

Agile Italia Magazine

[HTTPS://AGILEITALIA.AGILEFORITALY.COM](https://agileitalia.agileforitaly.com)



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2024 - 2

fondata da AgileForItaly nel 2019

DA REMOTO

Il dove imprecisato e il quanto indefinito
Editoriale di **AgileForItaly**

Smartworking e Agile
di **Andrea Feraco**

Indagare a distanza
di **Raffaella Roviglioni**

Run slower
di **Fabrizio Mazzamuto**

Agile e Startup: la versione di Unobravo
di **Fabrizio Pagni** e **Lorenzo Panizza**

Da Remoto
di **Andrea Radin**

Lavoro Agile e salute mentale
di **Fabiana Carioli**

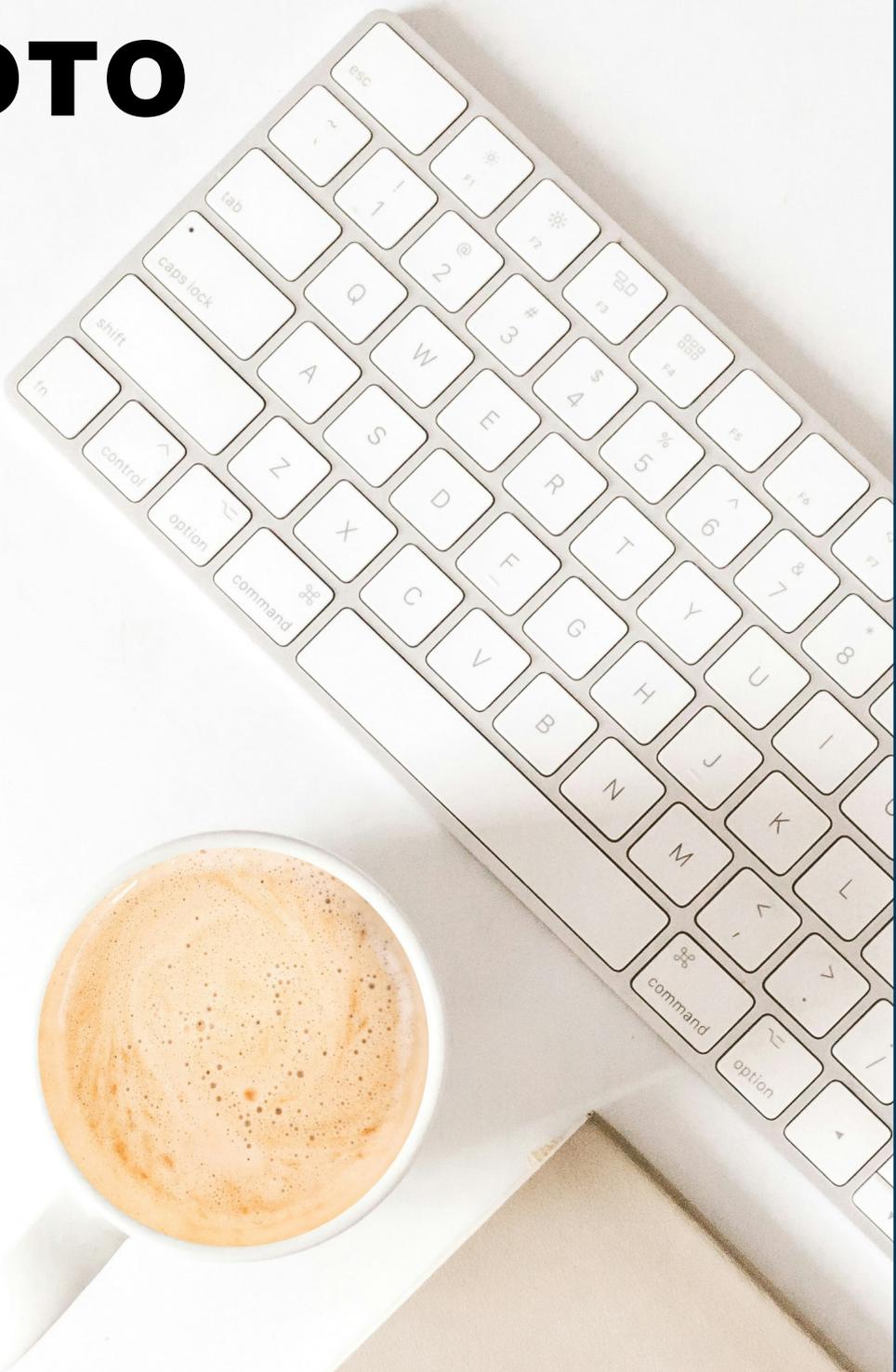
Lavoro Agile e lavoro da remoto per
team agili di **Pietro Maffi**

Lavorare da remoto
di **Rosa Linda Romano**

Smart working: opportunità o
alienazione... di **Carmela Flaminio**

La produttività corre in ciabatte...o forse
no? di **Valeria Burdi**

Riconnettersi in remoto di
Agnesewanda Decarlo





SUMMARY

- 10** Il dove imprecisato e il quanto indefinito Editoriale di **AgileForItaly**
- 14** Smartworking e Agile di **Andrea Feraco**
- 17** Indagare a distanza di **Raffaella Roviglioni**
- 22** Run slower di **Fabrizio Mazzamuto**
- 25** Agile e Startup: la versione di Unobravo di **Fabrizio Pagni** e **Lorenzo Panizza**
- 31** Da Remoto di **Andrea Radin**
- 36** Lavoro Agile e salute mentale di **Fabiana Carioli**
- 39** Lavoro Agile e lavoro da remoto per team agili di **Pietro Maffi**
- 43** Lavorare da remoto di **Rosa Linda Romano**
- 47** Smart working: opportunità o alienazione... di **Carmela Flaminio**
- 51** La produttività corre in ciabatte...o forse no? di **Valeria Burdi**
- 56** Riconnettersi in remoto di **Agnesewanda Decarlo**

 **Unsplash** thanks to

la maggior parte delle foto all'interno di AgileItalia sono un regalo di Unsplash e dei suoi contributori. A questo link i fotografi che ci hanno aiutato

https://unsplash.com/it/collezioni/kYYveq-5eeQ/2024_2

#CHISIAMO

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.

Sito

<https://agileitalia.agileforitaly.com>

Fondatori ed Editori

Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

Mail

agileitaliamagazine@gmail.com

Questo non sarebbe possibile senza ...



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Agile Coach e Manager

in Cerved Group.

Batterista e Fono.

<https://www.linkedin.com/in/tizianointerlandi/>



PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in Cerved Group.

<https://www.linkedin.com/in/pierpaolocimirro/>



DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

<https://www.linkedin.com/in/davide-casari-311563123/>



“Complify yourself!”

Complify® è un marchio registrato di Esquad s.r.l., società del Gruppo Sintegra, e si occupa dell'arricchimento, la trasformazione e l'analisi di tutti i tipi di dati finalizzati alla Compliance.





La forza del Team: distanti ma presenti.

a cura di Germana MOBILIA

Negli ultimi anni, il panorama lavorativo ha subito profonde trasformazioni, guidate dal passaggio verso una maggiore flessibilità e adattabilità.

Il Gruppo Sintegra, da anni ha abbracciato con determinazione questa transizione, riconoscendo l'importanza di adottare modalità di lavoro agili e innovative, adottando strategie che agevolino un clima di lavoro favorevole e consentendo la scelta della modalità di lavoro che meglio si adatta alle proprie esigenze e preferenze, promuovendo nel contempo un equilibrio sano tra vita professionale e personale.

Il passaggio verso la flessibilità lavorativa, che oltre al lavoro in sede, include il lavoro ibrido, smart working e full remote, ha cambiato radicalmente il modo con cui i team collaborano e portano avanti progetti.

segue ▷

Come coniugare le diverse modalità di lavoro con la condivisione all'interno di un Team?

In Sintegra Group stiamo costantemente valorizzando il concetto di lavoro di squadra, incoraggiando le nostre persone a condividere conoscenze, competenze e risorse, creando un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo. Indipendentemente dal fatto che il lavoro si svolga in presenza o da remoto, continuiamo a promuovere una cultura aziendale basata sulla fiducia reciproca, sull'empowerment dei dipendenti e sulla collaborazione sinergica, garantendo così il successo a lungo termine dei progetti su cui lavoriamo, ma soprattutto il benessere dei nostri collaboratori.

Una nuova sfida, il nostro progetto: Complify

Attualmente ci stiamo misurando con l'evoluzione e lo sviluppo di un progetto, in un settore di particolarmente sfidante ed in rapida crescita: il progetto Complify!

Complify è un marchio registrato di Esquad, società del gruppo, e si occupa dell'arricchimento, la trasformazione e l'analisi di tutti i tipi di dati finalizzati all'antiriciclaggio, alla conformità normativa e al risk management in ambito finance.

Tutte le persone impegnate nel progetto Complify, oltre alle competenze, conoscenze e abilità, condividono un grande interesse per il mondo compliance. L'expertise affiancata alla passione per un mercato sfidante che richiede estrema attenzione e precisione, costituisce un mix vincente.

Distanti ma presenti:

La comunicazione aperta e trasparente è alla base di ogni progetto, garantendo che tutti i membri del team siano allineati sugli obiettivi e sulle priorità.

Una corretta cultura della comunicazione in azienda può non prevedere unicamente lo svolgimento delle attività in presenza, ciò che è assolutamente necessario è l'aver instaurato una relazione professionale all'insegna del rispetto reciproco.

David Clutterbuck, durante un seminario ha raccontato come in un buon Team esista sempre un "membro" in più rispetto al mero numero dei componenti della squadra: la sinergia.

Se c'è sinergia il team funziona.

La sinergia è un elemento fondamentale che nasce a seguito di costruzioni di relazioni professionali autentiche, fondate su principi quali il rispetto e la collaborazione.

La condivisione di obiettivi, la chiarezza di ruoli e trasparenza nella comunicazione sono valori essenziali che fungono da pilastro su cui viene costruito l'esito positivo del progetto indipendentemente dal luogo in cui il lavoro viene svolto; sono altresì elementi fonda-

mentali perché la sinergia possa essere davvero parte della squadra.

Il lavoro da remoto ha certamente un diverso impatto sulle dinamiche di team: potrebbe influire sulla coesione di squadra e sul senso di appartenenza, impatti tuttavia gestibili attuando le adeguate strategie per mantenere una comunicazione efficace e promuovere la collaborazione in un ambiente virtuale.

La strategia del progetto: la creazione di un Team solido e coeso

La condivisione degli obiettivi permette a ogni membro del team di comprendere appieno il proprio ruolo all'interno del contesto aziendale e di lavorare verso una visione comune.

La chiarezza dei ruoli assicura che ogni individuo sia consapevole delle proprie responsabilità e contribuisca in modo efficace al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La trasparenza nella comunicazione garantisce che le informazioni fluiscano liberamente tra i membri del team, facilitando la collaborazione e la risoluzione tempestiva di eventuali criticità. Questi principi ci hanno dimostrato di essere fondamentali per il successo del Gruppo e continueranno a guidarci per consentire al Team Complify di mantenere elevati standard di performance e di adattarsi con agilità ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente lavorativo.

Un ulteriore necessario passaggio per ogni Team è la prospettiva di crescita attraverso percorsi specifici dedicati al Team che tengano conto delle caratteristiche di ogni individuo, valorizzandone le potenzialità e declinandole al Team visto come unica entità.

Il lavoro smart rappresenta una rivoluzione nel modo in cui concepiamo il lavoro e le relazioni professionali. Mentre offre numerose opportunità di flessibilità e autonomia, presenta anche sfide uniche che richiedono un approccio agile e innovativo. È essenziale per le organizzazioni adottare strategie e strumenti appropriati per massimizzare i vantaggi del lavoro da remoto, mentre si affrontano le sfide in modo proattivo per garantire la produttività e il benessere dei dipendenti.

Noi del **Team Complify** siamo pronti ad accogliere i vantaggi e le sfide che ci aspettano!



Germana MOBILIA
Chief Communication Officer in Sintegra
Business & Executive Coach
EMCC - EIA Practitioner

SINTEGRA Group

MILANO: C.so Sempione, 62

RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6

Numero Verde 800 689874

Sintegra nasce a Milano nel 2010 sfruttando una miscela unica di imprenditorialità, processi industriali, relazioni con Università e partnership commerciali con leader di mercato per sviluppare prodotti e tecnologie innovative nell'ambito della trasformazione digitale veicolate sul mercato tramite imprese e team dedicati.

Negli anni successivi la forte specializzazione richiesta dai clienti ha portato Sintegra a diventare «Enterprises Factory», un player di riferimento per tutto ciò che concerne l'integrazione ed i servizi informatici in ambito, principalmente, finance.

Divenuta ormai Gruppo nel 2019, Sintegra offre servizi ad alto valore aggiunto in ambiti eterogenei, al di là del mero sviluppo software: trasformazione dell'informazione, CRM, AI/ML, Compliance, AML, Risk Management, LOM, crediti deteriorati, automazione, dematerializzazione.



IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



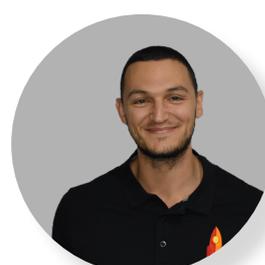
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Andrea Feraco



Raffaella Roviglioni



Fabrizio Mazzamuto



Fabrizio Pagni



Lorenzo Panizza



Andrea Radin



Fabiana Carioli



Pietro Maffi



Rosa Linda Romano



Valeria Burdi



Carmela Flaminio



Agnese wanda Decarlo





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/call-for-agile-for-italy/>

mail



agileitaliamagazine@gmail.com

LinkedIn



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

Il dove imprecisato e il quanto indefinito



AgileForItaly
Founders

Abilitazioni tecnologiche, metodologie organizzative incentrate sulla persona, l'improvviso arrivo di una pandemia ... ed ecco la ricetta è fatta ... il periodo teorico di diversi anni di evoluzione condensati in pochi mesi. Il concetto di lavorare "Da Remoto" si è trasformato da una tendenza emergente a una pratica diffusa in molte industrie. Questo cambiamento non è solo una questione di tecnologia, ma rappresenta una svolta culturale fondamentale nel modo in cui concepiamo il lavoro e la collaborazione. Al centro del lavoro "Da Remoto" c'è il concetto di fiducia. Affidarsi ai dipendenti per gestire il proprio lavoro in modo autonomo e responsabile, indipendentemente dalla loro posizione geografica, richiede un forte legame di fiducia reciproca tra dipendenti e datori di lavoro. Questa fiducia è il fondamento su cui si basa il successo del lavoro "Da Remoto", poiché promuove una cultura di responsabilità condivisa e collaborazione. Questa nuova era di lavorare "Da Remoto" si allinea perfettamente con i principi del manifesto agile. Il manifesto agile enfatizza la trasparenza, la collaborazione e l'adattabilità nel mondo del lavoro, valori che sono diventati ancora più rilevanti in un contesto digitale e distribuito. L'adozione di metodologie agili consente ai team di lavorare in modo

più efficiente e collaborativo, adattandosi rapidamente ai cambiamenti e alle sfide del lavoro "Da Remoto". Al cuore di questa trasformazione c'è anche la tecnologia digitale. Piattaforme di comunicazione online, strumenti di gestione del progetto e software di collaborazione remota hanno reso possibile il lavoro "Da Remoto" in modo più efficace che mai. Questi strumenti digitali hanno consentito alle persone di rimanere collegate e produttive, indipendentemente dalla loro posizione fisica, aprendo nuove opportunità per la collaborazione e l'innovazione. Ma lavorare "Da Remoto" va oltre l'adozione di strumenti digitali e metodologie agili. È una questione di cultura e mentalità, di abbracciare il cambiamento anziché temerlo e di creare un ambiente di lavoro basato sulla fiducia e sulla collaborazione. È un'opportunità per ridefinire il nostro rapporto con il lavoro e per creare un mondo in cui possiamo prosperare, sia professionalmente che personalmente. Tempo e luogo di lavoro, introdotti con il Fordismo/Taylorismo, progressivamente stanno lasciando spazio al concetto di produzione di valore, endorsement delle persone, people-centricity.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Diario di una change agent

Il nuovo libro di Erika Melis



Quali sono i segreti di una trasformazione snella in azienda? Che ruolo hanno le persone in questo percorso? La metodologia Lean è applicabile nel mondo dei servizi?

Questo diario, scritto dall'intraprendente protagonista Bianca Martini, porta il lettore dritto nel cuore della trasformazione «snella».

compralo su Amazon

L'industria come bottega creativa



Claudio Saurin
LA FABBRICA AGILE
Lo sviluppo di prodotto
nella quarta rivoluzione industriale
pagine 256 - formato 14,5 x 22,5 cm
€ 28,00 - ISBN 979-12-80359-18-6

La Fabbrica Agile rappresenta una modalità di sviluppo dei prodotti fisici basata sull'Agilità che integra Lean, Waterfall e altre pratiche, eliminando le barriere fra uffici e officina per renderli un sistema artigianale elastico, creativo e umano in grado di trasformare velocemente le idee in prodotti di valore e di successo.

Opportunamente adattato allo sviluppo di prodotti fisici, l'Agile consente finalmente di dare una risposta organica alla complessità delle variabili in gioco – dai bisogni del cliente fino alla costruibilità e all'impatto ambientale – mettendo al centro le persone.



AYROS

www.ayroreditore.it



SMARTWORKING E AGILE

ANDREA
FERACO

Agile Manager



ciao per il prossimo numero ti andrebbe di fare un articolo? parleremo di lavorare da remoto

22 gennaio

22/1 10:54

ma ti potrei dire di no??? 🙄 diciamo che ora ti dico "forse", entro quando dovrebbe essere pronto?

