

# Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2024 - 3

fondata da AgileForItaly nel 2019

## DAL FALLIMENTO

.....  
Non siamo pronti a fallire Editoriale di  
**AgileForItaly**

.....  
Fallimento: per oggi è abbastanza di  
**Rosa Linda Romano**

.....  
I fallimenti sono dei bravi insegnanti  
ma solo se hai voglia di ascoltare di  
**Luca Cianci**

.....  
Imparare dagli errori di **Donato Cella**

.....  
L'errore di tipo 2 che genera innovazione  
di **Michele D'urzo**

.....  
Dal fallimento di **Cassandra Cavalleri**

.....  
Non confondere errore con fallimento di  
**Andrea Radin**





# MISTAKE

## SUMMARY

- 10** Non siamo pronti a fallire Editoriale di **AgileForItaly**
- 14** Fallimento: per oggi è abbastanza di **Rosa Linda Romano**
- 17** I fallimenti sono dei bravi insegnanti ma solo se hai voglia di ascoltare di **Luca Cianci**
- 22** Imparare dagli errori di **Donato Cella**
- 28** L'errore di tipo 2 che genera innovazione di **Michele D'urzo**
- 31** Dal fallimento di **Cassandra Cavalleri**
- 35** Non confondere errore con fallimento di **Andrea Radin**

 **Unsplash** thanks to

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

[https://unsplash.com/it/collezioni/BWNqe-mjQw8/2024\\_3](https://unsplash.com/it/collezioni/BWNqe-mjQw8/2024_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](mailto:agileitaliamagazine@gmail.com)

Questo non sarebbe possibile senza ...



## TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Agile Coach e Manager

in Cerved Group.

Batterista e Fono.

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



## PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in Cerved Group.

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



## DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

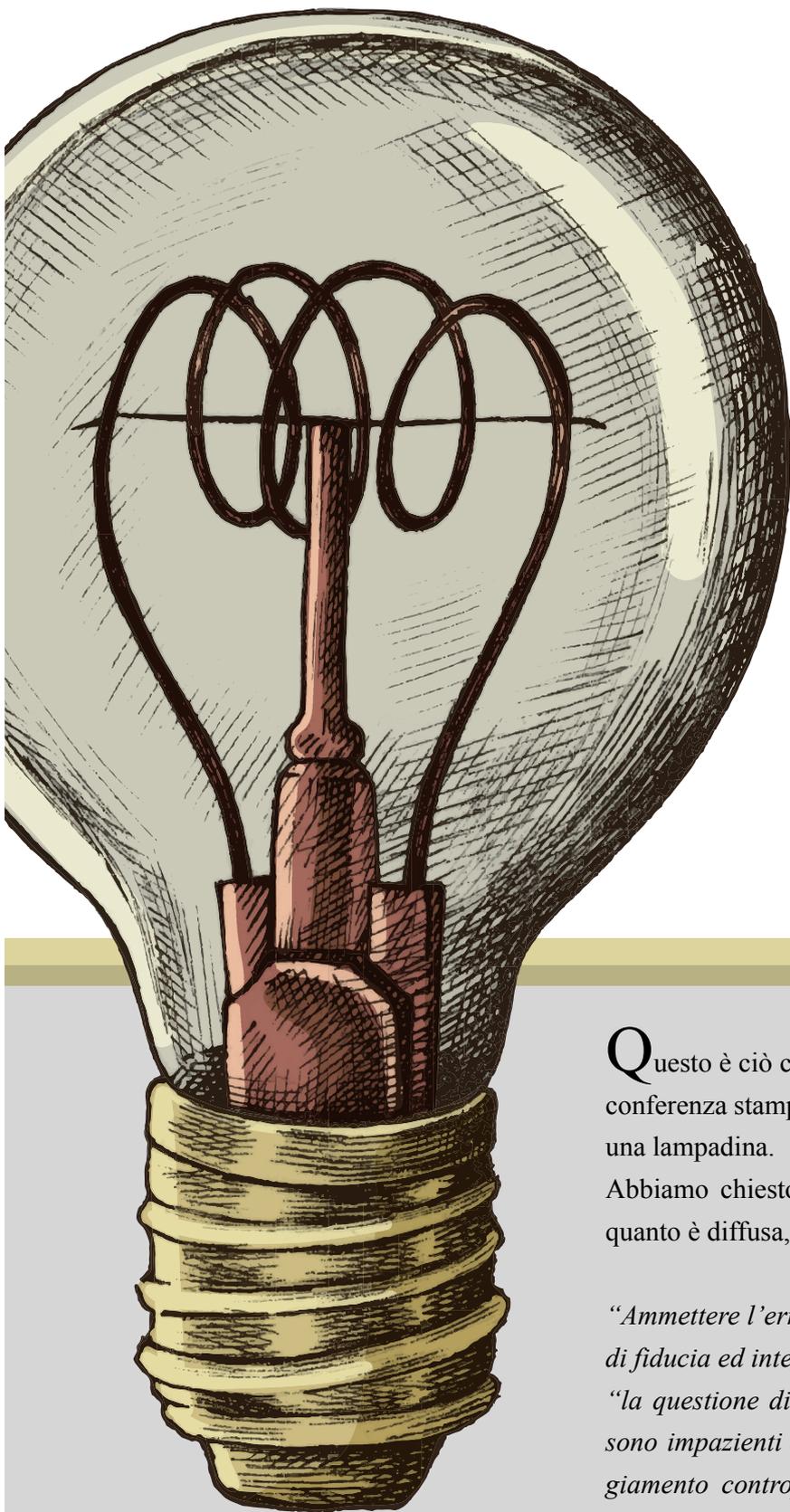
<https://www.linkedin.com/in/davide-casari-311563123/>



# “Complify yourself!”

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





“Io non ho fallito duemila volte nel fare una lampadina; semplicemente ho trovato millenovecento-novantanove modi su come non va fatta una lampadina.”

(T. Edison)

Questo è ciò che rispose Edison quando gli fu chiesto, durante una conferenza stampa, come si era sentito a fallire duemila volte nel fare una lampadina.

Abbiamo chiesto alle persone di **Sintegra** come vivono l'errore e quanto è diffusa, a loro avviso, la cultura dell'errore in azienda:

*“Ammettere l'errore, in ogni ambito, ha un effetto positivo in termini di fiducia ed integrità”,* tuttavia

*“la questione diventa più complessa sul posto di lavoro, dove tutti sono impazienti di ricevere risultati immediati, generando un atteggiamento controproducente per promuovere una cultura orientata all'apprendimento”.*

*“Nell'universo sempre mutevole dello sviluppo software, la metodologia Agile ha assunto un ruolo di primo piano come approccio dinamico e flessibile alla gestione dei progetti. Ma dietro ogni sprint, stand-up meeting e backlog grooming, c'è un principio sotteso che dà forma e sostanza a tutto il processo: la cultura dell'errore”.*

segue ▷

◀ segue



*L'Agile, nato come risposta ai limiti delle metodologie tradizionali, promuove una mentalità che abbraccia gli errori come opportunità di apprendimento. Questo concetto può sembrare controintuitivo in un contesto dove l'errore è spesso associato a fallimento e inefficienza. Tuttavia, nell'Agile, gli errori sono considerati inevitabili e, addirittura, auspicati.*

*L'obiettivo non è la perfezione fin dall'inizio, ma l'adattamento continuo in risposta al feedback ricevuto. Gli errori, pertanto, vengono individuati precocemente e corretti senza compromettere il risultato finale. Nell'Agile si accetta che non tutto possa essere pianificato con certezza fin dall'inizio.*

*Questo riconoscimento dell'incertezza permette agli errori di emergere come parte integrante del processo.”*

*Per questo motivo “ogni cerimonia (dalla “retrospective” al “daily”) viene vissuta come momento di miglioramento e crescita”*

*Tenendo quindi sempre presente che “l'errore viaggia insieme all'individuo e non si deve avere paura di commetterlo”, “la strategia peggiore da adottare è nascondere di aver commesso un errore” perché “un vero team vive, analizza e affronta l'errore insieme”.*

*In definitiva possiamo quindi affermare*

*che “lavorare in team sicuramente ci protegge dal commettere gli stessi errori”.*

*“La cultura dell'errore rappresenta un elemento centrale della metodologia Agile, che noi in Sintegra abbracciamo. Accettare gli errori come parte naturale del processo porta a una mentalità di apprendimento continuo e di adattamento. In un mondo in cui l'unica costante è il cambiamento, abbracciare la cultura dell'errore è ciò che consente alle organizzazioni di rimanere agili e competitive nel lungo termine.”*

*“Il meccanismo funziona se l'ambiente è sereno”.*

## Ma come si costruisce un ambiente favorevole?

Creare un clima dove la sicurezza psicologica sia garantita e di conseguenza la cultura dell'errore venga percepita come una risorsa preziosa è una cosa che richiede prevalentemente volontà condizionale e predisposizione al cambiamento.

