



**AGILE BUSINESS DAY**

Siamo stati ad ABD19. Vi raccontiamo come è andata.  
*di Davide Casari*

**La Sprint Review**

Uno dei cardini in Scrum è avere feedback. Siamo sicuri di farlo bene?  
*di Andrea Feraco*

**POShip**

Datemi un feedback e vi cambierò il mondo  
*di Pierpaolo Cimirro*

**Creatività**

Scrum aiuta ad essere più creativi?  
*di Davide Casari*



Cosa fa Agile For Italy?

AgileForItaly

# AgileItalia

MAGAZINE

## Frameworks di Scaling

esiste un modello che si adatta alla mia organizzazione?



**Manager, non abbiate paura. Agile non sottrae potere, lo moltiplica!**

*di Emiliano Soldi*



**Le persone al centro**  
*di Giovanni Melis*

**Dimitri Favre** ci racconta il suo nuovo libro

*live happily ever after without projects*

Live happily ever after without Projects  
A #noprojects book

Dimitri Favre

AGILE TALKS



Incontriamo le **Communities Locali**, Visione Agile di Cosenza ed Agile Talks di Roma  
*di Massimo Sarti, Andrea Feraco, Denise Paese e Massimiliano Calipari*



**Agile e 5G**

Similitudini tra 5G ed Agile  
*di Angela Maiale e Olga D'Auria*

realizzato grazie a





## #CHISIAMO



Tiziano Interlandi, Agile Coach e Software Engineer. Batterista e co-fonico della Secchezza Delle Fauci. Co-fondatore di Agile For Italy.

Pierpaolo Cimirro Product Owner. Co-fondatore di Agile For Italy.



Davide Casari, Product Owner, Salesforce Specialist, co-fondatore di Vhagin, il gin dell'Agilista. Co-fondatore di Agile For Italy.

# AgileItalia

Vi domanderete il perché di questa cosa. Pensiamo che in Italia sia necessaria una divulgazione massiccia su Agile. Come paese brilliamo di inventiva e capacità tecnica, ci manca però la struttura manageriale per portare questo paese ad un livello successivo. Agile è un abilitatore. Abilita le persone a creare prodotti migliori, dominare la complessità ed introdurre una disciplina positiva, fatta di raggiungimento di obiettivi. Ci sono tanti entusiasti in Italia. Agile in Italia sta esplodendo. Vogliamo aggregare e filtrare per tempo questa onda dando a tutti accesso alle informazioni ma anche una corretta e strutturata informativa di qualità. Spesso siamo caustici, ma non confondetela con arroganza. Abbiamo i nostri modi, un po' da badile e trattore. Ma ci piace così, genuino. Cerchiamo di aggregare la conoscenza su Agile con tutto ciò che gira intorno: mondi, universi di informazioni, tecniche e pratiche difficili da sintetizzare e vogliamo far emergere le realtà pratiche che sappiamo essere molte ma ancora da scoprire.

Questo non sarebbe possibile senza ...



*vuoi contribuire? scrivi ad [agileforitaly@gmail.com](mailto:agileforitaly@gmail.com)*

**Fondatori ed Editori**  
Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

**Sito**  
<http://agileitalia.agileforitaly.com>

**Mail**  
[agileforitaly@gmail.com](mailto:agileforitaly@gmail.com)

**Slack**  
[agileforitaly.slack.com](https://agileforitaly.slack.com) (canale aperto)

**Facebook**  
agileforitaly

**LinkedIn**  
AgileForItaly

**Twitter**  
agile\_for

# In questo numero

- 11. Un senso di urgenza, cosa fa AgileForItaly di Interlandi, Cimirro, Casari
- 13. Essere agili in modalità 5g di Angela Maiale, Olga D'Auria
- 17. Datemi un feedback e cambierò il mondo di Pierpaolo Cimirro
- 20. Agile: le persone al centro di Giovanni Melis
- 24. Manager, non abbiate paura. Agile non sottrae potere, lo moltiplica!  
di Emiliano Soldi
- 28. Da progetto a Prodotto con Dimitri Favre
- 30. Frameworks di Scaling di Tiziano Interlandi, Andrea Feraco
- 42. Quella volta che ci raccontarono che con Scrum si  
sarebbe diventati più creativi! di Davide Casari
- 44. Agile Business Day 2019 con Michele Budri
- 47. O sei Re Mida o sei un proxy di Pierpaolo Cimirro
- 48. La Sprint Review di Andrea Feraco
- 50. Communities from the Trenches: Visione Agile di Feraco, Calipari, Paese
- 52. Communities from the Trenches: Agile Talks con Massimo Sarti

**AD OGGI**



**Numeri**



**Articoli**



**Autori**

---

Vuoi contribuire anche tu come autore?

---

Se vuoi contribuire come autore leggi attentamente il disclaimer su  
<https://agileitalia.agileforitaly.com>

 [sessionize.com](https://sessionize.com)



<https://sessionize.com/call-for-agile-for-italy/>

mail



[agileitaliamagazine@gmail.com](mailto:agileitaliamagazine@gmail.com)





<https://www.linkedin.com/showcase/agileitalia>

# In questo numero

## Editori & Autori

Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



## Autori

Angela Maiale



Olga D'Auria



Andrea Feraco



Emiliano Soldi



Giovanni Melis



Dimitri Favre



Michele Budri



Massimo Sarti



Massimiliano Calipari



Denise Paese



---

Vuoi contribuire anche tu come autore? manda una mail ad [info@agileforitaly.com](mailto:info@agileforitaly.com) oppure partecipa alla Call For all'indirizzo <https://sessionize.com/call-for-agile-for-italy/>

---

# Sintegra

## Chi siamo

Per rispondere alle crescenti richieste del mercato della business information e dei suoi clienti ed operatori abbiamo progressivamente applicato le nostre competenze ed i nostri servizi fino a diventare «un network di competenze globale» caratterizzato da una molteplicità di esperienze, ampiezza e varietà di offerte, dalla capacità di mettere in campo nuove sinergie.

## Perchè noi

Grazie alla combinazione dell'approccio innovativo e della capacità realizzativa, unito alla conoscenza della tecnologia e alla capacità di innovare i processi di business, affianchiamo i nostri clienti per aiutarli a ridurre i costi e produrre un reale vantaggio competitivo utilizzando metodologie consolidate a supporto delle fasi realizzative, infrastrutture esistenti a livello locale e globale e alleanze tecnologiche.

## Dove siamo

Sintegra è costantemente al fianco dei propri clienti in qualsiasi parte del territorio italiano ed europeo. Gestisce inoltre un proprio laboratorio di sviluppo dove vengono testate tutte le più innovative tecnologie di mercato e vengono prodotte le nuove soluzioni di integrazione software e di project management.

OUTSIDE

THINK

THE

BOX

Il Gruppo è costituito da professionisti prima che collaboratori. Il forte legame che è cresciuto in anni di stima reciproca ci ha plasmati rendendoci empatici. E' questa la nostra ricetta segreta per regalare ai nostri clienti servizi e consulenza con inusuale serietà e professionalità soprattutto in ambito di informazioni commerciali ed informativa finanziaria.

I tanti successi raccolti giorno dopo giorno hanno reso unica la quotidianità fatta soprattutto non di impegno e lavoro ma di passione e volontà. I nostri

Amici che da molto tempo ci accompagnano in questa sfida al primato nel nostro settore non sono soltanto consulenti capaci e motivati ma soprattutto campioni del mondo in cui vivono, dell'era tecnologica che cavalcano.

Questi ed altri attori vorremmo riportare all'interno del nostro prezioso bouquet di conoscenza, sul palcoscenico che oggi calpestano interpretando l'ambito ruolo di protagonisti della tecnologia dell'informazione.



## UN NETWORK DI COMPETENZE GLOBALE

### I nostri servizi

Consulenza strategica per lo sviluppo di prodotti proprietari nell'ambito delle informazioni commerciali

Fornitura di sistemi in outsourcing completo per la gestione dell'approvvigionamento delle informazioni dalle varie fonti primarie e secondarie

Fornitura e personalizzazione di prodotti di elaborazione di primo livello dell'informazione raccolta  
Normalizzazione, deduplicazione, organizzazione ed estrazione delle informazioni raccolte anche da fonti eterogenee

Adeguamento delle procedure aziendali ed integrazione con i sistemi terzi rispetto ai nostri clienti.

Gestione delle più complesse procedure di contrattualizzazione e gestione di gare ed appalti nazionali ed internazionali.

Internazionalizzazione reale o virtuale delle applicazioni legacy  
Gestioni di fonti improprie

### Spieghiamo meglio

Quando un nostro cliente ci chiede riservatezza e rispetto delle normative vigenti in materia di privacy e codici deontologici noi siamo in grado di isolare, anche geograficamente e/o temporaneamente, una completa struttura dedicata; da quel momento analisti, sistemisti, programmatori e pm saranno «dedicati»; da quel momento e per tutto e solo il tempo richiesto sistemi, locali, sicurezza e sorveglianza saranno adeguate.

La nostra presenza è, se necessario, discreta ed immateriale. I nostri sistemi di remotizzazione e gli innovativi sistemi di gestione dell'application management (e del facility management se richiesto) ci permettono di non «pesare» in alcun modo nell'economia e nella privacy dei nostri clienti.

I nostri professionisti riescono a supportare anche i clienti più esigenti perchè forniscono consulenza anche di tipo strategico e commerciale e possono, dove richiesto, gestire un CED, un prodotto, una procedura in completa autonomia e sempre «chiavi in mano».

### Il nostro plus

Fare la differenza è un modo di dire lungamente inflazionato e raramente utilizzato per definire il processo che ha portato al reale vantaggio competitivo in cui ci si trova o ci si troverà.

È proprio per questo motivo che non ci interessa lavorare in settori per i quali non possiamo fornire prestazioni di eccellenza e per questo motivo che i nostri clienti non devono preventivare un periodo di formazione al momento del nostro ingaggio, e per questo motivo che i nostri clienti devono pretendere la professionalità che solo chi lavora in questo settore da sempre può dare, e per questo motivo che i nostri documenti di assessment sono gli unici nel campo della cost reduction a poter vantare percentuali elevatissime di risparmio realmente conseguito dai nostri soddisfatti clienti, e per questo motivo che nel nostro campo i competitor.. non esistono.



*Scrum Master, Agile Coach e Product Owner  
soffrono essenzialmente di una sindrome ossessivo-  
compulsiva (sconosciuto)*

# Un senso di urgenza cosa fa AgileForItaly

---

# Ma

Una mattina ti svegli e qualcosa non ti torna. Senti di poter fare di più, ma non sai cosa. Poi un giorno le cose cambiano e vieni a contatto con nuove realtà, nuove persone, nuove idee. Questo è quello che è successo a noi. Siamo tre colleghi. Due di vecchia data. Un giorno il contesto lavorativo cambia radicalmente e veniamo a conoscenza del mondo Agile. La cosa parte piano, ma in breve tempo ne veniamo fagocitati. D'improvviso siamo pervasi da un senso di urgenza, che purtroppo ci spinge verso un qualcosa di troppo spesso impalpabile.

## Ma cosa vogliamo veramente fare?

La risposta è molto articolata e spesso è fatta a sua volta di domande. Vogliamo lavorare meglio? Vogliamo produrre di più? Da dipendenti d'azienda quali siamo sarebbe molto comodo delegare completamente ad altri e fregarciene bellamente, aspettando la fine del mese. Durante il Coach Camp un partecipante disse che i Coach, gli Scrum Master, i Product Owner convinti sono essenzialmente ossessivo-compulsivi. Non riescono a non affrontare questi argomenti, non riescono a smettere di «predicare» e come preti in un mondo cyberpunk vagano nei piani delle aziende cercando proseliti per poter trasformare in meglio le cose.

## Ma questo è diverso!

Sì, questo magazine ed Agile For Italy è un'altra faccenda. In anni di frequentazioni varie abbiamo notato che esiste un mondo ricchissimo e genuino nei gruppi locali, nelle piccole organizzazioni, nelle CoP delle aziende. Purtroppo tutto questo è nascosto ai più. L'incredibile lavoro svolto in questi anni da IAM ha fatto emergere questo mondo, è tempo di partecipare at-

tivamente ed aiutarli. È tempo di restituire un po' agli altri quanto abbiamo preso. È tempo di dare spazio ai tantissimi Meetup che ogni giorno si svolgono in Italia. È tempo del «porta a porta». È tempo di divulgare massicciamente Agile per cambiare non solo la propria azienda ma anche il paese intero.

## Ma perché?

System Thinking e pensiero olistico ci dicono che le ottimizzazioni locali non servono a granché. Ovviamente lavorare in un'azienda sana è già un ottimo passo, ma al primo rapporto all'esterno (con un fornitore ad esempio) il tutto si rompe. «Ma noi non lavoriamo in Agile!». Ecco ....

Cominciamo ad essere stufo di sentire lamentele ed allo stesso tempo non vedere un rilancio nelle persone.

Pensiamo che in Italia sia necessaria una divulgazione massiccia su Agile. Come paese brilliamo di inventiva e capacità tecnica, ci manca però la struttura manageriale per portare questo paese ad un livello successivo.

## Agile è un abilitatore.

Abilita le persone a creare prodotti migliori, dominare la complessità ed introdurre una disciplina positiva, fatta di raggiungimento di obiettivi. Ci sono tanti entusiasti in Italia. Agile in Italia sta esplodendo. Vogliamo aggregare e filtrare per tempo questa ondata dando a tutti accesso alle informazioni ma anche una corretta e strutturata informazione di qualità.

## Abbiamo il nostro modo di farlo.

A fare tutto questo ci divertiamo un casino. Spesso siamo caustici, ma non confondetela con arroganza. Abbiamo i nostri modi, un po' da badile e trattore. Ma ci piace così, genuino. Cerchiamo di aggregare la conoscenza su Agile con tutto ciò che gira intorno: mondi, universi di informazioni, tecniche e pratiche difficili da sintetizzare e vogliamo far emer-

gere le realtà pratiche che sappiamo essere molte ma ancora da scoprire.

## Ma solo noi?

Serve nuova linfa, non possono essere sempre gli stessi a cercare di divulgare. Per questo motivo abbiamo aperto una CallFor...

Molte persone non si sentono all'altezza di partecipare ad una conferenza o divulgare. Spesso dicono: «c'è gente più preparata di me».

# AGILE FOR ITALY LEAN BEER

## PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



# Essere Agili in modalità 5G



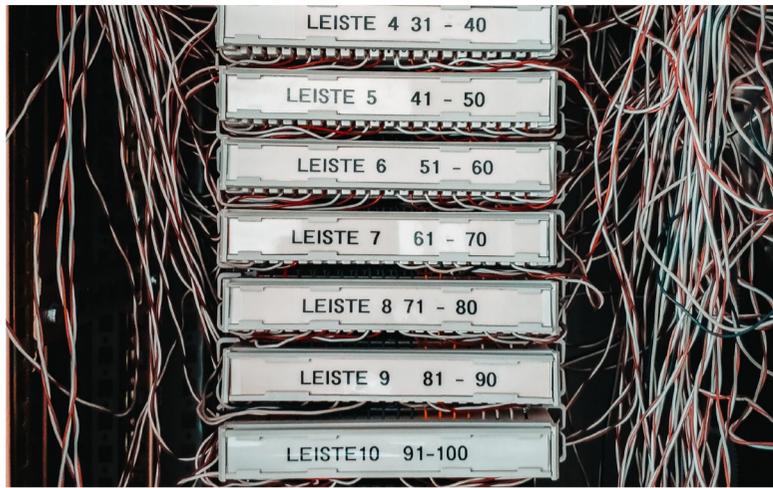
di Angela Maiale, Olga D'Auria

**Multi-  
connectivity  
Velocity  
Flexibility  
Innovation**

Il Manifesto per lo sviluppo agile del software è stato pubblicato nel 2001, l'attenzione fu incentrata sui team, sulla definizione dei vari ruoli e sul modo di lavorare in gruppo. Si è cercato di trovare valide modalità per consentire ai team di lavorare in gruppo in maniera flessibile e proficua, capace di adattarsi maggiormente alla realtà della produzione e alle esigenze del cliente; per capirci gli anni in cui si definivano i vari framework SCRUM, XP. L'osservazione dei notevoli risultati di business ottenuti in termini di rilascio continuo di valore al cliente (e conseguente incremento della loro soddisfazione), aumento della qualità, riduzione dei tempi e costi, ha fatto riflettere su come il coinvolgimento attivo dei dipendenti nelle attività aziendali sia un presupposto fondamentale affinché qualsiasi strategia di crescita aziendale avesse luogo. Dal 2007, poi, sorge un nuovo orizzonte si comincia a intravedere l'importanza di quelle funzioni che in azienda sostengono il flusso attraverso cui si crea valore: le "risorse umane" e le Operations. HR, partendo dalle funzioni tradizionali innesca questa una nuova modalità di lavoro che pro-

muove l'innovazione e cambiamento a tutti i livelli per far sì che si trovi la giusta intersezione tra risultati di business e soddisfazione delle persone. Questa visione pone le basi ad un'altra fase: non ci sono più solo team di sviluppo o settori produttivi che "fanno agile" ma c'è un'intera struttura che "è agile". Assumono grande importanza i temi delle pratiche innovative di management, quelli inerenti ai diversi stili di leadership, introducendo il concetto di servant leader, e tutto ciò che favorisce un approccio olistico all'organizzazione, rendendosi conto che c'è la necessità di gruppi di lavoro cross-funzionali che devono lavorare in stretta collaborazione. E nel 2019 cosa sta succedendo? Stiamo vivendo una nuova era: quella che abbiamo battezzato "Agile 5G" - Agile fifth generation. Restando ancorati ai quattro valori classici dell'Agile: persone al centro, focus sull'obiettivo, collaborazione ed adattabilità, arricchendoli alla luce del lancio della tecnologia 5G, abbiamo voluto dare una connotazione ad Agile 5G mediante le Keywords comuni che caratterizzano l'uno e l'altro:

## multi-connectivity

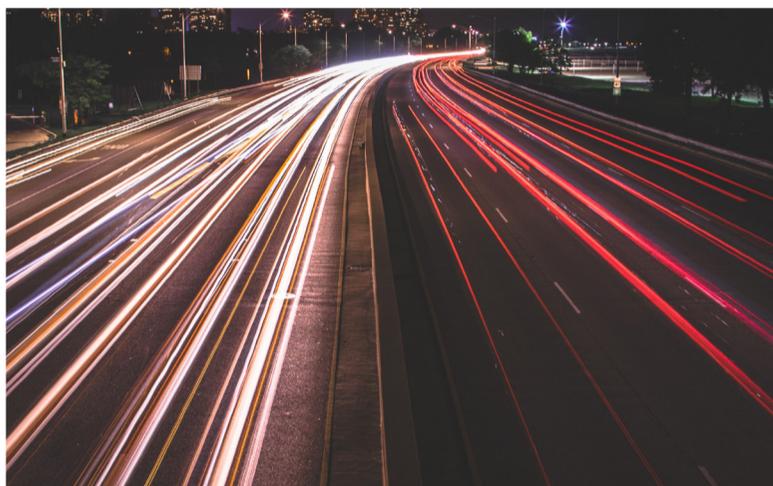


[5G] Parecchie centinaia di migliaia di connessioni simultanee per massicce reti di sensori senza fili

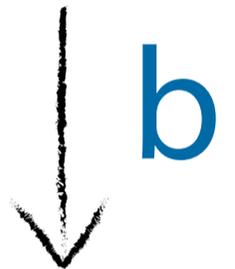


[AGILE] Attività interfunzionali che coinvolgono persone con competenze diverse provenienti da vari ambiti

## velocity

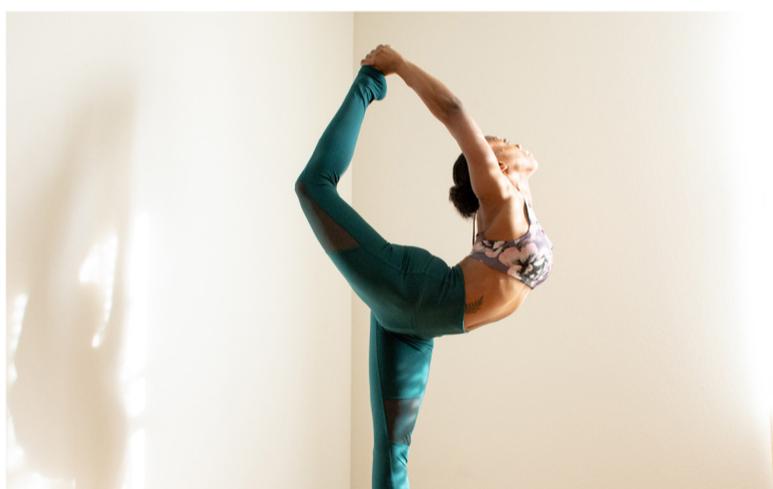


[5G] La banda garantita, quindi la velocità di connessione, sarà suddivisa tra tutti gli utenti connessi contemporaneamente alla cella stessa.



