



Jim Highsmith, Linda Luu, David Robinson

EDGE

VALUE-DRIVEN DIGITAL TRANSFORMATION

Editore: Addison-Wesley - USA
 ISBN: 978-0-13-526307-5
 Lingua: Inglese
 Anno: 2020 (prima edizione)
 Pagine: 224
 Prezzo: € 29,38

Gli autori del testo sono tre professionisti di *ThoughtWorks*, azienda internazionale specializzata nella tecnologia, che aiuta multinazionali a livello globale a costruire vero valore per i propri clienti. In particolare, uno degli autori (Jim Highsmith) ha anche contribuito a scrivere *l'Agile Manifesto*.

Spesso chi lavora in modalità "agile" pensa di non aver bisogno di project management e viceversa. Le due componenti, invece, posso essere tranquillamente viste come strumenti nella cassetta degli attrezzi del buon *project manager* (PM) e del buon *scrum master* o simile. Sono due modalità di lavoro che possono essere utilizzate insieme, oppure separatamente, laddove ciascuna delle due è più efficace. L'importante è possederle entrambe.

Il libro cerca di far capire che più ci si muove nella quarta rivoluzione industriale (dove regnano incertezza e necessità di velocità e innovazione), più *portfolio* e *program management* devono essere veloci e adattabili rispetto a quanto lo erano in passato. Ma non bastano, devono essere incorporati in un più ampio insieme "*ThoughtWorks*" di valori.

Un progetto o un'azienda, per essere adeguati al nuovo mondo (che si sta trasformando ancora più velocemente nell'era del coronavirus), necessitano di essere innovativi, veloci, basati sul valore concreto e non sui compiti, e adattativi, ovvero devono lasciare margini di modifica e miglioramento in base ai *feedback* che si ricevono nel percorso, non focalizzandosi solo sul risultato finale, deciso mediante le fasi *plan-do* del classico modello di Deming.

Questo perché ormai il business di qualsiasi azienda o progetto è incentrato sulla tecnologia, anche per chi fa tondini di ferro o ponti. È l'uso di tecnologie moderne, flessibili e adattabili che cambia il risultato e il valore generato, migliora la scalabilità del business e l'adattabilità dei progetti. I componenti fondamentali del modello rappresentato sono:

- *La velocità decisionale sopra i processi*. Molte aziende danno valore assoluto al processo, ma la modifica dei processi richiede tempo, come richiede tempo la loro validazione. Favorire la velocità decisionale rispetto ai processi rigidi permette di migliorare di molto l'adattabilità dell'azienda o del progetto.
- Il vero *valore* generato per il cliente. Questa è la nuova metrica dal punto di vista del business per valutare un progetto o un'azienda, non più il ROI o il NPV e simili.
- *La velocità associata all'adattabilità*. È la nuova metri-

ca per valutare un progetto o un'azienda dal punto di vista tecnologico, non più il rapporto costo/efficienza, soprattutto in ambito ICT. L'azienda diventa quindi "responsive" e non più *process driven*.

- L'introduzione delle fasi di *Envision-Explore*, oltre al *Plan-Do*. È giusto pianificare laddove possibile, ma spesso in sistemi complessi è meglio utilizzare un approccio di esplorazione, decisione, monitoraggio, feedback, miglioramento della decisione. Le decisioni prese a priori, senza feedback, in un mondo complesso che cambia a una velocità superiore al passato e inferiore al futuro, richiedono un approccio che non si basi sull'abbracciare solo un piano pre-costruito, ma anche sulla realtà per le complessità che presenta.

Il libro è senz'altro utile per ampliare la capacità di selezionare adeguatamente i progetti secondo una logica di *program/portfolio management*, e si articola, dopo la premessa e l'introduzione, in 11 capitoli:

1. The Big Picture
2. Tech@Core
3. EDGE Principles
4. Building a Value-Driven Portfolio
5. Measuring and Prioritizing Value
6. Building a Product Mindset
7. Integrating Strategic and Business as Usual Portfolios
8. Lightweight Governance
9. Autonomous Teams and Collaborative Decision Making
10. Adaptive Leadership
11. EDGE: Exploring Your Transformative Future
12. Seguono le conclusioni e l'utile glossario, mentre manca purtroppo una bibliografia "mirata".

Punti di forza del libro

Il libro aiuta a individuare metriche MoS (*Measure of Success*) per capire quali progetti in un *portfolio* possono dare il vero *value* per il cliente finale. Aiuta in particolare i PM ad aggiungere un'ottica di prioritizzazione basata sulla trasformazione digitale, ovvero sulla velocità di esecuzione e sul *fast prototyping*, in modo da poter avere feedback dall'utente finale, rispetto alla precisione di esecuzione e al completamento di un intero progetto o di una sua sezione. Questo può aiutare, laddove applicabile, a capire se si sta andando nella direzione giusta prima di arrivare al prodotto finito, evitando di commettere errori che si scoprono troppo tardi o troppo avanti nel progetto e che ne compromettono il successo. In sintesi, sembrano particolarmente interessanti i capitoli 3, 5 e 10.