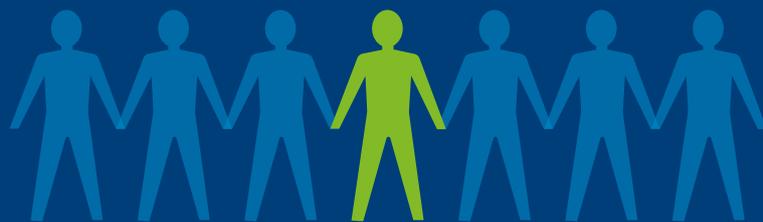
Con un clima aziendale favorevole basato sull'Ascolto, sulla Fiducia, e sul Rispetto reciproco ci si sente “squadra” e si collabora, lavorando meglio. Tutti sono incoraggiati a fare bene e a parlare liberamente, ma è fondamentale che le persone siano educate all'empatia, alla relazione e abbiano la capacità di dare e di ricevere feedback costruttivi per riuscire ad essere collaborative e coesi. La questione è dunque soprattutto culturale.

Ci siamo lasciati, con la promessa di ritrovarci presto per continuare a parlare di cultura aziendale, consapevoli che si può sempre fare meglio.

*Noi di Sintegra*

 **SINTEGRA**  
GROUP

# TITOLARE EFFETTIVO



Il Titolare Effettivo coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo.

“Complify® il tuo partner ideale per la trasformazione digitale dei controlli antiriciclaggio”.

# IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



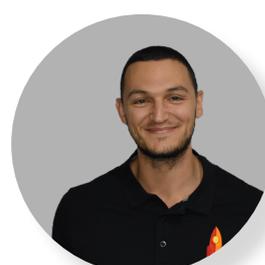
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Rosa Linda Romano



Luca Cianci



Donato Cella



Andrea Radin



Michele D'urzo



Cassandra Cavalleri



28

**Numeri**

292

**Articoli**

150

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

**LinkedIn**



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

## Non siamo pronti a fallire



AgileForItaly  
Founders

**I**l processo di apprendimento passa dal fallimento, ma troppo spesso lo dimentichiamo. In un'epoca in cui l'AI sta cambiando il mondo abbiamo un problema emergente: esternalizzare. Ormai esternalizziamo molti aspetti della nostra vita, dal conoscere la strada, ricordarsi un numero di telefono fino a chiedere di generare un testo al posto nostro. Possiamo pensare di delegare i nostri fallimenti perdendo così la possibilità di imparare? Purtroppo sono situazioni che già esistono: pensate ad un'azienda che decide di esternalizzare competenze e processi. La conclusione è sempre la medesima: perdita di conoscenza, tecnologica, di processo. Spesso abbassamento della trasparenza, ma soprattutto aumento dei costi, spesso annidati e difficili da identificare. Fallire è qualcosa che ahimè dobbiamo vivere in prima persona. Dobbiamo di-

ventare bravi a creare un contesto per noi e per gli altri in cui sia possibile sbagliare per imparare. E' necessario un management che comprenda questi concetti. Un'organizzazione che pretende di "azzeccare" le cose al primo colpo spesso è un luogo tossico nel quale le persone hanno paura di sbagliare. Aver paura di sbagliare porta a ritardi, aumento dei costi e scarsa qualità, ma soprattutto assenza di innovazione. Fallire significa prima di tutto uscire dalla zona di comfort e cercare feedback continui. Ricordiamoci sempre cosa è in cima nella piramide Lean: un'organizzazione che impara continuamente attraverso l'autocritica costruttiva.

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





# ***Diario di una change agent***

*Il nuovo libro di Erika Melis*



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

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

*compralo su Amazon*

# L'industria come bottega creativa



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

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

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



**AYROS**

[www.ayroreditore.it](http://www.ayroreditore.it)

# Fallimento: per oggi è abbastanza!



ROSA LINDA ROMANO

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



“Memento mori”, letteralmente “Ricorda che devi morire”. Dall’antica Grecia, fino alla cultura romana per poi approdare ai giorni nostri, l’ineluttabilità della morte e la brevità dell’esistenza accompagnano le opere letterarie dei grandi maestri e si racchiudono nella maggior parte dei concetti filosofici, non per terrorizzarci o tediarci con l’idea della morte, bensì per ricordarci un aspetto fondamentale: l’importanza del tempo. Ormai lontana dagli studi filosofici del liceo, ho rispolverato questo concetto durante l’età adulta incontrando Luca Mazzucchelli, psicologo e autore affermato nell’ambito della psicologia e della crescita personale, che durante un evento a cui ho partecipato, ha tirato fuori dalla tasca proprio una moneta con sopra incisa la locuzione latina. Nell’intervento, Mazzucchelli ha ribadito quanto sia essenziale riconoscere la preziosità del tempo, che non è infinito, paragonandolo ad un deposito quotidiano di 86.400 secondi che riceviamo gratuitamente. Il conto, però, alla mezzanotte si azzerava, indipendentemente da quanto si è investito del guadagno quotidiano. La moneta in tasca, ci ha spiegato, dovrebbe aiutare a tenere continuamente presente questo concetto, e a decidere di investire bene il proprio tempo. Su YouTube è possibile ascoltare l’intervento sul tema, dal titolo “Gestire meglio il tempo: proteggi la banca del tempo”.

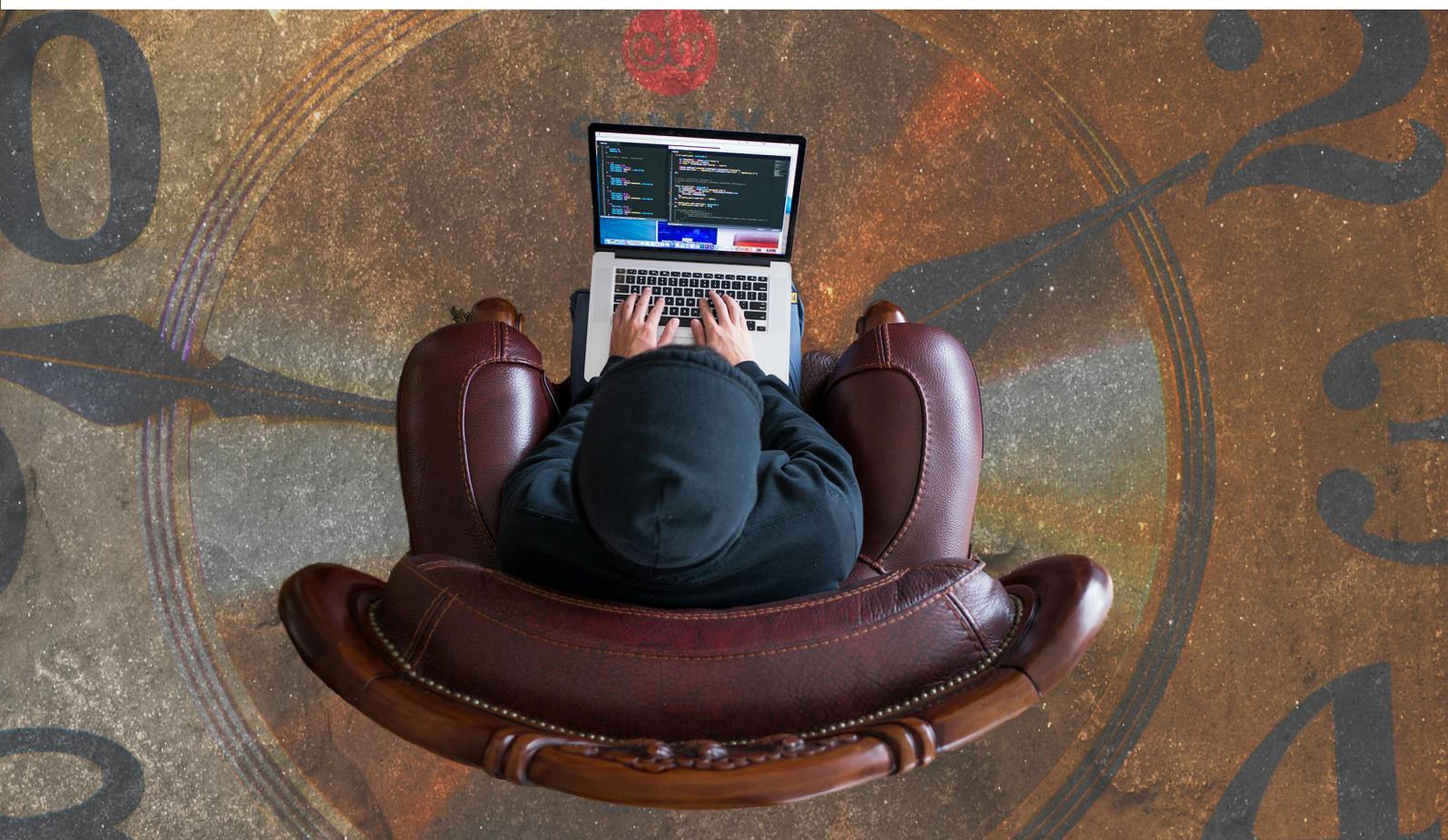
Avere continuamente consapevolezza della preziosità del tempo che abbiamo, aiuta a non perdere il focus, a individuare le cose importanti, a definire coerentemente le proprie priorità.

Cosa c’entra tutto ciò con il fallimento? Recenti esperienze più o meno piacevoli, ma sicuramente significative, mi hanno condotta a pensare che questi due concetti siano estremamente legati, e mi ritrovo qui a condividerlo.

Fallimento: altresì detto clamoroso insuccesso, evento che può segnare negativamente la nostra vita o la nostra carriera, inducendoci in uno stato di frustrazione e ad un temporaneo o duraturo abbassamento dell’autostima; potremmo dare questa prima definizione.

Fallimenti più o meno significativi possono incidere parecchio negativamente sulla qualità della nostra vita. Credo che ciò venga causato innanzitutto dalla cultura prevalentemente occidentale che spinge al successo ad ogni costo, che ci spinge a considerarci validi solo se raggiungiamo determinati risultati basati su parametri standard che non tengono conto di tempi e inclinazioni personali, e ciò avviene sin dall’età scolastica, considerato che il primo banco di prova è costituito proprio dalla scuola. Tempo ed energia personali vengono letteralmente sacrificati per raggiungere il successo, spesso mettendo da parte le proprie vere passioni; se in questo scenario si verifica un intoppo, accusare il colpo e riprendersi può diventare assai faticoso. Frustrazione, senso di inadeguatezza, burnout, ma anche aumento della sensazione di ansia o, peggio, dei suicidi sono l’altro lato della medaglia di questa corsa irrefrenabile al successo, quando non si è in grado di mettere in conto la possibilità di sbagliare, di incappare in un imprevisto, di fallire clamorosamente, e non se ne sanno quindi affrontare le conseguenze; ricerche e cronache lo hanno ormai dimostrato.

La domanda che mi pongo è: in questi casi, si tratta realmente di una situazione di fallimento, o piuttosto si tratta di una conseguenza di valutazioni errate? O ancora, quel fallimento può piuttosto salvarci dall’intraprendere una strada per noi sbagliata?





Certamente il giudizio esterno e le aspettative che si creano, o che creiamo, intorno a noi, così come l'approccio delle persone che ci circondano (la famiglia, gli amici più stimati, l'ambiente di lavoro) influenzano il nostro modo di sentirci in fallo. Tuttavia, come anticipavo, recentemente ho iniziato a pensare che la sensazione di fallimento non possa essere conseguente esclusivamente a condizioni a noi esterne, ma derivi dalle nostre personali valutazioni, strettamente influenzate dalla sensazione di non aver fatto abbastanza. Ma abbastanza rispetto a cosa? È da qui nasce la mia associazione del concetto di fallimento a quello dell'importanza del tempo. Senza una chiara premessa, senza punti di riferimento (anche temporali) validi, senza aver definito le proprie priorità, il concetto di "abbastanza" rischia di non essere definibile, ecco perché rischiamo che non possa essere mai "abbastanza". Le nostre valutazioni e misurazioni andrebbero sempre circoscritte a un perimetro valido e predefinito, in modo da saper essere poi oggettivi nel valutare il risultato ottenuto sulla base delle nostre reali possibilità e dei nostri sforzi. Nel mirare a un obiettivo, nell'intraprendere una nuova strada, nell'inseguire un sogno, ci siamo veramente chiesti quali siano le nostre priorità e i nostri bisogni, modulando gli sforzi rispetto ad essi? O, piuttosto, abbiamo creato una aspettativa irraggiungibile? Abbiamo preso consapevolezza delle nostre attuali risorse e ci siamo resi conto di doverle potenziare prima di intraprendere una tale strada? Il concetto di "abbastanza" che citavo prima andrebbe misurato rispetto all'oggi, vivendo pienamente e con consapevolezza il presente, che non vuol dire vivere alla giornata o non fare piani futuri, bensì rendersi conto che il presente è l'unica cosa che possiamo controllare.

Cosa ci insegnano le metodologie agili a tal proposito? Il mindset agile incoraggia al miglioramento continuo, e spesso le occasioni di miglioramento nascono da piccoli o grandi insuccessi riconosciuti come tali e considerati parte del processo di azione. È la volontà di ripartire da essi, rafforzando gli elementi positivi e i punti di forza, che contribuisce a rendere un team agile. Questo approccio è, a mio avviso, valido anche per i singoli, e di fronte a un fallimento dovremmo saper reagire con l'unica cerimonia possibile: una consapevole retrospettiva.

La consapevolezza, la giusta gestione del proprio tempo, la definizione delle proprie priorità, a mio avviso, possono aiutare ad affrontare situazioni spiacevoli e imprevedute, trasformandole da eventi insuperabili ad occasioni di apprendimento e nuove partenze. Forse ciò non sempre è sufficiente, e ci sono fallimenti e insuccessi che lasceranno l'amaro in bocca indipendentemente da tutto. Ma perché non provare a corazzarsi?

Questa personale riflessione mi ha fatto immaginare un ipotetico dialogo tra il famoso maggiordomo Lloyd e il padrone di casa, Sir, personaggi di fantasia dell'autore Simone Tempia, svolgersi più o meno così:

"Oggi sono molto triste, Lloyd, mi chiedo se nella mia vita riuscirò a fare mai abbastanza"

"Deve definire il concetto di abbastanza, Sir"

"Abbastanza da ritenermi soddisfatto, Lloyd"

"Abbastanza è un concetto che può riferire soltanto ad oggi. Oggi sente di aver fatto abbastanza, Sir?"

"Per oggi direi di sì, Lloyd."

"Allora è sulla strada giusta, Sir. È sulla strada giusta!"

# I fallimenti sono dei bravi insegnanti ma solo se hai voglia di ascoltare



LUCA CIANCI

Scrum master e facilitatore del metodo LEGO SERIOUS PLAY  
Mi piace aiutare le persone a mettersi in gioco per trovare insieme nuovi  
modi di fare le cose



Apprezzo l'idea di essere costantemente in una fase di studio perché essere uno studente perenne mi aiuta ad accettare ancora meglio l'idea di poter sbagliare e commettere degli errori. Pur restando affascinato dal fatto di poter passare per infallibile mi è sempre piaciuta l'idea che non essendo esperto di una particolare attività, ci potesse comunque essere il beneficio del dubbio sul fatto che si potesse sempre migliorare.

Volendo parlare di fallimenti, potrei raccontarti di quella volta che dopo tanti mesi di studio e decine di ore su Stack Overflow a leggere di persone con problemi simili ma non esattamente uguali ai nostri, decidemmo di provare comunque a migrare il nostro sistema di messaging con il quale i nostri clienti inviavano SMS e OTP a vario titolo.

L'intervento come al solito era un'attività notturna, pianificata da tempo e annunciata ai clienti come interruzione del servizio per attività di manutenzione evolutiva del sistema. Intorno alle undici di sera ci ritroviamo in ufficio con il mio team e poco prima dell'una avviammo la migrazione. In un paio d'ore, dopo qualche test di carico, capimmo che malgrado lo studio e gli sforzi fatti per indirizzare al meglio la cosa, c'era comunque qualcosa che non andava e il sistema non era stabile. Eravamo diventati anche noi a tutti gli effetti un nuovo caso da tracciare su Stack Overflow. Facemmo il rollback del sistema e all'alba delle 6 il sistema era nuovamente up&running e pronto per una nuova giornata di transazioni.

Cosa ho imparato da questa esperienza?

Che ci sono momenti in cui devi comunque decidere di fare delle cose altrimenti rischi di restare perennemente bloccato a studiare e raccogliere i più piccoli dettagli ma in questo caso non sarebbe servito: il problema fu risolto solo anni dopo dal fornitore. Questo fallimento fu però utile per me perché mi permise di mettere da parte definitivamente questa attività, sulla quale riponevamo buone speranze per il miglioramento delle performance del sistema, e di

spostarmi a valutare nuovi scenari di miglioramento prendendo in considerazione altri aspetti fino a quel momento tenuti in disparte.

Andando avanti con l'album dei ricordi potrei raccontarti di quando, a fronte di una riorganizzazione aziendale, non giocai al meglio le mie carte e alla fine, dopo qualche anno, fui costretto a lasciare l'azienda perché non venivo allocato in maniera proficua e stimolante almeno dal mio punto di vista. Molti altri facevano buon viso a cattivo gioco e in effetti a distanza di mesi riconquistavano punti e posizioni all'interno della gerarchia, ma io no. Aspettavo che alcune cose accadesero perché le ritenevo giuste e sensate ma come ho già anticipato, non accadde nulla.

Cosa ho imparato da questa esperienza?

Che puoi stare male per una situazione che non ti va bene ma tutto sommato se la guardi dalla giusta angolazione scopri che stai male perché quello che sta succedendo non risuona nelle tue corde, non ti appartiene e non lo vedi più tuo, quindi restare attaccato con spirito di conservazione ad una situazione necrotica per puro e apparente spirito di conservazione non ti porta da nessuna parte. Oggi, alla data in cui scrivo, faccio tesoro di questo insegnamento, ascolto molto più frequentemente gli stati d'animo e le manifestazioni del mio essere e ritengo di aver fatto un bel passo avanti rispetto al me stesso di qualche anno fa.

Dal fallimento nascono le opportunità per crescere, migliorare e in certi casi anche rinascere; serve solo la capacità di restare concentrati e non perdersi in inutili lamentele. Segui il flusso di ciò che accade e lavora fin da subito alla prossima versione di te stesso, solo facendo in questo modo le cose accadranno veramente.

[l'immagine di apertura ti mostra come da dei semplici scarabocchi sia sempre possibile tirar fuori delle figure di senso compiuto]



# 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 - [info@galganogroup.it](mailto:info@galganogroup.it) - [www.galganogroup.com](http://www.galganogroup.com)

# PRODUCT MANAGEMENT DAY

BOLOGNA  
13 Novembre 2024

powered by **GRUSP** e  20tab

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La CFP è aperta. Candidature qui:

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

# Imparare dagli errori



**DONATO CELLA**

Founder di EasyLife [www.easylife.house](http://www.easylife.house)

## **Imparare dagli errori è stato il mio trampolino di lancio**

Nella nostra società, il fallimento è spesso considerato un tabù, un marchio di vergogna che molti cercano disperatamente di evitare. Tuttavia, guardare al fallimento solo come a una sconfitta è un'analisi, a mio avviso, molto superficiale; perché di fatto le esperienze che giudichiamo negative, possono rivelarsi una ricca fonte di apprendimento e crescita.

Sono un grande sostenitore dell'importanza di imparare dagli errori, poiché possono essere catalizzatori di cambiamento e trampolini di lancio per il successo futuro.

### **La mia esperienza personale è una dimostrazione concreta.**

Ho un lungo trascorso da dipendente in un noto gruppo bancario, tuttavia, da sempre, il desiderio di realizzare una mia attività imprenditoriale mi ha portato ad avviare in parallelo diverse attività, spaziando in molteplici ambiti merceologici.

Dal lancio, insieme ad altri soci, di un'azienda specializzata in attività di consulenza nel settore fotovoltaico, cavalcando l'ondata del momento; all'investimento come socio in una start up attiva nel mondo del food; alla collaborazione societaria in un'azienda già avviata nell'ambito del commercio al dettaglio di abbigliamento. Tutte esperienze imprenditoriali molto interessanti ed estremamente impegnative che tuttavia, dopo un positivo periodo di tempo, più o meno breve, si sono rivelate fallimentari.

## **Come affrontare i fallimenti**

Affrontare il fallimento con resilienza e determinazione è fondamentale per il successo a lungo termine. Chi ha imparato a navigare attraverso i momenti difficili sviluppa una forza interiore che lo rende più capace di superare ostacoli futuri. La capacità di rimettersi in piedi dopo un fallimento è, a mio avviso, un segno di maturità e determinazione.

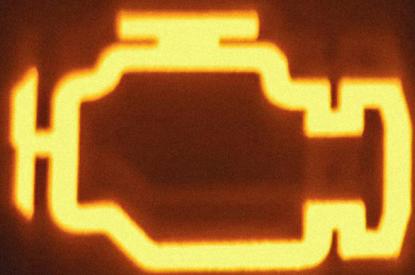
### **Di fronte agli insuccessi occorre fare autoanalisi**

Uno dei principali benefici di imparare dagli errori è l'apprendimento continuo; l'opportunità di migliorarsi continuamente. Ogni volta che commettiamo un errore, abbiamo l'opportunità di analizzare cosa è andato storto e come possiamo fare meglio in futuro. Questo processo di auto-riflessione e auto-correzione è fondamentale per lo sviluppo di competenze e perfezionamento delle abilità.

Gli insuccessi non sono gradevoli per nessuno, ma la differenza, a mio avviso, sta nel sapere analizzare la situazione e trarre lezioni importanti per agire meglio nel futuro.

Mi sono reso conto infatti che tutte le esperienze imprenditoriali sino ad allora vissute erano accomunate da importanti punti di debolezza sintetizzabili in: assenza di competenza specifica nel settore; focalizzazione di ogni socio principalmente sulla propria attività lavorativa quotidiana, rispetto a quella imprenditoriale, vissuta in parallelo come secondaria; scarso potere decisionale e margini di manovra limitati che, personalmente, non mi consentivano di procedere con azioni incisive sulla governance e sullo sviluppo del business.





## Ridimensionare il concetto di fallimento

Per capire appieno il potenziale del fallimento come catalizzatore positivo, ritengo essenziale riconsiderare la sua definizione. Il fallimento non dovrebbe essere visto come un punto finale, ma piuttosto come una tappa nel percorso verso il successo. Ogni errore contiene lezioni preziose che, se apprese e applicate correttamente, possono portare a un maggiore sviluppo personale e professionale.

## Ho imparato la lezione e ho lanciato Easylife

Il processo di auto analisi mi ha permesso di mettere a fuoco punti di forza e aree di debolezza, sia personali, sia del contesto aziendale di riferimento. Forte di questo bagaglio esperienziale, mi sono ripromesso di non ripetere gli errori commessi, quanto piuttosto di mettere in pratica il prezioso insegnamento tratto.

Così nel 2016, dopo aver messo in affitto alcuni miei appartamenti sull'onda del significativo incremento di flussi turistici in occasione di Expo2015, ho deciso di fondare Easylife, che oggi è il secondo player specializzato nella gestione di affitti brevi.

Una realtà di cui sono il Deus Ex Machina, con i connessi oneri e onori, attiva in un settore che conosco bene, mi appassiona e assorbe pienamente le mie giornate. Easylife è letteralmente la mia "ossessione"; il suo sviluppo costante e il mantenimento della sua solidità e reputazione nel tempo sono fattori chiave su cui sono totalmente focalizzato.

Nessun fa nulla da solo e selezionare le giuste collaborazioni è di fondamentale importanza. Così, ho creato un team di collaboratori affiatati, con expertises specifiche, capaci di soddisfare al meglio le esigenze della clientela, con cui periodicamente condivido piani di azione e iniziative volte alla risoluzione di problematiche e al miglioramento continuo. Un team che ho gradualmente rafforzato, in linea con la crescita della struttura organizzativa, operativa e lo sviluppo del business, ampliando altresì la rete di partnership, con player noti sul mercato, per diversificare la gamma di servizi offerti.

## Conclusioni

Imparare dagli errori è un elemento essenziale per il successo in qualsiasi campo della vita. Il fallimento non è un destino inevitabile, ma piuttosto un trampolino di lancio per il successo futuro. Ritengo che guardare al fallimento con una prospettiva positiva ci consente di crescere, imparare e svilupparci continuamente, costringendoci anche a pensare in modo creativo, con un approccio innovativo, per trovare soluzioni alternative, che altrimenti non avremmo mai considerato, conducendoci così verso l'espressione del nostro pieno potenziale. Quindi, anziché temere il fallimento, dovremmo abbracciarlo, come un alleato nel nostro viaggio verso il successo. Una volta superato, diventiamo più audaci nel perseguire i nostri sogni e trovare la giusta strada da percorrere.

**Comunicato stampa**

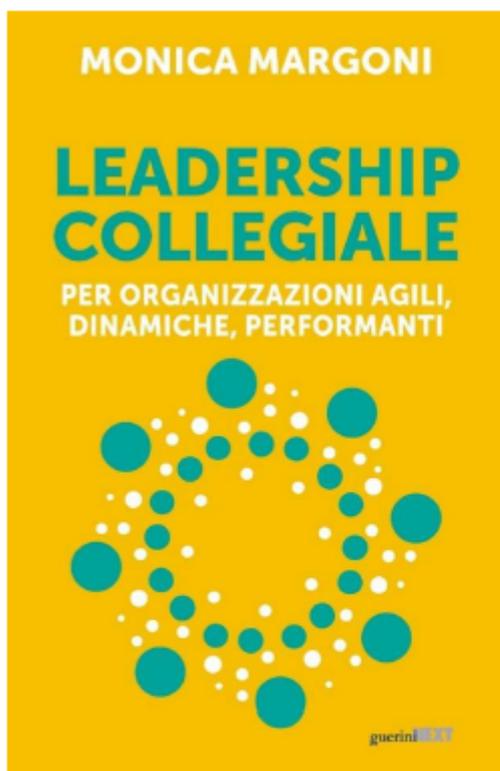
In libreria dal 26 aprile

**LEADERSHIP COLLEGIALE**

**Per organizzazioni agili, dinamiche, performanti**

di **Monica Margoni**

**Una leadership efficace: distribuire responsabilità per creare valore**



In un mondo in cui gli scenari di mercato sono mutevoli e le sfide sono sempre più complesse occorre saper reagire in modo veloce ed efficace per intercettare i bisogni degli utenti.

Le strutture tradizionali interne alle organizzazioni non sono adatte per affrontare cambiamenti repentini, i processi decisionali lunghi impediscono una risposta rapida.

Solo con modelli di lavoro adattivi i team possono assumere responsabilità e così trovare soluzioni creative e innovative per soddisfare trend che cambiano continuamente.

L'azienda guidata collegialmente offre un modello per distribuire la leadership ai collaboratori, nel quale la robustezza di un'architettura sociale interna diventa utile per far fronte alla complessità dei cambiamenti.

Essere leader non è più una competenza personale fatta di soft skills, significa piuttosto creare un contesto nel quale ai collaboratori viene data l'opportunità di essere protagonisti. Le organizzazioni che distribuiscono la leadership per valorizzare le potenzialità del singolo e l'intelligenza collettiva sono a "prova di futuro", soddisfano i clienti e hanno collaboratori motivati e produttivi.

*La leadership è la capacità di un sistema di co-sentire e co-modellare il futuro.  
Non è un compito individuale.*

Joseph Jaworski

Monica Margoni è facilitatrice, coach e trainer. Nel 2019 ha fondato facilitlab, attraverso cui lavora per persone, gruppi, enti, organizzazioni profit e non profit con gli strumenti della facilitazione, del coaching, della formazione e della consulenza grazie alla sua esperienza nello sviluppo organizzativo agile. Sprigionare il potenziale delle organizzazioni e dei team, dare supporto nella loro efficacia con metodi agili e creativi è il suo focus. È attiva in diverse community, tra cui Agile Gilde, associazione nata da professionisti che si orientano al modello della Leadership Collegiale.

# THE FUTURE OF MANAGEMENT

MIT Sloan Management Review / Guerini Next



## CROMOSOMA INNOVAZIONE e DOPPIA ACCELERAZIONE

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

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

gueriniNEXT

# QRP

Developing Professionals

**Fornitori di formazione  
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals  
to facilitate Changes.**



# L'errore di tipo 2 che genera innovazione



**MICHELE D'URZO**

Freelance Pathfinder | Organizational Agilizer  
Method Mixologist | Complexity Dweller

Cresciamo in un sistema educativo che limita la creatività, insegnandoci che c'è un solo modo di fare bene le cose e tanti per farle meno bene, dal migliorabile fino all'insufficiente, alla bocciatura.

Il fallimento è l'incapacità di raggiungere il traguardo che ci siamo prefissi.

Chi si presenta ad un esame universitario puntando al 30, potrebbe ritenere insoddisfacente un 25 e rifiutare il voto.

Chi invece va allo stesso esame determinato a passarlo ad ogni costo, si porta a casa soddisfatto qualunque voto dal 18 in su.

Il fallimento è dunque un concetto relativo ad un dato sistema di riferimento.

Esiste inoltre un bias cognitivo che ci porta a reagire con maggior attenzione a segnali di allarme infondati (errori di tipo 1, i falsi positivi) facendoci decisamente meno problemi quando prendiamo sottogamba segnali di allarme fondati, ma che trascuriamo, scambiandoli per malasorte, casualità, eccezioni (errori di tipo 2, i falsi negativi).

Di conseguenza, siamo portati a rifuggire dal fallimento (anche quando, a ben guardare, non sempre sarebbe corretto definirlo tale) e a confermare anomalie consolidate, giustificandole in nome del "si è sempre fatto così".

Il metodo scientifico ci ha insegnato che quando le osservazioni di un fenomeno (sempre che le misurazioni siano corrette) non sono in linea con alla teoria, è probabile che debba essere da rivedere la teoria.

I fallimenti possibili possono ricadere in almeno 2 distinti domini: quello delle capacità di esecuzione e quello del modello di riferimento.

Fintanto che diamo credito al modello di riferimento, saremo portati a spiegare i fallimenti come incapacità (contingenti) del singolo individuo nell'eseguire al meglio il compito previsto.

Nel momento in cui, viceversa, saremo assolutamente convinti della bontà dell'esecuzione, dovremmo deciderci ad accantonare ogni remora e mettere in discussione il modello di riferimento.

In base alla Geometria Euclidea (un accreditato modello di riferimento), sappiamo che la somma degli angoli interni di un triangolo è  $180^\circ$ .

Ma se, avvalendoci di un drone dotato di un navigatore ultra-preciso, dessimo le seguenti istruzioni:

- Posizionati al Polo Nord.
- Percorri 60 miglia in direzione Sud lungo il meridiano.
- Vira ad Est di  $90^\circ$ .
- Percorri 60 miglia in direzione Est lungo il parallelo.
- Vira a Nord di  $90^\circ$ .
- Percorri 90 miglia in direzione Nord lungo il meridiano.

Troveremo di nuovo il drone sul Polo Nord, avendo chiuso un triangolo equilatero dai lati di 90 miglia, ma che ha una somma degli angoli interni maggiore di  $180^\circ$ .

Certi che la navigazione sia stata corretta, non possiamo che ridiscutere il modello di riferimento, constatando che la Geometria Euclidea è accettabile sulle sole superfici (approssimativamente) piane.

Su superfici curve, occorre un modello diverso e più sofisticato.



## La capacità di esecuzione

Un fallimento per incapacità di esecuzione può derivare da differenti cause:

- **Antieconomicità:** la realizzazione del prodotto ha richiesto tempi e/o costi largamente eccedenti il pianificato e comunque insostenibili.
- **Mancanza di fattibilità:** il prodotto ha potuto essere realizzato per indisponibilità di tecnologie o per insormontabili vincoli esterni.
- **Scarsa usabilità:** il prodotto realizzato si è rivelato, alla prova dei fatti, poco pratico.
- **Mancanza di attrattiva:** il prodotto non è sufficientemente desiderabile.
- **Scarsa sostenibilità:** il prodotto ha avuto impatti inaccettabili per la società, per l'ambiente o per l'etica.

## Il modello di riferimento

Le condizioni di Economicità, Fattibilità, Usabilità, Desiderabilità e Sostenibilità sono dunque definite in base al modello di riferimento prevalente, ovvero l'insieme di valori, credenze e principi seguito dalla maggioranza degli individui di una data comunità.

Ad esempio, soluzioni usa e getta, non riusabili, non riparabili e non riciclabili possono essere attrattive in una cultura consumistica, ma lo sono molto meno in una cultura più austera ed eco-consapevole.

Possiamo definire un comportamento di successo quando l'esecuzione produce risultati in linea con le prescrizioni del modello di riferimento.

Quando il comportamento invece non è allineato col modello di riferimento, verrà considerato un insuccesso, un fallimento.

Ma cosa succede nel caso che un comportamento non in linea col modello di riferimento si dovesse rivelare (nonostante gli scetticismi) efficace o, addirittura, efficiente?

Per millenni, praticare un foro nell'opera viva (la parte sommersa dello scafo) è stata considerata una cosa assolutamente da non fare: dal foro sarebbe entrata acqua, provocando l'affondamento della nave. Questo assioma dell'arte navale è rimasto in vigore per le navi a remi, per quelle a vela e persino per le prime navi a vapore, propulse da ruote a pale simili a quelle dei mulini dei mulini ad acqua.

Infatti, i mozzi di quelle ruote uscivano dall'opera viva,

la parte di scafo sopra la linea di galleggiamento. La soluzione non violava il tabù, tuttavia, l'efficienza di questa nuova forma di propulsione era tutt'altro che efficiente.

L'adozione dell'elica immersa non è stata né facile né lineare: imponeva il superamento di preconcetti e tabù: forare l'opera viva dello scafo per permettere all'asse di far girare l'elica era, ai tempi, quasi un'eresia, ma funzionò.

Non funzionò subito, in quanto esistevano problemi pratici da superare e la totale assenza di know-how in un ambiente, quello delle costruzioni navali, estremamente tradizionalista e basato su pratiche consolidate, aperte sì a miglioramenti incrementali, ma non a cambi di paradigma.

Finalmente, una volta accettato il cambio di modello di riferimento, la propulsione ad elica si impose rapidamente come la più efficiente, al punto di relegare i velieri e le navi pale a pittoresche vestigia del passato. Siamo tutti consapevoli che non è facile mettere in discussione un modello di riferimento che è difeso da dogmatismi sordi alle alternative.

Il modello può essere ridiscusso solo in presenza di evidenze sperimentali.

Queste, per la loro stessa natura, avranno una buona probabilità di fallire.

La saggezza sta nel saper riconoscere i fallimenti derivanti da difetti di esecuzione (risolvibili, una volta individuati ed analizzati) da quelli dovuti ad assunzioni erronee (e quindi basate su un modello di riferimento alternativo inconsistente).

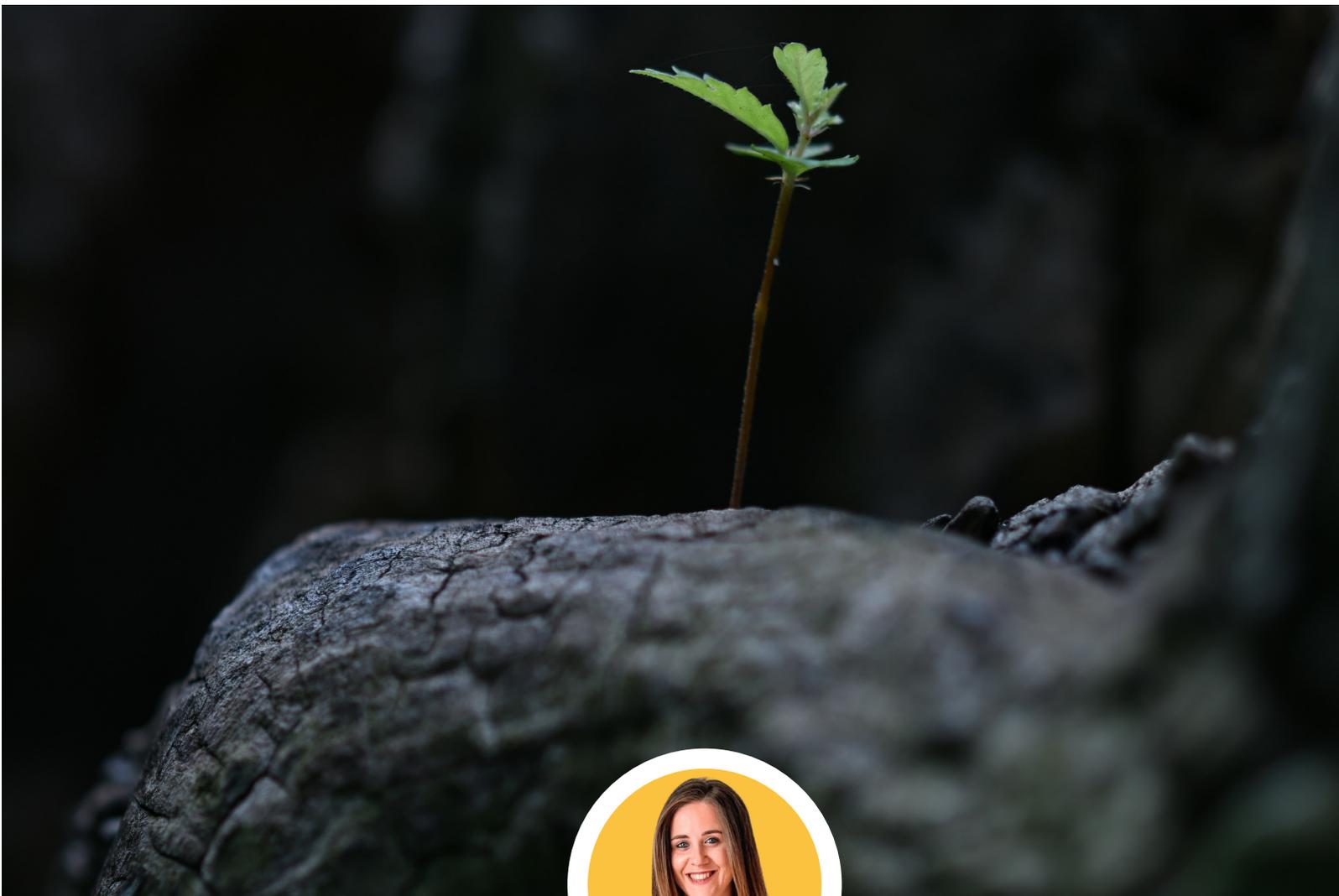
In conclusione, i 3 pilastri della cultura Scrum saranno sicuramente d'aiuto nel valutare, in retrospettiva, quanto realizzato con esiti inferiori alle aspettative come un fallimento.

**Trasparenza:** onestà intellettuale nel mettere a disposizione, senza riserve, tutte le evidenze disponibili.

**Ispezione:** disponibilità, senza preconcetti, ad analizzare le correlazioni di cause ed effetti, risalendo alla radice del problema.

**Adattamento:** coraggio nel rimettere in discussione il lavoro fatto, in nome dell'efficacia.

# Dal Fallimento



**CASSANDRA CAVALLERI**

Scrum Master e Agile Marketer  
presso Agile Marketing Italia

Mi chiamo Cassandra e nella mia esperienza quotidiana come Agile Marketer e Scrum Master, sto imparando a navigare attraverso i mari tempestosi del fallimento. Questo mese, mentre ci addentriamo nel tema, desidero condividere con voi non solo le difficoltà, ma anche le straordinarie opportunità che spesso si celano dietro questi momenti critici.

## **Fallire è frustrante**

Partiamo riconoscendo una verità fondamentale e spesso scomoda: fallire è frustrante, spiacevole e ha un costo tangibile. In un ambiente aziendale, dove i margini di errore sono stretti, questa realtà può sembrare scoraggiante. Tuttavia, è proprio qui che il nostro viaggio verso il miglioramento deve iniziare.

Durante un recente progetto, un team che affiancavo ha affrontato un fallimento significativo nella fase di consegna. Questo evento ci ha costretti a fermarci e riflettere, non solo sui costi immediati, ma sulle radici profonde del problema.

“Dobbiamo comunicare meglio,” è stato il primo pensiero collettivo. Ma, cosa significa realmente migliorare la comunicazione di un team? Che strumenti abbiamo trascurato? Quali domande cruciali non sono state poste?

Questo esame critico ha trasformato la nostra percezione del fallimento, facendolo passare da un evento negativo a una fonte essenziale di intuizioni. Solo attraverso questo processo infatti è possibile prevenire

future recidive e identificare non solo le cause immediate, ma anche quelle sistemiche radicate nei nostri processi.

Dal fallimento quindi possiamo imparare?

La risposta, raccolta dalle mie esperienze come Scrum Master negli ultimi anni, potrebbe sembrare scontata, ma è profondamente veritiera: tutto dipende da come reagiamo al fallimento.

Spesso ci illudiamo che il famoso detto ‘sbagliando si impara’ implichi automaticamente che i fallimenti si trasformino in lezioni preziose. Ma la realtà è che fallire significa semplicemente che qualcosa non è andato come previsto. Fine.

Per trasformare questi momenti in opportunità di apprendimento, è essenziale un’azione intermedia: un impegno concreto nell’analizzare ciò che non ha funzionato.

La vera chiave risiede quindi nell’esaminare decisioni, processi e risultati precedenti. Questo non solo ci aiuta a prevenire errori ricorrenti, ma ci offre anche l’opportunità di scovare le cause profonde.

Senza questo passaggio cruciale, gli errori rimangono semplicemente costosi sbagli, senza trasformarsi in strumenti di miglioramento.





## Piccole ma Buone pratiche

In una riflessione su questo tema credo allora che la prima buona pratica da non sottovalutare sia dedicare tempo e risorse per esplorare in profondità il 'perché' e il 'come' di ogni fallimento. Questo si traduce nel pianificare momenti specifici per fermarsi e analizzare ciò che è accaduto. Solo così possiamo trasformare la percezione e il valore del fallimento: da evento negativo a fonte imprescindibile di informazioni per il miglioramento.

L'apprendimento effettivo da un fallimento inizia infatti con le domande giuste, quelle che ci permettono di ricostruire i nostri processi e metodi con uno sguardo critico, alla ricerca di risposte sincere che ci orientino verso nuove possibilità future.

Ecco allora due buoni punti da tenere presenti come pratiche fondamentali:

- 1. Tempo dedicato all'analisi:** Programmare regolarmente sessioni di revisione, per esaminare in dettaglio cosa è andato storto e perché.
- 2. Domande potenti:** Formulare interrogativi che ci spingono oltre la superficie dei problemi, esplorando le dinamiche interne e le interazioni che possono avere contribuito agli insuccessi.

Adottando queste piccole e pratiche, possiamo trasformare ogni fallimento in un'opportunità per fortificare i nostri team e migliorare le nostre strategie, aprendo la strada a una cultura aziendale più resiliente e reattiva.

## Dal Fallimento al Miglioramento

Una presa di consapevolezza superficiale quindi non basta: dobbiamo scavare in profondità, impegnarci a fondo, consapevoli che sarà un processo a piccoli passi, con diverse sfide lungo il cammino. Affrontare questo tipo di analisi infatti non è scontato ma richiede coraggio e determinazione.

Spesso, le organizzazioni si trovano frenate dalla paura del giudizio interno, dalla resistenza al cambiamen-

to, o semplicemente dall'incomoda verità che i loro processi attuali potrebbero non essere adeguati. La trasparenza e la vulnerabilità necessarie per ammettere e apprendere dai propri errori non sono facili da manifestare in un ambiente aziendale che spesso premia solo il successo visibile.

Tuttavia, le barriere più grandi offrono anche le maggiori opportunità di crescita.

Ecco perché i team che riescono a superare queste paure, adottando un approccio proattivo all'analisi degli errori, non solo evitano di cadere negli stessi trabocchetti, ma imparano a coltivare una cultura di miglioramento continuo.

Come Scrum Master, facilitare questo processo è una sfida quotidiana, in cui cerco di incoraggiare un ambiente dove il fallimento è visto non come un tabù, ma come un cruciale punto di partenza per l'esplorazione di nuove soluzioni e il raggiungimento di nuovi livelli di competenza e realizzazione.

## Pensiamoci insieme

Il cammino verso un apprendimento profondo dai fallimenti è intriso di sfide che ci spingono a osservare attentamente come le persone possono trasformare le difficoltà in trionfi. Questo non solo conferma il valore del nostro approccio, ma ci ispira anche a perseguire con determinazione i nostri obiettivi. Concludo questo articolo con un invito diretto all'azione: riflettiamo insieme sull'ultimo fallimento che abbiamo vissuto.

"Abbiamo condotto un'analisi meticolosa?"- "Abbiamo trovato azioni correttive da implementare per il futuro?"

Un esame approfondito di questi aspetti non solo perfeziona il nostro metodo, ma trasforma ogni ostacolo in una lezione preziosa e in una piattaforma per il successo futuro. La vera perdita si verifica, infatti, quando non si coglie l'opportunità di imparare da questi momenti.

NEIL PERKIN

# AGILE TRANSFORMATION

SOPRAVVIVERE, SVILUPParsi  
E COMPETERE NELL'ERA DIGITALE

edizione italiana a cura di  
**MARCO CALZOLARI**



guerini**NEXT**

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

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

---

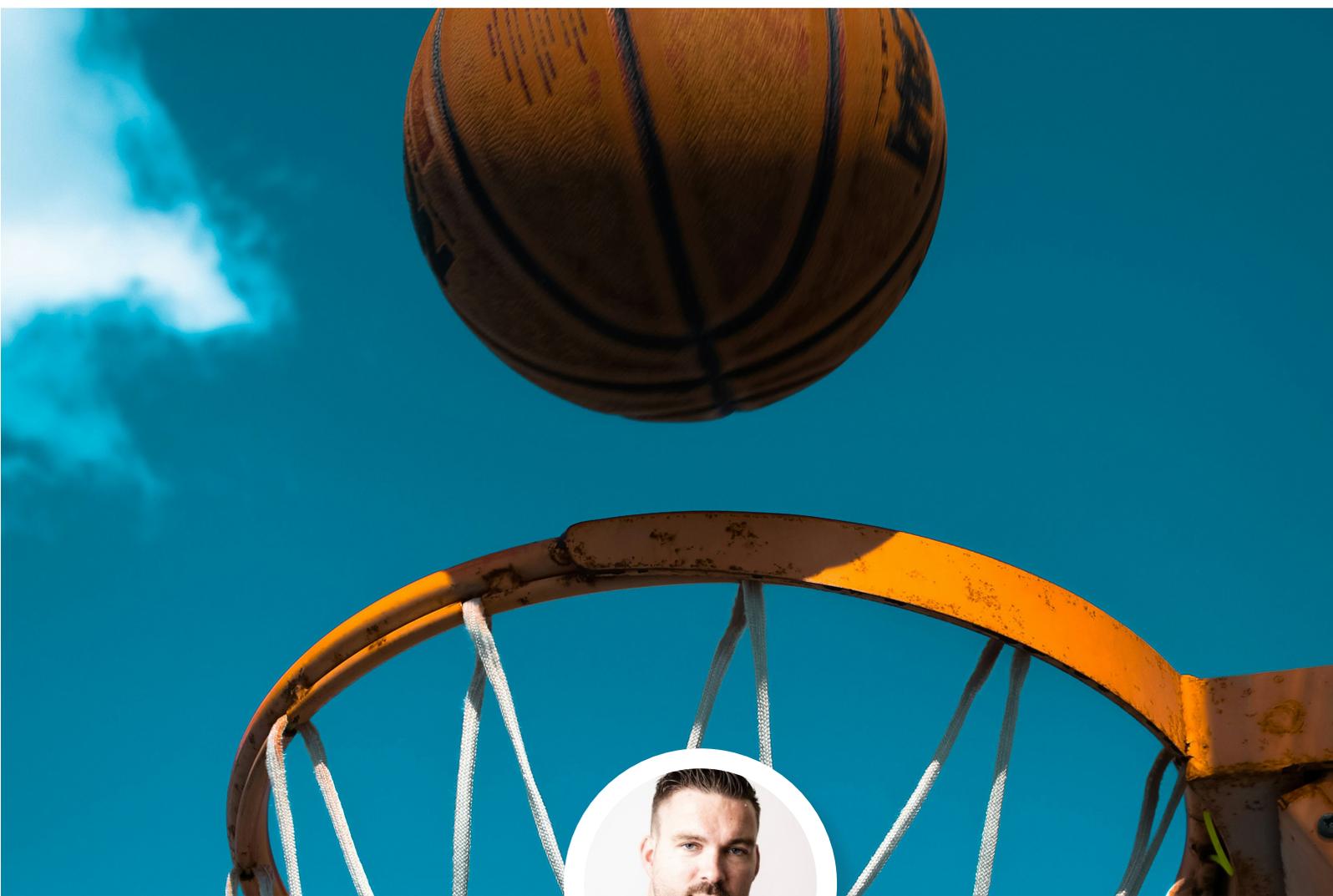
**Neil Perkin** è il fondatore dell'agenzia di consulenza digital Only Dead Fish, attraverso cui aiuta le organizzazioni a relazionarsi alle nuove tecnologie, innovarsi e diventare più agili. Ha lavorato con decine di aziende leader a livello mondiale, come Vodafone, Astra Zeneca, Samsung, YouTube e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

---

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



# NON CONFONDERE ERRORE CON FALLIMENTO



**ANDREA RADIN**

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



Ormai è da tempo che sui social, articoli, ecc si parla del “fallimento” come il trampolino per il successo e che ci sono le 3, 5, 10 regole da seguire per superarle. Diciamo che l’arrivo del “fenomeno” delle startup e dei termini inglesi, letteratura, guru, ecc hanno portato a considerare il fallimento come una “cosa cool”. Infatti vedo persone che lo trattano con LEGGEREZZA perché non lo hanno vissuto in prima persona, ma soltanto letto in un libro o sentito ad un corso.

Quando fallisci non vedi solo un progetto o un tuo sogno svanire sotto i tuoi occhi: entri in un circolo vizioso dove le cose non ti vanno bene; rischi di perdere o perdi amici, amori, persone a te care; non hai la forza di fare più niente e passi le giornate a letto o sul divano; diventi un muro e i tuoi occhi sono vuoti; senti una parte di te morire, vedi tutto nero. Ripartire da zero è un’impresa ardua.

Sapete in passato ho fallito e non sono fiero di averlo fatto: quei momenti non vorrei li passasse nessuno. Sono invece fiero di essere riuscito a rialzarmi e dico grazie a chi mi ha aiutato.” Non auguro a nessuno di fallire.”

E se invece del “fallire”, ci focalizzassimo nel considerare gli errori che facciamo? Perché sono questi i “gradini”, i passi che fanno parte del nostro percorso di crescita personale, sviluppo di un progetto e/o un’idea di business; sono quelli che ci permettono di migliorare, apprendere, capire che dobbiamo cambiare strada, lasciar da parte un’idea, un progetto.

Gli errori sono quelle piccole cadute che ci accompagnano nella nostra vita: magari all’inizio possono farci male, ma poi ci fanno andare avanti.

Se pensiamo al mondo dello sport, gli errori sono parte integrante della crescita e sviluppo di uno sportivo: se non provi quel movimento nuovo, non lavori sui tuoi limiti; se vuoi sperimentare delle cose nuove, migliorare, non puoi che incontrarli.

Diciamo che nel business, nello sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali viene in soccorso la meto-

dologia del Design Thinking, per esempio, che aiuta a “sbaglia-re bene” e “sbagliare presto” evitando così di dispendere energie, risorse e tempo che sono sempre cose “scarse”.

La difficoltà sta nel “far imparare” alle persone l’ “accettare di sbagliare”, soprattutto, in una cultura dove la “perfezione” è al centro dell’attenzione. Per questo motivo la sfida dovrebbe essere quella di sovrastimare l’errore e di sottostimare la bontà del fallimento.

Vorrei condividere questa frase che scrissi un po’ di tempo fa come “sfogo” alla “mistificazione” e omnipresenza del fallimento:

Sbagliare non è fallire... L’insuccesso non è fallire... Cambiare non vuol dire fallire... Capire di aver sbagliato scelta non è fallire...

Cercare alternative non è fallire... Avere difficoltà non è fallire...

Chiedere aiuto non è fallire... Essere fragili, in crisi, trovarsi in momenti di incertezza non vuol dire essere un fallimento...

Essere imperfetti, sbagliare non vuol dire essere un fallimento ma essere umani...

Preoccuparsi di cosa si vuole, lasciando perdere i desideri che hanno gli altri su di te non è essere un fallimento.

La vita non è il voto, il risultato finale ma è un processo, il percorso che uno fa per scoprire se stessi, conoscere e imparare, sbagliare e ripartire, incontrare persone, mondi e ambienti diversi.

Per chi ora sta vivendo, in prima persona, il fallimento ora, gli auguro di rialzarsi, ma, per prima cosa, gli auguro di saper chiedere aiuto. Questi contributi, frutto dell’esperienza, possono essere una goccia che aiuta le persone che stanno affrontando questo periodo non facile. Usate la parola “fallimento” con delicatezza.



Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!



goodhabitz  
online training

# Le Community italiane che supportano AE Conference

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



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



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

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



**italian  
agile  
movement**

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

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



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



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

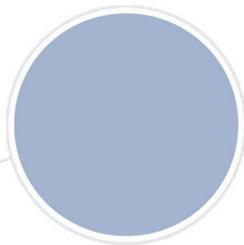
# AGILE EXPERIENCE

## CONFERENCE

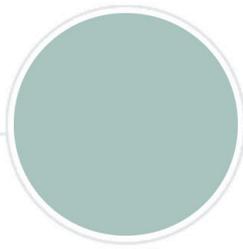
da Dicembre 2021



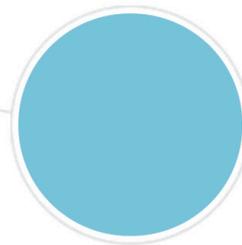
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.



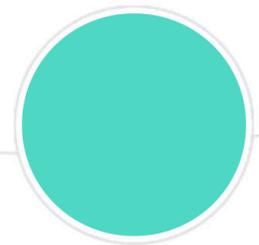
Intro 15 min di  
presentazione  
dell'ospite



Un gruppo  
ristretto di  
persone fa  
domande in  
diretta



Risposte  
concrete di  
esperienze reali



Streaming su  
Youtube

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



TUTTE LE SETTIMANE

# AGILE FOR ITALY LEAN BEER

## PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





## Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

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

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

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

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

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

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

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

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

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

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

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

[www.vhagin.com](http://www.vhagin.com) – [hello@vhagin.com](mailto:hello@vhagin.com)



[www.vhagin.com](http://www.vhagin.com) – [hello@vhagin.com](mailto:hello@vhagin.com)

A presto

Thank  
you!



# COPYRIGHT E CODICE ETICO

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

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

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

Ma partiamo con ordine.

## Scopo di AgileItalia

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

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

## Gli autori

Gli autori che partecipano ad AgileItalia hanno la totale ownership del diritto d'autore ed anche la piena responsabilità delle proprie affermazioni negli articoli. Gli editori (al momento Tiziano In-

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

## Condivisione dei numeri e degli articoli

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

## Formato della rivista e tempistica di consegna articoli

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

## Sponsor e temi economici

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

## Utilizzo di immagini

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

## Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

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

## Eventi, libri e altri placement

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

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

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

## Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

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

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

# la situazione al 9 maggio 2024

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileFortaly		
1	Immagine	Etienne Girardet	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/una-pila-di-fili-bianchi-e-neri-e-una-cassetta-OA0qcP6GOW0">https://unsplash.com/it/foto/una-pila-di-fili-bianchi-e-neri-e-una-cassetta-OA0qcP6GOW0</a>
2	Immagine	Nagara Oyodo	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ">https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ</a>
2	Immagine	Daniela Holzer	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw">https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw</a>
2	Immagine	Kevin Ku	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0">https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0</a>
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileFortaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileFortaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileFortaly		
10	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
11	Patrocinio	AgileFortaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
14	Articolo	Rosa Linda Romano	Inviato	
14	Immagine	Kevin Ku	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0">https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0</a>
15	Immagine	Kevin Ku	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0">https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-marrone-aiyBwbrWWl0</a>
16	Immagine	Brett Jordan	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/blocchi-di-lettere-lettere-in-legno-marrone-ehKaEaZ5VuU">https://unsplash.com/it/foto/blocchi-di-lettere-lettere-in-legno-marrone-ehKaEaZ5VuU</a>
17	Articolo	Luca Cianci	Inviato	
17	Immagine	Luca Cianci	Inviato	
18	Immagine	Luca Cianci	Inviato	
19	Patrocinio	Galgano	Inviata	
20	Immagine	Anna Lisa Di Vincenzo	Inviato	
21	Articolo	Anna Lisa Di Vincenzo	Inviato	
22	Articolo	Donato Cella	Inviato	
22	Immagine	Daniela Holzer	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw">https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw</a>
23	Immagine	Daniela Holzer	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw">https://unsplash.com/it/foto/testo-dellerrrore-u_3rD02dmkw</a>
24	Immagine	rivage	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-a-1-00-TnEe6BdBC2M">https://unsplash.com/it/foto/orologio-analogico-a-1-00-TnEe6BdBC2M</a>
25	Immagine	Guerini Next	Patrocinio	
26	Immagine	Guerini Next	Patrocinio	
27	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
28	Articolo	Michele D'urzo	Inviato	
28	Immagine	Tim Mossholder	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/fumo-bianco-su-sfondo-nero-GoHaYpu7-ks">https://unsplash.com/it/foto/fumo-bianco-su-sfondo-nero-GoHaYpu7-ks</a>
29	Immagine	Tim Mossholder	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/fumo-bianco-su-sfondo-nero-GoHaYpu7-ks">https://unsplash.com/it/foto/fumo-bianco-su-sfondo-nero-GoHaYpu7-ks</a>
31	Articolo	Cassandra Cavaleri	Inviato	
31	Immagine	Nagara Oyodo	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ">https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ</a>
32	Immagine	Nagara Oyodo	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ">https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ</a>
33	Immagine	Nagara Oyodo	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ">https://unsplash.com/it/foto/pianta-verde-su-roccia-grigia-kE0o9syjDZQ</a>
34	Immagine	Guerini Next	Patrocinio	
35	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
35	Immagine	Danny Lines	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pallacanestro-marrone-vicino-allanello-Gst6qtW5bvM">https://unsplash.com/it/foto/pallacanestro-marrone-vicino-allanello-Gst6qtW5bvM</a>
36	Immagine	Danny Lines	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/it/foto/pallacanestro-marrone-vicino-allanello-Gst6qtW5bvM">https://unsplash.com/it/foto/pallacanestro-marrone-vicino-allanello-Gst6qtW5bvM</a>
37	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
38	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
38	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
38	Logo	AgileFortaly	Partnership tra community	
38	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
38	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
38	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
38	Logo	Grusp	Partnership tra community	
39	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
40	Patrocinio	AgileFortaly		
41	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
42	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io">https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io</a>
43	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	<a href="https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0">https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0</a>