Interlandi Tiziano 22/1 10:55



entro il 26 febbraio

Questo articolo prende origine dalla chat di cui sopra. Ed è già un esempio di lavoro in remoto, due soggetti che comunicano pur essendo a distanza di centinaia di km l'uno dall'altro e che in poche righe definiscono un obiettivo.

Fra l'altro ho risposto anche a tre giorni di distanza... il 19 gennaio ero in vacanza con la mia famiglia a Napoli, e pur avendo letto il messaggio di Tiziano, ho deciso che gli avrei risposto al mio rientro. Fino alla stesura della prima bozza di questo articolo, ci siamo scritti solo quelle tre righe! Ma nel frattempo, sulla sfida che mi ha lanciato, ho subito ripensato a questo principio del manifesto agile.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Come si coniuga il lavoro da remoto con una conversazione faccia a faccia come metodo più efficace e più efficiente per scambiarci informazioni?

Questo principio del manifesto agile è stato più volte interpretato, anche da me, nel senso di co-locare i team, ossia fare in modo che tutte le persone di un team siano fisicamente nello stesso posto, ossia a portata visiva l'uno dall'altro. E possibilmente il concetto di team andrebbe esteso anche alle persone del business facendo in modo che siano fisicamente più vicine ai membri del team Scrum. Questo in funzione anche del seguente principio del manifesto

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Quindi i principi del manifesto agile e il lavoro da remoto (tipicamente chiamato smart-working o lavoro agile, ma non voglio entrare nella discussione se questi nomi siano corretti o meno) non sembrano andare d'accordo.

Elon Mask nelle sue aziende, che siano Tesla, Space X, X.com, non supporta il lavoro da remoto, e anzi chiede che i team che lavorano a un progetto siano fisicamente nello stesso posto, dagli ingegneri meccanici, agli

ingegneri del software, agli operai, alle persone del business.

Applica quindi in maniera molto stringente i due principi appena citati.

E quindi il discorso è chiuso?

L'azienda per la quale lavoro ha definito una politica di smartworking che consente mediamente alle persone di lavorare 4 su 5 giorni a settimana da remoto (la regola è un po' più complessa ma grosso modo il criterio è questo). Questa politica di smart-working è in vigore all'incirca da metà 2022, da quando si è usciti dall'emergenza Covid. In precedenza per più di due anni si è svolto un lavoro totale da remoto. Prima del Covid, dal 2017, esisteva già una policy che consentiva 1 giorno a settimana di lavoro da remoto.

Di conseguenza posso affermare che un po' di esperienza sul tema l'abbiamo fatta.

Non tutti amano il lavoro da remoto, inizialmente alcuni lo hanno vissuto con sofferenza. Nonostante questo sono mosche bianche quelli che oggi si recano tutti i giorni in ufficio, d'altra parte spesso non trovano i colleghi con cui lavoreranno e quindi alla fine si trovano a lavorare "da remoto" pur essendo in ufficio. Se non tutti lo amano, da sondaggi fatti, emerge come una grande maggioranza delle persone invece è assolutamente favorevole, alcuni si spingono a proporre di lasciare la piena libertà di lavorare sempre da remoto. E c'è anche chi ha cambiato lavoro perché gli veniva offerta la possibilità del lavoro remoto tutti i giorni senza obblighi in ufficio.

In buona sostanza posso dire che i miei colleghi vogliono lavorare da remoto, e anzi lo trovano un modo efficace di lavorare.

È successo che i team hanno iniziato ad avere una dimensione geografica nuova. Noi eravamo già un'azienda dislocata su più sedi in Italia ma spesso i team erano prevalentemente costituiti sulla stessa sede: oggi questo vincolo è stato superato. Si possono fare scelte di partecipazione a team, a iniziative, a tutto il lavoro dell'azienda, senza vincoli di sede.



È successo che abbiamo ancora di più imparato a usare gli strumenti tecnologici che ci consentono di avere interazioni adeguate, e allo stesso tempo abbiamo il nostro livello di isolamento, nel chiuso delle nostre case, che ci permette di lavorare altamente concentrati senza interruzioni (a meno del corriere che bussa per l'ennesimo pacco!).

È successo che abbiamo cambiato, in maniera molto più flessibile, il modo di gestire il nostro tempo e le nostre esigenze. Se devo andare in farmacia o fare una qualunque commissione non devo prendere un permesso, se un mio figlio è ammalato non devo prendere un giorno di ferie, se voglio andare al mare o in montagna per due mesi all'anno lo posso fare e posso continuare a lavorare da lì.

Ma tutto questo resta però in contrasto con i due principi?

A questo punto mi viene da citarne un altro ancora:

***Build projects around motivated individuals.
Give them the environment and support they need,
and trust them to get the job done.***

I punti che ho elencato sopra hanno prodotto alcuni effetti. Le persone hanno un senso di libertà e di equilibrio fra vita personale e lavorativa che aumenta la loro motivazione. Inoltre, la fiducia che si è posta nelle persone è chiaramente aumentata, e si ha una piena consapevolezza che tutti possano e vogliano portare a termine il lavoro perseguendo i loro obiettivi senza che si eserciti un controllo di sorta.

Da come stiamo ragionando, possiamo evidentemente prendere alcuni dei principi del manifesto e interpretarli in modo da “piegare” il manifesto in un senso o nell'altro.

A tutto questo c'è per me una sola risposta o conclusione, o se vogliamo una non risposta, o un “dipende”, essendo chi si occupa di agile spesso tacciato di non dare risposte... ma l'agile questo è, ossia adattarsi alle circostanze.

Questa risposta o conclusione è rifarsi ai “valori”. E il primo valore del manifesto dice

Individuals and interactions over processes and tools

Le policy di lavoro da remoto, o ibrido, o sempre in sede, non sono assimilabili a processi, ossia a regole? Se questo è vero, quello che conta di più sono gli individui e le loro interazioni. Quindi il miglior modo per essere agile non è fare o non fare smart-working, piuttosto è capire cosa funziona meglio per gli individui di un'organizzazione e agire di conseguenza. A quel punto la parola “smart-working” prende il suo vero significato.

Buon smart-working a tutti.

Indagare a distanza

Come la Product Discovery si è trasformata con il remoto



RAFFAELLA ROVIGLIONI

Design Researcher & Strategist | Author of 'Chi vuole cavalli più veloci?' | ResearchOps advocate | Customer-centricity paladin

La user research prima del cambiamento pandemico

Se chiedete a chiunque abbia fatto ricerca con le persone da più di 5 anni cosa gli manca maggiormente oggi, vi risponderà probabilmente con 'il campo'. Questo termine tecnico (field, in inglese) indica il luogo dove si svolge la ricerca, e spesso coincide con dove si svolgono le operazioni o azioni oggetto della nostra indagine. Fino a pochi anni fa era consuetudine recarsi in campo per immergersi nell'ambiente reale delle persone e svolgere interviste, test di usabilità o raccogliere osservazioni sul contesto d'uso. Questa immersione permetteva non solo di osservare le azioni dal vivo ma anche di captare quelle sfumature comportamentali e ambientali che solo la presenza fisica poteva offrire. Le grandi città erano i poli attrattivi per queste attività, dove la densità di potenziali partecipanti rendeva la ricerca più efficiente e semplice da gestire.

Post-Covid: un mondo connesso da remoto

La pandemia ha stravolto le abitudini di tutti, costringendoci a una rapida digitalizzazione in ogni settore. Anche la user research è stata fortemente impattata dal cambiamento, e oggi, finita l'emergenza sanitaria, persino i professionisti più affermati faticano a giustificare ai clienti la necessità di un ritorno al campo 'fisico'. Anche perché condurre le nostre indagini da remoto porta indubbi benefici.

I vantaggi della ricerca da remoto

La product discovery da remoto taglia drasticamente i costi operativi. Non è più necessario spostarsi fisica-

mente, né per i ricercatori né per i partecipanti, per raggiungere il luogo della ricerca (un laboratorio per i test di usabilità, ad esempio), e ci sono meno costi sulla strumentazione e il setup di ricerca, che si sono evoluti in digitale. Il fatto di avere una sessione di ricerca online, tra l'altro, facilita l'osservazione da parte degli stakeholder che possono ritagliarsi un'ora nella loro giornata per vedere la ricerca mentre accade, direttamente alla propria scrivania.

Raggiungiamo da remoto molte più persone che prima erano tagliate spesso fuori dalla ricerca, per questioni prettamente logistiche: chi vive lontano dai grossi centri urbani, chi ha difficoltà di spostamento e deambulazione per motivi personali e familiari. Siamo diventati più inclusivi, posto che ne teniamo conto quando reclutiamo le persone per la ricerca.

Riusciamo a intravedere uno spicchio di realtà delle persone grazie alla videochiamata: dove vivono, lavorano, come si spostano, e siamo in grado di chiedere di mostrarci qualcosa di interessante che appartiene al loro contesto, e che scopriamo solo sul momento. Questo, nella ricerca in laboratorio, era impossibile o almeno difficile da ottenere.

Infine, svolgiamo la ricerca utilizzando il più delle volte i dispositivi personali dei partecipanti. Questo significa, di nuovo, portarci a casa uno spiraglio di realtà rispetto alle loro impostazioni, i loro sistemi operativi, come organizzano i contenuti e quale livello di zoom utilizzano, per esempio. Dal vivo e in laboratorio, si tende spesso a usare dei muletti comuni per tutti i partecipanti, venendo meno la raccolta di questi dati importanti.





Le sfide della ricerca remota

Nonostante i benefici siano evidenti, la ricerca svolta da remoto presenta anche delle sfide. La 'distanza umana' può rendere complicato stabilire quel legame empatico che nasce naturalmente quando si condivide lo stesso spazio fisico, e che è fondamentale per andare in profondità con le persone e ricavare poi degli insight di qualità.

La mancanza di interazione diretta ci priva altresì della possibilità di utilizzare stimoli fisici e concettuali, come i prototipi cartacei o degli strumenti di ideazione (building blocks, mattoncini, materiali) con cui far esprimere al meglio i partecipanti. Nessuno strumento digitale riesce a riprodurre lo stimolo creativo generato dal lavoro con le mani. Senza contare tutti quei prototipi di prodotti fisici con cui è necessario far interagire le persone per testarli – pensate a uno strumento medico, a degli utensili per la casa.

Per ultimo, perdiamo la possibilità di notare quei dettagli accessibili solo di persona, e che rivelano molto del partecipante. Una foto appesa al muro, o una chiacchiera veloce con le persone che abitano insieme, possono fornirci ulteriori indicazioni sul loro modello mentale, su come si comportano e quali motivazioni li muovano, così come farci comprendere meglio alcune dinamiche di gruppo.

In conclusione, la user research, così importante per la product discovery, ha trovato nel remoto uno sbocco ricco di opportunità, che però non trascende da alcuni compromessi. Esserne consapevoli e indirizzare le nostre indagini di conseguenza, magari ricorrendo a un mix di attività in presenza e da remoto, ci aiuta a garantire che gli insight raccolti siano approfonditi e dettagliati, diminuendo il rischio delle decisioni sul prodotto che prenderemo in base a quanto abbiamo appreso.

PRODUCT MANAGEMENT DAY

BOLOGNA
13 Novembre 2024

powered by **GRUSP** e  20tab

productmanagementday.com



La quarta edizione si terrà a Bologna il 13 novembre: ecco tutte le novità Product Management Day che dal 2021 è il punto di riferimento per le aziende di prodotto italiane che vogliono formarsi e fare networking. L'edizione 2024 della conferenza si svolgerà a Bologna il 13 Novembre, e vede una importante novità: Product Management Day entra nell'ecosistema di eventi GrUSP, la community con 20 anni di esperienza nell'organizzazione di eventi tech.

Product Management Day si è affermata negli anni come un punto di riferimento per la condivisione di contenuti, esperienze e case study, e come "the place to be" per aziende e figure professionali del settore in cui incontrarsi e costruire relazioni.

L'evento è stato ideato e portato avanti per tre edizioni da 20tab, azienda che si occupa da oltre 10 anni di sviluppo e gestione di prodotti digitali e che fa della divulgazione uno dei capisaldi del suo percorso. Nel 2021, dall'esperienza con la community #StopCoding, è nata l'edizione pilota del Product Management Day, che ha aperto di fatto nel panorama italiano il discorso sulla cultura di prodotto e ha contribuito a diffonderla nelle aziende. Nelle prime tre edizioni sono stati coinvolte oltre 1.500 persone, che hanno potuto ascoltare le principali voci nazionali e internazionali del product management, oltre che confrontarsi tra loro, offline e online.

L'ingresso di Product Management Day nell'ecosistema di eventi GrUSP punta a un ampliamento del network, allargando l'interesse ad altre figure professionali del settore tech.

Le conferenze GrUSP, infatti, sono eventi tecnici e verticali, dedicati a linguaggi di programmazione, framework e metodologie, tra cui ricordiamo phpday, jsday, Incontro DevOps Italia e la neonata dxday dedicata alla Developer Experience. Solo nel 2023 hanno coinvolto circa 5.000 persone, dall'Italia e dall'estero, tra developer, engineer, IT manager e CTO.

Lo scopo di GrUSP è da sempre quello di promuovere la diffusione di competenze e buone pratiche e migliorare il settore tech italiano.

A guidare la produzione di Product Management Day entra in gioco Apropos, azienda con un team dedicato alla realizzazione di eventi. Ad Apropos, infatti è affidata la gestione amministrativa, la cura degli aspetti logistici e la produzione dei contenuti video.

20tab, come co-organizzatore, mantiene la direzione scientifica dell'evento: l'obiettivo rimane garantire a chi partecipa a Product Management Day la qualità dei contenuti proposti, attraverso la selezione dei temi più interessanti, la ricerca delle voci più autorevoli del panorama italiano e internazionale, l'attenzione per i talk più concreti e utili per product manager e aziende di prodotto.

Grazie alla sinergia tra 20tab e GrUSP, e all'apporto del team specializzato nella produzione eventi di Apropos, Product Management Day punta quindi con l'edizione 2024 a una crescita: una sempre maggiore qualità dell'esperienza e dei contenuti, un sempre maggiore numero di persone che si incontrano per condividere e creare relazioni di valore.

L'appuntamento per la quarta edizione di Product Management Day è per mercoledì 13 novembre a Bologna.

La CFP è aperta. Candidature qui:

<https://sessionize.com/product-management-day-2024/>

Run Slower



FABRIZIO MAZZAMUTO

Senior Database Specialist @ OverIT

Il lavoro da remoto mi ha permesso di andare più lento.

Mi chiamo Fabrizio, appassionato di Agile. Ho fatto tanti anni da DBA SQL e qualcuno anche da DBA NO-SQL. Da quando, nella mia prima esperienza lavorativa, ho fatto un corso di Scrum, ho sempre cercato di usare una mentalità Agile in tutto quello che faccio.

Sono stato Scrum Master per un certo periodo e ho avuto anche l'occasione di far entrare un po' di Agile nei team di cui ho fatto parte.

Nella mia passata esperienza lavorativa mi svegliavo presto la mattina, correvo per prendere il treno e raggiungevo il posto di lavoro dopo circa un'ora.

Al ritorno era la stessa cosa, correvo per prendere il treno e raggiungevo casa dopo circa un'ora. Poi è stato introdotto un giorno di smartworking e da quel momento ho sempre creduto in questo modo di lavorare e nella gestione del proprio tempo in autonomia, cercando sempre il giusto bilanciamento tra vita privata e lavorativa.

Da due anni sono in un'azienda che mi consente di lavorare da remoto sempre. Ci sono gli uffici e ogni tanto ci vado, ma non c'è nessun obbligo.

Risparmio due ore al giorno di viaggio. Pensavo che con più tempo a disposizione avrei potuto fare più cose, e non è sbagliato pensarlo. Ma la realtà non è come la immaginavo. Quando facevo un giorno di smartworking mi ero adattato. Passando ad un lavoro sempre da remoto pensavo di poter aumentare il ritmo, visto il maggior tempo a disposizione, e invece qualcosa non ha funzionato. Avevo bisogno di riadattarmi. Quando faccio tante cose in poco tempo mi stanco in fretta e commetto errori. Mi è costato un certo sforzo riadattarmi. Ho dovuto rallentare e non aggiungere troppe attività a quelle che già facevo.

Infatti, dopo qualche mese di lavoro da remoto conti-

nuativo, mi sono reso conto che, nonostante non corressi per andare a prendere il treno, e non spendessi due ore in viaggio, mi sentivo più stanco. Con più tempo a disposizione ho provato a fare molte più cose. Ma l'energia che possiamo mettere nella giornata è sempre la stessa, dobbiamo decidere se fare più cose o fare lo stesso numero di cose e prenderci più tempo, "at a constant pace", mi verrebbe da dire.

Andare lenti aumenta la nostra attenzione in quello che facciamo e aumenta la qualità di quello che produciamo. Creare valore di qualità significa che i task sono "Done Done", non ci devi ritornare. Ricordo di aver detto ad un collega che si lamentava dello stress causato dalle continue pressioni su varie attività: "all'aumentare della pressione diminuisce la velocità e aumenta la qualità, non dovrai tornare su quello che hai già fatto".

Rallentare ci aiuta anche ad affrontare meglio gli imprevisti e ci rende più pronti al cambiamento. In caso di imprevisto potrebbe essere necessario un cambio di rotta improvviso o una rielaborazione di una strategia nel presente che ci potrà portare benefici sul lungo periodo. Se si sta procedendo lentamente il cambiamento improvviso riusciamo a gestirlo meglio. Rallentare mi fa anche venire nuove idee. Quando corro sto già pensando a quello che devo fare dopo.

In un interessante intervista su "Scrum master toolbox podcast" dal titolo "Embracing Change, A Conversation with a Change Leader" Susanne Taylor spiega le skill che servono per essere "comfortable" con il cambiamento e tra i punti cita il concetto di "ability to run slower": un modo per aumentare l'attenzione e il focus su quello che si sta facendo.

Come in tutte le cose c'è bisogno del giusto bilanciamento e quindi con due ore in più al giorno faccio qualcosa in più ma senza esagerare.

