

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2022 - 4

fondata da AgileForItaly nel 2019

INNOVARE

Il Data Mesh e
l'innovazione

Andrea Gioia

Innovare migliora
la vita

Giovanni Lucarelli

Done is better than
Perfect

Pierpaolo Cimirro

Innovare nella PA

Massimo Terzo

Zettelkasten

Marcello Del Bono

Reinventare le
organizzazioni

Andrea Feraco

L'innovazione a
lezione di sport

Andrea Radin

Dati & algoritmi &
Innovazione

Stefano Gatti

Innovazione e Agile

Alessandro Giaume

Innovability

Ivan Ortenzi

Il Lato Umano
dell'innovazione

Laura Zanfrini





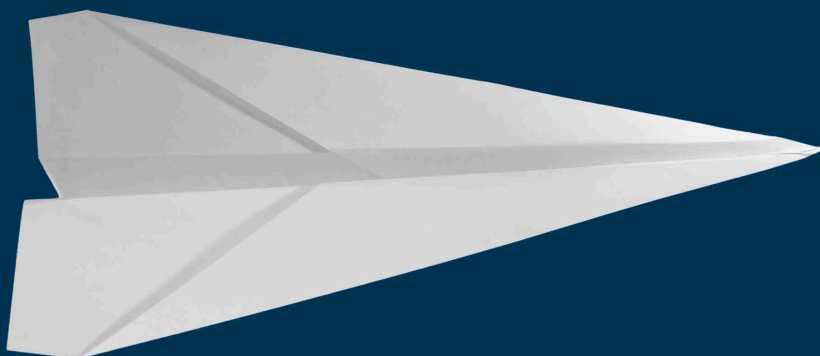
SUMMARY

- 10 Editoriale: Per innovare serve ascoltare: gli stili di leadership **di AgileForItaly**
- 12 Zettelkasten. Imparare ad imparare in un mondo che cambia **di Marcello Del Bono**
- 18 Innovare la pubblica amministrazione **di Massimo Terzo**
- 24 Reinventare le organizzazioni **di Andrea Feraco**
- 30 Innovare migliora la vita **di Giovanni Lucarelli**
- 35 Il Data Mesh e l'innovazione nel data management **di Andrea Gioia**
- 43 Innovability: la prossima sfida nella gestione dei progetti di innovazione **di Ivan Ortenzi**
- 51 Dati & algoritmi & Innovazione: gemelli vincenti, spesso falliti, ma non troppo diversi! **di Stefano Gatti**
- 56 L'innovazione a lezione di sport **di Andrea Radin**
- 60 Innovazione e agile, Due partner che lavorano per il successo competitivo **di Alessandro Giaume**
- 64 Il lato umano dell'innovazione **di Laura Zanfrini**
- 69 Done is better than Perfect ... because Perfect never gets done **di Pierpaolo Cimirro**

 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/vZYnl54Eopl/2022_4



#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 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.



”
SIAMO PERSONE DIFFERENTI,
INTEGRATE ED APPASSIONATE
DI TECNOLOGIA.
CONNETTIAMO LE NOSTRE EMOZIONI
AI VOSTRI OBIETTIVI.
”

NEWS

Il nostro
SITO
ha una
NUOVA
VESTE



Intervista al dott. Antonio Di Brisco

IL REGISTRO DEI TITOLARI EFFETTIVI IN ITALIA

Finalmente in data 25 maggio 2022, è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 121 il tanto atteso decreto interministeriale (Dm 55 del 11 marzo 2022) - emesso dal MEF di concerto con il MISE - istitutivo del Registro dei Titolari Effettivi, come previsto dall'art. 21, comma 5, del D. Lgs. 231/2007, che è entrato in vigore il 9 giugno 2022.

Di cosa si tratta?

Si tratta di una novità di fondamentale importanza sul fronte della prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, in quanto consente di disporre di un'unica banca dati nazionale sulla titolarità effettiva di imprese dotate di personalità giuridica, persone giuridiche private cioè le società di capitale, gli enti riconosciuti, i trust, gli istituti giuridici affini (S.r.l., S.p.A., S.A.P.A., cooperative, società consortili e di mutuo soccorso, associazioni e comitati riconosciuti, fondazioni), che conducono affari in Italia. Mentre le società di persone, comitati, parrocchie, condomini e in generale tutte le strutture dotate di soggettività giuridica, seppur prive di personalità giuridica, devono individuare il relativo o i relativi Titolari Effettivi. Ciò nonostante, il Titolare Effettivo non dovrà essere trasmesso al registro.

Viene, così, introdotta nel Registro delle Imprese istituito presso ogni Camera di Commercio, un'apposita sezione dedicata alla conservazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva che gli enti operanti in Italia sono chiamati a comunicare.

In particolare, il Registro dei Titolari Effettivi sarà diviso in due sezioni:

- Sezione autonoma: per le imprese e le persone giuridiche private;
- Sezione speciale: per i trust e gli istituti giuridici affini.

Chi deve effettuare la comunicazione?

Il decreto prevede l'obbligo di comunicare i dati e le informazioni relativi alla titolarità effettiva da parte di:

- amministratori o rappresentanti di tutte le imprese dotate di personalità giuridica tenute all'iscrizione nel Registro delle Imprese della CCIAA territorialmente competente;
- il fondatore, ove in vita, oppure i soggetti cui è attribuita la rappresentanza e l'amministrazione delle persone giuridiche private;
- i fiduciari di trust produttivi di effetti giuridici rilevanti ai fini fiscali o di istituti giuridici affini.

Come dovranno essere comunicate le informazioni?

Tutte le comunicazioni (sia relative all'apertura aziendale, sia alle eventuali variazioni) devono essere effettuate telematicamente attraverso il modello di comunicazione unica di cui al decreto dirigenziale del MISE del 19 novembre 2009 (c.d. "Comunica"). Le trasmissioni andranno effettuate una alla volta e non in blocco o massivamente e previa registrazione sul portale.

In caso di mancata comunicazione, i soggetti obbligati saranno tenuti al pagamento delle sanzioni pecuniarie di cui all'art. 2630 c.c., che variano da euro 103 a euro 1.032 euro. Se la comunicazione avviene entro i 30 giorni successivi alla scadenza dei termini, la sanzione viene ridotta ad 1/3.

segue ►



segue ▶

In merito alla verifica dei dati chi se ne occupa?

La Camera di commercio territorialmente competente provvede all'accertamento e alla contestazione della violazione dell'obbligo di comunicazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva e all'irrogazione della relativa sanzione amministrativa. La Camera di commercio territorialmente competente, anche avvalendosi del contributo dell'Agenzia delle Entrate incrociando i dati con l'archivio di Infocamere, provvede ai controlli di merito delle comunicazioni.

Infocamere, per conto della Camera di Commercio, dovrà predisporre un disciplinare tecnico da sottoporre al vaglio preventivo del Garante per la privacy, volto a definire misure tecniche e organizzative idonee ad assicurare un livello di sicurezza adeguato al rischio in materia di protezione dei dati personali.

Rimane da chiarire cosa succede in caso di difformità tra i dati presenti in archivio e quanto comunicato.

I dati sono accessibili a tutti? Come faranno i soggetti interessati a richiederli? E come verranno erogati?

Si presume che i soggetti interessati alle informazioni presenti in archivio possano farne richiesta attraverso il portale della Camera di commercio, per una singola posizione alla volta e dopo aver ricevuto l'approvazione all'accesso.

I dati richiesti potrebbero non essere stati ancora sottoposti a controllo da parte delle autorità. Infatti, la qualità del dato, almeno nelle prime fasi di impianto del registro non sarà validato. Altra criticità sarà legata ad eventuali dinieghi all'erogazione da parte della Camera di Commercio, motivando il rifiuto legandolo alla normativa sulla privacy.

In Italia sarà la sola Camera di commercio (Cciaa) a giudicare se rincorrono i motivi eccezionali per il diniego di accesso, in Europa invece, la richiesta di accesso al registro dei Titolari Effettivi, avanzata dai soggetti privati, passa sotto la visione dell'Autorità di competenza.

Il decreto disciplina anche la procedura di accesso ai dati, a seconda di chi richiede le informazioni. L'accesso è aperto alle autorità, ai soggetti che devono effettuare adeguata verifica e ai soggetti terzi. Ogni autorità, riconosciuta per l'accesso, stipulerà una convenzione con la camera di commercio. I soggetti obbligati, invece, dovranno accreditarsi per la consultazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva a supporto degli adempimenti concernenti l'adeguata verifica della clientela. Infine, per i soggetti terzi l'accesso è aperto e senza limitazione per alcune determinate informazioni. In buona sostanza i soggetti terzi potranno conoscere: il nome, il cognome, il mese e l'anno di nascita, il paese di residenza e la cittadinanza del titolare effettivo e le condizioni da cui deriva lo status di titolare effettivo. Nei casi in cui siano i soggetti terzi a chiedere i dati il soggetto interessato può opporsi motivando il rifiuto a fornire le informazioni.

dott. Antonio Di Brisco



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.

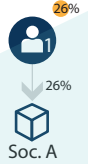


TITOLARE EFFETTIVO

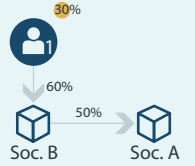
I Dlgs 90/2017 e 125/2019, attuativi delle direttive Ue 2015/849 e 2018/843, stabiliscono che il Titolare Effettivo di un cliente diverso da persona fisica coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo. 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.



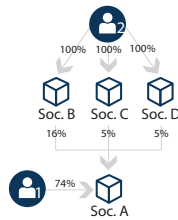
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.



CASI PARTICOLARI

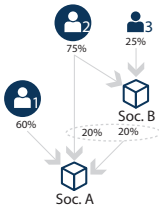
AGGREGAZIONI INDIRETTE

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.



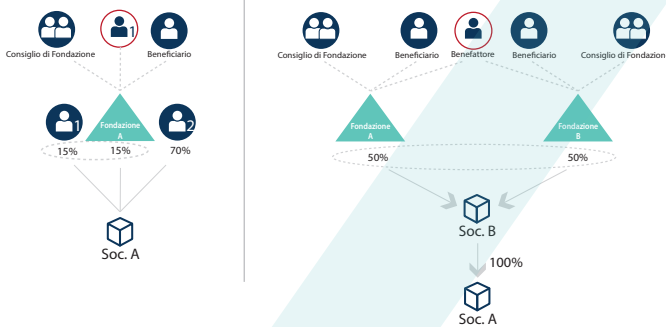
AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

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



AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

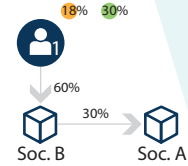
Nel caso di una persona fisica che esercita una funzione presso una fondazione privata, che partecipa alla persona giuridica oggetto di indagine, le azioni detenute direttamente da tale persona sono aggiunte alle azioni detenute della fondazione privata.



CRITERIO QUALITATIVO

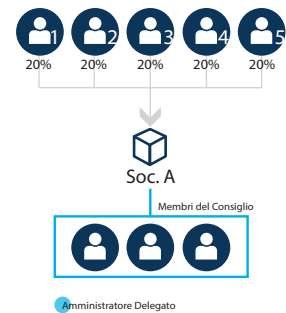
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, è attribuibile il controllo in assemblea ordinaria in forza:

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



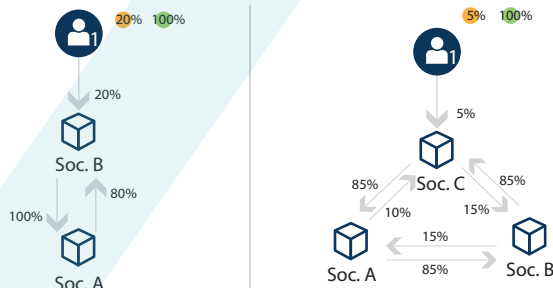
CRITERIO RESIDUALE

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



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**).



IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



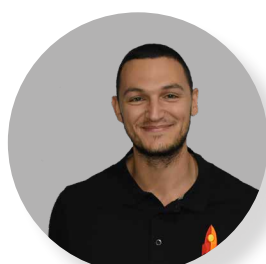
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Marcello Del Bono



Alessandro Giaume



Massimo Terzo



Andrea Radin



Andrea Feraco



Andrea Gioia



Ivan Ortenzi



Giovanni Lucarelli



Laura Zanfrini



Stefano Gatti





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>

Per innovare serve ascoltare: gli stili di leadership



AgileForitaly
Founders

Pensare di sapere tutto e di farlo meglio degli altri non solo è da stolti, ma è una cosa che mette a rischio intere aziende. Il classico Manager che pensa di saperla più degli altri è un rischio vero e proprio che spesso viene preso sotto gamba o peggio ancora trasformato in macchietta. Si perché le macchiette ci sembrano meno pericolose. Un manager che non ascolta gli altri e non sente altro che la propria voce è un qualcosa che si vede in giro troppo spesso. Quando parliamo di Agile è tutto un turbinio di :”lo facevo 10 anni fa senza sapere che si chiamasse così”,ma io non ho bisogno di questo perché le persone fanno quello che dico io”,potrei scrivervi un libro ma non ho tempo di farlo”. Tutte affermazioni che mettono a dura prova le nostre viscere e aumentano in maniera importante l’energia potenziale delle nostre sberle. Ovviamente energia potenziale e non cinetica, nel senso che vorresti darle le sberle ma il mutuo ti ricorda cosa significhi la pazienza. Agile è lo strumento organizzativo che permette di creare le condizioni affinché vi sia continua innovazione. E’ forse la migliore spiegazione di Agile. Innovare significa migliorare, migliorare significa avere clienti contenti, clienti contenti significa maggior guadagno per noi. Oggi ci sono molte cose moralmente accettate: fumare, bere, drogarsi, essere razzisti, ignoranti, insultare su internet chiunque. Tra questi aggiungerei anche che è moralmente accettato l’atto di essere incapace di guidare e ispirare le persone. Questa capacità nasce dalla comprensione degli stili di leadership e del concetto di risonanza positiva, un tema ampiamente spie-

gato nel libro di Goleman “Essere Leader”. Vi invito vivamente alla lettura in quanto pieno di elementi che mettono in prospettiva i nostri comportamenti e quelli dei nostri collaboratori. Esistono stili di leadership illuminati, aperti: il visionario, il democratico, il coach, l’armonizzatore, ma anche l’esigente e l’autoritario. Gli ultimi due creano danni. L’esigente è quello che pretende il massimo e per un tempo indefinito, minando alle base interi gruppi di persone e spesso non sentendo ragioni. L’autoritario semplicemente non ascolta e basta. Ma dobbiamo porci una domanda chiara: un’azienda che crea innovazione può dare spazio a chi arrogantemente non sente ragioni? Io direi di no. Un leader è qualcuno che si circonda di leader e ne diventa follower. Questo crea un circolo virtuoso di persone che cercano di innovare giorno dopo giorno. Ultimamente è diventato di moda dire che in futuro servirà un “Manager Gentile”. Oh che bello, un’altra buzzword che riempirà conferenze e post su LinkedIn per tutto il 2022. Ma scusate, ma adesso ve ne accorgete ? Se ne parla da 20 anni. Che poi “Leader Gentile” non vuol dire niente. Essere gentili è una caratteristica minima relativa alla capacità di ognuno di noi di vivere con gli altri. Chi vorrebbe un “Leader Bruto”? nessuno. Parliamoci chiaro: essere gentili, ascoltare, dialogare, osservare sono caratteristiche minime di ogni essere che vogliamo definire umano. Io vorrei semplicemente un Leader che si circonda di Leader e che la gentilezza non sia un “desiderata” nei cv, ma qualcosa che neanche stiamo a discutere. Sempre vostri.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST

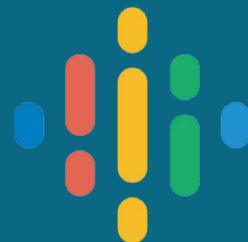


SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

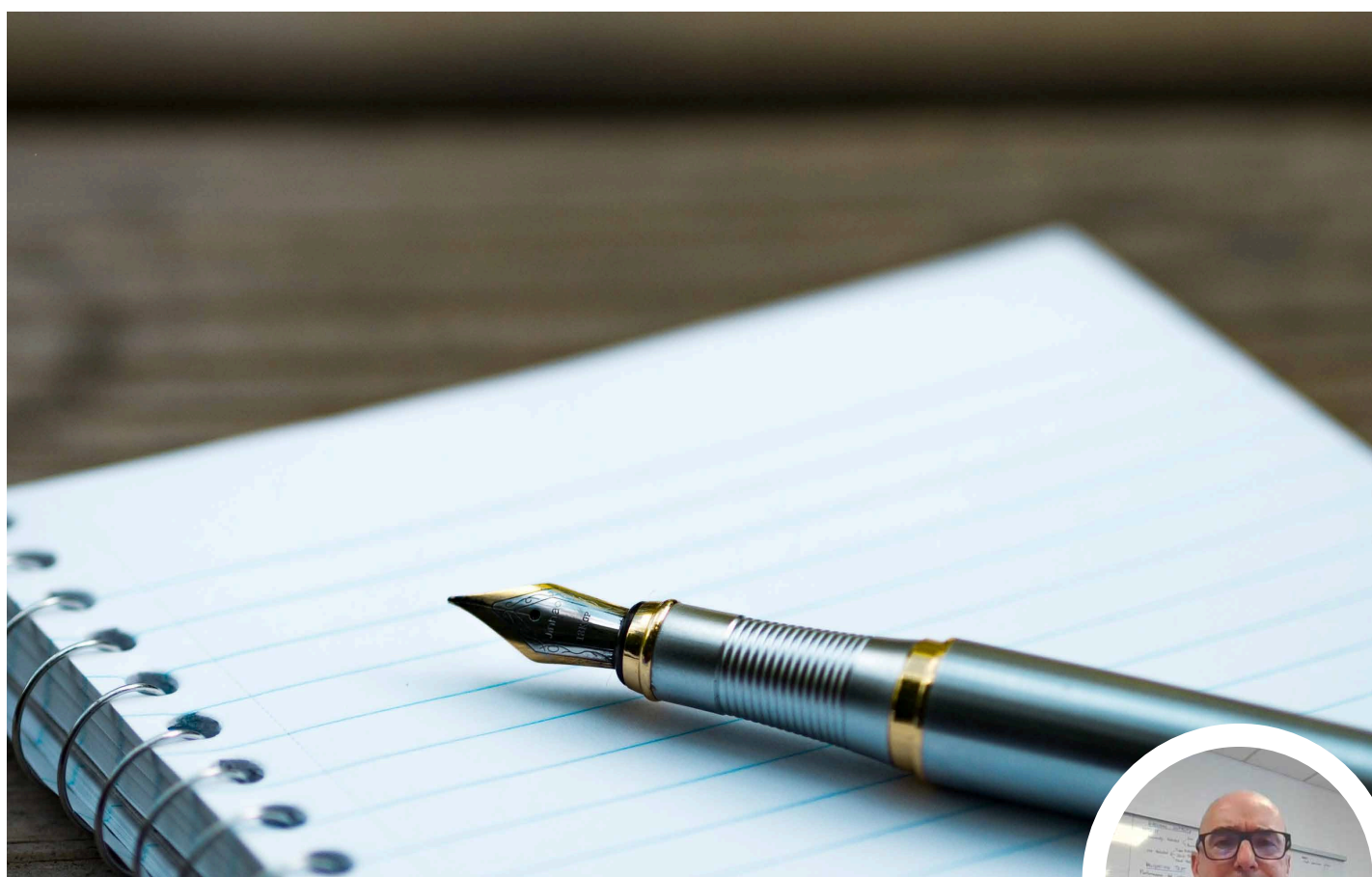
TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



Zettelkasten.

Imparare ad imparare in un mondo che cambia.



MARCELLO DEL BONO

Scrum Master/Agile Coach in Tetra Pak

www.marcellodelbono.it

In questo articolo propongo una introduzione al concetto di Zettelkasten o PKMS Personal Knowledge Management System. Riprendo qui in parte la presentazione fatta alla Unlimited Agility Conference UACon 2022 Spring Edition, quest'anno.

Il contesto. Perché uno Zettelkasten

Tecnologia, pandemia, assetti geo-politici bruscamente ribaltati, crisi energetica, inflazione, **il mondo cambia sempre piu' velocemente e la capacità di imparare in autonomia e rapidamente diventa una competenza chiave per tutti i lavoratori della conoscenza**. Lo Zettelkasten, un tipo particolare di Personal Knowledge Management System, serve proprio a supportarci nello sviluppo delle nostre conoscenze. Ma prima di entrare nel cosa e nel come, voglio condividere **quale problema vogliamo risolvere**.

Atleti e musicisti lavorano quotidianamente, con processi e routine strutturati e flessibili per migliorare le proprie competenze e abilità. Noi lavoratori della conoscenza non dovremmo essere da meno, ma raramente approcciamo le nostre competenze con la stessa coerenza, consistenza e struttura degli atleti o dei musicisti. La gran parte delle informazioni che consumiamo viene invece sprecata e dimenticata rapidamente. L'information overload che viviamo quotidianamente peggiora la situazione, aumenta il rumore e rende difficile scremare le informazioni per trasformarle in senso compiuto. In sostanza, **gran parte della nostra attenzione non crea valore e genera uno spreco della risorsa più preziosa che abbiamo, il tempo**.

Cos'è uno Zettelkasten

Nel Lean Thinking, alle radici del mindset agile, ci sono diversi strumenti per combattere gli sprechi: analisi del Value Stream, Kaizen, Flow, limitazione del WIP, Pull System, etc. **Ma come combattiamo gli sprechi in un'attività impalpabile come l'apprendimento?**

Possiamo combattere l'Information Overload, la mancanza di focus, lo spreco di attenzione, **con un approccio finalizzato a creare informazioni**

rilevanti in cicli brevi e incrementali, con un costante fact-checking dei nostri modelli mentali. Un sistema di idee che diventa la nostra lente di creazione del senso in un mondo che cambia.

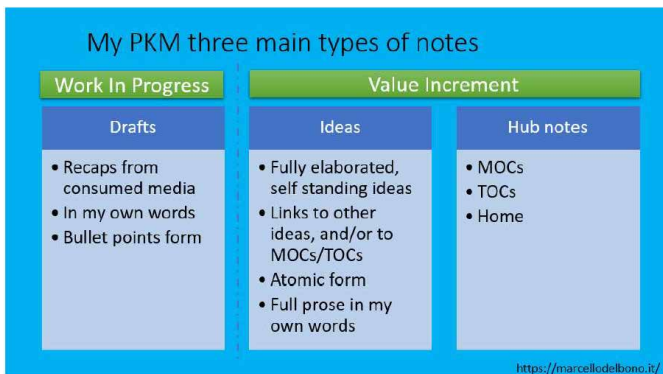
Questo è lo Zettelkasten. Sembra fin troppo bello per essere vero, e per questo voglio condividere la storia di Niklas Luhmann.

Luhmann è stato un docente di sociologia e filosofia tedesco che ha scritto 70 libri e centinaia di articoli, una media di due libri e decine di papers all'anno, con una produttività sensazionale per un accademico. Secondo lo stesso Luhmann, questa incredibile produttività era dovuta al suo metodo per prendere appunti, da lui battezzato Zettelkasten e descritto recentemente nel libro How To Take Smart Notes, di Ahrens Sonke.

Zettelkasten non è però solo un approccio al note-taking: è uno strumento per l'esplorazione e l'incremento di conoscenza in modo iterativo e incrementale, coerente con le logiche e il mindset Lean-Agile. Zettelkasten è un sistema per la creazione di senso, per l'aggiornamento e lo sviluppo dei modelli mentali che usiamo quotidianamente. A differenza di altri metodi per il note-taking, **il focus non è sulla raccolta di note, quanto piuttosto sul creare connessioni tra idee**. La promessa del sistema è di maggiore produttività, innovazione e creatività e anche, non oso quasi scriverlo ma è l'esperienza mia e di altri, di divertimento :))

Luhmann usava due archivi fisici, i suoi strumenti erano carta e penna. Il nostro approccio oggi può essere traslato con vantaggio in digitale, e in questo caso si parla comunemente di PKM-Personal Knowledge Management Systems. Io uso i due termini in maniera intercambiabile, e qui di seguito riporto alcuni dettagli dell'implementazione dello Zettelkasten che uso sul lavoro.

Fonti e tipologie di note



Le fonti del nostro Zettelkasten possono essere le più disparate: corsi, seminari, Ted Talk, discussioni con colleghi, conversazioni casuali, mostre, libri, film. A seconda del focus che daremo al nostro Zettelkasten (professionale, hobby, crescita personale, etc.) privilegeremo alcune di queste fonti.

In uno Zettelkasten abbiamo tre tipi di note fondamentali, cui si possono eventualmente aggiungere altre tipologie ausiliarie:

1) **Bozze**. La prima tipologia è quella della Bozze (Drafts). Queste possono includere:

1.a) bozze estemporanee di idee, appunti anche solo di poche parole per fissare un concetto da sviluppare successivamente. Questo tipo di drafts nel sistema di Luhmann erano chiamate fleeting notes;

1.b) appunti presi da fonti esterne e non ancora del tutto elaborati e "messi a sistema". Io tipicamente prendo queste note rielaborando il concetto principale in bullet points e con parole mie. Nel sistema di Luhmann queste sono le literature notes;

2) **Idee**. La seconda tipologia principale è quella delle Idee (Ideas). Mi riferisco qui a note scritte in prosa, in parole mie, commentate, connesse ad altre note e con il riferimento dell'eventuale fonte da cui sono

state sviluppate. Nel sistema di Luhmann sono le **Permanent Notes**.

3) **Indice**. La terza tipologia è quella delle note Indice (Index, or Hubs). Sono note che, come un indice, connettono e riepilogano la conoscenza relativa a un determinato dominio. Io uso tre tipi di nota indice:

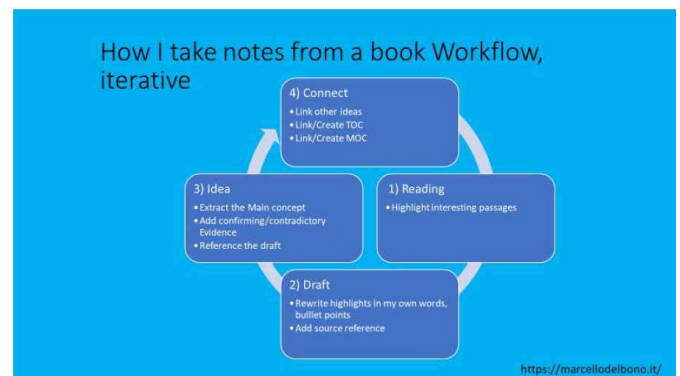
3.a) Tabella dei contenuti (*TOCs Table of Content*). Sono indici prestrutturati che prendo direttamente dalle fonti, quali ad esempio l'indice di un libro

3.b) Mappa dei contenuti (*MOCs Map of Content*). Questi sono indici che strutturo liberamente intorno a un tema che mi interessa. Per esempio, nel mio Zettelkasten ho un MOC relativo a Lean-Agile, che connette tutte le note relative a questo tema

3.c) Home. È una vista dall'alto dell'intero Zettelkasten, un indice complessivo dei temi trattati, connesso ad altre Hub notes.

Workflow

Quando creiamo nuove idee per il nostro Zettelkasten, dobbiamo trovare il flusso lavorativo (Workflow) che meglio si adatta alle nostre esigenze e abitudini. Di seguito descrivo come esempio indicativo, il mio tipico Workflow quando prendo appunti da un libro che sto leggendo, tipicamente su Kindle Reader.

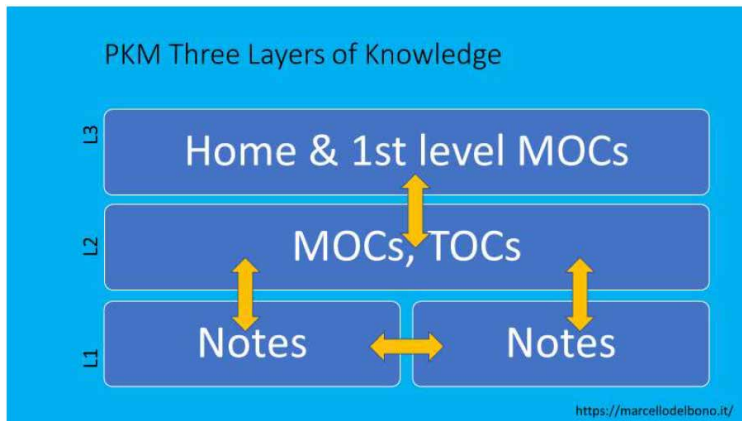


In sintesi, questo è il mio flusso:

1. Mentre leggo, evidenzio i passaggi più interessanti
2. Creo poi la prima "Draft", riscrivendo i passaggi evidenziati con parole mie e in forma di bullet points. Aggiungo un riferimento alla fonte e all'eventuale indice (Hub Note)
3. Creazione dell' "Idea". Rileggo la draft e riscrivo con parole mie il concetto principale. Sposto la draft in calce alla nuova idea, come ulteriore riferimento
4. Aggiungo collegamenti ad altre note e ad altri indici

Il workflow è iterativo, spesso rivedo le note e le idee in una sorta di refactoring, cambiando e aggiungendo collegamenti e concetti. In ogni caso, una volta che la nota è in status "idea", ho creato un piccolo incremento di valore, che spendo nella mia comprensione della realtà.

Tre livelli di ingresso allo Zettelkasten



Ci sono **tre livelli e modalità di ingresso principali** allo Zettelkasten.

1. Partendo dal basso, accediamo direttamente

alle **note/idee**. Ad esempio potrei accedere direttamente alla nota "Muda" che descrive il concetto di Muda nel contesto del Lean Thinking. Le note sono connesse orizzontalmente tra di loro, e verticalmente alle note indice (Hub, MOCs, TOCs). Ad esempio, la nota "Muda" è connessa in orizzontale con la nota "Kanban as a Complex Adaptive System for Lean" e in verticale con la Mappa dei Contenuti (MOC) "Lean Thinking".

2. Al livello 2, troviamo le **note indice** come seconda possibilità di ingresso allo Zettelkasten. Ad esempio potrei entrare direttamente nella MOC Mappa dei Contenuti dedicata alla sostenibilità, a sua volta connessa alle note sulla circolarità, la doughnut economy, i planetary boundaries. Oppure potrei entrare nella TOC Tabella dei Contenuti del Kanban blue book di Andreson, che riepiloga e linka le mie note prese dal libro, ad esempio "cos'è un sistema kanban", "kanban come sistema adattivo complesso" etc.
3. La **Home** è il terzo livello, la vista dall'alto dell'intero sistema e riporta i domini di conoscenza che voglio sviluppare nello Zettelkasten, linkando poi i relativi indici (MOCs e TOCs)

I tre livelli sono in tre folder diversi, così da rendermi facile l'ingresso al livello desiderato. Dal livello desiderato è possibile poi navigare il sistema con i link espliciti nel test, con i **backlinks (note che linkano alla nota corrente)**, con il **grafo delle connessioni**, e con il **search**.

I principi base

Perché il sistema funzioni, a mio avviso è necessario seguire i principi che elenco di seguito.

- 1. Bisogna scrivere.** Nello Zettelkasten scrivere è parte del processo di creazione dell'idea, non solo una conseguenza
- 2. Abitudine.** Lavorare sul nostro Zettelkasten, anche solo per brevi slot di 10 minuti, deve diventare un'abitudine, possibilmente giornaliera
- 3. Connessioni.** Le note nel sistema devono essere connesse, tra di loro e verso note indice. Le connessioni rendono il sistema navigabile e rendono esplicite le interazioni e sinergie tra i diversi concetti
- 4. Note "atomiche".** Una nota, un concetto
- 5. Personalizzare.** Il sistema di Luhmann funzionava con carta e penna ed era finalizzato al lavoro accademico. Dobbiamo adattarlo agli strumenti disponibili oggi, alle nostre abitudini, e ai nostri obiettivi
- 6. WIP-Work In Progress.** Le Draft sono il nostro work-in-progress, che nel Lean Thinking è considerato uno spreco. Limitiamo quindi il WIP, dandoci un limite massimo di note in stato "draft" presenti a sistema.
- 7. Folders.** Non usiamo i folders come tassonomie per i contenuti. Usiamoli invece per tracciare lo stato e la tipologia delle note (draft, ideas, indici)
- 8. Il Pardosso di Borges.** Mi piace descrivere questo principio con il racconto di J.L. Borges, la Biblioteca di Babele. Nel racconto, l'universo è fatto di una serie infinita di camere esagonali che contengono tutti i libri con tutte le combinazioni possibili di tutti gli alfabeti esistenti. In questo modo tutta la conoscenza presente, passata e futura è contenuta nella biblioteca, ma rimane completamente inaccessibile perché sommersa in un oceano di testi totalmente inutili, pieni di variazioni casuali di lettere dell'alfabeto. Fuor di metafora, il focus del nostro Zettelkasten non è raccogliere tutte le possibili nozioni esistenti,

ma individuare quelle significative e metterle a sistema connettendole tra di loro

- 9. Il focus sul progetto.** Evitiamo di usare lo Zettelkasten solo quando abbiamo un progetto specifico su cui lavorare. Utilizziamo regolarmente, se possibile quotidianamente per trarne il maggior vantaggio possibile
- 10. Evita il copy&paste.** Questo è un corollario del principio 1. La scrittura delle note con nostre parole, al posto del semplice copy&paste dalle fonti è un passaggio fondamentale per sviluppare il nostro pensiero critico, una sorta di test del concetto e di quanto l'abbiamo compreso.

Appendice. Strumenti per la creazione di uno Zettelkasten

Come già ricordato, Luhmann utilizzava carta, penna e due archivi di legno separati. Per la creazione di uno Zettelkasten digitale esistono numerosi strumenti, ne riporto qui alcuni in ordine alfabetico, con l'avvertenza di verificare le relative licenze.

Tools

Logseq: <https://logseq.com/>

Notion: <https://www.notion.so/>

Obsidian: <https://obsidian.md/>

Roam: <https://roamresearch.com/>



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

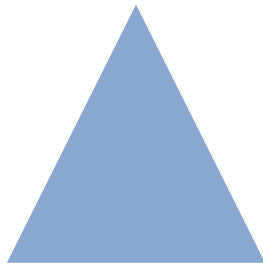


Innovare la pubblica amministrazione



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



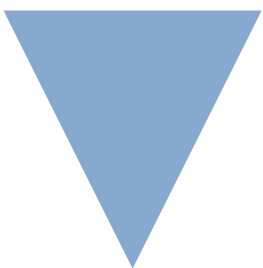
Innovare non è solo lanciare un nuovo prodotto ma anche trovare un campo nuovo ad approcci conosciuti. È il caso di metodologie che hanno venti o trent'anni che possono essere innovative in contesti molto tradizionali, come l'utilizzo di Agile nella pubblica amministrazione. Sono sempre stato incuriosito dall'applicazione di un approccio agile in contesti diversi da quello informatico in cui è nato: ho testato Agile nel campo dell'hardware, delle risorse umane, dell'ingegneria. E recentemente ho avuto la possibilità di fare un esperimento nel campo della pubblica amministrazione (PA). In quest'articolo voglio parlarvi dei risultati di questo esperimento e delineare quelli che potrebbero essere degli sviluppi futuri.

Il caso cui mi riferisco è stato sviluppato in un comune veneto di poco più di 4000 abitanti. Considerando che il 70% dei comuni italiani ha meno di 5000 abitanti, il caso in esame è da considerare molto esemplificativo di come Agile può avere un impatto sulla PA in Italia. La mia attività si è focalizzata principalmente sulla giunta comunale, il gruppo composto da Sindaco e Assessori.

Ho potuto identificare alcuni problemi che si incontrano anche nelle organizzazioni private, in primis, una burocrazia e una rigidità elevate che ostacolano e mettono dei forti vincoli ai processi interni e rallentano la presa di decisioni e la realizzazione di queste in azioni. I processi sono spesso definiti dal governo centrale le amministrazioni locali devono adeguarsi con scarsi margini di adattamento. C'è inoltre un'alta rigidità della struttura, dovuta al fatto che il turn-over è generalmente basso e le esperienze provenienti da altre aziende o settori sono limitate. Per varie ragioni, la pubblica amministrazione non riesce ad coinvolgere tutti quei talenti di cui avrebbe bisogno, ha perso il carattere attrattivo che aveva anni fa. Anche da un punto di vista strategico ci sono degli impedimenti: infatti le linee guida di un Comune possono cambiare

in maniera significativa con le elezioni ogni 5 anni. È emerso anche che, molte volte, la comunicazione fra dirigenza del Comune, la Giunta, e la direzione dei vari uffici è problematica. Un altro fattore di cui tener conto è che nei comuni di dimensioni ridotte sono rari i politici "di professione" che possono dedicare il loro intero focus all'attività del comune; il più delle volte costoro hanno altre attività lavorative.

Il punto di partenza del mio intervento è stata la creazione di una maggiore trasparenza: a livello di team, a livello di strategia e a livello operativo. Ritengo che la base di partenza di ogni iniziativa agile sia la trasparenza al fine di poter creare i presupposti per il miglioramento continuo. Una delle prime attività è stata la creazione di un team canvas al fine di rendere espliciti gli obiettivi, i ruoli e le competenze dei componenti del team, i valori comuni, le regole e le attività e, infine, lo scopo del team. Quest'ultimo aspetto non è banale. In campagna elettorale, il più delle volte, l'obiettivo che unisce una squadra politica è vincere sugli avversari. È un obiettivo chiaro, "parlante" a tutti i membri della squadra e in grado di appianare certe divergenze e allineare l'azione della squadra stessa. È uno scopo molto potente che però cessa di esistere nel momento in cui si vincono le elezioni. A quel punto è importante trovare un nuovo obiettivo che permetta di allineare le persone e fornirle un nuovo scopo. "Amministrare" può essere un termine troppo poco motivante per creare entusiasmo e spirito di squadra. La domanda con cui ho interrogato la Giunta per definire lo scopo è stata semplice: **"fra dieci anni, per quale motivo vorreste che i cittadini ricordassero questa amministrazione?"** Una domanda semplice da formulare ma che richiede una discussione franca e articolata su cosa si ritenga importante e degno di assurgere a guida dell'azione amministrativa. Non è un caso che questo sia stato l'ultimo punto del Team Canvas ad essere discusso.





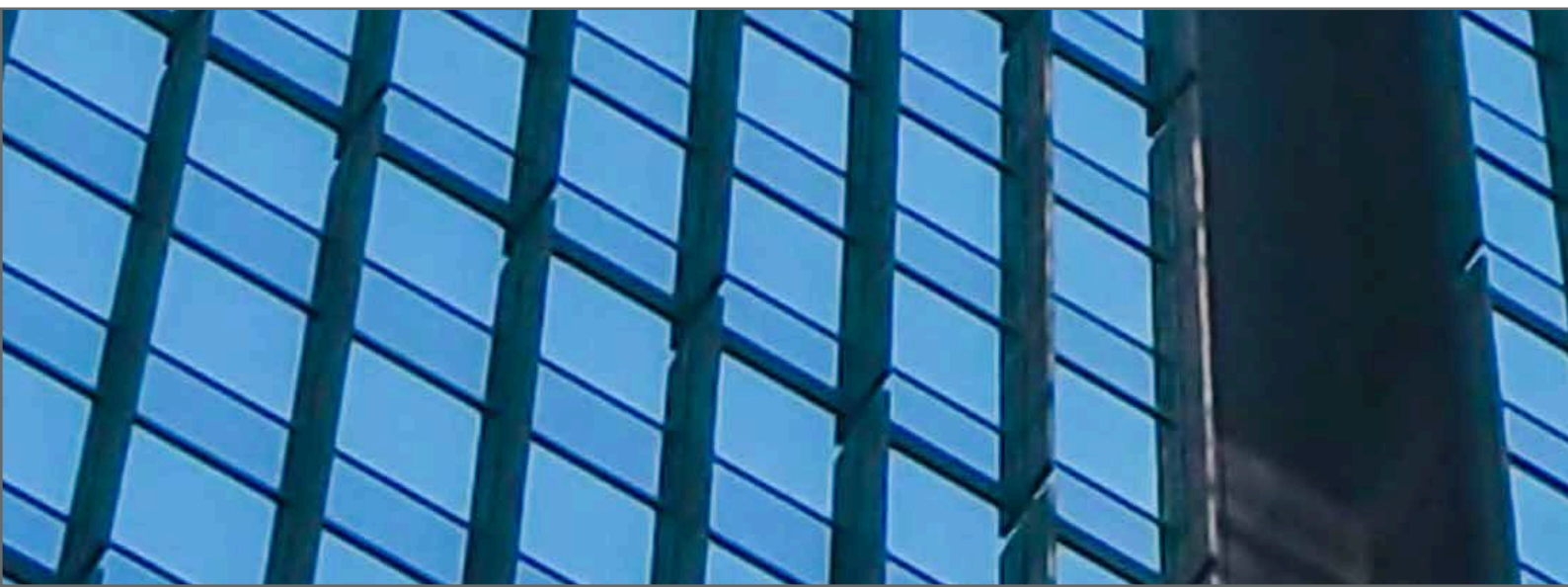
Una volta lavorato su questi aspetti fondamentali si è puntato sulla trasparenza del lavoro. Per questo ho privilegiato un approccio Kanban, preferito al più diffuso Scrum, perché ritenevo si adattasse meglio ad una realtà in cui le priorità possono cambiare in maniera veloce: si pensi ad un intervento di protezione civile, non previsto, che viene pianificato in seguito a un nubifragio. La prima fase è stata quella di visualizzare il work in progress (WIP): è emerso che alcune attività in corso o da fare non erano mappate, o non erano a conoscenza di tutto il team. Questo esercizio ha permesso di dare una comprensione comune di quando si stava facendo per verificarne la coerenza con il piano presentato agli elettori nel corso della campagna elettorale. Utilizzando delle swimlane per area funzionale (urbanistica, cultura, agricoltura e commercio) è stato possibile identificare le dipendenze e le sinergie fra i vari progetti e assegnare i compiti all'interno della squadra. Un punto importante è stato identificare i task per progetto o intervento al fine di trovare la giusta granularità per poter seguire l'avanzamento senza perdersi troppo nei dettagli.

Un altro elemento tipico di un approccio Agile utilizzato in questo pilota è stata la **retrospettiva**, messa in atto dopo un evento pubblico che aveva assorbito molte energie del gruppo: si è andati oltre una semplice valutazione sulla bontà o meno dell'evento ma si è voluto comprendere e investigare i punti positivi

e critici al fine di mettere in piedi delle azioni di miglioramento nel modus operandi della squadra e per migliorare l'evento l'anno successivo.

Questo è quanto è stato realizzato con la squadra comunale. Da questi primi passi credo sia possibile delineare quello che potrebbe essere il percorso futuro.

Innanzitutto il *cascading* delle azioni identificate a livello di Giunta verso i livelli operativi di uffici comunali quali cultura, edilizia, amministrazione. L'approccio Kanban si presta bene a questa declinazione: un kanban di "portfolio" a livello alto alimenterebbe un kanban operativo a livello di ufficio: le indicazioni strategiche e i macro-eventi verrebbero decomposti in task attuabili dai collaboratori. In questa maniera si assicurerebbe una coerenza fra strategia e azione e si potrebbe decidere in maniera rapida e in tempo reale sulle priorità in base alla capacità di ogni singolo ufficio. Aggiungere una **cadenza fissa agli eventi** di pianificazione, verifica e coordinazione permetterebbe una maggiore efficienza dei processi in quanto alcuni passaggi burocratici potrebbero essere sincronizzati favorendo il processo decisionale e la scalata di problemi e impedimenti.





Per eventi che hanno un impatto alto su varie aree funzionali si potrebbe pensare alla creazione di **team cross-funzionali** che possano gestirli dall'inizio alla fine: potrebbe essere il caso di eventi sportivi o culturali, sagre e festival, solo per citarne alcuni.

Un passo ulteriore nella strada che porta ad una PA più efficace potrebbe essere l'utilizzo della metodologia **OKR** per definire le priorità e allineare Giunta e uffici. In un contesto come quello della PA, in cui c'è una forte componente sociale e culturale che si stacca dalle logiche puramente economiche e finanziarie di un'organizzazione privata, gli OKR potrebbero aiutare a creare una stella polare che indichi una direzione chiara a tutti i dipendenti comunali, a qualsiasi livello e in qualsiasi settore operino. L'approccio favorirebbe inoltre una presa di autonomia dei singoli uffici che potrebbero **agire secondo i bisogni emergenti** della cittadinanza piuttosto che in un quadro

command & control che può rallentare le azioni. Definiti gli obiettivi e delle linee guida, sarebbe più facile per gli uffici di un comune definire da sé le priorità operative e i processi per raggiungerli.

Infine, la **digitalizzazione** degli strumenti permetterebbe un ulteriore salto di efficienza, rendendo possibile una maggiore trasparenza: il WIP potrebbe essere visibile ad altri comuni, a enti esterni e fornitori che potrebbero interagire più rapidamente con gli uffici comunali.

Il pilota ha dimostrato che un approccio Agile può dare dei benefici anche nel contesto di un piccolo comune. Risulta in ogni caso fondamentale coinvolgere le persone e avanzare a piccoli passi al fine di favorire l'apprendimento e la appropriazione di strumenti, pratiche e, soprattutto, di una nuova mentalità.



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 - www.galganogroup.com

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



ANDREA
FERACO

AGILE MANAGER
#CERVED GROUP

REINVENTARE LE ORGANIZZAZIONI

Se non ricordo male era il 16 settembre 2017 nel contesto dell'Università Ca' Foscari di Venezia e più specificatamente all'Agile Business Day. Uno dei keynote fu tenuto da Andrea Provaglio. Non mi dilungo nel presentare Andrea Provaglio che è uno dei punti di riferimento del mondo Agile in Italia.

In quell'occasione Provaglio parlò di modelli organizzativi aziendali e li presentò assegnando dei colori alle tipologie di organizzazioni, colori che andavano dal Rosso, all'Ambrato, all'Arancione, al Verde finendo al "Teal". Teal è un colore che non ha una traduzione esatta in italiano, è il colore delle foglie di tè, una sorta di verde bluastro. Questa rappresentazione dei modelli organizzativi, come citato dallo stesso Provaglio, è descritta nel libro di Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, o *Reinventare le Organizzazioni* se preferiamo la traduzione italiana.

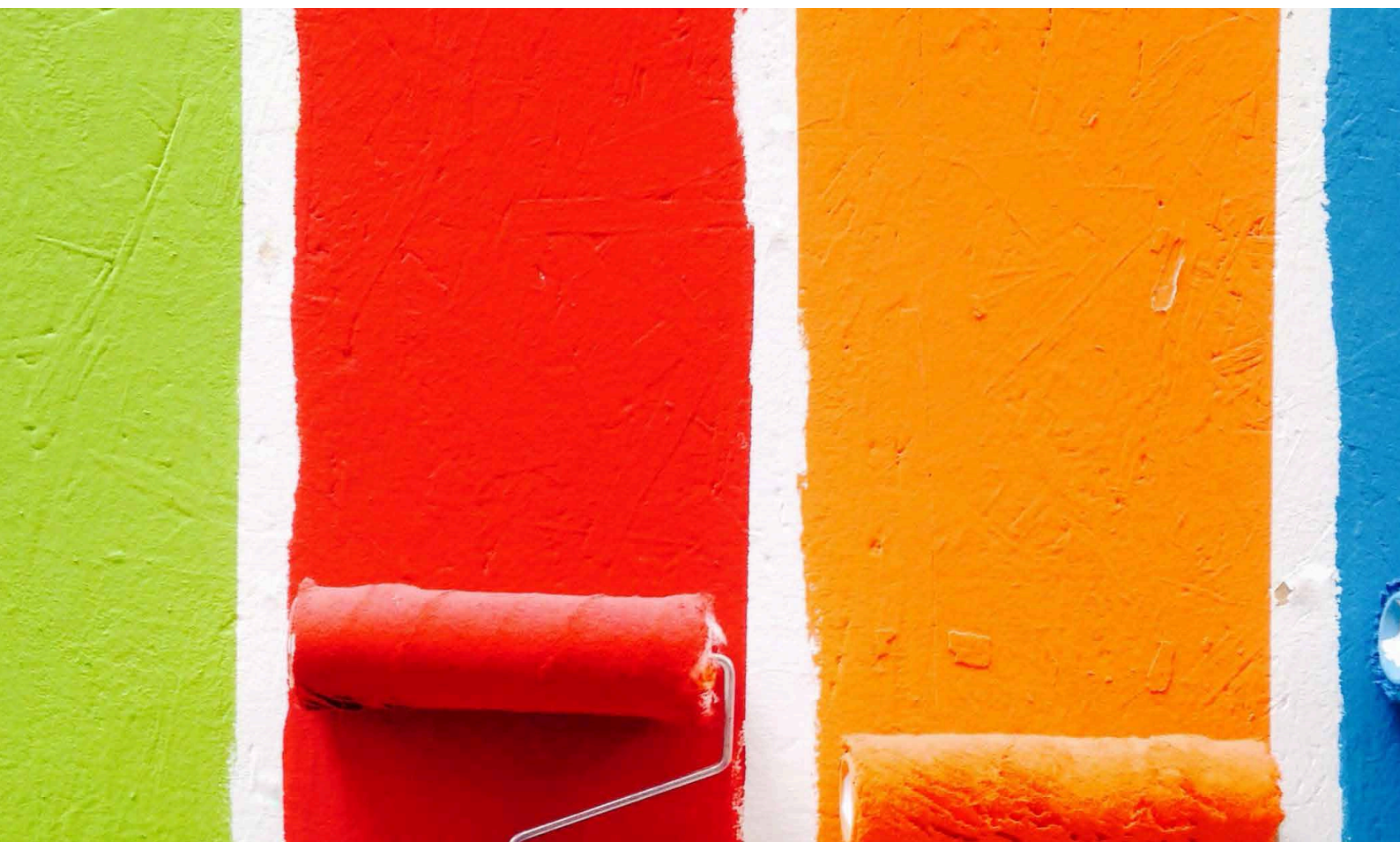
Tornato a casa, mi affrettai a comprare il libro.

Personalmente quando leggo un libro, anche abbastanza lungo e articolato come questo di Laloux, alla fine porto con me due/tre punti che mi colpiscono. E in particolare per questo libro i punti su cui mi sono maggiormente soffermato a riflettere sono due:

- l'organizzazione per la quale lavoro di che colore è?
- un'organizzazione "teal" ha una catena decisionale completamente decentrata su tutti, e funziona grazie al meccanismo della consultazione.

L'esercizio fatto da Laloux è stato quello di paragonare il modello di funzionamento delle organizzazioni con la storia dell'evoluzione delle società umane, e inoltre, parlando di organizzazioni, ha voluto intendere qualsiasi forma di organizzazione umana, non solamente le aziende.

Avete presente un'organizzazione militare? È un qualcosa fortemente basata sulla gerarchia dove chi occupa un certo gradino può comandare su tutti quelli al di sotto, ma è richiesta la sua piena obbedienza se il comando gli arriva da qualcuno più alto in gerarchia. È il modello Ambrato di organizzazione dove il concetto di catena di comando e controllo è molto forte ed è essenziale al funzionamento dell'organizzazione stessa. Ma se questo è il colore Ambrato, vuol dire che c'è un modello più estremo? Sì, le organizzazioni basate sul mero potere dei singoli, esercitato in maniera coercitiva e per il beneficio di pochi, sono le organizzazioni Rosse e tipicamente rientrano in questa categoria le organizzazioni criminali. Al contrario via via che il potere, il controllo e la decisione si spostano verso le singole persone, ecco che ci si muove verso le organizzazioni Arancione e poi Verde. E poi infine si arriva a un altro estremo, ossia l'organizzazione Teal, dove il potere è totalmente delegato alle persone, non esistono quindi centri di controllo e comando, non esiste un organigramma, non esistono i capi.





Reinventing organizations

A Guide to Creating Organizations
Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

Leggendo il libro non si può non riflettere sull'azienda per la quale si lavora. Nel mio caso posso dire che esiste un organigramma ed esiste una struttura di management che va dal top management al middle management e questo sicuramente non la rende Teal. Ma osservando il forte tentativo di perseguire la mentalità agile, come si cerca di dare un certo livello di empowerment alle persone, allora ricollego l'azienda al modello Verde; ci sono poi magari altri punti che somigliano più al modello Arancione. Non voglio entrare nell'analisi del mio caso aziendale, ma volevo solo stimolare la curiosità che può avere ognuno di noi a osservare la propria azienda in un modo diverso. Il libro di Laloux aiuta a fare questo.

E quando analizzi il tuo caso aziendale, allora puoi anche immaginare come possa avvenire una transizione verso il modello Teal. Secondo questo modello tutti possono prendere decisioni a qualsiasi livello. Bellissimo, ma non potrebbe creare caos? Per mitigare questo rischio, Laloux descrive il meccanismo della consultazione. Se devo prendere una decisione, devo coinvolgere nel processo le persone che saranno impattate e talvolta anche quelli non impattati per avere un consulto prima che la decisione venga presa. Questo aiuta le persone a raccogliere altri punti di vista guidando quindi le decisioni in maniera più consapevole ma senza necessità di una catena decisionale. E un ruolo importante lo gioca la figura del

coach, quella persona che non ha alcun poter di scelta ma che con le sue continue domande aiuta le persone a migliorare il loro processo decisionale.

E se prima scrivevo che la mia azienda non è Teal questo non significa che non possa prenderne spunto. Ad esempio, quello che cerco di fare nel mio quotidiano è di consultarmi prima di prendere decisioni che possono essere più o meno significative. Forse oggi capita che lo faccio consultandomi con il mio capo o comunque secondo un approccio da organigramma frutto del fatto di essere parte comunque di una cultura gerarchica, però rappresenta un primo passaggio verso il meccanismo della consultazione, e quindi un piccolo passo verso una transizione Teal.

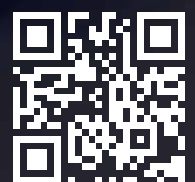
Il libro Reinventare le Organizzazioni è pieno di altri spunti e di tantissimi esempi di casi reali. Ognuno può trovare qualcosa che può aiutarlo nella propria realtà lavorativa, raccogliendo quegli aspetti che consentono anche nel nostro piccolo di trasformare le organizzazioni e maturare un pensiero laterale su quello che osserviamo ogni giorno.



ITALIAN AGILE DAYS 2022

The Italian Agile conference, 19th edition
14-15 October 2022

Submit your proposal NOW!





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

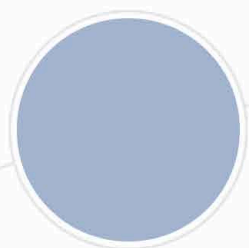
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

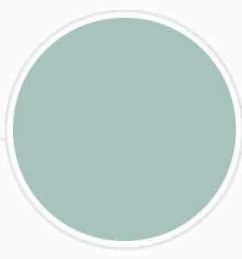
da Dicembre 2021



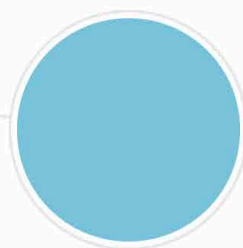
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti dalle aziende viene intervistato da un gruppo di intervistatori che provengono dalle aziende



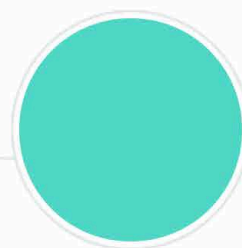
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



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

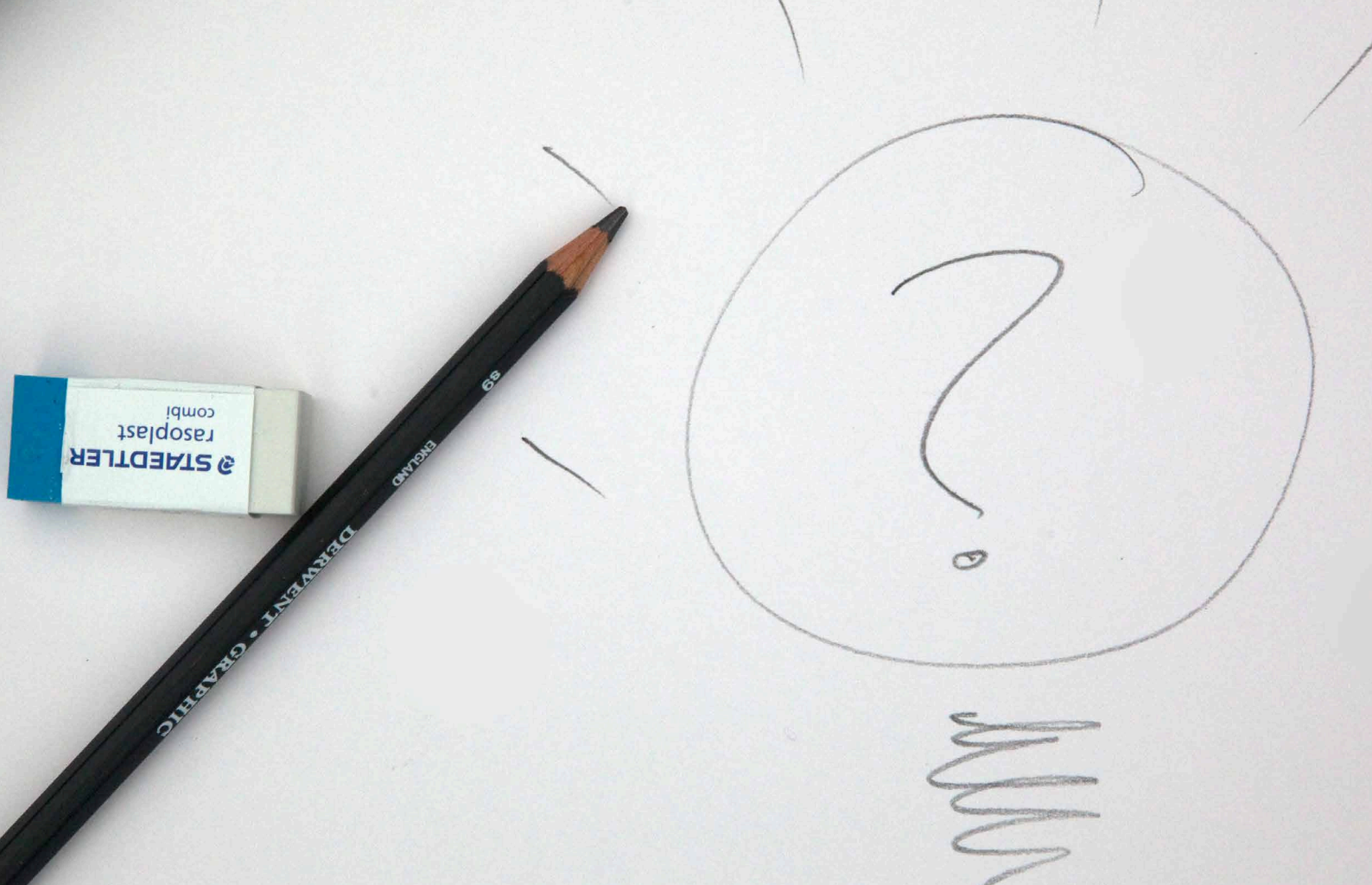


● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



compralo su Amazon

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



Innovare migliora la vita.

“L’innovazione”, afferma scherzosamente Ed Roberts, docente del M.I.T. “è invenzione più sfruttamento”.



GIOVANNI LUCARELLI

Sociologo, Facilitatore e
Formatore in Creatività e
Innovazione | Podcaster |
TEDx Speaker

L'invenzione, in effetti, rappresenta una "nuova idea" (relativa ad un prodotto, un processo, una tecnologia, una scoperta scientifica, ecc.), mentre l'innovazione è la realizzazione concreta di quella invenzione che ne consente la produzione e la commercializzazione.

L'economista austriaco Joseph Schumpeter, nel 1934, inseriva nel concetto di innovazione una serie di elementi:

- la produzione di un nuovo bene, non ancora familiare alla cerchia dei consumatori;
- l'introduzione di un nuovo metodo di produzione, non ancora sperimentato nell'industria;
- l'apertura di un nuovo spazio di mercato;
- l'attuazione di una riorganizzazione industriale.

In termini più generali, ispirandoci alla descrizione presentata nella ricerca "Best Innovator" (della A. T. Kearney) possiamo dire che l'innovazione è la capacità di generare nuovi "prodotti" (ma anche servizi, processi, strategie, modelli di business, ecc.) in grado di soddisfare, a pieno, le esigenze (più o meno manifeste) dei clienti (attuali e potenziali).

L'innovazione autentica, che può assumere tante declinazioni (tecnologica, scientifica, organizzativa, sociale, educativa, ecc.) ha una caratteristica ricorrente: contribuisce, in modo significativo, a migliorare

la qualità della vita, personale e professionale, degli individui.

Le forme dell'innovazione

Quante "forme" può avere l'innovazione? Beh, molte, dipende dal punto di vista da cui la osserviamo.

Melissa Schilling, docente presso la Stern School of Business (NY), nel libro "Gestione dell'innovazione", suggerisce quattro chiavi di lettura per delineare i diversi tipi di innovazione: in base alla natura, all'intensità, all'ambito di destinazione e all'effetto sulle competenze.

Le innovazioni, secondo la loro **natura**, possono essere di **prodotto** o di **processo**. Nel primo caso la novità è incorporata nel prodotto stesso, come il motore elettrico in un'auto ibrida. Nel secondo l'innovazione riguarda le modalità con cui l'azienda svolge le sue attività. Le innovazioni di processo sono orientate ad un miglioramento nell'efficienza e nell'efficacia dei sistemi di produzione, di distribuzione, ecc. Alcuni esempi sono l'introduzione di sistemi come il CAM (*Computer Aided Manufacturing*) o il sistema di taglio laser, oppure di nuovi servizi come l'Internet Banking.



Per quanto riguarda **l'intensità** possiamo distinguere innovazioni **incrementali** e innovazioni radicali. L'innovazione incrementale è un processo di miglioramento dei prodotti, o dei servizi, esistenti. Apporta un miglioramento, ma non modifica le condizioni di utilizzo né le dinamiche di un settore. L'Intel, ad esempio, ha usato questo approccio incrementale nello sviluppo dei processori per pc. Le innovazioni radicali presentano un carattere di novità assoluta e rendono il "prodotto" completamente diverso da quelli preesistenti. Rappresentano una vera e propria discontinuità rispetto ai miglioramenti incrementali e originano scenari inediti: nuovi prodotti, nuovi mercati e, a volte, nuovi settori industriali (come Internet per la comunicazione, l'iPhone per gli smartphone, il sensore CCD per la fotografia digitale, ecc.). Le innovazioni **radicali** si riconoscono perché, secondo i ricercatori della *Rensselaer Polytechnic Institute*, hanno queste peculiarità tecniche:

- un set completamente nuovo di caratteristiche di performance,
- miglioramenti di prestazione almeno quintupli (rispetto ai prodotti esistenti),
- riduzione dei costi di almeno il 30%.

Per quanto concerne le **competenze**, le innovazioni **competence enhancing** sono quelle che fanno leva sul patrimonio di competenze che l'azienda possiede già, ogni generazione di iPhone, ad esempio, riprende la tecnologia del modello precedente. L'evoluzione dei nuovi "prodotti" porta a rafforzare conoscenze già esistenti e già disponibili sul mercato.

Le innovazioni **competence destroying**, invece, tendono a rendere obsolete un insieme di conoscenze, come è accaduto nel passaggio innovativo tra le valvole e i transistor, o tra i regoli calcolatori e le calcolatrici elettroniche. Queste innovazioni richiedono nuove skills e nuove strumentazioni e cambiano le modalità di realizzazione di un certo prodotto.

Riguardo **l'ambito di destinazione** le innovazioni possono essere **modulari o architetturali**. Ogni "prodotto", a ben guardare, può essere considerato un sistema di più componenti in relazione tra loro. Una bicicletta, ad esempio, può essere vista come un sistema composto da telaio, ruote, trasmissione, sellino, freni, ecc. Se l'innovazione riguarda uno solo di questi elementi è di tipo modulare, come l'introduzione delle ruote lenticolari. Quando la novità, invece, coinvolge l'intera struttura del sistema abbiamo un'innovazione architetturale, come l'introduzione della bicicletta con la trasmissione a catena rispetto al velocipede (che aveva la ruota anteriore molto più grande di quella posteriore).

Queste tipologie di innovazione non sono indipendenti tra loro, ma le troviamo, spesso, in stretta correlazione le une con le altre.

Le sei leve dell'innovazione

La maggior parte delle persone, quando si parla di innovazione, pensa subito all'innovazione tecnologica, mentre le aziende di maggior successo introducono nuove modalità anche nel modello di business, nell'organizzazione dei processi, ecc.

Tony Davila, Marc Epstein e Robert Shelton, nel libro *"L'innovazione che funziona"*, presentano un modello per stimolare l'innovazione aziendale, tramite le sei leve: tre nel modello di business e tre nella tecnologia.

Le leve del **modello di business** sono:

Proposta di valore: ciò che viene venduto sul mercato. Può essere un prodotto o un servizio completamente nuovo (come un tablet) o un ampliamento di un'offerta esistente (come un dentifricio antitartaro-anticarie-sbiancante).

Catena di fornitura: le modalità con cui il valore viene creato e offerto. La Banca Mediolanum ha scelto di utilizzare la rete degli uffici postali, già presenti sul territorio, per raggiungere i propri clienti; Rovio, l'azienda finlandese che sviluppa videogiochi (tra cui il famoso *Angry Birds*), distribuisce i suoi cartoon direttamente tramite l'app di gioco.

Clientela Target: le persone destinatarie del prodotto o del servizio. Le palestre, storicamente, si rivolgevano ad un pubblico maschile, **Curves** ha creato palestre solo per le donne, con una disposizione degli attrezzi (cyclette, tapis roulant, ecc.) che facilitò la collaborazione e il dialogo.

Prova a domandarti: "Che cosa potrei offrire, di nuovo, ai miei clienti?", "Quali modalità di consegna (o di assistenza) potrei introdurre?", "A quale altra clientela target potrei rivolgermi?"

Le leve del **cambiamento tecnologico** sono:

Prodotti o servizi innovativi: l'innovazione, come abbiamo visto, è "incorporata" nel prodotto, come le nuove funzioni all'interno degli smartphone o all'interno delle auto di nuova generazione.

Tecnologie di processo: consentono all'azienda una maggiore efficienza anche se, spesso, sono "invisibili" ai clienti (tecnologie di trasformazione degli alimenti, di raffinamento del petrolio, di generazione di elettricità, ecc.). Altre innovazioni tecnologiche riguardano le attività collegate alla fornitura dei servizi, come gli impianti che gestiscono le comunicazioni telefoniche, i servizi web, i sistemi di smistamento pacchi, ecc.

Tecnologie strumentali: riguardano le modalità con cui l'azienda realizza le proprie strategie. Le tecnologie informatiche, ad esempio, consentono comunicazioni più agevoli e velocizzano i processi aziendali. Implementare un sistema per effettuare gli ordini online rende molto più veloce (e più economico) il processo di vendita dei prodotti.

Prova a domandarti: “Quali prodotti innovativi potrei offrire ai miei clienti?”, “Quali tecnologie potrebbero aiutarmi ad ottimizzare le mie attività lavorative?”, “Come potrei rendere più veloci ed economici i miei servizi?”

Vediamo, adesso, una importante “innovazione educativa” che ha avuto un effetto notevole non solo in ambito scolastico, ma anche in quello imprenditoriale.

Innovare nell'educazione: il Metodo Montessori

Il metodo Montessori è un sistema educativo sviluppato dalla pedagogista Maria Montessori (1870 – 1952), una delle prime donne a laurearsi in medicina in Italia. Questo metodo innovativo si basa sull'indipendenza, sulla libertà di scelta del proprio percorso educativo (entro limiti codificati) e sul rispetto per il naturale sviluppo fisico, psicologico e sociale del bambino. La Montessori ha fondato la sua prima “Casa dei bambini”, nel 1906, a Roma e dalle sue riflessioni e dalle sue esperienze è nato un vero e proprio movimento che si è diffuso in Europa e in tutto il mondo (con particolare concentrazione negli Stati Uniti, in Germania, nei Paesi Bassi e nel Regno Unito).

Il Metodo Montessori ha rivoluzionato completamente la concezione d'istruzione ed educazione del bambino, ricreando ambienti familiari “su misura”, e fornendo oggetti pedagogici, appositamente studiati, per favorire la curiosità e lo sviluppo intellettuale del bambino. La scelta del maestro di non interferire, permetterà al bimbo di autocorreggersi e pensare a soluzioni per risolvere eventuali problemi e ostacoli.

Jeffrey Dyer, docente alla Brigham Young University e Hal Gregersen, della *Business School Insead*, hanno svolto, nel 2011, una ricerca molto interessante esaminando oltre 3.000 dirigenti ed intervistando più di 500 persone che avevano avviato società innovative o inventato nuovi prodotti.

“Diversi imprenditori innovativi hanno frequentato scuole Montessori, dove hanno imparato a seguire la loro curiosità” – ha affermato Gregersen – *“Per parafrasare la famosa campagna pubblicitaria Apple, gli innovato-*

ri non solo hanno imparato a pensare in modo differente, loro agiscono in modo differente (e parlano anche in modo differente).”

In effetti Larry Page e Sergei Brin, gli ideatori di Google, Jeff Bezos, l'inventore di Amazon, Jimmy Wales, il fondatore di Wikipedia e Will Wright, tra gli ideatori di videogiochi come *SimCity* e *The Sims*, hanno tutti frequentato una scuola Montessori.

Quando sono stati intervistati, Page e Brin hanno attribuito il loro successo all'educazione Montessori. *“Entrambi abbiamo frequentato scuole Montessori”* – ha detto Larry Page - *“e penso che venga da quella educazione il non seguire regole o ordini, l'essere automotivati, chiederci cosa accade nel mondo, fare le cose in modo un po' differente”*.

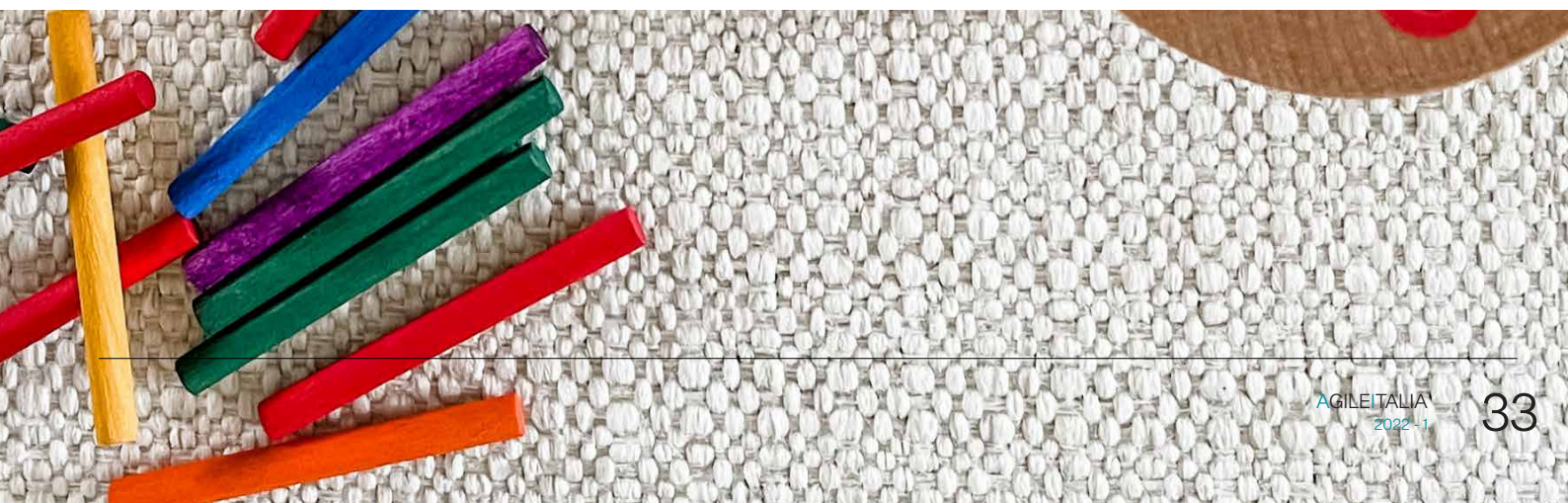
Will Wright, ha affermato: *“Il metodo Montessori mi ha insegnato la gioia della scoperta, si tratta di imparare per conto proprio, invece di avere un insegnante che ti spiega le cose: SimCity proviene direttamente da questo approccio”*.

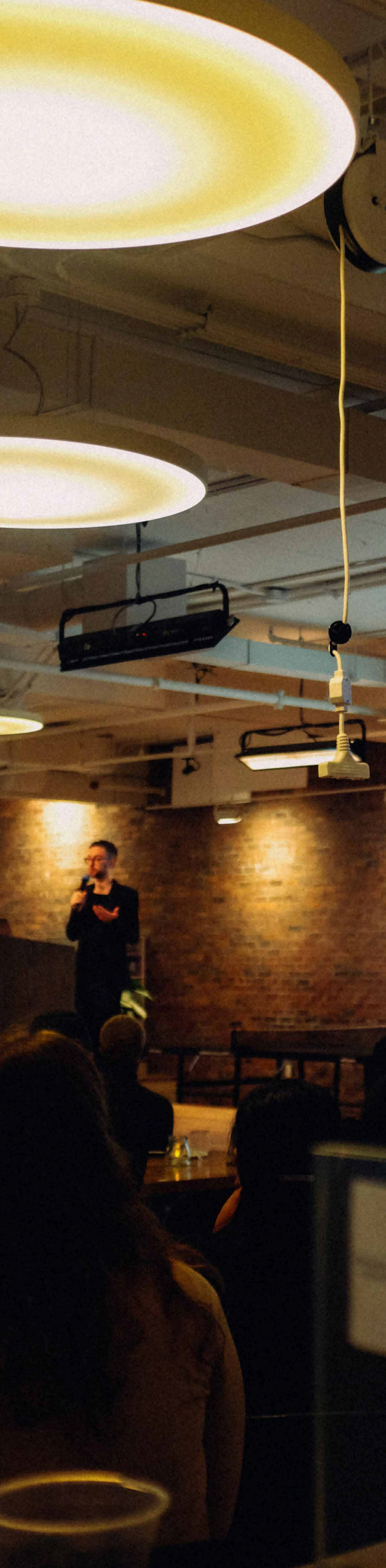
Creare un ambiente che favorisce l'innovazione

Vorrei concludere questo articolo con qualche suggerimento per creare, nel nostro team, o nella nostra azienda, un ambiente fertile in cui l'innovazione possa fiorire.

1. **Creare un clima collaborativo:** un ambiente in cui le persone si sentano accolte, ascoltate, in cui siano libere di condividere proposte e idee;
2. **Stimolare occasioni di “contaminazione”:** organizzare visite a mostre e musei, gite in aziende (vinoicole, birrifici, ecc.), giochi e sfide per stimolare il pensiero creativo, ecc.
3. **Dedicare tempo all'ideazione creativa:** pianificare degli incontri per generare le idee, in un ambiente ricco di stimoli visivi, musicali e sensoriali, ecc.

“Le grandi innovazioni” – come ammoniva Georg Cantor – *“avvengono nel momento in cui la gente non ha paura di fare qualcosa di diverso dal solito.”*





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

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



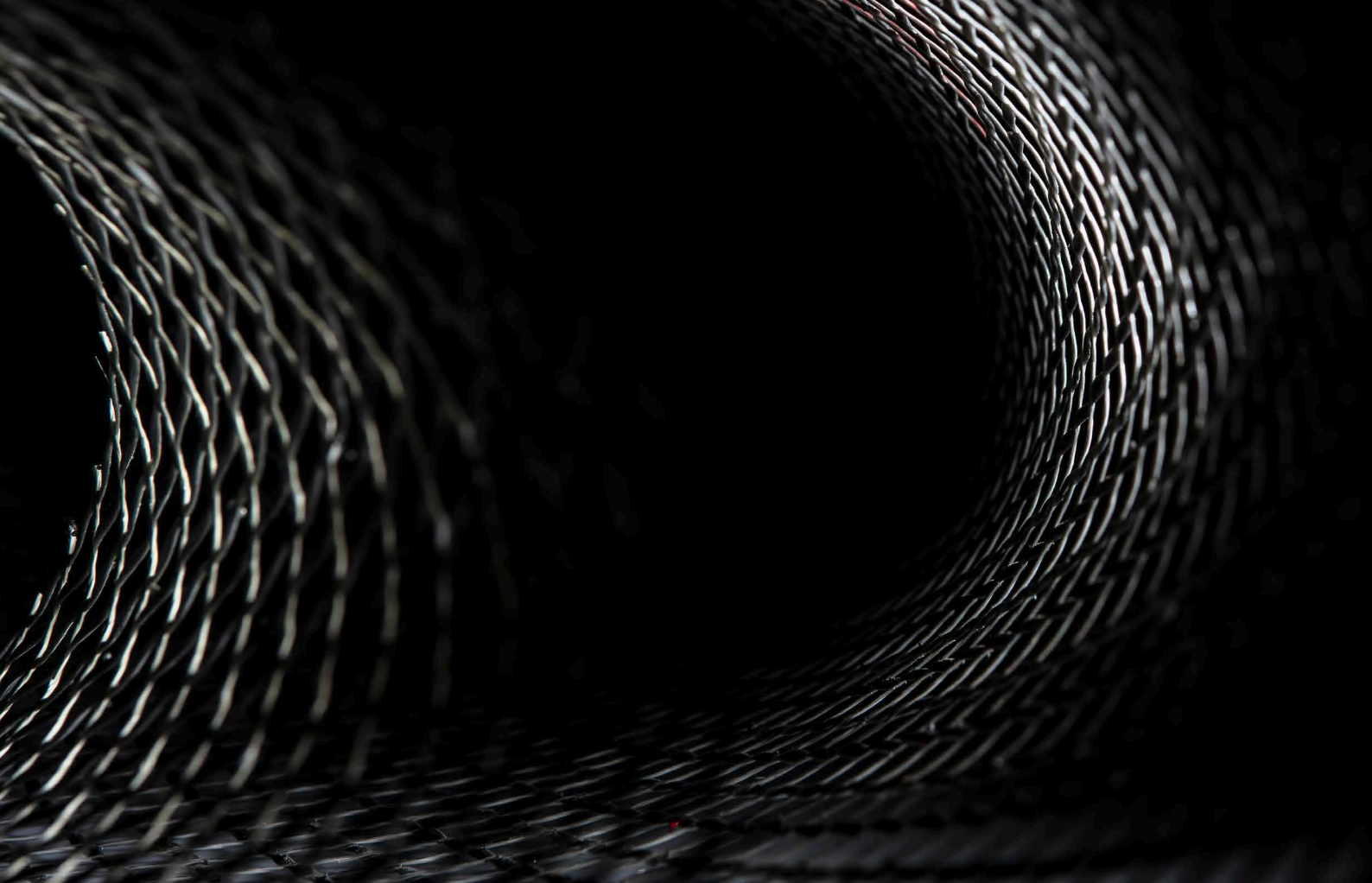
Grusp
LinkedIn : [linkedin.com/
company/GrUSPMarketing](https://www.linkedin.com/company/GrUSPMarketing)
sito: [grusp.org](https://www.grusp.org)

Il Data Mesh e l'innovazione nel data management



ANDREA GIOIA

Da sempre amo la tecnologia e le sue applicazioni legate al mondo della gestione dei dati. A livello professionale sono Partner e CTO in [Quantyca](#), azienda di consulenza tecnologica specializzata in data e metadata management, e co-founder di [blindata.io](#), soluzione SAAS per supportare processi di Data Governance e Compliance. Nel tempo libero, oltre ad essere un pessimo giocatore di scacchi, organizzo due meetup: [Data Engineer Milano Meetup](#) e [Pie & AI Meetup](#).



Il mercato dei dati e degli analytics è cresciuto costantemente negli ultimi 10 anni. Una crescita che è sempre stata in doppia cifra se escludiamo l'anno pandemico nel quale si è registrato un rallentamento che non ha però impedito di raggiungere un significativo segno positivo a fine 2020 [1].

I dati, sempre tra le priorità di investimento dei CIO di tutte le aziende di medie e grandi dimensioni, sono oggi comunemente considerati un asset chiave da mettere in leva per costruire vantaggio competitivo [2].

Il data management ha però fallito. Questa la tesi di un popolare post apparso su Datavarsity nel 2021 [3]. Provocazione o realtà? Quello che è sicuro è che il data management come disciplina finalizzata all'estrazione di valore dai dati ha fatto in questi anni un'enorme fatica a produrre i risultati attesi, in prima battuta dagli stessi addetti ai lavori e poi da tutte le altre funzioni di business. In questo senso la pandemia ha mostrato con chiarezza quanto nel suo complesso la maturità delle organizzazioni nella gestione dei dati sia ad oggi molto bassa a fronte di investimenti pregressi in questo ambito tutt'altro che trascurabili.

Tuttavia proprio grazie alla pandemia si è avuta una presa di coscienza come mai era successo prima di quanto i dati possano essere centrali per la sopravvivenza e la crescita di un'organizzazione. E' questa un'opportunità, in un momento di certo non facile per la pratica, che i professionisti dei dati devono assolutamente cogliere. Per questo motivo il dibattito nella comunità del data management è oggi più che mai vivace e ricco di spunti di innovazione. Tra questi l'approccio data mesh è sicuramente quello che ha suscitato maggior interesse e che ha l'indiscusso merito di aver portato la discussione su un nuovo piano, finalmente non più esclusivamente tecnologico.

Ma in cosa il data management ha esattamente fallito e perché? Che cos'è poi il data mesh e in che modo ha aperto la strada ad un nuovo periodo di innovazione per le pratiche di data management? Vediamolo insieme.

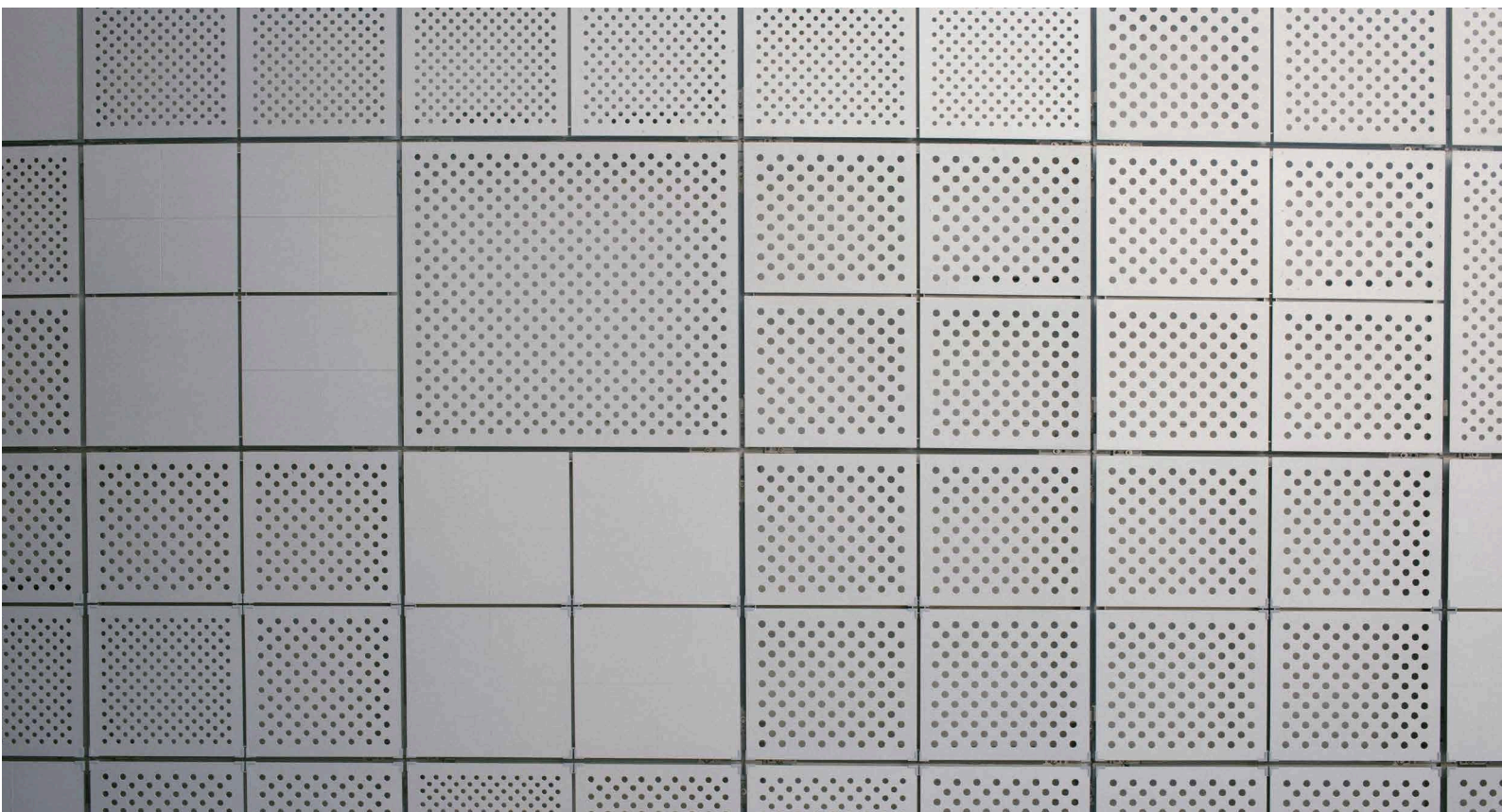
Perché stiamo fallendo

La crescita del budget IT negli ultimi anni non è stata proporzionale alla crescita della domanda da parte del business. I team IT si trovano sempre più spesso nella spiacevole situazione di non riuscire a soddisfare nei tempi previsti tutte le richieste che ricevono e sono ad oggi visti come un collo di bottiglia dalle altre funzioni aziendali. In questo contesto, in cui è assolutamente necessario efficientare l'uso delle risorse che si hanno a disposizione per far fronte alla domanda in costante crescita, una pesante zavorra che i team IT si trovano a dover gestire sono proprio i dati e in particolare le integrazioni necessarie al loro utilizzo. Si stima che circa il 40% del budget dell'IT sia allocato in modo diretto o indiretto nello sviluppo e gestione di integrazioni dati sia per finalità operative che per finalità analitiche [4]. A far preoccupare però non è il dato in sé ma il trend in costante crescita di questo valore. Proprio su questo punto il data management sta fallendo. I successi puntuali non mancano ma la pratica non è riuscita nel suo insieme a definire dei sistemi virtuosi capaci di evolvere nel tempo in modo sostenibile.

Per capire come siamo arrivati a questo punto è necessario inquadrare il problema nel contesto più ampio dell'evoluzione del ruolo dell'IT nel tempo. Nella seconda metà dello scorso secolo il compito dell'IT è stato quello di digitalizzare le aziende automatizzando i vari processi core tramite applicazioni informatiche sempre più articolate, complesse e pervasive. L'obiettivo principale era ridurre i costi e aumentare gli output dei vari processi digitalizzati. L'IT era visto come un centro di costo a supporto del business [5]. Raggiunta la digitalizzazione di tutti i processi core, il ruolo dell'IT è però cambiato con l'inizio del seco-

lo. Siamo infatti entrati in una nuova fase, la quarta rivoluzione industriale, in cui il ruolo della tecnologia è diventato centrale non per digitalizzare processi esistenti ma per creare nuovi processi innovativi se non addirittura nuovi modelli di business. L'IT è diventato, o sta progressivamente diventando, sempre meno una funzione di supporto e sempre di più una funzione di business in tutte le organizzazioni [6].

In questa transizione il ruolo dei dati come abilitatore di innovazione è diventato fondamentale. Se nella terza rivoluzione industriale al centro del mondo IT c'erano le applicazioni, oggi al centro del mondo IT ci sono i dati. Questa transizione verso un nuovo paradigma data centrico è tuttavia ancora solo agli inizi. Le applicazioni di fatto dominano ancora le nostre architetture IT. I dati e le modalità con cui integrarli vengono dopo e sono ancora spesso gestiti in modalità puramente tattica. Non c'è quindi da stupirsi se, col crescere delle applicazioni che generano dati da una parte e delle esigenze di consumo dall'altra, i costi delle integrazioni sono in una crescita costante che sembra ormai essere fuori controllo. I cambi di paradigma non avvengono certo dall'oggi al domani. Tuttavia se il data management deve fare autocritica è sicuramente su questo punto. Sul fatto cioè di aver subito l'inerzia delle organizzazioni verso un cambiamento necessario senza essere stati in grado sino ad oggi di tracciare nella pratica e non solo a parole un percorso veloce di transizione. Come indicato nell'articolo di Dataversity precedentemente citato ci si è concentrati troppo e forse in modo autoreferenziale su tematiche tecnologiche senza avere il coraggio di proporre le necessarie modifiche organizzative.





L'inizio di una nuova era

Ripensare il data management per gestire le nuove sfide di un mondo sempre più affamato di dati a causa della dilagante volatilità, incertezza, complessità e ambiguità non è facile ma necessario e probabilmente inevitabile. Il valore prodotto a fronte degli investimenti sui dati è sempre minore. La situazione non è più sostenibile. I momenti di crisi sono però anche momenti ricchi di opportunità e di possibilità per proporre nuove soluzioni che non sarebbero state prese in considerazioni in passato. Per questo è un momento sì difficile per il data management ma al tempo stesso fertile e ricco di possibilità di innovazione.

Il data centric manifesto [7] descrive chiaramente dove ci troviamo oggi (approccio centrato sulle applicazioni) e perché è necessario cambiare paradigma per risolvere i problemi sopra descritti (approccio centrato sui dati)

L'approccio data fabric, formalizzato da Gartner [8], propone un modello di piattaforma data centrica finalizzato a ridurre i costi e garantire maggior scalabilità tramite una sempre maggiore automazione dei processi di integrazione resa possibile dalla raccolta continua di metadati e dalla loro attivazione per mezzo di algoritmi di AI. Tale soluzione indica una strada di innovazione molto interessante che capitalizza le best practice sino ad oggi emerse nel mondo del data management e ne amplifica i benefici sfruttando le potenzialità messe a disposizione dalla moderna AI. Il dato viene gestito in modo strategico e sostenibile nel tempo. La data fabric rimane però una soluzione ancora prevalentemente di natura tecnologica al problema di scaling nella gestione dei dati.

Alla fine del 2020 è Zhamak Dehghani a proporre per la prima volta una soluzione che si concentra prima sugli aspetti organizzativi per poi arrivare a quelli tecnologici: il data mesh [9].

Dehghani osserva come i problemi di scaling del data management siano principalmente dovuti alla concentrazione delle responsabilità relative alla raccolta, pulizia e esposizione del dato per finalità analitiche su un unico team centrale di data engineer. Questo team si pone tipicamente nel mezzo tra le applicazioni che generano dati e i consumatori di questi ultimi. Il loro compito è raccogliere dati dalle applicazioni, dati di cui non controllano il ciclo di vita e che non comprendono a pieno a livello semantico, consolidarli risolvendo tutti i problemi di qualità sui quali i team applicativi non sono responsabilizzati, per poi esportarli verso i consumatori dei dati per use case che spesso non conoscono a pieno. Oltre ad essere ovviamente un lavoro ingrato è anche poco efficiente e genera architetture monolitiche che non scalano a fronte della crescita di applicazioni da un lato e di consumatori dall'altro.

Come soluzione il data mesh propone un nuovo modello socio-tecnologico di decentralizzazione delle responsabilità sui dati finalizzato a creare architetture distribuite capaci di evolvere velocemente a fronte delle nuove richieste.

Non sorprende che il blog post di presentazione di tale approccio sia stato accolto con grande entusiasmo dai data engineer di tutto il mondo e sia diventato ben presto virale all'interno della comunità.

Il data mesh si basa su quattro principi chiave descritti in maggior dettaglio di seguito. Se lavorate nel mondo dati e avete una connessione internet probabilmente li avrete sentiti descrivere già in tutte le salse, quindi potete tranquillamente saltare la prossima sezione.

Uno per tutti e tutti per uno

I quattro principi su cui si basa il data mesh, indicati inizialmente da Dehghani e poi ampiamente discussi da tutta la comunità in migliaia di blog post, mutua-no idee già note e largamente utilizzate con successo per scalare lo sviluppo applicativo. Il modo dei dati ha ovviamente le sue peculiarità, motivo per il quale tali principi richiedono un adattamento rispetto al contesto originario in cui sono stati pensati e sino ad ora utilizzati. Come ripensare questi principi chiave per renderli applicabili in modo concreto al mondo del data management è uno dei filoni più accessi di discussione. Vediamo più in dettaglio di cosa si tratta.

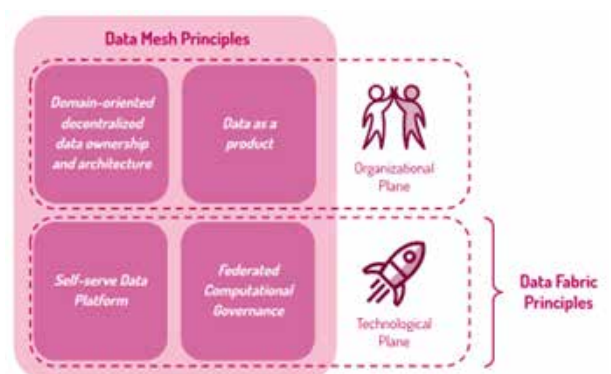
Il primo principio è quello della domain ownership. Secondo questo principio è necessario distribuire le responsabilità sui dati non per fase della pipeline di integrazione (es. ingestion, transformation, enrichment, ecc..) ma per dominio di business (es. Product Discovery, Payments, Shipment, ecc..). I dati analitici devono essere strutturati e gestiti per domini simil-

mente a quanto avviene per le applicazioni. I team devono quindi avere l'ownership completa sui dati prodotti all'interno del loro dominio di competenza.. La responsabilità del dato dovrebbe cioè essere più prossima possibile al team che lo produce e non affidata a team che effettuano una pura funzione di intermediazione tra produttori e consumatori come avviene nell'attuale modello.

Il secondo principio è quello del Data as a Product. Secondo questo principio è necessario gestire i dati esposti da un team come un vero e proprio prodotto. I dati esposti dai team di dominio devono cioè avere delle chiare interfacce di accesso, essere di ottima qualità, essere versionati e documentati e in generale rispettare SLO e SLA concordati con i diversi consumatori. Se il dato inoltre è un prodotto come tale deve essere gestito anche a livello tecnologico, deve cioè essere possibile gestire il dato insieme ai processi che lo generano e l'infrastruttura sottostante necessaria per eseguire tali processi come un unità atomica di deployment (architectural quantum).

Il terzo principio è quello della Self-Serve Data Platform. Secondo questo principio per rendere sostenibile nel tempo lo sviluppo di molteplici data product è necessario dotarsi di una piattaforma condivisa capace di fornire servizi di supporto in modalità self service e agnostica rispetto ai singoli domini ai vari team di prodotto (es. Servizi di provisioning infrastrutturale, servizi di storage, servizi di deployment e gestione del ciclo di vita dei data product, ecc ..). Il compito della piattaforma è quello di mettere a fattor comune le funzionalità necessarie allo sviluppo dei data product evitando di doverle implementare e poi mantenere all'interno di ogni singolo dominio. Grazie alla piattaforma inoltre parte della complessità delle applicazioni e delle infrastrutture sottostanti dovrebbe essere nascosta ai team di prodotto che potrebbero così concentrarsi maggiormente sulle logiche di integrazione e meno su aspetti tecnici.

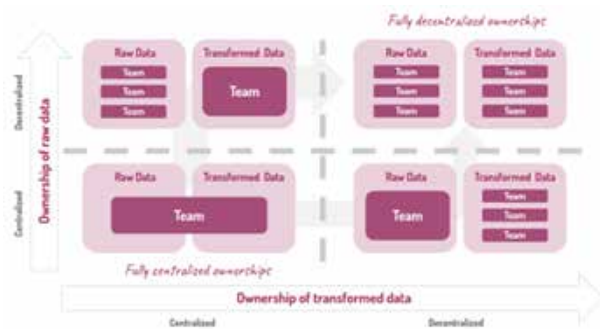
Il quarto e ultimo principio è quello della Federated Computational Governance. Secondo questo principio per poter garantire l'interoperabilità tra i dati esposti dai diversi data product è necessario implementare un processo di governance federato in cui un team centrale, spesso composto dai rappresentanti dei diversi team di prodotto e piattaforma, definiscono delle policy globali che poi devono essere implementate localmente con il supporto della piattaforma.



Il data mesh non esiste

Il data mesh non esiste, esistono diverse tipologie di data mesh che derivano tutte dai principi chiave descritti nella precedente sezione ma che differiscono in funzione della spinta più o meno forte verso la decentralizzazione. Nello specifico nel data mesh due sono le dimensioni possibili lungo le quali può avvenire la decentralizzazione.

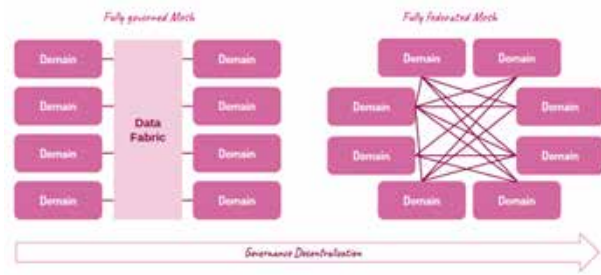
La prima dimensione di decentralizzazione è data dal livello della distribuzione delle ownership sui team. In questo senso si può andare dal massimo della decentralizzazione, ovvero un team autonomo per dominio più un team di platform, ad un minimo in cui si procede solo a separare il team di platform dall'unico team che si occupa di tutti i data product. In generale, se dividiamo i prodotti tra quelli che si occupano di acquisire i dati e quelli che li arricchiscono, possiamo individuare due macro percorsi che possono essere seguiti per spostarsi incrementalmente dal punto di minima decentralizzazione (solo un team per ogni prodotto) al punto di massima (un team per ogni dominio) [10]. In un caso si parte dalla decentralizzazione delle ownership sui domini che gestiscono le attività di acquisizione e si mantiene la centralizzazione per il team che si occupa dei data product focalizzati sull'arricchimento. Nell'altro, come mostrato in figura, si fa l'opposto.



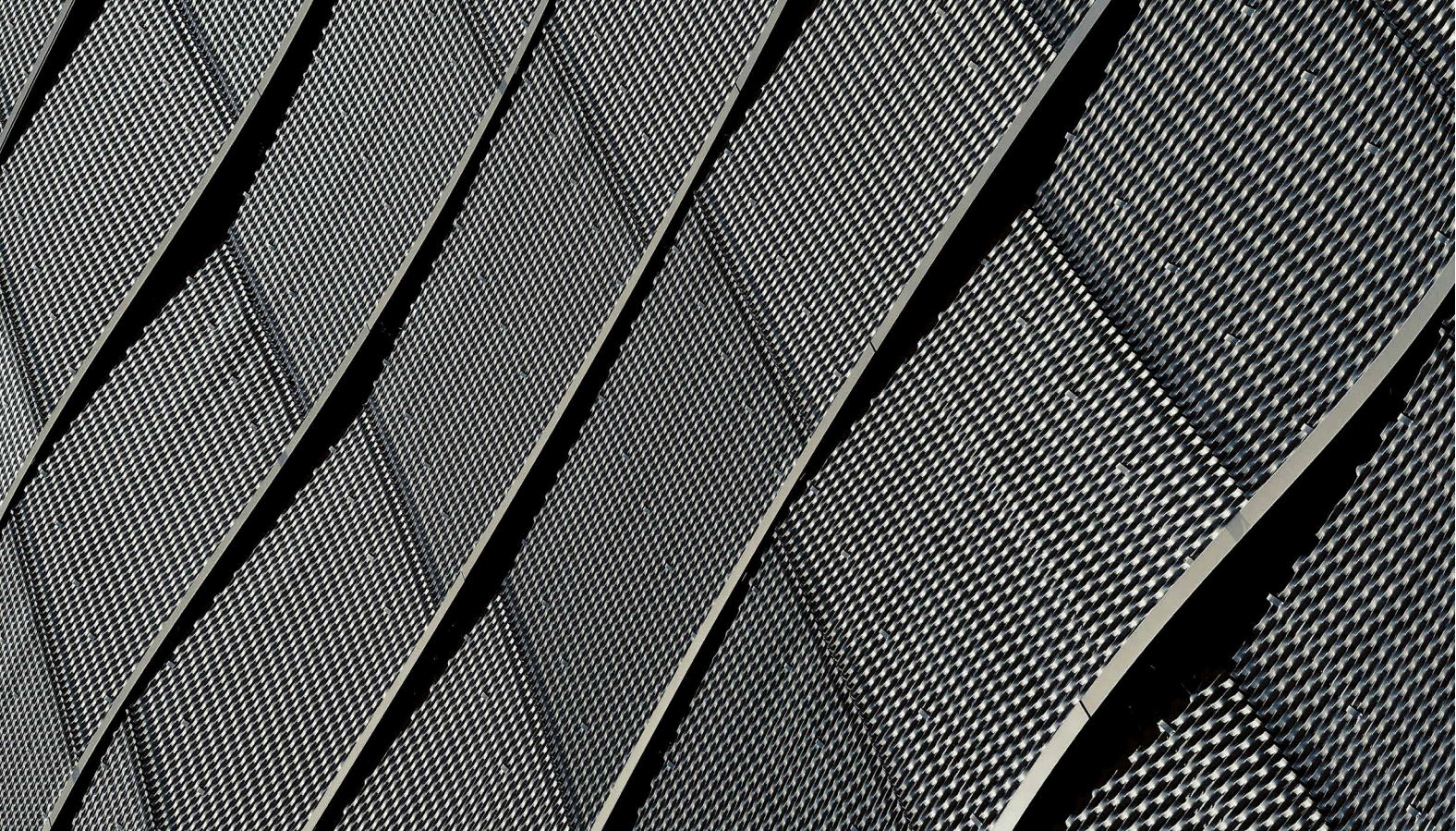
Sebbene siano possibili anche approcci ibridi, questi sono i due percorsi principali che le organizzazioni scelgono in funzione di dove si concentra maggiormente la complessità e la conseguente necessità di scalare i team. I percorsi di decentralizzazione delineati sono delle possibilità non delle necessità. Ogni quadrante nella precedente figura può essere un valido punto di arrivo per un'organizzazione in funzione del suo specifico contesto.

La seconda dimensione di decentralizzazione è data dal perimetro d'azione del team centrale di governance [11, 12]. Se il perimetro si limita allo stretto indispensabile per garantire l'interoperabilità si avrà un mesh con topologia completamente distribuita caratterizzata dalla massima libertà per i team di prodotto

e da una piattaforma a supporto snella. Se invece il perimetro è vasto e arriva a comprendere la definizione dell'architettura di riferimento per la gestione dei dati analitici si avrà un mesh fortemente governato, con meno gradi di libertà per i team di prodotto e una piattaforma a supporto più articolata e convergente verso un modello data fabric.



Molteplici sono quindi le possibili combinazioni di livelli di decentralizzazione lungo queste due dimensioni che possono portare alla traduzioni dei principi originari in implementazioni del modello data mesh anche molto diverse tra loro. Spesso una stessa organizzazione può passare in modo incrementale ed evolutivo attraverso diversi modelli di mesh prima di raggiungere il livello di decentralizzazione ottimale per il suo contesto.



Maneggiare con cautela

Il data mesh non è un approccio valido per qualunque tipo di organizzazione. Innanzitutto non è adeguato per le organizzazioni che non hanno un problema di scaling organizzativo (es. start-up) o per le quali questo problema non è tra i più importanti quando si parla di gestione dei dati. In questi casi gli investimenti per affrontare questo cambio di paradigma non porterebbero ritorni significativi e potrebbero essere addirittura controproducenti.

Il data mesh è poi un approccio alla gestione del dato affascinante ma ancora molto giovane [13]. Le organizzazioni che decidono di adottarlo devono avere capacità e voglia di sperimentare sulla propria pelle soluzioni e metodi di lavoro ancora tutti da perfezionare nella pratica. Battere strade nuove può essere sicuramente entusiasmante ma è anche rischioso se non si ha già una cultura aziendale aperta all'innovazione.

Il data mesh non è inoltre un prodotto che può essere acquistato. E' un approccio al data management che lavora a livello sia organizzativo che tecnologico. Essendo però profondamente differente dagli approcci del passato mancano ancora molte tecnologie che potrebbero semplificare la sua implementazione. Molti vendor tradizionali stanno cercando di riposizionarsi con fatica in questo spazio di offerta per ovvie ragioni di marketing. Al loro fianco molte startup stanno proponendo soluzioni puntuali innovative per la gestione del dato in una logica di unbundling dello

stack tradizionale offerto dai grandi leader di mercato. Queste soluzioni che compongono il modern data stack [14] sono quelle che più velocemente stanno implementando funzionalità allineate all'approccio data mesh. Sono però tante e vanno correttamente selezionate e integrate tra di loro. In questa fase è pertanto importante avere una struttura di engineering preparata per poter navigare il frammentato e spesso ancora immaturo mercato dell'offerta al fine di realizzare la piattaforma su cui poi andare a costruire i data product.

Il data mesh infine richiede di operare una profonda trasformazione organizzativa per la quale è necessario avere non solo una forte sponsorship dall'alto ma anche un diffuso buy-in nelle strutture intermedie all'interno dell'organizzazione (C-level), in particolare nel mondo applicativo interno all'IT e nelle varie BU. Questo buy-in non può però essere imposto dall'alto ma va conquistato nel tempo sul campo. Per questo motivo non è consigliabile accelerare l'adozione del data mesh procedendo ad una velocità più elevata di quella che l'organizzazione è in grado di metabolizzare sul piano del cambiamento culturale. Approcci incrementali sono preferibili per evitare crisi di rigetto organizzative che possono trasformare i primi successi dell'adozione del data mesh alimentati dalla sponsorship iniziale in una proliferazione di nuovi data silos. In altre parole il data mesh non è indicato per chi ha fretta di trovare una soluzione magica ai suoi problemi di data management

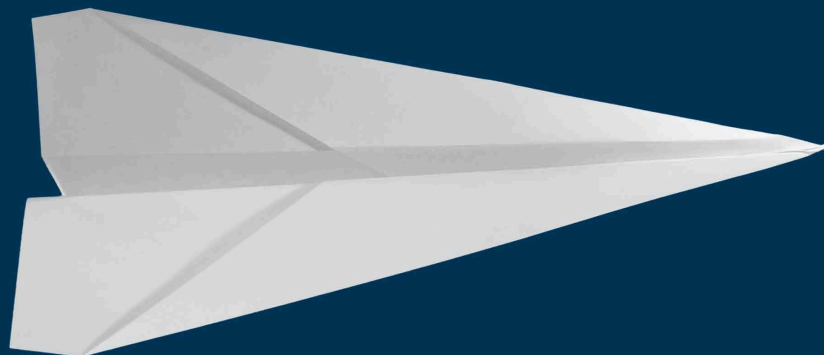
E' arrivato il momento

Il data mesh ha l'indiscutibile merito di aver catalizzato il dibattito, oggi vivo come non mai, nel mondo del data management intorno a tematiche non solo tecnologiche ma anche, e forse soprattutto, organizzative. Proprio questa scarsa attenzione agli aspetti organizzativi e un'eccessiva autoreferenzialità legata a tematiche tecnologiche ha causato alcuni dei problemi seri che il data management e con lui l'intero IT si trova oggi ad affrontare. Il data mesh è un approccio giovane che deve ancora dimostrare su vasta scala la sua validità. Molto lavoro c'è ancora da fare e ad oggi non è adatto per tutte le organizzazioni. Tuttavia i principi chiave su cui si basa sono validi in generale a prescindere dal livello di decentralizzazione che si vuole adottare. Anche mantenendo un unico team centrale ma applicando i principi del data mesh si può realizzare una soluzione monolitica ma modulare, predisposta ad una futura decentralizzazione delle responsabilità su più team qualora diventasse necessario per ragioni di scaling. Proprio intorno a questi principi si sta condensando tutta la nuova spinta innovativa del data management che dopo essere stato fermo per anni a guardare le innovazioni metodologiche oltre che tecnologiche avvenute in altri campi dell'IT quali le architetture a microservizi per la parte applicativa, il devops per la parte di operation e l'AI per la parte di analytics è finalmente oggi protagonista indiscusso. Questo è il momento del data management e della centralità dei dati.

Bibliografia

- [1] [Osservatorio Big Data & Business Analytics 2021, il mercato è in ripresa \(ZeroUno\)](#)
- [2] [The world's most valuable resource is no longer oil, but data \(The Economist\)](#)
- [3] [Data Management has Failed! And Presented Us a Historic Opportunity \(Dataversity\)](#)
- [4] [Connectivity Benchmark Report 2022 \(Mulesoft\)](#)
- [5] [IT Doesn't Matter \(HBR\)](#)
- [6] [Engineering culture is a key pillar of modern digital businesses \(Thoughtworks\)](#)
- [7] [The Data-Centric Manifesto](#)
- [8] [Data Fabric Architecture is Key to Modernizing Data Management and Integration \(Gartner\)](#)
- [9] [Data Mesh Principles and Logical Architecture \(MartinFowler.com\)](#)
- [10] [Data Mesh Applied](#)
- [11] [There's More Than One Kind of Data Mesh](#)
- [12] [Data Mesh: Topologies and domain granularity](#)
- [13] [Software Architecture and Design InfoQ Trends Report—April 2022](#)
- [14] [Emerging Architectures for Modern Data Infrastructure](#)

Innovability: la prossima sfida nella gestione dei progetti di innovazione



IVAN ORTENZI

Montessori kid e neotecnico. Esperto di strategia di innovazione, sostenibilità e creatività aziendale. Partner di Bip multinazionale italiana della consulenza di direzione con il ruolo di Chief Innovation Evangelist. Autore, docente, relatore e consulente in materia di think tank strategici, di gestione dell'innovazione e di discussione del futuro dei modelli di business. Insegna strategia e innovazione presso le principali Business School. Già Managing Director di Ars et Inventio. Economista con master in Strategy and Sustainability presso London Business School e Open Innovation and Corporate Entrepreneurship presso ESADE. 3 Libri sull'innovazione con FrancoAngeli e molte passioni.

Innovazione e sostenibilità si stanno affermando come scelte strategiche differenzianti per la costruzione del vantaggio competitivo di un'azienda. Il loro percorso segue traiettorie e dinamiche che procedono in parallelo. Ciascuna di esse può contare su ruoli, strumenti e processi specifici e dedicati. Ma le ultime applicazioni pratiche dimostrano come la capacità delle aziende di portare avanti progetti in grado di creare sinergia tra questi due percorsi sia il vero fattore di successo per sviluppare valore sostenibile nel tempo e per soddisfare le esigenze dei vari portatori di interesse. Una sinergia che chiamiamo Innovability.

Introduzione

Se si pensa che i prossimi mesi e anni saranno gli anni del no more normal allora dovremmo rivedere molte delle domande che caratterizzavano i nostri pensieri di business e di management. La sostenibilità, o meglio la Corporate Sustainability, e l'innovazione, o meglio la Corporate Innovation, hanno l'onere di porre al centro dell'attenzione nuove domande con le quali analizzare e indirizzare le scelte strategiche delle aziende.

Perché diciamo che per essere sostenibili dobbiamo

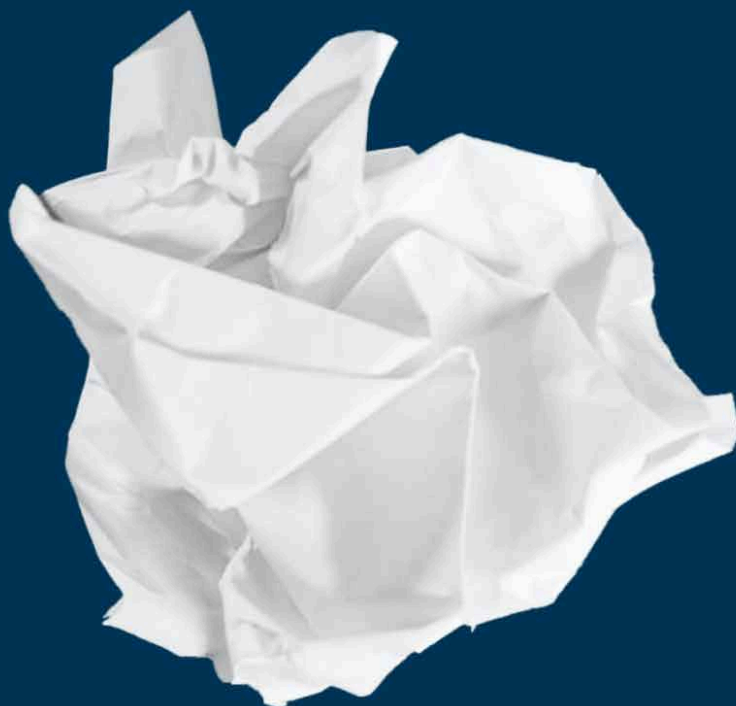
essere innovativi e per essere innovativi dobbiamo essere sostenibili?

Perché dovremmo aspettarci che le aziende orientate alla sostenibilità producano migliori e maggiori risultati in termini di innovazione?

Perché diciamo che la sostenibilità è l'obiettivo, il catalizzatore e l'innovazione è la pratica aziendale con la quale individuiamo le soluzioni?

Fondamentalmente perché il connubio e la sinergia tra i temi della Corporate Sustainability e la Corporate Innovation danno origine ad una nuova disciplina manageriale e anche accademica: l'Innovability. Una disciplina che possiamo sintetizzare in un nuovo quesito che tutte e tutti coloro che lavorano in questi campi dovranno porsi quando intercetteranno, genereranno, valuteranno e selezioneranno idee e progetti innovativi.

La sinergia tra sostenibilità e innovazione pone la domanda: perché e per chi è innovativa un'idea, un'iniziativa, un progetto o una tecnologia? Domanda che si aggiunge alle ben più praticate domande: quant'è la quantità di innovazione generata rispetto all'esistente? Su quale elemento del modello di business l'idea, l'iniziativa, il progetto o la tecnologia è innovativa?



Innovability: un nuovo campo giochi

Rispondere a questi tre quesiti focalizza ancora di più il concetto di valore dell'innovazione. Sdoganandolo dal mero elemento economico e integrando in questa analisi anche i concetti della sostenibilità, o meglio del valore sostenibile nel tempo dal punto di vista economico, sociale, ambientale e, aggiunta personale, di governo.

Innovazione e sostenibilità sono due tematiche che possono essere sia una pratica per imitazione o per necessità dettata dal mercato, sia un elemento di vera differenziazione. Ecco che la sostenibilità nella declinazione di sviluppo sostenibile deve entrare nelle considerazioni delle strategie di innovazione e nella scelta dei progetti di innovazione.

L'integrazione di questi due approcci, che presentano temi di leadership, di strategia, organizzazione, di strumenti, di metodologie e di risultati quantitativi, deve essere condotta da un approccio pragmatico e operativo. Quello che oggi viene indicato come Innovability.

Per costruire l'Innovability dobbiamo analizzare e commentare l'approccio sistematico e strutturato all'innovazione partendo dagli elementi chiave di un processo di innovazione di successo e valutare in che modo questi sono correlati e integrabili all'impegno di un'azienda nella leadership per la sostenibilità.

Non in ordine di importanza possiamo individuare i seguenti elementi chiave che costituiscono la sinergia tra innovazione e sostenibilità e che dovrebbero essere tenuti in considerazione quando si gestiscono progetti di innovazione:

1. **Persone e competenze:** necessità di competenze specifiche, persone dedicate ai progetti di innovazione, e capacità di attrarre e mantenere profili di qualità, guardando soprattutto alle nuove generazioni che preferiscono lavorare per organizzazioni con le quali sono allineate in termini di valori e desiderio di avere un impatto sociale positivo.
2. **Condivisione di valori:** definizione di un set valoriale di proposizione e di appartenenza delle persone al contesto aziendale, che possono contribuire alla costruzione di una leadership diffusa sulla quale la sostenibilità rappresenta un accesso preferenziale.
3. **Incentivi alla sperimentazione:** mettere a disposizione delle persone coinvolte in iniziative di innovazione un contesto e, di fatto, la sicurezza psicologica per sperimentare. La sperimentazione e il fallimento sono parte integrante di qualsiasi progetto di innovazione di successo. La leadership per la sostenibilità adotta politiche e pratiche che costruiscono con le persone dell'azienda una relazione trasparente e di ascolto come dovrebbe essere quella di capitalizzazione dell'apprendimento dal fallimento delle iniziative di innovazione.
4. **Accettazione del rischio:** innovazione e sostenibilità rispondono allo stesso modo alla domanda: come faccio a stimare i ritorni degli investimenti sull'innovazione e sulla sostenibilità? Non possia-

mo stimare precisamente i ritorni. Meno possiamo e più è importante la portata delle due strategie, ma sappiamo bene cosa può succedere se non le intraprendiamo.

5. **Dinamica competitiva di lungo periodo:** qualsiasi processo di innovazione di successo ha un orizzonte temporale di lungo termine. Il leader innovativo non può semplicemente chiedere un'innovazione a breve ma deve orientarsi sul lungo termine per consentire la realizzazione a regime del processo di innovazione, per consentire la sperimentazione e il fallimento nell'ambito dei progetti di innovazione, e per ingaggiare le risorse in un processo di apprendimento continuo. I leader delle aziende orientate alla sostenibilità sono avvantaggiati in quanto possono contare su un impegno concreto, anche in termini di processo decisionale, che guarda al lungo periodo.
6. **Ingaggio degli stakeholder:** un altro elemento importante del successo di un processo di innovazione è il coinvolgimento esteso degli stakeholder. La sperimentazione di nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove tecnologie e anche nuovi modelli di business richiede di ricevere un feedback tempestivo, trasparente e accurato da parte di differenti stakeholder. I temi della sostenibilità consentono di impegnarsi e di ingaggiarsi in modo più proattivo con diversi stakeholder in modo da costruire relazioni e rapporti di vantaggio più stabili e duraturi. In questo modo la sinergia tra innovazione e sostenibilità permette di considerare il processo di innovazione e l'approccio alla gestione dei progetti di innovazione come un sistema ancora più aperto (open) non solo focalizzato su asset produttivi e materiali ma anche su intangibili. E ciò per migliorare la relazione e la qualità della relazione con gli stakeholder di volta in volta coinvolti.
7. **Obiettivi chiari:** l'ultimo elemento di un processo di innovazione di successo è quello di avere e di definire una direzione e obiettivi chiari (innovation strategy). Per cosa stiamo innovando? Cosa stiamo cercando di ottenere attraverso il nostro processo di innovazione? Che risultati ci aspettiamo di conseguire dai progetti di innovazione? L'innovazione ha bisogno di persone ispirate e motivate a lavorare verso un obiettivo o un obiettivo ambizioso. La scelta della sostenibilità crea all'interno delle aziende la necessità di risolvere trade-off difficili tra richieste e aspettative che possono persino essere in conflitto tra loro. L'innovazione appare, quindi, lo strumento che consente di ridefinire questi compromessi alla luce delle aspirazioni che la sostenibilità può ispirare nelle persone. L'impegno sulla sostenibilità ambientale, sociale ed economica è chiaro, trasparente e concreto. È un impegno capace di definire la direzione del processo di innovazione e di allineare gli obiettivi dell'azienda con valori personali e con la partecipazione delle persone alle iniziative e ai progetti dell'azienda.



Innovability: una nuova tensione strategica

Se tutti gli elementi chiave del successo dell'innovazione in azienda sopra elencati sono fortemente rafforzati da un impegno organizzativo per la sostenibilità, allora la sostenibilità può fungere da catalizzatore per l'innovazione. Gli stessi elementi consentono all'innovazione di rafforzare i risultati dei progetti di innovazione e le soluzioni ottenute per perseguire gli obiettivi di sostenibilità di un'azienda. In questo modo l'innovazione può diventare un laboratorio per la sostenibilità.

Elementi chiave che realizzano l'Innovability

Non è più corretto pensare alla strategia di sostenibilità di un'organizzazione come visione separata e distinta dalla sua strategia di innovazione. È sbagliato compartimentare le due strategie. L'innovazione e la sostenibilità funzionano insieme sinergicamente. Al

centro della sostenibilità i quesiti principali riguardano i trade-off e i compromessi che impattano il modello organizzativo e il modello di business. L'unico modo per risolverli è innovare. Ovvero strutturare un processo di innovazione strutturato, sistematico, reiterato nel tempo in coerenza con la strategia aziendale per la sostenibilità e in relazione con tutto l'ecosistema degli stakeholder.

Oggi abbiamo a disposizione ricerche accademiche, report finanziari e casi aziendali che dimostrano l'efficacia dell'Innovability. Dimostrano che un impegno per la sostenibilità porta in un rapporto di causa ed effetto a maggiori e migliori risultati di innovazione, al successo in termini di performance competitive e di risultati finanziari. Proprio perché sostenibilità e innovazione non sono suddivise in compartimenti, ma sono invece viste come due facce della stessa medaglia.

Ma come comprendere il vero perimetro e il significato corretto che tutti gli attori dovrebbero dare alla sostenibilità? La risposta che la letteratura, i casi concreti e la dottrina accademica danno a questo quesito ad oggi è estremamente completa. Per dovere e spirito di conoscenza vi rimando all'esaustiva pagina di HBR sul topic "Sustainability" non unica fonte ma "casa" di Michael E. Porter e di Mark R. Kramer, autori del celebrato articolo "Creating Shared Value" [1]. La sostenibilità impatta la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura nel tempo utilizzando oggi le risorse con saldo positivo verso il futuro, contribuendo alla crescita del capitale economico ed umano, tutelando e migliorando gli obiettivi di progresso sociale e ambientale.

Esiste un purpose, un why più operativo e motivante di questo? Una sintesi che identifica la strategia globale della gestione degli asset, della mission, della vision, del MTP, del posizionamento competitivo e delle modalità che si scelgono per presidiare e relazionarsi con tutto l'ecosistema di business. Non una convenzione stilistica o un'azione di marketing, non comunicazione o gestione della sola Corporate Responsibility.

Per capire come questa sintesi possa diventare una vera e propria forma di leadership in grado di pervadere e modificare il modo di gestire le aziende, di intendere le regole comuni e indirizzare i nostri comportamenti individuali come cittadini e come utenti, possiamo identificare le seguenti dinamiche:

- il mercato, che esprime sempre più sensibilità ai temi della sostenibilità, è capace di raggiungere una massa critica tale da indirizzare scelte e decisioni degli altri portatori di interesse (stakeholder);
- il legislatore, che sulla base di una visione di lungo periodo, ha la possibilità di definire regole premianti per chi investe tempo, risorse e persone secondo il perimetro della sostenibilità;
- gli investitori, che indirizzano le proprie decisioni sulla base della disponibilità di analisi quantitative e di evidenze numeriche, testimoniano la profittabilità superiore degli investimenti in aziende che hanno integrato la sostenibilità nel proprio business model;

- gli innovatori, che identificano nella sostenibilità il codice genetico per valutare il valore dell'innovazione come descritto nella Innoformula® di Ortenzi e Ciorra [2], hanno come finalità quella di differenziare gli asset dei modelli di business in essere allontanandone la data di scadenza, e di generare nuovi modelli di business profittevoli nel lungo periodo.

Queste dinamiche crescono e si manifestano con una velocità progressivamente accelerata da fattori esogeni (ad esempio, cambiamento climatico, sviluppo tecnologico, pandemia). Stanno modificando la forma e la sostanza del modo di condurre non solo i modelli di business ma anche i modelli di relazione tra le differenti parti della società e del pianeta.

È innegabile che il concetto di sensibilità per le nuove generazioni sia portatrice del purpose per la sostenibilità aziendale. L'ingresso nel mondo del lavoro dei millennial e di tutte le generazioni post-millennial sta permeando le aziende con questa visione, rendendo sempre più osmotica l'esperienza delle persone come clienti, utilizzatori, cittadini e lavoratori. L'impegno dei Legislatori e dei costruttori di regole dovrà seguire quello che le Istituzioni hanno delineato nei progetti di investimento e di finanziamento della ricostruzione post-pandemia senza esitazioni e senza mosse politiche. Per non sottovalutare la risonanza e l'audience che le organizzazioni non governative e i movimenti civili stanno sviluppando sul tema. Le istituzioni finanziarie di investimento stanno progressivamente prendendo posizione sul tema nelle loro strategie e linee guida per la selezione dei target di investimento. Potendo anche contare sulla crescente disponibilità di framework condivisi e di ricerche accademiche che quantitativamente testimoniano il delta positivo delle performance delle aziende che hanno integrato la sostenibilità nella strategia aziendale, come sopra esposto.

Il contributo degli innovatori è quello di integrare metodologie, strumenti, ruoli e modelli propri della Corporate Innovation e dell'Innovation Management con quelli della Sostenibilità Ambientale, Economica e Sociale dando vita ad una nuova disciplina manageriale: l'Innovability.

Disciplina manageriale che integra la leadership e la consapevolezza della sostenibilità e dell'innovazione come due scelte strategiche complementari e sinergiche.

L'innovazione nella sua declinazione della Corporate Innovation è stata la trasposizione in un contesto aziendale dell'inclinazione antropologica all'evoluzione dell'essere umano. La creazione del valore, del profitto e dello sviluppo è stata la condizione necessaria per la sopravvivenza delle imprese. Oggi questa sola condizione di sostenibilità utilitaristica non è più sufficiente.

Tutti gli indicatori economici, ambientali e sociali indirizzano verso una dimensione di futuro che avrà dinamiche differenti. Le scelte di valore del breve termine dovranno essere lette sulla base dei loro impatti nel futuro. Parafrasando un concetto che ho già espresso su tematiche sociali nel mio ultimo libro Innovation + Management [2]: "la somma degli interessi delle singole aziende di un ecosistema economico non coinciderà con il beneficio dell'ecosistema sociale e ambientale".

La condizione necessaria, e probabilmente sufficiente, per la sopravvivenza dell'azienda e dei modelli di business sarà proprio quella di estendere il concetto di valore generato come indicato da Porter e Kramer [1].

Le aziende che comprenderanno di dover integrare nella propria strategia, nelle proprie organizzazioni, nei propri processi, strumenti e modelli, l'Innovability riusciranno a considerare i vincoli e paradigmi dell'attuale posizionamento competitivo non come limiti invalicabili ma come occasioni per ripensare il proprio modelli di business in modo ambizioso e profittevole nel lungo periodo.

Gli strumenti, i processi e le metodologie dell'Innovability consentiranno alle aziende di essere attori di

un impatto positivo in termini di sostenibilità e di innovazione. Consentiranno alle aziende di selezionare e di perseguire progetti innovativi: nuove tecnologie, nuovi processi e strutture, nuove modalità per creare e capitalizzare il valore andando oltre i paradigmi e lo status quo strategico.

Abbiamo bisogno di una leadership per l'Innovability per ispirare e motivare i dipendenti delle aziende, per ripensare i modelli di business, le richieste e le aspettative dei clienti avendo allo stesso tempo un positivo impatto sociale e ambientale. Anche quando questa strategia non sia immediatamente compresa o fattibile nel breve periodo. Integrare la strategia con l'Innovability vuol dire dotarsi di strumenti operativi che supportino questo passaggio culturale. Proliferao strumenti di certificazione sul tema (esempio, ISO 26000:2010 [3], ISO 215002:2020 [4], e ISO 56002:2021[5]); sono sempre più disponibili e diventano standard modelli e strumenti operativi come mappa degli stakeholder, trade-off analysis, matrice di materialità, progettazione del Ciclo Biologico e Ciclo Tecnico, framework e indicatori (es GRI, SDGs, SRI, SASB), Certificazioni (es. BCorp), si diffondono metodologie come il Cradle to Cradle® [6] e tutto sin integra con il corredo degli strumenti e delle metodologie dell'Innovation Management.

Un insieme di metodologie, processi, strumenti e iniziative che devono essere progettati, disegnati, applicati, personalizzati e perseguiti in modo consapevole, strutturato, sistematico, ricorrente, coerente e condiviso con l'ecosistema interno ed esterno ad ogni singola azienda. Ogni azienda individua la propria strategia e avvia i progetti in grado di implementarla, dotandosi delle competenze interne o affiancandosi ad un team specializzato.



Le aziende devono comprendere che questa scelta non riguarda solo la sinergia Innovazione e Sostenibilità ma tutto il modello di business, le singole aree aziendali, e le varie iniziative e i progetti. Esistono molti punti di ingresso: legale, finanziario, compliance, comunicazione e marketing ma nessuno è esauritivo.

I modelli di business di successo di un futuro sempre più attuale saranno espressione delle aziende che applicheranno questa tensione strategica. Tensione strategica che sarà la condizione delle aziende di successo, capaci di sentirsi a proprio agio con le incertezze di questo processo che inevitabilmente comporta rischi sia in termini di risultati finali che di guadagni. Ciò significa riconoscere in modo continuo le sfide, comprenderle per le esigenze di breve e di lungo periodo, identificando potenziali soluzioni e aree di esplorazione, e avviando progetti in grado di perseguirle. La gestione di questi rischi e di queste incertezze coinvolgendo in modo continuo tutti gli stakeholder attraverso un impegno profondo, utilizzando il problem solving creativo, collaborazione e metodologie di innovation management e project management, risulterà essere la condizione più efficace.

La sostenibilità è la scelta strategica che identifica il purpose di ciascuna azienda mentre l'innovazione è la scelta strategica che consente di sperimentare e

industrializzare le possibili soluzioni per realizzare il purpose. La sostenibilità è il fine, l'innovazione è il come. La sostenibilità è il catalizzatore della nuova strategia e della nuova leadership, l'innovazione è l'opificio, la fucina delle soluzioni abilitanti che siano tecnologiche o non solo tecnologiche.

Conclusioni

Occorre, quindi, avere consapevolezza che per essere leader di sostenibilità è necessario innovare, e che solo l'innovazione sostenibile sarà considerata vera innovazione dal mercato, dagli investitori, dalle istituzioni e da chi lavorerà nelle aziende.

Negli ultimi anni i protagonisti e i singoli attori dell'ecosistema di business hanno sviluppato strumenti di conoscenza, di comprensione, di consapevolezza e di condivisione per le tecnologie, per la digitalizzazione, per l'innovazione e per la sostenibilità.

Oggi le aziende devono capitalizzare e patrimonializzare tutto questo integrando le proprie iniziative operative e strategiche con l'Innovability.

Quello che facciamo tutti i giorni impatta su un futuro che progressivamente si avvicina perché l'Innovability che piace alle persone sarà l'Innovability a cui piaceranno le persone, il nostro pianeta e forse altri pianeti.

Marchi registrati e acronimi

GRI: Global Reporting Initiative

INNOFORMULA®, is a registered trademark of Ivan Ortenzi and Ernesto Ciorra

MTP: Massive Transformative Purpose

SASB: Sustainability Accounting Standards Board

SDGs: Sustainable Development Goals o Global Goals

SRI: Socially Responsible Investing

Bibliografia

[1] M. E. Porter e M. R. Kramer "Creating Shared Value" (HBR 1/2011)

[2] I. Ortenzi e E. Ciorra, Innovation + Management, FrancoAngeli, 2020

[3] ISO 26000:2010 per la Responsabilità Sociale delle organizzazioni

[4] ISO 21500:2020 per il Project, programme e portfolio management

[5] ISO 56002: 2021 per l'implementazione dei sistemi di gestione per l'innovazione

[6] M. Braungart, Cradle to cradle, 2009

Il testo “Innovation Manager” è una pietra miliare per chi vuole fissare e posizionare dei concetti spesso usati impropriamente, come **innovazione, creatività, strategia, cambiamento**, comprendere le peculiarità e le prerogative della figura di Innovation Manager che Ivan Ortenzi propone e il contesto all’interno del quale essere efficace.

Il modo di fare innovazione, nelle sue dinamiche sostanziali e scatenanti, è uguale da tantissimi anni, anzi da sempre si potrebbe azzardare, quello che cambia di epoca in epoca è il contesto all’interno del quale si sviluppa l’innovazione e l’oggetto stesso dell’innovazione.

Nella prima parte vengono approfondite alcune definizioni ... in primis:

- la **ricerca e sviluppo** è la capacità dell’azienda di generare nuove idee da investimenti;
- **l’innovazione** è la capacità dell’azienda di trasformare le idee di valore;

ma soprattutto la relazione tra innovazione e strategia esemplificata in una serie di metafore, tra le più simpatiche quella sul pugile M. Tyson: *“puoi fare qualsiasi piano, adottare qualsiasi strategia, ... a me basta colpirti con un solo cazzotto!”*.

Il capitolo 2 descrive in dettaglio le tipologie di innovazione, il processo a supporto e i ruoli che ne abilitano la realizzazione.

Il capitolo 3 traccia il ritratto dell’Innovation Manager dal punto di vista hard e soft e nel capitolo seguente viene descritto il contesto all’interno del quale opera e, come qualunque contesto, è popolato da persone ... da coinvolgere, ispirare, attrarre, attirare ... perché l’innovazione non è l’atto di un singolo ma il risultato di un movimento collettivo.

Il capitolo 5, a mio avviso, è il “core pratico” di tutto il testo perché descrive pratiche, strumenti e azioni operative per l’allestimento di un processo di innovazione strutturata e misurata la cui sintetizzazione è l’InnoFormula. Nel capitolo seguente sono proposte una serie di azioni dei primi 100 dell’Innovation Manager.

Gli aspetti che mi hanno colpito del libro sono sicuramente la linearità e coerenza di pensiero e azione degli aspetti pratici sottostanti le linee teoriche e soprattutto il corredo, ad ogni capitolo, della condivisione esperienziale di un professionista quasi a rimarcare che l’esperienza di molti, quando condivisa, è patrimonio di tutti. In diversi punti del testo appare come ineluttabile l’aspetto di decisionalità attiva e circostanziata rispetto all’inerzia passiva dello scorrere del tempo, del farsi vivere senza rendersene conto.

I capitoli finali sono la ciliegina sulla torta, il decalogo dell’Innovation Manager ma soprattutto le frasi killer dell’Innovazione ... e, caro Ivan, noi di AgileItalia ci candidiamo per la frase numero 161:

(tra colleghi) *“no no ... questo non te lo posso dire né condividere perché è una mia proprietà intellettuale!!!!!!!!!!!!!!”*

Ivan Ortenzi #INNOVATION MANAGER

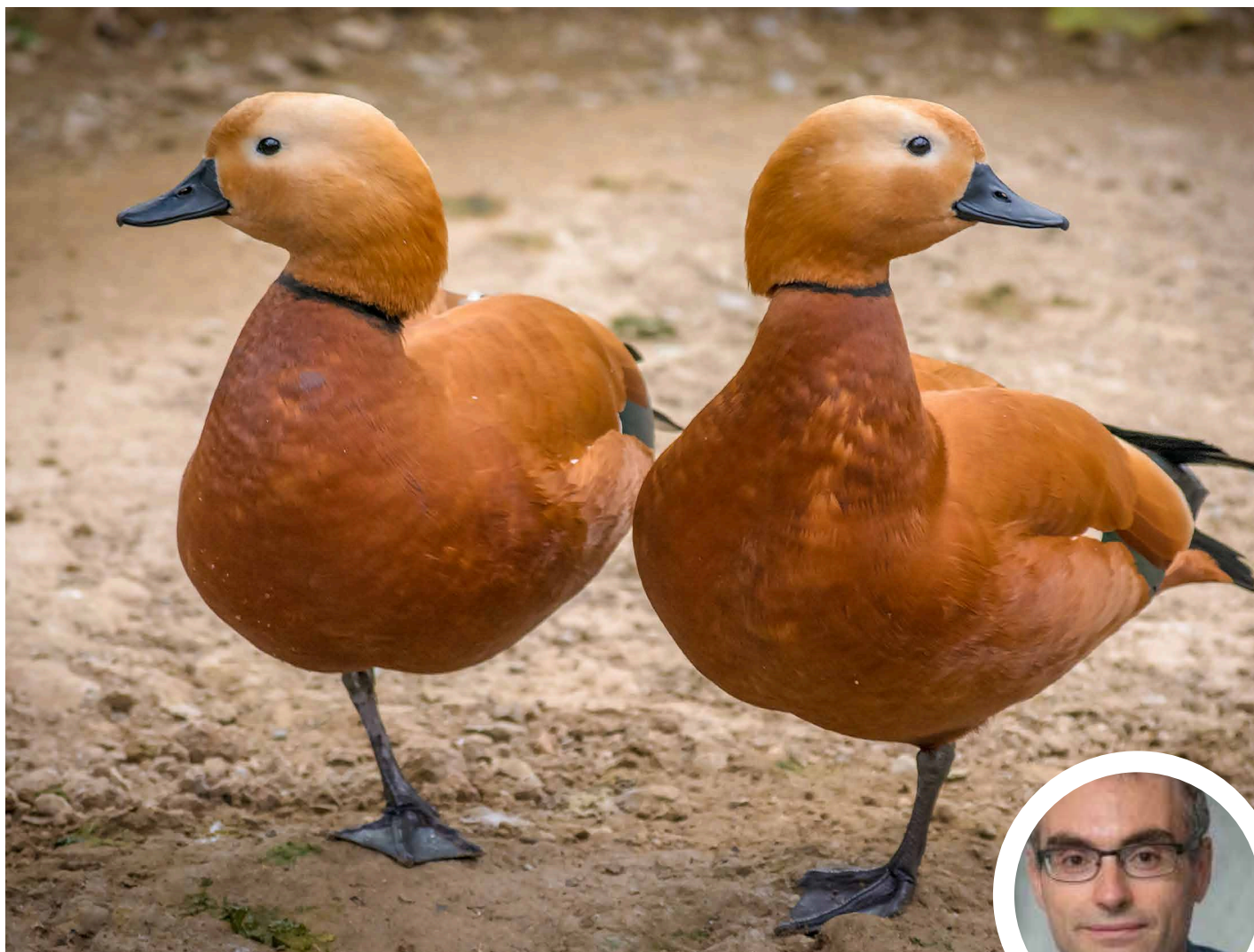
Disegnare e gestire
l’innovazione in azienda



● ● ● ● ● **FrancoAngeli**



Dati & algoritmi & Innovazione: gemelli vincenti, spesso falliti, ma non troppo diversi!



STEFANO GATTI

Laureatosi in Ingegneria Elettronica nel 1994 ha cominciato la sua carriera lavorativa in una realtà italiana di produzione di articoli sportivi e successivamente in Pirelli Cavi si è occupato della parte organizzativa e di prodotto dell'area italiana. Con l'avvento del nuovo millennio è finalmente tornato ad occuparsi di database e di dati in una azienda ad alta crescita, Lince, nel settore della business information. Ha continuato a occuparsi di progetti relativi a dati e tecnologia in diversi settori nel mondo dei servizi finanziari per Banche e Imprese. In particolare ha lavorato per più di 10 anni in Cerved, leader italiano della Credit information, come Head of Innovation & Data Sources. In questo ruolo ha supportato l'evoluzione dell'azienda in ambito big data sia attraverso team di data experts e data scientists interni sia attraverso il paradigma dell'Open Innovation con investimenti strategici in start-up e aziende innovative. Attualmente lavora in Nexi, leader italiano dei servizi e infrastrutture per il pagamento digitale, come Head of Data & Analytics. Da data lover, come ama definirsi, supporta in particolare tutti i ruoli il cui nome incomincia con la parola 'data' ad essere sempre più valorizzati e ascoltati in azienda.

Dati & algoritmi & innovazione: un denominatore comune

Dati, algoritmi e innovazione sono stati e sono una buona parte della mia vita lavorativa e delle [mie passioni](#). A mio parere sono naturalmente connessi: se vuoi innovare devi usarli per capire dove stai andando visto che tutto è maledettamente più complicato di quando conosci già la strada!

Negli ultimi venti anni dati e algoritmi sono stati anche oggetto di grande innovazione. [Se guardiamo alla lista dei più di 1300 unicorni](#) (aziende non quotate con una valutazione superiore al miliardo di dollari) la cosa che li accomuna, oltre al tema dell'innovazione nel loro settore, è proprio il massiccio uso di dati e algoritmi. Al netto di una buona fetta di queste aziende in cui dati e algoritmi sono addirittura il prodotto stesso.

Ma dati, algoritmi e innovazione hanno anche un denominatore comune molto forte: il fallimento o meglio l'alta percentuale di fallimento dei progetti che li vedono protagonisti in ambito aziendale. In particolare mi riferisco soprattutto ai progetti di datascience dove Gartner rileva un altissimo tasso, circa 85%, di insuccessi.

Però, vi prego, non tracciate conclusioni troppo frettolose sui miei successi e insuccessi lavorativi :-). Il termine fallimento mi è sempre sembrato troppo vago e troppo severo nella accezione con cui, soprattutto in Italia, lo si accosta a questi ambiti perché è proprio dal fallimento che nascono i progetti e i prodotti più interessanti.

A mio parere infatti il tema centrale non è il fallimento in sé ma tre suoi attributi ed in particolare: il momento in cui si fallisce, la velocità con cui si fallisce e quanto si riesce ad imparare da questa esperienza.

Quando e in quanto si fallisce

Cominciamo a vedere le tempistiche del fallimento e anche in questo caso ho sempre trovato molti parallelismi tra progetti di innovazione e progetti dati. Sono tre le fasi in cui tipicamente si fallisce, soprattutto quando si tenta di innovare all'interno di una organizzazione strutturata:

1. Nelle fasi iniziali. Quando si sta provando a creare qualcosa o si è nella fase di progetto chiamata spesso proof of concept. E' la fase in cui si fallisce a mio modo meno "dolorosamente". Chiamerei

questo momento "Failure of proof". Si è tentato di fare qualcosa di nuovo ma la via tentata non è quella buona. Succede spesso quando si fa qualcosa di nuovo: servizio o prodotto e lo si prova in ambiente "protetto".

2. Nella fase di integrazione. Per entrambi i domini (innovazione di prodotto o progetto dati) questo è un passaggio delicato. Per il mondo dei dati uscire dal proof of concept (spesso dal laboratorio) e connettere il progetto ai sistemi di produzione aziendali diventa, a volte, un incubo che può portare all'allungamento rilevante dei tempi ma a volte anche alla dismissione del progetto stesso. Quando si innova un prodotto o un servizio è in questa fase che si può scoprire quanto sia difficile avere un vero canale di vendita e rendere il prodotto appetibile su larga scala. Siamo alla "Failure of integration" e abbiamo già speso tante energie ma c'è di peggio ...
3. Accorgersi, quando si è portato in produzione un progetto di datascience o un nuovo prodotto, che effettivamente nel medio-lungo periodo non genera alcun valore è un'esperienza non ottimale. Siamo al cosiddetto "Failure of Value". Il prodotto non è utilizzato nel medio periodo oppure il mio progetto di dati e algoritmi alla fine non genera il valore sperato. E' questa il momento peggiore per accorgersi del fallimento perché si sono sprecate più risorse e si sono generate più aspettative. Ma capita purtroppo e anche da queste situazioni bisogna imparare. Per esempio a fallire più velocemente!

Perché si fallisce e quanto è importante imparare

Premesso che il fallimento del singolo progetto è sempre difficile da accettare bisogna prendere atto che, statisticamente, i progetti di innovazione e analogamente quelli che coinvolgono dati e algoritmi hanno una alta percentuale di insuccesso. Quindi, pur cercando di evitarlo, tutto ciò che dobbiamo cercare di fare è capire i motivi del fallimento e cosa si può comunque trarre, come vantaggio, da essi. Credo che si fallisca, nei due mondi di cui stiamo parlando, essenzialmente per tre motivi precisi:

1. La scarsa conoscenza del contesto. [Mi piace definire la datascience come “l’arte di conoscere il contesto”](#) e tante volte il fallimento di progetti legati ai dati e algoritmi nasce dalla non conoscenza dei molti aspetti in cui si muove il progetto. Per esempio non si conoscevano a sufficienza i contesti legali dei dati utilizzati. Sembra paradossale ma capita anche questo magari dopo un confronto con la parte legale dell’azienda appena prima di passare in produzione... Ma anche la scarsa conoscenza della semantica dei dati da parte dei data scientist o la non corretta individuazione del bisogno del business o del Cliente afferiscono tutte alla conoscenza del contesto in cui ci muoviamo. Infatti le migliori innovazioni arrivano quando si riesce ad avere un team che unisce conoscenza del business a conoscenze tecnologiche che abilitano a cose che non si erano mai fatte prima. [La storia delle acquisizioni di Apple](#), fatte per integrare nel team di sviluppo dell’Iphone persone che conoscevano nuovi stack tecnologici (es: schermi touch capacitivi), ne è un esempio concreto.
2. La metodologia utilizzata per realizzare il progetto. Spesso nelle grandi aziende, ma non solo, si pretende di pianificare rigidamente l’innovazione a causa, soprattutto, dell’umanissima paura del fallimento. E questa paura genera, paradossalmente, fallimento. I progetti sono gestiti in maniera non iterativa e agile e spesso si va incontro a quello che amo chiamare “il fallimento pianificato”. Iterazioni continue, feedback dagli utilizzatori, analisi dei dati sui primi utilizzi del servizio/prodotto: tutti aspetti fondamentali che non possono essere, più di tanto, pianificati. E il mondo della datascience è un gemello assolutamente non troppo diverso rispetto all’innovazione. Tante volte mi è capitato che, all’interno di un progetto, la scoperta in itinere di un dataset (magari anche esterno) abbia reso vincente un progetto che stava andando alla deriva. [Il processo di data-scouting](#) è intrinsecamente iterativo. Purtroppo questo tipo di errore metodologico porta a cadere, come momento di fallimento, proprio nel peggiore cioè

l’ultimo: quello che ho chiamato “failure of value”. Si pianifica il fallimento fino alla fine!

3. Si preferiscono i Proof of Concept (POC) ai Minimum Viable Product (MVP). Anche questo è un approccio molto comune ad innovazione e data science. Anziché progettare fin dall’inizio un piccolo prodotto/servizio che ha poche funzionalità ma che opera nelle normali condizioni di uso si preferisce realizzare il tutto in ambiente “protetto” se non in laboratorio. E quando parlo di normali condizioni di uso intendo sistemi di produzione e clienti reali. Questo tipo di errore porta spesso al “failure of integration” perché può capitare che non si riesca a portare poi in produzione su larga scala il tutto o ci si accorga che il campione dei dati non era sufficientemente rappresentativo o nella dinamica del mercato l’algoritmo non fornisce risultati buoni come in “laboratorio”.

Non ci resta che ... imparare a fallire velocemente guidati dai dati e lasciando dati per i prossimi non-fallimenti!

Resta comunque fondamentale imparare velocemente dal fallimento e soprattutto lasciare che il team, che ha fallito, possa avere altre chance di riprovare. E’ proprio chi ha fallito che ha maggiori probabilità di farcela la prossima volta. Proprio per questo misurare anche la velocità del fallimento e la capacità di apprendere da esso sono tra le metriche che preferisco in questo ambito. Per esempio avere un alto numero di progetti che non superano le prime fasi rispetto a quelli che raggiungono la produzione ma non ottengono buoni risultati è una metrica importante. Così come curare, con strumenti concreti e accessibili in azienda, la codifica degli insuccessi nelle varie fasi del progetto è uno strumento di formazione e informazione molto utile.

Tutto questo perché nei processi di innovazione e di data science, gemelli non troppo diversi, i successi più importanti arrivano da quello che si è imparato dai tanti ma si spera piccoli fallimenti precedenti!

.....
**Segui la newsletter di
Stefano Gatti**



**Stefano Gatti
Alberto Danese**

La
CULTURA
del
DATO

**Strategie e strumenti
per il futuro delle organizzazioni**

Business 4.0

FrancoAngeli



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

L'INNOVAZIONE A LEZIONE DI SPORT



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



Lo sport sta cambiando e innovando grazie alle tecnologie sia sul lato delle performance degli atleti, l'analisi dei dati, che sulle nuove esperienze tra fisico e digitale. Ma l'Innovazione può trovare nello Sport un valido maestro soprattutto nel processo di creatività

IL CAMPO DA GIOCO

L'innovazione deve crearsi un "Campo da gioco" con i suoi spazi, i suoi strumenti, le sue poche regole che permettono di iniziare a giocare, provare e sperimentare, quasi fosse il "campetto di casa" o del quartiere.

LA PREPARAZIONE E LE BASI

La preparazione e il lavoro sulle basi tecniche sono un aspetto importante sia per la crescita nel settore giovanile, che quando si affrontano campionati a livello professionistico. Il lavoro sulla tecnica sebbene sia alcune volte non molto stimolante, diventa fondamentale per poter attivare quei processi di miglioramento e di crescita che senza di essi non possono portarti ad arrivare alla fine del campionato o dell'obiettivo prefissato (per alcuni le Olimpiadi). Pensate ai campioni nelle diverse discipline: se non lavorassero sulle basi non sarebbero mai arrivati dove sono arrivati.

DEFINIZIONE DEI RUOLI

Per lo sport è fondamentale la definizione dei ruoli e individuare le persone che hanno le caratteristiche per fare uno specifico oppure quelli che hanno ruoli trasversali o di integrazione (per esempio il palleggiatore nella pallavolo o playmaker nel basket)

ERRORI E LIMITI

Lo sport considera gli errori e limiti parte del processo di crescita e di miglioramento continuo. Gli allenamenti sono l'occasione dove lavorare per cercare di ridurre gli errori ma anche per saperli gestire nel momento in cui si verificano.

I limiti invece sono una questione annosa nel mondo dello sport: ci sono quelli che "si vedono ma non sono reali" e quelli invece che "esistono": questi ultimi sono quelli che aiutano a far attivare quei processi creativi che permettono di capire come affrontarli, come aggirarli, come farli diventare un vantaggio e come conviverci, riuscendo ad andare avanti nel processo. Pensate a quelle storie di giocatori che hanno dovuto cambiare modo e tecnica di gioco per dei limiti fisici o tecnici, andando loro stessi a cambiare il modo di giocare di uno sport (per esempio Steve Curry)

INNOVAZIONE CHE DIVENTA STATUS QUO

Per quanto in alcuni sport ci siano diverse regole, la definizione dei ruoli, la strategia e tattica definita dagli schemi di gioco, le caratteristiche e qualità dei giocatori, la loro combinazione, hanno portato a cambiare il modo di giocare. Pensate al calcio quando arrivano allenatori "innovatori" che portano un nuovo modo di giocare che all'inizio è un vantaggio competitivo ma poi con il tempo anche le altre squadre imitano e quel modo di giocare diventa uno status quo, e così via. Basta pensare agli ultimi 30 anni di calcio per vedere queste evoluzioni.

LE REGOLE CHE CAMBIANO LO STATUS QUO

Alcuni processi di Innovazione si attivano quando c'è un cambio delle regole in un determinato contesto.

Nello sport ci sono due sport che possono essere d'esempio in questo. Il primo è la Formula 1 che è l'emblema di questo sia nel passato che nel presente: penso sia lo sport che ha subito più modifiche nei regolamenti di altre discipline, non solo per quanto riguarda le tecnologie sulle macchine ma anche nella gestione delle gare: vi ricordate i pit stop con il cambio gomme e anche il rifornimento dove i tempi erano più lunghi rispetto a quelli di oggi con solo il cambio gomme? Vi ricordate che c'erano diverse marche di pneumatici ed erano una scommessa in base alle condizioni della pista? Vi ricordate i distacchi che c'erano tra i piloti nelle qualifiche e nelle gare, oggi ridotti sensibilmente?

Il secondo esempio è stato la Pallavolo quando ha rivoluzionato il sistema del punteggio e ha introdotto il libero. Mi ricordo ancora l'esperimento che fu fatto durante il Trofeo delle Regioni del 1999 e fu uno shock in quel periodo perché sono cambiate le logiche di gioco, le strategie, gli allenamenti. Ma alla fine queste regole diventarono uno status quo.

TENSIONE SPORTIVA E TOLLERANZA DELL'INSUCCESSO

Sono due caratteristiche dei giocatori e le due spinte che portano gli atleti, le squadre a lavorare, sperimentare, migliorare e attivare la creatività per poter affrontare le situazioni, gli avversari. Sono aspetti che fanno parte dello sport, soprattutto l'insuccesso. Si dice che "Fa parte del gioco", sicuramente è difficile da digerire all'inizio e quando arriva, ma allo stesso tempo è quella spinta che ti porta a voler migliorare, ritornare in palestra, rimetterti in gioco e riprendere il processo per affrontare nuove sfide

Lo sport può essere d'esempio per l'Innovazione perché questi punti, che abbiamo trattato, sono le basi per abilitare quei processi creativi che giocatori e allenatori si trovano costantemente ad attivare: le variabili che possono cambiare in uno "sport di situazione" sono tante e sebbene possa essere preparato, avrò:

- di fronte degli avversari, che applicano strategie e tattiche che mi devono costringere in pochissimo tempo a trovare dei modi per superarle;
- situazioni dove ci saranno degli errori individuali o dei compagni di squadra che dovrò saper gestire;
- una costante analisi delle mie prestazioni sia interne alla squadra che da parte degli avversari che mi porteranno a lavorare sui miei limiti, le mie capacità e punti di forza, per sperimentare nuovi modi di giocare mentre scendo in campo, per affrontare partire e nuove sfide.





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

INNOVAZIONE E AGILE

**Due partner che lavorano per il
successo competitivo**



ALESSANDRO GIAUME

General Manager | Innovation Passionate
Book Author | Book Series Director | Lecturer
Startup Mentor | Public Speaker





È fuori discussione che il mercato in genere, a prescindere da quale sia la focalizzazione di business che le organizzazioni perseguano, si stia dimostrando sempre più difficile da leggere e interpretare.

E sempre più difficile diventa di conseguenza pianificare nel medio periodo una roadmap che dia indicazioni chiare su quale strada seguire per mantenersi connessi al mercato e alle sue mutevoli esigenze.

Le supply chain sono messe a dura prova. Vuoi per una contingente necessità di variare le strategie di approvvigionamento, vuoi anche per gli importanti cambiamenti che il mercato mostra quotidianamente di avere.

Il marketing è sempre più richiesto di stabilire e mantenere un contatto ravvicinato con i clienti, sempre più in grado di darsi una direzione comune grazie alla massiccia presenza dei social nella vita di ciascuno. Ci si trova nella difficile situazione di dover fronteggiare una massa apparentemente disorganizzata con una struttura al contrario fortemente (rigidamente) organizzata.

Processi e responsabilità rispondono a concetti ancora molto radicati di pianificazione e controllo, mentre il "cliente" è libero di cambiare idea, di chiedere un consiglio, di dare un consiglio, di riempire un carrello di un e-commerce e di lasciarlo lì. Immaginate lo si facesse anche in un supermercato fisico...

E con altrettanta facilità il cliente si annoia. I servizi e i prodotti tendono a una obsolescenza molto rapida, talvolta molto più rapida di quella programmata, mettendo in crisi piani che non richiedono più di essere controllati, ma di essere rifondati.

Quale strategia seguire allora volendo coniugare la necessità di innovazione con un approccio che

soddisfi l'esigenza di agilità che il mercato oggi richiede?

Il punto di incontro tra la necessità di innovare e l'esigenza di agilità può essere sintetizzato nella parola chiave "Lean", il cui significato principale quando lo si voglia riferire all'innovazione, fa molto riferimento ai concetti di sperimentazione e di iterazione.

È un passaggio soprattutto culturale quello che è richiesto a una organizzazione che desideri realizzare questo ulteriore passo, alla ricerca di una sempre migliore capacità di adattarsi al mercato mantenendo il proprio vantaggio competitivo, potendo fare tesoro dei propri asset, delle proprie risorse e del proprio posizionamento.

E forse il miglior modo per procedere in questa direzione è spostare la nostra attenzione su quell'elemento che è al centro del movimento Lean Startup di Eric Ries, e che sempre più si cerca di applicare anche alle organizzazioni consolidate, sviluppando specifici programmi per abilitarne la comprensione e il miglior uso: il **Minimum Viable Product**.

Il Minimum Viable Product può essere talvolta assimilato a un prototipo, o a un Proof of Concept, in particolare quando il prodotto abbia una forte componente abilitante basata sulla tecnologia. Ma in realtà il Minimum Viable Product non è né un prototipo, per come comunemente questo viene interpretato, né un'attività tesa a validare una tecnologia.

Eric Ries lo definisce come quella versione di un nuovo prodotto o servizio che consenta a un team di sviluppo di raccogliere la massima quantità di informazioni direttamente convalidate da clienti reali, con il minimo sforzo possibile.

Un Minimum Viable Product è a tutti gli effetti un esperimento, molto simile a quelli che vengono effettuati in un laboratorio di ricerca. Si osserva un fenomeno per derivarne delle ipotesi che verranno testate ai fini di comprendere i meccanismi intimi di funzionamento che vi si nascondono.

E come tale richiede una dedizione totale.

Poter verificare ciò che le persone fanno **effettivamente** rispetto a un prodotto è molto più affidabile che chiedere alle persone che cosa farebbero se ne potessero disporre e, soprattutto, ci può insegnare molte più cose su come rendere quel determinato prodotto o servizio effettivamente in linea con bisogni e aspettative dei clienti.

E soprattutto ci permetterà di scoprire il prima possibile se le ipotesi fondanti reggono al confronto con i clienti o se invece abbiano bisogno di essere cambiate, anche profondamente.

Generare ipotesi per poi metterle alla prova non è un'impresa impossibile, ma richiederà alle persone di cui le organizzazioni sono composte di fare uno sforzo non indifferente nel creare una nuova cultura, cambiando il modo di lavorare e di pensare.

Un nuovo modo di pensare che richiede un forte atto di leadership, alla ricerca di nuove modalità operative attraverso le quali le sperimentazioni non nuociano al resto dell'organizzazione che sta deliverando valore per i clienti.

Per incontrare le esigenze del cliente **sono fondamentali team interfunzionali**, che dispongano di tutte le competenze necessarie a valutare quali elementi rappresentino vero valore per il clienti, costruendo contemporaneamente un business che sia sostenibile.

E qui ci ricongiungiamo alla filosofia agile, portando alla luce anche la necessità di utilizzare modi diversi di valutare una performance, cercando approcci più adatti a sviluppi di tipo agile.

Un ulteriore passaggio importante da tenere presente è che nessuna sperimentazione ci assicura il successo, ma **in cambio ci consente sempre e comunque di apprendere**. Scoprire che il nostro Minimum Viable Product non soddisfa appieno le aspettative dei clienti è sempre una buona notizia.

Aumentando ad ogni iterazione il grado di complicazione, possiamo così utilizzare i Minimum Viable Product per testare la nostra strategia, procedendo per aggiustamenti successivi e mantenendo il focus da un lato sul cliente e dall'altro sulla nostra capacità di sostenere i nuovi modelli di business con adeguate integrazioni o modifiche apportate ai modelli operativi sottesi, investendo tempo e risorse in ciò che conta davvero.

QRP

Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



IL LATO UMANO DELL' INNOVAZIONE



LAURA ZANFRINI

Transformation Senior Advisor
Ceo ZaLa Consulting
Digital Transformation Lecturer
Digital HR Lecturer

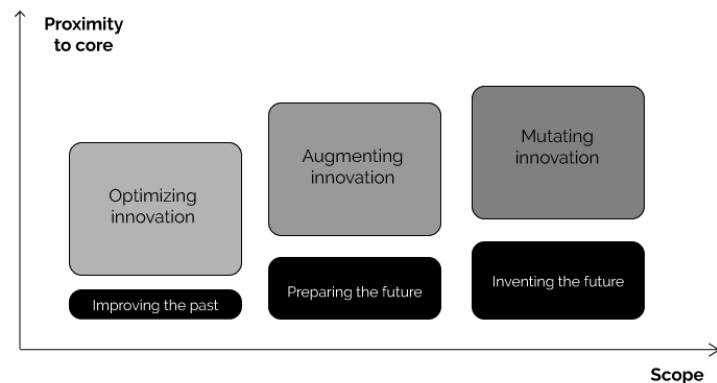
Adattarsi ai cambiamenti del mercato (e anticipare?) più velocemente dei propri competitor è fondamentale per tutte le aziende. È sempre stato così, oggi è ancora più importante e, in alcuni casi, più difficile. I clienti (tutti) stanno cambiando esigenze ed aspettative ad una velocità nuova, l'evoluzione tecnologica è in accelerazione continua, le opportunità di business si aprono e chiudono rapidamente.

Le aziende devono essere organizzate per questa flessibilità. Vuol dire ripensare i modelli di business per cogliere nuove visioni strategiche e ridisegnare i modelli operativi.

Le aziende, tradizionalmente organizzate per l'execution, per il business di oggi, si ritrovano a doverci organizzare anche per l'innovazione, per il business di domani.

L'innovazione, infatti, agisce a più livelli:

- **Ottimizzare:** fare sempre meglio (efficacia ed efficienza) prodotti, servizi, processi, metodi di produzione. Questo tipo di innovazione produce valore decrescente. Questa innovazione ha come focus il miglioramento delle innovazioni passate.
- **Aumentare:** aggiungere il livello digitale a prodotti, servizi, processi, modelli di business. Significa avviare la trasformazione digitale, lavorando sull'organizzazione, i processi, le persone e le loro competenze, la cultura.
- **Mutare:** è l'innovazione che consente all'azienda di mettere in discussione il proprio modello business e di creare valore. Richiede esperimenti radicali, confrontarsi con il "non-noto". Servono nuove competenze, nuove persone, nuovi processi: questo è l'ambito dove le organizzazioni tradizionali fanno più fatica ad innovare, salvo poi essere travolte da competitor non convenzionali. Gli ecosistemi dell'innovazione aiutano a muoversi in questi territori percepiti come molto pericolosi.



Tratto da Transforming legacy organizations di Kris Ostergaard -- 2019

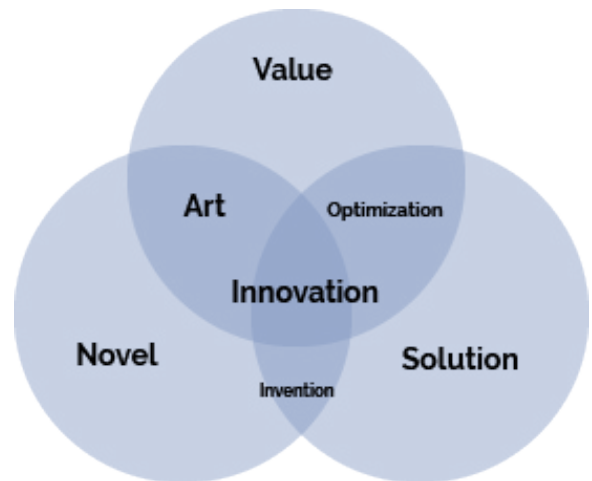
Come definiamo l'innovazione?

Abbiamo dato per scontato il concetto di innovazione. Personalmente mi piace questa definizione: il processo di creazione di valore applicando nuove soluzioni a problemi significativi. Fa chiarezza rispetto al concetto di invenzione (manca la creazione di valore), di ottimizzazione (manca la novità), di arte (manca la soluzione operativa) e contribuisce a capire dove concentrarsi.

Come processo, l'innovazione non accade. Anche se spesso è collegata all'idea di una persona che viene "folgorata" nella realtà ha molto più a che fare con la tenacia di capire la rilevanza del problema, l'ossessione nello sperimentare soluzioni nuove che funzionino, la resilienza nel verificare il valore prodotto, la capacità di applicare il risk management al rischio di non fare, non solo a ciò che si sta sperimentando, l'umiltà di non pensare di fare tutto da soli ma di costruire o far parte di un ecosistema dell'innovazione. Vivere e lavorare in un ambiente in continua evoluzione significa disegnare organizzazioni che siano a proprio agio con l'innovazione continua e capacità per "prosperare" in questi contesti.

In Corporate Rebels di Joost Minnaar e Pim De Morree (2019) leggiamo "è dolorosamente ovvio: il sistema in cui molte persone ancor lavorano è stato creato per un mondo stabile, lento e prevedibile che non esiste più" ma è anche vero che molte persone non tirano le conseguenze personali: il proprio lavoro e il proprio modo di lavorare deve evolvere ad un ritmo a cui non sono (siamo) abituati.

Il World Economic Forum nel 2020 ci ricordava che il 50% dei lavoratori dovrà fare un completo reskilling (imparare un nuovo lavoro) entro il 2025 e che il restante 50% dovrà rivedere il 40% delle proprie competenze (upskilling) per continuare a fare il proprio lavoro. Un grande sforzo di apprendimento e cambiamento per continuare ad abitare le organizzazioni contemporanee.



Fonte: digilent.com



Innovazione e apprendimento

Quali competenze servono per essere innovativi, in contesti che favoriscono, supportano ed incoraggiano l'innovazione?

Harvard, nel 2019, mette in evidenza 4 skill: curiosità, creatività, risk-taking e collaborazione.

Curiosità. Quando la nostra curiosità viene attivata”, ci racconta Francesca Gino professoressa all’HBS, “pensiamo più profondamente e razionalmente alle decisioni e troviamo soluzioni più creative”. Diventa quindi importante creare spazi fisici e di tempo per far usare la curiosità per le cose che li sorprendono, di cui sono appassionati, per curiosare quando si imbattono in scorciatoie che funzionano e incongruenze che non funzionano. E’ qui che nascono le opportunità per l’innovazione.

Creatività. Anche la creatività può essere insegnata, non tutti nascono con un genio creativo, ma tutti noi abbiamo capacità creative che possono essere sviluppate.

Risk-taking. Innovazione significa saltare e rischiare. I concorrenti non sono fermi. Il rischio non è solo nell’agire, ma anche nel non sperimentare.

Collaborazione. L’innovazione è uno sport di squadra, dare vita a un’idea richiede i talenti, le idee, il feedback e le capacità di esecuzione degli altri. La collaborazione è efficace per l’innovazione quando i membri dei team hanno competenze, provenienze,

età e generi diversi. L’omogeneità porta velocemente al “group thinking”, il pensiero omologato. Avere persone curiose, creative, consapevoli del rischio e collaborative è un asset aziendale fondamentale per poter alimentare contesti ed ecosistemi di innovazione.

Con il travolgente arrivo delle tecnologie e delle tecnologie digitali in particolari, la capacità di innovazione delle persone ha preso delle traiettorie nuove. E anche le “innovation skills” si ampliano.

In un articolo pubblicato sull’MIT Sloan Review di gennaio 2020 le skill per l’innovazione, che tutti i dipendenti dovrebbero avere cambiano aspetto.

Onniscienza: conoscenza totale e illuminata, Normalmente un attributo divino ma i talenti di domani devono aspirare a capire tutto – o almeno molto di più di quanto non facciano attualmente – delle loro attività. Capirne di tecnologia, di processi di creazione del valore, di sistemi digitali, di connessione tra i modelli di business attuali e futuri dell’azienda ma soprattutto devono conoscere i clienti: le attività, come e quando vengono utilizzati i prodotti e i servizi, come funzionano i processi organizzativi e le relative sfide e opportunità.

Mindset imprenditoriale: Anche se può sembrare ovvio, i team di innovazione dovranno diventare più intraprendenti per avere successo. Devono allargare i confini, sfidare lo status quo non solo in termini di prodotti che desiderano sviluppare, ma anche dei processi che utilizzano. I due sono strettamente collegati.

Bottom-line focus: In un mondo basato sui dati, i dipendenti devono essere altrettanto abili nel pensare ai modelli di business quanto nella progettazione e nell'implementazione dei sistemi. Grazie all'IoT e ad altre tecnologie, le strategie di acquisizione del valore delle aziende possono essere modellate non solo dalle funzioni di marketing, vendite e sviluppo aziendale, ma anche dalla ricerca e sviluppo e dallo sviluppo del prodotto. Essere business-focus sarà richiesto a tutti i ruoli aziendali, anche agli appassionati di tecnologia. Intelligenza etica: macchine, supervisionate da esseri umani intelligenti, prenderanno molte decisioni. Sebbene siano intrinsecamente logici, mancano di empatia. Ciò avrà conseguenze per le aziende, i consumatori e la società. Fare la cosa giusta diventerà molto più impegnativo man mano che i sistemi digitali diventeranno sempre più complessi. Le persone devono esaminare le scelte delle macchine attraverso una lente etica e pesare. Le aziende dovranno capire in che modo le decisioni di progettazione e i sistemi digitali influenzano ogni stakeholder e tengono conto delle probabili conseguenze indesiderate

Innovazione e cambiamento

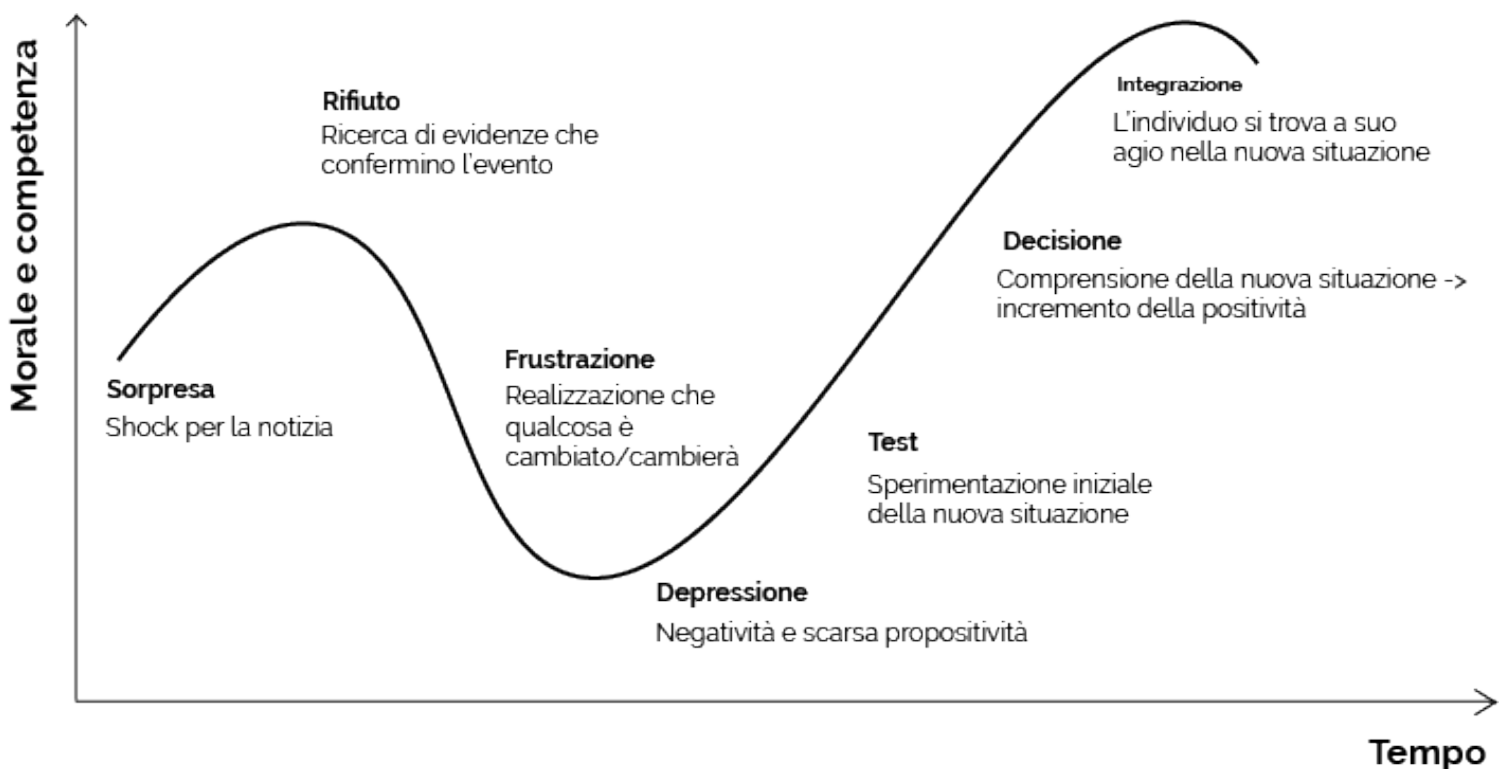
Le competenze delle persone sono un aspetto dell'innovazione, ma non bastano. Molto spesso non teniamo in considerazione che introdurre innovazione significa innestare un processo

di trasformazione, di un cambiamento. Prima funzionavamo in un certo modo, dopo, introdotta l'innovazione funzioneremo in un altro.

Gli esseri umani, come specie, si sono sempre evoluti ma lentamente. Elisabeth Kuebler-Ross ha descritto il nostro approccio al cambiamento come un percorso che parte dalla reazione alla sorpresa, più o meno positiva e che poi, con il passare del tempo arriva alla "valle della disperazione", così la definisce, il punto in cui abbiamo chiara consapevolezza dell'impatto del cambiamento nella nostra vita e ci deprimiamo, per poi pian piano trovare la nostra nuova zona di comfort.

Anche Robert Kegan, con il suo libro "Immunità al cambiamento" descrive la nostra difficoltà a cambiare comportamenti, anche quando c'è a rischio la nostra vita.

Sapere che gli esseri umani vanno aiutati e supportati durante il cambiamento è fondamentale se parliamo di organizzazioni che devono muoversi in contesti in continua trasformazione e promuovere la capacità innovativa delle persone. Quando l'innovazione viene "messa a terra", l'impatto sugli individui deve essere supportato da programmi di change management adeguati.



TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Done is better than Perfect ... because Perfect never gets done

PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in
Cerved Group.

[https://www.linkedin.com/
in/pierpaolocimirro/](https://www.linkedin.com/in/pierpaolocimirro/)

I paradossi e le metafore hanno fatto parte del mio percorso formativo perché utilizzati spesso da docenti ed educatori per chiarire concetti, astrarre fenomeni per poi spiegarli, estremizzare significati. La forza del paradosso sta nella narrazione quasi ossimorica del significato sotteso tanto da restare impresso nella mente di chi ne coglie il valore e, a distanza di tempo, calarlo nel contesto quotidiano.

Addentrandomi sempre più nel mondo della Data Science e del perfezionismo a cui tendono i Data Scientist mi è venuto quasi naturale l'accostamento con uno dei paradossi di Zenone: il Paradosso di Achille e la tartaruga.

Da Wikipedia:

“Il Paradosso di Achille e la tartaruga - uno dei paradossi di Zenone più famosi - afferma che se Achille (detto “più veloce”) venisse sfidato da una tartaruga nella corsa e concedesse alla tartaruga un piede di vantaggio, egli non riuscirebbe mai a raggiungerla, dato che Achille dovrebbe prima raggiungere la posizione occupata precedentemente dalla tartaruga che, nel frattempo, sarà avanzata raggiungendo una nuova posizione che la farà essere ancora in vantaggio; quando poi Achille raggiungerà quella posizione nuovamente la tartaruga sarà avanzata precedendolo ancora. Questo stesso discorso si può ripetere per tutte le posizioni successivamente occupate dalla tartaruga e così la distanza tra Achille e la lenta tartaruga pur riducendosi verso l'infinitamente piccolo non arriverà mai a essere pari a zero.”

Al di là della spiegazione matematica, e di tutta la letteratura a favore o impegnata in confutazione, associò questo paradosso all'equilibrio tra **exploration** ed **exploitation** ed in chiave pratica alla tendenza verso la perfezione che sottende però il problema dell'indecisione da rilascio.

Mi spiego meglio ...

L'attività di Data Innovation che seguo ha l'obiettivo di produrre valore dai dati creando nuovi dati da algoritmi attraverso l'uso di tecniche di Data Science, Machine Learning, ecc. ecc.

Il quesito è: qual è il discriminante che ci permette di capire se i tempi sono maturi per proporre il prodotto al mercato? Fino a che punto ottimizzare il modello e ritardare il rilascio in produzione? Esiste una

metrica che ci supporti nella decisione?

Sono tutte domande alle quali non esiste una risposta unica e, per quanto possiamo inventarci euristiche e KPI, la capacità di matchare il timing di rilascio è più un'arte che una scienza. È più un'arte che una scienza per tutti ... ma coloro i quali producono effettivamente il deliverable, tendenzialmente i Data Specialists (Data Scientists, Data Engineers, Data Owners, ecc. ecc.) tendono spesso alla perfezione e si innamorano così tanto del loro prodotto tanto da curarlo e riempirlo di attenzioni come fosse quasi un essere umano:

- “Il modello è migliorabile ... abbiamo un'accuracy alta ma possiamo andare oltre.”
- “L'architettura è robusta ma con questo nuovo componente potremmo ridurre i tempi di erogazione di qualche msec.”
- “È disponibile un nuovo dataset open ... perché non riaddestrare il nostro modello per renderlo ancora più performante?”

Queste e diverse altre domande sono quelle che ci si pone durante uno sviluppo algoritmico ... e per i PO o persone di business inizia il tira e molla per andare sul mercato.

Un modello algoritmico sarà migliorabile all'infinito e un Data Scientist “potrebbe non terminare” mai lo sviluppo perché:

- la disponibilità di dati cresce in maniera esponenziale;
- l'accesso a nuove tecnologie è quotidiano e democratizzato;
- la ricerca e sviluppo introducono sempre più efficienti tecniche e metodologie algoritmiche.

Astraendo il concetto: la mission di un Data Scientist è quella di risolvere un problema di business ... non quella di migliorare le performance dello 0,5% in un lasso di tempo lungo a piacere ...

La definizione di un equilibrio tra exploration (innovazione) ed exploitation (efficienza) è quella che ci guida nelle scelte di **continuo miglioramento** oppure lancio sul mercato per capire l'appealing del prodotto e canalizzare i **feedback dei customers** per capitalizzarne al meglio il valore.

Dare troppo peso all'exploration potrebbe fare perdere il treno economico del mercato mentre orientarsi troppo all'exploitation ridurrebbe la capacità di intercettare i cambiamenti del mercato.

La decisione su improvement del modello o rilascio avrebbe anche riscontri sull'intero ecosistema di persone impegnate nella Innovazione

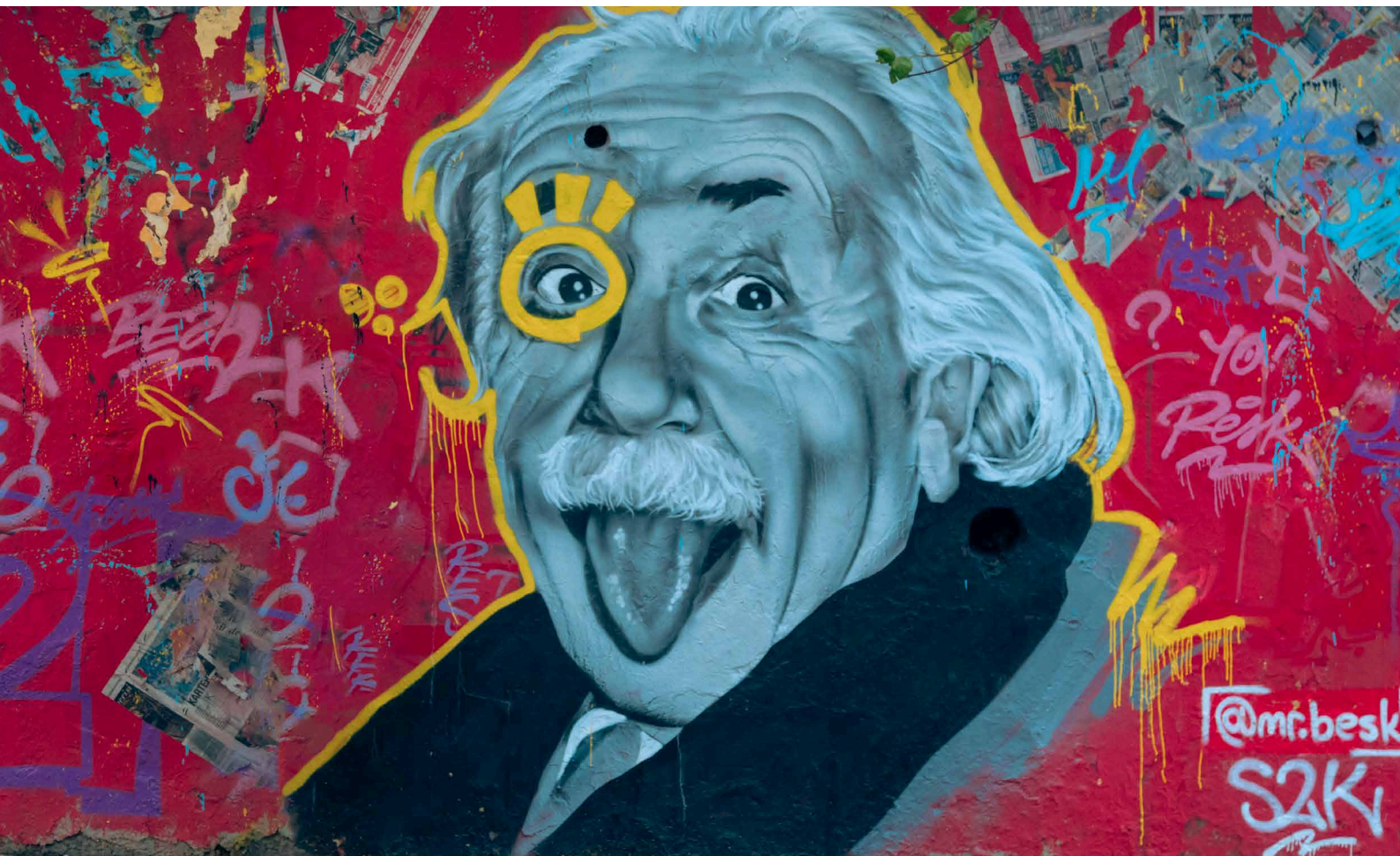
- dal punto di vista business: anticipare troppo i tempi significherebbe affacciarsi su un mercato non pronto e rischiare di consegnare il vantaggio competitivo dell'idea ad altri ... mentre ritardare troppo potrebbe comportare la "perdita del treno vincente" e il persistere di una condizione di inseguimento continuo degli early adopters;
- dal punto di vista dei Data Specialists: anticipare troppo i tempi potrebbe esporli a critiche metodologiche, soprattutto da chi non ha cultura del dato e dell'algo, mentre ritardare troppo potrebbe creare frustrazione da eccessivo sforzo per scarsa resa.

A mio avviso il concetto di MVP vale anche per modelli e algoritmi di Data Science purché associato al concetto di cultura del dato e dell'algoritmo ovvero un primo deliverable del modello sufficiente per risolvere o quanto meno indirizzare un problema di

business è il primo step per **tastare la bontà dell'idea** sottesa all'algoritmo e instaurare una relazione win win con i clienti in cui il feedback e i riscontri sono l'input per le evoluzioni successive. Ritardare eccessivamente un rilascio restando nel dubbio sulla performance del modello potrebbe far perdere la possibilità di un utile confronto o, nei casi in cui qualcuno vada sul mercato con una soluzione meno performante ma meglio raccontata, la compromissione dell'idea stessa di evoluzione del modello. Il proporre il modello al mercato ha valenza multipla:

- tastare il valore dell'idea;
- comprendere le dinamiche di comunicazione dell'idea stessa;
- costruire branding sulle capacità di sviluppo del modello;
- creare cultura dell'algoritmo ovvero avere possesso o accesso a qualcosa di migliorabile, e quindi non perfetto, ma che ne abilita comunque l'uso e la creazione di ulteriore valore.

Concludo riportando la celebre di Sheryl Sandberg condensa diversi aspetti delle accezioni di rischio, feedback, business, innovazione: **Done is better than Perfect ... because Perfect never gets done**



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.

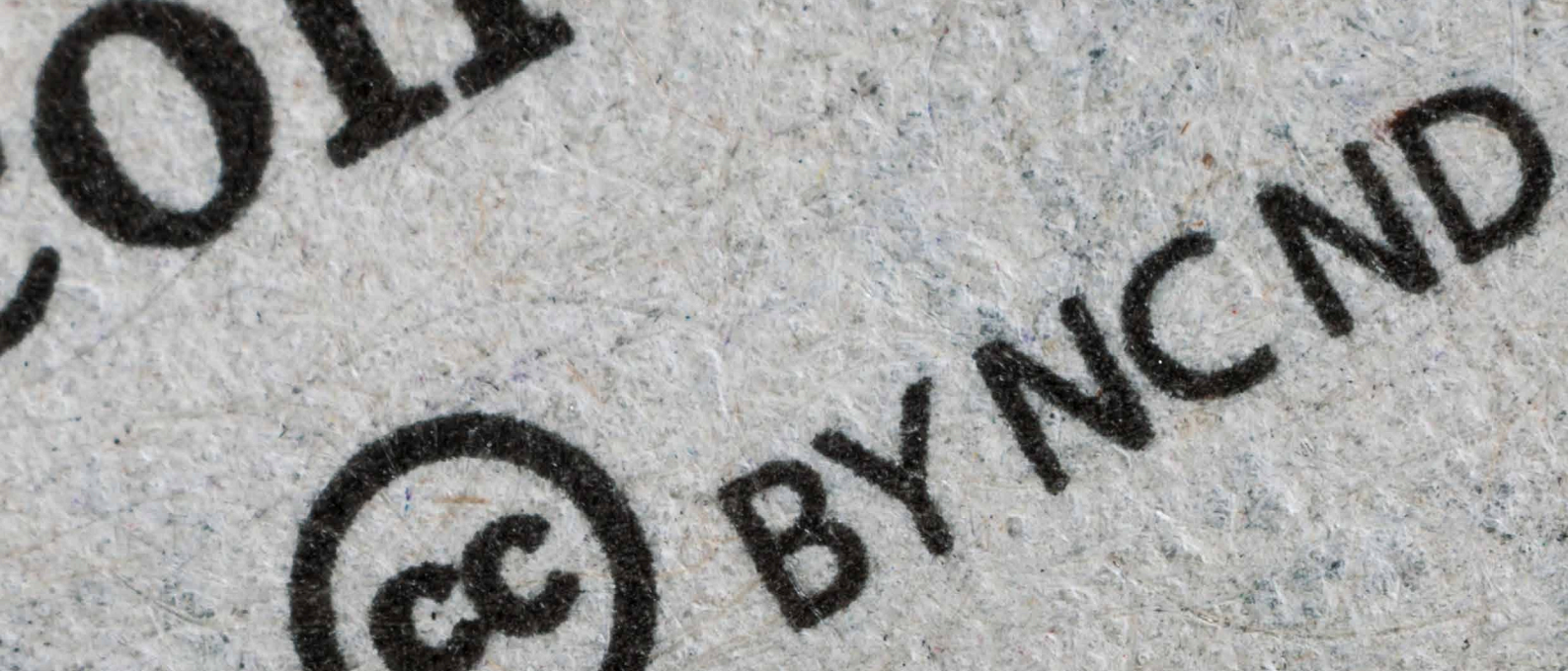
www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

*Ci vediamo il
9 settembre*

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 luglio 2022

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/mMgHe5h0_U4
2	Immagine	David Pisnoy	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/46juD4y1XA
2	Immagine	Markus Spiske	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/WUehAqQ05hE
2	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
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	Marcello Del Bono	Inviato	
12	Immagine	Aaron Burden	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/xG8IQMqMITM
14	Immagine	Marcello Del Bono	Inviato	
14	Immagine	Marcello Del Bono	Inviato	
15	Immagine	Marcello Del Bono	Inviato	
17	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
18	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
18	Immagine	Hanae Dan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CJwN5oKjto
20	Immagine	Hanae Dan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CJwN5oKjto
21	Immagine	Hanae Dan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CJwN5oKjto
23	Immagine	Hanae Dan	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CJwN5oKjto
22	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
23	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
24	Articolo	Andrea Feraco	Inviato	
24	Immagine	Triana Ana	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/cfc-DfdtL5Q
25	Immagine	David Pisnoy	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/46juD4y1XA
26	Immagine	Dal libro Reinventing Organization	presato da Amazon	
27	Patrocinio	IAD 22	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
28	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
29	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
30	Articolo	Giovanni Lucarelli	Inviato	
30	Immagine	Mark Fletcher-Brown	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/nN5L5GXKFz8
31	Immagine	Jackie Hope	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ruk6_jafIts
33	Immagine	Jackie Hope	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ruk6_jafIts
34	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
34	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
34	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
34	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
34	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
34	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
34	Logo	Grusp	Partnership tra community	
35	Articolo	Andrea Gioia	Inviato	
35	Immagine	JJ Ying	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/7JX0-bfluxQ
36	Immagine	Ricardo Gomez Angel	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/3pBHB-bmGno
37	Immagine	charlesdeluio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/8QBYM12LV-0
38	Immagine	Jorge Salvator	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/nipcvQjBCRs
39	Immagine	Andrea Gioia	Inviato	
40	Immagine	Andrea Gioia	Inviato	
40	Immagine	Andrea Gioia	Inviato	
41	Immagine	Ricardo Gomez Angel	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/9CKC_dQzQmo
43	Articolo	Ivan Ortenzi	Inviato	
43	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
44	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
46	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
47	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
48	Immagine	Matt Ridley	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Lyl8RL7imrw
49	Patrocinio	Libro di Ivan Ortenzi	presato da Amazon	
49	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
51	Articolo	Stefano Gatti	Inviato	
51	Immagine	Amir-abbas Abdolali	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/_Tm4622z4Dg
53	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
54	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
56	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
56	Immagine	Joshua Kantarges	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/N_7Kb4hpaoU
57	Immagine	Angelo Pantazis	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/n9o6NDvAyyU
58	Immagine	Markus Spiske	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/WUehAqQ05hE
59	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
60	Articolo	Alessandro Giaume	Inviato	
60	Immagine	Patrick Perkins	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ETRPjvb0KM0
61	Immagine	Patrick Perkins	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ETRPjvb0KM0
63	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
64	Articolo	Laura Zanfrini	Inviato	
64	Immagine	Lachlan Dempsey	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/6VPEOdpFNAs
65	Immagine	ricreata manualmente		
65	Immagine	ricreata manualmente		
66	Immagine	Lachlan Dempsey	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/6VPEOdpFNAs
67	Immagine	ricreata manualmente		
49	Patrocinio	AgileForItaly		
69	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
69	Immagine	Elena Mozvilo	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/j06gLuKK0GM
36	Immagine	Bakhrom Tursunov	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/g5wo-_XozJI
72	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio	
72	Articolo	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Inviato da Stefano Pistorio	
73	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
74	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
75	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0