Agile Project Management

–

Il framework Scrum

Seminario

Commissione Project Management nell'ambito dell'informazione

Piero Mancino

28 Ottobre 2026

Piero Mancino

Ingegnere informatico. Docente presso la Luiss Business School, dove contribuisco ai programmi dell'Executive MBA e del Master in Project Management. Oltre 15 anni in multinazionali nel settore ICT, con incarichi in diverse location: Stoccolma, Londra, Genova e Roma. Dal 2010 opero come freelance collaborando con importanti clienti nazionali e internazionali, tra cui: Electronic Arts, Oracle, HP, Altran, Telecom Italia, Ericsson, PWC, KPMG, BIP e Linkem.
Certificazioni: PMI-PMP® - PMI-ACP® - CSM – CAPM, PMP, ACP: PMI Trainer – ACC, ATF

piero.mancino@gmail.com

Commissione Project Management nell’ambito dell’informazione

- Diffondere ed approfondire le tematiche di Project Management
- Incrementare la sensibilità e consapevolezza sulla disciplina del Project Management

a cura di:
ING. E. DE SANTIS
ING. D. LUPARI
ING. P. MANCINO
Commissione:
PROJECT MANAGEMENT IN AMBITO DELL'INFORMAZIONE
visto da:
ING. G. BOSCHI

