

Calzolari, Decandia, Leli, Marelllo, Puliti

# Reloaded Adventures

Cronache di Business Agility





**Marco Calzolari, Pino Decandia, Stefano Leli,  
Stefano Marelllo, Giovanni Puliti**

***Reloaded Adventures***  
***Cronache di Business Agility***



Calzolari, Decandia, Leli, Marelo, Puliti, *Reloaded Adventures. Cronache di Business Agility*. MokaByte 2026

# Indice

Introduzione . . . . . vii

## Capitolo 1

PINO DECANDIA *Un backlog non tanto buono*  
*Usare uno strumento agile in maniera non convenzionale* . . . . . 3

## Capitolo 2

MARCO CALZOLARI *Agilità organizzativa*  
*HR, persone e cultura aziendale.* . . . . . 23

## Capitolo 3

GIOVANNI PULITI *“Sì, ma quanto mi costi?”*  
*Come rispondere alle necessità di pianificazione temporale*  
*ed economica in un progetto gestito con metodologie agili* . . . . . 43

## Capitolo 4

STEFANO MARELLO *Adattare l'agilità ai contesti aziendali*  
*Riflessioni su un progetto ad alta specificità* . . . . . 77

## Capitolo 5

STEFANO LEI *Agile Portfolio Management*  
*L'arte di mettere in fila tante cose* . . . . . 93



## Introduzione

Cronache di Business Agility: potremmo riassumere così il contenuto di questo piccolo volume, nato da una serie di articoli pubblicati su MokaByte.it, e opportunamente riveduti e corretti.

Esiste un “territorio” di confine nel mondo della consulenza aziendale che necessita di essere continuamente rimappato: da una parte ci sono ottimi manuali, metodologie sensate, framework ben strutturati e gruppi di lavoro stabili e funzionali; dall'altra si trovano aziende complesse, budget rigidi, scadenze pressanti, eredità tecnologiche ingombranti e dinamiche umane imprevedibili.

*Reloaded Adventures* è il tentativo di raccontare questo confine: non è un testo accademico, né una raccolta di ricette pronte all'uso. È, piuttosto, una raccolta di esperienze sul campo vissute dai coach di Agile Reloaded, un gruppo di professionisti che ha scelto di non forzare la realtà affinché obbedisca alla teoria, ma di applicare i principi dell'Agilità ai contesti più disparati e difficili.

Il titolo stesso contiene la parola “avventure” e suggerisce lo spirito con cui queste storie vanno lette: ogni capitolo è un viaggio in territorio non sempre agevole, dove l'imprevisto è la norma e dove la soluzione non si trova nella quindicesima slide della presentazione, ma nell'ingegno, nell'ascolto e nel pragmatismo degli attori coinvolti.

## Cinque storie, cinque riflessioni

Il libro si snoda attraverso cinque capitoli tematici, ognuno dei quali affronta una sfida critica in un panorama di management moderno. Le storie sono raccontate dai coach / consulenti di Agile Reloaded, un'azienda che da oltre dieci anni accompagna aziende, organizzazioni ed enti nel processo di trasformazione agile e digitale, applicando i principi e le pratiche Lean/Agile.

## Capitolo 1 – Un backlog non tanto buono

In un progetto di ambito *bank/finance* ad alta complessità, la collaborazione tra fornitori diversi era paralizzata da una sostanziale incapacità di collaborare. Come venirne fuori? Con una strategia anticonvenzionale che preveda l'uso di un elemento fondamentale delle metodologie agili, il Product Backlog. Ma, invece di cercare la perfezione, il coach introduce un backlog imperfetto, generato inizialmente con l'AI che, grazie a una serie di passaggi inusuali, finisce per funzionare, riuscendo a riattivare la collaborazione tra le persone.

## Capitolo 2 – Agilità organizzativa: HR, persone e cultura aziendale

Qual è il “materiale” di cui sono fatte le organizzazioni? Le persone. Affrontando il malessere del “lavoro raddoppiato” — la mansione “ufficiale” più il lavoro necessario per gestire il caos — il capitolo ridefinisce la carriera distinguendo tra **posizione** (gerarchia), **incarico** (temporaneo) e **ruolo** (identitario). Attraverso il concetto di *employability* e strumenti come il “radar dei doveri”, veniamo guidati verso un modello in cui la crescita non è solo scalata verticale, ma aumento del valore professionale.

## Capitolo 3 – “Sì, ma quanto mi costi?” (Giovanni Puliti)

È possibile conciliare la flessibilità dello sviluppo agile con i budget rigidi di un progetto ad alta tecnologia? In questo capitolo si fa finalmente luce sul mito che “in Agile non si pianifica”, presentando un modello di governance basato su quattro prospettive: avanzamento fisico, spesa reale, previsionale temporale e previsionale economico. Una lezione su come far dialogare il controllo di gestione con l'empirismo di Scrum.

## Capitolo 4 – Adattare l'agilità ai contesti aziendali

Se è vero che Agile è applicabile anche al di fuori dello sviluppo software, occorre però anche fare i conti con la specificità di



determinati settori industriali. In un progetto del settore aerospaziale — antenne terrestri per la comunicazione con i satelliti — alcune regole auree dell'Agile vengono messe a dura prova. In maniera apparentemente contraddittoria, scopriremo perché, in certi contesti, avere un limite basso al Work In Progress (WIP) può determinare seri problemi logistici e perché un diagramma di Gantt, se usato come fonte di informazioni diffuse all'intero gruppo di lavoro, può salvare un progetto. Un inno al pragmatismo contro ogni dogmatismo.

## Capitolo 5 – Agile Portfolio Management

L'ultima “avventura” racconta la patologia organizzativa del “voler fare tutto”, che porta a non finire nulla. In questo senso, il Portfolio Management si pone anche come “l'arte di saper dire no”. Attraverso la matrice **Impact/Effort** e tecniche collaborative di prioritizzazione come il Token Game, il capitolo mostra come allineare la capacità produttiva reale con le ambizioni del business, trasformando la strategia da documento statico a processo di scelta continuo: l'arte di mettere in fila tutto.

## Una nota terminologica

Quando si parla di Agile, capita spesso che lo stesso termine venga usato sia per indicare una filosofia fatta di principi e valori, sia per riferirsi a strumenti e pratiche di gestione dei progetti. È comune sentire espressioni come “sviluppare un progetto in Agile”, anche se sarebbe più corretto dire che, per lo sviluppo di quel progetto, si sono adottate pratiche di gestione del progetto ispirate ai principi agili.

Coerentemente con le regole ortografiche della lingua italiana, in questo libro useremo il sostantivo *Agile* con l'iniziale maiuscola per riferirci al pensiero e ai principi, e l'aggettivo *agile* con la minuscola per connotare strumenti e pratiche che a questa filosofia fanno riferimento.







# **Capitolo 1**

## **Un backlog non tanto buono**

**Usare uno strumento agile  
in maniera non convenzionale**

Pino Decandia



## Introduzione

In questo capitolo vorrei raccontare quel che è accaduto nel corso di un progetto al quale ho preso parte in qualità di Agile Coach — o di “consulente” se volete — e che ha rappresentato un episodio secondo me abbastanza istruttivo perché ha comportato una serie di “deviazioni” dagli standard.

Assecondando una delle massime più citate in ambito Agile, ossia “Rispondere al cambiamento più che seguire un piano prestabilito”, è stato necessario arrivare a un assetto funzionante attraverso parecchie deviazioni rispetto a quel che inizialmente era stato previsto dagli attori in gioco. Si è trattato di un lavoro “sartoriale”: del resto, lo ripetiamo sempre, nel nostro campo la soluzione pronta all’uso e adatta per tutti non esiste. Ma prima di vedere che cosa è successo, cerchiamo di descrivere il contesto.

## Il contesto

La società finanziaria nostra cliente intendeva realizzare una piattaforma software per gestire l’erogazione di finanziamenti e prestiti personali in tutta Europa. L’obiettivo della piattaforma era di consentire l’erogazione del credito per l’acquisto di beni di consumo direttamente nei negozi e centri commerciali, schermare le peculiarità di ogni Paese e consentire una gestione centralizzata del processo di erogazione. La piattaforma doveva essere utilizzata principalmente dagli operatori nei negozi.

Come è evidente la complessità dell’obiettivo risiedeva non tanto nella complessità del software, quanto nella corretta progettazione che tenesse conto delle differenze tra Paesi.

## Terze parti

Come succede spesso il nostro cliente si è affidato a fornitori esterni (**terze parti**) per la progettazione e lo sviluppo della piattaforma. La divisione del lavoro ha seguito un'ottica "tradizionale", fatta per competenza:

- un fornitore per l'analisi funzionale;
- un fornitore per lo sviluppo software;
- un fornitore per la piattaforma di credito;
- un fornitore per il documentale.

Ad ognuna delle società era stata richiesta una **valutazione preliminare** su requisiti di alto livello e, subito dopo, un'offerta "a corpo" sulla base della comprensione di quello che c'era da fare.

## La gestione del progetto

Quando siamo arrivati noi in qualità di "esperti di Agile", il progetto era alla fine della fase di analisi e prevedeva un meccanismo di governance **standard**: un **piano** di progetto, aggiornato a intervalli di due settimane con lo stato di **avanzamento**.

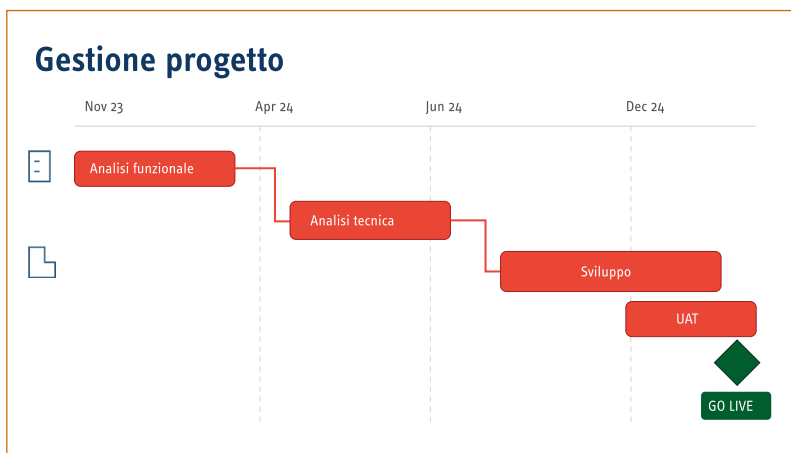


Figura 1.1 – Il cronoprogramma del progetto, secondo un'impostazione di Project Management tradizionale...



Fino a questo punto, l'unico fornitore che effettivamente stava lavorando era quello incaricato dell'analisi **funzionale e tecnica**. Il fornitore di sviluppo partecipava a meeting di allineamento su base regolare, ma non aveva cominciato a rilasciare software funzionante, in attesa della conclusione della fase di analisi. Era anche stata stabilita una data di consegna, sulla base delle ipotesi di durata delle varie fasi stabilite dai diversi fornitori per quel che atteneva alla parte di loro competenza.

### La crisi del settimo... mese

Subito dopo il nostro arrivo, siamo stati testimoni delle prime fasi di sviluppo. O meglio, siamo stati testimoni del fatto che il responsabile dell'azienda di sviluppo, aveva cominciato a leggere approfonditamente i documenti di **analisi funzionale**. E della sua reazione: dichiarare che la data proposta per la consegna del prodotto finito non aveva senso e che il piano andava rivisto. Di fatto, gli sviluppatori stavano mandando un messaggio chiaro ma poco digeribile: con queste premesse, **non** consegneremo nei tempi da voi previsti.

Chiaramente questa presa di posizione creava scompiglio: i sette-otto mesi di analisi sembravano persi, il team tecnico dichiarava che, ora che iniziavano gli sviluppi, l'analisi non rispecchiava lo stato delle cose da fare.

Da parte sua, l'azienda principale, la finanziaria che ci aveva coinvolto, e che in ultima istanza era il nostro cliente, si interrogava sul senso di aver fatto delle riunioni in precedenza; i vari attori cercavano di capire di chi fosse la responsabilità per questo grosso intoppo e si puntava il dito sulle possibili incomprensioni.

### La litania delle riunioni

Il nostro cliente ha reagito con una serie di iniziative: riunioni da cui dovevano emergere azioni immediate, coinvolgimento di tutti gli attori già presenti nel progetto e anche di altri esterni, in una progressiva *escalation*.

Inutile dire che le varie riunioni erano diventate tese e ripetitive: invece di cercare soluzioni pratiche, si assisteva a un rimpallo di responsabilità, ad accuse neanche tanto velate, a una vera e propria litania di frasi tipiche di queste situazioni:

“L’analisi non è chiara”

“No, l’analisi è chiarissima, siete voi che non la capite”

“Questa cosa però non l’avevate detta”

“Ma il contratto è chiaro”

“No, su questo il contratto non è chiaro per niente”

“Questa è una change request”

“È che non siete adeguati, non avete il team adatto”

“Sì, comunque dobbiamo passare a RedShift”

“Che roba è RedShift?”

“...”

“Di chi è la colpa?”

Fatalmente le persone mostravano una crisi di fiducia reciproca. Era iniziata la corsa alla protezione.

## Cosa c’entra Agile

A questo punto, i lettori si staranno chiedendo: “Sì, ma in tutto questo, cosa c’entra Agile?”.

Niente.

Almeno a prima vista. Perché le dinamiche erano lontanissime da quelle necessarie per uno sviluppo con approccio agile. Non nego che era molto forte la tentazione di sfilarsi.

In teoria, un buon Agile Coach lavora per facilitare la scoperta di soluzioni da parte degli attori stessi. In questo caso il margine era ristretto: il nostro mandato ci autorizzava a lavorare quasi esclusivamente con il cliente finale, con pochissimo accesso diretto agli altri fornitori.

## Strategia per uscirne

Avevamo bisogno di una strategia per uscire dall’*impasse*, o perlomeno una serie di azioni che potessero riportare i partecipanti

a concentrarsi sul prodotto da realizzare, più che stare a dibattere indefinitamente su eventuali “colpevoli” o sul punto in cui il meccanismo si era inceppato.

Abbiamo cercato di capire cosa **desiderasse veramente il cliente**. E il cliente voleva sostanzialmente due cose.

- Primo: il progetto doveva andare avanti. Non era possibile interromperlo e annullarlo, perché c'erano degli investimenti di un certo tipo che l'azienda non poteva permettersi di vanificare.
- Secondo: era necessaria chiarezza sulla data di consegna. Scoprire a un punto avanzato del progetto che le date ipotizzate non sarebbero state rispettate non era accettabile. Occorreva capire in che modo rispettare quella data. In realtà, emerse quasi subito che la vera necessità non era tanto il rispetto assoluto delle date ipotizzate inizialmente, che diventavano “trattabili”, ma piuttosto avere chiarezza sulla roadmap su cui il progetto si sarebbe svolto.

## Obiettivi comuni

La prima idea che ho avuto, sperando che potesse contribuire a rimettere il progetto nella giusta direzione, è stata quella di individuare alcuni possibili **obiettivi comuni** su cui focalizzare l'attenzione e che avrebbero avuto la forza di tenere insieme le persone, orientandole verso un'interazione collaborativa ed efficace.

In teoria, sembrava un'ottima idea. Ma quali erano questi obiettivi comuni? La buona riuscita del progetto? Ma che significa “buona riuscita”? Per le diverse parti in causa poteva addirittura avere significati che nei fatti si dimostravano contrastanti.

Il successo sul mercato di questa iniziativa poteva apparire un obiettivo più concreto e “unificante”: ma come lo avremmo misurato nell'immediato, visto che era qualcosa di lontano nel tempo?

In più, ognuno aveva proposto e sottoscritto un contratto “a corpo”, modalità che minava il ragionamento.

Di fatto, gli obiettivi comuni delle varie parti del progetto non erano comuni per niente: le persone intanto continuavano a litigare e questo mi ha definitivamente convinto che parlare di obiettivi comuni era prematuro e inutile finché gli animi non si fossero calmati.

### Immersione nella realtà

Messi da parte gli obiettivi comuni, ho fatto una valutazione generale del quadro, sperando che dalla realtà dei fatti emergessero quelle iniziative che potessero corrispondere ai desideri del cliente: andare avanti con il progetto e avere un'idea affidabile di **roadmap**, con date di consegna attendibili, per quanto flessibili.

Occorreva pertanto trovare un meccanismo che:

- riconoscesse lo sforzo di analisi già fatto;
- valorizzasse le attività tecniche preparatorie;
- portasse il linguaggio degli incontri a un livello comprensibile a tutte le parti, senza gerghi tecnici/funzionali laddove possibile;
- riducesse la complessità del tutto.

E, in tutto questo, occorreva salvaguardare le persone, perché, anche se magari a loro non era chiaro, il mio punto di vista è sempre stato che tutti stavano cercando di fare il proprio lavoro al meglio.

Per andare un po' più a fondo, se vogliamo individuare il problema, questo era in parte nel meccanismo di organizzazione del progetto e di scelta dei fornitori da parte dell'azienda finanziaria. Che, sia chiaro, aveva agito in perfetta buona fede, ma replicando un meccanismo che aveva funzionato in altre occasioni, per esempio nell'ambito della gestione finanziaria: analizzo le necessità, individuo chi o cosa meglio risponde a queste necessità, guardo al mercato e acquisto i "pacchetti", i "moduli" che si dimostrano migliori. Li combino e funzionano.

Ed è quello che era stato fatto in questa occasione: scelgo chi è bravo a fare l'analisi funzionale, chi sa sviluppare bene software,

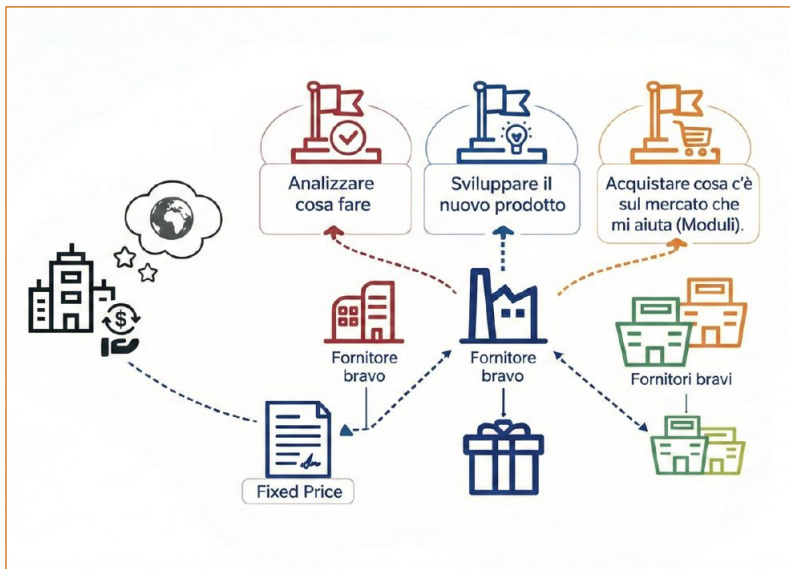


Figura 1.2 - Il modello dell'acquisto dei moduli software che viene riproposto sugli attori di un progetto complesso.

faccio un contratto con chi cura il documentale e tutto funzionerà a dovere. Ma nei sistemi complessi non va esattamente così.

Quindi bisogna dire chiaramente che nessuno stava sabotando deliberatamente il progetto: non era quello il problema. Il tema era diverso, ma di fatto le persone avevano smesso di parlarsi.

### Ipotesi alternative

Ho provato quindi a ipotizzare altre soluzioni: cosa si poteva fare per prendere un gruppo di persone e “costringerle” in qualche modo a guardare tutte in una stessa direzione?

Fare un team cross-funzionale? Ideale in termini agili, ma nel concreto impossibile in questa situazione, con aziende diverse che, anche per motivi contrattuali, non erano molto disponibili a lavorare insieme.

Fare in modo che le persone si mettessero una nei panni dell'altra? Sempre giusto, ma sarebbe stato necessario anzitutto che si

parlassero. E, sempre per i motivi di suddivisione dei compiti non solo fra persone diverse, ma fra persone di diverse aziende, la cosa era abbastanza improponibile.

## La soluzione non convenzionale

Scartate le ipotesi appena elencate, ho provato comunque a vedere se esistessero alcuni *artifacts* agili in grado di aiutarci. Ed è qui che mi è venuta in mente un'idea.

Ho pensato che fosse necessario che le persone iniziassero a concentrarsi su qualcosa di diverso rispetto a quello che era stato fatto fino a quel momento, pur salvaguardando e riconoscendo gli sforzi di ognuno.

Qual è il modo più rapido, e anche effimero, di spingere le persone a unirsi e a comportarsi in maniera coesa, lasciando alle spalle divisioni e incomprensioni?

È qualcosa che, nella storia delle vicende umane, si è visto tante volte e che, nelle nostre società postmoderne, ancora continua a funzionare: creare **un nemico comune**. Esattamente: percepire qualcosa come minaccia da combattere avrebbe spinto le persone a concentrarsi su quello e a superare conflitti e divisioni.

Ho pensato che un nemico comune avrebbe fatto le veci di un obiettivo condiviso, almeno per un po' di tempo: quello che mi serviva per consentire di far ripartire la comunicazione.

Un bel diversivo, se volete: qualcosa che costringesse le persone delle varie aziende a parlare di questo nemico e di come sconfiggerlo.

