



CICLO DI SEMINARI “AGILE PROJECT MANAGEMENT”

***Commissione Project Management
nell’ambito dell’informazione***

Scaled Agile

Ing. Carlo Mancini

17 Ottobre 2025



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

29 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

CGEIT - CERTIFIED IN THE GOVERNANCE OF ENTERPRISE IT (ISACA-AIEA)

PMP - Project Management Professional (PMI)

ITIL4 Master in IT Service Management

ITIL Approved Trainer (Peoplecert)

ITIL V3 Expert ISO 20000:2011 Foundation

ISO/IEC 27001 Lead Auditor Certification

Six Sigma Master Black Belt

CobiT 5 Foundation Certificate (ISACA)

TOGAF 9 Foundation + Certified

Valutatore di Sistemi di Gestione per la Qualità

ISO 9000 (AICQ – SICEV)



Indice degli argomenti:

Introduzione allo Scaled Agile

I principi dell'agile e il contesto di adozione

Panoramica iniziale

Il modello **SCRUM** esteso: **NEXUS**

Il modello **Scrum@Scale**

Framework SAFe (Scaled Agile Framework)

Panoramica del modello SAFe

I diversi livelli di scaling per il suo utilizzo

Struttura organizzativa e ruoli chiave

Gestione del flusso di lavoro

Gestione Lean dei portafogli

Caratteristiche generali del framework **LeSS - Large-Scale Scrum**

Cenni sul modello Spotify

Un modello ibrido ?

Pratiche agili nel contesto scaled

Alcuni aspetti fondamentali

Gli errori da evitare

Conclusioni e raccomandazioni



Introduzione allo Scaled Agile





Introduzione allo Scaled Agile

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



Introduzione allo Scaled Agile

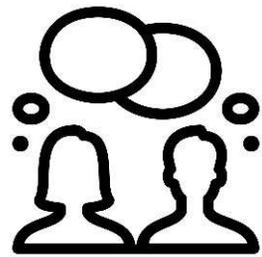
1. La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.
2. **Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.**
3. 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.



Introduzione allo Scaled Agile

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.**

Introduzione allo Scaled Agile



Ma come applicare i principi dell'agile in un contesto complesso ed una organizzazione più grande ?, ad esempio con:

- Molti team distinti
- Ambiti tecnologici diversi
- Evoluzione di più strumenti
- Diversi stakeholder con organizzazioni anche complesse



Introduzione allo Scaled Agile – un percorso di trasformazione in un contesto «scaled»

Shu Ha Ri



Fase Shu - Apprendimento delle basi

Shu rappresenta la fase iniziale dedicata all'apprendimento rigoroso delle regole e delle basi fondamentali.

Fase Ha - Adattamento delle regole

Ha consiste nell'adattare e rompere controllatamente le regole per approfondire la comprensione e sviluppo personale.

Fase Ri - Superamento e innovazione

Ri è la fase della libera creazione e innovazione, superando ogni regola conosciuta.



Introduzione allo Scaled Agile – i principali punti critici

- ***Pianificazione***
- ***Coordinamento dei rilasci***
- ***Gestione interdipendenze ed interfacce***
- ***Comunicazione e diffusione informazioni, collegata ad una visione olistica da parte di tutti i team***
- ***.....***

I principali benefici attesi

Benefici Strategici

- Adattabilità al cambiamento
- Accelerazione del time-to-market
- Allineamento strategico

Benefici Organizzativi

- Collaborazione interfunzionale
- Empowerment e motivazione
- Cultura dell'innovazione

Benefici Operativi

- Miglioramento della qualità
- Efficienza nella gestione dei progetti
- Flessibilità contrattuale

Benefici di Governance

- Visibilità e controllo
- Gestione del rischio

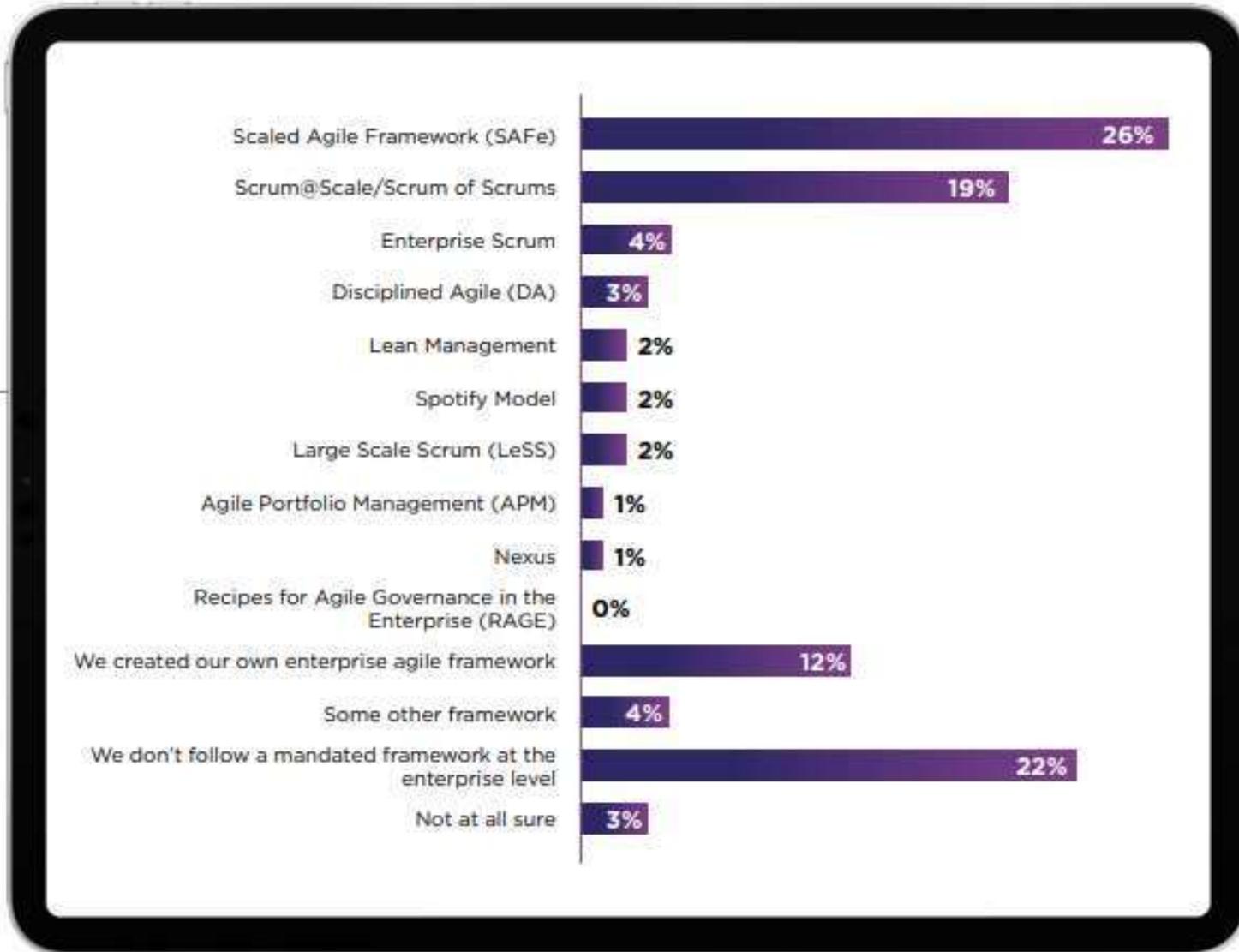


Le metodologie di riferimento per lo scaled Agile





The 17th State of Agile Report - 2023





Il modello SCRUM esteso: NEXUS

Il modello Scrum Nexus è una metodologia agile utilizzata per gestire progetti complessi che coinvolgono più team Scrum.

