

Agile Italia Magazine

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



RIVISTA BIMESTRALE FREE

2022 - 5

fondata da AgileForItaly nel 2019

PIANIFICARE

.....
Agilità e pianificazione
sono
compatibili?

Alessandro Bevilini
Luca Armani
.....

Product Management
Day 2022

Anna Lisa Di Vincenzo
.....

Imparare a costruire
un piano... e impara a
seguirlo

Pierpaolo Cimirro
.....

Il Planning

Paolo Carrara
.....

.....
Come abbiamo rivoluzionato
il modo di definire priorità e
prendere decisioni

Alfonso Ubaldini
Luca Armani
.....

Planning: checklist &
Obeya

Tiziano Interlandi
.....

Oltre l'IT:
HERE Technologies

Vito Semeraro
Francesco Barresi
.....

.....
Da Time Management
a Self Management

Hooman
Mirmohammad
sadeghi
.....

Pianificare. Storie di PO
e di sviluppatori di

Massimo Terzo
.....





SUMMARY

- 10 Editoriale: L'illusione del controllo
di **AgileForItaly**
- 13 Pianificare. Storie di PO e di sviluppatori
di **Massimo Terzo**
- 19 Come abbiamo rivoluzionato il modo di
definire priorità e prendere decisioni
di **Alfonso Ubaldini e Luca Armani**
- 27 Product Management Day 2022: la
cultura di prodotto si afferma in Italia
di **Anna Lisa Di Vincenzo**
- 32 Da Time Management a Self
Management
di **Hooman Mirmohammad sadeghi**
- 38 Agilità e pianificazione sono
compatibili? di **Alessandro Bevilini e
Luca Armani**
- 46 Imparare a costruire un piano... e
impara a seguirlo
di **Pierpaolo Cimirro**
- 50 Il Planning di **Paolo Carrara**
- 55 Planning: checklist & Obeya
di **Tiziano Interlandi**
- 58 Oltre l'IT: HERE Technologies -
intervista a **Francesco Barresi** a cura
di **Vito Semeraro**

 thanks to
Unsplash

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

[https://unsplash.com/collections/
kzs7JPHyPCs/2022_5](https://unsplash.com/collections/kzs7JPHyPCs/2022_5)

#CHISIAMO

Vi domanderete il perché di questa cosa. Pensiamo che in Italia sia necessaria una divulgazione massiccia su Agile. Come paese brilliamo di inventiva e capacità tecnica, ci manca però la struttura manageriale per portare questo paese ad un livello successivo.

Agile è un abilitatore. Abilita le persone a creare prodotti migliori, dominare la complessità ed introdurre una disciplina positiva, fatta di raggiungimento di obiettivi.

Ci sono tanti entusiasti in Italia. Agile in Italia sta esplodendo. Vogliamo aggregare e filtrare per tempo questa onda dando a tutti accesso alle informazioni ma anche una corretta e strutturata informativa di qualità.

Spesso siamo caustici, ma non confondetela con arroganza. Abbiamo i nostri modi, un po' da badile e trattore.

Ma ci piace così, genuino.

Cerchiamo di aggregare la conoscenza su Agile con tutto ciò che gira intorno: mondi, universi di informazioni, tecniche e pratiche difficili da sintetizzare e vogliamo far emergere le realtà pratiche che sappiamo essere molte ma ancora da scoprire.

Sito

<https://agileitalia.agileforitaly.com>

Fondatori ed Editori

Tiziano Interlandi, Pierpaolo Cimirro e Davide Casari

Mail

agileitaliamagazine@gmail.com

Questo non sarebbe possibile senza ...



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.

Batterista e Fonico.

<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/>



PROGETTIAMO E SVILUPPIAMO OBIETTIVI

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
Piazza della Repubblica, 19 - Tel: +39 02 45559982

RENDE (CS)
Via Pedro Alvares Cabral, 6 - Tel: +39 0984 460027



a cura del dott. Antonio Di Brisco

SESTO PACCHETTO DI SANZIONI DALLA RUSSIA

Il 31 maggio, il Consiglio europeo ha ufficializzato la sua determinazione ad intensificare la pressione sulla Russia e sulla Bielorussia per ostacolare la guerra contro l'Ucraina; per questo ha adottato misure che comprendono sanzioni individuali, sanzioni economiche, restrizioni sui media e talune misure diplomatiche.

La principale novità del nuovo pacchetto di sanzioni riguarda il divieto di acquisto, importazione o trasferimento di petrolio greggio e altri prodotti petroliferi dalla Russia all'UE.

È stato stimato che il graduale affrancamento dal petrolio russo richiederà dai **6 mesi per il petrolio greggio agli 8 mesi per altri prodotti petroliferi raffinati**.

È prevista un'eccezione temporanea per le importazioni di **petrolio greggio fornito mediante oleodotto** negli Stati membri dell'UE che, data la loro situazione geografica, soffrono di una dipendenza specifica dagli approvvigionamenti russi e non dispongono di opzioni alternative praticabili.

Inoltre, la **Bulgaria** e la **Croazia** beneficeranno anche di deroghe temporanee riguardanti l'importazione, rispettivamente, di petrolio

greggio russo trasportato per via marittima e di gasolio russo sotto vuoto.

L'obiettivo finale è quello di bloccare il 90 % delle attuali importazioni europee di petrolio dalla Russia.

L'UE ha anche ampliato l'elenco di beni e tecnologie che non potranno essere esportate perché possono contribuire al miglioramento tecnologico del settore russo della difesa e della sicurezza. La lista include in particolare 80 sostanze chimiche che possono essere utilizzate per produrre armi chimiche.

Sono anche previste misure volte a evitare la prestazione, diretta o indiretta, di determinati servizi alle imprese, quali servizi contabili, di auditing, compresa la revisione legale dei conti, la consulenza fiscale nonché i servizi di consulenza amministrativo-gestionale: tutte queste attività non potranno essere rese nei confronti di entità riconducibili al governo russo né di persone giuridiche, entità o organismi stabiliti in Russia.

segue ►

segue ►

Il pacchetto include poi nuove sanzioni contro ulteriori banche russe e bielorusse, che verranno escluse dal sistema Swift di servizi di messaggistica finanziaria specializzata. Si tratta di tre istituti di credito russi - la più grande banca russa, Sberbank, la Banca di credito di Mosca e la Banca agricola russa - e della Banca bielorusa per lo sviluppo e la ricostruzione.

Si segnala infine che le aziende italiane con attività commerciali incise dagli attuali provvedimenti dovranno eseguire una adeguata verifica (due diligence) per evitare di incorrere in violazioni per una mancata osservanza del complesso delle restrizioni. Si tratta di identificare, secondo due distinte direttrici, ogni limitazione oggettiva e soggettiva prevista dalle misure descritte.

Del resto, tale attività di ricognizione, si profila ormai come necessaria. La mancata compliance con le misure unionali, infatti, comporta violazioni di natura penale, con evidenti riflessi sulla reputazione aziendale complessiva.

dott. Antonio Di Brisco

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



TITOLARE EFFETTIVO

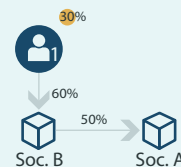
I Dlgs 90/2017 e 125/2019, attuativi delle direttive Ue 2015/849 e 2018/843, stabiliscono che il Titolare Effettivo di un cliente diverso da persona fisica coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo.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

CRITERIO QUANTITATIVO

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



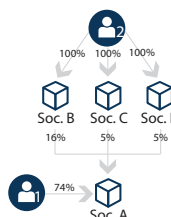
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.



CASI PARTICOLARI

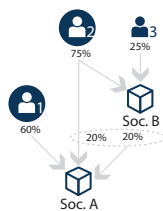
AGGREGAZIONI INDIRETTE

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



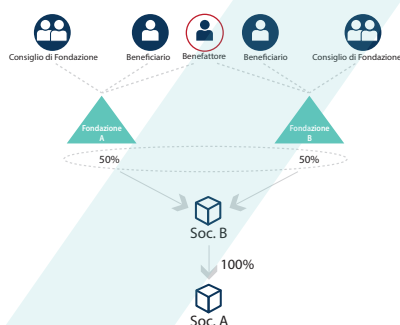
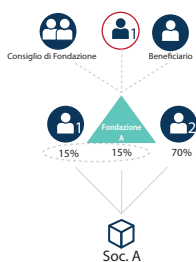
AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

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



AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

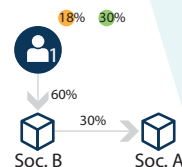
Nel caso di una persona fisica che esercita una funzione presso una fondazione privata, che partecipa alla persona giuridica oggetto di indagine, le azioni detenute direttamente da tale persona sono aggiunte alle azioni detenute della fondazione privata.



CRITERIO QUALITATIVO

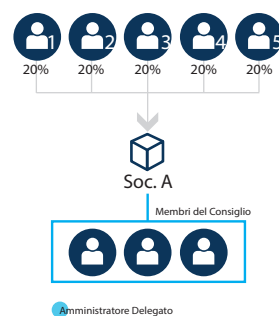
Il TE coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, è attribuibile il controllo in assemblea ordinaria in forza:

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



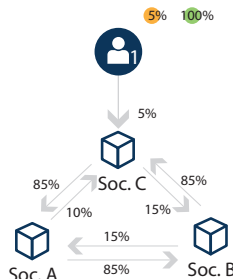
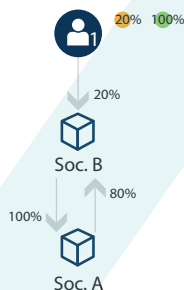
CRITERIO RESIDUALE

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



PARTECIPAZIONI RECIPROCHE E CIRCOLARI

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



COMPLIFY[®] TEE

TITOLARE EFFETTIVO ESTERO

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori



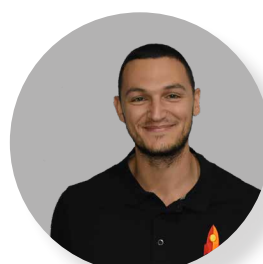
Tiziano Interlandi



Pierpaolo Cimirro



Davide Casari



Autori



Alessandro Bevilini



Alfonso Ubaldini



Massimo Terzo



Anna Lisa Di Vincenzo



Francesco Barresi



Hooman Mirmohammad sadeghi



Luca Armani



Paolo Carrara



Vito Semeraro



sessionize.com



SINTEGRA

YEARS
ANNIVERSARY | 10

18**N**umeri197**A**rticoli92**A**utori

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>

L'illusione del controllo



AgileForitaly
Founders

Ne parliamo ormai da anni, ma conviene ribadirlo: controllare le cose è un'arma a doppio taglio. Vi rimandiamo anche ai numeri precedenti ma in questo parleremo approfonditamente di cosa significa pianificare e i problemi legati all'utilizzo di soluzioni semplici per problemi complessi. Chi suona uno strumento musicale conosce la regola di "rilassarsi per andare più veloci". In qualsiasi strumento nel momento in cui vogliamo raggiungere velocità e precisione è necessario rilassare la muscolatura al minimo cenno di tensione. Controllare richiede energia ed una buona dose di logistica. Controllare svia le nostre risorse in qualcosa che va fatto, per carità, ma che ha necessità di destrezza e misura. Cadere nella trappola della tensione quando le cose si fanno calde non fa altro che aggiungere stress. Tutti vorremmo essere circondati da persone che sono tranquille anche nelle situazioni di emergenza. Spesso la pianificazione è soggiogata dal concetto di emergenza continua. "Mi dici la data?", "Fra tre mesi", "Ohhhhh troppo". A parte che cosa ne sai te che non lo farai, a parte che calmino che volano le sberle, ma soprattutto non siamo alla gastrono-

mia e non vale "ho fatto 2 mesi, lascio?". Per il cotto, la bologna ed il crudo va benissimo, però la pianificazione richiede lucidità, spesso offuscata da chi passa le carte invece di rendersi utile. Abbiamo parlato del concetto di complesso innumerevoli volte. Abbiamo capito che sparare date a caso solo per la paura delle conseguenze di qualche "energico alpha" non serve a niente. Prendersi in giro non serve a niente. In tempi incerti come questi la lezione è chiara: del domani non c'è certezza. Covid, guerra, prezzo delle materie prime, vostra suocera, chi l'avrebbe mai detto? Eppure i Gantt ci mettono tranquillità ed è quella coccola che ci diamo come quando diciamo che da dopo le ferie ci metteremo a dieta. Agilità è adattamento e sperimentazione. Serve tempo e pratica. Lasciate agli stolti il controllo ed imparate a delegare. Respirare con il basso ventre, fare sport e un'alimentazione sana possono aiutare. Spesso però l'alcol ha la meglio. Saluti cari e sentiti. Vi ricordo che siamo già a metà settembre e mancano pochi giorni a "Una poltrona per due" su Italia Uno.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER PODCAST

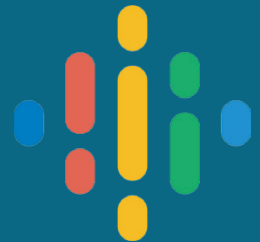


SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO





Diario di una change agent

Il nuovo libro di Erika Melis



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

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

compralo su Amazon

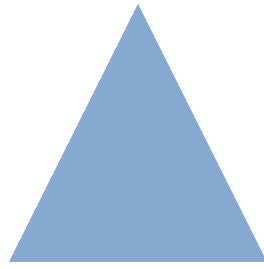


Pianificare.
Storie di PO e di sviluppatori



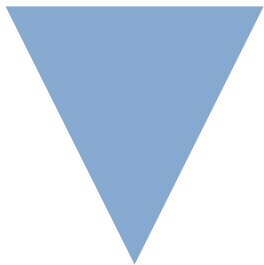
MASSIMO TERZO

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



Entro nella stanza a riunione già iniziata. Il PO è in piedi vicino a uno schermo che proietta un piano di sviluppo di prodotto, Gantt o roadmap che sia, e arringa il team su come lui abbia bisogno di controllare nel dettaglio l'avanzamento del progetto; per questo chiede che ciascuno degli sviluppatori faccia una stima precisa del lavoro dopo aver definito le attività da fare. Scambio uno sguardo con lo Scrum Master che mi ha invitato a partecipare a questa riunione il cui scopo è di allineare in un team Scrum un gli sviluppatori con un nuovo PO. Il team lavora nell'ambito dello sviluppo di prodotti fisici e il PO precedente era un tecnico molto competente che arrivava agli Sprint Planning con le storie già preparate e un piano di lavoro dettagliato per ciascuno degli sviluppatori. Al contrario, il nuovo PO viene da un'altra area tecnica e si è reso conto fin da subito che non riuscirà a fare il lavoro che faceva il suo predecessore per la pianificazione. Cosa sia la pianificazione per un team Scrum che lavora su prodotti fisici e non solo digitali e che strumenti utilizzare è una domanda cruciale che richiede una risposta articolata.