La mia speranza era che poi, piano piano, parlando tra di loro di un nemico comune, alla fine le persone si accorgessero che dall'altra parte c'erano altre persone che fanno il loro lavoro cercando di dare il meglio, e questo avrebbe contribuito a disinnescare le tensioni.

Ovviamente, però, il nemico non doveva essere un'azienda o, peggio ancora, una persona, ma doveva essere qualcosa di più effimero.

## Breve ricapitolazione

La situazione era complessa, ma il quadro era chiaro. Un solo progetto. Una società finanziaria deve realizzare un prodotto software e si affida a **terze parti** per l'esecuzione di **sezioni del lavoro**: fornitori diversi rispettivamente per l'analisi funzionale, per lo sviluppo software, per la piattaforma di credito e per il documentale.

Nel momento in cui si passa dall'analisi funzionale alle attività successive, emergono problemi, incomprensioni, accuse reciproche e ci si aggrappa in maniera ossessiva ai contratti stipulati in precedenza. La *blaming culture* ha sicuramente il sopravvento sulla necessaria capacità di collaborazione.

Dobbiamo intervenire come Agile Coach — o consulenti se preferite — pur ricordando che tra le due figure c'è un approccio piuttosto differente.

Dopo aver valutato varie possibilità, abbiamo deciso di percorrere una strada decisamente anticonvenzionale, basata però su



Figura 1.3 – La situazione in cui siamo intervenuti sicuramente non era ispirata alla collaborazione e al lavoro in team cross-funzionali.

uno degli strumenti fondamentali della produzione intesa in senso agile: il **Product Backlog**.

Solo che inizialmente non lo abbiamo presentato come soluzione, ma come “nemico” comune intorno al quale coalizzare le energie dei diversi “contendenti”.

## Nemico comune

E quindi, per i motivi esposti precedentemente, ho deciso di intervenire in maniera più “rettile”, nella speranza che anche in questo caso funzionasse quel meccanismo un po’ subdolo del nemico comune. Questo comune nemico era un backlog **orribile**.

Per farlo accettare, inizialmente ho presentato il Product Backlog come il cambiamento agile voluto dal cliente per cui le varie parti stavano lavorando. “D’ora in poi lavoreremo su questo!”.

E qui l’Agile c’entra eccome. Possiamo partire da una mappatura delle funzionalità; poi creare un primo backlog; stimare nella modalità che pensiamo essere più utile; ipotizzare una data; monitorare l’andamento con un burn down chart. E in questo modo, per quanto in maniera non ossessivamente precisa, abbiamo iniziato a tracciare una strada, una *roadmap* da seguire.

Di tutte queste attività e *artifacts* l’unica da cui veramente non si può scappare è proprio il Product Backlog, che quindi è diventato il candidato principale a rappresentare “il nemico”.

Sono partito da due considerazioni: da un lato, l’analisi funzionale c’era — centinaia di pagine, anche molto tecniche — e non si poteva buttare via, un po’ perché conteneva delle informazioni interessanti, un po’ perché era lavoro fatto da una delle terze parti e buttarlo via avrebbe creato tensioni da parte di chi ci aveva messo l’impegno di tanti mesi. Dall’altro lato, però, non si poteva neanche prendere l’analisi funzionale come unico punto di partenza, perché, in questo caso, le tensioni sarebbero nate da parte delle altre parti: “Quando hanno scritto questo, non ci hanno neanche interpellato!”, “Ma con che criterio hanno fatto questo ragionamento?”, “Chi è che non capisce, in questo caso?”, e così via.



## Se tutti hanno da ridire...

... forse è bene lasciarli fare. Ho pensato allora che, se avessi creato un backlog brutto, orrendo, probabilmente le persone si sarebbero scagliate contro di esso e, di conseguenza, sarebbero state indirizzate a concentrarsi sullo stesso scopo.

## Approccio in linea con la strategia?

Vediamo come sono arrivato a questo Product Backlog. Non è propriamente la modalità del bravo Product Owner... ma insomma, le premesse e le finalità ora le sapete.

## Strumenti automatici

Ho generato circa 480 User Stories con l'intelligenza artificiale in circa 3 ore di lavoro. Com'era il backlog? Terribile, ovviamente.

## Cambio di processo

Ho chiesto alle persone delle diverse parti di investire due giorni per la sperimentazione di un nuovo processo: lo **User Story Mapping**. Ho parlato con i responsabili di tutte le persone coinvolte per ottenere il sostegno all'esperimento. A questo punto, abbiamo tracciato tutto e iniziato a lavorare in modalità *Scrum-like*.

## Perché le persone ci hanno lavorato volentieri?

Perché partiva dalle **analisi funzionali** già fatte (**analisti funzionali** a bordo).

Perché considerava le **date** di scadenza come inutili per il momento (**tecnici** a bordo).

Perché introduceva il concetto per cui, d'ora in poi, più che i documenti dovesse essere centrale la **conversazione** tra le parti.

## Lo story mapping

Tutti i responsabili hanno voluto partecipare, seppur da remoto, ed è stato un po' come essere in un acquario: i vari responsabili volevano essere lì e toccare con mano le differenze.

Questo lavoro fatto tramite l'uso dello User Story Mapping ha prodotto alcuni risultati evidenti: da ca. 800 pagine di analisi funzionale e un centinaio di analisi architetture si è passati a circa 480 user stories. E da una stima “a corpo”, non legata alla realtà, si è arrivati a una stima rivista ad ogni sprint e basata sul **delivery**, quindi più realistica e aggiornata.

## Discorsi intorno al backlog brutto

Ecco quindi che ci siamo ritrovati con un **backlog brutto**. Del resto, ve l'ho detto, le storie erano state generate con l'Intelligenza Artificiale e raffinate in maniera abbastanza grossolana:

“Come operatore di rischio voglio fare l'override in decisioni automatiche se necessario, in modo tale che le discrepanze possano essere gestite in maniera appropriata”.

Eh, va be'... chiaro... Una cosa del genere, se un po' ampliata, corrisponde a

“Come essere umano, voglio la pace nel mondo, in modo che tutte le persone possano vivere senza i pericoli della guerra”.

E di User Stories che “chiedevano la pace nel mondo” ce ne erano parecchie... Nei due giorni dello Story Mapping, questi aspetti controversi sono emersi nella discussione: le critiche al backlog non sono mancate. Il nemico cominciava ad attirare l'attenzione delle varie parti.

## Qualche esempio delle dinamiche emerse

Pian piano, dalla concentrazione sulle colpe — o presunte tali — delle varie controparti, le persone hanno cominciato a spostare il discorso verso le mancanze e le discrepanze del backlog. Che rimaneva per ora un nemico da criticare: il piano, quindi, stava funzionando.

Il fatto è che poi si è passati a cercare di migliorare il backlog, a volerlo rendere utile e funzionale. Ci si rendeva conto, ad esempio, che c'erano delle storie utente sostanzialmente uguali, e che quindi se ne poteva togliere una.

In diversi casi sono stati trovati requisiti con un titolo uguale ma con due analisi funzionali diverse: a questo punto, le persone si concentravano sul problema e sul trovargli una possibile soluzione, non sul biasimare chi aveva scritto l'analisi.

Altro aspetto interessante: tutto quanto veniva fatto in inglese, per motivi ancora non chiari. I titoli della documentazione erano in inglese, ad esempio. Ma sappiamo bene che un *non-native speaker*, un italiano ad esempio, spesso utilizza tale lingua in maniera non del tutto appropriata. Un limite al vocabolario, ad esempio, faceva sì che per dire che un argomento veniva affrontato in un altro capitolo, si usasse sempre solo il verbo *tackle*. E questo, paradossalmente è diventato utile perché, cercando tale parola, abbiamo potuto ricostruire le relazioni tra un argomento e un altro. Ma le abbiamo indicate non più con un verbo, bensì con una linea che indicasse appunto la relazione.

## Stime

Un altro aspetto che ha avuto il suo ruolo è stato quello delle stime. Abbiamo cominciato a fare un po' di stime: la stima classica, fatta per punti, fatta sulla base di una comprensione neanche troppo approfondita di cosa voleva dire "bassa complessità" e cosa voleva dire "alta complessità". E anche questo è stato un passo avanti verso la nostra roadmap, perché un conto è trovare scritto nell'analisi funzionale che ci sono degli elementi ad alta complessità, un conto è vederlo espresso in punti, sulla storia stessa.

## Collaborazione

La cosa più importante è stata che, quasi senza accorgersene, le parti hanno cominciato a parlarsi. Il gergo è stato cancellato,

ovviamente, perché la ragione sulla storia è funzionale. Avevamo lo story mapping e, per evitare di parlare di obiettivi comuni, l'ho venduta come "Facciamo l'esperimento: credete in me per due giorni". Anche il fatto che, seppur da remoto, fossero presenti i vari responsabili delle diverse aziende fornitrici, era importante in chiave di partecipazione collaborativa.

Chiaramente, a questo punto l'azienda principale, la finanziaria che era il nostro cliente, iniziava a spingere per cominciare ad avere delle date, delle idee sui rilasci. Inizialmente potevamo solo dire: "Abbate pazienza, stiamo ancora raccogliendo i dati"; poi dopo un mese abbondante dallo story mapping, abbiamo cominciato a vedere le cose più chiaramente e quindi anche a essere in grado di pensare a un Burn Down Chart.

## Il valore di un Product Backlog (anche brutto...)

Siamo riusciti a passare da una vista progettuale pura, da cui **non si capiva** esattamente che cosa stesse succedendo, a una vista che consentiva una **trasparenza totale**: numero di story point, quanti per sprint, che cosa facciamo, cosa è dentro, cos'è fuori.

A dire il vero, questa trasparenza, questa collaborazione è stata abbastanza inaspettata: il backlog, inizialmente accolto come punto di critica comune, in tempi relativamente brevi è diventato uno strumento utile di chiarimento. Ed è anche nettamente migliorato: non era più così brutto, ma diventava sempre più ordinato e raffinato, sprint dopo sprint.

Ed è stato anche uno strumento di scoperta perché, avendo davanti il backlog, si intravedevano, ad esempio, delle parti del prodotto che mancavano, che non erano state pensate in fase di analisi. Si è capito che il progetto era cresciuto oltre le aspettative.

Questo ha portato anche all'attuale fase di "ripensamento" dell'intero progetto: è parecchio più grosso delle attese e la scelta iniziale di queste terze parti, i "monomoduli", non è risultata vincente. I *workaround* sul codice stanno creando un prodotto

“custom” con ovvie ripercussioni sulla standardizzazione e sulla manutenibilità. E quindi c'è l'idea di fermare il progetto.

Pertanto, paradossalmente, più il backlog è diventato buono, più si sono evidenziati tutti i limiti e i problemi di questo progetto. Ma è la riprova che il backlog è servito per riattivare la comunicazione e far ricominciare le persone a parlare civilmente tra loro; è servito a far avere a tutti un metodo condiviso, grazie al quale organizzarsi in maniera visibile e trasparente.









# **Capitolo 2**

## **Agilità organizzativa**

**HR, persone e cultura aziendale**

Marco Calzolari



## Persone e cultura

Sappiamo che parlare di “avventure” in ambito HR può suonare strano. Per chi lavora su *People and Culture* la sensazione è che le avventure siano tutte intorno a loro. Gli HR sono lì, nel bel mezzo di un sacco di cambiamenti, sfide e trasformazioni aziendali, e il loro compito è proprio quello di gestirne le conseguenze, se non addirittura di innescare il cambiamento. Il ritmo è serrato, le incertezze si accavallano e cresce la sensazione — condivisa dal resto della popolazione... — di “non fare abbastanza”. Ecco perché, invece di raccontarvi una specifica “avventura HR” in questo capitolo, preferiamo esplorare alcuni elementi che, messi a disposizione di chi si occupa di persone, permettono a tutti in azienda di vivere la propria avventura, contribuendo alla soddisfazione e al miglioramento generale.

## Due lavori in uno

Nelle organizzazioni attuali, molte persone **svolgono due lavori**: quello per cui sono state assunte e un secondo, non retribuito, che consiste nel gestire la confusione e l’incertezza che derivano dal primo. È particolarmente evidente nelle aziende in fase di trasformazione — digitale, agile, organizzativa — dove si assiste a ristrutturazioni di reparti, ridistribuzione della leadership, appiattimento delle gerarchie e formazione di team inter-funzionali con nuovi incarichi e responsabilità, a volte temporanei e sicuramente in continua evoluzione.

In una simile situazione, tutti dovrebbero “diventare HR”, perché la funzione che ha questo nome non basterà mai da sola.

Soprattutto non riuscirà a dare risposte chiare e puntuali alle domande che ogni dipendente prima o poi si pone:

- Come sto andando?
- Come sto andando rispetto ai colleghi?
- Il mio ruolo è efficace?
- Potrò avere una promozione o un aumento?
- Cosa succede se l'azienda cresce?
- Cosa succede se l'azienda ha un problema?

Ci sono due tipi di domande: quelle sul presente — “Sto facendo il lavoro giusto?” — e quelle sul futuro, che si riassumono in “Quali sono le mie opzioni di carriera?”. La risposta a quest'ultima è cruciale per capire se la propria traiettoria professionale è positiva.

### **Cosa c'è dentro un ruolo?**

Quindici anni fa, fui nominato Chief Operating Officer (COO) in una società di marketing, e-commerce e servizi digitali. Erano gli anni delle impronte manageriali di stampo statunitense — con ruoli come COO, CTO, CFO, etc. — e per noi questa cultura si rifletteva anche negli investimenti in start-up e con la presenza di una sede a San Francisco. Il mio ruolo come direttore operativo era apparentemente definito nelle sue responsabilità e nel quadro di attività richieste.

Dopo circa tre o quattro mesi, notai le prime difficoltà: lentezza di decisioni, assenteismo nei meeting strategici e inconsistenza delle procedure che stavamo cercando di implementare. Avevamo fatto un investimento organizzativo nell'introdurre pratiche agili, framework Scrum e board Kanban, con creazione di team di prodotto e di servizio, assumendo ulteriori venti persone. Nonostante alcuni risultati ottenuti, nella mia posizione ero convinto di non aver fatto un “buon lavoro”. Soprattutto, non avevo conseguito gli obiettivi principali relativi alle metriche chiave che avevamo concordato: incrementare la redditività e la velocità operativa. E sì che avevamo “implementato Agile” ...

Avviai allora una survey rivolta a tutte le figure con cui mi relazionavo, circa sessanta persone. Diedi seguito con alcuni incontri individuali, per sollecitare un feedback onesto e diretto in merito alla percezione del mio contributo e alla chiarezza del mio ruolo. Le risposte mi riportarono un'eterogeneità di punti di vista sulle aspettative reali delle mie responsabilità e sulla legittimità di alcune mie posizioni: spaziavano da “Meno male che ci sei” a “Non ho capito perché ti hanno assunto” insieme a richieste specifiche su problemi che avrei dovuto risolvere, e che non consideravo “roba mia”.

Abbandonai l'ufficio privato per collocarmi in una postazione libera nell'area comune, spostandomi spesso con il portatile per infilarmi tra le persone e lavorare con loro. Era un atteggiamento che generava sorpresa — “Sei uno dei capi... cosa ci fai qui?” — e un certo senso di “minaccia”. Chiarii che il mio bisogno era capire meglio il lavoro ordinario, colmare una distanza tra ciò che succedeva e ciò che mi veniva riportato e, se possibile, dare un contributo immediato. E, non ultimo, imparare.

Questo avvicinamento modificò il modo in cui mi relazionavo con i colleghi e, di conseguenza, come loro cominciarono a relazionarsi con me. Dopo circa un anno e mezzo, grazie a una maggiore consapevolezza condivisa di processi e cultura aziendale, abbiamo eliminato le cariche tradizionali — CEO, CTO, COO, etc. —, reso trasparenti alcuni processi, fatto marcia indietro in alcune adozioni di pratiche “da manuale”. Io stesso sono passato da COO a “semplice” direttore generale, un ruolo più chiaro e facile da spiegare sia internamente che esternamente ai nostri clienti.

Il ruolo non esiste in astratto, esiste nelle interazioni. Questo principio guida tutto ciò che segue.

## Tre archetipi aziendali

Per ridurre all'osso la quantità di scenari possibili di organizzazione, possiamo limitarci a tre tipi di azienda. Il primo è

l'“azienda piccola”. Questo tipo di struttura è composto da ruoli non ben definiti — e più associati alle persone che ai job-title — e strutture relativamente snelle, come quella in cui ho lavorato anni fa. In queste realtà, le persone si conoscono, interagiscono con frequenza e la catena della collaborazione risulta intrinsecamente corta, per quanto non sempre serena.

Poi esistono organizzazioni di dimensioni superiori, ad esempio “aziende grandi liquide” o “moderne”. Si tratta di contesti con un numero di collaboratori superiore al centinaio e che hanno intrapreso un percorso di alleggerimento di burocrazia e livelli gerarchici. In esse, si trovano già aree relativamente autonome orientate al lavoro di squadra (Agile, Lean, Teal) e sono state migliorate diverse pratiche operative.

Infine, abbiamo un terzo archetipo: le “aziende grandi solide”. L'aggettivo “solide” non sottintende un giudizio di valore, ma descrive organizzazioni con logiche gerarchiche molto strutturate. Sebbene mantengano salda la gerarchia funzionale, il funzionigramma e l'organigramma, elementi che spesso definiscono i livelli di delega, hanno iniziato a integrare pratiche di lavoro più trasversali, come la costituzione di team cross-funzionali o altre scelte di team mirate, sempre adottando e adattando qualche framework.

Come consulenti/coach di **progettazione organizzativa** ci concentriamo principalmente sugli individui e sulle loro interazioni, un aspetto fondamentale che è nel cuore ma va ben oltre alla semplice agilità. Il modo in cui svolgiamo la maggior parte delle attività non cambia in relazione alla dimensione dell'azienda. Invece, ciò che cambia è come queste attività vengono accolte e percepite dalle persone all'interno dell'organizzazione.

## Employability come bussola

Il concetto di *employability* sarà il punto focale della nostra avventura. Evitiamo la traduzione letterale “occupabilità” perché in italiano non suona così bene. L'*employability* è relativa a quanto

una persona è “spendibile” e cosa può dare a un’azienda, mentre nello stesso tempo riceve qualcosa in cambio. È quel mix di competenze, conoscenze e attitudini che permette a un individuo di trovare e far evolvere un lavoro che lo faccia sentire soddisfatto e gli dia successo.

Non è una cosa “pronta all’uso”: è un percorso continuo e sfaccettato, che comincia dalla scelta del lavoro, passa per la valutazione delle opportunità interne all’azienda e arriva dove possibile alla realizzazione personale e professionale.

### Definire il successo

Soddisfazione e successo, tra l’altro, sono obiettivi che accomunano sia le persone che l’organizzazione nel suo complesso. Sebbene con sfumature e manifestazioni diverse, sia a livello individuale che aziendale, l’aspirazione di entrambi è sempre quella di intraprendere attività, progetti o iniziative che portino a risultati positivi e a un senso di realizzazione.

Se ragioniamo con questa reciprocità di intenti, come possiamo identificare i fattori che consentono a un dipendente, un collaboratore, un developer, un Product Owner o a qualsiasi membro dell’organizzazione di sperimentare soddisfazione e successo? Quali elementi sono essenziali per coltivare questi sentimenti all’interno dell’ambiente lavorativo? Il punto centrale è una libertà di azione: come abilitiamo una sfera di autonomia definita, che permetta un impatto tangibile, un senso di scopo chiaro e di poter svolgere mansioni gratificanti? Non esiste una ricetta universale valida per ogni azienda. L’unico modo per trovare gli ingredienti è innanzitutto porsi queste domande... e rivolgerle direttamente ai soggetti interessati.

Privilegiamo l’**interazione diretta** al posto di fare un uso abbondante di survey anonime o indagini generalizzate di clima. Riuniamo le persone in un contesto di confronto e chiediamo loro di condividere quando, come e con chi hanno percepito soddisfazione e successo, o il contrario, nella loro recente esperienza

in azienda. Una volta raggruppati, questi momenti lavorativi significativi si possono distribuire su una scala che ne evidenzia l'intensità: da grande soddisfazione a bassa, dal successo al fallimento, dalla soddisfazione alla frustrazione o alla paura. Questo materiale, raccolto su un campione o su gruppi omogenei per ruolo, considerando che l'esperienza lavorativa varia significativamente, si può restituire come raccolta di "episodi lavorativi chiave" nella carriera di un individuo o di un ruolo all'interno dell'azienda.

### Episodi lavorativi

Come si usa concretamente questa mappa di episodi? Facciamo un esempio: pensiamo all'opportunità di guidare un team e facciamoci anzitutto delle domande.

- Quali sono state le circostanze e il trigger che hanno portato a questa decisione?
- Chi è stato il promotore?
- Come è stata vissuta l'esperienza a livello personale?
- Perché tale episodio si colloca nella fascia positiva della matrice di rilevanza?

Oppure: ci assegnano un secondo team da seguire come Scrum Master.

- Chi ha preso questa decisione?
- Quali sono state le reazioni e le conseguenze?

Questa documentazione diventa un patrimonio inestimabile. Se un episodio si colloca come positivo, facciamo il possibile per replicarlo quando possibile; se si colloca in basso, riduciamo le occasioni in cui può verificarsi.