È stato creato da Ken Schwaber, uno dei co-fondatori di Scrum, per affrontare le sfide della scalabilità.

Nexus **si basa sui principi fondamentali di Scrum**, con alcune integrazioni per facilitare la collaborazione tra team multipli.

Nexus si concentra sulla gestione delle dipendenze e dei problemi di integrazione che possono emergere quando più team lavorano su parti interconnesse di un progetto.

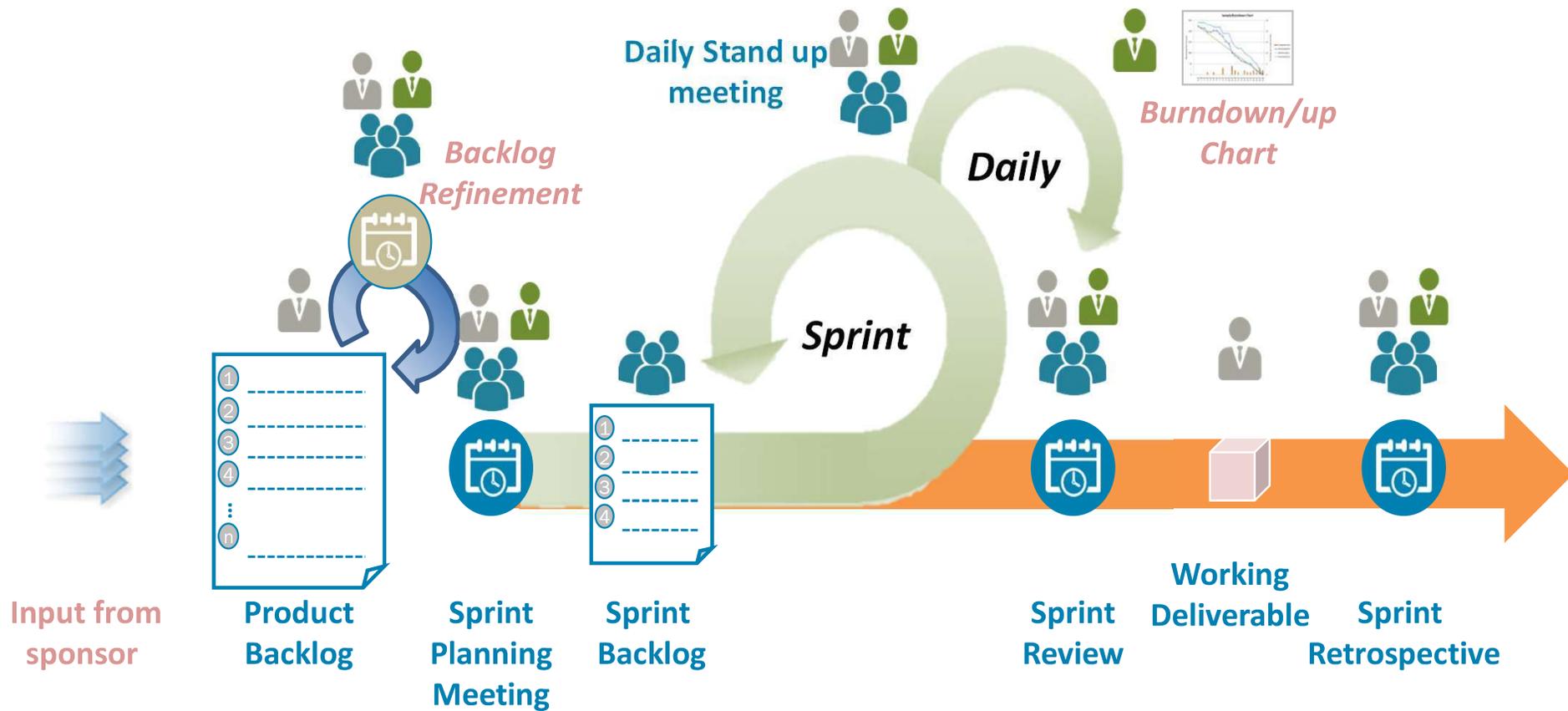
I punti chiave:

- Promuove la trasparenza tra i team.
- Minimizza i rischi legati all'integrazione.
- Rende più efficiente la collaborazione tra team multipli

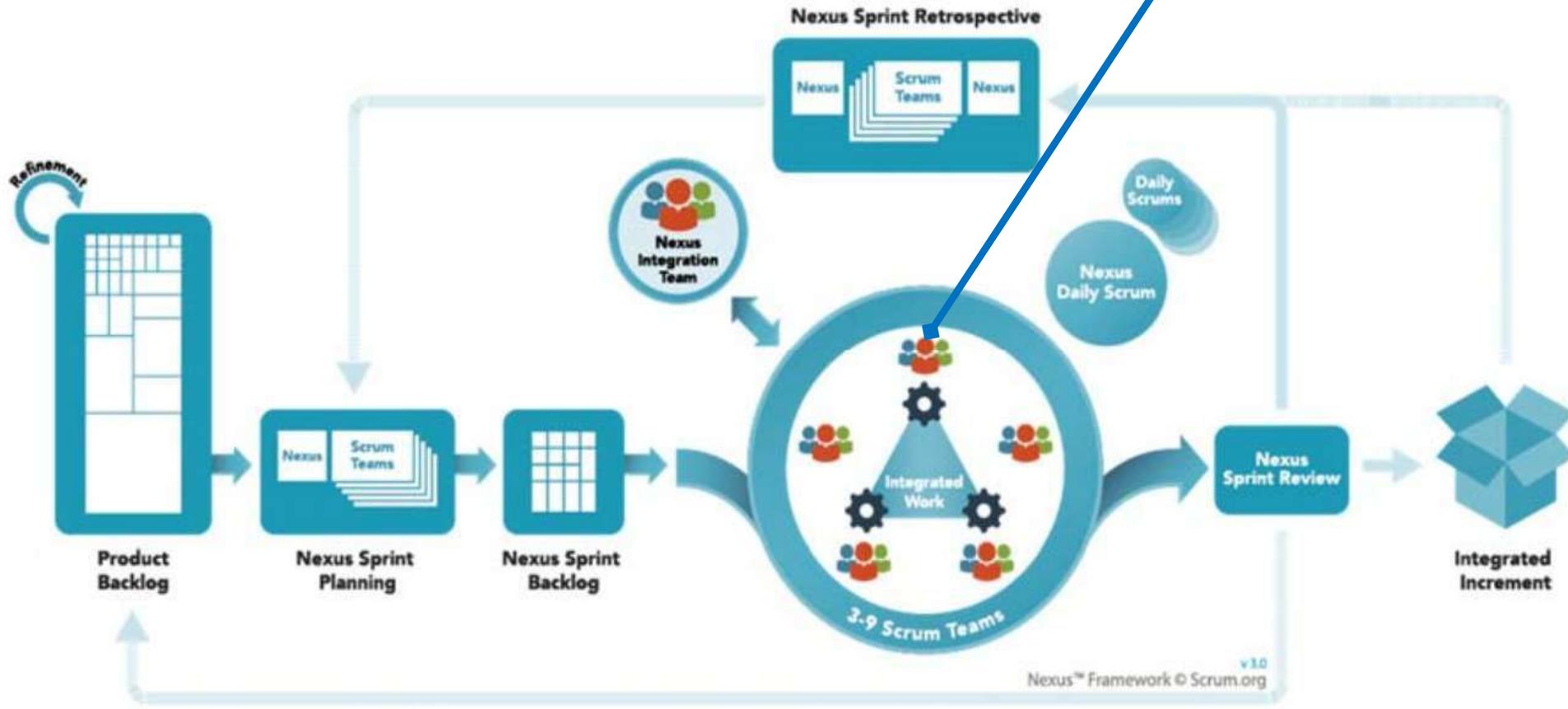
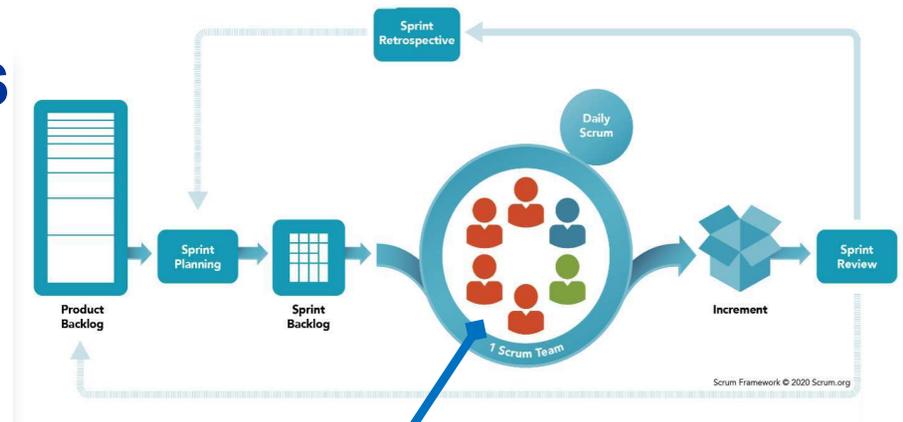


