potencialment lliurable;
- Els Equips de Desenvolupament són pluridisciplinaris, és a dir, amb totes les habilitats necessàries per crear un Increment de producte;
- Scrum no reconeix títols per als membres d'un Equip de Desenvolupament, independentment del treball efectuat per cada persona;
- Scrum no reconeix sub-equips en els Equips de Desenvolupament, independentment dels dominis que l'equip ha de cobrir, com ara execució de tests, arquitectura, operacions o anàlisi de negoci;
- Els membres individuals de l'Equip de Desenvolupament poden tenir competències o àrees d'interès específiques, però la responsabilitat de retre comptes recau en l'Equip de Desenvolupament en el seu conjunt.

Mida de l'Equip de Desenvolupament (Development Team)

La mida òptima de l'Equip de Desenvolupament (Development Team) ha de ser suficientment petita per respondre amb rapidesa i suficientment gran per completar un treball significatiu durant un Sprint. El fet de tenir un Equip de Desenvolupament de menys de tres membres en redueix la interacció i resulta en guanys de productivitat més petits. Durant un Sprint, els Equips de Desenvolupament més petits poden trobar limitacions en quant a les habilitats necessàries, fent que l'Equip de Desenvolupament no sigui capaç de lliurar un Increment potencialment susceptible de ser llançat. Tenir més de nou membres en l'equip requereix massa coordinació. Els Equips de Desenvolupament grans generen massa complexitat per fer útil un procés empíric. Els Rols (Roles) de Propietari del Producte (Product Owner) i Scrum Master no s'inclouen en aquest càlcul, llevat que també efectuïn treball de la Pila del Sprint (Sprint Backlog).

El Scrum Master (The Scrum Master)

El Scrum Master és la persona responsable de promoure i suportar Scrum de la forma que es defineix en la Guia de Scrum. Els Scrum Masters juguen el seu rol ajudant tothom a entendre la teoria, pràctiques, regles i valors de Scrum.

El Scrum Master és un líder-servidor per a l'Equip Scrum (Scrum Team). El Scrum Master ajuda les persones externes a l'Equip Scrum a entendre quines interaccions amb l'Equip Scrum són útils i quines no. El Scrum Master ajuda tothom a modificar aquestes interaccions per maximitzar el valor creat per l'Equip Scrum.

El servei del Scrum Master al Propietari del Producte (Product Owner)

El Scrum Master serveix el Propietari del Producte (Product Owner) de diverses maneres, incloent-hi:

- Assegurar que tothom dins l'Equip Scrum (Scrum Team) entén els objectius, l'abast i el domini de producte de la millor manera possible;
- Trobar tècniques per gestionar la Pila del Producte (Product Backlog) de manera efectiva;

- Ajudar l'Equip Scrum a comprendre la necessitat de claredat i concisió dels elements de la Pila del Producte;
- Comprendre la planificació del producte en un entorn empíric;
- Assegurar que el Propietari del Producte coneix com ordenar la Pila del Producte per maximitzar el valor;
- Comprendre i practicar l'agilitat; i,
- Facilitar els actes de Scrum segons es requereixi o necessiti.

El servei del Scrum Master a l'Equip de Desenvolupament (Development Team)

El Scrum Master serveix l'Equip de Desenvolupament (Development Team) de diferents maneres, incloent-hi:

- Guiar (coach) l'Equip de Desenvolupament en termes d'auto-organització i pluridisciplinarietat;
- Ajudar l'Equip de Desenvolupament a crear productes d'alt valor;
- Eliminar impediments a la progressió de l'Equip de Desenvolupament;
- Facilitar els esdeveniments (Events) de Scrum segons es requereixi o necessiti; i,
- Guiar (coach) l'Equip de Desenvolupament en entorns organitzacionals on Scrum encara no ha estat completament adoptat i entès.

El servei del Scrum Master a l'Organització

El Scrum Master serveix l'organització de diferents maneres, incloent-hi:

- Liderar i guiar l'organització en l'adopció de Scrum;
- Planificar les implementacions de Scrum en el sí de l'organització;
- Ajudar els empleats i persones interessades (stakeholders) a entendre i adoptar Scrum i el desenvolupament empíric de productes;
- Provocar els canvis que incrementin la productivitat de l'Equip Scrum (Scrum Team); i,
- Treballar amb altres Scrum Masters per incrementar l'efectivitat de l'aplicació de Scrum en l'organització.

Els Esdeveniments (Events) en Scrum

Els Esdeveniments (Events) prescrits són utilitzats per Scrum per crear regularitat i minimitzar la necessitat de reunions no definides per Scrum. Tots els esdeveniments són limitats en el temps en compartiments de temps (time-boxes), de manera que cada esdeveniment té una durada màxima. Quan un Sprint ha començat, la seva durada roman fixa i no es pot escurçar o allargar. La resta d'esdeveniments poden acabar quan el propòsit de l'esdeveniment s'ha assolit, assegurant que la quantitat de temps apropiada s'ha utilitzat i evitant el malbaratament durant el procés.

