Agile Italia Magazine

HTTPS://AGILEITALIA.AGILEFORITALY.COM

RIVISTA BIMESTRALE FREE
2022 - 6
fondata da AgileForItaly nel 2019

SOSTENIBILITÀ

Agile @ Engineering
Massimo Terzo

Sostenibilità: limiti ed opportunità
Edoardo Segù

La nuova centralità della responsabilità d'impresa
Lucia Pasquadibisceglie

Agile & Sostenibilità il cambiamento che diventa evoluzione
Fabrizio Bedin

Ready - Steady - Sprint: Quando Scrum incontra la didattica
Valeria Burdi

Dove va la sostenibilità nel Business Model Canvas
Andrea Radin

#IAD22 Brescia
Luca Cruciani

Open Up
Emiliano Soldi

Il concetto di sostenibilità in Scrum, Lean e nel Manifesto
Tiziano Interlandi

Nudge Solutions Program
Davide Casari

Una pianificazione sostenibile con SAFe
Andrea Portuese

Comunicare gli obiettivi in maniera positiva
Stefano Pistorio

AGILEFORITALY

SINTEGRA 10 YEARS ANNIVERSARY

SUMMARY

10 Editoriale: La sostenibile leggerezza del vivere
di AgileForItaly

11 Agile @ Engineering
di Massimo Terzo

22 Sostenibilità: limiti ed opportunità
di Edoardo Segù

27 La nuova centralità della responsabilità d'impresa
di Lucia Pasquadibisceglie

32 Comunicare gli obiettivi in maniera positiva
di Stefano Pistorio

36 Agile & Sostenibilità - il cambiamento che diventa evoluzione
di Fabrizio Bedin

41 Dove va la sostenibilità nel Business Model Canvas
di Andrea Radin

45 #IAD22 Brescia **di Luca Cruciani**

54 Ready - Steady - Sprint: Quando Scrum incontra la didattica
di Valeria Burdi

64 Open Up **di Emiliano Soldi**

68 Il concetto di sostenibilità in Scrum, Lean e nel Manifesto
di Tiziano Interlandi

68 Nudge Solutions Program
di Davide Casari

71 Una pianificazione sostenibile con SAFe
di Andrea Portuese

Unsplash thanks to

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/9B_9NnYsJMs/2022_6

#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 obbiettivi.
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 confondentela 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 ...

Unsplash sessionize.com

SINTEGRA 10 YEARS ANNIVERSARY

TIZIANO INTERLANDI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.
Agile Coach e Software Engineer in Cerved Group.
Batterista e Fonico.

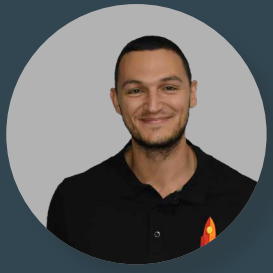
https://www.linkedin.com/in/tizianointerlandi/

PIERPAOLO CIMIRRO

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.
Data Product Owner in Cerved Group.

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

DAVIDE CASARI



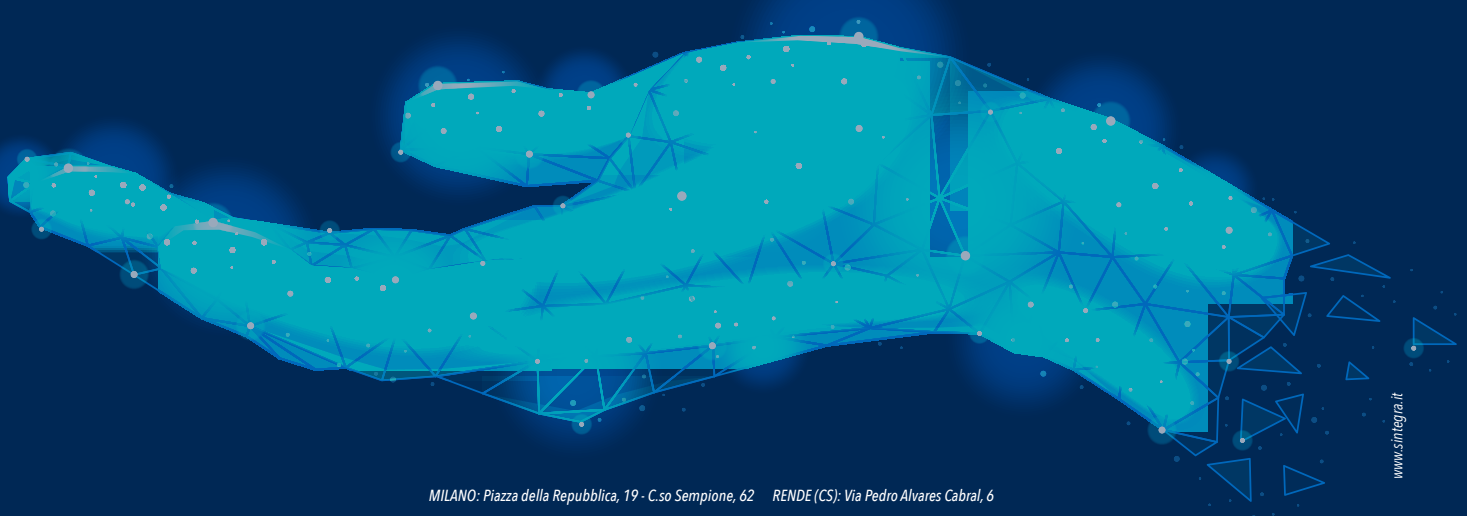
Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.
Product Owner in Cerved Group.
Co-Founder di Vhagin

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

SINTEGRA: innovazione, *sostenibilità* e territorio.

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 | RV ACADEMY | eSQuaD | COMPLIFY



www.sintegra.it

MILANO: Piazza della Repubblica, 19 - C.so Sempione, 62 RENDE (CS): Via Pedro Alvares Cabral, 6

Numero Verde 800 689874

ADEGUATA VERIFICA: STRUMENTI OPERATIVI

a cura del 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.

Buongiorno, qual'è l'argomento di cui ci occuperemo oggi?
Oggi parleremo di Adeguata Verifica e Adeguata Verifica Rafforzata. Cominciamo innanzitutto col delineare cos'è l'Adeguata Verifica e perché va fatta. Si tratta di un adempimento previsto dalla normativa AML (art. 17 e succ. del d.lgs. 231/2007) che consiste nell'identificare e verificare l'identità delle persone che si presentano presso i soggetti obbligati in modo da ottenere tutte le informazioni utili per la profilazione e l'assegnazione ad una fascia di rischio. In poche parole, il termine di ADV è la traduzione del principio KNOW YOUR CUSTOMER (conosci il tuo cliente).

Quando va effettuata l'ADV?
L'Adeguata verifica del cliente va fatta in occasione dell'instaurazione di un rapporto continuativo o del conferimento del mandato per effettuare una prestazione occasionale oppure quando una operazione occasionale movimenta più di 15.000 euro in una o più tranche (o sotto operazioni) che superino i 1.000 euro. In ogni caso tale controllo va effettuato quando ci sono dei dubbi sulla veridicità delle informazioni fornite in sede di identificazione, quando c'è un sospetto di finanziamento del terrorismo o di riciclaggio. Ci sono diverse tipologie di verifica che si differenziano tra di loro a seconda del grado di rischio. Se è "elevato" si procede con l'adeguata verifica rafforzata. Questo approccio serve a modulare l'intensità e l'estensione delle verifiche.

segue ▷

segue ▷

Perché l'Adeguata Verifica si chiama rafforzata e perché è così importante?
Come già accennato l'ADV rafforzata va messa in atto nel momento in cui sorge un rischio molto significativo di operazioni di riciclaggio o finanziamento di azioni terroristiche. Il nome "rafforzata" deriva dal fatto che il controllo effettuato sulla clientela è estremamente capillare e richiede una serie di informazioni a cui deve accedere il soggetto obbligato ad effettuare la verifica. I campanelli di allarme possono essere molteplici. Si pensi alle finalità (non molto chiare) di operazioni di importi insolitamente elevati, ai rapporti continuativi e prestazioni professionali con clienti e titolari effettivi che siano persone politicamente esposte più soggette alla pratica della corruzione e che – per il ruolo che ricoprono o che hanno ricoperto in un recente passato – possono ripulire fondi ottenuti illecitamente, ai clienti che sono residenti in paesi terzi considerati ad alto rischio dalla Commissione Europea, ai rapporti di corrispondenza transfrontalieri con enti creditizi o istituti finanziari corrispondenti in Paesi Terzi, ai pagamenti ricevuti da terzi privi di un collegamento evidente con il cliente.

Come si effettua l'Adeguata Verifica Rafforzata?
Ai sensi dell'art. 25 del D.lgs. n. 231/2007 il soggetto obbligato, nel caso di presenza di un rischio "molto significativo", dovrà effettuare una serie di attività ulteriori come ad esempio acquisire più informazioni sul cliente e sul titolare effettivo, verificare eventuali identità false o società fittizie, valutare approfonditamente lo scopo e la natura del rapporto, acquisire informazioni sulla natura economica patrimoniale del cliente, verificare l'origine del patrimonio del cliente e la provenienza dei fondi, effettuare controlli costanti e a breve scadenza (di solito 6/12 mesi), verificare che il cliente non sia presente in liste di persone sospettate di finanziare attività terroristiche o che lo stesso non sia coinvolto in indagini e procedimenti penali relativi ad attività di riciclaggio.

Quali sono quindi le soluzioni migliori per adempiere agli obblighi di ADV?
Proprio per adempiere a quanto stabilito dalla normativa antiriciclaggio ed evitare che vi sia un utilizzo poco accurato e non approfondito delle fonti informative sarebbe opportuno adottare delle soluzioni tecnologiche che consentano di raccogliere e storicizzare tutte le informazioni ottenute durante la fase di adeguata verifica in modo tale da avere una visione aggiornata sulla storia della pratica. Non è da sottovalutare infatti che così facendo lo svolgimento delle operazioni di controllo sarà molto più veloce, semplice e sicuro e consentirà di avere tutti gli elementi utili per decidere in maniera oculata sull'evolversi del rapporto. Si pensi che nei casi più gravi, fare tempestivamente una segnalazione di operazione sospetta alla Banca d'Italia riduce sensibilmente i rischi. La stessa, infatti, una volta ricevute tutte le informazioni ne effettua l'analisi e valuta se trasmettere il tutto all'autorità investigativa e giudiziaria con l'obiettivo finale di intraprendere un'eventuale azione di repressione dell'attività di riciclaggio.

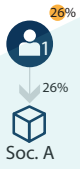
eSQuaD
enrichments, Solutions for Quality Data

TITOLARE EFFETTIVO

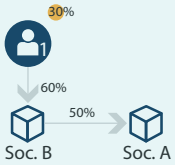
I Dlgs 90/2017 e 125/2019, attuativi delle direttive Ue 2015/849 e 2018/843, stabiliscono che il Titolare Effettivo di un cliente diverso da persona fisica coincide con la persona fisica a cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo.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



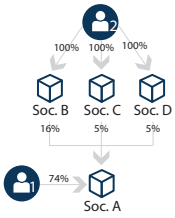
Costituisce indicazione di **proprietà indiretta** la titolarità di una partecipazione superiore al 25% del capitale del cliente, posseduta per il tramite di società controllate o per interposta persona.

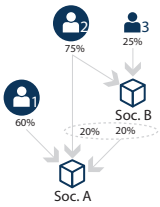


CASI PARTICOLARI

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.



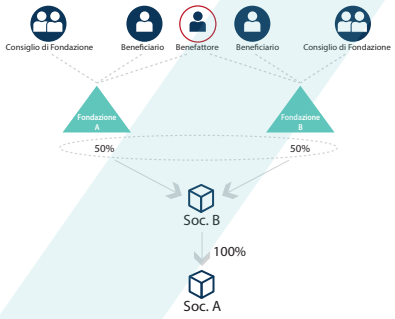


AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE

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

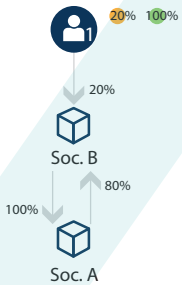
AGGREGAZIONI DIRETTE/INDIRETTE DI FONDAZIONI PRIVATE

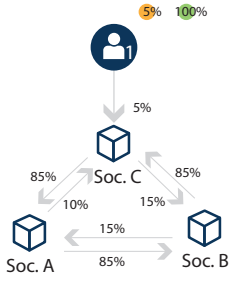
Nel caso di una persona fisica che esercita una funzione presso una fondazione privata, che partecipa alla persona giuridica oggetto di indagine, le azioni detenute direttamente da tale persona sono aggiunte alle azioni detenute della fondazione privata.



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**).



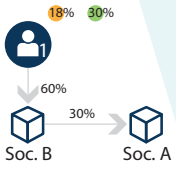


TITOLARE EFFETTIVO

TEE

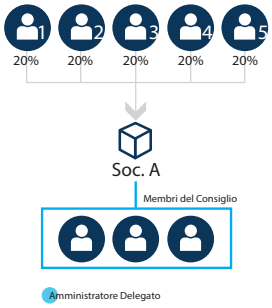
CRITERIO QUALITATIVO

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'influenzadominante.



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.



COMPLIFYTEE®

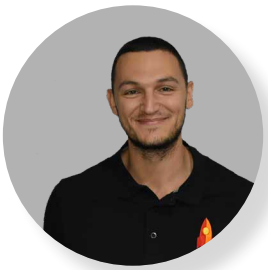
TITOLARE EFFETTIVO ESTERO

IN QUESTO NUMERO

Editori & Autori

Tiziano Interlandi

Pierpaolo Cimirro


Davide Casari

Autori

Edoardo Segù

Lucia Pasquadibisceglie

Massimo Terzo

Stefano Pistorio

Fabrizio Bedin

Andrea Radin

Andrea Portuese

Luca Cruciani

Valeria Burdi

Emiliano Soldi

Unsplash sessionize.com

SINTEGRA 10 YEARS ANNIVERSARY

19 Numeri

210 Articoli

97 Autori

Vuoi contribuire anche tu come autore?

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

sessionize.com

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

mail

agileitaliamagazine@gmail.com

LinkedIn

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

La sostenibile leggerezza del vivere

AgileForItaly
Founders

Questo numero di Agile Italia è dedicato al concetto di sostenibilità ... dalla sua concezione più aulica alle diverse declinazioni pratiche. La sostenibilità, secondo la definizione riportata nel rapporto Brundtland è "*la condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*". Questa definizione pone le basi per la continuità generazionale dell'azione strategica di evoluzione e innovazione cercando di prevenire il cosiddetto conflitto generazionale. Questo editoriale è dedicato **...** a te che con orgoglio e fermezza sei, fai, dai; **...** a chi con trasparenza e perseveranza mette a fuoco un'idea destinata ad essere sviluppata e probabilmente rivoluzionerà un mercato**;...** ai testardi che probabilmente di idee ne hanno mille ma non ne concretizzano una ... e al millesimo ko continuano ad imparare e pensano alla milleunesima idea;**...** ai chi riesce a portare avanti e a terminare un progetto, un prodotto, un'attività creando sempre inclusione, favorendo la diversità e gioendo della felicità degli altri;**...** a coloro i quali vedono nella diversità un'opportunità di crescita perché il mondo è fatto di mille colori, mille forme, mille suoni;**...** a chi deve prendere decisioni, spesso scomode, ma pensa sempre in ottica di moralità, bene comune e gentilezza d'animo;**...** alle persone che stanno combattendo una dura battaglia, nascondendola agli altri e tenendola nel cuore, ma hanno sempre il sorriso sul volto e portano un clima di serenità ed ardore;**...** a te, piccola mia, che mentre ti vedo salendo i gonfiabili fatti per i grandi, raggiungendo anche la vetta, capisco che il mondo ha ancora tanta speranza alimentata da sognatori entusiasti come te;**...** a voi con cui abbiamo iniziato a fantasticare insieme, pazzi scatenati che non siete altro, e ad unire tratti della nostra vita passo dopo passo;**...** a te amica/o che stai male per un'aspettativa non andata a buon fine nonostante l'impegno e i risultati ottenuti ma mi abbracci dicendomi che ce la faremo insieme;**...** a chi, attraverso dati, algoritmi, osservazioni di comportamenti cerca spiegazioni, giustificazioni e prova ad immaginare il futuro;**...** a chi con passione coltiva il talento di ognuno di noi per cercare l'alchimia della soluzione migliore ma soprattutto per far assaporare il senso di pienezza della realizzazione;**...** a coloro i quali sono pronti per un cambiamento **...** ma il cambiamento non è ancora pronto per loro;**...** a tutti i coloro che sono gli eroi della quotidianità sostenendo un'interpretazione costruttiva ed un'applicazione evolutiva del cambiamento;**...** a te che non ti curi di tutte quelle regole o conformismi che ti spersonalizzano e ti alienano dalla tua anima pura e dal tuo volto autentico;**...** a coloro i quali hanno avuto a che fare con un gran casino che gli ha tagliato le gambe **...** ma momento dopo momento ripartono e scoprono la bellezza di chiedere aiuto e farsi supportare; questo editoriale è dedicato a te **...** che leggendo AgileItalia credi, come noi, che si possa cambiare il mondo, in maniera etica e sostenibile, con i piccoli gesti, con tanta ironia e mettendoci il cuore!

TUTTE LE SETTIMANE

AGILEFORITALY LEAN BEER PODCAST

SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST

DAVIDE CASARI

TIZIANO INTERLANDI

PIERPAOLO CIMIRRO

Diario di una change agent

Il nuovo libro di Erika Melis

Quali sono i segreti di una trasformazione snella in azienda? Che ruolo hanno le persone in questo percorso? La metodologia Lean è applicabile nel mondo dei servizi?
Questo diario, scritto dall'intraprendente protagonista Bianca Martini, porta il lettore dritto nel cuore della trasformazione «snella».

compralo su Amazon

Agile @ Engineering

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

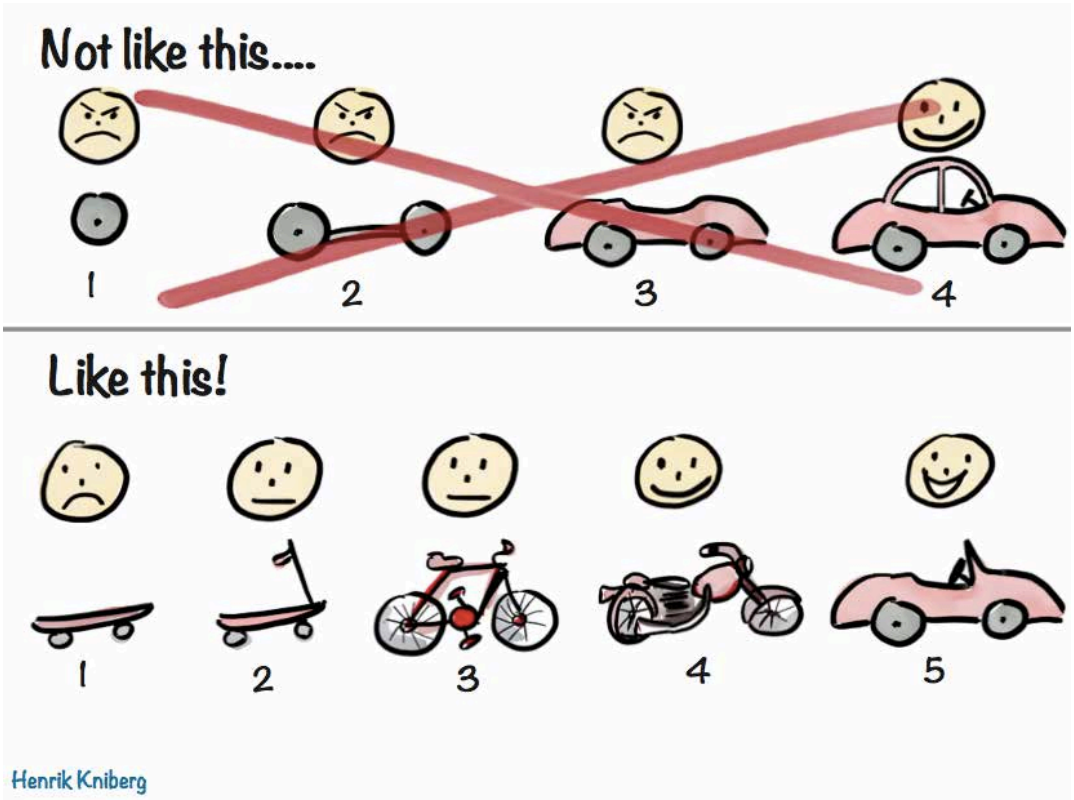
Ho iniziato la mia carriera di agilista in Renault, il che è alquanto singolare: ci si aspetterebbe di iniziare questo tipo di lavoro in un'azienda che fa software, magari in una startup, non certo in un grosso gruppo industriale. Questo è significativo di quali prospettive, in questo momento, si stiano aprendo all'applicazione di Agile in contesti hardware e di come le organizzazioni che producono prodotti fisici cerchino nell'approccio Agile una via per essere più efficaci e dinamiche. In Renault ho cominciato come Scrum Master nella divisione digitale e poi ho lavorato in un progetto di trasformazione agile dell'ingegneria di prodotto. Da allora ho avuto il privilegio di applicare Agile in contesti hardware i più variegati: nell'automotive, nell'industria meccanica, nel settore aerospaziale e in quello del packaging. Quello di oggi vuole essere un viaggio che vi porti ad esplorare il complesso mondo dell'Agile applicato all'Ingegneria.

Mi confronto spesso con una considerazione dalla quale nasce una domanda importante: Agile è nato per piccoli team che sviluppano software. Come si fa, mi chiedo, ad applicare questo approccio a un'impresa di grandi dimensioni che sviluppa un prodotto fisico? Quali sono le condizioni che permettono di essere agili in contesti che sono allo stesso tempo di **agilità scalata e di agilità per hardware?** Vedremo degli esempi provenienti dai settori del packaging, automotive, e aeronautico. Farò dei parallelismi con il mondo software al fine di meglio comprendere le peculiarità del modo hardware. Mi concentrerò su quelle che, a mio avviso, sono le tre principali sfide che ci propone l'applicazione di Agile nell'ingegneria di prodotto:

- Lo sviluppo incrementale.
- L'organizzazione dei team.
- La relazione con i fornitori.

Iniziamo dalla prima di queste sfide. Come possiamo far un **potentially shippable increment** in un contesto dove i prodotti richiedono mesi di sviluppo e devono uscire sul mercato con un alto grado di completamento? Non possiamo uscire con mezza automobile o con un aereo senza ali. Qual è il significato del termine "incrementale"?