Ma c'è di più: l'analisi degli episodi ci offre una lente privilegiata sulla **cultura aziendale**. La cultura emerge dagli eventi. Ad esempio, in una piccola realtà tecnologica dedita allo sviluppo software, la soddisfazione derivante da un aumento o un premio è spesso marginale rispetto all'importanza attribuita alla partecipazione a un percorso di innovazione. In aziende grandi e consolidate, con una catena del valore complessa, la visibilità del proprio



contributo al cliente finale può essere ridotta. Se la validazione di mercato di un prodotto complesso richiede molto tempo, sorge la domanda: “È necessario attendere tre anni prima di sentirsi soddisfatti del proprio contributo al progetto?”. In alcune realtà si possono osservare dinamiche culturali legate alla sfida e alla tensione. In alcune organizzazioni la rigidità e la pressione da parte dei manager sono percepite come un fattore positivo. In questo contesto le persone esprimono la volontà di essere “sfidate” e trovano positivo l’essere posti sotto stress per poter dare il meglio di sé!

Ogni cultura aziendale è situata e non può essere ignorata o sostituita tout court con un framework, sia esso culturale o metodologico. Se i premi di produzione sono stati un elemento costante nella storia di successo aziendale, l’introduzione di un modello agile non può prescindere da questo dato di fatto. Un sistema di premi radicato da vent’anni è un elemento culturale su cui le persone hanno basato l’organizzazione della propria vita.

### Abbiamo già gli strumenti

Negli ambienti agili o di product management si usano spesso *user journey* e *service blueprint* per progettare servizi o prodotti insieme ai clienti. È tempo di applicare questa prospettiva a chi lavora in azienda: i colleghi e i dipendenti sono i nostri primi “clienti” di ogni realtà. Quindi, proviamo a mappare la journey di un collaboratore. Quali sono i trigger, i momenti cruciali positivi o negativi? Quanto è difficile per una persona cambiare ruolo? Quanto è complicato ottenere un riconoscimento quando il processo coinvolge più attori? Una volta create queste rappresentazioni, abbiamo un “catalogo” di materiale prezioso, su cui costruire percorsi di employability più coerenti, rivedendo ruoli, responsabilità e processi interni.

### Posizioni, ruoli e incarichi

È tempo di smettere di costruire delle posizioni organizzative gerarchiche sui ruoli.

Partiamo da tre concetti distinti ossia **posizione**, **incarico** e **ruolo**:

- la **posizione** è dove ci collochiamo nell'organigramma: è statica, gerarchica, definita dall'azienda o dal contratto di lavoro;
- l'**incarico** è ciò che facciamo in un determinato momento o progetto: è dinamico, temporaneo, può cambiare;
- il **ruolo** è l'intersezione dei due concetti precedenti: come siamo visti, come ci definiamo professionalmente. È una vera e propria identità sociale che costruiamo attraverso le nostre competenze e le nostre interazioni.

Nell'era industriale, questi tre elementi coincidevano. Un tornitore era un tornitore: posizione, incarico e ruolo erano la stessa cosa. La catena di montaggio richiedeva specializzazioni fisse e gerarchie chiare. Nel lavoro della conoscenza questa sovrapposizione è diventata una gabbia. Oggi le organizzazioni hanno bisogno di flessibilità, di persone che possano assumere incarichi diversi mantenendo la propria identità professionale.

Ad esempio: Marco è un Business Analyst. Nel team Alfa è il Product Owner, mentre nel progetto Beta mantiene le sue funzioni di analisi. Il suo ruolo resta Business Analyst, è la sua identità professionale, la sua traiettoria di crescita. Product Owner è un incarico: una funzione che assume in un contesto specifico. Se l'azienda cancella il "ruolo" di Business Analyst perché ora Marco "è un PO", gli toglie l'identità e rende più ambigua la prospettiva di carriera. Se invece riconosce la distinzione, Marco può crescere come Business Analyst mentre sviluppa competenze di product ownership.

Un'azienda con più di 5-10 anni di storia non può dire dall'oggi al domani "ora voi siete Scrum Master" e "voi siete i Product Owner", senza contare altri ruoli legati più o meno legittimamente ai framework agili, come Delivery Manager, Release Training Engineer, Tribe Leader, e così via. Le persone hanno costruito competenze specifiche come sviluppatori senior, analisti finanziari, esperti di dominio. Cancellare queste identità per imporre

titoli da framework agile è come demolire le fondamenta mentre si cerca di ristrutturare l'edificio. L'azienda **non è Scrum**, l'azienda **usa Scrum**. Quegli incarichi, benché nei modelli vengano definiti “ruoli”, sono stati pensati per professionalità preesistenti e già strutturate nelle rispettive competenze o attitudini.

Possiamo usare un framework che permette di far evolvere il modo in cui interagiamo, assumendo nuovi incarichi, competenze e responsabilità. Ma se valorizziamo le professionalità da cui partiamo, senza cancellarle, abbiamo compreso che il modo in cui ci descriviamo condiziona anche il modo in cui collaboriamo.

### Chiedere e imparare insieme

Anche in questo caso, per comprendere cosa c'è dentro un ruolo e quali sono le attività delle persone, chiediamo direttamente a loro. Costruiamo un “identikit del ruolo” basata su domande mirate, concrete, lontane dalle job description generiche. Le domande chiave includono:

- Cosa fai realmente? (attività svolte in una giornata tipo)
- Cosa ti viene chiesto di fare che non vuoi?
- Qual è il tuo grado di autonomia?
- Di quali risorse puoi disporre e quali competenze sono necessarie?
- Cosa impari, cosa resta difficile nel tempo?
- Chi ti può insegnare e a chi puoi insegnare?
- Quali strumenti utilizzi?
- Da cosa si capisce che il tuo lavoro è ben fatto?

Perché questa enfasi sulla concretezza? Pensiamo al Product Owner. Le job description gli attribuiscono la “responsabilità della qualità del prodotto”. Più realisticamente, il PO è responsabile di orchestrare le attività che aumentano la probabilità di creare un prodotto di qualità, non di garantirla: non lo “costruisce” lui.

Un altro aspetto cruciale da indagare è la parte operativa del lavoro (*operation*), come le pratiche amministrative, i rendiconti o

la gestione delle ferie. Nei team Scrum, ad esempio, si dice che non spetta al Product Owner approvare le ferie. E se invece le persone preferissero così? Facciamo esprimere le preferenze personali di chi è coinvolto su questo aspetto e potremo concordare una procedura più semplice e trasparente.

### Il radar dei doveri

Per stimolare l'autoriflessione sul proprio ruolo, a volte facciamo un workshop per creare una sorta di diagramma (fig. 2.1) focalizzato su tre aree: le attività che svolgiamo, riteniamo necessarie e facciamo con piacere, quindi percepite come un contributo; le attività che vorremmo svolgere ma non riusciamo, o non ci sono permesse; e infine le attività che siamo costretti a fare ma che non hanno senso o valore percepito.

Le risposte si possono sempre raggruppare per affinità, in modo da valutare l'impatto aziendale — in termini di tempi, qualità, budget, costi e business — delle attività che potremo provare a intensificare, di quelle che si stanno già svolgendo e si possono



Figura 2.1 - Il radar dei "doveri".

valorizzare o di quelle che si possono eliminare o trasferire ad altri ruoli. Anche qui, con una semplice partecipazione di chi è coinvolto nel lavoro quotidiano, si ottiene un patrimonio informativo che può rivelare, ad esempio, che il nostro Product Owner non ha alcuna influenza reale sul time-to-market. Si possono scoprire numerose attività svolte da figure come lo Scrum Master, il Developer, il Technical Analyst o il Business Analyst, spesso non visibili al management, che incidono positivamente sulla gestione dei costi.

Uno spicchio interessante dal radar è sicuramente quello delle attività che riteniamo necessarie ma non riusciamo a completare. Analizziamole in dettaglio e definiamo il processo di collaborazione con le altre persone coinvolte. In che modo? Una Service Blueprint basta per mappare gli step di un processo. Spesso scopriremo che quel processo, in cui molti attori sono coinvolti, richiede maggiore chiarezza sulle responsabilità di alcune persone in momenti chiave. E quando parliamo di responsabilità non sempre vuol dire “eseguire quello step”, ma assicurare che tutte le persone coinvolte arrivino puntualmente a quel momento del processo.

## Le interazioni con i ruoli

Se ogni ruolo è costruito anche dalle interazioni con gli altri, le domande utili per esplorare il “network” possono essere queste:

- Chi incontri regolarmente?
- Con chi devi collaborare per essere efficace?
- Chi puoi coinvolgere meno frequentemente?

Ad esempio, è proprio necessario per uno Scrum Master ricevere richieste dall'Amministratore Delegato? È giusto che un Developer venga interrotto per progetti esterni al team? Con chi ci incontriamo troppo raramente per essere al passo con le scelte tecnologiche che facciamo? Consideriamo tutte queste interazioni: analizzandole con semplici diagrammi, otteniamo informazioni preziose sui ruoli effettivi e sulle dinamiche reali. E se

confrontiamo questi “meccanismi” con l’organigramma formale... scopriremo che non coincidono.

### **Feedback per una visione d’insieme**

Abbiamo l’identikit del nostro ruolo? Incontriamoci con i colleghi per innescare un processo di co-creazione. Gruppi di persone con lo stesso ruolo leggono gli identikit dei colleghi e offrono feedback o richieste:

- “Non sapevo che ti occupassi di questo”
- “Potresti fare anche quest’altra cosa”
- “Potresti insegnarmi a fare quello?”

Ogni ruolo può proporre agli altri modifiche o integrazioni, purché ci sia reciprocità: “Se tu facessi quello, io sarei più efficace in questo”. Queste informazioni, raccolte e visualizzate con semplicità, facilitano una discussione focalizzata sullo scopo della collaborazione e sul valore di chi contribuisce. Si superano le vecchie distinzioni — “roba da tester”, “roba da venditori”, “roba da analisti” — per interagire su istanze concrete, in un quadro condiviso.

Uno degli obiettivi dell’agilità organizzativa è rimuovere quei “vuoti di governance” che per mesi o anni restano in sospenso, interpretati erroneamente come inefficienze del team o di uno specifico ruolo. Si può fare!

### **Ruolo, identità, riconoscimento sociale**

È fondamentale sentirsi partecipi nella creazione della propria identità lavorativa, rilassandola dalle rigidità, senza dimenticare che si tratta di una costruzione sociale. Ogni persona la possiede e la modella attraverso le interazioni quotidiane. Come ci identifichiamo e come chiamiamo il nostro ruolo influenza la collaborazione. Non sottovalutiamo la descrizione che un ruolo dà di sé.

### **Parliamo – letteralmente – di crescita**

Ogni carriera si trasforma in base agli episodi lavorativi che si vivono, dei quali alcuni possono essere considerati come veri e

propri trigger, ad esempio la creazione di un nuovo team, una riorganizzazione di processi o tecnologie, la partecipazione a un progetto innovativo. In ognuno di questi trigger sono coinvolte più persone che devono parlarsi per comprendere come trasformati in occasioni di crescita.

Una conversazione di crescita, se alimentata dai contenuti giusti, diventa potente. Come individuo, porto le prove del mio contributo, i feedback raccolti e le mie aspirazioni. L'azienda, dal canto suo, fornisce un riscontro sull'andamento, offre contesto e, se possibile, delinea le opportunità di sviluppo o chiarisce l'assenza di esse.

All'interno di un'azienda, si interagisce con un referente — o, in organizzazioni più liquide e moderne, con vari referenti — che influenza il percorso di carriera. Nelle realtà più piccole, questa conversazione avviene direttamente tra tutti i membri — classico esempio in cui si è in una trentina di persone — o con i founder. Imparare a gestire queste conversazioni non è semplice; è una sorta di “framework” che va allenato, imparato e adattato a ogni realtà aziendale.

Infatti, è interesse comune dell'azienda e di chi ci lavora puntare al miglioramento e mettere le persone in condizione di crescere.

### Come si cresce

Ogni percorso di crescita si articola con incremento in almeno una di tre dimensioni:

- **competenze core** (hard e soft skills) vale a dire conoscenze tecniche specifiche del ruolo e abilità trasversali: comunicazione, leadership, problem solving, gestione del tempo; crescere qui significa approfondire, aggiornare e ampliare il proprio set di strumenti, allineandoli con l'evoluzione del settore;
- **crescita nell'expertise**: esercitare il ruolo attuale con maggiore efficacia, autonomia e impatto; non implica un cambio di titolo o una promozione, ma un'evoluzione dell'influenza e della

responsabilità: compiti più complessi, progetti critici, mentoring; è la progressione che fa passare da “esecutore” a “punto di riferimento”.

- **crescita nel management** ossia evoluzione verso un coinvolgimento più organizzativo e strategico: il professionista diventa coordinatore di attività più ampie, con più budget a disposizione, più autonomia decisionale e conseguenti obblighi di monitoraggio.

In quale track collocarsi? La risposta non è mai univoca e dipende da cosa serve in quel momento all'azienda. Inoltre, non è sostenibile pensare a tutte le direzioni: vanno considerate l'aspirazione e l'attitudine. L'importante è che, in ogni “cambio”, si possa permettere un incremento della soddisfazione. Come? Anche qui, in ogni realtà le risposte sono diverse:

- **retribuzione e benefici**: un aumento o un bonus è una forma legittima di riconoscimento, senza cambiare mansione;
- **equilibrio vita-lavoro**: maggiore flessibilità o altre forme di intervento nella qualità percepita della vita professionale;
- **riconoscimento**: la valorizzazione del contributo e della rilevanza del proprio ruolo nel team.

Ricordiamolo: non tutti vogliono scalare la gerarchia. Per alcuni, l'eccellenza e la stabilità nel proprio ruolo sono la massima aspirazione, e va bene così.

## I tre archetipi, di nuovo

All'inizio di questo capitolo abbiamo distinto tre archetipi: l'azienda piccola, l'azienda grande liquida e l'azienda grande solida. Le dinamiche che abbiamo descritto cambiano in base al contesto? No, non nella sostanza. Cambiano due cose: gli interlocutori e le opzioni.

Pensando agli **interlocutori**, in una grande azienda solida, per decidere qualcosa che riguarda la nostra carriera o per ricevere feedback strutturato, potremmo dover coinvolgere più persone: il manager diretto, l'HR business partner, forse un comitato. In



una piccola azienda, la conversazione avviene direttamente con il fondatore o con i colleghi. In un'azienda grande liquida, gli interlocutori variano a seconda del progetto e del momento.

Le **opzioni**: in una grande azienda, le traiettorie di carriera possibili sono più numerose e diversificate; possiamo infatti spostarci tra business unit, cambiare paese, esplorare percorsi manageriali o tecnici. In una piccola azienda, le opzioni sono meno ma più visibili, e spesso si costruiscono insieme all'azienda stessa man mano che cresce.

Le domande restano le stesse, gli strumenti restano gli stessi. La necessità di chiarire ruoli, incarichi e interazioni vale per tutti. Le dinamiche che abbiamo esplorato si applicano ovunque una persona lavori con altri e non sia completamente autonoma nello scegliere il proprio futuro.

Quindi, rispettiamo la cultura aziendale senza stravolgerla in un colpo di spugna: ogni organizzazione ha limiti e opportunità specifiche. In un'azienda piccola con struttura piatta, diventare CTO potrebbe non essere un'opzione realistica.

E inoltre, accettiamo la molteplicità dei percorsi: diventare CTO o Director non è l'unico modo per crescere. Si può raggiungere il vertice della carriera come Principal Engineer, Domain Expert o mentore interno, ruoli che offrono pari soddisfazione, influenza e retribuzione, senza essere manageriali.

### La chiarezza fa la forza

Qualsiasi direzione scegliamo, la strada giusta passa dalla chiarezza. Usiamo strumenti e framework che aiutino a porre le domande giuste: “Quali sono i miei punti di forza?”, “Quale impatto voglio generare?”, “Quali sono le priorità strategiche dell'azienda?” e permettano di raccogliere risposte significative e misurabili.

Il nostro compito — come HR, come manager, come colleghi che si occupano di persone — è costruire un sistema che permetta a ciascuno di trovare risposte a queste domande nel modo più veloce, chiaro e non ambiguo possibile.

Non dimentichiamo: la crescita professionale si manifesta in forme diverse a seconda del contesto. Il “successo” non è universale. La crescita può essere personalizzata, informata e sempre allineata sia alle ambizioni individuali sia alla realtà operativa e culturale dell’azienda.





# Capitolo 3

## **“Sì, ma quanto mi costi?”**

**Come rispondere alle necessità di  
pianificazione temporale  
ed economica in un progetto gestito  
con metodologie agili**

Giovanni Puliti



## Introduzione

Una delle sfide più comuni e sottovalutate dei progetti sviluppati in Agile all'interno di organizzazioni complesse è relativa alla **pianificazione dei tempi e dei costi**, mantenendo allo stesso tempo l'essenza iterativa, flessibile e adattiva delle metodologie agili.

Si tende spesso a immaginare un progetto agile come un'isola autosufficiente, dove basta avere un backlog, lavorare per sprint e raccogliere i feedback frequenti per costruire un prodotto di valore.

Limitatamente alla visione del singolo team di progetto, questa gestione può risultare realistica. Ma appena si allarga lo sguardo all'intero ecosistema aziendale, tutto cambia: budget da rispettare, contratti da gestire, processi di approvvigionamento, richieste di visibilità e allineamento con altri dipartimenti. Perché le aziende hanno bisogno di prevedere, controllare, spiegare, rendicontare: se vogliamo portare Agile all'interno di tali organizzazioni non possiamo solo pensare al valore da rilasciare all'utilizzatore finale del prodotto che stiamo sviluppando. O meglio, non è l'unico valore di cui ci si deve preoccupare.

## L'esperienza: un prodotto complesso, molti team, una sfida unica

In questa avventura racconto la mia esperienza come consulente all'interno di una organizzazione complessa, nell'ambito dello sviluppo di un prodotto tecnologicamente molto sofisticato che ha visto la collaborazione di svariati team per la produzione dell'hardware, del firmware, del software, della parte

documentale e di certificazione, nonché dei servizi logistici annessi.

Un unico prodotto, ma con molte anime, con competenze e ritmi differenti. La sfida non è stata solo tecnica, ma ha riguardato anche **il coordinamento e la collaborazione tra le unità di progetto e quelle che vi ruotavano intorno.**

## Governare tempi e costi senza perdere l'Agile

Le metodologie agili sono spesso applicate in contesti segnati da innovazione, incertezza, sperimentazione o dinamiche VUCA, dove ciò che oggi appare stabile, domani potrebbe richiedere una revisione profonda. Questo porta alla convinzione, sbagliata ma diffusa, che “in Agile non si pianifica”, perché ogni piano troppo dettagliato rischierebbe di diventare rapidamente inattendibile. In realtà, **non è la pianificazione a essere esclusa dalla cultura Agile.** È il contesto ad alto tasso di cambiamento a rendere i piani rapidamente obsoleti.

Ma allora, ha senso pianificare in questi contesti? E quindi, è vero che in Agile non si pianifica? No, non è vero. In Agile si pianifica eccome, anche quando si naviga in acque agitate. La differenza è che lo si fa con la consapevolezza del contesto: piani a breve termine, revisioni frequenti, ipotesi da validare a ogni iterazione. La pianificazione diventa un'attività continua e adattiva, guidata dall'evidenza più che dalla previsione.

Troppo dettaglio irrigidisce il sistema. Troppa assenza di pianificazione lo rende ingovernabile. La via sostenibile sta nel mezzo: piani leggeri, facili da aggiornare, che aiutano a creare valore, non a ostacolarlo.

## Dalla teoria alla pratica attraverso l'esperienza

Ricordo le mie prime esperienze progettuali: animato da ottimi principi, seguivo pedissequamente i valori e i principi agili; ero convinto di quanto fosse poco utile procedere in una



pianificazione dettagliata dei vari aspetti di progetto e mi trinceravo dietro un fermo e convinto “In Agile l’obiettivo primario è rilasciare valore all’utente finale, non ha molto senso spendere tempo e soldi per fare dei piani che poi si rivelano irrealistici...”.

A volte la mia ritrosia mi spingeva ad usare una delle più classiche delle risposte: “Se vogliamo lavorare in Agile, non possiamo darvi queste risposte, perché quel che ci state chiedendo è micro-management. Noi vogliamo fare solo quello che serve, che **produce valore**”. Affermazioni che si poggiavano su solidi principi, ma che spesso non tenevano conto del contesto culturale e organizzativo in cui stavo operando e che quindi finivano per essere considerati semplicemente non applicabili.

L’esperienza di molti progetti ti fa vedere le cose in modo differente: più che rifiutare a prescindere di preparare un piano, può essere utile comprendere il reale bisogno che sta dietro la necessità di pianificare, esplicitarne la necessità e i costi per assecondarla, e trovare magari modi alternativi per rispondere alla stessa necessità.

## Pratiche chiave per mantenere il controllo

Per riuscire a mantenere sotto controllo le metriche di progetto senza snaturare l’Agile, diventano fondamentali alcune pratiche e alcuni atteggiamenti chiave. Vediamoli di seguito.

### Trasparenza radicale sul lavoro svolto

Backlog, incrementi, metriche come velocità, *lead time* e *burn-down* diventano non solo strumenti interni al team, ma anche mezzi di comunicazione verso l’organizzazione.

### Previsioni temporali leggere e aggiornabili

In Agile le previsioni non si fanno una volta sola: si aggiornano costantemente, iterazione dopo iterazione, man mano che emergono nuovi dati. Non si tratta, quindi, di promettere una

data immutabile, ma di fare la miglior previsione disponibile al momento.