Més enllà del Sprint, que és un contenidor per a tots els altres Esdeveniments, cada esdeveniment en Scrum és una oportunitat formal per inspeccionar i adaptar qualsevol aspecte. Aquests esdeveniments s'han dissenyat de forma específica per fomentar la transparència i la inspecció. No

incloure algun d'aquests esdeveniments comporta una reducció de la transparència i és una oportunitat perduda per inspeccionar i adaptar.

El Sprint (The Sprint)

El cor de Scrum és un Sprint, un compartiment de temps (time-box) amb una durada màxima d'un mes, durant el qual es crea un Increment de producte "Fet" (Done), funcional i potencialment llançable. Els Sprints tenen durades coherents durant la fase de desenvolupament. Cada nou Sprint comença immediatament després de la conclusió del Sprint precedent.

Els Sprints contenen i estan formats per la Planificació del Sprint (Sprint Planning), Scrum Diaris (Daily Scrums), activitats de desenvolupament, Revisió del Sprint (Sprint Review) i Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective).

Durant el Sprint

- No es realitzen canvis que posin en perill l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal);
- Els objectius de qualitat no es redueixen; i,
- L'abast pot ser aclarit i renegociat entre el Propietari de Producte (Product Owner) i l'Equip de Desenvolupament (Development Team) a mesura que l'Equip Scrum va aprenent.

Cada Sprint pot ser considerat un projecte amb un horitzó menor d'un mes. Com els projectes, els Sprints són utilitzats per aconseguir alguna cosa. Cada Sprint té un objectiu d'allò que s'ha de construir, un disseny i un pla flexible que guia la seva construcció, el treball realitzat i l'increment de producte resultant.

Els Sprints es limiten a un mes de calendari. Quan l'horitzó d'un Sprint és massa llarg, la definició del que es construeix pot variar, la complexitat pot créixer i el risc pot incrementar. Els Sprints permeten la predictibilitat assegurant la inspecció i adaptació del progrés cap a un Objectiu d'Sprint com a mínim un cop al mes. Els Sprints també limiten el risc al cost d'un mes de calendari.

Cancel·lació del Sprint

Un Sprint pot ser cancel·lat abans de la finalització del compartiment de temps (time-box) definit. Només el Propietari del Producte (Product Owner) té l'autoritat per cancel·lar el Sprint, encara que ho pot fer sota la influència de les persones interessades (stakeholders), l'Equip de Desenvolupament (Development Team) o l'Scrum Master.

Un Sprint pot ser cancel·lat si l'Objectiu d'Sprint (Sprint Goal) esdevé obsolet. Això pot succeir si l'organització canvia de direcció o si les condicions de mercat o tecnològiques canvien. En general, s'hauria de cancel·lar un Sprint si ja no té més sentit donades les circumstàncies. Però degut a la curta durada dels Sprints, una cancel·lació és rarament justificable.

Quan es cancel·la un Sprint, tots elements de la Pila del Producte (Product Backlog) que s'hagin completat i "Fet" (Done) són examinats. Si una part del treball és potencialment lliurable, el Propietari del Producte típicament l'accepta. Tots els elements incomplets de la Pila del Producte es tornen a estimar i a introduir a la Pila del Producte. El treball efectuat amb l'objectiu de completar-los es deprecia ràpidament i s'ha de tornar a estimar freqüentment.

Les cancel·lacions de Sprint consumeixen recursos, ja que tothom es reagrupa en una altra Planificació del Sprint (Sprint Planning) per començar un altre Sprint. Les cancel·lacions de Sprint són sovint traumàtiques per a l'Equip Scrum (Scrum Team), i són molt poc freqüents.

Planificació del Sprint (Sprint Planning)

El treball a efectuar durant un Sprint es defineix durant la Planificació del Sprint (Sprint Planning). Aquest pla és creat de manera col·laborativa per tots els membres de l'Equip Scrum (Scrum Team).

La Planificació del Sprint té una durada màxima de vuit hores en un Sprint d'un mes. Per Sprints més curts, l'esdeveniment és usualment més curt. El Scrum Master s'assegura que l'esdeveniment es produeix i que els assistents comprenen el seu propòsit. El Scrum Master instrueix l'Equip Scrum a mantenir-se dins del període de temps.

La Planificació del Sprint respon les següents preguntes:

- Què es pot lliurar en l'Increment resultant del Sprint que tot just comença?
- Com s'efectuarà el treball necessari per lliurar l'Increment?

Tema 1: Què es pot fer en aquest Sprint?

L'Equip de Desenvolupament (Development Team) treballa per projectar la funcionalitat que es desenvoluparà durant el Sprint. El Proprietari del Producte (Product Owner) parla sobre l'objectiu que caldria aconseguir durant el Sprint i sobre els elements de la Pila del Producte (Product Backlog) que, en cas de completar l'Sprint, permetrien abastar l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal). L'Equip Scrum (Scrum Team) sencer col·labora per comprendre el treball requerit durant el Sprint.