Fig. 1: MVP secondo Eric Kniberg



Molti di voi conosceranno il disegno (Fig 1) con cui Erik Kniberg spiega il concetto di MVP e di sviluppo incrementale. È una metafora basata sul mondo dell'hardware. Erik mostra come, per costruire un'automobile, si parta da uno skateboard e si passano fasi di sviluppo prodotto fino ad arrivare all'automobile completa. Trovo questo disegno una metafora molto potente della costruzione incrementale di un prodotto e lo cito spesso nelle mie formazioni Agile. Apprezzo particolarmente come quest'immagine si focalizzi sull'apprendimento: lo sviluppo del prodotto dipende dalla conoscenza acquisita ed Erik riesce a rendere bene in via grafica dei concetti sottili: alla fine dei due processi abbiamo un'automobile che è simile ma non uguale perché nel corso dello sviluppo il team Agile ha appreso che il cliente vuole sentire la brezza sui capelli. Anche il numero di iterazione è maggiore nella riga sotto per spiegare come i rilasci sono più frequenti in uno sviluppo incrementale. Paradossalmente, pur essendo una metafora ambientata nel mondo hardware, questo disegno non tiene in questo mondo. **Per costruire un'automobile non si può partire da uno skateboard.**

Iniziamo guardando cosa succede nel software. Prendiamo un servizio di messaggistica (Fig 2). In questo caso capiamo bene cosa sia uno sviluppo incrementale: a intervalli frequenti rilasciamo delle funzionalità che portano un valore per il cliente. Possiamo valutare rapidamente il feedback del cliente e cambiare le nostre priorità se necessario. Quando una di queste app è uscita era solo un servizio di messaggistica. Io, che al tempo abitavo a Parigi, apprezzavo il fatto di poter rimanere in contatto con i miei amici in Italia a costo zero. L'app è evoluta nel tempo: nuovi servizi sono stati aggiunti in base a quello che era il valore cercato dal cliente: è diventato possibile spedire foto, fare chiamate, inviare messaggi vocali, scambiare documenti. Tutto questo in maniera incrementale. In alcuni casi si è potuto correggere dei difetti delle funzionalità consegnate: quando questa app ha reso standard la possibilità di vedere se un messaggio era stato letto da un utente, qualcuno si è lamentato per una possibile violazione della privacy. L'app ha reso possibile allora ignorare questa funzionalità. La metafora di Erik qui tiene.

Fig. 2: sviluppo incrementale di un software

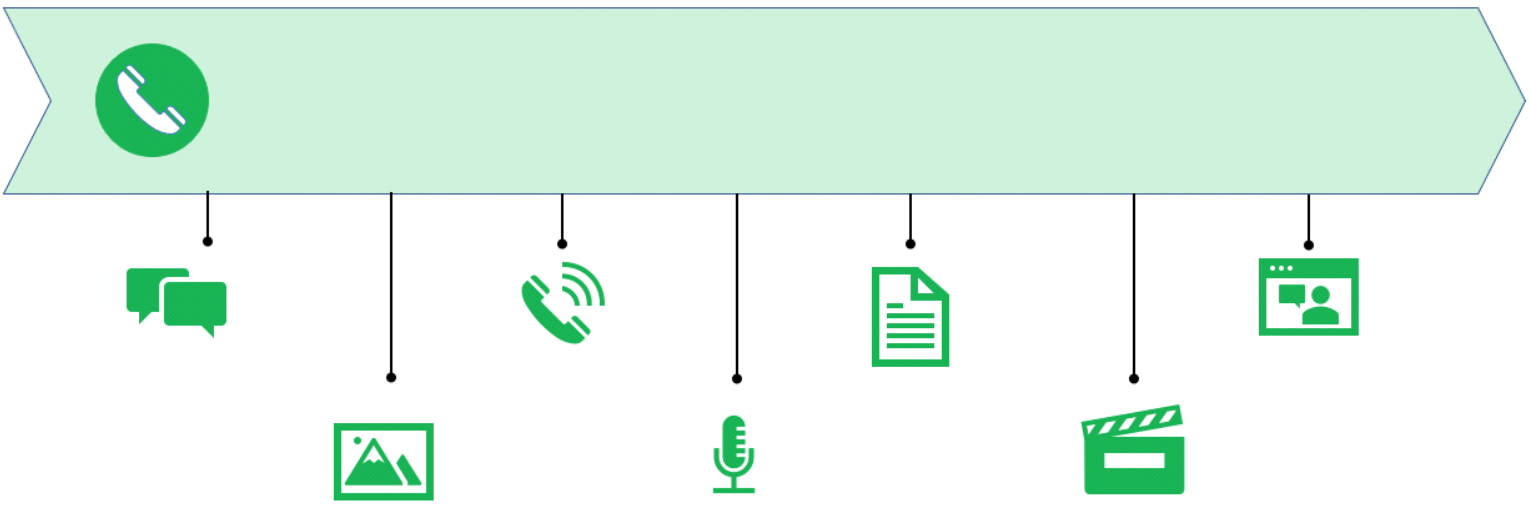


Fig 3: sviluppo incrementale nel campo hardware

Non è così nel campo hardware. Qui occorre pianificare con un alto grado di dettaglio l'architettura di prodotto perché il costo del cambiamento può essere molto elevato. Si devono tenere in considerazione fin da subito certi vincoli strutturali e architetturali per permettere una modularità e una evoluzione del prodotto. Vediamo cosa questo significhi nel caso di una linea di imbottigliamento. La prima cosa da domandarsi, in questo caso, è cosa sia il prodotto. Sicuramente la linea completa è un prodotto. Ma lo sono anche i moduli che la compongono. Ci sono qui due livelli da considerare nello sviluppo incrementale: quello di modulo e quello di prodotto. La modularità è una maniera importante per essere agili nel campo dello sviluppo di prodotti fisici. Ci permette di ampliare le nostre possibilità.

Consideriamo il modulo della tappatrice. Potremo progettare uno sviluppo incrementale a patto di lavorare sulla modularità per poter riutilizzare una base e certi componenti comuni. In questo modo riusciremo a pilotare l'evoluzione del modulo facendo uscire una prima release per i tappi in sughero, per esempio, una seconda con i tappi per olio, sempre in sughero, una terza che migliorerà la velocità della prima, e via dicendo, alternando versioni "funzionali" a versioni di miglioramento della qualità. Spesso la quality agenda di un modulo viene gestita dallo stesso team che sviluppa anche le funzioni. Questo per garantire una coerenza tecnica e assicurare che lo sviluppo prodotto non prescinda dalla qualità.

Allarghiamo la prospettiva e guardiamo ora cosa significa uno sviluppo incrementale per un prodotto, l'intera linea. In questo caso avremo una consegna incrementale delle varie componenti, secondo un calendario che può essere specifico per il modulo o sincronizzato fra tutti. In alcuni casi, per una fiera di settore, ad esempio, sarà importante andare sul mercato con tutta la linea e si dovrà coordinare il rilascio dei singoli moduli. In questo caso dovremmo assicurarci dell'integrazione dei componenti nel prodotto finale. Visto dagli occhi del cliente, questo approccio porterà il vantaggio di non dover attendere lo sviluppo di tutta la linea per poter avere dei moduli che possono risolvere dei bisogni reali. Un modulo nuovo, quello del riempimento ad esempio, potrà uscire sul mercato legato a moduli già esistenti senza dover attendere che tutti gli altri nuovi moduli siano pronti. Questi ultimi verranno rilasciati appena pronti e potranno rimodellare la linea del cliente. Una seconda release potrà migliorare il software e l'interfaccia uomo-macchina (HMI), una terza avrà dell'altro software e una nuova etichettatrice; il prodotto subirà dunque un'evoluzione costante con rilasci successivi che porteranno dei cambiamenti ai vari moduli che compongono la linea (Fig 3). Come ci si può aspettare, la componente software e firmware potrà avere dei rilasci più frequenti rispetto ai moduli hardware per i quali, fra un rilascio e l'altro, possono passare dei mesi.

Vediamo ora un caso più complesso, un'automobile. Qui la modularità è possibile ma assume un'altra forma. Per un veicolo, l'organizzazione in oggetto aveva identificato 4 grandi moduli:

- lo **sviluppo veicolo** che comprende le parti più visibili, esteriori (anteriore, posteriore, laterali) e interiori (sedili e plancia),
- la **piattaforma software ed elettronica** che comprende i sistemi ADAS (Advanced Driving Assistance Systems), l'infotainement, la piattaforma elettrica / elettronica (EE), l'e-body che comprende i sensori legati alla carrozzeria,
- la piattaforma **motore e powertrain** che include la parte motore e trasmissione (soggetta negli ultimi anni di un'evoluzione rapida e radicale), l'under-body anteriore e posteriore e i vari moduli connessi,
- una **componente trasversale** che serve a facilitare la commercializzazione del veicolo gestendo il ciclo di vita del prodotto e la validazione.

Vediamo cosa succede nel dettaglio per lo sviluppo dei **sistemi ADAS**, un caso che ho seguito direttamente (Fig 4). Per lo sviluppo ADAS erano coinvolti una quindicina di team che lavorano in parallelo sulla parte hardware e software e il risultato doveva essere adattato a più veicoli che condividevano la stessa piattaforma. C'è un altro livello di complessità che è dato dal fatto che questi sistemi devono essere poi adattati al singolo modello. Un vincolo importante qui sono gli spazi imposti dal designer: dove inserire un radar o un lidar? Dove mettere le telecamere o i sensori?

Nel caso in esame, i team ADAS rilasciavano degli incrementi frequenti, ciascuno adatto ad un tipo di veicolo. Questo incremento veniva poi preso in carico da una **squadra di integratori** (*Delivery Team*) che si sarebbe occupata della configurazione, delle regolazioni, dell'adattamento e del processo di validazione di ogni singolo veicolo. Lo sviluppo incrementale, in questo caso, funziona a livello di veicolo.

Fig 4: sviluppo incrementale nel settore automotive (ADAS)

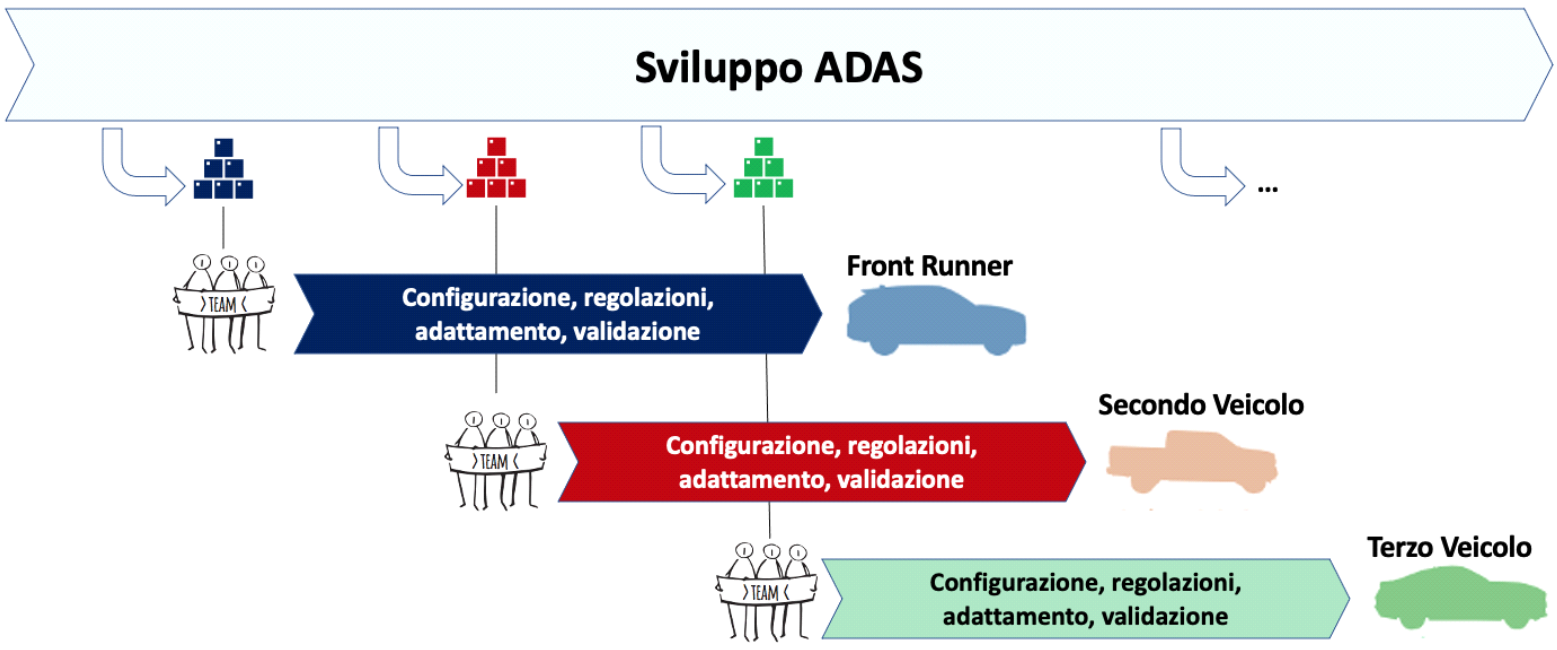
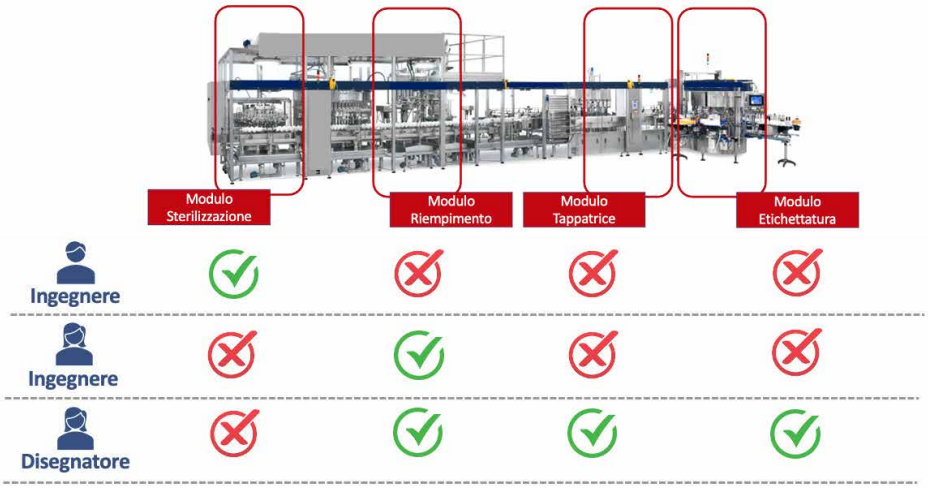


Fig 5: verticalità di competenze nello sviluppo di prodotti fisici



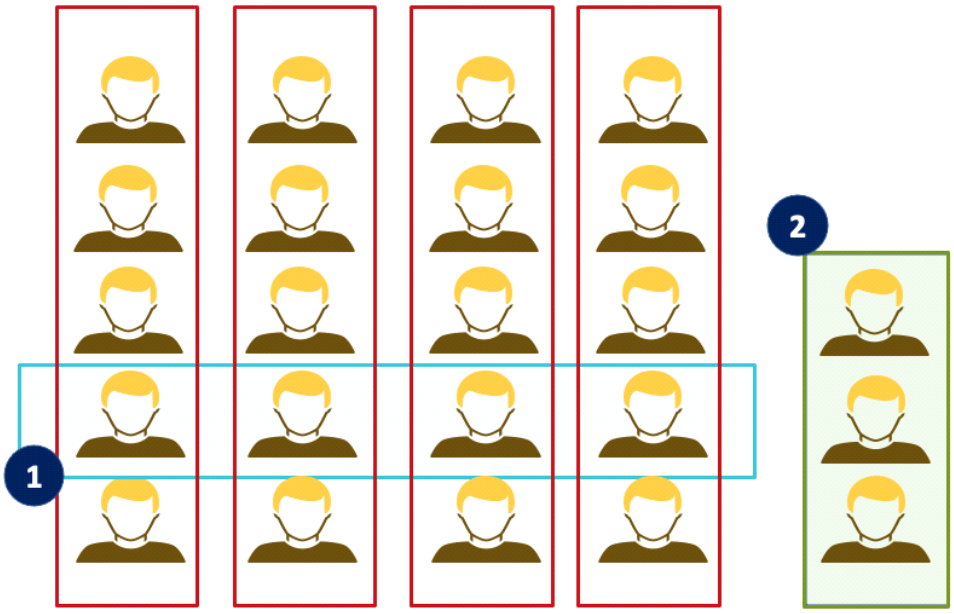
Passiamo ora alla seconda sfida, **come organizzare un team Agile nel campo fisico** dove ci sono specializzazioni molto verticali e i team non riescono ad avere una completa responsabilità end to end sul prodotto.

Nello sviluppo software gli sviluppatori tendono ad essere polifunzionali, ad avere dei **profili T-shaped** che permettono loro di lavorare su molte componenti. Questo è un vantaggio enorme per i team perché in fase di sviluppo possono essere più flessibili, concentrare le risorse dove servono e mettere in atto pratiche come il pair programming. Nel campo hardware, invece, ci possono essere delle verticalità molto forti. Un ingegnere specializzato nella sterilizzazione non avrà, probabilmente, le competenze necessarie per poter lavorare nei moduli riempimento, etichettatura o tappatrice. Non avrà la conoscenza adeguata in fluidodinamica che ha, viceversa, un ingegnere impiegato nel modulo riempimento; parimenti, questi difficilmente avrà le conoscenze necessarie per poter essere impiegato nel campo della sterilizzazione. Esistono figure che possono essere utilizzate in vari moduli, come i disegnatori meccanici, In questo caso queste figure tendono ad essere rare e molto occupate (Fig 5)

Nel software cerchiamo di utilizzare dei feature team al fine di essere più efficaci e di poter avere un impatto sul cliente. Nel campo hardware, invece, i team possono lavorare per componenti e tendono ad essere più complessi. Un team è composto da **elementi Core** che lavorano la maggioranza del loro tempo nel prodotto, e da **elementi extended**, che lavorano in maniera parziale sul progetto e da uno o più team di fornitori. La complessità è più ampia e si deve garantire ai team la possibilità di fare integrazione dei vari moduli, di avere una coerenza tecnica e la gestione delle competenze rare. L'integrazione deve essere garantita con degli eventi ad hoc, come lo **Scrum of Scrum** fra team che lavorano sullo stesso modulo, o con eventi più ampi che coinvolgono tutti i team che lavorano nello stesso prodotto, come la linea di imbottigliamento. In questo caso spesso si prevede l'uso di un team di integratori per mettere insieme i vari elementi prodotti.

Un'azienda automobilistica ha risolto il problema delle competenze e della coerenza tecnica ispirandosi al modello organizzativo "**Spotify**", creando una struttura matriciale nella quale le funzioni aziendali sono state trasformate in chapter che avevano lo scopo di definire le linee guida tecniche, di garantire l'utilizzo di good practices e di assicurare la formazione degli sviluppatori di quest'area tecnica (Fig 6). **Le competenze rare sono state riunite in "centri di eccellenza" (CoE)**, che lavoravano come consulenti per gli altri team. Spesso questi CoE lavorano come kanban team al fine di gestire meglio il flusso di richieste.

Fig 6: organizzazione di tipo "Spotify" nel settore automotive



Infine, parlando di organizzazione dei team, non è raro assistere al **fenomeno della Dual Ownership, per il quale ad un PO business viene affiancato un PO tecnico**: il primo coprirà il ruolo classico del PO, ovvero garantire il ritorno dell'investimento, decidere le priorità funzionali e fungere da interfaccia con gli stakeholder del team. Il PO Tecnico, d'altro canto, garantirà la coerenza tecnica e l'integrazione del prodotto, imposterà le linee guida e prenderà le decisioni dal lato tecnico.

L'ultima delle sfide di cui parlo in questo articolo è la gestione dei fornitori che per un prodotto fisico possono avere dei tempi di consegna molto lunghi. Questo è un caso specifico allo sviluppo hardware e non ho trovato finora un equivalente nel campo software. Qui c'è molto da fare e da sperimentare. Ho già parlato in un articolo precedente di come creare una relazione Agile con i fornitori. Qui porto un esperimento dal campo aeronautico: il team di un fornitore chiave ha lavorato assieme al team dell'organizzazione nella fase di pre-progetto per definire il backlog e la roadmap. Nella fase di sviluppo i due team hanno lavorato in parallelo con frequenti punti di integrazione e di coordinazione. Per essere efficace, questo sistema di lavoro si deve basare sulla trasparenza e fiducia reciproche. Il punto chiave è rappresentato dai contratti che devono permettere una modalità di lavoro agile. Il principio del Manifesto che dice "**customer collaboration over contract negotiation**" si deve leggere anche verso i fornitori.

Concludo con alcuni consigli e considerazioni che ho potuto apprendere direttamente dai progetti, dai team e dalle organizzazioni con le quali ho lavorato:

- Ricordatevi che **vendete prodotti e non organizzazione**. Partite dal prodotto e tenete la struttura più leggera possibile.
- Focalizzatevi sulla semplicità. Il vostro scopo non deve essere quello di scalare l'agilità, bensì quello di **de-scalare la complessità.**
- Rendete i **team autonomi**. CI sono persone estremamente intelligenti e fantasiose che hanno la capacità di creare soluzioni innovative, non bloccatele in strutture e processi troppo rigidi
- Non stancatevi di **sperimentare**. Agile @ Engineering è una tela bianca che ha bisogno ancora di molti contributi per avere un senso. Lasciate il vostro segno!

Il valore etico della Qualità

La passione per la QUALITA' 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

SOSTENIBILITÀ: LIMITI ED OPPORTUNITÀ

EDOARDO SEGÙ

CEO
GROWTH Srl

La sfida della sostenibilità rappresenta una delle azioni strategiche che impegna maggiormente le imprese italiane negli ultimi anni; questa transizione si attua in un contesto più che mai complesso a livello sia nazionale che internazionale e che vede da una parte il caro bollette, l'aumento generalizzato dei prezzi e i ritardi nelle forniture, dall'altra il rallentamento dell'import e dell'export da e verso l'Est Europa.

L'italia non è esente da queste logiche, e anzi, le soffre per certi versi più di altri contesti, per la forte vocazione internazionale della sua economia. In un momento così delicato le istituzioni provano a rispondere con incentivi e finanza agevolata alle imprese, ma districarsi nelle diverse possibilità può sembrare una giungla specie con gli adempimenti richiesti in ambito di sostenibilità dei programmi.

Con finanza agevolata si intende l'insieme degli strumenti che vengono offerti dalle istituzioni a livello europeo, nazionale, regionale e locale per supportare le imprese nel loro sviluppo, strumenti che spesso richiedono investimenti chiari, impatti sul territorio, KPI riscontrabili e strategie di implementazioni rapide ed effettive.

La transizione ecologica è uno dei pilastri del progetto Next Generation EU e costituisce una direttrice imprescindibile dello sviluppo futuro. La Missione2 denominata Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica, finanziata con 69,94 miliardi di euro, si occupa dei grandi temi dell'agricoltura sostenibile, dell'economia circolare, della transizione energetica, della mobilità sostenibile, dell'efficienza energetica degli edifici, delle risorse idriche e dell'inquinamento, al fine di migliorare la sostenibilità del sistema economico e assicurare una transizione equa e inclusiva verso una società a impatto ambientale pari a zero.

Sempre più frequenti quindi a livello nazionale, misure che pongono l'obiettivo di favorire la transizione delle imprese verso modelli di economia circolare, la riqualificazione dei settori e delle filiere e il riposizionamento competitivo degli interi comparti rispetto ai mercati; i principi dell'**economia circolare** rappresentano un'opportunità concreta per creare nuovi modelli di impresa, e/o innovare i modelli tradizionali passando da una logica di approccio lineare ad uno circolare, confrontandosi con le nuove richieste di mercato e in risposta agli obiettivi di sostenibilità ambientale ed economica perseguiti a livello internazionale.
Una **crescita sostenibile** delle imprese e dell'intero sistema produttivo (filiere), con questa logica prevede iniziative imprenditoriali innovative che impattino sulle fasi più importanti dell'intero ciclo di vita della produzione e/o commercializzazione di prodotti e servizi. Questo è quello che chiede l'Europa direttamente e tramite le istituzioni italiane.