Passo più tempo a pensare, a leggere e a stare con la mia famiglia.



Il valore etico della Qualità

La passione per la QUALITÀ' del GRUPPO GALGANO è insita nel nostro DNA dal 1962.

Con le nostre attività di Consulenza di Direzione e Formazione Manageriale, lavoriamo a fianco di aziende di ogni settore e dimensione grazie ad un team di consulenti realizzatori fortemente orientati ai risultati.

La nostra missione è far crescere le persone, trasferendo know-how innovativo, che aiuti a sviluppare la competitività delle aziende nostre clienti

“Non si può fare Qualità senza coinvolgere la mente e il cuore delle persone”



GRUPPO GALGANO

consulenti di direzione

La Leadership attraverso l'Eccellenza

Via della Moscova 10, 20121 Milano

Tel 02.39.605.1 - infoga@galganogroup.it - www.galganogroup.com

Agile e Startup: la versione di Unobravo



FABRIZIO PAGNI

Senior Database Specialist @ OverIT



LORENZO PANIZZA

Senior Product Manager

Per Agile Italia Magazine, abbiamo intervistato Lorenzo Panizza, Senior Product Manager di Unobravo, startup attiva nel telehealth, che fornisce un servizio di psicologi online a oltre 150 mila pazienti in Europa. Panizza ci ha raccontato qual è l'approccio di Unobravo alla filosofia Agile e al framework Scrum. Creare team cross-funzionali è il segreto per uno sviluppo rapido e condiviso e il B2C, il luogo naturale per la metodologia Agile.

Buongiorno Lorenzo, raccontaci di Unobravo. Qual è il segreto del suo successo?

Il successo di una startup come Unobravo non dipende solo dalla bravura delle sue founder. Il nostro market fit ha anticipato i tempi nel periodo del Covid. Quando le persone hanno preso a usare gli strumenti digitali in pandemia, noi eravamo presenti. Oltre agli acquisti online, anche le sedute dagli psicologi non potevano fermarsi, e la gente ha continuato a fare sedute in call.

Due sono stati gli elementi che ci hanno premiato: la spinta alla digitalizzazione e un maggiore interesse per la salute mentale. Lo stigma verso i temi del benessere personale sta diminuendo. Al giorno d'oggi ci sono così tante pressioni che un sostegno psicologico è un bisogno riconosciuto. Nel 2019, Unobravo aveva iniziato la sua attività di startup e questi due fattori ci hanno dato la spinta decisiva.

In che modo la metodologia Agile si sposa con Unobravo?

L'Agile c'è da vent'anni. È vero che il project management ha una storia lunga: quando le piramidi che sono state costruite avevano bisogno di un project manager! Nel nostro Paese però si fatica ad accettare le novità, forse per motivi culturali.

Per questo, un'iniziativa come quella di AgileItalia Magazine è lodevole: contribuire a diffondere questa metodologia è un obiettivo utile. Soprattutto perché è un tema multidisciplinare e permette di migliorare l'organizzazione dei flussi di lavoro. Anche in un'azienda tecnologica, digitale, che opera da remoto non tutti sanno cosa significa metodologia Agile.

Questa si fonda sul processo I&A, **Inspect and Adapt**, nel quale si riflette sugli elementi di miglioramento alla fine di ogni Program Increment, i periodi in cui si consegnano nuove componenti di software che aumentano il valore totale. Il principio è quello di eseguire tante piccole iterazioni continue, piuttosto che un'unica big bet.

In Unobravo, questo ci permette di capire prima se si sta procedendo nella direzione corretta o di cambiare in caso contrario. Questo processo avviene in maniera naturale quando il team è composto da quattro o cinque persone e tutti si occupano un po' di tutto. Poi il processo si struttura e formalizza di più.

Come usate Agile in Unobravo?

Con l'approccio Scrum, un framework della filosofia Agile, facciamo sprint di sviluppo di due settimane. Prima di partire, facciamo delle riunioni con il team cross-funzionale, in cui valutiamo quali cambiamenti apportare, quanto può richiedere deliverarli e l'ordine di precedenza da dare. Si può aggiungere una funzione, possiamo dover tradurre in una nuova lingua per sbarcare in qualche altro Paese, ecc. È chiaro che ci sono alcuni compiti che non possono essere risolti in due settimane. Lì l'impegno è di portare avanti una parte di questo obiettivo nelle due settimane di sprint, per consegnare almeno una parte di quel valore.

Avete introdotto Agile all'inizio o in corso d'opera?

Unobravo è nata grazie alle grandi capacità delle founder, Danila de Stefano, Valeria Fiorenza Perris e Corena Pezzella. Da tre psicologhe e un ingegnere si è creato il primo gruppo, che poi è cresciuto continuamente.

In questa prima fase, si è sperimentato molto per organizzare il lavoro. Come organizzarsi con i fogli Excel, con le riunioni in Skype, eccetera. Quella iniziale è una fase che coglie i veri principi dell'Agile: un team affiatato e coeso, con il potere di decidere, senza dover formalizzare tutto in documenti su documenti. È un processo per trial and error: si testano le soluzioni che funzionano sul campo, si impara e si va avanti. È chiaro che questo funziona quando si è in dieci. Quando il team è composto da settanta persone, come quando sono arrivato io nel 2022, l'approccio deve cambiare. Al mio arrivo c'era già un team tech e per arrivare al prodotto abbiamo dovuto organizzarci.

Nelle imprese che fanno innovazione si lavora in un contesto VUCA, in cui le condizioni sono Volatili, Incerte, Complesse e Ambigue. È un ambito in cui non ci sono certezze definitive: tutto può cambiare in maniera poco prevedibile. Per esempio, Unobravo si occupa di Mental Health da remoto, una cosa che in Italia o in Europa non c'era.

Come è cambiato l'approccio al tuo arrivo?

Gli approcci allo sviluppo possono cambiare durante le diverse fasi di crescita di una startup. Tutto sommato, l'Agile ti porta a imparare da ciò che succede attorno a te. Io sono entrato in Unobravo quando c'erano già settanta persone.

Al mio ingresso come Product Manager ho organizzato il team tecnologico come team di prodotto e **abbiamo impostato Scrum come framework Agile**. Scrum fornisce dei principi per organizzare il proprio tempo e permette, anche nel primo approccio, di imparare molto. Dividiamo il lavoro in obiettivi, che si raggiungono nelle fasi di sprint, di solito della durata di due settimane. Inseriamo i singoli task nel ciclo iterativo in cui si prova e si migliora. Lo stesso processo è sottoposto a valutazione: ogni due settimane osserviamo se sta funzionando, facciamo la retrospettiva sul processo e valutiamo come migliorarlo.

Per esempio, se salta fuori che perdiamo tanto tempo nei meeting, con questa procedura ci domandiamo se i meeting sono utili o no. Un altro esempio: dobbiamo migliorare la comunicazione col marketing, come facciamo? Le inseriamo nel ciclo iterativo e vediamo come migliorarle. Questo perché non esiste una ricetta buona per ogni azienda o per ogni fase del ciclo di vita dell'azienda.

Agile e la sua declinazione Scrum ci aiutano a personalizzare le soluzioni. In Unobravo non abbiamo adottato subito questa metodologia, ma da quando l'abbiamo fatto, il team di prodotto ha potuto fare delle cose molto interessanti. Per esempio, **abbiamo creato dei team cross-funzionali**, composti da persone con com-

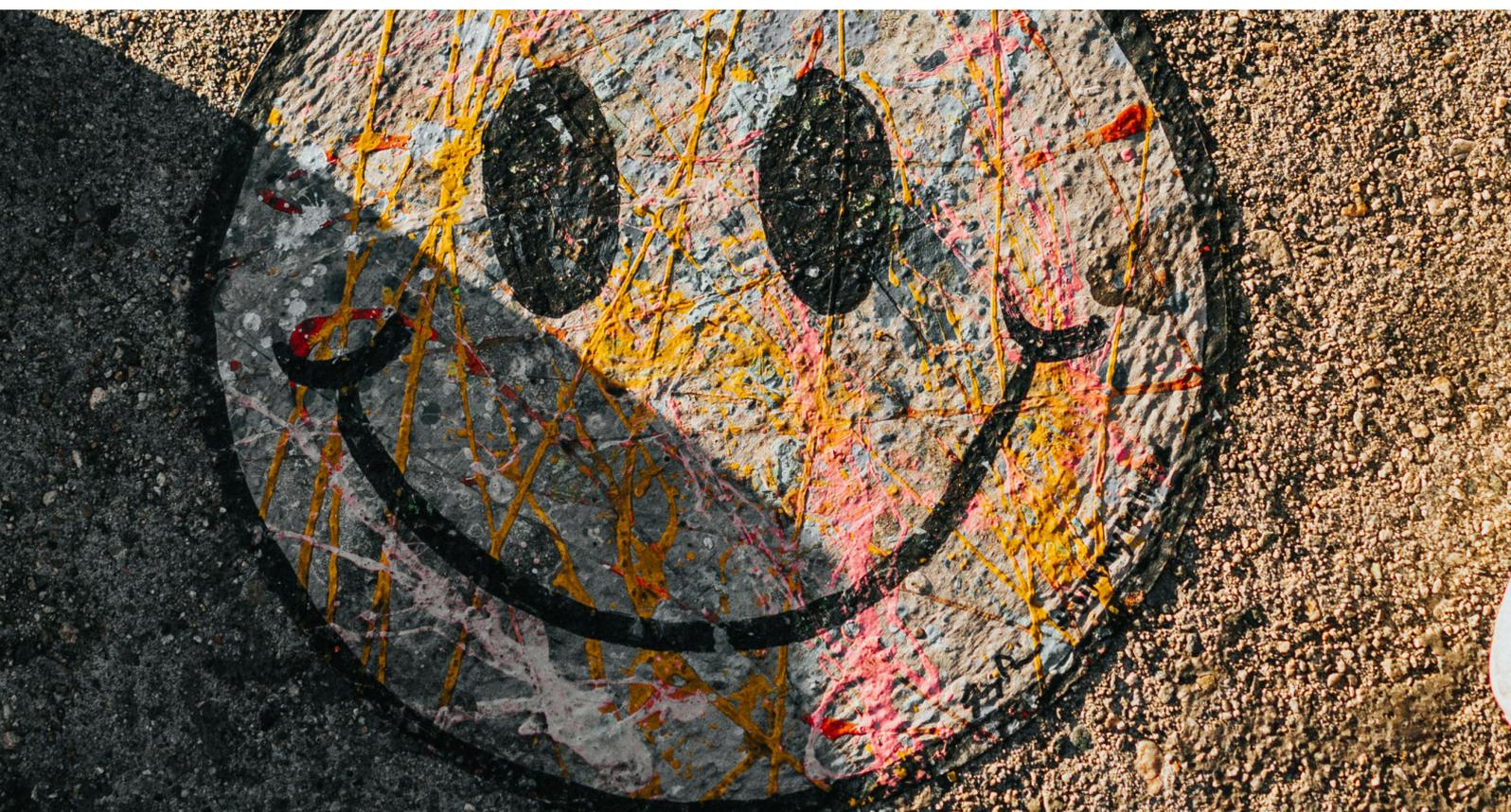
petenze diverse.

Quali figure professionali avete coinvolto nei Team cross-funzionali?

Di solito un team di sviluppo software è composto solo da chi si occupa di design, chi fa la parte di frontend e chi quella di backend, cioè i programmatori e il progettista.

Nel nostro team cross-funzionale abbiamo inserito uno psicologo, che prende parte a tutte le scelte e ci dà il feedback su cosa serve veramente agli psicologi. Ci sono anche un referente per il marketing e uno per il customer support. In questo modo, il reparto di marketing riesce a produrre report con cadenze più brevi di quelle semestrali, sa subito se stiamo rilasciando una nuova feature e se loro riescono a stare dietro al loro flusso di lavoro. Se dobbiamo creare un'interfaccia nuova, coinvolgiamo il customer support già in fase di progettazione, per avere il loro feedback e capire se stiamo trasferendo il messaggio giusto e se sarà utile al paziente o al terapeuta, a seconda dell'interfaccia. In questo modo favoriamo il co-design, la qualità del software rilasciato e la soddisfazione del cliente.

In sintesi, **grazie ai team cross-funzionali abbiamo ottenuto feedback più veloci** e abbiamo limitato molto il rischio di errori. Uno dei principi dell'Agile è quello di stabilire processi flessibili, che sfruttino il cambiamento: favorire le conversazioni dirette è il modo migliore per coordinare il team. Evitare al massimo le catene di mail, che sono un telefono senza fili dispersivo.





Una comunicazione più aperta favorisce la crescita?

Sì. Team cross-funzionali, bilanciamento tra i team e iterazioni bisettimanali ci hanno permesso di organizzare i team e sincronizzare la comunicazione. E anche di crescere e inserire risorse nuove nel team di prodotto in corsa. Il team continua a funzionare come macchina di sviluppo software mentre entrano nuove persone. **Lo Scrum è stato essenziale per crescere.** La fase delle retrospettive ci ha dato la capacità di valutare come gestire l'aumento dell'organico, tenere alto l'ingaggio delle persone e soprattutto dare loro empowerment. Non è il singolo ad essere responsabile della soluzione ma il team.

Come Product Manager, io sottopongo il problema: tutto il team che apporta la soluzione, tra design, frontend e backend. È grazie a questo approccio Agile che riusciamo a produrre risultati migliori. Poi ci sono persone più proattive di altre, che sono più propense a prendersi più responsabilità: questo fattore deve essere bilanciato all'interno del team e favorire la maturazione di competenze e propensione di tutti.

Interagire in un team cross-funzionale vuol dire anche parlare una lingua comune. Sono stati necessari dei corsi di formazione per diffondere i principi Agile e garantire la loro applicazione corretta?

Abbiamo illustrato agli psicologi come funziona **Scrum**. Gli abbiamo spiegato le fasi di Discovery, in cui il team di sviluppo collabora con loro per definire gli obiettivi del progetto; la Survey, nella quale raccogliamo dati e feedback da utenti e clienti; e quella di Research, in cui eseguiamo una ricerca più approfondita per capire come affrontare il problema. E ti dirò, non c'è stato bisogno di corsi, perché hanno assimilato i principi sul campo. Durante le varie riunioni hanno familiarizzato col modo in cui opera un team di svi-

luppo. Ormai sono quasi due anni che operiamo allo stesso modo, in maniera coerente.

La figura che ha fatto la differenza è quella dello **Scrum Master**, che si fa portatore e difensore di queste metodologie. E soprattutto garantisce che siano applicate in maniera corretta. Senza di questo ruolo si rischia di andare alla deriva e adottare uno Scrum "fatto in casa". Ben inteso, Scrum permette dei gradi di libertà, ma l'approccio deve essere completo.

Come funziona l'approccio Agile fuori dal Team di Prodotto?

Il Team di Prodotto coinvolge programmatori, designer, e product manager. Qui si usa la metodologia Agile di default. Fuori da questo ambito, non è semplice far capire agli altri dipartimenti come lavoriamo e come funzionano i carichi di lavoro. noi facciamo sprint da due settimane: se una richiesta non entra in un carico di lavoro di uno sprint, deve attendere quello successivo prima di essere affrontata, e questo non dipende dalle persone che ci stanno lavorando: è proprio il modo in cui Scrum funziona.

È facile introdurre una certa metodologia all'interno di un team. È più difficile prendere un team che ha sempre lavorato in un certo modo, fornirgli uno Scrum Master e chiedergli di lavorare in un altro modo. **La sfida è far capire come funziona l'approccio Agile a chi non ha mai lavorato in un ambiente Agile.** Per esperienza, ti dico che è possibile far lavorare con questa metodologia quando la percentuale di sviluppatori Agile raggiunge la maggioranza. Esteso agli altri dipartimenti dell'azienda, se anche nella testa degli altri dirigenti - dal marketing, alle vendite, ecc. -, c'è questa propensione, allora tutta l'azienda può adottare la metodologia Agile. Hai bisogno della maggioranza di chi prende le decisioni per evitare che sia solo una pratica da sviluppatori.

Ci sono prodotti, settori o dimensioni aziendali che si prestano meglio a questa metodologia?

Quando parliamo di metodologia Agile, parliamo di Organization Design, cioè del modo in cui organizzare il lavoro in azienda. A seconda di quanto grande è l'azienda ci sono livelli di organizzazione diversi.

Il prodotto digital B2C è il luogo naturale della metodologia Agile. B2C. Digital. Prodotto. Per il B2B, dipende da quanto la parte sales è importante. Immagina di essere una startup e di avere quattro clienti. Il quinto cliente chiede una modifica, anche banale, come avere tutti i tasti di colore viola, qualcosa che non porta un gran vantaggio all'utente finale. Ecco, questo task, attribuito al team di sviluppo non è un lavoro in modalità Agile. È una customizzazione per un cliente, un lavoro a progetto.

Certo, ci sono anche nel B2B aziende che lavorano in modalità Agile, ma nel B2C è più facile, perché hai molti più clienti, ciascuno della stessa importanza.

Sviluppare per il B2C significa guardare molto ai dati e decidere con questi. Per esempio, per migliorare l'esperienza utente del 20 per cento si potrebbe decidere di migliorare il carrello d'acquisto. Per questo si selezionano delle metriche per misurare successo; il Product Manager valuta le opportunità; si fa la discovery; il team di sviluppo mette su un Minimum Viable Product; e si valuta se quella è la direzione giusta, per poi continuare a iterare su quella funzione. In sintesi, nel B2C, quando uno vale uno, è più facile ragionare in termini di prodotto e apportare miglioramenti continui nelle successive iterazioni.

Niente Agile per i prodotti fisici, quindi?