Els elements imprescindibles per iniciar aquesta reunió són la Pila del Producte, el darrer Increment de producte, la capacitat projectada per l'Equip de Desenvolupament i el rendiment passat de l'Equip de Desenvolupament. La quantitat d'elements de la Pila del Producte seleccionats per al Sprint depèn únicament de l'Equip de Desenvolupament. Únicament l'Equip de Desenvolupament pot evaluar allò que serà capaç d'aconseguir durant el proper Sprint.

Durant la Planificació del Sprint (Sprint Planning) l'Equip Scrum també elabora un Objectiu del Sprint. L'Objectiu del Sprint és un objectiu que serà abastat durant el Sprint mitjançant la implementació de la Pila del Producte, i proporciona a l'Equip de Desenvolupament la raó per la qual es desenvolupa l'Increment de producte.

Tema 2: Com es realitzarà el treball seleccionat?

Una vegada l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal) s'ha establert i s'han seleccionat els elements de la Pila del Producte (Product Backlog) per al Sprint, l'Equip de Desenvolupament (Development Team) decideix com construirà aquesta funcionalitat per crear un Increment de Producte "Fet" (Done) durant el Sprint. Els elements de la Pila del Producte seleccionats per aquest Sprint, més el pla de treball per finalitzar-los rep el nom de Pila del Sprint (Sprint Backlog).

L'Equip de Desenvolupament comença habitualment amb el disseny del sistema i el treball necessari per convertir la Pila del Producte en un Increment funcional de producte. La mida o l'esforç estimat del treball pot variar. En qualsevol cas, durant la reunió de Planificació del Sprint (Sprint Planning),

l'Equip de Desenvolupament planifica treball suficient per tal que pugui tenir una bona idea d'allò que l'equip pensa poder acomplir durant el proper Sprint. Abans de finalitzar la reunió, l'Equip de Desenvolupament descomposa el treball planificat per als primers dies del Sprint, sovint en unitats de treball d'un dia o menys. L'Equip de Desenvolupament s'auto-organitza per realitzar el treball de la Pila del Sprint, ja sigui durant la reunió de Planificació del Sprint o quan esdevingui necessari durant el Sprint.

El Propietari del Producte (Product Owner) pot ajudar a clarificar els elements de la Pila del Producte seleccionats i trobar l'equilibri necessari. Si l'Equip de Desenvolupament determina que té massa o massa poc treball, pot renegociar els elements de la Pila del Producte seleccionats amb el Propietari del Producte. L'Equip de Desenvolupament també pot convidar altres persones a participar en la reunió per proporcionar consells tècnics o relacionats amb el domini.

Al final de la reunió de Planificació del Sprint, l'Equip de Desenvolupament hauria de ser capaç d'explicar al Propietari del Producte i al/a la Scrum Master com pretén treballar de forma auto-organitzada per tal d'aconseguir assolir l'Objectiu del Sprint i crear l'Increment previst.

Objectiu del Sprint (Sprint Goal)

L'Objectiu del Sprint (Sprint Goal) és una meta establerta per al Sprint, que es pot assolir mitjançant la implementació de la Pila del Producte (Product Backlog). Proporciona orientació a l'Equip de Desenvolupament (Development Team) sobre el motiu pel qual es construeix l'increment. Es crea durant la Planificació del Sprint (Sprint Planning). L'Objectiu del Sprint proporciona a l'Equip de Desenvolupament una certa flexibilitat pel que fa a la funcionalitat que s'implementa durant el Sprint. Els elements de la Pila del Producte seleccionats proporcionen una funció coherent, que pot ser l'Objectiu del Sprint. L'Objectiu del Sprint pot representar una altra font de cohesió que faci que l'Equip de Desenvolupament treballi de forma conjunta i no en iniciatives separades.

A mesura que l'Equip de Desenvolupament treballa, es té en ment l'Objectiu del Sprint. Per satisfer l'Objectiu del Sprint, s'implementen les funcionalitats i les tecnologies necessàries. Si el treball resulta diferent del que l'Equip de Desenvolupament esperava, aquest col·labora amb el Propietari del Producte (Product Owner) per negociar l'abast de la Pila del Sprint (Sprint Backlog) durant el Sprint.

Scrum Diari (Daily Scrum)

El Scrum Diari (Daily Scrum) és un esdeveniment de fins a 15 minuts de temps per a l'Equip de Desenvolupament (Development Team). El Scrum Diari se celebra cada dia del Sprint. L'Equip de Desenvolupament hi planifica el treball durant les properes 24 hores. Això optimitza la col·laboració i el rendiment de l'equip inspeccionant el treball des del darrer Scrum Diari i fent una predicció de les activitats futures dins del Sprint. El Scrum Diari se celebra cada dia a la mateixa hora i lloc per reduir la complexitat.

L'Equip de Desenvolupament utilitza el Scrum Diari per inspeccionar el progrés envers l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal) i per inspeccionar quina tendència segueix aquest procés cap a la finalització del treball de la Pila del Sprint (Sprint Backlog). El Scrum Diari optimitza la probabilitat que l'Equip de

Desenvolupament assoleixi l'Objectiu del Sprint. Cada dia, l'Equip de Desenvolupament ha de saber com treballarà conjuntament com a equip auto-organitzat per assolir l'Objectiu del Sprint i crear l'Increment previst al final del Sprint.

L'Equip de Desenvolupament estableix l'estructura de l'esdeveniment, que es pot realitzar de diferents maneres, sempre que se centri en el progrés cap a l'Objectiu del Sprint. Alguns Equips de Desenvolupament utilitzen preguntes, d'altres es basen més en debats. A continuació es mostra un exemple del que es pot utilitzar:

- Què vaig fer ahir per ajudar l'Equip de Desenvolupament a assolir l'Objectiu del Sprint?
- Què faré avui per ajudar l'Equip de Desenvolupament a assolir l'Objectiu del Sprint?
- Veig algun impediment que ens impedeixi (a mi o a l'Equip de Desenvolupament) complir amb l'Objectiu del Sprint?

L'Equip de Desenvolupament o els membres de l'equip sovint es reuneixen immediatament després del Scrum Diari per tenir converses més detallades o per adaptar o re-planificar la resta de feina del Sprint.

El Scrum Master s'assegura que l'Equip de Desenvolupament efectua la reunió, però l'Equip de Desenvolupament és responsable de gestionar el Scrum Diari. El Scrum Master instrueix l'Equip de Desenvolupament a mantenir la durada del Scrum Diari dins dels 15 minuts.

El Scrum diari és un esdeveniment intern de l'Equip de Desenvolupament. Si altres persones hi són presents, el Scrum Master s'assegura que aquestes no pertorben la reunió.

Els Scrum Diaris milloren la comunicació, eliminen la necessitat de realitzar altres reunions, identifiquen impediments a remoure relatius al desenvolupament, destaquen i promouen la presa ràpida de decisions i milloren el nivell de coneixement de l'Equip de Desenvolupament. Es tracta d'una reunió clau d'inspecció i adaptació.

Revisió del Sprint (Sprint Review)

Al final del Sprint es realitza una Revisió del Sprint (Sprint Review) per inspeccionar l'Increment i adaptar, si cal, la Pila del Producte (Product Backlog). Durant la Revisió del Sprint (Sprint Review), l'Equip Scrum (Scrum Team) i les persones interessades (stakeholders) col·laboren sobre el que s'ha dut a terme durant el Sprint. A partir d'això i de qualsevol canvi efectuat a la Pila del Producte durant el Sprint, les persones assistents col·laboren per determinar les properes coses que es podrien realitzar per optimitzar el valor. Es tracta d'una reunió informal, no una reunió de seguiment, i la presentació de l'Increment està destinada a obtenir valoracions (feedback) i a fomentar la col·laboració.

Es tracta, com a màxim, d'una reunió de quatre hores per a Sprints d'un mes. Per a Sprints més curts, l'esdeveniment sol ser més curt. El Scrum Master garanteix que l'esdeveniment té lloc i que els assistents entenen el seu propòsit. El Scrum Master instrueix totes les persones involucrades a mantenir-lo dins del compartiment de temps (time-box) establert.

La Revisió del Sprint (Sprint Review) inclou els següents elements:

- Les persones assistents inclouen l'Equip Scrum i les principals persones interessades, convidades pel Propietari del Producte (Product Owner);
- El Propietari del Producte explica quins elements de la Pila del Producte s'han "Fet" (Done) i quins no s'han "Fet";
- L'Equip de Desenvolupament (Development Team) exposa què ha anat bé durant el Sprint, quins problemes s'ha trobat i com s'han solucionat;
- L'Equip de Desenvolupament demostra el treball "Fet" i respon preguntes sobre l'increment;
- El Propietari del Producte analitza l'estat actual de la Pila del Producte. Ell o ella projecta les dates de finalització probables en funció del progrés fins a la data (si és necessari);
- Tot el grup col·labora sobre què cal fer a continuació, de manera que la Revisió del Sprint proporciona una valuosa aportació per a la Planificació del Sprint (Sprint Planning) posterior;
- Revisar com el mercat o l'ús potencial del producte pot haver canviat l'activitat més valuosa a realitzar a continuació; i,
- Revisar la línia de temps, el pressupost, les capacitats potencials i el mercat per als propers llançaments previstos de la funcionalitat o capacitat del producte.

El resultat de la Revisió de Sprint és una Pila del Producte revisada que defineix els elements de la Pila del Producte probables per al següent Sprint. La Pila del Producte també pot ser ajustada de manera general per respondre a noves oportunitats.

Restrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)

La Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective) proporciona a l'Equip Scrum (Scrum Team) una oportunitat per inspeccionar-se i crear un pla de millores per aplicar durant el següent Sprint.

