



Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

Seminario

Commissione Project Management nell'ambito dell'informazione

Piero Mancino, Carlo Mancini, Massimo Sarti

07 Febbraio 2025



1



Agenda

- Commissione Project Management nell'ambito dell'informazione
- Contenuti del seminario



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 2

2





Piero Mancino

Ingegnere informatico. Presidente commissione PM nell'ambito dell'informazione. 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



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 3

3



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



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 4

4

INGEGNERIA INTERSETTORIALE

AGILE

Project management

"AGILE", UN APPROCCIO LEGGERO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI

Il primato, il manifesto e i successi Agile. Nella negli Stati Uniti all'inizio del nuovo millennio, ha radici nel Giappone degli anni '90

Il termine Agile contempla diverse metodologie, ecco perché spesso ci si riferisce all'Agile come ad un "approccio" alla gestione di progetti.

42 ORDINE DEGLI INGEGNERI DELLA PROVINCIA DI ROMA 43

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 5

5

INGEGNERIA INTERSETTORIALE

LA GESTIONE DEI PROGETTI: APPROCCIO PREDITTIVO E AGILE

QUALI LE DIFFERENZE TRA I DUE APPROCCI?

TRADITIONAL METHODOLOGY

AGILE METHODOLOGY

32 ORDINE DEGLI INGEGNERI DELLA PROVINCIA DI ROMA 33

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 6

6



Il seminario

Programma 7 febbraio 2025
Ore 14:10 – 14:15
 Registrazione dei partecipanti
Ore 14:15 – 14:30
 Introduzione ai lavori e saluti istituzionali

Ing. Silvia Torrani
*Vice Presidente Ordine degli Ingegneri
 della Provincia di Roma*

Ore da 14:30 – 16:00
 Surfare le onde dell'incertezza: approcci Agili alla gestione dei progetti

Ing. Pietro Mancino
*Presidente Commissione Project
 Management nell'ambito
 dell'informazione*

Pausa

Ore da 16:00 – 17:00
 Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

Ing. Carlo Mancini
*Vicepresidente Commissione
 Project Management nell'ambito
 dell'informazione*

Ore da 17:00 – 18:00
 The Magnificent Seven: sette pratiche agili adottabili in qualsiasi contesto

Dott. Ing. Massimo Sarti
*Consulente e formatore di Project
 e Product Management*

Ore da 18:00 – 18:30
 Sessione di Domande & Risposte. Conclusioni.

**Ing. Mancino,
 Ing. Mancini,
 Dott. Ing. Sarti**



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 7

7



Cos'è Agile e per quali progetti è adatto?

- Partiamo dal capire quante tipologie di progetti ci possono essere



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 8

8



Cynefin [Kun-ev-in]

- È un framework concettuale sviluppato da **Dave Snowden**, consulente e ricercatore della gestione organizzativa
- Idea di fondo: tutti i sistemi in cui ci troviamo ad agire possono essere classificati
- Cynefin [Kun-ev-in] parola gallese che significa **habitat**
- Riferimento: “A Leader’s framework for decision making” di David Snowden e Mary Boone

 Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 9

9



A cosa serve

- Come strumento di orientamento per leader e manager che devono prendere decisioni in determinate situazioni o all’insorgere di problemi
- Quindi... aiuta a categorizzare le situazioni che possono verificarsi durante i processi decisionali
- Infatti non tutte le situazioni sono uguali e il framework Cynefin aiuta a definire il tipo di risposta adeguato

 Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

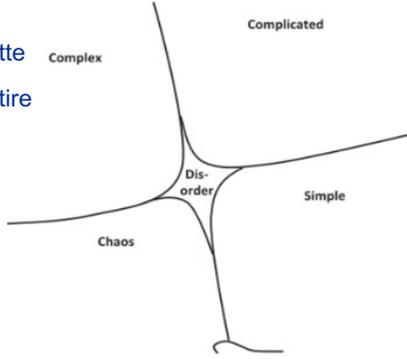
07 / 02 / 2025 pag. 10

10



Come funziona

- Il framework definisce **5 domini di complessità** in cui vengono descritte le circostanze e le pratiche per gestire le diverse situazioni
- Confini molto sottili




Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

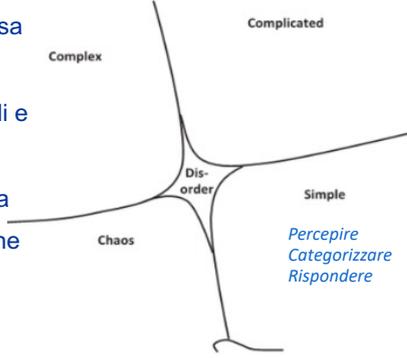
07 / 02 / 2025 pag. 11

11



Semplice

- Esiste una relazione diretta tra causa ed effetto
- Problemi chiaramente comprensibili e soluzioni note
- Approccio: capire e categorizzare la situazione, applicando una soluzione nota e usata in precedenza



*Percepire
Categorizzare
Rispondere*


Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

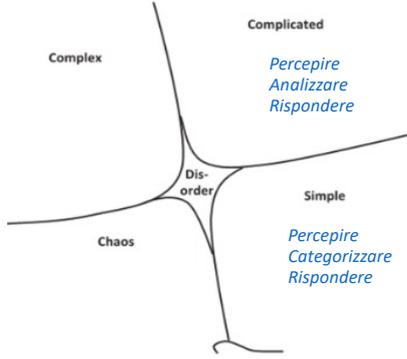
07 / 02 / 2025 pag. 12

12



Complicato

- Il rapporto tra causa ed effetto non sono evidenti ma è possibile capirli in poco tempo
- Questo richiede però una conoscenza specialistica
- Approccio: capire e analizzare la situazione e, attraverso l'uso di competenze, decidere la risposta adatta




Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

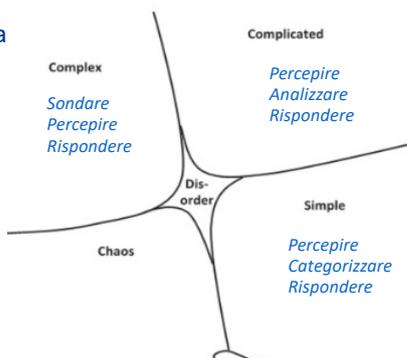
07 / 02 / 2025 pag. 13

13



Complesso

- Il rapporto tra causa ed effetto non è evidente ed inoltre si capisce solo a posteriori. Dopo aver creato spazio per **sperimentazioni**
- Soltanto applicando un approccio empirico possiamo giungere a nuove **soluzioni emergenti** ovvie solo una volta trovate
- Approccio: esplorare e capire per decidere i prossimi passi verso una soluzione provando a spostare il problema nel dominio del complicato




Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

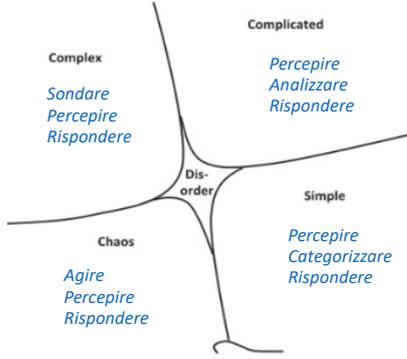
07 / 02 / 2025 pag. 14

14



Caotico

- Non è possibile stabilire nessuna relazione tra causa ed effetto
- E' richiesta una rapida risposta per contenere e prevenire ulteriori danni e stabilizzare la situazione
- Approccio: agire in modo immediato e deciso per contenere il problema e riportarlo nella categoria del complesso



The diagram is a Stacey Matrix with 'Dis-order' at the center. The quadrants are:

- Complex** (top-left): Sondare, Percepire, Rispondere
- Complicated** (top-right): Percepire, Analizzare, Rispondere
- Simple** (bottom-right): Percepire, Categorizzare, Rispondere
- Chaos** (bottom-left): Agire, Percepire, Rispondere


Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

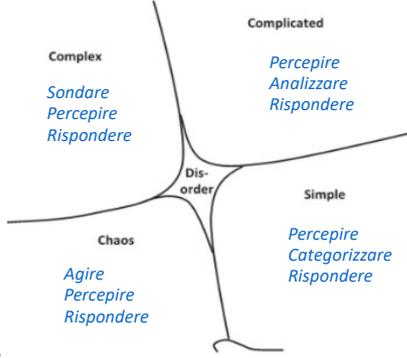
07 / 02 / 2025 pag. 15

15



Disordine

- Situazioni che **non riusciamo a collocare** in nessuno degli altri domini
- Si cerca di spostarsi in uno dei domini noti
- Approccio: suddividere la situazione in problemi più piccoli classificando ciascun problema e lavorare su una possibile soluzione



The diagram is a Stacey Matrix with 'Dis-order' at the center. The quadrants are:

- Complex** (top-left): Sondare, Percepire, Rispondere
- Complicated** (top-right): Percepire, Analizzare, Rispondere
- Simple** (bottom-right): Percepire, Categorizzare, Rispondere
- Chaos** (bottom-left): Agire, Percepire, Rispondere


Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 16

16



Il valore del framework Cynefin

- Utile modello per:
 1. capire in che situazione ci troviamo in un determinato momento
 2. valutare l'approccio migliore per una determinata situazione
- Ogni situazione deve essere affrontata con il corretto approccio in base al relativo dominio di appartenenza



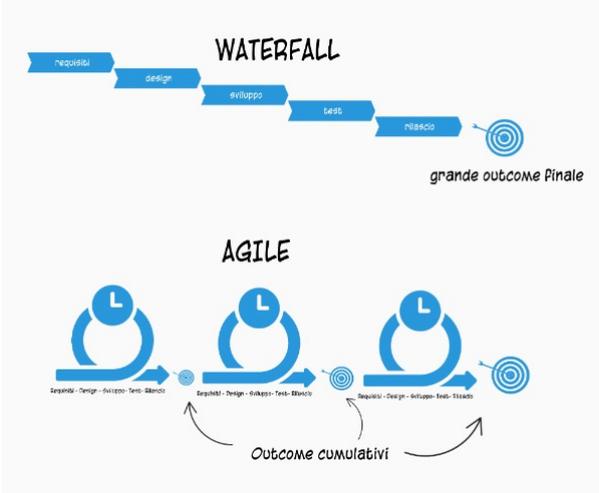
Piero Mancino
 Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 17

17



Predittivo vs Agile



WATERFALL

requisiti → design → sviluppo → test → rilascio → grande outcome finale

AGILE

Design - Design - Sviluppo - Test - Rilascio → Outcome cumulativi



Piero Mancino
 Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 18

18



L' Agile Mindset

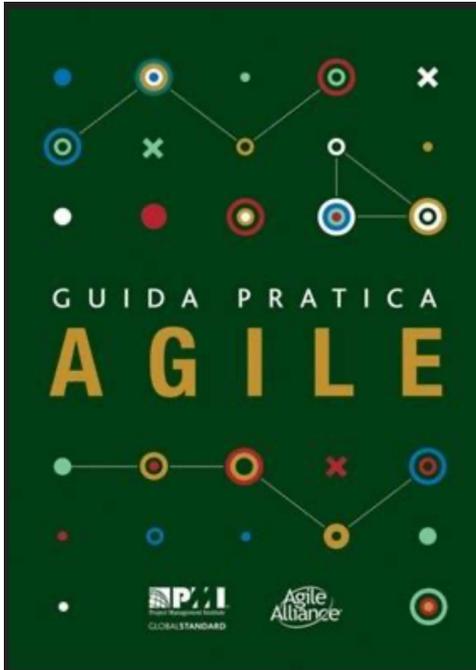
Essere Agile e Fare Agile

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 19

19



GUIDA PRATICA
AGILE

IPPI GLOBAL STANDARD Agile Alliance

20

Essere Agile e Fare Agile

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 21

21

Agile Project Management

- Nasce nell'ambito dello sviluppo software
- Esistono diverse metodologie e terminologie
- Non si applica solo allo sviluppo software

Alcune metodologie

Più prescrittivo ← → Più adattativo

RUP XP Scrum Kanban

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 22

22

Agile Manifesto

- Nato da un gruppo di esperti di software e metodologie, che ne hanno definito i valori e i principi



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 23

23

Agile Manifesto

- Non è un elenco di regole
- Considera il progetto da una prospettiva basata sul valore creato
- Si focalizza sulle persone, prodotti, cooperazione e flessibilità



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 24

24



Agile Manifesto: 4 Valori

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	


Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico
07 / 02 / 2025
pag. 25

25



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.**


Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico
07 / 02 / 2025
pag. 26

26

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.**

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 27

27

Agile mindset

Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 28

28



Risultati attesi

- Aumento del ROI (valore)
- Ambito flessibile
- Risultati rapidi e affidabili (impegno del cliente)
- Consapevolezza e gestione dell'incertezza
- Creatività e Innovazione
- Aumento delle performance e della qualità
- Miglioramento dell'efficienza e dell'affidabilità



Piero Mancino

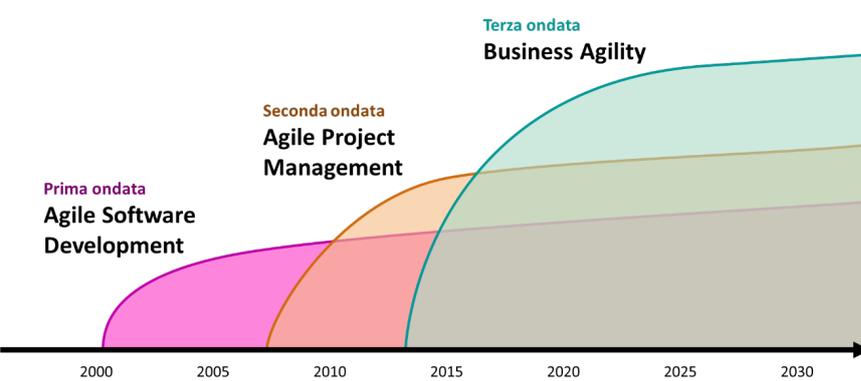
Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 29

29



Agile Transformation: le tre onde dell'Agile



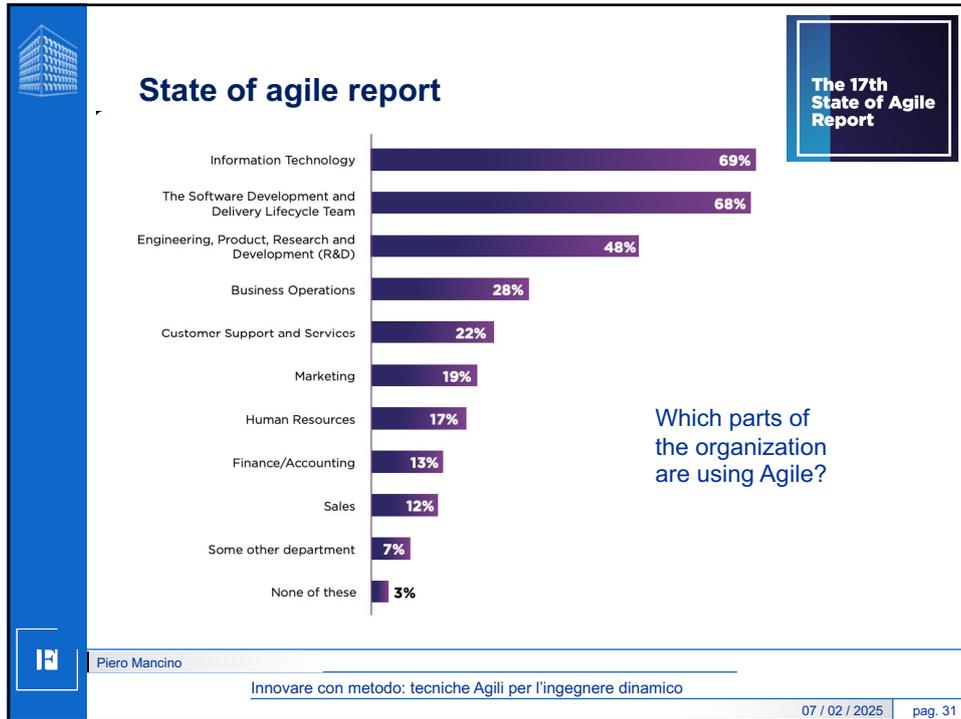


Piero Mancino

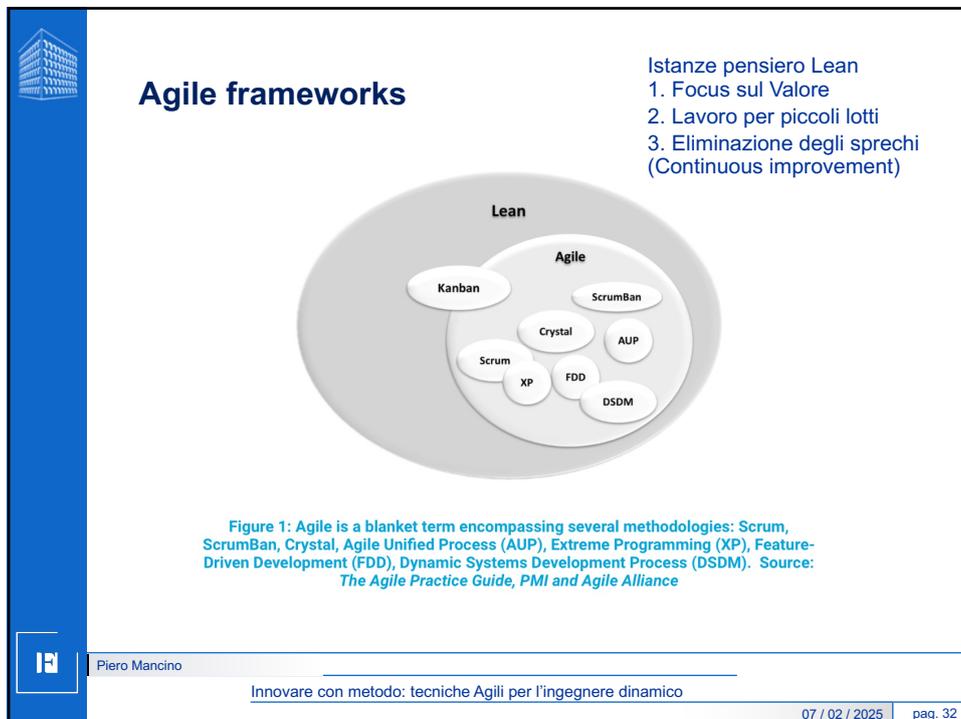
Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 30

30



31



32



Scrum

Ken Schwaber e Jeff Sutherland

La Guida Scrum

La Guida Definitiva a Scrum: Le Regole del Gioco

Novembre 2020

 Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 33

33



JEFF SUTHERLAND

FARE IL DOPPIO IN METÀ TEMPO



PUNTARE AL SUCCESSO
CON IL METODO SCRUM

Rizzoli **ETAS**

 Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 34

34



Surfare le onde dell'incertezza Approcci Agili alla gestione dei progetti



Piero Mancino

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

Grazie per l'attenzione



Piero Mancino

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 35

35



Seminario Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

Ecosistema agile: fattori abilitanti e
trappole bloccanti

Ing. Carlo Mancini

7 Febbraio 2025



36



Ing. Carlo Mancini *carloman@pec.ording.roma.it*
carlo_mancini@hotmail.com

Vice Presidente Commissione Project Management nell'ambito informazione

Business & IT Principal Advisor, NTT DATA Consulting
28 anni di esperienza in ambito Consulenza organizzativa e project management

Certified Professional Agile Coach ICP-ACC – ICAgile
SAFE Agilist
SAFE SCRUM Master
SCRUM Product Owner
Professional SCRUM Master I
SCRUM Product Owner
CGEIT - CERTIFIED IN THE GOVERNANCE OF ENTERPRISE IT (ISACA-AIEA)
PMP - Project Management Professional (PMI)

ITIL4 Master in IT Service Management	Six Sigma Master Black Belt
ITIL Approved Trainer (Peoplecert)	CobiT 5 Foundation Certificate (ISACA)
ITIL V3 Expert ISO 20000:2011 Foundation	TOGAF 9 Foundation + Certified
ISO/IEC 27001 Lead Auditor Certification	Valutatore di Sistemi di Gestione per la Qualità ISO 9000 (AICQ – SICEV)

 Carlo Mancini Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti 7 / Febbraio / 2025 pag. 37

37

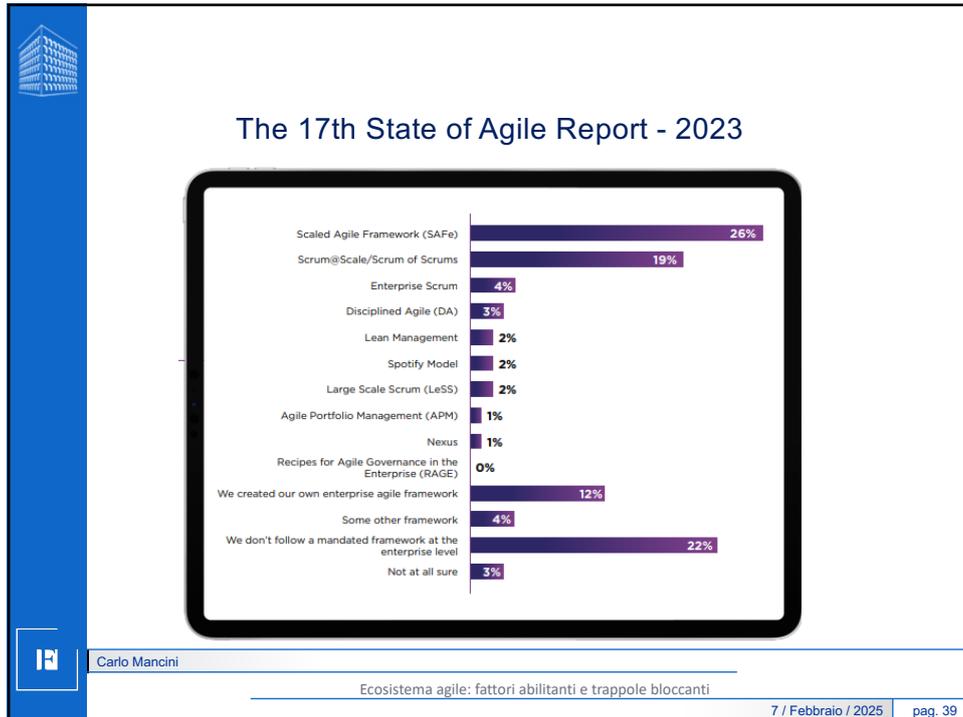


Indice degli argomenti:

- Le metodologie agili più diffuse
- Adozione di approcci ibridi
- Gli elementi critici da gestire e le trappole da evitare per il successo della metodologia agile

 Carlo Mancini Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti 7 / Febbraio / 2025 pag. 38

38



39

Il metodo SCRUM – Le Regole del Gioco

Gli eventi

Il metodo SCRUM è descritto nella SCRUM Guide 2020 - <https://www.scrum.org/>



Si basa su 3 **Pilastri empirici**: **Trasparenza, Ispezione e Adattamento** e 5 **valori fondamentali**

Gli eventi Scrum sono occasioni formali per ispezionare ed adattare gli artefatti, e sono specificamente progettati per questo.
Gli eventi sono previsti per creare regolarità, ridurre la complessità e la necessità di riunioni non programmate.

Gli **Sprint** sono eventi che contengono tutti gli altri, dove le idee sono trasformate in valore.

Lo **Sprint Planning** dà il via allo Sprint, stabilendo il lavoro da svolgere ed il piano che ne risulta è frutto del lavoro collaborativo di tutto lo Scrum Team

Lo scopo del **Daily Scrum** è quello di ispezionare l'avanzamento verso lo Sprint Goal, rimuovere gli impedimenti e di adattare lo Sprint Backlog secondo le esigenze, aggiustando il prossimo lavoro pianificato.

Lo scopo della **Sprint Review** è quello di ispezionare il risultato dello Sprint e di determinare i futuri adattamenti. Lo Scrum Team mostra il risultato del proprio lavoro agli stakeholder chiave e discute l'avanzamento verso il Product Goal.

Lo scopo della **Sprint Retrospective** è quello di pianificare modi per incrementare la qualità e l'efficacia, rafforzando anche i valori nel Team.

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 40

40

Il metodo SCRUM – Le Regole del Gioco

Gli artefatti

Gli artefatti di Scrum rappresentano lavoro o valore e sono:

Il **Product Backlog** è un elenco ordinato di ciò che è necessario per migliorare il prodotto. È l'unica fonte del lavoro intrapreso dallo Scrum Team e pianificato nel Planning. Il Product Backlog fa riferimento ed è orientato al *Product Goal*.

Lo **Sprint Backlog** è composto dallo Sprint Goal (il perché), l'insieme degli elementi del Product Backlog selezionati per lo Sprint (il cosa), e da un piano attuabile per consegnare l'Increment (il come). E' un piano elaborato da e per i Developer, una fotografia altamente visibile, in tempo reale, del lavoro che i Developer intendono realizzare durante lo Sprint per raggiungere l'impegno sostituito dallo *Sprint Goal*. Viene aggiornato durante lo Sprint, mentre si porta avanti il lavoro.

Un **Increment** rappresenta una pietra miliare verso il Product Goal. Ogni Increment si aggiunge in maniera cumulativa a tutti gli Increment precedenti ed è verificato in modo accurato, garantendo che tutti gli Increment funzionino insieme. Per fornire valore l'Increment deve essere usabile. L'impegno di riferimento per l'Increment è la *Definition of Done*

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 41

41

Il flusso di lavoro SCRUM

The diagram illustrates the Scrum workflow. It starts with 'Input from sponsor' leading to the 'Product Backlog'. A 'Backlog Refinement' meeting leads to the 'Sprint Planning Meeting', which results in the 'Sprint Backlog'. The 'Sprint' cycle is shown as a large green arrow. Inside the Sprint, there is a 'Daily Stand up meeting' and a 'Daily' cycle. A 'Burndown/up Chart' is used to track progress. The Sprint ends with a 'Sprint Review' and a 'Sprint Retrospective', leading to a 'Working Deliverable'.

Product Owner Scrum Master Team

Input from sponsor

Product Backlog

Backlog Refinement

Sprint Planning Meeting

Sprint Backlog

Sprint

Daily Stand up meeting

Daily

Burndown/up Chart

Sprint Review

Working Deliverable

Sprint Retrospective

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 42

42

Scaled Agile

Per produzione di scala più ampia, che richiede l'integrazione del lavoro di diversi teams, si possono usare metodologie di Scaled Agile. Come esempio si può citare **NEXUS**, che usa Scrum come base e definisce eventi ed artefatti omogenei. Una alternativa simile è il metodo **Scrum@Scale** o il **LESS (Large Scale Scrum)**.

v1.0
Nexus™ Framework © Scrum.org

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 43

43

SAFE PROVIDED BY **SCALED AGILE**
© Scaled Agile, Inc.

Carlo Mancini

Il modello Safe – Scaled Agile Framework

<https://www.scaledagileframework.com/>

- E' un modello Agile esteso a tutta l'organizzazione, definite come **modello operativo per la Business Agility**
- Si collega al **Lean IT** ed a **SCRUM**, ma si integra con diversi metodi e strumenti innovativi usati in ambito IT Agile (dal design al Test)
- E' un metodo con molte prescrizioni
- E' un modello complesso e scalabile in 4 configurazioni:

Per organizzazioni che realizzano e mantengono gestiscono un portfolio di soluzioni grandi e complesse

Full Configuration

per organizzazioni che rilasciano e gestiscono soluzioni grandi e complesse ma non un portfolio

Large Solution Configuration

versione più ampia e strutturata, per la gestione di un portfolio (strategy; funding; agile operations; lean governance

Portfolio Configuration

Gestione di un ART – Agile Release Train

Essential Configuration

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

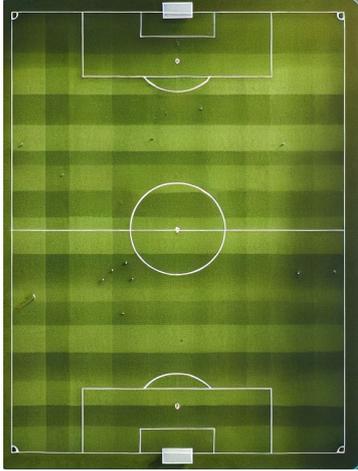
7 / Febbraio / 2025 pag. 44

44



Il campo di applicazione

L'Agile può essere paragonato ad un nuovo tipo di schema di gioco, molto innovativo e progettato per essere applicato un «campo regolamentare».



 Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 45

45



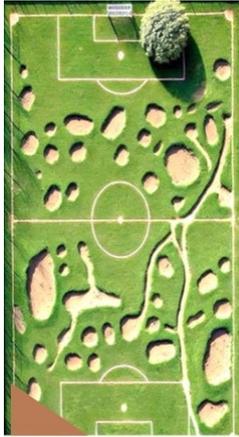
Il campo di applicazione

Spesso ci si trova però ad applicarlo in campi «non regolamentari», sia nel caso in cui il campo va costruito, che nel caso in cui esiste già

Le irregolarità sono dovute , ad esempio, a:

- Vincoli dell'organizzazione o del progetto non coerenti con un metodo Agile
- Presenza di pratiche consolidate che non si vuole abbandonare per timore dei rischi, perché in modalità tradizionale garantiscono i risultati

In questo caso l'agile può diventare anche peggiorativo rispetto a metodologie più tradizionali



– La conclusione è spesso: «l'Agile non funziona!!!»

 Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 46

46

Per gestire i rischi di insuccesso dell'agile che derivano da queste situazioni è utile:

- **Definire un approccio personalizzato / ibrido**
- **Rimuovere gli ostacoli più rischiosi**

Il ricorso ad un approccio ibrido comporta il rischio di ridurre l'efficienza di una metodologia agile consolidata.

Può anche essere un mezzo per condurre una transizione graduale.



Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno pag. 47

47

Definire un approccio personalizzato o ibrido secondo le indicazioni della **Guida alle pratiche dell'Agile del PMI – Project Management Institute**

Un ciclo di vita ibrido combina approcci agili, predittivi e incrementali che possono essere distinti per fasi di progetto o combinati insieme.

Es. un progetto che realizza un prototipo di una nuova applicazione in agile e nella seconda fase in adotta un metodo predittivo per sviluppare la versione definitiva destinata a un uso di massa o un progetto che utilizza iterazioni brevi, stand up meeting e retrospettive, ma per altri aspetti del progetto segue un approccio predittivo, come per stime anticipate, assegnazione del lavoro e monitoraggio dell'avanzamento.



Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno pag. 48

48

I passi suggeriti dalla guida:

Individuare ed applicare un approccio Agile AS IS

Rivedere l'approccio in base alle Linee Guida per la personalizzazione

valutare le personalizzazioni con le persone impattate

definire il piano di trasformazione

sperimentare prima di adottare in modo permanente

La personalizzazione dovrebbe essere intrapresa comunque in **collaborazione con i team e le risorse che ne sentiranno l'impatto**. Questo per individuare le caratteristiche migliori da tutti i punti di vista, ma anche per garantire maggiore impegno nella applicazione e ridurre le resistenze al cambiamento

Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno _____ pag. 49

49

Metodo per la valutazione della idoneità

Per determinare la probabilità di adeguatezza rispetto all'uso di approcci agile esistono modelli che valutano specifiche caratteristiche del progetto e dell'organizzazione e quindi forniscono punteggi di idoneità che evidenziano l'allineamento e/o potenziali aree di rischio.

Il **modello di valutazione dell'idoneità alle guide di Boehm e Turner** combina elementi tratti da precedenti metodologie come di DSDM e Crystal e si basa sulla valutazione di:

- **Cultura:** esiste un ambiente che supporta la cultura, i valori e la fiducia nei team
- **Dimensioni del team:** sono adeguate per avere successo nell'adozione dell'agile, i suoi membri hanno l'esperienza necessaria e possono contare su un adeguato supporto della struttura organizzativa per avere successo
- **Progetto:** ci sono alti tassi di modifica?, sono possibili rilasci incrementali? quanto è critico?

Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno _____ pag. 50

50

Elementi che influenzano la personalizzazione di un approccio agile	
Fattore di progetto	Opzioni di personalizzazione
Carenza di conoscenze tecniche di dominio	Considerare la creazione di centri di competenza per fornire indicazioni e costruire conoscenza di dominio
Mancanza di supporto della direzione	Considerare l'istruzione e la formazione per la direzione
Il team sono destinati a gestire il conflitto tra mentalità e approcci di tipo agile e tipo predittivo	impostare con attenzione e attività per il miglioramento continuo basate su esigenze specifiche dell'organizzazione e quindi usare esperimenti e Retrospective per progredire
Se i termini di linguaggio ha già il non si adatta alla cultura dell'organizzazione	Adottare una terminologia più consona all'organizzazione e ridefinire le modalità sulla base della cultura aziendale
Team dislocati in sedi diverse e distanti	Enfatizzare incontri frequenti (efficacy) e favorire l'utilizzo di canali di collaborazione e condivisione informazioni da remoto. Prevedere eventi di Team building in presenza

Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno pag. 51

51

Elementi che influenzano la personalizzazione di un approccio agile	
Fattore di progetto Generali	Opzioni di personalizzazione
Team di progetto molto grande	Riorganizzarlo in team più piccoli e interfunzionali, scomponendo ad es. il prodotto o rendendo o riducendo i rilasci e aumentandone la frequenza
La domanda ha una frequenza stabile o sporadica	Utilizzare approcci agili flow based con cadenza fissa, definiti in base alle esigenze dei team, anche in modo da garantire la flessibilità richiesta nell'accettazione del lavoro
Interrotto da vari ritardi o impedimenti	Rendere il lavoro visibile tramite l'utilizzo di lavagne kanban e sperimentare diversi limiti nelle varie aree del processo di lavoro per migliorare il flusso
La qualità degli incrementi di prodotto è scarsa	Prendere in considerazione l'uso di varie pratiche di test driven development, disciplina che facilita l'individuazione dei difetti
Per la realizzazione del prodotto sono necessari diversi team	Per passare da uno a più team agili con il minimo impatto serve adottare modelli agili scalabili e modalità di gestione agile dei programmi

Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno pag. 52

52



OSTACOLI e PUNTI DI ATTENZIONE da considerare per l'adozione dell'AGILE

Esperienze empiriche

Nome relatore _____

Nome dell'evento (corso, seminario, ecc.) _____

Giorno / Mese / Anno pag. 53

53



Cultura e mindset agile non adeguati

Agile Inception: Formazione del Team e condivisione dei valori

- **Formazione del Team sulla metodologia Agile**
 - Importante formare il team sulle caratteristiche dell'agile
 - Assicurare che la metodologia agile sia adottata come base per il lavoro di squadra
- **Condivisione dei Valori**
 - Promuovere i valori dell'agile ed assicurare che siano condivisi dai membri del team
 - Creazione di una cultura di collaborazione e adattabilità

L'agile mindset è il lubrificante che fa muovere la macchina

Carlo Mancini _____

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti _____

7 / Febbraio / 2025 pag. 54

54



Valori del Metodo SCRUM

La trasparenza, l'ispezione (verifica) e l'adattamento sono, ad esempio, i **pilastr**i del metodo SCRUM



- **Impegno**
Essenziale per il successo del team
- **Coraggio**
Necessario per affrontare le sfide
- **Concentrazione**
Importante per mantenere l'attenzione sugli obiettivi
- **Apertura**
Favorisce la trasparenza e la comunicazione
- **Rispetto**
Fondamentale per la collaborazione efficace



Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025

pag. 55

55



Product Ownership debole

Il Ruolo del Product Owner è fondamentale per il successo



Caratteristiche richieste:

- Il Product Owner deve avere una profonda conoscenza del contesto in cui deve essere usata la soluzione
- Deve avere l'autorità e delega sufficiente per prendere decisioni in modo rapido e "definitivo"
- Leadership, ovvero Capacità di orientare il team in modo rapido ed efficace

E' ancora più critico in situazioni in cui diverse organizzazioni cooperano e l'organizzazione che esprime il PO, magari con gruppi di sviluppo che appartengono a fornitori esterni, non è quella a cui appartengono gli utenti finali



Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025

pag. 56

56



Gli stakeholder critici non sono tutti coinvolti

Gli stakeholder critici da coinvolgere nel progetto sono in generale:

- il committente
- Rappresentanti degli utenti finale
- lo sponsor

Bisogna assicurare che siano tutti coinvolti e partecipino al Progetto con modalità sostenibili e garantiscano feedback e commitment

Alcni scenari possono nascondere insidie quando si lavora in modalità agile, ad esempio:

- Scenario con PO Sponsor e Customer e User
- SCenario con Customer diverso da sponsor e user


Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 | pag. 57

57



I Contratti tra le parti coinvolte non sono adeguati

Le tipologie più tradizionali non sono sempre le più adeguate :

- **Time e Material**
 - Il committente indirizza le scelte
 - Il committente si assume il rischio sull'inadeguatezza del risultato
- **A corpo**
 - Il fornitore si assume buona parte del rischio
 - Il fornitore deve essere coinvolto nelle scelte sul risultato finale, per mitigare il rischio




Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 | pag. 58

58



Ulteriori Tipologie di Contratti utilizzati in Agile

- **Prezzo per Story Point** (unità di stima del lavoro)
 - I task sono stimati con un'unità di misura collegata all'effort
 - Basato su Acceptance Criteria specifici ma non dettagliati
 - In genere è definita una tariffa per unità di lavoro e non è sempre semplice

- **Prezzo variabile con quota minima e tetto massimo**
 - Al fornitore viene garantito un corrispettivo minimo che copra come minimo i costi
 - Vengono introdotte quote premianti in base ai risultati



Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 | pag. 59

59



I gradi di libertà di un progetto

Con riferimento al *Triangolo del Project Management*, è importante regolare i rapporti tra le parti mantenendo la flessibilità richiesta e tenendo conto delle dipendenze





Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 | pag. 60

60



Operare in una struttura gerarchica rigida che può ostacolare le relazioni e creare conflitti

- Minimizzare le Gerarchie
- Definire Ruoli chiari ma senza gerarchie rigide
- Favorire l'autonomia nei processi decisionali
 - Sviluppare autonomia decisionale delle risorse
 - Maggiore influenza dei team nei processi decisionali
 - Coinvolgimento di tutti i membri del team
- Raggiungimento dell'obiettivo
 - Collaborazione collettiva per il successo
- Eliminare le barriere tra le risorse che appartengono ad organizzazioni distinte (es. Committente e diversi fornitori e subfornitori)



Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025

pag. 61

61



Risultati del lavoro dei team non autoconsistenti

Gli “**incrementi**” prodotti devono essere “**potenzialmente usabili**”,
bisogna evitare il più possibile che i risultati degli sprint dei Team
siano, ad esempio, componenti non autonomi o documenti di
specifica.

Questo consente di ricevere feedback adeguati e rapidi



Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025

pag. 62

62



Non prevedere modalità adeguate per la raccolta e gestione i feedback degli utenti

- Il feedback è prezioso e va raccolto continuamente nella metodologia Agile
- I feedback negativi sono particolarmente utili, i fallimenti sono un insegnamento e se devono accadere è meglio che siano veloci
- La raccolta deve essere regolare ed accurata
- Possono essere raccolti, ad esempio, durante le review, su Community di utenti o durante da workshop, ove possibile durante i test degli utenti

 Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 63

63



Carenza di strumenti adeguati a modalità agili

Valutare l'adozione di strumenti quali:

- Wiki e strumenti di collaboration
- Board visuali / Kanban
- Workflow management
- DevOps

 Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 64

64



Non definire e comunicare adeguatamente obiettivi ed Indicatori di risultato smart

Gli Indicatori di risultato in agile:

- Sono importanti per valutare i risultati delle continue sperimentazioni
- Rappresentano ulteriori strumenti per cambiare rotta in modo agile
- Dovrebbero essere pochi, di semplice comprensione e semplice rilevazione,
- I team dovrebbero osservarli spesso e discutere spesso del loro andamento, definendo eventuali azioni
- Non tutti gli indicatori di progetto tradizionali sono adatti ad iniziative condotte in agile, ma ce ne sono molti adeguati (es. OKR, feedback stakeholder,..)

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 65

65



Non eseguire le Retrospective in modo sistematico



- **Strumento potente per migliorare**
 - Considerate spesso superflue
 - Aiutano a far emergere criticità
 - Essenziali per l'efficacia
 - Contribuiscono al miglioramento continuo
- **Momento di confronto del team**
 - Facilitano la comunicazione
 - Riducono le incomprensioni
 - Creano una consuetudine che rafforza il team

Carlo Mancini

Ecosistema agile: fattori abilitanti e trappole bloccanti

7 / Febbraio / 2025 pag. 66

66

Conclusioni

- Il successo nell'adozione di una metodologia agile può essere valutato preventivamente con Metodi noti
- Rimuovere i potenziali ostacoli è fondamentale e si basa sull'esperienza
- Le modalità per adattare i modelli agile o ibridi possono essere definite in base a criteri e Linee Guida disponibili
- Qualsiasi metodologia o modello deve essere sperimentato e costantemente adattato nel tempo, anche sulla base di misure condivise

GRAZIE

67

67



Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

*The Magnificent Seven:
sette pratiche agili utilizzabili in qualsiasi contesto*

Massimo Sarti

07 Febbraio 2025



68



MASSIMO SARTI

Oltre 35 anni di esperienza nella gestione di progetti, programmi e prodotti. Esperto di Project Management, pratiche e framework Agili.

Formatore professionale esperienziale.
Facilitatore di workshop.
Life, Team e Business Coach.
Community Manager (meetup.com: Agile Talks).

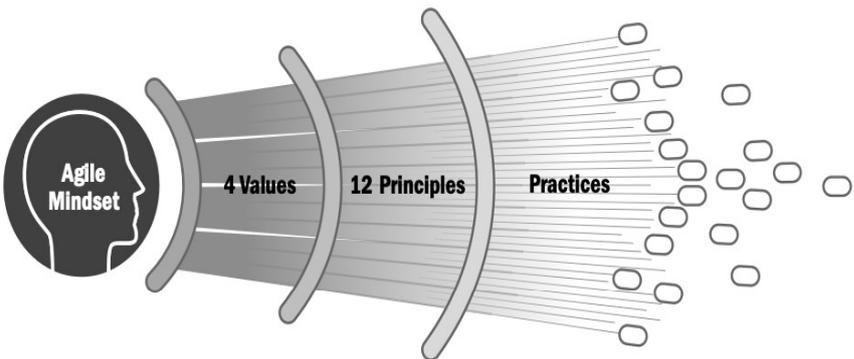
Certificazioni: PMI-PMP® - PMI-ACP® - PSM III – PSPO II - Professional Scrum Trainer (scrum.org) – Accredited Kanban Trainer (Kanban University)

Email: massimo.sarti@gmail.com

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 69



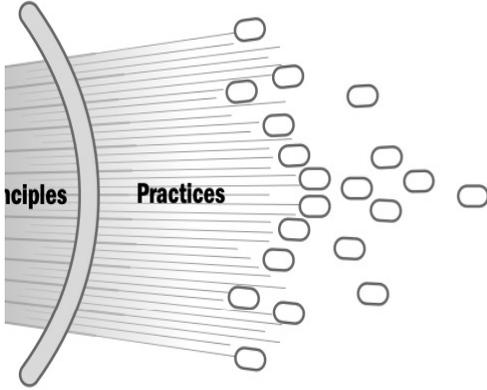
The diagram illustrates the Agile Mindset as a funnel. On the left, a circle contains the text "Agile Mindset" next to a silhouette of a head. The funnel narrows through three stages: "4 Values", "12 Principles", and "Practices". On the right side of the funnel, numerous small circles are scattered, representing the output or application of these concepts.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 70

Agile è una forma mentis che si manifesta in innumerevoli pratiche.



Principles Practices

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

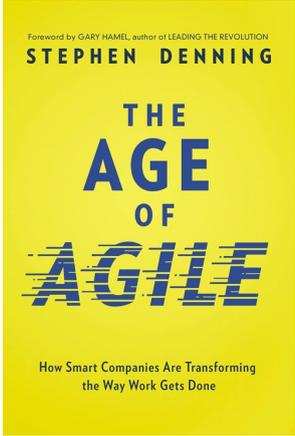
07 / 02 / 2025 pag. 71

71

Stephen Denning elenca 10 pratiche nel suo libro "The Age of Agile"

1. Lavorare su piccoli "batch"
2. Team piccoli e interdisciplinari
3. Limitare il lavoro in corso
4. Team autonomi
5. Puntare al "fatto"
6. Lavorare senza interruzioni
7. Standup quotidiano
8. Trasparenza radicale
9. Ottenere feedback dal cliente ad ogni ciclo
10. Retrospettiva

E ce ne sono tantissime altre...



Foreword by GARY HAMEL, author of LEADING THE REVOLUTION
STEPHEN DENNING
THE AGE OF AGILE
How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 72

72



Tra tutte queste pratiche ne mostrerò 7, che sono applicabili in qualsiasi contesto progettuale o lavorativo...

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 73

73



Le 7 pratiche che vedremo sono le seguenti:

- 1. Retrospettiva**
- 2. Daily Meeting**
- 3. Team piccoli, interdisciplinari e autonomi**
- 4. Visualizzare il lavoro**
- 5. Mirare al "Fatto"**
- 6. Limitare il Work in Progress**

e, in aggiunta a quelle elencate da Denning,

- 7. Hypothesis Driven Development**

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 74

74



1. Retrospettiva

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 75

75



Ricordate i dodici principi dell'Agile Manifesto?

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.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 76

76



Dei dodici principi dell'Agile Manifesto, solo uno è, di fatto, una pratica: l'ultimo

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.**

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 77

77



Il 12° principio si riferisce alla pratica della Retrospettiva

A intervalli regolari, il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 78

78



Caratteristiche della Retrospettiva

- Riunione interna del team di progetto (nessun stakeholder esterno presente).
- Fatta ad intervalli regolari (in genere ogni 2 settimane o una volta al mese).
- Il focus è su come si è lavorato insieme nell'ultimo periodo di tempo in termini di individui, interazioni, strumenti e processi.
- Si esce dalla riunione con azioni "fattibili" di miglioramento da attuare nel prossimo intervallo di tempo.
- Di fatto sono "Lesson Learned" per noi stessi!

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 79

79



La Retrospettiva funziona se...

- I membri del team di progetto possono parlare liberamente senza sentirsi giudicati dagli altri ("sicurezza psicologica"). E quindi la retrospettiva funziona se...
- ...non si trasforma in una caccia al colpevole o al muro del pianto.
- ...le azioni di miglioramento decise durante la retrospettiva vengono poi fatte.
- ...tutti i partecipanti sono coscienti che si può SEMPRE migliorare: la perfezione si sposta costantemente davanti a noi.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

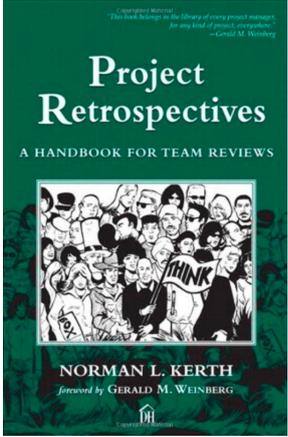
07 / 02 / 2025 pag. 80

80



La Prima direttiva della Retrospettiva

"A prescindere da ciò che scopriamo, dobbiamo comprendere e credere davvero che ognuno ha fatto il miglior lavoro possibile, tenuto conto di ciò che sapeva in quel momento, delle sue competenze e capacità, delle risorse disponibili e della situazione in cui si trovava".
-- Norman L. Kerth, "Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews"




Massimo Sarti

[Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico](#)

07 / 02 / 2025 | pag. 81

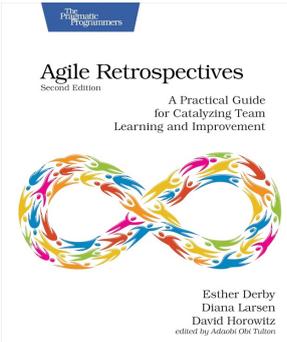
81



Possibile agenda per le Retrospettive

Nel libro "Agile Retrospectives", Diana Larsen ed Esther Derby propongono queste cinque fasi per una retrospettiva:

1. Preparare la scena.
2. Raccogliere i dati.
3. Generare intuizioni.
4. Decidere cosa fare.
5. Chiudere la retrospettiva.




Massimo Sarti

[Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico](#)

07 / 02 / 2025 | pag. 82

82

Raccogliere i dati, generare intuizioni

What makes us glad?

What makes us sad?

What makes us mad?

Liked
What did you like?

Liked

Write down things that you liked about the previous sprint, and emphasize the positive points!

Learned
What did you learn?

Learned

Write down new things that you learned in the previous sprint and. These include technical and non-technical items.

Lacked
What was lacking?

Lacked

Write down things that were lacking in the previous sprint. What could have been done better to avoid these things?

Longed for
What are you longing for?

Longed For

Write down things that you wished during the previous sprint, but for some reason weren't available.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 83

83

2. Daily Meeting

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 84

84



Daily Meeting

Tutti i framework agili suggeriscono di tenere brevi riunioni giornaliere, di solito contenute in 15 minuti e fatte di mattina. Queste riunioni servono per condividere i progressi e identificare gli impedimenti da rimuovere. Gli argomenti variano un po', ma in genere riguardano il lavoro svolto, quello da svolgere in giornata e gli impedimenti da rimuovere.




Massimo Sarti

[Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico](#)

07 / 02 / 2025
pag. 85

85



In piedi ?

In eXtreme Programming (XP) viene suggerito di tenere il Daily Meeting in piedi (Standup o Stand-Up). Lo stare in piedi può risultare leggermente scomodo e spinge i partecipanti a evitare lungaggini, mantenendo **l'incontro rapido e diretto**. Inoltre la posizione in piedi favorisce l'ossigenazione del cervello. Ricordate Aristotele e i peripatetici? Ecco: per lo stesso motivo!




Massimo Sarti

[Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico](#)

07 / 02 / 2025
pag. 86

86



Daily Scrum

In Scrum, il Daily Meeting prende il nome di Daily Scrum.

La Guida Scrum suggerisce, al fine di ridurre la complessità, di tenerlo alla stessa ora e nello stesso luogo ogni giorno lavorativo.




Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 | pag. 87

87



Daily Scrum

Come in XP, i Daily Scrum si focalizzano sull'avanzamento verso gli obiettivi del lavoro nell'iterazione (che, in Scrum, si chiama Sprint) e producono un piano fattibile per la successiva giornata di lavoro.

I partecipanti (che, in Scrum, sono i Developer) possono scegliere qualunque struttura e tecnica vogliano, quindi **per Scrum non è necessario tenere questa riunione in piedi.**


Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 | pag. 88

88

E se volete fare un (Daily) Meeting veramente breve...



Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 89

89

3. Team piccoli, autonomi, interdisciplinari

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 90

90



Lavorare in team ad alte prestazioni

Il risultato dell'organizzazione del lavoro in modo agile non è solo che il lavoro viene svolto più velocemente, ma che chi lo svolge tende a impegnarsi in ciò che fa. Occorre farsi 5 domande:

- **Sicurezza psicologica.** Possiamo correre dei rischi in questa squadra senza sentirci insicuri o imbarazzati?
- **Affidabilità.** Possiamo contare l'uno sull'altro per svolgere un lavoro di alta qualità nei tempi previsti?
- **Struttura e chiarezza.** Gli obiettivi, i ruoli e i piani di esecuzione del nostro team sono chiari?
- **Importanza del lavoro.** Stiamo lavorando su qualcosa che è personalmente importante per ciascuno di noi?
- **Impatto del lavoro.** Crediamo veramente che il lavoro che stiamo facendo abbia un impatto?


Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025
pag. 91

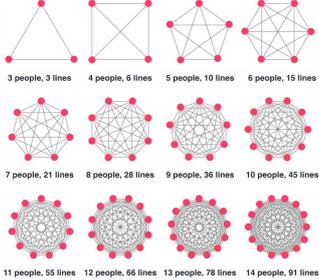
91



Team piccolo

In un team piccolo, il numero di connessioni tra i membri è limitato: nei team piccoli si riduce il rischio di fraintendimenti e rallentamenti.

Le decisioni si prendono più rapidamente, evitando burocrazia e lunghi processi decisionali. I membri si conoscono meglio, instaurando fiducia reciproca e migliorando il lavoro di squadra.



3 people, 3 lines	4 people, 6 lines	5 people, 10 lines	6 people, 15 lines
7 people, 21 lines	8 people, 28 lines	9 people, 36 lines	10 people, 45 lines
11 people, 55 lines	12 people, 66 lines	13 people, 78 lines	14 people, 91 lines


Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025
pag. 92

92



Team grande → Social Loafing

Il *social loafing* è un comportamento razionale: perché investire tutte le energie quando ne basta la metà, soprattutto quando questa piccola scorcioia può passare inosservata? Quante più persone lavorano insieme, quanto più le prestazioni individuali diminuiscono.




Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025
pag. 93

93



Team autonomo

Un team piccolo può prendere decisioni autonome senza dover coinvolgere troppe persone. L'autonomia però deve essere bilanciata da una grande chiarezza sugli obiettivi da raggiungere.

High

We need to cross the river.
Build a bridge!



We need to cross the river.
Figure out how!



Low

We need to cross the river.
Hope someone is working on the river problem...



High


Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025
pag. 94

94

Team interfunzionale (o cross-funzionale)

Agile suggerisce di avere team piccoli e composti da persone con competenze complementari, in grado di completare un prodotto (o una porzione di esso, che sovente viene chiamata *Incremento*) senza dipendere eccessivamente da risorse esterne.



Functional
Common Method

Cross Functional
Award Staffing's Method

Team 1
Team 2
Team 3

Individuals from various skill-sets

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 95

95

4. Visualizzare il lavoro

Massimo Sarti

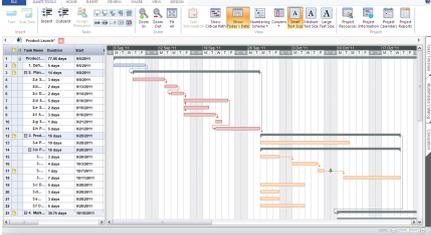
Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 96

96

Visualizzare il lavoro

Nell'approccio tradizionale ai progetti il metodo visuale più utilizzato è il Gantt Chart, che rappresenta attività, durate e sequenze temporali su una linea del tempo, facilitando la pianificazione, il monitoraggio e il coordinamento del lavoro.



Massimo Sarti

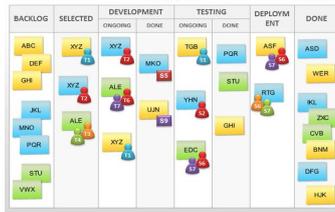
Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 97

97

Basta un Gantt?

La risposta è: "dipende". I Gantt in genere non sono aggiornati in tempo reale e comunque non nascono con questo scopo. Le Kanban Board invece rendono visibile il flusso di lavoro, mostrando cosa è in attesa, cosa è in corso e cosa è completato, migliorando la comprensione dello stato del progetto.



Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 98

98

Kanban Board

Le Kanban Board facilitano l'individuazione di blocchi e ritardi, aiutando a migliorare l'efficienza e ottimizzare il flusso del lavoro.

Selected	Develop Concept		Drafting		Editing		Publishing	Done
	Active	Done	Active	Done	Active	Done		

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 99

99

Kanban Board per pianificare... i viaggi

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 100

100



5. Mirare al "Fatto" ("Done")

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 101

101



Mirare al fatto

Una comune cartina di tornasole delle implementazioni Agile di successo è se i team riescono a produrre sistematicamente lavoro completamente finito alla fine di ogni iterazione. Mantenere piccole dimensioni dei "batch" di lavoro aiuta i team a ottenere un lavoro completamente "fatto", non solo "quasi fatto". L'idea di arrivare al "fatto" sembra assurdamamente semplice, ma si rivela trasformativa.

Massimo Sarti

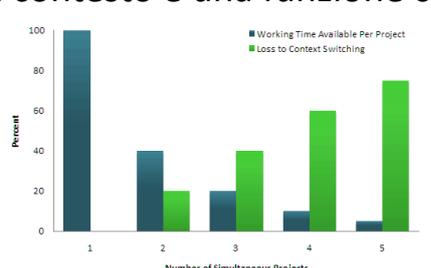
Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 102

102

Iniziare a finire, smettere di cominciare

Uno dei motivi per cui le grandi aziende burocratiche sono così lente è che hanno una grande quantità di lavori parzialmente finiti, spesso con problemi nascosti e irrisolti, che creano ulteriore lavoro quando le attività vengono riprese. Il cambio di contesto è una funzione cognitiva costosa.



Number of Simultaneous Projects	Working Time Available Per Project (%)	Loss to Context Switching (%)
1	100	0
2	40	20
3	20	40
4	10	60
5	5	75

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 103

103

"Fatto" nel software

Nello sviluppo del software, una definizione comune di "fatto" comprende: codice completato, test unitari completati, test di integrazione completati e le prestazioni testate e approvate dal cliente.

Questo è molto difficile da realizzare se il team sta lavorando su "batch" di grandi dimensioni. Mantenendo i "batch" di piccole dimensioni, si facilita la trasparenza. Se si ottiene un lavoro completamente "finito" alla fine di ogni breve iterazione, che può essere potenzialmente testato dagli utenti, il feedback ricevuto aumenta di valore.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 104

104

6. Limitare il "Work in Progress"

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 105

105

Limitare il "Work in Progress"

La limitazione della quantità di lavoro iniziato e non terminato è una pratica che può essere adottata anche senza le Kanban Board a cui spesso questo "WiP limit" viene associato.

Selected	Develop Concept	Drafting	Editing	Publishing	Done
5	Active 6 Done	Active 4 Done	Active 4 Done	5	
4	3	1	2	3	1
3	2		1	2	
2	1			1	
1					

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 106

106



Mondo fisico vs mondo intangibile

Nel mondo "fisico" è facile comprendere che bisogna prima far "uscire" gli elementi prima di far entrare nel sistema dei nuovi: es. metro, officine auto, ristoranti, ecc. Nel mondo dell'intangibile (es. servizi, software, ecc) invece pensiamo che possiamo iniziare nuovi lavori indefinitivamente senza impatti sul flusso.






Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico
07 / 02 / 2025 pag. 107

107



Il "WiP limit" può essere un accordo di team

In essenza la limitazione del WiP potrebbe essere semplicemente una dichiarazione da parte del team che non si lavoreranno simultaneamente più di un certo numero di change request / funzionalità / ecc e che nuove richieste saranno processate solo quando il team avrà la capacità di eseguire il lavoro richiesto.

Non è semplice: richiede molta autodisciplina da parte del team e trasparenza radicale nei confronti degli stakeholder.


Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico
07 / 02 / 2025 pag. 108

108

Visualizzare e limitare il "Work in Progress"

La pratica di limitare il Work in Progress unita alla pratica di visualizzare, per mezzo di card, gli elementi di lavoro aumenta la trasparenza e la collaborazione all'interno del team.

Selected (5)	Develop Concept (6 Active/Done)	Drafting (4 Active/Done)	Editing (4 Active/Done)	Publishing (5)	Done
4 cards	3 cards	1 card	2 cards	3 cards	1 card

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 109

109

7. Hypothesis Driven Development

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 110

110



Dai requisiti...

Nel parlato comune, i requisiti nei progetti (e ovviamente nello sviluppo del software) sono le specifiche, funzionalità o capacità che un sistema deve soddisfare per rispondere alle esigenze degli stakeholder.

Il termine deriva dal latino *requisitum*, che significa "cosa necessaria" o "richiesta": se ci atteniamo alla etimologia, i margini di manovra o negoziazione su un requisito sono bassi o nulli.

Estremizzando possiamo dire che un requisito è basato su una forte assunzione: la funzionalità serve!

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 111

111



...alle User Story...

Un cambiamento nella descrizione delle funzionalità da realizzare è attraverso il formato delle User Story in cui si aggiunge non solo l'end user, ma anche il "perché" serve la funzionalità.

Infatti il formato più diffuso delle User Story è il Connextra (2001) o 3R che è il seguente:

As a [Role -> persona], I want [Requirement -> output], so that [Reason -> outcome/benefit]

Lo scopo di una User Story è quindi quello di articolare il modo in cui un elemento di lavoro fornirà un particolare valore all'utente.

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 112

112



...alle Ipotesi

Le User Story aggiungono l'opportunità di esplorare differenti soluzioni per raggiungere il beneficio atteso (...so that...).

Ma quando si opera in un contesto di elevata incertezza e complessità, tutti i membri del team di sviluppo devono essere incoraggiati a pensare e a condividere le proprie idee sul problema e sulle potenziali soluzioni. Un team che si limita a prendere ordini dal business non sfrutta appieno il potenziale, l'esperienza e la competenza offerta da un team interfunzionale. Quindi perché non ricorrere al metodo scientifico?

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 113

113



Il metodo scientifico in breve

- Fare osservazioni
- Formulare un'ipotesi
- Progettare un esperimento per verificare l'ipotesi
- Definire gli indicatori per valutare se l'esperimento è riuscito.
- Condurre l'esperimento
- Valutare i risultati dell'esperimento
- Accettare o rifiutare l'ipotesi
- Se necessario, formulare e testare una nuova ipotesi

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 114

114



Rivediamo la formulazione

Quando si considera il lavoro come un esperimento, la struttura tradizionale della Story è insufficiente.

Proviamo a riformulare la struttura della storia come ipotesi:

Crediamo che
<questa funzionalità>
Porterà a
<questo risultato>
Avremo la certezza di procedere quando
<vedremo un segnale misurabile>.

We believe	<i><this capability></i>
Will result in	<i><this outcome></i>
We will have confidence to proceed when	
	<i><we see a measurable signal></i>

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 | pag. 115

115



Questa formulazione apre lo spazio all'esperimento

Qual è il risultato atteso del nostro esperimento?
 Qual è il risultato specifico che ci aspettiamo di ottenere costruendo la funzionalità da provare?
 Quali segnali indicheranno che la funzionalità che abbiamo costruito è efficace?
 Quali sono le metriche chiave (qualitative o quantitative) che misureremo per dimostrare che il nostro esperimento è riuscito e ci darà sufficiente fiducia per passare alla fase successiva?
 ...

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 | pag. 116

116

Recap:

Le 7 pratiche che abbiamo visto erano le seguenti:

- 1. Retrospettive**
- 2. Daily Meeting**
- 3. Team piccoli, interdisciplinari e autonomi**
- 4. Visualizzare il lavoro**
- 5. Mirare al "Fatto"**
- 6. Limitare il Work in Progress**
- 7. Hypothesis Driven Development**

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 117

117

Credits

The Magnificent Seven



STEVE McQUEEN
 JAMES COBURN
"BRITT"
 HORST BUCHHOLZ
"CHICO"
 YUL BRYNNER
"CHRIS ADAMS"
 BRAD DEXTER
"HARRY LUCK"
 ROBERT VAUGHN
"LEE"
 CHARLES BRONSON
"BERNARDO O'REILLY"

Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 118

118



Massimo Sarti
Trainer | Coach | Consultant | Organizer
of "Agile Talks" meetup group in Roma



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

MASSIMO SARTI
Contatto e-mail:
massimo.sarti@gmail.com



Massimo Sarti

Innovare con metodo: tecniche Agili per l'ingegnere dinamico

07 / 02 / 2025 pag. 119