Ci sono diversi tentativi di portare il metodo Agile nella produzione hardware. Anche qui la criticità restano le persone. Alla fine, il tema è sempre quello di organizzare le persone. Ad esempio, Claudio Saurin, ideatore di [Fabbrica Agile](#), ha applicato questa metodologia al taglio del marmo. Anche se non sembrerebbe, la prototipazione si adatta bene alla metodologia Agile: puoi lavorare con prototipi in scala e in 3d. Anche qui puoi fare delle iterazioni prima di consegnare una macchina da milioni di euro, per capire se quello che stai progettando risolve il problema del tuo cliente. Con le stampanti 3d, per esempio, è possibile creare prototipi e fare MVP.

Attenzione, che Minimum Viable Product va interpretato correttamente. Alcuni pensano sia quel prodotto che risolve un piccolo problema. In realtà quel pezzettino di prodotto serve ad imparare in fretta la direzione da prendere. **Un MVP si può realizzare in molti campi diversi.** È chiaro che per un software, creare un MVP è molto più comodo. Però, se pensiamo a SpaceX,

Elon Musk ha fatto la stessa cosa con i lanci dei missili, senza aspettare i tempi lunghi delle simulazioni. Hanno provato per iterazione, valutando i risultati e cambiando le componenti per migliorare continuamente il risultato.

Se capisco bene, il vantaggio dell'Agile applicato al software è che si può sempre modificare una parte, dopo aver osservato le metriche.

Ho detto che il software si presta meglio alla metodologia Agile rispetto all'hardware. Non bisogna pensare però che tutto il codice che si scrive possa essere mantenuto o corretto. Alcune volte ci si trova a dover buttare via del codice, che sarebbe inutilizzabile. È quello che si chiama **debito tecnico**.

A volte, pur di consegnare in fretta, una parte di codice è scritta in maniera imperfetta. Si usano alcuni framework, componenti già fatti, e li si assembla insieme: è una soluzione rapida ma non sempre la migliore. È un po' come costruire con il lego, per intenderci. Il problema è che poi se devi fare adattamenti banali, adattare l'interlinea per esempio, devi rifare tutto. Più in dettaglio, ci sono servizi che ti permettono di sviluppare un app in solo un mese, ma quando devi renderla più sofisticata ti tocca cambiare tutto il codice dalle sue fondamenta. Anche nel software c'è molto lavoro di distruzione e ricreazione.

Può essere difficile comprendere perché ci sia bisogno di così tante persone che lavorano allo sviluppo di un software. La complessità aumenta in modo esponenziale al crescere degli utenti. Per questo, quando una startup cresce, il dipartimento informatico si espande molto ed è necessario adottare procedure agili, per dare risposte rapide. Se hai un disservizio che colpisce mille utenti, lo gestisci via mail; se colpisce cinquanta mila utenti, in tre Paesi, il supporto al cliente va in crisi. È questo il motivo per cui bisogna avere pronto un piano B. Per Unobravo, un'ora di down, di giorno, quando ci sono le sedute terapeutiche in corso è un problema da evitare.

Mi sembra che Agile si sposi bene con la filosofia fail fast delle startup.

Decisamente. Usare un approccio a cascata sarebbe troppo rigido e avrebbe tempi di adattamento troppo lunghi. Agile permette anche di mettere in dubbio le assunzioni sulla validità del progetto perché, dopo ogni sprint è possibile iniziare a valutare gli effetti di quanto consegnato. Per questo compito i dati ci vengono incontro. Soprattutto in un contesto dove trovare i dati è facilissimo. Per dirti, l'MVP potrebbe essere una semplice pubblicità online. Ma è un approccio che va bene anche nelle fasi successive, quando si è già trovato un mercato per il proprio prodotto e iniziano ad arrivare nuovi competitor.



Come valutate i risultati per poter dire che il lavoro svolto è buono?

Ci sono metriche per tutti i gusti. Un conto sono gli obiettivi aziendali: crescita di clienti, Lifetime Value, cost of acquisition, ecc. Noi abbiamo da un lato i terapeuti, che fanno video call; dall'altro il team clinico, che fa supporto e mentoring ai terapeuti. Sono questi soggetti a conoscere quali metriche usare. Quindi confrontiamo le metriche di prodotto, come l'adoption, con quelle di business. Ad esempio, abbiamo introdotto una feature che permette ai terapeuti di prendere note sul paziente mentre stanno facendo terapia. Fatto questo abbiamo controllato quanti terapeuti usassero effettivamente questa feature. Ovvio che prima di svilupparla abbiamo chiesto quali funzioni aggiuntive volessero. Poi misuriamo non solo il loro gradimento, ma anche il miglioramento della loro efficienza. In questo modo, questa valutazione diventa anche una metrica di business e possiamo valutare se questa ci ha permesso di migliorare la retention del cliente. Diventa, cioè, un trait d'union tra lo sviluppo del prodotto e la valutazione dell'impatto sul business.

Per quanto riguarda l'infrastruttura, questa deve essere disponibile al 99,999 per cento. Per fare questo usiamo una serie di sonde per misurare le prestazioni, e garantire il funzionamento anche nelle fasi di picco e pianificare gli interventi di manutenzione.

Un ultimo punto è quello del processo, che serve a valutare come stanno performando i team. Per questo valutiamo la frequenza degli incidenti e il MTTR, il mid-time-to-recover, per capire quanto tempo ci mettiamo a risolvere un errore dopo che abbiamo avuto una segnalazione. Per garantire un MTTR di un minuto, una tecnica è quella di avere due sistemi che funzionano in parallelo, per switchare tra uno e l'altro. Un'altra metrica è quella che permette di valutare il tempo di produzione. Con queste metriche possiamo confrontare i nostri team con quelli che nel mondo usano lo stesso software di monitoraggio dei ticket e

confrontarci con le best practice. Per noi, ogni giorno è un giorno di rilascio. Incrementi piccoli, per poter effettuare roll back veloci. Un'altra tecnica è quella del rollout progressivo: rilasciare una feature all'1 per cento degli utenti, per studiarne le reazioni. Il contrario di quello che faceva Microsoft con gli aggiornamenti di windows, per intenderci.

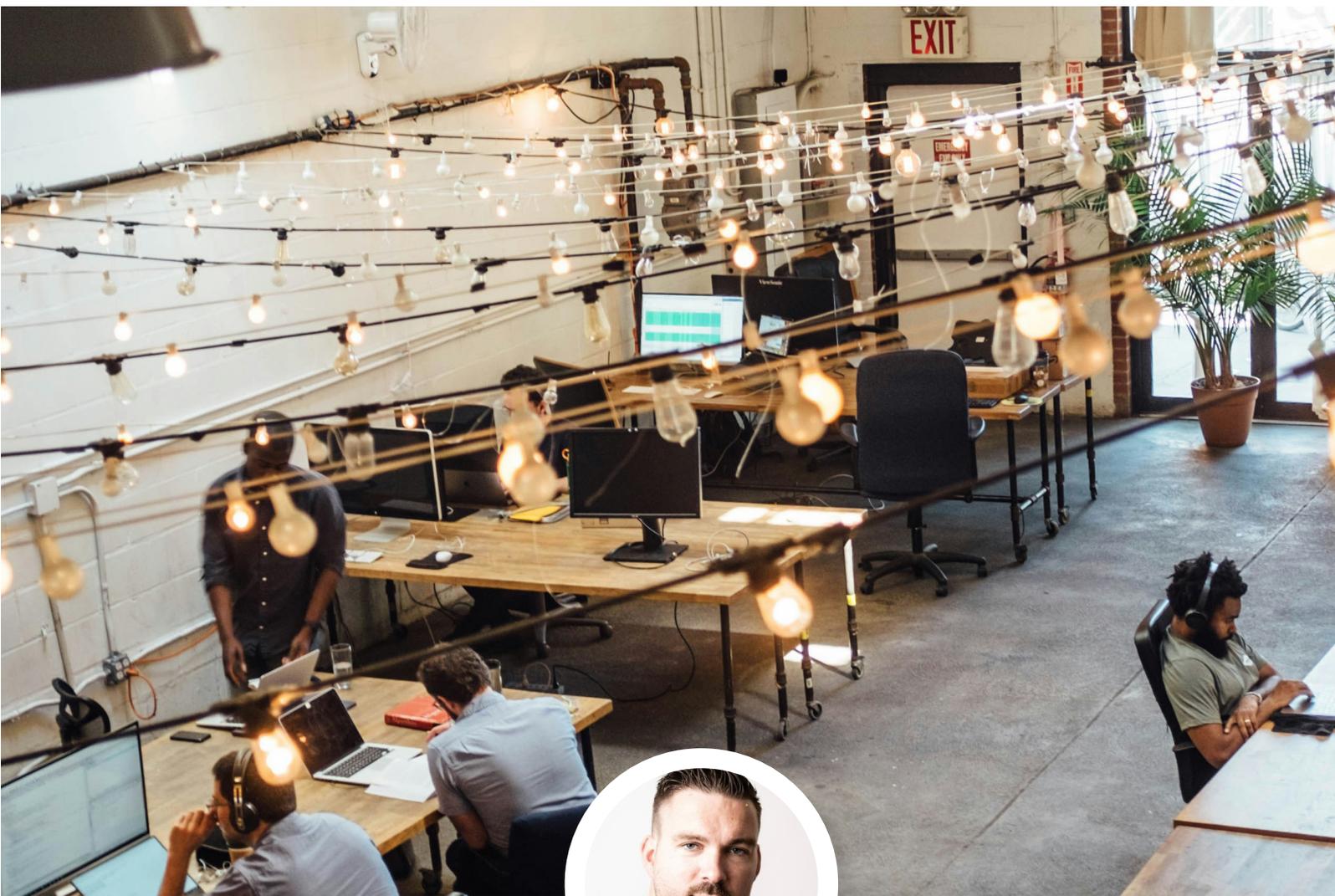
Ogni due settimane facciamo la retrospettiva, che è uno dei momenti migliori di Scrum. Ci si trova in gruppo a valutare cosa abbia sottoperformato. Senza attribuirsi colpe, ma con lo scopo di migliorare. Per l'approccio fail fast devi poter sbagliare e valutare dove sono gli errori. Quando tutti hanno la sicurezza psicologica di parlare dei propri errori, puoi attivare il ciclo virtuoso per correggerli. Il people management è fondamentale per questo.

Come si coniuga il lavoro da remoto con la metodologia Agile?

Il lavoro da remoto è ottimo per tenere sotto controllo i costi e per trovare risorse fuori dalle aree principali. Noi in Unobravo abbiamo talenti un po' da tutta Italia, poco importa se uno è della Val d'Aosta o dalla Sicilia. Il problema del remoto è che limita molto la componente umana. Mancano gli spazi di confronto informali, magari alla macchinetta del caffè. Da noi è importante il daily, l'incontro alle nove e un quarto per confrontarci prima di iniziare, dopodiché un programmatore ha tutta la flessibilità di scegliere quando lavorare. Per il mio ruolo invece, che è fatto di riunioni e coordinamento, gli orari sono quelli canonici nove – diciotto. non abbiamo un controllo diretto dell'effort: è il team che si autocontrolla, in base all'output. Team piccoli permettono di valutare lo sforzo che ciascuno mette nel proprio lavoro. Poi per garantire il senso di appartenenza, Unobravo organizza due periodi di retirement all'anno per fare team building e abbiamo due ritiri all'anno per i team di prodotto. Poi abbiamo un budget per fare due giornate di lavoro in presenza nei coworking, e un budget per l'aperitivo una volta al mese, che non guasta.

DA REMOTO:

**tra il “sentirsi vicini anche se lontani”, spazi fisici e
di innovazione e l'onboarding**



ANDREA RADIN

Innovation Manager: Preparo e Affianco le Aziende nell'Industria 4.0, Digitalizzazione e Innovazione | Mentor e Formatore: Aiuto i Giovani nel preparare il loro Futuro e faccio da ponte tra Giovani e Impresa



Il lavoro da remoto, lo smartworking ha “colpito” all’improvviso tante organizzazioni e tante persone che non erano “pronte” a questo. C’è chi ha “festeggiato” a questo cambiamento e chi ha dovuto “rimboccarsi le maniche” per capire, da un lato, come far funzionare l’azienda e, dall’altro, come “vivere l’azienda” da collaboratori che non si trovano sempre a condividere uno spazio comune, cioè “l’azienda” con i suoi spazi fisici. Ci sono tre sfide che ora vanno tenute in considerazione.

Le prime due non sono delle novità ma a differenza del “passato” vanno a impattare nell’organizzazione nel suo insieme.

“Sentirsi vicini anche se lontani: ora non riguarda solo i commerciali”

Le persone che passavano la maggior parte del tempo al di fuori dell’azienda erano praticamente i commerciali, tra clienti e potenziali clienti, fiere ed eventi.

Uno dei punti chiave per aiutare loro a “sentirsi parte dell’azienda” e per raggiungere i propri obiettivi era quello di cercare di:

- mantenere un rapporto agevolando i processi,
- tenendo aggiornati nel miglior modo possibile i commerciali, per agevolare il proprio lavoro, scaricandoli di attività che non li avrebbero agevolati;
- dare strumenti che potessero agevolare la loro operatività e lo scambio di informazioni (per es. il CRM)
- creare momenti di incontro e confronto per far partecipare i “commerciali” alla vita aziendale e/o essere presenti anche fisicamente in azienda, dove poter incontrare colleghi che per la maggior parte dei giorni dell’anno erano solo delle “voci” al telefono o mittenti/destinatari di mail.

Ora questo “dilemma” o “questione” non riguarda solo i commerciali ma anche quelle persone che con lo smartworking sono uscite dagli uffici e catapultate in spazi dove il contatto fisico, rituali, meccanismi si sono trasformati o sono spariti, lasciando posto a connessioni virtuali, sistemi informativi nuovi e diversi, modalità di lavoro e processi diversi.

Si sono create delle situazioni che definisco “solitudi-

ne da scrivania” dove il “non far sentire sole le persone” (i propri collaboratori) è una delle sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare perché:

- spazi nuovi portano a nuovi modi di lavorare che possono creare delle rigidità, difficoltà nel cambiare approccio o semplicemente nel vedere dei modi migliori per fare le proprie attività;
- il valore del contatto e quelle dinamiche attorno alla “macchina del caffè” sono due elementi che mostrano l’importanza delle relazioni umane prima di tutto per le persone e poi per le organizzazioni stesse.

Spazi fisici e di innovazione

L’ultimo punto affrontato non impatta solo sulle relazioni, ma anche su quei meccanismi di “contaminazione” che possono portare a ridurre la capacità di condivisione e di fare innovazione.

L’innovazione non la fa’ una persona sola ma è un processo che riguarda più persone, l’incontro di competenze diverse, capacità di osservazione, processi che si innescano non solo razionalmente.

E quindi:

- perché “abbandonare” gli spazi fisici che le aziende hanno già e riconvertirne l’utilizzo?;
- perché non trovare degli spazi fisici per quelle aziende che sono nate “senza ufficio” in full remote?

Ci devono essere delle forme “ibride” dove svolgere il lavoro in smart working e utilizzare gli uffici, non come spazi di lavoro, ma come spazi di apprendimento e di “innovazione”, creando situazioni di brainstorming, contaminazione e attività di sviluppo, coinvolgendo non solo figure interne, ma anche figure esterne di altre organizzazioni, clienti, fornitori, partner e, persino, i giovani.

Creatività e Innovazione hanno bisogno di un campo di gioco, con le sue attrezzature, dove allenarsi, e di persone che “giochino”, sperimentino nuovi schemi di gioco assieme. L’ufficio quindi si trasforma in una palestra per la crescita continua delle persone e una palestra innovazione.

L'Onboarding

Se prima abbiamo parlato di relazioni e spazi per le persone che fanno già parte dell'organizzazione, occorre porre l'accento anche sulla fase iniziale di ingresso di una nuova persona, soprattutto se questa persona arriva dal mondo scolastico.

L'onboarding diventa una sfida ancora più importante oggi perché:

- Le persone non stanno nella stessa organizzazione "a vita" a causa dei continui cambiamenti che possono "colpire" sia le prime che la seconda
- "il senso di appartenenza" è una delle chiavi per fare in modo che le persone, in particolare le nuove generazioni, continuino il percorso professionale nell'azienda.

Basta leggere i due temi affrontati in precedenza per capire che:

- sono saltati dei "meccanismi" che probabilmente erano "rodati" nelle organizzazioni;
- manca quel contesto "fisico" tra le mura che danno sicuramente la percezione di far parte di un'organizzazione;
- non si riescono a vedere fisicamente i meccanismi, processi, relazioni e persone di cui un ufficio o più uffici fanno parte.

Inoltre a questo va aggiunta la sfida per le organizzazioni di "coinvolgere" fin da subito i giovani, abbandonando modalità, ormai obsolete, che hanno contraddistinto le generazioni precedenti (per esempio il "far fotocopie").

Per questo motivo gli spazi fisici possono essere l'occasione per:

- far conoscere l'azienda, le persone che faranno parte dell'ufficio o che saranno coinvolte nei progetti
- formare le nuove persone arrivate, far comprendere dinamiche, processi, strumenti che l'organizzazione utilizza.

Ho definito questi tre temi come delle sfide perché:

- sebbene non tutte le organizzazioni lavorano in "remoto" come durante il "covid" ci sono degli aspetti che vanno considerati in un momento dove le modalità di lavoro cambiano in continuazione;
- ci possono essere organizzazioni che vogliono adottare delle modalità di lavoro sempre più da remoto;
- nascono nuove organizzazioni che devono capire come organizzare il proprio lavoro se optano per quello "da remoto".



THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

I PRIMI DUE VOLUMI DELLA COLLANA MIT/GUERINI NEXT
A CURA DI ALBERTO MATTIELLO

Strategie e visioni dal MIT per capire come
la tecnologia riscrive la genetica delle organizzazioni

gueriniNEXT

QRP



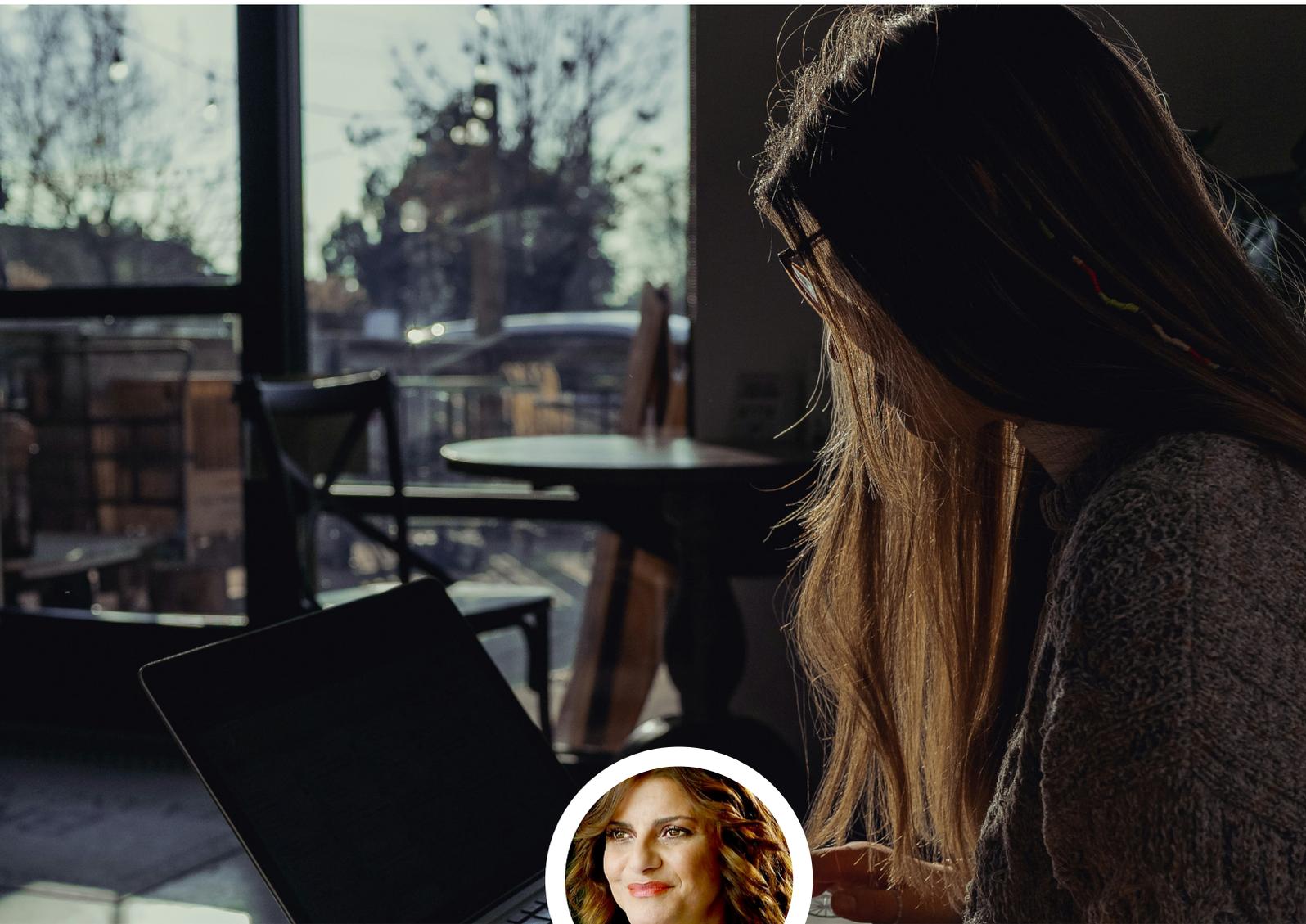
Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



Lavoro Agile e salute mentale: la chiave per il benessere è un lavoro che sia Smart, per davvero!



FABIANA CARIOLI

HR Director | Business Coach | AIDP Member | People
Strategy | Digital & Innovation

Essere persone al lavoro, significa poter lavorare in un contesto in cui i ruoli di vita siano riconosciuti e legittimati e, come tali, integrati; semplificando quel conflitto che spesso si sperimenta quando nelle organizzazioni non è presente una cultura che lo consenta e in cui si viene riconosciuti solo nell'essere "lavoratori" lasciando al di fuori il resto del sé.

È in questi contesti organizzativi che, spesso si vive un'esperienza dicotomica che ha forti ripercussioni sulla dimensione psicologica, con sovraccarichi emotivi che possono portare al burnout.

Ma cosa ci dicono i dati rispetto al tema della salute mentale?

Dallo studio Headway – Mental Health Index 2.0, realizzato da The European House – Ambrosetti, emerge che ben il 20% degli italiani (dato che supera quello della media europea) soffre almeno di un disturbo psichico, in particolare ansia e depressione.

In un sondaggio condotto dal McKinsey Health Institute su 30.000 dipendenti in 30 Paesi che ha determinato che il 22% dei lavoratori, a livello globale, sperimenta sintomi di burnout, l'Italia raggiunge il 16%.

Sono dati davvero impressionanti, se si pensa anche agli impatti che si estendono all'intero ecosistema della persona rispetto ai ruoli ricoperti: famiglia, lavoro, comunità.

Allo stesso tempo, il benessere, inteso nella definizione olistica dell'OMS, ha finalmente assunto la sua valenza strategica sui tavoli (non solo degli HR), complice anche la Pandemia, che ha finalmente "sdoganato" il tema della salute mentale, vissuta ancora come stigma.

Ma cosa c'entra il lavoro agile con la salute mentale?

Nel 2017 la legge sul lavoro agile introduce un approccio che abbraccia la flessibilità e la focalizzazione sui risultati, offrendo alle persone l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, la possibilità di determinare il tempo e lo spazio, contribuendo non solo a migliorare la produttività e la creatività, ma anche a influenzare positivamente la salute mentale.

Una delle conseguenze più significative correlate all'implementazione di questo modello di lavoro, infatti, è la riduzione dello stress connesso al cosiddetto commuting e alla rigidità degli orari tradizionali. La maggiore flessibilità consente, inoltre, alle persone di gestire il proprio tempo in modo più efficace, contribuendo a ridurre i livelli di ansia e a promuovere il benessere generale.

Allo stesso tempo, l'Osservatorio Smart Working nel

rapporto di novembre 2023 evidenzia "alcuni potenziali rischi per la salute a cui bisogna fare attenzione [...] in particolare tecnostress e overworking, che hanno interessato 3 lavoratori su 10 [...] con gli smart worker che rappresentano la percentuale maggiore.

Ma quanto c'è di "agile" nel lavoro smart post-pandemia?

Quando ci si interroga sull'effettiva presenza di "agilità" nello smart working post-pandemia, emergono riflessioni significative.

Non c'è dubbio alcuno che la pandemia abbia accelerato il processo di transizione al lavoro smart, abbattendo alcuni stereotipi e pregiudizi, tanto da fargli assumere, nell'era post-pandemica, un ruolo centrale nel plasmare il futuro del lavoro.

Vero è (aggiungo: purtroppo!) che già in piena pandemia, il vero smart working, quello che l'Osservatorio definisce "maturo", si è tradotto, nell'immaginario collettivo, nel lavoro da casa, assumendo la forma di un (banale) telelavoro.

E nel periodo post pandemico, quella "[...] filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati [...] ", in alcuni casi, si è miseramente interpretata nella possibilità di lavorare qualche giorno da remoto, senza la vera possibilità di organizzare il proprio lavoro in autonomia, esprimendo appieno la propria maturità professionale, l'accountability e rafforzando quel patto fiduciario che dovrebbe essere alla base di ogni relazione professionale.

E questa deriva ha come effetto paradossale che "[...] i lavoratori remote non smart hanno livelli di benessere più bassi, inferiori anche a quelli dei lavoratori on-site [...] " e ancora " [...] quando al lavoro da remoto non si accompagnano autonomia e responsabilità, che sono il fondamento di un vero modello di Smart Working, ne deriva un modello i cui impatti sul benessere dei lavoratori risultano addirittura peggiori rispetto a una situazione di lavoro solo in presenza [...].

È comunque essenziale riconoscere che anche il "vero" lavoro agile, nonostante i benefici, non sia privo di sfide.

Un aspetto critico, ad esempio, riguarda la gestione del tempo e in particolare la mancanza o l'incapacità di stabilire confini chiari tra la sfera lavorativa e quella personale, che genera difficoltà nel distaccarsi dal lavoro, alimentando la sensazione di dover costantemente essere connessi e disponibili.



Come rendere allora il lavoro agile, sostenibile per il benessere?

Le organizzazioni devono in primis abbracciare una mentalità agile fondata sulla fiducia, che restituisca alle persone il purpose del proprio lavoro.

Ciò implica, oltre al mero consentire alle persone di lavorare da luoghi diversi, dotare chi ricopre ruoli di leadership di competenze come l'ascolto attivo e l'intelligenza emotiva, che consentano di guidare i team e promuovere la cultura del feedback continuo.

Significa sostenere l'innovazione, attraverso la sperimentazione e la cultura dell'errore, garantendo quella psychological safety, per la piena espressione degli individui.

La tecnologia può essere vitale per favorire la connessione, riducendo il senso di isolamento e migliorando il clima lavorativo. È, tuttavia, cruciale che le organizzazioni investano nella formazione delle persone, abi-

litandole all'uso della tecnologia affinché essa stessa sia loro alleata e non si traduca in tecnostress.

Occorre creare routine e buone pratiche per sostenere la collaborazione a distanza, comunicare con costanza attraverso diversi touchpoint che tengano in considerazione le esigenze delle varie generazioni.

È necessario coltivare una cultura di sostegno attivo e costante alla salute mentale, partendo dal legittimare il concetto di fragilità.

Solo le organizzazioni che adottano un approccio olistico, che integri i propri interventi su varie dimensioni, riescono a sfruttare pienamente il potenziale trasformativo del lavoro agile, consentendogli di esprimere la sua funzione di catalizzatore per promuovere un benessere psicologico autentico e sostenibile, e plasmando così un futuro del lavoro più umano, sano e di valore.

Lavoro agile e lavoro da remoto per team agili



PIETRO MAFFI

Helping as Scrum Master and Agile Coach to improve adaptiveness and customer focus.





Il “lavoro agile” è una metodologia di lavoro che valorizza l’autonomia, la collaborazione e la flessibilità dei team. In Italia, il “lavoro agile” è stato regolamentato dalla legge n. 81 del 2017, che ha introdotto il “lavoro agile” come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato.

Il lavoro da remoto è una forma di lavoro che consente ai lavoratori di svolgere la propria attività lavorativa al di fuori della sede aziendale, utilizzando tecnologie digitali.

Queste sono le definizioni che possiamo trovare nei vari articoli e in molti libri diventati molto popolari negli ultimi anni e soprattutto dalla pandemia. Nella parte finale riporto un bel post che consiglia alcuni libri sul tema e ne sconsiglia altri.

Quando ho pensato al lavoro da remoto ho subito pensato alla definizione che in Italia ne abbiamo dato secondo la legge, ma per molti che già lo praticavano, non era chiara questa forzatura nel chiamarlo agile.

Il lavoro da remoto ha numerosi benefici nei team agili, ma non è sufficiente per definire agile chi lavora da remoto. Come ben sappiamo il lavoro da remoto aiuta a migliorare la produttività: i team agili che lavorano da remoto possono essere più focalizzati, in quanto hanno maggiore flessibilità e autonomia nel gestire il proprio tempo e le proprie attività, riescono a ricavarci anche momenti di maggiore concentrazione. Se pensiamo ad esempio al rumore presente negli open space, è davvero complesso pensare di fare le stesse attività da remoto o in ufficio.

Il lavoro da remoto ha anche permesso un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata consentendo la conciliazione delle esigenze lavorative con quelle personali.

Un aspetto che sicuramente assume importanza per

le aziende è quella di poter diventare una maggiore attrattiva per i talenti: le aziende che offrono la possibilità di lavorare da remoto possono attrarre e trattenere i migliori talenti da tutte le parti del mondo, indipendentemente dalla loro posizione geografica. In questo periodo in cui l’attenzione dei giovani rispetto all’impatto ambientale diventa un fattore di scelta dell’azienda in cui lavorare, dimostrare di ridurre l’impatto limitando gli spostamenti richieste alle persone è sicuramente un altro fattore di attrattività.

Un aspetto che soprattutto in questo periodo di aumento dei costi della energia ha avuto un forte impatto per le aziende è la riduzione dei costi: il lavoro da remoto infatti ha aiutato le aziende a ridurre la dimensione degli uffici, i costi energetici per illuminarli e riscaldarli o raffreddarli.

Tuttavia, il lavoro da remoto può anche presentare alcune sfide per i team agili, come ad esempio ampliare le difficoltà di comunicazione. La realizzazione di prodotti complessi richiede molte interazioni e la comunicazione può essere più difficile quando i membri del team non si trovano nello stesso luogo fisico. Infatti si perde il canale non verbale che è un’importante componente nella comunicazione ed è il motivo per cui uno dei principi agili richiama alla collaborazione diretta (faccia a faccia) e personale sia nel team sia con il cliente.

La distanza aumenta il rischio di mancanza di coesione del team: il lavoro da remoto infatti può rendere più difficile la creazione di un senso di appartenenza, soprattutto se il team è molto variabile e ci sono aggiunte di persone junior dall’esterno o da altri team. Mi è capitato anche di sentire persone condividere l’impatto psicologico di restare a casa da soli per intere giornate in cui l’unico contatto umano è stato le call con i colleghi remoti, anche per questi casi credo che l’uso delle videocamere permetta di render più sopportabile la lontananza.

Questa distanza porta ad inasprire le difficoltà nel creare fiducia nel team: il fatto di non vedersi e di interagire solo tramite mezzi digitali riduce la possibilità di creare simbiosi tra le persone e quindi riduce la reciproca fiducia. Essendo uno degli aspetti fondamentali di praticamente tutti i framework agili chiede un impegno ulteriore e deve quindi diventare uno degli aspetti di attenzione per lo sviluppo e la crescita del team.

In questo periodo mi è capitato di parlare con alcune persone che apprezzano in maniera diversa il lavoro agile e la comune sensazione è che il lavoro da remoto peggiora se non addirittura annulla l'agilità di alcuni team.

Io su questo punto mi sento di dissentire perché credo che ci possano essere delle contromisure o meglio delle azioni positive che possano rendere la distanza un aspetto migliorativo del team.

In qualità di Agile Coach, è importante essere consapevoli delle sfide del lavoro da remoto per i team agili. Alcuni spunti per aiutare i team agili a superare le difficoltà e a sfruttare al meglio i benefici di queste modalità di lavoro richiedono un impegno dell'azienda. Se da un lato i risparmi di avere uffici meno frequentati e spesso anche più piccoli sono controbilanciati dall'esigenza di investire negli strumenti di comunicazione. Diventa importante investire in strumenti e tecnologie che facilitino la comunicazione aumentata tra i membri del team. Soprattutto sfruttando il canale video che migliora la qualità della comunicazione riducendo i tipici problemi della interazione umana. Altrettanto importante per le aziende è l'aspetto della sicurezza delle informazioni che sono condivise dai lavoratori da remoto. È essenziale avere a disposizione esperti che possano garantire strumenti di lavoro remoti e sicuramente in questo la possibilità di sfruttare il cloud è una grande risorsa.

Un ulteriore aspetto essenziale diventa la promozione della coesione del team: è importante organizzare attività e iniziative che favoriscano interazioni umane nel team. Ad esempio un esperimento che mi è stato raccontato in un'azienda e che avendo 3 giorni di remoto e 2 di onsite settimanali, si sono concentrati i giorni in ufficio da martedì a giovedì facendo quindi in modo che tutti i collaboratori siano obbligati ad incontrarsi almeno una volta a settimana.

Uno dei fattori del successo di Spotify che tanto viene copiato nel suo framework, ma non replicato nella parte di attenzione alle interazioni. È infatti noto che

in quell'azienda si organizzino spesso eventi di interazione come party o semplici momenti di condivisione umana.

Diventa quindi essenziale la formazione ai manager che devono evolvere in veri leader dei loro team: è importante tramite formazione specifica ai manager e a tutte le funzioni di gestione del personale fornire strumenti per affrontare le specificità del funzionamento di team agili che lavorano da remoto. Sebbene da tempo il controllo diretto non sia più praticato dalla maggioranza delle aziende soprattutto nell'ambito IT, diventa essenziale la collaborazione e la definizione di obiettivi da raggiungere così che ogni collaboratore abbia chiaro quale debba essere l'obiettivo. Ad esempio l'utilizzo di framework come OKR possono aiutare a chiarire obiettivi comuni di team e aumentare la focalizzazione di tutti i collaboratori.

Il manifesto agile dice chiaramente di prediligere la comunicazione faccia a faccia ma con i mezzi attuali questa modalità è facilmente ottenibile anche a distanza. Questo forse chiede un approfondimento delle ragioni per cui quel principio nel 2001 aveva un'importanza così alta mentre oggi possiamo interpretarlo come un'attenzione specifica al bisogno di interazione ad esempio spingendo sulla esigenza dell'attivazione delle videocamere. Certo ci sono importanti impatti sulla privacy ma l'agilità sta anche nell'organizzarsi per avere comunicazioni più efficaci. Quindi sicuramente non deve diventare un'imposizione ma una buona pratica usata da tutti nei momenti significativi.

Il lavoro da remoto può essere una modalità di lavoro molto efficace per i team agili. Tuttavia, è importante essere consapevoli delle sfide e adottare le misure necessarie per superarle. In qualità di Agile Coach, è possibile svolgere un ruolo chiave nell'aiutare i team agili a sfruttare al meglio i benefici di queste modalità di lavoro.

Riferimenti:

- Per la legge italiana: è importante consultare la legge n. 81 del 2017 e i successivi decreti attuativi per conoscere i dettagli normativi del lavoro agile in Italia.
- Manifesto Agile per i principi e i valori del lavoro agile.
- <https://friday.app/remote-work/best-books> (8 libri consigliati e due sconsigliati sul lavoro da remoto)
- <https://www.manageritalia.it/it/management/come-gestire-i-team-che-lavorano-da-remoto-o-in-modo-ibrido>

NEIL PERKIN

AGILE TRANSFORMATION

SOPRAVVIVERE, SVILUPParsi
E COMPETERE NELL'ERA DIGITALE

edizione italiana a cura di
MARCO CALZOLARI



guerini**NEXT**

Le tecnologie digitali hanno avuto un impatto enorme sulla nostra realtà. Il mondo cambia più in fretta, e così le richieste del mercato. Nuovi competitor e nuove tecnologie dall'effetto dirompente compaiono sulla scena a ritmo sempre più serrato. Eppure moltissime imprese restano bloccate. Bloccate da metodologie di lavoro sorpassate, in processi decisionali poco orizzontali e che inibiscono l'innovazione, in una cultura aziendale che premia il conformismo e l'efficienza immediata anziché l'intraprendenza e la volontà di imparare.

Agile Transformation offre una guida ricca e dettagliata a uno dei più importanti modelli di organizzazione aziendale del terzo millennio. Il testo traccia la strada per creare imprese che sappiano continuamente rimodellarsi sulla base delle esigenze dei clienti e dei loro feedback, che lavorino in team orizzontali e flessibili, supportati dalla tecnologia e che sappiano utilizzare le proprie risorse in modo continuamente adattabile al futuro. Un contributo fondamentale per orientarsi in una nuova era per le organizzazioni.

Neil Perkin è il fondatore dell'agenzia di consulenza digital Only Dead Fish, attraverso cui aiuta le organizzazioni a relazionarsi alle nuove tecnologie, innovarsi e diventare più agili. Ha lavorato con decine di aziende leader a livello mondiale, come Vodafone, Astra Zeneca, Samsung, YouTube e Warner Bros. Dirige per Google il podcast Firestarters ed è keynote speaker per il Google Squared Programme.

Marco Calzolari, imprenditore e filosofo, è co-fondatore e CEO dell'agenzia di coaching e consulenza Agile Reloaded, con sede a Milano e Londra. Ha esperienza come project manager, direttore generale, keynote speaker e investitore. Attualmente collabora con piccole, medie e grandi aziende italiane e internazionali per evolvere i modelli organizzativi e di leadership.



Lavorare da remoto: equilibrio tra vita personale, professionale e leadership



ROSA LINDA ROMANO

System Analyst presso EUforLEGAL, Scrum Product Owner Certified,
Educatrice e Facilitatrice di gruppo





Il sesto principio sottostante al Manifesto Agile “Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all’interno del team” solleva un interrogativo: come possiamo renderlo attuale e come possiamo coniugarlo con le nuove modalità previste dal lavoro svolto prevalentemente o totalmente da remoto?

Introdotta più di un decennio fa in Italia, lo smart working ha visto una esponenziale diffusione con l’avvento della pandemia. Siamo quasi tornati alla normalità, ma il lavoro da remoto ha ormai guadagnato terreno rispetto alla tradizionale modalità di lavoro in ufficio, portando con sé nuovi modi di interagire, insieme a sfide e opportunità. Certamente queste nuove modalità hanno modificato significativamente le vite dei lavoratori e, indirettamente, dei loro famigliari.

Alcuni vedono nello smart working esclusivamente opportunità, in primis quella di riuscire a conciliare meglio la routine di lavoro con la vita personale, e si fa particolare riferimento alla genitorialità. Non posso negare che ciò sia vero, l’ho sperimentato personalmente, e ritengo che molte donne siano potute rientrare al lavoro dalla maternità e riescano a garantire una presenza costante ed efficiente proprio grazie alla possibilità di lavorare da remoto, che permette un buon compromesso tra lavoro e genitorialità.

Credo sia comunque giusto sfatare falsi miti come quello di pensare che un genitore che lavora in full remote possa occuparsi dell’accudimento dei figli: ciò è assolutamente inattuabile, come oggettivamente dimostrato dalle difficoltà affrontate durante la pandemia da parte di molti genitori che si sono trovati a bilanciare lavoro e famiglia senza supporto esterno. In generale, lavorando in full remote, è più facile coniugare la vita lavorativa con gli impegni personali, ed è anche possibile lavorare da qualunque posto (ma proprio questo tema richiederebbe un approfondimento a parte).

C’è anche chi nello smart working ha visto più fattori negativi che positivi, infatti non tutte le aziende hanno deciso di mantenere questa modalità, o, in alcuni casi,

i lavoratori e le lavoratrici stessi hanno chiesto di rientrare in ufficio, preferendo le relazioni “in presenza”.

Sebbene sia evidente il risparmio di tempo ed energie per recarsi fisicamente sul posto di lavoro, soprattutto per chi abita in città trafficate o non dispone di collegamenti con mezzi pubblici, bisogna tener conto che questa modalità richiede di fronteggiare nuove sfide: abitazioni che rimanevano disabitate per tre quarti della giornata, sono state riadattate per ospitare una postazione di lavoro dedicata e adeguata, con conseguenti nuovi costi, quali riscaldamento, postazione ergonomica, dispositivi di cui prima non si aveva bisogno perché si andava in ufficio. Con l’ufficio a casa, è facile perdersi nei compiti lavorativi senza un confine chiaro tra la fine della giornata lavorativa e l’inizio del tempo libero, e può risultare vero anche il contrario. Inoltre, la comunicazione con i colleghi è meno immediata, con un maggiore rischio di fraintendimenti e isolamento sociale.

La questione se sia meglio o peggio in “smart” è assai complessa perché dipende da molteplici fattori individuali e di contesto. Quando le circostanze lo permettono, sarebbe uno spreco non coglierne le potenzialità. A me piace pensare che lo smart working sia come un abito, che è adatto solo ad alcune occasioni e bisogna saperlo indossare. Ma non solo: è doveroso sottolineare che questa modalità nasce non tanto per consentire di lavorare da remoto, quanto per sostenere una nuova concezione di leadership diffusa, un modello che prevede un’ampia condivisione delle responsabilità a tutti i livelli, nonché la valorizzazione di competenze e talenti individuali. Secondo questo modello, i leader tradizionali non hanno più il compito di guidare e decidere, bensì di motivare e incoraggiare il team, sfruttando appieno l’intelligenza collettiva. Lavorare in contesti che prevedono questo approccio e riconoscono grande fiducia nelle persone è certamente appagante, e io la considero una grande opportunità di crescita personale. Il lavoro da remoto, in questo contesto, diventa solo la naturale conseguenza.

Rimane valido l’interrogativo iniziale: che fine fanno le interazioni faccia a faccia?

Interagire faccia a faccia in presenza significa utilizzare la comunicazione attraverso tutti i canali: verbale, non verbale e paraverbale. Significa vivere le interazioni formali e lavorative ma anche quelle informali che arricchiscono la vita professionale, come fare una pausa e scambiare qualche chiacchiera, organizzarsi per il tragitto da e verso casa e raccontarsi esperienze personali, iniziare la giornata con una colazione al bar insieme ai colleghi e alle colleghe o fermarsi dopo il lavoro per un aperitivo. Il valore di queste occasioni di socializzazione non deve essere sottovalutato, e dobbiamo ammettere che un po' di queste belle abitudini le abbiamo perse.

Interagire faccia a faccia da remoto significa essere mediati da dispositivi digitali. Ci ritroviamo continuamente in call di durata discutibile, perlopiù svolte a webcam spenta. Dei colleghi conosciamo solo i volti, privi della possibilità di cogliere dettagli ed espressioni come avviene durante un incontro di persona. In compenso, questo cambiamento ha portato dei vantaggi: non siamo costretti a metterci in auto in una giornata gelida, non soffriamo la stanchezza di una levataccia per fare molti km, possiamo ritrovarci in pausa pranzo con i nostri familiari piuttosto che consumare un pasto freddo alla scrivania. A mio avviso, tutti questi fattori incidono positivamente anche sulle relazioni lavorative e sulla produttività.

In questo secondo scenario, si può ancora parlare di relazioni faccia a faccia? In senso letterale certamente no, tuttavia, riferendomi alla mia personale esperienza e riflettendo sulle relazioni lavorative più significative che ho instaurato nel corso della mia carriera, devo ammettere che la distanza non è mai stata un ostacolo insormontabile per stabilire un ottimo rapporto di collaborazione e stima reciproca. Ritengo, infatti, che se si adattano competenze e strumenti alla modalità da remoto, gli eventuali limiti possano essere superati. Pensando al lavoro in team, individuo tre punti chiave per garantire l'efficacia della comunicazione anche da remoto:

- Adottare metodi ed escamotage adatti all'ambien-

te virtuale. È utile utilizzare lavagne condivise e post-it virtuali che permettono a tutti di annotare e visualizzare informazioni in modo collaborativo. Assegnare ruoli come timekeeper o facilitatore può aiutare a mantenere la riunione focalizzata e nei tempi prestabiliti. Inoltre, accendere le webcam durante le riunioni può aumentare il coinvolgimento e favorire una comunicazione più diretta e partecipativa. Infine, può essere utile promuovere iniziative come il caffè virtuale o eventi di team building online. In questo contesto, diventa ancora più importante incoraggiare una cultura basata sulla fiducia e sulla partecipazione.

- Mantenere tutti al passo. Le riunioni di allineamento gestite in modo efficiente e conciso consentono una condivisione rapida delle informazioni e mettono in evidenza questioni che richiedono un'attenzione particolare o un'azione immediata. Prendendo spunto dal concetto di Daily Scrum, credo che sia estremamente prezioso stabilire una routine che si adatti ai tempi e alle esigenze del team.
- Responsabilizzarsi. Mentre i manager e i leader hanno il compito di gestire il team, favorendo il concetto di leadership diffusa prima citato, spetta principalmente ai lavoratori mantenere sane abitudini personali. Ciò consiste nel stabilire una routine equilibrata che preveda momenti per uscire di casa, preferibilmente a piedi, evitare di trascurare pasti e pause, e coltivare relazioni familiari e sociali in modo costante.

Prepararsi ogni mattina come se ci si dovesse recare in ufficio e utilizzare una postazione di lavoro ergonomicamente corretta sono altri aspetti fondamentali.

Anche se questi suggerimenti possono sembrare ovvi, è facile lasciarsi prendere dalle urgenze e trascorrere intere giornate davanti al pc senza interazioni sociali e reali. Nel lungo termine, ciò può avere un impatto negativo sull'umore e sulle prestazioni.



Non possiamo pretendere di comprendere appieno e trarre conclusioni definitive sulla trasformazione in corso, poiché siamo coinvolti in essa, direttamente o indirettamente. Possiamo adattarci, reinventarci, ma è certo che molte cose diventeranno chiare solo nel tempo, attraverso sperimentazioni e, talvolta, fallimenti. Penso che ci troviamo di fronte a un'opportunità straordinaria: quella di perseguire un obiettivo personale che tutti desideriamo, cioè trovare un vero equilibrio tra vita professionale e vita personale e, contemporaneamente, sviluppare i nostri talenti e le nostre capacità.

Rubo uno spunto dal libro "La leadership secondo Peter Pan" di Alessandro Chelo: è "necessario portare nella sfera lavorativa quei valori di armonia, serenità e benessere interiore che fino a oggi abbiamo considerato solo nella nostra sfera personale". Le relazio-

ni, sia personali che professionali, giocano un ruolo fondamentale nel nostro benessere complessivo, ecco perché non si improvvisano, vanno instaurate e curate con attenzione, anche se non vissute in presenza e mediate da un dispositivo. In futuro, non escludo che si possa assistere a una maggiore integrazione di strumenti tecnologici avanzati, come la realtà aumentata e l'adozione dell'intelligenza artificiale, per migliorare l'efficienza e la collaborazione nel lavoro da remoto. E mentre la tecnologia fa i suoi passi avanti, noi dobbiamo tenerci al passo e ricordarci che abbiamo una grande responsabilità personale: la cura delle relazioni "faccia a faccia". Nulla può sostituire il valore delle interazioni umane autentiche e significative. Investire nella costruzione e nel mantenimento di legami interpersonali solidi rimarrà cruciale per il successo e il benessere nel contesto del lavoro remoto.



Smart working: opportunità o alienazione...



CARMELA FLAMINIO

Avvocato | Famiglia | Minori | Diritto Civile e penale | Organizzazione aziendale | Agile | Proactive Contracting: contrattualistica che crea valore



“È un peccato che lo spettacolo della levata del sole si svolga la mattina presto. Perché non ci va nessuno. D'altronde, come si fa ad alzarsi a quell'ora? Se si svolgesse nel pomeriggio, o, meglio, di sera, sarebbe tutt'altro. Ma, così come stanno le cose, va completamente deserto ed è sprecato... cosicché questo povero sole da tempo immemorabile replica inutilmente ogni mattina il suo grande spettacolo e non ottiene mai quell'universale applauso fragoroso, che non potrebbe mancargli se, alture, rive del mare, bastioni e torri brulicassero di un popolo di spettatori...” recita un passo del racconto di Achille Campanile “La levata del sole”.

Ma chi ci andrebbe mai a godersi la levata del sole quant'anche andasse di moda come il famoso tramonto in una altrettanto ambita e nota meta turistica.

Ahimè credo proprio in pochi, essendo la stragrande maggioranza travolta dalla frenesia di correre in ufficio o anche solo di accendere il pc al mattino nella stanza dove ci siamo ritagliati il nostro home workspace e controllare la prima mail del giorno, la chat con i colleghi, la pausa caffè ... ma poi se restassi a casa, potrei ritagliarmi del tempo per il mio libro preferito? Quello che faccio in ufficio lo posso fare ovunque? Se lavoro in remote working, avrò più tempo da dedicare a me stesso, alla mia famiglia e ai miei hobbies?

Si è affermato durante la pandemia ma già molte imprese lo praticavano da tempo prima con successo e seppur nell'ambiguità dettata dall'uso improprio della parola, spesso confuso con il lavoro agile, lo smart working ha rappresentato un'opportunità nel bilanciamento di interessi tra lavoro e vita privata, nel senso di favorire il recupero della gestione del tempo in termini di efficienza e produttività. Esso promuove il lavoro per obiettivi in luogo della presenza fisica del lavoratore in azienda ed al contempo è divenuto un utile strumento per ridurre il divario di genere, favorire l'accessibilità digitale, l'inclusione e la flessibilità nell'organizzazione del lavoro. Lo smartworking è adeguare l'ambiente di lavoro alle esigenze del lavoratore.

Si accennava al fatto che il termine smart working è stato usato spesso in maniera impropria perché nel-

la pratica quello che si attua è una forma di “remote working” sviluppatosi con le modifiche sostanziali alla struttura organizzativa del lavoro ed attraverso la smaterializzazione del posto di lavoro.

Secondo l'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, negli ultimi anni si sarebbe verificata la crescita esponenziale degli smart workers. Lo smart working apporterebbe notevoli vantaggi sia alle imprese poiché ridurrebbe l'assenteismo, le spese di gestione per le aziende (meno riscaldamento ed elettricità) e incrementerebbe la produttività del 15-20%, sia ai lavoratori, che godendo dei benefici derivanti dalla riduzione degli spostamenti avrebbero più tempo da dedicare ad altre attività della vita privata.

Il tempo che impieghiamo nel tragitto casa - lavoro è un tempo improduttivo, diversamente spendibile in altre attività, senza contare la riduzione dei costi di spostamento e l'innegabile vantaggio ambientale derivante dall'abbassamento della soglia delle emissioni.

Al di là del tecnicismo, il lavoro assume nuovi connotati. Flessibilità, autonomia, responsabilità e conciliazione entrano a far parte del contesto organizzativo aziendale e prende forma la nuova filosofia manageriale basata sulla “fiducia organizzativa, in grado di restituire ai lavoratori una forte indipendenza in cambio di una responsabilità sui risultati. Infatti, lavorare attraverso la fiducia moltiplica la performance dei dipendenti. Per questo lo smart working viene definito una people strategy capace di generare benessere e innovazione”¹.

Nelle organizzazioni moderne e produttive, viene valorizzato il capitale umano introducendo e implementando pratiche attive che favoriscono il benessere aziendale.

L'aspetto economico non è l'unico elemento che contribuisce alla scelta del lavoro che decidiamo di intraprendere o di continuare a svolgere.

Molteplici sono i fattori che concorrono a determinare la convinzione che un'attività lavorativa sia più adatta rispetto ad altre e più rispondente alle nostre esigenze: la realizzazione personale, il sentirsi valorizzati e apprezzati, la consapevolezza di sapere di aver realizzato o contribuito a realizzare qualcosa di positivo che può essere gratificante, la possibilità di carriera, di costruire relazioni, la crescita professionale. Un ruolo assolutamente non secondario va riconosciuto all'ambiente di lavoro. Le organizzazioni che promuovono il benessere aziendale sono quelle che investono in una cultura che mette le persone al primo posto, beneficiandone in termini di produttività e di efficienza.

Con la smaterializzazione del luogo di lavoro, la centralizzazione e il controllo orario che hanno caratterizzato il posto di lavoro "tradizionale" formatosi in altri periodi storici vengono superati dalla necessità di flessibilità e di riconoscere autonomia ai collaboratori rendendoli parte attiva del processo produttivo verso il raggiungimento degli obiettivi comuni come nelle organizzazioni di ispirazione Teal² di Frederich Laloux in cui i modelli organizzativi sono pensati come organismi viventi, strutturati in piccoli team, capaci di auto-organizzarsi attraverso un sistema di relazioni paritarie e di pratiche che invitano all'integrità interiore, alla pienezza e all'autenticità delle persone.

Le organizzazioni tradizionali di stampo tayloristiche sono apparse dunque inadatte a far fronte alle esigenze dei lavoratori che mostrano di avere interesse in quello che fanno.

Questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che coniuga innegabilmente l'esigenza di competitività dell'impresa e la ricerca della produttività con la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro si esplica attraverso "una organizzazione flessibile del lavoro; una maggiore attenzione all'aspetto ambientale, la necessità di evitare il trasferimento di risorse, di contribuire al decongestionamento del traffico urbano e al contempo di garantire il regolare proseguimento delle attività produttive [...] dunque esigenze di conciliazione (nella forma della mobilità da e verso il luogo di lavoro) e organizzazione d'impresa"³.

Le nuove modalità di lavoro (remote working, smart working, ibrido, in sede) hanno condotto allo svecchiamento della prestazione lavorativa mediante l'introduzione di metodologie innovative e la digitalizzazione dei processi interni. Si è assistito a operazioni di ristrutturazione e ammodernamento, ad esempio, in molti settori della P.A. mediante l'eliminazione delle sovrastrutture che per lungo tempo hanno impedito, ostacolato e rallentato la produttività.

La straripante digitalizzazione che investe ogni settore della produttività deve però fare i conti il predominante desiderio umano di condivisione e dialogo sociale e culturale perché ogni concreta forma di lavoro si attua attraverso la partecipazione e l'agire insieme, mediante il fare comune che nutre e alimenta i rapporti e determina la vita delle organizzazioni, quindi, se da un lato il lavoro da remoto ha senza dubbio contribuito ad accrescere la produttività aziendale, dall'altro, vanno assolutamente arginati fenomeni sociali di emarginazione, alienazione e il rischio di burnout.

Sento assolutamente di poter affermare la mia più totale approvazione per ogni forma di lavoro flessibile quale espressione della libertà umana di autorealizzazione ma è tuttavia imprescindibile che la leadership investa in strategie aziendali capaci di un maggiore coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni e nei processi, incrementando la fedeltà e la fiducia e impiegando tempo e risorse nella formazione, garantendo possibilità di carriera e crescita personale e professionale.

¹ Di Santo P. "Più agile, meglio per tutti: diffondere il lavoro Agile nella pubblica amministrazione", Risorse Umane 2020)

² Il termine "teal" fa invece riferimento al colore azzurrognolo della foglia da tè, scelto da Frederich Laloux nel suo libro *Reinventing Organizations* per rappresentare le caratteristiche di un nuovo sistema organizzativo emergente, altamente flessibile

³ (Mengotto M., "Lavoro agile e contrattazione aziendale. Un'analisi qualitativa per progettare la ripartenza", ADAPT University Press 2020, Working Paper n. 17)





Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!



goodhabitz
online training

La produttività corre in ciabatte...o forse no?



VALERIA BURDI

Pirate | Rebel | Trouble Maker | TEDx speaker | SCRUM MASTER & P.O. | Product Manager | EFL TEACHER | TESOLItaly Speaker | SIRIO DI GIULIOMARIA AWARD 23 winner | non scendo a compromessi con la mia Felicità!



Il 21 febbraio di questo anno viene pubblicato il 7° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale e scoppia la bomba.

Dai dati emerge che il mercato del lavoro italiano stia attraversando un periodo di crescita, con un aumento del numero di occupati e una maggiore stabilità nel settore lavorativo, ma nonostante ciò, rimangono ancora alcune criticità da affrontare, come la scarsità di lavoratori giovani e il crescente numero di persone più mature nel mercato del lavoro. Leggo con attenzione, avida di numeri e percentuali e scopro che uno dei cambiamenti più significativi, dal 2012 al 2022 è rappresentato dalla maggiore presenza delle donne al suo interno, seppur con minore intensità rispetto agli uomini. Nonostante i progressi, il mercato del lavoro italiano deve ancora fare i conti con alcune sfide importanti: le disparità di genere rimangono un problema evidenziato dalla differenza nei tassi di occupazione tra padri e madri. In Italia, avere figli può ancora essere una scelta penalizzante, soprattutto per le donne, che spesso sono costrette ad abbandonare il lavoro per soddisfare le esigenze legate alla cura dei figli a causa delle carenze nei servizi di assistenza.

AIWA, l'Associazione Italiana Welfare aziendale afferma che *“Il tasso di occupazione dei maschi con figli è pari all'89,3%, quello dei maschi senza figli al 76,7%. Per le donne senza figli è pari al 66,3% e per quelle con figli al 58,6%. Il divario tra il tasso di occupazione delle donne con figli e quello degli uomini con figli in termini di punti percentuali è pari in Italia a -30,7. Giusto per avere un paragone, in Germania è -17,4, in Francia -14,4, in Spagna -19 e in Grecia -29”*. La sfida della conciliazione tra lavoro e famiglia rimane estremamente complessa. Le risoluzioni consensuali dei contratti o le dimissioni da parte dei genitori lavoratori erano 39.738 nel 2017, salendo a oltre 61.000 nel 2022. Sempre in questo anno le madri rappresentavano 44.700 di questi casi, mentre i padri

16.700. È emerso che il 41,7% delle madri, rispetto al 2,8% dei padri, ha deciso di lasciare il lavoro a causa delle difficoltà nell'equilibrare le responsabilità lavorative con quelle familiari. Un ulteriore 21,9% delle madri e il 4,3% dei padri ha lasciato il lavoro sempre a causa delle sfide nel bilanciare lavoro e cura dei figli, ma per ragioni legate all'azienda presso cui erano impiegati. Inizio a vergognarmi di cosa sto lasciando in eredità ai miei figli e di tutto ciò di cui fanno esperienza queste donne e le loro famiglie. Decido di continuare, sempre più curiosa e inizio a macinare numeri e tabelle.

Sembra che il panorama del mercato del lavoro italiano stia subendo una ridefinizione significativa soprattutto nella percezione individuale e nella collocazione del lavoro nella scala dei valori personali e sociali. Molti lavoratori esprimono l'intenzione di ridurre il tempo dedicato al lavoro in futuro, mentre altri cercano di proteggere il proprio tempo libero rifiutando straordinari e attività extra non strettamente necessarie. Sarà vero che sempre più persone considerano il lavoro meno importante rispetto al passato, concentrandosi invece su attività personali e alternative? Al quesito *“Il mio lavoro oggi influenza meno la mia vita privata rispetto al passato”*, la fascia di età 18-34 risponde con un sonoro *“sì”* per il 54,2%. Lasciando comunque la media al 52,1% (raggruppando le fasce di età 18-34, 35-49, 50 e oltre). Al quesito *“In futuro vorrei ridurre il tempo dedicato all'attività lavorativa”* la percentuale che salta all'occhio è quella della fascia 18-34 che sale fino al 65,5, a braccetto con il 69,6 della fascia oltre i 50 che lascia spazio ad una maggiore considerazione sull'età e sulla posizione all'interno del percorso lavorativo che si avvia verso l'ultima fase, quella degli anni precedenti al pensionamento.

Questi cambiamenti pongono nuove sfide per le aziende, che devono adattarsi a persone che credono sempre di più e sempre più sono interessate a ricercare con tutte le proprie forze di bilanciare lavoro e vita privata. La diminuzione del numero di lavoratori, soprattutto giovani, richiede alle aziende di rivedere le proprie politiche e le proprie strategie di gestione delle risorse umane. In questo contesto, il welfare aziendale emerge come una risorsa importante per attrarre e trattenere i lavoratori, offrendo servizi mirati a migliorare il benessere di tutti i dipendenti. L'evoluzione del mercato del lavoro richiede un approccio al welfare aziendale più attivo e personalizzato: le aziende devono andare oltre i tradizionali benefit e offrire servizi che rispondano alle esigenze specifiche dei lavoratori, contribuendo così a migliorare il loro benessere generale. Questo significa non solo fornire supporto alle famiglie e alle persone con esigenze specifiche, ma anche promuovere il benessere psicofisico di tutti. Uno dei cambiamenti più significativi è rappresentato dall'aumento del lavoro full remote perché sempre più lavoratori cercano flessibilità nel gestire il proprio tempo di lavoro e di vita, e molte aziende stanno adattando le proprie politiche per includere opzioni di lavoro in questa modalità o in modalità ibride (quando combinano il lavoro da remoto con quello in presenza in ufficio). Questo trend evidenzia la necessità per le aziende di adattarsi a nuovi modelli di lavoro e di gestione delle risorse umane per rimanere competitive sul mercato.

Uno dei portali di ricerca lavoro, tra i più utilizzati al mondo, con oltre 3,5 milioni di datori di lavoro e 350 milioni di visitatori mensili alla ricerca di opportunità lavorative, ha condotto un'analisi sugli annunci di lavoro in vari paesi europei per valutare l'apprezzamento del lavoro da remoto. I risultati indicano che la percentuale di offerte che consentono modalità di lavoro ibride o full remote rimane vicina ai massimi storici raggiunti durante la pandemia. Nei principali paesi considerati, come Germania, Regno Unito, Spagna, Paesi Bassi, Francia e Italia, la quota di annunci che menzionano la possibilità di lavorare in modalità ibrida o da remoto è rimasta stabile o addirittura in aumento. In Spagna, ad esempio, si attesta intorno al 18%, vicina al picco massimo registrato durante la pandemia (19,2%). Allo stesso modo, nel Regno Unito e in Germania, la percentuale si aggira intorno

al 15-16%, mentre in Francia e nei Paesi Bassi si attesta rispettivamente intorno al 10% e al 9%. In Italia, sebbene ci sia stata una diminuzione di circa 2 punti percentuali rispetto al picco precedente del 10,4%, la quota di annunci che parlano di possibilità di lavoro da remoto si attesta comunque al 7,8%, indicando un aumento significativo rispetto al periodo pre-pandemico. I dati evidenziano un'ampia diffusione del lavoro da remoto nel panorama lavorativo europeo, con un numero crescente di aziende che offrono opzioni di lavoro flessibili ai propri dipendenti. Tale tendenza sembra destinata a perdurare anche nel futuro, poiché sempre più lavoratori cercano flessibilità nel modo in cui svolgono le proprie attività professionali e siano poco disposti a scendere a compromessi.

Analizzando il percorso all'incontrario, sullo stesso portale, le ricerche dei lavoratori per una mansione che possa essere svolta da remoto si osserva una certa stabilità nei numeri. In Italia, la percentuale di ricerche che includono tali parole chiave si mantiene intorno al 2%, con un picco massimo registrato del 2,2%. In Germania, Regno Unito e Spagna, le percentuali si attestano rispettivamente al 3,1%, 2,7% e 2,6%, con picchi leggermente superiori nel passato. Nel contesto italiano, gli ultimi dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano mostrano una stabilizzazione del numero di smart worker nel 2023, stimati in circa 3 milioni e 585 mila, di cui quasi la metà nelle grandi imprese che mostrano come il 59% abbia attivato iniziative di formazione per gestire in modo efficace i team in modalità remota, rispetto al 20% nelle piccole aziende. Per ciò che riguarda il futuro del lavoro da remoto, pare proprio che le grandi imprese prevedono di mantenerlo, per forza di cose e per convenienza allo stesso tempo, mentre nelle piccole aziende persiste una maggiore incertezza. Si prevede un aumento della diffusione del lavoro da casa nel 2024, soprattutto nelle grandi imprese private, grazie all'ampliamento dei profili professionali coinvolti. L'Osservatorio del Politecnico di Milano stima che nel 2024 ci saranno circa 3,65 milioni di smart worker, confermando una tendenza in crescita.



Per chiudere il cerchio su coloro che gestiscono team, anche e soprattutto internazionali, di sviluppatori di prodotti (anche) digitali, come Scrum Master e Agile Coach, lavorare da remoto offre un'opportunità unica per massimizzare l'efficienza e la produttività. Al primo posto il vantaggio dell'eliminazione della necessità degli spostamenti fisici per raggiungere l'ufficio che consente ai professionisti di risparmiare tempo prezioso e ridurre lo stress. Chi ne beneficia in prima battuta, come anticipato, sono coloro che gestiscono team internazionali, dove i fusi orari e le distanze geografiche sono una variabile molto impattante: lavorare da remoto consente di coordinare le attività e comunicare con i membri del team in modo efficace, indipendentemente dalla loro posizione geografica. Ma la comodità è solo uno dei benefici del lavoro da remoto, l'altro è sicuramente l'aumento della produttività. Senza le distrazioni dell'ufficio tradizionale e con la flessibilità di organizzare il proprio tempo in base alle proprie esigenze, i professionisti possono concentrarsi maggiormente sulle proprie attività e ottenere risultati migliori in meno tempo. Questo è particolarmente evidente nel caso di figure come lo Scrum Master e l'Agile Coach, perché lavorare da remoto consente loro di essere più reattivi e adattabili alle esigenze del team, sfruttando al meglio le tecnologie digitali e le piattaforme, che consentono una comunicazione più rapida ed efficace e una condivisione delle informazioni in tempo reale.

Oggi molte aziende stanno esplorando nuovi modelli che combinano il lavoro da remoto con quello in presenza in ufficio, in una modalità ibrida, che offre una serie di vantaggi, soprattutto quando si tratta di coltivare relazioni umane significative sul luogo di lavoro. Una delle chiavi per massimizzare il potenziale del lavoro ibrido è trovare il giusto equilibrio tra giorni trascorsi lavorando da remoto e giorni trascorsi in presenza. Questo approccio consente ai dipendenti di godere dei benefici della flessibilità e della comodità di stare a casa, mentre allo stesso tempo offre loro l'op-

portunità di stabilire connessioni più profonde e costruire relazioni solide con i colleghi durante i giorni trascorsi in ufficio. Nel caso di team Scrum o di team che seguano i principi Agile in generale, l'occasione di incontrarsi creando momenti di aggregazione ha un valore inestimabile perché rinsalda un rapporto quotidiano che viaggia nella rete. Una buona pianificazione riesce a facilitare l'incontro in ufficio dei team (o di parte di essi) e la creazione di attività coinvolgenti aumenta la motivazione ed il piacere di riunirsi tutti insieme. Un workshop, un compleanno da festeggiare, un evento culinario come la giornata della carbonara o della pizza...tanti possono essere gli incentivi o le scuse per riportare tutti in presenza ciclicamente, laddove non sia già l'azienda a stabilire un numero minimo di giorni in presenza.

Una delle principali sfide è proprio la mancanza di interazione faccia a faccia, che può rendere più difficile stabilire relazioni personali autentiche così come promuovere un senso di appartenenza al team. Trascorrere del tempo in ufficio consente ai dipendenti di socializzare e creare legami significativi che vanno oltre il semplice lavoro di squadra. Raggiungere l'ufficio offre anche l'opportunità di partecipare a riunioni e brainstorming in modo più spontaneo e informale, facilitando la condivisione di idee e la collaborazione tra colleghi. Questo tipo di interazione può essere particolarmente prezioso per professionisti che lavorano in settori creativi o che richiedono una stretta collaborazione tra membri del team. Ma l'alternanza tra lavoro da remoto e in presenza offre anche vantaggi tangibili per le aziende permettendo di ridurre i costi legati agli spazi ufficio: nell'alternanza di queste modalità l'azienda e i dipendenti trovano il giusto equilibrio in un rapporto win-win.

E se ci fosse una ulteriore possibilità? Se l'ufficio fosse troppo lontano e restare a casa non fosse la soluzione più adatta?



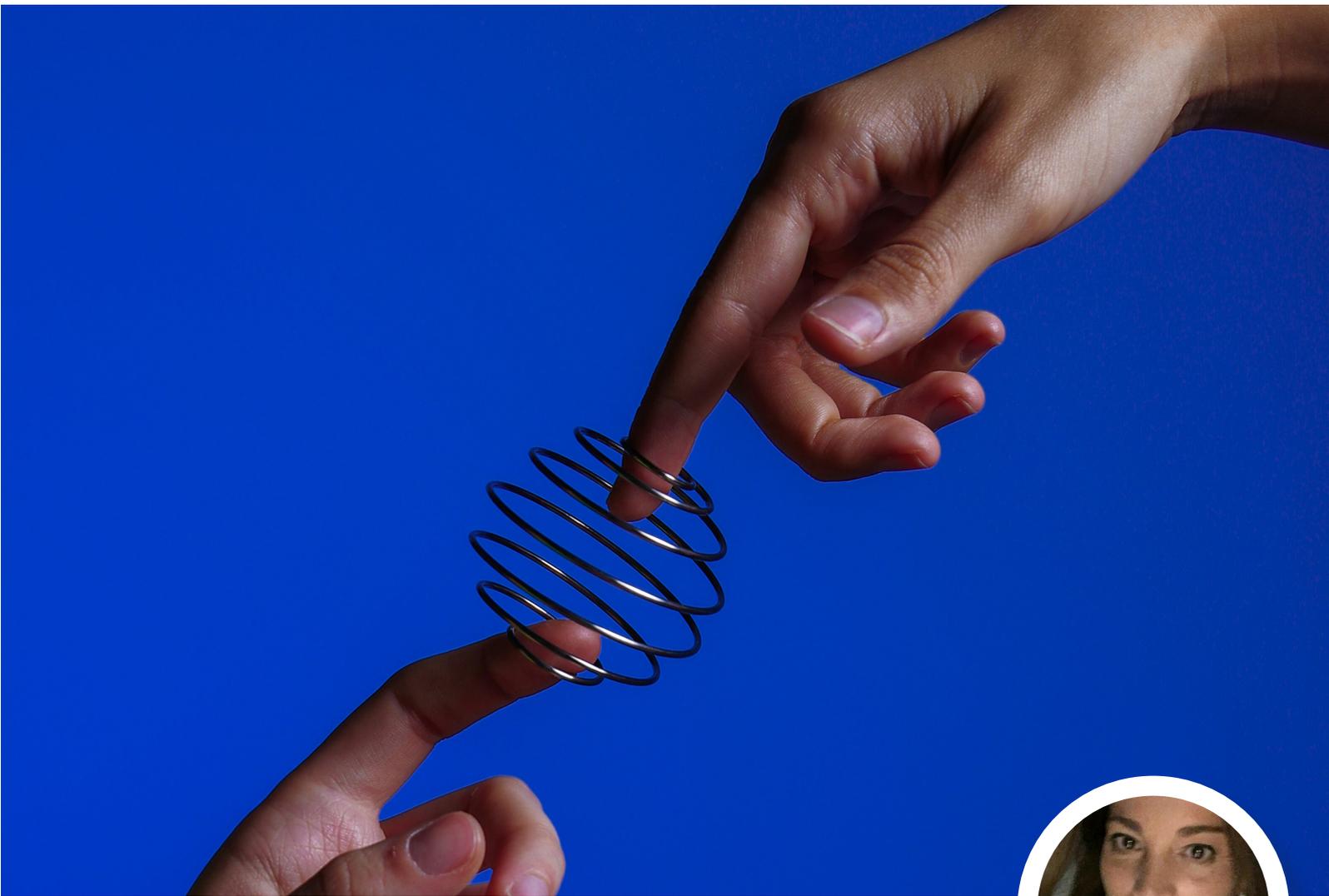
In questo contesto, i coworking rappresentano un'opzione intrigante che offre un ambiente lavorativo stimolante e flessibile, con il potenziale di trasformare radicalmente la concezione tradizionale di ufficio. I coworking sono spazi condivisi progettati per ospitare professionisti di diverse industrie e settori ma anche studenti, spesso universitari. Offrono una vasta gamma di servizi e strutture, che vanno dalle scrivanie in condivisione a spazi di lavoro privati, da sale riunioni attrezzate a aree relax. Questa diversità consente ai lavoratori di adattare l'ambiente alle proprie esigenze specifiche, garantendo al contempo un'esperienza lavorativa collaborativa e comunitaria. Uno dei principali vantaggi del coworking è la sua accessibilità e flessibilità. Con orari di apertura 24/7, consentono ai professionisti di organizzare il proprio tempo in base alle loro esigenze personali e professionali. Con una esperienza diretta, questa flessibilità è particolarmente vantaggiosa per le donne che desiderano bilanciare le responsabilità lavorative con quelle familiari, permettendo loro di gestire il proprio tempo. Il valore aggiunto? Lavorare in un coworking offre l'opportunità unica e inestimabile di allontanarsi dalle distrazioni della vita domestica. Le donne, spesso (troppo?) cariche di responsabilità a tutto tondo, possono trovare nei coworking un rifugio stimolante e produttivo dove concentrarsi sul proprio lavoro senza interruzioni continue: lavatrice, asciugatrice, lavastoviglie, marito e figli...lontano dagli occhi, lontano dal cuore!