La Retrospectiva del Sprint es produeix després de la Revisió de Sprint (Sprint Review) i abans de la propera Planificació del Sprint (Sprint Planning). Es tracta d'una reunió de com a màxim tres hores per als Sprints d'un mes. Per als Sprints més curts, l'esdeveniment sol ser més curt. El Scrum Master garanteix que l'esdeveniment té lloc i que els assistents entenen el seu propòsit.

El Scrum Master garanteix que la reunió és positiva i productiva. El Scrum Master instrueix les persones participants a mantenir-se dins del compartiment de temps (time-box) establert. El Scrum Master hi participa com a membre de l'equip i hi aporta el seu punt de vista com a responsable del procés Scrum.

El propòsit de la Retrospectiva del Sprint és:

- Inspeccionar el darrer Sprint pel que fa a les persones, relacions, processos i eines;
- Identificar i ordenar els principals elements que han anat bé i les possibles millores; i,
- Crear un pla per a la implementació de millores sobre la manera en la qual l'Equip Scrum realitza el seu treball.

El Scrum Master encoratja l'Equip Scrum a millorar, dins del marc del procés Scrum, el seu procés de desenvolupament i les seves pràctiques per fer-lo més efectiu i agradable per al proper Sprint. Durant cada Retrospectiva del Sprint, l'Equip Scrum planifica maneres d'augmentar la qualitat del producte mitjançant la millora dels processos de treball o adaptant la definició de "Fet" (Done), si s'escau i sense entrar en conflicte amb els estàndards de producte o d'organització.

Al final de la Retrospectiva del Sprint l'Equip Scrum hauria d'haver identificat millores, que implementarà en el proper Sprint. La implementació d'aquestes millores en el següent Sprint constitueix l'adaptació a la inspecció del propi l'Equip de Desenvolupament (Development Team). Tot i que es poden implementar millores en qualsevol moment, la Retrospectiva del Sprint ofereix una oportunitat formal per concentrar-se en la inspecció i l'adaptació.

Els Artefactes de Scrum (Scrum Artifacts)

Els artefactes de Scrum (Scrum Artifacts) representen treball o valor, que serveix per proporcionar transparència i oportunitats per a la inspecció i adaptació. Els artefactes definits per Scrum estan dissenyats específicament per maximitzar la transparència de la informació essencial, de manera que tothom tingui la mateixa comprensió de l'artefacte.

Pila del Producte (Product Backlog)

La Pila del Producte (Product Backlog) és una llista ordenada de tot el que se sap que és necessari. És l'única font de requisits per realitzar qualsevol canvi en el Producte. El Propietari del Producte (Product Owner) és la persona responsable de la Pila del Producte, incloent-hi el seu contingut, disponibilitat i ordenació.

Una Pila del Producte no és mai completa. El primer desenvolupament reflecteix els requisits inicialment coneguts i més ben entesos. La Pila del Producte evoluciona a mesura que el producte i l'entorn en el que s'utilitzarà també ho fan. La Pila del Producte és dinàmica; canvia constantment per identificar allò que el producte necessita per ser adequat, competitiu i útil. Si existeix un producte, també existeix la Pila del Producte.

La Pila del Producte enumera totes les funcionalitats, funcions, requeriments, millores i correccions que constitueixen els canvis que cal fer al producte en versions futures. Els atributs dels elements de la Pila del Producte són la descripció, ordre, estimació i valor. Els elements de la Pila del Producte sovint inclouen les descripcions de les proves que demostraran la seva completesa quan hagin estat "Fets".

A mesura que s'utilitza un producte i guanya valor, i el mercat proporciona informació, la Pila del Producte es converteix en una llista més àmplia i exhaustiva. Els requeriments continuen canviant, de manera que una Pila del Producte és un artefacte viu. Els canvis en els requisits de l'organització, les condicions del mercat o la tecnologia poden provocar canvis en la Pila del Producte.

Diversos Equips Scrum (Scrum Teams) acostumen a treballar junts en el mateix producte. Una única Pila del Producte s'utilitza per descriure el treball a realitzar sobre aquest producte. En aquest cas podria utilitzar-se un atribut de la Pila del Producte per agrupar els elements.

El Refinament (Refinement) de la Pila del Producte consisteix en afegir detall, estimacions i ordre als elements de la Pila del Producte. Aquest és un procés continu en el qual el Propietari del Producte i l'Equip de Desenvolupament (Development Team) col·laboren en els detalls dels elements de la Pila del Producte. Durant el Refinament de la Pila del Producte, els elements són analitzats i revisats. L'Equip Scrum decideix com i quan es realitza el refinament. El refinament no sol consumir més del 10% de la capacitat de l'Equip de Desenvolupament. Tot i això, els elements de la Pila del Producte es poden actualitzar en qualsevol moment pel Propietari del Producte o a la seva discreció.

Els elements de la Pila del Producte amb un ordre superior són generalment més clars i detallats que els d'un ordre inferior. Les seves estimacions són més precises gràcies a una major claredat i major nivell de detall; com més baix és l'ordre, menor és el detall. Els elements de la Pila del Producte que ocuparan l'Equip de Desenvolupament per al proper Sprint es refinen de manera que qualsevol d'aquests elements pugui ser raonablement "Fet" en un Sprint. Aquests elements es consideren "Preparats" (Ready) per ser seleccionats en una Planificació del Sprint (Sprint Planning). Els elements de la Pila del Producte solen adquirir aquest grau de transparència a través de les activitats de refinament descrites anteriorment.