[AGILE] Velocità e reattività con cui i knowledge workers (impiegati, manager, venditori,...) riescono ad affrontare i problemi di mercato e dare risposte rapide

## flexibility



[5G] Flessibilità per scenari di implementazione e nuove opportunità di business



[AGILE] Working groups che si auto-organizzano per essere flessibili ed adattabili

## innovation



[5G] Innovazione necessaria per supportare la crescita di utenti e di servizi



[AGILE] Base per la digital innovation come forte stimolo per ripensare pratiche e strumenti non al passo con i tempi

Si deve creare la Multi-connetivity, potenziando i comportamenti facilitanti il raggiungimento del risultato complessivo, in particolare la capacità di lavorare in modo interfunzionale in azienda è un requisito indispensabile per accrescere l'efficienza interna. Ci deve essere sinergia tra i processi aziendali, per fare questo è necessario che si superino gli specifici ambiti di specializzazione e si adottino comportamenti cooperativi, avendo una visione d'insieme delle attività in cui si è coinvolti. Il mercato oggi ci chiede risposte rapide e per farlo occorre che i knowledge worker (impiegati, manager, venditori, ...) riescano ad affrontare problemi con velocità e reattività. Negli anni abbiamo visto che il mindset Agile è necessario per aumentare la qualità e la velocità di consegna delle soluzioni in un contesto con un alto tasso di incertezza e forte complessità. Riprendiamo una frase di David Allen per parlare di Flexibility: "Flessibilità e focalizzazione sono le fonti dell'efficacia e tutto ciò che riduce

l'una o l'altra inciderà negativamente sulla nostra produttività." Si deve essere flessibili ovvero avere l'abilità a gestire i cambiamenti e le loro priorità. In questa ottica dobbiamo sempre ricordare che il nostro lavoro non consiste nell'applicazione di schemi, ma siamo protagonisti di una trasformazione che grazie al nostro impegno, professionalità e motivazione può avvenire e consentirà di raggiungere gli obiettivi in modo più "snello" ed efficace. Non solo, l'approccio creativo, anche se a rischio di insuccesso, porta all'innovazione, ed è l'unico che può consentire di ottenere vantaggi competitivi. Partecipiamo agilmente ed attivamente al processo di innovazione, pensando al nuovo con modalità nuove per tecnologie nuove. Agile 5G per realizzare soluzioni di ultima generazione.

Angela Maiale



*Informatica- Matematica per formazione, ho una grandissima passione per le innovazioni nel mondo software e per tutte le metodologie, tecniche, nuovi modi che possono migliorare la vita sia quella di tutti i giorni che quella lavorativa. Ho avuto la fortuna di occuparmi all'interno di TIM, l'azienda per cui lavoro, di vari progetti prima nell'ambito Technology/Information Technology svolgendo diverse attività sviluppo sw, Software designer, software engineer, service assurance, ed Big data analyst ed oggi nell'ambito di Strategy Innovation sono accelerator leader di una delle sedi di TIM WCAP, hub di open innovation di TIM. Nel 2016 ho fondato insieme ad altri soci Agile Community Campania, AC2, la prima community "Agile" del sud.*

Olga D'Auria



*Matematica per passione e per studio, interessata sempre al cambiamento e all'innovazione miro al continuo miglioramento allo scopo di produrre "valore" per me stessa e per gli altri. Dopo una lunga esperienza nel settore della progettazione e realizzazione di sistemi software, e una breve parentesi nel settore "Data Analytics", mi occupo oggi di selezionare e sviluppare idee, progetti e soluzioni tecnologicamente innovativi nell'Innovation Hub di TIM: TIM WCAP, con l'obiettivo di fare incontrare l'esigenza dei clienti con l'offerta tecnologica. Nel 2016 ho fondato insieme ad altri soci Agile Community Campania, AC2, la prima community "Agile" del sud. La frase che mi rappresenta è "Il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale : è il coraggio di continuare quello che conta (Winston Churchill)".*

Pierpaolo Cimirro  
Product Owner



Ex sviluppatore, Product Owner in Cerved Group, si occupa di Agile e Product Ownership seguendo il movimento italiano.  
Cofondatore della CoP Cerved e di Agile For Italy.  
Membro IAM. Relatore a numerosi eventi nazionali



# Datemi un feedback e cambierò il mondo

di Pierpaolo Cimirro

---

Ho sempre creduto che il confronto e il dialogo siano alla base della crescita di una persona, di un'organizzazione, del sistema paese. In passato mi ha molto colpito la differenza di cultura tra l'approccio italiano, spesso orientato al finger pointing, e diverse culture di ispirazione anglosassone in cui il feedback ed in particolare il concetto di errore sono visti in chiave positiva.

Tempo fa ero a fare una chiacchierata con un amico che lavora in Inghilterra chiedendogli appunto come veniva vissuto il concetto di esperimento, di tentativo, l'orientamento a osare e a provarci. Lui mi disse che in Inghilterra è abbastanza normale che una persona provi ad intraprendere un certo percorso e ad un certo punto si trovino ostacoli tali per cui non si ottengono i risultati attesi. Questo non è visto in maniera negativa o peggio in modo punitivo, non c'è il concetto di finger pointing. Tutt'altro, il fatto che ci sia iniziativa, pro attività, che una persona tenti di intraprendere un percorso, che si metta in gioco, provi a fare un esperimento, provi comunque a contribuire al miglioramento viene vissuto in chiave positiva. Dalla mia esperienza posso dire purtroppo che in Italia non è la stessa cosa perché laddove c'è un erro-

re commesso, uno sbaglio nel percorso, la persona non viene riconosciuta come chi ha provato a cambiare, ma addirittura come la persona che ha sbagliato, come la persona che ha commesso l'errore, come la persona che ha sprecato risorse di vario tipo, come la persona che non è in grado di mantenere una promessa, un impegno un'aspettativa.

Questo tipo di percezione deriva sicuramente da un contesto culturale all'interno del quale siamo cresciuti, forse ascrivibile ad una cultura tradizionale ovvero se fai bene sei premiato se fai male sarai punito ... come dire il bastone e la carota. A conti fatti questo tipo di cultura che risultati sortisce? Quali sono le conseguenze all'interno del nostro sistema evolutivo? Da quello che percepisco i risultati sono fortemente negativi perché laddove l'errore, o comunque il risultato non atteso, viene percepito come fallimento ingiustificabile. Nella maggior parte dei casi la persona che intraprende un'iniziativa che non ha successo, viene messa alla gogna. Questo è fortemente demotivante. Viviamo in un'epoca in cui manca il concetto di decisionalità, di intraprendenza, di "osare", e spesso di fronte ad una decisione le persone ten-

dono a fare dei "workaround" per non affrontare realmente il problema o tendono a "scaricare" su altri.

In una società all'interno della quale il tentativo, l'intraprendenza, la proattività vengono talvolta "presi" come la società stessa tende a fossilizzarsi, ad immobilizzarsi. Questa sarà una società in cui i leader stessi fanno fatica ad emergere perché un leader è colui il quale trascina, intraprende, indirizza e soprattutto ispira le persone.

In contesti come Silicon Valley, o altri luoghi di innovazione famosi del mondo, il concetto di tentativo, di fallimento è vissuto in modo diverso dalle persone e chi ha un'idea si esprime senza limiti, in maniera libera cercando di non dare confini alla propria immaginazione, alla propria vision. Questa "libertà" di pensiero è alimentata dall'approccio imprenditoriale .... Investitori, aziende, il governo che fanno un'altra percentuale di investimenti andrà male ma la restante piccola percentuale potrebbe essere un unicorno ...

---

Viviamo in un'epoca in cui manca il concetto di decisionalità, di intraprendenza, di "osare"





In piccolo, Scrum sta cercando di portare avanti questa cultura attraverso il meccanismo dei feedback dei cicli di loop, della retrospettiva in particolare.

Poiché il miglioramento del singolo visto in chiave sistemica è il miglioramento di tutto il sistema, di tutto il contesto, di tutto l'approccio, il miglioramento e la cultura del miglioramento alimenta la cultura dell'Innovazione che alimenta a sua volta il progresso dell'umanità.

Dal tradimento di un'aspettativa deve diventare accoglienza

quindi il tradimento di un'aspettativa, l'imprinting del concetto di punizione e ricompensa, fino all'accoglienza quindi

il fallimento deve essere il nostro insegnante non il nostro becchino.

Semplicemente dobbiamo essere un po' più aperti a capire che, chi non ha ottenuto quanto noi ci aspettavamo, magari sta combattendo un'altra battaglia, magari ha avuto dei problemi. Bisogna capire qual è stato l'impedimento che ha determinato l'ottenimento di risultati diversi e che questo è realmente l'elemento di cambiamento, l'elemento che ci può fare imparare qualcosa d'altro che di fronte ad una situazione. Se ci limitiamo semplicemente a constatarne l'errore noi non vivremo mai l'errore come conoscenza ed evoluzione. Chi riesce a trarre valore dall'errore, da un risultato non atteso, è realmente la persona che può dare boost al miglioramento, all'evoluzione, che può realmente andare a migliorare quei piccoli aspetti che in maniera globale determinano

un miglioramento collettivo. Chi riesce a domare l'errore, chi riesce a valorizzare l'errore, riesce realmente a creare una cultura del miglioramento e dell'evoluzione all'interno della quale tutti si sentono liberi di esprimere idee senza confini, senza limiti spingendo l'umanità sempre oltre e quindi

l'errore non deve essere il nostro Becchino ma deve essere un nostro amico da interrogare consultare e valorizzare sempre di più

# Il miglioramento del singolo non è il miglioramento del sistema

# Agile: le persone al centro

di Giovanni Melis



## A

### Gli esordi come sviluppatore

Quando nel 2010 da neolaureato iniziai un percorso professionale come sviluppatore web la mia visione del mondo del lavoro era abbastanza chiara: l'obiettivo nel breve periodo sarebbe stato convincere chi mi aveva assunto che la sua scommessa su di me non fosse un azzardo. Per riuscire in questo intento prima di tutto avrei dovuto dimostrare di saper fare qualcosa e quel qualcosa doveva essere sicuramente tecnico. Se è vero che un bravo ingegnere informatico risolve problemi (software), allora sarebbe stato necessario imparare bene un linguaggio di programmazione, riuscire a destreggiarsi con disinvoltura nel codice scritto da altri e magari inventare qualcosa di abbastanza innovativo per meritare una menzione.

Fu proprio nel tentativo di scalare la ripida salita da me stesso definita che incontrai le prime difficoltà. Era come se qualcosa non tornasse nel mio disegno, nel percorso che avevo io stesso stabilito in tappe molto serrate. All'inizio non ne capivo il motivo: scrivevo codice, rimanevo in ufficio oltre l'orario di lavoro per tentare di dare uno slancio a una corsa faticosissima e i risultati tardavano ad arrivare. O meglio: per l'azienda ciò che producevo andava bene, ma nonostante lo sforzo non avanzavo alla velocità che volevo nel mio personale percorso.

Da buon venticinquenne istruito alla teoria e quasi per nulla alla pratica, non avevo considerato un paio di aspetti poi divenuti molto chiari. Nel tentativo di emergere mi ero talmente focalizzato su me stesso da non riconoscere l'importanza di crescere insieme agli altri. Tecnicamente maturavo, le cosiddette «hard skills» tipiche per un developer miglioravano, ma non cambiavo marcia perché non avevo (ancora) capito qual era la mia vera attitudine. Sì, ero un buon coder, sì mi appassionavo di TDD, BDD e framework Javascript (eh ahimè anche di CSS), ma non era lì che davo il meglio.

Il momento «eureka» non arrivò grazie all'autocritica a cui mi sottoponevo con ferocia, ma grazie all'intuizione di un collega più esperto, più anziano di me di dieci anni, che un giorno mi apostrofò: «Forse non te ne rendi conto, ma devi stare attento a quello che dici perché hai la capacità di influenzare le persone». Il feedback nel complesso non era lusinghiero: dovevo misurare le parole, perché qualcosa di negativo detto da me pesava molto più di quello che pensassi. Tuttavia, ebbe il merito di scompigliare il castello di considerazioni che mi ero costruito per giustificare le difficoltà a raggiungere i miei obiettivi personali.

Avevo capito una cosa: forse potevo fare la differenza non tanto applicandomi sulla sfera dell'innovazione tecnico-ingegneristica ma concentrandomi sull'aspetto più organizzativo e relazionale. Forse non ero l'ingegnere che pensavo di essere, quello con un solido background informatico, capace di trovare soluzioni robuste a problemi difficili. Forse non ero l'uomo delle cose, ma delle persone e per provarlo dovevo uscire dalla mia zona di comfort. Pur avendo dato dei segnali in quel senso a chi era in grado di recepirli, io stesso, caratterialmente introverso e a tratti scostante, faticavo a vedermi come trascinatore di una squadra di ingegneri.



## La ricerca della Leadership

Fu l'unione della nuova consapevolezza e l'illuminazione del mio responsabile a spingermi ad approfondire quelli che avrei poco dopo scoperto essere i precursori delle organizzazioni chiamate agili. Dal 2011 iniziai a studiare metodologie di sviluppo del software all'avanguardia per l'epoca, come Crystal Clear di Cockburn, o a leggere libri di gestione del personale e degli spazi di lavoro come Peopleware di De Marco e Lister. Avevo trovato un nuovo senso al mio percorso di crescita: aiutare a organizzare il lavoro in modo moderno.

Sebbene i miei primi anni da sviluppatore li spesi in quello che a posteriori definii un team degenerare formato solo da due persone, non appena ebbi la possibilità di lavorare in una vera squadra composta da tre o quattro ingegneri riuscii ad apprezzare le dinamiche relazionali, l'atmosfera e il senso di appartenenza. Ebbi la fortuna di sperimentare ciò che spesso rimane solo sulla carta in tante realtà aziendali: i successi sono di team, così come lo sono i fallimenti. La consapevolezza di non essere da soli contro il problema tecnico del giorno garantiva un livello di serenità tale da poter trovare le occasioni per mettersi in discussione, per interrogarsi e capire come migliorare il lavoro di tutti i giorni.

L'ambiente protetto, i colleghi dell'epoca e la continua volontà di mettermi alla prova crearono le condizioni ideali per un silenzioso passaggio di ruolo. Nei mesi applicavo il framework agile forse più conosciuto, Scrum, e la scrum-mastership fu il pretesto con il quale iniziai a prendere la guida del team in cui ero inserito. Essere uno dei pochi che avesse approfondito i temi relativi al processo organizzativo aveva un vantaggio: dava al mio responsabile una giustificazione formale per potermi indicare come leader, pur essendo anagraficamente il più giovane membro del team. Nel reparto tecnico la gerarchia era realmente piatta, non c'erano ruoli al di là dei developer, dei PO e dei pochi scrum master. Ero uno di questi ultimi e ne portai l'etichetta quasi considerandola di passaggio, perché l'obiettivo vero, quello che poteva portare alla giusta considerazione da parte degli altri, era diventare un vero leader.

La strada per raggiungere la tappa successiva del mio percorso professionale si fece più ardua. Avevo studiato alcuni libri, avevo sviluppato alcune capacità di coordinamento ed ero riuscito a ricavarmi un titolo che, almeno formalmente, poteva darmi qualche possibilità in più di favorire la crescita della mia squadra. Ciononostante, non mi ero ancora scontrato col problema più grande: le aziende sono composte di persone e le persone sono l'entità in assoluto più difficile da trattare a livello professionale. Proprio la contraddizione fra la posizione che avevo e l'età anagrafica fu il successivo ostacolo da superare: cercare

continuamente di mettere d'accordo ingegneri più esperti di me ricordando loro l'importanza della crescita del team mise alla prova pazienza e resistenza. Rifarsi alle cerimonie del framework funzionò almeno come modo di prender tempo: sapevo che avrei dovuto riaffrontare i problemi in retrospettiva, ma avevo modo di consultarmi in anticipo con gli altri scrum master o col mio responsabile per riuscire a capire come gestire le diverse situazioni. Crescere insieme e mostrare i cambiamenti fu cruciale: non dovetti impormi, solo mostrare che i problemi venivano affrontati in modo ragionevole. Essere coerente e integro aiutò, così come la crescita tecnica supportò quella che era ancora una servant leadership fino alla trasformazione in guida a tutto tondo.



Giovanni Melis è Senior Scrum Master in Breton S.p.A. dove aiuta a realizzare la trasformazione Agile in ambito hardware attraverso attività di formazione e di coaching.

Ingegnere Informatico per formazione, ha lavorato prima come sviluppatore web e poi come full-stack developer in UbiEst S.p.A. dove ha approfondito i temi legati al mondo Agile ricoprendo per anni il duplice ruolo di Scrum Master e Team Leader di diverse squadre di Ingegneri del Software.

photo by Maicol Rosellini

# La consapevolezza di un agilista

Essere firmatario del manifesto non avrebbe fatto di me un agilista se non avessi dovuto affrontare così presto nella mia carriera le sfide per organizzare meglio il lavoro di squadra. Oggi, dopo quasi un decennio da quando per la prima volta lessi di Agile, posso provare a dare un'interpretazione più autentica al primo valore individuato e codificato da Beck, Cockburn, Cunningham, Fowler, Martin, Sutherland e altri in quel lontano 2001: gli individui e le interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti. Senza voler entrare in discussioni filosofiche, i signori succitati che potrebbero stare nel pantheon ideale di qualunque informatico, pur essendo dei nerd inside (vedere per credere i video di Uncle Bob), si resero conto di quanto fondamentale fosse mettere al centro le persone. Non è un caso che gli anglosassoni chiamino organizations le aziende: gli individui sono la vera essenza, non i macchinari, non gli edifici, non le cose. In questo ragionamento è utile pensare per sottrazioni: il processo può essere modificato, può essere trasformato, può essere addirittura non applicato se l'obiettivo e le condizioni correnti lo richiedessero; gli strumenti potrebbero essere inefficaci, deboli o inappropriati tanto da dover essere rimossi. Con un processo approssimativo e strumenti non adeguati ma una squadra coesa si può ancora arrivare a ottenere risultati decorosi. Provate invece a prendere delle persone, chiuderle nello stesso ufficio e chieder loro di non interagire o di farlo in modo formale: se vi andasse bene si accorderebbero pur morendo di burocrazia; se vi andasse male realizzerebbero il prodotto sbagliato.

Quali sono i veri obiettivi degli agilisti? Forse creare un ambiente in cui sia possibile sbagliare senza incorrere in reprimende? Porre le persone nelle migliori condizioni per essere creative? Incoraggiare le stesse persone a identificarsi in team che abbiano obiettivi chiari? Supportare le squadre nella realizzazione di prodotti frutto delle idee e degli sforzi di tutti? No, quelli non sono gli obiettivi ma i prerequisiti per riuscire a rispondere alle sfide di un mondo (non solo un mercato!) in continua evoluzione. A mio parere, lo scrum master di oggi ha uno scopo più alto di risolvere gli impedimenti, facilitare gli eventi, aiutare il PO a scrivere item del backlog che rispettino lo schema INVEST e contribuire al miglioramento della squadra. Lo scrum master, se legge bene la guida al framework, ha il compito di diffondere Scrum all'interno dell'azienda. Per estensione, dovrebbe essere colei o colui che per primo instilla, esprime, spiega, attua e rinforza i principi dell'agilità allo scopo di guidare le organizzazioni al cambio di mentalità necessario per riuscire a sopravvivere in una realtà sempre più competitiva e globale. Per arrivarci è necessario chiamare le cose col loro nome: l'agilità non è un metodo, non è un framework, non è una serie di ricette di facile applicazione. È un paradigma culturale in cui le persone sono al centro, con tutta la loro complessità.



**Vuoi aiutarci  
a crescere?**



**Cerchiamo Sponsors**

**scrivi a [agileforitaly@gmail.com](mailto:agileforitaly@gmail.com)**

## Emiliano Soldi

Agile Transformation Coach | Business Agility | Innovation & Change Leadership



*Professionista appassionato, che lavora in ambito IT da oltre venti anni.*

*Nasce come sviluppatore nei primi anni novanta. Ha poi guidato per quindici anni una società di consulenza e sviluppo software; periodo in cui è entrato in contatto diretto con approcci metodologici come Lean, Agile e di Change Management.*

*Competenze, che ha ulteriormente consolidato nell'esperienza successiva come Agile coach, dove ha facilitato diverse trasformazioni agili in ambiti banking, energy, Telco, Pharma. Ha partecipato come speaker a conferenze quali Better Software, Italian Agile Day, Agile Business Day, PMI, ISIPM, IIBA NYC.*

# Manager, non abbiate paura. Agile non sottrae potere, lo moltiplica!

di Emiliano Soldi

Da vent'anni a questa parte, Agile e Lean, hanno rivoluzionato nel profondo il modo in cui le aziende creano valore per i mercati. Una rivoluzione che richiede rinnovate capacità di ascolto del mercato, innovazione, adattabilità e resilienza.

Gli approcci tradizionali, ormai arcaici, di management per il governo e la gestione delle aziende, sono ancora oggi molto in voga sebbene abbiano dimostrato ampiamente di non riuscire a tenere il passo con evoluzioni della tecnologia ed esigenze dell'economia moderna; con essi stanno cambiando radicalmente anche i modelli di leadership cui i manager devono ispirarsi, per favorire il necessario cambiamento culturale.

Tali questioni obbligano i manager di oggi a ripensare sé stessi e il loro ruolo, al fine di preparare le aziende in cui abitano, ad affrontare l'importante cambiamento che la [Business Agility](#) richiede.

Il primo vero passo verso un'evoluzione del ruolo, quei managers dovranno compierlo trovando nuovi significati alla parola potere e al rapporto che hanno con essa.