### Collaborazione stretta con chi gestisce budget e costi

I dati sul lavoro svolto e rimanente devono poter essere trasformati in stime economiche affidabili. Questo richiede una collaborazione reale tra chi pianifica (PO, team, facilitatori) e chi conosce i costi delle risorse.

### Distinguere avanzamento e spesa

Due curve che raramente scorrono parallele: si può spendere molto e avanzare poco, oppure avanzare molto con un impatto limitato sui costi. Saper leggere entrambe le curve è essenziale.

### Un contesto complesso

Il caso che racconteremo qui riguarda un'azienda che si occupa di **telecomunicazioni** per settori strategici e che necessita per i propri prodotti di un livello **elevatissimo** di qualità. Questo richiede una precisa pianificazione di vari aspetti: serve concordare il calendario dei test di collaudo per prenotare i laboratori specializzati, il materiale da utilizzare (spesso non facilmente replicabile per costi e tempi di produzione), il personale coinvolto spesso in trasferta presso impianti specializzati, alcuni dei quali esterni all'azienda e situati anche all'estero.

A questo si aggiunge la complessità nel gestire la considerevole quantità di conoscenze specifiche necessarie per sviluppare tali prodotti: sui progetti lavorano molte persone con una forte specializzazione (i cosiddetti *Subject-Matter Expert*, SME), persone e competenze non sempre disponibili in numero abbondante. Questo significa che per alcuni SME è difficile prevedere una partecipazione stabile nel team di progetto.

Questa complessità comporta poi che intorno ai team di sviluppo lavorino altri "uffici" chiamati a tenere sotto controllo i

costi sostenuti, i previsionali di spesa e il coinvolgimento delle persone “prese” da altri reparti specializzati.

Tra i diversi progetti che ho seguito come consulente esterno, uno dei più interessanti ha riguardato lo sviluppo di un sistema di rilevazione aerea — un radar planare — realizzato da un gruppo di circa cento persone, suddivise in cinque team interni più alcuni collaboratori esterni.

L'organizzazione del lavoro per la realizzazione delle diverse componenti seguiva uno schema in gruppi definiti come riportato di seguito.

### Team SW

Sviluppatori del **software**, che lavorano in Scrum con dipendenze con i team firmware e hardware.

### Team HW

Progettisti dello **hardware** che utilizzano una metodologia derivata dal **concurrent engineering** (“ingegneria simultanea”), una metodologia di derivazione Lean utilizzata in vari settori industriali (automotive, aerospaziale, elettronica etc.) [1].

### Team FW

Team dedicato alla soluzione dei problemi hardware-software, cioè tipicamente **firmware**, che lavora con una metodologia basata sul framework Scrum con diversi innesti di elementi di Kanban. L'abbiamo chiamato **Scrum con cap**, dove *cap* indica il limite temporale massimo che si dà ad alcune attività (corrisponde più o meno al termine **spike** che spesso si usa in Scrum).

### Team Doc

Un gruppo dedito alla realizzazione della **documentazione**, vincolata a rigidi protocolli di sicurezza. Lavora in una logica di **iterazioni** stile Scrum, più un pull alla maniera Kanban sulle *merge* prodotte a fine sprint.

## Team Valid

Per i rigidissimi protocolli di sicurezza, tutte le parti, compresa documentazione e manualistica, devono essere passate al vaglio di un team di verifica per la **validazione** funzionale e non funzionale di ogni parte, anche la più piccola.

## Come lavorano

Pur adottando approcci differenti — dallo Scrum puro a sistemi **ibridi** fatti di processi pull *à la* Kanban che si innestano su fasi iterative simil Scrum — i cinque team hanno implementato una sorta di sistema di scaling simile per molti aspetti al framework Nexus [2] inventato da Ken Schwaber e dal gruppo di Scrum.org.

Alcune cose sono state volutamente cambiate proprio per agevolare la transizione del lavoro da una modalità **per silos** a una di **coordinamento** fra i vari team.

Ognuno dei cinque team è guidato da un proprio Product Owner e tutti sono coordinati da un Chief PO che passa ai PO l'elenco dei requisiti funzionali — il cosa si deve realizzare, mai il come — prelevandoli da un singolo backlog comune. Le assegnazioni sono sempre chiare, date le differenti mansioni di ogni team e quindi non si rende necessario un lavoro per decidere chi fa cosa (come in Nexus): per esempio, le attività di sviluppo di componenti hardware sono senza dubbio in capo al team HW.

Questi cinque team fin dal primo momento hanno provato a lavorare seguendo i principi del Manifesto Agile e implementandone la filosofia, pur senza seguire pedissequamente le istruzioni operative (ruoli, eventi, artefatti) dei vari strumenti come Scrum o per l'appunto Nexus.

Per arrivare alla definizione del modello di lavoro appena descritto, si è seguito un approccio di sperimentazione e adattamento: pur rimanendo fedeli ai principi del pensiero agile, passo dopo passo si sono applicate di volta in volta piccole modifiche

e alcuni adattamenti agli strumenti e ai processi agili, bilanciando tra le necessità di progetto e le richieste provenienti dal resto dell'organizzazione. Per questo si potrebbe dire che il modello non è esattamente un sistema di scaling, ma di coordinamento fra gruppi di lavoro.

Anche se il prodotto viene sviluppato da cinque team distinti, il progetto è inserito in un'iniziativa più ampia, che comprende commesse internazionali, pianificazioni di gruppo (l'azienda è una multinazionale), linee di produzione esterne ai team e altri elementi che introducono vincoli e dipendenze. Per questo motivo, a ciascun Product Owner è richiesto innanzitutto di redigere un piano previsionale dei costi associati alle epiche presenti nel backlog. Questo piano si basa principalmente sul costo del personale coinvolto, sui materiali necessari e su spese accessorie come trasferte o noleggi.

Particolarmente rilevante è la stima dei costi legati alla produzione dei materiali: ad esempio, la realizzazione di un singolo pannello ricetrasmittitore può richiedere diverse centinaia di migliaia di euro. Da qui l'esigenza di una gestione attenta sia della produzione, sia della movimentazione degli elementi già costruiti, spesso utilizzati in laboratori distribuiti tra le varie sedi europee.

### **Team stabili, competenze variabili: la complessità dell'allocazione**

Uno dei principi cardine dell'Agile è la stabilità dei team di lavoro: gruppi cross-funzionali che lavorano insieme nel tempo, sviluppando autonomia, fiducia reciproca e capacità di autoorganizzazione. Nella realtà dei progetti complessi come quello in esame, creare un sistema di team stabili e autocontenuti è una faccenda tutt'altro che semplice. Nel caso in esame, per quanto l'organizzazione avesse compreso l'importanza di lavorare in team, si è trovata impreparata e la cosa si è presto dimostrata più complicata del previsto.

Il tipo di prodotti sviluppati da questa azienda richiede un elevato numero di specifiche competenze differenti — dall'hardware alla meccanica di precisione, dal firmware all'elettronica, dal software ai servizi logistici — molte delle quali detenute da poche persone in tutta l'azienda; negli anni si era radicata la convinzione che fosse impossibile rendere residenti le persone in un gruppo stabile, ma che la rotazione degli specialisti da progetto a progetto, fosse il solo modo per sviluppare tali prodotti.

Le raccomandazioni del pensiero agile, che suggerivano la creazione di team stabili e dedicati a una singolo progetto, non hanno persuaso i responsabili di reparto, convinti invece che gli specialisti non avrebbero potuto essere assegnati stabilmente a un solo team, a causa dell'elevata richiesta fra i vari progetti, dell'alta variabilità delle competenze e della ridotta disponibilità del personale. Per molti lavori sono richieste molte competenze differenti, ognuna delle quali posseduta da poche persone, a volte solo un paio in tutta l'azienda. Istituire un legame stabile fra le persone e il team avrebbe creato colli di bottiglia e rallentamenti sui progetti che dovevano attendere la disponibilità di tali competenze.

In sintesi, la differenziazione delle competenze richieste e la concentrazione di know-how specifico in poche persone hanno reso difficile adottare modelli organizzativi basati su team stabili. Tale convinzione si è rafforzata anche a causa della mancanza di una mappa aggiornata delle relazioni progetti–competenze–persone e per questo motivo uno dei primi obiettivi è stato quello di lavorare su tale mappatura.

In questo scenario, per non bloccare tutta l'organizzazione in attesa di dati a supporto che potessero abilitare la creazione di team stabili, si è optato per una soluzione “ibrida”: partendo da un nucleo stabile, il team ha lavorato seguendo una composizione variabile, con specialisti che hanno collaborato temporaneamente a seconda delle necessità.

Questa scelta, sebbene abbia in parte ridotto l'alea dell'organizzazione, non ha risolto il problema della pianificazione del

calendario degli specialisti coinvolti nei progetti: i direttori di linea quindi hanno continuato a chiedere (ai PO in questo caso) con un certo anticipo un piano delle allocazioni delle persone coinvolte nei team, per quanto tempo e in quale sprint.

A fianco alla dimensione temporale — il calendario con il coinvolgimento degli specialisti — un altro fattore ha complicato la pianificazione: la **dimensione economica in carico ai reparti finanziari, responsabili della preparazione e del monitoraggio dei piani di spesa di progetto e dei costi aziendali.** Ai responsabili infatti è richiesto di valutare tempestivamente eventuali sofferenze — come extrabudget da coprire —, riequilibrare i costi derivanti dallo spostamento delle persone tra diversi *stream* di lavoro e garantire che le risorse economiche siano allocate correttamente.

### Collaborare per pianificare i costi

Per rispondere alle esigenze di pianificazione temporale e previsione dei costi, è stata necessaria una stretta collaborazione tra diverse figure. Da un lato il team Scrum, in particolare il Product Owner, definisce

- cosa fare: quali specialisti coinvolgere,
- quando: in quale sprint,
- dove: ad esempio, se è prevista una trasferta e chi vi partecipa.

Dall'altro lato, sulla base di queste informazioni, i responsabili di reparto verificano la disponibilità degli specialisti e, se necessario, li assegnano formalmente al progetto, valutando anche l'impatto sugli altri progetti.

Infine, i responsabili finanziari, a partire dai dati forniti da PO e reparti, stimano i costi aziendali: personale interno o esterno, tariffe specifiche, trasferte, movimentazione materiali e acquisto di nuovo hardware.

Quindi, per riassumere

- la previsione dei costi diretti di lavorazione si fa calcolando gli sprint rimanenti e il costo di uno sprint;

- i costi a supporto si ottengono considerando l'elenco di attività di supporto e il costo di queste attività;
- pertanto, previsionale economico = previsione costi diretti + costi a supporto.

Questa forma di co-gestione progettuale, pur continuando a scontare complessità e inefficienze legate alla rotazione delle persone tra reparti e team, ha rappresentato un primo passo concreto per affrontare un nodo già ampiamente discusso: l'assenza di team stabili.

Il lavoro si è quindi concentrato sul tentativo di mitigare gli effetti di un'organizzazione strutturata su competenze scarse e fortemente specialistiche, dove la stabilità dei team è tradizionalmente percepita come irrealizzabile, sia per motivi culturali radicati, sia per la complessità operativa, sia per la naturale lentezza dei cambiamenti organizzativi. Si è trattato di un primo esperimento orientato a trovare margini di miglioramento dentro i vincoli esistenti.

### **Comprendere le ragioni effettive per la mobilità**

A partire dalle prime sperimentazioni di co-gestione, abbiamo cercato di consolidare i dati ottenuti dalla mappatura delle competenze e del personale, con l'obiettivo di comprendere meglio quanto fosse davvero inevitabile la rotazione degli specialisti tra i progetti. In altre parole, si sono volute analizzare in modo oggettivo la natura e la portata delle dipendenze, e valutare se esistessero margini per una maggiore stabilità nei team.

Parallelamente, coinvolgendo direttamente le figure chiave, si è iniziato a esplorare cosa comporti costruire un programma di crescita professionale per distribuire le competenze critiche su una platea più ampia di persone. L'interrogativo di fondo è stato fin da subito molto concreto: è possibile farlo? E con quali tempi e costi può essere sostenibile?

Il lavoro è ancora in corso, ma ha già iniziato a far emergere un dato rilevante: non tutte le competenze hanno lo stesso costo



di condivisione. Alcune conoscenze risultano più facilmente trasferibili, altre implicano percorsi lunghi e onerosi. Anche questo dato è diventato un elemento utile per orientare le scelte successive.

### Un compromesso sensato?

Integrare Agile in un contesto tradizionale non è un compromesso al ribasso: è un percorso di maturità. Significa imparare a usare più strumenti, più linguaggi e più prospettive, senza cedere al dogmatismo né da un lato né dall'altro.

Il punto di contatto tra metodologie agili e gestione economico-finanziaria tradizionale è spesso fonte di frizioni. Da un lato, il linguaggio dell'incertezza, della priorità e del valore; dall'altro quello della previsione, della stabilità, del controllo. È in questo spazio di tensione che si gioca la riuscita del progetto.

Lavorare in Agile dentro un'azienda strutturata non significa ignorare budget, consuntivi o scadenze: significa reinterpretarli alla luce delle metriche agili, mantenendo un dialogo continuo tra chi costruisce il prodotto e chi governa l'investimento. Solo così è possibile coniugare l'efficacia dell'Agile con le esigenze di controllo tipiche delle organizzazioni consolidate.

### La pianificazione in Agile

Quanto visto fin qui dovrebbe avvalorare la convinzione che, specialmente all'interno di organizzazioni complesse, la gestione agile di un progetto non ci esime da considerare aspetti come la pianificazione del lavoro, la rendicontazione economica e il gestire un previsionale dei costi futuri per lo sviluppo di un progetto.

La letteratura sull'Agile — dal Manifesto ai vari manuali su Scrum — raramente affronta temi come quelli descritti in questo capitolo. Non perché non siano rilevanti, ma perché si sceglie deliberatamente di non normare ogni specificità, lasciando al contesto il compito di determinare le pratiche più adatte. Come

già accennato in precedenza, questa scelta non deve essere confusa con la convinzione che l'Agile escluda o scoraggi la pianificazione.

Del resto nessuna azienda potrebbe permettersi di gestire un progetto senza una roadmap che includa milestone e rilasci chiave, proiettando le funzionalità nel tempo. In Scrum questa pianificazione è resa possibile partendo dal calendario degli **sprint**, dal contenuto del **backlog** e utilizzando come riferimento la **velocity** del team per determinare quando un certo item possa essere prodotto e rilasciato, confrontando l'effort necessario per realizzare i primi *n* elementi del backlog e quanti se ne riesce a completare in ogni sprint.

Vediamo adesso concretamente alcuni esempi di strumenti pratici e tecniche che si possono usare per realizzare una pianificazione utile sia dalla prospettiva temporale che economica.

## Story Mapping

La roadmap di progetto che un Product Owner deve realizzare può essere considerata una sorta di **mappa dell'evoluzione** del prodotto durante la sua creazione, uno strumento che collega la visione alle priorità di medio periodo. Non descrive funzionalità dettagliate, ma **intenzioni** e **direzioni**, permettendo di allineare team e stakeholder su ciò che crea valore.

È uno strumento strategico, flessibile e adattivo: guida le decisioni, chiarisce le priorità e mantiene il prodotto orientato agli obiettivi, senza trasformarsi in un piano rigido di consegne.

Fra i tanti, un tool che permette di visualizzare efficacemente la roadmap in maniera chiara è lo **User Story Mapping**, che aiuta a comprendere la sequenza delle funzionalità di un prodotto e definirne le priorità, facilitando la comprensione del lavoro da svolgere nel tempo.

Lo User Story Mapping aiuta il Product Owner a costruire la roadmap articolando il prodotto su due dimensioni: quella orizzontale, che descrive il flusso end-to-end dell'esperienza **utente**,

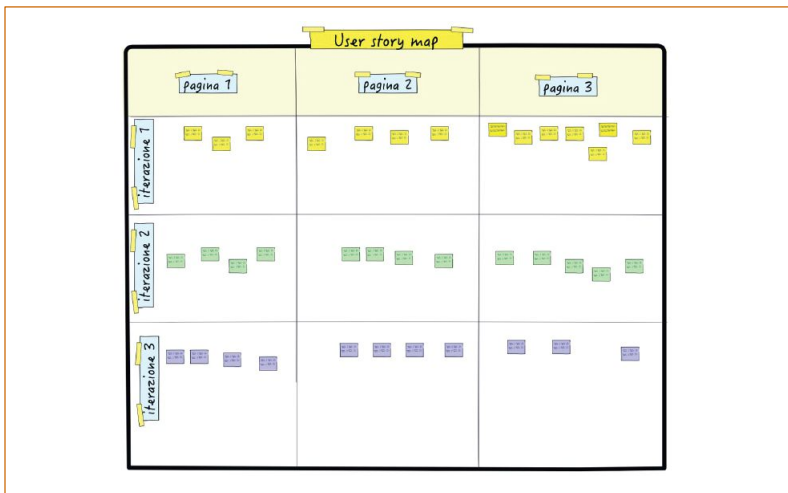


Figura 3.1 - Lo story mapping raffigura la mappa dei rilasci delle varie funzionalità da realizzare.

Release	User Story ID	Punti	Costo risorse assegnate	Costo Lavorazione [p*costo/story]	Costo totale [costo lavorazione + costi risorse]	pt programati	pt fine sprint	costo progressivo sprint	costo tot sprint
1	US-614	30	15.000€	2.800€	12.800€	30		12.800€	
1	US-589	40	15.000€	3.800€	13.800€	70		26.770€	
1	US-601	30	5.000€	2.800€	7.800€	100		34.600€	
1	US-580	30	5.000€	2.800€	7.800€	130		42.800€	
1	US-581	40	10.000€	3.800€	13.800€	170		56.200€	
1	US-631	30	10.000€	2.800€	12.800€	200		69.200€	
1	US-574	30	10.000€	2.800€	12.800€	230		82.000€	
1	US-588	40	5.000€	3.800€	8.800€	270		90.800€	
1	US-652	21	10.000€	2.010€	12.010€	293		102.910€	
1	US-648	30	20.000€	2.800€	22.800€	322		125.610€	
1	US-635	40	5.000€	3.800€	8.800€	361		144.610€	
1	US-630	30	10.000€	2.800€	12.800€	391		177.910€	
1	US-614	30	5.000€	2.800€	7.800€	421		185.610€	
1	US-621	40	10.000€	3.800€	13.800€	451		199.210€	
1	US-612	13	5.000€	1.240€	6.240€	474		205.550€	
1	US-608	13	10.000€	1.240€	11.240€	487	487	216.792€	238.752€
2	US-620	21	50.000€	2.010€	52.010€	21		52.010€	
2	US-576	12	50.000€	1.110€	51.110€	33		103.120€	
2	US-575	30	5.000€	2.800€	7.800€	63		111.040€	
2	US-575	30	100.000€	2.800€	102.800€	93		213.840€	
2	US-576	40	50.000€	3.800€	53.800€	133		267.740€	
2	US-577	13	50.000€	1.240€	51.240€	146		319.010€	
2	US-578	13	10.000€	1.240€	11.240€	159		330.250€	
2	US-579	21	50.000€	2.010€	52.010€	180		382.260€	
2	US-582	40	50.000€	3.800€	53.800€	220		436.060€	
2	US-583	40	5.000€	3.800€	8.800€	260		444.860€	
2	US-584	21	10.000€	2.010€	12.010€	281		456.870€	
2	US-585	30	1.000€	2.800€	3.800€	311		460.670€	
2	US-586	40	5.000€	3.800€	8.800€	351		469.470€	
2	US-587	20	10.000€	1.010€	11.010€	371		481.480€	
2	US-588	13	50.000€	1.240€	51.240€	394		532.890€	
2	US-589	21	5.000€	2.010€	7.010€	425		539.900€	

Figura 3.2 - La rappresentazione tabellare permette di avere una visione di sintesi in cui si fa una previsione dell'avanzamento lavori andando a raggruppare le epiche per macro gruppi – per esempio, milestone di rilascio – associando per ogni macrogruppo anche costi e avanzamento punti. Si ottiene così un piano di rilasci che viene costantemente aggiornato e affinato nel corso del progetto. In questa tabella ogni riga contiene anche costi di lavorazione (diretti o legati alle risorse).

e quella verticale, che ordina le funzionalità per priorità di rilascio. In questo modo si ottiene una visione completa del processo e una sequenza iterativa di sviluppo che guida i rilasci progressivi di valore.

Volendo avere una rappresentazione più “tradizionale”, si potrebbe passare a uno schema in forma di lista o tabella, dove gli elementi del backlog sono organizzati in lista ed eventualmente raggruppati in blocchi corrispondenti ognuno a uno sprint — raggruppamento per punti o ore di lavorazione — o una milestone di rilascio. Spostando elementi da un punto all’altro della lista, è possibile riorganizzare i vari blocchi e quindi aggiornare la roadmap in maniera dinamica.

