

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2023 - 4

fondata da AgileForItaly nel 2019

PERFORMANCE



Keep Calm and Go Agile
di **Giorgio Irtino**

Parlare di performance fa
schifo di **Deborah Ghisolfi**

Performance, Imprese e
Sostenibilità di **Fabrizio
Bedin**

Strategie agili per la crescita
individuale e collettiva di
Marco Pecoraro

La misura delle performance
nelle aziende Agili
di **Pietro Maffi**

Performance e lavoro da
remoto, la nostra esperienza
con gli OKR
di **Gaia Conti**

La performance non è
tutto, è un percorso
di **Andrea Radin**

L'arte di misurare "ai
morsetti" di
Tiziano Interlandi

L'analisi dei dati nell'Agile
di **Mohammad Eusuf Daud**



SUMMARY

- 10** Le "non unità di misura"
di **AgileFortItaly**
- 15** Keep Calm and Go Agile
di **Giorgio Irtino**
- 18** Parlare di performance fa schifo
di **Deborah Ghisolfi**
- 23** Performance, Imprese e
Sostenibilità di **Fabrizio Bedin**
- 27** Strategie agili per la crescita
individuale e collettiva
di **Marco Pecoraro**
- 30** La misura delle performance
nelle aziende Agili
di **Pietro Maffi**
- 37** Performance e lavoro da remoto,
la nostra esperienza con gli OKR
di **Gaia Conti**
- 40** L'arte di misurare "ai morsetti"
di **Tiziano Interlandi**
- 43** La performance non è tutto, è un
percorso di **Andrea Radin**
- 47** L'analisi dei dati nell'Agile
di **Mohammad Eusuf Daud**

 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/it/collezioni/UgPXgzU-5Rk/2023_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 Manager

in Cerved Group.

Batterista e Fono.

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



PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in Cerved Group.

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



DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

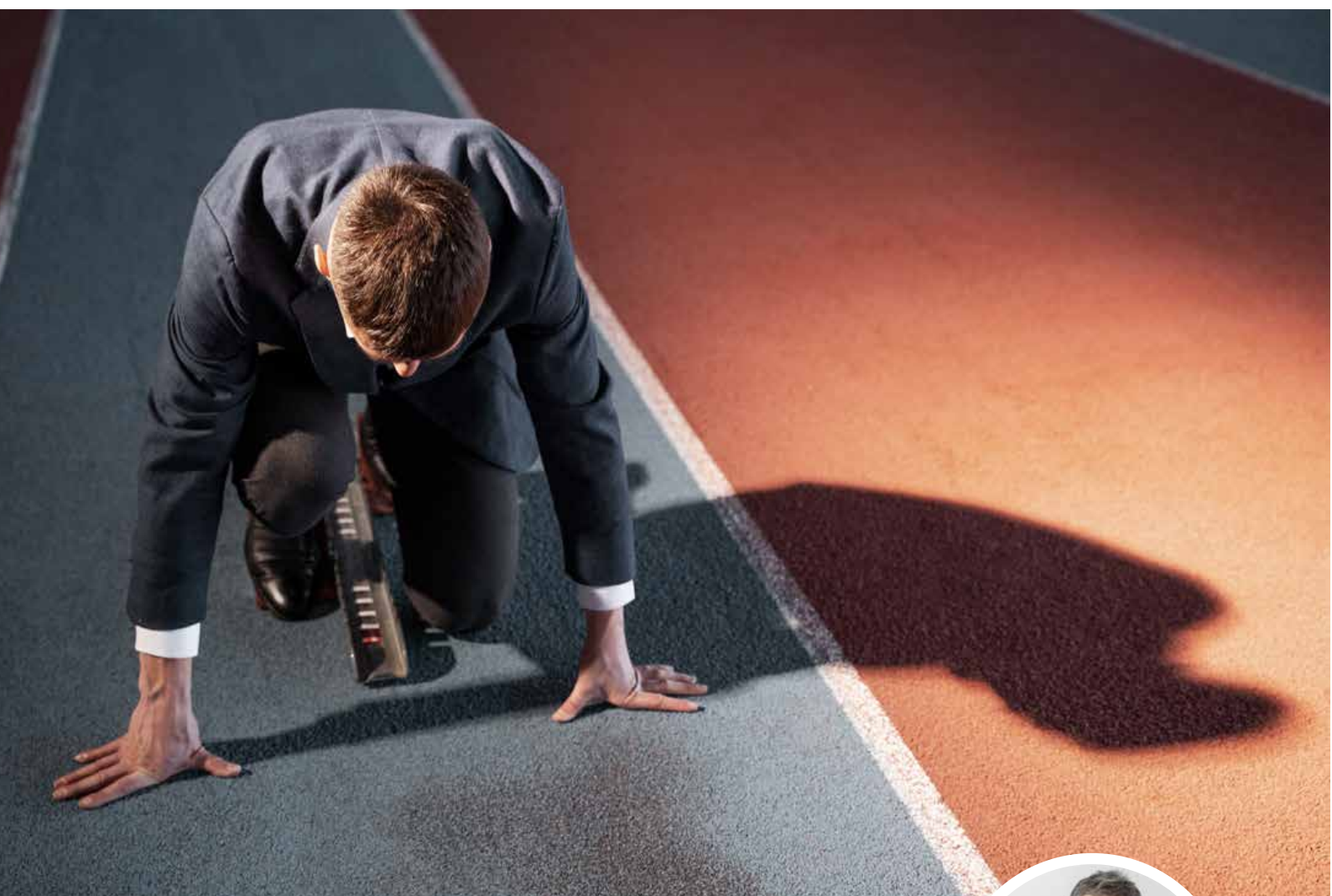
Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

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



Massimizzare l'efficienza e la qualità del lavoro: *la performance "Agile"* *nel Gruppo Sintegra.*



Ha maturato 25 anni di esperienza professionale nel settore della consulenza di direzione ed in quello dei servizi creditizi e finanziari. Ha ricoperto ruoli di responsabilità presso diversi intermediari finanziari (BNL Gestioni SGR, BNL Holding, Gruppo Banco Desio, Sparkasse) in particolare in ambito risk management, internal audit e organizzazione. Negli ultimi anni e prima di rientrare nella consulenza di direzione, è stato responsabile dell'Internal Audit e dell'Organizzazione di Sparkasse-Cassa di Risparmio di Bolzano. È approdato al Gruppo Sintegra con il ruolo di Group Chief Operating Officer. È in possesso di certificazione Prince 2.

Marco SGURA

Negli ultimi anni, la metodologia Agile ha guadagnato sempre più popolarità nelle aziende di tutto il mondo. Anche in Italia, soprattutto nel settore dei servizi ad alta componente tecnologica, molte aziende hanno cominciato a introdurre, accanto agli approcci tradizionali tale metodologia che fonda l'operatività nella gestione dei progetti su principi fondamentali come la collaborazione, l'adattabilità, la consegna continua del valore e la condivisione delle responsabilità. Altra caratteristica rilevante dell'Agile è la sua attenzione alla Performance, ossia alla ricerca costante di massimizzare l'efficienza e la qualità del lavoro svolto.

Rispetto ai tradizionali modelli di project management che misurano le prestazioni in funzione del completamento o meno delle attività entro i tempi previsti e sulla rispondenza del deliverable consolidato solitamente in fase di kick-off, nella metodologia Agile, la performance viene valutata diversamente, ossia misurando la capacità del team di adattarsi ai cambiamenti, di rispondere in modo rapido ed efficace alle esigenze mutevoli dei clienti e di fornire al contempo risultati di alta qualità. La performance, in sintesi, è misurata attraverso il valore che viene effettivamente erogato al cliente e l'efficienza con cui tale valore viene ottenuto.

Una delle leve essenziali per la massimizzazione della performance nell'Agile è data dalla collaborazione tra i membri del team di lavoro, sia nella gestione di un progetto, sia nella realizzazione di un prodotto o erogazione di un servizio. Le organizzazioni agili sono progettate per il dinamismo, costituite da una rete di team incentrati sulle persone e sul valore che le stesse sono in grado all'interno dell'organismo che rappresentano. Tali organismi, dotati di cicli rapidi di apprendimento e tempestiva capacità decisionale sono guidati da un forte senso comune di appartenenza e condivisione del processo di creazione del valore. Tali modelli operativi agili consentono riconfigurazioni rapide ed efficienti di struttura, di processi, di persone e tecnologie abilitanti perché sono in grado di misurare costantemente l'efficienza e l'efficacia di tutti gli elementi che concorrono alla creazione del valore target di riferimento. Le organizzazioni agili aggiungono quindi velocità e adattabilità alla stabilità dei modelli tradizionali proprio perché fanno della misurazione delle performance un elemento fondante del modello.

Altro fattore critico di successo è costituito dalla comunicazione che dev'essere chiara, diretta e trasparente. Gli individui devono lavorare insieme come un'unica entità, scambiando continuamente informazioni, condividendo le conoscenze e supportandosi reciprocamente. Le responsabilità sono condivise all'interno di un ambiente di lavoro inclusivo, ciascuno conosce gli impatti che il lavoro dei membri del team determinano sull'intera performance. Tutti i membri del team devono avere accesso alle informazioni rilevanti, come i progressi del progetto, gli obiettivi e i risultati ottenuti. Questa condivisione di informazioni permette a tutti di comprendere lo stato attuale del progetto, il livello di performance raggiunto dalla squadra e, nel caso, di proporre tempestivamente soluzioni condivise ad eventuali criticità.

Un elemento di base della metodologia Agile è costituito dalla pianificazione iterativa e incrementale. Nell'Agile, i progetti sono divisi in iterazioni più piccole chiamate sprint. Ogni sprint ha una durata breve, di solito da una a quattro settimane, e si concentra sul raggiungimento di obiettivi specifici. Questo approccio consente al team di concentrarsi sulle attività più importanti e di adattare la pianificazione in base ai feedback ricevuti al termine di ciascuna iterazione. La performance viene quindi valutata non solo alla fine del progetto, ma anche alla fine di ogni sprint, consentendo al team di apportare correzioni e miglioramenti continui.

Nell'Agile, le performance vengono misurate anche attraverso la misurazione della velocità del team. La velocità rappresenta la quantità di lavoro che il team è in grado di completare durante ogni sprint. Misurando la velocità di sprint in sprint, il team può monitorare il proprio progresso nel tempo e adattare le aspettative in base alle proprie capacità effettive. Questo tipo di misurazione, fornendo un feedback continuo sulla performance, contribuisce ad aiutare il team a svolgere anche previsioni e a tarare meglio gli sforzi.

Le Organizzazioni Agili hanno da tempo introdotto obiettivi di squadra in aggiunta agli obiettivi individuali. Le organizzazioni agili di successo prendono spunto dalle prestazioni del team sia nella fase di definizione degli obiettivi, sia in quella di valutazione delle performance.



◁ segue

Il Gruppo Sintegra ha adottato da tempo queste metodologie, dapprima a livello operativo e di progetto e poi, via via, anche a livello di organizzazione dei team e di valutazione delle performance. In merito a queste ultime, ha introdotto valutazioni ricorrenti delle prestazioni dei team e dei singoli, definendo un processo di monitoraggio continuo dei KPI ed un check alla fine del periodo di misurazione.

Tale processo consente oggi di indirizzare meglio gli sforzi, migliorare l'efficienza dei team di lavoro e accrescere l'efficacia dei risultati attraverso una rivalutazione costante degli elementi che concorrono alla determinazione del valore.

La sfida per il futuro è senz'altro quella di estendere tale metodologia a tutti i processi aziendali, non solo quelli di business, ma anche a quelli di governance, facendo evolvere il sistema di controllo di gestione da un sistema basato principalmente sulla misurazione delle performance reddituali ed economiche ad un sistema che misura le prestazioni delle componenti che concorrono alla determinazione di quei risultati.

Fino a ieri i piani industriali venivano pensati a 5 o a 3 anni, un tempo troppo lungo se pensiamo alla velocità con cui evolvono i mercati, le tecnologie, le competenze, i fattori interni ed esterni alle aziende. Oggi è necessario riadattare gli obiettivi, i modelli di business, le strategie in maniera tempestiva e per farlo possiamo avvalerci di metodologie abilitanti come quella Agile che, applicata al tema del performance management, può restituire risposte immediate e vitali ai vertici aziendali per adeguare obiettivi e investimenti e mantenere inalterata la sostenibilità del business, migliorando nel contempo la redditività.



Sintegra nasce a Milano nel 2010 sfruttando una miscela unica di imprenditorialità, processi industriali, relazioni con Università e partnership commerciali con leader di mercato per sviluppare prodotti e tecnologie innovative nell'ambito della trasformazione digitale veicolate sul mercato tramite imprese e team dedicati. Negli anni successivi la forte specializzazione richiesta dai clienti ha portato Sintegra a diventare «Enterprises Factory», un player di riferimento per tutto ciò che concerne l'integrazione ed i servizi informatici in ambito, principalmente, finance. Divenuta ormai Gruppo nel 2019, Sintegra offre servizi ad alto valore aggiunto in ambiti eterogenei, al di là del mero sviluppo software: trasformazione dell'informazione, CRM, AI/ML, Compliance, AML, Risk Management, LOM, crediti deteriorati, automazione, dematerializzazione.



SINTEGRA Group

MILANO: C.so Sempione, 62 RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6
Numero Verde 800 689874



IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



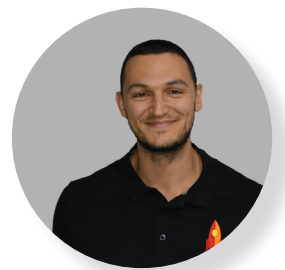
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Marco Pecoraro



Andrea Radin



Pietro Maffi



Deborah Ghisolfi



Fabrizio Bedin



Giorgio Irtino



Mohammad
Eusuf Daud



Gaia Conti



23

Numeri

238

Articoli

122

Autori

Vuoi contribuire anche tu come autore?

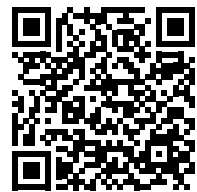
Se vuoi contribuire come autore leggi attentamente il disclaimer su
<https://agileitalia.agileforitaly.com>

 sessionize.com



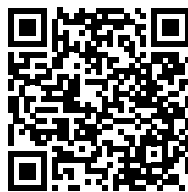
<https://sessionize.com/call-for-agile-for-italy/>

mail



agileitaliamagazine@gmail.com

LinkedIn



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

Le “non unità di misura”



AgileForItaly
Founders

Siamo abituati a confrontarci con la nostra necessità di comprendere quello che ci succede intorno e tra queste il miglioramento è qualcosa che può essere un’arma a doppio taglio. “Siamo più agili?” Spesso ci viene chiesto ed a questa domanda rispondiamo in maniera artistica. Come si misura quindi il miglioramento? In quale unità? Ogni quanto? In questo numero ci interroghiamo su cosa sia la performance e come si possa incastrare all’interno della vita lavorativa di tutti i giorni. Spesso ci confrontiamo con “non unità di misura”: cosa è uno Story Point? Quanti Watt assorbe? E’ compostabile o va nel genera-

le? Il mestiere del misuratore professionista oggi ha ben poco senso e capire come si sta andando è compito dei team. Vi lasciamo quindi in questo numero nel quale vogliamo capire cosa significhi performance, cosa abbia senso misurare ma soprattutto come possiamo interpretare senza distruggere tutto.

TUTTE LE SETTIMANE

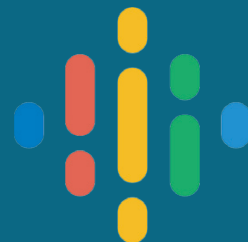
AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Diario di una change agent

Il nuovo libro di Erika Melis



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

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

compralo su Amazon

**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

Keep Calm and Go Agile



GIORGIO IRTINO

Esperto di metodologie e tecnologie
per la sostenibilità

In qualunque ambito, le prestazioni sono sempre un incubo.

Viviamo con l'ansia costante da prestazione, nel lavoro come nella vita privata.

Combattiamo quotidianamente per dimostrare che siamo in grado di assumerci responsabilità, di rispettare scadenze, di soddisfare aspettative, di ottenere risultati.

Ogni obiettivo faticosamente raggiunto rappresenta solo un nuovo punto di partenza per alzare l'asticella del prossimo step.

Ma siamo sicuri che questo sia l'approccio giusto? Secondo il Manifesto Agile, no!

Infatti il principio 8 recita: i processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile (sponsor, sviluppatori e utenti devono essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo adeguato e costante).

A sostegno del principio 8, il principio 10 recita: la semplicità (ovvero l'arte di massimizzare il lavoro non svolto) è essenziale.

Non è proprio un elogio della lentezza ma sicuramente è un preciso richiamo ad agire secondo criteri di ragionevolezza e di corretta organizzazione quali:

- Definire obiettivi sfidanti ma non impossibili.
- Attribuire la priorità alle cose da fare.
- Distribuire equilibratamente i carichi di lavoro rispetto alle risorse e al tempo disponibile.
- Favorire una cadenza costante senza picchi o vuoti.
- Evitare di introdurre continue varianti.

Spesso la spasmodica ricerca della performance si traduce in comportamenti individualistici, confusi, agitati e inutili quando invece sarebbe necessario fermarsi e porsi in una condizione di attenzione e di relazione verso il contesto circostante per creare un clima disteso e produttivo in cui ogni risorsa può concentrarsi efficacemente su ciò che deve fare.

Non molto tempo fa, un'importante azienda informatica mi ha chiesto se potevo aiutarla a definire delle metriche per misurare la produttività degli sviluppatori che lavorano in regime di smart-working. Dopo una breve analisi, per risolvere i loro problemi ho consigliato di passare da un'impostazione del lavoro di tipo waterfall a un modello Agile. La domanda successiva è stata: Agile fornisce delle metriche? Ho risposto: no, ma fornisce il mindset necessario per fare a meno delle metriche!

Ma la performance di un processo Agile si può misurare?

Certo, ma la misura finale è solo la conseguenza di una serie di valutazioni che devono essere eseguite preventivamente:

- Stimare le dimensioni delle user-stories (story-point).
- Stimare la capienza degli sprint (velocità).
- Stimare la frequenza dei rilasci (ritmo).

Se vogliamo anche parlare di indicatori (o KPI come più modernamente vengono definiti), ne vorrei proporre uno un po' inconsueto e originale, che ho personalmente elaborato prendendo come stimolo un parallelo tra le metodologie lean applicate nella produzione industriale e le metodologie Agili tipicamente più utilizzate nel settore delle tecnologie ICT.

In ambito manifatturiero, la performance di un sistema produttivo (può essere un singolo macchinario, una linea, un reparto o l'intera fabbrica) viene misurata con l'OEE (Overall Equipment Efficiency). Questo indicatore si basa su tre variabili che influiscono sulle prestazioni del sistema:

- La disponibilità, ovvero il tempo in cui il sistema ha effettivamente lavorato, al netto di tutte le soste pianificate e impreviste.
- La velocità, ovvero il tempo-ciclo effettivo con cui il sistema ha prodotto, al netto dei rallentamenti rispetto al tempo-ciclo teorico e alle microfermate.
- La qualità, ovvero la quantità di pezzi conformi rispetto al totale dei pezzi prodotti che si traduce in tempo di produzione sprecato per scarti, selezioni, rilavorazioni e correzioni di processo.

Come possiamo rapportare l'OEE industriale al processo di gestione di un progetto in modalità Agile ?

Trasformandolo in OME (Overall Man Efficiency), visto che nel contesto in esame è la risorsa umana (il team di lavoro) che svolge la funzione di sistema produttivo ! Le variabili dell'OME restano le stesse, ma cambiano i contenuti che le generano:

- La disponibilità deve essere rilevata al netto delle interruzioni del flusso (impossibilità di procedere) causate dalla mancanza di dati, attrezzature, persone, competenze oppure dovute a eventi imprevisti come cambio di priorità, sessioni formative, riunioni, (escluse le cerimonie Agili che fanno parte del processo).
- La velocità deve tenere conto di tutto ciò che può rallentare le attività (perdita di tempo) come l'ec-

cesso di multitasking, le distrazioni (telefonate, mail, trasferte, imprevisti etc...), le inefficienze operative, il burn-out del personale (stanchezza, disattenzione, deconcentrazione).

- La qualità è influenzata da tutto ciò che genera una ripetizione di attività già svolte (spreco di tempo) dovuta alla gestione di errori che comportano oneri aggiuntivi di analisi delle cause, correzione, valutazione degli impatti su altre componenti del progetto, con conseguente sfioramento dei tempi e gestione di contenziosi.

Il problema storico che si pone quando si tratta di quantificare queste variabili in termini temporali consiste nella difficoltà di raccolta dei dati. Se in ambito industriale questa raccolta è ormai diventata quasi totalmente automatica (PLC a bordo macchina, sistemi IOT per comunicazione tra macchina e MES), quando si ha a che fare con attività svolte dalle risorse umane diventa difficile pensare di registrare manualmente e con precisione come sono state impiegate le otto ore di lavoro giornaliero, tra le diverse commesse e causali di attività.

Tuttavia, con le tecnologie disponibili non sarebbe assolutamente difficile automatizzare anche questo tipo di raccolta dati. Ma facendolo si dovrebbe assumere la dolorosa consapevolezza che le prestazioni dei processi Agili sono fortemente influenzate dalle situazioni di contorno che Agili non sono e soprattutto da certe generazioni manageriali che non hanno recepito il giusto mindset e che continuano ad adottare comportamenti anacronistici e inadeguati. Come quello di voler ad ogni costo misurare le prestazioni !



Parlare di performance fa schifo



DEBORAH GHISOLFI
Agile Marketing Trainer and
Consultant | Book Author Agility in
Marketing | Mentor @UniCatt

Secondo Gallup, solo il 14% dei dipendenti è fortemente d'accordo sul fatto che i sistemi di performance review li ispirino a migliorare e dicono anche che "Se il performance review fosse un farmaco, non avrebbero l'approvazione della FDA per l'efficacia".

Questo mi ha fatto prima sorridere e poi mi ha portato alla mente l'esperienza personale. Non solo non esisteva una modalità condivisa di performance review ma addirittura i feedback mi venivano dati senza prendersi lo spazio per prepararsi a dare e ricevere e soprattutto si concludevano con un "...lo dico per te".

La verità è che ho avuto paura della parola performance.

Questo articolo è un toccasana per me perché mi permette di esprimere e di vedere l'evoluzione di questi anni di lavoro su me stesse grazie anche alle persone che hanno deciso di stare al mio fianco.

Mi piace sempre partire dalla definizione delle cose per ragionarci e ne ho trovata una che mi piace.

La parola "performance" si riferisce alla dimostrazione delle abilità, delle competenze o delle capacità di un individuo o di un gruppo in un determinato contesto o ambito. Può essere definita come l'esecuzione di un'azione o di un compito in modo efficace, efficiente e di alta qualità, raggiungendo o superando gli obiettivi prefissati.

La performance può riguardare diversi aspetti: le competenze tecniche, le capacità relazionali, l'efficienza operativa, l'innovazione, la creatività o qualsiasi altro elemento rilevante per il contesto specifico.

Può essere valutata sia in termini quantitativi (ad

esempio, numeri di vendite, tempi di consegna) che qualitativi (ad esempio, soddisfazione del cliente, feedback dei colleghi).

Leggendo bene la definizione non c'è nulla che si riferisce al giudizio sulla persona.

La paura di non essere performante mi ha accompagnata ed ha influito sulla fiducia in me stessa e verso gli altri nonché sul mio benessere. Il fattore scatenante è stato il fatto che ho spesso ricevuto feedback su "cosa hai fatto di sbagliato" fin da piccola piuttosto che un bilanciamento delle conversazioni.

Poi sono cresciuta, ho iniziato a lavorare e cosa è successo?

Mi sono trovata a vivere in questi 3 scenari:

- **Sei quella sbagliata.** Ricevi feedback o commenti su ciò che stai facendo solo quando non è la migliore cosa che potevi fare.
- **Ti senti invisibile.** Ricevi pochi feedback o nessuno.
- **Sei quella impeccabile.** Ottieni solo elogi.

Se ti ritrovi o ti sei trovat* in almeno una di queste situazioni ti chiedo di:

- **Riflettere** su come comunichi con i tuoi colleghi
- **Rispondere** onestamente a queste 3 affermazioni:
- **Li aiuti a sentirsi sbagliati.** Dai feedback o commenti le loro attività solo quando le cose non vanno bene.
- **Permetti alle persone di sentirsi invisibili.** Dai poco feedback o addirittura dai per scontato che andava fatto bene.
- **Consenti alle persone di sentirsi impeccabili** attraverso continue lodi o feedback positivi.

Esercizio curioso vero? Pensa che nel recente white paper di Gallup “Stop alla gestione delle prestazioni basata sulla debolezza” hanno scoperto che **concentrarsi sulle lacune non migliora le prestazioni**.

Infatti, è motivante solo per il 19% delle persone e per solo 1 persona su 5.

A pensarci bene siamo programmati per vedere le lacune negli altri e in noi stessi, ma non ancora così culturalmente aperti a voler discutere di miglioramento.

Affrontare questa paura mi ha richiesto un approccio consapevole e mirato scaturito dalla chiara osservazione dei 3 scenari.

Chi mi è stato di grande aiuto? Un Coach che ha saputo accompagnarmi con pazienza e una cara amica, Silvia, che mi ha riportato alla mia vera dimensione spirituale.

Uno strumento fondamentale: la meditazione. Ho scoperto che bastano 3 minuti e che la meditazione la si fa anche mentre osservi le dinamiche di relazione nel quotidiano.

Per questo ho pensato di elencarti 7 cose che ho scoperto e che potrebbero esserti utili:

1. **Accetta la paura:** Riconosci che la paura di non essere performante è normale e non capita solo a te. **Accetta i tuoi sentimenti anziché reprimerli o negarli.** Tutti affrontano momenti di incertezza e di insicurezza e riconoscerlo può aiutarti a ridurre l'ansia.
2. **Identifica le tue forze:** Focalizzati sulle tue competenze, capacità e successi passati. Prendi nota dei momenti in cui hai ottenuto buoni risultati. **Riconoscere le tue forze ti darà fiducia nelle tue abilità** e ti ricorderà che sei in grado di raggiungere risultati positivi.

3. **Stabilisci obiettivi realistici:** Imposta obiettivi realistici e raggiungibili. Spezza i tuoi obiettivi in obiettivi più piccoli e gestibili, in modo da poter misurare il tuo progresso e sperimentare successi incrementali. Concentrati sui passi che puoi fare giorno per giorno per raggiungere i tuoi obiettivi più grandi.

4. **Sviluppa le tue competenze:** L'investimento nel tuo sviluppo personale e professionale può aiutarti a sentirti più sicuro*. Identifica le aree in cui vuoi migliorare e cerca opportunità di formazione. Potresti partecipare a corsi, leggere libri, seguire webinar o cercare mentorship per migliorare le tue competenze.

5. **Chiedi feedback e supporto:** Richiedi feedback ai tuoi colleghi o manager per capire in quali aree puoi migliorare. **Accetta il feedback in modo costruttivo e utilizzalo come opportunità di crescita.** Inoltre, cerca il supporto di persone di fiducia, come amici, familiari o mentori, che possono darti incoraggiamento e consigli.

6. **Sii gentile con te stesso* e compassionevole.** Ricorda che nessuno è perfetto e che gli errori fanno parte dell'apprendimento. Non essere troppo duro* con te stesso e affronta i fallimenti come opportunità per crescere e migliorare.

7. **Sfrutta il potere del pensiero positivo:** Coltiva una mentalità positiva e focalizzati sulle possibilità anziché sui fallimenti. Visualizza il successo e ripeti a te stesso affermazioni positive per rinforzare la tua fiducia e motivazione.

Ricorda sempre che come individuo sei unico e che affrontare la paura di non essere performante richiede tempo e pazienza. Con il tempo, la pratica e il sostegno adeguato, puoi superare questa paura e sviluppare fiducia nelle tue capacità.



QRP

Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**





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

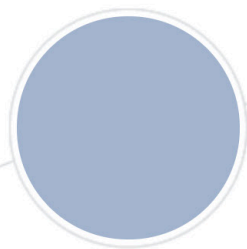
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

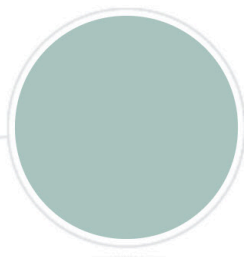
da Dicembre 2021



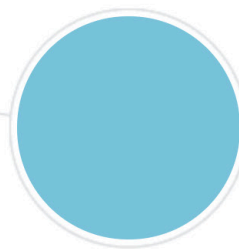
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti viene intervistato da un gruppo di intervistatori.



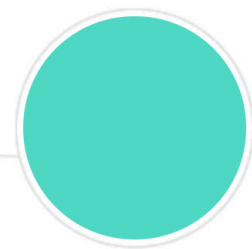
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

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



Performance, Imprese e Sostenibilità

Quali sono i fattori per vincere le nuove sfide del mercato



FABRIZIO BEDIN

Consulente Sostenibilità,
Organizzazione e Processi Produttivi
- Sustainability Manager e Project
Manager Certificato UNI

Quando si parla di performance nel contesto d'impresa la prima connessione corre ai risultati economico finanziari, e senza stravolgere il pensiero di alcun economista possiamo tranquillamente affermare che così è ancor oggi, e lo sarà in futuro.

Quindi, perché ad un fattore così scontato dovremo aggiungere altri elementi? Non è di per sé già essenziale il concetto di cui sopra? In un'altra epoca la risposta sarebbe stata sì, ed alcuni "Milton Freedman" avrebbero continuato a riposare nella loro tranquillità dogmatica, ma ...

Il mondo, per come siamo stati abituati a conoscerlo, trova in due fattori essenziali il proprio equilibrio: da una parte nell'ambiente, il quale si manifesta attraverso una resilienza naturale ai cambiamenti neutralizzati da eventi anche estremi, e dall'altra da quella continua intrinseca evoluzione che accompagna i comportamenti umani, non sempre attenti e veloci a comprendere quanto li circonda.

Questo si è tradotto ai giorni nostri in un sistema impresa che si deve dotare di nuovi strumenti per vincere le attuali e future sfide di contesto, e quei risultati economici di cui si faceva menzione all'inizio sono ora accompagnati da un insieme di fattori che abbracciano in modo eterogeneo la parte ambientale e sociale che intercorre la vita dell'impresa.

Le organizzazioni si trovano quindi a dare risposte ad una nuova domanda: come allineare le strutture, sistemi, talenti e processi per eseguire una strategia vincente? Quali strumenti di controllo e misura possono dare una risposta ordinata a queste nuove sfide? I diversi ambiti delle prestazioni aziendali ed il modo in cui i dirigenti utilizzano potenti sistemi di misurazione per affrontare alcune delle più grandi sfide e opportunità di oggi, necessitano sempre più di una comprensione profonda del contesto, che trovano riferimenti puntuali nei tre fattori ESG - *Environment, Social, Governance*.

Non è sicuramente un caso se recenti studi di prestigiose università, indicano come le organizzazioni che approcciano con questa nuova visione performano in modo migliore alle proprie pari che non li considerano. E deve sorprendere ancor di meno se gli istituti di credito e finanza considerino questi criteri per consegnare rating più solidi nel momento in cui devono erogare investimenti.

Gli indicatori di performance ESG

Ma proviamo a guardare dentro ad alcuni di questi indicatori di prestazione, prendendo a riferimento standard di sostenibilità riconosciuti internazionalmente.

Parlando di performance ESG, considerati nella loro declinazione Planet - People - Profit quali la triple botton line dei fattori di sostenibilità, il primo concetto a cui si deve guardare è la parte economica.

Lo abbiamo menzionato all'inizio: era, è, e sarà l'aspetto che più di altri sancisce se un'impresa di profitto può essere considerata tale.

Le prestazioni salienti si leggono attraverso il ROI, l'EBITDA, il Flusso di cassa, etc. ma aggiunti di un aspetto non sempre così scontato, che si traduce nella Riclassificazione del valore aggiunto.

Infatti i numeri del bilancio consolidato, riletti attraverso la lente dei collocamenti puntuali, possono mostrare quanto l'impresa sia attenta ad investire per mitigare i rischi futuri, ovvero a renderli elementi di sviluppo e crescita collocando le risorse in modo strategico.

E se la dimensione economica è la base del lavoro, un riscontro diretto può arrivare dagli aspetti ambientali, in quanto volti a consegnare indicatori facilmente misurabili, con KPI definiti che mostrano quanto l'organizzazione stia facendo del bene in primo luogo a sé stessa, e di conseguenza a tutto quanto la circonda. Anche in questo caso i fattori tendono ad essere facilmente identificabili, e la tecnologia può aiutare con un monitoraggio pressoché costante.

Gli aspetti ambientali guardano all'energia (gli aumenti subiti nel tempo ci dovrebbero perlomeno fare un po' riflettere) oltre che alla gestione/riduzione dei rifiuti (un qualcosa che non si trasforma, benché recuperabile, non si traduce in valore diretto per l'impresa) piuttosto che nella riduzione delle emissioni di CO₂, nel preservare la risorsa idrica dell'acqua, nel valutare in modo attivo la rete di fornitura, etc.

Se i fattori di cui sopra per alcuni possono sembrare quasi scontati (ovviamente mantenendo sempre l'applicabilità perché siano elementi di prestazione) un campo molto più ampio lo possiamo incontrare quando si appropria alla dimensione sociale.

In questo caso ad alcuni KPI prestazionali può tornare più utile affiancare il sistema OKRs (Objectives and Key Results) in quanto la nuova fase evolutiva che stiamo vivendo non ha ancora consolidato elementi

Tra questi possiamo trovare le politiche attivate dall'organizzazione sugli aspetti formativi, le pari opportunità, l'inclusività e le policy di diversità, le modalità di gestione della sicurezza, il percepito delle comunità locali dove l'organizzazione opera, i fattori di occupazione quali per esempio turn over o assenza dal lavoro, etc.

Tutto quanto sopra riconduce a vantaggi competitivi, alla mitigazione dei fattori di rischio, oltre che ad una riconoscibilità rafforzata nei valori, la quale si traduce in un consolidamento della Brand Reputation.

Verso una nuova dimensione d'Impresa

Risulta quindi oramai evidente come i fattori ESG giochino un ruolo fondamentale nella nuova dimensione d'impresa, in quanto abbracciano le diverse particolarità che compongono la stessa, analizzandole e generando prospettive di valore.

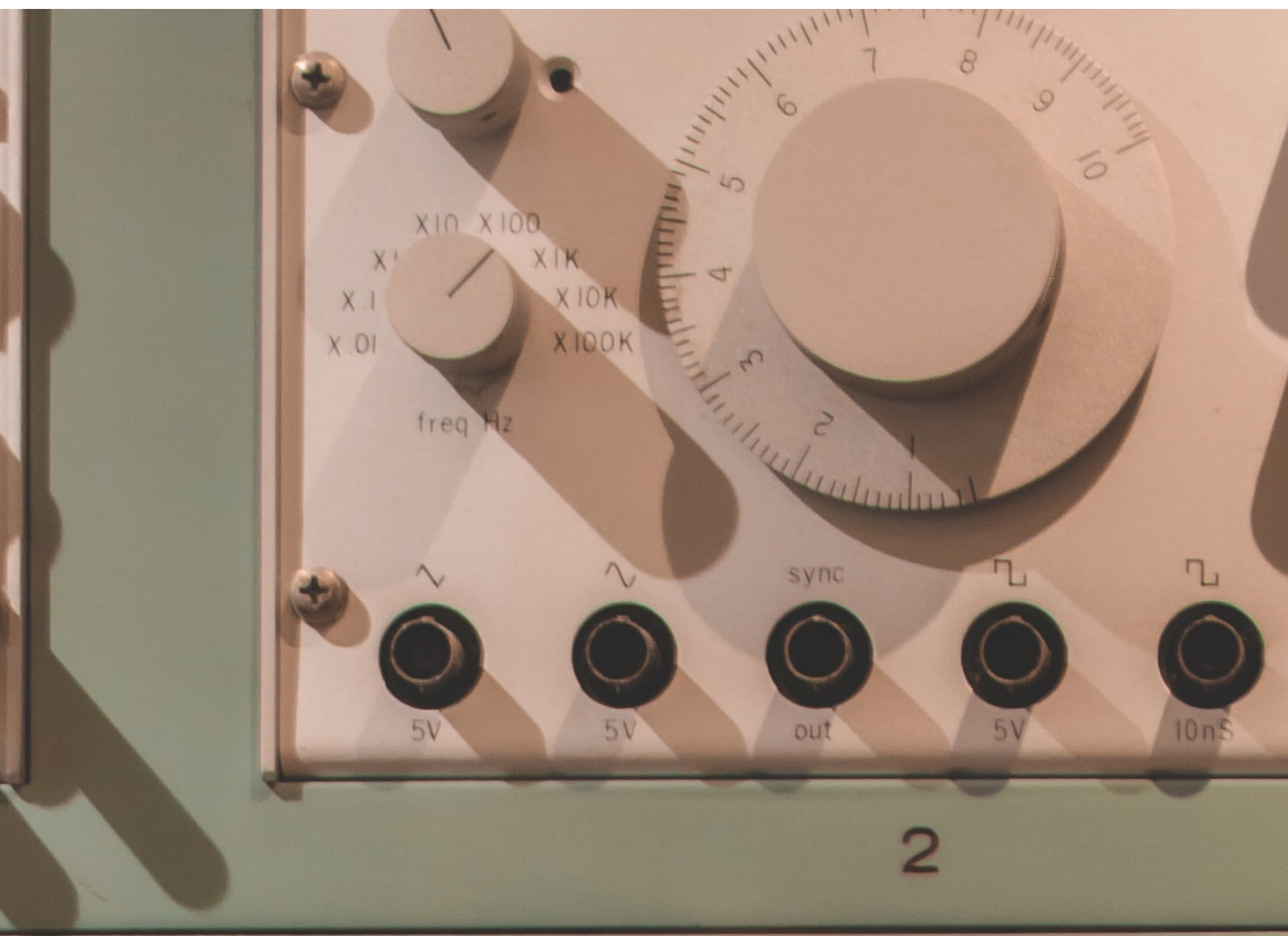
Ancora più visibile è la parte innovativa di cui può beneficiare un'organizzazione, la quale è ben esemplificata nel grafico della S-Curve, che mostra come un

attento e credibile piano strategico possa contribuire a prestazioni concrete e di costante crescita.

In questo nuovo contesto molto bene si colloca il mondo AGILE, in quanto non è così scontato che modelli e strumenti organizzativi performanti in passato possano essere adeguati ai moderni scenari.

L'innovazione, la flessibilità, piuttosto che la velocità per far fronte alle nuove esigenze richiedono nuovi strumenti, strutturati nella propria forma, ma innovativi nella propria essenza.

E se sopra abbiamo descritto soprattutto quali sono i fattori che muovono e muoveranno le nuove performance di un'organizzazione, rimane inteso che il tutto deve passare attraverso un piano di sviluppo strutturato oltre che strategico, dove lo scopo d'impresa incrocerà una nuova ed autentica inclusione dei collaboratori, accompagnando il successo nel medio e lungo periodo.



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



MARCO
PECORARO

Scrum Master in Maire

STRATEGIE AGILI PER LA CRESCITA INDIVIDUALE E COLLETTIVA

“Ciò che permette di funzionare ad un team, alla società, alla civiltà, è l’impegno individuale dentro uno sforzo collettivo”. Questa celebre citazione di Vince Lombardi, uno dei più grandi coach nella storia dello sport, definisce in modo efficace cosa voglia dire avere grandi “performance” lavorando in una squadra.

Le trasformazioni dell’era moderna, e la velocità con cui queste avvengono, richiedono che le organizzazioni si attrezzino per mettere nelle condizioni i propri talenti perché, insieme, possano collaborare tra loro per soddisfare le esigenze sempre nuove e mutevoli che avvengono ogni giorno.

Ma come è possibile conciliare questa esigenza con il naturale e giusto desiderio di “crescita” professionale e personale di ciascuno?

Troppo spesso, specie nelle grandi organizzazioni, si tende ancora a mettere le proprie persone unicamente in competizione tra loro con la promessa di ottenere una promozione o di andare ad occupare una posizione gerarchicamente più importante. La speranza è che, con questo “conflitto controllato”, queste risorse si impegnino e dunque “rendano” di più.

- Ma è questa una strategia efficace per ogni contesto e circostanza?
- Cosa accade a quei talenti che, dopo anni di sacrifici e “battaglie interne”, non vengono selezionati per prendere quell’unico “posto” promesso?
- Come diventano le loro performance quando quella speranza viene disillusa?

Come scrive tra molti altri Larry Bossidy, ex-CEO di Honeywell, “nessuno si licenzia da una grande azienda, mentre ci si licenzia da un pessimo capo”.

Grazie ai responsabili che ho incontrato e con cui

continuo a lavorare ogni giorno in MAIRE, gruppo che opera a livello globale con soluzioni tecnologiche sostenibili e servizi integrati di ingegneria e costruzione per l’industria di trasformazione delle risorse naturali e per la transizione energetica, posso affermare che esiste anche un’altra strada.

I percorsi di “crescita professionale”, anche e soprattutto nelle grandi aziende, possono e devono essere personali.

È innegabile che la competizione tra talenti possa garantire nel breve periodo buoni risultati ma, a lungo andare il rischio è di “perdere” e “demotivare” risorse di valore che non riescono più a contribuire al meglio e con la propria unicità alla crescita di tutta l’organizzazione.

C’è un’alternativa? È possibile un diverso modo di gestire le proprie risorse?

Ho sperimentato, perché vissuto in prima persona, che l’applicazione dei principi AGILI e di agilità per la gestione e la crescita personale e dunque di performance dei propri collaboratori è una strada che può far fiorire ciascuno in un modo unico e di valore per lui e per l’intero contesto in cui opera.

Si può rendere reale questa affermazione nella realtà di tutti i giorni trattando la crescita personale e di risultati di un proprio collaboratore come un vero e proprio progetto costruito e gestito utilizzando i principi agili.

Per non sembrare astratto e, senza l’ambizione di fornire una ricetta universale per tutti e per ogni situazione, vi propongo alcuni passi che possono essere seguiti con chiunque ed in qualsiasi settore industriale ci si trovi ad operare:



Fase 1: Assessment Iniziale

La definizione di obiettivi personali ad ampio spettro, o per meglio dire i “desiderata” d’alto livello (uno Scrum Master potrebbe poi metterli insieme in un vero e proprio Product Backlog), concordati in onesti incontri 1:1 tra responsabile e collaboratore e tracciati chiaramente in un’area accessibile in ogni momento ad entrambi.

Fase 2: Pianificazione

Fase che si suddivide in tre sottofasi:

1. Pianificazione degli obiettivi immediatamente perseguibili o prioritari rispetto a quelli che verranno aggrediti in una fase successiva.
2. Definizione di attività che, sfruttando le sfide professionali che l’organizzazione pone di fronte, vanno effettuate per rispondere ed andare nella direzione di ciascuno dei precedentemente selezionati “desiderata personali” - che possono essere sia di qualsiasi natura (crescita di hard e soft skills) che di raggiungimento di specifici obiettivi professionali.
3. Definizione di KPI per la misurazione oggettiva del grado di raggiungimento di ciascuno dei punti emersi in fase di assesment.

Fase 3: Review

Punto chiave per la riuscita di questa iniziativa è pianificare e sfruttare propriamente degli incontri for-

mali e periodici di review (idealmente con una frequenza come minimo mensile) in cui iterativamente discutere i risultati raggiunti, le difficoltà emerse, darsi le nuove priorità per il periodo successivo ed eventualmente aggiornare o correggere i “desiderata” in base all’esperienza fatta.

Fase 4: Repeat

Conclusi i passi precedenti, ripeterli nuovamente in maniera ricorsiva fino al raggiungimento di tutti gli obiettivi tracciati.

In un contesto del genere si comprende che **la vera sfida per i team leader diventi dunque allineare gli obiettivi aziendali a quelli personali di ciascuno dei propri collaboratori**: farlo in modo trasparente e creando un vero senso di fiducia è il metodo per ottimizzare le motivazioni - e dunque le performance - di ciascuno (perché si sta lavorando alla propria crescita personale) facendo in primis in modo che questi ottimi risultati contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La cosa interessante è che operare in questo modo conviene a tutti: a trarne beneficio è infatti anche il responsabile che risponde con successo alle sfide a cui è messo di fronte ogni giorno creando le condizioni affinché ciascuno membro del suo team possa crescere ed essere soddisfatto di ciò che fa.

La misura delle performance nelle aziende Agili



PIETRO MAFFI

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

L'agilità è diventata sempre più importante come approccio allo sviluppo del software ma soprattutto nella gestione dei processi aziendali. Le aziende agili si basano su principi di collaborazione, adattabilità e consegna continua di valore per raggiungere il successo. Tuttavia, per garantire il miglioramento continuo e la massima efficienza dei team agili, è fondamentale misurare le loro performance. In queste righe cercherò di esplorare l'importanza della misurazione delle performance nelle aziende agili e condividere una panoramica delle principali metriche e metodologie utilizzate.

Il primo ed essenziale punto che in ogni pratica agile deve essere chiarito è quali sono gli obiettivi della misurazione delle performance? Il passaggio successivo che si basa sul principio della semplicità e del massimizzare il lavoro non fatto è ricercare le best practice per garantire una misurazione accurata ed efficace che sono già state provate e sperimentate sul campo. La parte finale sarà quindi la presentazione di alcune delle metriche più comuni utilizzate per valutare le performance dei team agili.

Gli obiettivi della misurazione delle performance nei team agili possono essere diversi. Io parto sempre dall'assunto che le persone nei team siano degli adulti professionisti responsabili quindi non metto mai in dubbio il loro impegno e cerco sempre di contrastare i responsabili di vari livelli che propongono misure sull'efficienza personale. Per me il monitoraggio dell'efficienza in generale non può essere uno dei principali obiettivi della misurazione delle performance nei team agili, deve essere correlato alla efficienza percepita dal cliente finale.

Questo coinvolge la valutazione della velocità di consegna che passa dal primo contatto col cliente al primo MVP consegnato.

Pensando alla delivery come ad un processo di continua consegna di MVP "shippable" che cioè non siano prototipi ma miglioramenti production ready del prodotto iniziale, la misurazione dell'efficienza consente di identificare potenziali ostacoli o aree di miglioramento per ottimizzare il flusso di lavoro del team.

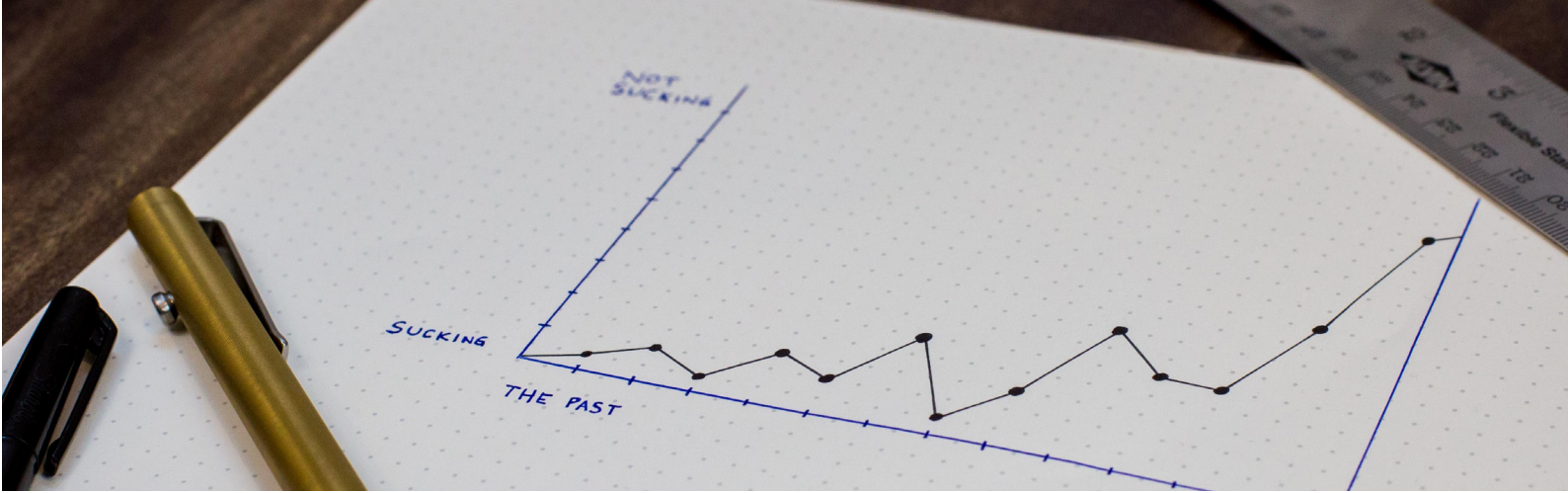
Questo per me significa mettere sotto la lente di ingrandimento costantemente tutte le fasi che portano dalla richiesta del cliente alla delivery. Pensare che ci siano processi consolidati "intoccabili" porta a piccole e locali ottimizzazioni che sono contrarie allo spirito che per me agile vuole promuovere: nulla è mai perfetto, tutto deve e può sempre essere migliorato.

Un aspetto fondamentale che proprio i principi agili ricordano è la qualità.

Come già indicato sopra un obiettivo importante è la valutazione della qualità del lavoro svolto dalla catena del valore in azienda. Ciò implica la misurazione dei difetti nel prodotto finale, l'analisi la valutazione delle prestazioni del prodotto o del servizio sviluppato. La qualità del lavoro svolto è fondamentale per garantire la soddisfazione del cliente e il successo a lungo termine del progetto.

Tutte le pratiche e i processi devono essere costantemente monitorati perchè ancora una volta non è accettabile che siano ritenuti efficaci perchè fino ad oggi utilizzati.

I difetti non sono solo nel prodotto finale ma anche e soprattutto nelle pratiche che hanno consentito al difetto di arrivare al cliente finale.



Arriviamo quindi ad un aspetto essenziale di ogni pratica agile: il miglioramento continuo.

La misurazione delle performance nelle aziende agili svolge un ruolo cruciale nel processo di miglioramento continuo. Tramite la raccolta di dati e la valutazione delle metriche, è possibile identificare gli aspetti che richiedono interventi per favorire il progresso del team. La misurazione delle performance alimenta il ciclo di retroazione (feedback) che guida l'adattamento e l'ottimizzazione delle pratiche agili.

Come ogni procedura che riguarda le attività umane, il processo di valutazione e misura delle performance può essere complesso a causa della natura stessa del lavoro svolto. Gli obiettivi dei team agili possono variare nell'arco del tempo, alla fase collaborazione e alle esigenze del cliente. Pertanto, trovare metriche adeguate e rappresentative può risultare un'impresa difficile, che ancora una volta non può e non deve essere svolta a tavolino da una o poche persone ma deve basarsi sul coinvolgimento di tutte le persone coinvolte nella delivery intesa come processo produttivo aziendale.

Il coinvolgimento dei team è sicuramente un'altra sfida nella misurazione delle performance ma altrettanto importante per ottenere risultati di valore.

Un esempio tipico che viene condiviso in molti libri è la misurazione della velocity dei team.

Appena il team riceve la comunicazione di essere "misurato" sulla velocity è normale il comportamento che spinge ad aumentare le stime delle attività per centrare gli obiettivi di crescita della velocity (vedere il libro *Escape Velocity* [1] per una collezione di comportamenti raccolti da diversi coach agile).

Per evitare questi comportamenti, e per avere l'attiva collaborazione delle persone è necessaria una comunicazione efficace e una comprensione condivisa degli obiettivi e delle aspettative.

I team agili dovrebbero essere predisposti ad affrontare cambiamenti frequenti nelle priorità e nelle richieste del cliente. Ciò può rendere difficile la misurazione delle performance in quanto le metriche potrebbero dover essere adattate o modificate nel corso dell'evoluzione del prodotto.

La misurazione delle performance deve quindi essere

flessibile e in grado di adattarsi ai cambiamenti del contesto.

Di seguito provo a condividere alcune delle metriche che possono essere usate per migliorare la performance aziendale.

La velocity, come già indicato ha diversi punti a sfavore ma se usata nell'ottica del raggiungimento di un goal, è una delle metriche più comuni utilizzate nei team agili. Essa infatti indica la quantità di lavoro che uno specifico team è in grado di completare in un determinato intervallo di tempo. La velocità può essere misurata in punti stima, storie utente o altre unità di misura specifiche del progetto. Come indicato nel libro *Escape Velocity* [1] è assolutamente da evitare il confronto tra velocità di diversi team o gruppi in azienda. E' uno strumento che deve essere ben compreso e utile al team, appena diventa uno strumento di misura manageriale mostra tutti i suoi limiti e se non usato con consapevolezza dovrebbe essere evitato.

Facendo un paragone forse un po' esagerato con la fisica e il principio di Heisenberg, non è possibile avere delle misurazioni senza un impatto sul sistema, quindi deve essere chiaro che usare la velocity in modo pressante porterà il sistema azienda ad adattarsi per migliorarne il suo valore.

Un altro strumento molto utile a verificare l'andamento delle attività in corso e' il burndown chart esso traccia il progresso del team verso il completamento del lavoro pianificato nel corso del tempo. Questa metrica fornisce una visualizzazione grafica del lavoro rimanente rispetto al tempo stimato. Un burndown chart aggiornato regolarmente può aiutare il team a identificare eventuali ritardi o problemi di consegna. Aiuta anche il team ad aumentare la trasparenza, rendendo immediatamente visibile a tutti gli stakeholder in un semplice grafico la situazione.

Anche questo deve essere usato con attenzione, i discostamenti non sono un male in se, l'andamento ideale è una guida non il solo ed unico obiettivo da perseguire.

Siccome si basa sulle stime, queste in quanto tali non possono essere accurate e solo la progressiva azione di scoperta e apprendimento che avviene durante lo sprint consente di avere una previsione migliorata.

Come misurazioni di più ampia visione, ma che richiedono molto più sforzo per essere individuate e misurate abbiamo quelle che si legano alla customer satisfaction.

La soddisfazione del cliente è forse la metrica più importante di valutazione delle performance per aziende che si definiscono agili. Può essere misurata attraverso sondaggi, feedback diretto o valutazioni qualitative. La soddisfazione del cliente è essenziale per il successo a lungo termine dell'azienda e può influire sulla reputazione e sulle opportunità future del business stesso dell'azienda. Per costruire queste metriche è fondamentale condividere lo spirito agile con il cliente "Collaborazione con il cliente piuttosto che contrattazione sul contratto".

E' infatti necessario coinvolgere tutte le parti dell'azienda perchè anche la determinazione dei tipi di contratto deve tenere conto di queste misure e consentire sia all'azienda sia al cliente di poter cambiare nel tempo il goal e le modalità per raggiungerlo, fino al punto che è la chiusura anticipata del contratto sia perchè il goal raggiunto sebbene parziale è già soddisfacente, sia perchè si è scoperto insieme che il goal non è più interessante per il mercato.

Nella raccolta di misure delle performance con impatto diretto sul cliente abbiamo il lead time:

Il lead time rappresenta il tempo trascorso dalla richiesta del cliente alla consegna del prodotto o del servizio utilizzabile. Misurare il lead time può fornire informazioni sulla velocità complessiva dell'azienda nel soddisfare le esigenze del cliente. Un lead time ridotto indica una maggiore efficienza e reattività dell'azienda. Un lead time alto invece non indica direttamente quali siano gli ostacoli nella creazione del valore aziendale, ma ancora una volta se usato correttamente da tutte le parti coinvolte nella catena di produzione del valore consente di individuare quali parti del processo hanno impatto maggiore e una vera azienda agile proverà a ridurre questi vincoli.

Per fare questo tutti devono essere disposti a mettersi in discussione, non accettare il "si e' sempre fatto così", ma anzi accettare che proprio perchè si e' sempre fatto così e si ha evidenza di un problema, e' necessario cambiare.

Come indicato spesso in letteratura andrebbe accompagnato al cycle time altra misura utile per comprendere il tempo intercorso dall'avvio delle attività alla delivery.

Queste due misurazioni possono aiutare ad identificare eventuali punti di rallentamento della catena del lavoro prima della vera e propria fase di lavorazione: ad esempio fasi di approvazione dal board, fasi di preparazione alla realizzazione come stesura di documentazione contrattuale etc.

Per applicare queste misurazioni, è essenziale verificare e se possibile provare alcune best practice per la misurazione delle performance nei team agili disponibili nella letteratura.

Come già sopra discusso, per evitare quello che viene nominato come "gaming del sistema" [Escape Velocity (1)], richiede di coinvolgere il team nella definizione delle metriche.

Per garantire una misurazione efficace delle performance, è importante coinvolgere attivamente il maggior numero di attori coinvolti nella produzione del valore nella definizione delle metriche. Ciò favorisce un senso di proprietà e responsabilità nei confronti delle prestazioni del team. Inoltre, il coinvolgimento del team aiuta a identificare le metriche più rilevanti e significative per la fase specifica di evoluzione del prodotto in atto in quel momento.

Altrettanto importante è utilizzare un approccio "bilanciato" nella misurazione delle performance. Ciò significa considerare una combinazione di metriche quantitative e qualitative per ottenere una visione più ampia delle prestazioni. Le metriche quantitative forniscono dati oggettivi, mentre le metriche qualitative offrono un'idea delle opinioni e delle percezioni degli stakeholder che alla fine sono il motore delle nostre azioni quotidiane.

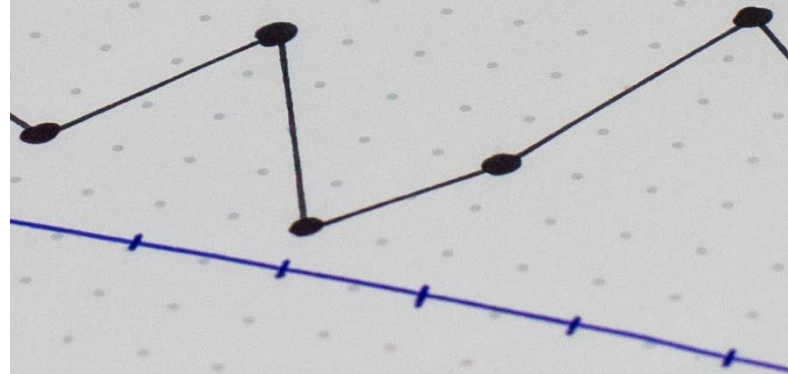
Un'altra importante buona pratica è quella di valutare l'impatto delle metriche sulla cultura e sulle dinamiche delle varie parti dell'azienda coinvolte nella creazione del valore. Alcune metriche potrebbero avere effetti indesiderati, come il "gaming del sistema" [Escape Velocity (1)] o il focus eccessivo sulla quantità a scapito della qualità. È essenziale monitorare attentamente gli effetti delle metriche anche a livello manageriale, monitorarne il loro uso perché spesso diventano strumenti dannosi per la definizione degli incentivi. In questi casi è essenziale essere pronti ad apportare eventuali aggiustamenti necessari.

La misurazione delle performance nei team agili è fondamentale per garantire l'efficienza, la qualità e il miglioramento continuo. Le metriche utilizzate devono essere pertinenti, bilanciate e coinvolgere attivamente il team nel processo di valutazione.

Più che mai in questi giorni, la misura delle performance nelle aziende agili è essenziale per valutare l'efficacia delle pratiche agili, identificare aree di miglioramento e garantire il successo dell'azienda. La misurazione accurata e tempestiva delle performance favorisce la trasparenza, la responsabilità e il successo a lungo termine su un mercato in vorticoso cambiamento continuo.

Bibliografia

1. Escape Velocity: Better Metrics for Agile Team by Doc Norton (2020)
2. Agile Metrics in Action: Measuring and Enhancing the Performance of Agile Teams by Christopher W. H. Davis (2015)
3. <https://www.mokabyte.it/2020/06/08/agilesal-1/>
4. <https://www.mokabyte.it/2020/07/10/agilesal-2/>
5. <https://www.cmswire.com/digital-workplace/effective-leaders-use-goals-measures-and-data-to-reshape-culture/>



Il valore etico della Qualità

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

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

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

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



GRUPPO GALGANO

consulenti di direzione

La Leadership attraverso l'Eccellenza

Via della Moscova 10, 20121 Milano

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



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

PERFORMANCE E LAVORO DA REMOTO, LA NOSTRA ESPERIENZA CON GLI OKR



GAIA CONTI

Digital Marketing & Communication Strategist /
ICAgile Certified Professional Agile Marketing |
Independent Art Professional

Quando Pierpaolo (Cimirro) mi ha contattata per chiedere la disponibilità a scrivere un pezzo per la rivista, mi sono presa del tempo per capire se e come poter dare un contributo di valore.

Tema: Performance. Ho messo in moto l'unico neurone che mi è rimasto e ho provato a trovare un argomento che potesse esprimere qualcosa di utile, pratico e fosse al contempo d'aiuto anche ai lettori della rivista.

Uso quindi questo spazio per raccontare il viaggio intrapreso dal mio team (Communications) in Interlogica con gli OKR. Ho iniziato a sentirne parlare qualche anno fa e mi hanno subito catturato. Non dei freddi KPI, ma un qualcosa di differente, più ad ampio raggio e sfidante.

Gli **Objectives and Key Results** sono un framework che permette di misurare le performance prioritizzando alcune attività strategiche, così da allineare gli sforzi di tutti lungo un'unica direttrice.

Cosa sono? Perché usarli? Come si comincia? Quali i vantaggi?

Sono una serie di domande alle quali posso dare una risposta.

Una breve divagazione.

Sono oramai un paio d'anni che in azienda lavoriamo totalmente da remoto - l'ufficio è comunque sempre aperto per chiunque ci voglia andare - e con orario flessibile. Una situazione che ci ha agevolato parecchio (più equilibrio e flessibilità tra vita professionale e vita privata, colleghi sparsi lungo tutto lo Stivale, etc.), ma che comporta qualche sfida aggiuntiva. Tra le varie, una diversa organizzazione del lavoro e uno sforzo ulteriore per mantenere i rapporti vivi con gli altri team/persona.

Lavorare smart, insomma, ha un impatto sulla performance delle persone e dell'organizzazione, bisogna essere lucidi e rendersene conto.

Fine della breve divagazione.

Questo per dire che in azienda abbiamo dovuto trovare dei modi per tenere costante la comunicazione, l'allineamento, lo sforzo verso gli obiettivi che ogni anno ci prefiggiamo.

Ed ecco entrare in scena il "nuovo" framework.

Nuovo, d'obbligo dirlo, è tra virgolette perché l'approccio è in giro da un bel po'. È stato sviluppato originariamente da Andy Grove, ex CEO di Intel, nel 1968. Nel 1999 John Doerr, che anche aveva lavora-

to in Intel, li rese celebri suggerendone l'adozione ai Founder di Google.

Da allora sono stati utilizzati con successo da molte organizzazioni.

Cosa sono nel dettaglio.

Gli OKR sono uno strumento che consente di prendere decisioni efficaci, definendole entro uno specifico quadro temporale (da concordare internamente) e a qualsiasi livello aziendale. Un metodo di impostazione degli obiettivi che aiuta a concentrarsi sui risultati e sulla performance, e che è sempre misurabile.

In poche parole: la definizione di macro-obiettivi chiari e condivisi, e di indicatori chiave di prestazione (**Key Result**) specifici per ciascun obiettivo.

Forniscono un'espressione evidente di ciò che si deve raggiungere (Destinazione) e del come si deve raggiungere.

Facile? Mm, no.

Fatica? Sì, parecchia - soprattutto nel fare ordine iniziale nella strategia.

Utile? Certamente.

Ma veniamo a noi.

Lavorare da casa ci ha portato una minore visibilità sull'operato, sul quadro generale e ha reso la collaborazione un elemento più sfidante, da coltivare.

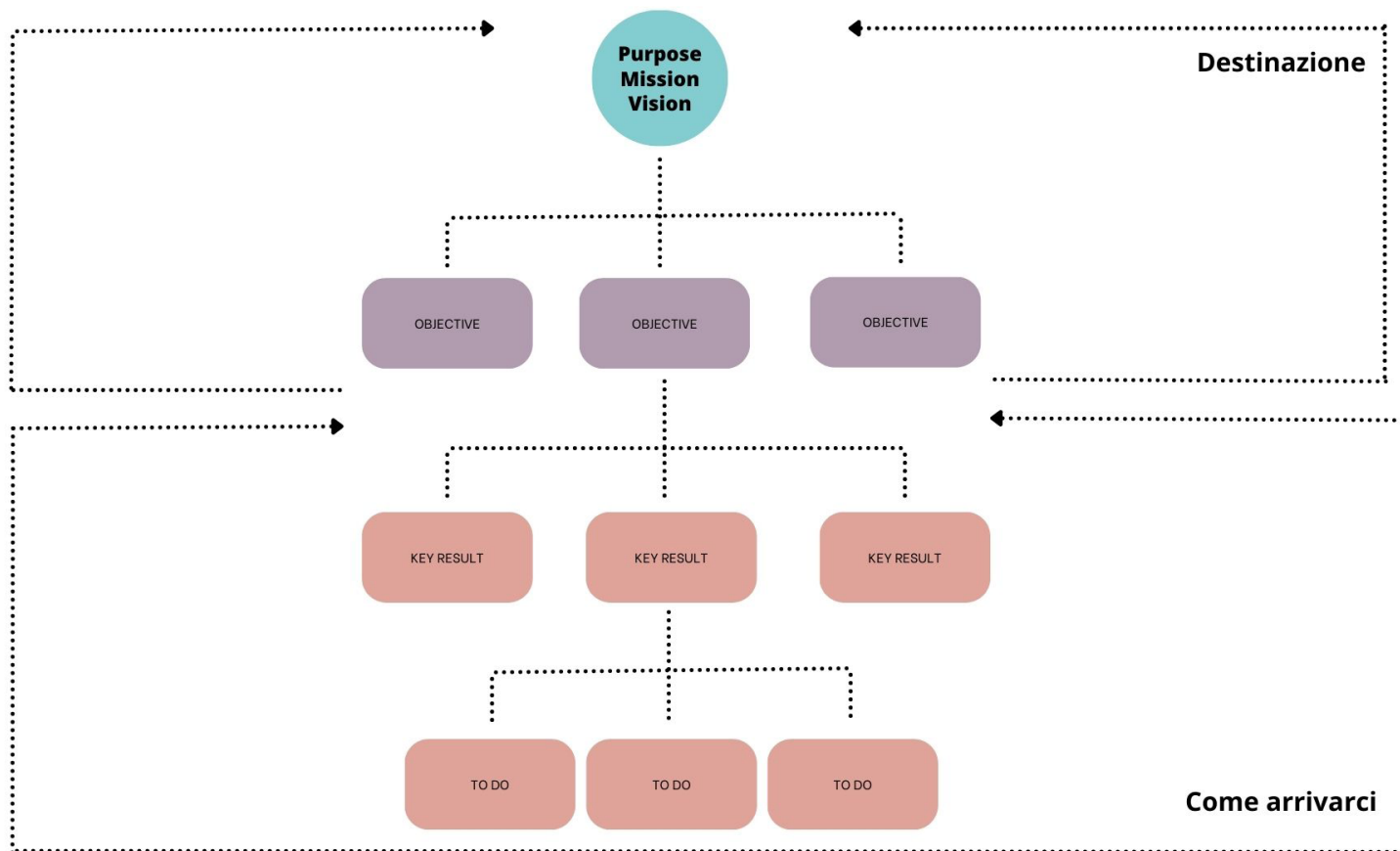
Quando abbiamo iniziato ad approcciare gli OKR ci siamo accorte che erano uno strumento che ci consentiva di riflettere con attenzione per scegliere e focalizzare al meglio le azioni sui risultati e, al contempo, ci forniva un metodo per monitorare le performance in modo oggettivo.

Lo sforzo iniziale ci è servito a comprendere i meccanismi del funzionamento, a impostare la strategia e scegliere non solo obiettivi chiari, ma stimolanti e sfidanti, seppur realistici.

Perché?

Perché così ciascuna persona è a conoscenza della direzione verso cui muoversi, ed è motivata dalla percezione che sia necessario uno sforzo aggiuntivo per poterli raggiungere.

Una volta scritti correttamente gli obiettivi - è necessario assicurarsi che l'obiettivo sia qualitativo concentrandosi sul che cosa si vuol raggiungere (all'inizio lo abbiamo fatto senza inserire subito metriche o KPI). Poi con qualche prova ed errore finché non si arriva a un risultato funzionale.



Ciascun obiettivo si sviluppa in più indicatori chiave di prestazione (le metriche che dicono se ci stai arrivando), i Key Result, che possono essere misurati in modo oggettivo e quantificabile, a cui vengono assegnati i vari task.

Da parte nostra abbiamo provato a individuare delle macroaree di intervento con tre obiettivi, e per ciascun obiettivo tre Key Result da monitorare. Il tutto con la massima libertà di manovra e autonomia, anche nella gestione del come raggiungere ciascun obiettivo.

Un esempio concreto, per capirci.

Come obiettivo: disegnare una nuova landing page che converta. I Key Result includono il numero di nuove visite alla pagina, il tasso di conversione dei lead in clienti, il numero di nuovi clienti acquisiti. Da qui, a cascata, la pipeline di task.

Una sola regola. Misurazione costante degli obiettivi. Non in maniera maniacale, ma tenendo sempre l'occhio attento, serve per capire quanto ci si sta avvicinando, o meno, e cosa fare o modificare per progredire.

Abbiamo impostato gli OKR all'inizio di ogni trimestre e li abbiamo tenuti monitorati. Ci sono alcuni tool, anche gratuiti, che consentono di inserire i dati, ma la scelta per noi è ricaduta su un foglio Excel, che fa adeguatamente il suo dovere.

Un obiettivo può cambiare? Certo, nulla è scritto sul-

la pietra e il mercato si sa, è in costante movimento, così come le esigenze aziendali. Quindi, se ci si accorge che qualcosa va ritoccato, si interviene e si cambia. L'agilità paga sempre.

Objective, Key Result, task. Un processo lineare e dinamico che "costringe" a pianificare le attività in modo che siano sempre collegate a una strada tracciata, e non una lista di task da mettere in fila un giorno dopo l'altro.

C'è un focus specifico con delle priorità. Tutto ciò che è fuori dagli OKR, non è una priorità.

Può sembrare banale, ma non lo è affatto. Chi non si è mai trovato bersagliato da gambe tese urgentissime che distolgono il focus dal flusso del lavoro!

In conclusione.

Una metodologia tanto semplice quanto efficace che sposta il focus dal lavoro individuale (io) a quello di uno sforzo congiunto e coordinato (noi), più funzionale per centrare il goal.

I benefici che abbiamo ottenuto sono stati coronati dai risultati positivi e dalla soddisfazione di aver tenuto traccia di un disegno che avevamo scelto di realizzare esattamente in quel modo. Gestione delle priorità migliorata, motivazione aumentata, maggior disciplina e un pizzico di logica in più nel momento di prendere decisioni, invece del sentimento, che molto spesso, volenti o nolenti, prende il sopravvento. Promossi.

L' arte di misurare “ai morsetti”



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Agile Coach e Manager in Cerved Group.

Batterista e Fonico.



“Morbidi con le persone, duri con i processi” si diceva e solitamente si dice fintantoché non ti trovi nei guai.

In un contesto moderno nel quale le nostre vite sono cambiate, i soldi sono diminuiti e la velocità è essenziale, non avere controllo su quanto stia succedendo è un azzardo.

Quando in Agile si inserisce il concetto di controllo spesso si entra in una zona calda nella quale gli insulti sono la normalità.

Ricordiamoci però che Agile non significa “fai un po’ come ti pare”, ma bensì fai quello che porta valore ai clienti. Non siamo una banda di pirati ma bensì un gruppo di professionisti.

Dopo questa doverosa premessa, come già raccontato in qualche articolo che non ricordo, un giorno durante il corso obbligatorio sulla sicurezza il docente disse: “Sapete come mai andiamo a 60 Km/h dove dovremmo andare a 50?” “Perché ci sentiamo ancora sicuri.”

Effettivamente andare a 130 su una strada a 50 è una cosa ma andare leggermente sopra il limite è un qualcosa che molti sperimentano e che risolvono nel momento stesso in cui guardano il conta chilometri.

Come mai?

Ci lasciamo guidare dalle nostre sensazioni e queste spesso sono ingannevoli. Una cosa simile succede se siamo abituati a guidare macchine di piccola cilindrata e saliamo su una più grande, magari un Suv. Ecco che l’effetto si amplifica perché l’auto è maggiormente insonorizzata o ha sospensioni più performanti.

Tutto questo per ribadire che le nostre sensazioni ci ingannano soprattutto quando entriamo in un contesto complesso nel quale il numero di variabili e le loro interazioni sono difficili da interpretare.

Ma facciamo un passo in avanti.

Quando guidiamo siamo interessati a conoscere il peso delle persone a bordo? o lo stato delle sospensioni? o il numero di graffi presenti sulla carrozzeria?

Decisamente no.

Non siamo interessati perché il numero di informazioni e la tipologia è stata scelta in modo da conoscere lo stato del viaggio e del veicolo ai fini di sicurezza e comfort (ad esempio la temperatura interna).

Avere troppe informazioni non significa aumentare il contenuto informativo.

Ecco quindi che dobbiamo uscire dal bias “ho tutte le informazioni - ho maggiore controllo”.

Uscendo dall’esempio automobilistico, in Kanban misuriamo veramente poco, ma è tutto ciò che serve.

Il Lead Time ed il Cycle Time sono gli indicatori autoconsistenti per comprendere come stia andando un processo.

Il flusso informativo, ad esempio, deve essere rimodulato rispetto al/ai interlocutori che abbiamo avanti. Non possiamo infatti pensare di raccontare al CEO ciò che ci raccontiamo in una review tecnica. Al CEO non penso importi di sapere se il container avrà 8 o 16 giga di Ram...

Introduciamo quindi un nuovo fattore, ovvero il contesto nel quale condividiamo le nostre informazioni.

In un mondo in cui lo smart working e spesso il remote working sono fattori differenzianti e affascinanti agli occhi dei talenti, ha senso parlare di “ore al computer” o di “attività fatte”?

Il passaggio al lavoro per obiettivi, che Scrum evidentemente supporta a pieno, diventa un passaggio essenziale per arrivare ad erogare più valore.

Non più output, ma outcome. Non più cose ma cosa.

Riuscire ad arrivare alla formulazione di pochissimi indicatori, differenziati per livello di comunicazione è un lavoro oneroso ma importantissimo.

Il tutto trasparente a chiunque.

Chiunque deve essere in grado di poter avere accesso alle informazioni, ma tutti devono avere l’onestà intellettuale di interpretare i dati correttamente.

Una Dashboard contenente informazioni sulle performance degli operatori non deve essere uno strumento di repressione, ma bensì un mezzo per comprendere cosa poter fare per migliorare le cose con metodologie di management moderno.

Se “Mario” lavora 1h in meno ma produce valore essenziale, chi se ne frega. Se “Claudia” sta 1h in palestra ma c’è sempre quando serve, chi se ne frega.

Scrum ci aiuta a porre dei paletti intorno ai quali abbiamo la libertà di agire. La standardizzazione ci aiuta ad abbassare la complessità e non deve essere vista come un qualcosa che rallenta la nostra creatività.

Insomma: misura ciò che serve, standardizza ciò che ci rallenta.

PRODUCT MANAGEMENT DAY 2023

27 OTTOBRE

~~10~~ novembre 2023

Nana Bianca, Firenze

La terza edizione della più grande conferenza italiana sul **Product Management**

Workshop

Dual Track

Tavole rotonde

Networking



Farbod Saraf

Product Lead
Miro



Costanza Mosi

Head of Product
Freedom



Susanna Ferrario

Product Coach
and Senior Product Manager
Product Studio



Andrea Provaglio

Executive Business Agility Advisor
and Senior Agile Coach



Luca Malandrino

Product Marketing Manager
The Fork



Francesca Tiso

Senior Product Manager
The Fork



Timoté Geimer

CEO
Dualoop

+10
speaker

Uno spazio di **incontro e confronto** tra professionisti e aziende.
Un evento per approfondire i grandi temi legati al prodotto e ascoltare i consigli e le esperienze degli speaker.

productmanagementday.com



Approfitta dell'Early Bird!

Stacca il tuo biglietto

Scopri le Sponsorship Opportunities!

Chiedici informazioni alla mail
partner@productmanagementday.com

LA PERFORMANCE NON E' TUTTO, E' UN PERCORSO



ANDREA RADIN

Innovation Manager: Preparo e Affianco le Aziende nell'Industria 4.0
Digitalizzazione e Innovazione

Gran parte della mia vita è stata all'insegna dello sport, in particolare la pallavolo. Nel frattempo sono entrato nel mondo aziendale, dove ho visto come molti hanno preso spunto dal mondo dello sport, nel bene e nel male, senza andare ad osservare eventuali "effetti collaterali" che si sono riversati anche nel mondo aziendale. Uno di questi è il tema della PER-FORMANCE

C'E' ALTRO OLTRE ALLA PERFORMANCE

In certi casi diventa la tua unica compagna di viaggio, o meglio, la tua ossessione: esiste solo lei e lavori solo per lei, dimenticandoti delle relazioni, delle persone, degli affetti, dei tuoi compagni o colleghi creando dei comportamenti che possono allontanarti da essi.

DARSI IL TEMPO PER RAGGIUNGERE LE PERFORMANCE STABILITE

C'è una frenesia sempre più diffusa in cui si pensa che le performance vanno raggiunte in fretta e se non riesci a raggiungerle in breve tempo, non vali niente, non sei capace, hai sbagliato strada, ecc...

Una fonte di "stress" negativo che poi rischia di andare ad influenzare con il tempo le performance stesse. Occorre darsi il tempo per lavorare, sperimentare, migliorare, crescere e trovare metodi, strumenti utili per poter raggiungerle. In poche parole, quello che conta è preparare le basi.

LA MALEDIZIONE DELLA PERFORMANCE

Quanti restano stregati dalle performance, da quel numero che bisogna raggiungere, da quel risultato che sembra determini il successo o meno di una persona, se vale o no, dove la tua vita, il tuo lavoro si basano solo se raggiungi o meno quella performance .

Il rischio è quello di:

- non vedere quello che di buono è stato fatto;
- essere eccessivamente autocritici, non volerci riprovare e/o cambiare;
- valutare il proprio valore o avere dei responsabili che valutano le persone solo in base a determinate performance.

LA PERFORMANCE A TUTTI I COSTI

In questi casi diventa la "trappola" per far aumentare lo stress, attuare comportamenti e azioni non corrette che vengono messe in atto per raggiungere le performance. Se pensiamo allo sport ci viene in mente il doping. Ma se pensiamo all'azienda possiamo pen-

sare ad alterazioni dei dati, azioni scorrette nei confronti di colleghi, concorrenti, ecc...

La "Performance" può essere vista come un percorso per raggiungere i propri obiettivi e/o quelli condivisi, quando siamo un'azienda, se si considera queste regole:

- Non vanno date per scontate e quando si raggiunge quella prevista va festeggiata.
- Occorre capire il perché ci siamo assegnati o ci vengono assegnati quegli obiettivi.
- Il raggiungimento non dipende solo da te ma dal contesto e coinvolgimento di altre persone che non possiamo controllare.
- La valutazione delle performance può essere un momento di condivisione, confronto e apprendimento tra colleghi dai quali prendere spunti utili per raggiungerle e/o aiutare gli altri a raggiungerle.
- Per analizzare le performance proprie o di un proprio team non basta vedere un numero, ma occorre andare nel "dietro le quinte" per capire il come, perché sono state raggiunte o meno.
- Se non si raggiunge la performance prevista è importante chiedere un feedback e capire come potersi migliorare e/o se è il caso di cambiare percorso.
- Non basiamo il nostro valore guardando le performance di altre persone che hanno qualità, caratteristiche, ecc diverse dalle nostre. Mi riferisco, per esempio, ai confronti che possiamo avere tra persone che apparentemente fanno le stesse cose, ma che lavorano in contesti diversi e/o sono "partite" in momenti diversi.
- Occorre trovare il tempo per staccare dalla performance e a tutto quello che ruota attorno, perché può diventare come una droga che ci consuma, ci svuota.
- Quando entriamo in quel "flusso" dove raggiungiamo con una certa "facilità" le performance stabilite, è importante lavorare per continuare a migliorare, crescere, cogliendo l'occasione per lavorare su aree che in situazioni di stress, difficoltà e tensione non "possiamo permetterci" di lavorare.
- Se un'altra persona raggiunge una performance migliore della nostra, non dobbiamo pensare che sia per demerito nostro e possiamo prendere spunto per migliorare la nostra

Le performance accompagnano uno sportivo e ci accompagnano sempre di più in azienda: la sua valutazione ci deve servire non come un risultato che definisce chi siamo, ma come un percorso che ci aiuta a definire gli obiettivi di una persona e di un'azienda.

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>

Le Community italiane che supportano AE Conference

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



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



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

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



**italian
agile
movement**

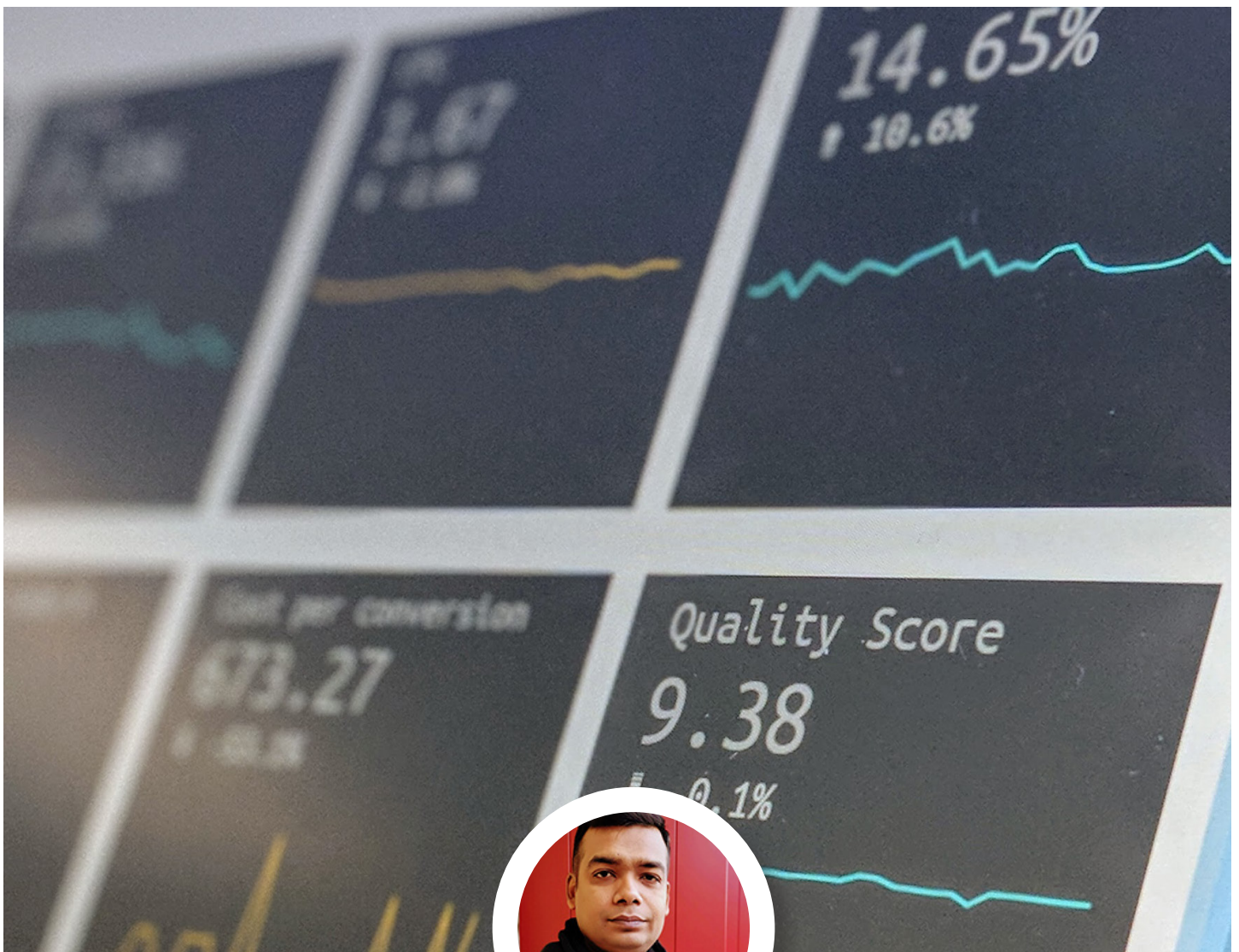
Italian Agile Movement
sito: <https://agilemovement.it/>

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



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

L'analisi dei dati nell'Agile: Potenziare la trasparenza e l'efficacia delle pratiche di sviluppo



MOHAMMAD EUSUF DAUD

16x Salesforce Certified Architect | Tableau CRM Ambassador | Mulesoft Certified Platform Architect | Artificial Intelligence Enthusiast | Design Thinking Practitioner

L'approccio Agile nello sviluppo del software ha rivoluzionato l'industria, consentendo alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di consegnare prodotti di alta qualità in tempi ridotti. L'Agile si basa su principi come la collaborazione, la comunicazione diretta e la flessibilità, che consentono ai team di sviluppo di rispondere in modo rapido ed efficace alle esigenze dei clienti.

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi dell'Agile, è necessario un monitoraggio costante delle prestazioni dei team e dei risultati dei progetti. È qui che entra in gioco l'analisi dei dati nell'Agile. L'utilizzo di strumenti e tecniche analitiche può offrire una visione approfondita del processo di sviluppo e delle metriche di performance, consentendo alle organizzazioni di prendere decisioni informate, identificare aree di miglioramento e massimizzare l'efficacia delle pratiche Agile.

I vantaggi dell'analisi dei dati nell'Agile

Trasparenza e allineamento: L'analisi dei dati offre una panoramica dettagliata sullo stato dei progetti e delle attività, consentendo ai team di sviluppo di essere trasparenti sul loro lavoro. Questa trasparenza favorisce la collaborazione e l'allineamento tra i membri del team, nonché con gli stakeholder esterni. La condivisione di informazioni basate sui dati promuove la fiducia e migliora la comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Miglioramento continuo: L'analisi dei dati fornisce informazioni sulle prestazioni passate, consentendo ai team di identificare aree di miglioramento e di prendere decisioni basate su evidenze. Attraverso l'analisi delle metriche di performance, come la velocità del team, il tempo di risposta ai problemi e la soddisfazione del cliente, è possibile individuare i punti deboli e implementare miglioramenti specifici. L'aggregazione e l'analisi dei dati possono rivelare tendenze, ostacoli ricorrenti e strategie di successo, promuovendo il miglioramento continuo nel processo di sviluppo.

Pianificazione basata sui dati: L'analisi dei dati può aiutare le organizzazioni a pianificare e allocare risorse in modo più efficace. I dati storici e le metriche di performance consentono di stimare con maggiore precisione i tempi di consegna, assegnare i compiti in modo ottimale e gestire le dipendenze tra le attività. La pianificazione basata sui dati riduce gli sprechi e ottimizza l'utilizzo delle risorse, consentendo ai team di sviluppo di rispettare i tempi e i budget stabiliti.

Valutazione dell'efficacia dell'Agile: L'analisi dei dati può aiutare le organizzazioni a valutare l'efficacia dell'adozione dell'Agile e a misurare il ritorno sull'investimento. Monitorando le metriche chiave, come la produttività, la qualità del codice e la soddisfazione

del cliente, è possibile valutare l'impatto dell'Agile sull'organizzazione e apportare eventuali correzioni di rotta. L'analisi dei dati fornisce una base solida per dimostrare i benefici dell'Agile e per guidare l'evoluzione delle pratiche.

Sfide associate all'analisi dei dati nell'Agile

Integrazione dei dati: Le organizzazioni spesso utilizzano una varietà di strumenti e piattaforme per la gestione dei progetti Agile. Integrare i dati provenienti da diverse fonti può essere una sfida, ma è fondamentale per ottenere una visione completa e accurata dei dati. L'implementazione di soluzioni di integrazione dati e l'adozione di standard comuni per la raccolta dei dati possono facilitare questo processo.

Qualità dei dati: L'accuratezza e la coerenza dei dati sono cruciali per ottenere risultati significativi dall'analisi. È necessario garantire che i dati raccolti siano affidabili e privi di errori, al fine di prendere decisioni basate su informazioni accurate. Effettuare controlli periodici sulla qualità dei dati e implementare procedure di validazione può aiutare a mantenere la qualità dei dati.

Privacy e sicurezza: L'analisi dei dati comporta la gestione di informazioni sensibili. È fondamentale adottare misure adeguate per proteggere la privacy dei dati e garantire la sicurezza delle informazioni. L'implementazione di politiche di sicurezza dei dati, l'anonimizzazione dei dati personali e il rispetto delle normative sulla privacy sono elementi essenziali per garantire la conformità e la protezione dei dati sensibili.

Best practice per l'utilizzo dell'analisi dei dati nell'Agile

Definire metriche chiave: Identificare le metriche di performance rilevanti per il processo di sviluppo Agile. Queste metriche possono includere la velocità del team, il lead time, la qualità del codice e la soddisfazione del cliente. Assicurarsi che le metriche scelte siano allineate agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Evitare di raccogliere troppe metriche, concentrandosi su quelle più significative per il successo del progetto.

Automatizzare la raccolta dei dati: Utilizzare strumenti e software per automatizzare la raccolta dei dati. Questo ridurrà gli errori umani e renderà il processo di raccolta dei dati più efficiente. Assicurarsi che i dati raccolti siano standardizzati e strutturati in modo da consentire analisi significative. Sfruttare le funzionalità di integrazione e di generazione automatica di report offerte dagli strumenti Agile per semplificare la raccolta e l'analisi dei dati.

Utilizzare visualizzazioni dei dati: Presentare i dati in modo chiaro e intuitivo attraverso visualizzazioni grafiche. I grafici, i diagrammi a torta e i grafici a barre possono aiutare a comunicare le informazioni in modo più efficace e a individuare modelli o tendenze. Scegliere le visualizzazioni appropriate per i diversi tipi di dati e adattarle al pubblico a cui sono destinate.

Sperimentare con l'apprendimento automatico: L'apprendimento automatico e le tecniche di intelligenza artificiale possono essere utilizzati per analizzare grandi quantità di dati e identificare correlazioni o pattern nascosti. Sperimentare con queste tecnologie può portare a nuove intuizioni e miglioramenti delle pratiche Agile. Ad esempio, l'uso di algoritmi di machine learning per la previsione delle tempistiche di consegna può aiutare a migliorare la pianificazione e l'allocazione delle risorse.

Possibilità e il futuro!!

È possibile integrare i dati provenienti da strumenti di Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) con i dati di Analytics per misurare le prestazioni di una squadra Agile. L'integrazione di queste due fonti di dati può fornire una visione completa e dettagliata del processo di sviluppo e dell'efficacia delle pratiche Agile.

I CI/CD sono strumenti e processi utilizzati nello sviluppo software per automatizzare il rilascio di nuove versioni di un'applicazione. Questi strumenti consentono di integrare, compilare, testare e distribuire il codice in modo rapido e continuo. Durante questo processo, vengono generati dati preziosi che possono essere utilizzati per valutare le prestazioni della squadra Agile.

Integrare i dati dei CI/CD con i dati di Analytics può offrire diverse opportunità:

Misurazione della velocità del team: I dati dei CI/CD possono fornire informazioni sul tempo necessario per integrare il codice, eseguire i test e distribuire le nuove versioni dell'applicazione. Questi dati possono essere correlati alle attività specifiche svolte dalla squadra Agile, consentendo di misurare la velocità del team e di identificare eventuali ritardi o inefficienze.

Analisi dei tempi di rilascio: Integrando i dati dei CI/CD con i dati di Analytics, è possibile monitorare i tempi di rilascio delle nuove funzionalità o delle correzioni di bug. Questo può aiutare a valutare l'efficacia delle pratiche Agile adottate dalla squadra e identificare eventuali ostacoli o inefficienze nel processo

di rilascio.

Valutazione della qualità del codice: I dati dei CI/CD possono includere informazioni sulle metriche di qualità del codice, come la copertura dei test, il numero di bug rilevati o la frequenza dei rilasci di patch. Questi dati possono essere correlati alle metriche di Analytics per valutare la qualità del lavoro svolto dalla squadra Agile e identificare possibili aree di miglioramento.

Analisi delle tendenze e dei pattern: Integrando i dati dei CI/CD con i dati di Analytics, è possibile individuare tendenze e pattern nel processo di sviluppo. Ad esempio, potrebbe emergere una correlazione tra il numero di rilasci e la qualità del codice o tra la frequenza di build fallite e la produttività del team. Queste informazioni possono essere utilizzate per prendere decisioni informate e apportare miglioramenti al processo Agile.

Per integrare i dati dei CI/CD con i dati di Analytics, è necessario stabilire connessioni tra i diversi strumenti e definire i flussi di dati. Questo può richiedere l'implementazione di API o l'utilizzo di strumenti di integrazione dei dati. Inoltre, è importante definire le metriche chiave che si desidera monitorare e stabilire un sistema di raccolta e analisi dei dati coerente. L'integrazione dei dati provenienti dai CI/CD con i dati di Analytics può fornire una visione completa e dettagliata delle prestazioni di una squadra Agile.

L'analisi dei dati nell'Agile rappresenta un'opportunità significativa per migliorare la trasparenza, l'efficacia e il successo dei progetti di sviluppo software. Attraverso l'utilizzo di metriche chiave, l'automazione della raccolta dei dati e l'applicazione di tecniche di visualizzazione e apprendimento automatico, le organizzazioni possono ottenere una visione dettagliata del processo Agile e prendere decisioni informate per il miglioramento continuo.

L'analisi dei dati nell'Agile non solo consente alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, ma promuove anche la collaborazione e l'efficacia dei team di sviluppo. Sfruttare appieno il potenziale dell'analisi dei dati nell'Agile richiede un impegno costante e l'adozione di best practice, ma i benefici a lungo termine sono di gran lunga superiori agli sforzi richiesti. Investire nell'analisi dei dati nell'Agile può trasformare l'approccio di sviluppo del software, consentendo alle organizzazioni di ottenere una maggiore agilità, una migliore qualità del prodotto e una maggiore soddisfazione del cliente.

TUTTE LE SETTIMANE

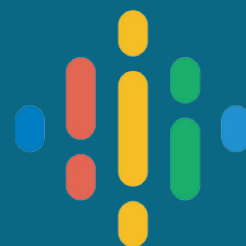
AGILE FOR ITALY LEAN BEER

PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

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

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

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

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

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

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

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

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

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

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

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

www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

Ci vediamo
l'11 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 10 luglio 2023

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Gaëlle Marcel	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/Xd_H7iOwKN0
2	Immagine	Lili Popper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/lu15z1m_KfM
2	Immagine	Christina Winter	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/BZ3zysdFn9A
2	Immagine	Isaac Smith	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/AT77Q0Njnt0
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 Inviata	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviata	
8	Logo	Sintegra Srl		
8	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
8	Logo	Unsplash	ringraziamento	
8	Logo	Sessionize	ringraziamento	
8	Logo	AgileForItaly		
9	Logo	Sessionize		
9	Logo	Gmail - Google		
9	Logo	LinkedIn		
10	Logo	AgileForItaly		
10	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
11	Patrocinio	AgileForItaly		
12	Patrocinio	Erika Melis	Pagina inserita come ringraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
14	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
15	Articolo	Giorgio Irtino	Inviato	
15	Immagine	Jared Rice	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/NTyBbu66_SI
17	Immagine	Jared Rice	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/NTyBbu66_SI
18	Articolo	Deborah Ghisolfi	Inviato	
18	Immagine	Nik	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/LUYD2b7Mnrg
20	Immagine	Nik	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/LUYD2b7Mnrg
21	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
22	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
23	Articolo	Fabrizio Bedin	Inviato	
23	Immagine	Diane Picchiottino	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/IUDBzSUK5JE
25	Immagine	Diane Picchiottino	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/IUDBzSUK5JE
26	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
27	Articolo	Marco Pecoraro	Inviato	
27	Immagine	Christina Winter	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/BZ3zysdFn9A
28	Immagine	Christina Winter	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/BZ3zysdFn9A
30	Articolo	Pietro Maffi	Inviato	
30	Immagine	Isaac Smith	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/AT77Q0Njnt0
32	Immagine	Isaac Smith	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/AT77Q0Njnt0
34	Immagine	Isaac Smith	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/AT77Q0Njnt0
35	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
36	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
37	Articolo	Gaia Conti	Inviato	
37	Immagine	Simon Abrams	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/k_T9zj3SE8k
39	Immagine	Gaia Conti	Inviata	
40	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
40	Immagine	Nekhil R	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/g8Pr-LbVbjU
42	Patrocinio	Evento Product Management Day	Inviato	
43	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
43	Immagine	Lili Popper	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/lu15z1m_KfM
45	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
46	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
46	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
46	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
46	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
46	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
46	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
46	Logo	Grusp	Partnership tra community	
47	Articolo	Mohammad Eusuf Daud	Inviato	
47	Immagine	Stephen Dawson	Unsplash Licence	https://unsplash.com/it/foto/qwtCeJ5cLYs
50	Patrocinio	AgileForItaly		
51	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
52	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
53	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0