

Benvenuti



Agile Project Management®

CORSO FOUNDATION – 2° GIORNATA 21/09/2024



QRP International is an Agile Project Management Accredited Training Organization by APM Group.
AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.

The APMG International AgilePM and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited, used under permission of The APM Group Limited. All rights reserved

Course Program

Basics

Philosophy & Principles

Roles and Responsibilities (part 1)

Processes (Project lifecycle) (part 1)

Products

Modelling & Iterative Development

MoSCoW

Timeboxes

Processes (Project lifecycle) (part 2)

Teamwork, Collaboration, Workshops

Roles and Responsibilities (part 2)

Requirements and User Stories

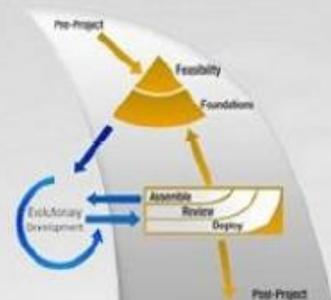
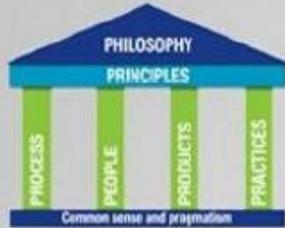
Planning & Control

Estimating

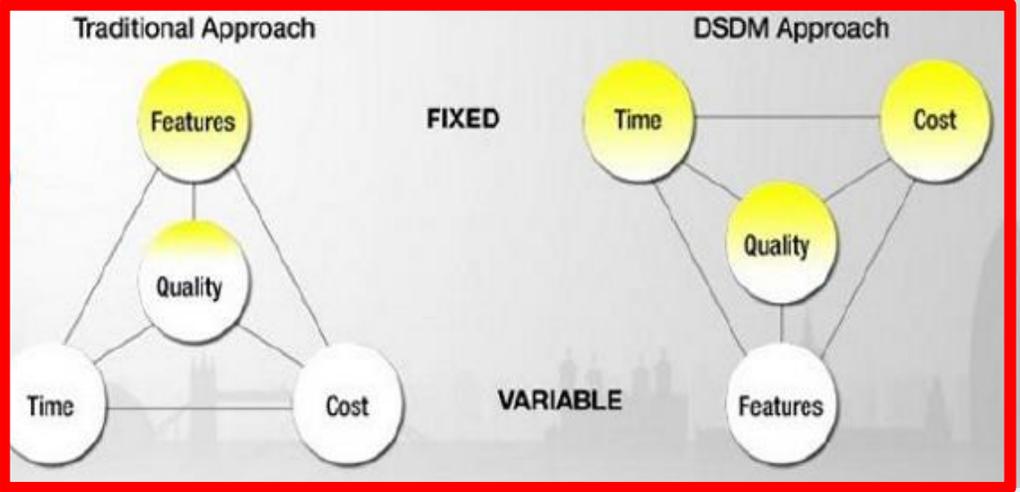
Quality

Risk Management & Tailoring

The Basics



What is Negotiable?



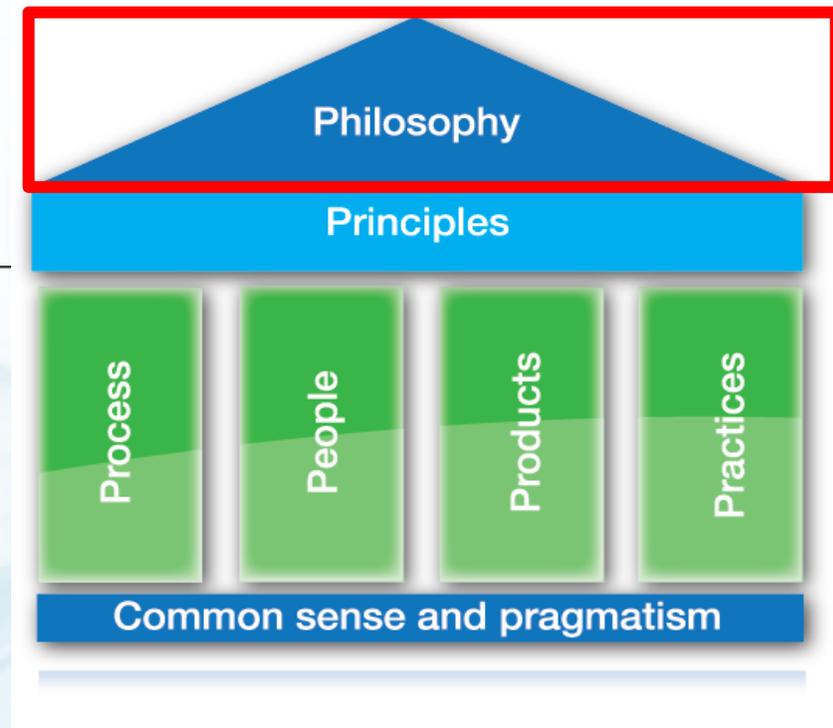
FILOSOFIA

“Il maggior valore per il business emerge quando:

- i progetti sono allineati a chiari goal
- quando consegnano più frequentemente
- quando prevedono la collaborazione di persone motivate e responsabilizzate”

Ciò si raggiunge quando **tutte le parti interessate:**

- **Concordano sulla visione del business**
- **Sono portati alla giusta autorità per prendere decisioni**
- **Collaborano**
 - Per consegnare una soluzione **idonea allo scopo**
 - Per consegnare **entro le scadenze**
- **Accettano** che il cambiamento è inevitabile,
dato che la comprensione della soluzione cresce mano a mano nel tempo



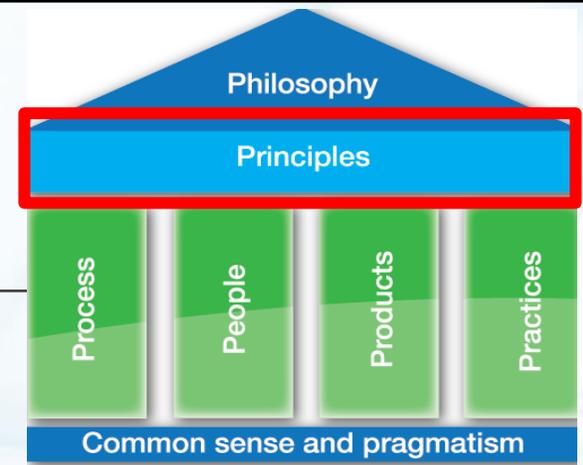
Buon senso

- Capacità pratica di giudizio, indipendente da conoscenze specializzate;
- normale intelligenza nativa (raziocinio)

Pragmatismo

...praticità... piuttosto che teoria

Gli 8 Principi



 Focus on the Business Need

 Deliver on Time

 Collaborate

 Never Compromise Quality

 Build Incrementally from Firm Foundations

 Develop Iteratively

 Communicate Continuously and Clearly

 Demonstrate Control

Ruoli e Responsabilità

- Una persona può ricoprire più ruoli
- Un ruolo può essere condiviso
- Tutte le responsabilità vanno assegnate