### Product burndown chart

Un altro strumento utile è il **Product Burndown**: esso serve per visualizzare l’avanzamento e capire se si riuscirà a completare il

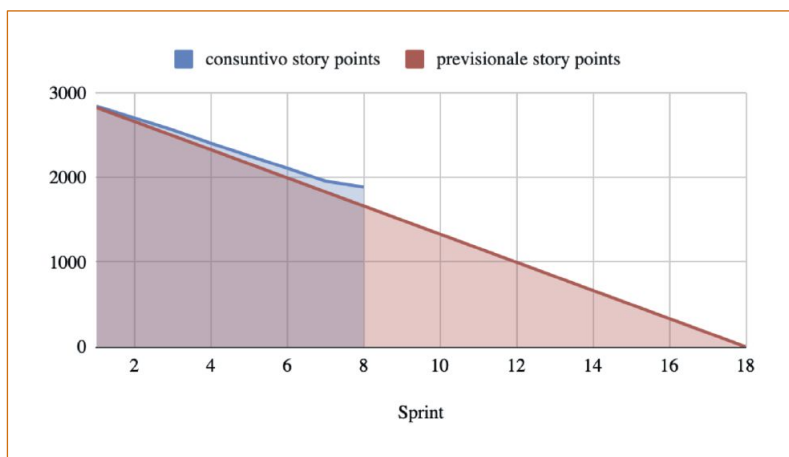


Figura 3.3 - La rappresentazione grafica del burndown chart è molto utile per capire con un colpo d’occhio se il progresso del progetto, che in Agile corrisponde esclusivamente alle cose fatte e finite, è compatibile con le aspettative: riusciamo a finire entro la data prefissata?

lavoro entro la scadenza prefissata. In particolare il burndown chart mostra graficamente la progressione del lavoro rimanente rispetto al tempo.

Per fare un esempio concreto, immaginiamo un backlog composto da 10 macroelementi (epiche), ciascuno dei quali rappresenta una parte del prodotto da sviluppare. Dovendo valutare tempi — e costi — necessari per completare lo sviluppo di tutto, in genere si procede alla stima degli elementi che compongono il backlog per confrontarla con la velocità di lavorazione.

Per semplificare la comprensione del lavoro da svolgere, a volte è utile suddividere gli elementi grossi in pezzi più piccoli e dettagliati, ma il risultato non cambia: si deve giungere a una stima della dimensione totale del lavoro da compiere. Per questa stima si possono usare punti effort, ore, o altre grandezze; personalmente preferisco i punti per una serie di motivi che non starò a spiegare qui.

Supponiamo che il backlog contenga un totale di 500 punti, distribuiti tra le 10 epiche. Supponiamo inoltre che, in base alle misurazioni degli ultimi tre sprint si possa dedurre che il team riesce a completare mediamente 50 punti per sprint (la velocity media del team). Con queste informazioni il PO può fare delle previsioni sulla roadmap del prodotto. Il calcolo è molto semplice

500 punti totali / 50 punti per sprint = 10 sprint

Quindi, per completare tutto il lavoro, ci vorranno 10 sprint. Il PO potrebbe voler valutare la data di rilascio delle milestone intermedie.

Ad esempio, si potrebbe prevedere di completare le prime 5 epiche, per un totale di 250 punti, entro i primi 5 sprint. Questo tipo di pianificazione aiuta a definire le aspettative con gli stakeholder e consente di mantenere una visione chiara del progresso del progetto.

Questi calcoli si basano su un indicatore a consuntivo, la velocity, calcolato al termine di ogni sprint. Si tratta della misura della performance reale del team, che può variare da uno sprint all'altro in base a molti fattori: cambiamenti nel contesto, complessità del backlog, variazioni nella disponibilità delle persone.

La velocity serve per fare stime e proiezioni: non elimina l'incertezza, ma la riduce in modo progressivo, perché si basa su un dato aggiornato regolarmente. Nei primi sprint l'affidabilità è simile a quella delle stime tradizionali ma, sprint dopo sprint, il valore diventa più solido e consente al Product Owner di aggiornare in modo più realistico piano e roadmap.

Il grafico tabellare mostrato in figura 3.2 aiuta il PO a fare diverse simulazioni e previsioni, per esempio su cosa possa entrare nei vari sprint; anche se poi sappiamo che quante cose fare esattamente in ogni iterazione è una decisione in carico ai Developer.

## Cose fatte e risorse spese: due questioni differenti

Quando un team che lavora in Agile deve confrontarsi con funzioni aziendali che operano secondo il Project Management tradizionale — come il controllo di gestione — emergono spesso differenze culturali significative. È un po' come far viaggiare insieme due persone che usano mappe diverse: una misura l'avanzamento in chilometri percorsi, l'altra in litri di carburante consumati. Guardano lo stesso viaggio, ma non lo interpretano allo stesso modo.

Nella cultura del Project Management tradizionale, l'avanzamento del progetto viene misurato prevalentemente attraverso il costo sostenuto. Questo approccio, nato in contesti industriali in cui **tempo**  $\approx$  **costo** e il lavoro è altamente prevedibile, si basa anche su un presupposto culturale forte: valore e costo coincidono. Se per costruire un manufatto ho speso una certa cifra, quel costo viene interpretato come una misura del valore producibile o vendibile del manufatto stesso.

È sulla base di questo assunto che nascono strumenti come l'Earned Value (EV) che prova a rispondere alla domanda utilizzando il costo di lavorazione: “Quanto del lavoro previsto è stato realmente completato rispetto al piano?”.

Questo metodo funziona bene in contesti in cui la produzione segue un piano deterministico, in larga parte prevedibile, dove il valore può essere approssimato tramite il costo e le attività sono ripetibili e prevedibili. Nei progetti con forte innovazione o sperimentazione — tipicamente realizzati tramite l'uso di metodologie agili — questi presupposti cadono uno dopo l'altro.

È per questo che in Agile il valore è definito da quanto stiamo rispondendo alle necessità dell'utente, non da quanto è costato produrre una funzionalità. Non si contano le ore spese per realizzare un set di funzionalità, ma quanto valore si è rilassato, quante necessità si sono soddisfatte. Due visioni diametralmente opposte; ma non è detto che non sia utile e interessante un confronto fra questi due mondi. Vediamo di che si tratta.

### La Earned Value Analysis: i costi come metrica di avanzamento del progetto

Nei progetti tradizionali spesso il controllo dell'avanzamento ruota intorno al concetto di **costo** e si sono creati vere e proprie metodologie di analisi come la **Earned Value Analysis** (EVA), che non è certamente l'unica anche se è una delle più strutturate e formalizzate. La EVA si poggia su tre indicatori fondamentali: **Planned Value**, **Actual Cost** e **Earned Value**.

- **Planned Value (PV)**, ossia il valore pianificato: il valore del lavoro che si è previsto di completare entro una certa data, espresso in costi programmati. È la base di confronto tra piano ed esecuzione; anche se nel PM tradizionale si usa il concetto di valore: si tratta del costo che si pensa di dover sostenere per realizzare un tot di lavoro. È una pianificazione teorica del progetto calcolata sui costi.

- Actual Cost (AC) invece è quanto si è realmente speso in un determinato momento di progetto. È un consuntivo di spesa, ma non ci dice se il progetto sta andando bene o male. Serve un confronto con un piano di spesa.
- Earned Value (EV), secondo la definizione è il valore guadagnato: la definizione ci dice che è “il valore del lavoro effettivamente completato fino alla data di misurazione, calcolato in base alla percentuale di completamento al budget assegnato”. È simile al concetto di PV, ma è collegato all’effettivo avanzamento di progetto. Si tratta anche in questo caso di un costo e viene calcolato moltiplicando il budget complessivo di progetto (quanto si pensa di spendere in totale) per la percentuale di avanzamento.

Matematicamente EV si calcola in questo modo:

$$EV = \% \text{ avanzamento reale} \times BAC$$

dove BAC è il budget complessivo al completamento di progetto.

Se, per esempio si valuta di essere a metà progetto e il costo (budget previsto) per tutto il progetto è 1000, allora EV è 500. La cosa può apparire strana: se sappiamo di essere già a metà progetto perché dovremmo tradurre questo in un costo? Perché in EVA si confrontano i costi previsti con quelli realmente sostenuti, in maniera da sapere se un progetto è in ritardo o in anticipo.

### Ma si può usare EV anche in un progetto Scrum?

Per quanto appena visto, vi è una sostanziale differenza tra l’approccio del PM tradizionale e quello su cui si basa tutta la cultura agile nel controllo dello stato di avanzamento di un progetto.

In entrambi i casi si parla di valore, ma in EVA di fatto sono **costi** — è un “falso ideologico” chiamarlo valore — che si sono sostenuti per svolgere un lavoro dando per scontato che tale lavoro — e i relativi costi — abbia prodotto qualcosa di valore. Certo,



costi e produzione potrebbero essere anche allineati, ma non è affatto detto. In Agile si accetta in partenza la possibilità di tale discrepanza e si osservano le cose in modo differente. Per capirlo meglio, facciamo un esempio.

Immaginiamo che un gruppo di giovani amici decida di fare un viaggio in camper partendo dalla loro casa di città per andare in una località di montagna. Visto che i soldi non sono molti, i ragazzi tengono sotto controllo i costi degli spostamenti: hanno fatto un piano di viaggio ipotizzando le spese per il carburante in funzione dei km che dovranno percorrere.

Il viaggio inizia bene, il gruppo arriva alla prima importante tappa del loro viaggio e osserva che la spesa per il carburante è in linea con le aspettative. Addirittura stanno spendendo meno, grazie a una guida oculata e a una nuova strada che ha accorciato un pezzo del percorso. Il gruppo ha risparmiato soldi.



*Figura 3.4 - Un viaggio fra amici in camper: appena partiti, i ragazzi iniziano a controllare le spese per il carburante in funzione dei km che dovranno percorrere.*

<b>AC</b>	costo effettivo per arrivare qui
<b>EV</b>	costo presunto per arrivare qui
<b>BAC</b>	costo totale per fare tutto

*Figura 3.5 - Actual Cost è minore di Earned Value: significa che abbiamo speso meno del previsto per fare quello che abbiamo realizzato.*

Usando la terminologia del Project Management tradizionale, si può dire che il progetto, per arrivare alla prima milestone (ML1), è in anticipo sui costi, cioè  $AC < EV$ : abbiamo speso meno di quanto previsto per produrre una certa quantità di lavoro. In altri termini, con il budget pianificato avremmo potuto realizzare più risultati. È da qui che nasce il concetto di “anticipo”.

In un progetto Scrum invece, più che ragionare sui costi, si confronta la quantità di prodotto realizzato con quello che resta da completare: il grafico burndown, che mette in relazione il lavoro rimanente con il tempo, ci dice se siamo in anticipo o in ritardo con il piano.

Riconsideriamo il caso precedente dove i costi sono minori del previsto e immaginiamo di lavorare con un gruppo di lavoro stabile — team fisso, nessun costo variabile rilevante — e con una capacità produttiva più o meno costante nel tempo, per esempio una velocity stabile. Quello che in EVA viene visto come un “anticipo” sui costi, si traduce come un anticipo vero e proprio rispetto alla produzione e il grafico burndown lo conferma: produrre più funzionalità del previsto nello stesso intervallo temporale equivale, di fatto, ad aver “consumato meno tempo” per ottenere lo stesso risultato.

Più precisamente, visto che in Scrum si lavora a quanti di tempo fissi — gli sprint — potremmo osservare che a parità di tempo, stiamo producendo più cose.

Già in questo semplice caso — dove tempi e costi sono direttamente proporzionali e le due viste sono equivalenti — i due approcci danno un messaggio equivalente anche se con una prospettiva differente: da un lato EVA ci dice che si stanno spendendo meno soldi del previsto, mentre il **burndown chart** evidenzia che stiamo producendo più cose a parità di tempo.

Ma, se il viaggio si complica anche di poco, diventa molto più difficile confrontare le due prospettive.

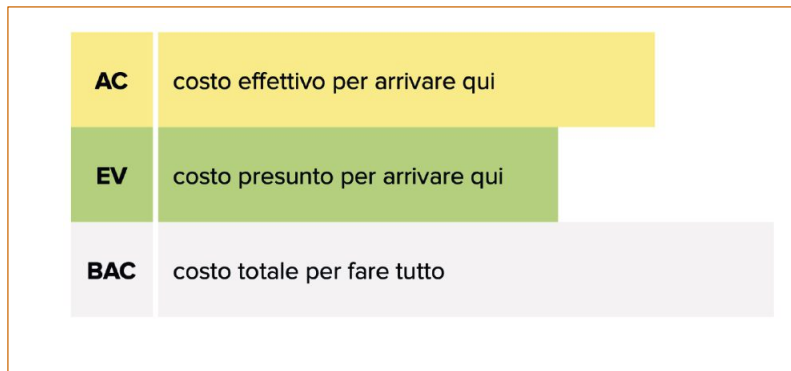
### Il viaggio prosegue

Proseguendo con la metafora del viaggio, immaginiamo ora che nella seconda fase il gruppo incontri alcune difficoltà: rallentamenti dovuti al traffico, deviazioni per lavori stradali o scelte di percorso non ottimali, che allungano il viaggio.

A conti fatti, il carburante consumato per coprire questa parte del percorso risulta superiore a quanto pianificato. Guardando la situazione da un altro punto di vista, se il gruppo avesse voluto rispettare il budget previsto, non sarebbe riuscito a completare l'intero tragitto e avrebbe dovuto fermarsi prima.

Le due letture descrivono la stessa situazione ma fissano prospettive diverse: la **distanza percorsa** e il **costo dello spostamento**. In un caso si **fissa il costo** e si misura la distanza coperta, qui minore del previsto; nell'altro **si fissa la distanza** e si calcola il costo sostenuto, in questo caso maggiore del previsto.

Riportiamo ora la metafora del viaggio in un contesto progettuale e proviamo ad applicare i calcoli della EVA per capire come stanno andando le cose: supponiamo che il costo totale pianificato del progetto (BAC) sia 100.000 €. A questo punto del progetto ci si aspetterebbe di aver completato una certa parte del lavoro; invece, misurando l'avanzamento reale, scopriamo di essere solo al 20% dello scope. Il valore prodotto (EV) è quindi pari



*Figura 3.6 - Questa volta l'Actual Cost è maggiore dell'Earned Value: stiamo spendendo più di quanto avevamo preventivato per raggiungere quel traguardo.*

a 20.000 €, ossia dovremmo aver speso 20.000 €. Il problema emerge quando guardiamo ai costi effettivi: immaginiamo che, per arrivare a questo punto del progetto, siano stati spesi **40.000 € (AC)**: in altre parole per coprire solo il 20% del percorso previsto, è stato consumato il 40% del budget totale.

Letta con la metafora del viaggio, è come scoprire di aver percorso solo una della distanza pianificata, ma di aver già bruciato una quantità di carburante sproporzionata. In termini progettuali, significa che, a parità di scope completato, si è speso molto più del previsto, oppure, guardandola dall'altro lato, che fissando il costo sostenuto non si è riusciti a completare lo scope atteso.

È proprio questo scarto tra valore prodotto (EV) e costo sostenuto (AC) che l'Earned Value Analysis rende immediatamente visibile. Quindi se  $AC > EV$ , secondo la terminologia, siamo in ritardo sui costi. O genericamente in ritardo (se tempi e costi sono proporzionali).

Vediamo ora la stessa situazione osservata da un progetto **Scrum**, dove la prospettiva è ribaltata: il **tempo è fissato** — gli sprint hanno durata costante — e si osserva **quanto lavoro viene completato** all'interno di quel tempo.

Secondo il caso in esame, durante lo Sprint il team ha realizzato una velocity inferiore a quella attesa e alla fine dello Sprint sono state completate meno funzionalità rispetto a quanto pianificato. Il Burndown (fig. 3.7) rende visibile proprio questo scostamento, mostrando che il lavoro rimanente diminuisce più lentamente del previsto.

## Implicazioni pratiche

È frequente che nella letteratura Scrum ci si limiti a tenere sotto controllo il progetto dal punto di vista delle cose fatte — prospettiva burndown, punti fatti, velocity — e non dei costi che sono stati sostenuti.

La EVA offre invece un modo per osservare anche la prospettiva dei costi e, sebbene non sia l'unico strumento con cui è possibile farlo, ha il vantaggio di essere molto conosciuto all'interno

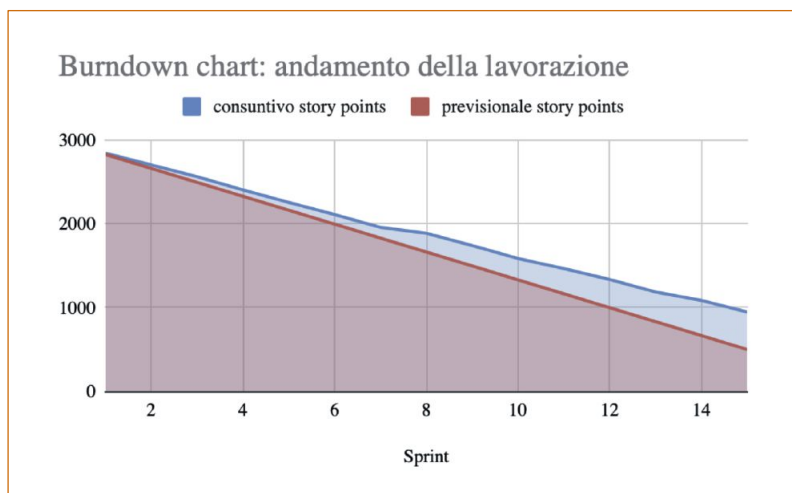


Figura 3.7 - Il burndown ci dice la stessa cosa, ma dalla prospettiva dei tempi: non siamo arrivati dove pensavamo di riuscire ad arrivare per quella determinata data.

dei reparti finanziari delle varie aziende e quindi ben si presta a essere utilizzato, in quanto è un “gergo” già noto.

Nonostante questo indubbio vantaggio, è opportuno tenere presenti alcuni limiti di questo strumento di calcolo. Il primo è che l'EVA presuppone — o quantomeno approssima — un andamento lineare dei costi. Questa assunzione può essere ragionevole quando il costo del progetto è legato principalmente al costo orario di un team stabile, ma diventa meno valida in tutti quei casi in cui gli elementi del backlog richiedono lavorazioni specifiche, costi accessori di produzione, personale aggiuntivo, trasferte o altre voci non distribuite in modo uniforme nel tempo.

Secondo aspetto da non trascurare è che EVA fornisce una valutazione economica ma non è autonoma in questo: richiede infatti che sia fornita la misura dell'avanzamento del lavoro in termini di percentuale di progetto realizzato. Tale percentuale può essere ricavata per esempio calcolando il rapporto fra story points completati e stima totale del backlog (figura 3.7). In questo modo EVA diventa un complemento utile del burndown chart. I due strumenti possono essere considerati entrambi per produrre consuntivi affidabili e costruire previsioni. Sono però indicatori che andrebbero tenuti separati dall'avanzamento del progetto, inteso come quantità di lavoro effettivamente completato.

Ad esempio, come mostrato dai grafici in figura 3.8, possiamo osservare che i costi stanno seguendo più o meno l'andamento previsto, mentre il burndown indica un ritardo rispetto alla linea di avanzamento attesa. Le cause possono essere molteplici, ma il dato rilevante è chiaro: rimangono ancora troppi elementi da completare nel tempo (o nei costi) previsti.

Leggere separatamente costo (o tempo) e avanzamento permette di individuare queste situazioni senza forzare correlazioni che rischiano di non rappresentare la realtà del progetto. Questo è particolarmente vero nei contesti in cui si applica Agile, dove lo scope è intenzionalmente variabile e il backlog viene continuamente riordinato in base al valore. In questi casi, legare troppo

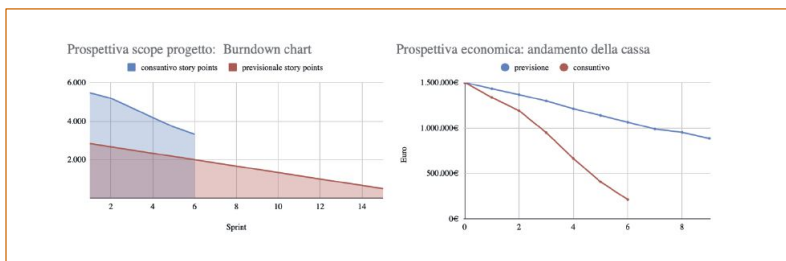


Figura 3.8 – Il confronto fra i due grafici permette di avere una visione completa dello stato del progetto, pur non mettendo in comparazione le due grandezze: avanzamento del progetto e spesa delle risorse.

strettamente avanzamento e costo può portare a interpretazioni fuorvianti.

Si consideri infine che la EVA tiene presente solo il costo, e non fa distinzione del valore prodotto per ogni parte del backlog. Il fatto che un team stia spendendo “correttamente” non significa automaticamente che stia rilasciando il valore più rilevante. Allo stesso modo, un apparente ritardo nel burndown non indica necessariamente inefficienza, ma può riflettere la scelta consapevole di lavorare su elementi più complessi o meno immediatamente visibili. Dal punto di vista pratico, questo suggerisce di:

- usare costi e tempi per monitorare sostenibilità e previsioni;
- usare burndown, velocity e completamento dello scope per capire cosa è stato realmente prodotto;
- non ridurre lo stato del progetto a un solo numero “riassuntivo”.

Tenere separate queste dimensioni non significa rinunciare al controllo ma, al contrario, migliorare la qualità delle decisioni, accettando che valore rilasciato, avanzamento e costo non sempre crescono in modo proporzionale.

## Le quattro prospettive con cui leggere un progetto

Per quanto visto finora, la gestione di un progetto può essere osservata da **quattro prospettive differenti**, ognuna delle quali

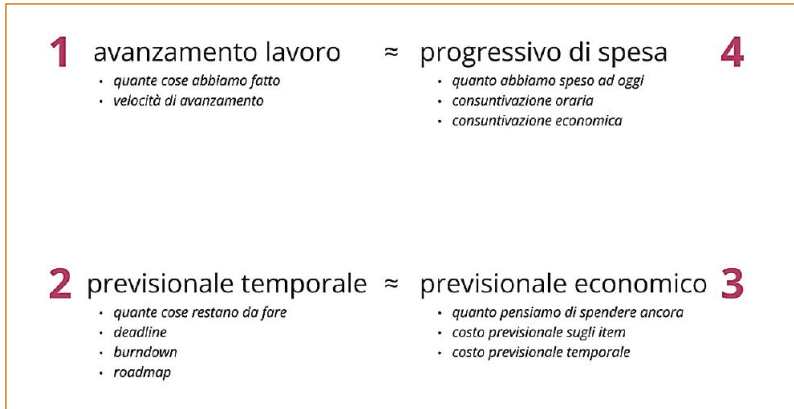


Figura 3.9 – Quattro prospettive con cui guardare a un progetto, che consentono di visualizzare sia il consuntivo che il previsionale, sia l'avanzamento del lavoro che i costi sostenuti.

mette in luce un aspetto specifico del lavoro. Due riguardano ciò che è già accaduto (**consuntivo**) e due riguardano ciò che prevediamo accadrà (**previsionale**).

Considerare queste quattro viste tenendole separate fra loro offre un approccio sicuramente più semplice da gestire (fig 3.9). Vediamo queste prospettive nell'ordine rappresentato in figura.

### 1. Avanzamento del lavoro

Questa prospettiva misura le cose “fatte” ossia che soddisfano i criteri di accettazione della “definizione di finito”: riguarda il progresso reale del prodotto. È la vista con cui il Product Owner e tutto il team misurano l'evoluzione del prodotto. In Agile questa metrica è centrale, perché rappresenta il valore rilasciato, indipendentemente dalla spesa sostenuta.

### 4. Progressivo di spesa

Questa prospettiva considera la quantità di risorse consumate fino a un certo momento; si valutano le ore rendicontate o i



consuntivi di spesa. Nella EVA due sono le grandezze in uso, l'Earned Value e l'Actual Cost. Il primo non è altro che una rivisitazione in chiave economica di quanto calcolato in Scrum con la percentuale di avanzamento espressa in punti. L'Actual Cost invece rappresenta il vero indicatore su quanto si sta spendendo. Se lo scope di progetto può variare, conviene considerare solo AC.

## 2. Previsione temporale

Questa prospettiva guarda al futuro: quanto lavoro resta e quando potrebbe essere completato? si usano strumenti come backlog rimanente, il burndown chart, la roadmap e il calendario delle scadenze temporali.

È la vista con cui si pianifica l'evoluzione del prodotto e si gestiscono aspettative e possibilità.

## 3. Previsione economica

Questa prospettiva risponde alla domanda: "Quanto pensiamo di spendere ancora da qui alla fine?". Per rispondere a questa

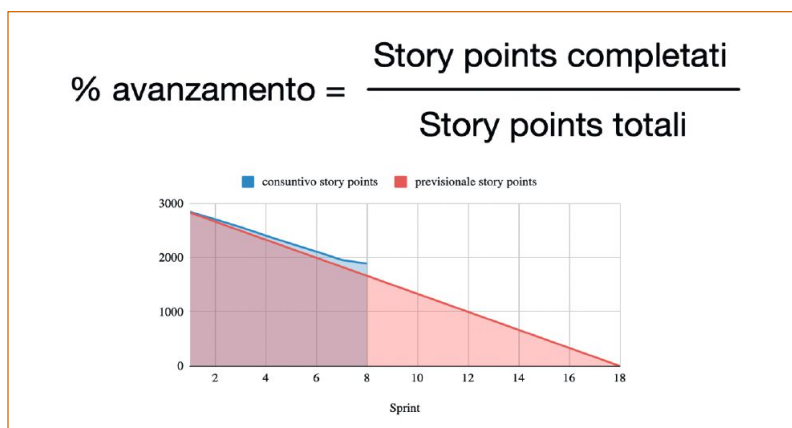


Figura 3.10 - Il controllo di avanzamento di un progetto gestito con Scrum si ricava in termini numerici con la percentuale di cose fatte e graficamente con una curva che confronta quanto resta da fare con la retta di completamento di sicurezza.

domanda si deve arrivare a poter ricavare il costo previsto degli item rimanenti, fare proiezioni di budget per poter ricavare stime economiche temporali.

È la vista più importante per chi ha responsabilità di budget e governance. Non coincide però con il previsionale temporale, perché i costi possono rimanere fissi mentre lo scope cambia.

Per formulare questa previsione è necessaria una forte collaborazione fra chi pianifica il lavoro — ad esempio il Product Owner attraverso roadmap, release plan e gestione del backlog, come il piano in forma tabellare della figura 3.2 — e chi conosce nel dettaglio i costi delle risorse e delle persone coinvolte. È proprio in questo punto di raccordo che il mondo dell'Agile incontra la gestione economico-finanziaria tradizionale dell'azienda.

Come già detto sopra, ricordiamoci di quanto illustrato in figura 3.11

Qui a volte si possono generare incomprensioni: la vista orientata al rilascio di valore (più che di controllo di costi), della priorità e dell'incertezza tipico dell'Agile deve dialogare con quella della previsione economica, della stabilità e del controllo tipico della governance aziendale. È qui che si costruisce — o si incrina — la capacità dell'organizzazione di prendere decisioni informate.

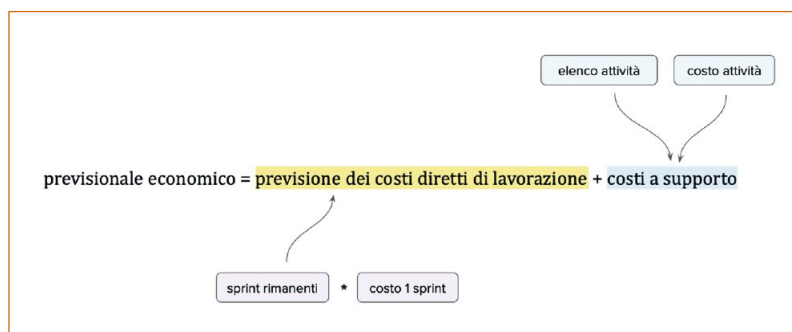


Figura 3.11 – Il modo con cui calcolare il previsionale economico, tenendo conto dei vari costi.

## Perché è utile distinguere queste quattro viste

Come già accennato sopra, queste prospettive non sono alternative, ma complementari a due a due.

- 1  $\longleftrightarrow$  4: confrontano ciò che è successo (progresso vs. spesa) con metriche che non sempre si muovono insieme.
- 2  $\longleftrightarrow$  3: confrontano ciò che probabilmente accadrà (tempi vs. costi), mostrando quanto le proiezioni possano divergere.

Nei contesti agili, dove il backlog cambia nel tempo, il valore non è proporzionale al costo e spesso metà backlog produce già la maggior parte del valore, queste quattro letture aiutano gli stakeholder a evitare semplificazioni errate.

In altre parole, leggere un progetto significa saper usare più strumenti contemporaneamente: tornando alla nostra metafora del viaggio, il tachimetro (avanzamento del prodotto), il misuratore del carburante (spesa), la stima del percorso rimanente (previsionale temporale) e il calcolo del carburante necessario per arrivare a destinazione (previsionale economico).

Nessuno di essi, da solo, racconta tutta la storia.

## Riferimenti

- [1] Durward K Sobek II – Allen C Ward – Jeffrey K Liker , *Toyota's Principles of Set-Based Concurrent Engineering*. Sloan Management Review, Winter 1999; 40, 2

[https://www.researchgate.net/publication/248139929\\_Toyota%27s\\_Principles\\_of\\_Set-Based\\_Concurrent\\_Engineering](https://www.researchgate.net/publication/248139929_Toyota%27s_Principles_of_Set-Based_Concurrent_Engineering)

- [2] Scaling Scrum with Nexus

<https://www.scrum.org/resources/scaling-scrum>







## **Capitolo 4**

# **Adattare l'agilità ai contesti aziendali**

**Riflessioni su un progetto  
ad alta specificità**

Stefano Marello





## Rispondere al cambiamento

Uno dei principi del Manifesto Agile recita “Rispondere al cambiamento più che seguire un piano”. In un progetto nel quale sto lavorando come agile coach, mi sono trovato a dover adattare molte delle pratiche agili al peculiare contesto in cui ho operato. L’approccio è stato, appunto, quello di **adattarsi** ovviamente senza venir meno ai principi dell’agilità. Paradossalmente questo ha significato in certi casi dover rinunciare ad alcune **pratiche** ormai cristallizzate nelle metodologie agili.

Vediamo di cosa si tratta e quali considerazioni se ne possono trarre.

## Il contesto industriale

Partiamo dal descrivere l’ambito industriale in cui opera l’azienda alla quale abbiamo fornito consulenza e coaching agile. Si tratta di un’azienda del ramo **aerospaziale**, in particolare del cosiddetto **ground segment**. Cosa fanno, in pratica? Forniscono comunicazione fra satelliti in orbita e la superficie terrestre.

In particolare, il team che ho seguito si occupa di installare le antenne di comunicazione nei vari siti terrestri in giro per il mondo: un’attività che, come vedremo, comporta numerose **azioni**, anche molto diverse tra loro, e richiede al personale coinvolto delle **competenze tecniche** e organizzative molto **specifiche** e verticali.

Per illustrare ulteriormente il contesto, va ricordato che queste antenne — paraboliche di 4,5 m di diametro — vengono installate in gran parte del mondo. Eccezion fatta per i paesi

apertamente ostili al blocco NATO, tutto il resto del mondo è “terreno” fertile per la collocazione di questi impianti.

Un altro aspetto da mettere in luce, che poi si rifletterà su alcune scelte adottate nella gestione di progetto, è che ogni impianto necessita di una collocazione geografica adeguata, per la creazione di un **rack** e per il montaggio dell'**antenna** vera e propria. Tutti i materiali necessari vengono spediti a destinazione dentro container il cui valore è molto elevato visto il tipo di materiale: quando il container arriva alla frontiera di ingresso, devono quindi essere già pronti tutti i documenti che ne certifichino natura, provenienza, destinazione e quant'altro. In certi casi, anche se manca solo qualche dettaglio, il container non viene rispedito al mittente, ma si procede direttamente alla distruzione del materiale “sospetto”. Si capisce bene quanto diventi delicato gestire attentamente l'intero processo di installazione.

## Team e comunicazione

Il nostro impegno nell'azienda è iniziato proprio dalla comprensione della organizzazione e dalle modalità con le quali si scambiavano informazioni. Abbiamo presto compreso come la prima necessità del team fosse di vedere in maniera più chiara e completa che cosa effettivamente stesse succedendo.

Il lavoro delle persone del team era basato principalmente su conversazioni estemporanee tramite chiacchierate nei corridoi o messaggi di chat. Non c'era una reale mancanza di volontà nel condividere le informazioni, ma il processo era certamente poco efficace: abbiamo notato che mancava una attualizzazione di quello che stava succedendo e spesso le persone non erano aggiornate o non venivano coinvolte. Era tutto un po' caotico e si viveva molto sull'urgenza, alla giornata.

Pertanto, il nostro primo intervento è stato quello di farci raccontare questi dettagli e di trovare un modo che consentisse di visualizzare “lo stato delle cose” e di tenere tutti allineati e con uno sguardo d'insieme più chiaro.

## Team crossfunzionali?

Spesso si sente parlare di uscire dalla *comfort zone*. Vale anche per noi consulenti o agile coach: in questo caso, le peculiari caratteristiche del prodotto e del processo ci hanno costretto a ripensare alcune delle nostre sicurezze più assodate.

L'intero gruppo di lavoro era composto da una decina di persone, organizzate in 5 “miniteam” di 2 persone. A prima vista, questi sottogruppi ci sono parsi parecchio in contrasto con l'idea di **team crossfunzionale** che tanti anni di pratiche agili ci hanno fatto apprezzare: un gruppo in cui le persone, pur con competenze verticali, hanno competenze più orizzontali e sono in grado di aiutarsi e di affiancare nel lavoro altri colleghi, quando necessario.

Parlando con le persone dei vari team, e facendoci raccontare nel dettaglio il loro lavoro, ci siamo ben presto resi conto che il “mito” del team crossfunzionale in questo contesto specifico era poco applicabile per le molte competenze richieste. Installare un'antenna per le comunicazioni con i satelliti richiede infatti un insieme di competenze diverse e specifiche tali da rendere sensata una suddivisione in “miniteam” di due persone con competenze verticali. Per completare un progetto, il gruppo di lavoro è composto da:

- coloro che si occupano specificamente di cercare il **sito** in cui installare l'antenna, valutando la conformazione geomorfologica in funzione dello spettro di frequenze e altri fattori tecnici;
- le persone che gestiscono i contatti e le **pratiche burocratiche** con gli enti regolatori delle varie nazioni, per ottenere le licenze di installazione e operazione; queste persone devono avere competenze di tipo legale e amministrativo;
- le persone che infine costruiscono il **rack** da andare a installare sul sito per gestire poi i collegamenti e il software, persone che devono avere quindi competenze di elettronica.

Grazie alle “interviste” con i vari membri di questi team, abbiamo cercato di realizzare una specie di **value stream mapping**,

per capire le dipendenze fra i vari team e quali sono invece i momenti in cui i lavori devono unirsi.

## Limiti al Work In Progress?

Dopo aver compreso il lavoro dei diversi team, siamo passati a realizzare una **visualizzazione** dei vari passaggi presenti nel flusso di lavoro: una sorta di “proto Kanban” per poter definire le fasi della lavorazione ed evidenziare quali fossero le condizioni necessarie per permettere il passaggio da una fase alla successiva.

Questo ci è servito anche per creare una rappresentazione ad alto livello dell'intero processo in modo da passare da considerazioni del tipo “questo team fa queste cose qui, segue questo tipo di lavorazione” a qualcosa che fornisce a un manager una vista su tutto il processo di infrastruttura.

Per farlo ci siamo focalizzati su quali cose avvenivano **sequenzialmente** e quali **in parallelo**. È stato in questo momento che abbiamo avuto il sospetto che, per il peculiare contesto in cui stavamo operando, uno dei principi cardine del Kanban classico doveva essere rimesso in discussione: il limite al Work In Progress.

In Kanban uno dei principi cardine è quello del WIP Limit: invece di fare molte cose in parallelo, si suggerisce di limitare il lavoro svolto in contemporanea terminando una cosa in lavorazione prima di iniziarne un'altra. Il principio che sta dietro questa cosa è che da un punto di vista sistemico aumentano le performance dell'organizzazione e la qualità migliora: sul lungo periodo si fanno più cose perché ci sono meno rilavorazioni e viceversa. In questo caso specifico, invece, ben presto ci siamo resi conto che questo approccio non poteva funzionare.

L'installazione di un'antenna infatti richiede a volte dai 3 ai 9 mesi, a seconda che si operi in un sito già conosciuto, dove è facile acquisire le licenze e installare gli impianti, o se invece va in una nazione fino ad allora mai contattata, e quindi si deve costruire tutto da zero. Questo periodo complessivo è in buona parte passato in attesa delle risposte da parte dei vari attori coinvolti.

Quando si ha a che fare con enti regolatori, la risposta a una mail inviata oggi potrebbe arrivare tra due settimane. Lavorare in un contesto di questo tipo rende poco realistico l'approccio sequenziale: bisogna lavorare su più cose in contemporanea, magari non troppe, ma un certo numero sì.

E quindi le persone dei team hanno imparato a lavorare con gruppi (batch) di progetti di installazione di antenne, con 5-6 antenne per batch: secondo questo approccio, nel giro di un anno si procede a installare e poi ad attivare tutte quante le antenne. L'esecuzione dei vari lavori avviene quindi in parallelo, proprio perché ci sono tanti tempi morti, tanti tempi di attesa su spedizioni o gestione della parte legale o di licenza, che in questo caso consentono di lavorare in parallelo, mettendo da parte certi processi sequenziali che invece come agilisti diamo per assodati.

Discorso diverso invece è quello dell'installazione fisica e poi dell'attivazione: essendoci un team che si occupa fisicamente di andare a installare e poi attivare l'antenna, lì c'è una certa sequenza. Per questo spesso vengono prima fatte le antenne più "facili" per le quali non ci sono difficoltà particolari a livello legale e di autorizzazione, e poi ovviamente a seguire le altre.

## Gli strumenti non fanno l'agilità

Anche l'uso degli strumenti per la visualizzazione dei processi ci ha riservato qualche "sorpresa" a cui non avremmo mai pensato, ma che abbiamo accettato volentieri con il giusto spirito di adattamento e la flessibilità necessaria a salvaguardare i principi di Agile.

Inizialmente, il nostro strumento di **visualizzazione** è stato rappresentato da alcune lavagne virtuali online, come [miro.com](https://miro.com). Successivamente, abbiamo puntato a implementare questo tipo di visualizzazione su Jira, strumento che loro stavano iniziando a usare per organizzare le attività. Insieme a loro abbiamo configurato Jira in modo che fosse possibile vedere la pianificazione come una sorta di roadmap. E alla fine ci siamo ritrovati anche

con una specie di Gantt delle attività previste e degli step previsti per le varie antenne. Questo è diventato nel giro di poco tempo il loro principale strumento di visualizzazione e discussione per l'avanzamento dei lavori.

### Ma come il Gantt?

Capiamoci: da agilisti, noi non vediamo di buon occhio il diagramma di Gantt. Sappiamo che di solito l'idea delle tempistiche perfettamente stabilite con grande anticipo non ha alcuna relazione con quanto accadrà poi veramente nella realtà. E programmare rigidamente l'andamento del progetto si scontra con tutto quello che abbiamo imparato e che sperimentiamo nel nostro lavoro con le aziende.

Però, da agilisti, dobbiamo anche avere un approccio pragmatico ispirato all'empirismo: se uno strumento mi aiuta realmente a fare meglio il mio lavoro, a seguire in maniera più compiuta il processo, a realizzare cicli di feedback significativi... allora posso tranquillamente usare quello strumento. Non è lo strumento che fa l'agilità, ma il principio con cui lo usi: non è che se usi Trello o Jira sei automaticamente agile, mentre se salta fuori un Gantt, allora l'agilità non potrà mai affermarsi...

E quindi ci siamo resi conto che questo diagramma tipo Gantt diventava utile per il gruppo di lavoro: non perché consentisse di prevedere realmente in maniera esatta i tempi di consegna, ma perché permetteva alle persone di avere un **information radiator** davanti al quale fare i loro incontri settimanali, confrontarsi, discutere delle tempistiche e delle sequenzialità.

All'inizio di questo capitolo abbiamo visto come fosse cruciale che la documentazione richiesta arrivasse agli uffici doganali prima dell'entrata del container, a pena, in certi casi, della perdita dell'intera spedizione. Ecco, in questo senso, il diagramma poteva servire proprio a tener traccia di queste tempistiche e a capire a che punto fossero i vari elementi.

Dopo poco tempo, tutte le persone coinvolte iniziavano a conoscere, a sapere quello che stava succedendo, con un impatto sensibile sulla

loro organizzazione del lavoro. Ormai lo usano da oltre un anno ed è qualcosa che gli è veramente utile.

## Un quadro più ampio

Dopo esserci resi conto delle peculiarità del team in cui operavamo, legate proprio alla specificità della loro attività, cioè installare antenne satellitari a terra, abbiamo capito come fosse importante allargare il quadro che ci eravamo fatti.

Il passo successivo, infatti, è stato portare questo livello di conoscenza e di visualizzazione anche a un livello più alto, vale a dire quello del top management, perché in effetti loro non riuscivano a vedere e a sapere che cosa stesse succedendo complessivamente: quali erano le prossime antenne in attivazione o se c'erano eventuali impedimenti.

Qui il lavoro è stato partire da quello che avevamo fatto all'interno del team e capire quali erano i processi a monte dell'operatività: da come nasce l'esigenza di installare delle nuove antenne in certe aree a come creare il piano operativo per fare effettivamente le installazioni.

Abbiamo fatto degli incontri con i manager, per capire come oggi loro decidevano le aree che erano più interessanti per il business e in quali dovessero andare a installare le prossime antenne. Anche qui abbiamo trovato una situazione inizialmente un po' caotica, dove i manager non sapevano esattamente il perché si andasse a lavorare in una nazione invece che in un'altra. Non c'era questa conoscenza.

## Driver per la prioritizzazione

Noi volevamo capire se ci fossero dei driver chiari che guidassero la scelta delle aree in cui andare a installare; pertanto, abbiamo iniziato a fare qualche esperimento con tecniche di prioritizzazione.

In particolare abbiamo provato ad applicare la **matrice Impact/Effort** sulle diverse aree geografiche. Quindi, se in un contesto

“normale”, nella matrice Impact/Effort puoi valutare dei progetti, delle iniziative, nel contesto di questa azienda si andavano a valutare aree geografiche. Insieme ai mission manager, gli stakeholder nel nostro caso, abbiamo definito quali sono i driver di business, i driver di impatto che dovevano essere considerati; con il team operativo, abbiamo parlato dei driver di effort, cioè definire come i team considerano un’area geografica più “rognosa” da lavorare rispetto magari a una più semplice. In questo modo di procedere, c’è un aspetto di agilità importante: come succede nella pianificazione dello sprint in Scrum, a decidere dell’effort sono coloro che, in concreto, poi l’effort lo devono fare.

### Conversazione

Altro aspetto importante è che lo strumento matrice Impact/Effort, ha permesso finalmente di avere una conversazione fra gli

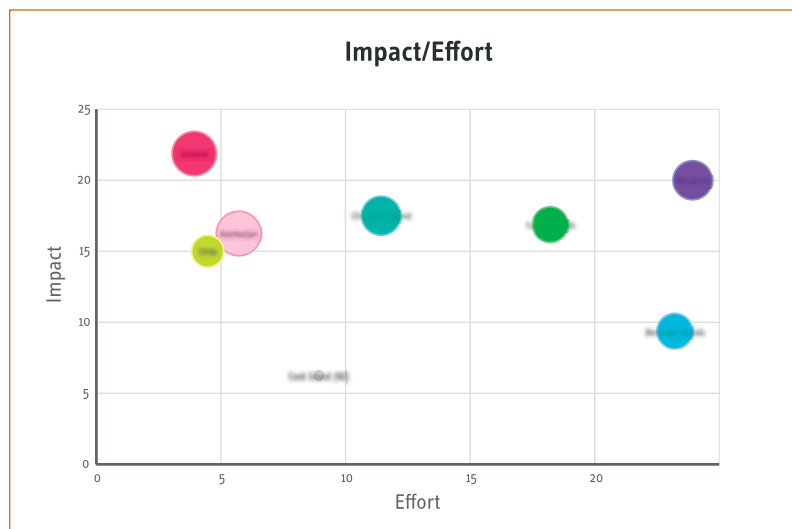


Figura 4.1 - Un esempio di uso della matrice Impact/Effort per stabilire le priorità nell’installazione delle antenne. Una spiegazione più approfondita dello strumento matrice è fornita nel capitolo 5 di questo libro.



stakeholder e gli operativi del team per discutere su quali aree geografiche fosse effettivamente più interessante andare a installare le antenne.

L'abbiamo prima fatto come esercizio sulle aree geografiche nelle quali già si stavano installando e attivando antenne, per provare i driver che avevano portato alla decisione e vedere i risultati. Dopo qualche aggiustamento, abbiamo usato la matrice per decidere il batch di antenne del nuovo anno, ed è diventato lo strumento ufficiale per prendere poi delle decisioni strategiche, decisioni di business. Oggi finalmente queste strategie sono condivise e chiunque — stakeholder, manager, operativi — è in grado di rispondere alla domanda: “Perché si va in quest'area invece che in un'altra?”. Perché questo strumento, questa matrice, è aperta, è condivisa con chiunque nell'azienda.

E quindi siamo partiti dal risultato della matrice, unito ad alcune simulazioni che hanno fatto i mission manager, e abbiamo trovato la configurazione di antenne e aree geografiche più interessanti su cui concentrarci per l'anno successivo. E questo è stato sicuramente di grande aiuto e di grande valore per loro.

### Miglioramento continuo

Diciamo anche che questo approccio ha subito un affinamento grazie all'accumularsi di esperienza sugli effetti derivanti dalle decisioni prese. Proprio per la natura molto complicata del loro lavoro, in alcuni momenti era importante essere sicuri di avere un elenco di cose da controllare per evitare poi di avere problemi in futuro.

Per esempio, pensiamo al caso di un nuovo sito in cui fare una nuova installazione da zero, dove c'è bisogno di fare dei lavori di ingegneria civile, come creare fisicamente la struttura che contenga poi il rack e l'antenna. Per poter proseguire si deve essere sicuri che siano presenti i contratti legali firmati, la licenza attiva per fare i lavori di costruzione, i contratti con gli operatori di fornitura dell'energia elettrica e di internet e altre cose ancora.

Avere a disposizione tutti i task per ognuna di queste attività e poter creare le dipendenze aiuta tantissimo anche nella

pianificazione: per esempio, in questo caso, si può visualizzare graficamente su Jira l'impatto sull'inizio dei lavori di ingegneria se vengono pianificate delle attività che non rispettano quelle dipendenze. Quindi quello è stato un ulteriore passo che li ha aiutati nell'organizzazione del lavoro.

## La strada fin qui

E oggi dove siamo? Il gruppo sta lavorando con questo approccio sulla totalità dei batch dell'anno in corso — 2025 al momento in cui scrivo questo capitolo — usando gli strumenti attivati nei mesi precedenti e con delle periodiche retrospettive per capire se e cosa cambiare.

Come Agile Coach, continuiamo a supportarli, anche se i gruppi di lavoro hanno imparato a muoversi in autonomia: per esempio, il Chief Product Officer, pur avendo la responsabilità ultima per la scelta delle aree in cui fare installazione, svolge conversazioni di confronto insieme al team e ai vari stakeholder.

Alcuni casi peculiari mi sono rimasti in mente, come quello in cui il team si è trovato incerto per decidere la collocazione di un nuovo batch: erano in ballo due aree geografiche, entrambe interessanti ma per aspetti differenti. La strategia del team è stata quella di iniziare a lavorare per l'area più interessante dal punto di vista business ma che aveva un effort elevatissimo per cercare di comprendere meglio l'entità del lavoro necessario. Un mese dopo è stato deciso di abbandonare quell'area geografica e di andare sulla seconda scelta.

## Adattare l'Agile senza tradirlo

Lavorare in un'azienda come questa richiede la capacità di adattarsi per assecondare certi aspetti della cultura aziendale che possono apparire in conflitto con la cultura agile, con le nostre conoscenze, i nostri strumenti, i nostri punti di riferimento.

Come ho scritto all'inizio di questo capitolo, è stato emblematico il primo incontro, quando nella spiegazione del contesto

generale, ci è stata descritta la composizione del gruppo di infrastruttura: cinque team per dieci persone complessive, due persone a team...

È stato automatico pensare: “Ma questi non sono cinque team, è un team solo”. Solo grazie a un ulteriore approfondimento del contesto, ho capito quanto fossero così diverse le competenze tra un team e l'altro da impedire la classica collaborazione fra persone dello stesso team. Chi costruisce un rack non può aiutare un responsabile legale a fare i contratti e a gestire i cavilli burocratici. Non ha competenze geologiche per contribuire nel trovare il miglior sito per l'installazione. Il concetto di cross-funzionalità andava messo da parte.

Stesso discorso per quel che riguarda un altro punto fondante della cultura agile: ridurre il limite al Work In Progress, cioè le attività totali svolte in contemporanea. Noi raccontiamo a tutti che ridurre il WIP limit è il modo migliore per velocizzare il flusso, per far uscire le cose. Se si fa software, o anche altri prodotti, è proprio così.

Ma, in un contesto come quello di questa azienda aerospaziale, è un suicidio: non puoi finire di installare un'antenna per volta. È proprio una cosa che non ha senso. Vuol dire che le persone stanno l'80% del loro tempo a guardare in aria e ad aspettare risposte da altri.

Tutto questo ci ha ricordato una volta di più che la cultura agile può restare invariata pur adattando pratiche e strumenti al contesto in cui si va a operare. Non cambia, ad esempio, la pratica della trasparenza, del far vedere le cose, condividerle, renderle disponibili a tutti. Non cambia il lavoro in cui team e business stanno a stretto contatto, in costante collaborazione e scambio. E non cambia l'importanza del miglioramento continuo, cosa che abbiamo introdotto grazie al confronto sul loro modo di lavorare e alla condivisione sulle azioni da intraprendere per migliorare.







# **Capitolo 5**

## **Agile Portfolio Management**

**L'arte di mettere in fila tante cose**

Stefano Leli





## Una scomoda verità...

Se guardiamo all'esperienza di molte aziende, per non dire tutte quelle di dimensioni medie e grandi, un aspetto comune che emerge è il seguente: l'azienda vuol fare tante cose ma poi riesce a concluderne solo pochissime. Tipicamente, a inizio anno o quando si fa la pianificazione, si mettono sul tavolo un gran numero di iniziative che tutti ritengono interessanti e strategiche, per poi rendersi conto, con il passare dei mesi, che tutte queste "cose da fare" non potranno mai essere completate.

E allora scatta la ricerca a "fare il doppio del lavoro nella metà del tempo", il che, ovviamente, è impossibile. Si cercano metodologie, framework, sistemi che ci consentano di completare tutte le iniziative, ma spesso tutto questo si risolve solo in un certo grado di delusione.

Il fatto è che, anche se ad alcuni non piacerà sentirlo dire, **non è possibile** fare tutte le cose. Semplicemente. Però, ed è qui che comincia la nostra riflessione, è possibile metterle in fila, capirne il valore strategico, scegliere quali iniziative fare per prime e cosa invece rimandare a un secondo tempo. E anche cosa abbandonare del tutto, su basi sensate.

## Uno sguardo alle esperienze passate

Nel corso degli anni, la **gestione** delle **iniziative aziendali** ha visto molteplici approcci. Si è passati dall'imprenditore illuminato, il "patron dell'azienda", che decideva in modo sequenziale ("OK, facciamo prima A, poi B, poi C, perché queste saranno le cose che sicuramente servirà fare"), fino ad arrivare a sistemi

complessi di gestione del budget, delle risorse, dei tempi e dei costi, che probabilmente molti dei lettori avranno già visto in azienda.

A partire da inizio secolo, è nata una branca specifica del Project Management, denominata **Portfolio Management**. Questa disciplina si occupa proprio di mettere insieme tutte le forze presenti in azienda per poter dire “OK: vediamo quali sono gli obiettivi dell’azienda, pianifichiamo, valutiamo il budget, consideriamo le altre risorse... bene, facciamo queste cose”. Dunque, negli ultimi venticinque anni nasce e si sviluppa il Portfolio Management.

### Il Portfolio Management dai diversi punti di vista

Cerchiamo però di trovare una definizione, perché ne esistono tante e ognuno di noi potrebbe avere la sua. Per me, il portfolio management è una pratica adottata da aziende più o meno medio-grandi che hanno un’esigenza specifica: quella di **pianificare tante iniziative** in uno stesso arco temporale, nello stesso orizzonte temporale.

Come potete immaginare, in queste iniziative ci sono tante forze in gioco.

- Abbiamo il Marketing che arriva e dice: “I nostri clienti ci chiedono questo, quindi dobbiamo fare tutte le cose che ci chiedono i clienti”.
- Il CTO ci dice: “Però attenzione, va anche bene fare tante cose, ma la qualità deve essere di un certo livello, quindi non possiamo farle come vogliamo”.
- Poi arriva anche il CFO, con motivate preoccupazioni: “Però attenzione, c’è un budget, non potete fare tutto ciò che volete, dobbiamo rendere l’impresa economicamente sostenibile”.
- E le iniziative che chiede il CEO? “C’è anche il capo, dobbiamo farle”.

Sono tante, quindi, le cose che il Portfolio Management deve provare a mettere assieme.

## Trovare il modo

Tipicamente, almeno nei contesti tradizionali, queste attività sono demandate a uffici di Portfolio Management, o denominazioni simili. Che cosa fanno queste persone? Raccolgono le informazioni: quindi ci sarà in azienda qualcuno che raccoglierà tutte le iniziative che ci sono, le metterà in priorità, cercherà di trovare un finanziamento, cercherà di capire come poterle realizzare con il budget disponibile, monitorerà l'andamento di queste iniziative. Queste sono le attività che fanno questi uffici.

Ma oggi che c'è la Business Agility — siamo tutti agili ormai... — vi pare che il portfolio poteva rimanere come era un tempo? E quindi abbiamo introdotto l'**Agile Portfolio Management**. Sono stati scritti libri, ci sono articoli e corsi, i maggiori framework di scaling lo inglobano, SAFe su tutti. C'è tutta una letteratura sul portfolio.

Però, se chiediamo alle persone che hanno utilizzato l'Agile Portfolio Management nelle sue varie incarnazioni, magari in un'infrastruttura di scaling, “Ma per voi funziona l'Agile Portfolio Management”, riceviamo tante risposte simili: “Insomma, si fa comunque fatica”. È la risposta tipica. Pertanto... usiamo questi strumenti, usiamo questi processi, un po' ci aiutano, però le aspettative che avevamo... non è che vengano del tutto soddisfatte.

## Un passo avanti, o forse di lato

Ecco, non voglio parlare di questi framework di scaling, né parlarvi di varie tecniche di Agile Portfolio Management che esistono e che sono ben documentate da libri e articoli.

Vorrei invece porre l'attenzione sul fatto che questi sono strumenti e processi e come tali vanno trattati. Lo sappiamo dal Manifesto Agile: processi e strumenti sono importanti, ma lo sono un po' meno rispetto agli individui e alle interazioni. Ed è proprio su questi individui e sulle loro interazioni che dovremmo provare a fondare il nostro “mettere in fila tante cose”: è solo con

la collaborazione tra questi individui che poi riusciamo davvero a creare qualcosa di sostenibile.

## Due scenari

In Agile Reloaded, l'azienda di coaching e consulenza in cui lavoro, ci piace definire l'Agile Portfolio Management come un approccio alla **gestione strategica aziendale** che è basato sulla comunicazione e sulla condivisione tra questi individui. Vediamo di capire cosa intendo quando parliamo di comunicazione e condivisione.

Facendo riferimento alla figura 5.1, abbiamo due scenari. L'approccio rappresentato a **sinistra** è basato sull'individualismo, sulla ricerca delle ottimizzazioni locali, dove le varie aree aziendali — chiamiamole dipartimenti, divisioni, *tribe* — mettono in fila le loro cose e poi tutte queste ricadono per forza di cose su chi fa la produzione, siano essi team o fabbriche, se non siamo nell'IT, creando una congestione. Questo perché ognuno ha visto il suo ottimo locale, ha messo in fila le sue cose.

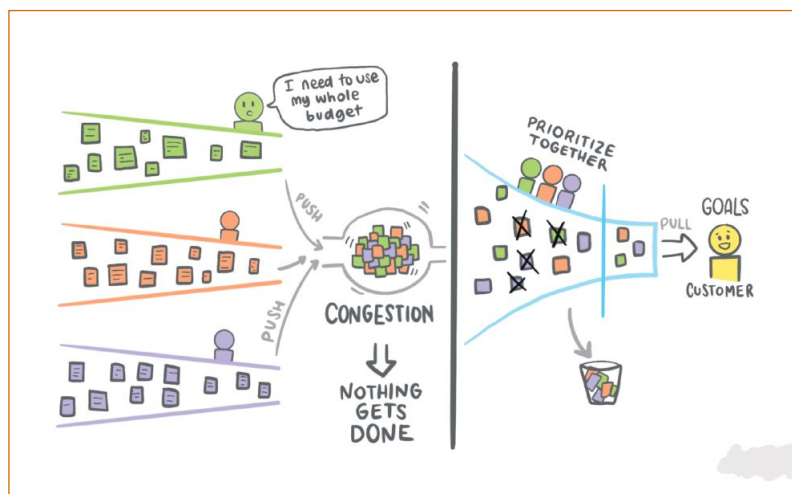


Figura 5.1 - I due scenari della gestione del portfolio.

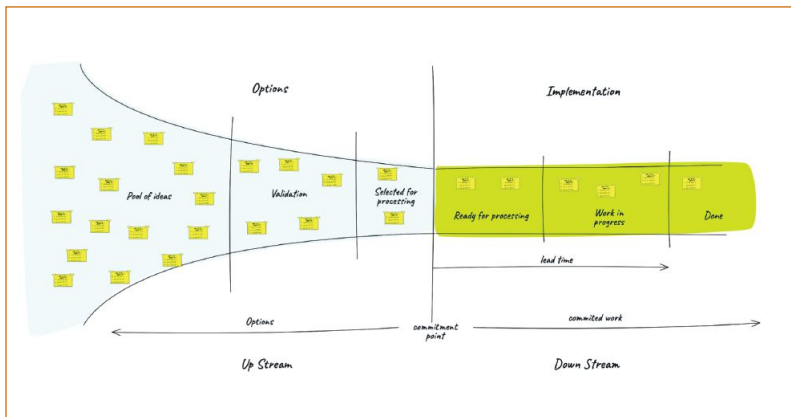


Figura 5.2 - Dalla ideazione delle iniziative, alla loro presa in carico, alla loro realizzazione.

L'approccio rappresentato a **destra**, invece, tutti insieme vogliamo metterci intorno al tavolo e dare una priorità a queste iniziative. Nell'approccio rappresentato a sinistra siamo obbligati a trovare il modo per fare tutto e quindi ognuno pianifica le sue iniziative e alla fine non si poteva fare tutto... ma lo sapevamo già dall'inizio.

Nell'approccio rappresentato a destra, invece, sarà necessario avere il coraggio di dire: "Questa cosa non la facciamo". E quindi non dobbiamo per forza trovare il modo di fare tutto. Conseguentemente, però, dovremo trovare il modo di fare davvero le cose che servono. Bisogna avere il coraggio di dire: "Questa la metto in panchina, magari la prendiamo in carico al prossimo anno" O "Questa non la faccio proprio perché abbiamo capito, parlando e discutendo assieme, che questa non è la nostra priorità".

### Lavorare insieme su un quadro condiviso

È chiaro che, se vogliamo lavorare con l'approccio "globale" di cui parlavamo adesso, è necessario avere un quadro generale delle

iniziative dell'azienda e trovare un modo condiviso per decidere a cosa dare priorità.

Se facciamo riferimento alla figura 5.2, immaginando di disegnare su questa lavagna tutto il nostro ciclo produttivo che parte dal margine sinistro dell'immagine, la generazione delle idee, e scorre verso destra fino ad arrivare al fatidico: "L'abbiamo consegnata, l'abbiamo rilasciata, funziona".

C'è una prima parte, colorata in un celeste chiarissimo, in cui vogliamo **scremare le iniziative**. La forma di questo grafico, non a caso, è quella di un **imbuto**, un *funnel*. Finché siamo nella fase "celestina" ci troviamo nella condizione di dire: "Abbiamo messo in fila alcune cose e altre le abbiamo tolte".

Quando entriamo nella parte destra dell'"imbuto", quella gialla, vuol dire che abbiamo fatto i nostri ragionamenti, abbiamo prioritizzato, e cominciamo a lavorare su queste iniziative che abbiamo scelto, con la consapevolezza che queste le potremo finire. A questo punto, si tratta di "lavorarci": usiamo tutto quello che sappiamo, applichiamo Scrum ma, insomma, si tratta di fare.

Però questo non significa che la parte iniziale a sinistra, quella in celeste chiarissimo, si blocca. Anzi, lì continuiamo a pianificare sempre tante cose e non riusciamo a farle. Nonostante sia da tanto tempo che ci viene fatto notare di essere sempre troppo ottimisti nella pianificazione. È la tipica fallacia della pianificazione...

## Approccio e strumenti

Arriviamo allora a vedere alcuni aspetti pratici che ci consentono, appunto, di mettere in fila tante cose, di prioritizzare le iniziative e decidere quali effettivamente intraprendere per poi portarle realmente a conclusione.

Dicevo prima che gli strumenti sono importanti, ma che ancora più importanti risultano la comunicazione e la condivisione, ossia gli individui e le interazioni. Quindi vorrei proporvi un approccio basato sulla comunicazione che non è l'unico, non è

probabilmente nemmeno il migliore, è quello che usiamo noi sia all'interno della nostra azienda, che con i nostri clienti.

### Condivisione delle iniziative

La prima parte è la **condivisione** delle **iniziative**. Se vogliamo basare la nostra pianificazione strategica, la gestione del nostro portfolio strategico, sulla condivisione tra gli individui, dobbiamo trovare un modo per condividere le iniziative, per renderle evidenti a tutti. Perché nelle aziende non possiamo avere uno che sa e fa tutto.

Ci saranno delle persone deputate a proporre iniziative, qualcun altro ne porterà altre... però dobbiamo essere in grado di condividerle e metterle a fattor comune e trovare quelle informazioni che all'interno della nostra azienda hanno senso per poterle comparare.

Esistono tanti strumenti: Product Canvas, Vision Board, Business Model Canvas, solo per citare i più noti. A noi piace utilizzare Lean Canvas e, per essere precisi, una versione modificata nella parte centrale.

Però non importa, perché non è sul tool specifico che dobbiamo focalizzarci, quanto su quello che con un dato strumento possiamo fare: guardare una serie di iniziative che poi possono essere discusse tutte insieme. Ci si mette tutti insieme, le discutiamo, le raccontiamo, perché sono basate sulle informazioni che servono e possiamo così comprenderle tutte. Fondamentale chiedersi quali sono le informazioni che per noi ha senso mettere dentro il Canvas e da condividere tutti assieme.

Tra l'altro, il Lean Canvas si presta bene anche a lavorare da remoto, a patto che ci sia un momento "sincrono" in cui ci sia un referente di un team che presenta il Lean Canvas a tutti quanti. Sicuramente, anche se si lavora da remoto, è importante evitare l'invio in posta elettronica o il "Collegati a questa board di Miro e guardatelo da solo", preferendo sempre il "racconto" di persona.

## Il passo successivo

Ma con che modalità e basandosi su quali criteri è possibile dare una priorità alle iniziative e decidere quelle su cui lavorare per portarle a conclusione, quali fare in un secondo tempo e quali invece proprio abbandonare?

Grazie a uno strumento semplice, ma che presuppone un approccio coerente con quanto ci siamo detti fin qui: vediamo quindi in che modo abbiamo affrontato la questione.

## La matrice “impact-effort”

Lo strumento di cui parliamo è la **matrice Impact/Effort** che si basa sui concetti di “impatto” e di “impegno”, “sforzo”. Lo dico subito: è uno strumento valido, che nella mia azienda ci piace molto e che usiamo con profitto. Ma non è l’unico, come abbiamo visto, e magari per molti non sarà neanche il migliore. Per noi funziona.

La matrice ha due assi:

- **impact**: quanto è importante, quanto conta questa iniziativa per il successo della la nostra organizzazione;
- **effort**: quanto costa, quanto è grande, quanto sforzo richiede questa iniziativa.

L’uso è facile: prendiamo le nostre iniziative, le discutiamo insieme, le valutiamo sulla base dell’**impatto** e dello **sforzo** e le mettiamo su questi quadranti.

Quelle in alto a sinistra hanno un grande impact e un piccolo effort: saranno le prime che faremo. Quelle opposte, in basso a destra, sono le prime che scartiamo: costano tanto, valgono poco. O le abbandoniamo definitivamente o, quantomeno, le posticipiamo di tanto, rivalutandole in seguito.

Poi abbiamo quelle in basso a sinistra: costano poco, ma valgono anche poco. Non le scartiamo, le teniamo lì e le faremo se abbiamo un “buco”, uno spazio disponibile.

E quelle in alto a destra? Queste valgono tanto, ma costano pure tanto. Qui la decisione non è facile. Potremmo provare un



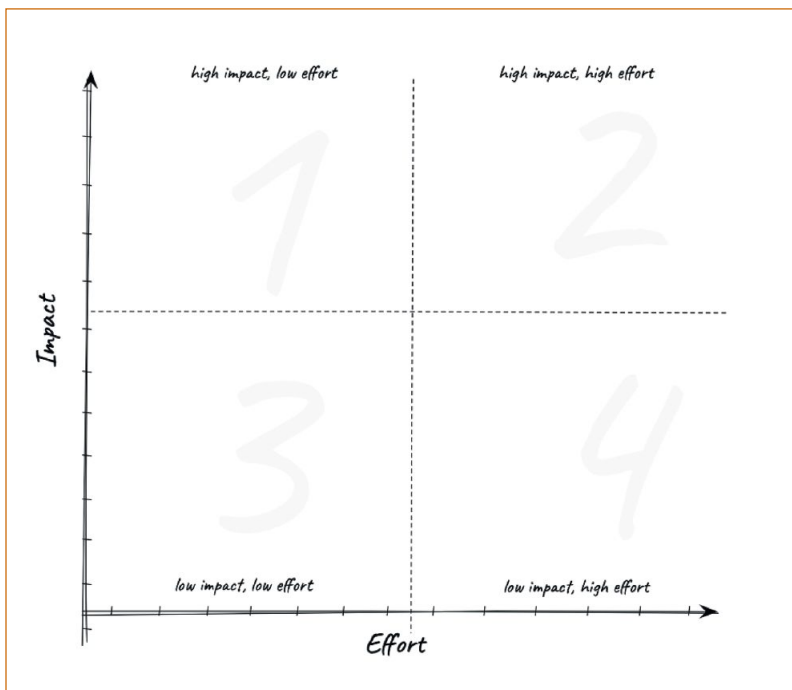


Figura 5.3 - La matrice Impact/Effort.

approccio che dice: “Riusciamo a dividerle?”. Siamo bravi a fare i MVP (*Minimum Viable Product*, “prodotto minimo funzionante”), ormai abbiamo capito come si fanno. Proviamo a farlo, proviamo a capire se riusciamo, suddividendole, a portarne una parte su un quadrante e una su un altro. Ma siamo sicuri che questo approccio funzioni?

### Definire Impact ed Effort

Se vogliamo usare questo strumento, occorre anzitutto definire che cosa siano **Impact** ed **Effort**.

Effort potrebbe voler dire soldi da spendere, o tempo da impiegare. Impact potrebbe voler dire lavorare a prodotto di qualità con standard alti, oppure avere tanti clienti. Non tutti hanno

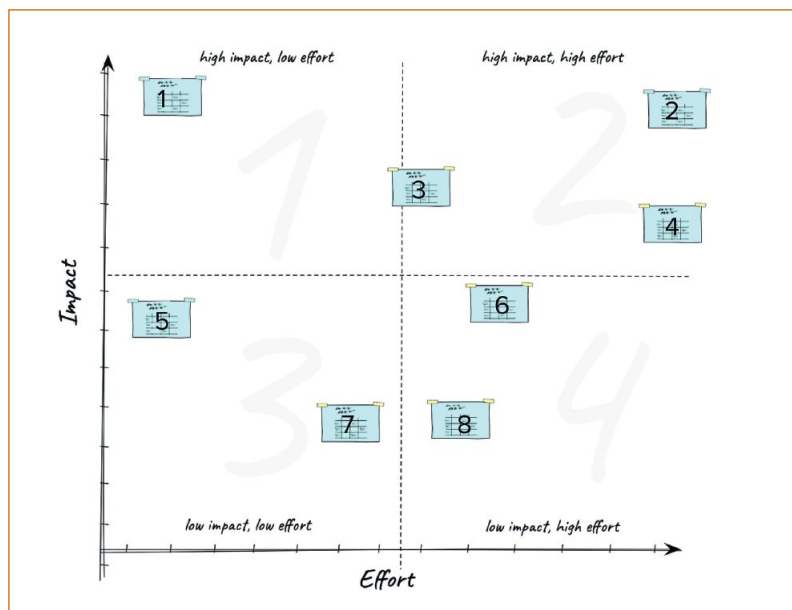


Figura 5.4 – Collocando le varie iniziative sui diversi quadranti, in base all’*impact* e all’*effort*, possiamo avere indicazioni per la prioritizzazione.

la stessa visione. Ma ricordiamoci che questo è uno strumento di “conversazione” per comunicare e prendere delle decisioni. Non è uno strumento gestionale di pianificazione.

È chiaro che occorre definire quali sono i driver di impatto e i driver di effort. E quindi iniziamo a dire: “Ma per noi come azienda, che cosa ha senso contemplare come effort o come impact?”.

### L’esempio con una banca

Un esempio del modo in cui possiamo cercare di definire questi driver è rappresentato dal lavoro che abbiamo fatto con una banca. Abbiamo dato dei valori (0, 1, 2) a diversi elementi dell’*impact*: quanto pregiudica la strategia dell’azienda il non fare questo lavoro, quanto è importante il branding che può garantire, e

così via. E abbiamo anche cercato di misurare i **driver dell'effort**: tempo necessario, costi, ma anche un aspetto che era tipico di questa azienda, ossia la complessità legata all'organizzazione. Infatti si trattava di una realtà divisa in dipartimenti, e ci siamo resi conto che più dipartimenti partecipavano, maggiore era l'effort, legato al fatto che ci sono più persone da cocordinare, più manager con cui relazionarsi, più diversità da tenere in considerazione.

Tra l'altro, però, questo ci dice anche che si tratta di uno strumento “neutro”: la matrice Impact/Effort non si applica solo a realtà di tipo “agile”, con i team cross-functional e così via, ma anche a strutture più tradizionali.

Abbiamo necessità di comunicare chiaramente cosa significa 0, 1 o 2 come valore, quindi ne dobbiamo dare anche una definizione qualitativa. Ma una volta che abbiamo fatto questo lavoro,

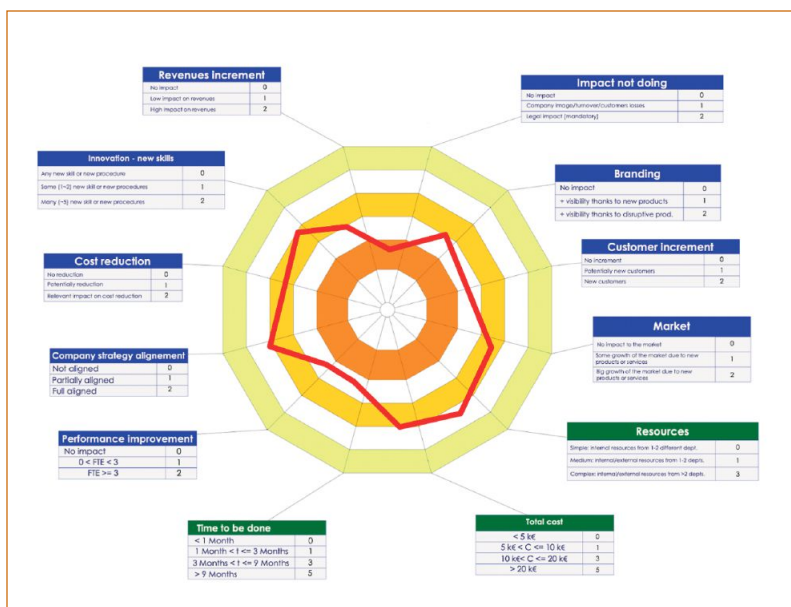


Figura 5.5 – Definire i driver di Impact ed Effort è fondamentale per “pesare” adeguatamente impatto e impegno.

possiamo avere dei driver per l'impact e l'effort con i quali calcolarne il "peso". E una volta che abbiamo la possibilità di dare un valore affidabile a impact ed effort, la nostra matrice funziona e ci aiuta nelle decisioni.

Per esempio, nel caso della banca, se abbiamo dato valore 2 al driver di impatto "Impact not doing", significa che stiamo parlando di qualcosa da dover fare per forza, che probabilmente è legato a una normativa o a una legge e quindi non possiamo non farla.

### Come nel planning poker

Questo è un lavoro da fare collaborativamente, così come si pesano le storie utente nel planning poker. Non dimentichiamo che la definizione dei driver di **Impact** ed **Effort** e la collocazione delle iniziative nella matrice si basano sulla comunicazione. La matrice Impact/Effort è uno strumento di comunicazione collaborativa.

Con questo strumento, costruiamo delle matrici che ci fanno vedere in che modo le nostre iniziative vanno a posizionarsi nei vari quadranti e, sulla base di tale collocazione, ci consentono di fare alcuni ragionamenti. Potremmo avere un affollamento nel quadrante in basso a sinistra: tante iniziative piccole che portano poco valore... però possiamo trovare il modo di farle. Oppure ci capita di avere tante iniziative nel quadrante in basso a destra: quelle che costano tanto, ma hanno poco valore.

Ricordo bene di quella volta in cui, in un incontro C-level, un dirigente dell'azienda si è alzato e ha detto: "Ma scusate, se abbiamo tante iniziative che costano così tanto e portano così poco valore, perché le facciamo? Perché le abbiamo messe a piano?". Ecco, era la prima volta che si incontravano per condividere queste informazioni. Il lavoro delle due ore successive, anziché pianificare attività, fu: "Buttiamole via, troviamo il modo per non farle: stiamo dicendo tutti assieme che non porta nessun valore farle". E, a costo di ripetermi, dico anco a una volta che questo

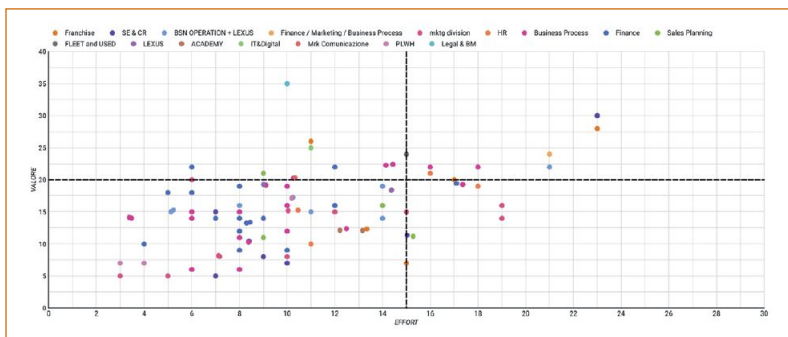


Figura 5.6 – La matrice impact/effort non va intesa come strumento deterministico, ma come supporto per favorire la conversazione riguardo al valore delle diverse iniziative.

è possibile perché la matrice Impact/Effort è anzitutto uno strumento che serve ad abilitare la comunicazione.

## Tenere in considerazione la capacità dei team

Grazie alla matrice Impact/Effort, abbiamo inquadrato le nostre iniziative e le abbiamo ordinate in base alla priorità. Basta tutto questo? No, perché — se ancora non l’abbiamo fatto — adesso è il momento di iniziare a coinvolgere le persone che lavoreranno su queste iniziative: i team e tutta la parte produttiva.

Attenzione, perché il fatto di aver messo **in fila** tutte le iniziative e di aver dato loro una **priorità** non vuol dire che poi dobbiamo farle tutte: dobbiamo fare quelle che si possono fare in base alla capacità dei team che abbiamo a disposizione. Saranno i team che, in modalità pull, prenderanno dall’elenco delle iniziative prioritizzate quelle che ritengono effettivamente di poter portare a termine.

## Token Game: uno strumento utile

Abbiamo diversi strumenti a disposizione per svolgere questo processo di scelta e presa in carico delle iniziative da svolgere.

Uno di questi è il **Token Game**, basato su “monetine”, che utilizziamo in modo piuttosto proficuo. Funziona nel modo seguente:

- L'elenco delle iniziative è chiaro e ordinato per priorità. Sappiamo quali fare per prime e quali invece lasciare per ultime. Però dobbiamo capire quali possiamo prenderci in carico, quali siamo in grado di completare in base alla nostra capacity. Un conto è aver pianificato tutto in base alla priorità, un conto è sapere cosa effettivamente riusciamo a concludere.
- Quindi, portiamo al tavolo della decisione chi nel concreto dovrà fare il lavoro: sono coloro che meglio di tutti conoscono il “costo” reale in termini di tempo e impegno di realizzare quelle attività. I team di sviluppo fanno le loro considerazioni.
- I team avranno a disposizione dei token, delle monetine, che riflettono la loro capacità di lavoro e “spenderanno” tali monetine sulle varie iniziative. Ogni token vale 2, massimo 3 settimane di giorni lavorativi. E quando le monetine saranno finite, significa che non si possono più prendere in carico ulteriori iniziative.

Con questo meccanismo del Token Game, ci apriamo anche delle interessanti opzioni.

- Le iniziative che restano fuori, che non sono coperte da monetine, diventano oggetto di ulteriore conversazione: non dobbiamo necessariamente buttarle via, ma dobbiamo ragionare sul fatto che, se vogliamo farle, o troviamo altre monetine aggiungendo risorse, oppure spostiamo delle monetine da altre iniziative.
- Questo strumento si adatta bene anche in quelle realtà in cui i team non sono di tipo crossfunzionale, unitario e stabile, in stile Scrum. Si adatta anche a quelle situazioni più tradizionali e non Agile — e sono tantissime — in cui l'azienda ha delle iniziative e i team si creano intorno ad esse, prendendo un po' da un dipartimento e un po' da un altro. Quando abbiamo tanti dipartimenti che devono collaborare, i dipartimenti dicono: “OK, io ci metto 10 token, tu ce ne metti 20”. “Bene, siamo a

30. Dobbiamo trovarne altri 10 e l’iniziativa si può fare”. Che poi, banalizzando, questo significa che io ci metto Tizio, tu ci metti Caio, lui ci mette Sempronio: dobbiamo trovare un’altra persona e così abbiamo creato il team che porterà avanti l’iniziativa.

- La situazione ottimale sarebbe coinvolgere queste persone del team fin dall’inizio — perlomeno alcune di queste — che dovrebbero essere presenti in tutta la fase di pianificazione e prioritizzazione, per far sì che, quando arriviamo poi all’implementazione, molti elementi del team siano già a bordo. È anche possibile raccontarlo e spiegarlo in un secondo tempo, ma il coinvolgimento precoce è sicuramente migliore.

## La revisione del piano

Chiaramente non dobbiamo fare l’errore che abbiamo sempre imputato ai metodi cosiddetti “a cascata”, ossia quello di fare una pianificazione iniziale e considerarla valida per tutto il tempo di svolgimento dell’iniziativa.

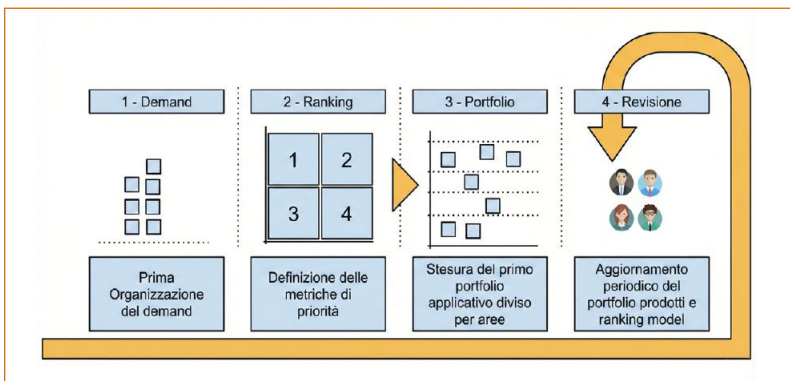


Figura 5.7 – Ovviamente, in un’ottica agile, la pianificazione non è data una volta per tutte, ma segue un ciclo iterativo in cui periodicamente essa viene rivista e rivalutata sulla base delle informazioni acquisite nel corso dello svolgimento del progetto.

Dobbiamo ripetere questo tipo di pianificazione con una certa regolarità: non possiamo farlo solo una volta all'inizio dell'anno, senza rivalutarla. Andrebbe fatta più volte l'anno. Quanto spesso? L'ottimale potrebbe essere su base trimestrale, ma la realtà è che dipende da quante volte, realisticamente, possiamo ripetere questo ciclo di pianificazione: meglio farlo una volta in meno, ma farlo regolarmente, che imporsi di farlo in teoria ogni tre mesi e poi non farlo...

In questo ciclo di revisioni della pianificazione, insieme a tutte le persone coinvolte, ci poniamo varie domande:

- Ma la nostra pianificazione che abbiamo fatto all'inizio dell'anno è ancora valida?
- Ci sono nuove iniziative?
- Ci sono iniziative che nel frattempo sono diventate più importanti e quindi le mettiamo più in alto?
- Ci sono iniziative che nel frattempo sono diminuite di importanza e quindi le mettiamo più in basso?

Il concetto fondamentale è che dobbiamo riuscire a fare qualcosa di sostenibile e alla fine dell'anno dobbiamo essere contenti di aver realizzato quello che serviva maggiormente per l'azienda. Abbiamo massimizzato il tempo che abbiamo trascorso, cercando di concentrarci solo sulle cose che per tutta quanta l'azienda, grazie alla comunicazione di tutte le persone, sono importanti per quell'azienda.

## Misurazioni per il miglioramento continuo

Non possiamo concludere questa riflessione senza un accenno al tema delle **misurazioni**. Per poterci trovare ogni tre mesi a capire se il nostro piano sta andando bene, se quello che abbiamo pianificato sta portando il valore che abbiamo atteso e se conviene continuare su un'iniziativa o concentrarsi su un'altra, dobbiamo trovare dei modi per poter misurare l'andamento del nostro piano.

Ed è importante chiedersi quali sono i metodi e gli strumenti che ci possono essere utili per misurare. Noi non siamo



fondamentalisti, quindi qui possiamo avere addirittura dei Gantt, se sono adatti al contesto, o possiamo usare dei Burndown Charts più diffusi nel mondo agile. Quel che conta è disporre di uno strumento che serva a trovare le metriche che meglio funzionano all'interno della vostra azienda, e che siano però specchio reale dell'andamento del vostro piano.

## Per concludere

Finiamo quindi con un breve riassunto per punti di quanto detto in questa riflessione.

- Basiamo la nostra pianificazione strategica sulla condivisione tra le persone. Quindi non stiamo nella stanza dei bottoni, ma condividiamo il processo di pianificazione.
- Non vogliamo trovare un modo per fare tutto, ma vogliamo trovare il modo migliore per fare le cose più importanti per l'azienda. Se non comunichiamo non abbiamo possibilità di scelta.
- La nostra pianificazione che facciamo all'inizio dell'anno non è un oracolo che dobbiamo per forza seguire: dobbiamo essere pronti a rivalutare il nostro piano. Ogni tre mesi ci rimettiamo al tavolo e cerchiamo di trovare il modo per chiederci come sta andando.

Stampato nel febbraio 2026





*Reloaded Adventures* è un racconto onesto, a tratti ironico e sempre pragmatico, delle sfide quotidiane affrontate in svariati ambiti aziendali. Attraverso cinque casi reali, gli autori ci portano nel cuore della consulenza d'avanguardia, dove la trasparenza e la comunicazione contano più delle ricette preconfezionate e in cui la capacità di comprendere la realtà e di adattarsi al contesto è una valida strategia per il successo.

Dalla gestione di backlog “non convenzionali” alla prioritizzazione strategica tramite strumenti collaborativi, dalle indicazioni per la gestione economica del progetto alla comprensione delle dinamiche HR, questo libro ci mostra che non esiste una soluzione pronta all'uso, ma che è fondamentale la capacità di ascoltare le persone, comprendere la cultura aziendale e avere il coraggio di rompere gli schemi quando necessario.

Cinque autori, cinque “avventure”, un unico obiettivo: rendere le organizzazioni luoghi più umani, funzionali e capaci di generare valore reale.

### **Gli autori**

Marco Calzolari, Pino Decandia, Stefano Leli, Stefano Marellò e Giovanni Puliti svolgono la loro attività di coach e consulenti con Agile Reloaded, un'azienda che ha scelto di non forzare la realtà affinché obbedisca alla teoria, ma di applicare i principi e le pratiche Lean/Agile ai contesti industriali e organizzativi più disparati e impegnativi.