LA GESTIONE DEI PROGETTI: APPROCCIO PREDITTIVO E AGILE

QUALI LE DIFFERENZE TRA I DUE APPROCCI

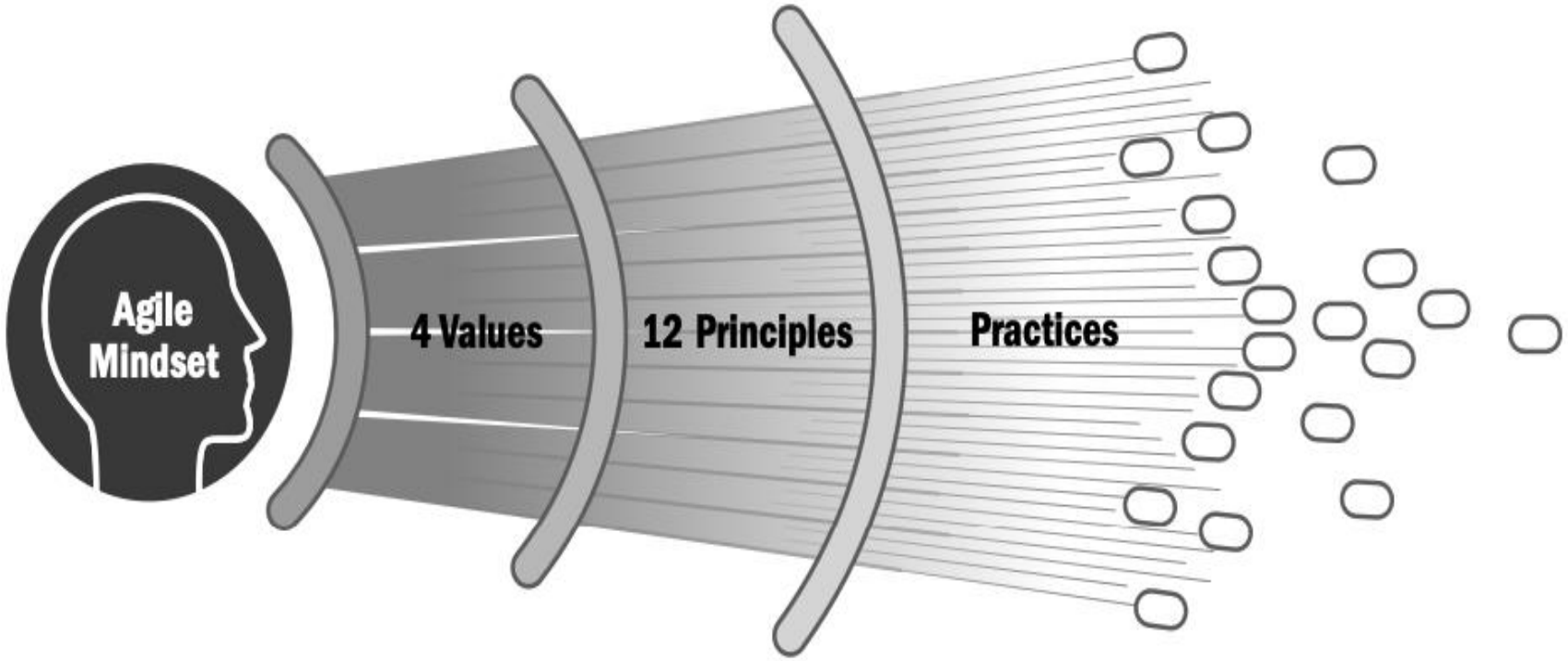
INTRODUZIONE

Per poter gestire un progetto, possono essere utilizzati diversi approcci. Negli articoli "Il Project Management, cos'è e perché è così importante" e "Agile, un approccio leggero alla gestione dei Progetti", nei numeri n°3/2017 e n°2/2018 di questa rivista, sono state introdotte rispettivamente l'approccio *tradizionale*, detto anche *predittivo* o *Waterfall* (a cascata), e quello Agile, detto anche adattativo. In questo articolo confronteremo i due approcci, evidenziando i loro punti di forza, di debolezza e le principali differenze.

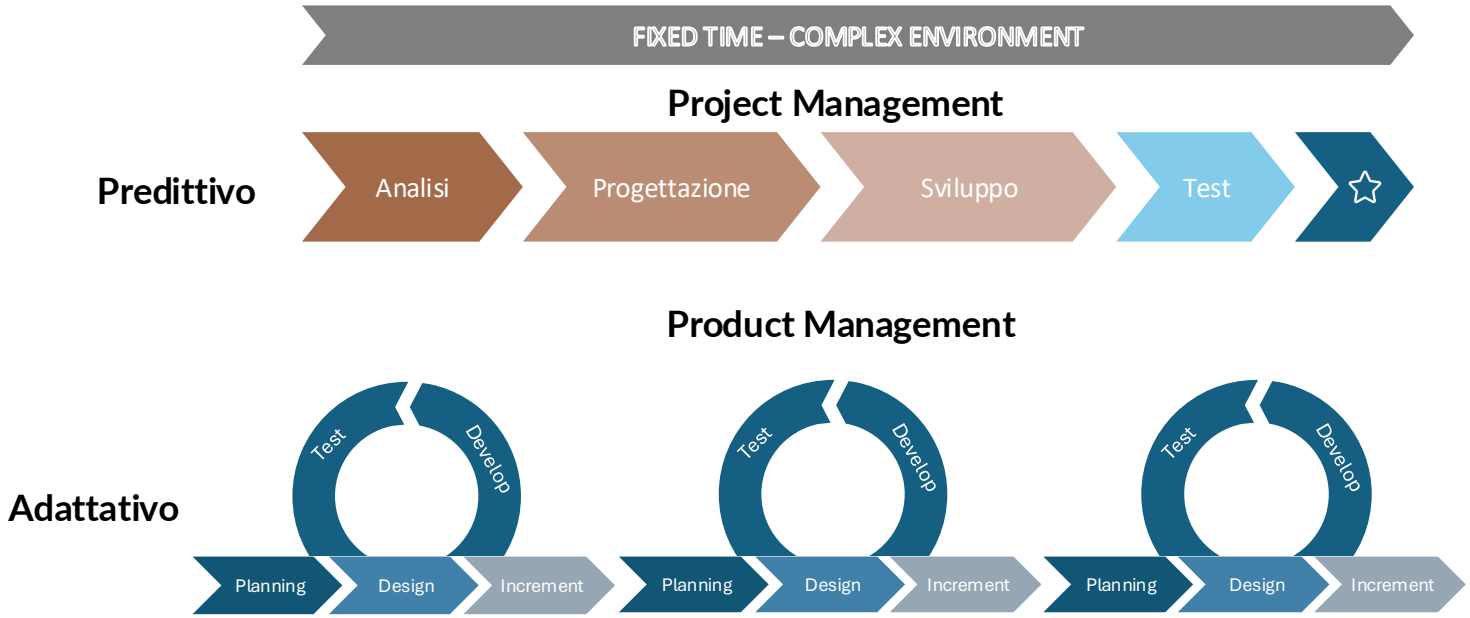
Nell'approccio predittivo il progetto evolve per fasi successive. Ciascuna fase dipende dall'esito della fase precedente, da qui il termine *Waterfall*, a cascata.

