



AMP BUSINESS SCHOOL

Master AMPM25

Modulo Project Management Agile / Hybrid (credenziale H-PM)

Docente del corso:
Francesca Petrelli
info@francescapetrelli.it

Live streaming, 20-27/09 e **18/10/2025**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



6. I frameworks iterativi e incrementali

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



I frameworks iterativi-incrementali

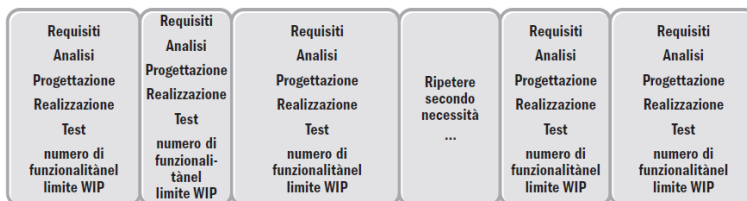
Frameworks diversi per cicli iterativi e incrementali

Agile iteration-based



NOTA: Ogni intervallo di tempo fisso ha le stesse dimensioni. Ogni intervallo di tempo fisso include funzionalità testate e funzionanti.

Agile flow-based



NOTA: Nel flusso, il tempo necessario per completare una funzionalità non è lo stesso per ognuna di esse.

Rif. Agile Practice Guide_Fig. 3-5

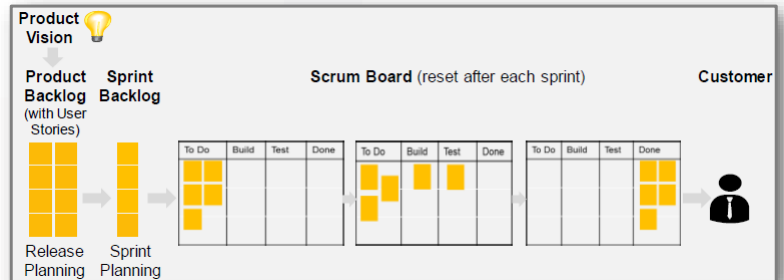
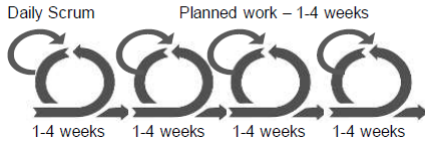
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Frameworks diversi per cicli iterativi e incrementali

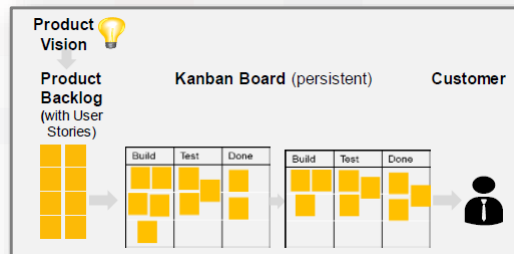
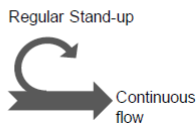
ITERATION-BASED Agile

SCRUM (iterative / incremental)



FLOW-BASED Agile

KANBAN (continuous)



I frameworks iterativi-incrementali

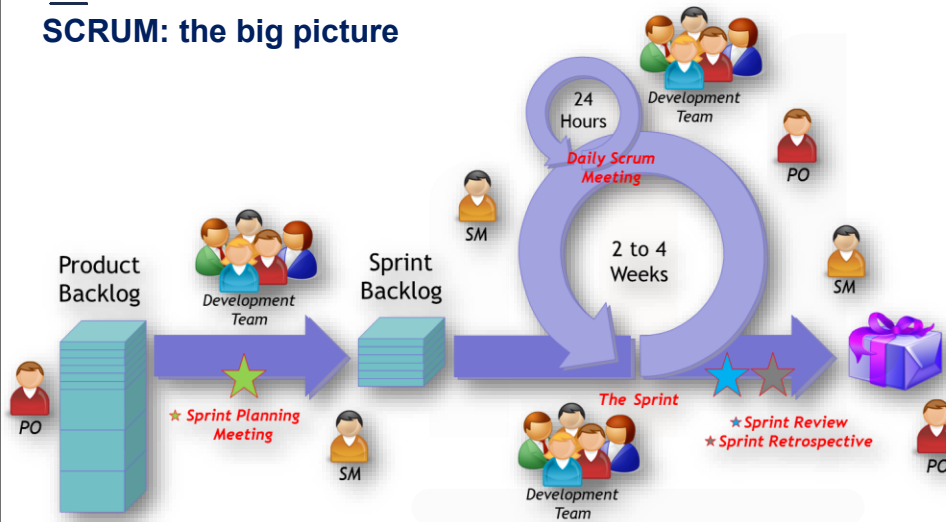
Definizione di SCRUM

“Scrum è un framework che consente alle persone di risolvere problemi complessi di tipo adattativo e, al tempo stesso, di creare e rilasciare prodotti in modo efficace e creativo del più alto valore possibile”

Scrum Guide 2020

I frameworks iterativi-incrementali

SCRUM: the big picture



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Scrum, chi è costui?

- Framework sviluppato e mantenuto da Schwaber and Sutherland (1995)
- Nasce in ambito IT per sviluppare e sostenere la realizzazione di prodotti complessi
- È caratterizzato da un insieme di **RUOLI – EVENTI – ARTEFATTI e GROUND RULES**
- Si fonda tre **core values**:
 - **TRANSPARENCY**
 - **INSPECTION**
 - **ADAPTATION**

TRANSPARENCY = L'obiettivo di quest'area è quello di dotarsi di un linguaggio comune e di basare la comunicazione su termini e concetti condivisi, come «value», «done» ecc.

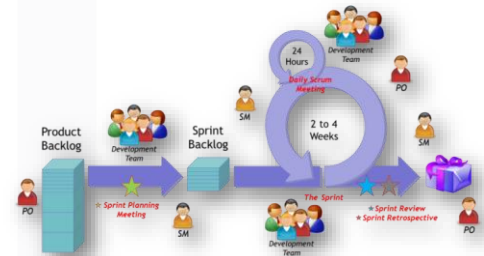
INSPECTION = verificare la capacità del processo di sviluppo di massimizzare il valore, iterando frequentemente l'analisi di eventuali scostamenti e prestazioni inadeguate

ADAPTATION = individuare azioni correttive rispetto al processo al fine di rendere accettabile il prodotto, cercando di rendere rapidamente implementabili le azioni correttive

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

L'evento SPRINT – 1/2

Lo sprint va inteso come sorta di «progetto» che deve raggiungere uno «sprint goal» durante uno sprint, dunque, non è possibile modificare la variabile di qualità attesa, mentre è possibile chiarire e/o ridurre l'ambito - tra il Product Owner e il Team - in base all'apprendimento che si sviluppa durante lo sprint stesso.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

L'evento SPRINT – 2/2

- Durante lo Sprint viene creato l'incremento di prodotto «DONE».
- Un nuovo Sprint viene avviato immediatamente dopo la conclusione del precedente.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Lo Sprint Goal – 1/3

- Creato durante lo Sprint Planning
- È una guida sul «perché» si sta realizzando l'incremento
- I PBI selezionati per lo sprint sono implementati coerentemente con lo Sprint Goal.
- I Developers hanno sempre in mente lo Sprint Goal durante lo sviluppo



- Cosa vogliamo creare?
- Qual è il nostro obiettivo questa iterazione?
- Possiamo condividerlo?

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Lo Sprint Goal – 2/3

- Se lo SG è «implementare la funzionalità di registrazione utente» posso trascurare il *restore* della password, se non c'è più tempo
- Lo SG può essere quello di testare due tecnologie tra cui scegliere e realizzare due prototipi
- Stabilire cosa è nello scope dello sprint e cosa può essere rimandato
- Non è necessario condividere con gli stakeholder un piano di lavoro tecnico, sono in grado di comprendere il risultato attraverso lo SG



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Lo Sprint Goal – 3/3

Alcuni semplici esempi:

Sprint Goal non chiaro	Sprint Goal chiaro
Migliora la funzionalità del carrello della spesa.	Semplificare il processo di acquisto per consentire un aumento dei tassi di conversione.
Migliorare le prestazioni.	Ridurre il tempo di caricamento delle pagine del X%.
Nuovo segmento di mercato a bordo.	Consentire a un nuovo segmento di mercato di acquistare il servizio Y.

Rif.: <https://www.scrum.org/resources/blog/getting-done-creating-good-sprint-goals>

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestire lo Sprint

Durante lo Sprint:

- Non può essere messo a rischio lo **Sprint Goal**
- Deve essere rispettata la conformità alla Qualità
- PO e Developers possono **rinegoziare e chiarire il lavoro** in base a quanto si sta apprendendo

Cancellare lo Sprint:

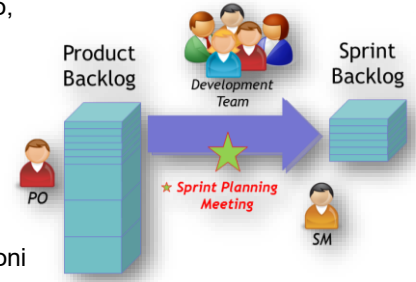
- Solo il PO ha l'autorità per cancellare uno Sprint
- Si cancella se lo Sprint Goal diventa obsoleto
- I PBI DONE sono esaminati
- I PBI incompleti sono ristimati e reinseriti nel PB

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint planning meeting – 1/2

- ❑ Costituisce il momento temporale della pianificazione dello sprint stesso, in termini di:
 - ✓ Cosa va realizzato
 - ✓ Quale è l'effort necessario a raggiungere l'obiettivo
- ❑ Il planning avviene in un meeting della durata di 8 h su uno sprint di 1 mese, alla presenza di tutto lo Scrum Team.
- ❑ Prevede di:
 - ✓ Analizzare congiuntamente il Product Backlog, valutare le prestazioni precedenti, fare delle previsioni circa l'effort dello sprint
 - ✓ I Developers sono responsabili delle forecast e lo Scrum Master le valida definendo lo sprint goal, inteso come implementazione del Product Backlog.
- ❑ Product Backlog per quel timebox + il piano con l'effort e la scomposizione del lavoro, costituiscono l'artefatto denominato: Sprint Backlog



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint planning meeting – 2/2

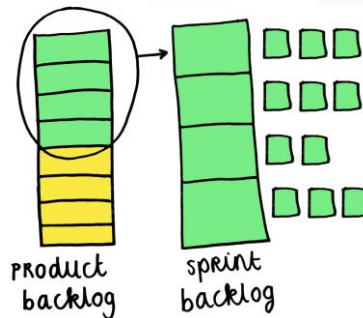


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint backlog

- Insieme dei PBI selezionati per lo Sprint
- Creato e mantenuto dai Developers
- Piano di lavoro per consegnare l'incremento e realizzare lo Sprint Goal
- Esso include almeno un miglioramento di un processo ad alta priorità



- I Developers aggiornano quotidianamente il lavoro svolto e quello rimanente
- I Developers come «whole» sono responsabili del lavoro, ma ciascuno di loro quotidianamente e responsabilmente si assegna i task e li porta avanti

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Daily meeting

- ❑ Meeting di 15' interno ai Developers serve a:
 - ✓ Fare «inspection» di quanto prodotto fino al precedente D.S.
 - ✓ Definire il piano delle successive 24h
- ❑ Le domande abilitanti il D.S. sono:
 - ✓ Cosa abbiamo fatto ieri per raggiungere lo sprint goal
 - ✓ Cosa facciamo oggi per raggiungerlo
 - ✓ Quali eventuali impedimenti, ostacoli esistono per raggiungerlo
- ❑ Lo Scrum Master assicura che il D.S. si concluda in 15'
- ❑ L'obiettivo di questo meeting è assicurare partecipazione e commitment del team, registrando gli «impediment» rispetto al pianificato del D.S. Precedente
- ❑ Gli «impediment» saranno presi in carico dallo Scrum Master (Servant Leadership) che individuerà i correttivi o indirizzerà verso altri stakeholder le possibili soluzioni.

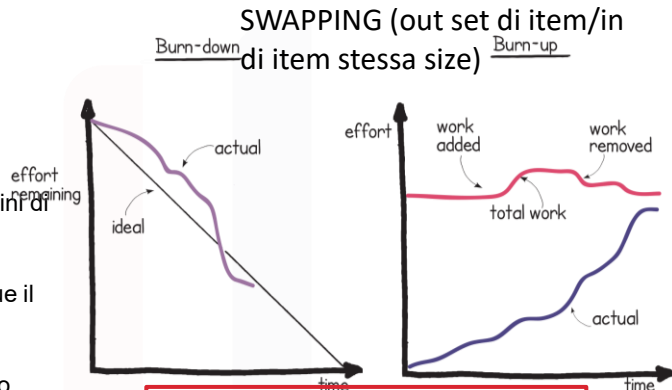


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

L'avanzamento: burn charts

- **Burn-down / Burn-up charts:** grafici di monitoraggio degli avanzamenti durante i singoli sprint
 - Mostrano la situazione corrente in termini di valore di avanzamento (velocity performativa)
 - In entrambe le visualizzazioni comunque il focus è su ciò che è stato completato
 - **Burn-down charts** assumono che la quantità del lavoro non cambi nel tempo
 - **Burn-up charts** dovrebbero essere invece utilizzati quando la quantità del lavoro è probabile che cambi



- Possono essere consegnate al termine di uno sprint solo le US done.
- Pertanto, è vietato tenere conto anche dei task incompleti (test parziali – solo scrittura codice – allestimento parte di manualistica ecc.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint review meeting

- ❑ Meeting di 4h per uno sprint di un mese, organizzato al termine dello sprint stesso, volto a:
 - ✓ Fare «inspection» di quanto effettivamente realizzato («done») rispetto agli item del Backlog previsti per lo sprint
 - ✓ Coinvolgere tutte le parti interessate per una valutazione del deliverato e per definire i probabili items del Backlog da collocare nello sprint successivo.
- ❑ Lo Scrum Master garantisce di:
 - ✓ Il Product Owner illustri il «done» e il «not done»
 - ✓ Il Product Owner spieghi l'avanzamento complessivo del P.B.
 - ✓ Il Dev. Team discuta dei successi e insuccessi occorsi durante lo sprint
 - ✓ L'intero Scrum Team valuti in che modo nel successivo sprint massimizzare il valore del prodotto realizzato
 - ✓ L'intero Scrum Team collabori per definire i successivi item da realizzare



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Product demonstration: obiettivi

DONE
e' quando
abbiamo un
FEEDBACK

DONE
DONE
e' quando e'
DELIVERABILE
(TESTATO & DOCUMENTATO)

- Rappresenta il miglior status report possibile in termini di efficacia comunicativa
- Valuta «how much is being delivered», cioè «amount of delivery»
- Esamina e controlla la qualità del delivery
- Individua i benefici realizzati
- Favorisce le change requests «a valore aggiunto» e motivate dall'uso dello prodotto
- Produce il customer feedback che alimenta il value driven delivery

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Review template

Sprint review: This document records the review and it should contain each of the following sections if relevant

Timebox: Description in relation to the roadmap

Deliverables: *The full list of deliverables required from the Timebox Plan with which were delivered and which were not.*

Acceptance: A formal record of the acceptance of the completed deliverables by the relevant business representative.

Incomplete work: A list of the incomplete work with re-assessed priority and if and when each will be completed or if it is being removed from scope

Process review: How effective the development techniques and timebox control processes used in the timebox were

Risk and Issue: Details of all risks and issues that were identified during the timebox with any other relevant observations

Lessons learned: Details of all lessons learned during the timebox and any resultant actions that are planned for future timeboxes

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint retrospective meeting

- ❑ Successivamente alla Review, lo Scrum Team si riunisce – in un incontro di 3h – per riflettere insieme:
 - ✓ rispetto al processo di lavoro condotto nello Sprint
 - ✓ individuare gli interventi migliorativi da attuare nello Sprint successivo
- ❑ Lo Scrum Master garantisce di:
 - ✓ Analizzare l'andamento dello Sprint rispetto alle persone, relazioni, processi produttivi e strumenti
 - ✓ Individuare possibili azioni migliorative, capitalizzando i comportamenti virtuosi da applicare anche nel successivo Sprint
 - ✓ Formalizzare un piano di attuazione delle azioni migliorative
- ❑ L'implementazione delle azioni nel successivo Sprint costituirà «Adaptation» sul processo e sul Team condotta durante la Retrospective, al fine di migliorare sempre più la qualità del lavoro e del relativo prodotto.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Il flusso della retrospective

Flusso	Elementi di riferimento
Definizione dei metodi e delle regole della retrospective - Set the goal	▪ Stabilire obiettivi ▪ Stabilire le regole di base e la tempistica della retrospective ▪ Ricordare il perimetro del progetto (le baseline) e i relativi criteri prestazionali
Raccogliere i dati e analizzare le fonti - Gather data	▪ Esaminare tutti i report di avanzamento e registri di progetto (hard data: Sprint backlog; esiti della review PB; burn chart; Scrumban board) ▪ Raccogliere le sensazioni e le opinioni del team (soft data)
Discussione e individuazione aree di focus (sia critiche sia positive) - Generate insight	▪ Individuare punti di forza, di debolezza e eventi straordinari ▪ Analizzarne le relative cause di insorgenza
Assumere decisioni - Decide what to do	▪ Individuare raccomandazioni correttive e/o migliorative ▪ Prioritizzare le raccomandazioni ▪ Registrare i responsabili delle raccomandazioni e le tempistiche di eventuale attuazione
Chiusura retrospective - Close the retrospective	▪ Revisione dell'efficacia della retrospective ▪ Archiviazione della documentazione di retrospective

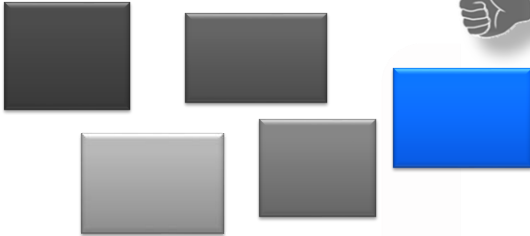
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Sprint retrospective Date: gg/mm/aa

Team: name of all team members

What went well



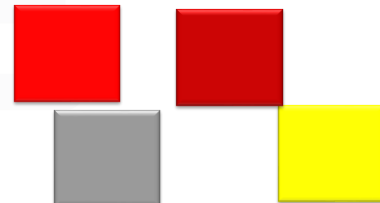
What went wrong/poorly



New ideas



Action to take

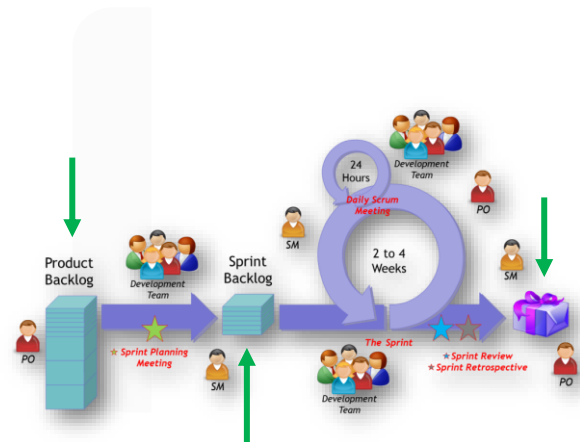


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Adaptive artefacts

- **Product Backlog:** PBS con prioritizzazione degli item - It is the single source of requirements for any changes to be made to the product. The Product Owner is responsible for the Product Backlog, including its content, availability, and ordering
- **Sprint Backlog:** Product Backlog selezionato per lo sprint e il Plan
- **Burn-down / Burn-up charts:** grafici di monitoraggio degli avanzamenti durante i singoli sprint
- **Increment:** l'insieme di tutti gli item del Backlog realizzati ("Done") durante tutti gli sprint



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

SCRUM Master™ Certification

INFORMAZIONI ESAME

1. La credenziale è rilasciata su base volontaria da International SCRUM Institute™ - ISI
2. In modalità autonoma e individuale, potete prenotare e acquistare il codice univoco per svolgere l'esame al link: https://www.scrum-institute.org/Register_Scrum_Certification_Program.php
3. L'esame si svolge online sulla piattaforma ISI
4. È in lingua inglese
5. Prevede un test a risposta multipla di 50 domande in 1 h
6. Per superare l'esame, è richiesto un punteggio pari almeno al 60% di risposte corrette (30)



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

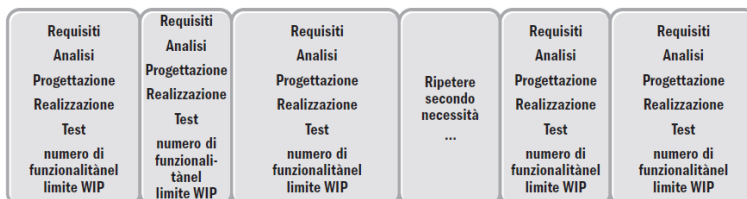
Frameworks diversi per cicli iterativi e incrementali

Agile iteration-based



NOTA: Ogni intervallo di tempo fisso ha le stesse dimensioni. Ogni intervallo di tempo fisso include funzionalità testate e funzionanti.

Agile flow-based



NOTA: Nel flusso, il tempo necessario per completare una funzionalità non è lo stesso per ognuna di esse.

Rif. Agile Practice Guide_Fig. 3-5

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Obiettivo del metodo KANBAN

- ☐ Kanban è un sistema di gestione visiva che limita il numero di item di lavoro in «avanzamento» (Progress)
- ☐ Kanban dovrebbe essere visto come un modo per aumentare l'agilità attraverso il miglioramento quotidiano del processo decisionale... ricordate i «ladri del tempo» da registrare nel Laboratorio??
- ☐ L'obiettivo di tale sistema è:
 - ☐ Ridurre i tempi totali di lavoro, da quando arriva un task al suo completamento
 - ☐ Dare trasparenza alla pianificazione, lavoro e avanzamento
- ☐ Kanban è particolarmente efficace ed usabile in contesti ove si possa istituire un flusso costante e omogeneo di lavoro ragionevolmente ripetibile.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

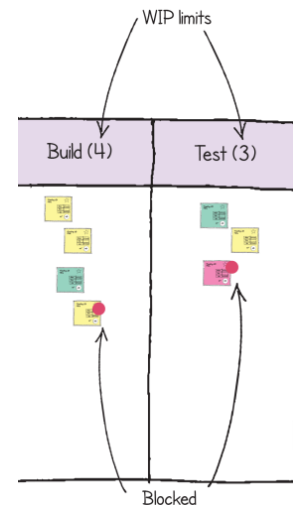
Le 6 pratiche del kanban – 1/3

1. Visualizzazione

- Per mostrare come avanza il lavoro
- Per mostrare cosa c'è ancora da fare
- Per capire se ci sono «impedimenti» al flusso di lavoro

2. Limitare 'Work in Progress' (WIP)

- Spesso le storie sono visualizzate su una KANBAN, per tracciare visivamente lo stato della singola storia.
- Viene indicato un WIP limitare la dispersione delle energie e il crearsi di colli di bottiglia
- In tal modo, il lavoro fluisce in modo automatico da uno stato all'altro
- Si minimizza così il task-switching e il multitasking, tipici «ladri del tempo» e della produttività



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Le 6 pratiche del kanban – 2/3

3. Gestisci il flusso

- il team ricercar costantemente modi per massimizzare l'efficienza e mantenere costante il flusso, capendo quali momenti sono “colli di bottiglia”
- Gli elementi di inefficienza individuati vengono progressivamente eliminate con azioni correttive

4. Rendi esplicite le politiche di processo

- il metodo deve essere chiaramente indicato, comunicato e verificato per tutti i membri del team
- Quando tutto il team sarà consapevole delle regole stabilite, sarà quindi in grado di fornire suggerimenti per migliorare la propria produttività.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Le 6 pratiche del kanban – 3/3

5. Usa i circuiti di feedback

- Il valore di ciò che viene rilasciato è costantemente valutato dal cliente
- In base al feedback, si definisce ciò che verrà successivamente rilasciato

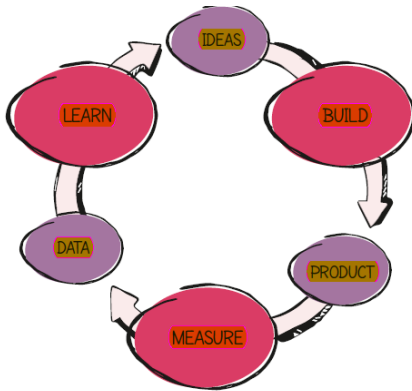
6. Migliora in modo collaborativo

- Il metodo si basa sulla collaborazione attraverso il miglioramento sperimentale
- Dall'osservazione al sistema in azione e all'acquisizione di metriche chiave (lead time), il team è in grado di formulare ipotesi su ciò che potrebbe rallentare il sistema e quindi concordare azioni da sperimentare ambiente sicuro. modo di fallire.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Lean start up per MVP (Minimum Viable Product)



- **Build:** comprendere i bisogni del cliente e definire delle metriche per il business case.
- Le metriche si definiscono sia "actionable" sia "vanity"; ad es. Vogliamo incrementare il fatturato di un'attrazione turistica:
- la metrica "actionable" (quella chiave) sarà aumento del fatturato
- la metrica "vanity" (correlata ma non stringente per l'obiettivo) sarà n. visitatori giornalieri.
- **Measure and Learn:** applicare le metriche avendo rilasciato il prodotto atteso (MVP)
- è centrale rilasciare qualcosa e capire (learn) se funziona o meno per migliorare il prodotto o decidere di cassare il progetto
- Quindi, se c'è un aumento dei visitatori è ragionevole aspettarsi una crescita anche della metrica chiave
- ma se per es. c'è una parte dell'attrazione che è gratis, pur aumentando i visitatori non cresce il fatturato (metrica chiave)
- ciò richiede di indagare come mai chi entra nella parte free poi non prosegue la visita pagando....learn!!!

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I frameworks iterativi-incrementali

Lean Start-up

- **"If you are going to fail, fail fast"** – il punto chiave è
"the later you fail the later you learn"
- **Minimum Viable Product (MVP):** consiste nella versione del prodotto che consente il Massimo dell'apprendimento con il minimo sforzo
- un MVP potrebbe dunque non essere mai rilasciabile, ma consistere in un esperimento/prototipo/modello/Proof of Concept
- In tale prospettiva, il prodotto generato potrebbe anche essere difettato, perché è proprio in base al feedback del cliente che capiamo e impariamo qual è il livello di qualità attesa che si vuole ottenere.
- Ha quindi senso usare questo approccio, piuttosto che lo SCRUM o applicare il LEAN a un singolo timebox quando ci troviamo nel dominio di estrema incertezza

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. **Tailoring del ciclo di vita**
8. Aspetti dei contratti «agile»



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



7. Tailoring del ciclo di vita

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Tailoring del ciclo di vita

Perché adottare prassi adattive/ibride??

Input alla scelta del ciclo adattivo:

- Incertezza dello scope
- Variabilità dello scope
- Innovatività dello scope
- Time constraint è un must (time to market - natura del tipo di soluzione)
- Orizzonte di pianificazione: più è di lunga durata maggiori rischi sulle stime

Condizioni per rendere efficace l'adattivo:

- Team ad elevata seniority, skills e maturità professionale (SELF-RESPONSIBLE)
- Mentalità a negoziare, prioritizzazione, discovery del value, comunicare in modo osmotico (no silos)
- Disponibilità, presenza, competenza del rappresentante customer

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Tailoring del ciclo di vita

Schedulazione con approcci ibridi

Pianificazione flessibile del lavoro

Consegna del valore a breve termine con miglioramenti continui.

La consegna del prodotto può essere suddivisa in sottoinsiemi.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

 Tailoring del ciclo di vita

Modelli ibridi di pianificazione

Non esiste un modello di pianificazione ibrido impostato.

È possibile combinare gli aspetti dei cicli di vita predittivi e adattivi per soddisfare il progetto e il tipo di lavoro richiesto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

 Tailoring del ciclo di vita

Ipotesi di ibridazione del ciclo di vita

SCENARIO 1 DI IBRIDAZIONE:

Disegno delle attività (scope) gestionali (processi di gestione) predittivi + iterazioni (in forma di release) per la parte di delivery

SCENARIO 2 DI IBRIDAZIONE:

Disegno di tutte le attività (scope) predittivo, ma le CR eventuali sono priorizzate in base al value lato client (con MoSCoW) per flessibilizzare parti di modifica dell'ambito senza eccessivo impatto su time e cost

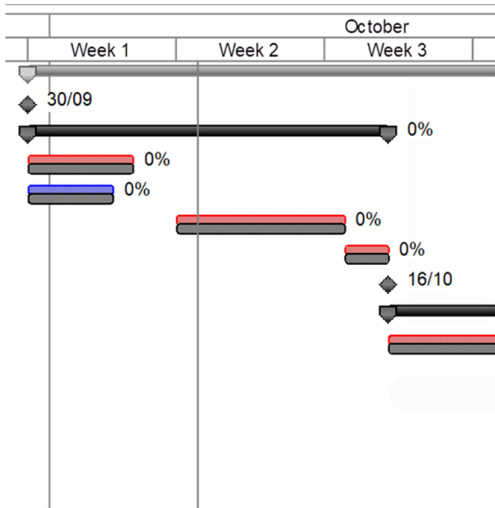
SCENARIO 3 DI IBRIDAZIONE:

Disegno di tutte le attività (scope) predittivo, ma adottiamo le cerimonie di comunicazione dell'agile e utilizziamo oral, visual, frequent communication con daily, review, retrospective e Kanbanboard

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Tailoring del ciclo di vita

Forse è più probabile collocarsi in contesti ibridi!



- In genere, la schedulazione è predittiva e dettagliata per le attività gestionali e amministrative con milestone
- Mentre per la parte di delivery si applicano releases e relative iterazioni con i relative livelli di dettaglio basati sull'orizzonte di Pianificazione (!)

Chiarimento:

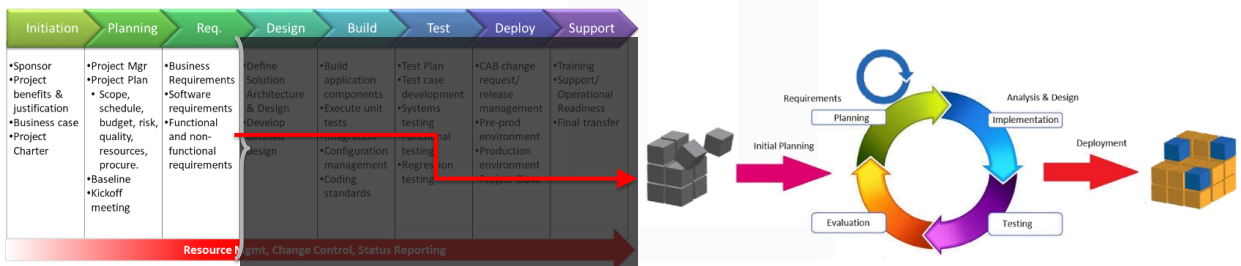
- se quindi un progetto include molti dettagli di Pianificazione, l'approccio è predittivo;
- al contrario, se vengono mostrate releases e iterazioni con item di ambito distribuiti a bassa granularità, il progetto è eminentemente adattivo

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Tailoring del ciclo di vita

Esempio 1: predittivo per avvio e pianificazione; adattivo per delivery

Un'ipotesi – come da immagine – può essere quindi quella di condurre una requisitazione di dettaglio, analitica e stabile fin dall'intera Pianificazione di progetto e organizzare la delivery in iterazioni agile.

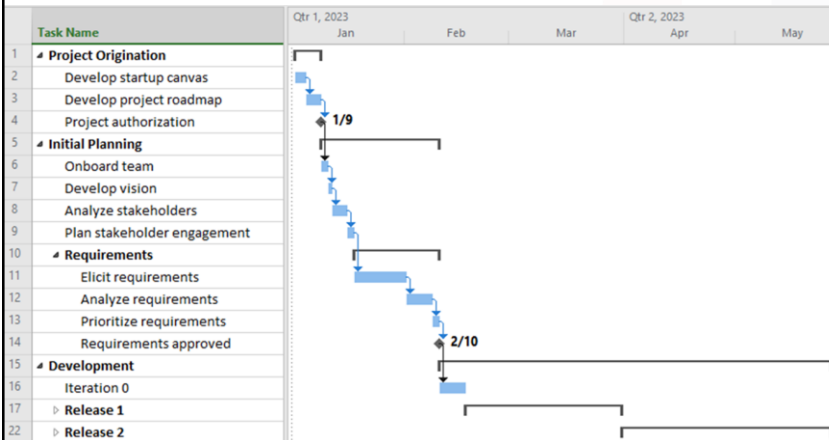


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Tailoring del ciclo di vita

Esempio 1: questa sarebbe l'organizzazione della schedulazione



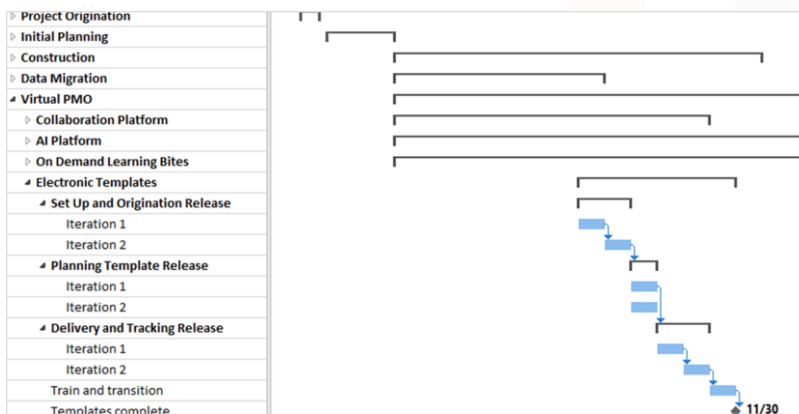
- La schedulazione mostra il dettaglio di attività, durate e sequenze solo fino alla pianificazione del progetto.
- In base alla scelta della delivery agile, non è al momento pianificabile il numero preciso delle release e numero e durate delle iterazioni di release, perché troppo lontane come orizzonte temporale
- Di conseguenza, la fase "Development" non viene dettagliata, rimane in schedulazione manuale non verrà posta in baseline questa sezione del piano.
- Inoltre, l'iterazione «0» potrebbe essere dedicata a stabilire le regole di ingaggio del team ed avviare la discussione circa la priorità dei requisiti raccolti in dettaglio nella pianificazione predittiva.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Tailoring del ciclo di vita

Esempio 2: questa sarebbe un'altra organizzazione della schedulazione



- L'approccio è eminentemente predittivo, ma vengono applicate alcune prassi dell'agile per la gestione di alcune aree:
- formalismo per l'elicitazione dei requisiti è in forma di US
- Per la gestione delle CR, si applica la MoSCoW
- Per la comunicazione degli avanzamenti, ricorriamo a cerimonie agili (daily, review, retrospective)

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Tailoring del ciclo di vita

Il gradiente di ibridazione: l'Agilometro

- Valuta l'idoneità del contesto di progetto all'adozione di elementi «agile»
- Facilita l'adattamento del gradiente di adattività
- Va eseguito in avvio di progetto e ripetuto al termine di ciascuna fase/release per valutare il grado di miglioramento sugli sliders
- Ha ovviamente l'obiettivo di individuare e valutare i rischi associati all'utilizzo di prassi adattive
- I cursori sono considerati singolarmente; non vengono "sommati" o mediati
- Per ogni slider, sotto soglia 3, vanno individuate possibili le azioni preventive!



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



La scelta del ciclo di vita

Condurre la scelta del ciclo di vita: «predittivo-adattivo-ibrido» ... come? – 1/2

CHECKLIST VERIFICA PRE-REQUISITI PER APPROCCIO DI GESTIONE ADATTIVO					
CATEGORIA	ELEMENTI/ITEM DA ESAMINARE	SI	NO	PARZIALE	NOTE
		INSERIRE "X"	INSERIRE "X"	INSERIRE "X"	
Mindset agile	Cultura e conoscenza diffusa rispetto agli approcci agili alla gestione progetti				
	Cultura organizzativa orientata alla delega di autonomia decisionale anche ai livelli tattici e operativi, con meccanismi di leadership diffusa e decentralizzata				
	Capacità di rappresentanza degli utenti/beneficiari del servizio (Product Owner/Customer representative/Business Manager/Senior User)				
Team performance	Disponibilità temporale quotidiana del Product Owner/Customer representative/Business Manager/Senior User				
	Disponibilità elevate competenze tecniche e adeguata seniority dei membri specialistici del team (Project Core Team)				
	Dimensionamento stabile dei membri specialistici del team (Project Core Team) per almeno un mese in modalità FTE				
	Autonomia dei membri specialistici del team (Project Core Team) rispetto alla auto-organizzazione del lavoro, proattività nel problem analysis e problem solving, capacità di assunzione condivisa/concorde di decisioni				
Comunicazione osmotica	Co-locazione dei membri specialistici del team (Project Core Team)				
	Disponibilità strumenti informativi e di comunicazione condivisi (es. Jira, Kanban board, Trello, sharepoint, MS Teams)				
	Prevalenza di approcci di comunicazione interattivi (es. interviste, workshop, brainstorming, riunioni) rispetto a forme di comunicazione scritta, formale e monodirezionale (email, reportistiche, protocolli)				

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

La scelta del ciclo di vita

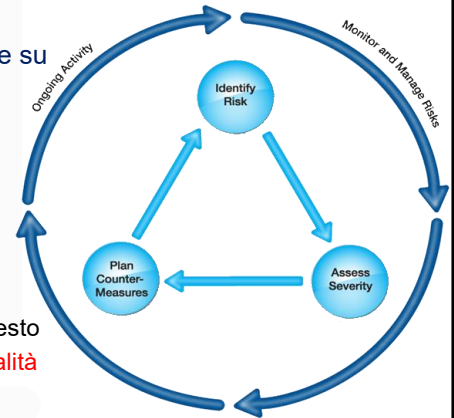
I rischi in Agile PM

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

- Aderenza ai Valori e Principi
- valutazione del contest, attraverso l'Agilometer

- **Aree chiave di rischio:**

- 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**
- Trasparenza: **visible management**



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Programma

Modulo di Project Management Agile / Hybrid

1. Introduzione all'*Agile way of thinking*
2. I cicli di vita di progetto
3. La scelta del ciclo di vita
4. Ruoli e caratteristiche del team agile
5. Le aree di gestione dell'AgilePM
 - ❑ «Stakeholder engagement» e «Value driven delivery»
 - ❑ «Adaptive planning» e «Team performance»
 - ❑ «Osmotic communication» e «Continuous improvement»
6. I frameworks iterativi-incrementali
 - ❑ SCRUM
 - ❑ KANBAN
 - ❑ Lean Start up
7. Tailoring del ciclo di vita
8. **Aspetti dei contratti «agile»**



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



8. Aspetti dei contratti «agile»

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



Aspetti dei contratti agile

Aspetti per la scelta del tipo di contratto

Metodi di
delivery

Approccio al
progetto (ciclo
di vita)

Milestone
vincolanti/target
(PNRR)

Elementi del capitolato:
Minimum Marketable Product
(adattivo);
Must & Should Have del
Backlog (Ibrido);
Doc requisiti (predittivo)

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Aspetti dei contratti agile

Tipologie di contratti «Agile»

Tipo di contratto	Descrizione
Contratti « Time and materials » a tempo limitato o « capped time »	• Si acquista per costo unitario (es. g./uomo), ma stabilendo un arco massimale di tempo e di relativo budget • Il fornitore beneficia di incentive in caso di modifiche rilasciate anticipatamente.
Contratti a costo «Target» o « Cost-reimbursable »	• È una tipologia di contratto ex post rilascio (a rimborso) • Committente e fornitore concordare il massimale del valore contrattuale finale • Per rilasci con costi inferiori al budget massimale, il fornitore viene incentivato
Contratti basati sui singoli rilasci incrementali « Incremental Delivery Contracts »	• È una tipologia di contratto flessibile, in cui si definisce ex ante la roadmap delle releases • Al termine di ciascuna release, in base allo stato di incrementi generate e di grado di soddisfazione degli utenti, nonché di modifiche e/o nuovi requisiti, il committente stabilisce se autorizzare la successiva release o terminare il progetto, chiudendo il relativo contratto.

© AMPM Consulting - 2025, tutti i diritti riservati

Aspetti dei contratti agile

Elementi da prevedere nei contratti agile

- Definire gli *outcomes* attesi (miglioramenti/ottimizzazioni) più che gli output specifici, che evolveranno nel tempo
- Specificare le modalità di ingaggio, presenza e collaborazione delle rappresentanze degli utenti
- Identificare i requisiti minimi di prodotto e ad alto livello di specifica, senza includere una requisitizzazione di dettaglio
- Definire la scala per la prioritizzazione dei requisiti man mano che verranno raccolti e definiti
- Definire le modalità di gestione delle richieste di cambiamento all'ambito (*Change Request*), stabilendo quali vanno accolte perché granulari, quali vanno approvate formalmente con relativo aggiornamento contrattuale, perché impattano sui «Must have» e Should have» (expected case di business case)
- Valorizzare economicamente non il «cosa» si rilascerà, ma uno o più blocchi temporali inamovibili («*timeboxes*») con incentivazione basata su «*valore in qualità*» generato iterativamente

© AMPM Consulting - 2025, tutti i diritti riservati