Il potere, nella sua essenza, possiamo intenderlo come la capacità di un soggetto di influenzare le decisioni altrui, al di là di qualsiasi posizione gerarchica o titolo di lavoro scritto su un biglietto da visita. Il potere, nella sua accezione positiva, dovrebbe essere esercitato in modo trasparente, perseguendo gli obiettivi dell'azienda e adattando a questi ultimi quelli personali.

Sebbene questo possa sembrare un'ovvietà, la realtà ci dimostra spesso l'esatto contrario.

Gli autori del libro [Smart Simplicity](#) (Yves

Morieux e Peter Tollman), citano una metafora che a nostro avviso rende molto bene l'idea del potere e del rapporto che abbiamo con esso e che ci piace riprendere in questo articolo: il gioco delle carte.

## Un gioco Non a Somma Zero

Nell'esempio riportato nel libro, il numero e la varietà di carte del mazzo, vengono paragonati alla dimensione e alla varietà di potere a disposizione, laddove invece l'atto del giocatore di scegliere e combinare le stesse carte in figure, sequenze e scale, rappresenterebbe il modo in cui esso viene esercitato; ciò influenza direttamente, o indirettamente, lo svolgimento del gioco stesso e le opzioni degli altri giocatori.

Ambire ad aumentare il numero di carte del mazzo nelle mani di un solo giocatore (quantità di potere personale), non è più una strategia percorribile. Viviamo in un mondo fluido e veloce, in cui le decisioni vanno prese celermente, in contemporanea ad altre e, a complicazione ulteriore, spesso in aree remote dell'organizzazione di riferimento. E' Impossibile che una sola persona possa oggi accentrare su se stessa tanta autorità decisionale, senza incorrere in ritardi o decisioni errate che porterebbero a rischi critici o a perdere opportunità preziose.

Gli autori suggeriscono, invece, che le carte andrebbero distribuite alle persone che, per tipo di lavoro, operano più in prossimità del cliente: da un lato, esse sono in grado di intercettare immediatamente la richiesta, la necessità, dall'altro posseggono informazioni locali di prima qualità. Questi due aspetti, insieme, permettono loro di essere nella

posizione preferibile per prendere le migliori decisioni per il bene aziendale.

Quanto sopra ci porta ad interessanti parallelismi con il mondo dell'agilità.

Sappiamo che i team Agile sono a stretto contatto con il business, in ascolto delle necessità che emergono dal mercato. Tanto più, quindi, i capi di quei gruppi di lavoro sapranno metterli nelle condizioni di poter agire velocemente, delegando loro la giusta quantità di potere decisionale (cedendo loro una parte delle carte del mazzo), tanto più essi saranno in grado di reagire e soddisfare i bisogni del cliente (combinandole opportunamente in scale e sequenze di gioco).

C'è un altro aspetto di primaria importanza dell'approccio sopra descritto e che ha l'effetto di incrementare il potere (numero e la varietà delle carte) nelle mani dei manager e dei loro team.

Il fatto che i team possano rapidamente prendere decisioni, permette loro di reagire a problemi inaspettati o mitigare rischi inattesi. Volgendo in positivo la questione, essi sono anche in grado di vedere e cogliere immediatamente eventuali nuove opportunità emergenti dal mercato; cosa che il singolo manager, troppo distante dal campo, non riuscirebbe in alcuna maniera ad intercettare e sfruttare con quella celerità.

Questa opportunità si può quindi tramutare in una nuova funzionalità di prodotto o, addirittura, in nuovi prodotti o servizi, in grado di moltiplicare la quantità di "potere" che quei team e dei relativi manager, si trovano a gestire.



## Maggiormente connessi ai Team

Arriviamo da un'epoca, fortunatamente ormai remota, in cui lavoratori e manager erano, di fatto, fortemente separati nello svolgimento del loro lavoro, tra chi si occupava di design e progettazione dei processi, linee guida e regole (management e colletti bianchi) e chi invece si occupava dell'applicazione di questi ultimi per procedere alla produzione dei rispettivi prodotti (colletti blu). Questo era uno dei principi base della teoria del [management scientifico](#) di Winslow Taylor. Strategia ottimale per i primi decenni degli anni novecento.

Un primo passo di avvicinamento tra le due categorie, fu descritto da Hewlett e Packard negli anni settanta del secolo scorso, quando coniarono il motto Management by [Walking around](#).

Più specificamente, questa pratica si riferisce ad uno stile di management che vede i manager deliberatamente «vagare» negli uffici e nelle fabbriche, per ingaggiare i dipendenti, parlare con loro, verificando insieme avanzamenti e eventuali criticità o problemi.

Sebbene questa sia stata un'ottima pratica per i tempi in cui è nata, oggi certamente non basta.

La natura stessa del lavoro richiede che i manager stiano quanto più possibile vicini ai team di lavoro, connessi alla loro vita quotidiana, in modo da poterli supportare, quando necessario, nel loro processo decisionale, facilitarne il lavoro rimuovendo impedimenti e, non da ultimo, fungendo da mentori o coach per accelerarne la crescita e sviluppare il loro potenziale.

A tal proposito, l'illuminato [Jurgen Appelo](#), modificando una sola parola al titolo di quella pratica, ne ha profondamente cambiato il senso,

suggerendo cosa un Agile Leader dovrebbe fare in quelle situazioni: Management by Sitting Around, che significa letteralmente che i manager dovrebbe vivere giornalmente i team, sedersi fisicamente nei pressi di dove lavorano, per poter immediatamente essere d'aiuto, accelerare il processo di creazione di valore e raccogliere i feedback dal campo.

## Delegare o non Delegare...è questo il problema?!

La delega è quindi un fattore determinante.

A differenza di quanto molti credano, il processo di delega non è affatto banale. Esso dovrebbe prevedere un ingaggio diretto e un dialogo aperto e trasparente tra delegante e delegato che, analizzando insieme il contesto e la situazione, si accordano caso per caso, su chi abbia responsabilità e dovere di intervento e decisione.

Tema importantissimo che permette al delegato di poter agire in totale autonomia, è il fornire allo stesso tutti gli strumenti e le conoscenze necessarie per poter prendere decisioni informate e consapevoli, evitandogli di dover dipendere da informazioni o persone esterne al suo contesto.

Jurgen Appelo ha creato una tecnica molto efficace che aiuta Leader e Team Agile nella definizione delle responsabilità:

[Delegation Poker & Delegation Board](#).

Il primo passo di quella pratica prevede una fase in cui Team e Leader creano una lista di situazioni (casi d'uso) in cui sia necessario prendere una decisione, come ad esempio: modificare la composizione del team esistente, assumere una nuova persona, setup e logistica della stanza del

team, tipo di formazione per il team, selezione dei tool, ecc.

Team e Leader hanno a disposizione un mazzo di sette carte riportanti i livelli di delega sotto riportati:

1. Il Manager decide e poi informa
2. Il Manager cerca di persuadere il Team ma poi
3. decide
4. Il Manager consulta il Team e poi decide
5. La decisione è presa in accordo
6. Il Team decide dopo avere ascoltato il parere del Manager
7. Il Manager chiederà informazioni a valle della decisione del Team
8. Il Team ha completa delega decisionale

I numeri più bassi indicano una maggiore centralizzazione decisionale verso il manager (da 1 a 3), i più alti un maggiore livello di delega al team (da 5 a 7). Le due parti, scorrendo caso per caso, "giocano" una carta. I due valori agli estremi più votati spiegano il rationale della loro scelta. La discussione che ne deriva dovrebbe terminare con il raggiungimento di un accordo che punti il più possibile ad una maggiore libertà di scelta del team (per le ragioni sopracitate).



Sappiamo che nell'incertezza e nella complessità, le cose possono cambiare spesso e radicalmente. Il processo sopra descritto, quindi, dovrebbe essere eseguito iterativamente e con buona frequenza per aggiornare responsabilità decisionali o aggiungere eventuali nuovi casi, emersi nel corso del lavoro delle settimane precedenti.

### Partecipare agli eventi degli Agile Team

Agile, e Scrum nella fattispecie, offrono interessanti opportunità ai manager per poter partecipare alla vita dei team senza impattare negativamente sulle loro efficacia e focalizzazione. Questi eventi sono il Daily Scrum e la Sprint Review.

Nel primo evento (Daily Scrum), i membri del team di sviluppo si aggiornano reciprocamente su quanto fatto il giorno precedente e creano il piano di lavoro per la giornata corrente. Essi analizzano infine eventuali impedimenti che stanno rallentando il lavoro. A questo evento i manager parteciperanno silenziosi, ma avranno la possibilità di capire lo stato di avanzamento del lavoro del gruppo senza necessità di reportistica alcuna o riunioni aggiuntive. Inoltre, in caso di problemi potranno ingaggiare lo Scrum Master, a valle del meeting, per avere dettagli e capire come facilitarne la risoluzione.

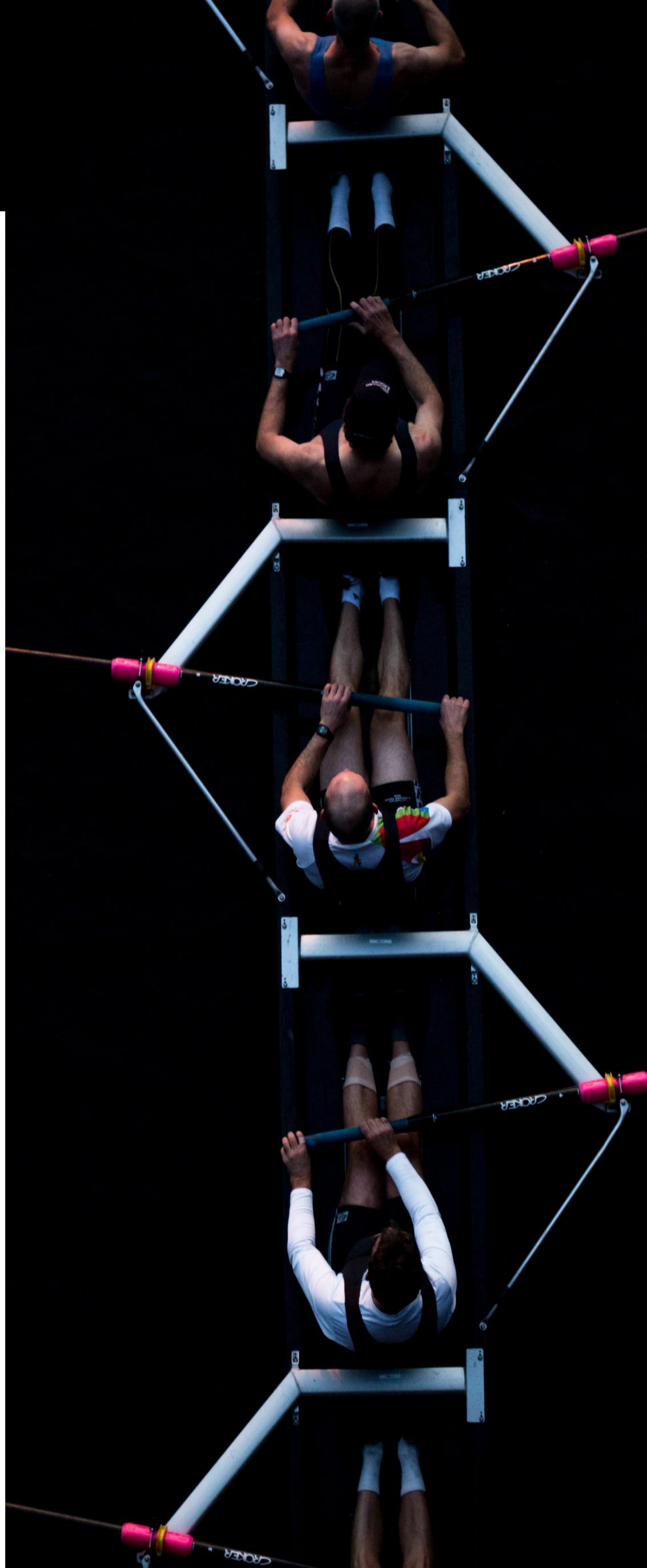
L'evento Sprint Review è uno dei conclusivi dell'iterazione corrente del team. All'interno di questo spazio il team stesso condivide con gli stakeholder interessati, il risultato del loro lavoro in accordo a quanto previsto in fase di pianificazione. Questo è il momento chiave in cui i manager sono in grado di vedere con i propri occhi e toccare con mano il prodotto in via di creazione, fornendo feedback e osservazioni che potranno influenzarne i successivi cicli di sviluppo.

### Agile Leader, Catalizzatori del Valore

Grazie alla prossimità con i team di lavoro sopra descritta e alla loro naturale posizione apicale, i manager sono in una posizione invidiabile per quanto concerne la possibilità di creare nuove sinergie e moltiplicare il valore generato dall'intera azienda. La visibilità e le informazioni di cui sono in possesso per ruolo e responsabilità riguardano per esempio iniziative strategiche presenti e future, programmi di cambiamento, evoluzione delle roadmap di sviluppo prodotti, disponibilità dei budget, progresso dei team di lavoro.

Il bagaglio di informazioni sopraccitato, unito ad una nuova propensione alla partecipazione attiva alla vita dei team sul campo, dovrebbe spingerli a divenire veri e propri connettori di persone, di team, creatori di nuove comunità interne ([Comunità di Pratica](#)) in grado di sviluppare nuove idee, collaborare attivamente, condividere esperienze, fallimenti e successi.

Trasformando, in ultima analisi, quei manager in Agile Leader ispirati.



## Dimitri Favre

Expert Consultant and Agile And Transformation Coach



*I am a passionate and experienced IT professional with strong executive and technical background. I'm a lean thinker and an agile addicted: I am continuously searching and uncovering better ways of developing IT solutions. I am a #noprojects enthusiast and I wish people live happily ever after without (software) projects.*

*I grew up on a wide front of technologies, covering the most popular development platforms, systems and applications. I developed strong skills in architectural design, with a vision that cover both the whole and the finer details.*

*Speaker and apprentice writer <https://leanpub.com/livehappilyeverafterwithoutprojects>*

*Specialties: Agile and Transformation Coaching, Process Improvement, Team Organization, IT System and software architectures*

*Live happily  
ever after  
without projects*

Live happily ever after without Projects  
A #noprojects book

Dimitri Favre

# Da Progetto a Prodotto

Abbiamo intervistato Dimitri durante l' Agile Venture Vimercate 2019.

**Ciao Dimitri raccontaci chi sei?**

Sono un programmatore e morirò programmatore, come diceva Robin Williams nella leggenda del Re pescatore.

Il programmatore è come il fumatore che anche se ha smesso di fumare continua ad esserlo fino alla fine dei suoi giorni.

**Abbiamo letto il tuo libro in anteprima, Complimenti! Innanzitutto spiegaci perché prodotti e non progetti?**

Quello che noi tutti facciamo sono i prodotti ed i progetti sono solo uno strumento che storicamente abbiamo utilizzato per realizzare i prodotti che utilizziamo tutti i giorni.

Nel software i prodotti hanno una caratteristica che li differenzia molto dai progetti ed è tutto legato al loro ciclo di vita, ad esempio un software fin che non lo si dismette è un qualcosa di vivo e che viene continuamente modificato. Il progetto invece finisce molto prima ovvero quando metti il software in produzione, poi chi si è visto si è visto.

**Quali sono le più grosse deviazioni che hai visto nella pratica?**

Nella pratica ce ne sono diverse, la più grossa deviazione è che i progetti vengono affidati a dei team creati ad hoc per fare i progetti. Questo crea una serie di problemi perché quando metti insieme delle persone che non hanno mai lavorato insieme, inevitabilmente ci si butta a capofitto nella valle della curva di Tuckman passando da un gruppo di persone ad uno pseudo team che è terribilmente inefficiente perché deve imparare a lavorare insieme e quando ha finalmente imparato a lavorare insieme si butta via tutto perché si è consegnato il progetto.

**Se siamo un'azienda di prodotto, come facciamo a conciliare quello che ci hai appena spiegato con dei fornitori esterni?**

Questo è un tema molto interessante e non ancora risolto, non solo da parte mia ma anche a livello di ricerca. Ad esempio grazie al lavoro di "Bjarte Bogsnes" in Beyond Budgeting si studia come viene deciso di spendere i soldi dell'azienda, quando si fa un budget lo si finalizza non al prodotto ma al progetto che costruirà quel prodotto con tutte le conseguenze del caso.

Deve essere finanziato un progetto, aspettare che venga approvato e tipicamente quel

determinato progetto viene approvato sulla base di uno "scope" definito.

Io mi chiedo, non si ragiona sul beneficio che introdurrà? Sì in parte ma poi si stimano le cose in base a quello che verrà fatto, le "features" previste e ci si dimentica dei "needs" che vogliamo risolvere in realtà.

Quindi in questo modo si è molto poco Agile perché si è già definito tutto quello che ci deve essere, si è stimato quanto si spenderà e si farà di tutto per spendere quei soldi.

Le persone vengono valutate in base a come spendono bene il loro budget, questo significa che lo devono spendere tutto e non che ne devono spendere di meno.

Tutto questo non è molto Agile, tipicamente il lavoro che si fa oggi è stato pensato almeno 12 mesi fa.

**Nella tua esperienza e cercando di salire nell'organigramma in generale il budget è una cosa che riguarda il CFO, hai visto delle implementazioni strutturate? SAFE è una soluzione?**

SAFE qualcosa dice come anche "Scott Ambler" in Disciplined Agile ma secondo me fanno un po' di casino perché trasferendo tutto dall'alto al basso e ragionando sempre in termini di sistemi estremamente grandi, molto più grandi di quelli che normalmente si incontrano, tendono a complicare più del necessario le cose.

Dal punto di vista pratico molte aziende di prodotto lavorano con un principio molto semplice ovvero anziché finanziare lo "scope" finanziano la "capacity". Nella pratica è quando io non so esattamente cosa farò, ho fatto una roadmap in termini agili (come detta il buon senso e le regole) so che voglio migliorare i miei prodotti e per farlo stimo di aver bisogno di una certa capacità lavorativa interna o esterna.

Su questo argomento però si innesca il tema dei contratti che non è semplice perché un modello di questo tipo basato sull'esternalizzazione finisce per privilegiare i contratti "Time Material" che non sono necessariamente l'ideale perché non permettono lo "Skill in the Game" del fornitore. Al contrario altri tipi di contratto come quelli "Fixed Price" lo "Skill in the Game" è tutto indirizzato al fornitore e mai a beneficio cliente.

Nella realtà il problema è capire quali sono veramente gli obiettivi di evoluzione del prodotto o dei prodotti che abbiamo, capire le necessità del mercato che dobbiamo soddisfare o quello che il mercato ancora non conosce e cercare di strutturarsi per avere una "Capacità di Delivery" più che finanziare lo "Scope di Delivery".

**Cosa vorresti dire ad un CFO per convincerlo di questo?**

Questo è uno dei pochi temi a cui non abbiamo ancora sufficientemente "presto abbastanza attenzione" come movimento Agile.

I CFO dovrebbero essere sensibilizzati sul fatto di avere una gestione più Agile del budget, ad esempio una revisione del portafoglio delle iniziative strategiche con una frequenza molto maggiore rispetto all'approvazione annua del budget che, tra l'altro, si presta molto ad essere un po' taroccata. Nella pratica vengono chiesti soldi, ma più di quello di cui si ha bisogno, perché non si è comunque mai certi e si cercherà di spenderli tutti indipendentemente da come vanno le cose... perché altrimenti l'anno successivo vengono tolti.

La soluzione potrebbe essere rivedere continuamente su base trimestrale o addirittura mensile le iniziative a livello Agile o Lean.

Ad esempio in Safe di molto interessante c'è il "Lean portafoglio Management" che grazie ad una kaban board permette di gestire le iniziative ad alto livello.

Anziché finanziare la capacity e lo scope da oggi ad un anno con qualcosa che è partito 6 mesi prima (quindi 18 mesi di "look ahead") si dovrebbe cominciare a ragionare in maniera molto più tattica e sul breve periodo.

Potete acquistare il libro di Dimitri su Leanpub <https://leanpub.com/livehappilyeverafterwithoutprojects>



# Frameworks di Scaling

## esiste un modello che si adatta alla mia organizzazione?

---

Il grafico che vedete (a destra) è la distribuzione dei framework di scaling che Collabnet Versionone ha raccolto nella sua survey annuale. Ma perché un altro articolo che parla di frameworks di scaling? Nei vari eventi a cui partecipiamo come speakers o ascoltatori si è sempre alla ricerca della panacea alle disfunzioni delle nostre organizzazioni. Le domande sono sempre due: come possiamo far sì che la transizione agile attecchisca e come possiamo scalare verso altre aree. Di fatto stiamo parlando dello stesso problema.

Cerchiamo di ritornare alla base cercando di porci le domande giuste prima ancora di trovare risposte. Cosa ci spinge ad adottare Agile? Vogliamo essere più competitivi, pensare prodotti migliori, avere processi più Lean, lavorare meglio, attrarre talenti. Si potrebbe andare avanti con molti altri temi. La seconda domanda è: cosa rallenta

o a volte impedisce l'adozione di Agile nelle organizzazioni? La risposta è solo una: tanto più la qualità delle relazioni sociali è buona e tanto più sarà meno difficile questo cambiamento. Usiamo il termine "meno difficile", perché sarà pur sempre difficile.