L'approccio Agile, invece, è "iterativo", procede con cicli. I requisiti sono raccolti, discussi, valutati e stimati con il cliente all'inizio di ogni iterazione. La raccolta dei requisiti può essere effettuata durante tutto il progetto. L''Agile Project Management (APM)', secondo una definizione di Sanjiiv Augustine, è "... il lavoro di energizzare, arricchire e mettere gruppi di progetto in condizione di rilasciare valore per il business in modo rapido e affidabile, coinvolgendo i clienti, imparando e adattandosi in maniera continua ai loro bisogni e a contesti in evoluzione". Con il termine Agile si indicano diverse pratiche, ecco perché spesso ci si riferisce all'Agile come a un *"approccio" alla gestione di progetti*.

Essere Agile e Fare Agile



Approccio Predittivo e Adattivo



Agile Manifesto: 4 valori

- 1. Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti
- 2. Il software funzionante più che la documentazione esaustiva
- 3. La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti
- 4. Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Agile Manifesto: 12 principi

1. La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.
2. **Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.**
3. Consegnamo frequentemente software funzionante, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.
4. **Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto.**
5. Fondiamo i progetti su individui motivati. Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine.
6. Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all'interno del team.

Agile Manifesto: 12 principi

7. Il software funzionante è il principale metro di misura di progresso.
8. **I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.**
9. La continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità.
10. La semplicità - l'arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto - è essenziale.
11. Le architetture, i requisiti e la progettazione migliori emergono da team che si auto-organizzano.
12. **A intervalli regolari, il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.**

Partiamo…

Facilitatore, Time Keeper

- "Spesso parliamo di Agile come di qualcosa da imparare, ma oggi iniziamo riflettendo su qualcosa che abbiamo *vissuto*. Un momento reale, sul lavoro o nella vita personale, in cui avete visto l'Agile Mindset applicato — oppure completamente ignorato."
- Condividi **1 esempio personale** (breve, chiaro), ad esempio:
- ✅ Agile: “Un team che ha rilasciato un prototipo in 3 giorni per testare un’idea con utenti reali.”
- ❌ Anti-Agile: “Un cliente che ha imposto un piano dettagliato di 6 mesi senza possibilità di revisione.”

- Riflessione individuale (5 min)
- Pensa ad un momento in cui **l’Agile Mindset era chiaramente presente.**”
- Pensa ad un momento in cui **l’Agile Mindset era chiaramente assente.**”
- Rifessione e scelta di Team: 1 esempio Agile e uno Anti-Agile

Scrum

Scrum

137

The new new product development game

Stop running the relay race and take up rugby

Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka

In today's fast-paced, fiercely competitive world of commercial new product development, speed and flexibility are essential. Companies are increasingly realizing that the old, sequential approach to developing new products simply won't get the job done. Instead, companies in Japan and the United States are using a holistic method—as in rugby, the ball gets passed within the team as it moves as a unit up the field.

This holistic approach has six characteristics: built-in instability, self-organizing project teams, overlapping development phases, "multilearning," subtle control, and organizational transfer of learning. The six pieces fit together like a jigsaw puzzle, forming a fast and flexible process for new product development. Just as important, the new approach can act as a change agent: it is a vehicle for introducing creative, market-driven ideas and processes into an old, rigid organization.

Mr. Takeuchi is an associate professor and Mr. Nonaka, a professor at Hitotsubashi University in Japan. Mr. Takeuchi's research has focused on marketing and global competition. Mr. Nonaka has published widely in Japan on organizations, strategy, and marketing.

The rules of the game in new product development are changing. Many companies have discovered that it takes more than the accepted basics of high quality, low cost, and differentiation to excel in today's competitive market. It also takes speed and flexibility.

This change is reflected in the emphasis companies are placing on new products as a source of new sales and profits. At 3M, for example, products less than five years old account for 25% of sales. A 1981 survey of 700 U.S. companies indicated that new products would account for one-third of all profits in the 1980s, an increase from one-fifth in the 1970s.[1]

This new emphasis on speed and flexibility calls for a different approach for managing new product development. The traditional sequential or "relay race" approach to product development—exemplified by the National Aeronautics and Space Administration's phased program planning (PPP) system—may conflict with the goals of maximum speed and flexibility. Instead, a holistic or "rugby" approach—where a team tries to go the distance as a unit, passing the ball back and forth—may better serve today's competitive requirements.