L'Equip de Desenvolupament és responsable de totes les estimacions. El Propietari del Producte pot influir en l'Equip de Desenvolupament ajudant-lo a comprendre i trobar els equilibris necessaris, però les persones que realitzaran el treball realitzen l'estimació final.

Seguiment del Progrés cap l'Objectiu

En qualsevol moment es pot calcular la suma de treball restant per assolir un objectiu. El Propietari del Producte (Product Owner) fa un seguiment d'aquest treball total restant com a mínim en cada Revisió del Sprint (Sprint Review). El Propietari del Producte compara aquesta quantitat amb la feina restant a les anteriors Revisions del Sprint per avaluar el progrés cap a la realització del treball previst en el temps desitjat per a l'objectiu. Aquesta informació es comparteix de forma transparent amb totes les parts interessades (stakeholders).

S'han utilitzat diverses pràctiques projectives sobre la tendència per preveure el progrés, com ara Treball Pendent (burn-downs), Treball Acumulat (burn-ups) o Fluxos Acumulatius (cumulative flows). Aquestes pràctiques s'han mostrat útils. Tot i això, no substitueixen la importància de l'empirisme. En entorns complexos, es desconeix què passarà. Només el que ja ha passat pot utilitzar-se per a la presa de decisions de futur.

Pila del Sprint (Sprint Backlog)

La Pila del Sprint (Sprint Backlog) és el conjunt d'elements de la Pila del Producte (Product Backlog) seleccionats per al Sprint, més un pla d'entrega de l'Increment de producte i l'assoliment de l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal). La Pila del Sprint és una previsió feta per l'Equip de Desenvolupament (Development Team) de la funcionalitat del proper Increment i el treball necessari per lliurar-la en un Increment "Fet" (Done).

La Pila del Sprint fa visible tot el treball que l'Equip de Desenvolupament identifica com necessari per assolir l'Objectiu del Sprint. Per garantir la millora contínua, inclou almenys una millora del procés d'alta prioritat, identificada durant la reunió Retrospectiva anterior.

La Pila del Sprint és un pla suficientment detallat per a què la progressió sigui comprensible en el Scrum Diari (Daily Scrum). L'Equip de Desenvolupament modifica la Pila del Sprint durant tot el Sprint, i la Pila del Sprint emergeix durant el Sprint. Aquesta emergència es produeix a mesura que l'Equip de Desenvolupament executa el pla i descobreix el treball necessari per assolir l'Objectiu del Sprint.

A mesura que nou treball és requerit, l'Equip de Desenvolupament l'afegeix a la Pila del Sprint. A mesura que es realitza o es finalitza el treball, el treball restant estimat s'actualitza. Quan els elements del pla es consideren innecessaris, se suprimeixen. Només l'Equip de Desenvolupament pot canviar la Pila del Sprint durant un Sprint. La Pila del Sprint és una vista en temps real i molt visible del treball que l'Equip de Desenvolupament té previst realitzar durant el Sprint, i pertany exclusivament a l'Equip de Desenvolupament.

Seguiment del Progrés del Sprint

En qualsevol moment es pot calcular la suma de treball restant en la Pila del Sprint (Sprint Backlog). L'Equip de Desenvolupament (Development Team) realitza un seguiment d'aquest treball total restant com a mínim en cada Scrum Diari (Daily Scrum) per projectar la probabilitat d'assolir l'Objectiu del Sprint (Sprint Goal). Fent un seguiment del treball restant durant el Sprint, l'Equip de Desenvolupament pot gestionar el seu progrés.

Increment (Increment)

L'Increment (Increment) és la suma de tots els elements de la Pila del Producte (Product Backlog) completats durant un Sprint i el valor dels increments de tots els Sprints anteriors. Al final d'un Sprint, el nou Increment ha d'estar "Fet" (Done), cosa que significa que està en condicions de ser utilitzat i que compleix la definició de "Fet" de l'Equip Scrum (Scrum Team). Un Increment és un conjunt de treball "Fet" i inspeccionable, que suporta l'empirisme al final del Sprint. L'Increment és un pas cap a una visió o objectiu. L'Increment ha d'estar en condicions de ser utilitzat, independentment de si el Propietari del Producte (Product Owner) decideix alliberar-lo o no.

Transparència dels Artefactes (Artifact Transparency)

Scrum es basa en la transparència. Les decisions per optimitzar el valor i controlar el risc es prenen en funció de l'estat percebut dels artefactes. En la mesura que la transparència és total, aquestes decisions tenen una base sòlida. En la mesura que els artefactes no són totalment transparents, aquestes decisions poden ser defectuoses, el valor pot disminuir i el risc pot augmentar.