C'è un'incomprensione diffusa quando si parla di pianificazione in contesti Agile: si pensa che avere un piano di lavoro, prendersi degli impegni e la stessa attività di pianificare siano lesivi della libertà di un team Agile. Eppure **libertà non vuol dire avanzare alla cieca**. È fondamentale sapere dove si vuole arrivare e quale direzione prendere. I team agili non rifiutano la pianificazione, la fanno in maniera diversa, basandosi sulla situazione attuale e pianificando per iterazioni. Il diagramma di Gantt si può trovare in un team Agile, ma è limitato a qualche settimana e non copre due anni di progetto. Quando parliamo di pianificazione per un team Agile identifichiamo tre orizzonti: il breve, il medio e il lungo termine. Ciascuno di questi richiede un approccio diverso alla pianificazione e si appoggia a strumenti differenti. Anche il momento in cui viene svolta la pianificazione è importante, e cambia a seconda che sia fatta a inizio progetto, a inizio di ogni iterazione, o ogni 4 – 6 mesi durante lo sviluppo. Pianificare è importante soprattutto in un contesti di agilità applicata a prodotti fisici, in cui il costo del cambiamento può essere molto elevato, soprattutto nelle fasi avanzate di sviluppo del





La pianificazione di lungo termine avviene quasi sempre a inizio progetto, dopo che si è ricevuto il “go” formale da parte della direzione dell’organizzazione che ha, di solito, concluso una fase di esplorazione dalla quale emerge l’opportunità di iniziare lo sviluppo del prodotto. In una pianificazione di lungo termine si parte dal prodotto, da quelle che sono le basi strutturali e di architettura, optando per la flessibilità e la modularità. Questo tipo di pianificazione è efficace quando viene effettuata una fase che definiamo di **framing**: ovvero un inquadramento e una scoperta del prodotto, degli utilizzatori e del contesto di utilizzo ed è accompagnata da strumenti tipici del Design Thinking o del Lean UX quali le *personas*, il *customer journey*, i canvas. Un framing dura poche settimane e uno degli output è la definizione di una roadmap di prodotto che permetta di allineare gli stakeholder. In poche settimane non è possibile definire nel dettaglio tutte le attività, i compiti e gli output: ancora una volta utilizzare la tecnica del *timebox* permette di far emergere le componenti più importanti e necessarie di un’attività e questo vale anche per la pianificazione di lungo termine. Il focus di questo tipo di attività è **la visione e i rischi**.

Gli aspetti chiave di una pianificazione di lungo termine sono:

- Definire le funzionalità chiave del prodotto e una tempistica di consegna.
- Identificare gli eventi chiave che possono incidere sulla vita del prodotto come fiere di settore, manifestazioni pubbliche etc.
- Preparare un piano di roll-out di prodotto con versioni MVP, versioni base e successivi adattamenti e personalizzazioni. Occorre saper identificare il cliente o la classe di clienti che possono accettare di co-sviluppare il prodotto e quelli che possono accettare una versione base o degradata del prodotto al fine di accelerare l’entrata nel mercato.
- L’utilizzo di tecnologie innovative che possono fare un upgrading del prodotto o di alcune versioni.





La pianificazione di iterazione (o di sprint nel caso di Scrum) è una pianificazione di breve termine o di dettaglio in cui il focus è **l'innovazione e l'efficienza**. Si deve decidere come realizzare in maniera concreta un incremento di prodotto ottimizzando il tempo di sviluppo. Pianificare un intervallo di tempo ridotto permette una certa precisione e qui comincia ad avere senso l'uso di un diagramma di Gantt che permetta di aiutare gli sviluppatori ad organizzare il lavoro da svolgere. A differenza di un approccio waterfall in cui le attività vengono organizzate da un ufficio di pianificazione centrale o da un Project Manager, la pianificazione dell'iterazione viene fatta da chi eseguirà il lavoro in modo da garantire una maggiore affidabilità: gli sviluppatori, infatti, sanno quali sono i compiti da svolgere, quali le tempistiche e quali le accortezze da considerare. Inoltre, se gli sviluppatori pianificano l'iterazione saranno in grado di identificare soluzioni più creative e i test per validare le ipotesi degli elementi a maggior rischio. Il ruolo del business, il PO ad esempio, sarà quello di pilotare il prodotto secondo il valore e di definire le priorità nello sviluppo.

Fra la pianificazione di lungo termine e quella di breve termine è bene avere un livello intermedio che permetta di adattare la roadmap secondo quanto sta emergendo nel corso dello sviluppo e di preparare la pianificazione di iterazione. Il focus principale della pianificazione a medio termine sono le risorse e le opportunità che si identificano nei prossimi 3-6 mesi, a seconda del tipo di prodotto, optando per orizzonti più brevi per un prodotto digitale e quelli più ampi nel caso dello sviluppo di un prodotto fisico. In questo contesto è fondamentale prioritizzare le funziona-

lità che si ritengono prioritarie al fine di creare un obiettivo coerente per il team di sviluppo. È a questo livello che si decide quali sono gli elementi che avranno maggior impatto sul prodotto e gli eventi che rappresentano dei milestone fondamentali. Se nei mesi a venire c'è una fiera di settore, per esempio, si deciderà quali funzionalità avranno un effetto più benefico sul mercato e si darà la direzione allo sviluppo in tal senso. Nel medio periodo si pianifica quali risorse devono essere disponibili al fine di facilitare lo sviluppo. Questo tipo di risorse sono di vario tipo e principalmente includono:

- competenze che sono rare all'interno dell'azienda: è il caso di specialisti che devono dividersi fra differenti progetti;
- fornitori di parti e materiali che hanno tempi di consegna elevati;
- macchine o impianti di test che devono essere prenotati con un certo anticipo;
- interventi presso un cliente che deve mettere a disposizione i suoi impianti e il suo personale.

Questa triplice ripartizione della pianificazione permette, in un contesto di sviluppo di prodotto agile, di evitare ad un team di entrare in un effetto tunnel per il quale, dopo la pianificazione iniziale non si vede più il cliente e gli stakeholder se non alla fine di un lungo periodo di sviluppo. È fondamentale comunque ricordare che un approccio agile è sì **incrementale** ma anche **adattativo** e il piano deve essere modellato a seconda delle necessità e della risposta dell'ambiente esterno.

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

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

guerini**NEXT**



ALFONSO

UBALDINI

Product Owner di
power2Retail

COME ABBIAMO RIVOLUZIONATO IL MODO DI DEFINIRE PRIORITÀ E PRENDERE DECISIONI

CRONACHE DI UN VIAGGIO AGILE

Quando in ufficio ha cominciato a circolare la parola Agile non era la prima volta che sentivo questo termine, ma la mia conoscenza sull'argomento era molto limitata e col passare del tempo, poi, mi sono reso conto che la maggior parte dei miei colleghi del team non era informato più di me.

Le nostre conoscenze non andavano oltre qualche definizione teorica letta su internet.

Quando quindi si è presa la decisione di intraprendere questo cammino, eravamo molto entusiasti ma consci che il percorso sarebbe durato più di qualche mese.

Inoltre il nostro team veniva da un periodo di forte transizione: eravamo la classica piccola azienda di software, la power2Retail srl, con un grosso potenziale, sia in termini di competenze che di prodotto, che era stata da poco acquisita da una grande azienda del settore, la Custom SpA, che però opera principalmente nel mondo hardware.

Proprio perché eravamo una piccola azienda non avevamo ancora né la struttura, né l'organizzazione, né soprattutto il mindset giusto per affrontare le sfide che il mercato ci stava ponendo di fronte.

Il prodotto che avevamo sviluppato è un prodotto molto completo ed innovativo nel campo del fashion retail di media/alta fascia e che per tali ragioni ci aveva fatto acquisire, in un tempo relativamente breve, un parco clienti composto da una decina di aziende del settore.

Inoltre, tutte le verticalizzazioni che nel tempo erano state realizzate per tali clienti ci stavano creando grossi problemi di gestione.

La manutenzione correttiva stava assorbendo gran parte della banda erogabile dal team ed era quindi difficile seguire sia le richieste di nuove implementazioni/integrazioni che ci arrivavano dai clienti, sia l'evoluzione del prodotto stesso.

Quasi sistematicamente bucavamo le date di consegna dei rilasci e, quando non lo facevamo, i rilasci effettuati erano di qualità insufficiente con ovvio ritorno di regressione dalla produzione.

Il risultato di tutto ciò erano notti di lavoro, stress incontrollato e largamente diffuso tra i colleghi del team, clienti insoddisfatti e blocco evolutivo del prodotto.

Non ci è voluto molto quindi per renderci conto che non si poteva certo proseguire in questa direzione, ed abbiamo quindi visto nella metodologia Agile un valido strumento per uscire dalla stasi in cui eravamo entrati.

Ci siamo quindi affidati al supporto di una azienda di consulenza, la Herzum, che ci ha messo in contatto con il coach agile Carlo Gandolfo, con il quale abbiamo intrapreso un percorso di coaching, iniziato ormai più di un anno fa, durante il quale abbiamo esplorato, imparato ma soprattutto messo in pratica le tecniche che la metodologia suggerisce.





Inoltre abbiamo anche coinvolto i nostri clienti in questa “trasformazione” che ci accingevamo ad intraprendere, mostrando loro i benefici che da lì a breve avrebbero cominciato a percepire.

La risposta è stata positiva, a conferma del fatto che oramai l’Agile è ampiamente conosciuto in molte aziende.

Una delle cause principali di tale “inefficienza” era sicuramente il non avere un chiaro piano di attività da eseguire nel breve termine con conseguenti salti da un’attività all’altra.

Il context switching erodeva gran parte del nostro tempo e generalmente la decisione di quale attività lavorare veniva presa in base al cliente che urlava di più: la modalità “decibel driven” la faceva da padrone.

Ma anche in questo modo i clienti non sembravano soddisfatti.

Ci si è resi quindi conto che in realtà non avevamo nessun parametro che potesse indicarci in maniera oggettiva le priorità delle attività del backlog.

La prima cosa che abbiamo fatto è stata quella di provare a trovare tali indici. Abbiamo quindi costruito un modello con lo scopo di dare un valore numerico, quindi oggettivo, ad ogni attività del backlog, partendo dal concetto di costo del ritardo (Cost of Delay).

In questo modo sarebbe diventato più semplice definire le priorità: un costo del ritardo maggiore equivale ad una priorità più alta.

Non avendo sempre valori oggettivi ad indicare il costo del ritardo abbiamo deciso di calcolarlo partendo dalle dimensioni in quel momento più importanti per il nostro modello di business.

Lungo il percorso alcuni problemi sono stati risolti, e di conseguenza le dimensioni sono cambiate.

Ad oggi il costo del ritardo lo calcoliamo combinando:

1. la temperatura del cliente: quanto il cliente è soddisfatto del prodotto e del servizio fornito;
2. l’importanza del cliente: quanto per noi è importante, in relazione al fatturato annuale potenziale del cliente;
3. rivendibilità: quanto l’attività in oggetto è rivendibile ad altri clienti;
4. priorità per il cliente: quanto l’attività in oggetto è prioritaria per il cliente anche in ottica di quanto incida sul suo mood;
5. vincoli normativi\fiscali: ovvero la presenza di vincolo normativo imposto dalle leggi fiscali locali;
6. opportunità: ovvero revenue diretta e potenziale che l’attività può generare.



Concordando con il business - per ogni attività del backlog - dei valori ad ogni parametro, otteniamo un valore complessivo di costo del ritardo per singola attività.

Per misurare tale valore abbiamo inventato una valuta: il CUS\$ (Custom Dollar).

Quanto più il valore in CUS\$ è alto, tanto più quell'attività è considerata convenzionalmente importante lato business.

Questo ci ha messo nelle condizioni di definire oggettivamente le priorità relative tra le diverse attività.

Per tener conto anche dei tempi di delivery abbiamo poi calcolato - sempre attività per attività - il rapporto tra il valore in CUS\$ e i giorni stimati per portarla a termine.

Questo valore per noi è diventato il CD3 (Cost of Delay Divided by Duration).

Ci siamo subito accorti che le attività di dimensioni medio grandi finivano sempre in coda a quelle più piccole, correndo il rischio di non essere mai lavorate.

Abbiamo superato questo limite cercando il più possibile di suddividere le attività medio grandi in più attività piccole, con l'effetto collaterale benefico di ridurre i rischi e ottenere più velocemente un feedback dagli stakeholder.

Il passo successivo è venuto in maniera naturale: ora che avevamo uno strumento di valutazione oggettivo delle priorità, avevamo bisogno di alimentarlo e gestirlo.

Abbiamo istituito un evento settimanale in cui il PO - facilitato dallo Scrum Master - si confronta con gli stakeholder ed il business (i Project Managers ed il

Sales Manager) e riceve da loro le indicazioni di business con l'obiettivo di eseguire il tuning dei costi del ritardo.

Durante tale meeting per esempio, vengono trasferiti gli obiettivi di business a breve termine oppure ci si aggiorna sul mood dei clienti.

Per il valore finale del CD3 è servito includere anche il team di sviluppo nella discussione, attivando una conversazione tra business e dev particolarmente preziosa.

Durante tutto questo periodo non abbiamo ovviamente solo affrontato i temi di interfacciamento con gli stakeholder, ma era necessario trasferire al team i concetti fondamentali della metodologia e soprattutto innescare in tutti quel cambiamento di mindset che è fondamentale per consentire di avere successo.

Era pertanto necessario che il team si calasse completamente nella metodologia e se ne impregnasse.

Abbiamo quindi deciso di utilizzare SCRUM con sprint bisettimanali ed abbiamo istituito e calendarizzato una serie di eventi, tipici del framework, come la retrospettiva, il refinement, il planning e la review. Non c'è dubbio che i primi tempi ci si sentisse un po' spaesati ed alcune volte non eravamo realmente coscienti di ciò che effettivamente stavamo facendo durante tali eventi, ma grazie al supporto del coach abbiamo perseverato ed il tempo ci ha dato ragione.

Il ripetere in maniera cadenzata tali eventi, ha fatto sì che, quasi senza rendercene nemmeno conto, diventassimo padroni delle nostre conversazioni ma soprattutto facessimo nostro il principio dell'autonomia del team rispetto alle scelte finali ed alla gestione del tempo.

Questo è stato possibile solo quando siamo diventati consapevoli che non facevamo altro che definire le attività (refinement), pianificarle (planning), lavorarle (sprint) ed infine mostrare i risultati ai nostri stakeholder (review).

Con il passare del tempo, il team è diventato sempre più consapevole del proprio ruolo e questo è stato l'elemento fondamentale che ne ha fatto accrescere l'autonomia.

Questa è cresciuta non solo nella gestione delle conversazioni, che prima era ad appannaggio del coach, ma soprattutto nel prendere le decisioni con autorevolezza negoziando con gli stakeholder.

Uno dei principali problemi che abbiamo dovuto superare all'inizio sono state le "diffidenze" nei nostri stakeholder, che passavano da un modello in cui "dettare" al team cosa andasse fatto, ad un modello in cui "condividere" col team le proprie necessità.

Questo può aver generato un notevole sbandamento iniziale negli stakeholder, ma i risultati ottenuti hanno convinto anche questi ultimi che solo attraverso la condivisione degli obiettivi e la corretta sinergia tra necessità di business e necessità tecniche, si può raggiungere l'obiettivo comune di avere i clienti soddisfatti ed un ambiente di lavoro sano.

Oggi, a distanza di circa un anno dall'inizio del percorso, quando ripensiamo a cosa eravamo ci rendiamo conto di avere fatto grossi passi in avanti: non solo è migliorato il feedback dei clienti, ma è anche migliorata l'atmosfera in ufficio.

Siamo sempre più consapevoli che il team è diventato un organismo, con compiti e responsabilità, ma anche con la sua autorevolezza ed autonomia.

I ritardi dei rilasci - seppure ancora presenti (ma dove non capita?) - non sono più frequenti come una volta, tuttavia ora siamo in grado di assorbirli e di gestirli.

A differenza di prima ora siamo in grado di dare ai nostri clienti rilasci con date più affidabili, più frequenti e di una qualità superiore. Ora siamo sempre fortemente concentrati nel pianificare le attività nel breve termine, secondo il concetto

che se un'attività non è rilasciabile non crea nessun beneficio ai clienti.

Ma siamo anche in grado di pianificare le nostre attività a lungo termine, seppure a grandi linee, con una pianificazione a quadrimestre che ci consente di condividere con i clienti la nostra visione del futuro e di renderli partecipi delle nostre evoluzioni.

Un limite ancora da superare è la dipendenza dalle stime soggettive.

Stiamo lavorando per passare ad una gestione della pianificazione basata sul lead time effettivo, ma è un passaggio che richiederà tempo.

Come detto precedentemente grandi passi in avanti sono stati fatti, ma questa esperienza ci ha insegnato che l'eccellenza è un obiettivo al quale tendere costantemente, senza accontentarsi mai del lavoro fatto ma ricercando quotidianamente le sacche di inefficienza e chiedendosi sempre come risolverle, anche perché ogni team, così come un organismo, è in continua evoluzione.

Così come abbiamo imparato che non ha senso sprecare troppe energie cercando di prevedere e stimare con eccessiva precisione, ma che è più performante sperimentare, osservare e riadattare.

Non è difficile capire quindi che da quando abbiamo intrapreso questo cammino il team sia cresciuto non solo in qualità ma anche in quantità, andando oltre il limite suggerito dalla metodologia Agile.

Ed è proprio su quest'ultimo aspetto che le nostre attenzioni si stanno concentrando in questo ultimo periodo e come abbiamo imparato a fare, stiamo sperimentando una suddivisione del team iniziale in due team separati con Sprint bisettimanali sfasati - ogni settimana termina uno dei due sprint.

L'obiettivo è quello di essere più agili nel recepire i feedback che ci arrivano dalla produzioni e di essere più veloci nella risposta alle sollecitazioni dei clienti. Siamo solo agli inizi, ma i primi segnali sono molto incoraggianti: forse in un prossimo articolo avrò modo di presentarveli.

ITALIAN AGILE DAYS 2022

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

The Event

The Italian Agile Days is the main Italian conference aimed at people interested in Agile and Lean practices.

Follow us on social networks to keep you up to date on the event. You will also find there the link to the form to send us your applications to the "unconference" of the Friday afternoon.

WHERE

Università degli Studi di Brescia - Facoltà di Ingegneria - Via Branze 38

CSMT - Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico - Via Branze 45

**Agile
Italia
Magazine**

**MEDIA PARTNER
DELL'EVENTO**



BIGLIETTI



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

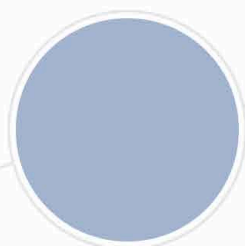
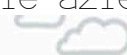
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

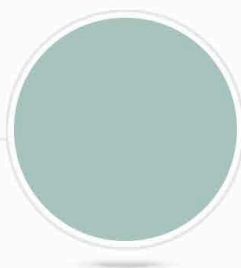
da Dicembre 2021



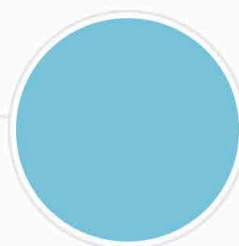
La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche in cui un gruppo di esperti dalle aziende viene intervistato da un gruppo di intervistatori che provengono dalle aziende



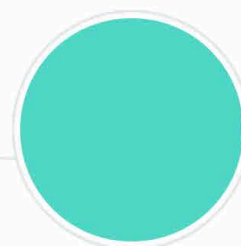
Intro 15 min di
presentazione
dell'ospite



Un gruppo
ristretto di
persone fa
domande in
diretta



Risposte
concrete di
esperienze reali



Streaming su
Youtube

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



Il tema dell'algorithm economy è oggi centrale per le imprese che vogliano 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>



ANNA LISA

DI VINCENZO

PRODUCT MANAGEMENT DAY 2022: LA CULTURA DI PRODOTTO SI AFFERMA IN ITALIA

Una laureata in lettere prestata al marketing. Trovare le parole giuste per dare voce a 20tab e al Product Management Day è il mio lavoro. Sono una copywriter, oltre che un'accumulatrice seriale di libri e oggetti a pois.

Dopo la seconda edizione del Product Management Day cresce ulteriormente l'attenzione verso il settore del prodotto nel nostro Paese. Missione compiuta? Sì, ma c'è ancora molto da fare.

La seconda edizione del Product Management Day

Si è svolta a Roma lo scorso 25 giugno **la più grande conferenza italiana** dedicata al product management, da seguire anche in streaming per chi era a distanza. Una giornata scandita dai **talk** degli speaker, scelti dopo una durissima selezione, e dai numerosi momenti di **networking**, che ha voluto celebrare il ritorno in presenza rendendolo il più fruttuoso possibile.

E se all'inizio i partecipanti si sono ritrovati al collo dei badge che non corrispondevano al loro nominativo - un gioco di **icebreaking** per stimolare le nuove conoscenze - alla fine dell'evento alcuni fortunati si sono anche seduti a tavola con i professionisti che poche ore prima avevano seguito sul palco.

Il Carpegna Palace Hotel ha ospitato una conferenza che ha mantenuto la sua missione, quella di affermare la cultura di prodotto e gettare luce su un settore ancora troppo in ombra in Italia, ma che ha cambiato veste per adattarsi a un contesto nuovo e a **obiettivi ancor più ambiziosi**.

Nella mattinata si sono alternati al microfono **Raffaella Roviglioni**, che ha parlato di UX research, **Fabio Armani**, che ha presentato in anteprima la 20tab way e ha trascinato tutti sull'orlo del caos in un talk "teatrale", **Federica Marian**, con un intervento attualissimo sulla digitalizzazione della sanità, e poi **Andrea Portuese**, con l'ottica di Agile Coach, e **Lorenzo Pannizza**, a cavallo tra le mille facce del Product Manager nostrano. A seguire la conferenza ha portato sul palco altri grandi nomi del settore, da **Marco Imperato** con la sua community Product Heroes a **Matteo Carini** di ProntoPro, passando per **Isabella Bertoli** di Eni, le professioniste del Growth **Yara Paoli** e **Lara D'Argento**, finendo con l'intervista di **Luciano Castro** a **Carlos Gonzalez de Villaumbrosia**, CEO di Product School.





Cosa hanno in comune tutti questi speaker? Il fatto di aver portato al Product Management Day contenuti sì d'ispirazione per i loro ascoltatori, ma soprattutto reali, nati da **esperienze aziendali importanti** e da percorsi professionali non sempre lineari. Ed era proprio questo ciò che volevamo da questa seconda edizione: un approccio sì formativo e adatto alle diverse anime del product team, ma ancor di più **qualcosa di spendibile, di applicabile alla quotidianità dei partecipanti**. E le tante domande poste agli speaker e i feedback ricevuti ci hanno confermato che questa direzione è proprio quella giusta.

Durante la giornata anche gli sponsor e la community partner hanno avuto la possibilità di stringere contatti e supportare ancor più concretamente la conferenza: dopotutto è anche grazie a loro se questo desiderio, nato dentro **20tab**, principale promotore e organizzatore dell'evento, e realizzato con l'aiuto di **Émoilab Events**, ha potuto diventare realtà. Da GetConnected (Gruppo Euris) e Atlassian, Gtmhub, Prima Assicurazioni, a Intré, LTV, Fifth Beat, Sensei, Belka, Bmeme, Kanbanize, Agile Reloaded, Impresione Studio Creativo, fino a tutte le community che hanno contribuito a far conoscere la conferenza.

Un punto di arrivo? No, un nuovo punto di partenza per l'**edizione 2023**, su cui il lavoro è già iniziato, ma soprattutto per l'affermazione anche a livello istituzionale della categoria, con la **Product Manager Alliance**.

Un'associazione per i Product Manager

Proprio in chiusura della conferenza sono saliti sul palco alcuni dei fondatori dell'associazione che si impegna a dare voce e spazio a tutti coloro che si occupano di prodotto.

Luciano Castro, Raffaele Colace, Gabriele Giaccari, Mirko Maiorano, Antonio Civita, Marco Imperato, Marco Santonocito, Susanna Ferrario, Daniele Roto sono stati infatti i primi a credere e dare vita a un organismo in grado di: definire gli standard di riferimento per la creazione, realizzazione e gestione dei prodotti digitali mantenendoli aggiornati nel tempo

- supportare i professionisti nei loro percorsi di formazione e carriera
- divulgare il product management attraverso conferenze, percorsi formativi e iniziative varie
- diffondere la cultura di prodotto nel mondo del business.

La Product Manager Alliance nasce proprio per **sostenere, promuovere e far evolvere le pratiche di product management** in una comunità internazionale che riunisce tutte le persone che danno vita a prodotti e servizi digitali, oltre che fornire **rappresentanza alla categoria nelle sedi istituzionali** e all'interno di organizzazioni pubbliche e private.

L'ambizione è quella di creare un mondo in cui il product management faccia la differenza nelle aziende, nelle istituzioni, nelle scuole e università così come nella vita di tutti i giorni. E il primo passo è stata la creazione di una **certificazione per Product Manager**, presentata sul palco del Product Management Day 2022 a tutti gli addetti ai lavori.

Tutte le info per membership e aziende sono su www.productmanageralliance.org.

Il futuro del Product Management in Italia

E cosa accadrà domani?

La macchina organizzativa del Product Management Day è ripartita il 26 giugno, pronta ad analizzare l'edizione appena conclusa e il contesto attuale per creare la **prossima occasione di confronto e approfondimento**. La Product Manager Alliance si prepara a **lasciare un segno** nel panorama italiano e internazionale. I professionisti del prodotto iniziano a **trovare il loro spazio e a far sentire la propria voce**, creando connessioni e trovando momenti di apertura e sinergia.

Il futuro del Product Management in Italia inizia oggi, e promette bene.

Per seguire da vicino il Product Management Day visita il nostro sito www.productmanagementday.com e raggiungi sui social!



Le Community italiane che supportano AE Conference

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



Scrum Agile Milano SAM

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



Agile For Italy - Milano

Meetup : [AgileForItalyMilano](#)

sito: <https://www.agileforitaly.com>

Agile Marketing Italia

LinkedIn : [Agile Marketing Italia](#)

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



Italian Agile Movement

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

facilitalab

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



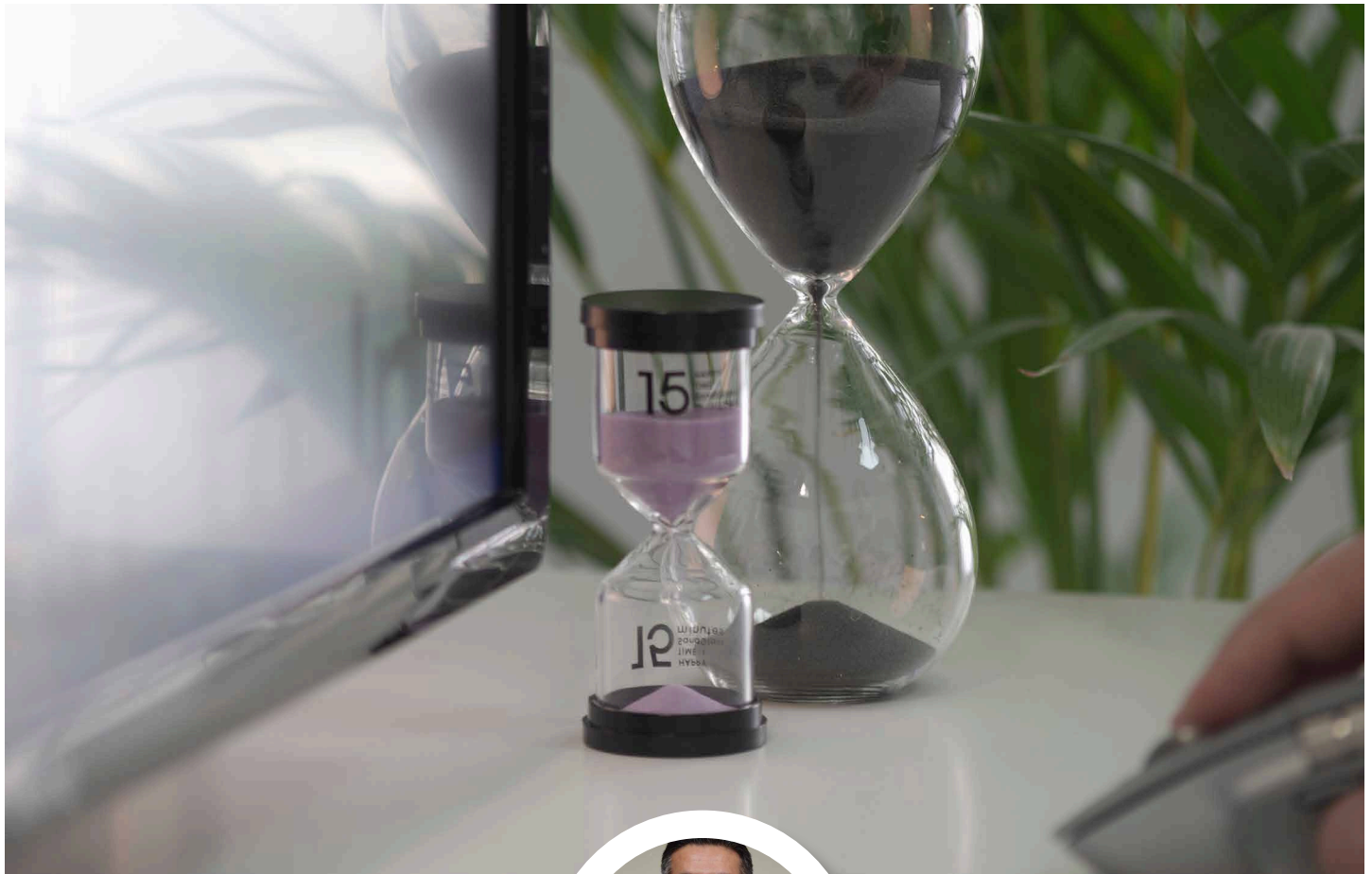
Grusp

LinkedIn : [linkedin.com/](https://www.linkedin.com/company/GrUSPMarketing)

[company/GrUSPMarketing](#)

sito: grusp.org

Da Time Management a Self Management



Hooman Mirmohammad sadeghi

Project Manager | Scrum Master | Podcaster
Creo un ambiente che aiuta il team a raggiungere risultati.



Premessa

Viviamo in una società moderna dove il cambiamento succede velocemente, siamo circondati da distrazioni, da contesti lavorativi che sono in continua evoluzione e di conseguenza la gestione ottimale del tempo è diventata una skill fondamentale della nostra vita al fine di avere successo sia a livello personale che professionale.

Per questo motivo, partecipiamo ai corsi di formazione della gestione di tempo, leggiamo i libri di riferimento, abbiamo diverse applicazioni di Time Management sul nostro smartphone, tutto per aiutarci a gestire il nostro tempo ed aumentare la nostra produttività.

Un'indagine di ISTAT del 2020¹ ci rivela che oggi in Italia, ognuno di noi ha una speranza di vita di circa ****82 anni**** perciò, calcolando i minuti a disposizione per ogni anno, in totale abbiamo più di **43 milioni di minuti** che potremmo dedicare alla nostra crescita personale, a creare diverse skills e naturalmente a realizzare gli obiettivi della nostra vita.

Sì, in effetti il tempo ce n'è abbastanza ma perché allora parliamo di mancanza del tempo? Perché nonostante tutto, spesso ci capita di desiderare di avere più tempo per finire un'attività oppure un nostro progetto?

Prima di rispondere a queste domande, dobbiamo fare un passo indietro e partire da una base comune relativa al tempo. Sappiamo che il tempo è una risorsa democratica cioè tutti noi abbiamo 24 h a disposizione che corre velocemente, non lo possiamo controllare, non lo possiamo accantonare per utilizzarlo un altro giorno e una volta consumato impossibile recuperarlo e pertanto abbiamo a che fare con una risorsa molto preziosa che ha un ruolo fondamentale nella nostra vita.

Tornando alle domande di prima, se non riusciamo a finire i nostri task, se non riusciamo a trovare un buon bilanciamento tra la vita professionale e privata, invece di cercare subito le tecniche di Time Management dobbiamo cercare di trovare le cause principali del nostro problema che si manifestano sotto forma di mancanza del tempo. Solitamente queste cause sono diverse per ognuno di noi.

Ecco una check list per trovare le cause principali che portano alla mancanza del tempo:

- Gli obiettivi irrealistici;
- Scarsa capacità di decision making;
- Assenza di priorizzazione delle attività;
- Incapacità di delegare le attività;
- Perfezionismo;
- Incapacità di problem solving;
- Procrastinazione;
- Incapacità di dire no;
- Malagestione della nostra energia

Cosa possiamo fare?

La buona notizia è che Time Management è una skill quindi come qualsiasi altra skill si può imparare. Quindi, potremmo sviluppare delle abilità che ci permettono di gestire meglio il nostro tempo.

Alcune di queste abilità sono :

- Determinare la priorità;
- Task management coerentemente con la priorità;
- Dire di no;
- Stress management;
- Autodisciplina;
- Definire gli obiettivi SMART;
- Problem solving;
- ecc.

Una giusta combinazione delle abilità che fanno parte del Time Management e riuscire a trasformarle in un'abitudine ci permette di ottimizzare la nostra gestione del tempo.

Questione di produttività

Su Wikipedia, il Time Management viene definito come segue:

La **gestione del tempo** (o **time management**) è un processo di pianificazione e controllo del tempo utilizzato per specifiche attività, in particolare per aumentare l'efficacia, l'efficienza e la produttività.²

Ma nel contesto di Time Management cosa si intende per l'efficienza?

Si intende la capacità di fare le stesse attività impiegando il minor tempo possibile. In questa prospettiva non importa se stiamo facendo l'attività giusta perché il nostro focus è sul consumo delle risorse e sulla possibilità di finire più velocemente le attività.

Noi nell'ambito personale prestiamo molta attenzione all'efficienza e per questo motivo a volte facciamo le azioni come: dormire poco per avere più tempo, aumentare la velocità di leggere per finire prima un libro, troviamo le nuove strade che ci portano velocemente alla destinazione, ecc. Tutte queste azioni rientrano nella prospettiva di efficienza.

Invece, quando parliamo di efficacia, cambiamo la nostra prospettiva e ci chiediamo se l'attività che stiamo facendo è esattamente quella che devo fare? Quindi è importante che le attività che svolgiamo siano in linea con i nostri obiettivi.

La natura diversa di ognuno di questi aspetti, ci porta a pensare che la produttività non è una somma di efficienza ed efficacia bensì si parla della produttività nell'ottica dei miglioramenti che possiamo fare sia a livello di efficienza che efficacia.



MISTAKE

Errori da evitare

Memorizzare tutto

Alcune persone pensano di poter affidare alla mente tutto. Succede a volte che stiamo lavorando ma ci ricordiamo che dobbiamo telefonare a qualcuno oppure comprare qualcosa. Per questo motivo, viene suggerito di esternalizzare i nostri pensieri perché registrandoli da qualche parte evitiamo di essere coinvolti inconsciamente per ricordare le attività da fare. Noi non vogliamo trasformare la nostra mente in un magazzino di informazioni. L'obiettivo di Time Management è avere una mente libera e tranquilla che favorisce le nuove idee ed iniziative.

Errori in To Do List

Nella creazione di elenco delle attività da fare, a volte facciamo degli errori ad esempio creare un elenco infinito di task da compiere sapendo che abbiamo a disposizione un tempo molto limitato e probabilmente non possiamo fare tutto pertanto, alla fine della giornata, trovarci con tante attività che sono ancora rimaste nel nostro elenco ci crea l'ansia e lo stress. Perciò, nella creazione del nostro To Do List, occorre evitare di scrivere le attività che fanno parte del nostro routine, le attività che per essere svolte richiedono pochi minuti perciò potremmo compierle il prima possibile (ad eccezione di quelle che dobbiamo farle più tardi).

Altro elemento da considerare è quello di creare il To do list tramite tools diversi. A seconda della nostra abitudine, dovremmo utilizzare solo uno strumento per raccogliere le attività da fare altrimenti switchare tra vari tools ci fa perdere altra energia e la concentrazione.

Ossessione di controllo

Un errore comune è quello di cercare di controllare tutti i minuti della nostra vita. Le ricerche dimostrano che noi esseri umani abbiamo una soglia di sopportazione per il controllo e quando esageriamo ci stanchiamo e non possiamo seguire la nostra pianificazione per esempio, quando decidiamo di seguire una dieta severa, dopo un pò di tempo e in prima occasione la molliamo perciò la nostra gestione del tempo deve essere sostenibile considerando qualche tempo anche senza pianificazione con lo scopo di dedicarci a ciò che desideriamo.

Perfezionismo

Alcune persone non delegano le attività agli altri perché sostengono che solo loro possono fare in modo corretto l'attività in questione e pertanto dedicano troppo tempo a fare la stessa attività sperando di creare una maggiore qualità. Queste sono le azioni che

ci fanno perdere l'energia e il tempo. Il punto opposto di perfezionismo non è lavorare con bassa qualità oppure non avere uno standard da rispettare bensì dobbiamo essere realistici cioè accettare un margine di errore in qualsiasi attività che andremmo a fare. Altrimenti una concentrazione dell'attività su di noi crea lo stress e la perdita dell'energia.

Tecniche e suggerimenti pratici

La verità è che noi non possiamo controllare il tempo però possiamo lavorare su noi stessi acquistando le nuove abilità che ci aiutano a gestire meglio il nostro tempo. Per cui è opportuno partire dalla domanda "chi siamo e dove vogliamo arrivare" impostando un goal per la nostra gestione del tempo.

- Abbiamo bisogno di scrivere **perché** vogliamo migliorare il nostro Time Management assicurando che il nostro problema non sia qualcos'altro.
- Il passo successivo è descrivere la situazione attuale "**As is**" monitorando il nostro comportamento e tracciare come stiamo impiegando il nostro tempo per almeno una settimana. L'obiettivo è individuare le nostre abitudini (buone e cattive) ed identificare momenti in cui abbiamo più energia e soprattutto individuare le abitudini che ci fanno perdere il tempo.
- Cambiare l'approccio da Task-boxing a Time-boxing considerando che ogni giorno abbiamo un tempo limitato di 24h il quale rende chiaro che tante volte è difficile terminare tutte le voci del nostro To Do List. Quindi potremmo determinare il nostro tempo utile per ogni giorno ed applicare la Tecnica di Pomodoro ovvero dividere il tempo ai piccoli timebox e concentrarci su ciò che è necessario fare nel nostro timebox. Ad esempio, io vorrei gestire 2 ore della mia giornata e ho deciso di destinare un pomodoro per leggere un libro, un altro pomodoro per scrivere una mail e due pomodori per aggiornare il mio profilo di LinkedIn. Ogni pomodoro è di 30 minuti.
- Seguire la filosofia di Lean "**Stop starting Start finishing**" cioè limitare di svolgere le attività contemporaneamente. Questo perché ogni volta che molliamo un'attività per fare un'altra e quando ritorniamo di nuovo sulla prima attività, sarà necessario costruire lo storico che ci fa perdere energia e concentrazione. Sarebbe opportuno di avere un certo livello di focus dall'inizio alla conclusione di un task prima di iniziare un'altro.
- Avere un processo di eliminazione cioè gestire le attività che non dobbiamo compiere. Le persone di successo oltre al To Do List hanno un elenco di attività che non devono fare come **To Don't list**.
- Creare un elenco di attività da svolgere utilizzando il modello a 5 colonne come riportato nell'immagine sotto invece di doverle memorizzare:

Attività da fare	Attività completata vuole dire (DoD)	Penso di farla entro il	Realmente devo farla entro il	Il primo step
Andare all'estero per le vacanze	* ho scelto la destinazione * ho determinato il mio budget * ho prenotato il mio volo + hotel * ho preparato i documenti * ho preso le ferie	30/06/2022	15/07/2022	cercare su internet almeno 3 possibili destinazioni.

La nostra tabella di To Do List viene completata in modo seguente:

- Nella prima colonna, scriviamo l'attività da fare;
- Nella seconda colonna, dobbiamo indicare i requisiti di Definition of Done cioè cosa vuole dire un'attività completata;
- Nella terza colonna, scriviamo una presunta data entro la quale pensiamo di completarla. La stessa data che comunichiamo agli altri ma sapendo che con tanta probabilità non ce la facciamo a finire;
- Nella quarta colonna, la data ufficiale che sicuramente entro la quale dobbiamo finire l'attività;
- Nell'ultima colonna supponendo che non abbiamo altre cose da fare e siamo concentrati solo sull'attività che abbiamo indicato, scriviamo il primo passo che dobbiamo fare.

Priorizzare le attività: ci sono tante tecniche che ci permettono di priorizzare le nostre attività come il metodo *Dr. Covey* che prevede due fattori da considerare nella nostra valutazione su come impieghiamo il nostro tempo: **Importanza** e **Urgenza** oppure il metodo **MoSCoW** (Must, Should, Could, Want) sapendo che bisogna comunque renderci conto che con la priorizzazione non avremo più tempo rispetto a quello che abbiamo a disposizione. Attraverso la priorizzazione noi mettiamo a confronto due attività e scegliamo su quale attività concentrarci per prima. Quindi, togliamo il tempo da un'attività per assicurarci che l'attività più importante venga fatta per prima.

Rory Vaden, nel suo libro "Procrastinate on Purpose" afferma che "While most people are still making decisions based only on the two dimensional model of factoring in **Importance** and **Urgency**, Multipliers make a third calculation that is based on Significance" cioè le persone che hanno la mentalità moltiplicativa hanno un terzo elemento che influenza la loro decisione:



Secondo *Rory Vaden*, se nell' **urgenza** ci chiediamo "quanto prima è importante?" e nell' **Importanza** "quanto quest'attività mi importa?" Invece nel **Significant** è "per quanto tempo avrà l'importanza?" cioè qual è l'impatto dell'attività sul mio futuro. In poche parole, quando consideriamo il terzo elemento, iniziamo a pensare nell'ottica di come il tempo speso oggi può influenzare il futuro e può darmi più tempo domani.

Combattere la procrastinazione utilizzando il modello di Focus Funnel

Tutti noi a volte volontariamente o in base ad un'abitudine, per evitare lo stress e le emozioni dolorose ricerchiamo un sollievo immediato e rimandiamo a più tardi le attività che potrebbero essere di carattere urgenti o importanti e dedichiamo il nostro tempo a svolgere un'infinita di attività di minor importanza e spesso più piacevoli (Pleasure Principle) per non affrontare quella che dobbiamo realmente compiere.

Se vorreste misurare il vostro livello di procrastinazione suggerirei di compilare il questionario di **Piers Steel**.

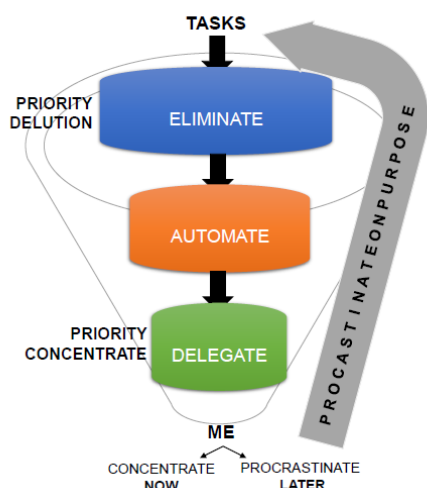
L'utilizzo di proverbio è un modo migliore per trasmettere il proprio pensiero. Sicuramente avete sentito i proverbi come:

- Non rimandare a domani quello che puoi fare oggi;
- Via il dente via il dolore?
- Meglio un un uovo oggi o una gallina domani?

In sostanza, sempre dobbiamo prendere una **decisione** tra incassare un vantaggio immediato e un beneficio a lungo termine?

Mentre tante persone pensano che la gestione del tempo vuol dire utilizzare un calendario, creare un To Do List e così via, secondo **Rory Vaden**, la gestione del tempo viene influenzata anche dalla situazione emotiva cioè come spendiamo il nostro tempo non è soltanto la questione di logica bensì anche emotiva e soprattutto si tratta di **self-management** ed **autoregolarsi emotivamente**. Le nostre sensazioni influenzano su come vogliamo impiegare il nostro tempo.

Per questo motivo, *Rory Vaden* nel suo libro⁴ afferma che le persone di successo ovvero moltiplicatori di tempo quando devono prendere una **decisione** relativa ad un'attività presente nel loro To Do List utilizzano il modello di Focus Funnel ovvero l'imbuto della concentrazione.



Il modello prevede di porci delle domande prima di iniziare una nuova attività.

La prima domanda da fare è questa : *puoi eliminare questa attività?* Quindi in primo luogo cerchiamo di capire se vale la pena fare questa attività magari perché è importante o perché è in linea con i nostri obiettivi . Se **non lo è**, allora possiamo ignorarla e passiamo alla prossima attività ma invece **se lo è**, vuole dire che non la possiamo eliminare perciò andiamo al prossimo passo del funnel.

Nella seconda fase ci chiediamo *se possiamo automatizzare l'attività che abbiamo scelto?* Ormai siamo in un'era tecnologica dove si può automatizzare tante attività. Un esempio molto banale è il pagamento delle bollette. Oggigiorno, la gran parte di noi utilizza

l'addebito su conto per i suoi pagamenti. Se la risposta alla domanda di automatizzazione è "**Si**" allora possiamo dedicare il tempo per automatizzarla e di conseguenza avremo più tempo in futuro. Invece se **non c'è** la possibilità, passiamo al prossimo step di questo funnel.

Se non si può eliminare o automatizzare l'attività ci chiediamo **se è possibile delegarla a qualcun altro?* sapendo che attraverso la delega creiamo o troviamo il tempo per dedicarci ad un altro task che potrebbe generare più valore. Se la risposta è "**Si**", ci impegnamo ad investire il tempo ed energia nella formazione di altre persone per svolgere tale attività in futuro altrimenti, se non possiamo delegare l'attività arriviamo alla fine di questo imbuto e dobbiamo decidere cosa fare relativamente un task che non possiamo eliminare, non possiamo automatizzare e non possiamo delegare.

Infine, abbiamo due scelte: concentrarci ora sull'attività perché occorre svolgerla oppure mettiamo da parte l'attività e facciamo la procrastinazione con lo scopo cioè definire il perché e rimandare l'attività a un secondo momento specificando il motivo per il quale è impossibile farla ora. Quindi mettiamo in attesa l'attività in modo tale che possa essere pronta per riprenderla in considerazione più avanti facendo la stessa procedura.

Alla fine, possiamo affermare che Il Time Management consiste in un **cambiamento di mentalità** che porta a riflettere prima di agire, programmare le proprie 'azioni' ed affrontarle una alla volta fino al raggiungimento degli obiettivi³.

In conclusione, forse il miglior modo di approcciarsi al tempo è quello di partire con il **perché**. Lo scopo è trovare la ragione di esistenza di un'attività.*

Testi di riferimento

Leggere i seguenti libri facilita il cambiamento della nostra mentalità. Personalmente ritengo che sono dei libri completari che portano a ragionare e scegliere proprio il metodo adatto alla nostra situazione e alle nostre esigenze in relazione al tempo.

Buona lettura a tutti!

- [Getting things done](#)
- [Procrastinate on purpose](#)
- [Make Time](#)
- [Time Management](#)

Fonte:

¹[Istat, in Italia il Covid ha ridotto la speranza di vita di 1,2 anni - la Repubblica](#)

²[Gestione del tempo - Wikipedia](#)

³[Gestione del tempo - Crescita-Personale.it](#)

⁴ Libro Procrastinate on Purpose

Agilità e pianificazione sono compatibili?

**Storie diverse messe a confronto ci dicono
che c'è complicità, che forse è ancora
meglio di compatibilità.**



Alessandro Bevilini

Team Lead, Scrum Master @
Sensei Srl | Agile passionate |
Middleware Architecture - WSO2,
Mulesoft



Luca Armani

Software Architect / Team Leader

Siamo Alessandro e Luca, rispettivamente Team Lead - Scrum Master e Software Architect in Sensei srl.

Questo articolo lo abbiamo scritto a 4 mani e dovrai leggerlo fino alla fine per scoprire chi é l'eroe di questa storia :-)

Io sono Luca, e fino a qualche tempo fa ero scettico. Anzi per me era no. Anche se inizialmente ero entusiasta di Agile, l'esperienza mi ha portato verso qualche piccola delusione e frustrazione. Oggi, forse, sono arrivato a un compromesso che mi sta aiutando a riscoprire la bontà e l'efficacia dell'agilità.

Io sono Alessandro e sono consapevole del fatto che la pianificazione in contesti agili è uno di quegli argomenti che fa storcere il naso ai più, a volte anche tra gli stessi agilisti, e concordo.

Quindi: come affrontiamo la pianificazione e i suoi aspetti correlati quando un cliente cerca un fornitore per un'iniziativa, partendo da poche e confuse informazioni?

Riusciremo a stimolarvi delle riflessioni e magari dei nuovi esperimenti da fare? Ci proviamo!

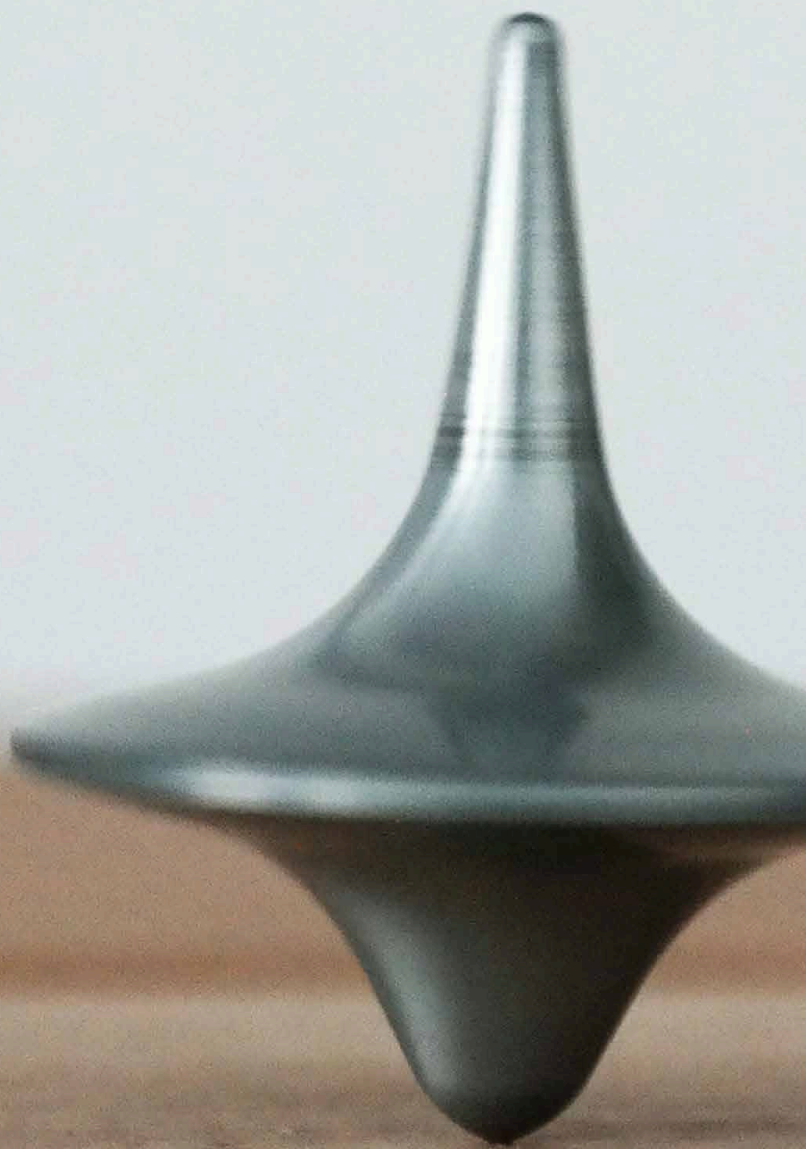
L'esperienza di Luca

Negli anni 2000, l'azienda per cui lavoravo aveva iniziato ad avvicinarsi allo sviluppo agile: scrum, standup meetings, bigliettini su una board. Il team era molto contento, i risultati molto buoni, nonostante queste pratiche non fossero ufficializzate come cerimonie e momenti di confronto verso il cliente.

Cosa ho sperimentato

Diversi anni più tardi, in un'altra esperienza, si cercò anche di "vendere" una conduzione del progetto fatta in agilità. La cosa non prese piede come sperato: era difficile coinvolgere le persone di business. Spesso le parole e le promesse non si trasformavano in fatti.

Immagino molti di voi avranno visto una vignetta umoristica che ancora gira sull'agilità. Un manager chiede a un tecnico: «Vogliamo fare uno sviluppo agile, abbiamo gli sprint?» «Sì» «e poi vogliamo dare feedback al cliente, abbiamo gli standup?» «sì» «allora è fatta. Ah, mi serve una stima delle giornate e del budget, sai la pianificazione...» e il tecnico sprofonda sotto la sua scrivania nello sconforto.





Ecco, come credo molti di voi, oggi penso e ripenso sempre a questa vignetta quando un nuovo progetto software sta per partire, con il contratto ancora da firmare. Sarà possibile, o conveniente, adottare una qualche forma di agilità? E quali le aspettative, senza che il framework non diventi solo un gioco delle parti tra azienda cliente e fornitore?

La nuda verità, credo, è che la pianificazione agile non esiste. Del resto, lo dice anche il manifesto. Uno dei principi del metodo è quello di continuamente aggiustare il tiro sull'obiettivo, perseguendo non quello che ci si era prefissati all'inizio ma sapendo, all'occorrenza, cambiare strada, sfruttando il feedback degli stakeholders. E allora?

Allora ho portato alle estreme conseguenze questa considerazione. La mia azienda vuole sviluppare un nuovo progetto, per un cliente, in modalità agile? Non diciamolo. Vogliamo adottare kanban, e scrivere il codice implementando via via user-stories prese da un backlog? Non diciamolo. Almeno nel contratto. Anzi, trattiamo il progetto come fosse un caro vecchio chiavi in mano, con tanto di stime, milestones, risorse impiegate, budget e data di scadenza. Mi raccomando, niente parole strane coi commerciali o i manager: sprint, kanban, standup, story-points, e così via, devono essere bandite. Solo l'italiano.

Ci vuole coraggio

Nessuno tuttavia mi vieta di suggerire al cliente che faremo, nel corso del progetto, numerosi rilasci incrementali del software. In un ambiente di test, dove faremo - sperando che ci sia un pubblico interessato - numerose demo. Le prime, ovviamente, con il prodotto non ancora completo, magari non perfettamente funzionante, ma si vedrà la strada che abbiamo intrapreso.

Non dirò al cliente - e forse neanche al mio capo - che la gestione del team è interamente agile. C'è un backlog di attività, ordinate proprio per raggiungere la scaletta di rilasci incrementali concordati sopra, e il team lavora sviluppando ciascuna attività e portan-

dola in 'done' su una kanban board. Uno standup meeting mattutino terrà tutto il team allineato e consapevole dello stato di avanzamento generale. Sorprese e ritardi sono sempre possibili, ma almeno questa è una forma di verifica più distribuita: meno verticistica, più democratica e, si spera, più responsabilizzante. Potrò delegare facilmente. Nella mia esperienza ho notato che l'agilità, se fatta dando il buon esempio, è contagiosa, soprattutto sui nuovi e sui giovani. Se non fosse così, non bisogna insistere, con qualche persona proprio non funziona e bisogna accettarlo.

Ecco dunque che l'agilità può diventare un supporto per la pianificazione che, sì, bisogna ammetterlo: va per la maggior parte gestita con metodi tradizionali, ortodossi, e soprattutto con un linguaggio rassicurante per le aziende e gli stakeholders del progetto. L'agilità, in questa mia forma un po' clandestina e inconsapevole, è un insostituibile supporto al mantenimento della rotta impostata in pianificazione. Il suo punto di forza è, come sempre, efficiente flessibilità nella gestione degli MVP (Minimum Viable Product) come unità di rilascio. Oltre al fatto che obbliga ad anticipare il lavoro degli ops e del test. Anticipare significa affrontare un rischio ben prima di essere sotto scadenza, e questo aiuta a rispettare la pianificazione. Si spende un piccolo effort iniziale, ma poi questo si ripagherà abbondantemente dimostrandosi il più importante investimento del progetto.

E il cliente?

Nell'esperienza che ho avuto, è sempre stato più tranquillo quando non sapeva "esplicitamente" che stavamo lavorando con un framework agile. Qualcuno l'ha capito, ma ho saputo resistere alla tentazione di ammetterlo. Se capite che spaventa, non ditelo, perché poi si creano aspettative e ognuno ha la sua. I rilasci incrementali hanno sempre funzionato, fatto felice il cliente e motivato il team. Il feedback è arrivato, e sono state fatte leggere correzioni di rotta. E la pianificazione è stata salvata dall'agilità, senza saperlo.

L'esperienza di Alessandro

Mi piace pensare che una buona collaborazione passi sempre dal riuscire a instaurare **un rapporto con il cliente che possa mitigare, anche se virtualmente, il confine esistente tra le parti**. Esattamente come se si lavorasse per la stessa azienda, per perseguire uno scopo comune.

Iniziamo dal perché, come dice Simon Sinek

Molto semplicemente la domanda che mi pongo è: “Come posso elevare al meglio il modo di collaborare con questo cliente?”

Domanda forse banale, ma importantissima, se ti occupi di consulenza. I clienti, infatti, sono tutti diversi non solo per il dominio di business di cui si occupano, ma soprattutto per la cultura aziendale che li guida e la complessità della loro organizzazione.

Per esempio, è bene chiarire da chi sarà composto il team e le competenze necessarie sia tecniche che di dominio. L'obiettivo è creare un team autonomo con il minor numero di dipendenze possibili. Un team che possa operare al massimo del proprio potenziale. Fondamentale è che il cliente percepisca che essere parte attiva nel progetto conviene a tutti, per feedback costanti sul progetto stesso, ma anche per garantire comunicazioni più semplici e trasparenti.

Una buona pianificazione passa anche dal sapere in quali condizioni si lavorerà.

La fase di “discovery” è la base per capirsi e allinearsi

Quello che noto è che a volte le conversazioni convergono subito sugli aspetti tecnici considerandoli quasi come gli unici elementi importanti da smarcare. Inoltre, tutti noi, quando comunichiamo, abbiamo la tendenza a usare un linguaggio impreciso, fatto di cancellazioni, generalizzazioni e distorsione delle informazioni.

Tutto ciò crea incomprensioni che, insieme al partire subito dalle “cose da fare”, non aiutano ad andare verso la direzione giusta.

Ma cosa significa “la direzione giusta”? Significa chiarire i problemi e le esigenze. Il contesto che abbiamo di fronte. Significa definire obiettivi di business e loro misurazione per identificare la condizione di successo.

Esploriamo quindi il dominio del cliente con domande aperte, chiariamo il più possibile aspetti anche banali mettendoci nella posizione di “non sapere”, basandosi sul fatto che la conoscenza ce l'ha solo il cliente. Proseguiamo accompagnando il cliente in un racconto centrato sugli utenti del sistema.

Il risultato di queste conversazioni è una serie di informazioni che riorganizziamo gradualmente usando alcuni strumenti come:

- **Impact Mapping:** per visualizzare una pianificazione strategica orientata a obiettivi che delinea dei percorsi ipotetici per raggiungerli.
- **Empathy Map:** per esplorare gli attori a cui stiamo risolvendo un problema o stiamo soddisfacendo un'esigenza, definire possibili esperienze per capire meglio gli impatti da includere nell'Impact Mapping.
- **User Story Mapping:** per espandere il risultato dei due strumenti precedenti in un primo backlog di alto livello rappresentato con una griglia bidimensionale per visualizzare: utenti, impatti e user story associate.

Condividere gli artefatti con il cliente? Risponderei con un forte e convinto “Sì, sempre!”, anzi sarebbe auspicabile costruirli insieme.

Tuttavia, la decisione dovrebbe tener conto anche della cultura del cliente nel conoscere e utilizzare gli strumenti. Ciò che si usa deve facilitare una conversazione. Quando rallenta e crea una barriera, forse meglio fare un passo indietro e pensare a un'alternativa



La valutazione dell'iniziativa

La premessa era quella di un cliente con poche e confuse informazioni. In questo momento, invece, siamo a un livello in cui abbiamo stabilito una comprensione condivisa di quelli che sono gli obiettivi e come raggiungerli.

La valutazione passa da un lavoro collettivo di tutto il team che partecipa all'iniziativa. Durante questo processo il team sceglie internamente qualcuno che agisca da facilitatore per garantire che la decisione di gruppo sia efficace e che il tutto avvenga in un tempo ragionevole.

Per entrare nel pratico, quello che avviene è diviso in 2 parti:

- Parte 1: dallo User Story Mapping il team valuta le User Story e le confronta tra di loro utilizzando le taglie delle magliette (XS, S, M, L, XL, XXL, ?). Ogni taglia rientra in un range di valori astratti (per esempio story point) per identificare un minimo e un massimo: quindi "S" potrebbe essere da 3 a 5 story point, "M" da 5 a 8 etc... Ogni team trova il set di range più coerente, ovviamente rispettando la proporzionalità delle taglie delle magliette che tutti conoscono. Il punto interrogativo rappresenta invece qualcosa di altamente incerto, non stimabile.
- Parte 2: Si identifica una User Story non troppo piccola, ma neanche troppo grande. Qualcosa di medio che il team presume di padroneggiare bene. Il team stima in maniera approfondita questa singola User Story, a livello di ogni task che la compone, nel modo che il team ritiene opportuno: Planning Poker, per esempio o qualsiasi cosa che faciliti il confronto incondizionato. Il risultato è un'idea molto più precisa del valore del range di quella User Story. Questo lavoro non può essere fatto per ogni User Story, ma da questo primo approfondimento, insieme alle altre stime, il team può ipotizzare degli scenari per identificare un costo totale.

Prendendo in considerazione i range delle varie taglie, la sommatoria dei minimi e dei massimi di tutte le User Story genera una forbice che può essere più o meno ampia.

Cosa rappresenta l'ampiezza? Rappresenta il rischio, ovvero tutto ciò di cui abbiamo poca conoscenza e che dovremmo approfondire.

Per esempio tutte le User Story stimate con il punto interrogativo sono sintomo di qualcosa di importante da affrontare il prima possibile con il cliente e tutto il team.

Se abbiamo una forbice molto ampia, anche qui l'indicazione è quella di avviare nuove conversazioni per approfondire il contesto delle User Story stimate con le taglie più grandi. Questo per scorporarle in elementi più piccoli e quindi rifinire la stima.

Se invece abbiamo una forbice con un'ampiezza ragionevole, siamo già a buon punto.

Qual è il risultato finale? La valutazione, da considerarsi indicativa e non un impegno, consente di poter fare un prima verifica con il budget e i vincoli temporali del cliente. Capire insieme, quindi, come concentrarsi sulla massimizzazione dei vantaggi lato cliente, ovvero valore di prodotto. Di conseguenza, facendo riferimento allo User Story Mapping, possiamo definire una prima versione di roadmap che contiene temi strategici.

"Discovery" e "Delivery" sono fasi distinte ma non isolate. Funzionano come all'interno di un ciclo in cui l'empirismo fa da padrone. Gli apprendimenti che avvengono durante il delivery vanno riportati indietro come nuovi elementi da considerare per prendere decisioni migliori nel raggiungere gli obiettivi.

E quindi la pianificazione in Agile esiste o no?

Parti da questo pensiero: quando cliente e fornitore vanno verso forme più collaborative, entrambe le parti ne traggono un beneficio.

La pianificazione in un contesto agile è continua e avviene su diversi livelli: dalla visione strategica condivisa, alla creazione di una roadmap. Dalle pianificazioni e esecuzione degli Sprint ai rilasci per raggiungere obiettivi di prodotto. Il feedback è il filo conduttore tra i livelli.

Puoi provare a sperimentare e ad adattarti alle condizioni e alle esigenze del cliente in modo iterativo ed interattivo anche senza dirglielo, l'importante è che il flusso di informazioni scorra bene e che il software che consegna sia funzionante e utile per tutti i soggetti coinvolti.



**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.ayroseditore.it



Impara a costruire un piano ... e impara a non seguirlo

PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Data Product Owner in
Cerved Group.

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

EVERYWHERE

Il quarto valore del manifesto Agile recita “Rispondere al cambiamento più che seguire un piano” evidenziando come la proposizione di sinistra abbia più valore della proposizione di destra ... che ha comunque un suo valore. Dalla contrapposizione tra le due proposizioni, tra i due approcci, emerge il concetto di “adattamento” che è la base su cui si poggia l'intera impalcatura del mindset agile.

Gli approcci organizzativi di qualsiasi estrazione o le diverse tecniche di Project e Product Management tendenzialmente prevedono attività di Scope e Time Management ovvero:

- determinare tutte le attività che concorrono ad un obiettivo;
- stimare l'effort necessario alla realizzazione (anche in relazione alle competenze necessarie);
- prioritizzare l'ordine delle attività;
- mappare eventuali dipendenze.

La rappresentazione grafica del processo descritto è il diagramma di Gantt ed utilizzato per fare information radiation del piano di progetto ipotizzato e governance dello scope. Il diagramma di Gantt è strumento ancor oggi molto utilizzato in diversi contesti abbastanza deterministici o dove c'è un alto livello di prevedibilità.

Negli approcci Agili si utilizza lo strumento della roadmap ovvero una rappresentazione di alto livello dell'obiettivo di prodotto e delle milestones per raggiungerlo senza esplicitare alcun dettaglio sullo scope. Dal momento che in Agile si lavora a time fisso e scope variabile si preferisce fissare obiettivi di tempo e, in base ad una serie di strumenti (feedback, A/B test, crash test, ecc. ecc.) adattare lo scope. Un ap-

proccio di questo tipo non significa che il team o il PO non ha idea di quello che bisogna realizzare quanto più si dà spazio all'elaborazione delle teorie e alla validazione da parte dei clienti (approccio customer driven).

La roadmap e il diagramma di Gantt, oltre ad essere strumenti di product management, sono delle tecniche di comunicazione che sottendono un certo mindset per approcciare al valore.

L'information radiation, nello sviluppo prodotto, è importante per la gestione del consenso intorno al team e all'idea e per comunicare lo stato avanzamento lavori agli sponsor. Far vedere allo sponsor che “le cose” vanno avanti, che c'è un progress, il maggior numero di attività svolte è importante ... perché siamo tutti (e sfido in quanti a dirmi il contrario) condizionati dalla delivery di output più che di outcome. Ma c'è una considerazione fondamentale: l'obiettivo finale dello sviluppo prodotto è il valore per il cliente finale ... e nel nostro stato avanzamento lavori non è importante deliverare il maggior numero di funzionalità quanto più fare il maggior numero di attività che ci aiutano a focalizzarci sul valore per il cliente finale.

È meglio dire ad uno sponsor: siamo al 40% degli sviluppi delle funzionalità definite in scope che dovremo testare sui clienti oppure dire abbiamo testato il 40% di teorie sui clienti senza aver sviluppato nulla ma avendo validato/corretto l'idea? La validazione delle idee e la valorizzazione dei feedback sono il miglior volano per adeguare/correggere le idee di sviluppo.

Ma cosa succede quando la validazione delle idee ci indirizza verso un cambiamento drastico del piano? Come ci si comporta se i feedback dei clienti vanno in una direzione completamente diversa rispetto a quella pensata in fase di stesura del piano? Quello che diventa spesso un motivo di crisi/preoccupazione/ansia per il gruppo di lavoro, che vede uno stravolgimento del piano iniziale, è di fatto il valore del mindset agile: meglio accettare il responso del mercato ed adeguarsi (feedback is a gift) anziché incaponirsi su un piano prestabilito che il mercato sta bocciando in fase di test. L'obiettivo di sviluppo prodotto è quello di creare valore per il cliente finale, non esistono altre metriche prioritarie. Creare prodotti di successo è la prerogativa del PO ma è anche la mission di tutto il team per cui ignorare i segnali dal mercato, non adeguare il piano di fronte ad evidenze oggettive e misurate, perseverare seguendo il piano iniziale è una decisione molto rischiosa. E' importante la capacità

di condividere una vision, ancor più che stilare un piano, ma è fondamentale avere la capacità di adattarsi per andare a raggiungere il successo.

La letteratura racconta addirittura di grandi scoperte, intuizioni, invenzioni di grande valore emerse mentre si prova a seguire un piano o una vision ma che la capacità di un team o di qualcuno ha saputo cogliere e sviluppare.

La serendipità è l'occasione di trovare/scoprire/inventare qualcosa nel momento in cui si stava lavorando verso altri obiettivi.

La serendipità ci insegna come l'adattività sia più importante di seguire un piano, l'ascolto, la valorizzazione del feedback, il dialogo con il cliente e con il mercato siano gli elementi a maggior valore da inseguire ... eventualmente cancellando il piano!



HERE

THERE

EVERYWHERE



Oggi è il giorno
giusto per
**promuovere lo
sviluppo personale.**

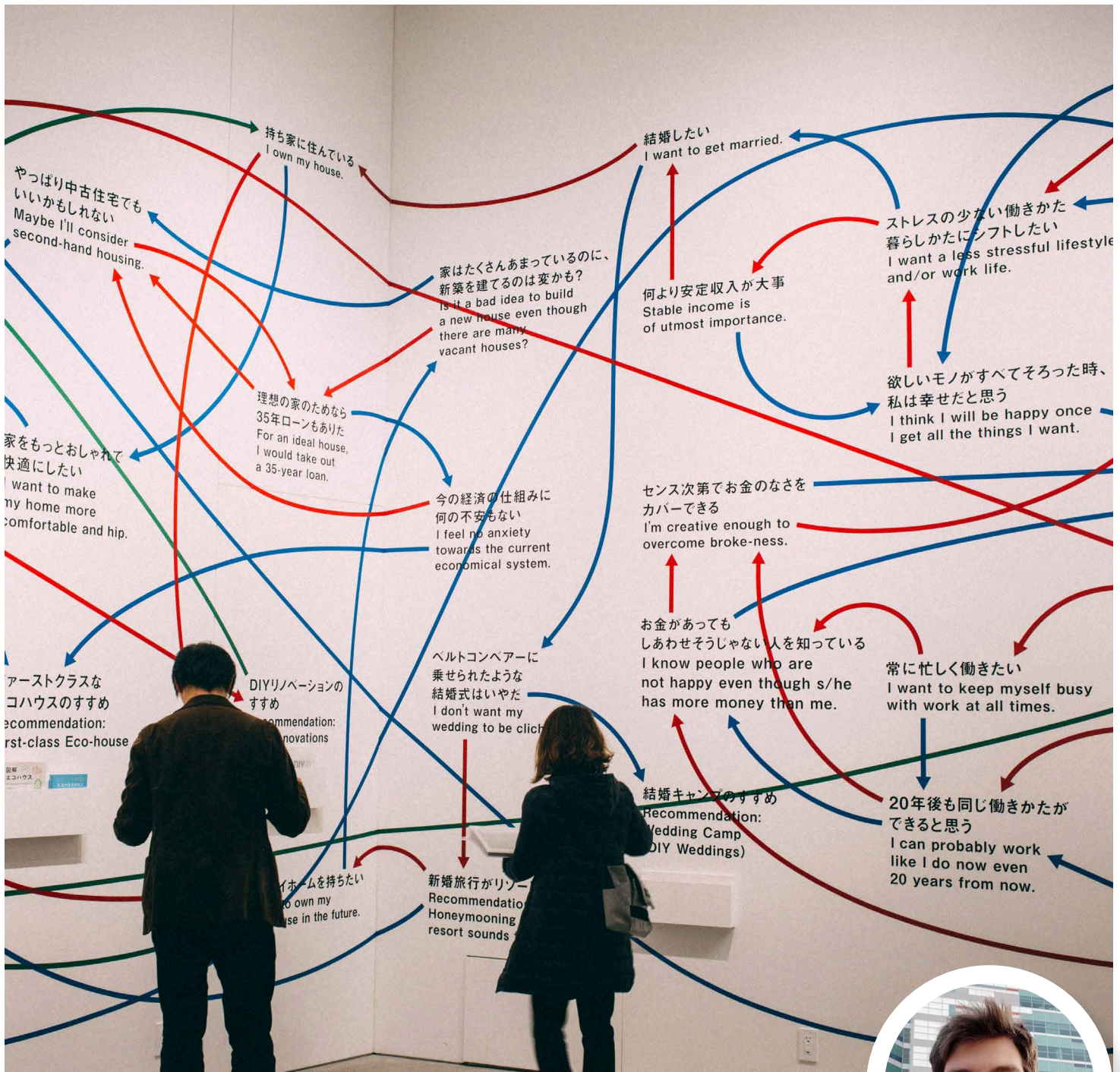
Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova
gratuita di 14
giorni!



goodhabit
online training

IL PLANNING



PAOLO CARRARA

Scrum Master presso Cerved Group SpA





La capacità di pianificare le proprie azioni è da sempre stato un tratto fondamentale dell'evoluzione di ogni essere vivente dotato di intelletto.

Una buona pianificazione, o anche solo una pianificazione, può fare la differenza nel procacciarsi il cibo, nel sopravvivere all'inverno grazie alle scorte accumulate, nel vincere uno scontro con un avversario. Non è un caso infatti che alcune delle specie animali tuttora considerate più intelligenti abbiano sviluppato particolari capacità di pianificazione a breve e medio termine. [1]

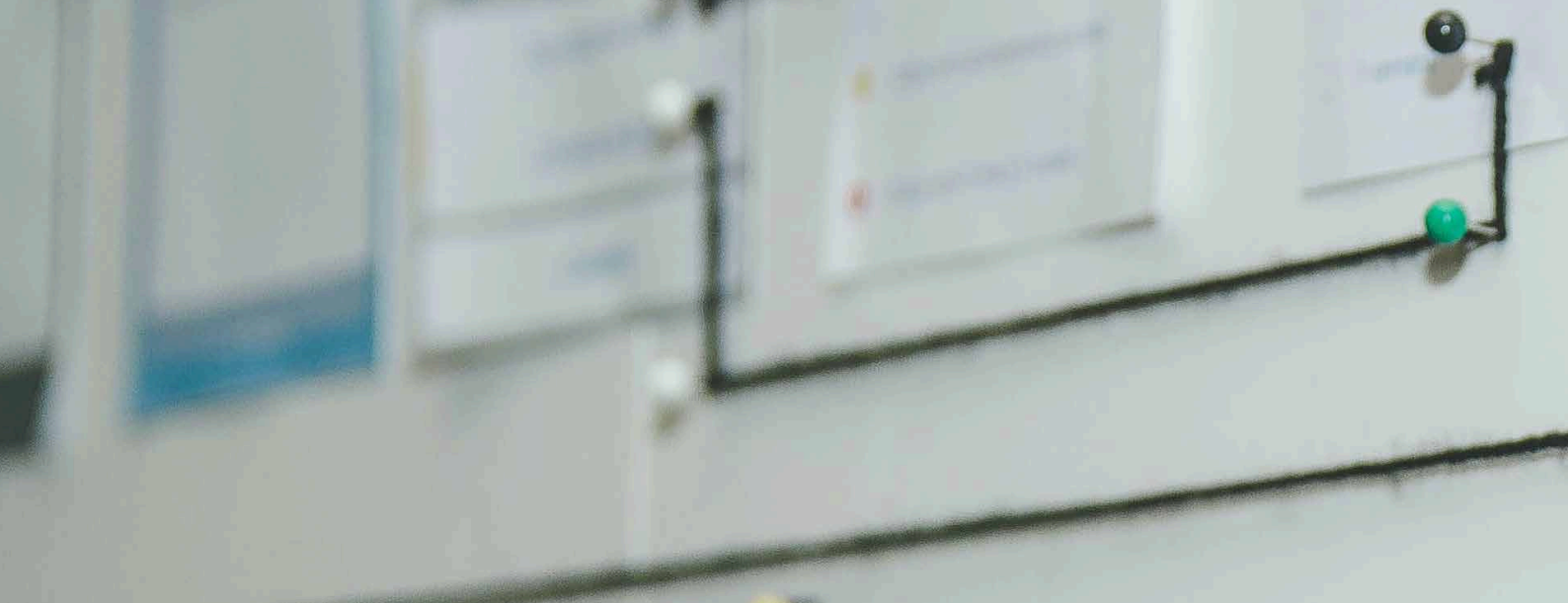
Non da meno l'essere umano in particolar modo ha progressivamente applicato questa capacità; dall'agricoltura all'urbanistica molte discipline hanno in qualche modo incluso qualche forma di pianificazione al loro interno.

Ma cosa ci spinge a pianificare? La pianificazione richiede uno sforzo mentale di immaginazione, e quando il rapporto costo/beneficio è a favore di questo sforzo? Se vogliamo analizzare le condizioni che portano al bisogno di una pianificazione dobbiamo necessariamente ricorrere ad alcuni "assiomi" empirici su cui basare le nostre considerazioni:

1. Deve esistere un sistema all'interno del quale il piano viene applicato e tale sistema deve poter essere influenzabile dalle azioni di chi ha creato il

piano. Ad esempio, i nostri piani in caso di pioggia non possono prevedere semplicemente di far smettere di piovere.

2. Il sistema in cui si vuole applicare il piano deve avere una certa stabilità.[2] Se fosse caotico, ogni piano sarebbe inutile: non è possibile infatti pianificare il risultato di un lancio di dadi, allo stesso modo in cui non è possibile fare dei programmi in un sistema che cambia più rapidamente di quanto si possiamo fare delle azioni: è come pensare di mandare una lettera per rispondere a una conversazione tra 20 persone su teams. In questo momento storico il requisito della stabilità è proprio il punto che sta mettendo in difficoltà le imprese di tutta Europa; con un prezzo dell'energia così volatile definire un piano industriale da qui a un anno o a qualche mese, quando possibile, è una vera e propria sfida. [3]
3. La necessità di avere un piano deriva dal fatto che il sistema circostante è stabile ma non è costante nel tempo e subisce dei cambiamenti ai quali bisogna rispondere con delle azioni. Se il sistema fosse costante non avremmo bisogno di un piano, ma di un algoritmo.
4. Il piano deve avere una finalità, attiva o passiva, come il tutelare il sistema dalle variazioni di elementi esterni o il raggiungimento di determinati obiettivi. Vedi piani industriali o di Disaster Recovery.



Cambiamento, azioni, finalità.. possiamo fare un paragone? Si potrebbe pensare che stiamo parlando di automazione e non di Agile, dato che le due discipline hanno davvero parecchie similitudini; entrambe agiscono in ambienti mutevoli, sono iterative, forniscono una metodologia di controllo per sistemi complessi.

Ed entrambe prevedono una fase di pianificazione delle prossime azioni.

In Scrum, lo sprint planning è un evento time-boxed nel quale il team fa una pianificazione del prossimo sprint, analizzando insieme le prossime attività da fare, dandogli una stima in termini di complessità e discutendo su che cosa effettivamente è possibile fare con il tempo del prossimo sprint.

Nello stesso modo in cui il primo passo per risolvere un problema è ammettere di avere un problema, così il primo passo per creare una pianificazione efficace è quello di concentrarsi sul problema che la pianifi-

cazione deve risolvere. In Scrum e nelle metodologie Agile, la scelta dello sprint Goal è forse la fase più importante del planning e quella da cui il planning dovrebbe partire; un progetto o uno sprint possono infatti essere perfetti nella loro esecuzione ma se raggiungono un obiettivo sbagliato, senza creare valore per i team dipendenti o per il cliente finale, allora saranno stati inutili. Risolvere un problema che non ha nessuno, non porta alcun valore.

Non a caso la prima domanda sul planning all'interno della guida Scrum è "Why is this sprint valuable?", perché stiamo pianificando di chiuderci in ufficio per N ore, per N giorni davanti al pc per fare questa cosa? In che modo pianifichiamo di aiutare i nostri stakeholder / clienti?

Ed ecco che la risposta può essere sintetizzata nella definizione di un obiettivo comune, un goal che possa guidare il team come una bussola che indica la direzione verso la quale concentrare i propri sforzi.





Lo sprint Goal se chiaro e trasparente per il team ha la capacità di aumentare il coinvolgimento delle persone; aiuta il team ad acquisire consapevolezza delle proprie azioni nei confronti dell'organizzazione e del cliente.

Il goal dev'essere chiaro, per questo nella guida Scrum è definito dall'intero team sulla base del valore complessivo di cui è oggetto lo Sprint. Dev'essere inoltre ambizioso, ma non troppo, per far sì che possa essere consegnato un incremento di valore alla fine dello Sprint, misurabile, in modo che sia oggettivamente riconoscibile, e condiviso, in modo che tutti abbiano la possibilità di andare a contribuire alla sua realizzazione.

Inoltre, il goal stesso aiuta il team durante la fase di planning, fornendo un'indicazione implicita delle priorità da seguire per il raggiungimento del goal. Aiuta anche il PO a collocare l'avanzamento del team all'interno della roadmap.

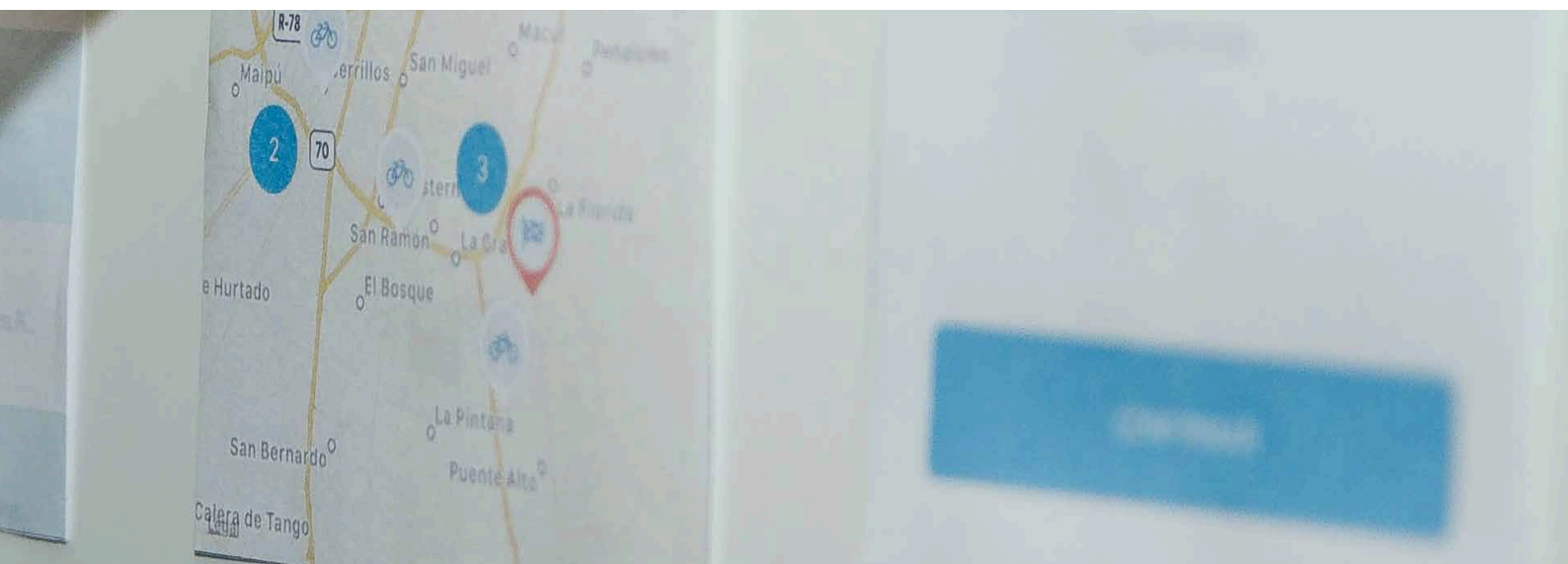
È tutto bellissimo.. ma quindi?

La pianificazione è una capacità che ogni team apprende con il tempo e come per tutte le metodologie

Agile, non esiste un formato che sicuramente sia applicabile ad ogni contesto; ci sono però alcune linee guida generali, prima tra tutte la definizione di un obiettivo appropriato, che aiutano il PO e lo Scrum Master nel proporre un modello al resto del team, migliorabile con il tempo e con le successive iterazioni.

“La pratica rende perfetti” o meglio, la pratica riduce le imperfezioni, per cui il modo migliore per pianificare efficacemente con il proprio team è.. pianificare di iniziare.

- [1] <https://www.nationalgeographic.com/animals/article/new-caledonian-crows-plan-ahead-with-tools>
- [2] https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework
- [3] <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/tutti/dettaglio/impatto-prezzi-energia-sui-costi-di-produzione-settori-a-confronto-italia-francia-germania>





Developing Professionals

**Fornitori di formazione
sui metodi Best Practice**

**Developing Professionals
to facilitate Changes.**



Planning: checklist & Obeya



TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e
AgileExperienceConference.

Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.
Batterista e Fónico.

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



Per una volta in tanti anni cercherò di essere sintetico, ma non posso prometterlo. Cerco di dare seguito all'articolo di Paolo Carrara con una breve checklist che possiamo utilizzare per avere un planning efficiente ed efficace.

La guida Scrum non dichiara apertamente tutti gli step e negli anni è sempre meno prescrittiva. Se da una parte è focalizzata sulle finalità, dall'altra se siamo alle prime armi è un po' difficile trasformare il tutto in pratica effettiva.

Prima però vorrei proporvi qualcosa di molto potente e che rientra a pieno nel mondo del Lean: l'Obeya Room.

Sempre con l'aiuto di Guerini Next vi proponiamo la lettura del libro di Tim Wiegel, con prefazione a cura di Mariacristina Galgano.

Cosa è una Obeya Room

Pensate di avere tutta la trasparenza e le informazioni in un unico punto, fisico o virtuale, a disposizione di tutti.

Le Obeya Room nascono con l'ambiziosa progettazione della Prius da parte di Toyota. Oggi parliamo di auto ibride con una certa naturalezza, non era così nel '93.

La sfida era grande: dimezzare i consumi di un'auto di quel periodo. Ci riuscirono dimezzando pure il time to market.

Ma perché Obeya e cosa è? Il concetto di Obeya prevede di inserire ordinatamente in uno spazio unico tutte le informazioni di progetto, dalle idee alla pianificazione passando per i rischi.

Sembra ovvio ma pochi effettivamente applicano un approccio tale. Durante la progettazione della Prius nella Obeya room esistevano i veri e propri prototipi fisici, un vero ambiente di lavoro operativo a vantaggio di tutti.

Obeya è la quinta essenza del visual management.

Aree di una Obeya

Andiamo a vedere cosa possiamo inserire nella room:

- **Area di strategia:** cosa ci porta al successo? quali attività, pensieri? Quali le caratteristiche emergenti del nostro prodotto.
- **Area di misurazione performance:** come sta

andando? Parliamo quindi di KPI, OKR di prodotto. In generale misuriamo ciò che serve ed è utile.

- **Area dei problemi:** gestione rischi e tutti ciò che gira intorno.
- **Board Kanban:** la board operativa con task e roadmap

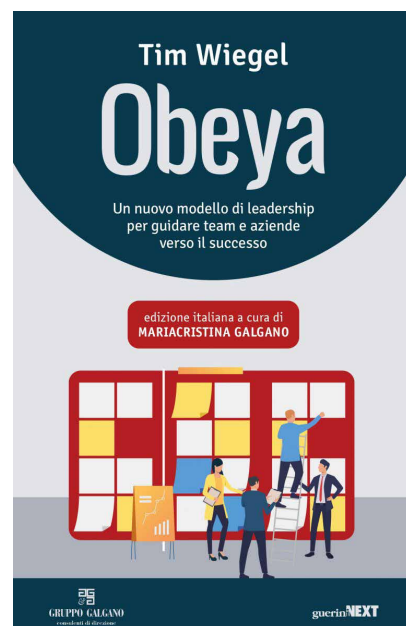
Non ufficialmente in elenco ma proveniente da altre pratiche:

- Team coinvolti e loro membri
- Dipendenze

Come in tutte le pratiche del mondo Lean anche Obeya è fortemente improntata sull'efficacia e l'efficienza. In un mondo complesso ci offre un valido strumento per abbassare l'entropia ed un luogo per generare idee e soluzioni.

Obeya è un atto di leadership.

Vi consigliamo quindi il libro di Tim Wiegel e grazie a Guerini Next.



Planning checklist

PRE: cercate di arrivare al planning con gli item del backlog sufficientemente esplorati, condivisi, motivati e stimati. Il planning serve per pianificare e spesso se non si arriva preparati si rischia di usare troppo tempo a sfavore della vera pianificazione. Se esistono dipendenze devono essere gestite prima del planning o quantomeno condivise.

2. Aggiorniamo i rischi esistenti per verificare se sono compatibili con la proposta di planning.

4. Il Team discute ogni item per far emergere eventuali criticità. Accetta di portare l'item nello Spring Backlog o di fermarsi secondo la propria sensibilità. Qui si può avere una indicazione della velocity degli Sprint precedenti oppure andare interamente a sensazione. E' più importante provare e sbagliare invece di essere troppo prudenti. Il Team con il tempo capiranno come migliorare in tal senso.

6. Passiamo dalla sensazione o gli story point al tempo. Il Team cerca di arrivare a stimare i vari item spaccettati per capire se effettivamente sono compatibili con la durata dello Sprint. La sommatoria delle ore sarà il totale stimato del tempo necessario a raggiungere lo Sprint Goal.

8. Superato questo scoglio confermiamo o meno lo Sprint Goal ed il planning in generale.

1. Il PO condivide con il Team il possibile Sprint Goal. Viene raccontata la roadmap futura del prodotto, dove siamo e cosa abbiamo precedentemente fatto. Anche se argomento di Review è buona cosa ricordare il budget disponibile e eventuali criticità.

3. Il PO propone le attività che pensa siano utili a raggiungere l'incremento di prodotto.

5. Il Team pianifica dettagliatamente ogni item portato nello Sprint. Qui ci saranno spaccettamenti, emergeranno i rischi, si faranno domande. Le attività potrebbero nascere e portate o accanotate. E' la discussione rispetto al Goal che ci indica la corretta strada.

7. Il Team si interroga su quanto tempo ha realmente a disposizione. Un team formato da n persone che lavora x tempo durante lo sprint (al netto di ferie ed altre assenze) avrà quindi una "potenza di fuoco" y. Se la sommatoria del punto precedente è inferiore all'80% della capacity del Team allora possiamo essere più tranquilli rispetto al raggiungimento del Goal. In caso di sforatura dovremo interrogarci se diminuire o rinunciare a delle attività o rimodulare il Goal o l'intero Sprint

ATTENZIONI

Cercate di pianificare anche chi (meglio se non singoli) si occuperà di seguire i vari item. Questo permetterà di essere molto più capaci di adattarci in caso di problemi.

Cercate di muovermi ampiamente in anticipo in caso di dipendenze esterne al Team. Per questo motivo i refinement sono importanti e le roadmap devono essere trasparenti fra i team.

Il non raggiungimento del Goal deve essere motivo di discussione in fase di Retrospective, altrimenti il planning si svuota di significato.

OLTRE L'IT



a cura di Vito Semeraro

Convinto sostenitore della crescita personale sogna di andare [inspensionea55anni.it](https://www.inspensionea55anni.it)

Ex copywriter, ex grafico, ex webdesigner lavora ormai da 10 anni come Agile PM su progetti e prodotti digitali.

Nel tempo libero ha scritto un libro sulla storia di Agile e preso qualche certificazione.



**Francesco
Barresi**

Sr Data Engineering &
Operations (DE&O EMEA)
Analyst, Agilist, Community,
Connector, at HERE
Technologies

Intervista a Francesco Barresi

HERE Technologies

Ciao Francesco, raccontaci il tuo percorso di studi e professionale.

Ho iniziato a formarmi alla facoltà di Economia e Commercio e la mia prima esperienza nel mondo del lavoro è stata nel 1993 tramite un tirocinio della durata di tre anni per la pratica di commercialista, nel quale ho iniziato ad esplorare l'organizzazione aziendale, sia la parte ragionieristica/tecnica che, soprattutto, la parte sociale.

All'università ho fatto esperienza in una organizzazione internazionale non governativa (AIESEC) in collaborazione con l'Università Degli Studi di Palermo. Tra le mansioni di mia competenza, ho collaborato alla co-creazione e realizzazione di un progetto a scopo umanitario, in particolar modo occupandomi di fundraising, marketing e comunicazione.

Come sei venuto a conoscenza delle modalità di lavoro Agili?

La mia attenzione è nata in seguito ad un corso interno in azienda; da quel momento ho iniziato a documentarmi creando connessioni con colleghi già esperti, e tramite anche il supporto dei miei leader, ho avuto la grande opportunità di crescere in questo ruolo e partecipare ad altri training/workshop. Tra le esperienze più formative a cui ho partecipato sono state il corso di Scrum Master ed il KMP (Kanban Management Professional).

Cosa ti ha colpito? C'è una modalità in particolare che ritieni consona al tuo modo di lavorare, al tuo team o dominio?

Nella mia realtà c'era già una solida base culturale che poggia su individui e valori, c'era già una chiara visione individuo-centrica. Da questo punto di vista è stato più facile perché la trasformazione era già iniziata anni fa con basi robuste.

Appena venuto a conoscenza dell'approccio proposto dalla mentalità e dalle metodologie 'Agili', mi ha colpito il cambio di paradigma in particolare tra la pianificazione tradizionale, cosiddetta 'waterfall', ed il modello adattivo, con approccio incrementale. È stata quindi una naturale evoluzione di un processo già iniziato, da cui ero estremamente attratto. L'altro aspetto che mi ha sempre affascinato è stato riconoscere il valore in quello che si produce e concentrarsi su quello, cercando di eliminare il superfluo, riprendendo una filosofia di tipo Lean.

Se consideriamo la velocità con la quale la tecnologia e i mercati cambiano continuamente le regole, l'adattarsi e adeguarsi continuamente deve essere una caratteristica necessaria per ogni gruppo di lavoro che, insieme alle altre componenti, vuole contribuire

al raggiungimento degli obiettivi comuni e in questo contesto, il compito del coach, è quello di creare e mantenere questa mentalità.

Ogni cambio di rotta o quando si introduce una nuova variabile, è un punto di partenza, dal quale ricominciare adottando una mentalità evolutiva "darwiniana", ovvero l'agilità con la a minuscola, quella capacità di sopravvivere che spinge all'evoluzione, necessaria per vincere le sfide odierne e future di un ambiente molto competitivo.

Come è evoluto nel tempo il tuo rapporto con le discipline Agili?

La disciplina è un punto di partenza, che vent'anni fa, mise d'accordo tanti perché proponeva un set di raccomandazioni che definivano "cultura".

I suoi principi e valori sono stati abbracciati da innumerevoli individui, organizzazioni, aziende, team, ed è ancora attuale se pensiamo che lo scopo sia accrescere consapevolezza e cultura. Oggi dobbiamo personalizzare ed adattare quello che conosciamo alle varie realtà.

Bisogna provare ad essere umili per avere la mente del principiante, aperta per reimparare. Provare vuol dire risolvere vecchi problemi con metodi nuovi, vuol dire anticipare e sbagliare, come una barca a vela che va verso una direzione e si adatta al vento, a volte andremo spediti, altri avremo un trend laterale, ma alla fine taglieremo il traguardo. Quindi il mio rapporto con Agile oggi lo definirei sperimentale-adattivo, che dia importanza alla semplicità.

In questo approccio mi sento vicino filosoficamente ad Alistair Cockburn, che in "Heart of agile" riprendendo le guideline standard, che egli stesso aveva creato, descrive la semplicità come una soluzione in contrapposizione alla complessità, e semplificando gli elementi, ovvero le pratiche, ci si avvicina maggiormente alle soluzioni, con il cuore al centro.

Spesso menzioniamo una pratica mutuata dalle arti marziali giapponesi, lo Shu-ha-ri ovvero attraversare a fasi tutti gli stati; ora come ora mi sento nello stato dello 'Ri', ovvero provo a fare qualcosa di sempre diverso, sulla base dell'esperienza acquisita nello shu-ha. Da semplice a più complesso, inventando e mischiando le conoscenze.

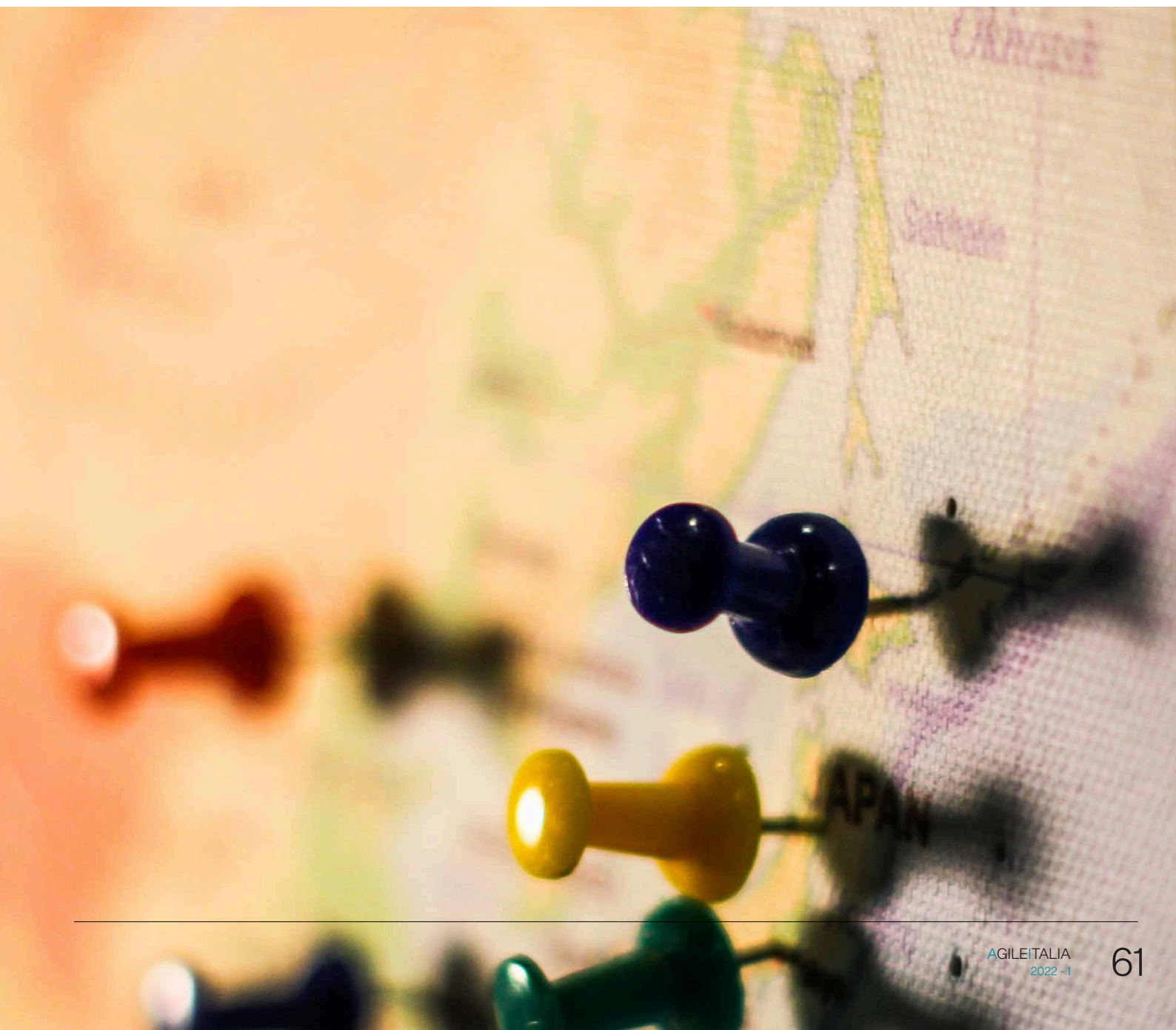
Oggi sono alla ricerca di qualcosa di nuovo, che ancora probabilmente non conosco, per crescere ancora ed aiutare il team al raggiungimento di risultati "migliori" attraverso l'aspetto umano, sociale e il prodotto o servizio fornito.

Puoi fare qualche esempio di come queste pratiche ti hanno aiutato nella pianificazione del lavoro?

La metodologia mi ha aiutato tantissimo. L'aiuto maggiore nella pianificazione è che si hanno gli strumenti per riconoscere in che ambiente si lavora, allo scopo di creare gruppi di lavoro con metodologia "pull": quindi è il team a stabilire la propria capacità di rilascio, in base alle varie attività, aiutandosi con kanban board e dashboard. Grazie alla comunicazione inoltre creiamo spazi nei quali condividere e facilitare le retrospettive con manager, project leader e product owners che possono o meno essere presenti in base alle varie necessità. Inoltre le metodologie basate su principi e valori devono tendere al benessere dell'individuo, (l'ho già detto?? :D) quindi nel pianificare è fondamentale creare uno spazio "apparentemente" vuoto, senza tasks, lo "slack", che non è davvero vuoto ma è necessario per innovare, migliorare, riflettere, crescere.

Questo spazio, o cuscino, può anche essere usato per risolvere eventuali urgenze se necessario, in quanto se si dimensiona il backlog in maniera precisa, allocando soltanto tempo per produrre, non c'è spazio per innovare e per la creatività; lo slack quindi evita anche overburn e riduce molto lo stress.

Quindi un esempio potrebbe essere calcolare la capacità in base alle ore allocate ad esempio in una interazione di una settimana, e sottrarre una percentuale di slack (es: 15%), e nel caso in cui non fosse utilizzato per il suo scopo, si è liberi di portarsi avanti con il lavoro dell'iterazione successiva o della settimana successiva. Questo ovviamente deve essere trasparente e negoziato con chi ha la responsabilità del team.





Qual è l'aspetto che ritieni ancora fragile e inconsistente nell'organizzazione del lavoro e delle risorse su cui Agile non ti supporta e come lo hai mediato?

Agile ha fornito un set di elementi pronto: noi possiamo usare altri elementi, attraverso nuovi valori, altri principi che possono funzionare ugualmente bene. Il manifesto ci ha insegnato come fare, ma siamo liberi sino a che creiamo cultura, valorizziamo inclusione e diversità nella creazione dei nostri prodotti e servizi.

Non mi sentirei quindi di dire che c'è qualcosa nel quale Agile non mi supporti, perché dipende dalla nostra capacità di adattamento.

Le ultime statistiche dell'industria dimostrano che i framework 'misti', detti hybrid, stanno crescendo e ciò significa che 'stiamo' imparando a creare mischiando le conoscenze; tanto più ci allontaniamo dai framework puri, ovvero descritti dai training e dai libri, tanto più ci avviciniamo a soluzioni personalizzate.

Pensi che con le nuove tecnologie e modalità di lavoro la pianificazione tenderà a migliorare o sarà sempre soggetta alle variabili umane?

Chiaramente l'innovazione porterà nuove metodologie che ci aiuteranno, ma, come già ribadito, il capitale umano è strategico ed è la risorsa preziosa dalla quale dipendono i risultati aziendali. Mi piace chiamarlo "happiness factor", citando the "Happiness Advantage di S. Achor": un ambiente sano, infatti, basato

su valori e che dimostra la centralità dei soggetti, gli dà equilibrio tra vita privata e lavoro, fornisce risorse per crescere personalmente e professionalmente, facendo coincidere benessere personale ed aziendale; in questo ambiente l'errore è considerato un'opportunità, conoscenza in più, e proprio qui esprimiamo e riceviamo gratitudine. Tutti questi sono elementi che contraddistinguono un ambiente ospitale, che accoglie e che aiuta ad adattarsi al cambiamento, al fine di ottenere sempre nuovi e migliori obiettivi, riflettendosi positivamente sul business.

Per questo il manifesto è stato accolto da subito con entusiasmo da tanti soggetti, perché in un mondo, quello di venti anni fa, più centralizzato, gerarchico e burocratico con decisioni top-down, basato su programmazioni poco elastiche e obiettivi fissi, introdusse un cambiamento culturale notevole a tutti i livelli e migliorò le condizioni lavorative.

C'è qualcosa che vuoi dire ai lettori di Agile Italia?

L'unico consiglio che sento di voler dare è di essere sempre curiosi: formatevi continuamente, esplorate cosa fanno gli altri, leggete, copiate (bene), adattate le soluzioni altrui ai vostri casi, datevi la possibilità di sbagliare, fate autocritica, chiamate colleghi che non conoscete e chiedetegli il loro punto di vista; contattatemi anche via LinkedIn e parliamo delle nostre sfide e di come risolverle ☒ e creiamo relazioni!

TUTTE LE SETTIMANE

AGILE FOR ITALY LEAN BEER PODCAST



SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST



Spreaker★



DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO



Vieni a scrivere una nuova Storia. La tua.

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

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

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

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

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

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



Un progetto di:



Vito Semeraro



Stefano Pistorio



Verona Handcrafted Gin

non ti deluderà, è IL distillato fuori dal comune.

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

Come produttori di gin abbiamo scelto il metodo LONDON:

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

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

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

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

Vuoi capire meglio di cosa stiamo parlando?

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

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

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

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

www.vhagin.com – hello@vhagin.com



www.vhagin.com – hello@vhagin.com

*Ci vediamo il
9 novembre*

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 patrocinii di aziende o organizzazioni tali da offuscare o deviare dallo scopo di AgileItalia. Le aziende ed organizzazioni possono essere citate e raccontate ma solo se propedeutiche al racconto dell'autore. La responsabilità di tali citazioni è a carico dell'autore. Riteniamo che sia una questione di correttezza nei confronti di editori/volontari, sponsor che aiutano in maniera trasparente la rivista e lettori. Gli Editori di AgileItalia si riservano di non accettare articoli che rientrano in questa categoria, proponendo eventualmente una variazione all'autore. In AgileItalia NON esistono articoli frutto di accordi commerciali con terzi. NON esiste quindi spazio per articoli proposti in cambio di un pagamento, in qualsiasi sua forma. Pensiamo che sia corretto proporre contenuti genuini, dal basso e scevri di compravendita che possano far passare messaggi scorretti come corretti. In AgileItalia non c'è quindi spazio per aziende o organizzazioni che vogliono raccontare unilateralmente la loro versione di Agile pagando uno spazio pubblicitario. Il senso di AgileItalia è quello della rivista scientifica con il meccanismo di una revisione da parte di un esperto esterno. Qualora si evidenziasse post pubblicazione la presenza di articoli che non sono aderenti a queste specifiche, AgileItalia potrà rimuovere gli articoli o parti interessate per poi ripubblicare.

Sponsor e temi economici

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

Utilizzo di immagini

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

Riferimenti, peer review e onestà intellettuale

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

Eventi, libri e altri placement

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

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

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

Perché non usiamo una Licenza Creative Common?

L'applicazione di una licenza sopra altre forme di licenza è difficile. Non possiamo ad esempio applicare la licenza CC su immagini Unsplash, già in possesso di una propria licenza. Per sopperire a questa complessità la pagina successiva contiene un riassunto completo di immagini ed articoli per pagina/argomento/categoria al fine di congelare la situazione dei diritti di autore al momento della pubblicazione. La marca temporale viene garantita attraverso una pec in nostro possesso.

la situazione al 9 luglio 2022

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Dipti Goyal	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/xAf4wipv-mU
2	Immagine	Jens Lelie	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/u0vgclOQG08
2	Immagine	Sen	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/rgP93cPsVEc
2	Immagine	Anna Lisa Di Vincenzo	Inviata	
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 Interi Inviati	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Interi Inviati	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Interi Inviati	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Interi Inviati	
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	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
13	Immagine	Kaleidico	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/26MJGnCM0Wc
15	Immagine	Clay Banks	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CZOvB8AbCM
16	Immagine	Clay Banks	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1CZOvB8AbCM
17	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
18	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
19	Articolo	Alfonso Ubaldini	Inviato	
19	Immagine	Jens Lelie	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/u0vgclOQG08
20	Immagine	Tim Johnson	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/TW_dKlcR8s4
21	Immagine	Kyle Glenn	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/1FLgWYIT2fl
22	Immagine	Burst	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/aoN3HWLbhdI
24	Patrocinio	Italian Agile Days		
28	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
29	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti	
27	Articolo	Anna Lisa di Vincenzo	Inviato per conto di productmanagementday.com	
27	Immagine	productmanagementday.com		
28	Immagine	productmanagementday.com		
29	Immagine	productmanagementday.com		
30	Immagine	productmanagementday.com		
31	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
31	Logo	Scrum Agile Milano SAM - Corrado De Sanctis	Partnership tra community	
31	Logo	AgileForItaly	Partnership tra community	
31	Logo	Agile Marketing Italia - Deborah Ghisolfi	Partnership tra community	
31	Logo	Italian Agile Movement	Partnership tra community	
31	Logo	Facilitalab - Monica Margoni	Partnership tra community	
31	Logo	Grusp	Partnership tra community	
32	Articolo	Hooman Mirmohammad sadeghi	Inviato	
32	Immagine	Milad Fakurian	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ePAL0f6jir0
33	Immagine	Nathan Dumlaio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/LPRrEJU2GbQ
34	Immagine	Daniella Holzler	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/u_3rD02dmkw
36	Immagine	Hooman Mirmohammad sadeghi	Inviata	
37	Immagine	Hooman Mirmohammad sadeghi	Inviata	
38	Articolo	Deborah Ghisolfi, Alessandro Bevilini, Luca Armani	Inviato	
38	Immagine	Sen	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/rgP93cPsVEc
39	Immagine	Christophe Hautier	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/902vnYeoWS4
40	Immagine	Nathan Dumlaio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/3kZpELkaxHc
42	Immagine	Nathan Dumlaio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/3kZpELkaxHc
43	Immagine	Nathan Dumlaio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/3kZpELkaxHc
44	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
45	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l'amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
46	Articolo	Pierpaolo Cimirro	Inviato	
46	Immagine	Ivan Aleksic	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/8QgQnUhYs7w
47	Immagine	Nick Fewings	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/C2zhShTnl5I
48	Immagine	Nick Fewings	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/C2zhShTnl5I
49	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
50	Articolo	Paolo Carrara	Inviato	
50	Immagine	charlesdeluvio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/OWkXt1ikC5g
51	Immagine	Alvaro Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/qWwpHwip31M
52	Immagine	Alvaro Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/qWwpHwip31M
53	Immagine	Alvaro Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/qWwpHwip31M
54	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
55	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
55	Immagine	Alvaro Reyes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/qWwpHwip31M
56	Immagine	Copertina libro presa da Amazon		
58	Immagine	Stefan Cosma	https://unsplash.com/photos/YGzV2u31o9Q	
59	Articolo	Vito Semeraro, Francesco Barresi	Inviato	
59	Immagine	GeoJango Maps	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Z8UgB80_46w
61	Immagine	T.H. Chia	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/tVZMk-cidEc
62	Immagine	T.H. Chia	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/tVZMk-cidEc
63	Patrocinio	AgileForItaly		
64	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio	Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio	
65	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
66	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
67	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhjrm1BRVV0