Under the old approach, a product development process moved like a relay race, with one group of functional specialists passing the baton to the next group. The project went sequentially from phase to phase: concept development, feasibility testing, product design, development process, pilot produc-

Authors' note: We acknowledge the contribution of Ken-ichi Imai in the development of this article. An earlier version of this article was coauthored by Ken-ichi Imai, Ikujiro Nonaka, and Hirotaka Takeuchi. It was entitled "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn" and was presented at the seventy-fifth anniversary Colloquium on Productivity and Technology, Harvard Business School, March 28 and 29, 1984.

1 Booz Allen & Hamilton survey reported in Susan Fraker, "High-Speed Management for the High-Tech Age," *Fortune*, March 5, 1984, p. 38.

Scrum

- È il modello Agile più conosciuto, leggero e facile da comprendere ma difficile da padroneggiare
- Il termine è mutuato dal rugby ed indica la mischia, metafora in cui tutti gli stakeholder spingono nella stessa direzione.

I 5 valori

- Scrum Guide: scrumguides.org

I 5 valori

CORAGGIO

I membri dello Scrum Team hanno coraggio nel fare le cose giuste e lavorano su problemi impegnativi.

CONCENTRAZIONE

Tutti sono concentrati sul lavoro dello Sprint e sui goal dello Scrum Team.

IMPEGNO

Le persone si impegnano personalmente nel raggiungere i goal dello Scrum Team.

RISPETTO

I membri dello Scrum Team si rispettano per essere persone capaci e indipendenti.

APERTURA

Lo Scrum Team e gli stakeholder concordano di essere aperti su tutto il lavoro e le sfide legate al suo svolgimento.

Rif.: https://guntherverheye

Scrum.org

Scrum framework

- Scrum si basa su tre pilastri (processo empirico):
  - **Trasparenza**: condividere informazioni apertamente per migliorare la collaborazione
  - **Ispezione**: osservare regolarmente il lavoro per capire cosa sta funzionando e cosa no
  - **Adattamento**: modificare il piano o il metodo di lavoro in base alle osservazioni fatte

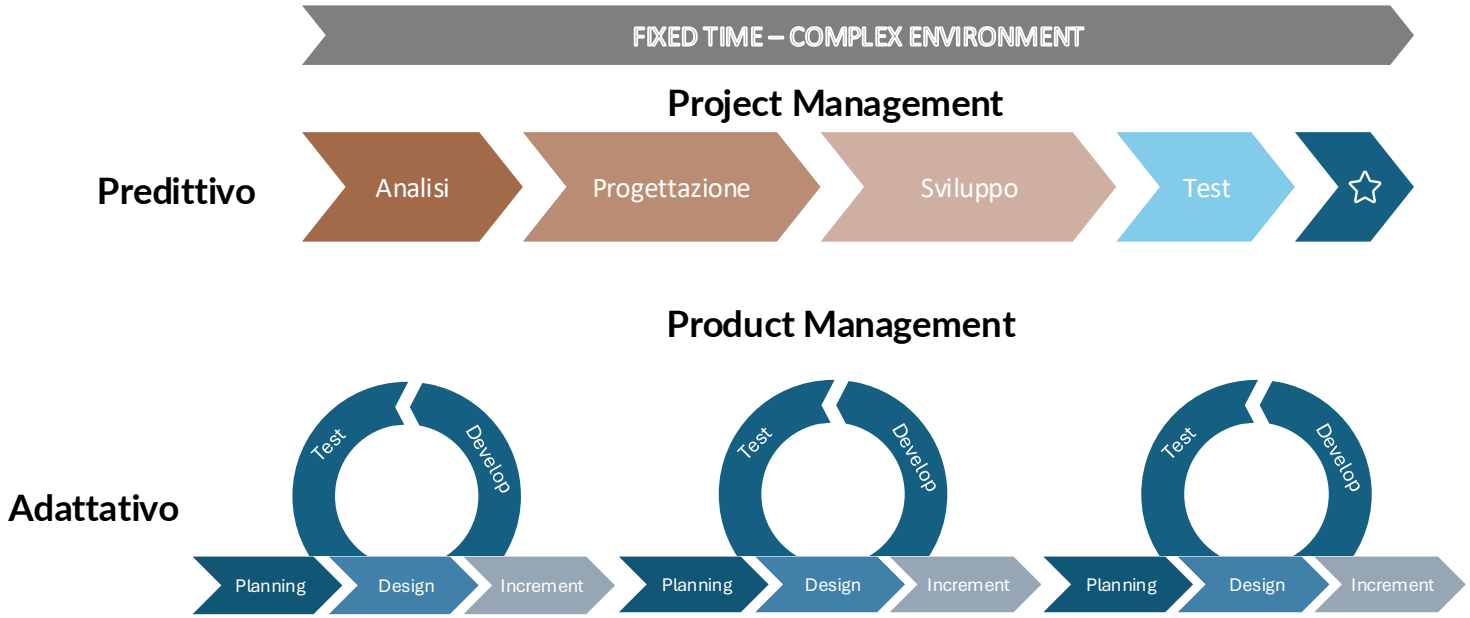
- L'empirismo afferma che **la conoscenza deriva dall'esperienza**.
- Le decisioni si basano su ciò che si conosce.
- Scrum utilizza un **approccio iterativo e incrementale** per ottimizzare la prevedibilità e il controllo del rischio.