Il flusso di lavoro SCRUM

 Product Owner
 Scrum Master
 Team



Il modello SCRUM esteso: NEXUS





Il modello SCRUM esteso: NEXUS

Ruoli aggiuntivi:

Nexus Integration Team (NIT): Un team dedicato che assicura che il lavoro prodotto dai team Scrum sia integrato correttamente. Comprende membri che rappresentano le competenze necessarie per gestire l'integrazione.

Artefatti aggiuntivi:

Nexus Sprint Backlog: Un backlog unificato che combina le attività dei singoli team Scrum e tiene traccia del lavoro di integrazione richiesto.

Integrated Increment: Il risultato di ogni Sprint, che rappresenta un'integrazione funzionante di tutto il lavoro completato dai team.

Eventi adattati:

Refinement del Backlog del Nexus: I team collaborano per suddividere e organizzare gli item del backlog in modo che siano pronti per essere assegnati.

Nexus Sprint Planning: Un piano coordinato per tutti i team, con enfasi sulla integrazione.

Scrum Daily Nexus: Una versione adattata dello Scrum Daily Meeting, mirata a risolvere problemi d'integrazione tra team.

Sprint Review e Retrospective del Nexus: Simili agli eventi Scrum tradizionali, ma con il focus sull'integrazione del lavoro tra team



Il modello Scrum@scale

Il modello **Scrum@Scale**, ideato da Jeff Sutherland, è un framework per scalare Scrum in grandi organizzazioni, mantenendo la semplicità e la flessibilità del modello originale.

Scrum@Scale si basa sull'applicazione modulare di Scrum a diversi livelli aziendali, creando un sistema adattabile e orientato al valore.

I punti chiave:

Adattabilità: Funziona in aziende di tutte le dimensioni, grazie alla sua modularità.

Efficacia: Mantiene l'agilità, minimizzando la complessità della scalabilità.

Trasparenza: Promuove una cultura di collaborazione e condivisione delle informazioni.



Il modello Scrum@scale

Il framework si basa su cicli interconnessi a livello organizzativo:

Ciclo Scrum del Team:

Segue i principi e le pratiche del tradizionale Scrum.

Ogni team Scrum è autonomo e responsabile della consegna di valore.

Ciclo del Product Owner (PO Cycle)

Si concentra sulla visione del prodotto e sulla gestione del backlog a livello di portafoglio

- **Product Backlog:** definisce e prioritizza le iniziative strategiche.
- **MetaScrum Esecutivo:** forum in cui i Product Owner allineano priorità e risorse con il management.
- **Obiettivo:** garantire che il valore prodotto sia massimizzato e coerente con la strategia aziendale.



Il modello Scrum@scale

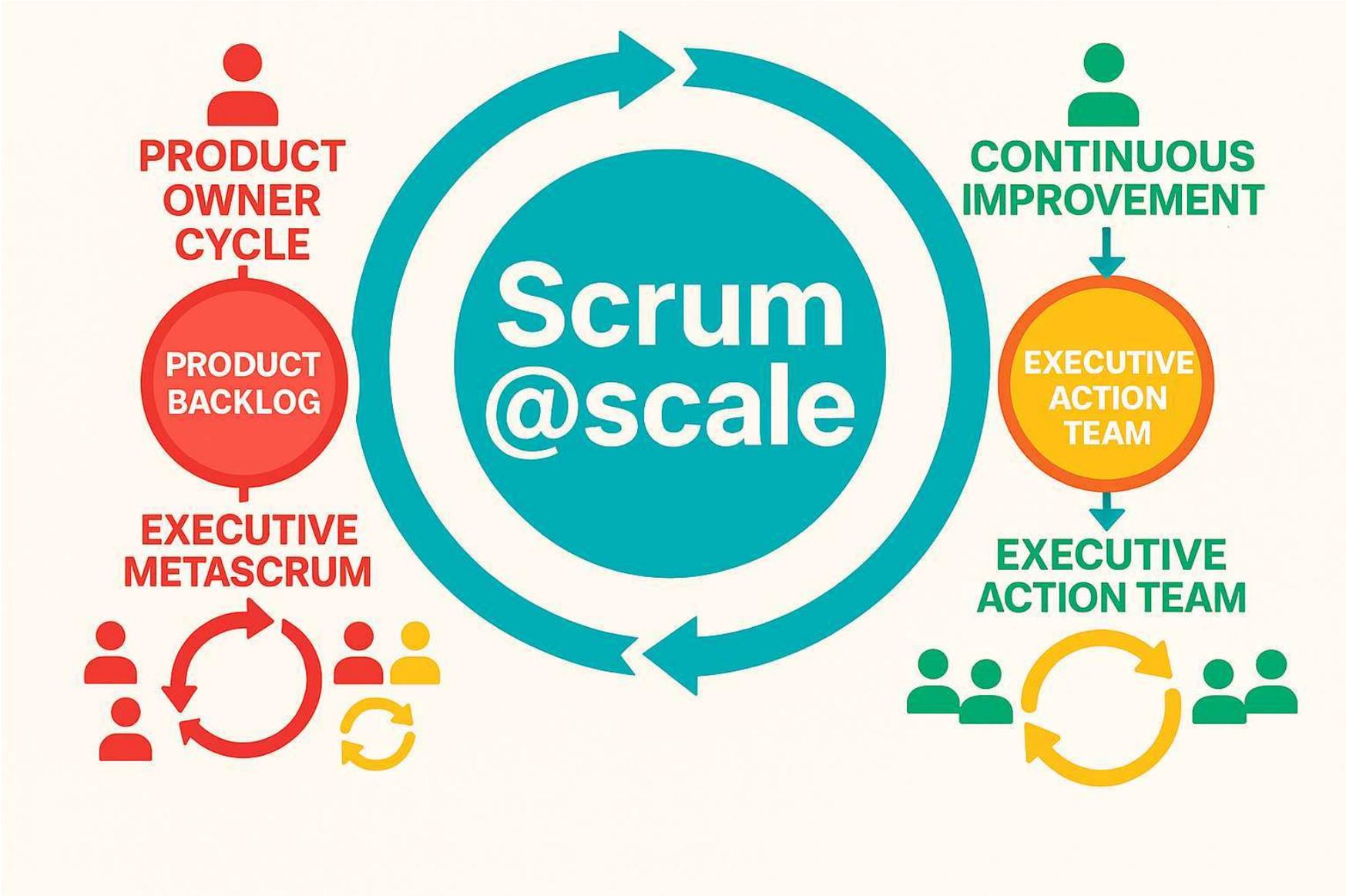
Ciclo di Miglioramento Continuo (SM Cycle)

Gestisce il miglioramento continuo, la rimozione degli impedimenti e la trasparenza

1. **Executive Action Team (EAT):** gruppo responsabile di rimuovere impedimenti sistemici e migliorare i processi.
2. **Focus:** assicurare che l'organizzazione supporti i team Scrum, promuovendo trasparenza e adattamento continuo.