El Scrum Master ha de treballar amb el Propietari del Producte (Product Owner), l'Equip de Desenvolupament (Development Team) i altres parts involucrades per entendre si els Artefactes (Artifacts) són totalment transparents. Hi ha pràctiques per afrontar la manca de transparència; el Scrum Master ha d'ajudar tothom a aplicar les pràctiques més adequades en absència de transparència total. Un Scrum Master pot detectar la manca de transparència total inspeccionant els artefactes, detectant els patrons, escoltant de prop el que es diu i detectant diferències entre els resultats esperats i els reals.

La tasca del Scrum Master consisteix en treballar amb l'Equip Scrum (Scrum Team) i l'organització per augmentar la transparència dels artefactes. Aquest treball generalment implica aprendre, convèncer i canviar. La transparència no es produeix de la nit al dia, sinó que és un camí.

Definició de “Fet” (Done)

Quan un element de la Pila del Producte (Product Backlog) o un Increment (Increment) es descriu com a “Fet” (Done), tothom ha d’entendre què significa “Fet”. Tot i que això pot variar significativament per cada Equip Scrum (Scrum Team), els membres han de tenir una comprensió compartida del que significa que un treball és complet, per garantir la transparència. Aquesta és la definició de “Fet” per a l’Equip Scrum i s’utilitza per avaluar quan el treball és complet en l’Increment del producte.

La mateixa definició guia l’Equip de Desenvolupament (Development Team) a saber quants elements de la Pila del Producte pot seleccionar durant la Planificació del Sprint (Sprint Planning). El propòsit de cada Sprint és oferir increments de funcionalitat potencialment lliurable que s’adhereixin a la definició de “Fet” actual de l’Equip Scrum.

Els Equips de Desenvolupament entreguen un Increment de funcionalitat de Producte en cada Sprint. Aquest Increment és utilitzable, de manera que el Propietari del Producte (Product Owner) pot decidir el seu llançament de forma immediata. Si la definició de “Fet” per a un Increment forma part de les convencions, estàndards o directrius de l’organització de desenvolupament, tots els Equips Scrum han de seguir-la com a mínim.

Si la definició de “Fet” per a un Increment no forma part de les convencions de l’organització de desenvolupament, l’Equip de Desenvolupament de l’Equip Scrum ha d’establir una definició de “Fet” adequada per al producte. Si hi ha diversos Equips Scrum que treballen en el sistema o en la versió del producte, els Equips de Desenvolupament de tots els Equips Scrum han de definir mútuament la definició de “Fet”.

Cada Increment (Increment) s’integra amb tots els Increments anteriors i és provat de manera exhaustiva, garantint que tots els Increments funcionen conjuntament.

A mesura que els Equips Scrum maduren, s’espera que les seves definicions de “Fet” s’expandeixin per incloure criteris més estrictes per obtenir una millor qualitat. Les noves definicions, a mesura que s’utilitzen, poden descobrir treball a realitzar en Increments prèviament assenyalats com a “Fets”. Qualsevol producte o sistema hauria de tenir una definició de “Fet” que és un estàndard per a qualsevol treball realitzat sobre ell.

Nota Final

Scrum és gratuït i s’ofereix en aquesta guia. Els rols, artefactes, esdeveniments i regles de Scrum són immutables i encara que és possible implementar únicament parts de Scrum, el resultat no és Scrum. Scrum únicament existeix en la seva totalitat i funciona bé com a contenidor per altres tècniques, metodologies i pràctiques.

Agraïments

Persones

Entre els milers de persones que han contribuït a Scrum, hauríem de distingir els que van jugar un paper decisiu al principi. Jeff Sutherland va treballar amb Jeff McKenna i John Scumniotales, i Ken Schwaber va treballar amb Mike Smith i Chris Martin, i tots ells van treballar junts. Molts altres van contribuir durant els anys següents, i sense la seva ajuda Scrum no s'hauria perfeccionat fins el seu estat actual.

Història

Ken Schwaber i Jeff Sutherland van treballar en Scrum fins al 1995, quan van co-presentar Scrum a la Conferència OOPSLA de 1995. Aquesta presentació va documentar fonamentalment l'aprenentatge que van obtenir Ken i Jeff durant els anys anteriors, i van fer pública la primera definició formal de Scrum.

La història de Scrum és descrita en un altre lloc. Per homenatjar els primers llocs on es va provar i perfeccionar, reconeixem Individual, Inc., Newspaper, Fidelity Investments i IDX (ara GE Health).

La Guia de Scrum documenta Scrum tal i com ha estat desenvolupat, evolucionat i mantingut durant més de 20 anys per Jeff Sutherland i Ken Schwaber. Altres fonts us proporcionen patrons, processos i informació que complementen el marc de treball de Scrum. Aquests poden augmentar la productivitat, el valor, la creativitat i la satisfacció amb els resultats.

Traducció

Aquesta guia ha estat traduïda de la versió original en anglès proporcionada per Ken Schwaber i Jeff Sutherland. Les persones que han contribuït a aquesta traducció són: Marc Rodríguez Sanz i David Martí.