Aree in cui serviranno ulteriori approfondimenti

In genere, si parla molto di trasformazione digitale e poco di trasformazione digitale guidata dal vero valore per il cliente. Questo libro rappresenta il primo passo verso quest'ultimo approccio. Quindi pensiamo ci sarà molto altro da leggere e da scrivere a riguardo nei prossimi anni.

Inoltre, nel libro sembra passare il concetto che chi fa project management a volte non lavora con modalità *agile*, o chi lavora *agile* spesso non fa project management: è come se ci fosse una divisione tra "agire agile alla ricerca del valore" e "fare project management per realizzare un progetto", mentre invece il valore, pur se predefinito, non sta nella mera esecuzione, ma nei benefici risultanti.

Profilo del lettore ideale

Anche se pensato per i professionisti dell'ICT, il testo può essere un utile punto di riferimento anche per i PM, per capire come la trasformazione digitale, di cui si sente molto parlare e in cui si è immersi, non è solo un modello di azione per professionisti informatici, ma per tutti. In ogni team di lavoro di progetto ci sono figure tecniche con competenze ICT, e il PM deve essere in grado di governarle, sia in ambito relazionale che tecnologico, in modo da capirne le peculiarità e gli ambiti di movimento, visto che l'ICT diventa il cardine di ogni progetto. Capire quindi cosa è la trasformazione digitale *value driven*, che caratterizza ogni azienda e ogni progetto, è fondamentale ai giorni nostri.

Federico Minelle e Andrea Tironi



Giancarlo Orsini

GO

CHIUDI GLI OCCHI E GUARDA IL TUO FUTURO

Editore: **Nardin Libri**

ISBN: **978-88-906276-7-5**

Lingua: **Italiano**

Anno: **2020**

Pagine: **238**

Prezzo: **€ 19,90**

«L'ovvio di oggi è sempre stato l'impossibile di ieri» (Giancarlo Orsini)

Nel libro "GO chiudi gli occhi e guarda il tuo futuro" non si parla solo di progetti di innovazione, ma l'innovazione la si vive. Tramite questo libro in *realtà aumentata* è infatti possibile leggere, ascoltare e vedere elementi multimediali che arricchiscono il testo con interventi diretti sia dell'autore che di innovatori italiani che hanno contribuito parlando personalmente della loro esperienza nei vari progetti in questo campo.

Giancarlo Orsini, autore del libro, è un manager e divulgatore scientifico che lavora da oltre 26 anni nel settore dell'alta formazione ed è un appassionato da sempre di innovazione e tecnologia.

Questo libro ci permette di vedere attraverso i suoi occhi: grazie alle sue percezioni e alle sue conoscenze "vediamo" cosa accade nel mondo, ripercorrendo le tappe storiche fondamentali per l'essere umano e il processo che ci ha permesso di evolverci e di sviluppare la società di oggi, per poi presentarci una panoramica degli scenari futuri possibili. Piacevole il suo approccio pratico e schietto, in cui si mette in gioco in prima persona e si racconta, tracciando una via che potrà portare il lettore a trovare la propria strada per la realizzazione di progetti innovativi.

Il testo fornisce consigli pratici e una panoramica sulle competenze necessarie per entrare nel futuro, ma prima di ogni cosa ci spinge a uscire, anche solo con l'immaginazione, dalla nostra zona di confort, dandoci i mezzi per vedere oltre i confini, oltre gli stereotipi, oltre noi stessi, per renderci consapevoli che ora più che mai ognuno può fare

la differenza, partecipando tutti a un processo tanto naturale quanto delicato di evoluzione, in cui l'essere umano è al centro e ne dovrà essere sempre più consapevole.

Molti sono i messaggi su cui viene posta l'attenzione, tra tutti la fiducia nell'umanità e la voglia di ispirare chi gli è di fronte, che sia il lettore di questo libro o il pubblico in un'aula.

Bella anche l'iniziativa dell'autore che si preoccupa del futuro: il ricavato delle vendite verrà utilizzato per la creazione di un fondo volto a promuovere, sostenere e finanziare concretamente i progetti di innovazione italiana, premiando una volta l'anno un'idea considerata la migliore, la più creativa e la più geniale, che merita di essere sviluppata e trasformata in un vero e proprio progetto.

Ma le particolarità non sono finite perché tutti possono partecipare a "integrare" il libro e vedere la propria storia raccontata: nelle ultime pagine lasciate appositamente bianche, infatti, verranno raccontati i progetti proposti dai lettori che risulteranno più innovativi, e tutti i lettori potranno leggerli direttamente tramite la *realtà aumentata* man mano che verranno aggiunti e potranno votarli.

In breve, "GO" ci fornisce una panoramica su cosa significa "innovazione" nell'era moderna, e lo fa con un approccio profondamente innovativo, a partire dal *concept* del libro stesso, un libro che non solo si può leggere, ma attraverso il quale si possono vedere filmati in realtà aumentata e il cui ultimo capitolo lo scrive il lettore. Infine, è un invito rivolto a tutti a prendere parte attiva alla costruzione del nostro futuro comune.

Marina Pirone