Responsabilità Distribuita: i team mantengono autonomia, ma operano verso obiettivi comuni.

Il modello Scrum@scale





Il modello Scrum@scale

Eventi ed artefatti:

Scaled Daily Scrum:

Una versione adattata del Daily Scrum che coinvolge rappresentanti dei vari team per sincronizzare il lavoro e affrontare sfide comuni.

Scaled Retrospective:

Un evento retrospettivo che consente a team e leader di analizzare i risultati a livello organizzativo e migliorare i processi.

Backlog scalato:

Un backlog comune per coordinare il lavoro tra i vari team e garantire l'allineamento agli obiettivi aziendali.

SAFe: Scaled Agile Framework

- Si collega al **Lean IT** a **SCRUM** ed al **DevOps**, 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

I punti chiave::



Livelli di Scaling

per adattarsi a organizzazioni di varie dimensioni e complessità.

Struttura Organizzativa

definisce i ruoli chiave necessari per un'efficace implementazione del framework.

Gestione del Flusso di Lavoro

ottimizza i processi per migliorare l'efficienza e la produttività del lavoro.

Gestione Lean dei Portafogli

integra la gestione Lean dei portafogli per allineare gli investimenti strategici con i risultati desiderati.

SAFe: Scaled Agile Framework



I diversi livelli di scaling previsti dal modello:

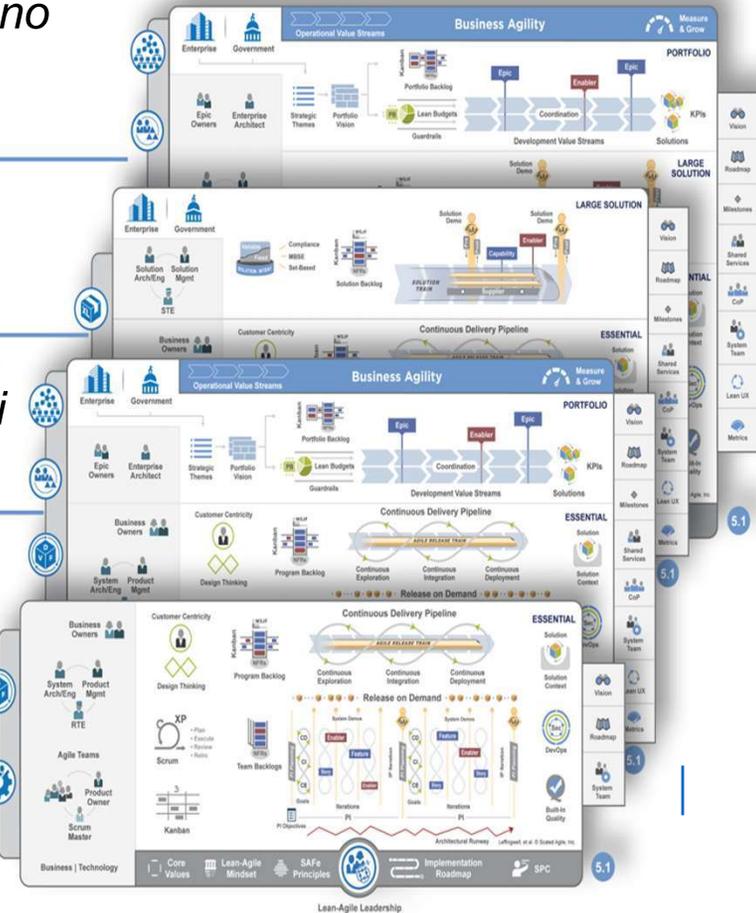
Per organizzazioni che realizzano e mantengono gestiscono un portfolio di soluzioni grandi e complesse

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

versione più ampia che introduce governance Lean e gestione strategica degli investimenti, con gestione di un portfolio (strategy; funding; agile operations; lean governance)

Gestione di un ART – Agile Release Train = gruppi di 5-12 team che lavorano su Program Increment (PI) di 8-12 settimane.

Ogni PI è suddiviso in 5 iterazioni (sprint), dei quali l'ultimo è di Innovation & Planning (IP)



SAFe: Scaled Agile Framework

Ogni livello SAFe è progettato per gestire differenti complessità e dimensioni organizzative e quindi consente una scalabilità progressiva per rispondere a necessità aziendali in evoluzione

Struttura organizzativa e principali ruoli chiave

Ruoli fondamentali in SAFe

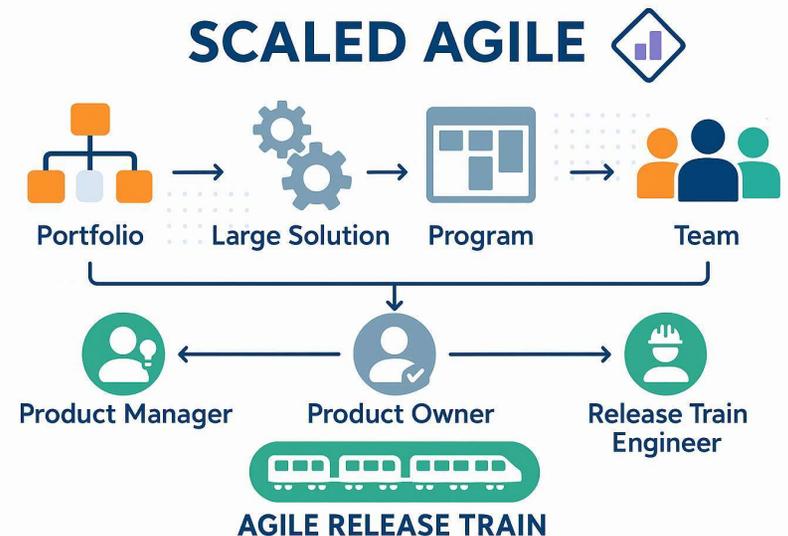
SAFe include ruoli chiave come Release Train Engineer, Product Owner e System Architect per un'efficace leadership Agile.

Coordinamento e responsabilità

I ruoli definiti in SAFe assicurano coordinamento e responsabilità chiare nelle attività Agile su larga scala.

Leadership nell'esecuzione Agile

I leader di SAFe guidano l'esecuzione Agile garantendo allineamento e delivery di valore continuo.



SAFe: Scaled Agile Framework

La **gestione Lean dei portafogli** è un principio chiave all'interno del framework Scaled Agile e mira a ottimizzare l'allocazione delle risorse, il flusso di lavoro e la generazione di valore in grandi organizzazioni.

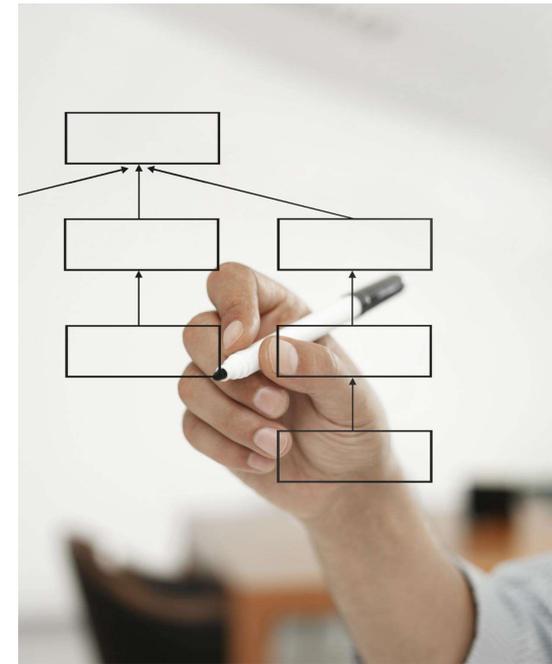
Ecco i punti principali:

Focus sui risultati e sul valore

La gestione Lean dei portafogli si concentra sulla creazione di valore per i clienti finali. Ogni iniziativa viene valutata in base al suo impatto sugli obiettivi strategici e sulla soddisfazione del cliente.

Strategia e finanziamento dinamico

Questo approccio prevede una revisione continua delle priorità e una riallocazione delle risorse in base ai cambiamenti nel mercato o nella strategia aziendale. Il finanziamento delle iniziative non avviene su base statica, ma è adattativo e flessibile.



SAFe: Scaled Agile Framework

Kanban del portafoglio

Per visualizzare e gestire il flusso di lavoro, si utilizza spesso uno strumento di Kanban a livello di portafoglio. Ciò permette di monitorare lo stato delle iniziative, identificare i colli di bottiglia e promuovere la trasparenza.

Definizione di epiche

Le iniziative più grandi sono suddivise in "epiche" che vengono gestite attraverso un processo Lean. Ogni epica è analizzata, approvata e implementata con un ciclo di miglioramento continuo.

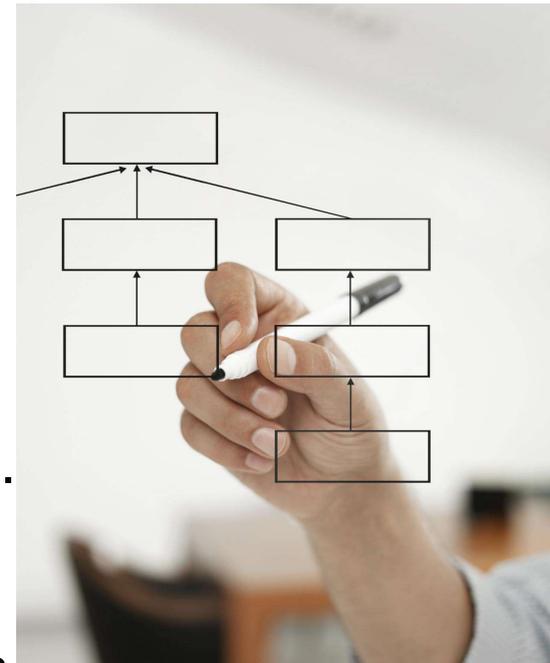
Coinvolgimento dei leader

I leader aziendali e i responsabili del portafoglio giocano un ruolo cruciale nella definizione delle priorità e nella guida strategica. Devono promuovere una cultura basata sulla collaborazione e sul miglioramento continuo.

Misurazione e apprendimento continuo

Il progresso viene monitorato tramite metriche Lean, come la velocità di consegna, il ritorno sugli investimenti e il feedback dei clienti.

L'apprendimento continuo permette di adattarsi e migliorare costantemente.





LeSS: Large-Scale Scrum



LeSS è un framework progettato per scalare i principi dello Scrum in organizzazioni di grandi dimensioni mantenendo semplicità ed efficienza. Si basa sui fondamenti dello Scrum per un singolo team, adattandolo a più team che lavorano su un unico prodotto.

Si basa su *The Scrum Guide (LeSS Version)* che aggiorna la **SCRUM Guide**

<https://less.works/less/framework>

I punti chiave:

Implementazione snella di Scrum

LeSS mantiene la semplicità di Scrum espandendo la sua applicazione a più team per un unico prodotto.

Estensione di ruoli ed eventi

Il framework estende ruoli, eventi e artefatti tradizionali per supportare più team coordinati.

Focalizzazione su un prodotto unico

Più team lavorano insieme per sviluppare e migliorare un singolo prodotto mediante LeSS.



LeSS: Large-Scale Scrum

Due Framework:

LeSS: Adatto fino a otto team (circa 50 persone).

LeSS Huge: Pensato per più di otto team, potenzialmente coinvolgendo migliaia di persone.

Principi fondamentali:

Focalizzarsi sull'intero prodotto piuttosto che sulle singole parti dei team.
Enfasi su trasparenza, orientamento al cliente e miglioramento continuo.
Incoraggia il pensiero sistemico e i principi lean.

Struttura:

Un **unico Product Backlog** e un **solo Product Owner** per tutti i team.
Tutti i team sono cross-funzionali elaborano all'interno di uno Sprint comune per fornire un **unico incremento potenzialmente rilasciabile** del prodotto.

Unica DoD : Definition of Done



LeSS: Large-Scale Scrum

Cerimonie:

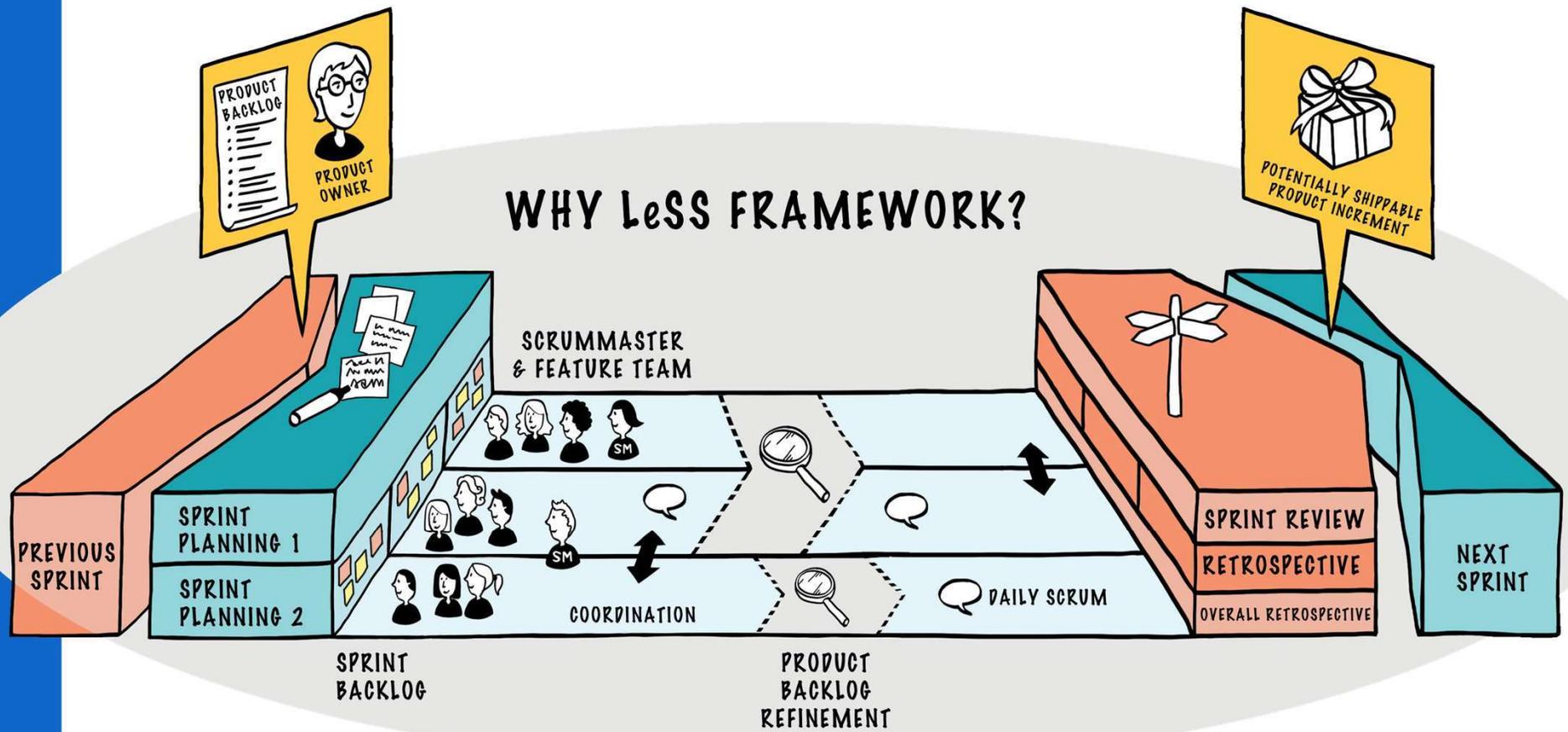
Lo sprint è unico per tutti i team perchè il focus è su un prodotto