Canvis entre les versions 2016 i 2017 de la Guia de Scrum

1. Secció afegida: “Usos de Scrum”

Scrum va ser desenvolupat inicialment per gestionar i desenvolupar productes. Des dels inicis dels anys 90, Scrum s’ha fet servir de forma extensiva i arreu del món per:

1. Investigar i identificar la viabilitat de mercats, tecnologies i potencial de productes;
2. Desenvolupar productes i millores;
3. Llançar productes i millores, amb una freqüència de fins a diverses vegades al dia;
4. Desenvolupar i mantenir entorns en el núvol (en línia, segurs, sota demanda) i altres entorns per a l’ús de producte; i,
5. Mantenir i renovar productes.

Scrum s’ha fet servir per desenvolupar programari, maquinari, programari incrustat, xarxes de funció interactiva, vehicles autònoms, escoles, administració, màrqueting, gestionar l’operació d’organitzacions i de pràcticament tot allò que utilitzem en el nostre dia a dia, com a individus o com a societat.

Degut a l’increment de la complexitat tecnològica, de mercat i mediambiental i les seves interaccions, la utilitat de Scrum per tractar aquesta complexitat es comprova diàriament.

Scrum ha resultat especialment efectiu en la transferència iterativa i incremental de coneixement. Avui, Scrum es fa servir àmpliament per a productes, serveis i la gestió d’organitzacions.

L’essència de Scrum és un petit equip de persones. L’equip individual és altament flexible i adaptatiu. Aquests punts forts continuen funcionant per a un equip, diversos o molts equips o xarxes d’equips que desenvolupen, llancen, operen i mantenen el treball i el resultat del treball de milers de persones. Col·laboren i interoperen mitjançant arquitectures sofisticades de desenvolupament i entorns de publicació (release).

Quan s’utilitzen els mots “desenvolupar” i “desenvolupament” en la Guia Scrum, es refereixen a treball complex, com ara els tipus identificats anteriorment.

2. Canvi del text a la secció “Scrum Master” per proporcionar una millor claredat a la definició del rol. El text actual és:

El Scrum Master és la persona responsable de promoure i suportar Scrum de la forma que es defineix en la Guia de Scrum. Els Scrum Masters juguen el seu rol ajudant tothom a entendre la teoria, pràctiques, regles i valors de Scrum.

El Scrum Master és un líder-servidor per a l’Equip Scrum (Scrum Team). El Scrum Master ajuda les persones externes a l’Equip Scrum a entendre quines interaccions amb l’Equip Scrum són útils i quines no. El Scrum Master ajuda tothom a modificar aquestes interaccions per maximitzar el valor creat per l’Equip Scrum.

3. Text afegit a la secció “El servei del Scrum Master al Propietari del Producte”

©2017 Ken Schwaber and Jeff Sutherland. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Assegurar que tothom dins l'Equip Scrum (Scrum Team) entén els objectius, l'abast i el domini de producte de la millor manera possible.

4. Actualització del primer paràgraf de la secció "Scrum Diari"

El Scrum Diari (Daily Scrum) és un esdeveniment de fins a 15 minuts de temps per a l'Equip de Desenvolupament (Development Team). El Scrum Diari se celebra cada dia del Sprint. L'Equip de Desenvolupament hi planifica el treball durant les properes 24 hores. Això optimitza la col·laboració i el rendiment de l'equip inspeccionant el treball des del darrer Scrum Diari i fent una predicció de les activitats futures dins del Sprint. El Scrum Diari se celebra cada dia a la mateixa hora i lloc per reduir la complexitat.

5. Actualització de la secció "Scrum Diari" per proporcionar una millor claredat als objectius del "Scrum Diari", afegint-hi aquest text:

L'Equip de Desenvolupament estableix l'estructura de l'esdeveniment, que es pot realitzar de diferents maneres, sempre que se centri en el progrés cap a l'Objectiu del Sprint. Alguns Equips de Desenvolupament utilitzen preguntes, d'altres es basen més en debats. A continuació es mostra un exemple del que es pot utilitzar:

- Què vaig fer ahir per ajudar l'Equip de Desenvolupament a assolir l'Objectiu del Sprint?
- Què faré avui per ajudar l'Equip de Desenvolupament a assolir l'Objectiu del Sprint?
- Veig algun impediment que ens impedeixi (a mi o a l'Equip de Desenvolupament) complir amb l'Objectiu del Sprint?

6. Clarificació afegida a la noció de "Compartiment de temps (time-box)"

S'utilitza l'expressió "com a màxim" per eliminar qüestions sobre el fet que el compartiment de temps donat és la durada màxima, no una durada establerta.

7. S'ha afegit a la secció "Pila del Sprint"

Per garantir la millora contínua, inclou almenys una millora del procés d'alta prioritat, identificada durant la reunió Retrospectiva anterior.

8. Clarificació afegida a la secció "Increment"

Un Increment és un conjunt de treball "Fet" i inspeccionable, que suporta l'empirisme al final del Sprint.