Ma non solo la Missione 2, dichiaratamente a supporto della sostenibilità, ha una correlazione con il tema sostenibilità: il Dispositivo per la ripresa e la resilienza stabilisce che tutte le misure e quindi le missioni (dove applicabile) dei Piani nazionali per la ripresa e resilienza (PNRR) debbano rispettare dictat di sostenibilità e nel dettaglio soddisfare il principio di "*non arrecare danno significativo agli obiettivi ambientali*". Tale vincolo si traduce in una valutazione di conformità degli interventi al principio del "**Do No Significant Harm**" (DNSH), con riferimento al sistema di tassonomia delle attività ecosostenibili indicato all'articolo 17 del Regolamento (UE) 2020/852 per tutti gli investimenti finanziati in ambito PNRR.

Il principio DNSH, declinato sui sei obiettivi ambientali definiti nell'ambito del sistema di tassonomia delle attività ecosostenibili, ha lo scopo di valutare se una misura possa o meno arrecare un danno ai sei obiettivi ambientali individuati nell'accordo di Parigi (Green Deal europeo) 1 .

I criteri tecnici riportati nelle valutazioni DNSH, opportunamente rafforzati da una puntuale ed approfondita applicazione dei criteri tassonomici di sostenibilità degli investimenti, costituiscono elementi guida lungo tutto il percorso di realizzazione degli investimenti e delle riforme del PNRR. Le amministrazioni e i proponenti, sono chiamati, infatti, a garantire concretamente che ogni misura non arrechi un danno significativo agli obiettivi ambientali, adottando specifici requisiti in tal senso nei principali atti programmatici e attuativi, prevedendone a supporto monitoraggio degli impatti e delle dichiarazioni.

Ancorché inizialmente rivolto alle attività economiche, sarà introdotto in maniera trasversale anche su altri progetti, quali ad esempio quelli afferenti al prossimo ciclo dei Fondi Strutturali, pena la revoca degli interventi finanziati.

Il limite delle imprese oggi è guardare con miopia a queste tematiche e non comprendere che la mancanza di considerazione circa queste obbligazioni (di fatto) e il ritardo nell'adeguamento dei propri contesti operativi e di filiera a questi temi, può rappresentare l'esclusione dalla partita del PNRR e più in generale, dal finanziamento pubblico attuale e dei prossimi anni.

La sostenibilità oggi non è più solo un'opportunità ma è una scelta forzata obbligatoria per rimanere competitivi e attivi anche in ambito di finanza straordinaria; come l'innovazione, anche la sostenibilità, è una scelta strategica, e quindi, deve essere considerata nei propri piani di sviluppo, pena l'esclusione dai giochi nell'adozione di misure di finanziamento pubblico a supporto dello sviluppo.

La prima conferenza interamente dedicata alle esperienze pratiche e realmente sperimentate dalle aziende

La prima conferenza adottata per un'esperienza totalmente online

La prima conferenza fruibile quando vuoi

La prima conferenza in cui risponderanno solo alle vostre domande

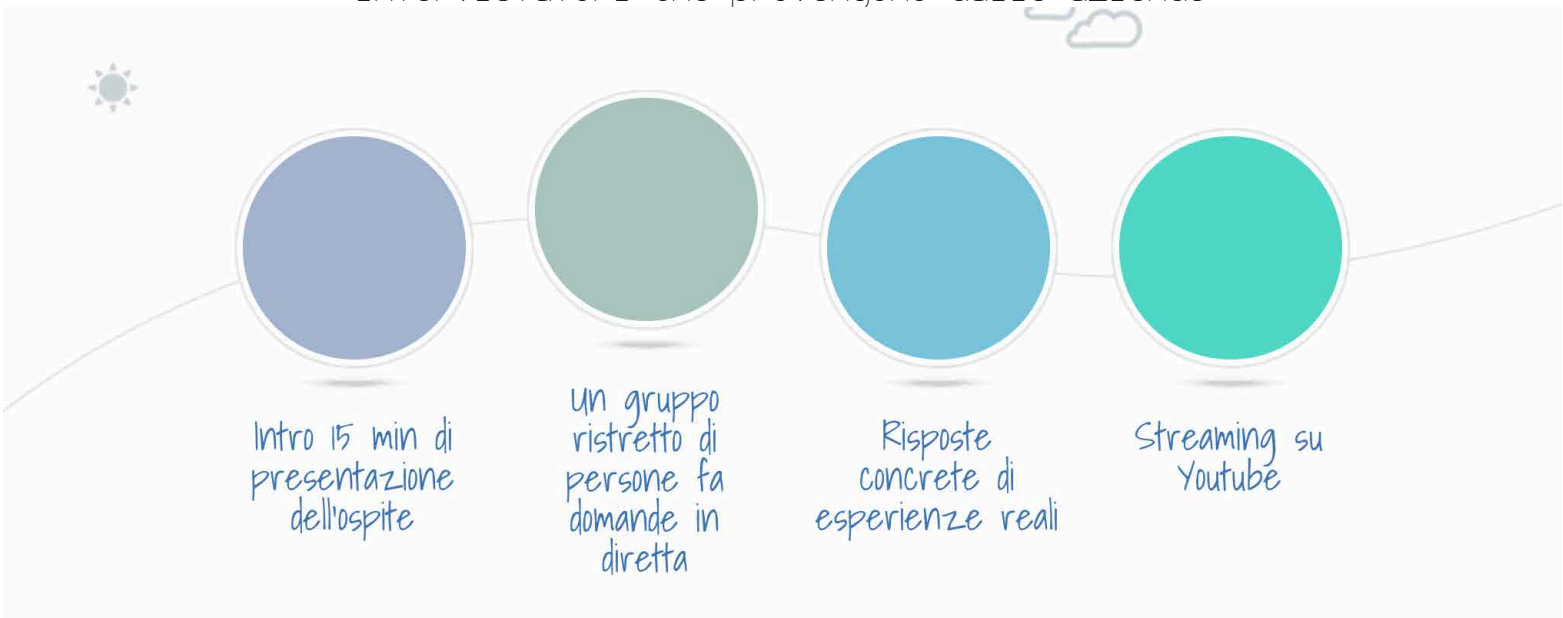
AGILE EXPERIENCE

CONFERENCE

da Dicembre 2021

NEW

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



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.

compralo su Amazon

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

PATAGONIA: LA NUOVA CENTRALITÀ DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

LUCIA
PASQUADIBISCEGLIE
ESG Senior Specialist
@Cerved Group SpA

Oggi parlare di sostenibilità è diventato mainstream: sempre più pubblicità mettono in risalto i temi ambientali, aumentano i progetti che vogliono generare impatto positivo sui territori da parte delle grandi imprese e cresce anche il numero di aziende che certifica i propri impegni o che ricorre a meccanismi di rating / scoring ESG per dare sostanza alle proprie performance ambientali e sociali.

Ma qualche tempo fa, ciò che oggi è "pop" era inusuale, fuori dagli schemi. Riavvolgiamo il nastro a cinquanta anni fa e incontriamo Yvon Chouinard.

Chouinard, appassionato di alpinismo e di surf, ha fondato Patagonia nel 1973. I primi prodotti realizzati sono dei chiodi da roccia, destinati ad altri appassionati come lui. È lì che nasce l'intuizione. Si accorge che i chiodi danneggiano in modo permanente la roccia, lasciando non solo cicatrici visibili ma anche esponendola a frane.
Quindi, immagina e produce un'alternativa: dadi in alluminio che possono essere incastrati e poi rimossi. Ma è solo l'inizio. Comincia a spiegare ai propri clienti i pericoli ambientali dei chiodi e perché è importante scegliere un'alternativa: un primo passo verso l'attivismo ambientale che sarà la caratteristica portante di tutto il suo business.

Dal 1985 ad oggi, Patagonia ha destinato alla conservazione e al ripristino dell'ambiente 89 milioni di dollari in contanti e in donazioni di beni attraverso un programma che prevede di destinare l'1 per cento delle vendite a gruppi ambientalisti. Nel 2001 questo programma è stato formalizzato nel "1% for the Planet Scheme" e si è trasformato in un'alleanza fra aziende che vogliono proteggere l'ambiente.

Per Patagonia questo 1% non è solo una vera e propria tassa autoimposta sulla tutela del pianeta ma è anche un modo per diffondere una cultura della responsabilità tra le organizzazioni, spingendole a prendere in considerazione anche questioni ambientali nella gestione del proprio business.

Accanto a questo forte attivismo ambientale, Patagonia è stata una delle prime aziende a diventare una B-Corporation, certificandosi già nel 2011. Le B-Corp sono imprese che hanno ottenuto l'omonima certificazione che attesta il loro impegno non solo nel raggiungere obiettivi di profitto ma anche nel rispettare i più alti standard di performance sociali e ambientali, di trasparenza e accountability.

Patagonia è quindi orientata verso un modello che ripensa il business come forza positiva per la società, creando benefici a vantaggio della collettività e, soprattutto, coniugando i profitti con l'impatto sociale.

Dal 2015, offre riparazioni gratuite per i propri abiti (e per quelli di altri brand) con il progetto "Worn Wear": l'idea alla base di questo approccio è quella di far durare più a lungo i capi acquistati, riducendo al minimo il conferimento in discarica. L'invito ai consumatori finali è quello di riconsegnare i prodotti dimessi presso i punti vendita Patagonia affinché vengano riciclati e – nel caso in cui questo non sia attualmente possibile – conservati fino a che non sarà disponibile la tecnologia per farlo.

Uno stile di business sostenibile che ha portato oggi l'azienda ad essere valutata circa 3 miliardi di dollari con circa 100 milioni di dollari di profitto ogni anno. Ma Yvon Chouinard continua a rifiutare l'etichetta di imprenditore "giacca&cravatta" e a ribadire con forza i valori che hanno guidato il suo stile di impresa in questi anni.

Per questo, ha recentemente pubblicato una lettera intitolata "Il nostro unico azionista ora è il pianeta". Una lettera che non è una dichiarazione di intenti ma la comunicazione chiara dell'effettiva cessione di Patagonia a un trust e a un'organizzazione no profit creati appositamente per garantire che tutti i profitti dell'azienda siano utilizzati per combattere i cambiamenti climatici e proteggere la Terra.

Chouinard scrive: "*Siamo partiti dai nostri prodotti, utilizzando materiali e tessuti che fossero i più responsabili possibili. Abbiamo donato l'1% delle nostre vendite, ogni anno. Siamo diventati una B Corp e una Società Benefit certificata in California, scrivendo i nostri valori nello statuto aziendale, in modo da preservarli. Più di recente, nel 2018, abbiamo cambiato il nostro scopo aziendale in: siamo in business per salvare il nostro pianeta.*

Stavamo facendo del nostro meglio per combattere la crisi ambientale, ma purtroppo non era sufficiente. Dovevamo trovare delle alternative che ci permettessero di destinare più risorse alla lotta contro questa crisi, mantenendo però intatti i valori dell'azienda."

Da questo nasce l'idea di destinare tutte le azioni con diritto di voto della società al Patagonia Purpose Trust, nato con l'obiettivo di tutelare e mantenere i valori dell'azienda. Le azioni senza diritto di voto sono state, invece, destinate all'Holdfast Collective, una no profit che si occupa di lotta alla crisi ambientale e difesa della natura.

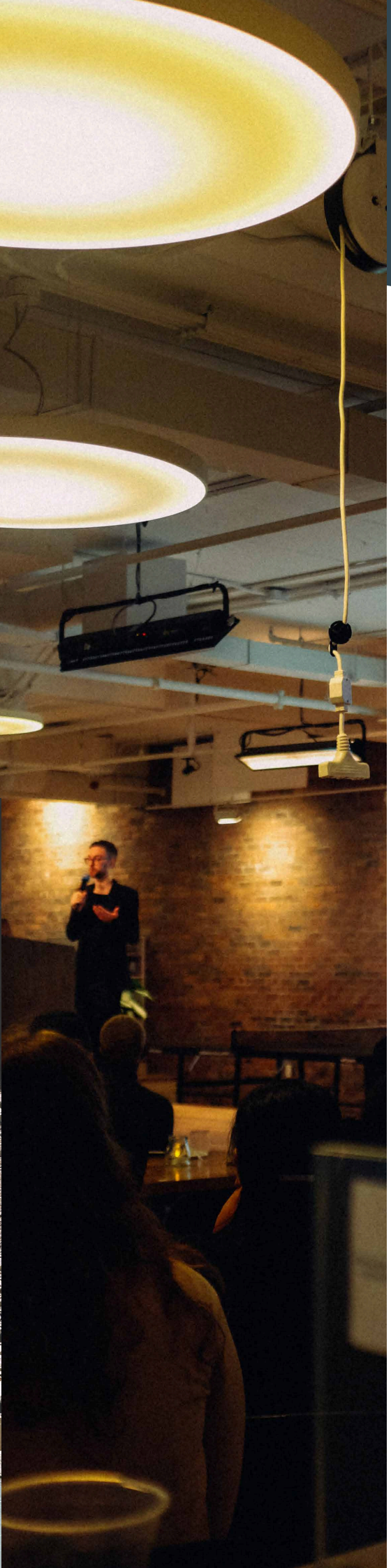
"*Ogni anno, i soldi che guadagneremo, dopo aver reinvestito nell'azienda, saranno distribuiti come dividendi per aiutare a combattere la crisi*" continua Chouinard. Un passaggio chiave che rende – di fatto – il Pianeta l'unico azionista di Patagonia e suo principale stakeholder.

Era il 1970 quando Milton Friedman, fondatore del pensiero monetarista e premio Nobel per l'Economia, affermava che «l'unica responsabilità sociale di un'azienda è fare profitti». In quegli stessi anni, nasceva l'idea imprenditoriale di Patagonia che con la sua storia ci ha dimostrato che è possibile ribaltare questo paradigma.
Oggi, sempre più aziende avvertono la responsabilità di essere economicamente solide, di continuare a generare utili ma di farlo non a scapito del Pianeta e della collettività. È di fatto cambiato l'equilibrio che governa gli interessi alla base del fare impresa.

Sempre più attori (organizzazioni, consumatori e persino altre imprese) premono affinché le istanze ambientali e sociali siano tenute in alta considerazione dalle imprese. E di farlo non come temi ancillari, appendici da business plan, ma di dare loro nuova centralità nella conduzione del business, come veri e propri driver di successo sostenibile nel lungo periodo e come leve strategiche in grado di abilitare un cambiamento positivo del modo di fare impresa.
Il caso di Patagonia è sicuramente esemplare da questo punto di vista e la sua traiettoria l'ha oggi portata ad un punto di svolta cruciale.

Non è realistico aspettarsi che il modello di Patagonia diventi uno standard di mercato. Ma quello che possiamo sottolineare è che emerge con forza il fatto che – per tutto il loro percorso –la sostenibilità non ha mai rappresentato un costo, una preoccupazione da gestire. Avere un approccio sostenibile è stato, al contrario, propedeutico alla generazione di nuove opportunità: nella creazione dei prodotti, nella ricerca di materiali, nel miglioramento delle performance, ecc., generando al contempo benefici per l'azienda e il contesto in cui questa è inserita.

Un approccio premiato dai consumatori e riconosciuto da tutti.



Le Community italiane che supportano AE Conference

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

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

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

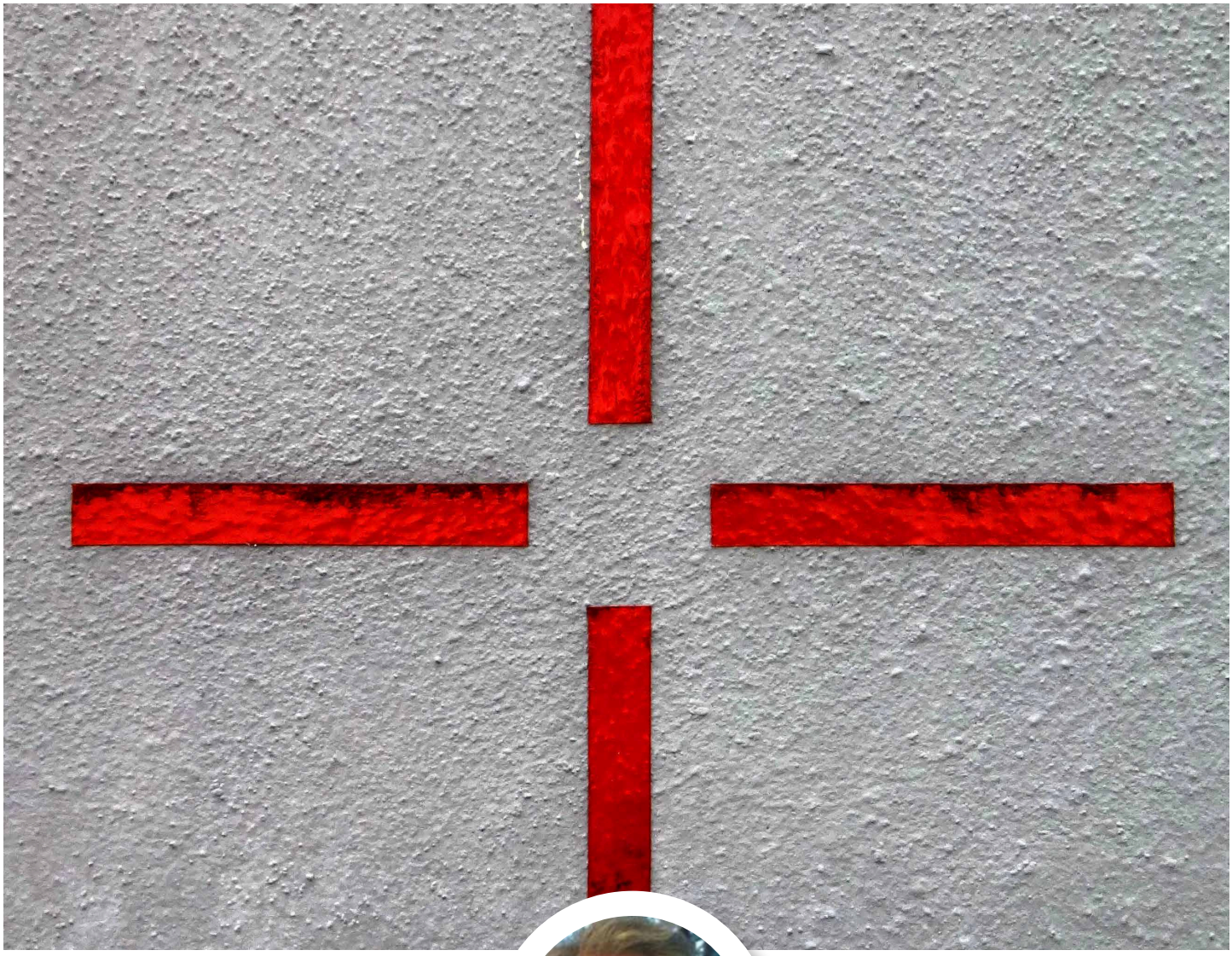
Agile Marketing Italia
LinkedIn : Agile Marketing Italia
https://www.linkedin.com/groups/13607881/

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

facilitalab
sito: https://facilitalab.it/

Grusp
LinkedIn : linkedin.com/company/GrUSPMarketing
sito:grusp.org

Comunicare gli obiettivi in positivo



STEFANO PISTORIO

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

Introduzione

Definire chiaramente gli obiettivi, ma con quale linguaggio?
Il leader quali aspetti deve curare?
E' meglio evidenziare ciò che il team dovrebbe raggiungere o ciò che dovrebbe evitare?
Per rispondere a queste domande ho fatto un parallelismo con una sessione di coaching in cui gli obiettivi vanno sempre espressi in positivo. Vediamo perchè e come utilizzare questa tecnica nella gestione della leadership.

L'obiettivo

La definizione dell'obiettivo di una sessione di coaching riveste un'importanza fondamentale al fine del successo della sessione stessa, identifica il punto di arrivo. Assieme al risultato atteso permette ad entrambi gli attori della sessione (coach e coachee) di costruire un percorso di esplorazione, di consapevolezza, di strategia e di azioni. Naturalmente tale obiettivo deve essere carico di motivazioni per il coachee, altrimenti il percorso non avrebbe la giusta energia per essere costruito ed attraversato.
Sappiamo, per chi ha una formazione da coach, che, tra le altre cose, l'obiettivo va espresso in positivo. Perché? Qual è l'effetto del formularlo in positivo?

C'è differenza tra negativo e positivo?

Esprimere l'obiettivo in positivo permette al coach di facilitare il coachee nella definizione del suo percorso di consapevolezza. L'obiettivo, espresso in maniera chiara e diretta delinea il traguardo che il coachee vuole raggiungere utilizzando risorse che sono già presenti in lui/lei. E' un viaggio che si intraprende con ruoli distinti costruendo un ponte tra dove il coachee è ora e dove vorrà essere al termine della sessione.

L'energia

L'obiettivo deve avere quindi una bella energia, intensa e riconoscibile.

Iniziare la sessione esprimendo, all'interno dell'obiettivo, un concetto negativo, abbassa l'energia. Proviamo a pensare a cosa succede quando qualcuno ci chiede di non pensare a qualcosa. Dopo pochi secondi di noi la pensiamo, magari anche solo per non pensarla…

Se dicessi: "ora non pensare a quanto eri arrabbiato stamattina" quale effetto sortirei? Sicuramente, anche solo per pochi secondi, la vostra mente vi riporterà a quella sensazione di rabbia, alle sue cause, se note, ma in ogni caso i processi mentali porterebbero parte delle mie energie verso una direzione da cui invece voglio prendere le distanze.

Concentriamoci quindi su ciò che vogliamo piuttosto che su ciò che non vogliamo.

La trasformazione

Proviamo però a scendere ad un livello più profondo per capire davvero cosa stiamo facendo trasformando in positivo la definizione dell'obiettivo di sessione.

La nostra mente tende a riproporre sempre gli stessi schemi. Ce lo spiega bene Gallwey in uno dei suoi libri, "Il gioco interiore del tennis". Ma non è il solo, anche John Kotter in un simpatico cartone animato intitolato "Who moved my cheese", reperibile su Youtube, ci mostra come è più semplice aspettare che le cose cambino.

Ma chi le deve far cambiare? Qualche entità esterna? Una magia forse?

Alice: Quale via dovrei prendere?
Gatto: Dipende dove vuoi andare.
Alice: Ma io non so dove andare.
Gatto: Allora non importa quale via prendere!"
(tratto da Alice nel paese delle meraviglie di Lewis Carroll)

Se il coachee ha chiesto una sessione è perchè vuole lavorare su qualcosa che non gli sta più bene ma che non riesce a focalizzare. Qualche volta ha già le idee chiare, altre, come nel caso di Alice, deve chiarirsele.

In questo processo abbiamo un nemico, che Gallwey chiamerebbe il Sé 1. Una parte razionale e controllora della nostra mente che vuole fare poca fatica, vuole ripercorrere gli stessi sentieri perchè cambiare implica imparare, andare verso l'ignoto, costruire nuovi schemi mentali e nuove sinapsi. Questa parte vuole comandare, scegliere il percorso da fare, che però sarà sempre lo stesso di sempre.

Lo stesso modo con cui scegliamo un nuovo lavoro, un nuovo partner, una nuova casa o la pizza quando andiamo al ristorante.

Se voglio mettere in atto nuove strategie Galwey e Kotter (ma anche altri autori) ci dicono che è più semplice ed immediato descrivere la mia voglia di cambiamento parlando di una insoddisfazione: parlo quindi dell'ostacolo, lo rappresento nella mia mente e lo espongo al mio coach.