Empirico vs Definito

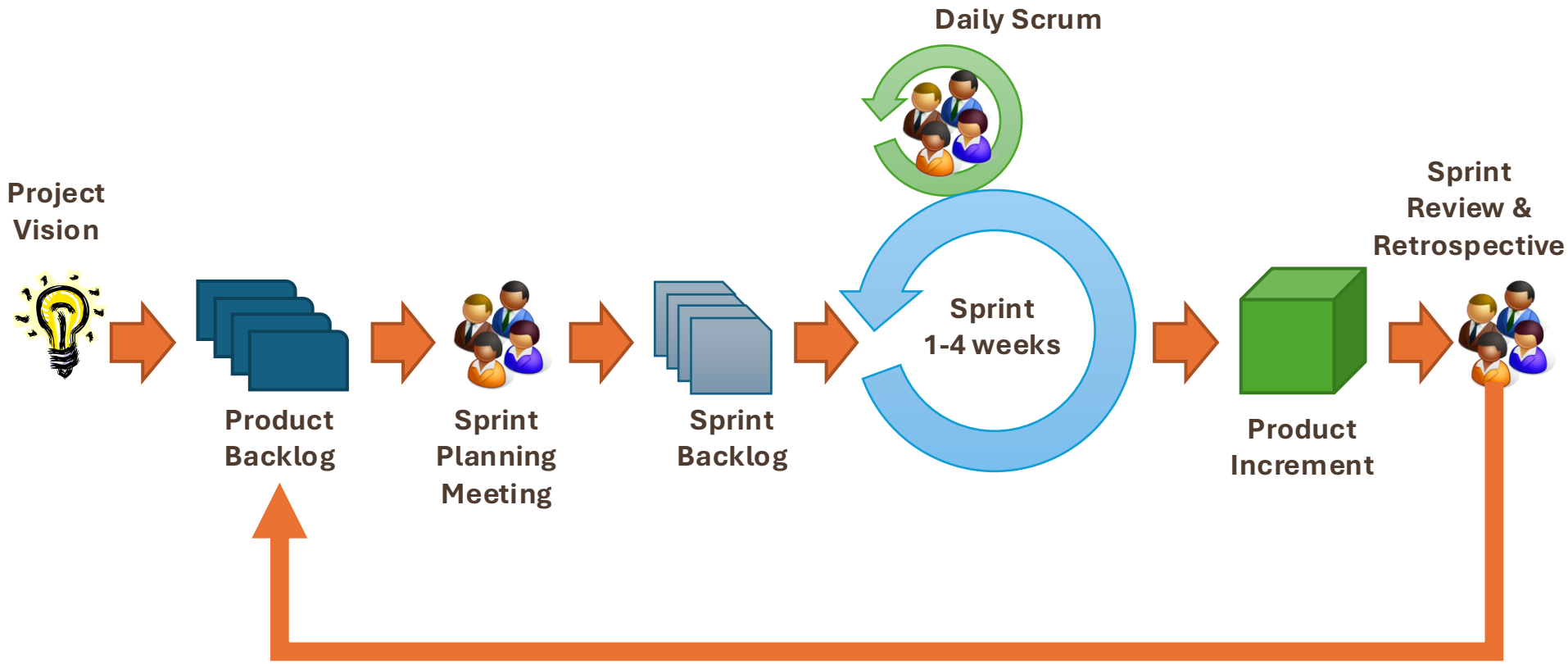
"Scrum is not a process or a technique for building products; rather, it is a framework within which you can employ various processes and techniques. Scrum makes clear the relative efficacy of your product management and development practices so that you can improve."