Entriamo un secondo nel dettaglio dei punti che compongono la fitta trama delle relazioni sociali all'interno di un'organizzazione. Quando mi relaziono al cambiamento, di fatto, mi pongo le seguenti domande:

- Avrò un ruolo nella nuova organizzazione?
- Perderò prestigio?
- Se sono Manager di altre persone, manterrò questo status?

Di fatto sono domande scomode, tabù, ma sappiamo che sono mosse dalla paura: è umano e normale. Il problema è che nel 99%

dei casi queste domande se le pongono coloro i quali fanno parte del Middle Management, ai quali viene affidato, nella pratica, il compito di proseguire la transizione agile. Direi che forse non sono le persone più libere mentalmente per trovare il coraggio di cambiare così radicalmente. Come possiamo cambiare un'organizzazione nella quale forse in futuro non saremo più necessari? Dobbiamo capire che ogni cambiamento richiede che qualcosa venga perso a vantaggio di qualcosa di nuovo.

Questo non è solo un bias cognitivo che ci spinge a sabotare cambiamenti di questa portata, ma anche un vero e proprio conflitto di interessi. Premettendo che gli scriventi fanno parte del middle management, come possiamo risolvere questo problema?

Andrea Feraco, Agile Manager



Tiziano Interlandi, Agile Coach

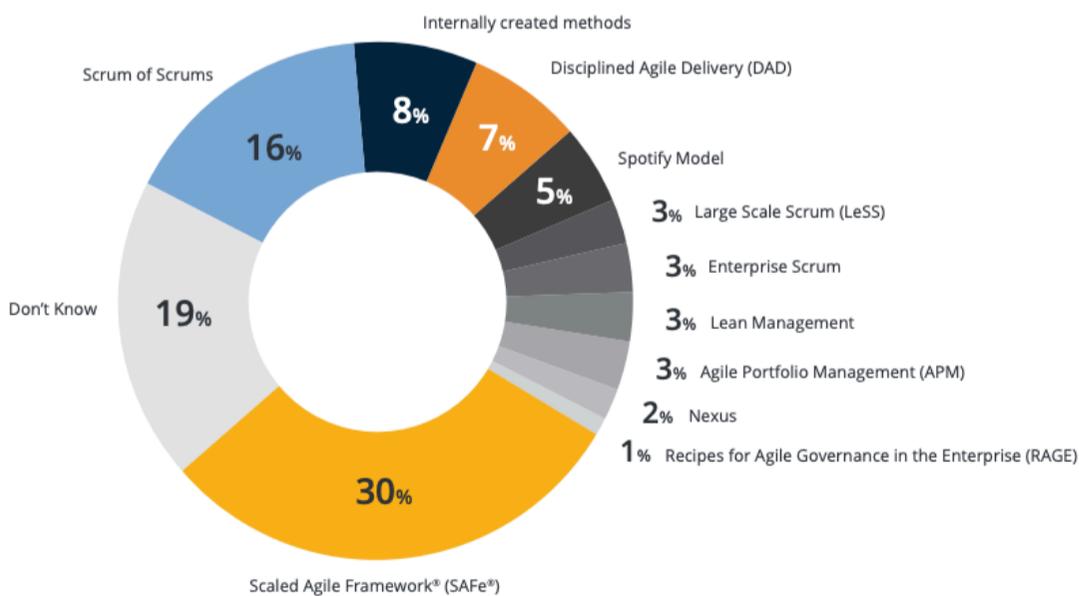
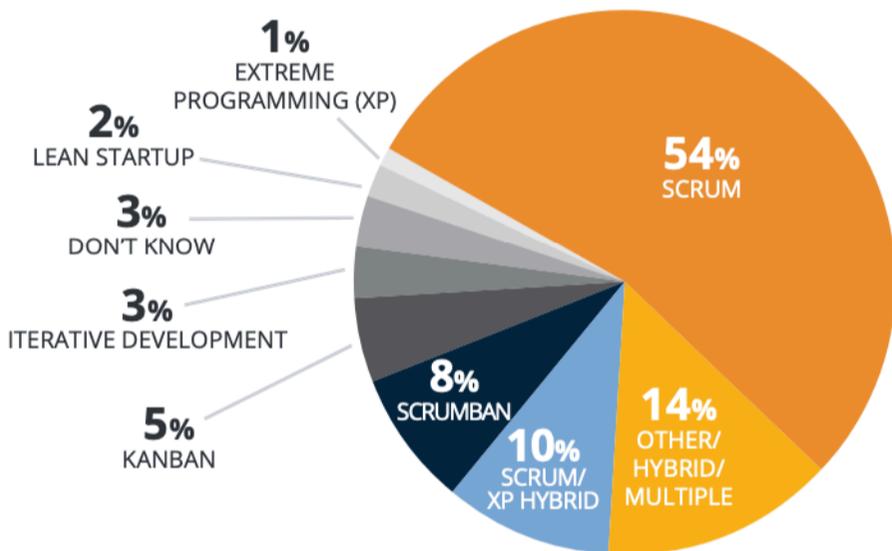


# 13<sup>th</sup> annual STATE OF AGILE™ REPORT

Ogni anno Collabnet mette a disposizione un questionario per capire nel mondo come sta evolvendo l'universo Agile. Tutti possono partecipare. A sinistra vi riportiamo due grafici, il primo quali metodologie agili vengono adottate, nel secondo quali frameworks di scaling.

In questi anni ci sono stati pochi cambiamenti, Scrum e SAFe sono i più utilizzati. Se per Scrum non abbiamo particolari interrogativi, un utilizzo così massiccio di SAFe fa nascere molte domande.

<http://www.stateofagile.com>



Abbiamo capito che partire dal middle management non è l'idea migliore, ci rimangono i due estremi dell'organigramma. Un cambiamento di questo tipo può essere Top Down (come volere del Top Management) o Bottom Up (come volere dei Teams).

Un cambiamento esclusivamente Top Down ha i vantaggi di avere una visione sull'argomento, un budget, una pianificazione, ma ha lo svantaggio di essere visto come l'ennesimo cambiamento imposto dall'alto.

Un cambiamento esclusivamente Bottom Up ha il vantaggio di essere genuino ma ha il problema di essere scomposto ed a volte poco pragmatico.

Adottare un framework di scaling significa fare indirettamente un cambio culturale. Senza cultura nessun cambiamento sarà efficace e duraturo. Spesso si dice che l'organizzazione segue la cultura, ovvero che la forma della nostra organizzazione è specchio della nostra consapevolezza.

Alla luce di queste considerazioni possiamo dire che l'adozione di un framework di scaling ha le medesime difficoltà legate alle transizioni agili in generale.

Ritorniamo quindi al tema dell'articolo. Come posso scalare agile nella mia organizzazione?

Dividiamo e raccontiamo i vari framework secondo questi parametri:

- Numero di ruoli previsti
- Numero di relazioni necessarie per portare a fine un obiettivo

In un'ottica di questo tipo, oggettiva, possiamo stabilire quali siano i framework che possono aiutare di più il cambiamento dell'intera organizzazione, un cambiamento quindi culturale.

Un alto numero di ruoli implica un cambiamento soltanto in superficie non obbligando le persone ad uscire dalla propria zona di comfort ed in molti casi alimentando il conflitto di interessi espresso prima. Un alto numero di ruoli significa la perdita di prezioso tempo e poca delega nei confronti dei vari livelli aziendali. Poca delega significa limitata libertà di sperimentare. Poca sperimentazione significa limitato miglioramento olistico.

Un numero alto di relazioni per finalizzare gli obiettivi significa mancanza di cross-funzionalità ed un degradamento della qualità generale e la dilatazione dei tempi di delivery di valore verso il cliente.

Troppe regole = bassa responsabilizzazione. Le persone vogliono responsabilità e libertà di espressione.



Con questo articolo presentiamo, senza aver pretesa di essere totalmente esaustivi, alcuni framework di scaling che conosciamo. Ognuno verrà brevemente descritto come processo e ruoli. Ad ognuno daremo pro e contro, ma sta a voi sperimentare e giudicarli relativamente al vostro ecosistema organizzativo. Alcuni sono più efficaci se adottati in tutta l'azienda, altri di più sulla gestione di singole iniziative.

Oggi parleremo di:

- SAFe
- Nexus
- Less
- Spotify
- Scrum of Scrums
- Scrum@Scale

Ma cosa dobbiamo scalare?

Ma dove effettivamente ci incartiamo? Ripartiamo da Cynefin.

Un singolo team deve affrontare la complessità legata allo sviluppo

prodotto. Quando più team devono collaborare non condividono la stessa "quantità" di complessità, bensì la fanno esplodere esponenzialmente. Se volessimo fare i raffinati potremmo dire che la somma delle complessità locali non è la complessità dell'intero sistema.

Quando più team collaborano dobbiamo pensare a:

- Intersezioni dei vari backlog
- Priorità dei vari team non necessariamente allineate con quelle aziendali
- Presenza di tecnologia che faciliti il delivery e la qualità (Continuous Integration/Delivery)
- Roadmap condivise
- La presenza di component Teams
- Architetture e sistemi legacy

Ma procediamo.

# Complesso

capiamo la relazione  
causa/effetto  
solo dopo



PRATICHE EMERGENTI

# Complicato

relazione causa/effetto  
comprensibile  
da esperti



GOOD PRACTICE

## Disorder

non so neanche in che quardante sono

NOVEL PRACTICE

# Chaos

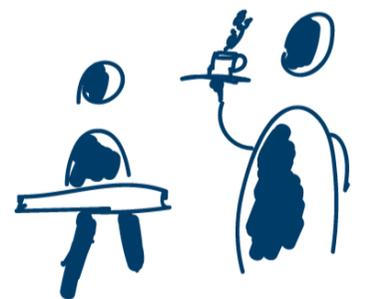
non si capisce  
la relazione  
causa/effetto



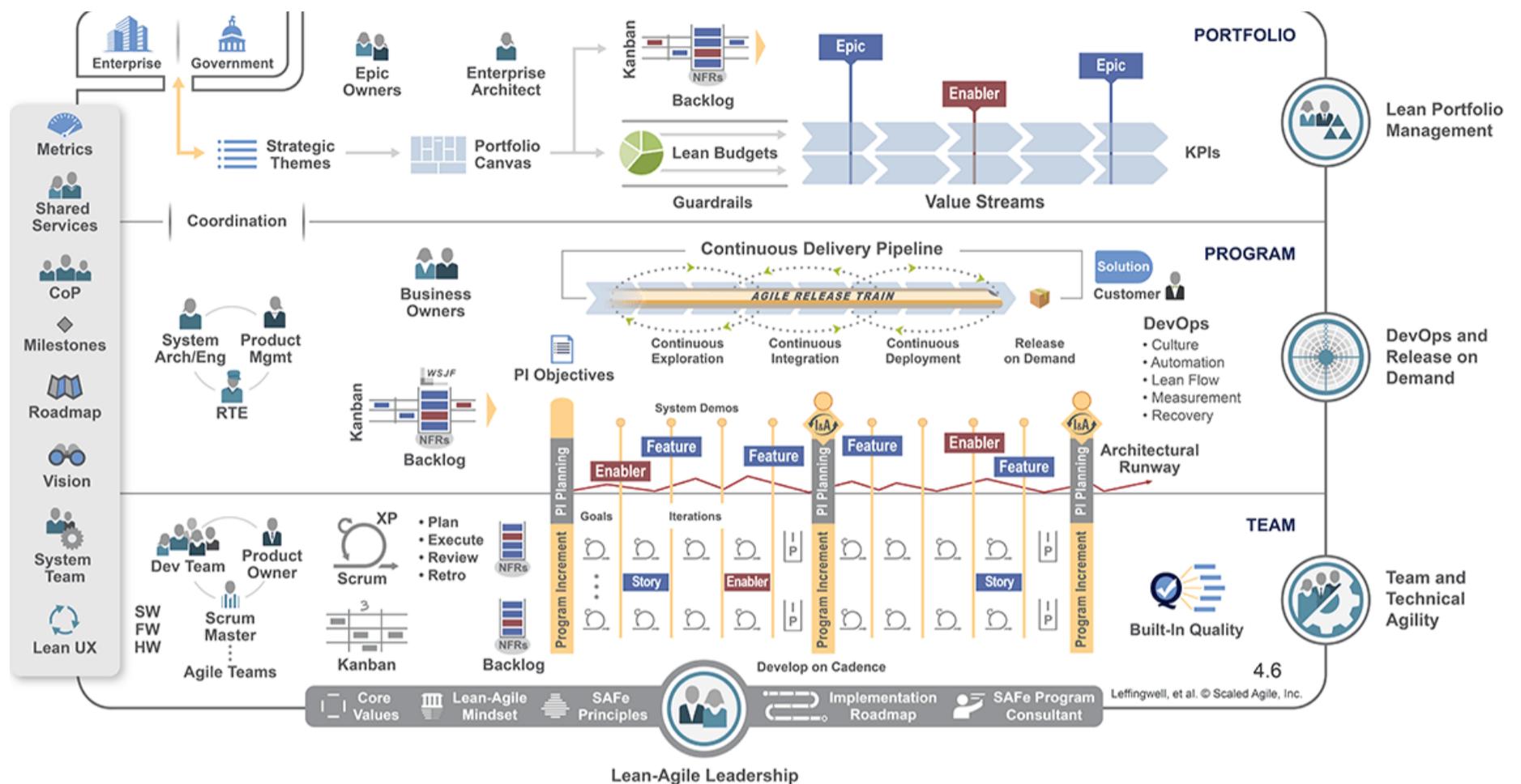
BEST PRACTICE

# Semplice

relazione  
causa/effetto  
semplice da comprendere



# SAFe



SAFe è il framework di scaling più controverso e discusso. Ma perché tante critiche?

Sicuramente è un framework molto ben documentato. Abbiamo quattro livelli di applicazione:

- *Team Level: la reale implementazione*
- *Program Level: "Treni" di team sincronizzati verso un obiettivo comune*
- *Large Solution Level: "Treni" di "Treni" di Teams*
- *Portfolio Level: come gestiamo budget e la visione strategica aziendale*

Intorno a questi livelli abbiamo OGNI pratica che avete sentito in Agile. In questo disegno potete osservare la centralità del cliente (è quello piccolino definito Customer). Forse però nella versione 5 di prossima uscita al cliente sarà data più enfasi!

Ogni pratica è ben documentata ed obbligatoria. Ma come possiamo raccontarlo brevemente? Proviamoci.

Un gruppo di persone del Top Management si incontrano di frequente per definire le strategie aziendali. Il budget non è legato a piccoli progetti, ma bensì a Treni. Il Top Management si interroga e quando ha trovato le risposte che cercava dà il via ai treni, ogni treno un prodotto o iniziativa.

Ogni Treno è formato da Teams cross-funzionali seguiti da un Capo Treno ed aiutato da un

architetto di sistema e da una sorta di super mega PO. Ogni Treno deve pianificare le proprie attività attraverso un PI Program in cui tutti le persone dei team si incontrano per "prendere" le attività, sviscerarle e scoprirne i rischi. Ogni attività ha un valore di business. I Team a questo punto hanno 4 Sprints per finire le attività pianificate ed uno Sprint per completare attività, per integrare quanto sviluppato dai singoli team, e per attività di miglioramento e stabilizzazione del sistema. Super mega Review, si riinizia.

Ecco i ruoli previsti:

- Product Owner
- Scrum Master
- Release Train Engineer
- Product Management
- System Architect/Engineer
- Business Owners
- Solution Architect
- Solution Train Engineer
- Solution Management
- Lean Portfolio Management
- Epic Owners
- System Team
- Lean UX
- Lean Agile Leaders

Insomma.... ci mancano solo i due leoncini.

Il problema principale, in tutto questo formalismo, è che si mantengono i ruoli precedenti e quindi anche i problemi precedenti. Il ruolo del cliente, come da immagine, è uno dei tanti, andando parecchio in controcorrente rispetto al cuore del manifesto agile. Inoltre l'eccesso di processi e strumenti non lascia ben trasparire il fatto che individui e interazioni debbano venire prima.

Ma allora perché piace? Beh qualunque grande organizzazione riesce a trasporre vecchi ruoli in nuovi ruoli, cambiandone semplicemente il nome. La scala gerarchica è pressoché garantita e così il malumore dei management si placa. Il problema è che non basta scrivere su un cartellone parole come qualità, devops e lean per avere garanzia che ci sia un cambio culturale. Inoltre la percezione di miglioramento sfugge di mano, tutti presi a seguire un processo così ingombrante.

SAFe negli intenti è un ottima idea per scalare in maniera organizzata, ma non si concentra sulla responsabilizzazione e crescita dei singoli. Il PI Planning è una buona idea, ma pensare che grandi organizzazioni Enterprise investano in così tanti costi di gestione (ad esempio le trasferte) è abbastanza lontano dalla realtà.

# PRO

# CONTRO

-  In organizzazioni molto mature che hanno compreso le basi vere dell'agile può dare una strutturazione che però diventa il mezzo e non il fine
-  Eseguito "alla lettera" pone molte sfide soprattutto nella zona alta dell'azienda
-  E' un'idea per una intera organizzazione e non di un singolo progetto. Tutta l'azienda si deve muovere in una direzione unica, dando spazio quindi a un'evoluzione architettonica consistente come a una progettazione della UX univoca
-  Si pone la domanda di come gestire il budget, ma non lo risolve del tutto, dà solo una struttura

-  Troppi ruoli: non va verso la leadership contestuale e tutti i vantaggi che essa comporta
-  Mantiene eventuali problemi precedenti; non obbligando all'uscita dalla zona di comfort
-  E' il processo ad essere al centro e non il cliente né l'individuo
-  Cerca di formalizzare concetti culturali, ad esempio gli Enabler, ma senza cultura saranno solo atti stilistici che non producono reali miglioramenti

Insomma SAFe rappresenta un tentativo di trasformare un'intera organizzazione, il problema è che è molto idealizzato e lontano dalla vita di tutti i giorni. Noi non possiamo dire se sia vera la famosa critica "SAFe is not Agile", ma di sicuro non è un framework coraggioso adatto ad organizzazioni innovative dove sono le competenze e la leadership di contesto ad essere il fulcro.

Ritornando alle metriche espresse prima, in SAFe abbiamo un numero eccessivo di ruoli e di relazioni obbligatorie che creano centri di potere che non aiutano la cross-funzionalità. Secondo questi parametri SAFe non invoglia a creare innovazione ma tende solo ad evitare che l'entropia prenda il sopravvento. Ma perché viene proposto sempre più di frequente nelle

aziende Enterprise? Sicuramente è un modello più appetibile all'interno di una proposta di consulenza richiesta ad aziende terze. Il problema è che Agile, con i suoi valori e principi, non si può vendere, rimangono solo i processi da mettere in piedi che possono essere fonte di guadagno in caso di consulenza prezzolata. Il grosso problema è che le trasformazioni agile sono qualcosa di intimo con cui le aziende, attraverso una profonda riflessione verso se stesse, provano a cambiare la cultura e non ad introdurre ulteriori processi che altro non fanno che generare lavoro da zero invece di cancellarlo. Insomma Lean fatto un po' male.

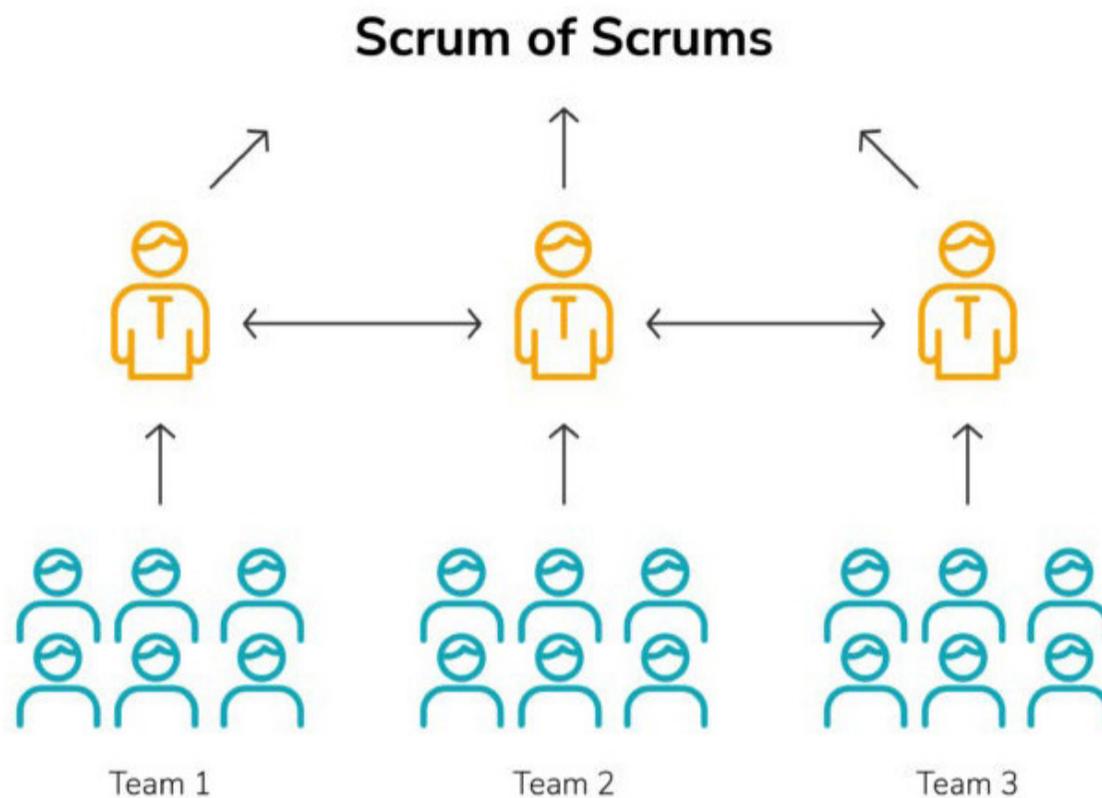
SAFe è di fatto venduto e l'accesso alle informazioni avviene attraverso l'erogazione di corsi a pagamento con relativa certificazione.

In un'ottica di questo tipo è molto difficile che spontaneamente i dipendenti tendano ad approfondire questo Framework, arrivando ad odiarlo e ad identificarlo come un veleno senza antidoto per la transizione. SAFe prende spunto dalle principali metodologie storiche e moderne facendo un mix bello da vedere ma molto difficile da implementare. E' troppo pesante anche se può mitigare aziende troppo entropiche in relazioni e processi.

In caso di transizione di organizzazioni Enterprise, l'adozione di SAFe può rappresentare uno step verso modelli organizzativi che richiedono maggior maturità.

## Cosa ne pensiamo? ..... Insomma

# Scrum of Scrums



Questo framework è molto semplice e può essere efficace in caso di iniziative di piccole/medie dimensioni, che hanno necessità di scalare ma non necessitano di particolare coordinazione.

Questa tecnica può funzionare nel caso in cui le dipendenze tra teams siano poche, cercando più che altro di risolvere gli impedimenti.

In sostanza ogni giorno rappresentati dei team coinvolti (dev, scrum master o anche i PO) si incontrano successivamente ai rispettivi daily per verificare se esistano impedimenti o in generale far girare le informazioni al fine di evitare uno scollamento eccessivo.

Non possiamo dire che si tratti realmente di un framework di scaling, è soltanto un modo per tenersi allineati, il fatto di farlo tutti i giorni è sicuramente più efficace del classico SAL, il quale allinea per lo più verso l'alto, ma molto poco potente in caso di forti dipendenze o tanti team coinvolti.

Probabilmente un volta provati altri Framework non userete più Scrum of Scrums, troppo poco per le vostre mire da super trasformatore aziendali.

## PRO

-  Molto semplice e non inserisce nuovi ruoli
-  Focalizzato sugli impedimenti
-  Non richiede particolari conoscenze

## CONTRO

-  Poco efficace in caso di forti dipendenze
-  Non tratta la pianificazione
-  Non definisce un PO unico di riferimento e quindi la ownership viene frastagliata
-  Non affronta il cambiamento culturale aziendale.

Cosa ne pensiamo? ..... da usare in contesti semplici

# Scrum@Scale

Ideato da Jeff Sutherland, uno dei due autori della guida Scrum, è definito come scale free. Parte dalla creazione di un ruolo, quello dell'EAT. "La prima sfida è creare un piccolo gruppo di team che implementino bene Scrum. Questo può essere fatto efficacemente creando un Executive Action Team (EAT), responsabile della definizione ed implementazione della strategia di trasformazione. L'EAT deve essere composto da individui con la necessaria autorità, sia politica che finanziaria, per assicurarsi dell'esistenza del modello di riferimento. Questo insieme di persone permette di risolvere gli impedimenti organizzativi che bloccano l'agilità e creare il modello di riferimento di Scrum che funzioni in quel contesto e che possa essere utilizzato come riferimento per l'estensione di Scrum in tutta l'organizzazione."

Purtroppo la presenza di un comitato o team non garantisce il successo delle trasformazioni. Il sottile gioco tra bottom up e top down richiede una spinta maggiore alla collaborazione piuttosto che l'istituzionalizzazione di un gruppo di persone responsabili che Agile o Scrum vengano applicate e comprese.

Scrum@Scale promette di scalare all'interno dell'organizzazione, mantenendo lo spirito di Scrum ed in maniera efficiente.

Esistono 2 cicli principali :

- Il ciclo degli Scrum Master: orientato al come
- Il ciclo dei PO: orientato al cosa

I vari team si coordinano tramite Scrum of Scrums, facilitati da uno Chief Scrum Master. Qui è necessario che siano presenti anche i PO dei vari team e si cerca di essere allineati e trovare rimedio agli impedimenti.

Poiché Scale@Scrum cerca di scalare creando livelli successivi di team via via scalati verso l'alto, indipendentemente dalla dimensione dell'organizzazione, si arriva prima o poi ai livelli più alti nella scala manageriale di un'azienda.

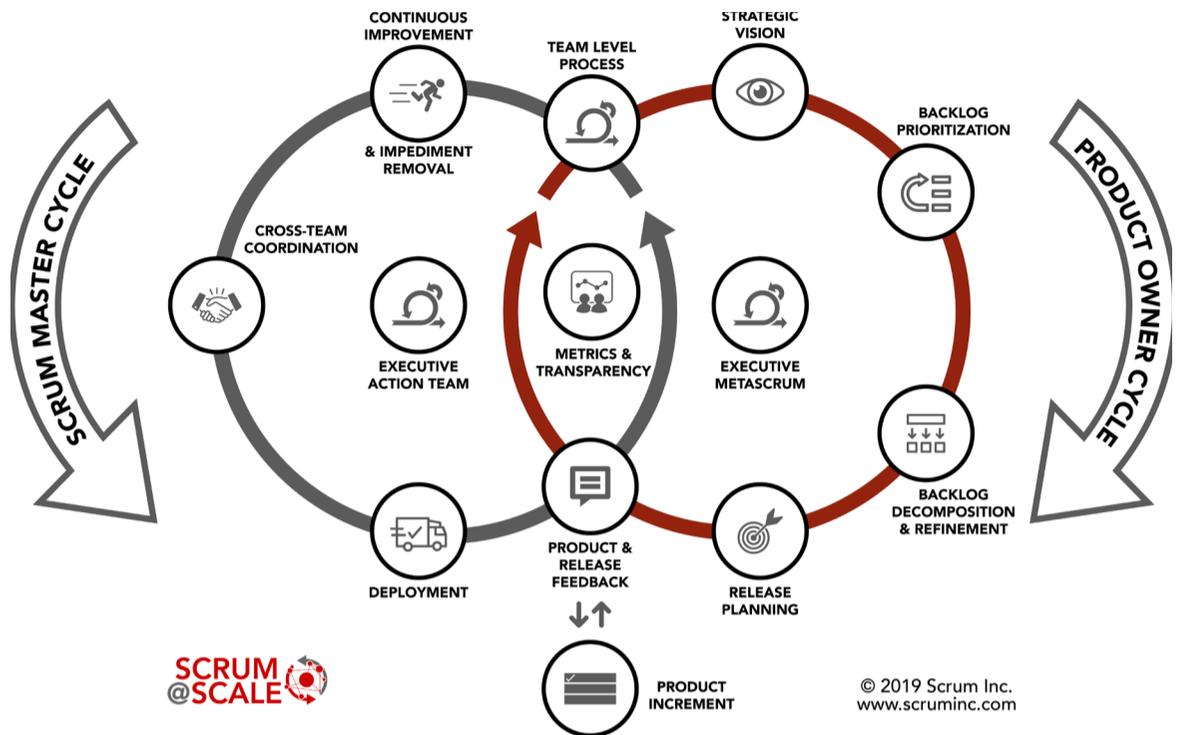
Per affrontare il tema della gestione dei team manageriali, oltre che degli stakeholder, Scrum@Scale propone alcuni ruoli aggiuntivi oltre che eventi aggiuntivi.

Il Chief Product Owner è una nuova figura che coordina le priorità di tutti i Product Owner che lavorano con i singoli team.

Lo Scrum of Scrums Master serve l'insieme dei team che collaborano al raggiungimento di obiettivi di release o comunque obiettivi condivisi fra più team

Lo Scaled Daily Scrum è un evento che vede la partecipazione quotidiana di rappresentanti di team per ispezionare e adattare l'esecuzione dello sprint fra più team che collaborano insieme

Infine l'Executive Meta Scrum Team è l'insieme di persone che partecipano all'evento Executive Meta Scrum dove product owner, stakeholders, management si incontrano periodicamente, una volta a Sprint, per allinearsi sulle priorità aziendali.



## PRO

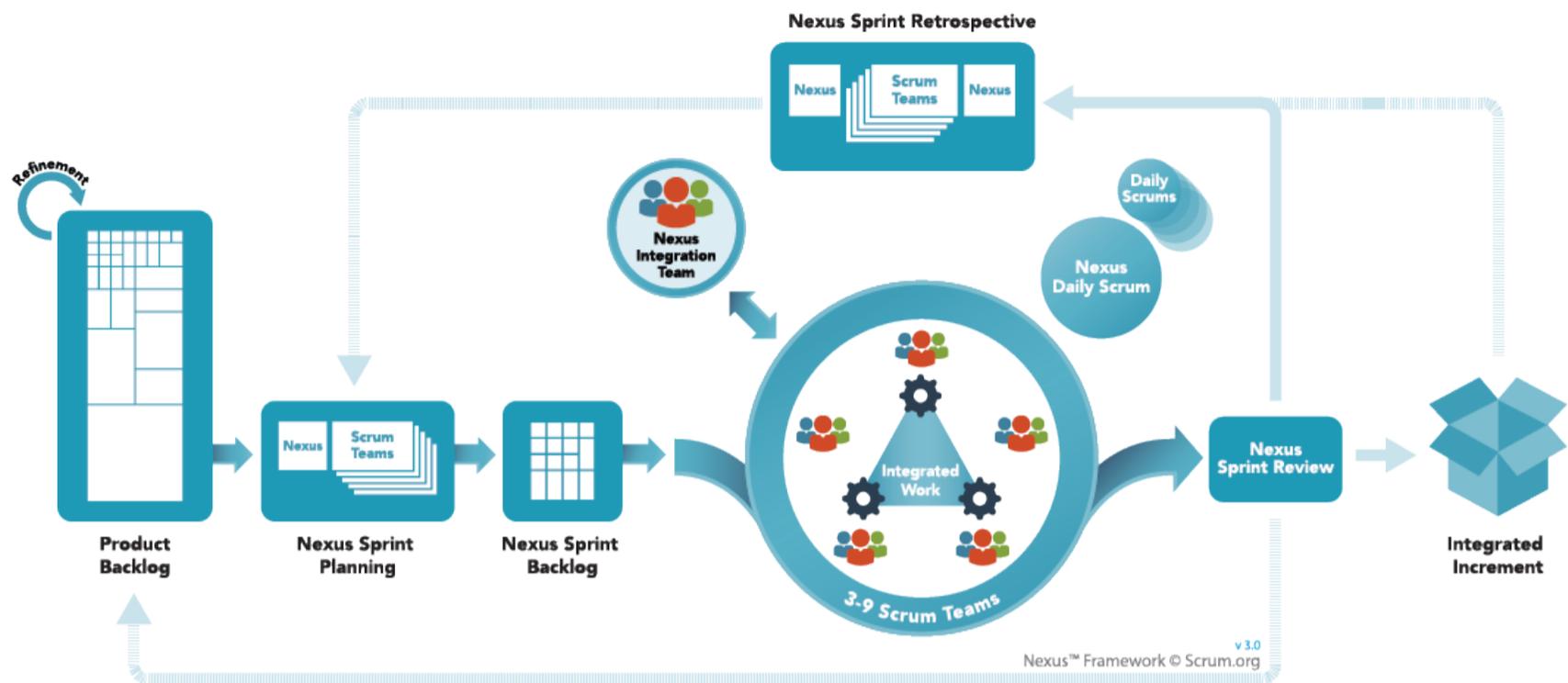
- Molto semplice e non inserisce nuovi ruoli
- Focalizzato sugli impedimenti
- Non richiede particolari conoscenze

## CONTRO

- Poco efficace in caso di forti dipendenze
- Non tratta la pianificazione
- Non definisce un PO unico di riferimento e quindi la ownership viene frastagliata
- Non affronta il cambiamento culturale aziendale.

Cosa ne pensiamo? ..... ancora troppo presto per sapere se può funzionare

# Nexus



Nexus nasce dall'altro autore di Scrum, Ken Schwaber. Nexus nelle intenzioni vuole essere un approccio di scaling molto leggero (la guida è abbastanza sintetica, sulla falsariga della guida Scrum). Possiamo trovare molte similitudine con Less, ad esempio come Less richiede che i diversi team coinvolti partecipino insieme ai vari eventi Scrum: il Planning, la Review e la Retrospettiva.

Nexus "istituzionalizza" il momento del Refinement che sostanzialmente elegge come uno dei momenti più importanti nella vita del Nexus (ossia dell'insieme degli Scrum team). Con una cadenza periodica tutti i team fanno insieme il refinement per analizzare, rivedere, stimare le attività del backlog iniziando ad assegnarle ai team. Nexus prevede una board delle dipendenze (qualcosa di più elaborato la troviamo anche in SAFe), ossia un piano con visibilità di alcuni sprint dove si identifica se alcune attività dipendono da altre. Questa board viene aggiornata ai successivi Refinement da tutti i team insieme.

Con Nexus ci si è voluti focalizzare sul problema dell'integrazione del lavoro di diversi team, problema che si è pensato di risolvere tramite la definizione di un nuovo team, il Nexus Integration Team. Questo team, la cui composizione viene aggiornata sprint dopo sprint in base alle specifiche esigenze, ha l'obiettivo di fare in modo che il lavoro dei diversi team sia sempre integrato. In qualche modo è una forma per una gestione continua dell'integrazione, per rendere effettiva la possibilità di rilasciare software funzionante dopo ogni sprint, diversamente da SAFe che prevede un'integrazione a livello di release con un apposito sprint di integrazione.

## PRO



A meno del Nexus Integration Team, non inserisce nuovi ruoli, fondamentalmente è un modello Scrum quindi più immediato da capire per team che già applicano Scrum



Pone l'attenzione sul refinement fra tutti i team



Gestisce le dipendenze e l'integrazione in maniera continua

## CONTRO



Introduce delle sovrastrutture, il Nexus Integration Team, team che è complesso da rendere realmente efficace



Assume che le dipendenze esistano, non suggerisce come eliminarle ma solo come gestirle

Cosa ne pensiamo?  
..... utile per progetti complessi

# LESS

Less è il framework di scaling che in realtà cerca di togliere la necessità di scalare alla base. Greg Larman durante un meetup a Milano definì così la propria creatura. Il focus di Less si sposta dal processo alle persone, cercando di aggregare tutto il meglio "presente sul mercato" e cercando di azzerare le strutture sovrabbondanti che ci creano tanti problemi.

Esistono due modalità in Less:

- Less -> fino ad 8 team
- Less Huge -> più di 8 Team

Less

La focalizzazione è sul prodotto, mantenendo vivo uno dei principi di Scrum. L'attenzione è sulle persone e non sul processo.

I ruoli presenti sono i medesimi di Scrum ed il fulcro è sulla collaborazione. In alcuni aspetti è molto simile a Nexus, come già detto nel relativo paragrafo.

Il tutto parte con un Planning Parte 1 dove gli argomenti considerati Ready vengono presentati dal PO e prelevati dai rappresentanti dei team per essere portati al Planning Parte 2. Questa seconda parte del planning è la classica di Scrum. Tutto questo è molto simile a Nexus.

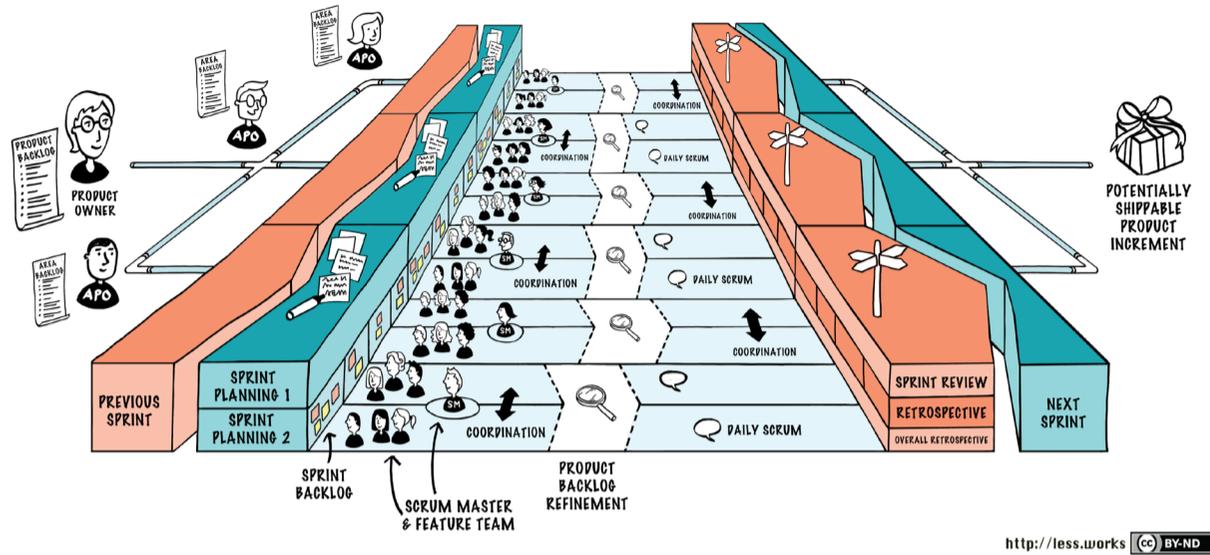
Durante lo Sprint avremo un Overall Backlog Refinement in cui delegati dei Team raffinano gli elementi del backlog per arrivare al Planning Parte Uno con le idee più chiare. Ovviamente poi ogni Team Scrum farà il suo refinement come meglio crede. La review è accomunata dal prodotto e sostituisce quella dei singoli teams, come in Nexus. Ogni Team avrà la sua retrospective, ma alla fine i delegati dei team faranno una Overall Retrospective in cui ci si interroga su come migliorare l'intero processo Less.

Parliamo di ruoli: non vengono aggiunti ruoli e la coordinazione è data dalla collaborazione spontanea e da Scrum of Scrums tra PO e SM.

A tutto questo aggiungiamo tutte le best practices di Agile, come CoP, CI e tutto il resto.

In Less Huge ragioniamo su scala più grande

Qui abbiamo un Product Owner di Area che cerca di calare priorità/valore alle macro aree composte da Teams che sono raccolti in Less da al massimo 8 Teams. Qui avremo un Backlog di Area che verrà pian piano decomposto e convogliato ai vari backlog più specifici.



## PRO

- non aggiunge ruoli
- semplice da capire
- possibile calarlo in tutta l'azienda
- piccolo overhead per la sincronizzazione

## CONTRO

- Non parla di budgeting
- Richiede alta consapevolezza e maturità, quindi difficile da utilizzare in aziende agilmente giovani

Cosa ne pensiamo? ..... semplice, mantiene lo spirito di Scrum, basato su competenze e non ruoli

# Spotify Model



Inutile negare che il modello Spotify è la Buzzword del momento. Gartner lo ha posizionato come modello da adottare, peccato che non è un modello ma qualcosa che Spotify ha fatto per se stessa.

Spotify nasce con 50 dipendenti ed in breve tempo diventa un colosso, capace di competere in un mercato nascente e con i big. In breve aprono diverse sedi nel mondo aumentando la complessità generale organizzativa.

Se volessimo estremamente semplificare, il modello Spotify è una semplice matrice basata sulla cultura (svedese però).

Il modello prevede....

## SQUAD

Un team cross-funzionale classico al più di 9 dev member ed 1 PO. La Squad rilascia continuamente (Continuous Delivery) ed è focalizzato su una piccola e compartimentata parte dell'ecosistema Spotify.

## TRIBE

Gruppi di Squad formano Tribe accomunate da obiettivi specifici (OKR).

## CHAPTER

Il chapter è un aggregato di persone cross-squad che nutre lo stesso interesse per un tema specifico. Un esempio potrebbe essere "gli sviluppatori frontend", che creano una community of practice sul tema.

Ora andiamo sui ruoli

## TRIBE LEAD

- Definisce Mission, Strategia e metriche della Tribe
- Budget Tribe
- Rapporti fuori dalla tribe
- Curare la qualità
- Mantenere alto livello pratiche tecniche

## PRODUCT OWNER

- Strategia lungo termine prodotto
- Fornisce i razionali del business
- Priorità
- Osserva il mercato
- Si allinea con gli altri PO
- Contratti con fornitori esterni

## CHAPTER LEAD

Reponsabile dello sviluppo delle persone afferenti al chapter. Si occupa anche di salari. Rimane all'interno delle Squad.

## AGILE COACH

- Profonda conoscenza delle pratiche
- Gestisce gli impedimenti
- Formatore

## SYSTEM OWNER

Il System owner è la persona da cui andare per tematiche relative al sistema. Solitamente è il membro di una squad. Dal momento che il software è "collettivo" è di fatto la persona che dà

l'ok sull'utilizzo o modifiche di parti di architettura considerate delicate.

## COME NASCE UNA SQUAD?

La creazione di una squad avviene durante un workshop in cui i PO spiegano le esigenze ed attraverso un "mercato" basato sulle competenze avviene la scelta e la creazione della SQUAD.

Per tale motivo le skill matrix sono trasparenti ed aggiornate.

La rotazione delle persone nei team non è frequente (Scrum ama i team stabili).