Ruoli di Progetto

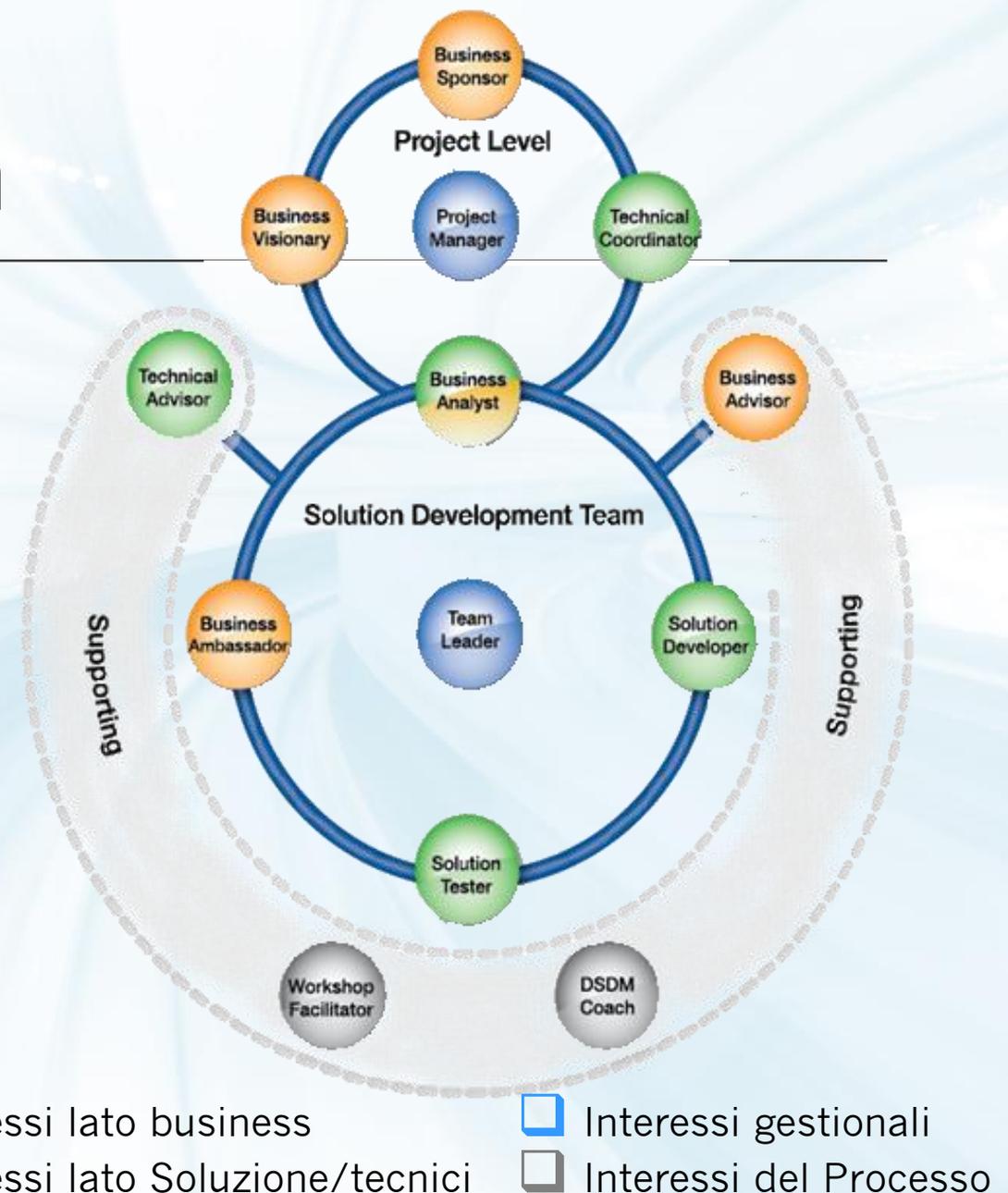
- Gestione
- Direzione
- Coordinamento

Ruoli nel Solution Development Team (SDT)

- Dare forma e creare la soluzione

Ruoli di supporto

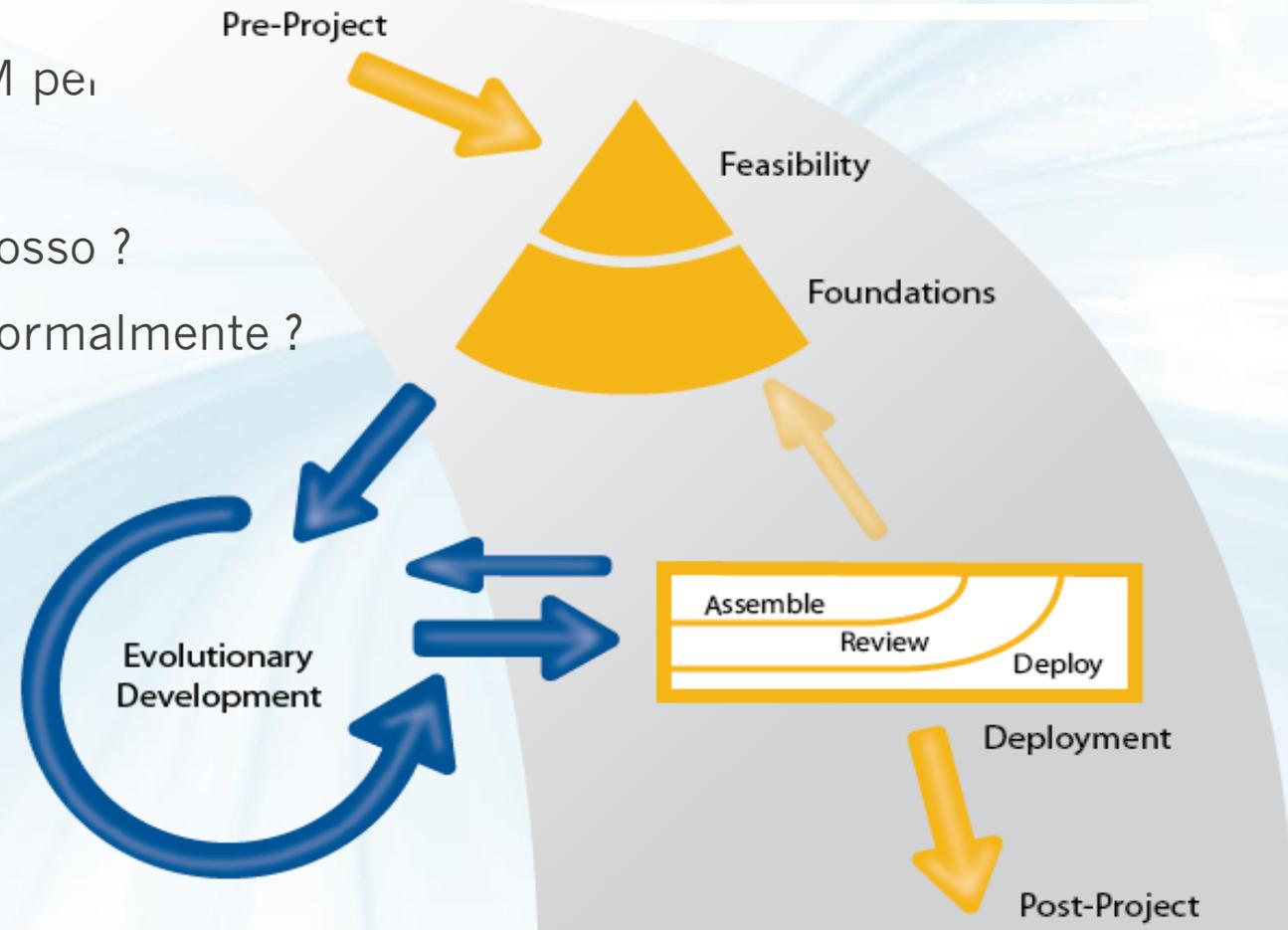
- Specialisti, al bisogno
- Fornire assistenza ad hoc, e guida



I Processi Agile PM / DSDM

Configurare il ciclo di vita Agile PM / DSDM per progetto:

- **scalabilità** = progetto minore, medio, o grosso ?
- **formalità** = controllato formalmente o informalmente ?

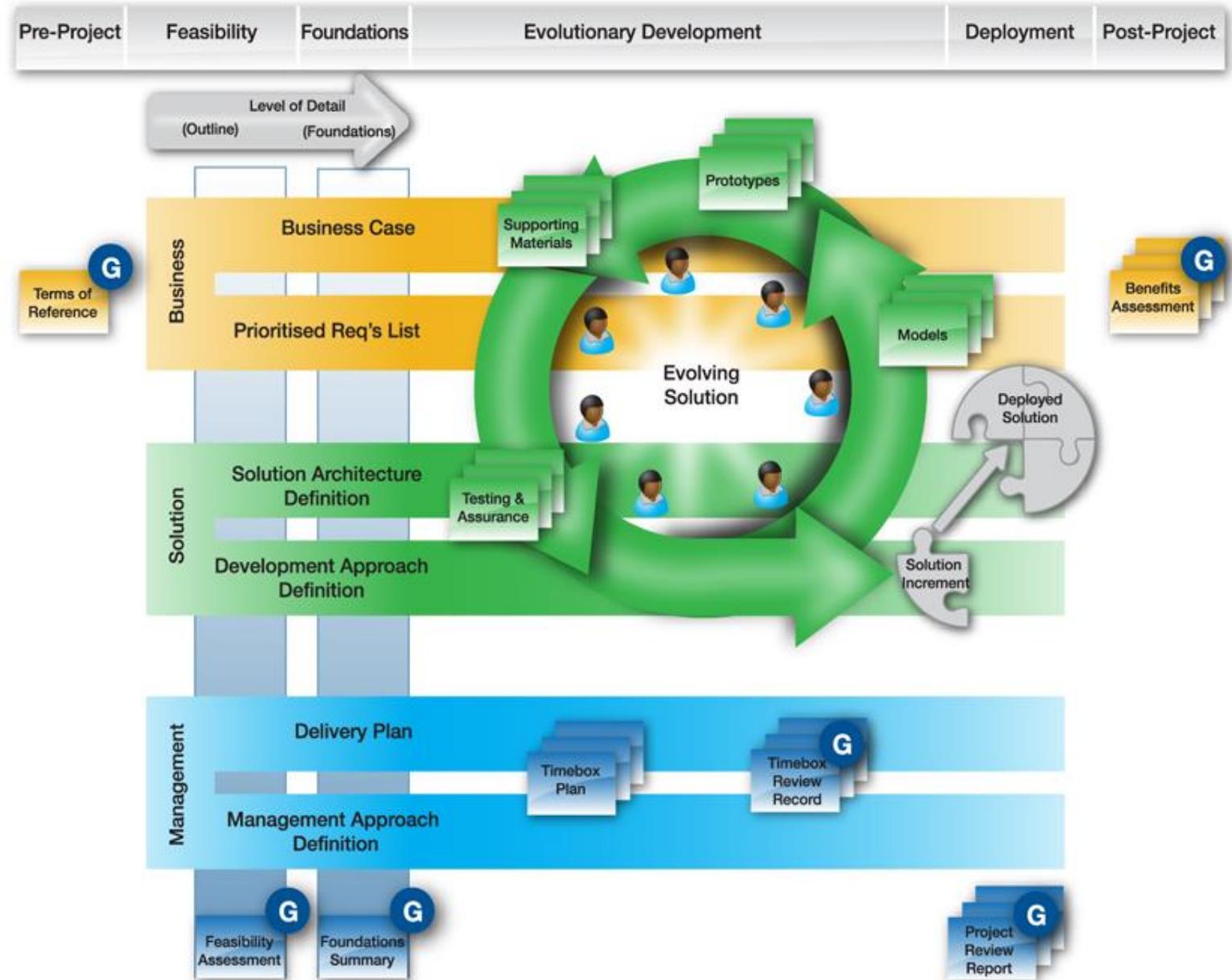


Ogni progetto è differente, pertanto ognuno ha il suo ciclo di vita

Prodotti

- Interessi lato business
- Interessi lato Soluzione/tecnici
- Interessi gestionali

G Indica un prodotto usato come Governance (ad es: nel passaggio tra una fase ed un'altra)



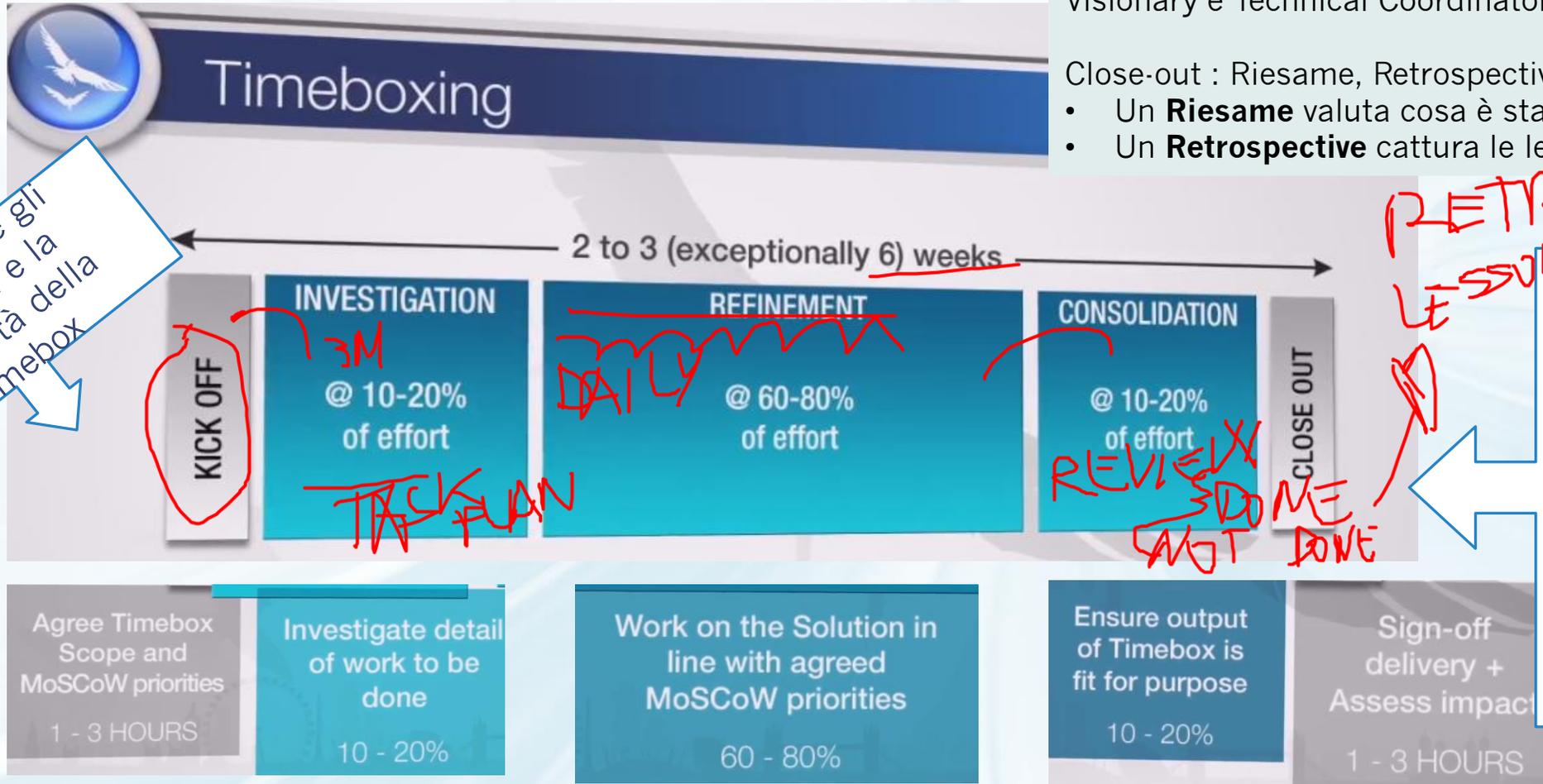
TIMEBOX strutturata secondo DSDM

Close-out

Accettazione formale da parte del Business Visionary e Technical Coordinator

Close-out : Riesame, Retrospective

- Un **Riesame** valuta cosa è stato fatto
- Un **Retrospective** cattura le lezioni apprese



Concordare gli obiettivi e la fattibilità della Timebox

Investigare dettagli e priorità

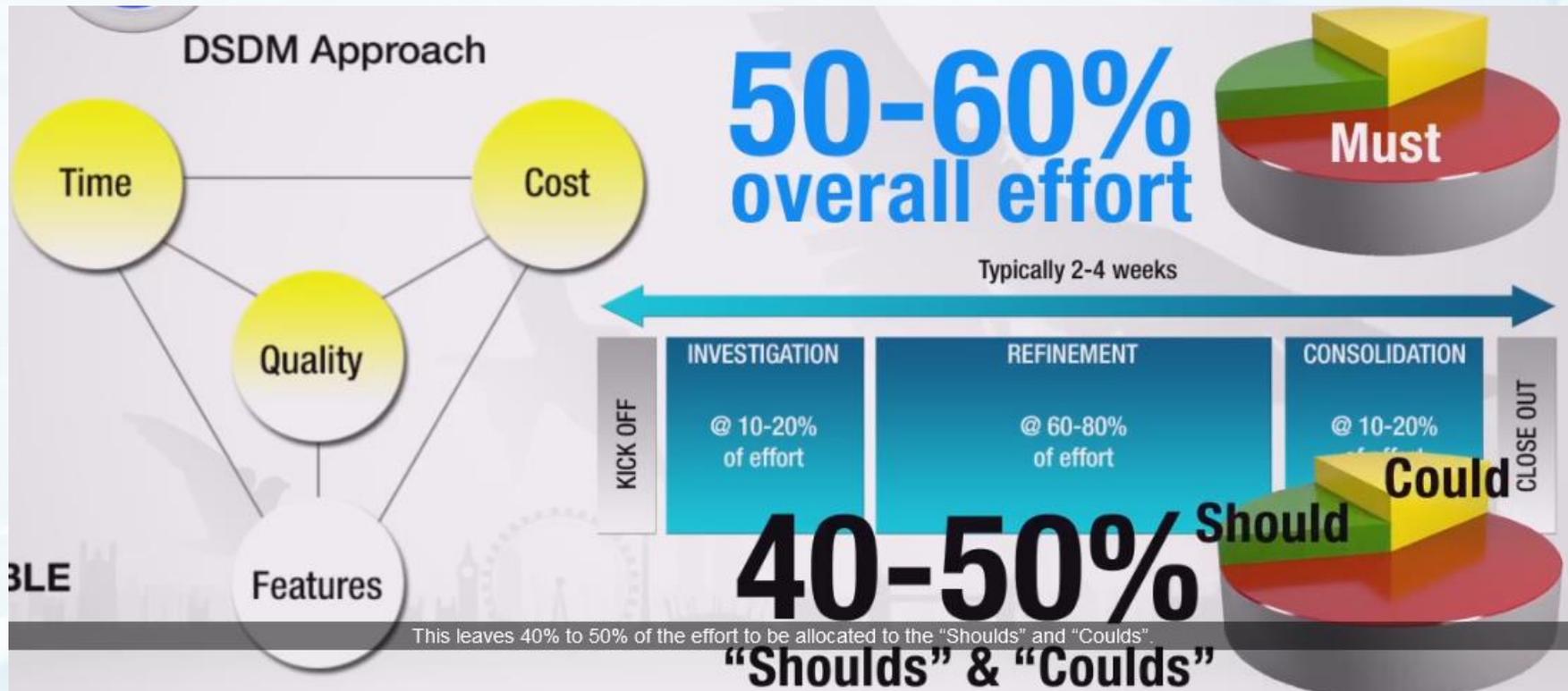
Lavorare sulla Soluzione in linea con le priorità MoSCoW concordate

Ultimi ritocchi, assicurandosi che il risultato della Timebox sia idoneo allo scopo

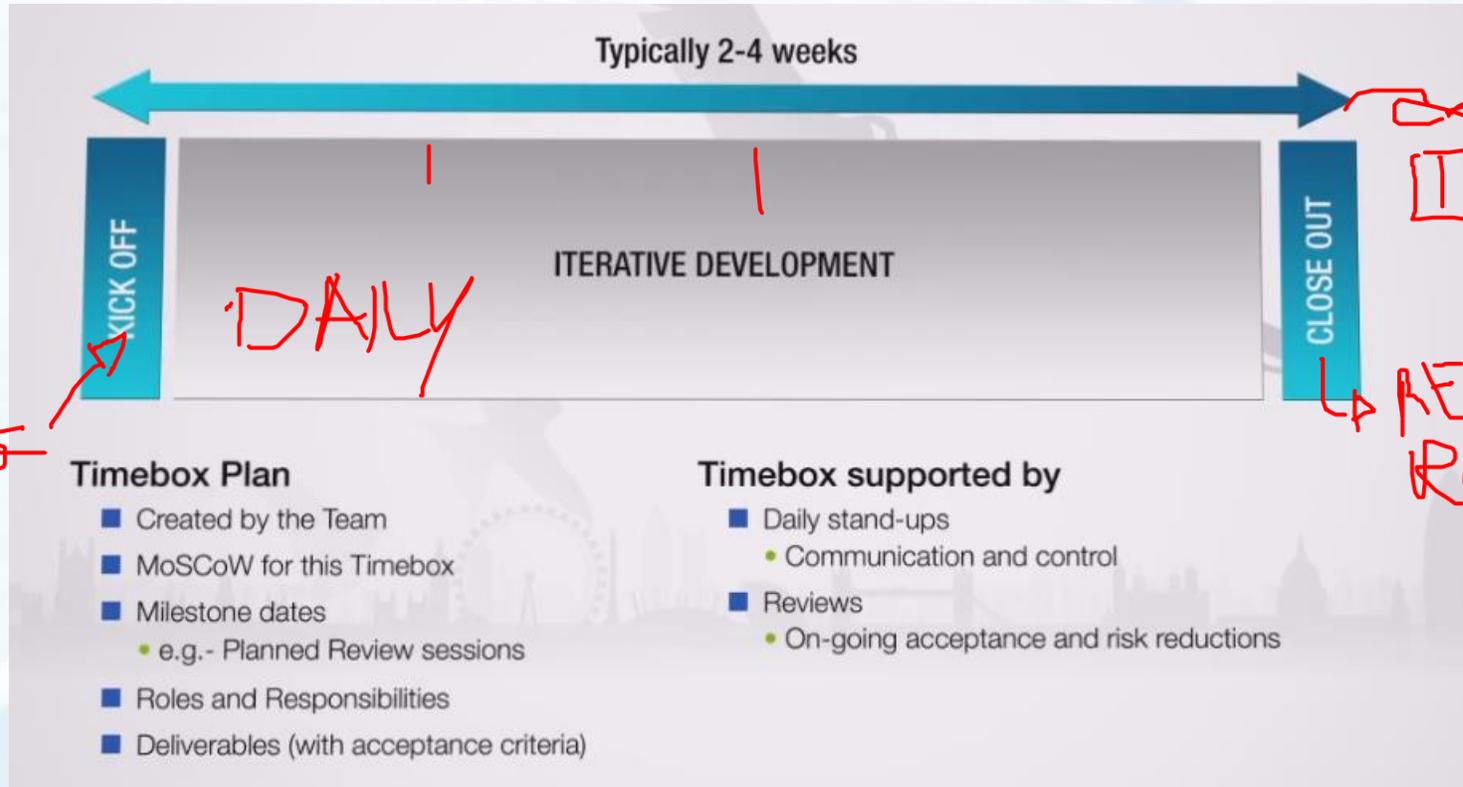
Firma su ciò che è stato consegnato.
Valutazione dell'impatto di quello che non è stato "fatto".

RETROSPECTIVE LESSON

La MoSCoW nel timebox



TIMEBOX in free format



PLANNING

DAILY

REVIEW
RETRO SPEC.

Timeboxing: il Daily Stand-up

Il **Team Leader** organizza un daily standup per controllare l'**avanzamento** della Timebox

- per scambiarsi informazioni
- per ri-pianificare e ri-organizzare quotidianamente
- spesso si tiene **vicino alla Team Board**



Questo **in aggiunta** a tutta la regolare comunicazione informale all'interno dell'SDT

Il **Project Manager** partecipa regolarmente, ma solo come **osservatore**

- per comprendere l'avanzamento e raccogliere le issue scalate
- il **Daily Stand-up è organizzato dall'SDT, per l'SDT**: non è uno strumento per **fare "reporting"** al PM

Il **Business Visionary** e il **Technical Coordinator** allo stesso modo **possono osservare**

- il Business Visionary fornisce anche supporto visibile e continuo
- Il Technical Coordinator tiene aggiornate le decisioni tecniche e raccoglie le questioni tecniche scalate

Daily Stand-up meeting

Attraverso la connessione audio/video rivedere:

- Cosa ho imparato ieri?
- Cosa voglio imparare oggi?
- Ho delle questioni?
- C'è qualcosa che non mi è chiaro?
- Questioni pratiche
- Ognuno dovrebbe parlare da un minimo di 30 secondi ad un massimo di 1 minute

Apprendimento:

- Iniziare in tempo, finire in tempo
- Tutti devono parlare
- Usare il tempo minimo e massimo concordati per parlare
- Non cercare di risolvere i problem durante lo Stand-up meeting
- E' un incontro di GRUPPO
- Il Project Manager normalmente non parla (ma potrebbe partecipare per ascoltare)



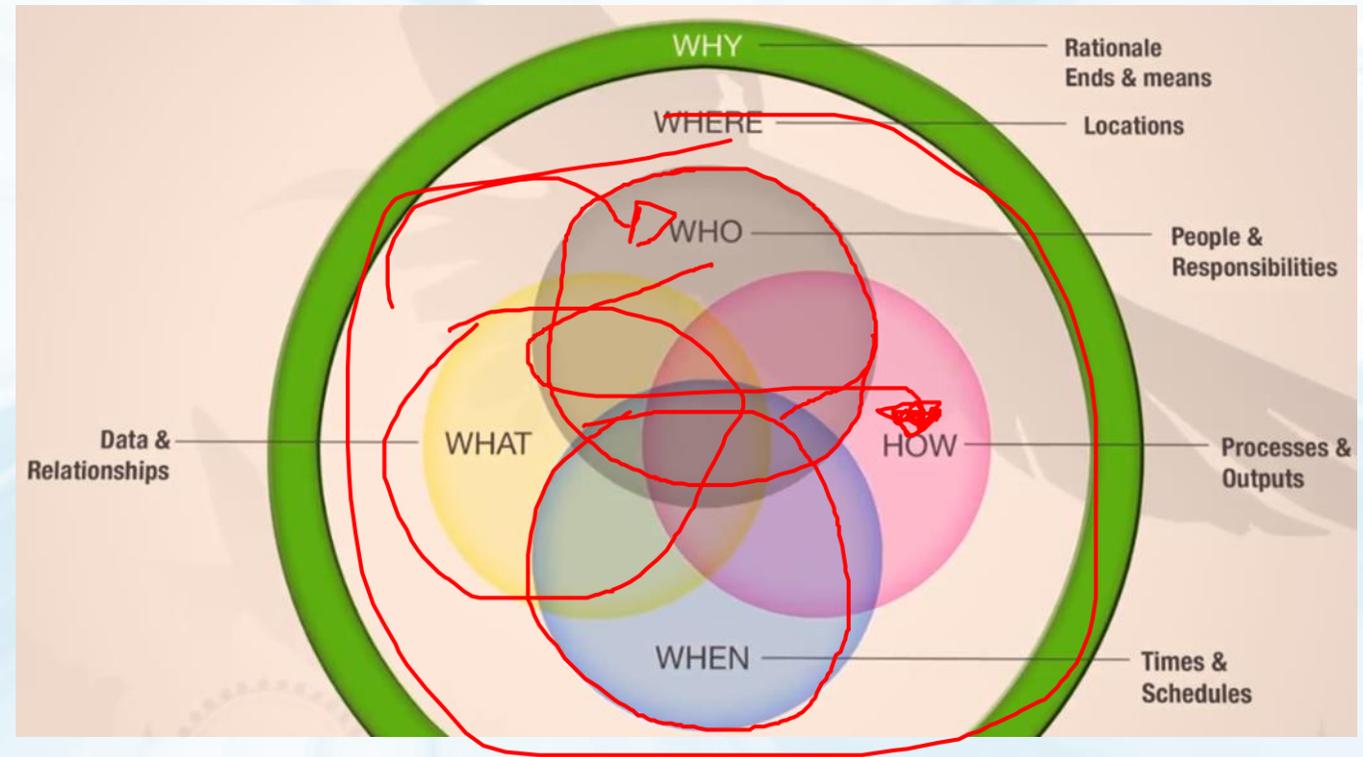
AgilePM® Foundation

LE ALTRE TECNICHE/PRATICHE AGILEPM:

- MODELLIZZAZIONE
- SVILUPPO ITERATIVO
- WORKSHOP FACILITATI

Pratica chiave DSDM: Modellizzazione

- **Rappresentazione visiva** di un problema o soluzione
- Descrizione o analogia che aiuta a visualizzare qualcosa che non può essere osservata direttamente
- Una copia in miniatura di qualcosa
- Un **tracciato** o **figura** che rappresentano qualcosa che deve essere fatto
- Spesso usata per descrivere **un insieme di diagrammi**



Le 6 prospettive di un Modello:
Cosa, Come, Dove, Chi, Quando, Perché

Pratica chiave DSDM: Sviluppo Iterativo

- La soluzione si evolve attraverso cicli di sviluppo iterativo
- Inizia con un **concetto ad alto livello**
- **Converge ad una soluzione** che porti effettivo valore al business
- Ogni ciclo dovrebbe mantenersi il più breve possibile
- Spesso cicli informali di:
 - Thought (pensiero) = TODO
 - Action (azione) = WIP
 - Conversation (conversazione) = REV. + RET.
- Ogni ciclo inizia e finisce con una 'conversation'



Pratica chiave DSDM: Sviluppo Iterativo

- **Pianificare** lo Sviluppo Iterativo: in Foundations, determinare **la strategia per lo Sviluppo Iterativo**
- **Controllare** lo Sviluppo Iterativo:
 - necessita di un buon **configuration management** => l'abilità di ripristinare una versione precedente
 - i **Riesami** variano quanto a formalità: il livello è dettato dalla natura del prodotto e dagli standard aziendali / normative; può essere informale, alla pari, formale, o fortemente strutturato.
- **Garantire la Qualità** attraverso verifiche continue - 3 classi principali di test:
 - **Positivi:** controllare che qualcosa faccia ciò che deve fare
 - **Negativi:** controllare che qualcosa non faccia ciò che non deve fare
 - **Unhappy path:** controllare il comportamento del deliverable nel caso di eventi inusuali o indefiniti

Pratica chiave DSDM: Workshop Facilitati

“Un **incontro di gruppo** strutturato che mette in grado i partecipanti di raggiungere un **obiettivo predefinito** in un intervallo di tempo breve, supportato da un **facilitatore neutrale**.”

Fattori di successo:

- un Workshop Facilitator efficace, formato, e **indipendente**
- flessibilità nel formato, entro **obiettivi chiaramente definiti**
- attraverso la **preparazione** (da parte del Workshop Facilitator e dei partecipanti)
- abilità di **incorporare risultati dai workshop precedent**
- decisioni e accordi **non forzati**
- **report del Workshop** distribuito ai partecipanti il prima possibile dopo l'incontro

Benefici:

- **decisioni di gruppo di qualità** e rapide
- **maggior partecipazione** e proprietà da parte di tutte le parti interessate
- chiarimenti sulle questioni aperte e **comunicazione migliorata**
- aumento dello **spirito di team** e del consenso generale



AgilePM® Foundation

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

REQUISITI = USER STORIES
TIME = SIZING

I progetti Agile hanno ancora bisogno di pianificazione!

Due differenti **orizzonti di pianificazione**:

- **Delivery Plan** = dettaglio dell'Incremento corrente + visibilità sui futuri incrementi
 - Fornisce un calendario delle Timebox e altre attività di alto livello per l'imminente Incremento di progetto (approssimativamente da 6 settimane fino a 6 mesi)
 - Fornisce solo obiettivi di alto livello e date di consegna per Incrementi di progetto futuri (un orizzonte temporale più lontano)
- **Timebox Plan** = dettagli di una timebox
 - funziona ad un orizzonte più breve (tipicamente 2-4 settimane) - perciò più dettagliato
 - spesso appeso sulla **Team Board** e *aggiornato al termine di ogni Daily Stand-up*

Pianificazione

Pianificare e ri-pianificare, basandosi sulle migliori stime disponibili

- i Piani hanno sempre bisogno di evolversi per far fronte ai cambiamenti del mondo reale

Le attività di pianificazione sono sempre **molto collaborative**

Il Project Manager è responsabile del **Delivery Plan**

- e di assicurare che i Timebox plan siano **allineati** con il Delivery Plan

L'SDT è responsabile del **Timebox plan**.

Pianificare attraverso il ciclo di vita del progetto

Pre-Project:

Posizionare il progetto in un Portafoglio

Feasibility:

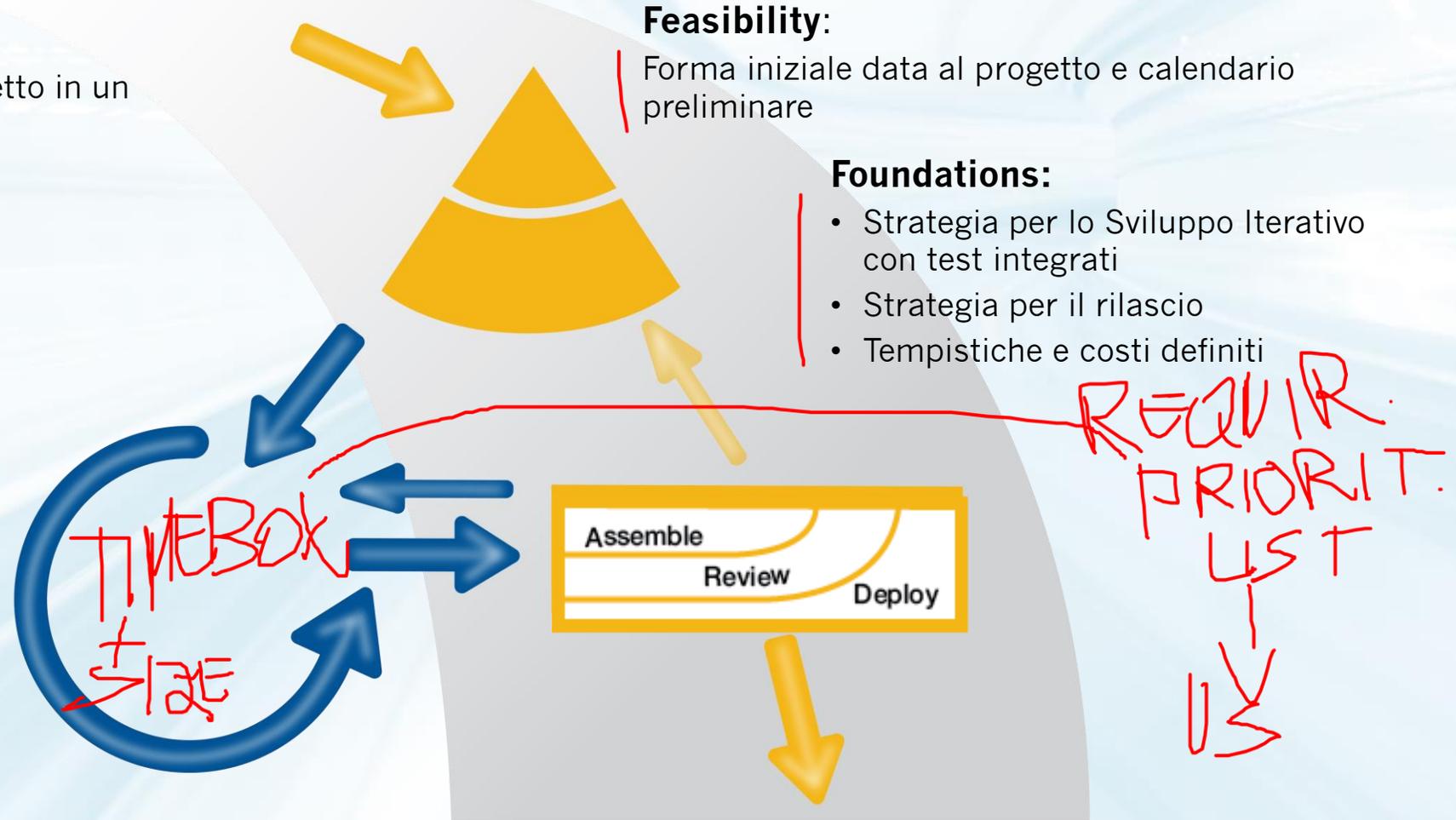
Forma iniziale data al progetto e calendario preliminare

Foundations:

- Strategia per lo Sviluppo Iterativo con test integrati
- Strategia per il rilascio
- Tempistiche e costi definiti

Evolutionary Development:

- Pianificazione delle Development Timebox:
- Sviluppo Iterativo e test integrati
- Rifinitura del Delivery Plan
- Pianificazione per il Deployment e la realizzazione dei benefici



I progetti Agile hanno ancora bisogno di pianificazione!

Due differenti **orizzonti di pianificazione**:

- **Delivery Plan** = dettaglio dell'Incremento corrente + visibilità sui futuri incrementi
 - Fornisce un calendario delle Timebox e altre attività di alto livello per l'imminente Incremento di progetto (approssimativamente da 6 settimane fino a 6 mesi)
 - Fornisce solo obiettivi di alto livello e date di consegna per Incrementi di progetto futuri (un orizzonte temporale più lontano)
- **Timebox Plan** = dettagli di una timebox
 - funziona ad un orizzonte più breve (tipicamente 2-4 settimane) - perciò più dettagliato
 - spesso appeso sulla **Team Board** e *aggiornato al termine di ogni Daily Stand-up*

Pianificazione

Pianificare e ri-pianificare, basandosi sulle migliori stime disponibili

- i Piani hanno sempre bisogno di evolversi per far fronte ai cambiamenti del mondo reale

Le attività di pianificazione sono sempre **molto collaborative**

Il Project Manager è responsabile del **Delivery Plan**

- e di assicurare che i Timebox plan siano **allineati** con il Delivery Plan

L'SDT è responsabile del **Timebox plan**.

Pianificare attraverso il ciclo di vita del progetto

Pre-Project:

Posizionare il progetto in un Portafoglio

Feasibility:

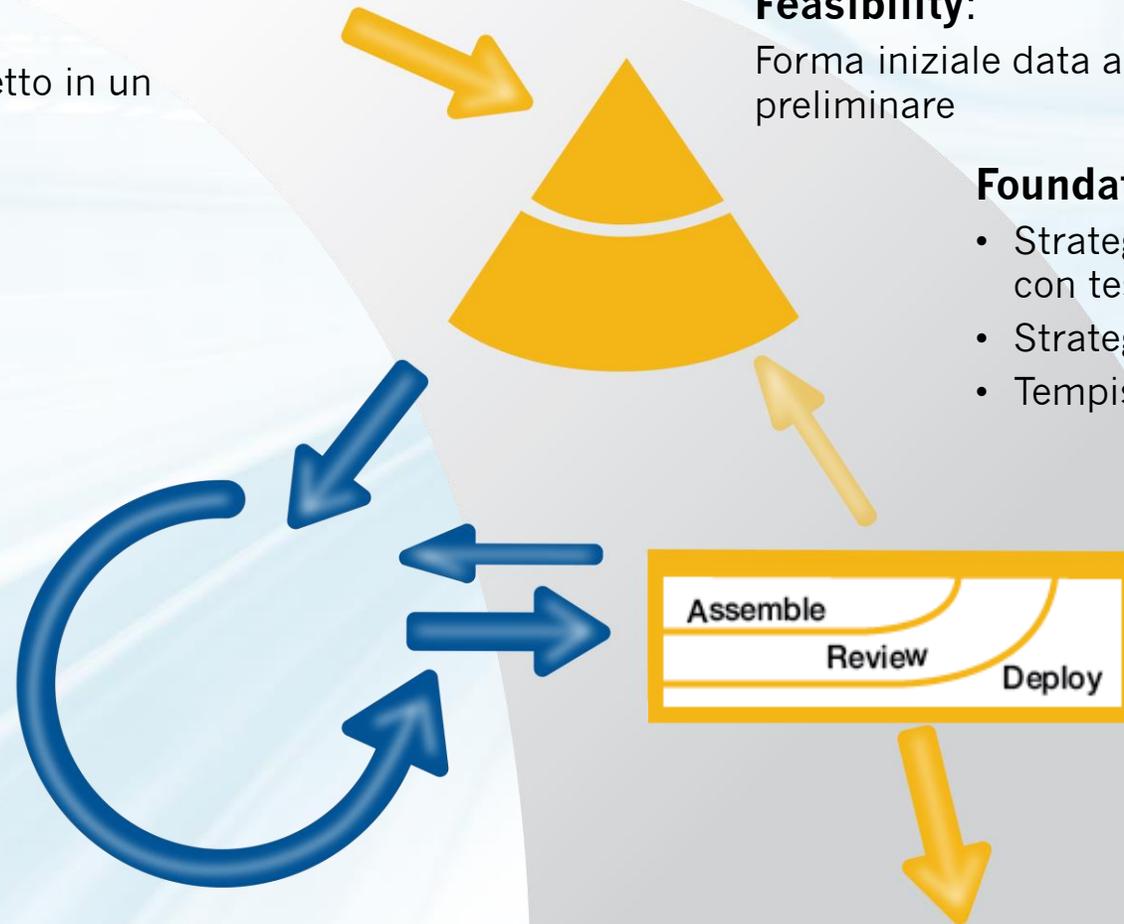
Forma iniziale data al progetto e calendario preliminare

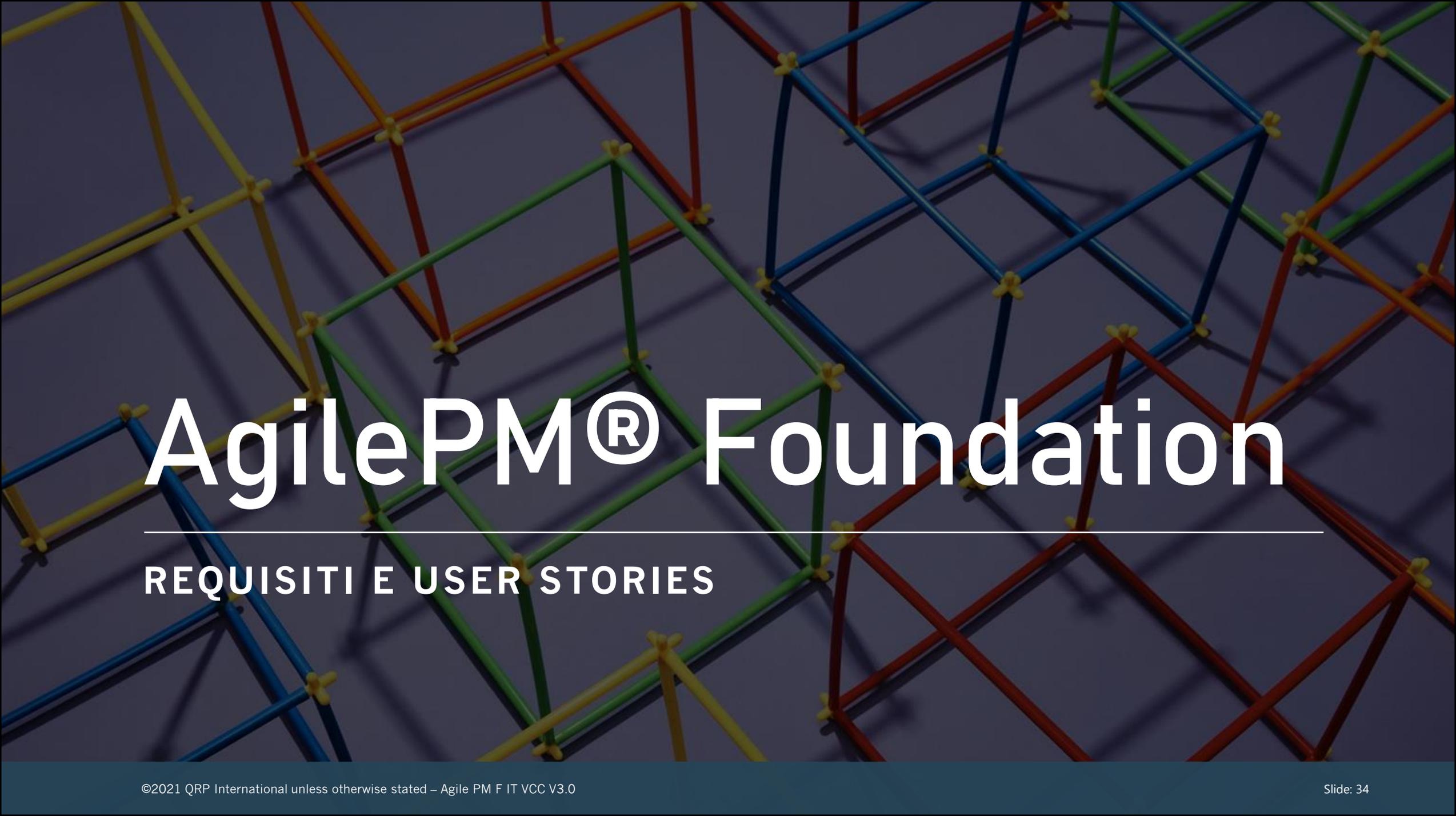
Foundations:

- Strategia per lo Sviluppo Iterativo con test integrati
- Strategia per il rilascio
- Tempistiche e costi definiti

Evolutionary Development:

- Pianificazione delle Development Timebox:
- Sviluppo Iterativo e test integrati
- Rifinitura del Delivery Plan
- Pianificazione per il Deployment e la realizzazione dei benefici



The background of the slide is a dark blue-grey color with a pattern of colorful sticks (yellow, green, blue, red) connected at their ends to form a grid of irregular polygons. The sticks are arranged in a way that creates a sense of depth and perspective.

AgilePM® Foundation

REQUISITE USER STORIES

Requisiti

Un requisito è un servizio, funzione o funzionalità che un utente richiede

Il successo di una qualsiasi soluzione è una combinazione di due aspetti:

- **Requisiti funzionali**

- **COSA** la soluzione fa (funzioni, funzionalità)

- **Requisiti non-funzionali (NFRs)**

- **QUANTO BENE** la soluzione si comporta rispetto a parametri definiti (attributi non-funzionali, Acceptance Criteria, Livelli di Servizio)
- attributi della soluzione quali: Sicurezza, Affidabilità, Manutenibilità, Disponibilità, ecc.

User Stories

Requisiti espressi dalla prospettiva dell'obiettivo voluto dall'utente finale

I requisiti di alto livello sono talvolta chiamati **Epics, Epic user stories o Themes**

Le User Stories comprendo le 3 “C”

- Card (scheda)
- Conversation (conversazione)
- Confirmation (conferma)

Esempio di User Story Card – Il fronte

1	STK001	Customer Order	2
3	As a: <u>Customer</u> — WHO		
4	I want to: <u>place an order</u> — WHAT MUST		
5	So that: <u>I can have food delivered to my house</u> — WHY		

segue la Conversation

- 1 Identificativo unico
- 2 Titolo – chiaro ed esplicito
- 3 Ruolo (potrebbe anche essere un altro sistema o componente)
- 4 Requisito, problema oppure opportunità (non soluzione)
- 5 Valore portato al business

Feasibility/Foundation

inchiostro

cappuccio

Punta penna

Custodia/involucro

I want: logo

So that: sia riconoscibile il brand – MUST

Criteri accettazione - MoSCoW

Pixel=tot. qualità immagine

Dimensioni=x peso immagine – Won't

Formato=tipo immagine

Colori=modeling con RGB=xyz; modeling con RGB=x1;y1;z1

I want: biro

So that: non mi sporchi in quanto
mancino nell'utilizzo –

Should/Could (2)

I want: stilografica

So that: sia più elegante la mia
firma –

Could/Could (2)/Won't have

User Story Card – Il retro

STK001	Acceptance Criteria <small>(some examples)</small>
	<ul style="list-style-type: none">• Can I save my order and come back to it later?• Can I change my order before I pay for it?• Can I see a running total of the cost of what I have chosen so far?
	NFRs - Availability
	<ul style="list-style-type: none">• Can I place an order at any time (24 / 7 /365) ?• Can I view the order at any time(24 / 7 / 365) up to and including delivery?
	NFRs - Security
	<ul style="list-style-type: none">• Are unauthorised persons and other customers prevented from viewing my order?

Gli Acceptance criteria per questa storia sono **scritti sotto forma di domande** alle quali le risposte dovrebbero essere "Sì"

- "Posso fare...?"
- "Sono in grado di...?"
- "Mi viene impedito di...?"

L'**esigenza di soddisfare standard aziendali** è implicita

Gli Acceptance criteria formano **la base** per la creazione degli appropriate scenari di **test** e test script

e infine la Confirmation

AgilePM® Foundation

STIME

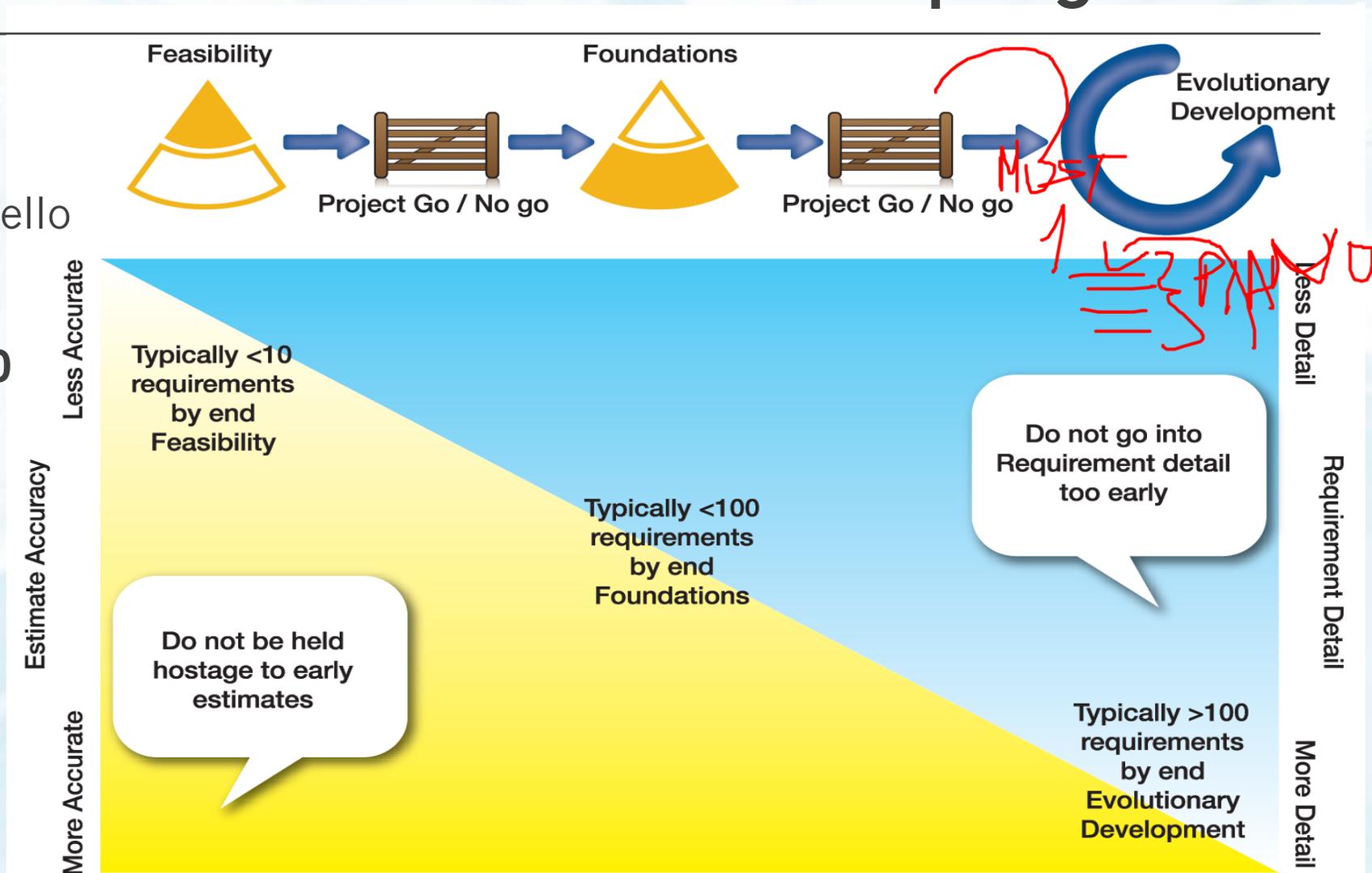
Stime attraverso il ciclo di vita del progetto

Feasibility:

tipicamente < 10
requisiti di alto livello

Foundations:

tipicamente < 100
requisiti



Stili di stime

Prima stimare le dimensioni:

- T-shirt sizes (S, M, L, XL)
 - Assegna ai requisiti dei valori di stima ispirati alle taglie delle magliette:
 - Small, Medium, Large, Extra large, ecc.
- Story Points (1, 2, 3, 5, 8, 13)
 - Tecnica basata sul consenso di gruppo (ad es: **Planning Poker** - appendix)
 - Sfrutta discussion di gruppo per assegnare una taglia relativa ad ogni storia

SIZE ← COMPLESSITÀ
INNOVAZIONE
RISCHIOSITÀ

Poi convertire la DIMENSIONE in GIORNATE-UOMO (o TEMPO)

- Una volta che il team ha iniziato a sviluppare, la velocità potrà essere misurata
- approccio 'empirico' per valutare le risorse e il tempo
- valutare l'impatto sul Delivery Plan



AgilePM® Foundation

GESTIONE DEL RISCHIO

ADATTAMENTO DELL'APPROCCIO

Risk management "tradizionale"

Rischi correlati al raggiungimento degli obiettivi del progetto:

Sfruttare le buone prassi esistenti, ad es.:

- MoR
- PRINCE2
- ecc.



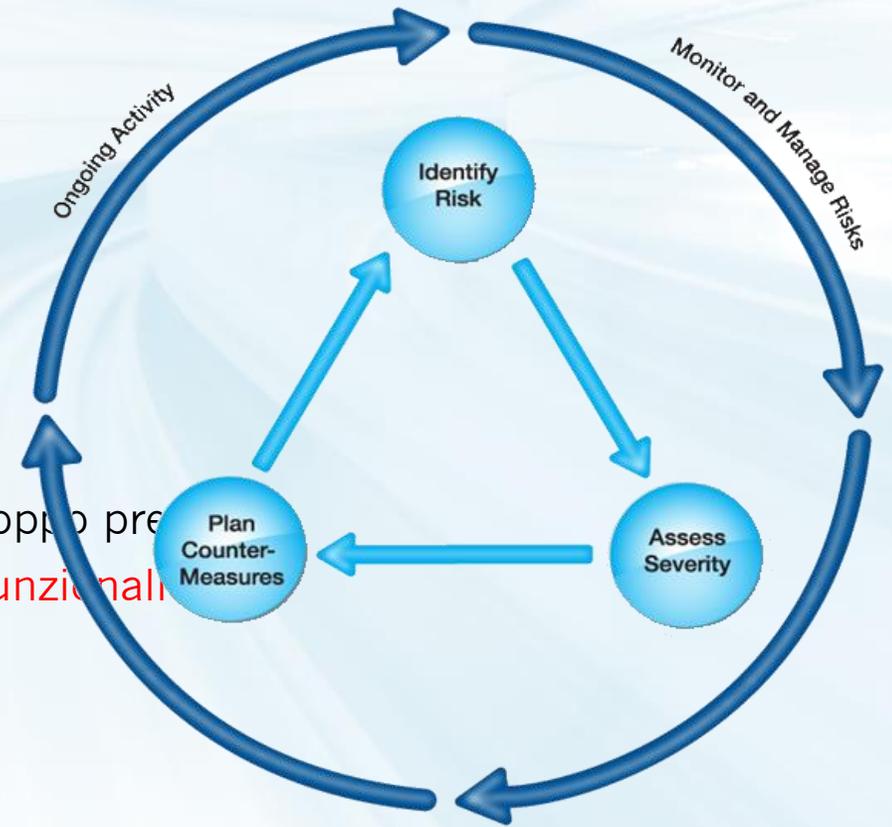
Rischi associati al metodo AgilePM

Al fine di ridurre i rischi associati ad Agile, ci si deve concentrare su aree chiave:

- Aderenza ai **Principi**
- Project Approach Questionnaire (**PAQ**)
- Instrumental Success Factors (**ISFs**)

Aree chiave di rischio per DSDM:

- Livello di **coinvolgimento del business** e partecipazione
- Competenze del team, abilità e **disponibilità**
- **Chiarezza della visione** senza pretendere di definire i dettagli troppo presto
- Focus sulla consegna in tempo **variando quando necessario le funzionalità**



Project Approach Questionnaire (PAQ)

- Usato la prima volta in **Feasibility**
- Rivisto alla fine della **Foundations**
 - il PAQ aiuta a identificare i rischi e l'esigenza di adattamento (tailoring)
 - usare il PAQ a identificare i rischi legati al Processo AgilePM / DSDM
 - completare il PAQ collaborativamente, insieme con il Business Visionary e il Technical Coordinator
- **Durante il progetto**, rivedere il PAQ (e gli ISFs con i Principi)
- Il PAQ **supporta la valutazione** di:
 - rispetto degli **ISFs**
 - qual è il livello di **rischio**
 - **cosa dovrebbe essere fatto** per gestire tali rischi

DSDM Project Approach Questionnaire (PAQ)		Collective opinion				
Ref	Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1	All members of the project understand and accept the DSDM approach (Philosophy, Principles and Practices)					
2	The Business Sponsor and the Business Visionary demonstrate clear and proactive ownership of the project					
3	The Business Vision driving the project is clearly stated and understood by all members of the project team					
4	All project participants understand and accept that on-time delivery of an acceptable solution is the primary measure of success for the project					
5	The requirements can be prioritised and there is confidence that cost and time commitments can be met by flexing the scope of what is delivered					
6	All members of the project team accept that requirements should only be defined at a high level in the early phases of the project and that detail will be emerge as development progresses					
7	All members of the project team accept that change in requirements is inevitable and that it is only by embracing change that the right solution will be delivered					
8	The Business Sponsor and Business Visionary understand that active business involvement is essential and have the willingness and authority to commit appropriate business resources to the project					
9	It is possible for the business and solution development members of the Solution Development Team to work collaboratively throughout the project					
10	Empowerment of all members of the Solution Development Team is appropriate and sufficient to support the day-to-day decision making needed to rapidly evolve the solution in short, focussed Timeboxes					
11	The DSDM roles and responsibilities are appropriately allocated and all role holders understand and accept the responsibilities associated with their role					

TAKE AWAY

- MoSCoW (2)
- Stand up daily meeting
- Comunicare, comunicare, comunicare 😊
- Timebox
- Rilasci progressivi e incrementali
- Ruoli!! Vedi Alien baby