- Ken Schwaber & Jeff Sutherland

Approccio Predittivo e Adattivo



Scrum process



Product Owner

Può rappresentare il cliente
Detiene la project vision
Massimizza il valore del prodotto

Definisce i requisiti
Fornisce le priorità
Gestisce gli stakeholder
Accetta o rifiuta i risultati

Developers

Condivide gli stessi spazi di lavoro
Auto-organizzato, cross-funzionale e Full-time

Definisce le attività e le stime
Realizza il prodotto
Assicura la qualità

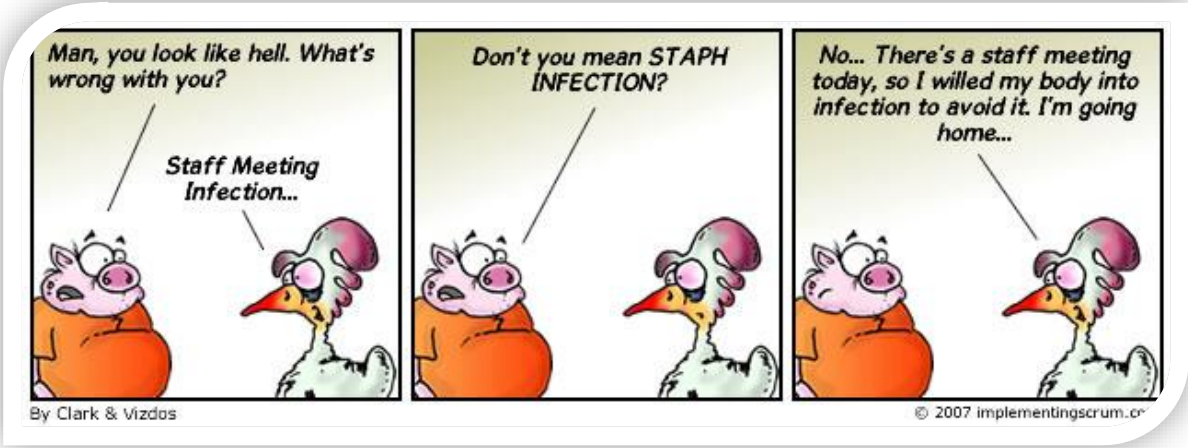
Scrum Master

Servant Leader
Protegge il team
Si assicura che Scrum sia compreso

Rimuove gli ostacoli
Previene le interruzioni
Fornisce supporto al team
Gestisce il management

Scrum framework

- Per l'ispezione e l'adattamento ci sono quattro momenti che rappresentano un'opportunità:
  - Sprint planning meeting
  - Daily Scrum meeting;
  - Sprint review meeting;
  - Sprint retrospective;



Scrum event

- Sprint
  - È un'iterazione con una durata ben definita
  - Durata: 2-4 settimane
  - Obiettivo: realizzare un prodotto potenzialmente rilasciabile
  - Partecipanti: Scrum Team

Durante uno Sprint l'obiettivo non viene modificato, nonostante l'ambito venga chiarito o rinegoziato con la disponibilità di nuove informazioni.

I membri del team rimangono gli stessi per tutta la durata dello Sprint

Scrum event

- Sprint Planning Meeting
  - Si determina cosa sarà rilasciato nello sprint e come sarà organizzato il lavoro
  - Durata: 2-8 ore per Sprint
  - Obiettivo: selezionare gli oggetti dal Backlog e creare una comprensione condivisa
  - Partecipanti: PO, SM e Dev

I membri del team prevedono cosa è possibile rilasciare in base alle stime, capacità e performance passate per definire l'obiettivo dello sprint.