Implicitamente sto dando a questa immagine mentale energia. E' come se la facessi continuamente resuscitare anche se, in qualche modo, rappresenta qualcosa che vuole cambiare, evolvere, altrimenti non farei una sessione di "cambiamento".

Quindi io voglio costruire una nuova strada o, in termini più tecnici un ponte tra questa immagine e il futuro.

Se il futuro lo immagino identico al presente allora inutile percorrere la strada, siamo già arrivati!
Meglio sforzarsi a immaginare un obiettivo che parli del nuovo: ciò che vorrei "al posto di", come vorrei essere. Insomma cara Alice dove vuoi andare?

Nel momento stesso in cui, con l'aiuto del coach, riuscirò a mettere a fuoco la mia nuova meta, il fatto stesso di descriverla a parole attiva il cambiamento.

Credo che ripetere insieme al coachee l'obiettivo, espresso in positivo, sia come un rituale, un mantra.
L'atto di parlare del resto è vibrazione, lo dicono anche altre discipline, parlare di cose negative abbassa l'energia e quindi la vibrazione.

Iniziamo quindi la sessione aumentando l'energia, alzando il livello di vibrazione, da qui in poi, verso il futuro.

Da Coaching a leadership

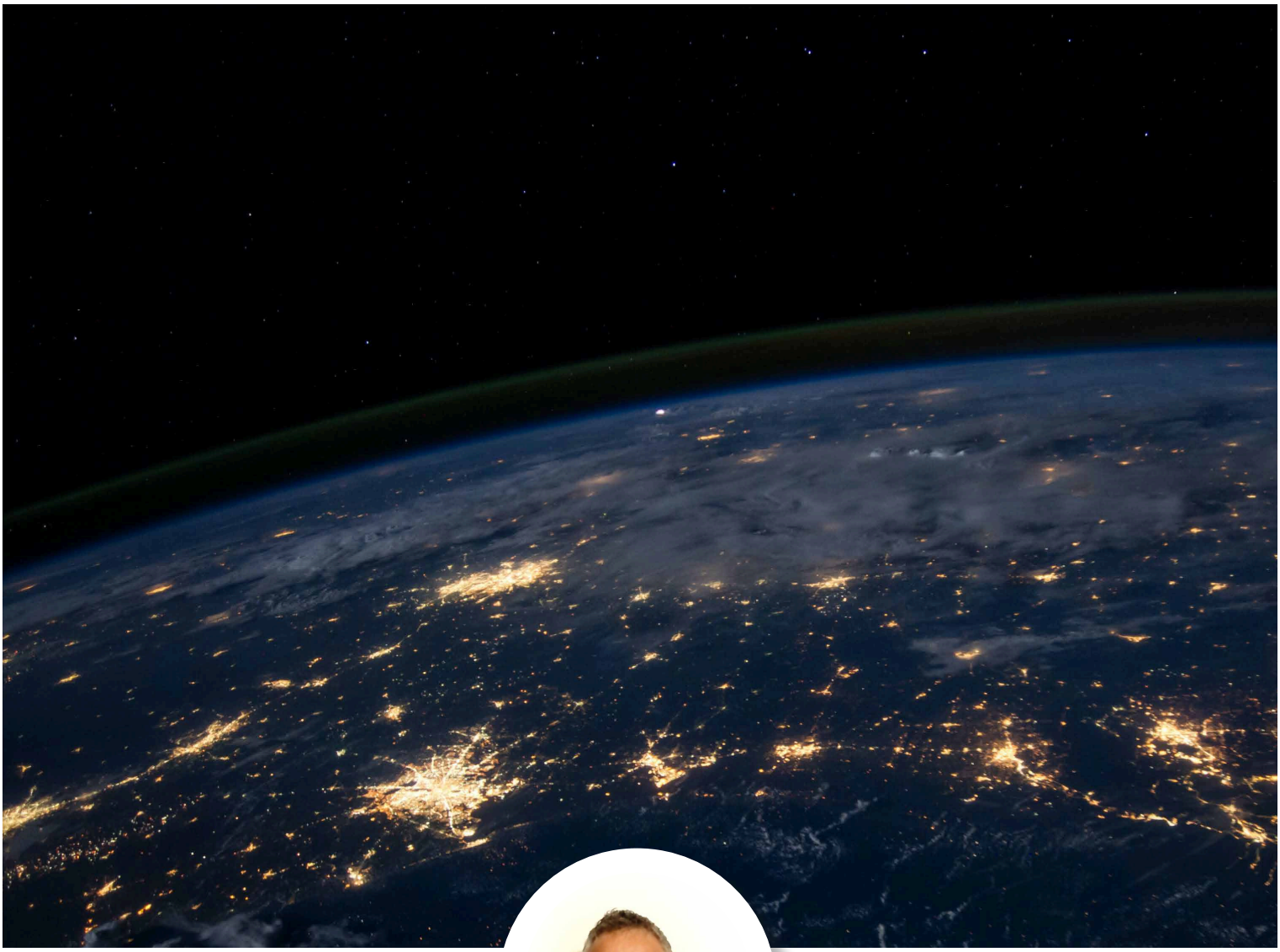
Coach e coachee sono qui sostituibili con leader e team. Il leader formulando gli obiettivi in positivo inizia un processo di comunicazione che ha vibrazioni, e quindi energie, in crescendo stimolando simili vibrazioni in chi lo ascolta.

Allo stesso modo e come anche Jackson e McKergow espongono in "Punta alla Soluzione", un leader, di fronte ad un problema evidenziato dal team, per risolverlo potrà mettere il focus su "come ci immaginiamo la soluzione?".

Ideare e immaginare la soluzione porta co sé, automaticamente, la comprensione del problema e il suo superamento.

La comunicazione è parola e questa è vibrazione e chi ascolta può entrare in risonanza.

AGILE & SOSTENIBILITÀ
Il cambiamento che diventa evoluzione



FABRIZIO BEDIN

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

Parlare di strategia o di approcci al lavoro strutturati di questi tempi porta con sé l'avere una grande capacità di innovarsi, e vista la stagione di cambiamenti che stiamo vivendo un approccio AGILE è perlomeno dovuto.

E quindi, perché accostare il mondo della Sostenibilità a quello dell' AGILE, non si rischia forse di creare ulteriore confusione ad una fase già complessa di suo?

Proviamo a procedere con ordine, e tentiamo di fare un passo nel contenuto della parola sostenibilità.
Quando si parla di sostenibilità il primo pensiero corre all'ambiente, complice anche il fatto che la divulgazione crea connessioni con il contesto "green" inteso come il verde che ci circonda.

In realtà questo termine contiene molto di più, soprattutto se guardato dal punto di vista del business, e normalmente quando si presenta l'opportunità di proporre progetti in tal senso, una delle prime cose che tendo a sottolineare è che la sostenibilità è anzitutto strategia.

Ed il perché è presto spiegato, in quanto questa bellissima parola comprende tutto quello ci circonda, relazioni, materiali, economia, processi, energia ... ed ogni sfaccettatura richiede la propria attenzione se vogliamo approcciare in modo strutturato a questo mondo.

A questo punto abbiamo già messo in connessione i termini che ci riportano all' AGILE, strategia, flessibilità e approccio strutturato, ma ora, se non vogliamo cadere nella trappola del vago, servono anche i contenuti.

Il mondo della sostenibilità si compone di tre macro ambiti di riferimento, che ci riconducono ai fattori ESG (Environment, Social, Governance) piuttosto che alle 3P identificate nei termini Planet, People e Profit.

Dal canto suo l'ONU nella propria agenda SDGs 2030 ha definito 17 goals, a copertura di 169 target e 231 KPI, per cercare di creare un contesto misurabile, ed anche le normative giocano il proprio ruolo nei temi legati alla sostenibilità, con la Comunità Europea che uscirà a breve con nuove linee guida in tal senso.
Il panorama nazionale italiano vede le PMI coprire oltre il 92% delle aziende attive sul territorio, generando un fatturato che copre il 70% dell'intero paese a copertura di oltre l'80% della forza lavoro, ed anche se buona parte di queste non saranno a breve coinvolte dalle normative, il mercato, che è già proiettato al futuro, chiederà comunque loro di aggregarsi in queste nuove sfide.

Un assessment di sostenibilità riconsegna quindi elementi di rischio ed opportunità in chiave strategica, e se pensiamo a quanto stiamo vivendo dal punto di vista della crisi energetica causa guerra, oppure a quanto vissuto poco tempo prima nelle catene di fornitura causa pandemia, queste analisi che contemplano fattori economici, ambientali e sociali, se fatte prima, avrebbero almeno posto una riflessione su quali rischi stessimo correndo.

Mentre gli esempi precedenti abbracciano direttamente i temi economici ed ambientali, molto più elevata può essere la ricaduta che un business genera nell'ambito sociale, e questo per le seguenti principali ragioni: in primo luogo perché consente di definire uno scopo-purpose da condividere con i propri collaboratori, in secondo luogo in quanto l'organizzazione crea un impatto diretto sulla società intesa come territorio dove la stessa opera, richiamando a quella brand reputation che identifica l'impresa oltre quanto produce.

Per chi fosse affezionato alla sola tangibilità dei numeri economico-ambientali, uno studio del Ministero della Difesa Ambiente e Territorio poneva in evidenza come per ogni euro investito in prevenzione si potrebbero risparmiare dai quattro ai sette euro di costi legati alle riparazioni, e la domanda facile è la seguente: e se questi fossero stati reinvestiti?

Guardando invece al contesto internazionale, il Nobel all'economia Michael Kremer (premio per l'approccio sperimentale nella lotta alla povertà globale) spiega come la lettura di uno scenario porta con sé l'applicazione di modelli strutturati, analizzati alla radice, e soprattutto vicini a dove i fattori accadono (raccolti nel gemba per richiamare un concetto LEAN) e lo racconta proprio dal punto di vista della sostenibilità. Tradotto in pratica, la reale lettura del contesto passa per come i modelli vengono applicati, oltre che dalla capacità di esercizio della situazione reale. L'aspetto più interessante è che questa lettura non va posta al solo contesto di criticità, in quanto si possono attivare anche ottime opportunità.

Dal punto di vista del credito, per esempio, alcuni players finanziari mondiali hanno evidenziato come uno strutturato approccio ai tre criteri ESG possa consegnare un ritorno diretto più sicuro (abbiamo visto che si diminuiscono i fattori di rischio); porta inoltre alla nascita di opportunità di investimento in nuove aree di business quali per esempio istruzione ed assistenza sanitaria, con l'aggiunta delle infrastrutture se si guarda ai paesi emergenti.

"It's easy, but so hard" ci dice Rebecca Henderson, docente di Harvard tra le più attive nello studio del Sustainable Business, perché se fosse facile probabilmente non staremo qui a parlarne.

Andando a concludere, la sintesi tra Sostenibilità & AGILE si può perciò tradurre nel seguente concetto: un approccio organizzato a trattare gli argomenti posti in visione strategica, inclusivi di team di lavoro motivati ed aperti in modo flessibile ai nuovi scenari che si pongono davanti.

Ed ecco che in questo modo potremo allora definire che il cambiamento diventerà a tutti gli effetti evoluzione verso un mondo più sostenibile.

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

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.

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

AYROS
www.ayroseditore.it

DOVE VA LA SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS MODEL CANVAS?

ANDREA RADIN

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

<table>
<tr><td rowspan="2">Partner Chiave</td><td>Attività Chiave</td><td rowspan="2">Proposte di Valore</td><td>Relazioni con i Clienti</td><td rowspan="2">Segmenti di Clientela</td></tr>
<tr><td>Risorse Chiave</td><td>Canali</td></tr>
<tr><td colspan="3">Struttura dei Costi</td><td colspan="2">Flusso di Ricavi</td></tr>
</table>

Se la Sostenibilità con i suoi tre pilastri (economico, ambientale e sociale) è prima di tutto una questione strategica, allora vuol dire essa va ad impattare sul Modello di Business di un'azienda (e non solo sui prodotti e servizi della stessa).

Ma in quale dei 9 blocchi va messa? Nel blocco della **Proposta di Valore** perché la Sostenibilità va considerata:

- da un lato nella distribuzione del valore ai Segmen-ti della Clientela che un'azienda ha già e conosce, ma anche in quelli, soprattutto le nuove generazioni, che nel valutare se acquistare un prodotto o servizio, vanno a vedere se l'azienda è disponibile;
- dall'altro lato nella generazione di valore, perché andrà rivista la catena del valore, le attività da implementare e, soprattutto il coinvolgimento delle persone che sono direttamente coinvolte;

Andiamo ad analizzare ora i 9 blocchi del Business Model Canvas:

Proposta di valore

Non è sufficiente dire che "il valore dell'azienda è la Sostenibilità", ma essa va vista come elemento cardine che va a cambiare ed evolvere gli elementi distintivi, prodotti e servizi offerti.

Segmenti della clientela

Ascoltando i clienti, interagendo con loro e coinvolgendoli possiamo andare a capire e farci aiutare nel definire prodotti, servizi e nuovi approcci che siano in linea con il valore della Sostenibilità.
All'interno del blocco potremmo valutare di considerare, oltre ai clienti tradizionali, gli altri Stakeholder, in una visione d'insieme più ampia. Questo aiuta a porci questa domanda: stiamo generando e trametTendo valore ad ognuno di loro? Se sì, come?

Canali

La Sostenibilità impatta con il modo di approcciare un mercato, distribuire prodotti e servizi portando a:

- valutare infrastrutture sostenibili
- dover ricercare e trovare nuovi modi di far arrivare a destinazione un prodotto
- costruire un sistema di logistica e packaging sostenibili.

Relazioni con i clienti

Occorre osservare come migliorare la relazione con i clienti andando ad agevolare l'accesso, la comunicazione, l'usabilità e relazione delle persone, comprese quelle che hanno delle specifiche disabilità.

Risorse chiave

Se le persone sono considerate la risorsa più importante del modello di business di un'azienda, con la Sostenibilità assumono un'importanza più ampia: se non si pensa al benessere, al miglioramento del modo di lavorare delle persone (per esempio grazie alla tra-sformazione digitale) non potremmo avere un'organizzazione che riesca a contribuire, nel suo insieme, alla Sostenibilità.
E' da considerare che nel cambiare il modello di business, in base alla nuova Proposta di valore, l'azienda potrebbe trovarsi a doversi dotare di nuove risorse come:

- macchinari, impianti, attrezzature, sistemi che aiutano a ridurre l'impatto ambientale, (per esempio quelli che fanno parte dell'Industria 4.0)
- nuovi materiali, sistemi produttivi e packaging che sono da ricercare e/o sviluppare
- ulteriori risorse finanziarie, dato che il processo di sostenibilità non è a costo zero.

Attività Chiave

La Sostenibilità impatta prima di tutto sulla produzione e lungo la catena del valore di un'azienda. Inoltre sono da considerare importanti:

- Le attività di R&D e Innovazione necessarie per sviluppare nuovi prodotti, materiali, processi produttivi sostenibili.
- Le attività legate alla sostenibilità ambientale e sociale, che devono avere una coerenza con il proprio modello di business ed essere allineate con i Segmenti della Clientela, Stakeholder e Proposta di Valore.

Partner Chiave

La Sostenibilità considera l'azienda parte di un ecosistema. Se la strategia, le azioni, rimangono chiuse tra i confini dell'organizzazione, l'impatto diventa relativo e lo sforzo non porta i risultati sperati.
I primi partner diventano, quindi, le aziende lungo la filiera sia a monte che a valle, nonché quelle figure che aiutano le aziende nell'intraprendere questo percorso.
Gli stessi Stakeholder possono diventare dei partner contribuendo attivamente alle iniziative che l'azienda promuove.

Flussi di ricavo

Se andiamo a considerare i diversi blocchi possiamo capire che le diverse modalità di ricavo possono esse¬re rivalutate e trasformate, andando oltre alla mera vendita, sistemi di abbonamenti e noleggio (per esempio verso la strada della Servitizzazione).

Struttura dei costi

Se un'azienda vuole contribuire alla Sostenibilità dovrà considerare che:

- andranno analizzati i diversi costi, valutando come andare a ridurre l'impatto ambientale con alcuni di essi.
- il processo richiede dei costi che vanno valutati su un piano economico finanziario di medio-lungo termine, dato che essere sostenibili vuol dire, prima di tutto,"Pensare al Futuro".

Ma quali sono le fasi per poter fare in modo che la Sostenibilità faccia parte del cuore del Modello di Business di un'azienda?

Per prima cosa occorre fare un'analisi del Modello di Business attuale, andando ad individuare quelle iniziative, aree, prodotti, sistemi che fanno parte di quella che io chiamo "Sostenibilità latente".
Secondo, definire un piano per andare a revisionare il Modello di Business con il coinvolgimento dei diversi attori:

- partendo dagli strumenti previsti nei percorsi di Sostenibilità;
- definendo nuovi progetti e/o processi di innovazione che considerano tra gli elementi chiave la Sostenibilità.

Ultimo punto, che non è ultimo, è quello di andare ad ideare, sviluppare nuovi Modelli di Business che prevedono la trasformazione di scarti e/o rifiuti in nuovi prodotti (in ottica di Economia Circolare).

Ma come fare tutto questo? Attraverso il Dialogo, la Contaminazione tra i diversi attori che fanno parte dell'ecosistema dell'azienda, interno ed esterno, e l'Innovazione. Ma questa è un'altra storia.

Oggi è il giorno giusto per promuovere lo sviluppo personale.

Formazione online per tutta la tua azienda.

Attiva una prova gratuita di 14 giorni!

goodhabitz online training

#IAD22 Brescia Italian Agile Days di nuovo in presenza!

LUCA CRUCIANI

Social media manager / Software Developer

@ Intré s.r.l.

14 e 15 ottobre 2022.

Benvenuti agli Italian Agile Days 2022, o più semplicemente IAD22, per la "prima volta" in presenza dopo le due precedenti edizioni organizzate da remoto, per i motivi che tutti purtroppo conosciamo.

Noi di Intré non potevamo mancare all'evento più importante in Italia dedicato al tema dell'Agilità. Quest'anno, come altri anni, siamo stati sponsor e per l'occasione abbiamo organizzato uno spazio molto particolare, insieme agli amici di Agile Reloaded e Human Reloaded, arredato a mo' di bar con tavolini, comode sedie, libreria e macchina del caffè. Al nostro stand abbiamo mostrato come le sinergie tra le nostre Business Unit Intré Security, Intré Cloud Native, Intré Scrum Team e Thanks Design possano rispondere in maniera concreta ai bisogni delle persone e delle organizzazioni che stanno affrontando la sfida della Digital e Agile Transformation.

In questo mio articolo vi fornirò i resoconti del keynote e di alcune tra le tante sessioni proposte durante la conferenza di sabato 15 ottobre.

- Keynote "Myth busting in Agile Scaling"
- Diamo una chance alle codebase legacy?
- I corpi in affitto: come rimuovere le aberrazioni del "body rental" – the agile way.
- Lighting talk pomeridiani
- Dal carbone al software: i sistemi socio-tecnici

Keynote “Myth busting in Agile Scaling”

IAD22 non poteva iniziare meglio con il keynote curato da Nigel Thurlow, attualmente CEO al The Flow Consortium e precedentemente Chief of Agile presso Toyota. Proprio in Toyota Nigel ha definito il modello “Scrum the Toyota Way” e ha partecipato alla definizione del “Flow System™“, un approccio olistico basato su FLOW per fornire valore al cliente, costruito sulle fondamenta del Toyota Production System.

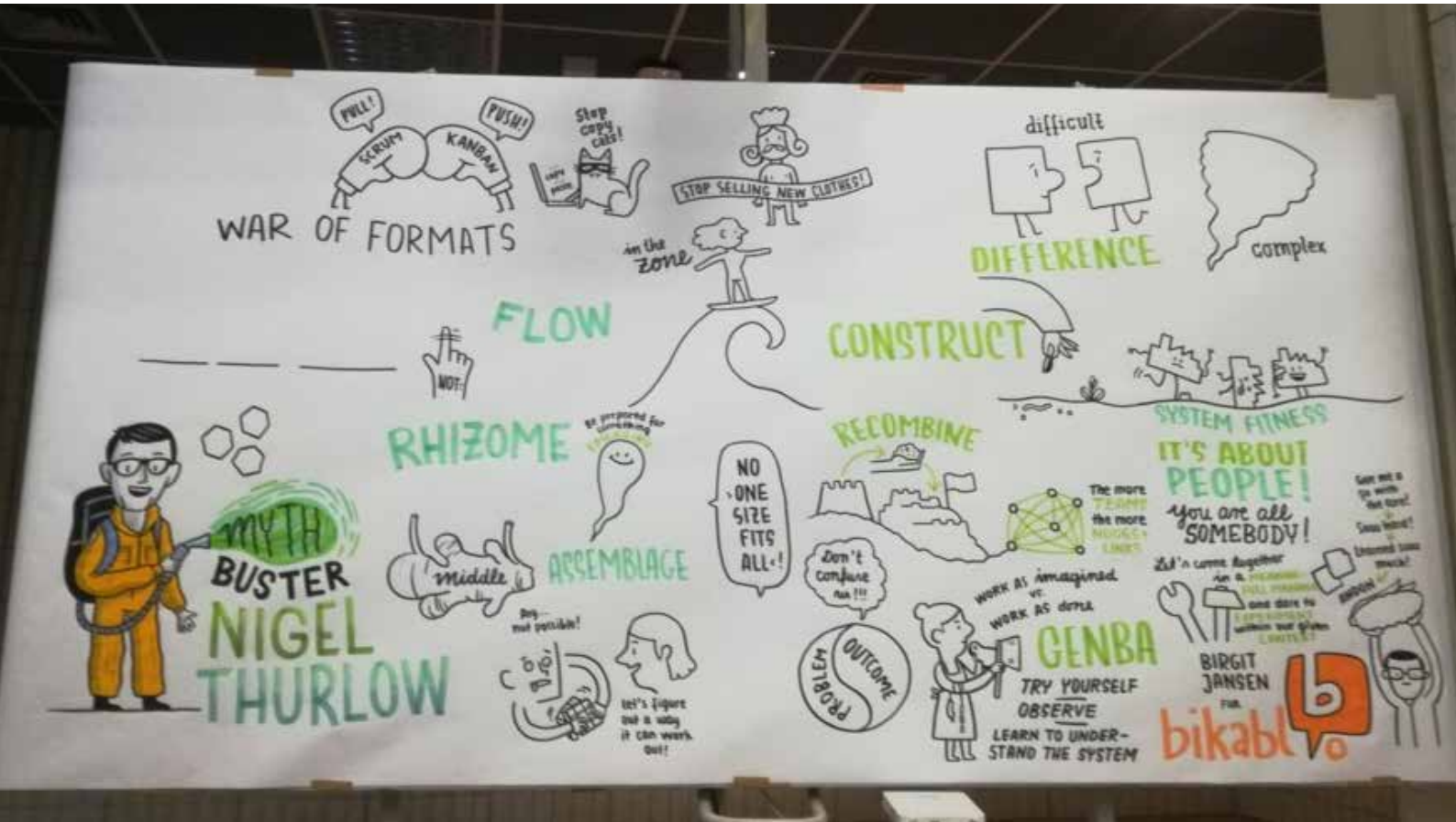
Durante il suo intervento Nigel ha parlato dell’importanza delle metriche Lean: Takt Time, Process Time, Cycle Time, Lead Time e Customer Lead Time, fondamentali in un percorso d’innovazione. Queste metriche sono uno degli aspetti che caratterizzano la cultura del Lean Thinking in cui il tema centrale è “andare direttamente al punto”, **ovvero avere la consapevolezza su come stiano davvero le cose**. Cosa vuol dire concretamente? Anziché perdersi in considerazioni astratte chiusi in un ufficio è molto meglio **recarsi sul posto per vedere cosa succede realmente**. Nigel si riferisce a ciò che i giapponesi chiamano Gemba, ossia **“the real place“, il luogo dove il valore viene creato**. In merito al valore, Nigel ha spiegato quale dovrebbe essere il “real value stream”, il vero flusso di valore. Sempre dalla lingua giapponese, ha citato l’espressione **Genchi Genbutsu**:

Actual (Gen) Place (Chi) Actual (Gen) Things (Butsu)

“Actual Place, Actual Things” quindi, che potremmo tradurre così: Andare sulla **scena reale (genchi) e confermare gli eventi o le cose reali (gembutsu)**.

Degno personalmente di nota è stato il racconto finale di Nigel, da una sua esperienza passata in un’azienda produttrice di cibo dove si recò per fare consulenza strategica di processo. Dopo aver trascorso diversi giorni a osservare il lavoro degli operai alle macchine (sistemare pezzi di pannocchie su un rullo), non aveva alcuna idea su come poter migliorare tale attività. Nigel decise quindi di cimentarsi, per un giorno intero, in quello specifico lavoro. Fu per lui un giorno difficilissimo, estenuante fisicamente, dal quale però scaturiscono una serie d’idee quali per esempio decidere di aumentare la pausa, essendo gli operai molto stanchi e concentrati nel loro compito, e di rallentare la velocità del nastro trasportatore. Scelte che portarono a un aumento della produttività.
In chiusura del suo keynote, Nigel ha regalato un bellissimo aneddoto raccontandoci l’incontro con un’operaia che lo ringraziò per quei momenti insieme lavorando davanti al rullo perché questa persona si sentì, per la prima volta, ascoltata e considerata. È stato emozionante per tutti, Nigel compreso, il quale a stento è riuscito a trattenere la commozione.

Durante il keynote è stata realizzata da Birgit Jansen una visual board utilizzando modelli e strumenti proposti da bikablo ®. Quella che vedete nella foto seguente è lo stato della board al termine dell’intervento di Nigel.



Diamo una chance alle codebase legacy?

Nicola Mincuzzi, sviluppatore per eDreams ODIGEO, ha raccontato la sua esperienza sul tema con la codebase legacy. I termini codebase legacy, o codice legacy, significano per la maggior parte degli sviluppatori "codice difficile da cambiare o di ostica comprensione".
Michael Feathers, autore del libro "Working Effectively with Legacy Code", dà una definizione di codebase legacy cara a Nicola.

"To me, legacy code is simply code without tests."

Un altro importante concetto presente nel libro è quello della death spiral, ovvero una serie di compromessi opportunistici che si accumulano silenziosamente nel tempo con effetti negativi. Nel caso di un team che lavora a un prodotto, l'inizio di una death spiral può non essere evidente perché in genere si lavora a pieno ritmo su importanti funzionalità. Quindi, quando la richiesta di nuove funzionalità è elevata, come può capitare nel contesto in cui viviamo e nel quale operiamo, un team prende delle "scorciatoie". I miglioramenti architetturali e di processo (ovvero il debito tecnico) vengono messi in pausa per arrivare prima sul mercato. Nicola, dalla sua esperienza, ci dice..."Immaginate di essere sotto stress, si sviluppa il codice dei test in fretta, e quindi anche il software, la qualità peggiora, la frustrazione cresce e si continua così..."

Come uscire da questa situazione?

Inizialmente Nicola con il team hanno pensato d'introdurre i test automatici con l'idea che potessero soddisfare i loro bisogni: fare affidamento sul feedback, poter estendere il comportamento del software in sicurezza e migliorare la complessità del software.

Come affrontare il mostro (ovvero il codice dell'applicazione, all'epoca il classico monolite software)?
Il gruppo ha lavorato in modalità "edit and pray". Come funziona? Dopo aver pianificato le modifiche da apportare ed essere sicuri di aver compreso il codice, si effettuano le modifiche, si provano in un ambiente locale (un pc dedicato per esempio), e se tutto fila liscio si rilascia in produzione, attendendo i feedback del cliente. Citando il libro di Rick Page "Hope Is Not a Strategy", questo processo non poteva funzionare, inoltre si aveva ancora un problema con i feedback.
Nuovo cambio di rotta quindi, si è passati al modello "cover and modify". Con questo approccio Nicola con il team hanno introdotto i test end-to-end, i testi d'integrazione, e un team di Quality Assurance dedicato alla scrittura ed esecuzione dei test. Il feedback c'era, ma permanevano alcuni dubbi: i test non davano sufficienti informazioni sulla qualità del codice, inoltre non venivano eseguiti durante la fase d'implementazione dal team degli sviluppatori. Oltretutto risultava complesso determinare dove fosse l'errore. Bisognava ottenere feedback più immediati. Come fare?
Introduzione degli Unit Test, o test unitari. Nicola e il team hanno cambiato ancora approccio: individuare il "change point", rompere le eventuali dipendenze, scrivere gli unit test, farli fallire, implementare le modifiche, eseguire gli unit test e farli passare. In tre parole, Test-Driven Development, o TDD.

Riprendendo una citazione di Kent Beck

"Test-Driven Development is a way of managing fear during programming."

Nicola ci ha ricordato l'importanza della Piramide del Test in cui non i primi test da considerare sono quelli unitari, seguiti da quelli d'integrazione e infine i test end-to-end.

Cosa significa per te body rental?

I corpi in affitto: come rimuovere le aberrazioni del "body rental" – the agile way.

Alessandro Giardina, Agile Delivery Manager per Intré nonché membro storico di Italian Agile Movement, ha portato a questo IAD22 un tema ben noto nel mondo del lavoro: il body rental.
Per entrare nella discussione, Alessandro ha fatto un excursus sulla terminologia e ha chiesto alla platea di descrivere, magari con una parola, il significato di body rental (potete vedere i risultati nell'immagine sopra).

Ovviamente esistono non solo i contro del body rental, ma anche i pro. La seguente tabella mostra i risultati di un sondaggio svolto da Alessandro coinvolgendo sviluppatori, venditori e acquirenti di corpi.

Secondo Alessandro, gran parte delle aziende non sono in grado di capire la complessità e l'"artigianalità" dello sviluppo software, e spesso una conseguenza è che il reparto IT venga visto come un costo e che, come tale, deve essere minimizzato. La qualità non viene presa in considerazione, non viene compresa. Ma l'IT non è un costo! È una parte fondamentale, spesso prevalente, dei loro prodotti e servizi.

Come poterne uscire, al fine di tenere i pro e superare i contro?

Alessandro ha parlato di noi portando all'attenzione il modello Intré, una Learning Organization che pone al centro l'apprendimento e la crescita professionale del team. A tal proposito vi invito a leggere l'articolo di approfondimento, oppure potete vedere e ascoltare Alessandro parlare dell'argomento durante un webinar #StopCoding organizzato da 20tab S.r.l..

	Punto di vista di chi vende	Punto di vista di chi compra	Punto di vista del corpo
Pro	▸no responsabilità in caso di insuccesso del prodotto ▸redditività stabile ▸posso non occuparmi della formazione	▸flessibilità ▸variabilizzazione dei costi ▸maggior facilità nell'acquisire competenze mancanti ▸rapidità nel soddisfare un bisogno	▸imparare cose nuove (cambiando cliente) ▸vedere mercati, tecnologie, prodotti diversi (cambiando cliente) ▸de-responsabilizzazione ▸opportunità di assunzione presso il cliente bypassando processo di hiring
Contro	▸trovarsi sul groppone corpi non allocati ▸avere corpi insoddisfatti ▸problemi di talent retention	▸scarso engagement dei corpi ▸scarsa responsabilizzazione dei corpi ▸scarsa qualità del lavoro	▸mancato senso di appartenenza ▸nessun legame con il datore di lavoro (abbandono) ▸rivendita multi-livello ▸sensazione di essere di serie B ▸retribuzione bassa ▸no opportunità di carriera ▸lavorare su prodotti o clienti che non piacciono ▸lavorare con tecnologie obsolete ▸no opportunità di crescita: *"sono sempre junior"* ▸opportunità formative insufficienti

Lighting talk pomeridiani

La paura della luce e dei mostri che essa attira

Stefano Muro, dalla sua esperienza di Agile coach, ha raccontato una storia, a sfondo fantasy, usandola come metafora per regalarci qualche consiglio utile sul processo di realizzazione di un prodotto. In questa storia i protagonisti siamo noi, dei viaggiatori in missione verso una miniera alla ricerca di pietre di valore. Il management (che Stefano identifica nelle figure dei veggenti) ci fornisce tutti i mezzi necessari per la missione. Per sapere dove andare è necessario avere una luce (ovvero il feedback sulle attività che facciamo) che ci illumini la strada così da orientarci e sapere se stiamo seguendo la direzione giusta. A volte però preferiamo camminare al buio per la paura che la luce attragga delle creature mostruose che sono a caccia. Stefano si riferisce alle nostre esitazioni.
Quali sono questi mostri?
La succuba della luce, che appare quando rischiamo d'innamorarci della luce, di diventarne appunto schiavi. Dashboard, post-it colorati...tanti, troppi strumenti che tendiamo a usare e dei quali ci innamoriamo appunto, e che quindi continuiamo a utilizzare senza curarci della loro effettiva utilità.
Il troll, il mangia uomini. Pensiamo a un progetto di lunga durata, fatto di milestone da raggiungere. Ci impegniamo e lavoriamo, fino a quando il budget finisce, e con esso le persone dedicate al progetto.
Il dissennatore, colui che crea persone senz'anima. Stefano si riferisce a tutti i componenti di un team, di un progetto, che semplicemente fanno ciò che viene detto loro, senza mai interrogarsi sul perché e su come migliorare.
Il cenobita, ovvero la creatura che accompagna all'"Inferno". Stefano si riferisce ai casi in cui ha notato che un progetto fallimentare ha portato con sé nel "baratro" persone realmente di valore.
Che consigli potremmo mettere in pratica per evitare questi mostri?
In un progetto, sarebbe opportuno dotarsi di metriche (e quindi di feedback) che:

- siano chiare e condivise a tutti;
- dicano cosa è effettivamente accaduto;
- siano frutto di un'ispezione collettiva.

E i veggenti? Devono supportare le decisioni, e non semplicemente fornire gli strumenti.

Agile Coach vs. Scrum Master. Un percorso fatto di one-to-one

Danilo Trapanese ha spiegato portato la sua esperienza in merito alla sua attività di coaching Agile.
Siamo tutti in grado di fare sessioni one-to-one? Dipende. Per Danilo il primo e fondamentale ingrediente è il coraggio. Coraggio di buttarsi, andare oltre le proprie paure e insicurezze. Va bene studiare, prepararsi, magari redigere una roadmap degli incontri (proprio come fece Danilo per la sua prima sessione di coaching). Funzionò? No, Danilo si rese conto che mancava qualcosa, semplicemente non domandava alla persona quali fossero le sue esigenze. "Sei sicuro di voler fare un percorso di coaching?" "Cosa ti aspetti?" "Sai che cos'è un percorso one-to-one?". Queste semplici domande hanno aiutato Danilo, e lo aiutano tutt'oggi, a settare un percorso di coaching più efficace possibile, perché è un viaggio che si fa in due, insieme all'altra persona, che è opportuno conoscere e coinvolgere fin da subito, anzi prima che tale percorso inizi.
Che temi sarebbe meglio affrontare in un percorso one-to-one?

- Comprendere i bisogni di un team Agile.
- Mantenere il team focalizzato sulla missione e sul processo.
- Facilitazione di eventi previsti dal framework utilizzato.
- ...

Quali risultati si possono raggiungere? Per Danilo non esistono limiti, e dipende molto dal proprio carattere e dalla persona con il quale si dovrà lavorare.

Agile, il Super Mushroom che ti fa giocare a un nuovo livello

Francesco Fregni e Michela Rapaccioli, rispettivamente Project Delivery Manager e Project Manager presso Credem Banca, hanno portato che cosa vuol dire introdurre il mondo Agile nel Core Team dell'Antiriciclaggio.
Le banche sono organizzazioni complesse e la conduzione di progetti pervasivi e massimizzanti come quelli richiesti dalla normativa Antiriciclaggio è un susseguirsi d'infiniti livelli da superare. Francesco e Michela lavoravano con regole "waterfall" a superare i nuovi livelli che ogni anno gli enti regolatori aggiungevano al gioco che li ha spinti, a un certo punto, a sperimentare l'Agile. Avvalendosi della consulenza di un Agile Coach, dapprima la teoria Agile è apparsa come la promessa di un pusher assuefatto agli allucinogeni. La sfida non era solo sul piano metodologico ma anche su quello pratico, organizzativo e relazionale.
Francesco e Michela, insieme con tutte le persone coinvolte nel progetto, hanno deciso di dare il primo morso al fungo dell'agilità e i risultati sono arrivati! Ne riporto alcuni.

- Team dedicato sul progetto. Ogni persona è allocata al 50% al progetto.
- Alcune delle imponenti barriere comunicative tra le divisioni in azienda sono state abbattute.
- Si svolge formazione in contemporanea sia per il team, sia per il coaching.
- Esiste un linguaggio comune a tutte le entità coinvolte nel progetto.

Dal carbone al software: i sistemi socio-tecnici

Ferdinando Santacroce, Agile Technical Coach e Team Coach per Agile Reloaded, ha parlato delle origini di una teoria molto interessante, quella dei sistemi socio-tecnici. È doveroso tornare indietro nel tempo, esattamente nel 1951 quando Eric Trist e Ken Bamforth pubblicarono il loro studio intitolato "SOME SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CONSEQUENCES OF THE LOGWALL METHOD OF COAL GETTING" a seguito di un loro viaggio in Gran Bretagna, durante il quale notarono delle difficoltà da parte dei responsabili della modernizzazione produttiva delle miniere di carbone. La ricerca paragonava due tipi differenti di organizzazione lavorativa. In particolare, i ricercatori del Tavistock Institute confrontarono il metodo tradizionale di lavoro, cosiddetto "shortwall", e il nuovo metodo "longwall", tecnologicamente avanzato, che avrebbe dovuto portare a un aumento della produzione giornaliera.

Metodo tradizionale

Gli operai venivano divisi in piccole squadre che si occupavano di tutte le fasi di produzione: preparazione, estrazione e trasporto. C'era carbone pronto per la consegna ogni otto ore perché i minatori lavoravano a coppie alle quali si aggiungevano al massimo una o due persone (i "trammers", ragazzi deputati al trasporto), sino a un massimo di otto. C'era controllo totale del ciclo di estrazione, la leadership e la supervisione erano interne al gruppo, inoltre erano i minatori stessi a negoziare il compenso per il carbone estratto direttamente con il gestore della miniera. Ciò rendeva i lavoratori orgogliosi della propria arte, ogni coppia aveva tutte le competenze necessarie e la scelta dei membri era reciproca: le coppie e i gruppi si formavano su base autonoma. In molti casi c'era rapporto di parentela (fratelli, padre-figlio), e spesso le coppie rimanevano stabili per anni. Non era raro per un minatore prendersi cura della famiglia del compare nel caso fosse rimasto gravemente ferito o ucciso. Il lavoro in piccoli gruppi consentiva alle persone di coltivare rapporti personali, di sostenersi a vicenda in condizioni avverse. La flessibilità di questi piccoli gruppi aveva dei vantaggi: nel muoversi da un filone all'altro, nell'affrontare condizioni avverse (per esempio una pietra più dura da scavare, imprevisti vari) e nel settare gli obiettivi di estrazione tenendo conto della situazione, dell'età e della salute dei suoi membri.

Metodo longwall

Questo metodo, che aveva preso piede a seguito della "meccanicizzazione" delle tecniche di estrazione, permetteva – a parità di condizioni tecniche – di riprodurre nelle miniere i modelli di coordinamento e di direzione in uso nell'organizzazione industriale del lavoro alla catena di montaggio. Ogni minatore eseguiva un unico compito, in un'unica postazione in parete lunga, senza alcuna opportunità di rotazione nel lavoro. Il longwall permetteva fronti di estrazione lunghi fino a 200 yard (circa 180 metri). La conformazione della miniera (e la volontà dei minatori) non permettevano filoni così lunghi.
La tecnologia era stata innestata nel processo. La maggiore efficacia della macchina e l'automazione nell'estrazione aveva aumentato i volumi, nonostante ci fossero nuovi costi (in termini di tempo) da pagare per l'allestimento. L'approccio era rimasto pressoché uguale al precedente, quando la raccolta del carbone era fatta "a mano". Ma…

- Il longwall rompeva l'efficacia dei piccoli gruppi.
- L'autonomia era sparita, la responsabilità dell'intero ciclo era stata spezzata.
- Erano nati numerosi nuovi ruoli, con mansioni distinte, spesso sbilanciate.
- Le condizioni avverse, sempre in agguato in miniera, avevano impatti devastanti su alcuni, lievi su altri.
- I lavoratori erano distanti l'uno dall'altro, senza occasione di socializzazione.
- Era cambiata la tecnologia, ma non era stato fatto niente a livello sociale per consentire il necessario adeguamento.
- L'interdipendenza dei task dava adito a frequenti situazioni di frustrazione.
- Era sempre più difficile distinguere il "cattivo lavoro" dalle "cattive condizioni".
- C'era paura, incertezza.
- I manager erano messi a risolvere problemi che non potevano vedere e i minatori si lamentavano parimenti.
- Era impossibile costruire rapporti duraturi in gruppi così grandi e con così poche occasioni di cooperare.

Ricapitolando, passando dal metodo shortwall a quello longwall andarono perduti:

- cross functional team;
- visione end-to-end;
- autonomia;
- fiducia reciproca.

E si erano "guadagnati":

- dipendenze;
- controllo serrato;
- iper-specializzazione;
- paura, frustrazione.

Tornando nel 2022…ciò che venne redatto nel 1951 non ci suona terribilmente attuale nelle dinamiche lavorative quotidiane? Continuiamo a ripetere gli stessi errori, nonostante negli anni sono state proposte diverse valide soluzioni. Ferdinando ne ricorda qualcuna.

- Taiichi Ohno, tra i pionieri del modello Lean.
- Le pratiche dell'Extreme Programming.
- Context Map Cheat Sheet.
- …

Le pratiche tecniche e le dinamiche sociali sono interdipendenti e ugualmente importanti! La tecnica sì influenza la società, ma è vero ed è da tenere in enorme considerazione anche il contrario. Il segreto è riassumibile nel seguente concetto: Joint Optimization.

In conclusione, Ferdinando ci ha condiviso i suoi take-away dallo studio sui sistemi socio-tecnici.

- Come organizzazione, non posso cambiare un sistema ignorando l'altro.
- Come manager, devo comprendere le questioni tecniche, creando le condizioni perché possano fluire rapidamente.
- Come sviluppatore, posso lavorare sulla tecnica per promuovere l'organizzazione. Posso lavorare sulle skill, senza però ignorare le capacità relazionali: essere bravi con le macchine non basta.
- Come agente di cambiamento: mantenere l'umiltà, perseguire l'eccellenza attraverso la conoscenza (Gemba insegna).

Conclusioni

Che posso dire di questi IAD22? Per me è stata un'edizione speciale, per due motivi.

Gli Italian Agile Days del 14 e 15 ottobre 2022 hanno rappresentato un "anno zero": è stato davvero entusiasmante incontrare nuovamente di persona colleghi, ex colleghi e amici dopo tanto tempo.
Avere contribuito alla realizzazione dell'evento, nel gruppo Comunicazione dell'Italian Agile Movement (IAM), è stata personalmente una bellissima esperienza. Ho potuto apprezzare ancora di più l'impegno e la passione che spinge il gruppo di volontari IAM a organizzare, anno dopo anno, un'edizione di IAD che sia migliore di quella precedente.
Un enorme grazie va a Intré, che annualmente rinnova il proprio impegno nella sponsorizzazione dell'evento, a tutti gli altri sponsor, agli speaker, all'Università di Brescia – Facoltà d'Ingegneria -, al CSMT – Centro Servizi Multisettoriale e Tecnologico, e a tutte le persone coinvolte nell'organizzazione. Menzione speciale per i ragazzi dell'istituto d'istruzione superiore "Andrea Mantegna" i quali si sono impegnati per farci gustare delle ottime pause caffè, la merenda e il lunch box comprensivo di un primo, un secondo, un dolce, succo di arancia e acqua.

Arrivederci alla XX esima edizione, arrivederci a #IAD23!

QRP

Developing Professionals

Fornitori di formazione sui metodi Best Practice

Developing Professionals to facilitate Changes.

WWW.QRPINTERNATIONAL.IT

READY - STEADY - SPRINT

QUANDO SCRUM INCONTRA LA DIDATTICA

PARTE 1

VALERIA BURDI

Pirate | Rebel | Trouble Maker

SCRUM MASTER & P.O. | #lascuolainagile

Quando Scrum incontra la didattica

EFL TRAINER

Scrum facilita e stimola una didattica altamente esperienziale e laboratoriale utilizzando molteplici modalità di apprendimento in nome della Trasparenza, dell'Ispezione e dell'Adattamento, raggiungendo al tempo stesso notevoli traguardi in termini di crescita personale e di team.

Ripercorriamo insieme i tratti più salienti della sperimentazione.

Questo articolo non può considerarsi esaustivo, ciò che non è presente all'interno di queste pagine sarà oggetto di un possibile successivo approfondimento.

Quali metodologie sono in linea sia con un approccio studet-centered che con un mindset Agile?

- Peer-To-Peer
- Flipped Classroom
- Cooperative Learning

Le metodologie didattiche più efficaci e più seguite hanno messo da parte il docente conferendo la scena agli studenti. La didattica moderna enfatizza la scelta di **approcci costruttivisti** e **learned-centered**, così come metodologie di **learning by doing**.

Dal mio punto di vista questi possono combinarsi insieme ad approcci **content-focused, project-centered e interactive/partecipative** in cui:

- poter iniziare da una analisi situazionale della classe, degli obiettivi, dei tempi e degli strumenti;
- il docente insegna ed impara insieme ai propri studenti;
- il docente si comporta come risorsa;
- gli studenti sono responsabili del planning, dell'implementazione e dell'assessment;
- le informazioni e le competenze hanno un'alta rilevanza;
- il coinvolgimento degli studenti nelle decisioni attribuisce più responsabilità e ownership su di loro che sul docente;
- i docenti scelgono di intraprendere un cambiamento di stile nella loro modalità di leadership;
- gli studenti lavorano a piccoli gruppi, accedono a strumenti e materiali di diversa natura e si muovono all'interno della classe in maniera libera;
- si può insegnare con **trasparenza** attraverso **l'ispezione e l'adattamento.**

CHI

STUDENTI: 22
STUDENTI CON DISABILITÁ: 2
STUDENTI CON DSA: 2
ETÁ MEDIA : 11 ANNI
DOCENTI: 3
CLASSE: 1 MEDIA
DOCENTE DI CATTEDRA: 1
DOCENTI DI SOSTEGNO ALLA CLASSE: 2
DOCENTI DI LINGUA INGLESE: 3

DOCENTI DI LINGUA INGLESE

VALERIA

CAROLINA

MONALIA

DOVE

I.C. ALDO MANUZIO

LATINA SCALO

ARTICOLAZIONE ORARIA E DURATA

TOTALE ORE SETTIMANALI: 3

DIVISIONE ORE SETTIMANALI: 2+1

DA FEBBRAIO A GIUGNO 2022

LA MATERIA

LINGUA INGLESE

OBIETTIVI DIDATTICI E TRASVERSALI

Sviluppare competenze come la capacità di interagire e lavorare con gli altri, la capacità di risoluzione di problemi, la creatività, il pensiero critico, la consapevolezza, la resilienza e la capacità di individuare modalità efficaci di orientamento per affrontare la complessità e l'incertezza dei cambiamenti, preparandosi alla natura mutante delle economie moderne e delle società complesse.

LE UNITÀ DI APPRENDIMENTO

UNIT 3: ROOMS AND FORNITURE - SPRINT # 1

UNIT 7: FOOD AND DRINKS - SPRINT # 2

IL PERCORSO DI APPRENDIMENTO

I TEAM: SPRINT 1

I team di questo Sprint sono stati formati a tavolino con le colleghe di sostegno alla classe. Abbiamo ragionato su parametri di bilanciamento delle competenze, di specificità caratteriali, di tratti della personalità di ogni studente, tenendo conto delle disabilità di alcuni e dei D.S.A. di altri.

Risultati:
- gradimento dei ragazzi: basso
- facilitazione dei team: molto impegnativa
- retrospettiva: molto impegnativa
- outcome: pertinenti ed originali
- assessment: risultati eccellenti

I TEAM LEADER

In entrambi gli Sprint ogni team ha eletto il proprio TEAM LEADER.
Ho formato dei Team Leader perché:
- avevo bisogno di punti di riferimento nei Team
- i membri dei Team avevano bisogno di un punto di riferimento

Avrei potuto formare 5 Scrum Master? Probabilmente se avessi iniziato prima e se avessi avuto più ore di lezione a settimana avrei potuto.

SPRINT 2

I team di questo Sprint sono stati formati dagli studenti stessi, che hanno scelto il team a cui voler appartenere. L'intervento dei docenti nella formazione è stato nullo.

Risultati:
- gradimento dei ragazzi: altissimo
- facilitazione dei team: più semplice
- retrospettiva: più semplice
- outcome: pertinenti ma ancora più originali
- assessment: confermati risultati eccellenti

IL RUOLO DEL PO

Chi prioritizza gli items all'interno del backlog?
Chi sceglie i criteri?
Chi ha le competenze e l'esperienza?

Le varibili da tenere iun considerazione sono:
- età degli studenti;
- la mancanza/presenza di competenze pregresse;
- la lingua di comunicazione e la materia: lingua madre straniera (L2)?

All'interno del mio scenario e con i dati a disposizione ho ritenuto valido, efficace ed appropriato ricoprire il ruolo di Product Owner e di creare un Product Backlog condiviso dai Team.

Ogni Team ha avuto la responsabilità di gestire il proprio Sprint Backlog.

IL RUOLO DELLO SCRUM MASTER

Scrum nella didattica toolset edition:
- ottenere una certificazione non è necessario
- strumenti e materiale sono disponibili online ed in forma cartacea
- la community Agile è un punto di riferimento e di aiuto
- un docente è già facilitatore
- un docente conosce già una serie di strumenti digitali a supporto
- è già allenato per un continuous learning

VANTAGGI

- didattica per competenze (didattiche e trasversali)
- didattica laboratoriale
- inclusione
- divertimento
- miglioramento nel profitto scolastico
- gradimento della lezione/attività
- collegamento fra mindset aziendale e la scuola

SVANTAGGI

- mancanza di incontri giornalieri
- il numero esiguo di ore a settimana
- le strutture inadeguate (LIM/DIGITAL BOARD)
- gli strumenti: la rete lenta
- lo svantaggio socio-economico di alcuni studenti
- il numero elevato di studenti per classe

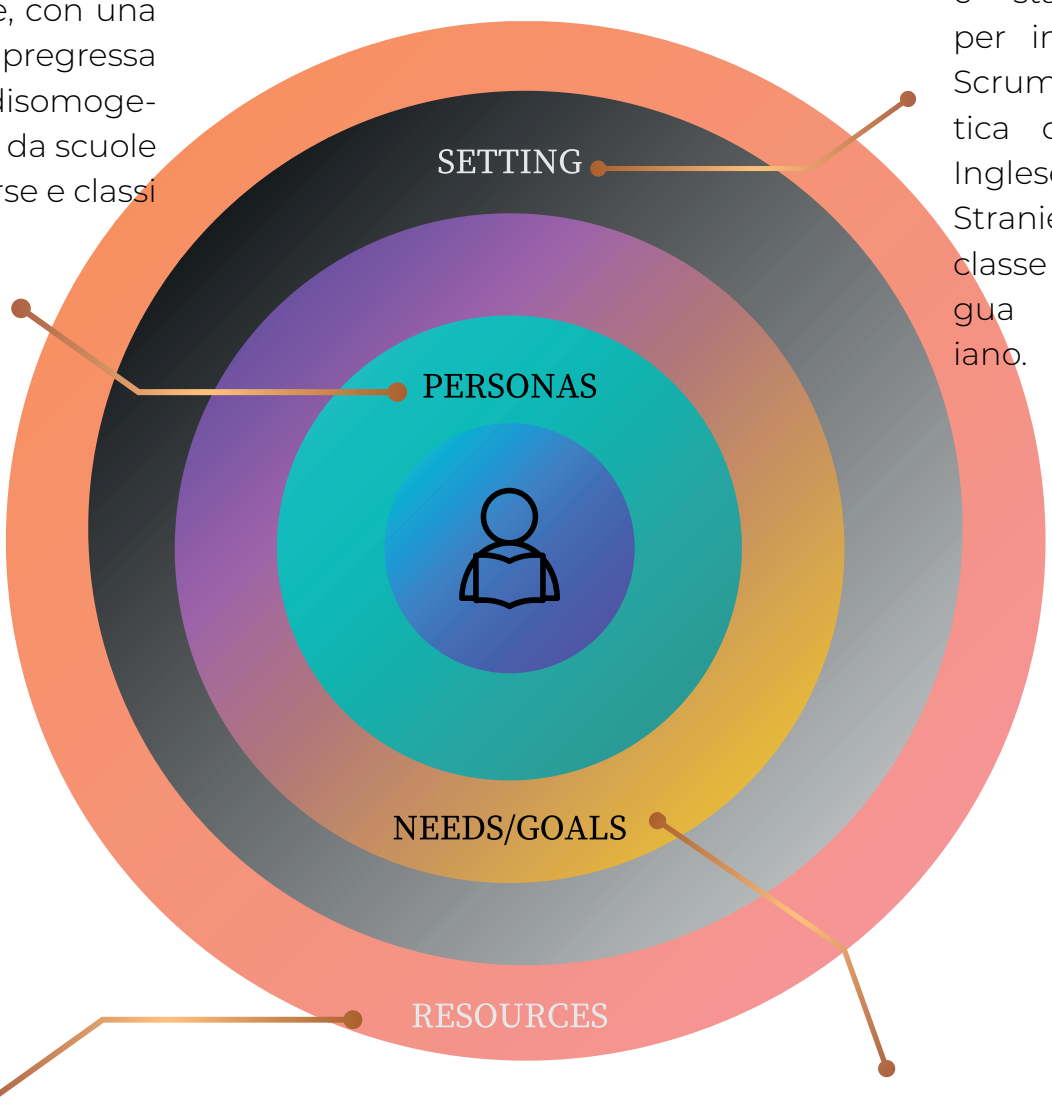
L'ETÀ PUÒ ESSERE CONSIDERATA UNO SVANTAGGIO?

L'ETÁ è uno dei fattori chiave per l'implementazione di Scrum ed è una variabile da cui dipendono, a cascata, molte scelte. L'età definisce l'ampiezza di movimento in cui il team e lo Scrum Master riescono ad entrare in contatto in modo efficace, in termini di autogestione.

Il livello di competenze nella Lingua Inglese previsto dalle Indicazioni Nazionali alla fine della scuola elementare è almeno l'A1 del Common European Framework of Reference for Languages, CEFR. Il raggiungimento almeno del livello A1 rappresenta l'acquisizione delle prime competenze linguistiche di base, su cui strutturare l'apprendimento futuro. Il livello di inglese previsto alla fine della scuola media - scuola secondaria di I grado - è almeno l'A2.

Studenti e studentesse di circa 11 anni di età con background simili e diversi alle loro spalle, con una conoscenza pregressa della Lingua disomogenea. Provenienti da scuole elementari diverse e classi diverse.

Un solo docente su tre (all'interno della sperimentazione) è stato formato per implementare Scrum nella didattica della Lingua Inglese (Lingua Straniera) in una classe prima. Lingua madre: italiano.



Il testo in adozione così come qualsiasi testo che possa essere di aiuto o di spunto sia per il contenuto che per la modalità di realizzazione del lavoro del team e/o singolo.
La rete, con tutto il materiale che offre sotto forma di audio e video, tutorial, immagini e strumenti e/o supporti digitali.

Terminata la scuola secondaria di primo grado, gli studenti devono infatti essere in grado di utilizzare l'inglese per esprimersi in maniera semplice su temi della loro quotidianità e argomenti familiari. Ciò comprende la capacità di fornire informazioni basilari sul proprio conto e sul contesto familiare, sulle professioni, sulla geografia locale e la capacità di partecipare a conversazioni semplici.

COME HO ADATTATO SCRUM

Ho rimpiazzato il Daily Scrum con un allineamento dei team che coincidesse con le mie giornate di lezione, chiamandolo WHENEVER IT SCRUMS, secondo cui lasciavo qualche minuto ad ogni team per condividere problematiche relative al loro percorso, per portare alla luce conflitti e per risolverli, per risincronizzarsi.

In nome dell'auto-gestione ho chiesto loro di sentirsi ed incontrarsi al di fuori dell'orario scolastico in presenza e/o virtualmente, per portare avanti il lavoro di team, scegliendo le modalità più appropriate e comode per mantenere i contatti.

Ho reinterpretato e rimodellato il concetto di cross-funzionalità per raggiungere gli obiettivi di apprendimento di ogni membro del team, per cui: ogni team ha negoziato con gli altri l'argomento da studiare ed esporre alla classe attraverso un lavoro cartaceo e/o digitale.

Ogni team ha contribuito alla propria cross-funzionalità e a quella di tutti i team. Ogni argomento studiato ed esposto ha rappresentato un Increment.

Ogni Sprint ha previsto lo studio e la rielaborazione di tutti gli argomenti presenti nell'unità di apprendimento (uno per team), che avrebbero portato alla realizzazione di un elaborato finale, unico ed originale, da parte di ogni studente: un MVP . Ogni unità di apprendimento prevedeva al suo interno cinque strutture grammaticali, questo mi ha permesso di dividere la classe in cinque Team e di formare cinque Team Leader.

Il MVP va inteso come prodotto che contiene in maniera implicita competenze e conoscenze minime e sufficienti da poter essere ampliate negli Sprint successivi, che vanno a costituire il percorso di apprendimento e di crescita dello studente, fino al raggiungimento del livello di competenza nella Lingua stabilito per ogni annualità.

COSA HA INFLUITO

1. il periodo storico: eravamo nell'ultima scia della pandemia scatenata da SARS-CoV-2, conosciuto come COVID-19;
2. la poca autonomia degli studenti, data l'età;
3. gli incontri schedulati ma non giornalieri;
4. il framework che non è semplice da implementare;
5. il fatto che fossi da sola: ho avuto la responsabilità su tutta la sperimentazione;
6. i background diversi dei miei studenti: alcuni non avevano accesso ai loro cellulari o a internet, alcuni non potevano incontrarsi con gli altri nel pomeriggio;
7. La Lingua Straniera che crea una barriera.

Avrebbe avuto senso cancellare uno Sprint? No. Cancellare uno Sprint non avrebbe avuto senso, era necessario pazientare fino a che tutti i team elaborassero il loro lavoro.

Avrebbe avuto senso un Refinement? NO. Il backlog era già ridotto all'osso.

Sono intervenuta nel percorso? Si. Dopo la presentazione di ogni team ho previsto un momento di esercitazione e di ulteriore spiegazione da parte mia. Tutta la classe ha svolto degli esercizi e/o attività sul testo adottato così da fornire supporto e rinforzo a tutti gli studenti.

Ho assegnato Compiti a casa? Da anni non assegno compiti a casa, nel senso che non assegno esercizi di completamento a casa. Prendendo spunto dal modello didattico de LA SCUOLA SENZA ZAINO sono fermamente convinta che la maggior parte del lavoro vada svolto in classe, che bisogna incentivare un approccio globale al curricolo (Il curricolo organizza e descrive l'intero percorso formativo che uno studente compie, dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria, nel quale si intrecciano e si fondono i processi cognitivi e quelli relazionali). Il concetto di globalità fa riferimento allo studente come persona nei suoi molteplici aspetti e dimensioni che entrano in gioco nell'apprendimento come la dimensione cognitiva, quella corporea, la relazionale, l' affettiva e quella emotiva che si aggiungono alla qualità dell'esperienza che vive lo studente. [...] un apprendimento significativo e profondo parte dall'esperienza e ad essa ritorna, è frutto dell'attenta considerazione di realtà astratta (gli aspetti simbolico-ricostruttivi), realtà diretta (il rapporto faccia a faccia con altri esseri umani ed il mondo), realtà virtuale (creata dai media elettronici). Con queste premesse i compiti assegnati alla classe sono stati di rielaborazione, di creazione e di manipolazione delle informazioni. Per maggiori informazioni visita: https://www.senzazaino.it/chi-siamo/visione/l-approccio-globale-all-curricolo

COME HO STRUTTURATO L'ASSESSMENT

Per la valutazione finale ho utilizzato dei test strutturati forniti dal book del testo fornito ai docenti, che ricalcano, come struttura, gli esercizi svolti in classe. La scelta di proporre questo tipo di test è ricaduta sul fatto che gli studenti hanno già acquisito familiarità con il font, la tipologia e la struttura degli esercizi, così come le richieste di questi. In aggiunta al voto scaturito da questa performance, valutato tramite una scala di correttezza grammaticale calcolato in decimi, ho creato una griglia di valutazione in cui ho tenuto conto di parametri come la creatività, la partecipazione, l'uso degli strumenti, l'autonomia, le doti di leadership, la gestione del tempo, la risoluzione dei conflitti e tanti altri piccoli aspetti esterni alla performace ma interni agli studenti considerati nella loro globalità. La scala di valutazione prevede tre fasce con voti dall'8 al 10. Così che:

- Ogni studente ha ricevuto un giudizio personalizzato su come ha svolto il proprio lavoro durante lo Sprint.
- Non ci sono votazioni al di sotto del numero 8
- l'obiettivo è stato favorire l'autostima e alimentare la motivazione.

MANUALITÀ

Con il termine lapbook si intende un'aggregazione dinamica di contenuti.

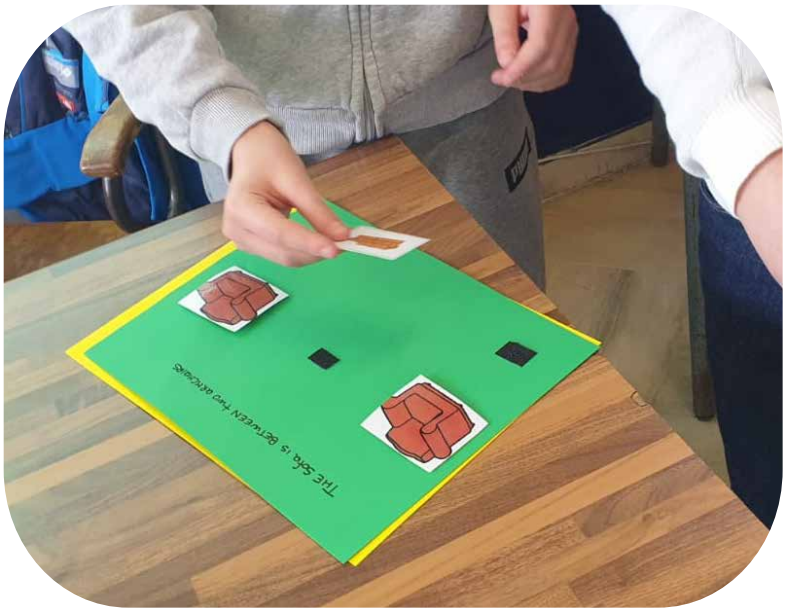
Un lapbook si apre, si sfoglia, si sfila, si rigira, si piega... ogni modello ha una sua caratteristica. Si costruisce con carta e cartoncino, si distribuiscono le informazioni al suo interno secondo i modelli e si decora a piacimento. Presuppone tanta fantasia, creatività e manualità.

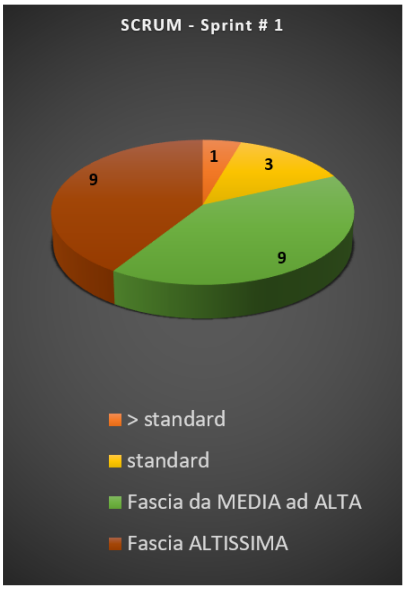
INCLUSIONE
LA C.A.A. (COMUNICAZIONE AUMENTATIVA ALTERNATIVA)

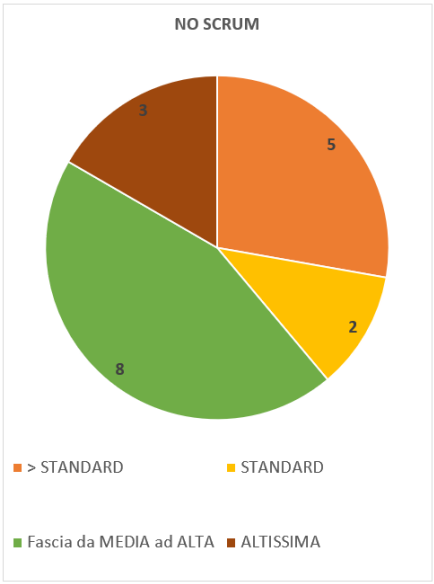
Con il termine CAA si fa riferimento a forme di espressione diverse dalla lingua parlata, che mirano ad aumentare (aumentantative) e/o a compensare (alternative) le difficoltà di comunicazione e di linguaggio verbale di molte persone con disabilità.

COMPETENZE DIGITALI

Alcuni team hanno scelto di affiancare ad una presentazione digitale in PowerPoint anche la versione cartacea.







I RISULTATI

Comparando i risultati ottenuti dalle verifiche/test della classe che ha partecipato alla sperimentazione (da qui in poi denominata SCRUM) con quelli di una classe parallela (stessa annualità) in cui ho attuato metodologie didattiche più tradizionali, mantenendomi sempre all'interno dell'approccio comunicativo (da qui in poi denominata NO SCRUM), notiamo che:

- la classe SCRUM ha ottenuto un punteggio più alto di votazioni di fascia da MEDIA ad ALTA ed ALTISSIMA rispetto alla classe NO SCRUM, con una quasi assenza di performance con votazione pari alla sufficienza ed una sola performance al di sotto.
- Nella classe NO SCRUM risaltano performance di fascia al di sotto dello standard, cioè con votazione al di sotto della sufficienza.
- L'unica performance di fascia al di sotto dello standard della classe SCRUM va contestualizzata facendo riferimento alle numerose assenze dello studente a causa del Covid.

L'assessment formale è stato eseguito tramite la somministrazione di test standardizzati forniti dal libro dell'insegnante, valido alleato del testo dei ragazzi, che contiene dei test collegati, per strutture grammaticali e per lessico, alle unità di apprendimento affrontate.

In questo caso il test denominato 3 Unit Test, nelle varianti A e B, era composto da n. 7 esercizi sulle strutture grammaticali ed esercizi sul lessico.

Il test effettuato con l'alunno non verbale (test di riconoscimento) è stato creato a mano, con l'ausilio delle figure ed eseguito sul momento con la docente di sostegno che ne ha riportato i risultati.

Alcuni esercizi attribuivano 1 punto ad ogni risposta/uscita, altri 2 punti, per un totale di 50 punti. Ogni punto ha avuto poi un valore di 0,2 ed è stato moltiplicato per il totale delle risposte corrette.

In figura come è stata elaborata.

RIFLESSIONI FINALI

É stato un lavoro impegnativo, ispirato alla libertà di insegnamento e alla voglia di innovazione che si è articolato su di un monte ore molto sostanzioso e su di una quantità di energie spese a cui non riesco a dare una stima.

Lo rifarei? Si, senza alcun dubbio.

É arrivato però il momento di cedere il testimone ad un altro pirata, ad un altro ribelle, con la speranza che sia un'altra donna a sfidare di nuovo le leggi non scritte del mondo Agile, di predominanza maschile, che vede Scrum legato alla produzione di software e quelle non scritte della scuola che riecheggiano fra i corridoi, dietro le cattedre, nella 'sala professori', al collegio dei docenti: sono fiduciosa del fatto che ci sia, non può non esistere un'altra collega che non riesca più ad accontentarsi del 'si è sempre fatto così'.

NOTE DELL' AUTRICE

L'articolo non è corredato di note né di rimandi per una scelta mirata e consapevole: come avrei potuto lasciarmi scappare l'opportunità di chiamarvi all'azione secondo quel grande pensiero che abbraccia la didattica così come l'agilità?
…. Quale sia?
Quella brutta idea che si impari facendo e secondo la quale, ne sono fortemente convinta, troverete da soli la strada verso la conoscenza.

Open Up

Come aprire e condurre il processo di definizione della strategia aziendale a favore di sostenibilità e circolarità

EMILIANO SOLDI

Business Agility Transformation Lead | Agile Enterprise Coach | Speaker | Blogger | Sustainability Advocate

Quando ci troviamo di fronte ad un problema particolarmente complesso e difficile da risolvere, dopo l'ennesimo vano tentativo, tendiamo a scegliere risposte semplici o familiari utilizzate in altri contesti piuttosto che continuare nella ricerca di alternative; nella maggior parte dei casi questo avviene senza neanche renderci conto di questa "sostituzione cognitiva" (Attribute substitution bias).

Gli stereotipi ne sono un esempio.
Li utilizziamo, spesso sbagliando, per semplificare la comprensione di un fenomeno; se ci troviamo a parlare per la prima volta con una persona, giudicarne intelligenza ed acume è un processo piuttosto dispendioso.
Ecco allora che il nostro cervello richiama informazioni parziali, spesso distorte, riguardo al colore della pelle, al genere, alla nazionalità, al modo di vestire, condizionando il processo di valutazione e il seguente verdetto finale. Questo processo, essendo del tutto inconscio, ci fa anche affermare, con un pizzico di risentimento a chi ci fa notare il contrario, che il nostro giudizio sia stato del tutto onesto e scevro da influenze.

Non c'è dubbio che il tema della sostenibilità sia per qualsiasi azienda un argomento estremamente ampio e multiforme, sottovalutato per anni e che, per convenienza, per ignoranza, e anche a causa delle fallacie cognitive che possediamo in generosa quantità (https://it.wikipedia.org/wiki/Bias_cognitivo), continuiamo a derubricare producendo risposte spesso insufficienti e alcune volte dannose.
E' necessario agire e cambiare passo.

I diciassette goal dello sviluppo sostenibile compongono l'agenda 2030 firmata dagli stati membri delle Nazioni Unite; è un programma di azione a favore del pianeta e della prosperità dei suoi esseri viventi.
Quei diciassette obiettivi sono un riferimento per ogni organizzazione a adoperarsi urgentemente nell'ambito delle proprie attività, a favore della sconfitta di povertà e fame, parità di genere e riduzione delle diseguaglianze, consumo e produzione responsabili, protezione della vita nei mari e sulla terra, sostenibilità per città e comunità, lotta al cambiamento climatico ed energia pulita accessibile a tutti.

Per un'azienda formulare oggi il proprio pensiero strategico non si limita "solo" al ragionare su come sia possibile incrementare o proteggere i propri profitti, ridurre o evitare alcuni costi, ma deve obbligatoriamente includere i temi della sostenibilità e il recepimento di tutti o alcuni dei goal sopra citati, complicando ulteriormente un esercizio già molto articolato, oneroso e carico di incertezze.
E allora come fare?

Alcuni anni fa un cliente si trovava a dover affrontare una situazione molto difficile e che richiedeva un importante, se non epocale, cambio strategico.
Alcune licenze e brevetti applicati a prodotti di punta erano in scadenza nel corso dei mesi a venire; questo imponeva un ripensamento di quei prodotti, grandi investimenti su altri in rampa di lancio ed una forte spinta verso l'innovazione.

L'azienda aveva deciso inoltre di impegnarsi concretamente verso i propri azionisti nel raggiungimento di alcuni dei goal per la sostenibilità; situazione che andava ad aggiungere ulteriore complessità al problema.

Avendo l'azienda vissuto per anni la forte spinta economica derivante dai prodotti di punta i cui brevetti sarebbero divenuti di pubblico dominio a breve, la sua capacità innovativa era stata minata severamente dalla forte dipartimentalizzazione, con le conseguenti difficoltà di comunicazione e collaborazione tra silos.

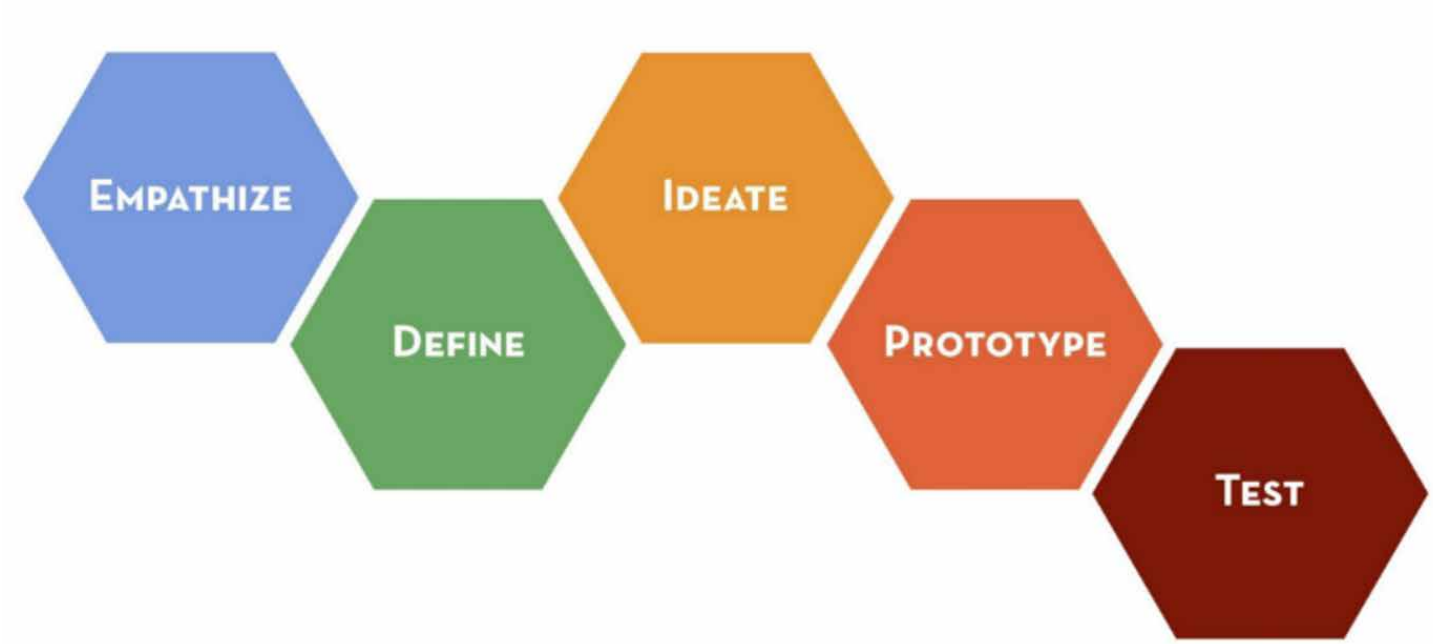
Nel corso dei precedenti anni erano stati lanciati alcuni programmi strategici per dare delle risposte a quei problemi ma, a parte pochi e timidi risultati, non esisteva un vero e proprio piano strategico e di azione.

Il Top Management si rese conto che doveva cambiare, e in fretta, il suo approccio applicato alla strategia: un problema di quelle dimensioni non poteva essere risolto in autonomia da poco più di una dozzina di individui in quanto la mole di dati necessari, il numero di idee da produrre e le capacità analitiche per ricercare soluzioni praticabili, sarebbero stati tali da impegnarne invece numerose decine per un periodo di tempo importante.
In realtà, il problema non era ascrivibile alla sola "potenza computazionale" (numero di menti attive coinvolte nel processo) ma riguardava anche qualità e varietà delle informazioni raccolte, oltre che la diversità di approccio e forma mentis dei gruppi coinvolti nell'analisi del problema e nella formulazione di idee.
Si pensò di applicare l'approccio della Open Strategy.
Open Strategy è un paradigma di gestione del processo decisionale strategico e della realizzazione dei relativi piani di esecuzione che poggia su trasparenza, collaborazione e diversità.

Vennero elaborati cinque temi strategici che riassumevano le sfide sopraccitate, accompagnati da criteri di alto livello che le proposte avrebbero dovuto soddisfare (es. utilizzo di specifiche tecnologie, indirizzamento di un numero minimo di obiettivi di sviluppo sostenibile, tempistiche, ecc.).

Per ognuno di quei cinque temi strategici venne formato un team: una piccola parte dei membri venne selezionata dal Management in funzione di competenze specifiche necessarie mentre, per le altre posizioni, furono aperte le candidature che dovevano aderire ad alcuni specifici prerequisiti (es., la conoscenza del dominio di business, competenze tecnologiche o di processo, la vicinanza con i clienti finali, ecc.), e comunicati In maniera trasparente anche i criteri di formazione dei team stessi (cross-funzionalità, spiccata diversità di genere, di posizione gerarchica e di appartenenza organizzativa).

Furono infine identificati Design Thinking e Agile come gli approcci potenzialmente più efficaci da utilizzare. A testa bassa si cominciò a lavorare al progetto.



Ci si occupò di scorrere le candidature e di formare i team secondo i criteri sopra riportati, comunicando a tutta l'azienda la decisione presa nel rispetto dei criteri iniziali e chiedendo al middle management di essere parte attiva nel processo di ingaggio e on-boarding. Vennero erogate sessioni di formazione rispetto a Leadership Collaborativa, Agile e Design Thinking e, prendendo spunto da approcci come Lift-Off e Agile Inception Deck, furono lanciati i cinque team.
Alla formazione presero parte anche i top leader che maggiormente erano investiti dalla portata del cambiamento in atto, in modo che potessero comprendere e supportare le squadre nel migliore dei modi.

Arrivò poi la fase di disegno del modello di lavoro.
Al di là delle "meccaniche" di esecuzione del lavoro stesso, era di primaria importanza che si tenessero debitamente in conto le fasi iniziali di ascolto dei problemi sperimentati sul campo, della necessaria empatia per comprenderne le radici più profonde, oltre che dell'esigenza continua di socializzare qualsiasi intuizione o idea emergente dei team con le persone che conoscevano maggiormente il contesto di riferimento.

Il modello di Design Thinking di Ideo ispirò quel disegno.

La fase Empathize venne indirizzata con alcuni workshop in cui le squadre raccolsero, per ogni tema strategico, osservazioni, problemi, impedimenti, punti di forza e debolezza della situazione attuale e, in alcuni casi, anche alcuni primi spunti di risoluzione.

Le fasi Define, Ideate e Prototype vennero eseguite facendo leva su Hyper-Sprint di Scrum della durata di quattro giorni in cui il team, ispirandosi appunto agli eventi Scrum, portava a termine dei micro-compiti i cui risultati presentati in Review, venivano poi velocemente e attivamente socializzati anche con un campione del gruppo di persone che avevano partecipato alla fase iniziale di raccolta dei problemi.

Questi feedback portarono alcuni team a rivedere e ridefinire alcune delle ipotesi fatte in precedenza e ripercorrere nuovamente una o tutte le fasi del processo di Design Thinking sopraccitato.

La sincronizzazione tra i cinque gruppi era assicurata da meccanismi derivanti da Scrum-of-Scrums.

Eseguiti alcuni Hyper-Sprint, i team sono quindi arrivati a definire possibili soluzioni di alto livello pre-validate, che vennero quindi introdotte nel portfolio delle iniziative aziendali per procedere con il processo di maturazione della comprensione e di assegnazione dei budget e della capacity necessarie alla loro implementazione.

I temi della sostenibilità pervasero tutto il processo: dalla raccolta dei problemi, alla ricerca delle soluzioni, diventando conditio sine qua non per poter passare agli step successivi di validazione e finanziamento. Infine, un piano di comunicazione puntuale e la creazione di canali tematici e forum di discussione aperti a tutti, hanno garantito la massima trasparenza e informazione sul programma.

Risolvere problemi difficili e complessi come quelli relativi alla sostenibilità, dove alcune azioni possono da un lato risolvere problemi ma, contemporaneamente, aprirne di nuovi dall'altro (un esempio tra tutti sono i biocarburanti provenienti da agricoltura che sembra possano ridurre i gas serra - obiettivi SDG13 SDG7 - ma sottraggono terreno all'agricoltura – obiettivi SDG1 SDG2), non è certamente un esercizio che possa essere effettuato solo all'interno della C-Suite.

Fare leva su metodi fondati sulla saggezza della folla per affrontare problemi di questo tipo, permette di attivare contemporaneamente decine, se non centinaia, di occhi, menti, cuori e mani che si muovono all'unisono verso obiettivi comuni. Questi sono ottimi strumenti in grado non solo di accelerarne la risoluzione, ma grazie alla diversità e soggettività delle persone coinvolte, riescono a ridurre drasticamente i bias cognitivi e i loro pessimi effetti, innescando un processo creativo virtuoso.

Alcuni potrebbero pensare che aprire il processo di definizione strategica, ancor di più se legato a temi di sostenibilità o di economia circolare, a tutta l'azienda possa essere un grande errore per via della confidenzialità di alcune informazioni o del pericolo di cadere nel caos dovuto a decisioni prese in maniera "troppo democratica".

Nulla di più sbagliato: esistono tecniche per circoscrivere, perimetrare o offuscare le informazioni più sensibili, laddove invece il ruolo del Top Management rimane l'unico cui spetta prioritizzare e prendere le decisioni finali, questa volta però giovandosi di una maggiore quantità e qualità di possibilità a disposizione.

Infine, veicolare quel processo attraverso approcci agili, aperti, collaborativi e trasparenti, assicura grande efficacia ed empatia in fase di design, maggiore flessibilità e snellezza nella definizione dei piani strategici (OKR e Lean Portfolio Management) e maggiore velocità nella fase implementativa delle soluzioni, grazie non solo ai framework di lavoro agili ma anche al coinvolgimento diretto e trasparente di tutta l'azienda nell'affrontare tali sfide.

IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ IN SCRUM, LEAN E NEL MANIFESTO

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/

Questo è un numero molto pericoloso, il pericolo di finire nell'ovvio è dietro l'angolo.

In un epoca di buzzword, inglesismi e bolle di ogni genere la sostenibilità rischia di essere svilita e sminuita ad evento temporaneo, ma per diversi aspetti che andremo a vedere non è più rimandabile.

Se si rischia quanto sopra in generale figuratevi quando si cerca di abbinare Agile e Sostenibilità. Si rischia il "lo dimo ma non lo famo "(Boris 4), ma soprattutto di calvalcare solo il momento.

Il 2019 - 2021 è stato il periodo della Business Agility, un concetto correttissimo per carità, ma si è parlato solo di questo, il 2022 - ? sarà quello della sostenibilità? Forse.

Vorrei però riportare il ragionamento su qualcosa di molto pratico e che sta naturalmente nelle nostre corde di praticanti agilisti, ovvero cosa significa sostenibilità nei principi del Manifesto e come essa si declinano nella guida Scrum e nel suo pilastro il Lean.

Partiamo sempre dal termine ESG, ovvero Environment (ambiente), Social, e Governance, il primo è legato ai limiti legati all'ambiente, il secondo la gestione delle risorse (limitate) e il terzo è il rispetto dell'ambiente o di qualsiasi contesto caratterizzato da risorse (limitate).

Il concetto di limite è quindi quello che ci deve spingere nel ragionamento, calandolo sempre nell' ambito del complesso.

Ultimamente sto leggendo il libro "La firma della complessità" di Alessandro Pluchino, nel quale vengono indicate due definizione di questo mondo.

La Descrizione Dinamica

I sistemi complessi sono costituiti da numerosi elementi interagenti tra loro all'interno di un ambiente confinato, in uno spazio reale o virtuale, cooperando o entrando in competizione per accaparrarsi risorse limitate. (rif. "La firma della complessità" di Alessandro Pluchino).

La Descrizione Topologica

Il sistema complesso è una rete di nodi collegati gli uni con gli altri per mezzo di link che ne esprimono le relazioni (rif. "La firma della complessità" di Alessandro Pluchino).

La prima è molto interessante soprattutto nella parte competitiva. Non penso di scoprire niente di nuovo nel pensare che nelle nostre attività odierne, di prodotto o di progetto, andiamo sicuramente sempre a ragionare sulla competizione, in termini di quantità o temporali, che si innesca in realtà non propense alla mentalità Lean ed al concetto di sostenibilità retrostante.

Agile Difensivo vs Innovativo

Ringrazio tutti quelli che mi citeranno per questa affermazione.

Spesso usiamo le pratiche Agile per difenderci da qualcosa e non per avere quello slancio caratteristico dell' innovazione. Usare Agile per difendersi non darà risultati ottimi. Usare Scrum per tentare di domare il chaos va bene ma solo all'inizio. Sistemi in una condizione caotica perenne sono destinati a soccombere.

Come citato dall' amico Massimo Terzo "non dobbiamo scalare Agile, ma descalare la complessità". Niente di più giusto. Ma come lo facciamo? Le trasformazioni culturali passano dalle persone e dai singoli, anche in questo caso partiamo dalla S di Social di ESG, con uno sguardo al Manifesto, Lean ed Agile.

Cosa ci dice Lean

Nei vari principi del Lean (potete leggere il mio articolo sul numero interamente dedicato al Lean) il concetto di sovraccarico e variabilità vengono annoverati tra le cose da evitare e governare.

La creazione del Flow e del tanto desiderato One Piece Flow hanno alla base il concetto di Tack Time e di metronomo aziendale, che deve essere continuo, senza sbalzi e per tutti i processi. I vari componenti del flusso devono quindi avere un passo sostenibile affinchè non avvengano le situazioni sopra descritte.

Dal punto di vista del Lean la sostenibilità si esprime sotto forma di assenza di sovraccarico, bassa variabilità ed assenza di sprechi al fine di garantire i nostri prodotti nel minor tempo possibile e con il massimo della qualità.

Inutile quindi pensare di fare push per aumentare le performance del sistema quando le risorse sono limitate, compresa la capacità di produrre nell'unità di tempo. Se una macchina è progettata per fare 10 viti al secondo non puoi pensare di farne 10 volte tanto, si spacca tutto. Se un team fa 10 e tu pretendi 100 non è che il team non è capace, tu devi aiutare affinchè il team possa crescere, conscio del limite umano delle persone. Se pretendi di fare di più attraverso lo straordinario o "i sabati e le domeniche", scusa ma non hai capito proprio nulla, se poi sei un manager meglio che passi ad altre opportunità.

Il superamento dei limiti di sistema deve essere qualcosa di assolutamente evitabile, qualora avvenisse deve esserci da monito e da punto di partenza per un piano di miglioramento.

Cosa ci dice il Manifesto

Partirei dal principio che va in continuità con le parole precedenti.

I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.

Io intendo questo principio come concetto di responsabilità allargata. Nessuno può permettersi di non remare nella stessa direzione o di alzare i remi in barca, il risultato sarebbe lo stallo o peggio la decadenza.

Forse, anzi sicuramente, viviamo un periodo di forte decadenza, una decadenza in primis dell' educazione verso gli altri, dell' egoismo e del tarallucci e vino.
Non voglio buttarla in caciara ma sicuramente non sono riconosciuto come un democristiano.
E' impossibile rendere tutti felici, soprattutto quando è necessario prendere decisioni difficili.

Non sono più così tanto convinto che creare un senso di emergenza, come in ci insegna Kotter in XLR8, sia sufficiente. Forse quello che manca veramente è la dignità degli individui. La dignità di farsi guidare da chi ne sa di più di te.

Non penso che per salvare la Terra sia sufficiente prendere i mezzi pubblici, per carità qualcosa fa, ma penso sia ormai necessario prendere decisioni impopolari. Non penso che per salvare il futuro delle aziende sia sufficiente fare un corso Scrum, penso sia necessario scegliere le persone giuste e chiedere a chi rema contro o mette i remi in barca di fare altro.

Purtroppo sono le cose che non vogliamo dire per un eccesso di paura di rimanere impopolari. "Moriremo tutti democristiani" era il titolo del film del Terzo Segreto di Satira, penso sia un po' il nostro destino. Anche il più agguerrito sostenitore si ritrova spesso a venire a compromessi.

Finito questo sproloquio passerei a:

Cosa dice Scrum

Scrum intende la sostenibilità come reale Takt Time. Il fatto stesso di invertire il triangolo e quindi di passare a scope variabile e tempo fisso indica chiaramente la volontà di stabilire un principio: le cose vanno fatte e vanno fatte bene, consapevoli di avere risorse limitate.

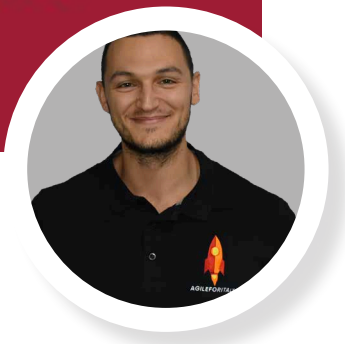
Essere dipendenti ci scollega molto dal concetto di "soldi". I budget non sembrano effettivamente nostri e soprattutto non mettiamo direttamente noi sul tavolo l'investimento. Spesso dico che lavorare con risorse illimitate non ci permette di toccare realmente se e come stiamo sprecando e se e come stiamo creando qualcosa che sia duraturo rispetto ad un attimo di fugace notorietà. I limiti ci servono per lavorare meglio, i limiti ci sfidano a migliorare.

In futuro vedremo sicuramente un cambiamento radicale nel mondo dei prodotti digitali e fisici.
Il cambiamento del mondo in termini ecologici, sociali e politici ci spingeranno a rivedere le nostre abitudini personali e lavorative. Avremo nuove opportunità da sfruttare. Cercare di creare qualcosa di bello che possa aiutare gli alti "anche a discapito dei risultati economici del breve" è sicuramente un driver che potrà generare opportunità.

Il cambiamento passa però anche da un Management capace di mettersi in discussione, prossimo articolo di Davide.

Nudge Solutions Program

Cambiamento gentile e strumenti per la leadership aperta.



DAVIDE CASARI

Co-Founder di AgileForItaly, AgileItalia e AgileExperienceConference.

Product Owner in Cerved Group.

Co-Founder di Vhagin

Ad un primo sguardo, non ero molto convinto nell'intraprendere questa lettura.
Ma mi son detto, chi sono io per giudicare . . .? Ho cominciato quindi con le prime trenta pagine e devo dire che per una persona che lavora in organizzazioni strutturate, le informazioni date in questo libro sono una conferma di come ci si debba comportare in un ambiente di lavoro sano.

Inoltre essere critici solitamente non serve a niente, quindi ho continuato e ho trovato nelle pagine successive un buon "manuale organizzativo". Questo è sicuramente utilizzabile da tutte le persone che vogliono creare o far crescere il proprio gruppo di lavoro con metodi agili e strumenti utilissimi per affrontare i problemi lavorativi di tutti i giorni in azienda.

Ve lo racconto in modo che possiate farvi un'idea:
questo "libricino" propone concetti chiave (conosciuti ai più che lavorano in ambito Agile) di un approccio organizzativo che ribalta le prospettive più tradizionali (PMO Management) partendo non dal comportamento, ma da ciò che lo determina.

Il libro comincia facendo un'analisi del comportamento delle persone durante il periodo del Covid 19, introducendo sostantivi come compassione, solitudine e resilienza.
Cerca di determinare i fattori chiave che permettono di affrontarli dove alla base di tutto c'è sempre il comportamento gentile, sia esso espresso da colleghi o eventuali manager (tralasciamo in questo riassunto la sfera personale che gli autori affrontano).

Dati e statistiche alla mano derivanti da InfoJob, ci viene detto che il comportamento gentile viene considerato (per un cluster di soggetti valutati) nel seguente modo:

- 65% come un punto di forza;
- 20% come un fondamento essenziale per lavorare in team;
- 7% come un fattore per trarne vantaggio verso i propri colleghi;
- 6% come una mera illusione fatta dal capo per farci lavorare di più;
- 2% come un punto di debolezza.

La linea di pensiero dei due autori è che in un'economia moderna dove alla base di tutto c'è la conoscenza, il modello organizzativo gerarchico non regge più. Bisogna concedere fiducia ed in questo modo le persone sono più propense ad esporsi e mettersi in gioco.

Se comandare è "veloce", coinvolgere "richiede tempo".

Ed è qui che entra in gioco la Teoria Nudge ovvero passare da regole, ordini, obblighi a supporto, suggerimento, aiuto. Queste caratteristiche, insieme, garantiscono un processo decisionale vincente per individui e gruppi. Per fare un esempio basta pensare ad un team che si auto imposta la scadenza verso un team che ha un obbligo sulla scadenza. Il team che ha ben presente l'importanza del raggiungimento dell'obiettivo, farà di tutto per rispettarlo.

La spinta gentile fatta dall'organizzazione aiuta il cambiamento e questo libro da l'elenco dei tool utilizzabili per fare in modo che questo cambiamento avvenga.

Si parte dai fondamenti ovvero riconoscere in che tipologia di team ci troviamo:

- funzionale: un team che si conosce ed ha sempre lavorato insieme, la collaborazione è un dato di fatto;
- inter-funzionale: un team che non si conosce e si riunisce per raggiungere obiettivi cross-funzionali;
- progetto: un team pronto a sciogliersi nel momento in cui si è raggiunto l'obiettivo.

Capita la tipologia di team, si hanno delle categorie di applicazione dei tool in modo che in base all'argomento da trattare si possa essere più efficienti nella realizzazione e raggiungimento dell'obiettivo.
(N.B. in questo articolo facciamo una carrellata, in modo che possiate, in caso di necessità, andare ad approfondire personalmente).

Tool per costruire gruppi di lavoro.

Canvas Team: utilizzato sia per gruppi di lavoro che si conoscono che per persone che non hanno mai lavorato insieme. È uno strumento veloce, con obiettivi chiari e usato per progetti a breve termine.
Low tech social net: rende i membri del gruppo consapevoli sui rapporti interpersonali, migliora la connessione, condivisione delle competenze ed esperienze.
Start – Stop – Continue: dall'esecuzione del lavoro, ci permette di capire cosa è SI e cosa è NO.
Feedback incrociati: feedback di un gruppo stabile di progetto, dove vengono espressi i punti di forza e le aree di miglioramento.

Tool per rendere efficaci i team.

Time Box: quando si è un po' persi, questo strumento garantisce un metodo per la gestione del tempo.
Pain game: prevede possibili scenari negativi. Uno strumento che ci aiuta a prevedere, nella maggior parte dei casi fa in modo che non accada o nel momento che un evento negativo accade si è meno sconfortati.

Give and Take Matrix: aiuta la connessione fra gli attori per sentirsi un unico elemento.
Gioco delle 3 Carte: attiva il processo di delega in modo fluido e coinvolgente.
Feedback in 4 Step: attiva i feedback a caldo seguendo una linea guida data da azione, impatto, alternativa, risultato.
Check Project: esegue una verifica qualitativa, attenzione che la cosa più difficile è raccogliere le informazioni.

Tool per lavorare per obiettivi.

Obiettivo smart: serve per focalizzare cosa raggiungere in modo che sia realizzabile.
Scrum Board: aiuta a pianificare e verificare le attività. Alla base c'è l'organizzazione, la progettazione e la realizzazione.
Stand Up Meeting: serve per allineare il team sulle attività di breve periodo con una riunione veloce ed in piedi in modo che tutti siano concentrati.
Raci Matrix: definisce le responsabilità ovvero aiuta a responsabilizzarsi. Chi deve fare cosa?
Retrospective meeting: serve per verificare una fase di progetto e per individuare le aree di miglioramento ma direttamente tramite i consigli delle persone che lavorano nel team.
Kiss Matrix: da utilizzare alla fine di un progetto, individua cosa è stato positivo e cosa negativo in modo da rendersene conto per il progetto successivo.

Tool per generare soluzioni.

4C: serve per raccogliere e organizzare informazioni in modo da risolvere un problema ma senza fare brainstorming.
Schema A3: aiuta a identificare i problemi e prendere contromisure.
5 WHYS: identifica la causa alla radice del problema andando oltre l'apparenza.
Mission Impossible: serve per generare soluzioni creative tramite una sfida che permette di dire ai membri del team qualsiasi cosa pensino.
Prune the future: aiuta a progettare il futuro visualizzando le possibili interconnessioni e l'eventuale evoluzione del tempo. Andare nel futuro facendo piccoli passi.
Impact Effort Matrix: serve per valutare e scegliere le priorità tramite una serie di azioni da realizzare e che ci aiutano a risolvere un problema.

Tool per generare conoscenza.

Brainstorming: serve per generare il maggior numero di idee per un problema. Concentrarsi, accettare idee strane ed infine migliorarle.
Avvocato del diavolo/angelo: serve per ricevere dei feedback da un gruppo di colleghi che non c'entra niente con il nostro.
Sail Boat: aiuta a identificare i rischi durante il percorso per raggiungere l'obiettivo.
SWOT Analysis: individua i punti di forza, debolezza, opportunità, minacce.
Blind Side: rendere esplicite e condivise le conoscenze.
Campfire: serve per la condivisione della conoscenza ma partendo direttamente dalla volontà delle persone e non da un manager.

Tool per effettuare riunioni efficaci e decisioni condivise.

FrameworK 7Ps: da linee guida per una riunione produttiva.
Riunioni 4D: imposta l'ordine del giorno in modo da essere concreti e programmati.
Parking Lot: aiuta ad avere un focus sugli argomenti.
Five finger consensus: serve per prendere decisioni condivise, importante il grado di accordo o disaccordo fra le persone.

Tool per presentare un'idea di progetto.

Tre cerchi: partendo dal perché si da un senso a quello che si dice rispetto a quello che si chiede.
Elevator Pich: aiuta per una presentazione veloce ed efficace di un progetto ad uno stakeholder.
Story Board: serve per la narrazione delle attività con coinvolgimento del gruppo di lavoro.
Testo a tesi: serve per esprimere un contenuto a forma di tesi, riepilogandola ed inserendo una call to action.

Tool per il coinvolgimento degli stakeholders.

Customer Journey: aiuta a mappare il processo per generare valore verso gli stakeholders.
Personas: è la carta d'identità dei soggetti coinvolti.
Value Map: serve per mettere a fuoco le caratteristiche di un prodotto o servizio.
Stakeholders Analytics: aiuta a ingaggiare gli stakeholder di un progetto nel posto e il momento giusto.

Ora, finita la lista, il libro (per altre poche pagine) continua con degli esempi reali rispetto ad alcuni di questi tool. Sono sicuramente molto interessanti se non avete mai sentito nominare i punti descritti sopra, altrimenti potrete semplicemente rapportarli alla vostra realtà.
Estremamente positivo è che tutti questi tool danno un'ottima linea guida su cui partire per avere un approccio completo alla metodologia agile. Questi tool sono di fatto utilizzati nelle organizzazioni più strutturate per l'organizzazione e gestione dei team di lavoro. Tramite questa lettura si può comprendere perfettamente che il coinvolgimento gentile provoca inevitabilmente un senso di appartenenza al team e responsabilizzazione verso l'obiettivo da raggiungere. Provate per credere.

TUTTE LE SETTIMANE

AGILEFORITALY LEAN BEER PODCAST

SCAN ME

SU SPOTIFY, SPREAKER, APPLE PODCAST, GOOGLE PODCAST

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, Mindfullness, 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

Una pianificazione sostenibile con SAFe

ANDREA PORTUESE

Agility & Quality Manager |Agile CoE| RTE

@ConTe.it - Admiral Group

In questo articolo avremo modo di affrontare un caso di applicazione reale del framework SAFe con uno sguardo alla sostenibilità. Ma partiamo prima dal contesto, ConTe.it è l'assicurazione online auto e moto del Gruppo Admiral. L'area di business support ha circa 300 persone ed è stata interessata due anni fa dalla transizione Agile, negli anni precedenti limitata solo ad IT. Ma perchè parlare di pianificazione sostenibile che è il titolo scelto per questo articolo? Torniamo dunque un attimo ai perché che ci hanno motivato a fare questa scelta. Sicuramente 'è un tema di efficienza e produttività ma non è di certo l'unico. SAFe è un framework che raccoglie diverse buone pratiche da Scrum, Kanban, dai principi del Lean e dal DevOps e dichiara ben 4 benefici attesi: Increase Productivity, Defect Reduction, Faster Time-to-Market, Happier Employees. Ad essere più precisi il framework si spinge anche a suggerire dei precisi obiettivi quantitativi ma questo richiederebbe un altro articolo. Il perchè di sintesi è che cercavamo un approccio sostenibile alla pianificazione ed in questo articolo toccheremo le diverse dimensioni della sostenibilità.

La sostenibilità della capacity

In SAFe la cosa che negli ultimi due anni di pianificazione ha reso certamente più chiara, condivisa, sostenibile il nostro approccio alla pianificazione è stato il Program Increment Planning. Inizialmente eravamo scettici, immaginate di chiudervi in meeting di mezza giornata (o intera giornata) per un paio di giorni. Molti di voi probabilmente avranno già bocciato l'idea ma vi possiamo assicurare che è un meeting dove gli Agile Team hanno la possibilità di uscire con una lista di Features chiara e pronta per essere poi lavorata nei successivi sprint. Il PI Planning richiede una buona preparazione e permette agli agile Team di non avere sorprese e partecipare alla costruzione di quelli che chiamiamo PI Objectives ed accompagneranno gli Agile Team durante i successivi sprint con una chiara capacity allocata e dei guardrails che permettono agli Agile Teams di non disperdere il focus su topic non prioritari. In genere lo split della capacity avviene per due grandi macro aree ovvero Build e Maintenance ma può assumere ulteriore split in base alle esigenze. Da noi per Maintenance intendiamo questo:

La manutenzione del prodotto è il processo di modifica, modifica e aggiornamento di software e strumenti per stare al passo con le esigenze dei clienti.

Abbiamo quattro categorie incluse nella manutenzione:

- *Correttiva*, bug in produzione dopo il rilascio (bug di ogni tipo, software, tariffa, ...), impatti sulle funzionalità.
- *Preventiva*, guardando al futuro in modo che il nostro software possa continuare a funzionare come desiderato il più a lungo possibile. Ciò include aggiornamenti, automazione dei test, sicurezza.
- *Perfettiva* apportando Idee nuove per rendere il software lo strumento migliore disponibile per le esigenze dei clienti, tra cui l'aumento delle prestazioni, il refactoring, la rimozione di funzionalità irrilevanti o non efficaci, il controllo del portafoglio e del rapporto di perdita.
- *Adattabile alle mutevoli tecnologie.* Ciò include modifiche al sistema operativo, archiviazione cloud, hardware, ecc

Qui un esempio di capacity split che evidenzia l'uso di questi guardrails

Area	*Feature*	Value	Lower Limit	Upper Limit	Check
Build Total		63.95%	50%	70%	ok
Maintenance Total		36.05%	30%	50%	ok

Portfolio Epic	Value	Lower Limit	Upper Limit	Check
No Total	88.51%			
Yes Total	11.49%	25%	45%	lower

Dopo l'evento di pianificazione sostenibile denominato PI Planning gli Agile Team seguono una iterazione di 10 settimane suddivisa in cinque sprint, ogni sprint copre dunque un periodo di due settimane. Ma cos'altro rende sostenibile l'uso della capacity? Sicuramente l'utilizzo che si fa dello Sprint 5, l'ultimo sprint dedicato ad attività di Innovation and Planning in cui dare tregua agli Agile Team e permettere un focus su attività diverse che vanno dal Training agli Hackathon ed ovviamente anche ad una serie di attività di refinement. Funge da buffer di stima per il raggiungimento degli obiettivi PI e fornisce tempo dedicato per eventi di innovazione. Gli Agile Team da noi sono autonomi, multiskills ed autoconsistenti, questo oltre a creare nuove opportunità di sviluppo pone un nuovo livello di complessità perché gli Agile Team non sono più IT Skill Based ma eterogenei e numericamente più grandi (intorno alle 15 persone). Gli Agile Team Member sono quindi sfidati a mantenere aggiornate le loro competenze tecniche in nome del tanto declamato apprendimento continuo. Investire in persone in grado di lavorare su più sistemi, domini e linguaggi crea una "T-Shaped" (competenze profonde in un'area, conoscenze lavorative in più aree) e persino "a forma di E" (competenze profonde in più di un'area). Ciò fornisce all'organizzazione la massima agilità e flessibilità per fornire gli elementi del backlog più importanti. Tuttavia, è difficile trovare il tempo per questo tipo di crescita insieme alla spinta a fornire costantemente nuove funzionalità. Lo Sprint 5 dedicato ad Innovation & Planning può anche essere utilizzato per dare spazio a Community of Practice dedicate a specifici topics.

La sostenibilità delle Skills

In ConTe.it gestiamo dunque la disponibilità e la crescita di valore delle skills come se fosse il nostro tesoro, attraverso il lavoro di numerose Community of Practice. Ogni Agile Team Member ha dunque due identità, una che definiamo primaria all'interno di un determinato flusso di valore (value stream), ad esempio quello dedicato ad attrarre nuovi clienti. Qui interagisce con gli Agile Team e persegue gli stessi obiettivi di Program Increment. C'è però un'altra identità che è quella di Community, il luogo fisico o via Google Meet in cui incontrarsi ogni settimana con colleghi che hanno la tua stessa skill, condividere buone pratiche e seguire una strategia di consolidamento e crescita della skill guidata da un Community Manager che pensa al medio-lungo periodo. Ma che problemi ha il Community Manager nel rendere la sua skill di riferimento disponibile? Ad esempio pianificando per tempo attività di training e sviluppo, il più possibile concentrate nello Sprint 5, gestendo i processi di reclutamento ed handover e più in generale, un processo di performance management decentralizzato. Decentralizzato perché nei nostri Agile Team abbiamo voluto creare un ambiente privo di gerarchia che permettesse agli Agile Team member di prendere decisioni da soli, per poi confrontarsi fuori dall'Agile Team con il proprio responsabile in Community. Questo può apparire complesso ed in verità un pò lo è, ma grazie al lavoro dei Domain Manager, ogni Domain raccoglie più communities, questo lavoro viene integrato con tutte le attività di pianificazione integrata contribuendo anche qui alla sostenibilità.

Ecco un esempio di attività seguite dal Community Manager:

WHAT	AREA	DELIVERABLE
you are aware of how your community members are working	Audit	community activities audit
You are aware of your budget forecast vs actual trend	Budget	Budget needs
You are aware of costs related to your community	Budget, Costs and Partners	Cost control
You drive your community to process stabilization	Change Management	Execution, control an Train support
You reserve %of time for research and innovation in your field	Expertise & Innovation	Incremental innovation
You monitor and support KPI's	Governance	KPIs, metrics and dashboards catalog

Conclusioni:

Vorrei chiudere parlando di sostenibilità delle scelte che prendiamo , tutti i giorni e a vari livelli, dal Board fino agli Agile Team. In SAFe anche questo flusso è integrato in quanto un Lean Portfolio Management utilizzando una Kanban seleziona le opportunità di investimento sostenibili per indirizzare un allineamento alle priorità di business della capacity da allocare. Queste Epiche vengono scomposte in Features prima e durante il PI Planning per poi essere ulteriormente frazionate in user stories durante i cinque sprint. Questo assicura che ci sia allineamento sulle aspettative ed un feedback contributo, permette di non utilizzare il 100% della capacity e tenersi dunque flessibili per gestire gli inevitabili imprevisti. Questo è quello che stiamo facendo in ConTe.it e che ci permette di imparare ogni giorno qualcosa di nuovo e di accorgerci quando ci allontaniamo dalla sostenibilità dove occorre aggiustare il tiro, ad esempio con una review periodica delle epica da parte di persone dedicate, gli Epic Owners.

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?

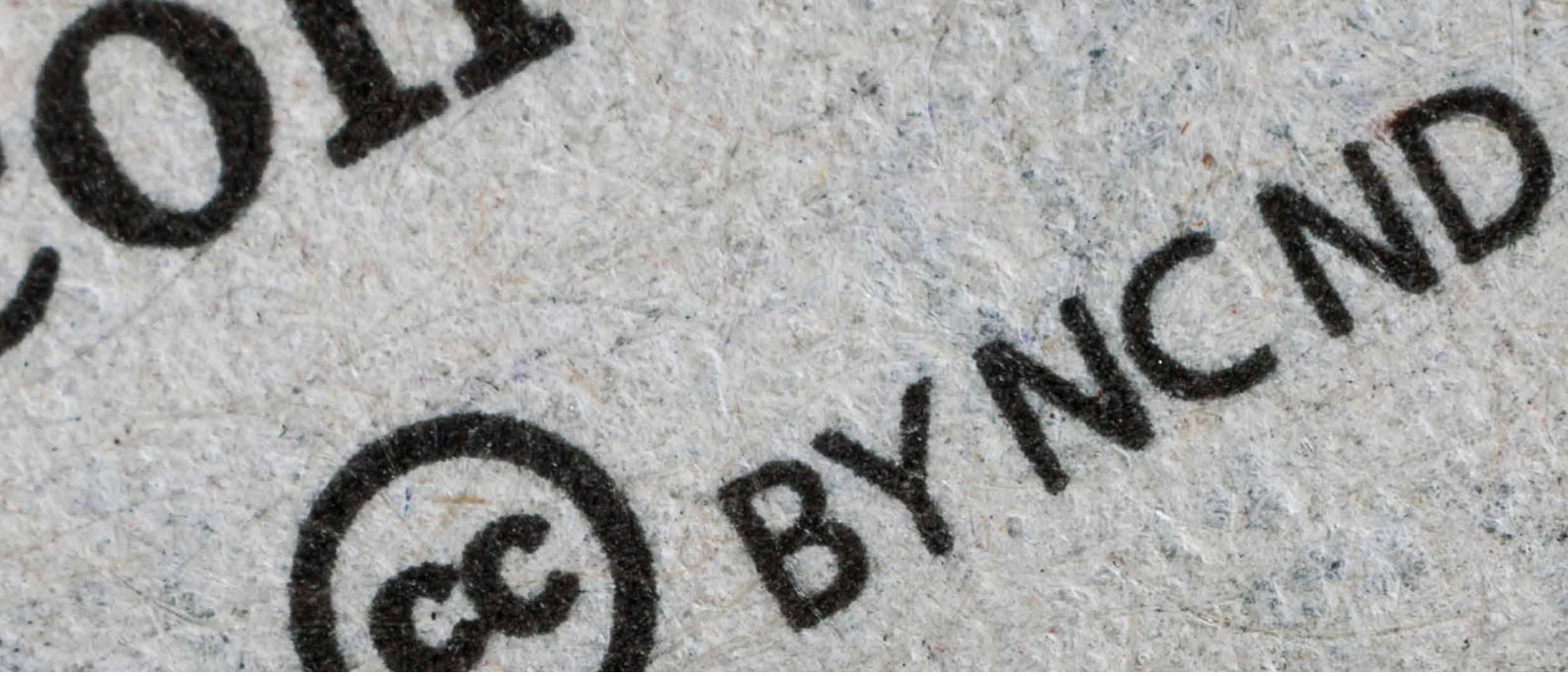
London Gin: il termine London non si riferisce al luogo di origine, ma al processo produttivo.
Per disciplinare il London Gin, secondo il Reg. CE 110/2008, deve essere ottenuto esclusivamente da alcol etilico di origine agricola, il cui aroma è dovuto esclusivamente alla ridistillazione di alcol etilico 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

Ci vediamo il 9 gennaio



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

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

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

Pagina	Tipo	Diritti	Note	URL
1	Logo	Sintegra Srl		
1	Logo	AgileForItaly		
1	Immagine	Zhen Hu	Unsplash Licence	
2	Immagine	xxx	Unsplash Licence	
2	Immagine	xxx	Unsplash Licence	
2	Immagine	xxx	Unsplash Licence	
3	Logo	Sintegra Srl		
3	Logo	Vhagin (Davide Casari)		
3	Logo	Unsplash	ringraziamento	
3	Logo	Sessionize	ringraziamento	
3	Logo	AgileForItaly		
4	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
5	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
6	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
7	Sponsor	Sintegra Srl	Pagine Intere Inviate	
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 rigraziamento all'articolo creato da Erika Melis	
13	Immagine	Lenny Kuhne	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/jHZ70nRk7Ns
13	Articolo	Massimo Terzo	Inviato	
14	Immagine	Massimo Terzo	Inviata	
15	Immagine	Massimo Terzo	Inviata	
16	Immagine	Massimo Terzo	Inviata	
17	Immagine	Massimo Terzo	Inviata	
18	Immagine	Massimo Terzo	Inviata	
20	Patrocinio	Gruppo Galgano	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero "Lean"	
21	Patrocinio	Guerini Next	Pagina inserita come ringraziamento alla collaborazione nel numero	
22	Articolo	Edoardo Segù	Inviato	
22	Immagine	Victor	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/yi56XJsYY0Q
23	Immagine	Victor	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/0NJ9urGXrIg
24	Immagine	Victor	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/0NJ9urGXrIg
25	Evento	Evento creato da AgileItalia	Partnership tra community	
26	Patrocinio	Stefano Gatti, Alessandro Giaume		Pagina inserita come ringraziamento agli articoli creati da Stefano Gatti
27	Articolo	Lucia Pasquadibisceglie	Inviato	
27	Immagine	Toomas Tartes	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Yizrl9N_eDA
28	Immagine	Malik Skydsgaard	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/9PQH2h6d2zI
29	Immagine	Christian Schrader	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/VL2ZaADNFIU
30	Immagine	Peter Winckler	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ggi9Ou9U2qQ
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	Stefano Pistorio	Inviato	
32	Immagine	George Pagan III	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/bIlaTxx4nCo
33	Immagine	Toa Heftiba	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/4xe-yVFJCvw
35	Immagine	charlesdeluvio	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/rRWiVQzLm7k
36	Immagine	nasa	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/Q1p7bh3SHj8
37	Immagine	Joshua Sortino	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/LqKhnDzSF-8
39	Patrocinio	Stefano Gatti	Pagina di ringraziamento per l'articolo di Stefano Gatti, immagine Amazon	
40	Patrocinio	Ayros - Claudio Saurin	Pagina inserita come ringraziamento per l' amicizia e gli articoli di Claudio Saurin	
41	Articolo	Andrea Radin	Inviato	
41	Immagine	Slidebean	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/HH7OwIClUsY
42	Immagine	Tiziano Interlandi	Immagine creata a mano	
44	Patrocinio	Goodhabits	Pagina di ringraziamento per la collaborazione e gli articoli	
45	Articolo	Luca Cruciani	Presente sul sito https://www.intre.it/2022/10/25/iad22-italian-agile-days-in-presenza/	
45	Immagine	IAD - IAM	Copiata dal sito ufficiale	
46	Immagine	Luca Cruciani	Inviata	
47	Immagine	Luca Cruciani	Inviata - thanks to Birgit Jansen performance	
49	Immagine	Luca Cruciani	Inviata	
52	Immagine	Luca Cruciani	Inviata	
53	Patrocinio	QRP International	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e QRP International	
54	Articolo	Valeria Burdi	Inviato	
54	Immagine	Kelli Tungay	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/2LJ4rqK2qfU
55	Immagine	Immagine costruita a mano		
56	Immagine	Valeria Burdi	Spedita	
56	Immagine	Valeria Burdi	Spedita	
56	Screenshot	Google Maps		
56	Immagine	Malvestida	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/FfbVFLAVscw
58	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
59	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
61	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
61	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
62	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
62	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
62	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
63	Immagine	Valeria Burdi	Inviata	
64	Articolo	Emiliano Soldi	Inviato	
64	Immagine	Lachlan Dempsey	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/6VPEOdpFNAs
66	Immagine	Emiliano Soldi	Inviata	
68	Articolo	Tiziano Interlandi	Inviato	
68	Immagine	Alexander Grey	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/tn57JI3CewI
71	Articolo	Davide Casari	Inviato	
71	Immagine	Libro da Amazon : Nudge Solutions Program		grazie a Guerini Next
74	Patrocinio	AgileForItaly		
75	Patrocinio	Vito Semeraro, Stefano Pistorio		Pagina inserita come ringraziamento agli articoli donati da Vito Semeraro e Stefano Pistorio
76	Articolo	Andrea Portuese	Inviato	
76	Immagine	Renáta-Adrienn	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/ebvCsRypmxM
79	Patrocinio	Davide Casari	Pagina inserita come scambio di articoli tra AgileItalia e Davide Casari	
80	Immagine	Norvanic Lee	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/GiUJ02Yj_io
81	Immagine	Umberto	Unsplash Licence	https://unsplash.com/photos/lhJrm1BRVV0