La Sprint Planning coinvolge rappresentanti di tutti i team e si svolge in 2 Parte, una comune ed una nell'ambito dei Team

I Daily Scrum vengono condotti indipendentemente da ogni team, ma si incoraggia l'osservazione trasversale tra i team per una migliore coordinazione.

La Retorspective è allargata a più stakeholder e viene effettuata per singolo team e anche unificata

LeSS: Large-Scale Scrum



<http://less.works>



Il modello Spotify

Nato internamente a Spotify, questo modello non è un vero e proprio framework ma un insieme di pratiche per favorire la collaborazione tra squadre. Si basa su “tribù”, “chapter” e “guild” per organizzare i team

Punti chiave:

Autonomia dei team

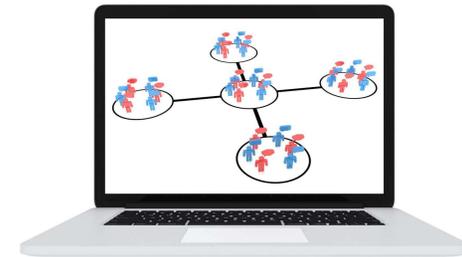
Il modello promuove team autonomi che gestiscono progetti in modo indipendente per maggiore efficienza.

Cultura collaborativa

La collaborazione tra team è essenziale per il successo e l'innovazione continua del modello Spotify.

Adattabilità organizzativa

Il modello enfatizza la flessibilità e l'adattamento rapido ai cambiamenti del mercato e tecnologici.



Il modello Spotify - caratteristiche organizzative

Squadre autonome (Squad)

Le squadre autonome sono team multifunzionali che lavorano indipendentemente su specifici compiti o prodotti.

Gruppi ampi (Tribù)

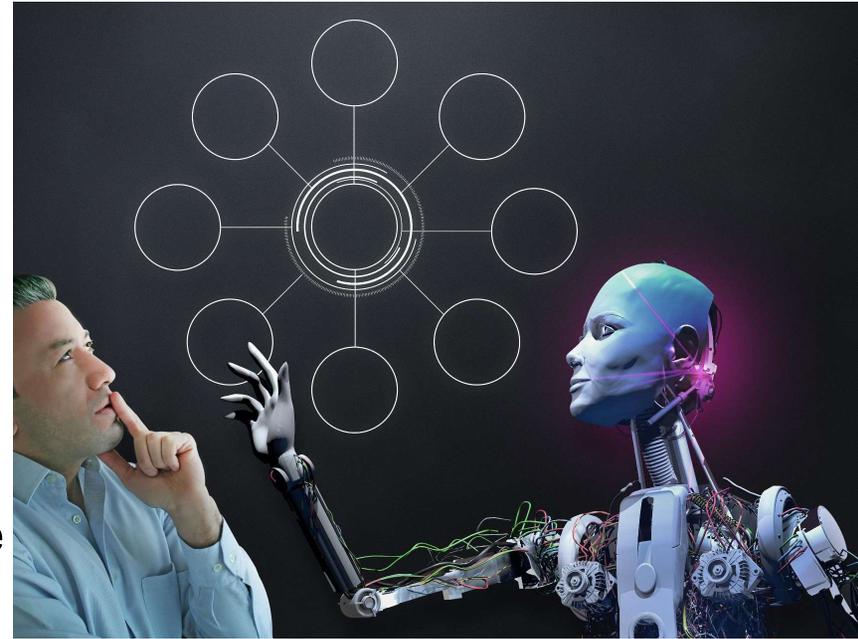
Le tribù sono insiemi di squadre correlate che favoriscono coordinamento e allineamento tra gruppi diversi.

Specializzazione orizzontale (Chapter)

I chapter sono gruppi di specialisti con competenze simili che condividono conoscenze e standard.

Comunità di interesse (Guild)

Le guild uniscono membri con interessi comuni favorendo l'apprendimento continuo e la collaborazione trasversale.





Un modello ibrido ?

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

Può anche essere un mezzo per condurre una transizione graduale.





Un modello ibrido ?

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.





I passi suggeriti dalla guida



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



Pratiche agili nel contesto scaled



Aspetti fondamentali - Sincronizzazione tra team multipli

Coordinamento delle dipendenze

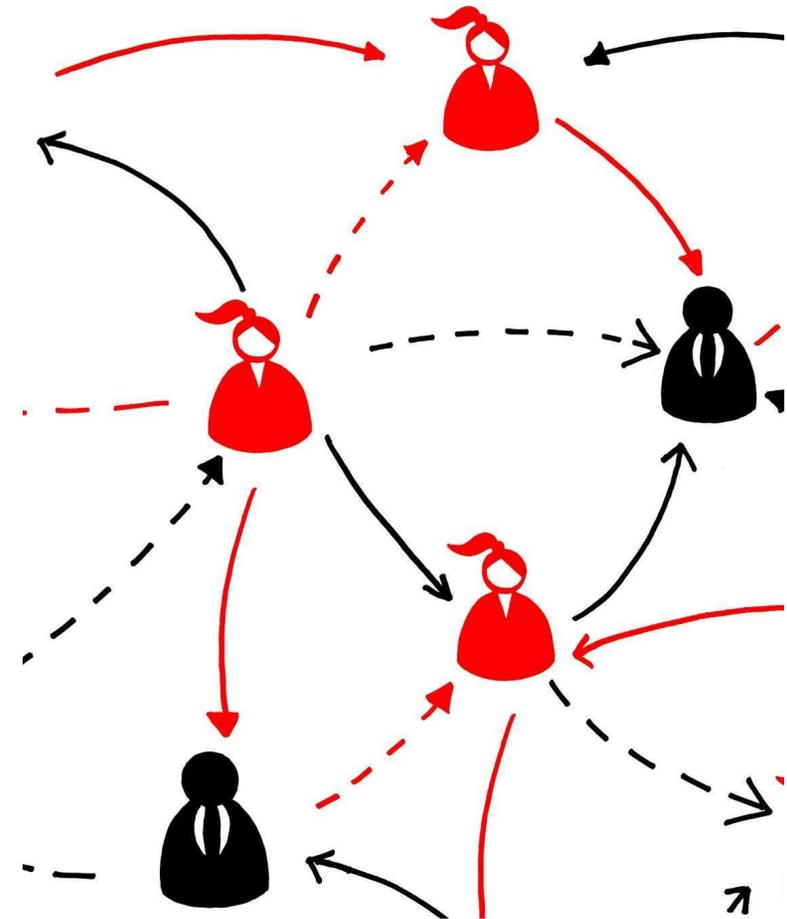
La sincronizzazione facilita il coordinamento delle dipendenze critiche tra i team per evitare blocchi nei progetti.

Allineamento degli obiettivi

Sincronizzare regolarmente permette agli team di allineare chiaramente i propri obiettivi strategici e operativi.

Consegna integrata dei prodotti

Una sincronizzazione strutturata garantisce una consegna dei prodotti coerente e integrata tra i diversi gruppi di lavoro.



Aspetti fondamentali - Collaborazione, trasparenza e cultura del miglioramento continuo



Collaborazione aperta

Favorire un ambiente di lavoro dove la collaborazione aperta è incoraggiata migliora la condivisione delle idee e il lavoro di squadra.



Feedback continuo

Il feedback continuo aiuta i team a identificare opportunità di miglioramento e a crescere costantemente.



Trasparenza nelle comunicazioni

La trasparenza promuove la fiducia e facilita la risposta efficace ai cambiamenti all'interno del team.

Aspetti fondamentali - Metriche per la valutazione del progresso e degli obiettivi

Monitoraggio del progresso

Le metriche consentono di osservare costantemente l'avanzamento verso gli obiettivi prefissati, evidenziando i risultati intermedi.

Identificazione dei punti critici

L'analisi dei dati aiuta a riconoscere tempestivamente le difficoltà e le barriere che rallentano il progresso.

Misurazione del valore generato

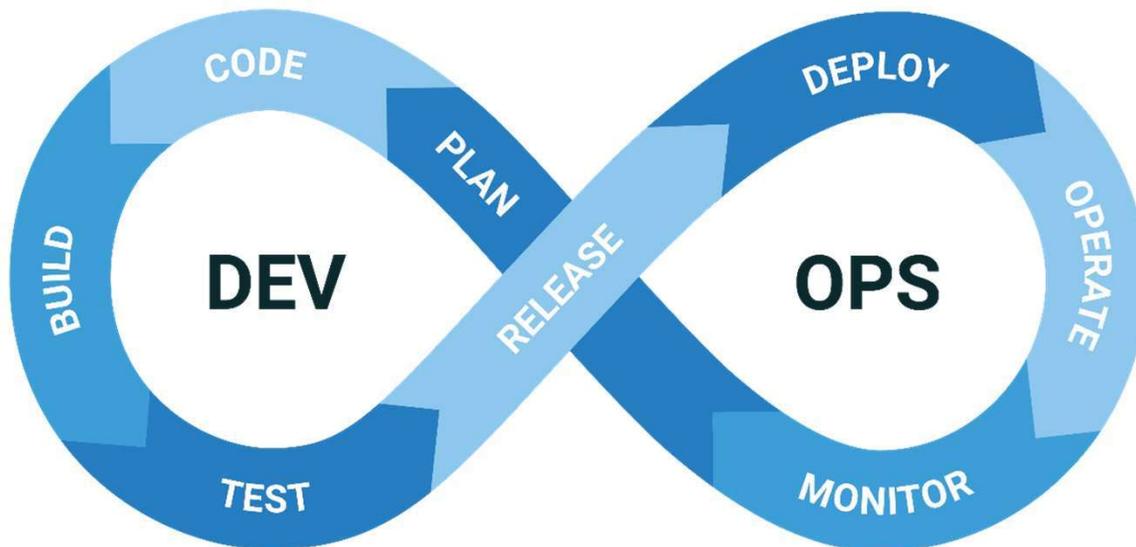
Le metriche permettono di quantificare il valore creato, facilitando decisioni informate e miglioramenti continui.



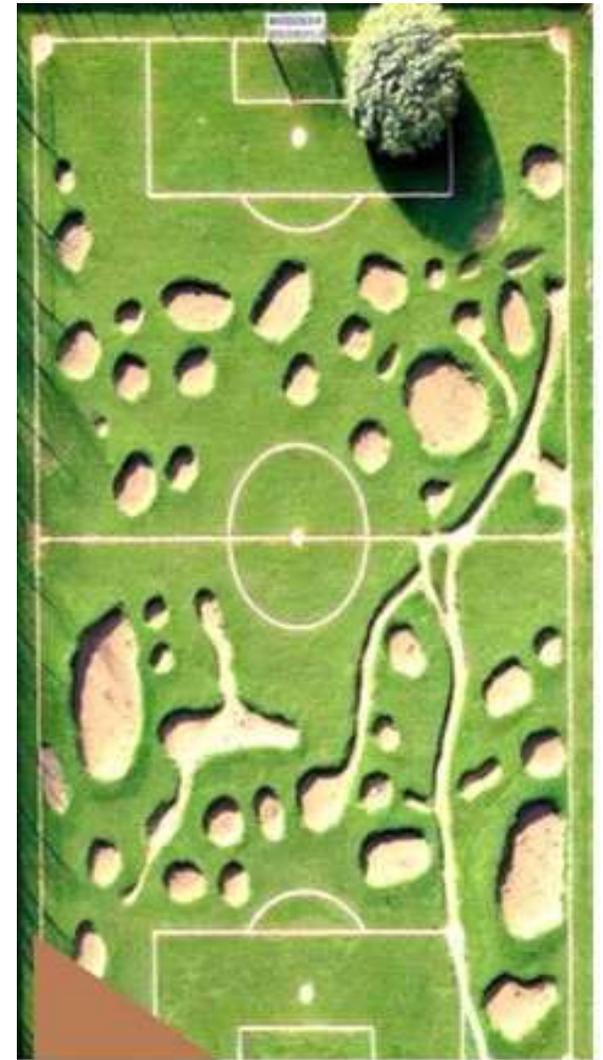
Aspetti fondamentali – Integrazione e validazione dei work products

I test in Agile devono garantire qualità continua: vengono eseguiti frequentemente, integrati nel ciclo di sviluppo, favoriscono feedback rapidi, riducono i difetti e migliorano la soddisfazione del cliente.

Gli incrementi «potenzialmente rilasciabili» possono essere oggetto di fasi di test successive al rilascio a fine sprint.



Raccomandazioni - Evitare gli errori più comuni



Raccomandazioni - Evitare gli errori più comuni



Alcune organizzazioni tornano indietro dopo avere provato l'agile perchè non ha prodotto i risultati attesi.

Questo avviene per diversi motivi, ad esempio:

- l'organizzazione non è agile.
- le caratteristiche dei progetti non sono adatte all'agile, ma si è deciso di adottarlo sperando di risolvere alcuni problemi specifici, senza considerare bene l'impatto forte sulla cultura e sulla organizzazione, per cui è stato limitato, circoscritto e soprattutto non applicato in modo giusto e chiuso in un ambito, così non va.
- Non riescono a definire requisiti *esaustivi, definitivi o approvati ai giusti livelli in tempi adeguati*

Nel seguito alcuni suggerimenti sugli errori più comuni da evitare

Product Ownership inadeguata

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



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

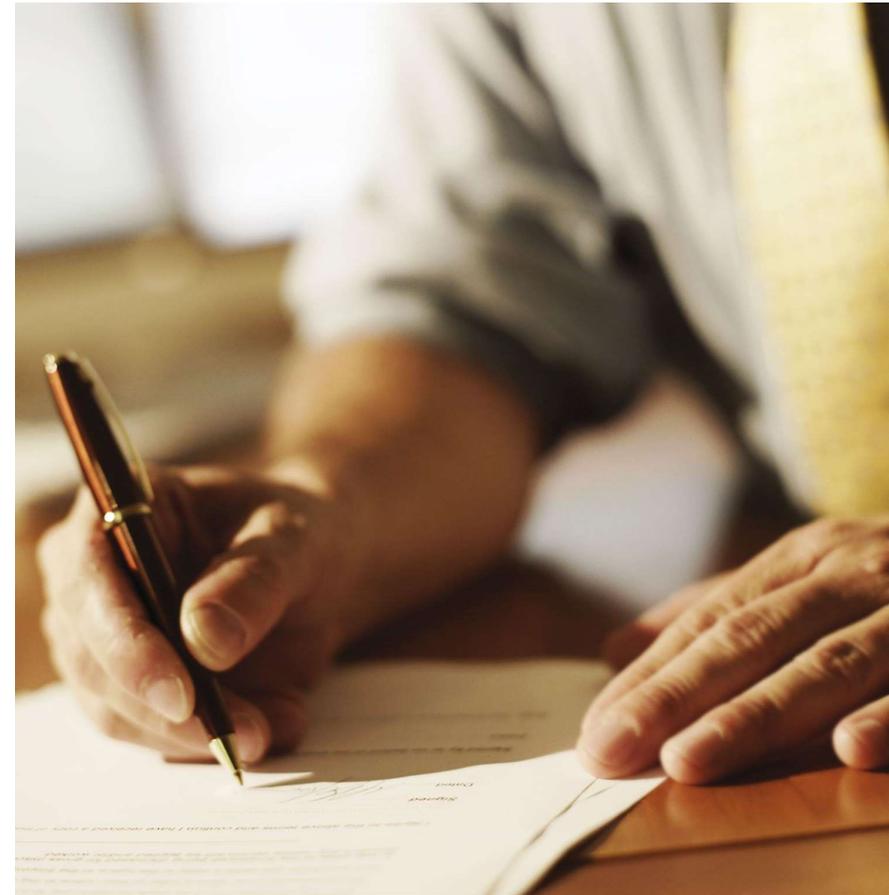
Bisogna assicurare che siano tutti coinvolti e partecipino al Progetto con modalità sostenibili e garantiscano feedback e commitment

Alcuni scenari possono nascondere insidie quando si lavora in modalità agile, ad esempio uno Scenario con Customer diverso da Sponsor ed User

I contratti tra le parti coinvolte non sono adeguati

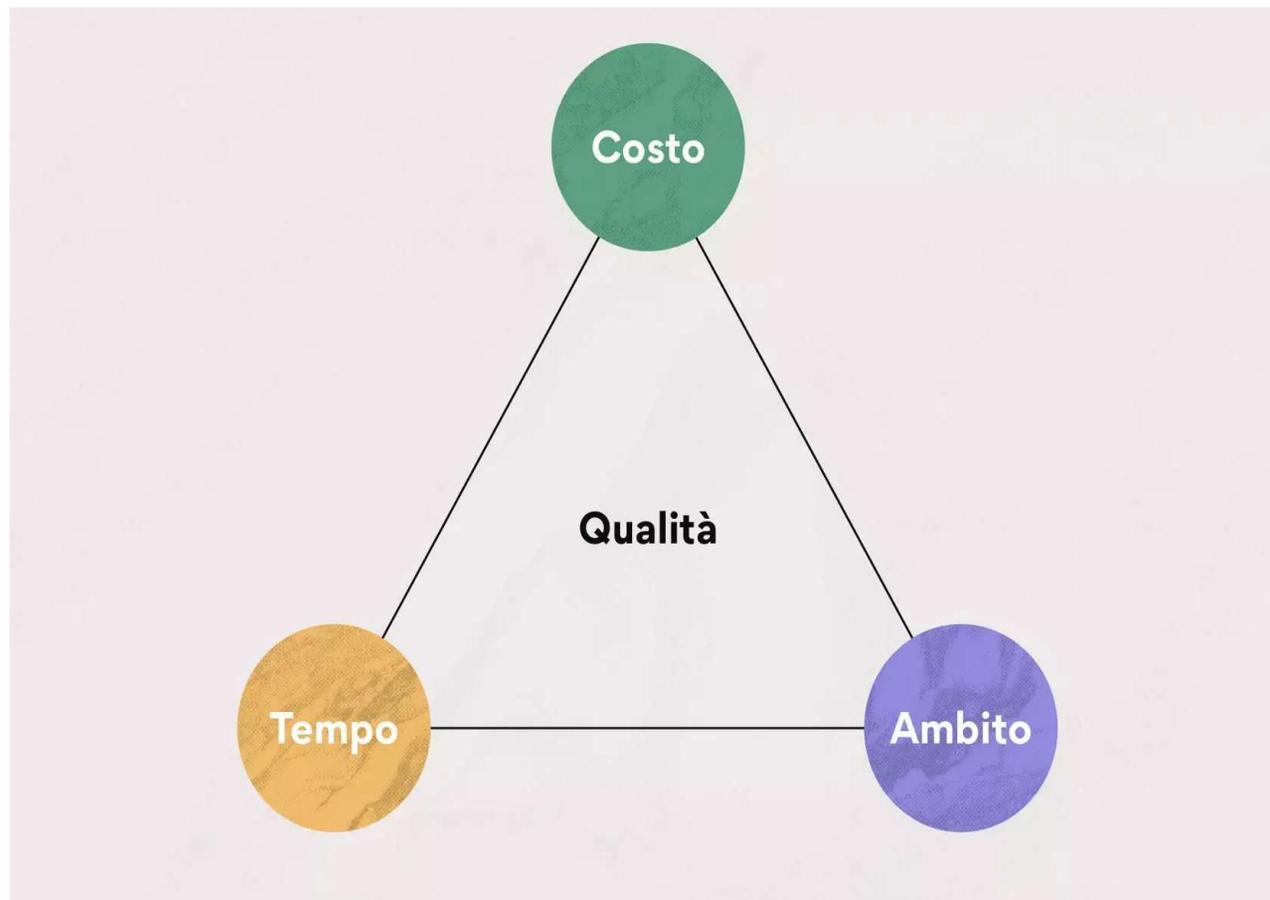
Le tipologie più tradizionali non sono sempre le più adeguate :

- **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



Non lasciare i gradi di libertà agili nelle iniziative

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





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)



Cultura e mindset agile non adeguati

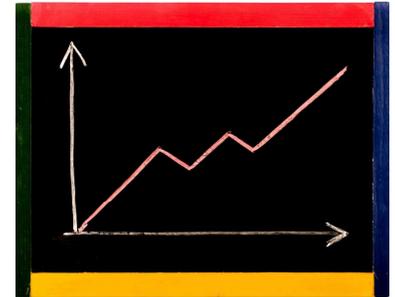
Agile Inception: Formazione del Team e condivisione dei valori

- **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

Non definire e comunicare adeguatamente obiettivi ed Indicatori di risultato SMART

Gli Indicatori di risultato in agile:



- Sono molto 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,
- Devono essere visibili ed 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,..)

Sottovalutare le Retrospettive ed il valore dei miglioramenti Bottom-up



- **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

In conclusione

- **BEING AGILE** più che **DOING AGILE**. Il successo della trasformazione è legato, in primo luogo, ad una evoluzione del mindset. Bisogna preparare il terreno !
- In un contesto medio-grande è possibile adottare diversi Metodi di Scaled Agile, più o meno prescrittivi, anche in modo incrementale
- L'adozione di un modello ibrido è rischiosa, ma può portare ad ottimi risultati anche in scenari nei quali sono presenti elementi critici rispetto ai principi dell'Agile way of working
- Qualsiasi metodologia o modello deve essere sperimentato e costantemente adattato nel tempo, anche sulla base di misure condivise