Scrum deliverable

- Product Backlog
  - Lista ordinata per priorità di tutto ciò che è necessario per il prodotto e che deve essere sviluppato
  - Utilizzata come singola sorgente dei requisiti
  - È in continua evoluzione attraverso la pratica del “Grooming”

Product Backlog Item

User Stories

- Sono scritte nel seguente formato:
  "As a <Ruolo>, I want <Funzionalità>, so that <Business benefit>"
- Esempio 1:
  "Come cliente iTunes, voglio cercare i film per attore, così che io possa facilmente trovare i film da poter affittare."
- Esempio 2: "Come cliente Amazon, voglio creare un profilo così che non devo inserire le mie informazioni nuovamente quando faccio un acquisto "
- Esempio 3: " Come amminisratore, voglio creare una lista di ordini ricevuti, così che posso prepare e inviare le spedizioni "

Scrum deliverable

- Sprint Backlog
  - Lista di oggetti selezionati dal Product Backlog
  - Gli oggetti selezionati vengono scomposti in attività
  - Le attività vengono stimate e i membri del team scelgono quali svolgere

Scrum deliverable

- Definition of done
  - Quando un oggetto del Backlog è nello stato “done” tutti devono concordare sul significato di “done”
  - Per rimuovere qualsiasi ambiguità il team dovrebbe creare insieme una definizione di done per l’oggetto prima di iniziarne il suo sviluppo

Scrum event

- Daily Scrum
  - Riunione giornaliera
  - Durata: 15 minuti
  - Obiettivo: ogni membro del team di sviluppo risponde alle seguenti domande:
    - Cosa ho fatto ieri per aiutare 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 ostacoli tra me o il team di sviluppo e lo sprint goal?
  - Partecipanti: SM e Dev

Attività: Daily Scrum

Facilitatore, Time Keeper

	Frammento di conversazione	Valido	Non Valido
1	Il mio PC ha bisogno di più RAM		
2	Ho finito di testare il programma di avvio		
3	Penso sia necessario aggiungere il turbo booster		
4	Ho appena finito di aggiungere il controllo sulla password		
5	Matteo dell'amministrazione non approva il mio viaggio per incontrare gli utenti		
6	Stefania del marketing non vuole uscire a cena		
7	Sto ancora cercando di risolvere i problema con il Gps		
8	Devi utilizzare la nuova libreria che è stata rilasciata ieri		

Scrum event

- Sprint Review
  - Riunione tenuta al termine dello sprint
  - Durata: 2 ore per Sprint
  - Obiettivo: illustrare e ispezionare i requisiti realizzati, accettare o rifiutare i risultati
  - Partecipanti: PO, SM e Team

Il Product Owner decide cosa è terminato e cosa no.
Product Owner e Team discutono sui rimanenti item del backlog e determinano cosa fare.

Scrum event

- Sprint Retrospective
  - Riunione di riflessione tenuta al termine dello Sprint
  - Durata: 2 ore per Sprint
  - Obiettivo: rispondere alle seguenti domande
    - Quali eventi sono stati significativi?
    - Cosa è andato bene?
    - Cosa può essere migliorato?
    - Chi ha il controllo? (Team/Organization)
  - Partecipanti: PO, SM e Team

Certificazioni

- Scrum.org PSM, PSPO, PSD
- PMI ACP

PSM I

- Nessun prerequisito
- Basato sulla Guida Scrum
- Difficoltà: Intermedia
- Soglia di superamento: 85%
- Durata: 60 minuti
- Numero di domande: 80
- Tipo di domande: scelta multipla, risposte multiple, vero/falso
- Lingua: solo inglese
- Test di verifica gratuito: Scrum Open

PSPO I

- Nessun prerequisito
- Basato sulla Guida Scrum
- Difficoltà: Intermedia
- Soglia di superamento: 85%
- Durata: 60 minuti
- Numero di domande: 80
- Tipo di domande: scelta multipla, risposte multiple, vero/falso
- Lingua: solo inglese
- Test di verifica gratuito: Scrum Open

PSD I

- Nessun prerequisito
- Basato sulla Guida Scrum
- Difficoltà: Intermedia
- Soglia di superamento: 85%
- Durata: 60 minuti
- Numero di domande: 80
- Tipo di domande: scelta multipla, risposte multiple, vero/falso
- Lingua: solo inglese
- Test di verifica gratuito: Scrum Open

PMI-ACP Agile Certified Practitioner

- Prerequisito: 2 anni di esperienza in agile, 28 ore di Corso di preparazione su Agile
- Esame con domande situazionali agnostico (include Scrum, Lean, Kanban)
- Difficoltà: alta
- Durata: 180 minuti
- Numero di domande: 120
- Tipo di domande: scelta multipla, risposte multiple, vero/falso
- Lingua: inglese, spagnolo, ecc. no italiano

Agile Project Management
Il Framework Scrum

Piero Mancino

- *Linkedin: https://www.linkedin.com/in/piero mancino/*
- *piero.mancino@gmail.com*