## PRATICHE

Ovviamente Spotify utilizza tutte le pratiche conosciute in ambito agile, da quelle Lean a tutto il mondo Extreme Programming (CI, CD, pratiche di test automatici), il concetto di Review, il Daily.

## CONCLUDENDO

Non è un modello di scaling, ma un sano processo Kaizen che Spotify ha messo in atto per crescere organicamente e cogliere le sfide del mercato.

Purtroppo qui vale proprio la considerazione che il "copia e incolla" può generare diverse disfunzionalità e purtroppo difficili da prevedere.

## PRO

## CONTRO



Bello davvero, almeno a livello concettuale



Il copia incolla dei modelli non funziona, se funziona per Spotify non è detto che funzioni da te.



Copre ogni aspetto di una organizzazione



Richiede elevata mastery in ogni ambito agile.

Cosa ne pensiamo? ..... può ispirarti,  
ma non applicarlo copia/incolla

## Concludendo

*Se prendiamo l'analogo report di VisionOne sull'adozione di un framework a livello di team notiamo come Scrum (o leggere variazioni di Scrum) sono adottate da più del 70% dei team.*

*Nell'immagine presentato all'inizio di questo articolo si vede che il leader è SAFe ma "solo" al 30%. Non ci sono ulteriori dettagli ma è molto plausibile che quel 30% di aziende che dichiara di adottare SAFe in realtà ne faccia un uso abbastanza parziale se non molto personalizzato.*

*Scrum si impone nettamente come framework di riferimento a livello di team, al contrario in termini di scaling non c'è questa netta preponderanza di SAFe o altri. Potremmo tornare a guardare il Cynefin e ragionare sul fatto che Scrum affronta la complessità ed in buona parte aiuta a risolverla, al contrario la complessità aziendale, troppo specifica di ogni azienda, non*

*trova la sua "formula magica".*

*Ogni azienda deve capire cosa è meglio per se stessa. La pratica principale deve essere il Kaizen, ovvero sperimentare per capire e migliorare. Partire piano per capire meglio.*

*Se Agile è mindset allora non dovrebbe richiedere troppi ruoli e troppe regole. Di sicuro dovrete arrivare ad un modello invece di farvelo vendere.*

*Ogni Framework presentato può essere applicato in toto o in parte. L'importante è aver compreso il Manifesto e mantenere vivo il suo spirito, al di là della scelta che faremo.*

### Andrea Feraco, Agile Manager

### Tiziano Interlandi, Agile Coach e Software Engineer

Agile Manager presso Cerved Group. Ogni giorno lavoro con l'obiettivo di costruire, promuovere e migliorare la mentalità agile per i team che implementano e consegnano i prodotti dell'azienda.



Divulgatore e Developer. Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group. Co-founder di AgileForItaly. Batterista e fonico.

Daide Casari  
Product Owner



Product Owner in Cerved e co-fondatore di Agile For Italy



# Quella volta che ci raccontarono che con Scrum si sarebbe diventati più creativi!

di Davide Casari

Ad oggi c'è molta indecisione riguardo a se e quando usare il framework Scrum! C'è chi dice che, se non si rispettano tutte le prescrizioni del framework, non si fa veramente Scrum, altri invece credono che prendendo solo alcuni "pezzi del processo" si riesca a rendere più efficiente la struttura organizzativa di un gruppo di persone che lavorano per la realizzazione di un prodotto.

La definizione di Scrum è questa: "Un framework che consente alle persone di risolvere problemi complessi di tipo adattivo e, al tempo stesso, di creare e rilasciare prodotti in modo efficace e creativo del più alto valore possibile".

Se state leggendo questo articolo tutti voi sapete le basi di Scrum, questa definizione per me è tanto bella quanto scontata.

Nella pratica la definizione di Scrum lascia spazio all'autovalutazione della propria condizione lavorativa in base a quello che si vive tutti i giorni.

Che si utilizzi o non si utilizzi la metodologia Agile, che si utilizzi o non si utilizzi il framework Scrum, la definizione sopra citata è la condizione che ogni persona psicologicamente sana vorrebbe raggiungere nella sua vita lavorativa.

Quello che stona, a mio avviso, in questa definizione è il termine "creativo".

La creatività secondo me è innata, completamente personale e soprattutto soggettiva e quando è supportata dall'intelligenza questa si diverte mettendo in connessione le "cose". Freud diceva che i processi creativi della mente derivano da desideri insoddisfatti che sono la forza motrice della fantasia. Nella teoria cognitiva invece si afferma che la creatività di ognuno di noi deriva dall'elaborazione degli input captati dal nostro cervello, quindi più input abbiamo e più creativi siamo tanto che ad un certo punto cominciamo a ragionare in maniera totalmente "laterale" rispetto al livello di ragionamento standard di tutti i giorni.

Fin qui tutto bellissimo e adesso che sappiamo qualche definizione ci sentiamo più grandi, belli e pronti ad essere creativi...Non è così?

Penso di no e prima di svelare il perché sia tan-

to difficile essere creativi dobbiamo capire quali sono le condizioni necessarie e sufficienti per cui il nostro cervello sia nelle condizioni ottimali per avere idee creative.

Mi piacerebbe trovare una spiegazione grazie agli studi elencati da Monica Bormetti, che indica come nel nostro cervello ci siano due tipi di onde emanate nella nostra attività quotidiana, le onde Alpha e Beta. Le onde Beta sono quelle che noi rilasciamo quando stiamo compiendo un'attività specifica (un task), alcune aree cerebrali sono molto attive mentre altre sono spente.

Le onde Alpha o momenti Alpha sono quelli in cui siamo rilassati, con la sensazione di avere la testa vuota e senza pensieri specifici (pensiamo ad esempio come lavora il nostro cervello quando stiamo facendo una corsa al parco). Nella fase alpha la lampadina all'interno del nostro cervello illumina tutte le nostre aree cognitive, ed è la fase in cui riusciamo a raggiungere l'insight ovvero l'idea creativa. L'idea che sembra arrivare dalle nuvole senza che noi ce lo aspettiamo, il lampo di genio.

Nella pratica per sviluppare il pensiero creativo bisogna essere nella fase Alpha, per metterla in pratica invece nella fase Beta.

Quella descritta non è la causa ma una condizione e di conseguenza una delle ipotesi plausibili sembra essere che la creatività sta venendo meno perché pian piano ci stiamo abituando a riempire tutti i piccoli momenti di attesa con piccoli e continui "task". Possiamo imputare maggiormente la colpa ai dispositivi digitali insieme ai sistemi di notifica (sia chiaro non è uno spot pro digital detox né all'abbandono del digitale) e questa modalità di utilizzo del digitale potrebbe colludere completamente con il funzionamento cerebrale di cui abbiamo bisogno per sviluppare idee creative. Sarebbe che non sia così semplice essere creativi perché l'ambiente che circonda la maggior parte di NOI ci impedisce di esserlo.

Le ipotesi fatte non valgono per tutti ma a ragion del vero consideriamo anche il fatto che "fisica-

mente" è molto complicato abbandonare queste abitudini digitali perché tutte vanno a stimolare il rilascio di dopamina. Questo neurotrasmettitore naturale presente nel nostro cervello e coinvolto nel circuito del piacere, interviene ogni qual volta che si sta per fare qualcosa di piacevole. Interviene anche nell'attesa stessa di una notifica, e se il nostro cervello è in un "momento" beta, questo momento sarà interrotto continuamente e riportato in Alpha.

Scrum in tutto questo cosa c'entra? Nella definizione ci è solo stato detto che aumenta o permette di essere più creativi niente di più.

C'entra perché questa teoria rappresentata nella pratica mi dà la stessa sensazione che ho avuto quando per la prima volta ho letto la guida Scrum. Ovvero l'idea che "SI" il metodo descritto potrebbe funzionare per davvero ma che non ci credo finché non lo vedo ed è solo a quel punto che se ne riconoscono i benefici.

Se ci pensiamo bene Agile, Scrum, Kanban e ogni altra forma di organizzazione del lavoro ha un unico e vero scopo ovvero quello di permetterci di migliorare la nostra vita per permetterci di fare veramente quello che ci piace al di fuori dell'ambito lavorativo.

Ed ora che tanto crediamo nell'Agile e nel particolare l'utilizzo costante di Scrum, sembrerebbe che l'ultimo passo che ci manca per essere veramente Agili al 100% sia quello di far volare un po' più spesso la testa impedendo a tutti gli "elementi di disturbo" che ci circondano di invadere completamente la nostra vita.

Traete voi le vostre considerazioni in merito....

# Agile Business Day 2019



# AGILE BUSINESS DAY

Anche quest'anno abbiamo avuto la possibilità di partecipare con entusiasmo all'Agile Business Day, un evento importante e particolare, a partire dalla location unica.

L'università di scienze economiche di Venezia il 13 e 14 Settembre 2019 ha accolto 350 persone, in un contesto internazionale con ospiti e talk che hanno approfondito due temi in particolare: venerdì dedicato al tema People, sabato dedicato al Business.

Notevole la parte logistica, con app dedicata, aperitivi e pranzi e per la prima volta la presenza della traduzione simultanea.

I talk sono stati vari, non solo per quanto riguarda gli speaker ma anche e soprattutto per gli argomenti trattati. Abbiamo trovato il talk di apertura "Stop Giving Feedback" insieme al bellissimo talk di Deborah Gisolfi "Employer Branding" di assoluta sostanza per quanto riguarda i consigli dati sul tema HR, le relazioni verso tutte le persone che fanno parte di un'azienda e che lavora secondo la metodologia Agile o che si sta addentrando in questo mondo.

Si è spaziato dalla filosofia con Marco Calzolari, gli studi di psicologia di Monica Bormetti in cui è stato spiegato come si comporta il cervello nelle varie situazioni lavorative oltre a lezioni di crescita e adattamento nei gruppi di lavoro tenuto da Andrea Provaglio.

Infine vogliamo citare l'argomento secondo noi più importante, quello che riteniamo la vera essenza della comunicazione Agile ovvero la "comunicazione pratica".

Su quest'ultimo punto il bellissimo esempio è stato quello portato in cattedra da Paolo Sammiceli (Autore di Scrum for Hardware) che grazie al suo lavoro ci ha permesso di conoscere l'amministratore delegato di SISMA S.p.A, un uomo fuori dal comune che ha inteso in pieno il potere di una Transizione Agile e ha permesso a tutto il suo reparto di progettazione di cambiare totalmente gli approcci lavorativi aziendali.

Ci portiamo a casa due giorni belli e ricchi di

contenuti.

Insieme a IAD, ABD è il più importante a livello italiano e vede un'altissima partecipazione tra coach, praticanti e neofiti, garantendo ottimo networking e continuo scambio di opinioni.

Abbiamo fatto alcune domande a Michele Budri, tra gli organizzatori di ABD:

[ABD è uno dei momenti in un cui la comunità agile italiana e diversi ospiti internazionali si ritrovano e si confrontano. Quali le principali differenze nella divulgazione del mindset in Italia rispetto agli altri paesi?](#)

Una delle caratteristiche che per noi è anche uno stimolo, è apportare ogni anno dei cambiamenti sostanziali alla struttura della conferenza ispirandosi alle conferenze degli altri paesi, cosa non banale perché rimette in discussione tutto quello che era stato stabilizzato. Per noi è molto importante migliorare ogni anno i contenuti della conferenza, ma non ci accontentiamo solo di questo, l'esperienza che ogni partecipante vive prima di arrivare, durante e anche i giorni dopo le giornate di conferenza, è altrettanto importante, proviamo a mettere molta cura nei dettagli non lasciando niente per scontato, un po' ispirandoci ai contenitori dei dispositivi Apple, per noi la scatola e l'esperienza nell'arrivare al dispositivo, è tutto ciò che i partecipanti provano per arrivare ai contenuti dello speaker ai quali sono seduti di fronte in aula.

Un'altra caratteristica che ci distingue è che le conferenze internazionali negli altri paesi hanno la totalità delle sessioni in lingua inglese, noi invece manteniamo due aule in lingua italiana e una in lingua inglese con traduzione simultanea, non discriminando la nostra amata lingua madre.

[Come ABDonTour, in termini di movimento \(giornata, percorso itinerante\), sta impattando la divulgazione dell'agile nelle varie aziende in](#)

[cui è stata ospitata?](#)

Nelle precedenti 2 edizioni dei workshop di ABDonTour abbiamo visitato circa 20 aziende nel nord Italia, e tutti ci hanno accolto a braccia aperte, e abbiamo visto che chi è aperto ad ospitare queste iniziative, o è in una fase di trasformazione aziendale, oppure noi siamo una prima scintilla di un percorso che è in fase di valutazione. Non è una cosa di poco conto da parte della proprietà o dei manager, aprire le porte della propria azienda, facendo partecipare alcuni dei propri dipendenti e iniziare una contaminazione con un mindset agile, non tutti sono disposti a mettersi in discussione. Ci piace pensare che il nostro impatto non sia come un terremoto, ma piuttosto cadendo, la goccia scava la pietra, non per la sua forza, ma per la sua costanza.

[Quali sono e come stanno evolvendo i segmenti di persone che partecipano a questo evento?](#)

Abbiamo notato che ogni anno ci sono volti nuovi che partecipano alla conferenza ABD, questo pensiamo sia dovuto sicuramente al passa parola tra le persone che hanno partecipato negli anni precedenti, e anche al crescente interesse verso l'Agile. Non siamo solo un evento per chi può permettersi di acquistare il ticket, abbiamo in noi nativo lo spirito della community, e nelle settimane successive all'evento divulghiamo video e podcast, e dal numero di download e visualizzazioni, crediamo che faccia piacere a molti questo nostro approccio divulgativo. Non abbiamo fatto una mappatura dei partecipanti con delle domande precise, per capire come evolvono i segmenti, ma è sicuramente una cosa interessante che mi ha fatto riflettere, e non mancherà un esperimento nei prossimi mesi, per mettere insieme un set di domande interessanti che forniscono una mappatura della prossima conferenza.



AGILE  
BUSINESS  
DAY



Agile Business Day

is hosted by:

University Ca' Foscari of Venice

Management Department



ORGANIZED BY



Pierpaolo Cimirro  
Product Owner



Ex sviluppatore, Product Owner in Cerved Group, si occupa di Agile e Product Ownership seguendo il movimento italiano.  
Cofondatore della CoP Cerved e di Agile For Italy.  
Membro IAM. Relatore a numerosi eventi nazionali Agile.



# O sei Re Mida o sei un proxy !

di Pierpaolo Cimirro

Passando dall'approccio waterfall a quello agile uno degli aspetti che è cambiato radicalmente è il modo di interpretare le "variabili" di un'iniziativa (progetto o prodotto che sia).

In waterfall le features, quindi lo scopo, era fisso mentre il time è il costo erano variabili, sulla qualità spesso si poteva andare in deroga per cui si accettava il compromesso di far tutto, accettando variabilità sui costi e tempi, derogando sulla qualità.

Questo tipo di approccio stride con quello che propone il Manifesto Agile in cui uno dei valori è abbracciare il cambiamento più che seguire un piano. Accettare il cambiamento significa che in base ai feedback ricevuti dagli stakeholder e dei clienti, in base all'andamento del mercato rimodulare le features nel tempo per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.

Questa cosa si traduce con il famoso triangolo rovesciato in cui il costo e il tempo sono fissi, la qualità è inderogabile e deve essere altissima, lo scope è variabile. Che cosa significa costo e tempo fissi e qualità inderogabile all'interno di uno Scrum Team? Un team ha numero di risorse fisse e il tempo è scandito da quello che è l'andamento del framework utilizzato tendenzialmente Scrum. A livello più basso c'è lo sprint a livello più alto possono esserci le Release, ma la data o la scadenza sono fisse ... e per fortuna che c'è la data! La scadenza fissa aiuta molto a rimodulare quello che è lo scopo e definire un obiettivo: lo sprint goal e la data di scadenza dell'iterazione sono due elementi fondamentali che aiutano il team a portare avanti le attività.

Queste considerazioni presuppongono un aspetto fondamentale da parte di chi commissiona le attività o da chi rappresenta gli stakeholders, il PO, cioè la capacità di prioritizzare! Non è possibile fare tutto e non è possibile fare sempre tutto nei

tempi richiesti per cui viene chiesto ai PO una capacità fondamentale che è quella di prioritizzare, di scegliere, di determinare quali sono le features che hanno valore rispetto a quelle che hanno meno valore.

Questo aspetto è fondamentale ed è una delle chiavi di volta per il funzionamento di un buon Scrum Team e per il successo di un'iniziativa. Capita spesso di sentire "guarda questa feature me l'ha richiesta questo dirigente", "quest'altra feature questo gruppo", "quest'altra feature così ..." ma non è detto che uno Scrum Team debba sviluppare tutto quanto richiesto da tutti.

Qual è il giusto modo di approcciarsi per l'evoluzione di un'iniziativa? Essere degli Yes-Man è un qualcosa che nel tempo porta a risultati non sempre soddisfacenti ... anzi tutt'altro!

Agile ci mette di fronte a questo dilemma e pone il PO, che colui il quale è accountable del backlog di fronte a un'attitudine: capire il valore e prioritizzare in funzione di questo.

Questo è un aspetto fondamentale per uno Scrum Team fare le cose per massimizzare il valore del lavoro del team. Agile ci apre alla prospettiva di cambiare o rimodulare, se serve, quando si comincia a interloquire col mercato, con i clienti, con gli utilizzatori, con i customer anziché "subire" solo l'organigramma aziendale o chi urla di più.

Laddove il PO o non ha idea delle feature che saranno disruptive, delle attività che saranno prioritarie rispetto ad altre, vuol dire che c'è un problema: avere tutte le feature di pari e alta priorità vuol dire non saper scegliere e non saper decidere per la buona realizzazione di un prodotto o per il successo sul mercato di un prodotto.

In questo senso il successo del prodotto è garantita da due aspetti: da un lato dalla capacità del PO di prioritizzare le features dall'altro dall'attitudine del team ad accettare le storie o meno ... ma il

dev team o lo Scrum Master possono comunque suggerire al PO alcune attività da fare. Si pensi ad esempio ad un debito tecnico a un cambio di tecnologia che magari potrebbe avere conseguenze positive su un prodotto, le leve utilizzabili sono diverse ma la cosa fondamentale è entrare nel mood per cui lo scopo è variabile e si fanno prima le cose prioritarie rispetto al valore.

A questo punto l'attenzione si sposta sul valore: che cos'è il valore? Il valore è ciò che i nostri clienti, interni e esterni, sono disposti a corrispondere per avere quel tipo di prodotto. Il valore è anche qualcosa che risolve un problema per un nostro cliente e per cui il nostro cliente è disposto a corrispondere un determinato compenso. Avere il polso di che cos'è il valore e la quantificazione del valore sono due aspetti fondamentali per un PO.

In mancanza di questi aspetti dire che tutto è prioritario, riempire il team di attività, spesso non omogenee tra loro, significa non saper scegliere, non saper decidere, non avere veramente coscienza di quello che il mercato, non avere coscienza di quello che è il morale del team perché non dimentichiamo il PO deve stare con un piede nel mercato e con un piede nel team.

C'è anche un discorso di leadership, colui il quale è in grado di individuare il valore, colui il quale è in grado di intraprendere dei percorsi, di prendere delle decisioni consolida quella è la sua leadership. Un PO forte, che non è un proxy, presente e non distante, consapevole, credibile, competente, coinvolge in quella che è la sua vision ... che realizza insieme al team !!!



# La Sprint Review

di Andrea Feraco

La Sprint Review, secondo la guida Scrum, si tiene alla fine dello sprint per ispezionare l'incremento del prodotto appena sviluppato nello sprint e, se necessario, adattare il backlog.

La guida Scrum introduce e sintetizza l'evento della review con questa semplice ma potente descrizione.

Subito dopo la guida continua sottolineando che si tratta di un momento di collaborazione fra i partecipanti, collaborazione finalizzata a decidere l'ordine delle prossime cose da fare per ottimizzare il valore da rilasciare.

Per un team molto esperto nell'adozione di Scrum, il paragrafo sulla Sprint Review potrebbe anche finire qui, c'è tutto il senso della review e ogni team può essere libero di implementare lo svolgimento della review come meglio crede. In realtà mi chiedo quanti siano i team in giro per il mondo che comprendano il significato della review secondo queste prime frasi riportate nella guida Scrum.

Diciamoci la verità!

Quanti di voi che state leggendo pensano che la review sia solo una demo, una dimostrazione a stakeholder, utenti, del lavoro fatto nello sprint, una sorta di stato avanzamento lavori magari un po' più trasparente rispetto ai SAL di una volta?

Schwaber e Sutherland, gli autori della guida Scrum, proprio per aiutare i team a implementare i principi fondamentali della review, hanno pensa-

to bene di aggiungere altro contenuto al paragrafo sulla Sprint Review fornendo una lista di punti che possono aiutare un team a organizzarne lo svolgimento. Molti di questi punti (potete andare a leggerli online <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-review>) effettivamente li riscontro, nella mia esperienza, partecipando alle review di diversi team.

Voglio però focalizzarmi sugli ultimi due punti riportati al paragrafo sulla Sprint Review:

Rivedere come il mercato o il potenziale utilizzo del prodotto potrebbero spingere a cambiare quale sarà la prossima attività di maggior valore da fare

Rivedere la pianificazione, il budget, le capacità potenziali e il mercato per decidere l'obiettivo del prossimo rilascio di funzionalità o capacità del prodotto

Raramente, molto raramente, ho visto discutere questi aspetti in una review nei termini descritti nella guida, anzi immagino che in molti trovino "strani" questi due punti, eppure forse sono quei due punti che qualificano maggiormente un team come realmente agile, specialmente quei team che sviluppano prodotti per il mercato e non possono accedere al feedback diretto del cliente/utente finale.

Leggendo l'ultimo libro di Jurgen Appelo, "Startup, Scaleup, Screwup" l'autore ci dice che ogni attività fatta da un team (chiamiamola storia, feature, elemento, come preferiamo) dovrebbe esse-

re collegata a una o più metriche che ci consentano di avere una misura se l'obiettivo che si voleva raggiungere con quell'attività sia stato più o meno centrato. Normalmente la metrica potrebbe essere legata a un parametro di mercato, come l'aumento delle vendite, l'aumento dell'utilizzo di certe funzionalità del prodotto, l'aumento del cross-selling (sto elencando giusto degli esempi, in ogni singolo contesto si dovrebbe cercare la metrica più adatta).

Chi la stabilisce questa metrica?

La mia opinione è che debba essere lo Scrum Team a decidere, certamente con un forte input da parte del Product Owner ma in collaborazione con tutto il resto del team.

Ribadisco la centralità dello Scrum Team: persone esterne al team, ad esempio gli stakeholder, i clienti, potrebbero far emergere indicazioni sulle metriche più importanti, ma è il Product Owner insieme al resto del team che deve scegliere metriche e obiettivi. Una volta stabilite le metriche, le misurazioni vengono discusse in review con gli stakeholder per capire se le scelte fatte si stanno rivelando corrette oppure no, efficaci oppure no, e di conseguenza cambiare le priorità in funzione dei feedback misurati dal mercato.

È il cardine fondamentale dell'agile quello di avere cicli di feedback corti.



In alternativa quello che succede è che si seguono le pratiche suggerite da Scrum, magari nella maniera più bella possibile, ma concretamente non si farà altro che seguire un piano che non viene mai modificato, il feedback non lo si cerca, il cambiamento non lo si attua e quindi vincerà l'anti-valore "seguire un piano più che rispondere al cambiamento".

Attenzione che questo accade senza accorgersene, pienamente convinti di essere agili!

Le roadmap, il budget, sono cose importanti da tenere in considerazione. Ma dobbiamo sempre ricondurle al vero valore del manifesto, ossia "rispondere al cambiamento più che seguire un piano". Penso che accada in molte realtà aziendali che la negoziazione sulle roadmap e sul budget avvenga spesso nel chiuso di alcune riunioni, mentre la guida ci suggerisce, in accordo al pilastro della trasparenza, di far emergere durante la stessa review la discussione su questi temi. Quante volte le persone di un team sentono lo stress di sfuggire al cambiamen-

to perché temono che possa avere un impatto sulla roadmap? Quante volte un team si sente dire che sta terminando il budget, di cui sapevano poco o nulla, e viene chiesto loro di trovare soluzioni magari stravaganti per chiudere lo scope tenendo fermi costi e tempi? Se invece tutto questo venisse discusso davanti a tutti in pieno spirito collaborativo, ad esempio durante la review, potremmo veramente dire che l'agilità si vede e si tocca con mano.

In conclusione

Vorrei proporre una modifica alla guida Scrum, scriverò agli stessi Schawber e Sutherland, chiedendo di modificare l'ordine dei punti da affrontare durante la Sprint Review portando in alto i due punti visti prima, nella speranza che chi prova a utilizzare Scrum nel senso di volere abbracciare un approccio che aiuti nello sviluppo dell'agilità di un'organizzazione, focalizzi la propria attenzione sul senso vero dell'agile e non sulla semplice, formale, ma alcune volte sterile, implementazione di una Sprint Review, e in generale dell'intero framework Scrum.

### Andrea Feraco, Agile Manager

*Agile Manager presso Cerved Group. Ogni giorno lavoro con l'obiettivo di costruire, promuovere e migliorare la mentalità agile per i team che implementano e consegnano i prodotti dell'azienda.*



La scrum guide non è solo una guida di un framework ma è la chiave di lettura di un mindset” (cit.)

# Cummmunities from the Trenches

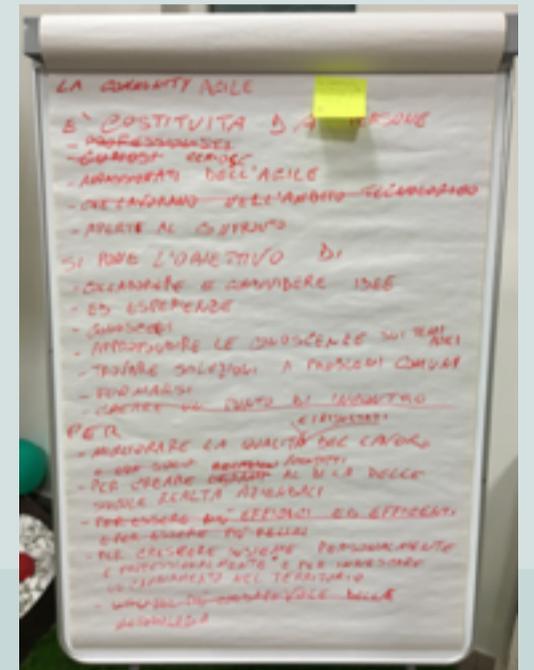
## Visione Agile

by Andrea Feraco, Denise Paese e Massimiliano Calipari

La Community Visione Agile è nata a Cosenza dall'idea di un gruppo di colleghi ispirati dall'Agile, motivati dal desiderio di condividerne valori e principi oltre la propria realtà aziendale, dall'aspirazione di costruire un punto di riferimento e di diffusione sul territorio cosentino e di collegamento con altre community italiane.

Un obiettivo sfidante ... è stato al tempo stesso sorprendente ed entusiasmante scoprire di non essere soli, avere immediata risposta da tante persone che hanno preso parte al primo meetup e che hanno espresso chiaramente l'esigenza di confrontarsi su queste tematiche, di scambiare idee, condividere esperienze ...

era il 5 settembre 2018 al Talent Garden di Cosenza ed insieme abbiamo definito la Vision della Community tramite la Collaborative Product Vision Activity (riadattata a Collaborative Community Vision Activity):



In poco più di un anno la nostra community è cresciuta in maniera significativa.

C'è stata una grande partecipazione a tutti gli eventi organizzati ed un richiamo importante è stato certamente il primo workshop con un nome di rilievo nello scenario agile italiano: la presenza di Fabio Armani è stata un'opportunità che ha consentito a tante persone di avvicinarsi all'Agile socializzando in maniera divertente.

Quella di Cosenza è un'area tecnologica, definita da alcuni la Silicon Valley del sud Italia, con una grande università in cui si formano tantissimi talenti ed un tessuto di aziende

che operano nell'ambito dell'Information Technology, molte delle quali piccole, altre invece sedi locali di grandi realtà nazionali e internazionali.

In questo contesto Visione Agile si è rivelata essere un luogo di ispirazione e di contaminazione.

La parola contaminazione che è spesso utilizzata con un'accezione negativa, nel nostro contesto ha invece un significato enormemente positivo: trasferimento di conoscenze, competenze, voglia di scoprire, entusiasmo.

*"La community Visione Agile è costituita da persone curiose dell'agile e aperte al confronto"*

*Si pone l'obiettivo di collaborare e condividere idee ed esperienze, approfondire le conoscenze sui temi dell'agile, trovare soluzioni a problemi comuni, attivare momenti di formazione.*

*Tutto ciò per migliorare la qualità e risultati del lavoro, creare contatti al di là delle singole realtà aziendali, crescere insieme personalmente e professionalmente, innescare un cambiamento nel territorio."*

L'entusiasmo ha portato nel tempo diverse persone a proporsi come speaker, spinte dalla volontà di condividere know-how ed esperienza maturata sul campo, con talk che hanno suscitato grande interesse. Sempre con una visione agile abbiamo trattato anche temi più propriamente tecnologici quali Devops, DevSecOps e Test automation.

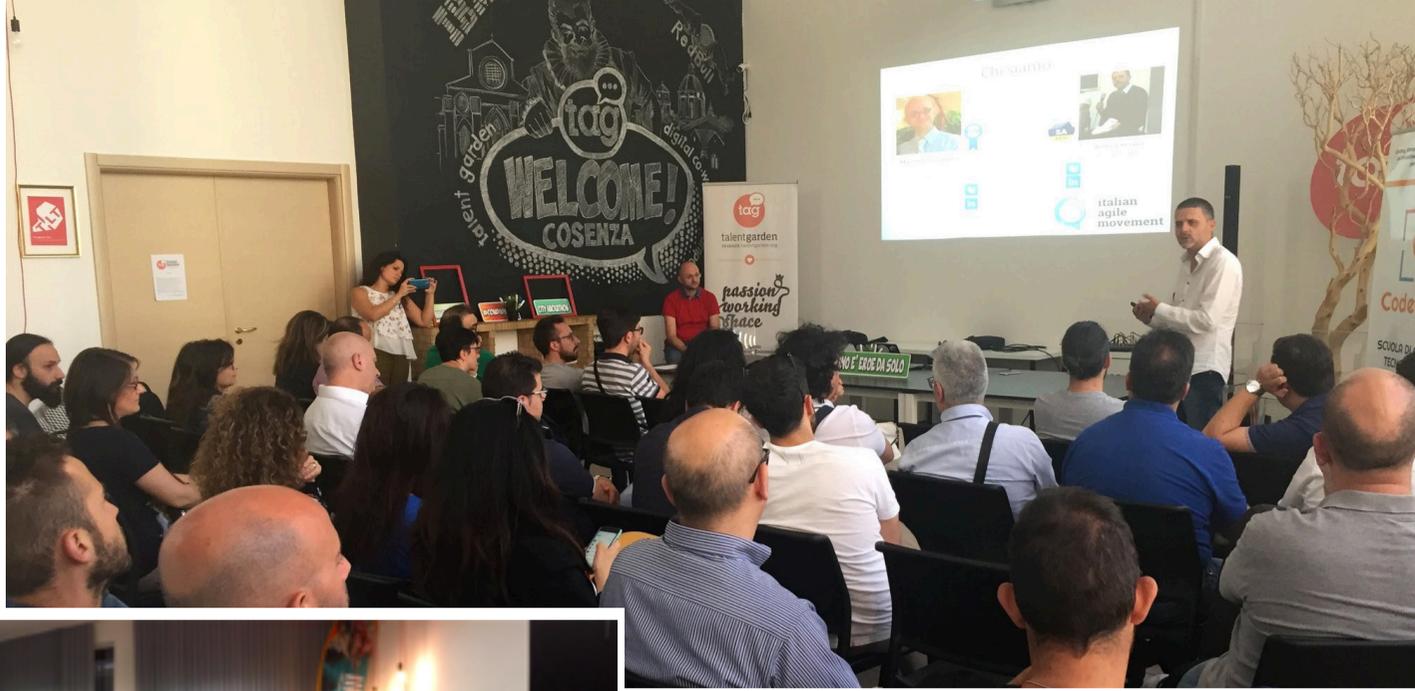
Emblematica per la Community è stata la "Round Table degli Scrum Masters" durante la quale sei Scrum Master di sei diverse aziende, coadiuvati da un facilitatore, si sono confrontati sul proprio ruolo e su come questo viene vissuto e visto nella propria quotidianità e realtà aziendale. È stato uno scambio intenso durante

il quale gli Scrum Master non si sono risparmiati nell'esprimere il proprio punto di vista anche su quanto sostenuto dagli altri colleghi. Visione Agile ha cercato la collaborazione con organi istituzionali quali l'Ordine degli Ingegneri di Cosenza che, ritenendoli di sicuro interesse, ha inserito alcuni degli eventi nella propria offerta formativa.

La collaborazione per eccellenza è stata quella con il Talent Garden di Cosenza, sito nel campus universitario dell'Università della Calabria, che ha dato a Visione Agile, oltre all'opportunità di disporre di un luogo d'incontro e di avere uno splendido team sempre a disposizione, la possibilità di venire a contatto e collaborare

con altre community insieme alle quali stiamo dando vita alla Community delle Community.

Abbiamo tante nuove idee e progetti per il futuro .... stay tuned .... e seguitemi sulla nostra pagina facebook: <https://www.facebook.com/visioneagile>



Visione Agile su Facebook

Andrea Feraco



Massimiliano Calipari



Denise Paese



# AgileTalks

La Community di Roma che con i suoi Meetup ha aggregato più di 1000 persone. Ne parliamo con uno dei fondatori, il Coach Massimo Sarti

Pierpaolo Cimirro: Ciao Massimo

Ciao Pierpaolo

Tutto a posto? Come stai?

Tutto a posto, tutto a posto. Un po' stanco perché questo mese stiamo organizzando un sacco di eventi su Agile Talks, ben quattro ... abbiamo voluto veramente esagerare.

Chi è Massimo Sarti? Come è nata l'idea di Agile Talks a Roma?

Massimo Sarti, prevalentemente un trainer nell'ambito delle pratiche agile, Scrum e Kanban, un po' di Lean ogni tanto. Qualche volta consulente o coach per i team.

L'idea del Meetup è venuta molti anni fa, nel 2014. Con un mio amico, Andrea Di Pinto, abbiamo creato un gruppo su MeetUp qui a Roma, Scrum Roma, eravamo freschi di certificazione come Scrum Master. Volevamo diffondere la conoscenza di Scrum a Roma. I primi MeetUp che avevamo organizzato furono un mezzo fallimento.

Partimmo riunendoci in un bar romano all'EUR abbastanza noto, però fare un Meetup dentro un bar, capisci bene, è un po' un problema. Poi le vicende della vita ci hanno allontanato, Andrea ha cambiato lavoro, è diventato commerciale. Io sono andato all'estero, dove sono stato diversi anni e quindi il gruppo è rimasto in vita semplicemente perché Andrea continuava a pagare la fee a Meetup.com, ma era congelato.

Quando vivevo a Londra, ho iniziato a frequentare i gruppi Meetup londinesi.

Dal punto di vista culturale tu hai fatto, se vogliamo, un doppio viaggio Roma- Londra andata e ritorno. Fantastica questa storia. Che differenza culturale hai trovato a Londra e a Roma nell'approccio verso il cambiamento? Perché agile non è solamente l'adozione di pratiche o l'utilizzo di strumenti è proprio un cambiamento culturale, di mindset!

La principale differenza è la multiculturalità, una multiethnicità. Partecipano persone da tutto il mondo, c'è un concetto di condivisione della conoscenza molto più ampia e molto più aperta. Quando parli con le persone ti dicono anche i casi di fallimento, non nascondono la polvere sotto il tappeto e quando le cose sono andate male te lo dicono apertamente: «Non ha funzionato ... c'è stato un fallimento.» C'è condivisione anche della conoscenza. Culturalmente, quindi non c'è il fatto di trattenere tutto il sapere perché magari qualcuno può rubare il tuo posto, non c'è questo retro-pensiero che invece in Italia è presente.

Nella nostra cultura siamo soliti nascondere i problemi invece di esaltarli e condividerli con tutti e mantenere la conoscenza perché di fatto è il nostro piccolo centro di potere.

Siamo un popolo di egoisti. Fondamentalmente non interessa molto che funzioni meglio il sistema, interessa che funzioni meglio il nostro orticello e poi lo coltiviamo in maniera tale che porti dei frutti personali.

Agile talks? E poi, sei tornato?

Dopo di che sono tornato ... ero ancora a Londra e in un attimo di assoluta follia mi sono iscritto a un PoCamp organizzato dal buon Fabio Armani.

2016, ci siamo conosciuti.

2016, quando ci siamo visti. In realtà era il secondo perché avevo già frequentato quello del 2014 e avevo saltato il 2015 perché ero a Londra. «Ma facciamo una botta de matti» e andiamo a riseguire il PoCamp e vediamo cosa è successo nel 2016. Mentre tornavo in Italia ho deciso di telefonare ad Andrea Di Pinto. «Senti ho visto che Scrum Roma è ancora attivo, ma come gruppo però è morto.

Ci sono problemi se lo prendo io come organizzatore?» Lui è stato ben contento perché bisogna pagare una fee. Non erano tantissimi soldi però me l'ha «mollato». Quello che volevo portare in Italia è il modello di trasferimento di conoscenza attraverso questi MeetUp. A Londra ne esistono troppi, ne esistono talmente tanti che alcune sere ce sono tre o quattro concomitanti solo su tematiche di Agile Devops, Scrum, Kanban, Coaching, Agile Transformation, Agile outside IT, quindi fuori dall'IT classico, Digital Transformation, ecc. ecc.

C'è un flusso di conoscenza gratuito infinito, praticamente tu puoi crearti una base di conoscenza enorme, considerando che ogni MeetUp dura un'ora-un'ora e mezza, quindici ore di training assolutamente gratuito al mese. Quindi ho portato questo modello e ho detto «fammi provare se funziona Roma».

L'ho continuato a chiamare Scrum Roma per un certo tempo. Poi ho cambiato Agile Talks perché non si parlava solo di Scrum.



[https://www.meetup.com/it-IT/Agile\\_Talks/](https://www.meetup.com/it-IT/Agile_Talks/)

meetup



SCAN ME

Cummunities from the Trenches

Sono stato fortunato perché ho trovato Codemotion qui a Roma, avevo degli amici che lavorano in Codemotion. «Guarda abbiamo un Community Manager che sta cercando di creare delle Community serali, di riunioni serali, quindi sei il benvenuto vieni da noi che ti ospitiamo.» Perché il problema più grosso era l'ospitalità, non potevo farlo al bar. E quindi sono ripartito molto faticosamente perché vivevo a Londra. Organizzavo remotamente ogni mese un talk in corrispondenza dei miei viaggi a Roma, come organizzatore. La partenza è stata estremamente faticosa. Quello che ho provato ad inserire sin dall'inizio è di dare una scadenza a questi MeetUp: uno al mese per vedere quello che succedeva. Mi ero dato questo MVP, il mio viable product era di sei mesi, in sei mesi vediamo se prende forma, se parte, se c'è risposta. Se gli utenti mi dicono ok, va bene, oppure faccio un pivot e chiudo l'esperienza, chiudo l'abbonamento. Il primo MeetUp è andato decisamente male perché è capitato durante uno sciopero dei mezzi a Roma quindi non è venuto nessuno. Il secondo è andato un po' meglio sempre ospitati dal Codemotion e quindi mano mano.....

Parallelamente poi, per vicissitudini tue personali o perché la vita comunque ci riserva sempre tante opportunità, sei tornato a Roma.

Si sono ritornato a Roma e sono già qui da qualche tempo.

Quindi parallelamente tu foraggiavi questi MeetUp e vivevi dal punto di vista lavorativo in alcune aziende. Quindi hai visto queste due facce: persone che si raffrontano, si rapportano all'agile, nel MeetUp e nelle aziende. Che differenza hai trovato, tu, di approccio e di apertura, perché immagino che nelle aziende c'è un po' più di timidezza?

Timidezza, in alcune aziende molte volte si vive in un certo contesto e quindi devi tenere una serie di comportamenti. Facendo il MeetUp invece, aperto al pubblico, c'è molto più confronto, molta più varietà e quindi meno conformismo, più divergenza che convergenza e questo è sano. Si creano delle relazioni, delle connessioni con altre persone, ci si confronta con altre persone perché non è solamente il talk in se stesso. E' nel networking che ne consegue, è la contaminazione degli altri e delle altre esperienze, creare delle relazioni professionali. Questa cosa ha funzionato quando ho rinominato in Agile Talks dove Talks non è chi tiene il talk, ma è la conversazione che segue, la conversazione è importante, è la convergenza dopo l'esperienza.

Ormai sono tantissimi eventi che tu hai organizzato qua a Roma.

Forse troppi.

Ci racconti qualche seguito successivo all'incontro, magari nelle aziende di provenienza dei partecipanti?

Non ti so dire quello che succede dopo, perché in realtà osservo che ci sono delle persone ricorrenti che continuano a venire. Per me la misura del successo non è tanto il pieno in una sessione, quanto le persone che, nonostante le difficoltà dello spostamento a Roma, nonostante la difficoltà oggettiva di occupare una parte della propria giornata, seguono e tornano le volte successive. Il feedback che ho: «questo qui mi è piaciuto», «l'ho portato a casa», «questo me lo sono portato in azienda», «questa cosa qui domani la applico». Il fatto che continuino a venire è un segno di positività. Che cosa succeda dopo non lo so.

Quale futuro per Agile Talk?

Futuro ... ci richiedono eventi in streaming. Stiamo facendo l'esperienza anche dei webinar che hanno però purtroppo un drop molto forte. Sto aumentando la frequenza. Fino all'anno scorso era uno al mese, diciamo. Da settembre dell'anno scorso abbiamo cambiato, ci spostiamo noi per Roma quindi non siamo più in via Marsala.

Vogliamo raggiungere più persone possibile.

Lo spostamento implica maggior coordinamento, maggior richiesta da parte nostra, maggiore sforzo organizzativo. L'effetto positivo è che partecipano persone che non sarebbero mai venute sempre nello stesso posto, perché magari erano impossibilitati a raggiungerci. Quindi quale futuro ... continuiamo con questa esperienza di muoverci per Roma, stiamo cercando di coprire anche delle zone che non abbiamo ancora coperto. Abbiamo aumentato la frequenza, non facciamo più di uno al mese, ora due al mese, non necessariamente ogni 15 giorni.

Questo mese ne facciamo quattro per una convergenza mostruosa... benissimo perché si parla di quattro cose completamente differenti.

Ti faccio un'altra domanda, tu fai parte anche della comunità italiana dell'Agile, lo IAM, sei un evangelist dello IAM, un early adopter, sei una delle persone che danno maggiore boost qua a Roma e in Italia in Generale. Attraverso la tua adesione allo IAM e la partecipazione agli eventi stai costruendo una serie reti, una serie di connessioni, motivo per cui oggi noi siamo qua, sei in contatto con tante comunità italiane.

Come sta cambiando, secondo te, il processo di agilizzazione in Italia in relazione anche a tutte queste relazioni che si stanno creando questa cross-fertilizzazione che non è intracittà ma è intercittà.

L'effetto che sto notando è che persone di altre città mi chiedono di fare dei talk, dei workshop qua a Roma. Mentre prima era una cosa molto molto locale, circoscritta al Grande Raccordo Anulare, adesso invece vengono a parlare da tutta Italia. Il mio next step è di portare persone anche dall'estero. C'è barriera linguistica, la barriera dell'inglese. Ho fatto solo un esperimento due anni fa, un mio conoscente austriaco. Parlava un inglese molto facile.

Quindi la cross-fertilizzazione per me è quello che dici tu, è importante, estendendo a fuori Roma.

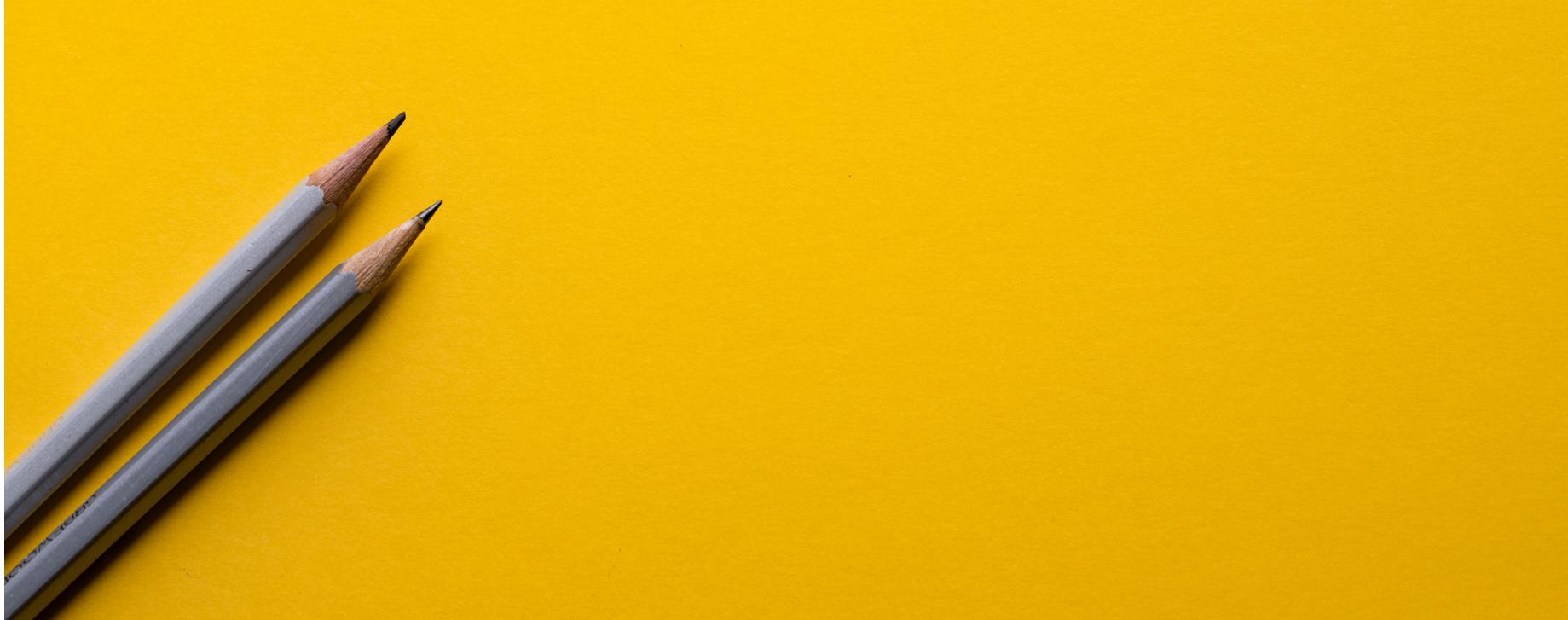
Quando ti vedremo a Milano?

A Milano? Forse a Torino ... perché c'è Daniel che mi sta tampanando.

La prendiamo come una promessa. Grazie mille, In bocca al lupo per tutto.

Grazie.





Questo non sarebbe possibile senza ...



*vuoi contribuire? scrivi ad [agileforitaly@gmail.com](mailto:agileforitaly@gmail.com)*

#### Indice delle figure e ringraziamenti:

- Annie Spratt
- Stanislav Kondratiev
- Mathias Jensen
- Josh Calabrese
- Omar Lopez
- Esteban Lopez
- Marcos Luiz Photograph
- Xuan Nguyen
- Matteo Vistocco
- Neven Krčmarek
- Muillu
- Adi Goldstein
- Sarah Kilian
- Jungwoo Hong
- Christoph Deinet
- Nikita Kachanovsky
- Matt Palmer
- Mika Baumeister
- Has Peter Gauster
- Jason Corey
- Madison Lavern
- Jack Sloop
- Ian Schneider
- Joanna Kosinska



# COPYRIGHT E DINTORNI

Come possiamo conciliare diritto d'autore, informazione libera e collaborazione? Per noi è stato un vero e proprio dilemma che cerchiamo di colmare con queste poche righe di contesto e agreements.

In questa rivista trovate tutta una serie di contenuti che possiamo dividere in:

- articoli scritti da autori
- recensioni di libri
- pagine di eventi
- pagine di community
- consigli di acquisto di libri
- patrocinio di aziende

Ma partiamo con ordine.

## Scopo di AgileItalia

AgileItalia è una rivista online gratuita finalizzata alla divulgazione di Agile in lingua italiana. La rivista nasce nel 2019 come iniziativa complementare ad AgileForItaly da parte di Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari.

Lo scopo di AgileItalia è la pura divulgazione di teorie, pratiche, framework del mondo Agile, con particolare focus rispetto alle esperienze pratiche. AgileItalia vuole riportare la discussione/argomentazione sulla realtà di tutti i giorni.

## Gli autori

Gli autori che partecipano ad AgileItalia hanno la totale ownership del diritto d'autore ed anche la piena responsabilità delle proprie affermazioni negli articoli. Gli editori (al momento Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro, Davide Casari) si ri-

servano di accettare, non accettare o correggere gli articoli proposti, rendendoli conformi ai principi di "buona educazione", correttezza nei confronti di altri interlocutori, linguaggio non violento e rispetto del diritto di autore. Gli autori possono o meno accettare le correttive proposte e quindi optare anche per una non pubblicazione. Il diritto d'autore è assolutamente proprietà dell'autore proponente. Gli articoli non verranno ceduti a terzi (non fa parte dello scopo di AgileItalia). Gli articoli verranno pubblicati su file (pdf, epub ed altri), su piattaforma pubhtml ed in formato plaintext su \*.agileforitaly.com in modo da accedere ad una miglior categorizzazione e indicizzazione da parte dei motori di ricerca. Gli editori si riservano la possibilità di ripubblicare gli articoli in raccolte (ad esempio antologie annuali). Gli autori accettano questi punti proponendosi come autori. AgileItalia non viene stampato e distribuito. E' gratuito. Eventuali stampe sono da considerarsi come utilizzo privato e non afferiscono assolutamente all'ambito commerciale. I numeri, gli articoli e gli autori verranno pubblicati sui canali social di AgileItalia (Facebook, LinkedIn, Twitter, Slack, Telegram). AgileItalia utilizza solo dati pubblici. Non verranno indicati informazioni sensibili. Le uniche informazioni saranno quelle pubbliche (che l'autore pubblica su internet o su social) o eventuali altri riferimenti di contatto solo se indicate espressamente dall'autore. La collaborazione tra AgileItalia e autori è sempre da considerarsi a titolo gratuito. Gli autori non possono chiedere il ritiro o la cancellazione di un loro articolo successivamente alla pubblicazione.

#### Condivisione dei numeri e degli articoli

E' vietata l'estrapolazione di parti di PDF e la condivisione parziale su social e altre piattaforme diverse da quella di AgileItalia. AgileItalia è una rivista gratuita e portata avanti da volontari, riteniamo corretto che venga sempre riportata la corretta filiera del copyright. Potrete sempre ricondividere articoli e rivista ma attraverso link al sito ufficiale e non tramite ricaricamento di parti di esso e del PDF. Questo ci permette di capire quanti sono i reali fruitori della rivista, permettendoci quindi le giuste azioni marketing e di auto-finanziamento.

#### Formato della rivista e tempistica di consegna articoli

Il formato della rivista viene deciso dagli editori. Ogni numero contiene mediamente 60 pagine. L'autore accetta il formato proposto dagli autori. L'autore proponendosi accetta implicitamente il formato avendo approfondito il taglio, lo spirito e le finalità dei numeri precedenti. AgileItalia è bimestrale ed esce preferibilmente il 9 dei seguenti mesi: gennaio, marzo, maggio, luglio, settembre, novembre. La data di consegna degli articoli è entro e non oltre il 27 del mese precedente all'uscita, ovvero: 27 dicembre per il 9 gennaio, 27 febbraio per il 9 marzo, 27 aprile per il 9 maggio, 27 giugno per il 9 luglio, 27 agosto per il 9 settembre, 27 ottobre per il 9 novembre. Queste scadenze sono necessarie per l'impaginazione degli articoli e la preparazione del sito <https://agileitalia.agileforitaly.com>. AgileItalia si impegna a dare agli autori una versione Draft entro 5 giorni prima rispetto alla data di uscita in modo da controllare eventuali refusi. Il Draft verrà inviato agli autori i quali dovranno effettuare un controllo del proprio articolo e fornire un feedback agli editori in modo da creare una situazione win-win da parte di entrambe le parti. In AgileItalia possono esistere interviste curate da un intervistatore: in questo caso verrà indicato l'intervistato mentre la sezione sarà "a cura" dell'intervistatore. Intervistatore ed intervistato hanno precedentemente concordato su quanto scritto. NON sono accettati patrocini di aziende o organizzazioni tali da offuscare o deviare dallo scopo di AgileItalia. Le aziende ed organizzazioni possono essere citate e raccontate ma solo se propedeutiche al racconto dell'autore. La responsabilità di tali citazioni è a carico dell'autore. Riteniamo che sia una questione di correttezza nei confronti di editori/volontari, sponsor che aiutano in maniera trasparente la rivista e lettori. Gli Editori di AgileItalia si riservano di non accettare articoli che rientrano in questa categoria, proponendo eventualmente una variazione all'autore. In AgileItalia NON esistono articoli frutto di accordi commerciali con terzi. NON esiste quindi spazio per articoli proposti in cambio di un pagamento, in qualsiasi sua forma. Pensiamo che sia corretto proporre contenuti genuini, dal basso e scevri di compravendita che possano far passare messaggi scorretti come corretti. In AgileItalia non c'è quindi spazio per aziende o organizzazioni che vogliono raccontare unilateralmente la loro versione di Agile pagando uno spazio pubblicitario. Il senso di AgileItalia è quello della rivista scientifica con il meccanismo di una revisione da parte di un esperto esterno. Qualora si evidenziasse post pubblicazione la presenza di articoli che non sono aderenti a queste specifiche, AgileItalia potrà rimuovere gli articoli o parti interessate per poi ripubblicare.

#### Sponsor e temi economici

AgileItalia è gratuito e senza scopo di lucro. AgileItalia accetta sostegni liberali nella forma di servizi e strumenti. Un esempio può essere l'utilizzo di immagini (unsplash), utilizzo di licenze software o altri servizi online. Gli editori di AgileItalia non recepiscono denaro da parte di sponsor relegando questa attività editoriale alla pura divulgazione gratuita. Gli Editori mettono a disposizione il proprio tempo libero e la propria esperienza in maniera gratuita senza percepire compenso da nessuno.

#### Utilizzo di immagini

Riuscire a certificare la provenienza di immagini e del loro diritto d'autore è molto complesso. Per tale motivo ed a seguito di alcuni spiacevoli eventi, AgileItalia, al momento, accetta esclusivamente immagini provenienti da Unsplash e con libertà di utilizzo. Altre immagini, ad esempio foto di eventi o board, devono essere anonime e non contenere informazioni sensibili (sia nel testo che nella presenza di persone riconoscibili). L'utilizzo di questa categoria di immagini è responsabilità dell'autore proponente e libera gli editori di AgileItalia da ogni responsabilità. Le immagini personali degli autori sono state consegnate dagli stessi ed accettano implicitamente di utilizzare la propria immagine in questa rivista.

#### Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

E' molto difficile per gli editori mettere in pratica un controllo così rigido da poter intercettare ogni singolo riferimento negli articoli. E' richiesto all'autore l'onestà intellettuale di indicare eventuali fonti e riferimenti come avviene nella comunità scientifica. La peer review potrà essere praticata dagli editori o da altri attori terzi che prestano questa attività gratuitamente.

#### Eventi, libri e altri placement

Nella rivista troverete diverse pagine di eventi, libri ed organizzazioni frutto di semplice volontà di dare visibilità a iniziative di valore o tramite partnership gratuite atte alla crescita delle parti coinvolte.

Ad esclusione delle pagine iniziali del patrocinante Sintegra tutto il resto delle pagine di placement ricade in questa casistica.

Può succedere che ad AgileItalia vengano inviate copie di libri per recensioni, in tal caso ci impegniamo ad essere oggettivi, se un libro o un evento non ci sono piaciuti lo indicheremo.

Anche in questo caso non esiste un compenso percepito.

#### Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

L'applicazione di una licenza sopra altre forme di licenza è difficile. Non possiamo ad esempio applicare la licenza CC su immagini Unsplash, già in possesso di una propria licenza.

Per sopperire a questa complessità la pagina successiva contiene un riassunto completo di immagini ed articoli per pagina/argomento/categoria al fine di congelare la situazione dei diritti di autore al momento della pubblicazione. La marca temporale viene garantita attraverso una pec in nostro possesso.

## la situazione al 9 novembre 2019

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Christoph Deinet	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/B29aPs4Lyp4">https://unsplash.com/it/foto/B29aPs4Lyp4</a>
1	Logo	Agile Business Day	Inviato da Michele Budri	
1	Immagine	Copertina Libro	Inviata da Dimitri Favre	
1	Immagine	Xuan Nguyen	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/jAke8NofTtE">https://unsplash.com/it/foto/jAke8NofTtE</a>
1	Immagine	Omar Lopez	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/rwF_pJRWhAI">https://unsplash.com/it/foto/rwF_pJRWhAI</a>
1	Immagine	Jack Sloop	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/eYwn81sPkj8">https://unsplash.com/it/foto/eYwn81sPkj8</a>
1	Logo	Visione Agile	Inviato da Andrea Feraco	
2	Logo	Sintegra Srl		
2	Logo	Unsplash	Logo ufficiale	Grazie per l'aiuto
2	Logo	Sessionize	Logo ufficiale	Grazie per l'aiuto
2	Immagine	Joanna Kosinska	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/1_CMoFsPfs0">https://unsplash.com/it/foto/1_CMoFsPfs0</a>
7	Logo	Sintegra Srl		
7	Immagine	Diana Parkhouse	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/H8sqvUE2CQ">https://unsplash.com/it/foto/H8sqvUE2CQ</a>
8	Immagine	Sito Sintegra		
9	Logo	Agile For Italy		
9	Immagine	Ian Schneider	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/TamMbr4okv4">https://unsplash.com/it/foto/TamMbr4okv4</a>
11	Immagine	Inviata da Agile For Italy		
12	Immagine	Jack Sloop	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/eYwn81sPkj8">https://unsplash.com/it/foto/eYwn81sPkj8</a>
12	Articolo	Angela Maiale	Inviato	
13	Immagine	Mika Baumeister	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/dMNeepAnw">https://unsplash.com/it/foto/dMNeepAnw</a>
13	Immagine	Jason Corey	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/AqgmUPBEHKg">https://unsplash.com/it/foto/AqgmUPBEHKg</a>
13	Immagine	madison lavern	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/CDJCAcAAPIU">https://unsplash.com/it/foto/CDJCAcAAPIU</a>
13	Immagine	Matt Palmer	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/iPum7Ket2jo">https://unsplash.com/it/foto/iPum7Ket2jo</a>
16	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
16	Immagine	Jungwoo Hong	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/cYUMaCqMYvI">https://unsplash.com/it/foto/cYUMaCqMYvI</a>
17	Immagine	Adi Goldstein	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/-Kob5uU7b3g">https://unsplash.com/it/foto/-Kob5uU7b3g</a>
17	Immagine	Sarah Kilian	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/52jRtc2S_VE">https://unsplash.com/it/foto/52jRtc2S_VE</a>
18	Immagine	Sarah Kilian	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/52jRtc2S_VE">https://unsplash.com/it/foto/52jRtc2S_VE</a>
19	Articolo	Giovanni Melis	Inviato	
19	Immagine	Omar Lopez	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/rwF_pJRWhAI">https://unsplash.com/it/foto/rwF_pJRWhAI</a>
20	Immagine	Maicol Rosellini	Inviata da Giovanni Melis	
21	Immagine	Mathias Jensen	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/5x4U6InVXpc">https://unsplash.com/it/foto/5x4U6InVXpc</a>
22	Immagine	Jeremy Bishop	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/vGjGvtSfys4">https://unsplash.com/it/foto/vGjGvtSfys4</a>
23	Articolo	Emiliano Soldi	Inviato	
24	Immagine	Esteban López	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/OfdFHylzxjQ">https://unsplash.com/it/foto/OfdFHylzxjQ</a>
25	Immagine	Esteban López	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/OfdFHylzxjQ">https://unsplash.com/it/foto/OfdFHylzxjQ</a>
26	Immagine	Josh Calabrese	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/Ev1XqeVL2wI">https://unsplash.com/it/foto/Ev1XqeVL2wI</a>
27	Immagine	Dimitri Favre	Copertina del libro presa da Amazon	
27	Articolo	Dimitri Favre	Inviato	
29	Articolo	Tiziano Interlandi e Andrea Feraco	Inviato	
30	Immagine	Collabnet VersionOne	Immagine dal PDF ufficiale	
31	Immagine	James Wainscoat	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/b7MZ6iGIoSI">https://unsplash.com/it/foto/b7MZ6iGIoSI</a>
32	Immagine	Tiziano Interlandi	Creata manualmente	
33	Immagine	Safe	Sito Ufficiale	
35	Immagine	Fatta a mano		
36	Immagine	<a href="https://www.scrumatscale.com/">https://www.scrumatscale.com/</a>		<a href="https://www.scrumatscale.com/scrums-at-scale-guide-online/">https://www.scrumatscale.com/scrums-at-scale-guide-online/</a>
37	Immagine	Scrum.org	Immagine ufficiale guida	
38	Immagine	Sito Ufficiale Less: <a href="https://less.works/">https://less.works/</a>	Immagine ufficiale guida	
39	Immagine	Spotify Model	Sito Spotify	<a href="https://storage.googleapis.com/production-eng/1/2014/09/culture.png">https://storage.googleapis.com/production-eng/1/2014/09/culture.png</a>
41	Articolo	Davide Casari	Inviato	
42	Immagine	Neven Krčmarek	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/V4EOZj7g1gw">https://unsplash.com/it/foto/V4EOZj7g1gw</a>
43	Immagine	Logo Agile Business Day	Inviato Budri	
44	Immagine	Immagine eventi Agile Business Day	Inviati Budri	
46	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
46	Immagine	MUILLU	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/W2271adLWyo">https://unsplash.com/it/foto/W2271adLWyo</a>
47	Articolo	Andrea Feraco	Inviato	
47	Immagine	Marcos Luiz Photograph	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/R6xx6fnvPT8">https://unsplash.com/it/foto/R6xx6fnvPT8</a>
48	Immagine	Josh Calabrese	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/Ev1XqeVL2wI">https://unsplash.com/it/foto/Ev1XqeVL2wI</a>
49	Articolo	Andrea Feraco	Inviato	
49	Immagine	Andrea Feraco	Inviata	
50	Immagine	Immagine inviate da Andrea Feraco	Inviata	
51	Articolo	Massimo Sarti	Inviato	
51	Immagine	Inviata Da Massimo Sarti	Inviata	
52	Immagine	Immagine inviate da Massimo Sarti	Inviata	
53	Immagine	Joanna Kosinska	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/1_CMoFsPfs0">https://unsplash.com/it/foto/1_CMoFsPfs0</a>
53	Logo	Sintegra Srl		
53	Logo	Unsplash		
53	Logo	Sessionize		
54	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/lhJrm1BRVV0">https://unsplash.com/it/foto/lhJrm1BRVV0</a>

<https://agileitalia.agileforitaly.com>

**Ci vediamo il  
9 Gennaio**