Il mio personale punto di vista sul coworking è che questo riproduca un ambiente lavorativo strutturato ma meno formale rispetto all'ufficio in azienda. Questo equilibrio tra professionalità e informalità crea un'atmosfera accogliente e collaborativa che favorisce la creatività, lo scambio di idee e la costruzione di relazioni professionali significative in un contesto locale che apporta benefici alla comunità. Spesso situati in posizioni centrali, vicino a casa o a importanti centri urbani, riducono notevolmente i tempi di trasporto e di commuting, offrono maggiore convenienza e flessibilità nel pianificare la propria giornata lavorativa. Rappresentando un'alternativa dinamica e innovativa, nel mio caso offrono un ambiente stimolante e comunitario, la value proposition che li contraddistingue mi permette di bilanciare le mie responsabilità lavorative e familiari e coltivare una crescita personale affiancandola ad una carriera soddisfacente e appagante. Per cui, a volte, le ciabatte le lascio più che volentieri a casa.

Riferimenti bibliografici:

- <https://www.aiwa.it/2024/02/7-rapporto-censis-eu-daimon-sul-welfare-aziendale/>
- https://www.ilsole24ore.com/art/dalla-germania-all-italia-smart-working-diventa-l-esca-annunci-lavoro-AFoJrVpC?refresh_ce=1

RICONNETTERSI IN REMOTO



AGNESEWANDA DECARLO

Project manager | Marketing
Risk manager
Clinical risk management researcher.

Quando la pandemia è iniziata sono stata costretta a rimanere in casa e attivarmi da remoto.

Svolgendo il lavoro di Responsabile di filiale non avevo mai valutato quest'opportunità... mettere da parte il contatto con il pubblico, il confronto con i colleghi, facendo di necessità virtù, Il famoso armiamoci e partiamo diventava necessario.

Accendevo il pc alle 7 e lo spegnevo alle 21.

Dopo le prime settimane di rodaggio ho iniziato ad organizzarmi cercando di concentrare le energie su tutto quanto potesse dare beneficio a me e al mio lavoro.

Il bicchiere mezzo pieno?

Abbattimento dell'itinerario, risparmio del tempo per me e la famiglia, non di poco conto in una metropoli come Roma, dove le distanze, il traffico ed i parcheggi sottraggono energie e momenti preziosi.

Risparmio di carburante, minor inquinamento, ricerca di comfort zone, dove svolgere il proprio lavoro, risparmio per le aziende di energia necessaria per illuminare riscaldare/raffreddare gli spazi di lavoro, possibilità di lavoro in luoghi residenziali e perché no, anche in vacanza?

Il bicchiere mezzo vuoto?

La socialità

Tutto sommato l'elenco dei pro è nettamente vincente quindi perché non migliorare l'approccio allo smart working?

REMOTO

RE arriva latino rex, dal tema di regere (= governare), a sua volta dal sanscrito rags (= risplendere, essere ILLUSTRE), MOTO: Movimento.

Governiamo il Movimento migliorando il quotidiano con serenità e cura delle relazioni.

Si potrebbe pensare ad una nuova urbanizzazione creando più spazi di coworking magari con zone di verde dove la pausa caffè diventa un confronto e conoscenza e scambio di idee. Abbattere i famosi "itinerari" inquinanti, la creazione in spazi esclusivi, come musei giardini, di postazioni di lavoro.

Nutrendo la vista e l'anima anche la produttività ne beneficerà.

Per gli amanti del fitness anche spazi in palestre, dove le pause diventano attività fisica pronte a scaricare lo stress e tonificare.

Le città deserte durante il covid spaventavano, attività di ristorazione e bar vuoti.

Tra il vuoto e pieno si possono trovare le alternative. Spazi condivisi e rotazioni al lavoro.

Aree di lavoro in prossimità di asili e scuole dove i neogenitori possono lavorare senza sentire il distacco e fare giri pindarici tra asilo scuola casa lavoro.

L'abbattimento del tempo di percorrenza lavoro-casa ha solo aspetti positivi.

In pratica: l'urbanizzazione dovrebbe tenere conto di spazi da dedicare al lavoro da remoto che siano spazi di attività ricreative, spazi verdi musei palestre bar e anche complessi vacanze e residence oggi posso lavorare in una città domani in altra.

In tutto questo potrà aiutarci l'intelligenza artificiale?

Con le dovute cautele sicuramente, soprattutto in remoto conoscere e gestire l'ai diventa fondamentale.

Viaggeremo e lavoreremo scoprendo nuovi orizzonti e nuovi amici.

Mi piace ripercorrere l'urbanizzazione austriaca post bellica: case a canoni contenuti per andare incontro alle famiglie, progetti replicati per abitazioni realizzate per gli studenti, complessi residenziali inclusivi dove tutto è a portata di mano per facilitare le giornate spazi per lo sport e la socialità.

Comfort zone statiche ben organizzate, come punti di riferimento per spiccare il volo e avventurarsi verso nuove prospettive fisiche e in remoto.

"Se vuoi cambiare il mondo, prova prima a migliorare e a trasformare te stesso" (Dalai Lama)

Un rivoluzione industriale dettata dall'AI, accompagnata dalla rivoluzione del pensiero di riconcepire spazi, abitudini. Il nuovo affascina alcuni, spaventa altri.

Avevo fatto una premessa , sono stata costretta a lavorare in smart working, già il costretto denotava un approccio diversamente positivo.

Chi ricorda i video virali nei giorni del covid con famiglie intere connesse? Riunioni in skype disturbate da rumori domestici, tutto nuovo e tutto in divenire.

Lo spirito di adattamento e il pensiero positivo ci aiuta a vivere serenamente i cambiamenti, progettarli e non subirli farà la differenza.

I Boschi verticali, pensati all'ambiente, non bastano se non sono accompagnati da cambiamenti convinti. I tempi risparmiati possono essere utilizzati per consentirci di coltivare passioni.

Lavorare da remoto in vacanza? Un sogno di molti. La pausa pranzo bordo piscina, davanti un'opera d'arte o sulle piste innevate. Saremo eternamente connessi? No

I tasti on e off del pc saranno sempre noi ad attivarli, la differenza lo faranno le pause.

La socialità, il confronto ? apriremo gli orizzonti , connessi dal pc con i colleghi, disconnessi conosceremo nuova gente ma soprattutto conosceremo meglio noi stessi.



Le Community italiane che supportano AE Conference

All'interno delle community locali ci
sono ricchezze ed esperienze che vanno
sostenute e raccontate



Scrum Agile Milano SAM
Meetup : Scrum-Agile-Milano-SAM



Agile For Italy - Milano
Meetup : AgileForItalyMilano
sito: <https://www.agileforitaly.com>

Agile Marketing Italia
LinkedIn : Agile Marketing Italia
<https://www.linkedin.com/groups/13607881/>



**italian
agile
movement**

Italian Agile Movement
sito: <https://agilemovement.it/>

facitalab
sito: <https://facitalab.it/>



Grusp
LinkedIn : [linkedin.com/
company/GrUSPMarketing](https://linkedin.com/company/GrUSPMarketing)
sito: grusp.org



La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e realmente sperimentate dalle aziende.
La prima conferenza adattata per un'esperienza totalmente online.
La prima conferenza fruibile quando vuoi.
La prima conferenza in cui risponderanno solo alle vostre domande.

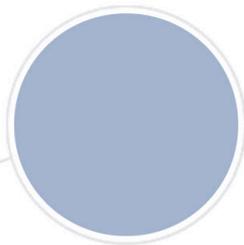
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

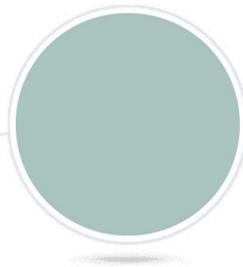
da Dicembre 2021



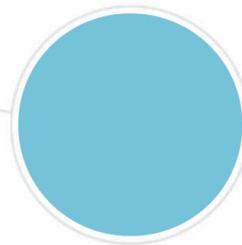
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.



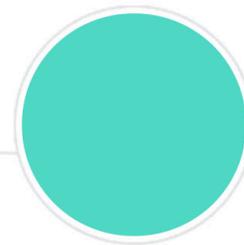
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

<https://agile-experience.agileforitaly.com/>



TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

Un Gin diverso che emana sensazioni e profumi mai trovati in nessun altro Gin.

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

Vhagin è un prodotto naturale al 100%, la macerazione delle spezie richiede tempi molto lunghi e solo alla fine di questo processo il gin può essere distillato.

Per disciplinare non può essere aggiunta nessuna correzione dopo la distillazione e trae grande beneficio da un po' di riposo in bottiglia.

Nella giungla dei gin in commercio non è sempre facile orientarsi.

Ogni volta che scegli un gin ricordati di cercare sull'etichetta la dicitura London Gin: Primo e facile criterio per distinguere un GIN di qualità.

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

London Gin: il termine London non si riferisce al luogo di origine, ma al processo produttivo.

Per disciplinare il London Gin, secondo il Reg. CE 110/2008, deve essere ottenuto esclusivamente da alcol etilico di origine agricola, il cui aroma è dovuto esclusivamente alla ridistillazione di alcol etilico in una singola seduta (one-shot) ed in alambicchi tradizionali con presenza di materiali esclusivamente vegetali naturali.

Identico ad un Gin distillato, nel London Gin l'unica variante è che non può esserci aggiunta di nessun tipo di elementi artificiali quali aromi e coloranti.

Il London Gin è trasparente, secco, profumato e deve avere titolo alcolometrico volumico minimo di 37,5% vol.

www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

Ci vediamo
il 9 maggio

Thank
you!



COPYRIGHT E CODICE ETICO

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 In-

terlandi, Pierpaolo Cimirro, Davide Casari) si riservano 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 indicate 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 11 marzo 2024

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileFortaly		
1	Immagine	Sincerely Media	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/mouse-e-tastiera-apple-magic-HoEYgBL_Gcs
2	Immagine	Shridhar Gupta	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-davanti-ai-monitor-dei-computer-dZxQn4VEv2M
2	Immagine	Darryl Kelly	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/donna-in-maglione-grigio-usando-il-computer-portatile-Xe68GkSt2nk
2	Immagine	Rayson Tan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/edificio-in-cemento-bianco-e-grigio-accanto-agli-alberi-verdi-durante-il-giorno-v242Z5Z65Dk
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileFortaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileFortaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileFortaly		
10	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
11	Patrocinio	AgileFortaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
14	Articolo	Andrea Feraco	Inviato	
14	Immagine	Annie Spratt	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomo-seduto-sulla-sedia-e-guardando-computer-portatile-vGgn0xLdy8s
16	Immagine	Annie Spratt	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/uomo-seduto-sulla-sedia-e-guardando-computer-portatile-vGgn0xLdy8s
17	Articolo	Raffaella Roviglioni	Inviato	
17	Immagine	Mostafa Meraji	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-che-tiene-il-binocolo-nero-cUxF-FcFwL4
18	Immagine	Center for Ageing Better	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/una-donna-sul-suo-telefono-mentre-e-seduta-a-un-tavolo-con-un-computer-portatile-gT6u3vEVSUg
19	Immagine	Ali Mkumbwa	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/un-gruppo-di-donne-in-piedi-luna-accanto-all'altra-8iTsduRuA5Y
20	Immagine	Anna Lisa Di Vincenzo	Inviato	
21	Articolo	Anna Lisa Di Vincenzo	Inviato	
22	Articolo	Fabrizio Mazzamuto	Inviato	
22	Immagine	Rayson Tan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/edificio-in-cemento-bianco-e-grigio-accanto-agli-alberi-verdi-durante-il-giorno-v242Z5Z65Dk
23	Immagine	Rayson Tan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/edificio-in-cemento-bianco-e-grigio-accanto-agli-alberi-verdi-durante-il-giorno-v242Z5Z65Dk
24	Patrocinio	Galgano	Inviata	
25	Articolo	Fabrizio Pagni	Inviato	
25	Immagine	Julia Taubitz	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/@schwarzweissheitenfotografie
27	Immagine	Nathan Dumlao	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/vernice-sorridente-su-terreno-grigio-di-frente-alla-gente-ziv5vRoAP3WY
28	Immagine	Julia Taubitz	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/@schwarzweissheitenfotografie
30	Immagine	Nathan Dumlao	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/vernice-sorridente-su-terreno-grigio-di-frente-alla-gente-ziv5vRoAP3WY
31	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
31	Immagine	Shridhar Gupta	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-davanti-ai-monitor-dei-computer-dZxQn4VEv2M
32	Immagine	Shridhar Gupta	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-davanti-ai-monitor-dei-computer-dZxQn4VEv2M
33	Immagine	Shridhar Gupta	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-davanti-ai-monitor-dei-computer-dZxQn4VEv2M
34	Immagine	Guerni Next	Patrocinio	
35	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
36	Articolo	Fabiana Carioli	Inviato	
36	Immagine	Darryl Kelly	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/donna-in-maglione-grigio-usando-il-computer-portatile-Xe68GkSt2nk
38	Immagine	Darryl Kelly	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/donna-in-maglione-grigio-usando-il-computer-portatile-Xe68GkSt2nk
39	Articolo	Pietro Maffi	Inviato	
39	Immagine	Chris Montgornery	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macbook-pro-che-mostra-un-gruppo-di-persone-smgTvepind4
40	Immagine	Chris Montgornery	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macbook-pro-che-mostra-un-gruppo-di-persone-smgTvepind4
42	Immagine	Guerni Next	Immagine del libro	
43	Articolo	Rosa Linda Romano	Inviato	
43	Immagine	Brooke Cagle	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/donna-che-si-siede-sulla-sedia-di-legno-marrone-mentre-utilizza-il-computer-portatile-dargento-in-camera-WHWYBmtn3_0
44	Immagine	Brooke Cagle	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/donna-che-si-siede-sulla-sedia-di-legno-marrone-mentre-utilizza-il-computer-portatile-dargento-in-camera-WHWYBmtn3_0
45	Immagine	Nick Morrison	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macbook-pro-quasi-bianco-a-libro-aperto-FHnnjk1Yj7Y
46	Immagine	Nick Morrison	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/macbook-pro-quasi-bianco-a-libro-aperto-FHnnjk1Yj7Y
47	Articolo	Carmela Flaminio	Inviato	
47	Immagine	Marvin Meyer	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-vicino-al-tavolo-con-computer-portatili-assortiti-SYTO3xs06fU
48	Immagine	Marvin Meyer	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-sedute-vicino-al-tavolo-con-computer-portatili-assortiti-SYTO3xs06fU
49	Immagine	Unseen Studio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/persona-che-scrive-su-un-tavolo-di-legno-marrone-vicino-a-una-tazza-di-ceramica-bianca-s9CC2SKySJM
50	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
51	Articolo	Valeria Burdi	Inviato	
51	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
54	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
55	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
56	Articolo	Agnesewanda Decarlo	Inviato	
56	Immagine	Jana Bemol	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/due-mani-che-raggiungono-un-oggetto-a-spirale-su-uno-sfondo-blu-uh_eCMdG5Z0
58	Immagine	Jana Bemol	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/due-mani-che-raggiungono-un-oggetto-a-spirale-su-uno-sfondo-blu-uh_eCMdG5Z0
59	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
59	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
59	Logo	AgileFortaly	Partnership tra community	
59	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
59	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
59	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
59	Logo	Grusp	Partnership tra community	
60	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
61	Patrocinio	AgileFortaly		
62	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
63	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
64	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVVO