

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2022 - 3

fondata da AgileForItaly nel 2019

LIBERTÀ

innovare, creare, vivere in un ambiente che permetta di sperimentare per migliorare.

Empowerment? Un
gioco da ragazzi

Nicola Chiariello

Back to the Basics:
la Review

Davide Casari

Fail-Safe oppure
Safe-To-Fail

Stefano Pistorio

Libertà di esplorare

Massimo Terzo

Quale libertà in un
mondo relazionato?

Pierpaolo Cimirro

Libertà e
ambiente di lavoro

Andrea Feraco

La libertà non è stare
sopra un albero

Tiziano Interlandi

Si sbaglia per imparare

Francesco Rotella



VOLTS

SUMMARY

- 10 Editoriale: Teoria X-Y e soldi
di **AgileForItaly**
- 12 Empowerment? Un gioco da ragazzi
di **Nicola Chiariello**
- 15 Back to the Basics: la Review in Scrum
di **Davide Casari**
- 18 Libertà di esplorare
di **Massimo Terzo**
- 26 Fail-Safe oppure Safe-To-Fail:
un confronto
di **Stefano Pistorio**
- 30 Si sbaglia per imparare, per crescere,
per maturare e ... anche per Innovare
di **Francesco Rotella**
- 35 Libertà e ambiente di lavoro
di **Andrea Feraco**
- 39 Quale libertà in un mondo
relazionato?
di **Pierpaolo Cimirro**
- 44 La libertà non è stare sopra un albero
di **Tiziano Interlandi**

 thanks to
Unsplash

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/collections/4GRv8NzraQA/2022_3

#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 Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fónico.

<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

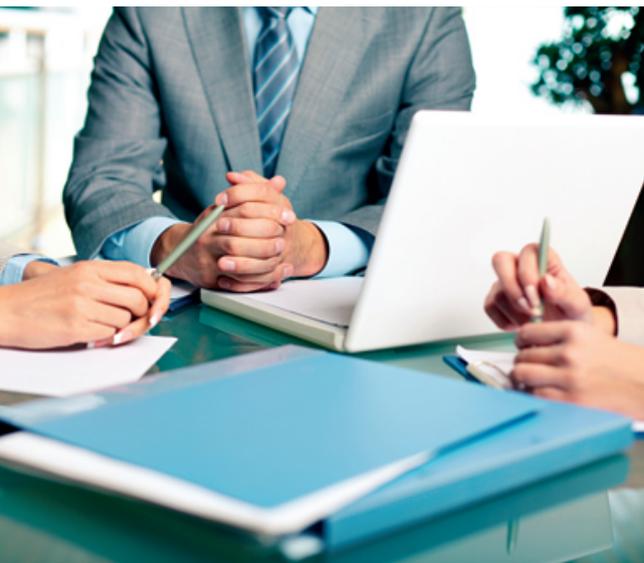
Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

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





SINTEGRA
YEARS ANNIVERSARY **10**



UNI EN ISO 9001:2015
UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017

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.



SINTEGRA srl - Via Falcone,7 - MILANO - Tel. 02.4555.9982

Intervista al dott. Antonio Di Brisco

” CRIPTOVALUTE, SANZIONI E RICICLAGGIO, LE CONSEGUENZE DELLA GUERRA IN UCRAINA

Cresce di giorno in giorno il fronte dei Paesi apertamente schierati contro la Russia di Putin per l'invasione dell'Ucraina, e ancora di più, per la palese violazione del diritto umanitario, che -inevitabilmente- sta uccidendo civili innocenti e bombardando obiettivi non militari, come ospedali, case e scuole. Tutto questo ha portato l'UE ed altri Paesi a promuovere una serie di sanzioni volte ad isolare la Russia sia da un punto di vista economico sia da un punto di vista geo-politico.

Ebbene, l'UE ha adottato il primo pacchetto di sanzioni (contro la Federazione Russa) già nel 2014 a seguito della guerra in Crimea, con l'obiettivo di isolare finanziariamente ed economicamente il Cremlino. Ad ogni modo, lo schema predisposto nel 2014 risulta essere lo stesso di quello previsto oggi a testimonianza di una "coerenza sanzionatoria" da parte della comunità internazionale. Tra l'altro, alcune banche russe sono state bandite dal sistema di messaggistica Swift, che consente il trasferimento di denaro oltre confine in modo da impedire alla Russia di potenziare le sue raffinerie di petrolio; in questo modo anche la vendita di aerei e attrezzature è fortemente limitata. Tra le sanzioni personali invece, è opportuno ricordare che, i governi occidentali, hanno imposto numerose restrizioni agli oligarchi russi vicini a Putin, tant'è vero che è stata avviata una task force transatlantica per identificare e "congelare" i beni di individui e società russe sanzionate; inoltre, sono state inflitte pesanti sanzioni direttamente al Presidente Vladimir Putin e al suo ministro degli Esteri Sergei Lavrov.

Le regioni coinvolte dalle suddette sanzioni sono: Russia, Bielorussia, Donetsk, Luhansk, Crimea e Sebastopoli.

La Russia, un Paese ormai "isolato" e "devastato" economicamente, punta ad eludere le sanzioni attraverso la criptovaluta, e difatti, l'uso delle cosiddette privacy coin (un tipo di criptovaluta che nasconde le identità degli utenti) risulta essere l'obiettivo principale della maggior parte dei soggetti sanzionati!

Nel corso degli ultimi anni le criptovalute hanno avuto una notevole diffusione nel nostro Paese. Ciononostante, il legislatore italiano non ha ancora provveduto alla loro regolamentazione, al pari degli altri Stati membri dell'UE. La suddetta lacuna legislativa è stata, però, colmata dalla giurisprudenza di legittimità, che si è, in più occasioni, espressa sull'argomento. Ed invero, la Suprema Corte ha emesso importanti sentenze, nelle quali ha fornito svariate definizioni di criptovaluta. In particolare, si ricorda la sentenza n. 28607 del 2 Ottobre 2020, con la quale la Corte di Cassazione ha definito i bitcoin (tra le più note criptovalute) strumenti finanziari, essendo il loro utilizzo disciplinato dal "Tuf" (Testo Unico sulla Finanza).

Successive sentenze hanno, poi, stabilito che - nonostante la sua oscillazione repentina - la criptovaluta debba essere considerata quale **bene** suscettibili di valutazione economica, in conformità con il disposto di cui all'art. 810 c.c.

Ebbene, alla luce di tale pronuncia, è stato possibile giungere ad una importante conclusione: la criptovaluta **può integrare il reato di riciclaggio**. Ed invero, l'art. 648 bis c.p. punisce chiun-

Consulente responsabile degli adempimenti di Compliance per importanti banche italiane e branch di succursali comunitarie, ha affiancato il delegato SOS di PosteVita per gli approfondimenti legati all'antiriciclaggio, oltre ad aver partecipato attivamente ai tavoli di lavoro di ANIA e IVASS per la messa a terra della normativa sul Titolare Effettivo. Oggi presidente e co-fondatore di eSQuaD srl, società attiva nella gestione delle soluzioni in ambito Compliance e Antiriciclaggio.

que sostituisca o trasferisca denaro, **beni** (dunque anche criptovalute) o altre utilità provenienti da delitto non colposo. Il legislatore italiano, con il D.L. n. 135 del 14 Dicembre 2018 (Decreto Semplificazioni), convertito nella L. n. 12/2019, ha introdotto, inoltre, i termini "blockchain" e "smart contract", strettamente connessi al mondo delle criptovalute. L'art. 8 ter del suddetto decreto definisce, infatti, la blockchain come un "insieme di tecnologie e protocolli informatici che fanno uso di un libro mastro condiviso, distribuito, replicabile, accessibile simultaneamente con una architettura decentralizzata basata sulla crittografia, tale da consentire la registrazione, validazione, aggiornamento, memorizzazione di dati verificabili da ciascun partecipante, non alterabile e non modificabile". La blockchain fornisce, dunque, una fotografia marmorizzata di quelle che sono le operazioni transitate nell'ambito del registro. Ad oggi non si dispone, purtroppo, di tecnologie avanzate, capaci di effettuare

segue ▷



SINTEGRA
eSQuaD
enrichments. Solutions for Quality Data

investigazioni a livello della blockchain, la cui non modificabilità e non alterabilità potrebbe, sicuramente, agevolare la scoperta di operazioni finalizzate al riciclaggio. Lo stesso art. 8 ter definisce, poi, lo smart contract, quale software operante sulle blockchain, la cui esecuzione vincola automaticamente 2 o più parti sulla base di accordi predeterminati (è un contratto con obbligazioni contrapposte). Attualmente l'unica tutela contro l'uso illecito delle criptovalute è data dal D.lgs. n. 125 del 4 ottobre 2019, in attuazione della V direttiva antiriciclaggio UE 2018/843, che ha introdotto nel D.lgs. 231/2007 (legge antiriciclaggio) apposite misure per prevenire il riciclaggio connesso all'impiego di valute virtuali. Inoltre, dal 18/05/2022 tutti gli operatori in criptovalute avranno l'obbligo di iscrizione – entro 60 giorni dalla sua apertura – ad un apposito registro, nel quale comunicare i propri dati identificativi e la propria operatività in Italia. La mancata iscrizione da parte dei prestatori sarà considerata abusiva, comportando conseguenze tanto amministrative quanto penali.

Negli ultimi due anni le Segnalazioni di Operazioni Sospette hanno avuto un forte incremento, passando da 500 segnalazioni ad oltre 1.800, al punto che l'Unità di Informazione Finanziaria di Banca d'Italia, con il documento del 25 febbraio 2022, ha introdotto causali

specifiche e codici identificativi ad hoc per segnalare eventuali operazioni sospette di riciclaggio aventi ad oggi l'acquisto o la vendita di valute virtuali. Le nuove disposizioni sono operative a partire dal 8 marzo e interessano in primo luogo i nuovi operatori nel settore delle criptovalute, i cosiddetti vasp (virtual asset service provider) ovvero gli exchanger centralizzati, i wallet provider e i gestori di atm.

L'obbligo di segnalazione scatta quando i soggetti obbligati "sanno, sospettano o hanno motivi ragionevoli per sospettare che siano in corso o che siano state compiute o tentate operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo" (art. 41, comma 1, del d.lgs. n. 231/2007).

Le segnalazioni sono trasmesse in via esclusivamente telematica, tramite il portale Internet dedicato INFO-STAT-UIF della Banca d'Italia.

Una volta ricevuta la segnalazione, effettuata la prima valutazione di attendibilità ed instaurato il processo di approfondimento finanziario di competenza, la UIF valuta se: archiviare le segnalazioni che ritiene infondate (rimangono in evidenza per 10 anni) oppure trasmettere gli esiti agli organismi investigativi competenti: Direzione Investigativa Antimafia e Nucleo Speciale di Polizia Valutaria della Guardia di Finanza. Doveroso sottolineare che la segnalazione di operazione sospetta

è un atto distinto dalla denuncia di fatti penalmente rilevanti. L'antiriciclaggio nella normativa penale italiana si contraddistingue per una pluralità di figure criminose, gli artt. 648, 648 bis, 648 ter e 648 ter.1 c.p., nonostante da anni si denota un atteggiamento "doubleface" della giurisprudenza sul delitto di autoriciclaggio introdotto nel nostro ordinamento nel 2014.

La nuova fattispecie è oggetto di innumerevoli dubbi ermeneutici; difatti, sul piano teorico il dibattito è aperto anche rispetto all'esatta qualificazione del bene giuridico che intende tutelare, tuttavia, è sul piano pratico che esibisce particolari profili enigmatici.

Una consistente parte della dottrina, di cui il Professore e Presidente Centro Studio Europeo Antiriciclaggio & Compliance Emanuele Fisicaro, invocano una modifica normativa che abroghi la clausola di cui al comma 4 dell'articolo 648 ter c.p., in virtù della quale non sono punibili le condotte di «mera utilizzazione o godimento personale».

Tale clausola è stata battezzata da una parte della dottrina come un «privilegio» per chi operi l'autoriciclaggio, limitando la non punibilità alle sole ipotesi in cui i proventi del delitto rimangono nella disponibilità dell'agente, attraverso la mera utilizzazione o il godimento personale.



TITOLARE EFFETTIVO

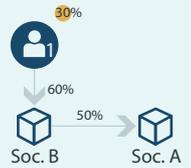
I Dlgs 90/2017 e 125/2019, attuativi delle direttive Ue 2015/849 e 2018/843, stabiliscono che il Titolare Effettivo di un cliente diverso da persona fisica coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo. Nel caso di cliente avente forma di società di capitali, è richiesta l'applicazione di specifici criteri di individuazione, tra loro alternativi.

CRITERIO QUANTITATIVO

Costituisce indicazione di **proprietà diretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, detenuta da una persona fisica.



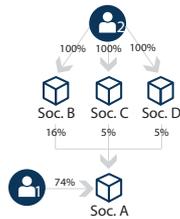
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.



CASI PARTICOLARI

AGGREGAZIONI INDIRETTE

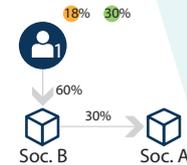
Quando più società detengono partecipazioni o diritti di voto, anche se **cumulati**, superiori al 25% nella società cliente e sono controllate direttamente o indirettamente dalla stessa persona fisica o da più persone, queste vanno identificate quali TE di tale entità.



CRITERIO QUALITATIVO

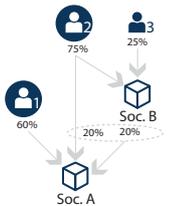
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, è attribuibile il controllo in assemblea ordinaria in forza:

- maggioranza dei voti esercitabili,
- voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante
- particolari vincoli contrattuali che attribuiscono un'influenza dominante.



AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

Le azioni indirette vanno aggiunte al computo delle azioni detenute direttamente dalle persone fisiche, anche se si trovano su livelli differenti.

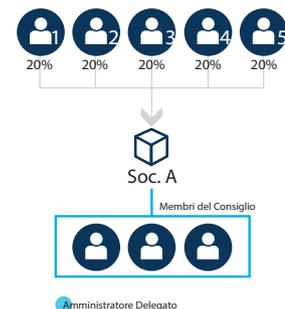
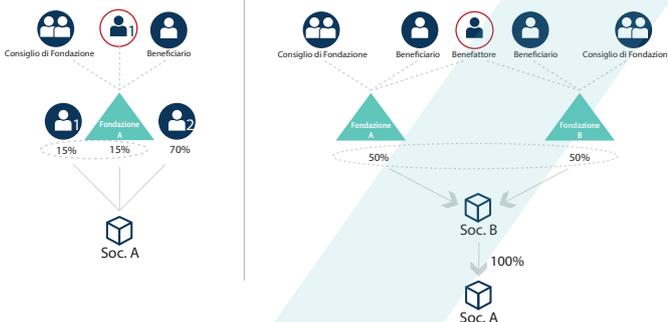


CRITERIO RESIDUALE

Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche titolari, conformemente ai rispettivi assetti organizzativi o statutari, di poteri di rappresentanza legale, amministrazione o direzione della società o del cliente comunque diverso dalla persona fisica.

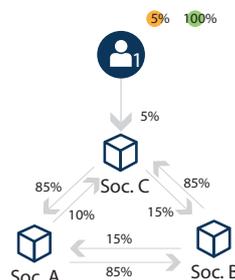
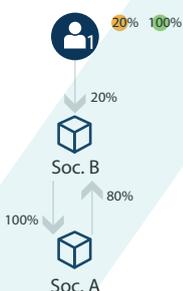
AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

Nel caso di una persona fisica che esercita una funzione presso una fondazione privata, che partecipa alla persona giuridica oggetto di indagine, le azioni detenute direttamente da tale persona sono aggiunte alle azioni detenute della fondazione privata.



PARTECIPAZIONI RECIPROCHE E CIRCOLARI

Quando una persona fisica detiene partecipazioni inferiori al 25% in una società che controlla un'altra società, che a sua volta, detiene partecipazioni nella prima (**partecipazioni reciproche**), questa è identificata quale TE della società in questione. Ciò avviene anche nel caso di controllo indiretto mediato da un'altra società (**partecipazioni circolari**).



COMPLIFY TEEI
TITOLARE EFFETTIVO ESTERO

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Nicola Chiariello



Francesco Rotella



Massimo Terzo



Andrea Feraco



Stefano Pistorio





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





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

Teoria X-Y e soldi



AgileForitaly
Founders

Ogni tanto si sente nominare la Teoria X e Y e mi sorprende sempre come sia sempre abbastanza nominata e poco approfondita. Forse per le sue profonde implicazioni umane collocate in un contesto lavorativo che ancora fonda le sue radici nel concetto di “risorsa”, non tanto lontano dai modelli tayloristici che ancora oggi molti amano. Dico questo perché proprio l'altro giorno ho sentito dire “dobbiamo dargli qualcosa perché è un segnale”. Il riferimento ovviamente era un aumento, tra le altre cose ad una persona che rispetto ad altre non lo meritava affatto, non per demeriti ma perché altri avevano fatto meglio, anzi molto meglio. Il fatto di dare questi segnali economici come unica fonte di soddisfazione ed a prescindere - spesso - da risultati oggettivamente dimostrabili, ci fa capire come tanti ancora non abbiano neanche aperto la prima pagina di qualche libro degli ultimi 30 anni su questi temi o peggio che conoscono i meccanismi ma si girano dall'altra parte facendo finta di niente, piena zona di comfort. Il discorso del compenso è sicuramente spinoso e complesso e spesso quando dico che i soldi non sono tutto non vorrei essere frainteso. In generale quanto prende una persona è un tabù. Difficilmente sbanderiamo la nostra RAL, soprattutto se abbiamo il sentore di essere sopra la media. Di questi temi ne parlano tanti autori, Jurgen Appelo ad esempio è un ottimo inizio. Douglas McGregor ci spiega come sul lavoro siamo molto più “umani” di quello che si pensi. Nella Teoria X ci dice che fondamentalmente i lavoratori devono essere controllati per far si

che concludano i loro compiti. In una logica piramidale chi sta sotto capisce ben poco, è un opportunista, insomma chi sta sotto è una brutta persona. Solo i soldi possono dare una spinta a questa massa di delinquenti patentati e spesso la patente l'hanno presa con finti rimborsi a danno dell'azienda. Orde di assenteisti che lottano per uscire il prima possibile, assentandosi con certificati medici finti indicanti malattie improbabili quali lo scorbuto e il colesterolo alto. La Teoria Y forse riesce a fotografare meglio quello che siamo, ovvero che tutti noi abbiamo a responsabilità superiori, a sentirci utili e realizzati con il lavoro, ad essere partecipi dei risultati aziendali. Posto come principio la Piramide di Maslow, in cui tutti dobbiamo percepire un compenso adeguato ad esaudire le nostre necessità minime relative alla sicurezza nostra e dei nostri cari, il resto riguarda ben poco il fattore economico. Sentirsi parte di qualcosa, apprendere e crescere sono aspetti che, con uno stipendio adeguato, sono più importanti. Nel momento in cui noi stessi o qualcun altro dovesse arrivare a chiedere soldi dovremmo cominciare ad indagare le reali esigenze che si nascono dietro a questa richiesta. In questo numero parleremo di libertà, un tema tanto presente nel Manifesto e nella guida Scrum, un tema che spesso viene annoverato come “una cosa di sinistra”, ma che poco c'entra con la politica. Essere liberi di fare e di creare è il risultato di tutta una serie di passi che le organizzazioni mettono in piedi per essere competitive ed innovative. Pensare che le persone debbano essere controllate è qualcosa oggi veramente antico. Buona lettura.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



Empowerment?

Un gioco da ragazzi.



NICOLA CHIARIELLO

Laureato in Informatica, dopo un pó di anni di esperienza nello sviluppo del codice, mi sono appassionato al Lean e alle Metodologie Agili nel 2011. Ho contribuito all'evoluzione di organizzazioni in diversi contesti, come quello delle telecomunicazioni e l'e-commerce.

Attualmente, mi occupo di Agile nel mondo dell'HW.

Se siete dipendenti aziendali, o se avete letto qualcosa riguardo le organizzazioni aziendali, l'HR o la leadership, sono abbastanza sicuro che vi siete imbattuti nel termine "empowerment".

In diversi contesti, il termine assume definizioni simili. Probabilmente quelle più note le dobbiamo a Zimmerman, con il suo studio sull'empowerment e le organizzazioni, ma forse quella più importante la dobbiamo a Rosabeth Moss Kanter che nel suo libro "Men and women of the corporation" del 1977 comincia ad affrontare il tema dell'empowerment in ambito lavorativo. Negli ultimi anni c'è grande attenzione su questo tema, dovuto agli innumerevoli vantaggi che genera: motivazione, benessere, impegno, legame emotivo con l'azienda etc etc. Probabilmente, la frase (anche se spesso abusata) che meglio può riassumere il concetto, è di Steve Jobs: "It Doesn't Make Sense To Hire Smart People And Tell Them What To Do. We Hire Smart People So They Can Tell Us What To Do".

Ma qual è l'esatta definizione di empowerment nel contesto lavorativo? Ne potete trovare molte, più o meno simili tra loro. Quella che io preferisco è "dare alle persone l'autonomia e la libertà di agire per raggiungere gli obiettivi prefissati". In generale, credo che il concetto di libertà sia esplicitamente o implicitamente presente in tutte le definizioni. Qui mi vorrei quindi concentrare sul concetto di libertà di agire. Per affrontare l'argomento, si può partire da un qualcosa un pó lontano dal mondo del lavoro, ma che in fatto di libertà di agire ritengo abbia molto da insegnare: il gioco.

Nel gioco infatti ci si sente liberi di affrontare la sfida secondo il proprio pensiero, provare strategie sempre nuove e diverse (perfino se molte volte la sfida è sempre la stessa), senza avere mai la paura di sbagliare.

Chi si occupa di game design, per ovvi motivi, fa molta attenzione a questo aspetto, cercando di offrire una esperienza di gioco che non generi noia o ansia, e per farlo sicuramente tiene in considerazione un aspetto importante: il livello di pressione che il giocatore percepisce.

Questo fattore emotivo può essere generato dal rischio che si sta correndo, oppure potrebbe essere innescato dal comportamento di qualche altra persona, magari qualcuno verso la quale si ha qualche forma di dipendenza.

Analizziamo questi due elementi nel gioco:

- Riguardo i rischi, nel gioco si ha la perfetta consapevolezza dei rischi che si corrono, e quasi sempre sono piuttosto bassi o nulli.
- Riguardo le pressioni da parte di qualcun altro, finché rimaniamo nell'ambito del gioco non professionale, possiamo assumere che siano sempre assenti.

L'ipotesi si può rafforzare pensando al caso opposto, e perciò vi racconto un aneddoto personale: corso di tennis iniziato da pochi mesi, il maestro organizza le prime partite per farci fare un pó di pratica. Ero al match point quando il maestro mi dice: "stai andando bene, se fai questo punto hai vinto". Ecco, la cosa mi ha messo un pó pressione e la pallina che ho battuto non vi dico dove è finita.

E allora, se applicassimo questa ipotesi al mondo lavorativo? Se riuscissimo a ricreare questa consapevolezza sui rischi, magari limitarli, e ridurre le pressioni sui lavoratori, potremmo forse riuscire veramente a ricreare la libertà di provare, sbagliare e innovare? Probabilmente, sì. Ma ovviamente qui per non rimanere nella pura utopia, dobbiamo considerare il contesto, di certo più complesso di quello del gioco.

In ambito lavorativo, significherebbe rendere consapevoli i lavoratori dei rischi che le azioni/scelte comportano, provare a limitarli, ed evitare che i capi, manager, leader, imprenditori facciano "pressione", che sia voluta o meno.

Ora, io non sono mai stato imprenditore, ma ovviamente farei fatica a dirgli "lascia che i tuoi dipendenti siano sempre liberi di agire", sapendo che gli effetti delle loro scelte avrebbero effetto anche sui suoi affari e i suoi sacrifici. Capirei se mi considerasse un pazzo.

Così come comprendo la cautela e il senso di responsabilità dei dipendenti ogni volta che devono intraprendere delle scelte, in quanto consapevoli di poter esporre l'azienda a qualche forma di rischio, cosa che però probabilmente ne ha limitato l'aspetto innovativo.

La mia esperienza mi ha insegnato che esiste una via d'uscita da questo empasse tramite l'applicazione di due strumenti: il Pilot e lo Spike.

Partiamo dal Pilot, che mi sento di consigliare quando bisogna prendere qualche scelta che potrebbe avere un impatto importante e la reversibilità della decisione è difficile. Se cercate sul dizionario Cambridge la parola “Pilot”, troverete: “a pilot product, programme, project, etc. is something that is tested first over a short period to see whether it is worth developing and investing in”. È uno strumento sempre più usato, ad esempio nel campo del marketing, ma io voglio raccontarvi di un possibile utilizzo che ho testato durante la mia esperienza lavorativa.

In quel caso, c'era la volontà di creare un ambiente di test automatici e continuous integration. I team che avrebbero utilizzato l'ambiente erano una decina e il sistema da testare piuttosto complesso.

Vista l'importanza della scelta, e la difficoltà che comportava un successivo eventuale cambio di framework, decidemmo di proporre un Pilot a cui parteciparono due team.

Per organizzarlo, per prima cosa bisogna definirne alcuni aspetti:

- Problema e background: descrizione del problema e il contesto in cui si presenta
- Soluzione: descrizione della soluzione / scelta intrapresa e degli step / prove che si vogliono effettuare
- Leading / lagging indicators: descrizione dei risultati che ci si aspetta durante l'esperimento e alla fine di esso
- Durata dell'esperimento

È fondamentale definire questi aspetti prima di iniziare il Pilot stesso, per vari motivi. Per prima cosa, va a creare dei confini dell'esperimento stesso (per esempio la durata, e quindi indirettamente anche alcuni costi legati), e chiarisce sia aspettative sui risultati, sia il modo in cui si potrà valutare l'andamento dell'esperimento prima che esso finisca (leading indicator). In pratica, è come definire le regole del gioco in anticipo, e questo aiuta a creare anche un “patto” tra chi partecipa al Pilot e chi lo sponsorizza.

Una volta condivisi questi aspetti, e fatto partire il

Pilot, un altro aspetto fondamentale è organizzare delle review cicliche in cui vengono presentati i risultati del Pilot stesso. Queste review permettono ai partecipanti del Pilot di ricevere feedback, ma anche una decisione congiunta se ha senso continuare il Pilot o magari fermarlo, o cambiare direzione. Nel nostro caso, per esempio, i team che non avevano preso parte al Pilot partecipavano alla review insieme al management per dare i loro feedback e decidere se / come continuare. Questa ciclicità, e la possibilità di fermare o cambiare il Pilot qualora si scopra di dover cambiare direzione, permette a chi lo sponsorizza di avere una sensazione di “controllo” su quello che si sta facendo, ne limita i rischi e lascia piena libertà alle persone che vi partecipano di procedere autonomamente.

Qualora invece sia necessario prendere qualche decisione con un impatto minore e con una reversibilità non complicata, lo strumento che mi sento di suggerire è lo Spike, uno strumento simile al Pilot, ma con una forma “semplificata”: si decide in anticipo la scelta che si vuole provare, quali sono i risultati attesi e quanto tempo ci si vuole investire, per poi partire e valutarne i risultati alla fine.

Solitamente lo Spike lo si riesce a gestire all'interno del team di sviluppo stesso (sponsorizzato dal Product Owner se siamo in un contesto Scrum). Ho visto utilizzare questo strumento più volte, ad esempio per testare l'utilizzo di nuove librerie software, un nuovo tool, o anche per dei refactory di codice piuttosto impegnativi.

Ovviamente, l'esperienza mi ha insegnato anche, e soprattutto, che l'empowerment è un aspetto molto legato anche alla cultura aziendale, per cui non esistono formule o tool magici che possono essere applicati ovunque. Ritengo però che questi due tool potrebbero essere un buon inizio, anche solo per abituare le persone alla libertà di sperimentazione, a comprendere e condividere i rischi associati e a cominciare a beneficiare di risultati provenienti da soluzioni più “innovative”.

Back to the Basics: la Review in Scrum



DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

Continua la rubrica dedicata alla scoperta dell'Universo Agile. Nel numero precedente abbiamo parlato del Daily Scrum definendolo un'ispezione giornaliera dell'avanzamento delle attività verso lo Sprint Goal.

I componenti del Dev team sono quindi facilitati nell'adattare lo Sprint Backlog secondo le esigenze, aggiustando giornalmente il lavoro pianificato secondo le difficoltà riscontrate dell'ambiente circostante.

Ci siamo lasciati con dei consigli su come svolgere al meglio il Daily dati dall'esperienza e vi invito ad andare a leggerli nel numero precedente.

Il questo numero continuiamo a scomporre lo sprint, analizzando ulteriori altri eventi che la guida Scrum ci propone e dettagliandoli in maniera completa.

Prima di cominciare però apro una parentesi per dire che noi di AgileForItaly non ci prendiamo l'onere di commentare il framework Scrum come se fossimo dei santoni dell'Agile. Scrum ha una guida con poche regole e che devono essere rispettate, noi cerchiamo di raccontarvele nel modo più semplice ed utile possibile.

Per la gestione della nostra rubrica stiamo utilizzando una metafora, che rappresenta il percorso per affrontare il viaggio della navicella spaziale Dragon (. . . quella di Tesla). Oggi andiamo a capire quali sono gli altri eventi che Scrum ci propone in modo da avere tutto sotto controllo e rispondere il più efficacemente possibile ad eventuali cambiamenti non programmati.

La Review in Scrum è uno dei momenti più importanti (insieme al daily) che ci permette, tramite l'interazione con i nostri stakeholders, di ispezionare il lavoro fatto e permettere al team di adattarsi il più velocemente possibile ad eventuali cambi di logica o di percorso rispetto al raggiungimento del risultato finale.

Come si svolge e come funziona la Review in Scrum? Come sempre leggiamo la guida:

Lo Scrum Team mostra il risultato del proprio lavoro agli stakeholders chiave e discute l'avanzamento verso il Product Goal. Durante l'evento, lo Scrum Team e gli stakeholders passano in rassegna cosa è stato portato a termine nello Sprint e cosa è cambiato nel proprio contesto.

Sulla base di queste informazioni, i partecipanti collaborano sul cosa fare successivamente.

Anche il Product Backlog può essere adattato per intercettare nuove opportunità.

La Sprint Review è una sessione di lavoro e lo Scrum Team dovrebbe evitare di ridurlo ad una presentazione.

La Sprint Review è il penultimo degli eventi dello Sprint ed ha una durata massima di quattro ore per uno Sprint di un mese. Per Sprint più brevi, l'evento è solitamente più breve.

Ora rileggetelo.

Bene, andiamo ad ampliare quanto descritto perché da queste linee guida ci possono essere delle incomprensioni.

1. La sprint review non è un momento di valutazione del team ma di confronto, non si sancisce in maniera formale un'attività ma più semplicemente si vede quello

che è stato fatto fino a quel momento (o meglio all'interno dello sprint) in modo da capire come stiamo andando rispetto all'idea degli stakeholders.

2. Il PO elenca sia cosa È stato fatto che cosa NON È stato fatto, spiega il valore ed il beneficio rispetto alla difficoltà di esecuzione (o al costo). Molte volte la review è corredata da un momento di demo permette una collaborazione al 100% fra team e stakeholders. Questi ultimi (seppur non avendo in carico attività) aiutano il team in caso di difficoltà o nella realizzazione di attività più complicate.
3. La review è un'opportunità di evoluzione del prodotto in un'ottica di business. Legato alla review c'è un senso di appartenenza, sia al futuro del prodotto che all'azienda nel caso entrambi i team (sviluppo e stakeholders) ne facciano parte. È a tutti gli effetti un momento di crescita condivisa e collettiva.
4. All'interno della review il PO discute lo stato del product backlog, facendo una revisione delle date rispetto all'obiettivo. Le date in Agile esistono, siamo perfettamente consci di quello che facciamo ma come sempre abbiamo dichiarato, sappiamo che a causa della complessità di realizzazione ci possono essere delle deviazioni sul percorso e non possiamo fare delle previsioni coerenti al 100%. Possiamo quindi aumentare la consapevolezza di tutte le persone interessate condividendo con tutti come è la situazione rispetto al pianificato, tenendo presente che le date di consegna non cambiano rispetto al budget ma nel caso cambia l'obiettivo o meglio lo "scope" (teoria del triangolo rovesciato).
5. Alla review partecipano persone con idee e skills differenti. Pensiamo semplicemente ad una review a cui partecipano persone dell'operations e del marketing. Questi tramite i loro riscontri potrebbero rendersi conto se stiamo seguendo la strada giusta. Questo è effettivamente un grande risparmio di tempo grazie alla tempestività sul mercato e rispetto ai concorrenti che non usando queste pratiche.

Spero di avervi incuriosito e che questi punti vi aiutino a pensare o cambiare il modo di relazionarvi con eventuali clienti e/o altri stakeholders dei prodotti-progetti che state realizzando.

C'è una frase molto intelligente che ci aiuta a capire l'importanza della review:

Noi come utilizzatori di un prodotto, cambiamo idea nel momento in cui abbiamo quel prodotto fra le mani.

Nella realtà? In un mondo senza macchine, le persone volevano dei cavalli più veloci.

Arrivati alla fine torno sempre alla nostra metafora, la navicella spaziale Dragon sta correndo verso la stazione spaziale. Fino ad ora grazie alla metodologia Agile siamo riusciti a gestire sia il lavoro che le relazioni fra le persone che fanno parte del team. I cambiamenti non ci fanno paura e anche se non stiamo rispettando la tabella di viaggio al 100% (causa eventi inaspettati) abbiamo tutto sotto controllo e "sulla terra" sono consapevoli e informati di come sta procedendo il viaggio.



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



Gli scorpioni del deserto
ovvero
LIBERTÀ DI ESPLORARE

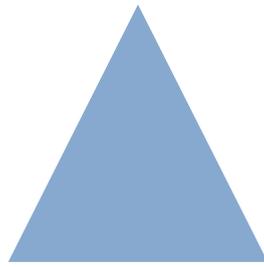
“...libertà va cercando ch'è si cara...”

Divina Commedia, Purgatorio I, v. 71



MASSIMO TERZO

*Agile Strategic Consultant
Agile Coach | Speaker
Gentiluomo di Fortuna
Sono rientrato in Italia
dopo aver lavorato a
Londra, Parigi e Durham;
sono appassionato di
Agile, in particolare di Agile
for Hardware, Agile at
Scale e Lean Startup*

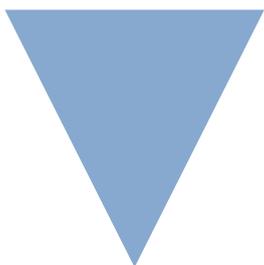


“Gli scorpioni del deserto” è un’opera di Hugo Pratt che narra le avventure di un reparto del *Long Range Desert Group (LRDG)*, un’unità di ricognizione dell’esercito britannico costituita nel 1940 all’inizio della guerra in Africa con lo scopo di portare a termine perlustrazioni a lungo raggio e raid nel pieno del deserto oltre le linee nemiche. Gli uomini di questo reparto, oltre che soldati, dovevano essere degli esploratori, dei meccanici, dei medici, dei carpentieri e molto di più per potersi muovere e sopravvivere nel Sahara in un tempo in cui non esistevano né il GPS, né una cartografia dettagliata né dei mezzi moderni. Si muovevano con ampi margini di autonomia e capacità decisionale, non potendo contattare il loro comando in maniera diretta per ogni questione. Avevano una missione e la libertà di poterla portare a termine a loro discrezione. Questo tipo di capacità di esplorare dovrebbe essere insita in ogni team Agile che, come una squadra del LRDG si muove in ambienti in cui è difficile fare delle previsioni affidabili. Purtroppo, il più delle volte, questo non è vero. Un sintomo è dato dalla constatazione che una delle misure che viene posta più di frequente sotto la lente d’ingrandimento sia da parte dei membri del team che del management è la velocità. Un team veloce è un buon team. Un team che produce rapidamente è un buon team perché arriverà al risultato prima, soddisferà il cliente e porterà un beneficio per l’organizzazione. C’è una generale concentrazione su quanto un team è capace di fare perché da questo dipende qualcosa di concreto e di tangibile, ovvero il prodotto.

C’è in generale, invece, meno enfasi sulla **libertà di esplorazione** che dovrebbe essere uno dei pilastri dell’agilità. In un ambiente complesso, in cui è difficile fare delle previsioni attendibili, risulta di fondamentale importanza saper identificare le pratiche

emergenti e i pattern in modo che il team possa correggere la sua rotta e riuscire a consegnare un prodotto efficace che possa soddisfare il cliente e risolverne i problemi. Lo stesso concetto di agilità si basa su team di dimensioni contenute e capaci di organizzarsi in maniera autonoma. Un buon esempio ce lo consegna il framework Scrum che prevede un team autogestito che presenta al suo interno tutte le competenze per portare a termine la sua missione. Quello che incontro il più delle volte sono dei team che hanno una missione molto ben definita e che sono chiamati ad eseguire evitando scostamenti. Eppure, negli ambienti complessi gli scostamenti dovrebbero essere molto regolari altrimenti, o non siamo in un ambiente complesso bensì in un ambiente “chiaro”^[1], oppure rischiamo di non centrare il nostro obiettivo. Pensiamo all’Iron Triangle^[2] per un progetto Agile in cui il tempo e le risorse sono fissati: limitiamo il numero di iterazioni e definiamo il team nel corso del progetto. Il risultato non è fisso e su questo elemento accettiamo una indeterminazione. La cosa è accettabile se la missione del team è chiara e la ragione d’essere del prodotto o del servizio che il team sta sviluppando è ben definita. Il team ha una stella polare ma è libero di scegliere la rotta che ritiene migliore per raggiungere il risultato. Il metro con cui si dovrebbe valutare un team agile che si muove in un ambiente complesso è la conoscenza che riesce ad accumulare e a utilizzare per correggere la direzione nel corso del progetto.

Affinché sussista una vera libertà di esplorazione occorre che vi sia la convergenza di molti temi: dinamica del team, cultura dell’organizzazione, stile di management, cultura dei dati, rapporto con i fornitori e aspetti tecnologici.



1 Faccio riferimento, nel corso di questo articolo, alla definizione di chiaro, complicato e complesso come definite dal modello Cynefin

2 È possibile leggere una breve storia sull’Iron Triangle in questa pagina del sito di Atlassian: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/agile-iron-triangle>



Un aspetto da curare in maniera particolare al fine di garantire al team agile la libertà di poter esplorare è la dinamica dello stesso che deve essere allineata con i valori e i principi del Manifesto. Nel caso in cui un Product Owner si comporti da Project Manager, ad esempio, nel team si può creare un ambiente che è anti-innovativo. Il PO sarà focalizzato al micro-management dei membri del team, pianificando in dettaglio le attività e controllandone l'avanzamento. Dall'altra parte, il team tenderà a restare in attesa delle indicazioni e a “fare il suo”. Questa dinamica non favorisce l'innovazione poiché ci si fissa su delle specifiche imposte e non si cercano soluzioni diverse, più innovative. Non a caso uso il termine “specifiche”: in un contesto veramente agile gli elementi del backlog di prodotto dovrebbero essere una base di partenza per la discussione fra il Product Owner o chi rappresenta il cliente e il team di sviluppo. Il primo deve saper pilotare il team in modo da massimizzare il valore consegnato identificando gli aspetti chiave del prodotto e gli elementi di rischio; il secondo deve essere messo nelle condizioni di far leva sulle competenze dei singoli membri e sull'intelligenza collettiva in modo da costruire un prodotto di alta qualità, di elevata affidabilità e, dove possibile, originale. Anche qualora un PO sia competente dal punto di vista tecnico, come capita spesso nei casi di Agile applicato a prodotti fisici, è necessario integrare i punti di vista di tutto il team per evitare di incorrere in bias cognitivi che possono ostacolare il team. La dinamica PO - team di sviluppo è molto delicata e può portare a circoli viziosi letali per l'innovazione: un PO troppo “Project Manager” abituerà il team di sviluppo a re-

stare in attesa di indicazioni anche tecniche e questo porterà ad avere degli sviluppatori demotivati e passivi e non propositivi; questa disposizione del team genererà sfiducia nel PO che accentuerà il suo atteggiamento accentratore. E la spirale continuerà in questo senso negativo. In tali contesti risulta fondamentale la figura del Coach Agile o dello Scrum Master. Costui dovrà leggere la situazione in cui si trova il team Agile e agire per stabilire un equilibrio fra ownership funzionale e ownership tecnica. Da esperienza trovo molto utile dedicare del tempo alla formazione del Product Owner a fine di chiarire il ruolo, le attese e la postura. Nel caso si inizi con un team nuovo è buona regola formare tutto il team alla mentalità Agile e al framework che viene utilizzato, anche qualora alcuni o tutti i membri del gruppo conoscano l'agilità, al fine di portare ad un livello comune i concetti e presentare il framework scelto come dovrebbe essere, scevro da personalizzazioni e adattamenti³. Il Coach Agile o lo Scrum Master ha il compito di allineare la leadership tecnica e quella funzionale verso l'obiettivo del progetto e deve essere quell'estraneo che mette a disagio il team nel suo complesso, quella figura quasi “esterna” che lo fa riflettere su se stesso, quello specchio che mostra a Calibano il suo vero volto. Questo ruolo non deve solo assicurarsi che il team costruisca il prodotto in maniera veloce (mentre il PO ha il compito di costruire il giusto prodotto e gli sviluppatori di costruirlo in maniera corretta) ma anche che il team possa andare oltre le sue stesse potenzialità e, in un ambiente che favorisca la discussione, trovare soluzioni originali.

³ Si veda a proposito Lyssa Adkins “Coaching Agile Teams”, Addison-Wesley (2010), Capitolo 7





La cultura dominante nell'organizzazione è un fattore fondamentale che influisce sul team e sulla libertà di esplorazione che gli è concessa. In un'organizzazione strutturata in modo rigido un team Agile avrà poche possibilità di essere innovativo perché i fattori del suo successo sono spesso in antitesi con una cultura command & control. La **sicurezza psicologica** è il primo elemento chiave per il successo di un team agile all'interno di un'organizzazione e la trasparenza deve essere vista come un elemento di forza e non di debolezza. Un team che opera in un ambiente in cui le decisioni "politiche" sono l'elemento fondamentale per far avanzare un progetto non riuscirà ad essere innovativo e, presto o tardi, si lascerà andare alla corrente comune. Anche un ambiente regolato da procedure troppo stringenti e difficili da modificare sarà esiziale per un team Agile: queste procedure che nascono spesso da criteri di efficienza e di ottimizzazione dei processi esistenti (exploitation) si adattano male ad un team che cerca l'efficacia e che per far questo deve correggere il suo way of working in maniera frequente. Riporto a caso di esempio, un team incaricato di creare dei prototipi per un grande casa automobilistica si trovava in difficoltà ogni volta che doveva acquistare del materiale poiché doveva passare attraverso l'Ufficio Acquisti del Gruppo che aveva un tempo di approvvigionamento molto lungo; delle

aziende più agili hanno pensato di creare una struttura maggiormente efficace o dando autonomia di spesa ai team o assegnando agli stessi un buyer che potesse agire senza intermediari.

Un altro fattore fondamentale per favorire la libertà di esplorazione di un team Agile è il management. La direzione deve capire la mentalità agile e i meccanismi di base dei framework al fine di poter eliminare gli impedimenti e, soprattutto, non essere esso stesso un ostacolo per il team. La necessità di controllo che ricade sulle posizioni apicali di un'organizzazione deve integrarsi con la libertà di azione di un team agile. In un contesto agile, il ruolo delle figure al vertice deve infatti permettere di:

- Definire la visione verso la quale l'organizzazione deve dirigersi e dare una priorità agli elementi strategici.
- Rimuovere gli ostacoli che possono rallentare i team di sviluppo.
- Assicurarsi che vi sia coerenza nell'avanzamento delle varie iniziative agili all'interno dell'organizzazione.
- Creare un ambiente in cui i valori, i principi e la mentalità agile possano fiorire, e per questo il loro esempio e impegno sono necessari.



La direzione deve imparare a valutare la conoscenza acquisita dai team come elemento di fondamentale importanza per la creazione di prodotti efficaci e deve essere il primo ambasciatore di una nuova cultura che si basa sui dati. E per avere dati è necessario fare degli esperimenti secondo un metodo scientifico. Occorre precisare che il concetto di fail fast non va frainteso come accettare gli errori tout court ma è piuttosto la consapevolezza che si deve apprendere in maniera veloce e, per far questo, si deve essere disposti a fare esperimenti che possono portare alla confutazione delle ipotesi di partenza di un progetto. In questo senso il *fail fast* va inteso più propriamente come un **learn fast** e ciò implica una conoscenza e una consapevolezza delle basi scientifiche della sperimentazione. Un esperimento che confuta una teoria vale spesso molto di più di un esperimento che la conferma perché ci permette di scartare interi scenari che avremmo potuto seguire. Nelle fasi iniziali di un progetto, un team agile dovrebbe dedicare molto tempo alla fase di esplorazione perché è in questo momento che le ipotesi chiave, i *leap of faith* per usare un'espressione resa popolare da Eric Ries, sono meno solide e se non sono vere possono far crollare tutta la struttura del progetto con gravi conseguenze economiche. Per aumentare le possibilità di apprendimento e dare una visione chiara al team di sviluppo è importante assicurare una fase iniziale di framing in cui un nucleo di sviluppo esplora e getta le basi per una prima bozza di partenza del progetto. Nel testo "*Lift Off*", Diana Larsen e Ainsley Nies danno delle indicazioni utili su come preparare e gestire questa parte che precede il lavoro vero e proprio del team.

Ci si può chiedere in che maniera si può concretamente favorire la libertà di esplorazione di un team agile. Il primo metodo che raccomando è la retrospettiva. Non mi stancherò mai di sottolineare l'importanza di questo evento per un team agile: se dovessimo togliere tutto dell'agilità e lasciare solo una cosa, per me questa cosa è la retrospettiva. Cambiare

la maniera con cui un team fa le cose, stabilire una nuova disciplina e dei nuovi processi è la prima condizione per generare una capacità di adattamento che permette di esplorare nuove idee e soluzioni. Questo momento chiave deve però essere ben gestito e deve portare a una modifica reale nella maniera di lavorare del team. Coach Agile e Scrum Master devono utilizzare le retrospettive con la prospettiva di plasmare un team altamente performante, capace di generare valore.

Occorre curare anche le dimostrazioni o le sprint review come elementi in cui si dà concretezza a questa libertà di esplorazione. In ambienti complessi innovare è una via chiave per raggiungere il successo competitivo eppure, troppo spesso, i team agili preparano la review cercando di dimostrare cos'è stato fatto di buono e di nascondere gli errori. Ciò che è iniziato e non terminato non è certo una medaglia sul petto di un team Agile. "*Stop starting and start finishing*", giusto? Le review diventano quindi dei momenti formali di comunicazione al management dello stato di avanzamento del progetto. Trovo curioso l'utilizzo del termine "avanzamento" quando si parla di review: come se decidessimo di optare per un approccio agile proprio perché è possibile avanzare in maniera lineare senza mai retrocedere. Ritengo che spesso manchi la consapevolezza di dover fare degli esperimenti per testare le parti più rischiose del progetto e indirizzarlo di conseguenza. Sperimentare comporta avere dei risultati inattesi e investire del tempo in attività che non fanno avanzare il prodotto bensì la conoscenza e la comprensione più profonda da parte del team su clienti, competitor, prodotto, situazione attuale. Ancora troppe volte il team presenta quanti *story point* ha realizzato senza però dire cosa ha imparato. Si dovrebbe sempre dedicare una parte della review alla presentazione di quanto appreso, di cosa si deve imparare e della maniera in cui si pensa di pianificare gli esperimenti.

In alcune organizzazioni si è introdotta la pratica di lasciare ad ogni collaboratore il 10% del proprio tempo di lavoro per attività di sviluppo di progetti personali legati all'innovazione. Mi è capitato di assistere a situazioni in cui i membri del team si dedicavano ad esplorare tecnologie non utilizzate nell'organizzazione che le ha poi adottate in progetti diversi rispetto a dove erano state sperimentate. Questa libertà deve comunque essere strutturata affinché non diventi un "liberi tutti" ma si configuri piuttosto come un fattore che conduca a dei risultati per l'organizzazione nel suo complesso. È consigliato istituire dei momenti di dimostrazione e scambio di idee in modo che questo 10% di libertà sia focalizzato all'innovazione.

Per i team che fanno agile for hardware la libertà di esplorazione è spesso legata alla relazione con i fornitori-chiave dal momento che costoro sono i depositari di conoscenze e tecnologie che il team non possiede. Per garantire al team la capacità di esplorare è opportuno **stravolgere la classica logica cliente-fornitore** e optare per degli accordi di collaborazione che privilegino le sinergie che portano alla creazione di un prodotto efficace.

Infine, oggi più che mai, i team hanno la possibilità di esplorare idee e ipotesi in maniera sicura e veloce

tramite gemelli digitali, programmi di simulazione e stampa 3D. Queste tecnologie adesso sono a buon mercato e per i team possono essere dei validi strumenti per fare esperimenti in maniera rapida e relativamente economica. Nei team che hanno utilizzato la simulazione, per esempio, ho assistito in prima persona a come certe ipotesi sul prodotto fossero valutate in breve tempo e come lo sviluppo del prodotto fosse accelerato e mirato. Un fattore chiave è la possibilità di accesso di queste tecnologie ai team agili. Il caso ideale vuole che ogni team ne abbia accesso diretto ma dove questo non sia possibile si deve pensare a delle procedure snelle per procurare un beneficio ai team e all'organizzazione.

Per concludere, è importante ricordare che un team è Agile se ha la capacità di esplorare terreni nuovi e trovare soluzioni innovative che permettano la creazione di un prodotto efficace. Per ottenere questo occorre tenere a mente che la dinamica del gruppo, la postura e l'atteggiamento del PO e del Coach Agile o Scrum Master e l'interazione con il management giocano un ruolo fondamentale. Un team che riuscirà ad affiancare alla capacità di *exploitation* un'attività di *exploration* riuscirà ad essere un team iper-performante e consegnare soluzioni innovative ed efficaci^[4].

⁴ Il concetto di exploration e di exploitation viene affrontato brillantemente da Claudio Saurin nel libro "Fabbrica Agile", Ayros (2022)



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

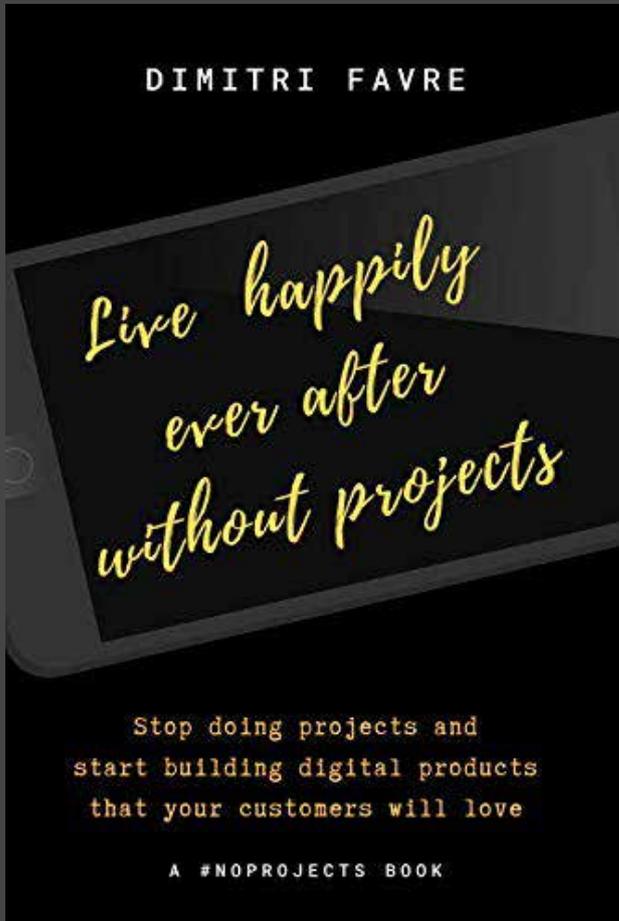
La Leadership attraverso l'Eccellenza

Via della Moscova 10, 20121 Milano

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

Live happily ever after without projects

il nuovo libro di Dimitri Favre



compralo su Amazon



I am a passionate and experienced IT professional with strong executive and technical background.

I'm a lean thinker and an agile addicted: I am continuously searching and uncovering better ways of developing IT solutions. I am a #noprojects enthusiast and I wish people live happily ever after without (software) projects. I grew up on a wide front of technologies, covering the most popular development platforms, systems and applications. I developed strong skills in architectural design, with a vision that cover both the whole and the finer details.

Specialties: Agile and Transformation Coaching,

There is a problem between software and projects. Software projects fail, and even when they succeed, there's no guarantee that the resulting product will delight customers. In the digital age, organizations need to shift from a project-centric mindset to a customer-centric one, in which products are first-class citizens. This mindset shift is at the heart of #noprojects, a deliberate act of continuous product management. The book analyzes the mismatch between software and projects, then describes the four pillars (and the companion principles) of a #noprojects organization: - Experiments over projects - Stable teams over temporary endeavor - Outcomes over execution - Products over software. Through this book, you will learn how to stop focusing on projects, create digital products that your customers will love, and live happily ever after.



**STEFANO
PISTORIO**

Agile enthusiastic,
Scrum Master Certified,
Project Manager,
Coach Professionista,
Digital Transformation,
SmartWorking enthusiastic

FAIL-SAFE OPPURE SAFE-TO-FAIL: UN CONFRONTO

Introduzione

Da diversi anni, nella realizzazione di prodotti inerenti il mondo IT, mi sono sempre misurato con una domanda: “E’ più vantaggioso gestire i problemi che possono bloccare il sistema nel momento in cui si verificano (fail-safe) oppure fare in modo che i problemi “non abbiano effetto” (safe-to-fail) ?

In altre parole è più efficace costruire protezioni intorno al nostro sistema o fare in modo che gli “eventi negativi” servano a farlo evolvere?

In questo articolo vorrei confrontare il primo approccio (fail-safe) con il secondo (safe-to-fail) evidenziando le caratteristiche di ciascuno.

Il “sistema”

Definire la parola sistema in questo ambito è cosa già ardua quindi semplifichiamo, togliamo, come ci insegna l’Agilità. Per sistema possiamo pensare ad un prodotto, alla nostra stessa vita, ad un programma software. Quale che sia il nostro mindset per realizzarlo, se il sistema è critico come facciamo a proteggerlo e proteggerci dalle situazioni critiche e da errori?

Fail-Safe

Nella subacquea, uno dei miei sport preferiti, per respirare sott’acqua un sub utilizza un erogatore collegato ad una bombola piena di aria. Cosa succede se l’erogatore si rompe? Il subacqueo deve precipitarsi in superficie senza aria? Potrebbe essere molto pericoloso soprattutto se siamo ad una profondità elevata. Se fosse così i progettisti di erogatori subacquei non avrebbero costruito un sistema fail-safe. Quello che succede nella realtà è che l’erogatore continua a fornire aria, ma la fornisce continuamente senza interruzione, generando un flusso di bolle che dà modo al subacqueo di risalire con una certa tranquillità in superficie, gestendo la criticità.

Il sistema è intrinsecamente fail-safe perché a fronte di un evento critico, la rottura di un suo componente, va “meccanicamente” in una situazione “safe” per chi lo sta utilizzando.

Pensiamo, idealmente, ad un software in grado di ge-

stire un aereo in fase di atterraggio. La prima cosa che mi viene in mente è: “che cosa deve succedere se non funziona?”. Forse anche qui come nel caso dell’erogatore, il sistema dovrebbe essere disattivabile in ogni momento andando in una situazione safe.

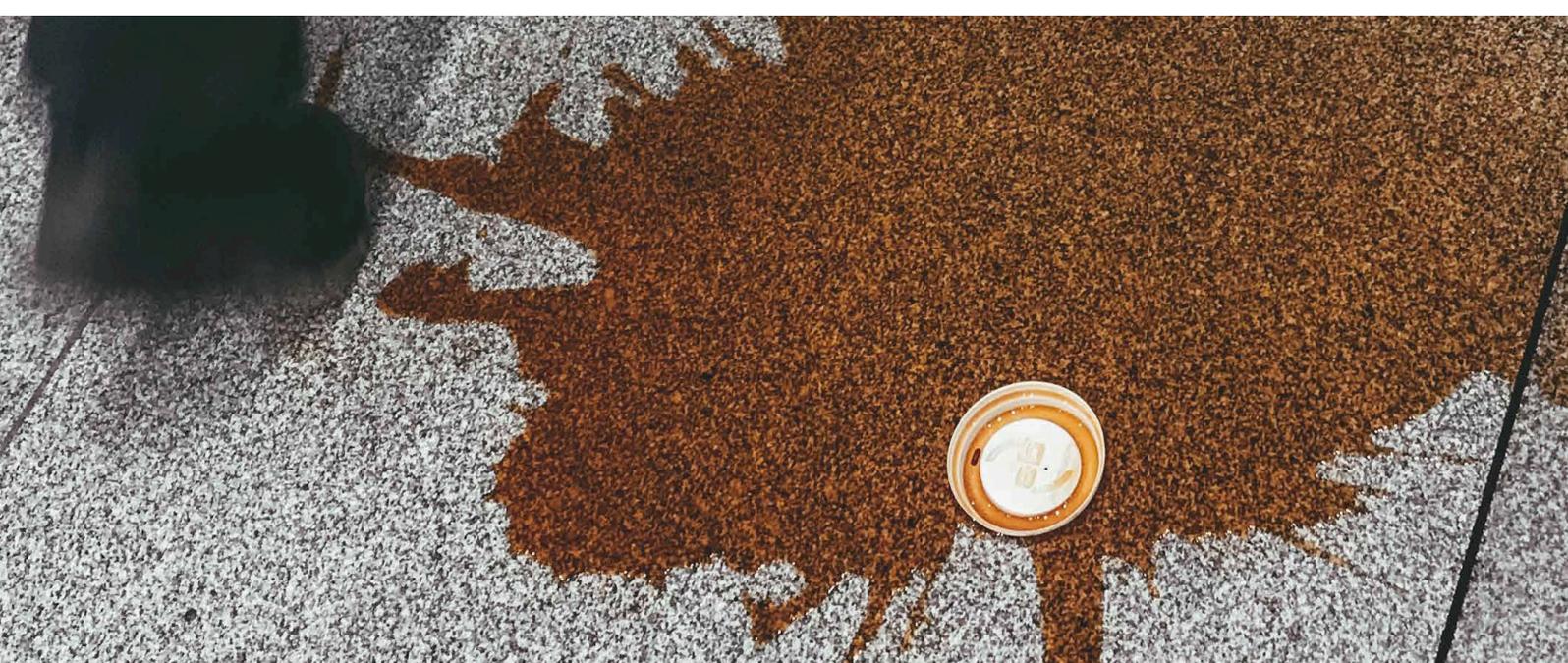
In ambito cinematografico ci sono diversi film che mostrano cosa potrebbe succedere se un sistema con una catena di comando non prevede la gestione fail-safe, ad esempio: “A prova di errore” un film del 1964 [https://it.wikipedia.org/wiki/A_prova_di_errore_\(film_1964\)](https://it.wikipedia.org/wiki/A_prova_di_errore_(film_1964)) oppure “Il dottor Stranamore” [https://it.wikipedia.org/wiki/Il_dottor_Stranamore_\(romanzo\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Il_dottor_Stranamore_(romanzo)).

In entrambi i film si arriva ad una situazione critica in cui viene presa una decisione irrevocabile, all’apparenza corretta secondo alcuni parametri. Successivamente tale decisione, prima di essere eseguita, si mostra errata, ma lo stesso protocollo di disattivazione non consente di tornare indietro e modificare l’errata decisione. Non è quindi fail-safe.

A volte è possibile costruire sistemi che, in caso di failure, vanno automaticamente in uno stato safe. Altre no. Per proteggere questi sistemi è necessario mettere in atto controlli, cambiarne la modalità di implementazione in modo da ridurre gli errori. In informatica ad esempio il test driven development (tdd) è un approccio che prevede, prima ancora di iniziare a scrivere codice, la realizzazione di tutti i test ai quali il prodotto dovrà rispondere. Questo contribuisce a creare prodotti software di maggior robustezza.

Nelle aziende si utilizzano le teorie legate al risk management ovvero “l’insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un’organizzazione con riferimento ai rischi” e inoltre “Il risk management è un processo continuo, graduale e proattivo...”

La misurazione del rischio è necessariamente un calcolo di probabilità che quindi deve continuamente modificarsi in base all’evoluzione dei processi che va a monitorare. Per quanto accurato e come anche Taleb dice, non può mai darci una certezza.





Safe-to-Fail

Sebbene sia sempre stato un fan di Tesla, vorrei aprire questa sezione con un pensiero di Edison, i due si fronteggiarono lungamente nella loro vita.

Edison prima di riuscire a mettere a punto la lampadina al tungsteno fallì molte volte. Per Edison i fallimenti non erano eventi negativi ma semplicemente un modo per imparare come non fare qualcosa, in questo caso una lampadina.

L'esperimento per imparare, l'esperimento per arrivare a un prototipo (non al prodotto finale) e poi, nel caso peggiore buttarlo via e ricominciare.

In un contesto safe-to-fail possiamo quindi fallire, ci è riconosciuta una libertà che ci permette di lavorare più tranquillamente.

Daniel Ek il fondatore di Spotify dice: "We aim to make mistakes faster than anyone else."

Ammettere l'errore anziché condannare chi lo ha commesso vuol dire anzitutto parlarne e stare su un piano di comunicazione positiva.

Il problema con il fallimento è che pesa di più sul futuro. Anche se riusciamo ad entrare in un mood come quello espresso da Edison, è relativamente facile farlo per il passato mentre per il futuro è più difficile. A fronte di un fallimento ci auguriamo di non sbagliare ancora...

In quest'ottica è importante, almeno in un contesto aziendale, lo stile di leadership e l'integrazione di un coaching mindset che permetta ai leader di maneggiare con competenza strumenti atti a lavorare sul futuro per obiettivi aiutando le persone a vedere le proprie risorse.

Leadership Safe to Fail

Il Ceo di Microsoft, Satya Nadella, a fronte di un notevole problema di immagine provocato da un errore di programmazione su Tay, il bot utilizzato per interagire con gli utenti Twitter, trasmise ai diretti responsabili il pensiero che dagli errori si può imparare ed è meglio fare scelte errate piuttosto che non farle.

Ogni volta che si parla di mindset e di cambiamenti i leader sono figure centrali.

A questo proposito è sempre divertente e illuminante vedere su youtube il cortometraggio dei pinguini che cercano un altro iceberg su cui vivere quando capiscono che il loro si sta sciogliendo, è intitolato Our iceberg is melting.

Il gruppo di pinguini leader, dopo alcune verifiche capiscono che non è attuabile la modalità Fail-Safe ovvero l'iceberg non può essere protetto dal calore. Allo stesso modo i futuri iceberg non potranno essere messi sotto una "campana di vetro", una bolla che li proteggerà per sempre.

Decidono, con diversi passi, di attuare un cambiamento e approcciare il metodo Safe-to-fail. Scelgono un gruppo di giovani e forti pinguini che inizia ad esplorare gli altri iceberg nelle vicinanze. Per diversi giorni le esplorazioni saranno fallimentari!

Ma invece di scoraggiarsi i pinguini ne traggono un insegnamento che alla fine li condurrà alla meta.

Nulla di tutto ciò sarebbe stato possibile senza i pinguini leader e il loro mindset safe-to-fail.

Conclusioni

Proteggiamo il nostro sistema e calcoliamo la probabilità del "cigno nero", come direbbe Nassim Taleb, oppure andiamo verso un approccio sperimentale in cui ci saranno sicuramente fallimenti e modifiche al nostro percorso prima di arrivare al successo?

L'ambito è determinante, la cultura aziendale anche, ma soprattutto l'apertura al cambiamento.

Partiamo quindi dal "perché": "perché devo cambiare approccio?" e verifichiamo attraverso una serie di esperimenti se è possibile utilizzare la modalità safe-to-fail costruendo un sistema che può fallire. Se siamo in un ambito critico e quindi il sistema non può fallire perché, ad esempio, metterebbe a rischio l'incolumità di qualcuno, allora l'approccio safe-to-fail può comunque aiutarci a costruire prototipi sempre più resistenti al "cigno nero".

La più grande conferenza italiana sul Product Management

Torna l'unica conferenza italiana in cui il protagonista è il prodotto.

Il Product Management Day, per la sua edizione del 2022, ha scelto la versione ibrida che permetterà agli iscritti di partecipare:



in presenza a Roma

presso il TH Roma
Carpegna Palace Hotel



in streaming

attraverso
la piattaforma Hopin



networking

Saliranno sul palco con i loro talk:



Farbod Saraf
Product Lead @ Miro



Fabio Armani
Agile Coach e Scrum Master @ 20tab



Luciano Castro
Product Manager e Imprenditore



Carlos Gonzalez de Villaumbrosia
CEO @ Product School



Isabella Bertoli
Manager Digital Factory @ Eni



Matteo Carini
Head of Category Strategy @ ProntoPro

...e altri speaker di alto profilo.

Sarà centrale, inoltre, il networking: per chi partecipa in presenza è prevista anche un'esclusiva Networking Dinner con speaker e organizzatori.

Per i lettori di AgileItalia è previsto un codice sconto del 15% sui biglietti per il Product Management Day. Inquadra il QR code per riscattare il tuo!

*Valido su biglietto online o in presenza, non sulla Networking Dinner.

Info: www.productmanagementday.com

Domande e curiosità: info@productmanagementday.com



“Innovation happens when people are free to think, experiment and speculate.”

MATT RIDLEY

Si sbaglia per imparare, per crescere, per maturare e anche per Innovare



FRANCESCO ROTELLA

SCRUM MASTER
@EQUENSWORDLINE

*It's always wrong.
Is mistaken for anger, love, jealousy.
You are wrong to learn.
Never learn not to repeat certain mistakes.
You are wrong to apologize, to admit you were wrong.
You are mistaken to grow and mature.
You are wrong because you are not perfect, you are human.
[Bob Marley]*

“Si sbaglia per imparare, per crescere e maturare” come in quei pochi versi dell’immenso Bob Marley ma fin da piccoli, gli errori siamo abituati ad associarli a un segno rosso e magari un brutto voto a corredo; siamo abituati a vederli come qualcosa da evitare per non incappare in conseguenze più o meno spiacevoli, qualcosa da cui tenersi ben alla larga!



Eppure sembrerebbe che non sia questo il corretto approccio in linea con la nostra natura umana e non solo perché contenuto nelle parole sopra ma anche perché confermato da una ricerca sul Journal of Cognitive Neuroscience che evidenzia quanto più sia facile imparare a fronte di un errore che a seguito di una performance eccellente. Difatti rimane indelebile nel nostro cervello l'immagine dell'errore tale per cui si viene indotti a non ripetere l'esperienza negativa (mi ricorda un po' un giovane gatto che nelle sue esplorazioni allunga la zampa verso qualcosa di bollente ☹)

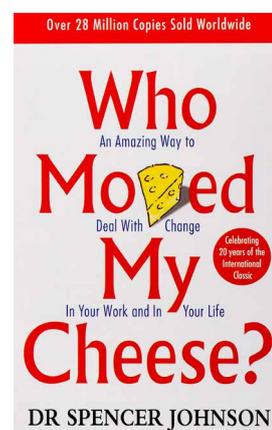
Sbagliare, non scegliere bene, incorrere in errori sono sinonimi, seppur declinati forse in maniera più leggera, di fallimento e, contrariamente ai maestri che davano sfogo alla matita rossa, le trasformazioni Agile chiedono alle aziende di abbracciare il fallimento stesso.

Eppure in moltissime organizzazioni, che pur scelgono di intraprendere la via di una trasformazione Agile, esiste ancora insita la paura del fallimento frutto di una "atavica" cultura aziendale spesso incarnata da un management che proprio come quei maestri di un tempo che fu, puniscono il fallimento e non contemplano la possibilità di questo evento creando un clima che porta ad avvertire paura per un tale avvenimento. Tutti atteggiamenti contrari ai principi snelli e agili di approcci basati su set ed esplorazione continua.

Ed è per questo che il mantra deve essere solo uno: accettare il fallimento a tal punto da farlo diventare obiettivo per poter dire senza paura di sorta "fallire velocemente".

Failure is success if we learn from it. [Malcom Forbes]

D'altronde c'è da chiedersi (ma non è assolutamente la riflessione, bensì di Spencer Johnson): 'Cosa faresti se non avessi paura?' (tra l'altro, a proposito dell'autore sopra, un consiglio per una lettura sull'inevitabilità del cambiamento e l'importanza di adattarsi ad esso: : Who Moved My Cheese?)



Winston Churchill disse “ Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that counts” e questo coraggio di continuare, di esplorare che diventa cardine di tutti i framework Agile; SAgile (Scaled Agile Framework) ad esempio incorpora nelle sue pratiche fortemente la nozione di esplorazione continua e utilizza elementi abilitanti esplorativi per la ricerca e la prototipazione.

Quando individui e team sono incoraggiati e hanno la libertà di esplorare e compiere passi audaci, i risultati possono spesso portare a una vera innovazione.

L'innovazione rimane fra tutte le soluzioni a un problema quella più affascinante, un po' come una figurina rara può apparire agli occhi di un bambino o come il raro diamante che tutti cerchiamo. Questo processo ovviamente rimane possibile solo se viene concessa la libertà e lo spazio per esplorare, il supporto per farlo e la consapevolezza che incorrere in un errore è accettabile.

C'è quindi un legame intrinseco fra fallimento e innovazione, una sorta di stretta relazione fra due termini che quasi sembrerebbero non doversi “appartenere” ma che sono strettamente connessi.

Ma nel panorama competitivo attuale ci si può permettere di non innovare?

Sembrerebbe proprio di no, sembrerebbe che solo le Aziende virtuose capaci di lavorare in maniera efficace sull'innovazione possano mantenere un certo vantaggio competitivo sulle altre e Agile, d'altra parte,

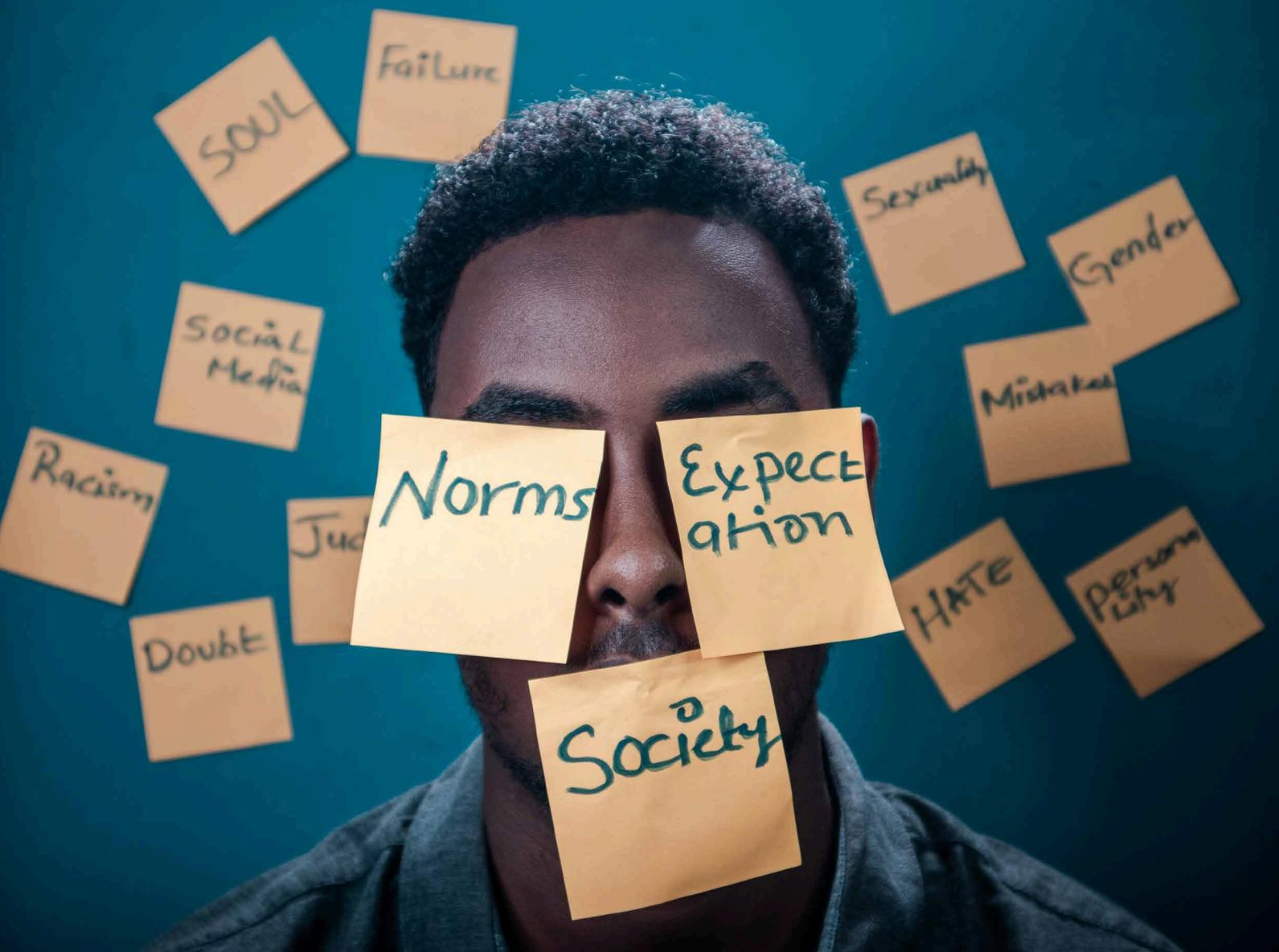
è fortemente incentrato sull'innovazione. Ma quali sono i punti cardine su cui deve ruotare l'innovazione e la libertà stessa di poterlo fare nel mondo Agile, quali sono le relazioni con la possibilità di fallimento in un processo che si dimostra ancora una volta essere fortemente empirico.

Una proposta potrebbe essere quella sotto (magari in ordine di importanza)

- Libertà di sperimentare (e intrinsecamente di fallire): l'innovazione non può non essere sperimentale e insita nella sperimentazione esiste la possibilità di fallimento
- Collaborazione e comunicazione
- Empowerment e fiducia
- Abbattimento dei silos (che poi resta un po' strettamente correlato col precedente)
- Feedback. Rimane un cardine delle metodologie Agile e solo con il feedback dei vari stakeholders si può comprendere l'effettivo impatto di un cambiamento e quanto questo sia nella direzione corretta per l'organizzazione stessa.

In fondo chi ha mai risposto alla domanda se viene prima l'uovo o la gallina? E così, parimenti, chi può rispondere se viene prima la capacità di adattarsi al cambiamento (Agile) o la creazione del cambiamento (Innovazione)? O quantomeno ne verrebbe fuori un dibattito interessante che magari porterebbe a riconoscere che l'innovazione può creare cambiamento, ma può anche rispondere ad esso.





In fondo Agile e innovazione sono inseparabili e per molti versi potrebbero anche essere considerati sinonimi. Guardando all'innovazione come la fornitura continua di valore ai nostri clienti non facciamo altro che classificarla con una definizione calzante con quella di Agile. E se vogliamo muoverci in questa direzione allora è fondamentale in una trasformazione Agile avere la libertà di innovare e, intrinsecamente, riconoscere anche la possibilità di avere la libertà di sbagliare in barba a tutti i maestri accigliati e pronti a evidenziare gli errori con la loro penna rossa (certo non stiamo considerando qui la perseverazione dell'errore per non cadere nel vecchio adagio che questa pratica sia associata al "diabolico")

Spotify, Amazon e poche altre sono considerate organizzazioni che hanno rivoluzionato i mercati e in quanto aziende altamente innovative si potrebbe notare che l'Agile sia stato integrato fin da subito nel loro modello.

Per tutti gli altri, per restare al passo con i tempi è necessario rispondere al cambiamento introducendo

a tutti livelli entrambi i lati della stessa medaglia: innovare e essere agili. Ovviamente ci sono differenze sottili fra mentalità innovative e mentalità agile (l'innovazione è stata un fattore chiave del successo anche prima dell'adozione su larga scala delle pratiche agile), ma l'Agile sembra rappresentare il collante fra la libertà di innovare e la libertà di fallire che devono essere sempre supportate e garantite come diritto in questo importante cambio di paradigma.

Perché: "Failure is an option here. If things are not failing, you're not innovating enough" - [Elon Musk]

Le Community italiane che supportano AE Conference

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

Visione Agile - Cosenza

LinkedIn : [visioneagile](#)

Facebook : [visioneagile](#)



Scrum Agile Milano SAM

Meetup : [Scrum-Agile-Milano-SAM](#)

Agile Talks Roma

Meetup : [Agile_Talks](#)



Agile For Italy - Milano

Meetup : [AgileForItalyMilano](#)

sito: [https://www.](https://www.agileforitaly.com)

[agileforitaly.com](https://www.agileforitaly.com)

Agile Marketing Italia

LinkedIn : [Agile Marketing Italia](#)

<https://www.linkedin.com/groups/13607881/>



Limited WIP Society

Meetup: https://www.meetup.com/Limited_WIP_Society



School Of AI

sito: <http://www.schoolofai.it/>

Talent Garden Cosenza

sito:

<https://talentgarden.org/it/>



Libertà e ambiente di lavoro



ANDREA FERACO

AGILE MANAGER @CERVED GROUP



Che ruolo gioca il concetto di libertà in un ambiente di lavoro?

Che cosa intendiamo con libertà?

La definizione di libertà data da wikipedia è la seguente

Per libertà s'intende la condizione per cui un individuo può decidere di pensare, esprimersi ed agire senza costrizioni, ricorrendo alla volontà di ideare e mettere in atto un'azione, mediante una libera scelta dei fini e degli strumenti che ritiene utili a realizzarla. (Cit. Wikipedia)

Quanti di voi pensano di essere liberi secondo questa definizione nel loro ambiente di lavoro?

Credo che molti risponderanno negativamente, in fin dei conti come fai ad agire senza costrizioni nel momento in cui il tuo capo ti comanda quello che devi fare? O come fai ad agire senza costrizioni se ogni volta che vuoi fare qualcosa devi chiedere permessi e autorizzazioni?

Visto che già in altre occasioni, in precedenti articoli di questa rivista, ho citato Jurgen Appelo, lo faccio nuovamente. Infatti, nel libro *Managing for Happiness*, c'è un capitolo dal titolo *Moving Motivators*. Secondo Appelo uno dei possibili elementi motivanti di una persona in un contesto lavorativo è proprio la Libertà. Molto succintamente Appelo dà questa definizione "Sono indipendente dagli altri in relazione al mio lavoro e alle mie responsabilità".

Ci sono tante persone nelle nostre aziende e organizzazioni, fra cui includo anche me stesso, che riescono a dare il meglio di sé stessi quando si trovano in un contesto privo di costrizioni, in cui riescono a sentirsi liberi di esprimersi al meglio e quindi riescono a contribuire al meglio agli obiettivi aziendali.

Ma è qualcosa di realmente conciliabile con una realtà lavorativa?

La risposta dipende dalla cultura dell'azienda e per spiegare se la cultura aziendale ispira la libertà degli individui mi sposto sul tema delle regole rispetto ai principi. E faccio anche la premessa che ho la percezione che la libertà in azienda non sia qualcosa che tutti cercano, anzi...

Un'azienda può essere più o meno regolamentata, secondo l'idea che le persone cercheranno di sfuggire il più possibile all'impegno lavorativo, o diversamente secondo l'idea che se non si danno regole le persone non sanno come comportarsi. E allora spesso e volentieri fioriscono regole da più parti tese a normare i vari aspetti della vita aziendale, ma allo stesso tempo limitando la libertà di azione delle persone, libertà che invece porterebbe a una spinta delle persone a dare il massimo.

Dopo il ciclone Covid-19, temi quali smartworking e flessibilità sono fortemente ricorrenti nelle aziende. Alcune si sono spinte molto avanti, altre meno. È molto frequente però che la discussione si vada a focalizzare su quanti giorni a settimana di smartworking bisogna fare, quante ore di lavoro a settimana o al giorno, in quali fasce orarie, eccetera. Fermo restando che ci sono norme a livello nazionale che è necessario rispettare e che rappresentano una vittoria di tante battaglie fatte in passato e che non vanno messe in discussione, andare a interpretare tutto in ottica di regole precise porta da un lato gli individui a essere ingabbiati e spesso poco motivati, e le aziende a dover sempre negoziare eccezioni. È tutto un po' interpretato in logica bianco o nero.

Cito un pezzo di un testo di una canzone dei Månéskin dal titolo *Vent'Anni*.

*Sarai pronto per lottare, per cercare sempre la libertà
E andare un passo più avanti, essere sempre vero
Spiegare cos'è il colore a chi vede bianco e nero
E andare un passo più avanti, essere sempre vero*

Ecco, la cultura aziendale ispirata alla libertà degli individui deve essere tale da riuscire a spiegare cosa è il colore a chi vede tutto bianco e nero.

L'azienda ha degli obiettivi che vuole perseguire, e deve raccontare e quindi condividere con le persone questi obiettivi, ispirando le persone a perseguirli. Allo stesso tempo gli individui hanno il sacrosanto diritto di avere il loro tempo personale e che non sia prevaricato da un'eccessiva ricerca di produttività.

Faccio un esempio concreto. È venerdì, la mia settimana di lavoro in base al mio orario si chiude alle 15. Ma emerge una necessità lavorativa importante e che io come individuo percepisco essere tale, perché ne riconosco l'importanza in funzione dei principi aziendali che condivido. Ho bisogno di lavorare oltre le 15, e accade di finire alle 18. Allora decido che il lunedì successivo faccio una sorpresa ai miei figli, li vado a prendere all'uscita della scuola alle 15 e li porto in giro al parco: un pomeriggio a sorpresa, di divertimento.

Ecco, questa è libertà, questo è rispetto dei principi dell'azienda e del mio tempo personale, le regole fisse renderebbero tutto ciò impossibile.

Utopia?



La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e reali 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

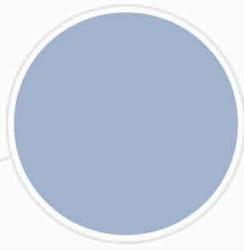
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

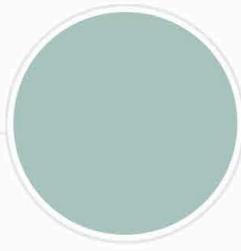
da Dicembre 2021



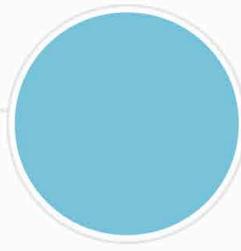
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti dalle aziende viene intervistato da un gruppo di intervistatori che provengono dalle aziende



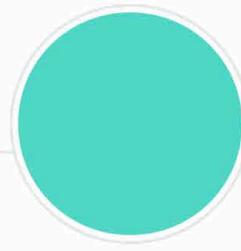
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

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

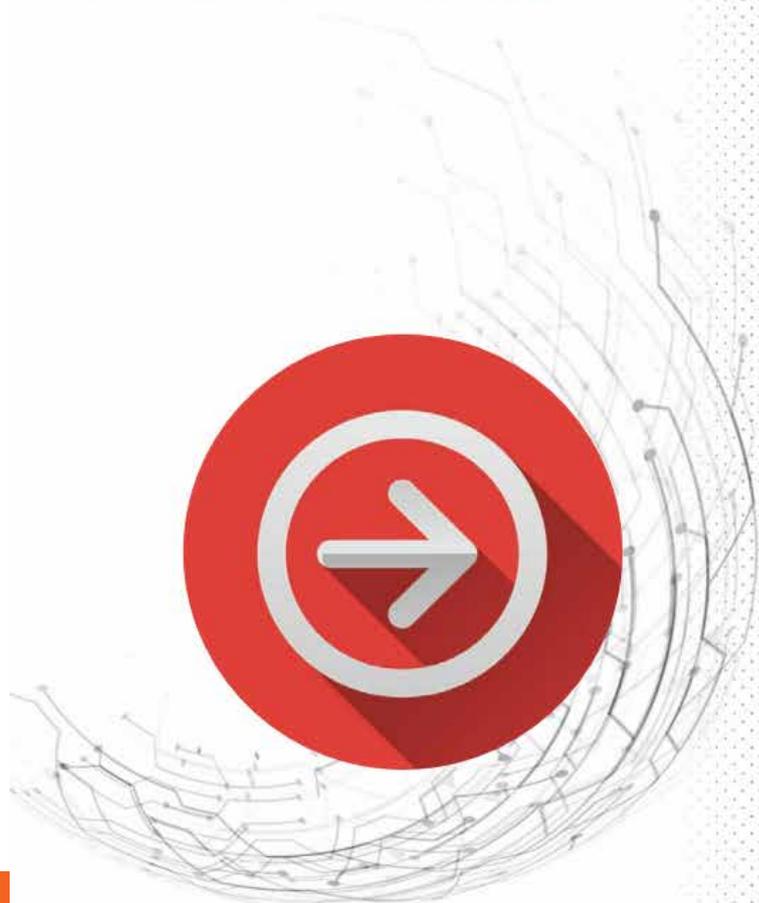


Il tema dell'algorithm economy è oggi centrale per le imprese che vogliono essere davvero competitive. La "cultura del dato" ha fatto passi in avanti importanti e la data strategy è tra le aree di investimento principali di molte imprese; inoltre, i dati sono cresciuti a dismisura e sempre di più occorrono figure che sappiano estrarne valore e capacità decisionale. Questi sono gli esperti di cui parla questo libro: non solo i professionisti che si trovano già nei team che realizzano progetti di intelligenza artificiale, ma anche ruoli che stanno ora facendo capolino perché tali progetti siano affrontati in modo innovativo - data scientist, data-engineer, data-scouter, data legal & security expert, chief data officer, chief AI officer... Quali competenze, quali skills devono possedere? Quali strumenti devono padroneggiare? E come integrare il fondamentale fattore umano? Questo testo offre una visione complessiva sul tema, affrontando in modo snello, ma con la giusta profondità, i diversi argomenti, proponendo case histories e interviste. Un libro per capire una professionalità emergente, e forse anche la direzione del lavoro del futuro prossimo. Il dialogo continua su #aiexpert.

Alessandro Giaume, Stefano Gatti

#AI EXPERT

Architetti del futuro



● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



compralo su Amazon

<https://www.amazon.it/AI-expert-Architetti-del-futuro/dp/8891782416>



Quale libertà in un mondo relazionato?

Menzionata in film (mi viene in mente l'urlo di William Wallace nel drammatico finale del colossal "Braveheart") ...

... e brani musicali (la mia generazione è cresciuta con "Liberi liberi" di Vasco),

... citata in letteratura ("libertà, va cercando, ch'è sì cara, come sa chi per lei vita rifiuta") nel Purgatorio Dantesco ...

... utilizzata spesso come slogan ...

qual è il significato della libertà e che interpretazione ne dà ciascuno di noi?

Googlando l'espressione "definizione di libertà" trovo

"Stato di autonomia essenzialmente sentito come diritto, e come tale garantito da una precisa volontà e coscienza di ordine morale, sociale, politico: conquistare, mantenere, rivendicare la l.; la l. è partecipazione."



PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in Cerved Group.

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

Come si realizza la libertà in un'epoca iper-relazionata come la nostra? Come si può essere liberi all'interno del contesto di regole in cui viviamo? Quale prerogativa della libertà all'interno di un'organizzazione aziendale?

Di seguito riporto tre immagini che ai miei occhi rappresentano tre diverse declinazioni del concetto di libertà.

Mia figlia è nata libera

Da quando sono diventato papà (20 mesi fa circa) osservo molto i comportamenti di mia figlia (noto con molto orgoglio che, da me, oltre all'altezza ha ereditato anche la fame) per cercare di educarla e indirizzarla nel modo migliore (o almeno che io reputo tale). Da quando è nata ha sempre rifiutato "ammennicoli"

di vario tipo (fascette, elastici per i capelli, braccialetti, cappelli ...) e ha sempre cercato una certa autonomia: vuole camminare da sola senza avere la mia mano, cerca di mangiare da sola, non si fa convincere a far qualcosa se non vuole, non vive di convenzioni o abitudini che la nostra consuetudine prova a farle intraprendere. Nel suo piccolo (in tutti i sensi ... visto che è alta 84cm) lei esprime se stessa al massimo ... è felice di stare insieme agli altri bambini, apprezza una bella passeggiata nel parco durante una giornata di sole, sprizza gioia quando sta con i suoi affetti. Mia figlia rappresenta, per me, il volto innocente e puro della libertà.





Il dilemma del Covid-19

Da oltre due anni il mondo convive con la pandemia da Covid-19 ... un'epoca complessa costellata da momenti di sofferenza, speranza, scelte, decisioni, contrasti. Secondo me quest'epoca può essere logicamente suddivisa in due fasi:

- la fase di diffusione della pandemia e di studio del virus;
- la fase di contrasto clinico della diffusione del virus e riduzione degli impatti con i vaccini.

Al di netto di posizioni di parte o opinioni, i fatti sono i seguenti:

- nella fase di diffusione della pandemia:
 - non c'erano strumenti clinici o farmacologici ufficiali di contrasto;
 - c'era una quotidiana quota di decessi;
 - le strutture ospedaliere (sia nei reparti ordinari che di terapia intensiva) e il personale erano sotto pressione;
- nella fase di vaccinazione
 - sono stati diffusi dei vaccini (sviluppati e sperimentati secondo modalità e tempi diversi dal solito);
 - statisticamente si è dimostrato che i soggetti vaccinati:

- rispondevano in maniera più forte al virus;
- avevano ugualmente potere infettivo ma ridotto nel tempo;
- la quota parte di decessi quotidiani è diminuita rispetto alla fase precedente;
- la pressione sanitaria (sia su strutture che su persone) è diminuita rispetto alla fase precedente.

Il quesito che ci siamo posti è stato: rispetto ai principi della libertà è giusto introdurre l'obbligo vaccinale oppure una serie di misure di garanzie (come green pass)?

Per settimane due fazioni opposte hanno dibattuto rispetto all'attuazione stessa del concetto di libertà. In un mondo così connesso, relazionato, incerto ... cos'è la libertà? Come si declina? Ma soprattutto la libertà può essere un concetto assoluto o applicabile in maniera assoluta all'individuo? Oppure è un concetto sociale?

Ricordo, ai tempi del Liceo, un compito in classe di Italiano su: "La libertà propria termina dove comincia quella degli altri".



La libertà di espressione aziendale come realizzazione stessa della persona

All'interno di una realtà aziendale, fatta da un insieme di relazioni che si sviluppano attraverso un sistema di regole, come viene declinato il concetto di libertà?

Nella mia esperienza ho trovato diversi tipi di persone ... chi si è limitato ad essere un esecutore di task, perché magari viveva con distacco l'attività professionale e non voleva contribuire alla mutua crescita, chi ha cercato sempre di promuovere idee, facilitare il dialogo, realizzare il cambiamento, creare impatto. Chi se n'è sempre fregato e ha portato il suo mondo nel mondo degli altri ... con tanto di concetto di libertà. Osservando me stesso e le diverse persone che ho incontrato ho notato che ci sono diversi modi in cui viene vissuta la libertà in azienda ... soprattutto dal punto di vista dell'intensità. Ho incontrato persone che sono riuscite a coniugare passione e attività lavorativa in maniera creativa, trasparente, etica ... per cui il concetto stesso di lavoro assume in significato

diverso ... qualcosa di edificante, di esaltante ... l'espressione stessa della libertà.

L'uomo crede di volere la libertà. In realtà ne ha una grande paura. Perché? Perché la libertà lo obbliga a prendere delle decisioni, e le decisioni comportano rischi. E. Fromm

Ci sono altresì situazioni per le quali il vincolo, la gerarchia, la regola creano un ambiente asettico ed "insipido" che aliena le persone e le riduce ad essere esecutori di task come una macchina.

Penso che la misura del successo aziendale sia data da quanto si riesca ad essere liberi all'interno di una cultura basata sul confronto e sulla libertà. In questo senso la prerogativa di ognuno (che sia manager o leader) debba essere quella di perseguire la realizzazione di un clima di libertà di espressione e dialogo ... perché questi elementi sono i veri elementi di differenziazione etica e morale.

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

La libertà non è stare sopra un albero



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fonico.

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

*“La libertà non è star sopra un albero
Non è neanche il volo di un moscone
La libertà non è uno spazio libero
Libertà è partecipazione”*

Questa è una parte di testo di una tra le più famose canzoni di Gaber.

Oggi partirei a parlare di libertà da queste parole, parole che non faticheremmo a pensare all'interno di un Manifesto.

Siamo troppo spesso abituati a dare per scontato molte cose e malgrado la particolarità di questi ultimi anni, tra pandemia, lockdown, restrizioni e guerra, faticiamo ancora a capire l'essenza di cosa sia per noi “essere liberi”.

Nominando la sempre corretta affermazione “la tua libertà finisce quando inizia quella di un altro essere umano”, vorrei fare un passo in avanti per inserire il concetto di libertà nel contesto lavorativo.

La libertà non è stare sopra un albero

Ognuno ha sicuramente le proprie peculiarità, ma tutti siamo d'accordo su alcuni temi specifici.

Se consideriamo la libertà come uno stato in cui non esistono dipendenze da qualcosa o qualcuno, allora ci sentiremmo liberi realmente vivendo da eremiti.

Come dice la canzone la libertà non è infischiarci, ma partecipare a qualcosa.

Abbiamo più volte indicato nel Management 3.0 una serie di risposte ad annosi problemi relativi soprattutto alla crescita delle persone all'interno dei contesti lavorativi. Abbiamo indicato il Moving Motivators come pratica per la comprensione dei valori altrui per poter meglio capire le conseguenze a nostre decisioni. La libertà non è quindi “bianco o nero”, bensì una serie di sfumature che ognuno di noi identifica.

Personalmente vivrei malissimo l'impossibilità di tessere relazioni con altri. Malgrado ami spesso star da solo nei miei pensieri devo necessariamente controbilanciare stando con gli altri, recependo nuovi stimoli per poi ritornare in un mio stato eremitico.

In questo mio comportamento dove risiede la libertà?

Semplicemente la libertà di poterlo fare, poi magari non lo faccio, ma se mi viene tolta questa possibilità la vivo come un affronto.

La libertà nelle organizzazioni

Anni fa avevo letto, e devo dire anche snobbato, il libro di Pia-Maria Thoren, Agile People.

Guerini Next ci ha gentilmente mandato la copia in italiano e mi sono ripromesso di rileggerlo. Mi ero sbagliato.

Il libro affronta in maniera organica il punto di vista delle persone all'interno di un'organizzazione agile o che ha intrapreso questo cambiamento, mettendo in luce tutti i punti che devono essere affrontati.

Sicuramente indicato per chi è nelle HR, passa in rassegna molti aspetti (se non tutti) legati allo sviluppo delle persone e quanto esso sia legato alla libertà, soprattutto di scegliere.

Inevitabilmente le organizzazioni devono avere un set minimo di regole e soprattutto valori comuni intorno ai quali aggregarsi, ma non dimentichiamo il mantra che le regole sono molto poco risolutive se dietro non abbiamo una cultura forte e condivisa.

Rileggendo Agile People scopro quanti siano gli aspetti fondamentali per il cambiamento e quanto ognuno rappresenti un Universo e vederli in ordine mette una certa ansia da prestazione.

Libertà di partecipare

Come già anche indicato nell'editoriale (Teoria X-Y) noi amiamo essere responsabilizzati e quindi partecipare alla crescita nostra e della nostra rete di relazioni.

Il modello del dipendente “che butta la penna alle 17” è un po' antiquato e qualora avvenisse dovremmo chiederci il perché. Ma se ci pensate siamo ad uno step successivo ormai: se butto la penna alle 17 è perché ho deciso di farlo in relazione all'auto-organizzazione mia e del team in cui lavoro. Parliamo ormai di Smart Working e quindi di una gestione del nostro tempo che non è più legata al cartellino, ma ai nostri obiettivi singoli e di team.

In generale ormai non possiamo più pensare che è sufficiente un aumento di stipendio per motivare le persone. Noi vogliamo essere parte di qualcosa e vogliamo poter avere voce in capitolo.

Il valore delle persone

Una frase trovata nel libro Agile People è molto amara, quanto vera.

“Molte aziende non riescono a riconoscere il valore economico che i loro dipendenti portano”.

Togliamo un secondo un agente di vendita per il quale tot. prende -> tot. fa guadagnare, per i lavoratori di pensiero questo è un vero e proprio dilemma.

All'interno di organizzazioni complesse è molto difficile ricondurre chi porta valore e in che quantità, ricordiamoci poi che non è solo il guadagno l'unica forma di valore che abbiamo. In questo contesto è anche fonte di dibattito la retribuzione: è giusta, è poco, è tanto? Ma soprattutto secondo quali punti viene decisa?

La libertà di crescere

Un filo conduttore del libro è senza dubbio sottintendere che non è possibile sentirsi appagati senza un continuo e corretto percorso di crescita.

Crescere necessita di tutta una serie di condizioni:

- un ambiente in cui poter sbagliare per imparare
- sicurezza psicologica
- mentor e coach disponibili
- un corretto livello di delega

- una formazione sartoriale basata sulle mie potenzialità

Soprattutto l'ultimo punto apre un Universo importante, ovvero: è meglio formare su ciò in cui deficitiamo o meglio potenziare ciò in cui abbiamo talento? O entrambe?

Facciamo un esempio molto semplice. Ipotizziamo che io sia molto debole nel rapporto con le persone, può un corso sopperire a questa mia mancanza?

Direi di no. In un mondo in cui l'intelligenza emotiva diventa sempre più importante ed il QI analitico viene messo in secondo piano, ecco che è diventato scientificamente dimostrato che alcune cose non si possono potenziare più di tanto. Alcuni di noi sono nativamente capaci di provare empatia, altri meno. Ecco perché sono molto critico nei confronti di quei corsi sul feedback. Per dare un feedback è necessario entrare in profonda empatia con l'altra parte e non esiste corso che te lo possa insegnare. Consigli come “ascolto attento”, “sii empatico” non aggiungono niente a persone che faticano in questa componente e insistere non può far altro che aumentare la loro frustrazione non vedendo miglioramenti.





Non possiamo essere bravi in tutto e quindi è fondamentale trovare i nostri talenti e praticarli per eccellere.

Spesso ho sentito dire “hai talento”, soprattutto in ambito musicale. La batteria è stata per me un’epifania nel momento stesso in cui ho provato a suonarla per la prima volta a 13 anni (oggi ne ho 42).

Avevo già iniziato a suonare il basso, ma la batteria era quella che sentivo più mia. Quando mi sono sentito dire “hai talento” la risposta è sempre stata la stessa. Avrò anche una certa predisposizione ma sono i 10 anni di Accademia e le 2h di esercizio quotidiano che hanno fatto di me un musicista migliore.

Se avessi continuato con il basso con ogni probabilità avrei smesso di suonare o peggio avrei raggiunto risultati mediocri rendendomi infelice (per come sono fatto io).

I miei amici di allora mi convinsero a cambiare strumento e li ringrazio ancora oggi.

Anche le organizzazioni dovrebbero fare così, non siamo tutti PO o Scrum Master o Manager, possiamo eccellere in ambiti che non vengono esplorati al me-

glio perché considerati da noi meno attraenti in termini di crescita professionale.

Prendiamo ad esempio l’analista. Molti lo considerano un lavoro in secondo piano, ma senza analisti cosa faremmo? ed è anche sbagliato pensare che tutti i programmatori debbano essere anche analisti (i vecchi annunci - cercasi analista/programmatore).

Chiaramente ogni programmatore deve saper analizzare quello che poi andrà ad implementare, ma gli analisti veri sono quelli che si mettono ad aprire i vasi di Pandora dei processi, che si arrovellano in stratificazioni aziendali di decenni. Insomma evitiamo di avere 3 job title aziendali e di mettere tutti in questi cluster.

Parliamo quindi delle libertà di cambiare anche radicalmente il nostro percorso personale e di organizzazioni capaci di dare questo supporto, continuamente e senza timori.

L’epoca in cui si aveva paura a fare formazione perché “tanto poi se ne vanno” è finita. Ora le persone hanno capito che se non si cresce si muore. Il mercato è sempre più esigente e non possiamo più permetterci di riposare sugli allori.

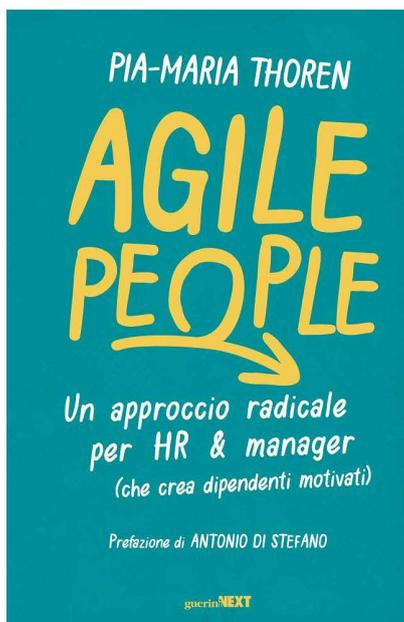
Conclusioni

Libertà non significa anarchia e agile non significa assenza di regole.

Richiedere e dare libertà necessita di coraggio prima di tutto, nostro e degli altri.

Costruire un ambiente di questo tipo è senza dubbio sfidante e non può essere solo il compito delle HR.

Le HR moderne facilitano questo processo e si dimostrano quindi dei coach soprattutto scovando i talenti esperti nei vari ambiti, passando da un modello centralizzato ad uno distribuito.



Agile People

di Pia-Maria Thoren, Guerini Next.

“Tutto sta cambiando dentro e intorno alle nostre organizzazioni: la cultura d’impresa, le priorità dei dipendenti, l’ecosistema in cui aziende e persone sono immersi. Ciò significa che anche il management e il settore delle risorse umane devono evolvere. Per avere team di lavoro sempre più coesi, motivati e di successo, i manager e i professionisti dell’HR devono uscire dalla loro comfort zone e abituarsi a modalità di pensiero più recenti e innovative – devono diventare agili. In “Agile people”, Pia-Maria Thoren, del movimento Agile internazionale, descrive come manager, professionisti delle risorse umane, responsabili delle decisioni aziendali e collaboratori possano adottare la visione flessibile, fluida e focalizzata sul cliente tipica delle moderne tech companies per ispirare le persone e rafforzare la struttura. Questa guida essenziale spiega sia le teorie sia le applicazioni concrete proprie dell’organizzazione agile, mostrando come le aziende possano: creare una struttura e una cultura organizzativa pronte per affrontare le sfide future; fornire al management e alle risorse umane una prospettiva differente e nuova insieme agli strumenti per facilitare sia la guida dei collaboratori sia la propria performance; incoraggiare le persone a diventare stakeholders motivati; adottare pratiche di recruiting che valutino carattere, comportamento e competenza; sviluppare una people strategy orientata ad un personale appassionato, leale ed esperto. Ogni azienda può beneficiare della visione agile, quale che sia la sua dimensione, e proiettarsi così nel futuro con una leadership di successo e collaboratori motivati. Prefazione di Antonio Di Stefano.”



TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



QRP

Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



Vieni a scrivere una nuova Storia. La tua.

Lascia stare per un attimo user story, clienti, software e riparti dalla cosa più importante, te stesso.

Sono aperte le iscrizioni per la prima **Mastermind** italiana di Crescita Personale dedicata agli Agilisti.

Routine, tecniche di meditazione, Mindfulness, Finanza Personale sono solo alcuni dei temi che si tratteranno in questa nuova modalità di interazione **gratuita**.

Lascia stare l'ennesimo Meetup nel tuo calendario e prova a focalizzarti sulla cosa più importante che hai: il tuo benessere.

**INVIA LA TUA CANDIDATURA
INQUADRANDO IL QR CODE**

per la prima Mastermind
dedicata alla Crescita Personale degli Agilisti di tutta Italia.



Un progetto di:



Vito Semeraro



Stefano Pistorio



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 luglio*

Thank
you!



COPYRIGHT E DINTORNI

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

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

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

Ma partiamo con ordine.

Scopo di AgileItalia

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

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

Gli autori

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

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

Condivisione dei numeri e degli articoli

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

Formato della rivista e tempistica di consegna articoli

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

Sponsor e temi economici

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

Utilizzo di immagini

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

Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

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

Eventi, libri e altri placement

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

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

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

Anche in questo caso non esiste un compenso percepito.

Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

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

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

la situazione al 9 maggio 2022

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Henrique	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/IV13VrflOgw
2	Immagine	Thomas Kelley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/xVptEZgVfo
2	Immagine	Wolfgang Hasselmann	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Fd01B6nNPbo
2	Immagine	Cdd20	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/vR6bNYTVlpo
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileForItaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviato	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviato	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviato	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviato	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
11	Patrocinio	AgileForItaly		
11	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
12	Articolo	Nicola Chiariello	Inviato	
12	Immagine	Thomas Kelley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/xVptEZgVfo
15	Articolo	Davide Casari	Inviato	
15	Immagine	Lala Azizli	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/cBUTPbTeDB0
17	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
18	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
18	Immagine	Wolfgang Hasselmann	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Fd01B6nNPbo
20	Immagine	Patrick Schneider	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yw1y-alkGrg
21	Immagine	Patrick Schneider	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yw1y-alkGrg
23	Immagine	Patrick Schneider	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yw1y-alkGrg
24	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
25	Patrocinio	Dimitri Favre	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Dimitri Favre	
26	Articolo	Stefano Pistorio	Inviato	
26	Immagine	Nick Fewings	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/4pZu15OeTXA
27	Immagine	Jan Antonin Kolar	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/QQNQjrKEl6w
28	Immagine	Clarissa Watson	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/2gzfzR13DOQ
29	Patrocinio	Project Management Day	Inviato	
30	Immagine	Mtt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/60atsfCakP8
31	Immagine	Cdd20	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/vR6bNYTVlpo
32	Immagine	Umit Y Buz	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Tw5TbEAQ1So
33	Immagine	Yasin Yusuf	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/fMh-VTuMHQs
34	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
34	Logo	Visione Agile - Andrea Feraco	Partnership tra community	
34	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
34	Logo	AgileTalks Toma - Massimo Sarti	Partnership tra community	
34	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
34	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
34	Logo	Limited WIP Society - Carlo Gandolfo	Partnership tra community	
34	Logo	School of AI - Antonio Di Cecco	Partnership tra community	
34	Logo	Talend Garden Cosenza - Chiara Paradiso	Partnership tra community	
35	Immagine	Ian Dooley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/hpTH5b6mo2s
37	Evento	Evento creato da AgileItalia		
38	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
39	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
39	Immagine	Nasa	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Q1p7bh3SHj8
40	Immagine	Nine Koepfer	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1xkBXeFBS_I
41	Immagine	Tim Mossholder	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/8R-mXppeakM
42	Immagine	Roman Heuvel	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/e-S-Pe2EmrE
43	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
44	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
44	Immagine	Miryam Leon	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/BwITbaWSPjk
46	Immagine	Sergey Isakhanyan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/q53DqGJnNz0
47	Immagine	Aisvri	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/sEPkzeUJCxE
48	Immagine	Agile People	Immagine da Amazon	
49	Patrocinio	AgileForItaly		
50	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
51	Immagine	Amélie Mourichon	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/wusOJ-2uY6w
52	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio	
52	Articolo	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Inviato da Stefano Pistorio	
53	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
54	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
54	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVVO