



Intelligent Business Agility & Harmoniq

La Filosofia e il Modello Organizzativo per la Nuova Impresa

Rev. 1.5.0 – Ottobre 2026



Intelligent Business Agility & Harmoniq



Sommario

1.	<i>La Nuova Impresa</i>	6
1.1	Da Organismo Economico a Organismo Orientato al Valore	6
1.2	L'Impresa Olivettiana	6
1.3	La straordinaria convergenza tra Olivetti e Drucker	8
1.4	Un Ecosistema di Intelligenze	9
1.5	L'Imprenditore del Valore	11
1.6	Modello Organizzativo ed Operativo	14
1.7	Una nuova Visione di Impresa	15
2	<i>Modellare l'Organizzazione</i>	16
2.1	Il Gemello Digitale	16
2.2	Il Digital Twin of an Organization	16
2.3	Caratteristiche del DTO	18
2.4	Sviluppo e Valutazione del DTO	20
2.5	Valutare l'efficacia del DTO	22
2.6	Pseudo-Scenari e Ambiti di intervento	23
2.7	I.DTO: IBA Digital Twin of an Organization	24
3	<i>L'Intelligent Business Agility</i>	27
3.1	La Galassia Organizzativa	27
3.2	Le Dimensioni	27
4	<i>Harmoniq</i>	30
4.1	DNA: Drive New Age	30
4.2	Efficienza e Dinamicità	31
4.3	Harmoniq e IBA	31
4.3.1	Human-in-the-loop	32
4.3.2	Introduzione Graduale dell'AI	33
4.4	Mindset	34
4.4.1	Valori	35
4.4.2	Attitudini	37
4.4.3	Promesse	39
5	<i>Architettura</i>	43
5.1	Architettura del Modello	43
5.2	Architectural Pattern	44
5.2.1	Process Area	44
5.2.2	Competence Area	46
5.2.3	Agility Area	46



5.3	Grammatica Decisionale	46
5.4	Forum+	47
5.5	Activator+	48
5.6	Network+	49
6	Layer Foundation	50
6.1	Mindset	50
6.2	Enabler	50
6.3	Pillar	51
7	Layer Proactive Enterprise.....	52
7.1	Enabling Process Area.....	52
7.1.1	Strategy EPA.....	52
7.1.2	People EPA	53
7.1.3	Transformation EPA	54
7.1.4	Viability EPA	55
7.1.5	Business Growth EPA	56
7.1.6	Finance EPA.....	57
7.1.7	Digital Governance EPA.....	58
7.1.8	Revenue Operations & Organizational Pathway AA	59
8	Layer Adaptive Design.....	61
8.1	Squad+ e Tribe+	61
8.2	Enabling Process Area.....	63
8.2.1	Operations EPA	63
8.2.2	Innovation EPA.....	64
8.2.3	Discovery EPA.....	66
8.2.4	Operations Excellence AA	67
9	Layer Value Flow	68
9.1	Delivery Network+	70
9.2	Flow Process Area.....	71
9.2.1	Value Governance FPA.....	71
9.2.2	Value Delivery FPA	72
10	Enterprise Role: Ruoli e Responsabilità.....	74
10.1	Ruoli di Squad+ Leadership+	75
10.2	Ruoli di Tribe+ Leadership+.....	75
10.3	Ruoli legati alle Process Area	75
11	Strategy & Performance.....	77
11.1	Strategy	77
11.2	Performance.....	78
12	Guideline+.....	81
12.1	HarmoniqVM: Harmoniq Value Engine	82



12.2	HarmoniqSM: Harmoniq Solution Management	82
12.3	HarmoniqPDM: Harmoniq Product Management.....	83
13	Conclusioni	85
14	Glossario	86
15	Bibliografia Essenziale	90



1. La Nuova Impresa

1.1 Da Organismo Economico a Organismo Orientato al Valore

Le imprese si confrontano quotidianamente con modelli e filosofie interpretative di cosa e come deve essere un **contesto lavorativo**.

La domanda fondamentale che sottende queste riflessioni è di una semplicità disarmante:

Qual è il fine dell'impresa?

Ma, nonostante ciò, la risposta è estremamente complessa, articolata e mai definitiva.

Se l'impresa fosse soltanto un meccanismo destinato a massimizzare il profitto, allora *efficienza, controllo, produttività e capitale* potrebbero essere sufficienti a descriverla.

Ma quasi mai è così, e tra i primi ad interrogarsi sul tema è **Adriano Olivetti** (intorno agli anni '50 del secolo scorso) che considera l'impresa come parte di un ecosistema (*Ai lavoratori o Città dell'uomo*):

"l'impresa è un organismo economico inserito in una comunità umana"

Certo, ogni impresa deve essere efficiente e competitiva, ma contemporaneamente deve contribuire allo *sviluppo delle persone, della cultura e del territorio*, seppur mantenendo la centralità del profitto che, però, non esaurisce il significato dell'attività imprenditoriale.

Da questo pensiero emerge una definizione nobile di **Imprenditore**, differente da quella del proprietario o del manager:

l'imprenditore è colui che costruisce le condizioni affinché un'impresa possa generare valore economico e umano nel tempo.

Spostandoci ora nel presente, ci si può chiedere:

Se "l'impresa olivettiana" era una comunità di persone capace di generare valore, che cosa diventa l'impresa quando si confronta con domini complessi e diverse intelligenze influenzano stabilmente la sua capacità di comprendere, decidere e agire?

L'Intelligent Business Agility (IBA) prova a dare una risposta, imperfetta, a questa domanda, proponendo l'evoluzione verso la **Value-Oriented Organization**.

1.2 L'Impresa Olivettiana

Secondo Olivetti, **l'impresa deve produrre ricchezza, perché senza sostenibilità economica non può esistere nel tempo. Ma la ricchezza non costituisce il suo unico scopo.**

L'impresa deve domandarsi: **che cosa produrre per gli azionisti, per le persone, per la comunità e per il territorio.**



Questo porta ad una concezione dell'impresa come **sistema di creazione di Valore Plurale**, in cui il profitto diventa la **condizione di continuità** ma non la definizione del suo significato.

È possibile rappresentare il pensiero Olivettiano attraverso una serie di **dimensioni**, che rappresentano una libera sintesi e non una tassonomia ufficiale:

1. **Impresa come Comunità: il superamento dell'idea dell'azienda come semplice aggregato di contratti economici.**

L'impresa è una **Comunità di Persone** che non sono soltanto forza lavoro da coordinare per raggiungere obiettivi produttivi, ma, soprattutto, portatrici di intelligenza, aspirazioni, cultura, relazioni e capacità creative. Di conseguenza, l'organizzazione non può essere progettata esclusivamente attraverso una visione: **struttura → processi → controllo → incentivi**, piuttosto attraverso un flusso: **persone → relazioni → cultura → significato**, vero custode della dimensione autenticamente umanistica dell'impresa olivettiana.

2. **Persona protagonista, non risorsa: Olivetti rifiuta implicitamente una concezione puramente strumentale del lavoratore, affermando che non si deve forzare l'adattamento della Persona al sistema produttivo, piuttosto è il sistema produttivo che deve essere progettato tenendo conto della persona.**

Questo significa riconoscere: *dignità, autonomia, capacità, creatività, bisogno di apprendimento, bisogno di appartenenza e capacità di contribuire alle decisioni.*

La persona diventa quindi **soggetto dell'impresa**, non oggetto della gestione.

3. **Tecnologia al servizio delle Persone: Olivetti non è certamente anti-tecnologico, al contrario, la sua esperienza dimostra una straordinaria fiducia nella tecnologia, nel design e nell'innovazione.**

La questione non è quindi *uomo oppure tecnologia*, ma: *come utilizzare la tecnologia per aumentare le possibilità dell'uomo e dell'organizzazione?*

Questo principio assume oggi una rilevanza enorme, visto che la macchina industriale di Olivetti diventa, nell'epoca digitale, **l'intelligenza artificiale**. Ma con una differenza decisiva: una macchina tradizionale aumenta soprattutto la capacità fisica o produttiva mentre l'AI può aumentare anche la **capacità cognitiva**, rappresentando una discontinuità molto più profonda.

4. **L'impresa appartiene a un Ecosistema: per Olivetti l'azienda non è separata dal territorio, tanto che Ivrea e il Canavese diventano parte centrale del progetto imprenditoriale.**

L'impresa contribuisce alla costruzione di una comunità e contemporaneamente trae dalla comunità risorse culturali, sociali e professionali, creando una relazione circolare: *Impresa → Comunità → Impresa.*

L'organizzazione prospera quando prospera l'ecosistema nel quale è inserita.



5. **Cultura, Bellezza e Conoscenza sono fattori produttivi: Olivetti comprende che un'organizzazione non produce valore soltanto attraverso macchine e capitale, piuttosto dalla sinergia tra cultura + conoscenza + design + relazioni + identità.**
La biblioteca, l'architettura, l'editoria, il design e la formazione non sono quindi elementi estranei all'impresa, più sono parte della sua capacità competitiva.
L'organizzazione diventa così anche un **ambiente di apprendimento**.
6. **Autonomia e Responsabilità devono procedere insieme: l'impresa olivettiana introduce una relazione importante tra persona, autonomia e responsabilità.**
Una persona può contribuire in modo significativo solo quando possiede un certo spazio di autonomia, il che implica una annessa assunzione di responsabilità: **più aumenta la capacità di decidere, più deve aumentare la responsabilità sul valore prodotto.**

Come ogni pensiero d'avanguardia, l'esperienza "Olivettiana" non fu priva di tensioni reali: il conflitto con parte degli azionisti, il giudizio critico di una parte della storiografia sul paternalismo del modello, la cessione della divisione elettronica dopo la morte di Adriano Olivetti nel 1960.

Riconoscerlo lo rende più "concreto" e meno accademico.

1.3 La straordinaria convergenza tra Olivetti e Drucker

Il pensiero Olivettiano trova un parallelo diretto nel pensiero manageriale di *Peter Drucker*, ritenuto il padre del management moderno, che arriva contemporaneamente a conclusioni analoghe, anche se per vie diverse: **lo scopo di un'impresa non è massimizzare il profitto ma "creare un cliente", mentre il profitto resta il test di validità delle sue scelte, non il loro fine.**

Nonostante non esista una collaborazione professionale o accademica, si registra una **straordinaria convergenza intellettuale e ideale**: Olivetti e Drucker si muovevano, in questo senso, in mondi paralleli, accomunati dalla stessa missione di superare il taylorismo rigido in favore di una visione umanistica dell'azienda.

Il primo terreno di convergenza è la **responsabilità sociale dell'impresa**.

Sia Olivetti che Drucker rifiutano l'idea che il profitto sia l'unico fine dell'industria: Drucker lo argomenta in *The Practice of Management (1954)*, sostenendo che l'impresa ha un fondamento etico e doveri precisi verso la società, Olivetti, a Ivrea, traduce lo stesso principio in realtà concreta, attraverso l'integrazione tra fabbrica e territorio che dà corpo al Movimento Comunità.

Il secondo è la **centralità della persona e della conoscenza**.

Drucker ha anticipato teoricamente l'avvento dei "lavoratori della conoscenza" (knowledge workers), descritti come persone bisognose di autonomia e di crescita continua. Olivetti applica già di fatto questo principio: inserisce stabilmente nell'organico aziendale sociologi, psicologi, poeti e intellettuali, tra gli altri Cesare Musatti, Luciano Gallino, Franco Ferrarotti, Paolo Volponi, e investe



in modo massiccio nella formazione continua, dai corsi per operai fino alle borse di studio per la laurea.

Il terzo è un punto di contatto meno noto ma più concreto: l'**IPSOA**.

L'Istituto Postuniversitario di Studi sull'Organizzazione Aziendale, fondato nel 1953 a Torino con un ruolo di primo piano di Adriano Olivetti, insieme a Vittorio Valletta e Giovanni Enriques.

L'IPSOA porta in Italia le metodologie delle business school statunitensi, in particolare il metodo dei casi di Harvard, e docenti provenienti dagli stessi atenei americani: lo stesso retroterra culturale in cui si diffondono e consolidano le tesi di Peter Drucker. Nello stesso periodo, le Edizioni di Comunità fondate da Adriano Olivetti pubblicano e traducono in italiano testi chiave della sociologia industriale e del pensiero organizzativo mondiale, delimitando con precisione lo spazio culturale condiviso in cui le due riflessioni, pur senza incontrarsi mai di persona, respirando la stessa aria.

Ripercorrendo questi agganci, Drucker emerge come una sorta di anello mancante tra l'umanesimo artigianale di Olivetti e la formalizzazione manageriale che considera il profitto come condizione e non come fine, l'imprenditorialità come funzione distribuibile, la conoscenza come risorsa produttiva primaria, l'autogoverno come principio organizzativo, la decentralizzazione come condizione di adattamento.

Il pensiero di sintesi è quello proposto da Drucker: *non esiste un'unica organizzazione valida in assoluto, ma esistono soltanto organizzazioni, ciascuna con i propri punti di forza, i propri limiti e le proprie applicazioni specifiche, una struttura è adatta a certi compiti, in certe condizioni, in un certo momento storico.*

Ieri come oggi, il compito di chi guida un'organizzazione non è copiare un modello, piuttosto è quello di esercitare lo stesso giudizio che ha permesso a Olivetti e a Drucker di trovare, ciascuno nel proprio tempo e contesto, la forma più adatta alle condizioni che avevano davanti.

1.4 Un Ecosistema di Intelligenze

Olivetti ha messo **l'uomo al centro dell'impresa**, riconoscendogli l'intelligenza di sviluppare valore nei diversi ambiti di impatto di un'impresa.

Oggi però nell'impresa ci sono più forme di intelligenza che devono collaborare al Valore complessivo, dando vita ad un'organizzazione non più costituita soltanto da persone che utilizzano tecnologia, ma una comunità nella quale **Human Players e AI Players collaborano nella creazione di valore**.

Questa è la vera portata dell'Intelligent Business Agility il cui assunto è che, al contrario della comune percezione, la dimensione umana è sempre più centrale in ogni scelta e decisione.



Quando la **capacità cognitiva** viene aumentata artificialmente, diventano ancora più rilevanti: empatia, fiducia, ascolto, relazioni, negoziazione, gestione del conflitto, senso di appartenenza e capacità di dare significato.

Per questo un **ecosistema di intelligenze** non è una semplice somma di Human Intelligence e Artificial Intelligence, piuttosto la fucina della **Superintelligenza Collettiva** (Collective Superintelligence, CS)

$$CS: (HI \times AI) ^ OH$$

dove: HI (Human Intelligence) è l'intelligenza umana, AI (Artificial Intelligence) la componente tecnologica e OH (Organizational Harmony) espressione della qualità organizzativa.

La formula sintetizza l'equilibrio tra *visione, operatività, innovazione e armonia sociale*.

Le diverse intelligenze non si sommano, ma si amplificano in un contesto sano, rendendo i presupposti della *comunità olivettiana*, fatta di relazioni, cultura e apprendimento condiviso, il terreno su cui germogliare, sviluppando in modo particolareggiato l'essenza olivettiana: **impresa come comunità e cultura, conoscenza e relazioni come fattori produttivi**.

A questo punto dovrebbe essere chiaro come il tema di creare la superintelligenza collettiva va oltre la domanda "come introduco gli strumenti di AI nell'organizzazione", ma diventa una vera e propria sfida di "comunità" orientata a dare la migliore risposta contestuale possibile alla domanda

"Dove possiamo creare nuovo valore grazie alla collaborazione Human-AI?"

Bisogna sottolineare che il passaggio dal paradigma *Persona* → *usa* → *tool* a quello **Human Player** ↔ **AI Player** implica una collaborazione stretta e bidirezionale nel flusso di lavoro.

Nell'Intelligent Business Agility questo pensiero trova casa nella dimensione *HAI Agility* dell'Intelligent Business Agility (una delle sue quattro dimensioni, affiancata a: Technological Agility, Market-Fit Agility, Organizational Agility), che declina l'intelligenza in chiave **tecnologica, cognitiva ed emotiva**.

L'AI è un «co-pilota», che può: esplorare, analizzare, generare alternative, simulare, supportare decisioni, automatizzare attività, monitorare, apprendere, collaborare e altro. Questo, però, non deve dare adito alla tentazione di eliminare l'accountability umana, anzi: più si impiega il co-pilota più questa deve essere rafforzata, esplicitando con convinzione il ruolo di **supervisore e decisore** delle persone:

L'AI può ampliare la capacità di decidere; la responsabilità della scelta rimane umana.

Ma quindi, cosa bisogna fare per creare una comunità di intelligenze a servizio del Valore?



La domanda è, intuibilmente indecidibile, anche se è possibile sottolineare alcuni comportamenti virtuosi da adottare:

2. **Focalizzarsi sul Valore:** la nuova visione di impresa non può ridursi al dualismo *profitto-produttività*, ma deve inserire nell'equazione la capacità di innovare: apprendere → adattarsi → innovare → creare nuovo valore.
3. **Distribuire l'Imprenditorialità:** l'imprenditore non deve tentare di concentrare tutte le decisioni, ma deve creare gli **spazi** che abilitano alla **Delega Diffusa (Widespread Delegation)**.
4. **Costruire Fiducia:** nessuna organizzazione Human-AI può funzionare se ogni decisione deve essere autorizzata dall'alto, trasformando la fiducia in una vera e propria **infrastruttura operativa: Trust is not the absence of control; it is the condition for distributed action.**
5. **Democratizzare le Informazioni:** non si può chiedere imprenditorialità a una persona che non dispone delle informazioni necessarie. Per generare valore è fondamentale **democratizzare le informazioni**, processo che contempla: *informazioni + conoscenza + AI + capacità decisionale*.
6. **Progettare l'interazione Human-AI:** non basta acquistare strumenti AI, ma bisogna riprogettare *processi, responsabilità, ruoli, decisioni e competenze*. L'AI è una questione di Business ed *Organizzativa* prim'ancora che tecnologica.
7. **Proteggere gli Spazi Decisionali:** stabilire con chiarezza i limiti di autonomia e quelli decisionali deve rimanere una esclusiva umana. In una sola parola: sviluppare **consapevolezza**.
8. **Apprendere Continuamente:** le intelligenze evolvono rapidamente, di conseguenza anche l'organizzazione deve imparare rapidamente. Gli Smart Leader diventano quindi *designer dell'apprendimento organizzativo*.

1.5 L'Imprenditore del Valore

Una filosofia così ecosistemica di impresa non può prescindere da una **visione imprenditoriale molto diversa da quella dell'imprenditore tradizionale**.

L'imprenditore non è esclusivamente colui che si focalizza sul profitto, e aspetti annessi, piuttosto il catalizzatore che **progetta e alimenta un sistema capace di creare valore**. Partendo dall'assunto che la Persona deve essere protagonista dell'impresa, si arriva facilmente alla conclusione che **l'imprenditorialità non può essere una prerogativa esclusiva dell'imprenditore-proprietario o del top management**, ma deve essere *progressivamente distribuita*.

Nasce così l'idea che **ogni persona può diventare un Imprenditore del Valore**, che non significa che ogni dipendente debba diventare amministratore delegato, piuttosto che ogni persona deve poter: **vedere → comprendere → proporre → decidere → agire → apprendere**.



Si tratta di una trasformazione radicale.

Il dipendente tradizionale riceve: **task → responsabilità limitata → controllo**, il *Value Entrepreneur* riceve: **opportunità → autonomia → risorse → accountability → valore**.

Drucker arriva a una conclusione molto vicina in *Innovation and Entrepreneurship*, sostenendo che l'imprenditorialità non è un tratto caratteriale riservato ai fondatori, ma una disciplina sistematica che qualunque organizzazione, e, in linea di principio, qualunque persona al suo interno può imparare a praticare.

L'imprenditorialità come funzione da distribuire, non come dono da pochi eletti.

Si tratta di un principio su cui Drucker costruisce una delle categorie più influenti del management contemporaneo: il *knowledge worker*, il lavoratore la cui risorsa produttiva principale non è la forza fisica ma la conoscenza. In *Post-Capitalist Society*, Drucker arriva a sostenere che la **conoscenza ha sostituito capitale**, terra e lavoro come risorsa economica primaria: una tesi che dà, con altro linguaggio, fondamento teorico proprio a "*cultura + conoscenza + design + relazioni + identità*" come fattori produttivi.

È bene ricordare che essere "Imprenditore del Valore", non significa che **"ogni dipendente deve diventare imprenditore"**, significa qualcosa di più preciso e coerente con Olivetti:

Ogni persona deve avere la possibilità, l'autonomia, le informazioni, le competenze e le conoscenze necessarie per comportarsi da imprenditore del valore, assumendosi la propria accountability all'interno di una comunità nella quale il valore e la responsabilità rimangono condivisi.

Questa formulazione crea un ponte particolarmente solido tra **umanesimo olivettiano, Intelligent Business Agility e il pensiero moderno di impresa**.

Il comportamento dell'Imprenditore del Valore si sviluppa attraverso una serie di focalizzazioni e azioni:

1. **Dare un significato:** l'imprenditore deve rispondere alla domanda: **perché esiste questa impresa?** Non soltanto "cosa vendiamo?", ma quale contributo vogliamo dare.
2. **Creare condizioni:** non deve necessariamente possedere tutte le risposte. Deve creare le condizioni affinché le persone possano esprimere il proprio potenziale: **meno prescrizione, più abilitazione**.
3. **Distribuire responsabilità:** l'imprenditore deve portare le persone dalla posizione di esecutori a quella di protagonisti. Non: "fai questo", ma **"questo è il valore che dobbiamo creare. Trova il modo migliore per farlo."**
4. **Investire nelle persone:** formazione, cultura, ambiente, relazioni e qualità del lavoro non sono costi accessori. Sono **investimenti sulla capacità futura dell'organizzazione**.



5. **Innovare continuamente:** l'imprenditore deve essere capace di mettere in discussione il modo corrente di produrre valore. Non difendere il modello esistente, ma continuamente chiedersi: **"Possiamo creare più valore in un modo diverso?"**
6. **Connettere impresa ed ecosistema:** l'imprenditore non ottimizza soltanto l'interno dell'azienda, **osserva il territorio, il mercato, la società, la tecnologia e le relazioni.** L'impresa deve evolvere insieme al proprio ecosistema.
7. **Assumersi una responsabilità più grande del risultato economico:** l'imprenditore risponde del risultato economico, ma anche delle conseguenze delle conseguenze della propria azione comunitaria. Questa è forse la forma più alta della **responsabilità imprenditoriale.**

L'imprenditore del valore è spinto da Motivazioni intrinseche, così come descritto in *"Drive: la sorprendente verità su ciò che ci motiva"* di Daniel H. Pink.

Pink sostiene che il tradizionale metodo del bastone e della carota, premi e punizioni esterne, sia un modello superato e spesso controproducente, in particolare per il lavoro creativo e intellettuale. Lo colloca in una scansione storica in tre fasi: una *Motivazione 1.0* legata alla sopravvivenza biologica di base; una *Motivazione 2.0* fondata su incentivi e punizioni esterne, tipica del modello industriale novecentesco; una *Motivazione 3.0*, fondata sulla spinta intrinseca al compito in sé.

Su quest'ultima poggiano i tre pilastri che danno il titolo al libro: l'**autonomia**, il bisogno di dirigere il proprio lavoro scegliendo come, quando e dove agire, la **padronanza** (mastery), il desiderio di migliorare costantemente in ciò che conta, cercando la crescita personale, lo **scopo** (purpose), il bisogno di appartenere a qualcosa che ha un significato più grande di sé.

La Motivazione 2.0 di Pink è, detto altrimenti, proprio il **taylorismo che Olivetti e Drucker cercavano entrambi di superare.**

Anche questo principio ha un antecedente diretto in Drucker, che già in *"The Practice of Management"* formulava il *management by objectives and self-control*: obiettivi condivisi e chiari, ma autogoverno sul modo di raggiungerli.

Va da sé che una nuova filosofia organizzativa richiede nuovi modelli di leadership, che possono riassumersi come **Smart Leadership**. In essa, l'idea olivettiana di leadership viene estesa sottolineando come il leader non deve più essere necessariamente la persona che possiede più conoscenza, ma colui che ha una visione del beneficio complessivo.

Anche qui Drucker offre un aggancio storico preciso: già nel 1946, studiando General Motors in *Concept of the Corporation*, individua nella decentralizzazione, e non nell'accentramento, la condizione che rende un'organizzazione capace di adattarsi e di far crescere le persone al suo interno.



Gary Hamel e Michele Zanini portano questa stessa tesi fino ai giorni nostri in “*Humanocracy*”: sostengono che la burocrazia, l’ossatura piramidale ereditata dal management del Novecento, sia ormai un freno più che una garanzia di efficienza, e propongono di sostituirla con organizzazioni fondate su micro-imprese autonome (suggerimento derivato dallo studio del RenDanHeYi), meritocrazia e sperimentazione diffusa.

Il compito di uno *Smart Leader* è proprio quello di *orchestrare l’intelligenza distribuita per generare valore*, implicando *visione + contesto + autonomia + fiducia + orchestrazione + accountability*, passando dall’ossessione del *controllo delle persone* (legata ad una visione *Taylorista/Fordista* dell’impresa), alla **creazione delle condizioni per l’intelligenza collettiva**.

1.6 Modello Organizzativo ed Operativo

L’Impresa, come la si sta definendo ha bisogno di poter ricercare e sviluppare il **proprio spazio** sul Mercato, mettendo i clienti al centro e lavorando costantemente al loro fianco.

Ma cosa accade quando l’impresa cresce e la naturale propensione all’efficientamento rischia di mettere tutto questo in discussione?

Un caso moderno di studio, al centro anche di *Humanocracy*, è **Haier** con il suo modello **RenDanHeYi** (RDHY) ideato da *Zhang Ruimin*, alla guida di Haier dal 1984 e oggi suo *Chairman Emeritus*.

Fortemente influenzato da Drucker, il lavoro di *Zhang* si dirama su tre direttrici indissolubilmente collegate tra loro: **Ren è la persona**, vista come soggetto imprenditoriale e non come semplice “risorsa”, **Dan è il cliente**, **HeYi è l’integrazione a “zero distance”** tra essi.

Nel suo lavoro, Zhang ha smantellato la struttura gerarchica di Haier per dividerla in migliaia di micro-imprese autonome, in cui, al netto delle differenze strutturali, non è difficile leggere la stessa intuizione del principio olivettiano “**la persona è protagonista, non risorsa**”.

Nella nuova dimensione di impresa, ispirata all’Intelligent Business Agility, l’architettura organizzativa ed operativa prende forma in **Harmoniq**, promuovendo lo sviluppo dell’**Interconnessione Proattiva ed Armoniosa**, sintetizzata dalla frase «il successo è sempre collettivo, il fallimento è sempre condiviso», formulazione particolarmente vicina alla sensibilità comunitaria e territoriale di Olivetti.

In particolare, Harmoniq esplicita questo aspetto nell’azione di **delega diffusa**: una delle sei leve motivazionali, insieme a Mastery, Purpose, Psychological Safety, Status e Augmented Collaboration, che riprende esplicitamente dai lavori di Daniel Pink, nonché di Deci e Ryan sulla motivazione intrinseca, e da quelli di Amy Edmondson sulla sicurezza psicologica (costruito definito nel 1999 e sistematizzato solo 2018 in *The Fearless Organization*).



Mastery e Purpose, in particolare, dialogano direttamente con l'idea olivettiana del "bisogno di apprendimento" e con la domanda di apertura di questa stessa trattazione: qual è il fine dell'impresa?

È quindi possibile affermare che se Olivetti si pone la domanda:

come può l'impresa essere una comunità al servizio della persona e del territorio?

e l'IBA quella di:

come può questa comunità diventare agile e intelligente attraverso la collaborazione tra intelligenze diverse?

Harmoniq chiude il cerchio rispondendo ad un'altrettanta domanda fondamentale:

come progettare concretamente un'organizzazione nella quale la collaborazione tra intelligenze diverse possa diventare quotidiana, distribuita e orientata al valore?

1.7 Una nuova Visione di Impresa

Da questa trattazione si arriva in modo chiaro e incontrovertibile che alla base del successo delle nuove imprese non c'è la *tecnocrazia*, ma un *Magnifica Humanitas* che opera in una comunità organizzativa nella quale l'intelligenza non è più esclusivamente umana.

L'impresa è una comunità organizzata di intelligenze di diversa natura che, attraverso autonomia, responsabilità, collaborazione e apprendimento continuo, crea valore economico, umano e sociale per l'ecosistema in cui sviluppa.

Le persone diventano **Value Creation Designer**, innovando continuamente, supportati dagli **Smart Leader** che creano le condizioni affinché l'intelligenza distribuita possa esprimersi al meglio.

In sintesi:

- Olivetti ha cercato di trasformare il lavoratore in cittadino dell'impresa.
- L'IBA trasforma le comunità di lavoratori in Comunità di Intelligenze volte al valore.
- Harmoniq dà forma al tutto sviluppando un innovativo sistema operativo.



2 Modellare l'Organizzazione

2.1 Il Gemello Digitale

La **modellazione dei sistemi complessi** non è una novità in senso stretto, visto che i modelli hanno accompagnato l'evoluzione umana permettendo di semplificare la realtà, quanto basta, per comprenderla e per decidere.

Si pensi al **Disco Celeste** di *Nebra* (1800–1600 a.C. circa), ritenuto uno strumento astronomico portatile, o al **modello di DNA** di *Watson e Crick* (1953), la prima rappresentazione completa e accurata della struttura del DNA.

Un modello ha lo scopo: capire **come funziona** un sistema, vedere **la relazione tra le singole parti** e ottenere **informazioni sui processi**.

Il concetto di “**Gemello Digitale**” (**Digital Twin**) viene formalizzato in ambito ingegneristico (nello specifico del Product Lifecycle Management) nei primi anni 2000 da *Michael Grieves* con lo scopo seguire il ciclo di vita di prodotti e asset. La novità risiede nell'uso delle tecnologie digitali che rendono possibile modellare un sistema complesso **in modo olistico**, mantenendo la “mappa” aggiornata nel tempo in modo automatizzato (parzialmente).

Il suo utilizzo si è consolidato particolarmente in ambito ingegneristico e industriale, dove un *gemello digitale* permette di osservare, analizzare e prevedere il comportamento di un oggetto reale senza intervenire direttamente su di esso. Ad esempio, nel caso di un macchinario, creare un gemello digitale significa costruire un modello virtuale che ne raccolga specifiche, schemi meccanici, prestazioni, manutenzione e cronologia dei costi.

In questo modo si connette il mondo reale con quello dei dati digitali.

2.2 Il Digital Twin of an Organization

Guardando al mondo dell'organizzazione, anche un'intera impresa può averne il proprio gemello digitale: il **Digital Twin of an Organization (DTO)**.

Nello specifico

un **Digital Twin of an Organization (DTO)** è un **modello digitale dinamico, governato e continuamente sincronizzato** dell'organizzazione, che integra dati operativi e contestuali per rappresentare come l'impresa **effettivamente opera**, come è **progettata per operare**, e come **risponde ai cambiamenti**, consentendo di **simulare, analizzare e decidere** con evidenza prima di intervenire nella realtà.

Il prerequisito per la creazione di un DTO è quello di **digitalizzare e collegare i dati** dell'organizzazione, trasformandoli in **informazioni**, così come descritto dalla **Piramide DIKW** (o *piramide della gerarchia del sapere*: **Data, Information, Knowledge, Wisdom**), schema



concettuale che spiega come i dati grezzi si trasformano in saggezza attraverso quattro livelli di valore crescente.

Alla base ci sono i **Dati**, fatti e cifre grezzi e non elaborati, che diventano **Informazioni** quando vengono organizzati, categorizzati e analizzati per ricavarne significato e contesto. La **Conoscenza** nasce quando le informazioni sono interpretate, contestualizzate e collegate ad altri frammenti informativi, generando intuizioni e comprensione. In cima si trova la **Saggezza**, il livello del processo decisionale.



Figura 1 - La Piramide DIKW e il posizionamento del DTO

Con il DTO ci si colloca tra il livello della **Conoscenza** e quello della **Saggezza** integrando i dati in tempo reale, attivando azioni automatizzate e permettendo simulazioni di scenari, anche grazie alla crescente potenza dell'intelligenza artificiale.

La conoscenza diventa saggezza, riducendo significativamente il rischio delle decisioni aziendali grazie ad una visibilità d'insieme che bilancia l'attenzione esclusiva all'ambito verticale (silos). In tal modo si crea nuova conoscenza con **sperimentazioni a basso rischio** e la possibilità di tracciare percorsi d'azione coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione.

L'intero processo si struttura attraverso la **DTO Value Chain (Catena di Valore)**, basata su 5 elementi chiave:

- **Data**: raccolta e combinazione dei dati dai vari sottosistemi del sistema informativo, creando un *single source of truth* in cui gli stessi sono riconciliati e di qualità garantita.
- **Insight**: trasformazione dei dati grezzi in *intelligenza di sistema*, attraverso una *continuous data pipeline* che si permette di valutare KPI, anomalie, tendenze e previsioni.
- **Mapping**: mappatura atta ad abilitare decisioni basate sui dati, grazie ai *grafi delle relazioni* tra capability, processi, persone, applicazioni e asset.
- **Planning**: sviluppo di piani di azione che permettono di concretizzare le decisioni prese, definendo la *roadmap di trasformazione* agli obiettivi strategici.



- **Execution:** vengono implementati gli interventi individuati, automatizzando e gestendo i *flussi di lavoro*, nel rispetto di specifiche regole di governance.

Il concetto portante del DTO è, quindi, quello di **rendere osservabile un ecosistema organizzativo interdipendente**, ovvero un sistema in cui ogni elemento dell'organizzazione dipende dagli altri per generare Valore e mantenere l'equilibrio complessivo.

Il gemello digitale permette quindi di:

- **Osservare** la storia e il comportamento dell'organizzazione per identificare i colli di bottiglia per aumentare l'efficienza.
- **Simulare e Prevedere** gli scenari di mercato, nonché quelli di contesto, per far evolvere l'organizzazione in chiave *proattiva* e *resiliente* e diminuire il rischio annesso.
- **Esplorare Scenari** potenziali che orientino le decisioni strategiche e aiutino l'allineamento.
- **Progettare i Percorsi del Cliente** end-to-end e capire come servirli al meglio attraverso tutti i punti di contatto.

2.3 Caratteristiche del DTO

Il DTO funge, quindi, da **specchio digitale dell'intera organizzazione**, e si caratterizza attraverso cinque elementi distintivi: *dinamicità* (si aggiorna), *connessione ai dati*, *sviluppo relazionale* (modella le dipendenze), *orientamento alle decisioni* e *azionabilità* (può innescare azioni).

La differenza rispetto ad altre discipline di modellazione risiede nell'*olismo*, ponendo il gemello digitale come un *integratore* anziché *sostituto*:

1. **Enterprise Architecture:** documentazione, con una prevalente focalizzazione nell'ambito IT, di come sistemi, persone e processi sono collegati. Il DTO rende il *modello vivo*, collegandolo i dati operativi e abilitando direttamente nelle mani del business per poter decidere.
- **BPMN e Process Mining:** analisi e miglioramento di singoli processi. Il DTO colloca i processi nel contesto della strategia e della struttura organizzativa.
1. **Business Intelligence:** misurazione e visualizzazione di ciò che è accaduto, in chiave prevalentemente descrittiva. Il DTO aggiunge relazioni e contesto, abilitando alla simulazione di ciò che potrebbe accadere.
2. **Process & Asset Simulation:** modellazione e simulazione di singoli impianti, team, flussi o componenti. Il DTO estende l'azione ad ogni ambito dell'impresa.
3. **Governance, Risk & Compliance:** gestione dei rischi, dei controlli e delle conformità, spesso per area. Il DTO collega il tutto a processi, asset e obiettivi, rendendo visibili gli impatti a cascata.



Il suo sviluppo interessa **quattro Aspetti** che permettono di creare un modello ecosistemico a supporto di miglioramenti continui e automazioni, anche grazie all'uso intensivo di strumenti come l'AI:

1. **Astrazione:** raggruppa le diverse dinamiche ad un *livello macro* che permette di collegarle al business e alla visione strategica, senza perdersi nei dettagli.
2. **Rappresentazione:** mantiene la tracciabilità dei dati sottostanti, consentendo l'esplorazione dettagliata all'occorrenza.
3. **Contesto:** rende esplicite le *interdipendenze e le relazioni* tra diverse aree aziendali, abilitando simulazioni e individuazione degli impatti annessi.
4. **Significato:** correla i dati alle *dinamiche della catena del valore*, consentendo di estrarre indicazioni strategiche per la proattività e resilienza.

Va sottolineato che il DTO attiva un profondo cambiamento nel paradigma di analisi, con particolare riferimento alla principali *dimensioni* tipicamente osservate:

- **Eccellenza:** la *rappresentazione olistica e globale delle interdipendenze*, valorizza le capacità su scala globale, riducendo l'accezione locale.
- **Mercato:** la lettura del mercato è incentrata su una *consapevolezza situazionale globale*, e non da visioni frammentate e locali.
- **Portfolio:** incentrato su una *visione strategica* e non sulla somma delle singole azioni commerciali.
- **Obiettivi:** sono *globali* e si *rafforzano a vicenda*, evitando focalizzazioni di parte, disallineate e in conflitto.
- **Valore:** viene definito in chiave di *outcome misurabili* e non in chiave di output.
- **Risorse:** l'allocazione è *ottimizzata a livello dell'intero sistema*, non secondo le dinamiche dei singoli silos.
- **Collaborazione:** le relazioni sono *trasversali, interfunzionali, coordinate e potenziate*, sfidando le logiche limitate e frammentate di un orientamento funzionale.
- **Processi:** si passa dall'essere esclusivamente reattivi a livello locale, a una logica *proattiva guidata e abilitata dai dati*.
- **Stakeholder:** si supera il coinvolgimento saltuario e frammentato, caratterizzato da messaggi contraddittori, in favore di una *narrazione coerente*.
- **Innovazione:** si concretizza in *cicli continui di sperimentazione* con simulazioni a supporto, superando i limiti dei test circoscritti a un sub-set di ipotesi.
- **Smart Leadership:** si concentra sulle *interazioni*, adottando una *delega diffusa*, in contrasto con la logica del *divide et impera*.
- **Trasformazione:** il cambiamento si avvale simulazioni che *aumentano la consapevolezza*, mitigando i classici problemi della visibilità limitata e locale degli impatti.



- **Apprendimento:** incentrato sullo sviluppo di un *ecosistema di condivisione* della conoscenza, simulazione, cicli di feedback e co-apprendimento, non più sulla focalizzazione sul binomio capacità-competenze.
- **Rischi e Conformità:** il *de-risking* diventa un elemento core a tutti i livelli organizzativi, non qualcosa gestito solo in ottica della singola iniziativa locale.

Vista la pervasività dell'azione di modellazione, è fondamentale porre l'accento fin da subito al tema della **Privacy**. Infatti, trattare i dati delle Persone, e analizzare le loro prestazioni, richiede il rispetto del *GDPR (General Data Protection Regulation)* in termini di *finalità, base giuridica e minimizzazione*.

L'indicazione di base è quella di preferire sempre dati *aggregati o pseudonimizzati*, coinvolgere il DPO (Responsabile della Protezione dei Dati) e, se necessario, le rappresentanze sindacali.

Inoltre, per l'uso dell'AI è fondamentale verificare sempre i requisiti dell'AI Act.

2.4 Sviluppo e Valutazione del DTO

La chiave nello sviluppo del DTO è passare dal *"non puoi gestire ciò che non puoi misurare"* di Drucker, al **"non puoi gestire ciò che non puoi descrivere e misurare"**.

Non serve raggiungere il massimo livello di dettaglio per generare valore: spesso i benefici arrivano già con un *modello connesso e analitico*, mentre il salto qualitativo avviene quando si iniziano a *simulare* le decisioni.

L'adozione del gemello digitale passa attraverso un processo di continuo apprendimento ispirato al classico *PDCA* di Deming (Plan-Do-Check-Act) e, più specificamente al contesto di analisi, al framework *ELIS* dell'Intelligent Business Agility (Experiment, Learn, Implement e Scale):

1. **Modeling:** sviluppo del modello attraverso l'analisi e l'integrazione dei processi e dei dati aziendali, nonché il coinvolgimento dei diversi attori necessari.
2. **Pilot:** dimostrare valore su un caso d'uso circoscritto attraverso la *modellazione del perimetro*, l'integrazione delle *fonti dati essenziali*, lo *sviluppo di viste* e almeno un'analisi *d'impatto* che abilita ad una decisione reale dal valore misurabile.
3. **Extension:** allargare a più funzioni e domini la modellazione, *assegnando i responsabili, introducendo le automazioni e formando gli utenti*. Un aspetto fondamentale è il continuo monitoraggio della qualità dei dati.
4. **Operation & Maintenance:** rendere il tutto parte della gestione abituale, integrando il DTO nei cicli di pianificazione e di governance, grazie a *simulazioni ricorrenti, workflow integrati e miglioramento continuo del modello*.

In particolare, è fondamentale:

1. **Concordare la Tassonomia:** definire i *termini* e il *vocabolario* comune per descrivere l'organizzazione (ad esempio, cosa si intende per processo, capability, prodotto, cliente) e



stabilire chi lo mantiene. Il Risultato atteso è un *glossario* approvato e *modello concettuale* dei termini.

2. **Definire i Confini dell'Ambito:** decidere dove inizia e dove finisce il gemello digitale, partendo dalla strategia aziendale e dalle decisioni che deve supportare. Dichiarare esplicitamente che cosa resta fuori, realizzando un *documento di ambito* ed un elenco delle decisioni da supportare.
3. **Coinvolgere le Aree Funzionali:** mappare e comprendere le interdipendenze tra le varie aree aziendali attraverso workshop trasversali, sviluppando una *matrice degli stakeholder* e una *mappa delle dipendenze*.
4. **Descrivere il Sistema di Gestione:** modellare il *sistema di gestione* stabilendo ruoli, responsabilità, governance, strategie, progetti, processi e matrici decisionali.
5. **Mappare la Struttura Organizzativa:** creare un *organigramma dinamico*, collegato al resto del modello, che permetta di delineare team, dipartimenti, e aree aziendali, collegandoli a ruoli e capability.
6. **Mappare Processi e Flussi di Lavoro:** creare uno specifico *catalogo dei processi*, automatizzando la governance tramite regole che attivano azioni e notifiche automatiche.
7. **Eliminare i Silos Operativi:** creare un'unica fonte di verità integrata, *single source of truth*, assegnando i responsabili dei dati e definendo regole di qualità, senza soffermarsi sulle dispute tecnologiche.
8. **Mettere al centro la Value Proposition:** usare la strategia come *stella polare*, mappando l'allineamento tra Valore, Iniziative, Team e Processi.

Per supportare l'introduzione e l'impiego del gemello digitale, è necessario affiancare una chiara evidenza della *governance* e dei *ruoli* coinvolti:

- **Sponsor Esecutivo:** garantisce *mandato, priorità e collegamento con la strategia*, rimuovendo gli ostacoli tra le funzioni.
- **Responsabile del DTO:** governa lo sviluppo del gemello digitale in termini di *roadmap, priorità dei casi d'uso, qualità complessiva e adozione*.
- **Responsabili di Dominio:** mantengono *aggiornata* la parte del modello di loro competenza (ad esempio processi, organizzazione, applicazioni).
- **Data Owner e Data Steward:** garantiscono *qualità, tracciabilità e accesso* alle fonti dati.
- **Modellatori e Architetti:** gestiscono la *struttura del modello, la tassonomia e la coerenza delle relazioni*.
- **Team Tecnico e di Integrazione:** realizza connettori, automazioni e infrastruttura, in linea con i requisiti di sicurezza.

Checklist per muovere i primi passi nella realizzazione di un DTO:

- **Individuare uno sponsor** e una o due decisioni critiche che il gemello digitale deve supportare.



- Definire **perimetro** e **tassonomia** minima.
- Censire le **fonti dati disponibili** e i **relativi responsabili**.
- **Scegliere un caso d'uso pilota** con un valore misurabile.
- Definire **KPI di successo**, **baseline** e **frequenza** di revisione.
- **Modellare lo stato attuale** del team, delle competenze, della capacità, dei processi, degli accordi di servizio e delle applicazioni coinvolte.
- **Definire gli scenari** di interesse da simulare e valutare.
- **Simulare l'impatto** di ciascuno scenario su carichi di lavoro, tempi di risposta, costi, competenze e rischi.
- Valutare per tempo **privacy**, **sicurezza** e **coinvolgimento** delle rappresentanze dei lavoratori.
- **Confrontare e decidere** sulla base di dati e ipotesi esplicite, anziché di intuizione e dati incompleti.

2.5 Valutare l'efficacia del DTO

La **valutazione dell'efficacia** è fondamentale per valutare il ritorno sull'investimento fatto per lo sviluppo del gemello digitale.

Per lo scopo, vanno definiti appositi **KPI** (Key Performance Index) da comparare con la **Baseline** (situazione di partenza) rilevata prima di ogni ciclo di valutazione. In generale, i KPI relativi possono essere ricondotti alle seguenti famiglie:

- **Adozione:** utenti attivi per funzione, numero di decisioni supportate, frequenza di utilizzo nei cicli di pianificazione.
- **Qualità e Copertura:** percentuale di processi e applicazioni mappati con relativo responsabile, freschezza e completezza dei dati, numero di conflitti di dati risolti.
- **Valore di Business:** tempo necessario per un'analisi d'impatto, riduzione di duplicazioni applicative, tempi di integrazione dopo un'acquisizione, riduzione dei fermi operativi.
- **Efficienza Decisionale:** tempo di preparazione dei dati per una decisione, numero di scenari valutati prima di una scelta.

Quando i KPI utilizzati sono mediamente sotto le performance attese, è utile investigare su quelle che sono le cause annesse, sia specifiche che trasversali, tenendo presenti i principali **fattori di rischio** annessi all'introduzione del gemello digitale:

- **Ambito iniziale troppo ampio:** bisogna sempre partire da un caso d'uso a rischio limitato e ampliare l'ambito per iterazioni successive.
- **Dati Incompleti o Obsoleti:** è essenziale definire regole di qualità, identificare i responsabili dei dati, automatizzare gli aggiornamenti e tracciarne la provenienza.
- **DTO percepito come Progetto IT:** prima di iniziare individuare sempre lo sponsor di business, nonché coinvolgere il business stesso.
- **Tassonomia non condivisa:** lo sviluppo di un glossario unico è un aspetto critico che va governato con un processo chiaro e responsabilità adeguate.



- **Ritorno ad una Documentazione Statica:** senza un collegamento diretto ed automatico alle fonti dati, il modello rischia di essere un tradizionale esercizio di documentazione.
- **Sicurezza delle Informazioni:** bisogna attivare tutte le misure necessarie a garantire l'adeguato trattamento, nonché l'adeguata conservazione, delle informazioni sensibili, come il *controllo degli accessi per ruolo*, la *cifratura*, l'*audit* e la *segregazione dei dati*.
- **Eccessiva fiducia nelle Simulazioni:** ricordarsi sempre che i *modelli sono semplificazioni*, per cui i risultati delle simulazioni vanno sottoposti al giudizio umano e validati in relazione ai dati storici.

2.6 Pseudo-Scenari e Ambiti di intervento

Dopo aver fatto una descrizione di cosa si cela dietro il Digital Twin of an Organization, può essere interessante fare qualche esempio specifico.

Iniziando dai **quattro Aspetti** fondamentali (Astrazione - Rappresentazione – Contesto - Significato), vediamo come si possono calare in una serie di pseudo-scenari:

- **Commercio al dettaglio:** simulare la crescita a breve e a lungo termine in relazione alle campagne pubblicitarie, rilevando il legame diretto tra i *cambiamenti nelle preferenze dei clienti* e l'*impatto della supply chain* sulla capacità di risposta. In questo caso viene particolarmente stressato l'aspetto di *Astrazione*.
- **Sanità:** grazie all'intreccio tra *anamnesi*, *piani di trattamento* ed *esiti clinici*, i medici possono individuare tendenze, prevedere le necessità dei pazienti e intervenire in modo informato da un unico punto di osservazione completo. In questo caso viene particolarmente stressato l'aspetto di *Adozione*.
- **Istruzione:** collocare le scelte formative all'interno di tendenze accademiche più ampie, cambiamenti demografici e innovazioni pedagogiche. In tal modo gli educatori possono progettare *interventi mirati*, *miglioramenti del curriculum* e *servizi di supporto* allineati agli obiettivi generali dell'istituzione. In questo caso viene particolarmente stressato l'aspetto di *Contesto*.
- **Manifattura:** correlare tra loro le *fluttuazioni della catena di approvvigionamento*, le *richieste del mercato* e il *controllo qualità* permette di prendere decisioni strategiche che *ottimizzano le risorse* e *minimizzano i rischi*. In questo caso viene particolarmente stressato l'aspetto di *Significato*.

Guardando le opportunità dal punto di vista dei processi e dei flussi operativi, si hanno, ad esempio, i seguenti scenari:

- **Produzione e Supply Chain:** modellare l'intera filiera, comprese materie prime, macchinari e forza lavoro, permette di individuare i colli di bottiglia, ottimizzare i flussi di lavoro e ridurre al minimo i fermi. Simulando scenari come variazioni dei *volumi di produzione* o della *domanda dei clienti*, si identificano le configurazioni più efficienti, si ottimizzano le



scorte, si riducono i tempi di consegna, si individuano possibili interruzioni e si migliora l'efficienza operativa complessiva.

- **Pianificazione Operativa:** mappare la struttura organizzativa, i ruoli e le responsabilità, permette di *simulare i cambiamenti e analizzarne l'impatto su prestazioni e collaborazione*. In tal modo è possibile ottimizzare la struttura dei team, snellire i flussi di comunicazione e individuare le lacune di competenze, sostenendo decisioni efficaci su pianificazione del personale e sviluppo dei talenti (con le cautele su privacy e tutela dei lavoratori).

2.7 I.DTO: IBA Digital Twin of an Organization

In sintesi, il Digital Twin of an Organization sposta il baricentro della gestione dalla sola misurazione alla **comprensione e alla simulazione**: descrivere l'organizzazione in modo condiviso, collegarla ai dati operativi e usarla per valutare le decisioni prima di prenderle.

Non è un prodotto da acquistare, ma una **capacità da costruire gradualmente**, a partire da un linguaggio comune, un perimetro chiaro e un caso d'uso concreto. Le organizzazioni che lo fanno ottengono una maggiore velocità di adattamento e una riduzione del rischio nelle scelte strategiche.

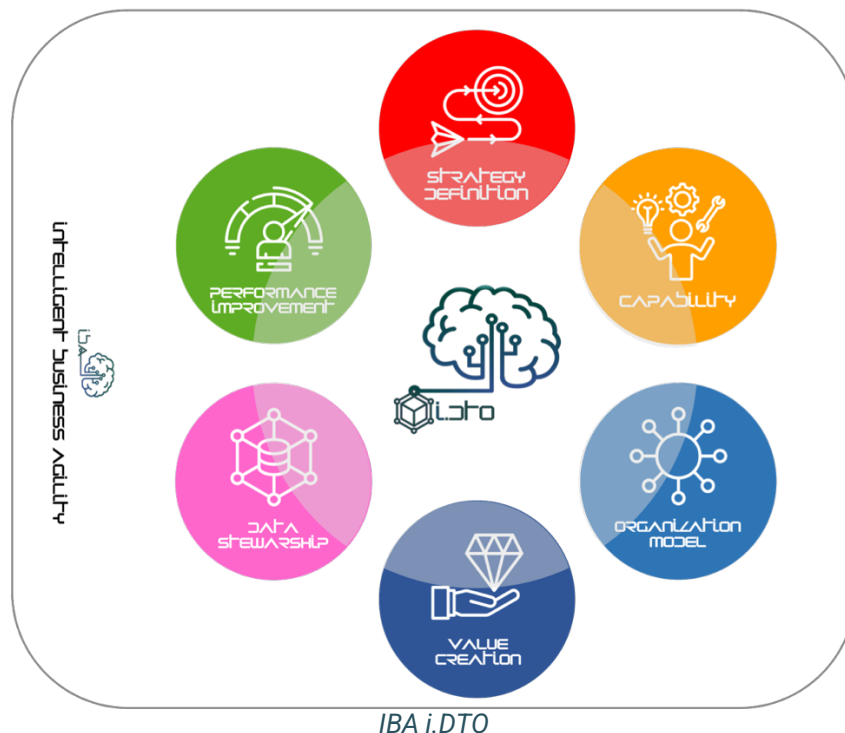
Il DTO è quindi una risorsa preziosa per sviluppare la **proattività** organizzativa.

Idee Chiave

- Un **DTO** è una replica digitale dinamica dell'organizzazione: collega persone, processi, dati, asset, strategia e rischi in un unico modello vivo, alimentato da dati operativi.
- **Non è documentazione**: è uno strumento di gestione per analizzare impatti, **simulare scenari** e orchestrare l'esecuzione.
- Nella piramide DIKW si colloca tra **Conoscenza e Saggezza**: serve a decidere meglio, non solo a sapere di più.
- L'intera organizzazione diventa **azionabile** grazie a un'interfaccia a livello di sistema.
- Cambio di prospettiva: da "non puoi gestire ciò che non puoi misurare" a "**non puoi gestire ciò che non puoi descrivere e misurare**".
- Si **costruisce per gradi**: tassonomia condivisa, perimetro chiaro, un caso d'uso ad alto valore, poi estensione progressiva.
- Il successo dipende più da **ownership, qualità dei dati e adozione da parte del business** che dalla tecnologia scelta.

La risposta dell'Intelligent Business Agility al Digital Twin of an Organization è il framework **I.DTO**:





Il framework modella l'azienda su **sei pilastri progettuali** fondamentali:

1. **Strategy Definition:** definisce il Purpose, il Purpose Stratification e gli obiettivi strategici. Risponde a domande come: "Come ci vediamo tra 2-3 anni?" e "Di che tipo di integrazione necessita il nostro portfolio di business?" (es. business singolo integrato, portafoglio correlato, o conglomerato).
2. **Capability:** identifica l'ecosistema di competenze ("i muscoli organizzativi") necessarie per concretizzare la strategia aziendale a tutti i livelli, abbracciando le 10 capabilities cardine dell'IBA (come Smart Leadership, Market Discovery, Edge Technologies).
3. **Organizational Model:** definisce la struttura, le relazioni di potere, gli strati verticali (Strategic, Integrative, Operation Layer) e i ruoli chiave (Enterprise Roles). Risponde alla domanda: "Come sono configurati e connessi i componenti chiave?".
4. **Value Creation:** traduce la struttura in dinamiche operative incentrate sulla creazione del Valore. Descrive come le idee, gli asset, il talento e la conoscenza si muovono attraverso i confini organizzativi per creare valore, gestendo la frizione tra efficienza di scala (Back) e reattività al mercato (Front).
5. **Data Stewardship:** tratta il dato come un asset primario ("Data is the new water"). Assicura che i flussi informativi siano accurati, accessibili e sicuri, ponendo le basi infrastrutturali per l'adozione dell'IA in modo affidabile.
6. **Performance Monitoring:** costituisce il sistema di valutazione continua. Utilizza metriche e cruscotti decisionali per rispondere a: "Stiamo andando nella direzione giusta? Siamo efficaci ed efficienti?" permettendo ricalibrature immediate.



Con l'i.DTO, la trasformazione aziendale abbandona l'intuito per abbracciare l'oggettività dei dati, consentendo un "*Minimum Viable Change*" controllato e sicuro grazie all'ELIS framework.



3 L'Intelligent Business Agility

3.1 La Galassia Organizzativa

L'Intelligent Business Agility (IBA) è la capacità di sviluppare l'Armonia Organizzativa, ovvero l'equilibrio tra visione, operatività ed innovazione che rende Proattive le organizzazioni.

L'IBA fa tesoro delle ricerche classiche della **Teoria Contingente**¹: già dagli anni '60, studiosi come Lawrence e Lorsch dimostrarono che **non esiste un modello organizzativo unico ottimale per tutte le situazioni**, poiché la struttura più efficace *“dipende da una serie di fattori contingenti, sia interni sia esterni all'organizzazione”*.

In particolare, ambienti *instabili* e *turbolenti* (oggi noti come *BANI*: Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) richiedono organigrammi **poco formalizzati, decentralizzati e con elevata differenziazione** tra sottunità (ma comunque ben **integrate** fra loro), al contrario degli ambienti stabili dove funzionano meglio strutture più **rigide, centralizzate** e standardizzate.

Come evidenziato nel libro *“Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex”*², esiste una **tensione fondamentale** tra il bisogno di **differenziazione/agilità** e quello di **integrazione/scala**, che può essere risolta attraverso una combinazione *“artefatta”* di entrambi gli elementi.

L'IBA introduce la metafora della **Galassia Organizzativa** per descrivere questa tensione:

Così come nella Galassia i Pianeti garantiscono stabilità, lo Spazio Cosmico è popolato da elementi fluidi e i Campi Gravitazionali ne orchestrano l'equilibrio, nella Galassia Organizzativa la frizione positiva nasce nello spazio adattivo tra le strutture stabili: è lì che efficienza e innovazione interagiscono, permettendo all'intero sistema di evolvere armoniosamente senza mai perdere il controllo.

Questi aspetti si ritrovano nel concetto di **Dual Operating System**³ di John P. Kotter, che sviluppa la nozione di **organizzazione duale** in cui la gerarchia formale si combina con una *rete adattiva* per favorire innovazione e rapidità: in altre parole affianca al classico **organigramma verticale** una **rete “orizzontale”** di squad interfunzionali che attraversa l'organizzazione, abilitando il flusso di valore in modo rapido e adattivo.

3.2 Le Dimensioni

L'Intelligent Business Agility si articola lungo **quattro dimensioni**: *tre operative e una quarta socio-digitale*.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Contingency_theory

² Networked, Scaled, and Agile: A Design Strategy for Complex Organizations 1st Edition - Amy Kates, Greg Kesler & Michele DiMartino

³ [https://www.researchgate.net/publication/351780042_Kotter's_Dual_Operating_Systems#:~:text=Kotter%20\(2012\)%20takes%20a%20different,the%20design%20&%20implementation%20of%20strategy.](https://www.researchgate.net/publication/351780042_Kotter's_Dual_Operating_Systems#:~:text=Kotter%20(2012)%20takes%20a%20different,the%20design%20&%20implementation%20of%20strategy.)



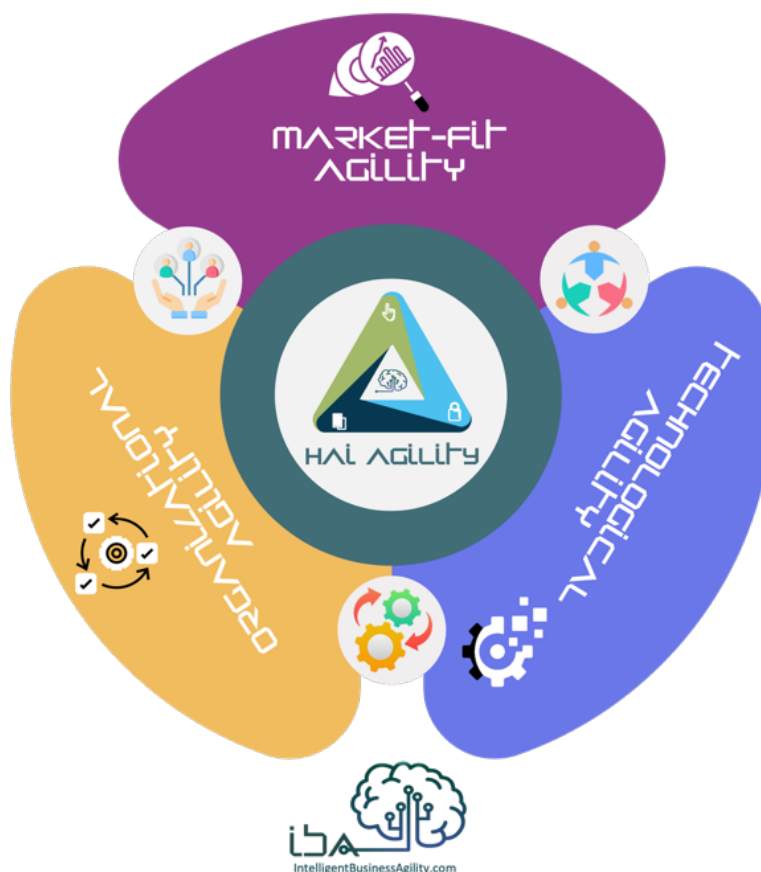


Figura 2 - Dimensioni dell'Intelligent Business Agility

Le **Dimensioni Operative** riprendono i capisaldi della Business Agility “classica” e riguardano:

- **Organizational Agility:** la capacità di rivedere e adattare rapidamente il **modello organizzativo e operativo** interno per migliorare efficienza e ridurre i rischi operativi. Ciò implica strutture snelle, processi flessibili e un alto grado di adattabilità interna. In pratica, l'Organizational Agility spinge l'azienda a **riconfigurarsi velocemente** quando necessario, senza restare imbrigliata in schemi gerarchici rigidi o burocratici. Questo concetto trova riscontro nella configurazione dell'**Adhocrazia** descritta da Henry Mintzberg, una struttura organizzativa caratterizzata da **dinamismo, informalità e bassa formalizzazione**, capace di adattarsi rapidamente ai nuovi problemi. A differenza delle burocrazie tradizionali, infatti, l'adhocrazia (o adhocracy) di Mintzberg privilegia la **flessibilità e l'innovazione**.
- **Market-Fit Agility:** l'agilità focalizzata sul **mercato** rappresenta la capacità dell'organizzazione di **leggere proattivamente** i segnali del mercato e di adattare (o reinventare) la propria offerta di prodotti e servizi per mantenere la leadership e la rilevanza. In sostanza, la Market-Fit Agility richiede all'impresa di essere costantemente **customer-centric e orientata all'innovazione**, in modo da anticipare i bisogni dei clienti e cogliere per tempo le opportunità emergenti. Questo significa anche adottare un approccio sperimentale (ad esempio con **MVP**, Minimum Viable Product, e prototipazione rapida) e favorire un flusso costante di idee nuove.



- **Technological Agility:** l'agilità dal punto di vista **tecnologico** consiste nel promuovere l'adozione e la padronanza delle tecnologie più avanzate (dall'automazione, al cloud, fino all'intelligenza artificiale) per garantire innovazione e qualità costante nei prodotti e processi. Questa dimensione riflette la necessità di **infrastrutture digitali solide e flessibili**, di integrazione continua, e di una cultura tecnica che valorizza l'apprendimento continuo. In pratica, Technological Agility significa essere pronti a **sperimentare nuove tecnologie** ed incorporarle rapidamente laddove possano creare valore, evitando al contempo l'obsolescenza delle competenze interne. È uno dei pilastri per ottenere **resilienza e velocità** nell'esecuzione, e si integra con le altre dimensioni: ad esempio, senza un'adeguata agilità tecnica, diventa difficile concretizzare rapidamente le intuizioni di mercato o adattare la struttura organizzativa.

A queste tre dimensioni "operative" si aggiunge la **Dimensione Socio-Digitale**, denominata **HAI Agility (Human + Artificial Intelligence Agility)**.

Si tratta della capacità dell'organizzazione di **orchestrare efficacemente la collaborazione tra persone e sistemi di Intelligenza Artificiale**, creando una rete di relazioni (un *network* socio-digitale) dove umani e agenti artificiali (es. assistenti digitali intelligenti) lavorano in sinergia.

L'HAI Agility implica una **cultura aziendale aperta** all'AI, in cui i leader e le squad non vedono la tecnologia come minaccia ma come leva per potenziare le capacità umane. In altre parole, l'intelligenza artificiale viene adottata non per sostituire le persone, ma per liberarle da attività ripetitive e potenziare la loro capacità di prendere decisioni e creare innovazione.

Il successo dell'implementazione richiede **leadership intelligenti (Smart Leadership)** e nuove competenze (es. **Emotional Intelligence** per gestire il cambiamento) all'interno dell'azienda.

Solo con una mentalità che combina sapientemente **intelligenza umana e artificiale** è possibile trasformare l'organizzazione da reattiva a realmente proattiva, capace di anticipare i trend invece di subirli.

In particolare, nel libro "Intelligent Business Agility"⁴ si evidenziano **tre punti critici** da presidiare quando si introduce l'AI nelle dinamiche operative:

- *garantire la supervisione umana sulle decisioni critiche*
- *assicurare trasparenza, etica e fiducia nell'AI*
- *adottare l'AI gradualmente mantenendo feedback loop empirici*

⁴ Intelligent Business Agility- 14 maggio 2025 - Felice Pescatore



4 Harmoniq

Harmoniq è la risposta alla costruzione di una **Value-Lead Organization** che sposa l'**Intelligent Business agility**.

Si tratta di un *modello organizzativo* che aiuta le organizzazioni a diventare **adattive, scalabili e "intelligenti"**, rispondendo velocemente ai cambiamenti di mercato grazie ad una simbiosi tra persone e tecnologie emergenti. L'obiettivo è abilitare **proattività** e generare **armonia**, permettendo di coniugare i vantaggi del "pensare in grande" (scala, efficienza) con quelli dell'"agire in piccolo" (rapidità, sperimentazione).

Lo sviluppo di un'**architettura organizzativa ibrida**, in cui coesistono una **rete operativa autonoma** e **meccanismi snelli di governance**, supportata da **piattaforme** condivise a livello aziendale, permette un'**inclusione sicura ed efficace dell'AI** a tutti i livelli.

Come per ogni modello, Harmoniq è la **mappa**, non è il **territorio**, e il successo dipende dalla capacità dei leader di navigare le inevitabili ambiguità con saggezza, assistiti, ma non sopraffatti, dall'intelligenza artificiale.

4.1 DNA: Drive New Age

Il **Drive New Age (DNA)** di Harmoniq abilita l'evoluzione dell'organizzazione, rispondendo alle nuove contingenze con la propria consapevolezza storica.

Il **DNA** rappresenta l'**identità profonda** che permette all'organizzazione di reagire agli stimoli esterni, determinandone la sopravvivenza nel mercato nonché lo sviluppo e il successo competitivo.

Esso si sviluppa attraverso 5 nucleotidi fondamentali:

- **Purpose & Purpose Stratification:** Harmoniq ha nel proprio DNA la definizione del **Purpose** e la concretizzazione della **Purpose Stratification**, che orientano e guidano l'azione organizzativa in ogni aspetto.
- **Social Structure:** Harmoniq risponde all'obiettivo di **creare valore e generare innovazione**, rendendo dinamiche le **Strutture Sociali** che la caratterizzano.
- **Entrepreneurship:** in Harmoniq ogni **Persona** opera come un **Imprenditore** che si concentra sul valore che apporta alla struttura sociale.
- **Multiple Intelligence:** l'organizzazione è **energizzata** da un **connubio di intelligenze diverse**, umane e sintetiche, che danno vita ad una **Simbiosi Socio-Tecnica**.
- **Activator+:** gli **Activator+** sono i *catalizzatori organizzativi* che fungono da ponte tra la visione strategica e l'esecuzione operativa.

Il DNA può essere visto come il "manuale di istruzioni" che guida l'organizzazione nella nuova era di collaborazione tra **intelligenze diverse**, avvalendosi di **elementi atomici** altamente specializzati



(**Enabling Process Area**) che alimentano, con i propri servizi e le proprie competenze, i **Value Flow**, vere e proprie **Micro-Imprese ecosistemiche e semi-autonome**.

In tal modo la strategia aziendale viene trasformata in un flusso continuo di Valore, massimizzando e velocizzando il “Value-to-Market” per uno specifico cliente o segmento di mercato. Ispirato alla filosofia del **RenDanHeYi** (nata in Haier), il Value Flow azzerla la distanza tra chi produce e chi consuma (*Zero Distance*), sostituendo la gerarchia manageriale con una “partnership di intenti” fondata sull’imprenditorialità diffusa.

4.2 Efficienza e Dinamicità

Harmoniq integra meccanismi di **efficienza** senza soffocare la **dinamicità**.

In pratica, è possibile affermare che Harmoniq aspira a creare una sorta di “**adhocrazia scalabile**”: mantenere strutture adattive ed innovative (simili a mini-adhocrazie interne), collegandole tramite una governance comune e piattaforme condivise (richiamando di standardizzazione e condivisione).

Ad esempio: un’azienda *Harmoniq-Empowered* potrebbe avere squad *auto-organizzate* dedicate a progetti innovativi (configurazione ad hoc), ma al contempo prevedere funzioni di supporto centralizzate o linee guida metodologiche comuni a tutte le squad.

In termini “mintzbergiani”, Harmoniq cerca di legare insieme le **isole di creatività** (adhocrazie) con un ponte che garantisca coerenza e sfruttamento delle sinergie a livello aziendale, contemplando una *modularità* organizzativa che consente di aumentare o diminuire il grado di decentramento e autonomia a seconda del contesto.

Il collante tra queste anime sono il **Mindset** e i **Meccanismi Trasversali** (Forum+, Network+, ecc.) che assicurano che l’organizzazione non si frantumi.

Harmoniq può essere visto come un **meta-modello adattivo**: fornisce linee guida su come *progettare* l’assetto organizzativo, ma lascia spazio a configurazioni diverse in funzione di fattori come il mercato di riferimento, la tecnologia dominante, la dimensione aziendale, ecc.

4.3 Harmoniq e IBA

Harmoniq declina le quattro dimensioni dell’Intelligent Business Agility in modo operativo, superando i limiti dell’agilità “tradizionale”:

Dimensione	Impatto su Harmoniq	Analisi Critica e Implicazioni
Market-Fit Agility	Capacità di interpretare e anticipare i bisogni del mercato, non solo reagire.	Supera il concetto reattivo di “Customer Centricity” per abbracciare la “Predictive Customer Intelligence”. Implica l’uso massiccio di Data Analytics per ridurre il <i>time-to-pivot</i> .



Technological Agility	Flessibilità dell'architettura tecnica per supportare cambiamenti rapidi.	Richiede il passaggio a servizi e architetture componibili. Senza questo, l'agilità organizzativa è frenata dal debito tecnico.
Organizational Agility	Strutture fluide e riconfigurabili (Delivery Network+, Squad+, Tribe+).	È la dimensione più visibile, ispirata al mondo agile-lean e alle applicazioni dei principi di team topologies ⁵ .
HAI (Human-AI) Agility	Simbiosi tra intelligenza umana e artificiale.	È il vero differenziatore. Introduce l'IA non come tool, ma come "Player", sollevando questioni inedite di etica, fiducia e design organizzativo.

4.3.1 Human-in-the-loop

In Harmoniq è essenziale garantire che **l'AI non prenda il posto del giudizio umano nelle decisioni critiche**. L'AI va vista come un potenziamento, non come un sostituto delle persone, in particolare nei ruoli di leadership o responsabilità decisionale.

In Harmoniq si adotta esplicitamente un approccio *"human-in-the-loop"*: **l'ultima parola e la responsabilità finale** restano sempre in capo alle persone, che fungono da supervisori delle attività svolte dagli agenti (o dagli algoritmi).

Questo significa, ad esempio, che i sistemi di AI possono fornire raccomandazioni o svolgere analisi, ma le decisioni strategiche vengono validate da un decisore umano.

Legato a ciò, il modello sottolinea la **necessità di verifica e controllo umano** sugli output prodotti dall'AI. Gli *Human Player* hanno l'obbligo di controllare e validare i risultati generati dagli *AI Player*, prima che questi vengano utilizzati o implementati operativamente.

Un sistema di AI che operi come *"scatola nera"* inaccessibile al controllo umano può minare la fiducia e comportare rischi di bias o comportamenti indesiderati. Per questo Harmoniq adotta il principio che **l'AI debba operare in modo trasparente, etico e verificabile**.

Tutti i *player* (umani o AI) lavorano in un ambiente di **totale trasparenza, cooperazione e rispetto reciproco delle competenze**, con la fiducia "progettata nel sistema" sin dall'inizio. Ciò implica diverse pratiche concrete, ad esempio:

- **Tracciabilità e Spiegabilità:** gli algoritmi e i dati utilizzati dagli AI Player devono essere accessibili e interpretabili da squad umane, in modo che si possa sempre capire *perché* una certa raccomandazione o azione automatica è stata prodotta. L'informazione e le logiche dell'AI non restano segrete, ma sono condivise con i membri umani della squad

⁵ <https://teamtopologies.com>



(compatibilmente con la complessità tecnica), favorendo un'autonomia informata e consapevole.

- **Validazione Incrociata:** i risultati forniti dall'AI vengono sempre **confrontati e integrati con quelli umani**. Harmoniq prevede cicli di feedback in cui gli output dell'AI sono sottoposti al vaglio dei membri umani e combinati con il loro apporto, così da migliorare reciprocamente sia il modello automatico sia le decisioni umane. Questo approccio incrementa la qualità delle soluzioni e al contempo aumenta la fiducia della squad nei suggerimenti dell'AI, perché ne ha verificato l'attendibilità.
- **Etica e Rispetto dei Valori:** l'uso dell'AI avviene nel rispetto di linee guida etiche condivise. Ad esempio, vengono evitati utilizzi dell'AI che possano discriminare o violare la privacy, e si adottano metriche per monitorare effetti collaterali (come il CoNI⁶, *Cost of Not Innovation*, per misurare il rischio/opportunità di non innovare, bilanciando le scelte di portafoglio progetti).

Progettando intenzionalmente queste caratteristiche, è possibile creare un ambiente di **collaborazione** e **fiducia** tra umani e sistemi AI possa crescere. La fiducia è un abilitatore fondamentale: solo fidandosi della tecnologia (senza però affidarsi ciecamente) le persone possono delegare ad essa compiti in modo efficace.

Il tutto sempre sottolineando che *buonsenso, contesto ed etica* restano ancorati al giudizio umano.

4.3.2 Introduzione Graduale dell'AI

Un aspetto critico è decidere **come** introdurre l'AI nelle operazioni quotidiane: un'adozione troppo rapida e senza controllo può generare errori o inefficienze, mentre un uso troppo cauto può far perdere opportunità. Harmoniq abbraccia il principio "*AI-First*" in modo **pragmatico e incrementale**.

In pratica, si incoraggia l'utilizzo dell'AI ovunque possa portare valore, ma seguendo un approccio di integrazione **graduale, sperimentale e reversibile**. Ogni nuovo AI Player o funzionalità di AI viene introdotta tramite **piccoli esperimenti controllati**, in modo da poter valutare l'impatto, ridurre i rischi e, se necessario, fare marcia indietro.

Questa filosofia "start small" garantisce che l'organizzazione apprenda passo-passo come sfruttare l'AI, evitando discontinuità traumatiche.

Inoltre, Harmoniq pone enfasi sui **feedback loop empirici**: l'uso dell'AI deve **rafforzare** (e non sostituire) i meccanismi di feedback e miglioramento continuo tipici dell'agile.

Ad esempio, se un algoritmo genera una previsione sulle preferenze dei clienti, questo non elimina la necessità di raccogliere feedback reali dai clienti stessi. Al contrario, tale output AI può essere

⁶ Intelligent Business Agility - Felice Pescatore



usato come ulteriore input da confrontare con le evidenze raccolte sul campo, per poi aggiornare sia le strategie umane sia eventualmente il modello AI (concetto di *continuous learning*).

Ogni ciclo di pianificazione e revisione (planning, review, retrospettiva) considera sia il contributo umano sia quello dell'AI, integrandoli, con l'**obbligo** per gli **Human Player** di **verificare l'output dell'AI**.

L'accordo esplicito su come le persone e l'intelligenza artificiale collaborano nell'**AI-ACT**, strutturato in sei principi, ognuno con promesse operative e linee guida concrete:

Principio	Descrizione
Inclusività	L'AI deve potenziare la capacità di ogni individuo, agendo come un catalizzatore delle diverse sensibilità e non come un filtro omologante.
Trasparenza	Il funzionamento dell'AI deve essere sempre comprensibile per valutarne l'azione e costruire fiducia operativa.
Responsabilità	L'Etica e Privacy del Dato sono gli aspetti portanti per garantire un uso responsabile delle piattaforme di AI
Sostenibilità	L'AI deve operare sostenendo il benessere nel lungo periodo, minimizzando l'impatto ecologico e sociale.
Privacy e Sicurezza	La protezione dei dati personali e la sicurezza delle piattaforme sono requisiti progettuali fin dall'origine, necessari per tutelare i diritti degli individui e garantire l'affidabilità delle soluzioni.
Scopo e Impatto	L'utilizzo dell'AI deve essere guidato da un obiettivo chiaro e trasparente, ed indirizzato da un perimetro etico.

Riassumendo, l'adozione dell'AI in Harmoniq avviene con gradualità e metodo: si provano nuove soluzioni in scala ridotta, se ne misurano i risultati (*approccio scientifico*) e solo dopo validazione si estendono su più ampia scala.

Questo garantisce da un lato di **non perdere il treno dell'innovazione** (principio *AI-First*: pensare sempre se c'è un'opzione AI per migliorare un processo), dall'altro di **mantenere il controllo** e la capacità di apprendere dagli errori evitando impatti negativi su vasta scala.

4.4 Mindset

Il **Mindset di Harmoniq** non è un codice etico da appendere alla parete, bensì la filosofia con cui l'organizzazione pensa, si relaziona e crea valore ogni giorno.

Il Mindset si articola in tre livelli che si rinforzano a vicenda: **Valori, Attitudini e Promesse**.



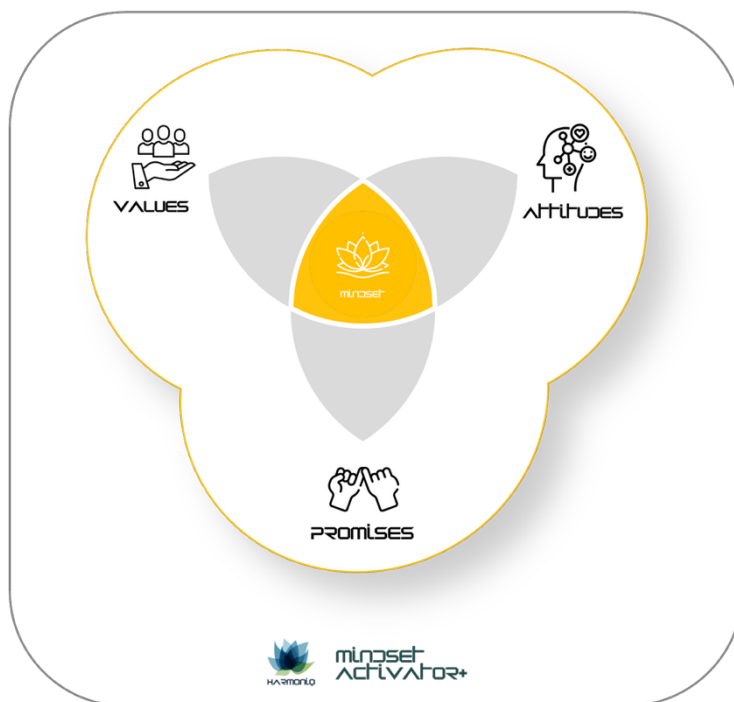


Figura 3 - Harmoniq Mindset

4.4.1 Valori

Le Convinzioni Fondamentali

I **Valori** non sono slogan: sono le risposte alle domande più profonde: perché esistiamo? Per chi lavoriamo? Cosa non siamo disposti a sacrificare nemmeno sotto pressione?

INTIMITÀ CON IL CLIENTE

Customer Intimacy

SVILUPPARE PARTNERSHIP TRASPARENTI

1

Ogni decisione si basa sul valore realizzabile, non sullo sforzo richiesto.

Sviluppare una vicinanza profonda con il cliente, consolidandone le relazioni e fidelizzandolo, permette di capire i bisogni reali del cliente.

DENSITÀ DI TALENTO

Talent Density

LE PERSONE DI TALENTO SONO L'ESSENZA DEL SUCCESSO

2



Il Talento viene sviluppato nel rispetto della Dignità e del Benessere individuale.

Sviluppare la Densità di Talento significa far crescere le persone affinché possano misurarsi su obiettivi sfidanti ma raggiungibili, abilitando la crescita dell'organizzazione.

INTERCONNESSIONE PROATTIVA

Proactive Interconnection

IL SUCCESSO È SEMPRE COLLETTIVO, IL FALLIMENTO È SEMPRE CONDIVISO

3

Nessuna Persona è un'isola.

Le interconnessioni, e le collaborazioni che ne derivano, sono il meccanismo fondamentale con cui il valore viene creato, distribuito e amplificato

EVOLUZIONE CONTINUA

Continuous Evolution

NON SMETTERE MAI DI IMPARARE

4

Stare fermi non è un'opzione.

Ogni sperimentazione, di successo o insuccesso che sia, è un investimento nel futuro, contribuendo all'evoluzione del sistema-azienda grazie allo sviluppo di asset informativi.

SVILUPPO ETICO

Ethical Accountability

GENERARE SEMPRE UN IMPATTO POSITIVO E DURATURO

5

L'etica non è un vincolo: è la bussola.



Lo Sviluppo Etico integra la sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) in ogni decisione aziendale, non solo per motivi di conformità, ma come un impegno concreto nel generare sempre un impatto positivo, etico e duraturo per la comunità e per l'ambiente.

4.4.2 Attitudini

Pensare e Vivere l'Organizzazione

Le **Attitudini** sono le disposizioni mentali che traducono i Valori nel modo di *stare nell'organizzazione*: si coltivano nel tempo, attraverso la pratica quotidiana e il confronto con le altre Persone.

SIMBIOSI SOCIO-TECNICA · *Socio-Technical Symbiosis*

INTELLIGENZE UMANE E SINTETICHE IN UN ECOSISTEMA UNICO ARMONICO

La **simbiosi Socio-Tecnica** consiste nell'**armonizzare l'intuizione umana con la potenza tecnologica** in un ecosistema unico.

L'AI diventa un **partner strategico** che esalta il potenziale creativo per generare un valore superiore, sempre nel rispetto di espliciti accordi etici.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Utilizza gli strumenti di intelligenza artificiale per potenziare l'analisi dei dati, ma applica sempre il tuo giudizio critico e la tua sensibilità per validare le decisioni finali: «L'algoritmo suggerisce questa strada, ma la mia esperienza suggerisce una sfumatura diversa, proviamo ad integrare il tutto.»

VISIONE SISTEMICA · *Systems Thinking*

AGIRE PROATTIVAMENTE ABBRACCIANDO L'INCERTEZZA COME OPPORTUNITÀ

La **Visione Sistemica** richiede di **consolidare un impegno attivo** verso il successo dell'intero sistema organizzativo, non solo del proprio reparto.

Bisogna attivarsi proattivamente e accogliere l'incertezza non come un ostacolo, ma come una preziosa opportunità per far crescere l'azienda nel suo insieme.



COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Prima prendere una decisione, valuta se hai informazioni sufficienti per suffragarla: «Ho preso in considerazione i diversi ambiti impattati? Ho un set minimo di risposte che mi rendono confidente con la scelta?»

CONSAPEVOLEZZA SITUAZIONALE · *Situational Awareness*

ELIMINARE LE ASIMMETRIE INFORMATIVE PER OPERARE IN PIENA CONSAPEVOLEZZA

La **Consapevolezza Situazionale** non riguarda solo il mercato, ma le persone con cui lavoriamo, verso le quali è fondamentale adattare il proprio stile comunicativo.

La garanzia di un **accesso democratico alle informazioni e ai dati** in tempo reale è fondamentale per eliminare le asimmetrie informative, permettendo a ogni individuo di operare con piena consapevolezza e fluidità.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Prima di bloccare uno slot in calendario a un collega, chiediti se il momento è appropriato: «Quando hai un momento libero per un confronto di 20 minuti?»

EQUILIBRIO EVOLUTIVO · *Evolutionary Balance*

BILANCIARE INNOVAZIONE E CONSOLIDATO PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

L'**Equilibrio Evolutivo** consiste nella capacità di gestire simultaneamente orizzonti temporali diversi mentendo l'equilibrio tra **stabilità** e **innovazione**.

Ogni organizzazione ha l'esigenza di bilanciare l'innovazione continua con i processi già consolidati, utilizzando l'efficienza operativa come leva per esplorare nuove opportunità e garantire la longevità del sistema.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Dedica del tempo a esplorare nuove soluzioni anche quando i processi attuali funzionano: «Abbiamo raggiunto un'ottima efficienza e ora sfruttiamo questo margine per testare una tecnologia che potrebbe servirci tra due anni.»



ORIENTAMENTO AL VALORE · *Talent Density*

OGNI INIZIATIVA DEVE POTER ESSERE RICONDOTTA A UN OUTCOME MISURABILE

Lavorare in modo meccanico, senza chiedersi se ciò che si produce è utile e pertinente, è uno spreco che non aiuta a raggiungere nuovi traguardi

Ogni Persona è chiamata a sviluppare un **senso critico e propositivo**: non solo eseguire, ma contribuire a migliorare il processo. Il valore si misura su ciò che viene effettivamente rilasciato, non su ciò che viene prodotto.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Non eseguire un'attività in modo automatico: «Ho notato che questo processo è ripetitivo e genera attrito, propongo di portarlo in retrospettiva e inserirlo nel backlog evolutivo.»

Prima di concludere: «Il risultato risponde davvero alle esigenze del cliente o della squad?»

4.4.3 Promesse

Gli Impegni Concreti

Le **Promesse** sono il livello più operativo della triade: sono *accordi espliciti, negoziati e responsabili* che caratterizzano la quotidianità.

1

COMPORTARSI PROFESSIONALMENTE

PROFESSIONALITÀ E GENTILEZZA SONO ALLA BASE DI OGNI RAPPORTO PROFESSIONALE

Ogni Persona è un **punto di contatto**, dentro e fuori l'organizzazione, e il modo con i cui si relazione con gli altri determina lo sviluppo di un ecosistema in grado di affrontare adeguatamente le diverse tematiche trattate.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Se il cliente solleva una criticità, non scaricare le responsabilità e non minimizzare, ascoltalo e impegnati concretamente: «Capisco la tua preoccupazione, me ne occupo personalmente e ti darò un feedback entro domani.»



2

ASCOLTARE PRIMA DI AGIRE

IL VALORE NASCE DALLA DIVERSITÀ PROSPETTICA, NON DALLA CONVERGENZA FORZATA

Accogliere il **punto di vista altrui**, indipendentemente da ruoli e funzioni, è il presupposto di ogni collaborazione efficace, cercando sempre di identificare i punti di contatto per una **sintesi efficace**.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Prima di bloccare uno slot in calendario a un collega, chiediti se il momento è appropriato: «Quando hai un momento libero per un confronto di 20 minuti?»

E prima di prendere una decisione tecnica: «La tua esperienza operativa su questo dominio è preziosa, mi interessa capire cosa vedi tu dalla tua prospettiva.»

3

COMUNICARE CHIARAMENTE

UNA COMUNICAZIONE AMBIGUA GENERA IMPEDIMENTI E RILAVORAZIONI

Comunicare con gli altri **esprimendo sempre il proprio punto di vista con fermezza e gentilezza**, verificando che sia stato compreso, e accogliendo il **feedback con apertura**, senza porsi sulla difensiva.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Se un'informazione è critica, verificarne la comprensione: «Quindi siamo d'accordo che la scadenza è venerdì alle 12, confermo?»

E se vuoi crescere, non aspettare: «Cosa ne pensi di come ho gestito questo refinement? Puoi farmi un esempio concreto di cosa migliorare?»

4

ESSERE PRESENTE

LA PRESENZA È RELAZIONALE, PRESCINDENDO DALLA FISICITÀ

Essere **presenti** permette alle altre persone di fare affidamento su di noi, grazie a gesti semplici come una discussione informale alla macchinetta del caffè e la puntualità ai meeting.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Attiva sempre la webcam durante i meeting e aggiorna il tuo stato sugli strumenti condivisi per segnalare la tua disponibilità.

Evita di programmare impegni immediatamente a ridosso di eventi di squad: «Tra un meeting e l'altro lascio sempre dieci minuti di spazio.»



CURARE GLI SPAZI E GLI STRUMENTI CONDIVISI

RISPETTARE L'AMBIENTE LAVORATIVO CONSENTE ALLE PERSONE DI AUTO-ORGANIZZARSI

La cura degli ambienti di lavoro e degli strumenti è un **prerequisito per abbattere le dipendenze e le inefficienze**. Si pensi, ad esempio, all'importanza di avere sale riunioni ordinate e canali di comunicazione digitali ben organizzati.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Se noti qualcosa che nel corridoio che può essere pericoloso o poco funzionale, intervieni direttamente per sistemare le cose o, se non sei autorizzato, avverti chi di dovere senza ignorare il problema.

SUPPORTO ATTIVO

CONTRIBUIRE ATTIVAMENTE ALLO SVILUPPO DELLA SICUREZZA PSICOLOGICA

I **conflitti** sono fisiologici, non per forza un segnale di disfunzione, e vanno affrontati con apertura e dialogo, offrendo supporto e mantenendo la dovuta riservatezza per far sentire ogni Persona a proprio agio.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Se una persona è in difficoltà: «Vedo che questo delivery ti sta creando pressione, come posso aiutarti?»

Se hai una prospettiva diversa da un collega, portala nel confronto: «Ho una visione diversa su questa scelta, possiamo discuterne nel prossimo Daily?»

AGIRE CON TRASPARENZA

L'AUTONOMIA INDIVIDUALE VA ESERCITATA CON CONSAPEVOLEZZA DI SISTEMA

Agire con trasparenza, in anticipo quando le soluzioni sono ancora praticabili, è un atto di responsabilità collettiva. Le scelte vanno sempre prese confrontandosi con le condizioni contingenti e valutando gli impatti che ne derivano.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Prima di pianificare ferie in un periodo critico: «Possiamo verificare insieme che la squad abbia la copertura necessaria?»

Se sai di avere un impedimento imminente: «Domani pomeriggio non potrò partecipare al refinement, possiamo anticiparlo o posso ricevere un recap?»



CONDIVIDERE GLI APPRENDIMENTI**CONDIVIDERE I RISULTATI RAGGIUNTI PERMETTE UN RAFFORZAMENTO COLLETTIVO**

Comunicare apertamente un **apprendimento, un risultato, un fallimento**, permette di orientare la conoscenza collettiva, contribuendo a costruire fiducia reciproca e alimentando il backlog evolutivo con esperienze reali.

COMPORTAMENTO DI ESEMPIO

Quando impari da un errore, condividilo: «La scorsa iterazione ho sbagliato la stima, vi racconto cosa è successo così possiamo anticiparlo nel prossimo ciclo.»

Se incontri un ostacolo: «Sto avendo difficoltà con questa integrazione, ho bisogno di un confronto tecnico prima che blocchi il delivery.»



5 Architettura

5.1 Architettura del Modello

L'Architettura di Harmoniq non è una gerarchia di potere (chi comanda chi), ma una **stratificazione di scopi** (chi abilita cosa), che si sviluppa attraverso **quattro layer logici**, ognuno con funzioni specifiche:

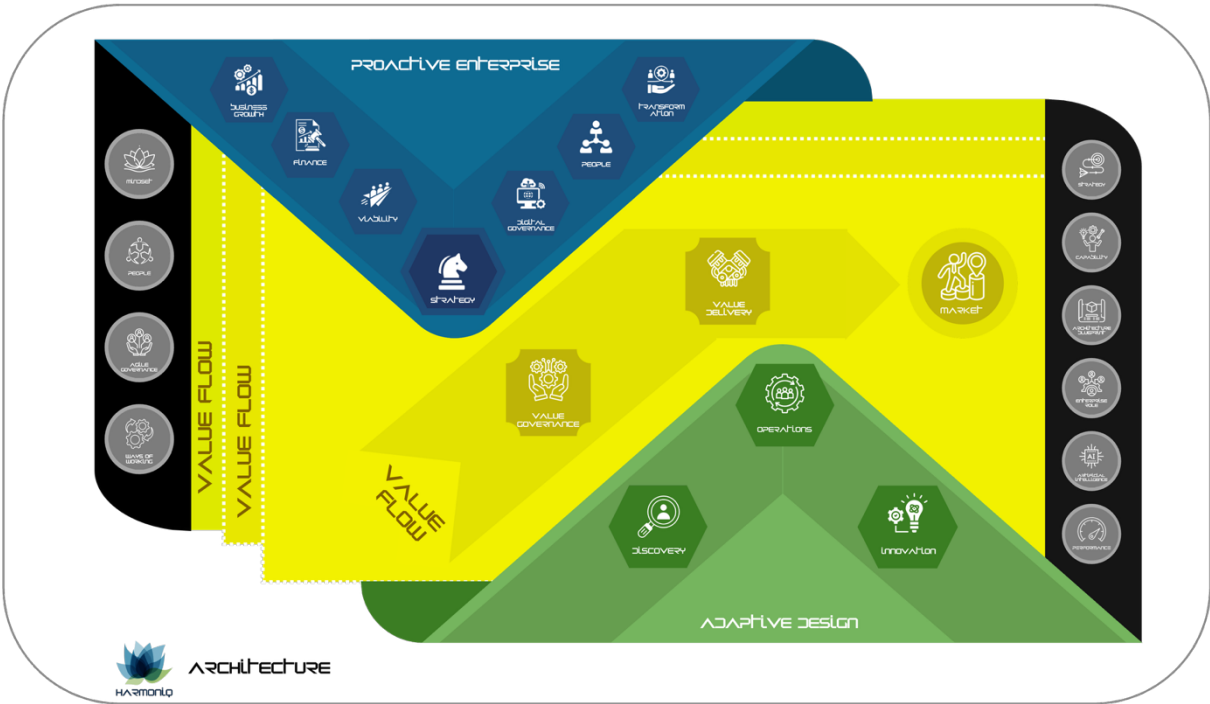


Figura 4 - Harmoniq Architecture

Foundation	Il mindset, gli enabler, gli attivatori e i pillar che costituiscono l'identità organizzativa. È lo strato valoriale e concettuale su cui tutto il resto è costruito.
Proactive Enterprise	I meccanismi e le Enabling Process Area che governano gli aspetti strategici e trasversali.
Adaptive Design	I WoW (Ways of Working) e le Enabling Process Area che forniscono competenze, asset e ricerca per alimentare i Value Flow (VF).
Value Flow	Il cuore pulsante operativo. Traduce la strategia in flusso di valore continuo attraverso Value Flow multipli, ognuno orientato a un mercato o cliente specifico.

L'Architettura di Harmoniq è focalizzata su outcome di valore tangibile, favorendo *adattabilità*, *resilienza* ed *efficienza*.



5.2 Architectural Pattern

Nella galassia organizzativa introdotta precedentemente, si è già evidenziato come i *Pianeti* si influenzano a vicenda, diventando punti di attrazione gravitazionale.

Se si immagina un sistema composto da elementi strutturalmente comparabili e dinamicamente riorganizzabili, è possibile pensare di sfruttarli per produrre effetti diversi in contesti diversi.

Questo è il cuore del concetto di *Pattern*, così come definito dal loro inventore, l'architetto *Christopher Alexander*:

*un **pattern** è una soluzione riutilizzabile a un problema di progettazione ricorrente in un dato contesto, che descrive il problema, il contesto in cui si presenta e la soluzione, formando un "linguaggio" (pattern language) che aiuta a creare sistemi vivi e di qualità, applicabile sia in architettura che, successivamente, nel software, come schema di classi e oggetti che interagiscono per risolvere un problema specifico, portando a soluzioni più efficienti e riutilizzabili.*

Dalla definizione emergono due elementi portanti:

- **Pattern Library (Libreria di Pattern)**: definita come un "toolkit DIY" (Do It Yourself). Si tratta di una collezione di soluzioni pronte all'uso, ognuna efficace in un contesto specifico (come una "finestra modale" nel web design). Le librerie offrono consistenza ed efficienza, fornendo "fix" specifici senza imporre a priori l'intera struttura relazionale
- **Pattern Language (Linguaggio dei Pattern)**: descritto come una "danza ben coreografata". Si tratta di un sistema olistico dove i pattern non solo esistono, ma sono interconnessi da relazioni e regole grammaticali precise per risolvere problemi complessi. È il sistema finale, vivo e funzionante, come una città vibrante creata dalla combinazione armonica di strade, piazze ed edifici.

In Harmoniq, il pattern language si traduce nella **Grammatica Decisionale**, mentre una pattern library equivale ad un **Layer Architettuale**, e lo specifico pattern prende la forma di una **Process Area (PA, specializzabile in EPA – Enabling Process Area - o FPA – Flow Process Area)**, di una **Competence Area (CA)** e di un' **Agility Area (AA)**.

5.2.1 Process Area

La **Process Area** è la struttura fondamentale dell'organizzazione, capace di garantire le funzioni essenziali per una crescita chiara ed efficace. Nella metafora della galassia organizzativa, le Process Area sono i *Pianeti* che garantiscono stabilità attraverso orbite regolari.

Ogni PA, è quindi, un **pattern organizzativo** che descrive una specifica funzione strategica, nonché i servizi strategici che mette a disposizione, assicurando che la stessa sia:

- **Aggiornata**: in linea con le ultime innovazioni di dominio.



- **Scalabile:** utilizzabile da iniziative multiple contemporaneamente.
- **Sicura:** conforme ai requisiti di governance aziendale.
- **Modulare:** trasformi l'expertise aziendale in servizi riutilizzabili.
- **Coerente:** fornisca il vocabolario comune che permette di interagire senza attrito.

Questa visione rende la PA non un centro di comando e controllo, ma un *centro di servizio e abilitazione* che risolve l'eterna tensione tra la necessità di generare efficienza su larga scala e dualmente di muoversi velocemente.

In tal modo si evita che la crescita generi caos, eliminando le duplicazioni inefficienti e assicurando che ogni unità di business parli lo stesso linguaggio strategico.

La Process Area è quindi l'**ancora della stabilità e della coerenza**, caratterizzata da *forum decisionali*, *metriche di controllo* e *guardrail etici* per sfruttare le economie di scala derivanti da un'architettura comune senza perdere la direzione unitaria. In tal modo si riduce il *carico cognitivo sulle Persone* abilitando lo sviluppo continuo dei loro talenti.

Le Process Area si specializzano in:

- **Enabling Process Area (EPA)**, strutture stabili a servizio dell'intera organizzazione.
- **Flow Process Area (FPA)**, strutture di istanza che seguono i Value Flow.

Quando il tutto è armonico, i Value Flow non devono preoccuparsi dell'infrastruttura organizzativa, ma possono concentrarsi sulla creazione di valore, assistendo ad una:

- **Riduzione della varianza negativa:** i processi critici (es. pagamenti, sicurezza dati) sono gestiti tramite pattern standardizzati e robusti, eliminando errori costosi.
- **Accelerazione del Value-to-Market:** le squad partono da una base solida ("stand alone patterns") invece che da un foglio bianco.
- **Intercambiabilità:** poiché i WoW diventano noti e condivisi, le persone possono muoversi tra squad diverse ritrovando gli stessi strumenti e metodi di base, riducendo i tempi di onboarding.

Ogni Process Area è progettata per:

- **Operare su tre livelli (Strategico, Integrativo, Operativo)**, con valore specifico generato a ciascun livello.
- **Focalizzarsi su specifici Domini**, abilitando la scelta contestuale del WoW.
- **Strutturarsi in Competence Area** per garantire e stimolare la crescita mirata dei Talenti.
- **Supportare i Value Flow e i relativi Delivery Network+** per assicurare coerenza operativa.
- **Rispettare una serie di principi operativi:** Freedom in a Framework, Fact-Based Decisions, Context Counts, HAI Ethics.
- **Abilitare decisioni tramite metriche collaborative** di Flow, Quality, Learning, Value.
- **Distribuire l'autonomia** tramite guardrail decisionali espliciti.



La struttura di riferimento che ne deriva è la seguente:

- **Mission:** scopo e integrazione nel modello organizzativo
- **Horizon View:** supporto diretto ai tre orizzonti strategici
- **Key Capability:** competenze e responsabilità di riferimento
- **Competence Area & Domain:** aree specialistiche
- **Service Catalog:** servizi offerti
- **Evaluation Metric:** metriche di valutazione e KPI di riferimento
- **Decisional Guardrail:** livelli di autonomia e di escalation
- **Collaboration:** descrive le collaborazioni sinergiche più rilevanti

5.2.2 Competence Area

Le **Competence Area** rappresentano l'anima più specialistica del modello, riconducibili agli **Elementi** che popolano lo *Spazio Cosmico*, ovvero tutto quanto serve per abilitare *interazione, adattamento ed evoluzione*.

Mentre le PA garantiscono la *sinergia strategica*, le CA promuovono la *differenziazione* e la *specializzazione*, permettendo di formare reti dinamiche che attingano a pool di talenti altamente qualificati e capaci di adattarsi al meglio al contesto di performance.

In una CA, l'attenzione non è rivolta alla gerarchia di status, ma a una gerarchia di pensiero e di focus, dove la responsabilità individuale e l'impegno discrezionale (discretionary effort) sono i motori principali del successo.

Queste aree agiscono come **hub di apprendimento e innovazione continua** dove le competenze vengono coltivate e poi "iniettate" nei vari Value Flow secondo le necessità del momento, garantendo che la crescita sia accompagnata da una evoluzione organica.

5.2.3 Agility Area

Le **Agility Area** agiscono come "abilitatore strategico" dell'organizzazione, sviluppando sinergia tra le PA per generare un impatto specifico. Sono i **Campi Gravitazionali**, le forze invisibili che orchestrano il movimento e l'evoluzione dell'intero sistema.

Le AA mettono in correlazione diretta un gruppo specifico di PA per garantire che la strategia non rimanga astratta ma si traduca in azioni concrete.

5.3 Grammatica Decisionale

Harmoniq fornisce la **Grammatica Decisionale** per assemblare le PA/CA/AA in una architettura coerente, ma non statica, accompagnando l'evoluzione a supporto dei mercati e, di riflesso, dei Value Flow in essere:



“The beauty of a pattern language lies in its grammar... you can craft entirely new solutions”⁷

La forza del modello sta nel fatto che le PA/CA/AA sono progettate per connettersi tra loro (*interoperabilità*), permettendo di costruire sistemi complessi (linguaggi) a partire da componenti consolidati (libreria).

Questo è vero segreto per implementare l’Intelligent Business Agility.

In questo modo le PA non soffocano l’azione organizzativa con la burocrazia, ma la efficientano fornendo gli strumenti pronti all’uso (“DIY toolkit”) che permettono ai Value Flow rilasciare valore continuo rimanendo però all’interno di una struttura di governance con una visione olistica.

La **Process Area** si concentrano quindi su **Obiettivi**, vincolati da **Guardrail**, che contribuiscono all’efficienza e assicurano che l’organizzazione, pur crescendo, non perda coerenza strutturale. Senza, l’agilità porterebbe ogni cellula autonoma a parlare una lingua diversa, rendendo la collaborazione su larga scala fragile.

Parallelamente, una **Competence Area** agisce come il motore dell’Agility, rappresentando la parte più custom, specialistica e profonda dell’organizzazione. Se una Process Area è lo scheletro architettonico, le Competence Area sono le infrastrutture che rendono raggiungibili le eccellenze professionali e gli asset riutilizzabili. Il focus è quindi sulla gerarchia del pensiero e sulla padronanza tecnica, elementi che permettono all’azienda di sviluppare valore in modo sartoriale senza compromettere l’integrità del sistema complessivo.

Infine, le **Agility Area** mettono in correlazione PA diverse per rendere effettive e operative le indicazioni strategiche e comportarsi da **sentinelle** a riguardo. L’azione viene svolta da un “federatore” che aiuta le diverse PA connesse ad avere un’azione armonica.

L’interazione tra queste entità (PA, CA, AA) è ciò che permette a un’organizzazione complessa di essere contemporaneamente strutturata e flessibile: le persone si riconoscono professionalmente in una Competence Area/Process Area, dove affinano il proprio sapere e crescono come specialisti, ma producono risultati tangibili operando quotidianamente all’interno di Value Flow.

Questo “business handshake” assicura che il rigore della struttura non soffochi l’estro della competenza e che, viceversa, l’agilità non deragli in un attivismo sordo.

5.4 Forum+

In Harmoniq, le decisioni **non si prendono in solitudine ai piani alti**: si costruiscono collettivamente nei **Forum+** (enabler Agile Governance), ovvero **il luogo dove si decide cosa fare, chi se ne occupa e come si comunica la decisione a tutti gli interessati**.

⁷ Appelo, *Human Robot Agent*



Ogni Forum+ è un'opportunità per decidere con le informazioni più pertinenti e aggiornate, coinvolgendo gli stakeholder giusti al momento giusto.

I principali Forum+ sono:

Forum+	Frequenza e Partecipanti	Mandato
Strategy Forum+	Trimestrale/Mensile. Federatori delle 3 Agility Area + Board.	Temi strategici. Mandato di guidare i diversi livelli nell'attuazione delle scelte.
Viability Forum+	Mensile. Viability + Business Growth + Finance.	Valutazione, approvazione e prioritizzazione delle iniziative. Assegnazione ai Value Flow.
Value Flow Forum+	Bisettimanale. Value Governance + Delivery.	Andamento della delivery, revisione Mission in corso, programmazione operativa.
PA Forum+ (Multiplo)	Bisettimanale. Head of PA + Ambassador.	Monitoraggio dell'efficacia della PA, revisione degli obiettivi strategici dei servizi.
CA Forum+ (Multiplo)	Bisettimanale. Head of CA + Player.	Allineamento standard, condivisione pratiche, pianificazione attività di crescita.
Evolutionary Forum+	Mensile. Transformation PA, Ambassador, Lead, ecc.	Evoluzione del Modello Organizzativo, dei WoW e di tutto ciò che riguarda i processi operativi.
Ambassador Forum+	Mensile. Ambassador Network+ e Transformation PA.	coordina gli sforzi della rete di Ambassador.

5.5 Activator+

Gli **Activator+** sono elementi dinamici progettati per essere **iniettati** nei diversi contesti operativi, operando da ponte tra la capacità strategica dell'azienda e l'esecuzione operativa. Fungono da "abilitatori" che permettono all'organizzazione di trasformare l'azienda da una *struttura rigida* a una **dinamica e proattiva**:

- Standardizzazione dinamica: si definiscono regole comuni senza soffocare l'autonomia.
- Efficienza di scala: gli investimenti in un'area diventano di beneficio per l'intera organizzazione.
- Zero Distance: la capacità di adattare rapidamente gli attivatori permette di rispondere in tempo reale ai feedback del mercato.



5.6 Network+

Le **connessioni orizzontali** sono fondamentali per sviluppare allineamento ed efficacia dei diversi stream operativi.

Harmoniq introduce il concetto di **Network+** (enabler Agile Governance), rendendo esplicite le connessioni orizzontali in reti come, ad esempio, l'**Ambassador Network+** e il **Delivery Network+**.

In particolare, l'Ambassador Network+ rende l'azione di miglioramento continuo (continuous Improvement) una *responsabilità distribuita* a cui ogni Process Area contribuisce grazie ad un *Ambassador*, "sensori locali" che si occupano di:

- *EPA Improvement Facilitation*: facilita le retrospettive di PA, raccoglie sistematicamente le lezioni apprese, risolve le frizioni operative legate all'adozione dei WoW.
- *EPA Innovation Flow Enablement*: monitora i punti di stallo tra cultura e struttura (silos, ridondanze), promuove il Mindset Harmoniq, supporta gli esperimenti (MVC, Minimum Viable Change) locali.
- *Harmoniq Improvement*: raccoglie feedback sui Core Process, partecipa attivamente all'Ambassador Forum+, porta il punto di vista della PA nella decisione di quali best practice standardizzare.

Il ciclo dell'Ambassador Network+ si può così riassumere:

Real Usage → Retrospettive → New Ideas to Experiment → Ambassador Backlog → Ambassador Forum+ → Standardization & Experiment → new Real Use.

Le nuove idee da sperimentare alimentano l'**Ambassador Backlog**, in ownership alla EPA Transformation, che permette di effettuare:

- *Prioritizzazione Strategica*: gli interventi sono prioritizzati in base al valore generato e all'urgenza di risoluzione delle inefficienze.
- *Sincronizzazione*: il backlog assicura che l'evoluzione dei WoW sia coerente con l'Architectural Blueprint.
- *Misurazione dell'Impatto*: ogni cambiamento nel backlog ha metriche associate (es. WoW Adoption Rate) per validarne l'efficacia prima dello scaling globale.



6 Layer Foundation

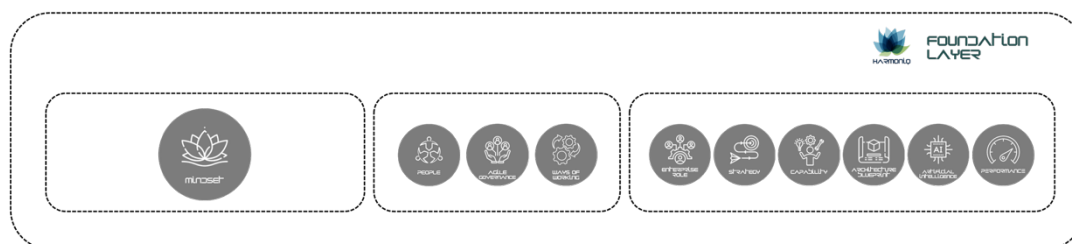


Figura 5 - Foundation Layer

Lo scopo del layer **Foundation** è quello di *ispirare l'azione* e, al contempo, fornire gli *strumenti operativi* e culturali per rendere l'organizzazione *autenticamente proattiva e armonica*.

Il **Foundation Layer** definisce una solida base *architettonica, etica e valoriale* che permette ai layer operativi (Proactive Enterprise, Adaptive Design e Value Flow) di sprigionare tutto il loro potenziale.

Costruire fondamenta robuste significa preparare l'azienda non solo a sopravvivere al mondo BANI, ma a prosperare in esso, trasformando il talento, la tecnologia e l'etica nel più grande dei vantaggi competitivi.

6.1 Mindset

L'**Harmoniq Mindset** definisce il modo in cui pensare e vivere l'azienda. Come già descritto precedentemente, si sviluppa attraverso 3 Activator+:

- **Valori:** *le Convinzioni Fondamentali*
- **Attitudini:** *Pensare e Vivere l'Organizzazione*
- **Promesse:** *gli Impegni Concreti*

6.2 Enabler

Gli **Enabler** sono le leve abilitanti:

- **People** mette le **Persone** al centro: *concentrazione di talenti, leva di innovazione e principale motore di creazione di valore* per l'intera organizzazione. I People Activator+, derivati dal People IBA Enabler, sono:
 - **Proactivity:** sviluppare senza sosta un'attenzione continua alle esigenze dei propri collaboratori.
 - **Collaboration:** affrontare le sfide quotidiane come squadra, nella consapevolezza di dover fare sinergia per raggiungere traguardi sfidanti.
 - **Talent Growth:** sviluppare senza sosta un'attenzione continua alle esigenze dei propri collaboratori.



- **Agile Governance:** garantisce una direzione chiara, condivisa e sostenibile per l'intera azienda, generando flessibilità e proattività. Gli Agile Governance Activator+ dell'omonimo IBA enabler sono:
 - **Forum+:** le decisioni non si prendono in solitudine ai piani alti ma si costruiscono collettivamente.
 - **Network+:** connessione orizzontale a tutti i livelli organizzativi per uno sviluppo condiviso.
- **Ways of Working (WoW):** si concentra sulla traduzione della **visione strategica** in pratiche operative quotidiane, promuovendo workflow efficaci, efficienti e adattabili. I **WoW Activator+** dell'omonimo IBA enabler sono:
 - **Adaptation+:** sviluppare e influenzare proattivamente il comportamento dei partecipanti all'ecosistema aziendale.
 - **Antipattern:** disfunzioni organizzative e operative da monitorare.
 - **Guideline+:** set di linee guida per valorizzare e sistematizzare le modalità operative di successo.

6.3 Pillar

I **Pillar** sono gli elementi che tengono insieme l'architettura e ne garantiscono la coerenza:

- **Strategy:** si occupa di definire il Purpose e il Purpose Stratification che danno direzione e chiarezza, evitando la dispersione delle risorse e garantendo il vantaggio competitivo.
- **Capability,** i veri “muscoli organizzativi”, raggruppandole in ambiti chiave come la *Smart Leadership*, la *Market Discovery* e l'*Edge Technologies*.
- **Architectural Blueprint:** sviluppa l'Enterprise Architecture in chiave Lean-Agile, ponendo le persone (People-Centric) al centro del design organizzativo e promuovendo una cultura da *Learning Organization*.
- **Enterprise Roles:** supera i vecchi “titoli di lavoro” a favore dell'*Accountability*. Definisce chiaramente chi è responsabile di cosa, allineando l'individuo alla strategia e riducendo le ambiguità organizzative.
- **AI:** organizza e guida l'evoluzione tecnologia per l'utilizzo fattivo dell'Intelligenza Artificiale.
- **Performance:** permette di valutare l'efficienza e l'efficacia del modello organizzativo.



7 Layer Proactive Enterprise



Figura 6 - Proactive Enterprise Layer

Il layer **Proactive Enterprise** si occupa di **governare gli aspetti di governance**, permettendo all'organizzazione di agire in *modo proattivo* prima ancora che *reattivo*.

Non si tratta di rispolverare i vecchi e lenti silo di back-office o di creare direzioni generali burocratiche, piuttosto di sviluppare una dinamica fluida in cui le *processa area* collaborano costantemente per sincronizzare le esigenze di mercato con le capacità aziendali.

Il layer *Proactive Enterprise* è il luogo in cui la visione diventa realtà: senza questo livello di orchestrazione strategica, i Value Flow e l'Adaptive Design rischiano di correre velocemente ma nella direzione sbagliata.

7.1 Enabling Process Area

Le **Enabling Process Area (EPA)** di Proactive Enterprise offrono servizi trasversali che assicurano una efficienza organizzativa al servizio del Purpose aziendale.

Implementare correttamente le Enabling Process Area di Proactive Enterprise significa dotare l'organizzazione della stabilità e dell'intelligenza necessarie per navigare l'incertezza, trasformando il cambiamento continuo in un autentico vantaggio competitivo.

7.1.1 Strategy EPA

La **Strategy EPA** è il timone dinamico dell'organizzazione.



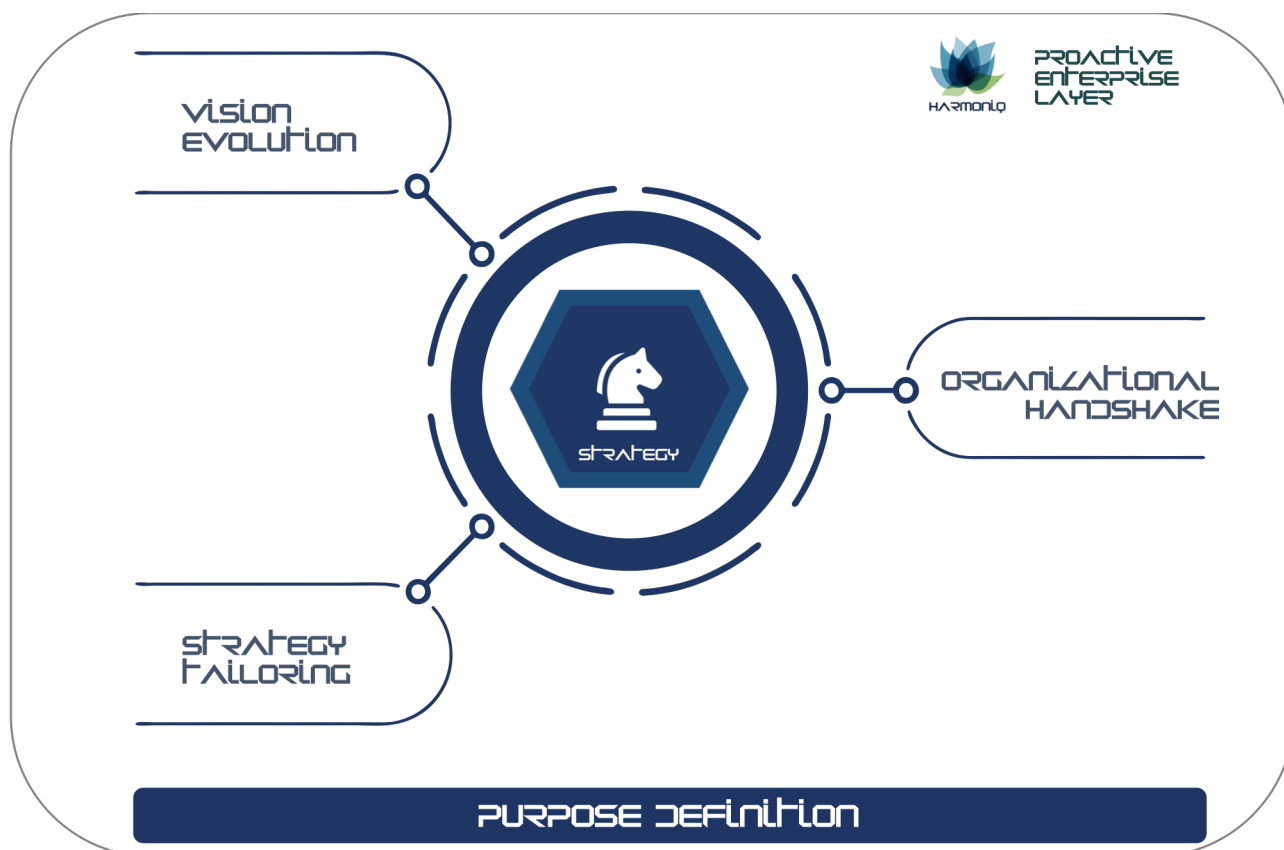


Figura 7 - Strategy EPA

Definisce il Purpose e il Purpose Stratification e la concretizza in modelli di business adattivi, governando il *Business Handshake*, ovvero l'allineamento tra visione globale e operatività locale.

Mission	Garantire la direzione strategica e l'allineamento di tutta l'organizzazione verso il Purpose.
Capability chiave	Purpose Definition
Orizzonte 1	Fornire contesto e dati aggiornati per l'autonomia decisionale.
Orizzonte 2	Creare il sistema rolling-wave di definizione degli obiettivi e i criteri di prioritizzazione.
Orizzonte 3	Validare l'evoluzione della strategia, definire la tolleranza al rischio strategico.
HAI Ethics	L'AI supporta l'analisi predittiva e la simulazione di scenari, ma la responsabilità finale della direzione strategica rimane agli Human Player (human-in-the-loop).

7.1.2 People EPA

La **People EPA** è custode del talento e del benessere organizzativo.



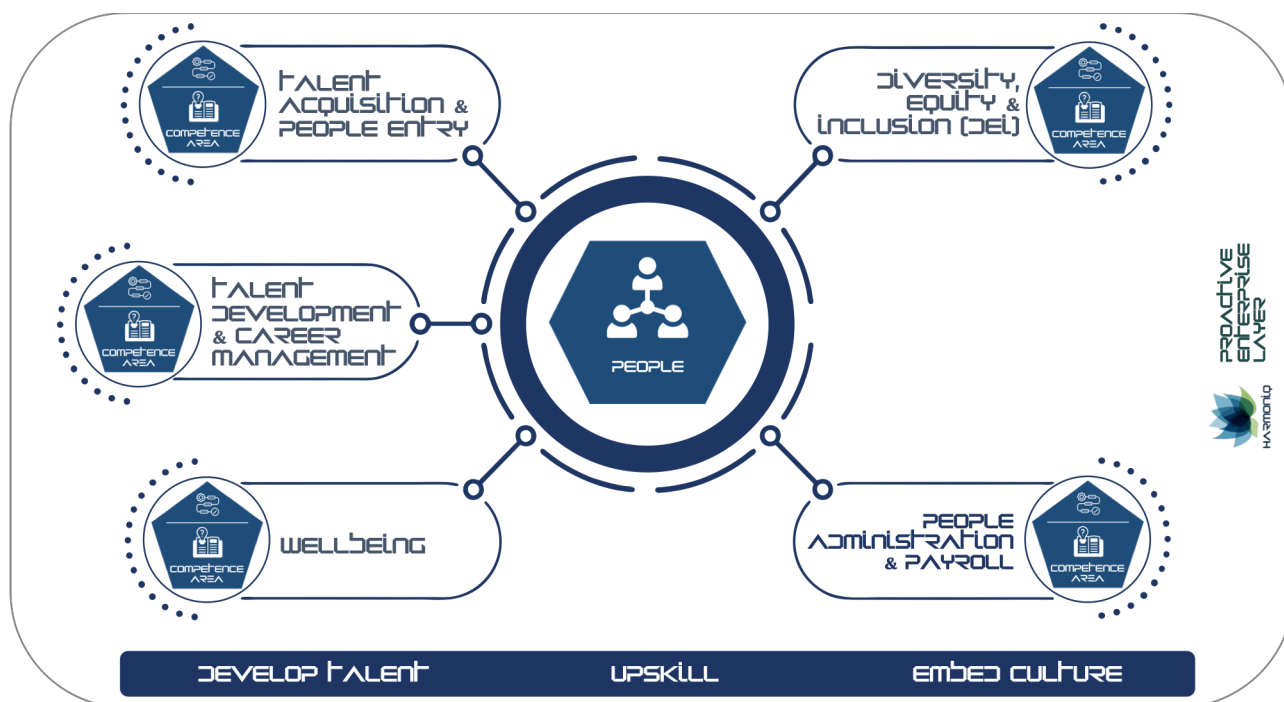


Figura 8 - People EPA

Agisce come abilitatore dell'agilità, mettendo le Persone al centro dell'ecosistema organizzativo.

Mission	Coltivare i talenti e gestire gli aspetti che legano le persone all'organizzazione.
Capability chiave	Develop Talent, Upskill, Embed Culture
Orizzonte 1	Empowerment delle persone: adattamento dei percorsi formativi, recruitment, contrattualizzazione, supporto quotidiano.
Orizzonte 2	Coaching, gestione dei percorsi di carriera, crescita e consolidamento dei talenti.
Orizzonte 3	Talent Roadmap a lungo termine, anticipazione degli skill gap, sviluppo della sicurezza psicologica.
HAI Ethics	Nessuna decisione che impatti la carriera di una persona può essere delegata esclusivamente all'AI. Il controllo finale è sempre umano.

7.1.3 Transformation EPA

La **Transformation EPA** è l'abilitatore della proattività e dell'armonia organizzativa.



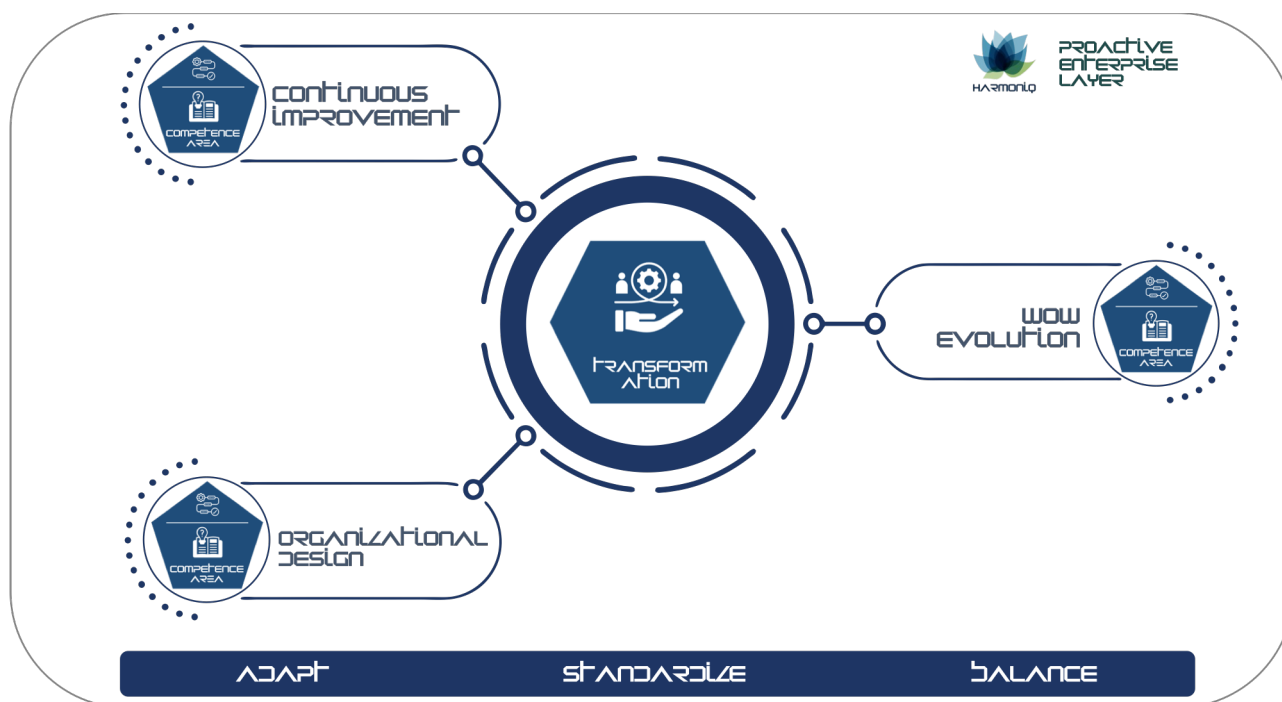


Figura 9 - Transformation EPA

Progetta e supporta i cambiamenti strutturali, culturali e di processo necessari per raggiungere la gli obiettivi strategici.

Mission	Progettare e implementare i cambiamenti organizzativi, superando le resistenze al cambiamento.
Capability chiave	Adapt, Standardize, Balance
Orizzonte 1	Progettare il Modello Organizzativo, definire lo stile di trasformazione, guidare e coordinare lo sviluppo dell'AI ACT.
Orizzonte 2	Definire e supportare l'adozione dei WoW, misurare il tasso di adozione, gestire ambienti di condivisione digitale.
Orizzonte 3	Orchestrare i Forum+, standardizzare le best practice emerse localmente, gestire le frizioni struttura-cultura.
HAI Ethics	L'integrazione dell'AI nei processi organizzativi deve essere trasparente ed etica, mantenendo sempre gli human player in-the-loop per la supervisione e validazione. Le AI-based organization change recommendation devono essere validate sempre da player umani.

7.1.4 Viability EPA

La **Viability EPA** è l'orchestratore strategico del valore.



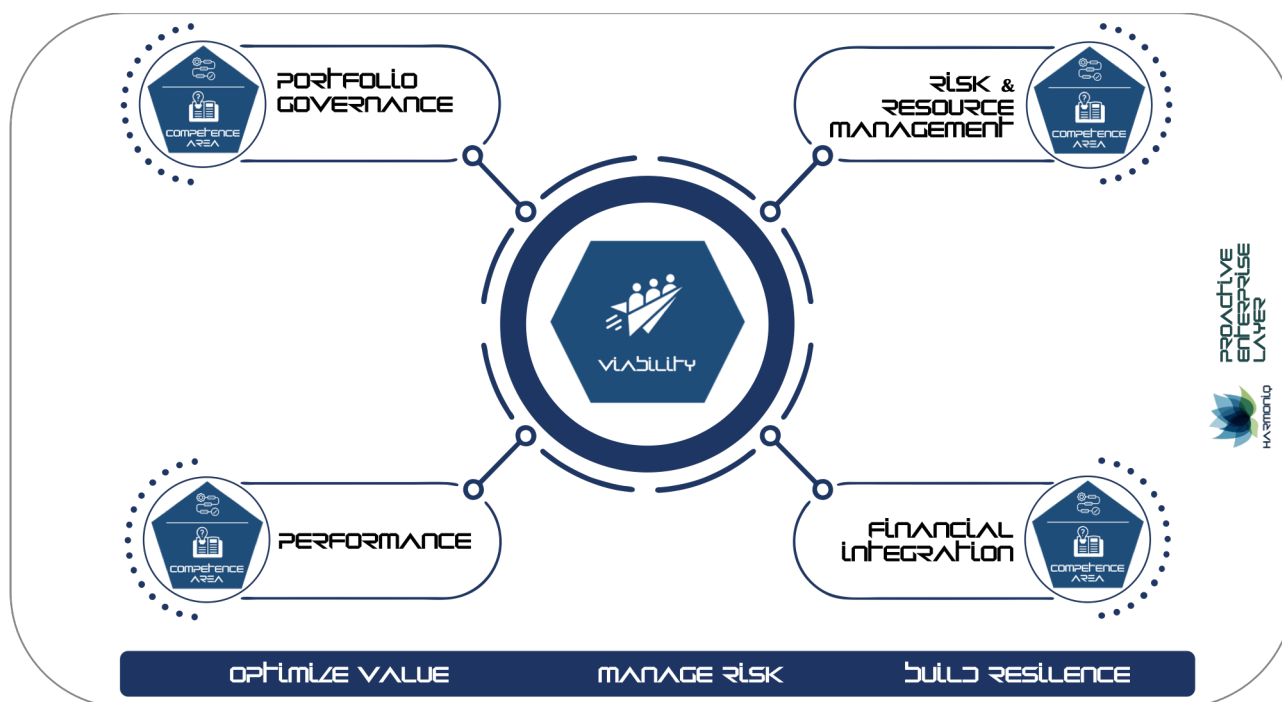


Figura 10 - Viability EPA

Supervisiona i Value Flow, assicurandone l'allineamento strategico, la gestione del rischio e la pianificazione adattiva.

Mission	Coordinare i Value Flow assicurando massimo valore strategico con principio 'Value first, cost second'.
Capability chiave	Optimize Value, Manage Risk, Build Resilience
Orizzonte 1	Tracking di dipendenze e rischi, Monthly Review per riprioritizzazione, analytics sulle performance.
Orizzonte 2	Orchestrare la governance dei Value Flow, monitorare la salute del portfolio, gestire i trade-off strategici.
Orizzonte 3	Definire la Strategic Roadmap, governare l'evoluzione del business model, sponsorizzare l'innovazione strategica.
HAI Ethics	La definizione di guardrail etici nell'uso dell'AI nella Viability (risk prediction, budget optimization, dependency discovery) è subordinata al controllo finale human-side (huma-in-the-loop) su decisioni critiche come: allocazione budget e prioritizzazione, trasparenza su bias potenziale nei modelli, ecc.

7.1.5 Business Growth EPA

La **Business Growth EPA** è il motore della crescita commerciale.



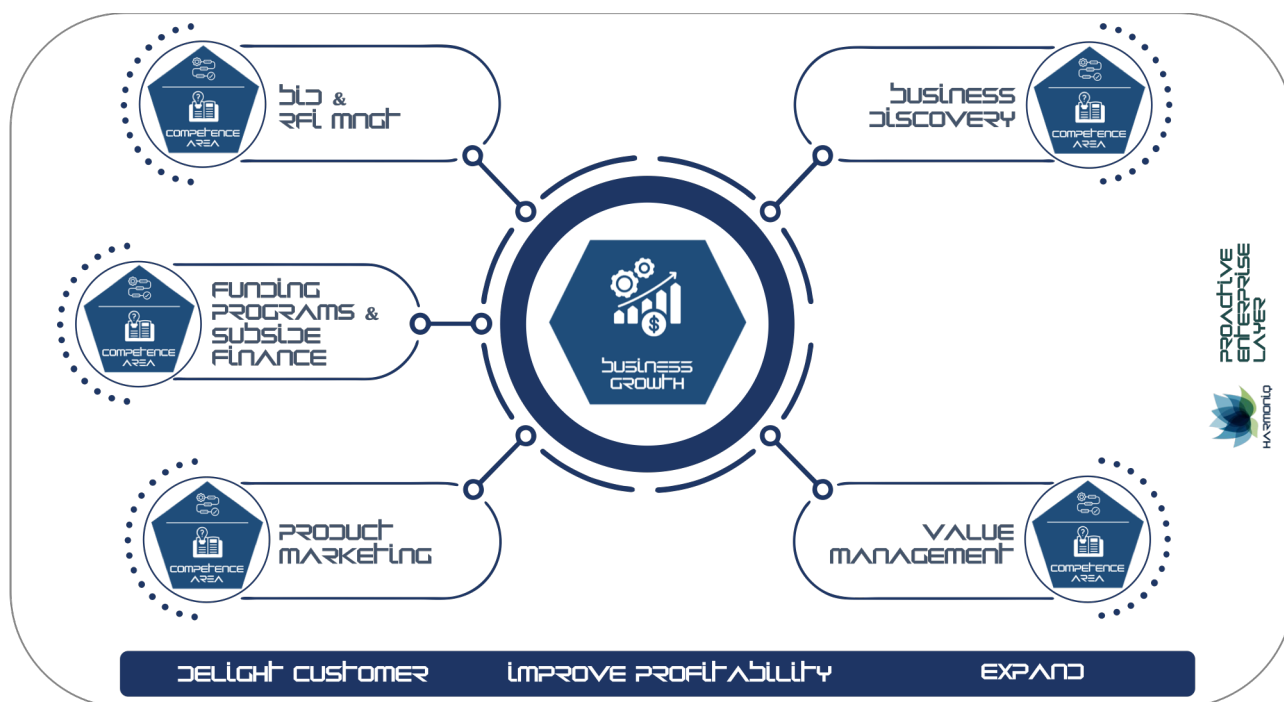


Figura 11 - Business Growth EPA

Sviluppa le condizioni per il lancio dei nuovi Value Flow, nonché quelle per la loro evoluzione, assicurando che le azioni intraprese siano sostenibili e allineate al Purpose.

Mission	Massimizzare la capacità di sviluppare azioni profittevoli e sostenibili.
Capability chiave	Delight Customer, Improve Profitability, Expand
Orizzonte 1	Dati real-time sul comportamento dei clienti, supporto a decisioni tattiche su prezzi e configurazioni.
Orizzonte 2	Monitoraggio della profittabilità dei Value Flow, ottimizzazione del funnel, sincronizzazione campagne e pricing.
Orizzonte 3	Strategia globale dei ricavi, architettura della Customer Experience, standard di partnership management.
HAI Ethics	Gli algoritmi di lead scoring, pricing e market-fit devono essere spiegabili (explainability) per evitare bias che possano danneggiare la reputazione del brand o discriminare i clienti.

7.1.6 Finance EPA

La **Finance EPA** è l'osservatore della sostenibilità economica e finanziaria.



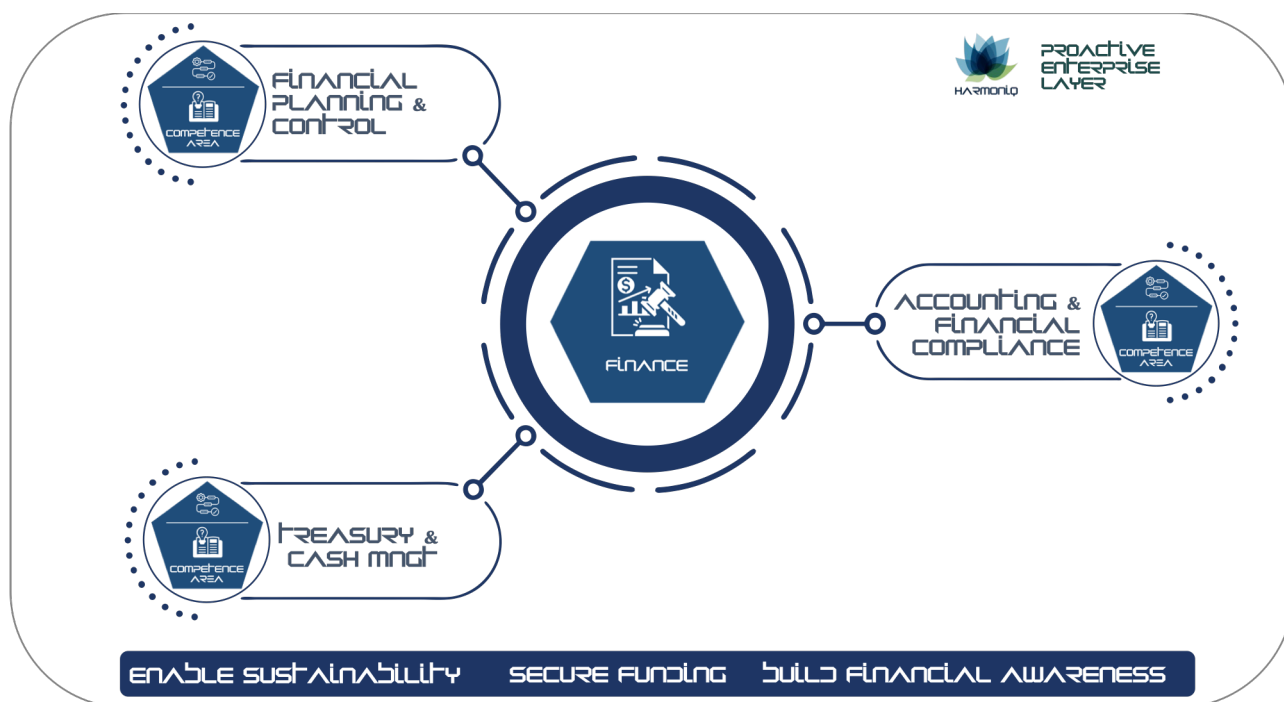


Figura 12 - Finance EPA

Abilita decisioni di investimento strategiche, monitora la salute economica e garantisce la compliance normativa.

Mission	Garantire la stabilità finanziaria e abilitare decisioni basate sui fatti.
Capability chiave	Enable Sustainability, Secure Funding, Build Financial Awareness
Orizzonte 1	Gestione vendor, financial coaching per decision-making cost-aware, automazione dei flussi di approvazione.
Orizzonte 2	Adaptive Budgeting, Monthly/Quarterly Rebalancing, gestione del cash flow forecast.
Orizzonte 3	Capital Allocation Strategy, Strategic Risk Tolerance, Financial Health Scorecard enterprise.
HAI Ethics	L'AI può automatizzare la riconciliazione contabile, il forecasting e il monitoraggio delle anomalie finanziarie, ma le decisioni di allocazione del capitale, approvazione dei budget e gestione del rischio finanziario restano in capo agli Human Player, in conformità con i requisiti di compliance e governance aziendale.

7.1.7 Digital Governance EPA

La **Digital Governance EPA** è l'architetto del sistema nervoso digitale.



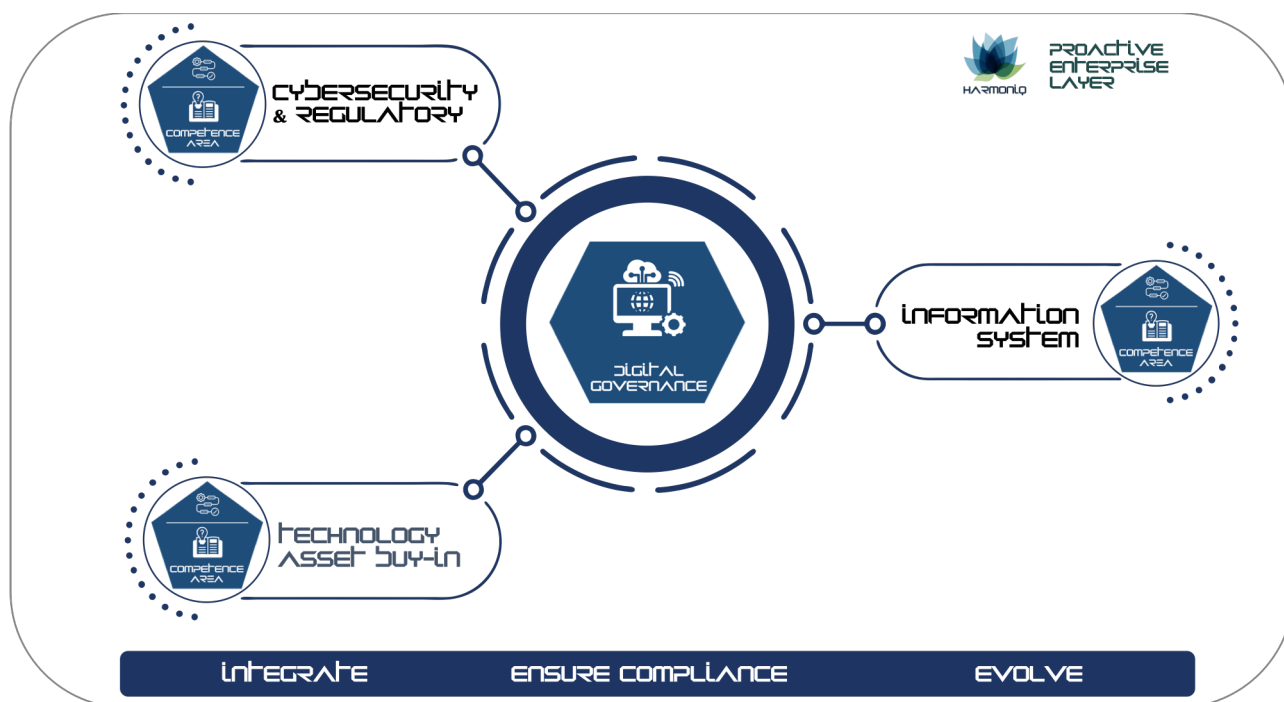


Figura 13 - Digital Governance EPA

Governa lo sviluppo del sistema informativo, l'adozione AI, la cybersecurity e la compliance.

Mission	Garantire che il sistema digitale sia sicuro, integrato, conforme e abilitante per tutta l'organizzazione.
Capability chiave	Integrate, Ensure Compliance, Evolve
Orizzonte 1	Supporto in tempo reale, disponibilità operativa delle piattaforme, infrastrutture self-service alle squad.
Orizzonte 2	Standard tecnologici, strategia cybersecurity, aderenza alle normative (GDPR, AI Act).
Orizzonte 3	Progettare il sistema informativo, definire le policy di Data Governance, assicurare l'evoluzione allineata al Purpose.
HAI Ethics	Garantire la sicurezza, la privacy dei dati e la tracciabilità degli algoritmi AI, prevenendo drift o allucinazioni sistemiche.

7.1.8 Revenue Operations & Organizational Pathway AA

Un insieme di EPA così specializzate rischierebbe di frammentare la propria azione senza un elemento di coordinamento. Per questo, all'interno del Proactive Enterprise operano le **Agility Area**, *federazioni* che coordinano ed allineano le diverse Process Area presenti:

- **Revenue Operations Agility Area:** principalmente aggrega Business Growth, Finance e Viability per ottimizzare l'intero ciclo di vita del cliente.



- **Organizational Pathway Agility Area:** principalmente aggrega Transformation, People e Digital Governance per guidare l'evoluzione strutturale dell'organizzazione.

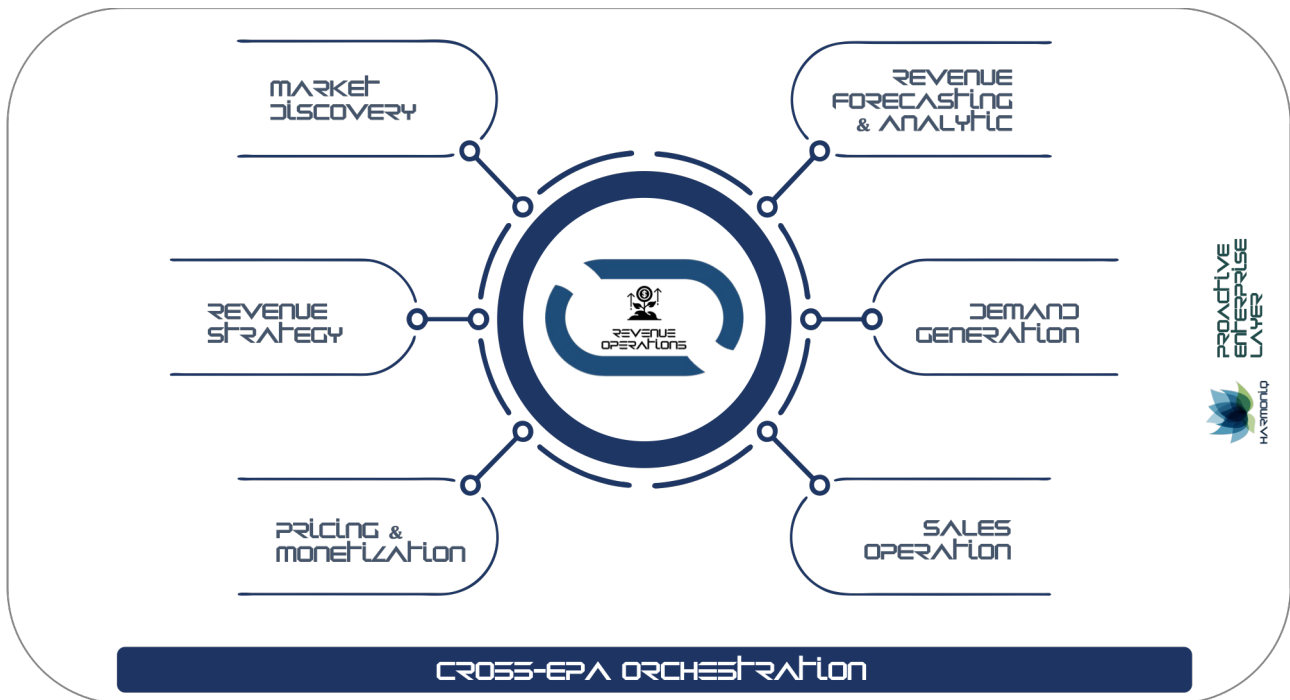


Figura 14 - Revenue Operations AA

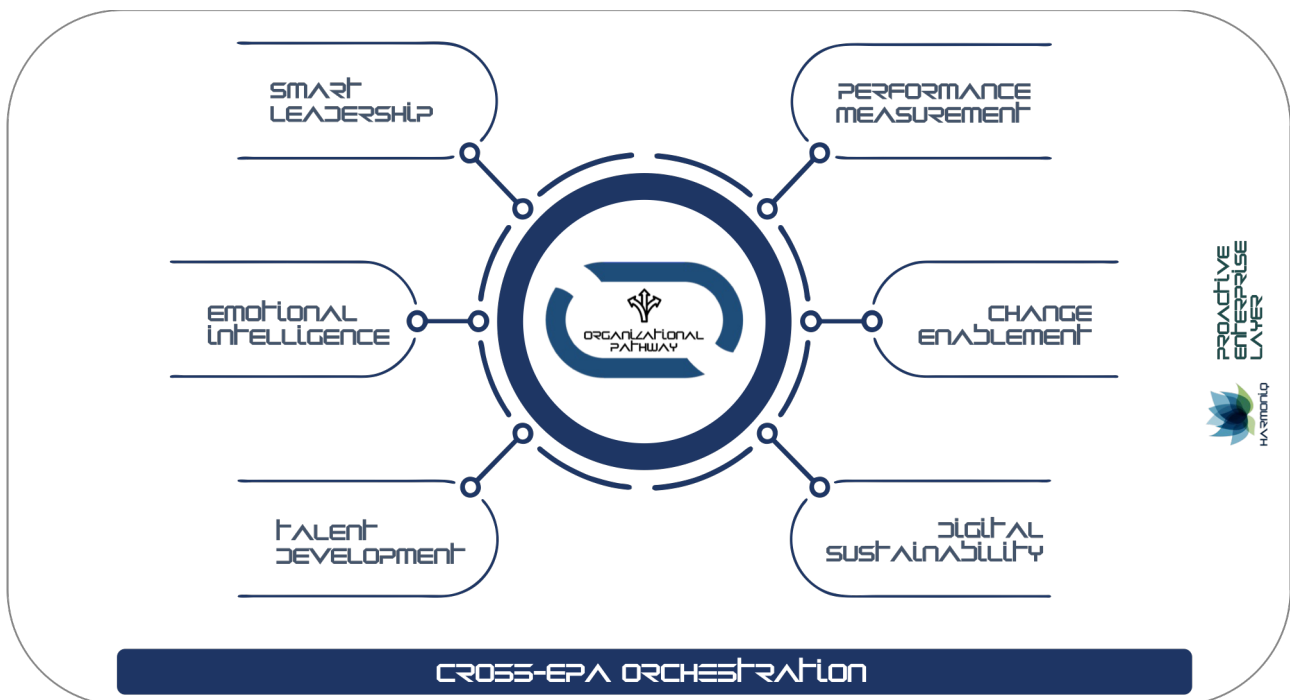


Figura 15 - Organizational Pathway AA



8 Layer Adaptive Design

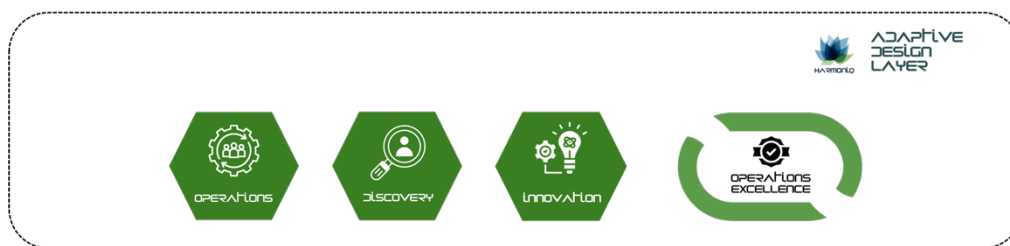


Figura 16 - Adaptive Design Layer

Il layer **Adaptive Design** funge da cerniera tra la strategia di lungo periodo (Proactive Enterprise) e l'esecuzione a ritmo di mercato (Value Flow).

Il suo compito è quello di esplorare le competenze e le tecnologie di frontiera (*Edge Technologies*), acquisire conoscenze e metodologie, nonché sviluppare asset da mettere a disposizione dei *Value Flow* come building block pronti all'uso.

In questo layer, il successo si misura soprattutto in *incertezze rimosse*, *investimenti protetti*, *debito di talento e debito tecnico abbattuto*. Adaptive Design è, inoltre, il luogo in cui l'approccio **AI-First** diventa concreto: sviluppo di AI Agents, integrazione di SLM/LLM⁸ e automazione intelligente dei test.

Tuttavia, nel rispetto dell'*AI Act*, l'uso dell'intelligenza artificiale è governato da confini etici rigorosi:

- **Nessuna allucinazione sistemica:** i modelli devono essere monitorati per evitare bias e drift che potrebbero alterare decisioni o discriminare segmenti di mercato.
- **Human-in-the-loop:** l'IA può analizzare dati e suggerire scenari, ma le decisioni critiche restano responsabilità umana.

Implementare correttamente Innovation, Discovery e Operations significa, invece, dotare l'organizzazione di una vera *fabbrica dell'innovazione*: un motore capace di esplorare il futuro, testarlo in sicurezza e fornire all'intera azienda i mattoncini necessari per costruire valore continuo, solido e scalabile.

Senza il layer Adaptive Design, l'agilità aziendale rischia di trasformarsi in una corsa frammentata e inefficiente che finirebbero per ricostruire continuamente infrastrutture e strumenti, accumulando debito tecnico e disperdendo risorse.

8.1 Squad+ e Tribe+

Le **Squad+** e le **Tribe+** sono il nucleo esecutivo dell'organizzazione, che prendono forma nell'Adaptive Design e agiscono in chiave di delivery all'interno dei Value Flow.

⁸ LLM: Large Language Models, SLM: Small Language Models)



Sono entità dinamiche auto-organizzate, responsabili end-to-end del valore che producono.

L'anatomia di una Squad+ prevede:

Dimensione tipica	3-7 Player (Leadership+ e Force+)
Leadership+	Mission Leader (visione, backlog, flusso di lavoro, salute della Squad+) + Technical Leader (standard tecnici, qualità, scelte tecnologiche).
Force+	2-5 Human & AI Player. Ogni Player ha profilo M-Shaped ed è in grado di sviluppare una visione complessiva al di là della propria specializzazione.
AI e Squad+	Almeno un Player umano è sempre presente per garantire diversità cognitiva ed etica delle decisioni. L'AI Player è un collaboratore, non uno strumento passivo.
Self-governance	La Squad+ si auto-organizza, lavora in modalità Lean-Agile, presidia lo sviluppo di Valore nella sua interezza e si misura continuamente.

Le Squad+ lavorano preferibilmente in iterazioni di 1-2 settimane, con eventi ricorrenti:

- **Iteration Planning:** pianificazione delle attività per la nuova iterazione.
- **Refinement:** revisione e aggiornamento del backlog.
- **Daily Coordination:** allineamento giornaliero sullo stato delle attività.
- **Iteration Review & Demo:** raccolta di feedback su quanto realizzato.
- **Retrospective:** identificazione di opportunità e azioni di miglioramento.

Un aspetto spesso sottovalutato è il tempo necessario perché una Squad+ raggiunga la piena efficacia operativa. Sulla base del modello di Tuckman e delle evidenze empiriche raccolte, una Squad+ attraversa quattro fasi di maturazione:

- **Forming** (conoscenza reciproca): 1-3 mesi per una Squad+ totalmente nuova, 2-4 settimane se almeno il 70% dei Player ha già lavorato insieme.
- **Storming** (emersione dei conflitti fisiologici): 2-5 mesi per una Squad+ nuova, 1-2 mesi per una parzialmente nuova, perché norme e processi esistenti fanno da ponte.
- **Norming** (consolidamento della fiducia e delle pratiche): 4-7 mesi per una Squad+ nuova, 1-2 mesi per una parzialmente nuova grazie alla memoria organizzativa del nucleo esistente.
- **Performing** (piena efficacia operativa): 6-8 mesi per una Squad+ totalmente nuova, 3-5 mesi per una Squad+ con continuità parziale.

Questo dato ha un'implicazione operativa diretta: nella composizione delle Squad+, Harmoniq privilegia il consolidamento delle Force+ esistenti. Dove possibile, si preferisce mantenere stabile il nucleo di Player che ha già attraversato le fasi di maturazione, aggiungendo nuovi elementi



gradualmente. Quando si forma una Squad+ totalmente nuova, la pianificazione deve considerare un periodo di consolidamento di almeno 6 mesi prima di attendersi performance stabili.

Quando un’iniziativa richiede il contributo di più Squad+, si forma una **Tribe+**, ovvero un **Network+ di Squad+** dedicato a un’iniziativa complessa, guidato da una propria Leadership+:

Dimensione tipica	15-48 Player (Leadership+ e Squad+ Network+)
Initiative Leader	Responsabile della crescita, del coordinamento e del successo del network dedicato allo sviluppo dell’iniziativa.
Technical Director	Responsabile della visione tecnico/architetturale. Coordina i Technical Leader delle Squad+, garantisce qualità e standard.
Uso	Sviluppo di Value Increment complessi che interessano un periodo medio-lungo, iniziative multi-dominio, clienti strategici con esigenze articolate.

8.2 Enabling Process Area

Per garantire il delicato equilibrio tra innovazione di rottura e affidabilità industriale, il layer si articola in una serie di Enabling Process Area altamente specializzate.

8.2.1 Operations EPA

L’ **Operations EPA** è l’orchestratore operativo dell’organizzazione.

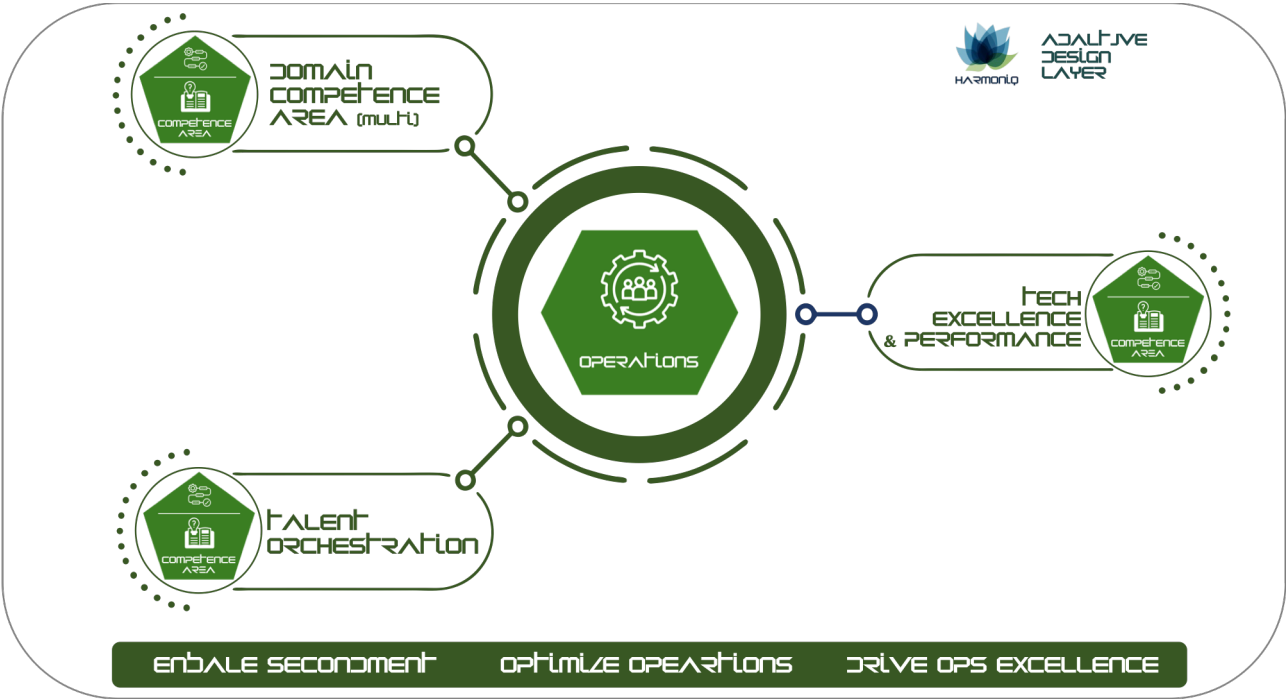


Figura 17 – Operations EPA



Gestisce gli aspetti di distacco dei Player, delle Squad+ e degli Esperti, agendo come fornitore interno di eccellenza per garantire che ogni Value Flow disponga degli asset e dei talenti necessari per realizzare i Value Increment.

Mission	Garantire che ogni Value Flow disponga degli asset e dei talenti necessari per realizzare i Value Increment.
Key Capability	Enable Secondment, Optimize Operations, Drive Ops Excellence
Orizzonte 1	Gestire il processo di “ingaggio e distacco” dei Player e degli Esperti nei Value Flow. Validare la modularità e la qualità dei risultati in relazione alle specificità di delivery. Sincronizzare la disponibilità dei Player per evitare colli di bottiglia tra diversi Value Flow.
Orizzonte 2	Definire, mantenere e aggiornare il catalogo delle competenze e degli asset di dominio. Utilizzare i dati storici di delivery per anticipare i fabbisogni di competenze e prevenire carenze operative. Definire strumenti di “Quality-as-a-Service» per garantire eccellenza uniforme.
Orizzonte 3	Definire i modelli di collaborazione tra Human Player e AI Player a livello operativo. Esplorare modelli di auto-organizzazione dove i Player possono auto scegliere i Value Flow. Sviluppare sensori per monitorare la sostenibilità delle allocazioni.
HAI Ethics	La supervisione del distacco e la valutazione della crescita dei Player non possono essere delegate esclusivamente ad algoritmi: il controllo finale sulla qualità degli asset e sul benessere delle persone spetta obbligatoriamente a un Human Player (approccio human-in-the-loop).

8.2.2 Innovation EPA

L’**Innovation EPA** è la centrale di sperimentazione che rafforza ed estende le capacità dell’organizzazione di rispondere ai bisogni del mercato.



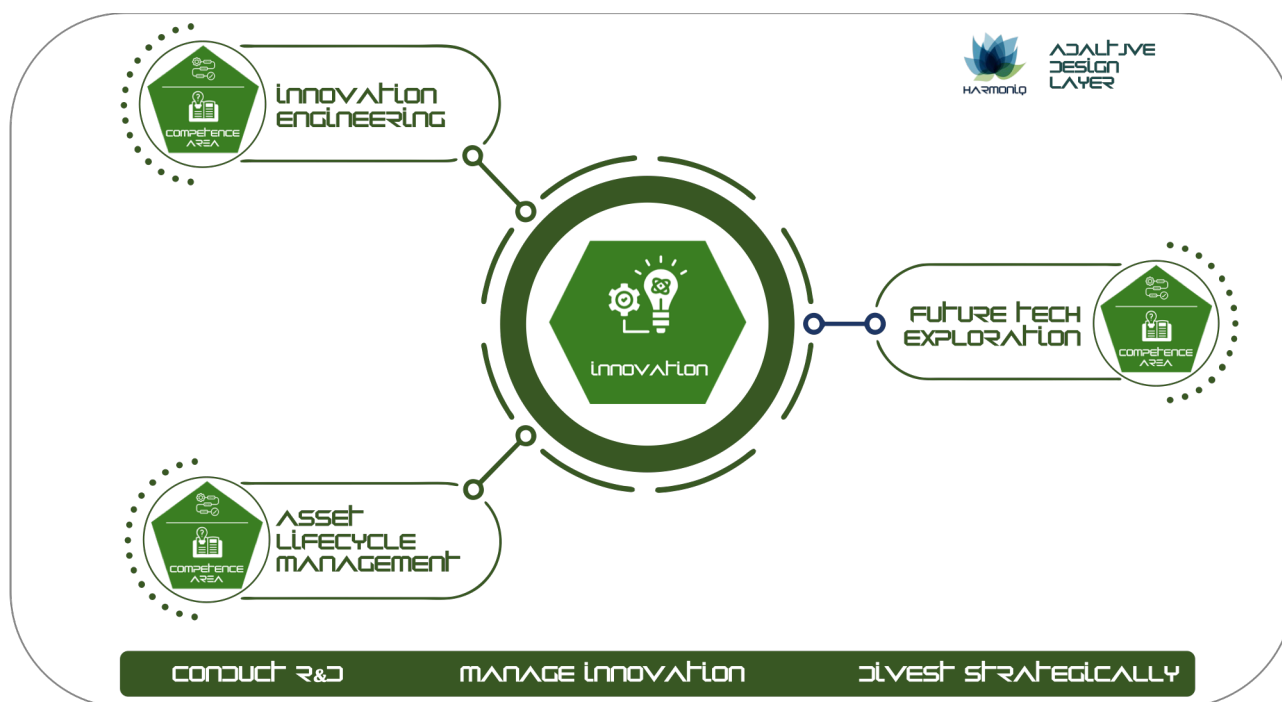


Figura 18 - Innovation EPA

Si comporta come un laboratorio di ricerca e sviluppo, che crea nuovi asset e nuove competenze innovative da fornire ai Value Flow.

Mission	Garantire l'innovazione e lo sviluppo coordinato di innovazioni da utilizzare nei Value Flow.
Key Capability	Conduct R&D, Manage Innovation, Divest Strategically
Orizzonte 1	Standardizzare gli aspetti di ingegnerizzazione degli asset e delle competenze. Mantenere un Catalogo degli asset e competenze disponibili. Fornire supporto per l'utilizzo degli asset e delle competenze nei Value Flow
Orizzonte 2	Valutare e Suggestire possibili evoluzioni. Supportare o definire una politica sostenibile di aggiornamento. Aggiornare il Catalogo in modo che rifletta le evoluzioni.
Orizzonte 3	Sperimentare nuovi asset e nuove competenze potenzialmente di impatto per il mercato. Consolidare la conoscenza su nuove tecnologie e strumenti. Divulgare la sperimentazione presso le altre process area interessate.
HAI Ethics	Le nuove soluzioni si avvalgono di AI Player per sperimentare e convalidare rapidamente le intuizioni e preparare il terreno per la successiva ingegnerizzazione. Quanto realizzato richiede un'attenta valutazione da parte degli Human Player esperti che valutano i risultati integrando elementi



esogeni rispetto a quelli puramente tecnici, come, ad esempio, la sostenibilità economica e di competenze necessarie.

8.2.3 Discovery EPA

La **Discovery EPA** è il motore di esplorazione e de-risking dell'azienda.

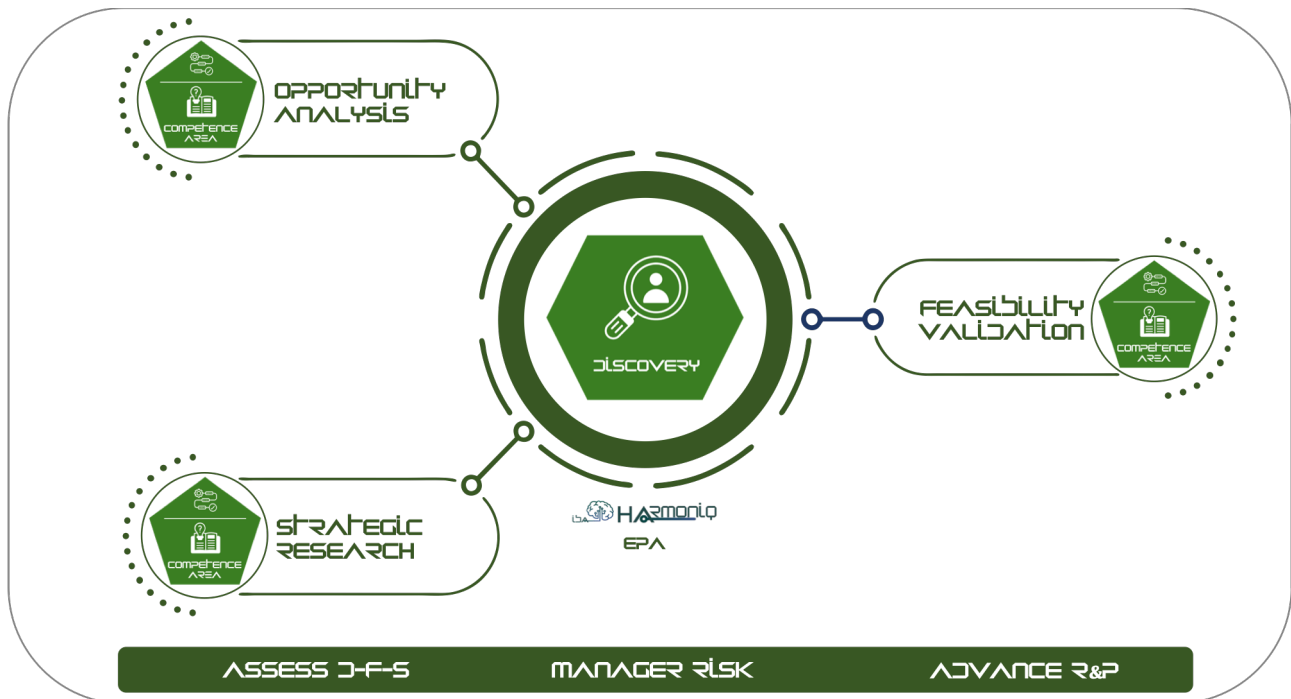


Figura 19 - Discovery EPA

Agisce come centro di investimento sul futuro, validando e sperimentando nuove idee prima che siano messe a disposizione di un Value Flow esistente o che diano vita ad uno specifico.

Mission	Non 'prodotti lanciati', ma 'incertezze rimosse' e 'investimenti protetti'.
Key Capability	Assess D-F-S Validation (Desiderabilità-Fattibilità-Sostenibilità), Manage Risk, Advance R&P (Ricerca e Partnership)
Orizzonte 1	Fornire metodologie e strumenti di testing rapido alle Squad+ che necessitano di validare piccole innovazioni locali. Analizzare i dati derivanti dagli esperimenti falliti per ricalibrare i processi correnti. Supportare la Value Delivery nella risoluzione di incertezze durante i primi rilasci di nuove soluzioni.
Orizzonte 2	Orchestrare i cicli di validazione D-F-S per le iniziative candidate al portafoglio strategico. Gestire le partnership strategiche per colmare gap di competenze durante la fase di prototipazione. Validare la scalabilità dei modelli di business proposti prima della produzione massiva.



Orizzonte 3	Identificare segnali deboli e trend emergenti (tecnologici e di mercato) che potrebbero distruggere o evolvere il business attuale. Definire la roadmap di ricerca esplorativa per nutrire il Purpose e il Purpose Stratification. Sponsorizzare esperimenti radicali su nuovi orizzonti di crescita.
HAI Ethics	La decisione finale di Go/No-Go su un investimento strategico rimane responsabilità esclusiva degli Human Player. Gli algoritmi di predictive research devono essere trasparenti e monitorati per evitare bias.

8.2.4 Operations Excellence AA

Per evitare che Innovation, Discovery e Operations operino in modo isolato, è istituita l'area di federazione **Operations Excellence Agility Area**.



Figura 20 – Operations Excellence AA

Questa entità garantisce che gli asset restino affidabili e competitivi nel tempo, bilanciando:

- *interventi correttivi (manutenzione)*
- *interventi evolutivi (nuove funzionalità)*
- *innovazioni disruptive*

L'obiettivo è mantenere sotto controllo il *debito di talento*, nonché quello *tecnico* e *operativo*, trasformando rapidamente le innovazioni validate in standard condivisi.



9 Layer Value Flow

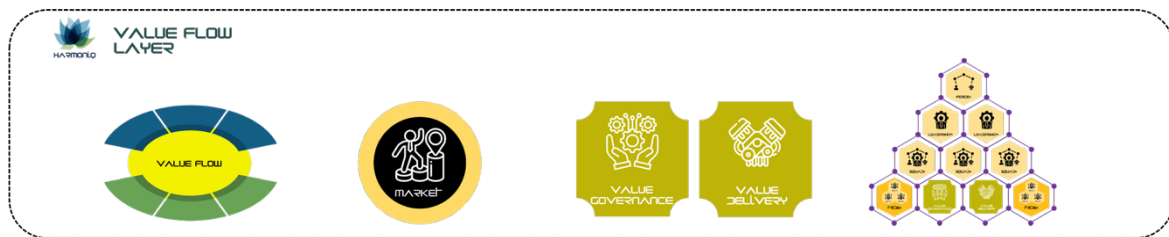


Figura 21 - Value Flow Layer

Il layer **Value Flow** (*multi-istanza, VF*) è il cuore pulsante dell'organizzazione: il suo obiettivo è quello di massimizzare il *Value-to-Market* dando forma al principio *zero-distance*, ovvero alla vicinanza diretta al mercato di riferimento.

Il Value Flow è dedicato sempre ad uno specifico Mercato e risponde ai suoi bisogni attraverso i Value Increment (VI), l'unità minima di valore: il più piccolo incremento che produce un beneficio concreto e testabile per il cliente.

Il Value Flow dimostra che un'organizzazione può essere strutturata senza dover obbligatoriamente diventare lenta e burocratizzata.

La sua esistenza è puramente evolutiva: il Value Flow vive finché il mercato (o il bisogno) esiste: quando le condizioni cambiano, il flusso si riconfigura o viene chiuso.



Figura 22 - Harmoniq Value Flow

Questo approccio trae ispirazione dal modello **RenDanHeYi** (sviluppato da Haier), che punta ad azzerare la distanza tra ogni persona dell'azienda e il cliente, trasformando l'impresa in un ecosistema di micro-imprese semi-autonome.



Per comprenderne i meccanismi bisogna dimenticare l'organigramma tradizionale: qui la gerarchia scompare a favore di una partnership di intenti basata su un principio radicale: **l'imprenditorialità diffusa**.

In questa prospettiva, il Value Flow non è un dipartimento, ma una **micro-impresa ecosistemica semi-autonoma** caratterizzata da una serie di Activator+ che ne strutturano le caratteristiche: **Zero Distance, Darwinian, Performance System, Profit & Loss, Delivery Network+ e Adaptive Governance**.

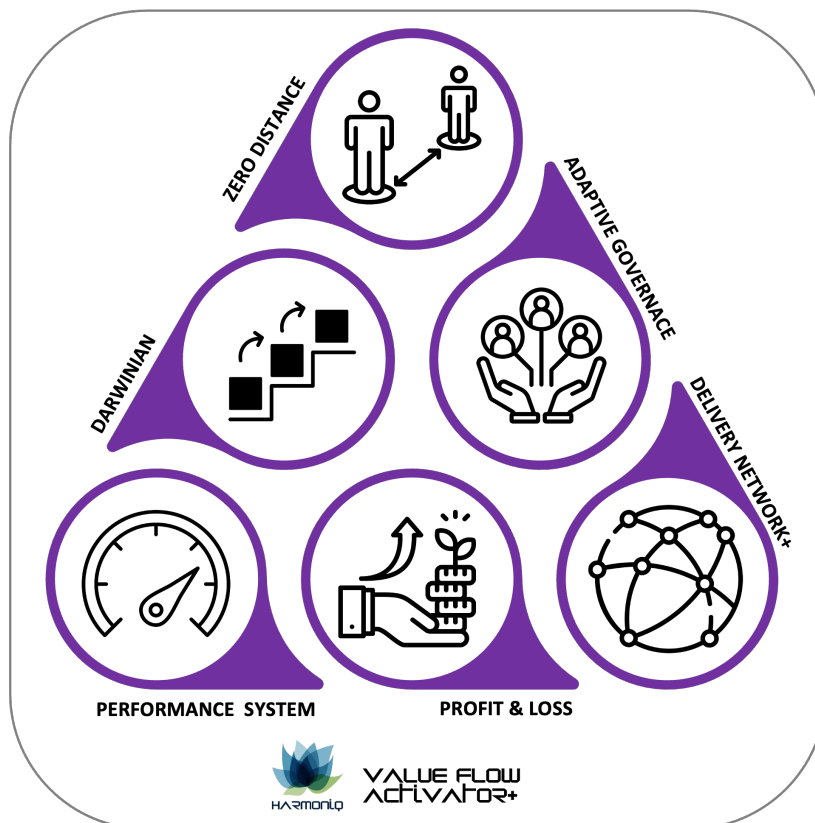


Figura 23 - Value Flow Activator+

La creazione dei Value Increment passa attraverso l'attivazione dell'**Harmoniq Value Engine**:



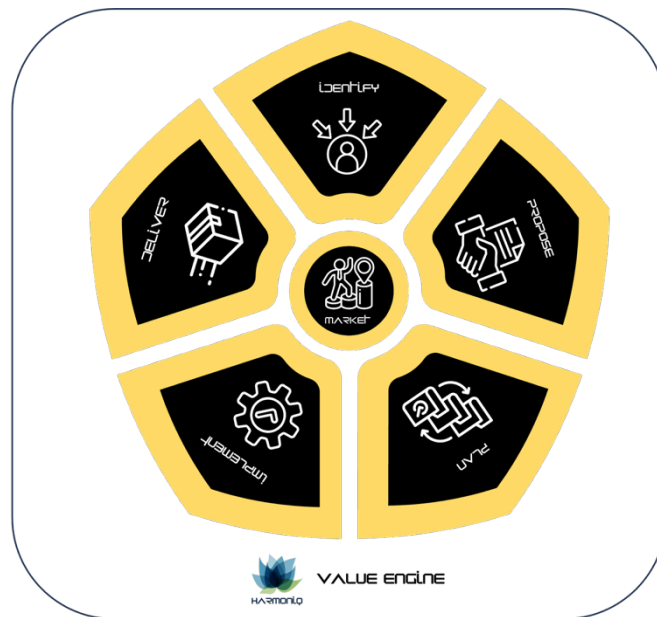


Figura 24 - Harmoniq Value Engine

9.1 Delivery Network+

Il Value Flow “**consuma**” i servizi offerti dalle EPA degli altri layer, in particolare Operations e Discovery, ed opera secondo il mindset proprio di Harmoniq, organizzandosi in un **Delivery Network+**, la rete di competenze e risorse che permette di sviluppare gli obiettivi di mercato promuovendo: *crescita, innovazione, standardizzazione e miglioramento continuo*.

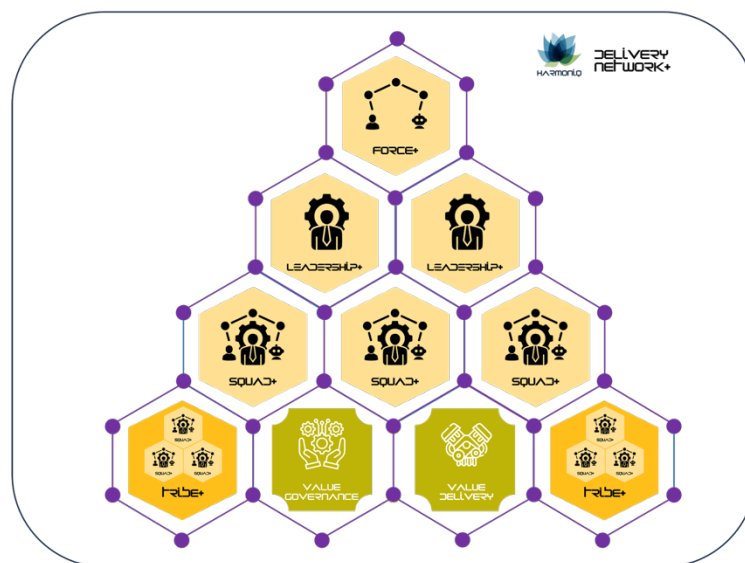


Figura 25 – Value Flow Delivery Network+

Dove e quando possibile, la rete si struttura a partire da *Squad+* e *Tribe+* in modo da valorizzare sempre socialità lavorative già sviluppate.

Gli specifici ingaggi del Delivery Network+ riguardano:

- **Value Increment (VI):** outcome di valore concreto per il cliente.



- **Iniziativa:** la definizione degli obiettivi da raggiungere e la relativa sostenibilità e fattibilità.
- **Mission:** dispositivo attuativo dell'iniziativa, all'interno di un Value Flow, in cui squad e specialisti operano per tradurre gli obiettivi in outcome/output.

Nell'insieme, Value Increment/Iniziativa/Mission danno vita al **Value System di Harmoniq** che definisce il dualismo **Outcome / Structure** alla base degli sviluppi:

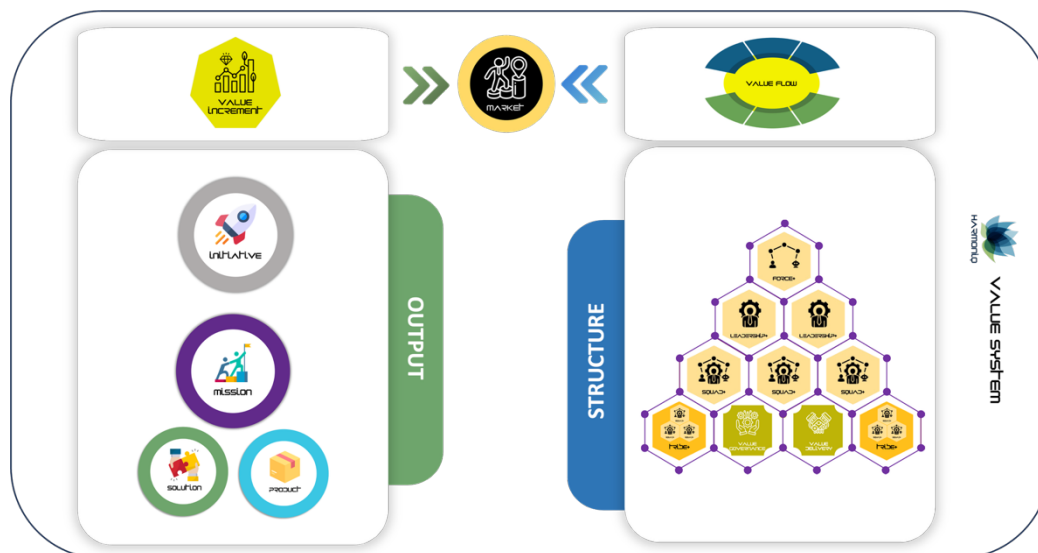


Figura 26 - Harmoniq Value System

In particolare, le azioni interessano sviluppi relativi a Soluzioni e/o Prodotti:

- la **Solution** è orientata alla singolarità: ha un inizio e una fine definiti, è vincolata a una commessa specifica con un cliente identificato, e si caratterizza per un triplo vincolo di specifiche, tempi e costi. Il lifecycle di una Solution segue la logica di progetto (fixed price, fixed feature o fixed cost) e la Guideline+ di riferimento.
- il **Prodotto** è orientato al continuum: non ha una data di fine predefinita, evolve indefinitamente in funzione dei risultati di mercato, e la sua roadmap viene definita in base ai bisogni emergenti di un mercato più ampio, non di un singolo cliente. Il lifecycle di un Prodotto segue la logica iterativa del product management e la Guideline+ di riferimento.

9.2 Flow Process Area

Mentre gli altri layer di Harmoniq sono composti da *Enabling Process Area (EPA)*, stabili e uniche, il Value Flow è composto da **Flow Process Area (FPA)**, strutture temporanee e dinamiche, replicate per ogni istanza.

Ogni Value Flow si basa sull'equilibrio tra due FPA: **Value Governace** e **Value Delivery**.

9.2.1 Value Governance FPA

La **Value Governance FPA** è la cabina di regia imprenditoriale, guidando il Value Flow come se fosse una micro-impresa autonoma.



La sua responsabilità primaria è quella di concretizzare la promessa di valore fatta al mercato, avvalendosi della guida del **Value Manager**, e di tre capability principali:

- **Manage Flow:** gestisce la *capacity* e l'allocazione delle risorse.
- **Coordinate:** allinea le iniziative e definisce le priorità operative.
- **Remove Roadblock:** elimina ostacoli operativi e burocrazie che rallentano il flusso di rilascio.

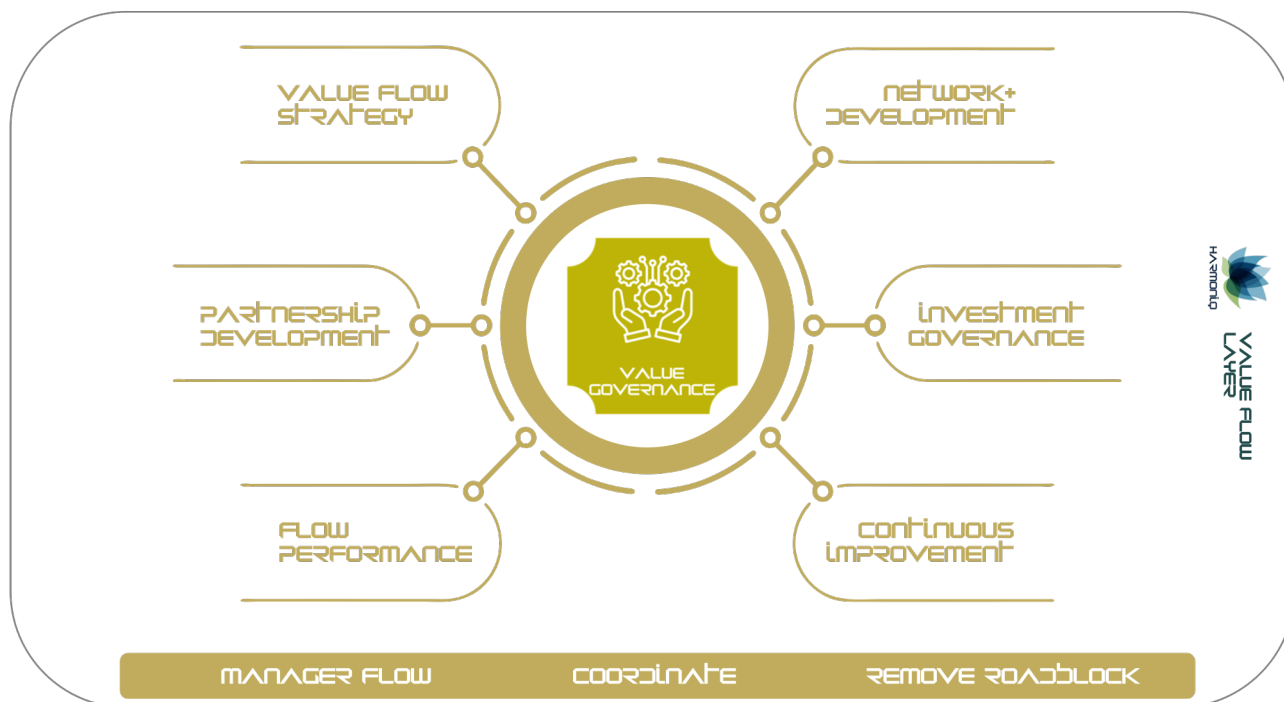


Figura 27 - Value Governance FPA

9.2.2 Value Delivery FPA

La **Value Delivery FPA** è il motore operativo del Value Flow.

Se la Value Governance FPA definisce il *cosa* e il *quando*, la flow process area di Value Delivery rappresenta il *come*.

Sotto la guida del **Delivery Manager**, si avvale, a sua volta, tre capability chiave:

- **Ensure Quality:** garantisce il rilascio incrementale frequente dei Value Increment, mantenendo alta qualità tecnica e funzionale.
- **Automate:** implementa strategie di rilascio continuo e testing anticipato per ridurre lead time e costi operativi.
- **Enable Delivery** monitora l'esercizio, gestisce incident e supporta l'adozione delle nuove funzionalità da parte dei clienti.



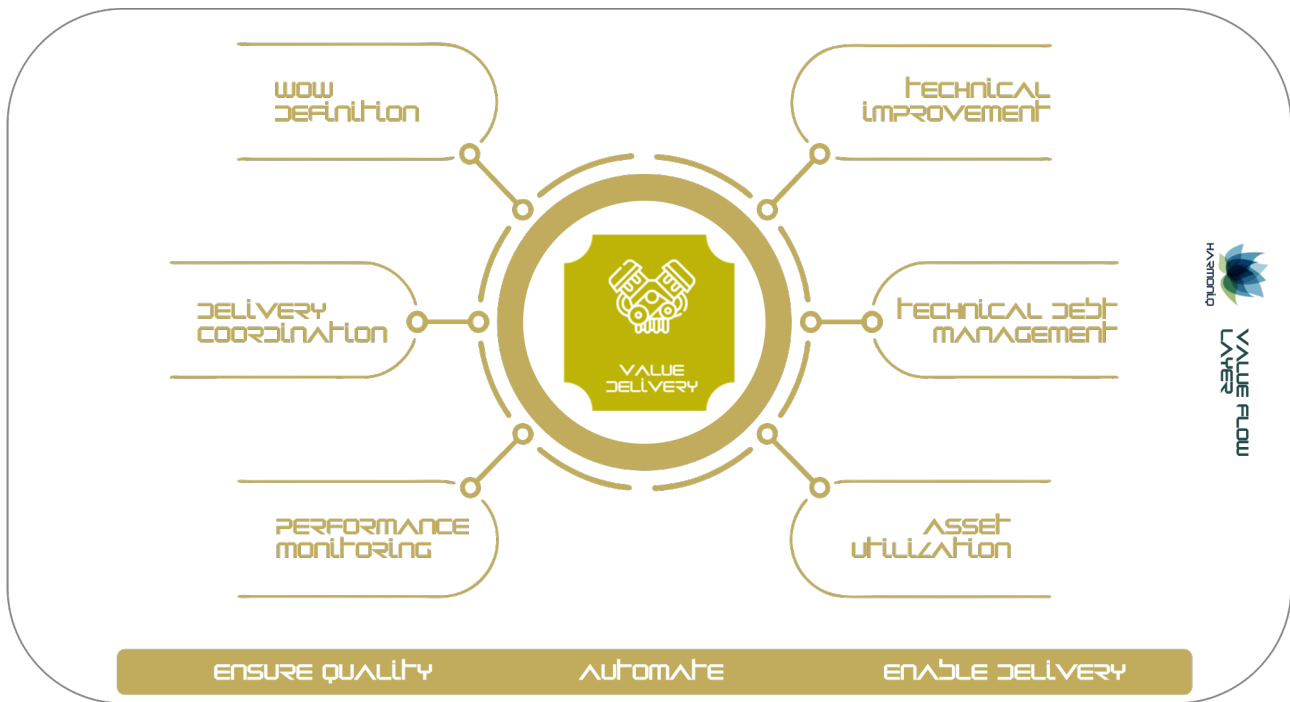


Figura 28 - Value Delivery FPA



10 Enterprise Role: Ruoli e Responsabilità

Gli **Enterprise Role** definiscono l'*accountability* dei ruoli chiave dell'organizzazione.

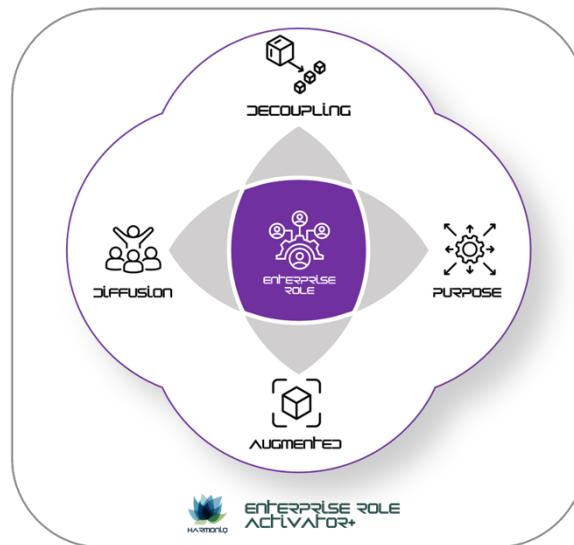


Figura 29 - Harmoniq Enterprise Role Activator+

Il loro scopo non è quello di *creare gerarchie* piuttosto *eliminare ambiguità, prevenire sovrapposizioni* e garantire che *ognuno sappia cosa aspettarsi*, grazie ai 4 Activator+ di riferimento:

- **Decoupling:** superamento delle job description statiche a favore di ruoli dinamici.
- **Purpose:** i ruoli si dividono per scopo, abbracciando stabilità e dinamismo quando e dove necessario.
- **Augmented:** i ruoli possono essere ricoperti sia da Human che da AI Player.
- **Diffusion:** sostituzione dei capi gerarchici con ruoli focalizzati sul flusso e sulla qualità.

Nella pratica operativa, una stessa persona può ricoprire più ruoli in contesti diversi: ad esempio, essere Technical Leader in una Squad+ e Head of Competence Area.

Questa flessibilità è coerente con il principio di imprenditorialità diffusa di Harmoniq, anche se devono essere sempre garantite tre condizioni fondamentali:

- **Separazione delle accountability nella stessa Squad+:** i ruoli di Mission Leader e Technical Leader non dovrebbero essere ricoperti dalla stessa persona nella stessa Squad+, perché presidiano prospettive diverse (business e tecnica) che devono potersi bilanciare reciprocamente. Allo stesso modo, il Product Manager, quando presente, mantiene un accountability distinta da quella del Mission Leader.
- **Sostenibilità del carico:** una persona non dovrebbero ricoprire ruoli di Leadership+ in più di due Squad+ contemporaneamente. Superare questa soglia comprometterebbe la qualità della presenza relazionale e della supervisione, in contraddizione con la Promessa "Essere presente, visibile e puntuale".



- **Trasparenza:** ogni Player deve avere visibilità chiara e aggiornata di tutti i ruoli che ricopre e del relativo impegno atteso, per consentire alla Operations EPA e al Value Flow di pianificare realisticamente la capacity.

10.1 Ruoli di Squad+ Leadership+

Mission Leader	Missione: garantire il raggiungimento degli obiettivi di Mission. Definisce la vision, la roadmap, gestisce il flusso di lavoro, supporta la Squad+ nel comprendere il contesto di business, monitora la Squad+ Health.
Technical Leader	Missione: garantire la qualità tecnica e l'affidabilità delle soluzioni. Definisce e mantiene gli standard tecnici, supporta i Player nella risoluzione di problemi complessi, incentiva l'uso di AI Player.
Human/AI Players	Missione: realizzare gli sviluppi annessi alla Mission. Utilizzano le soluzioni più efficaci ed efficienti, garantiscono la qualità, sviluppano la collaborazione human-AI, supportano la Leadership+ nelle decisioni.

10.2 Ruoli di Tribe+ Leadership+

Initiative Leader	Missione: responsabile della crescita, del coordinamento e del successo del network+ dedicato allo sviluppo dell'iniziativa. Definisce la strategia, favorisce la cultura collaborativa, monitora le Squad+, si interfaccia con le PA di Design Management.
Technical Director	Missione: responsabile della visione tecnico/architetturale degli sviluppi. Definisce gli agreement tecnici, coordina i Technical Leader, garantisce la qualità e monitora il debito tecnico.
Product Manager	Missione: responsabile della visione di prodotto. Definisce la visione di prodotto, gestisce il Product Backlog, collabora con gli stakeholder, misura il valore delle funzionalità rilasciate.

10.3 Ruoli legati alle Process Area

Head of Process Area (EPA)	Missione: guidare l'eccellenza operativa e la visione dell'area di processo. Definisce la struttura della EPA, assicura la diffusione delle best practice, crea programmi di formazione e knowledge-sharing, monitora l'adozione delle metodologie.
-----------------------------------	---



Head of Competence Area (EPA)	Missione: favorire la crescita professionale dei player nell'area di competenza, nonché gli asset di dominio. Definisce gli standard di competenza, supporta la crescita professionale tramite mentorship, facilita la condivisione delle conoscenze, promuove l'innovazione.
Value Manager (FPA)	Missione: garantire un flusso di valore continuativo rispondendo efficacemente alle esigenze del mercato. Sviluppa il mercato specifico, gestisce il Value Flow Forum+, collabora con il Delivery Manager e le EPA di Adaptive Enterprise.
Delivery Manager (FPA)	Missione: garantire qualità, continuità e miglioramento degli sviluppi dei Value Increment. Guida le attività di sviluppo, coordina i Forum operativi, collabora con il Value Manager e le EPA di Adaptive Design, monitora allocazioni e competenze.
Ambassador	Facilitatore del miglioramento continuo nelle EPA. Costituiscono l'Ambassador Network+ e si coordinano grazie all'Ambassador Forum+.



11 Strategy & Performance

11.1 Strategy

La **Strategia** non è un documento statico: è un *processo proattivo* che si sviluppa attraverso l'intera organizzazione.

Per sistematizzare l'azione annessa, si ricorre a quattro Activator+ fondamentali:

- **Visioning:** sviluppare la proiezione del futuro.
- **Strategizing:** definizione dinamica degli obiettivi.
- **Implementation:** dalla pianificazione alle azioni.
- **Adaptation:** confutare le proprie strategie.

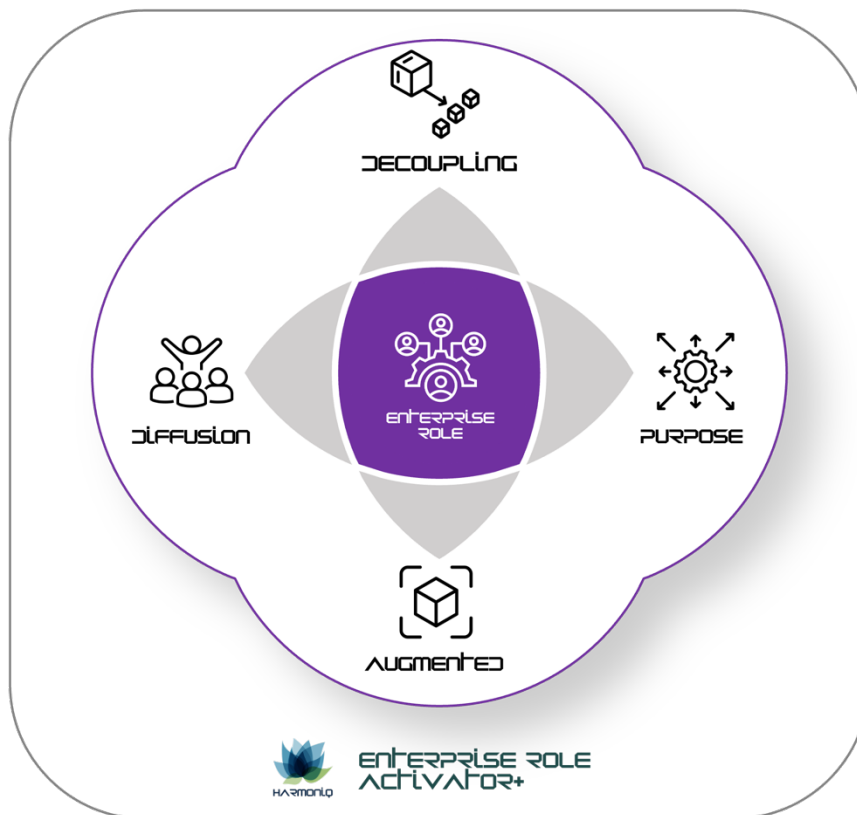


Figura 30 – Strategy Activator+

Un tema particolarmente delicato è quello del *Budgeting*, visto che un approccio tradizionale (fissato per annualità) è, tipicamente, *lento, rigido* e fonte di *comportamenti controproducenti*.

Harmoniq adotta l'**Adaptive Budgeting** in cui **le risorse fluiscono dove serve, quando serve, in funzione del valore reale generato**.

Si attiva così la logica di avere un budget complessivo da cui attingere in modo just-in-time, ovvero quando si è pronti a iniziare le lavorazioni specifiche:



- **Finanziare i Value Increment:** il finanziamento è legato ai VI, non a funzioni o silos. Si finanzia il valore, non la struttura.
- **Rivedere rapidamente il budget - Quarterly Rebalancing:** se un Value Flow mostra risultati eccezionali, riceve più risorse. Se un altro sottoperforma, le risorse vengono redistribuite.
- **Liberare il budget non utilizzato:** il budget non speso torna al “*pool comune*” e può essere riallocato su VF a maggior valore nel trimestre successivo.

In tal modo si separano:

- **Target (Obiettivo):** quello che vorremmo accadesse. È ispirazionale e ambizioso. Non è realistico per definizione.
- **Forecast (Previsione):** quello che pensiamo accadrà davvero, basato sui dati reali. È aggiornato ogni trimestre con Rolling Forecasts.
- **Resource Allocation (Risorse):** quello di cui abbiamo bisogno per operare. È ottimizzato in base al valore generato, non al diritto di spesa acquisito.

11.2 Performance

All'interno dell'operating model **Harmoniq**, l'enabler **Performance** rappresenta il motore scientifico e misurabile progettato per **abilitare la deburocratizzazione dell'impresa, promuovendo una focalizzazione radicale sul Valore e sulla sua equa redistribuzione.**

In contesti complessi, instabili e non-lineari (**BANI**), i sistemi di misurazione tradizionali e rigidi falliscono sistematicamente. Per questa ragione, Harmoniq adotta una logica rigorosamente **data-driven** ed **evidence-driven**. Il sistema non si limita a raccogliere freddi numeri per ispezionare il passato, ma tratta le metriche come segnali e gli score come sintesi, ponendo **le evidenze concrete alla base del giudizio olistico: «Metrics are signals. Scores are summaries. Evidence is the basis for judgment»**

Lo sviluppo, la manutenzione e la coerenza evolutiva del sistema di Performance sono interamente governati dalle Enabling Process Area (EPA) di **Transformation** e **People**

L'architettura del Performance Enabler si sviluppa lungo un **Flusso Decisionale** strategico:

1. **Performance Threshold (Soglia Minima):** rappresenta la condizione minima di salute per determinare se un contesto sta funzionando correttamente.
2. **Context Healthy (Stato di Salute):** si verifica se il contesto specifico performa al di sopra della soglia di salute attesa.
3. **Value Evaluation (Valutazione del Valore):** viene quantificato e valutato scientificamente il valore generato.
4. **Value Gate (Il Guardrail del Valore):** si sblocca formalmente l'accesso alla redistribuzione se e solo se non sono stati violati i guardrail critici dell'azienda.
5. **Value Sharing (La Condivisione):** il profitto e le opportunità (premierità, avanzamenti di



6. carriera e sviluppo di competenze) vengono condivisi con i player.

L'attivazione operativa sul campo avviene attraverso quattro **Performance Activator+**

- **Performance Context:** caratteristiche del contesto di performance specifico.
- **Value Agreement:** esplicita lo scambio di valore tra gli attori coinvolti nello specifico contesto di performance.
- **Value Evaluation:** misurazione del valore creato.
- **Value Sharing:** modalità di condivisione del valore creato e quantificazione delle premialità.

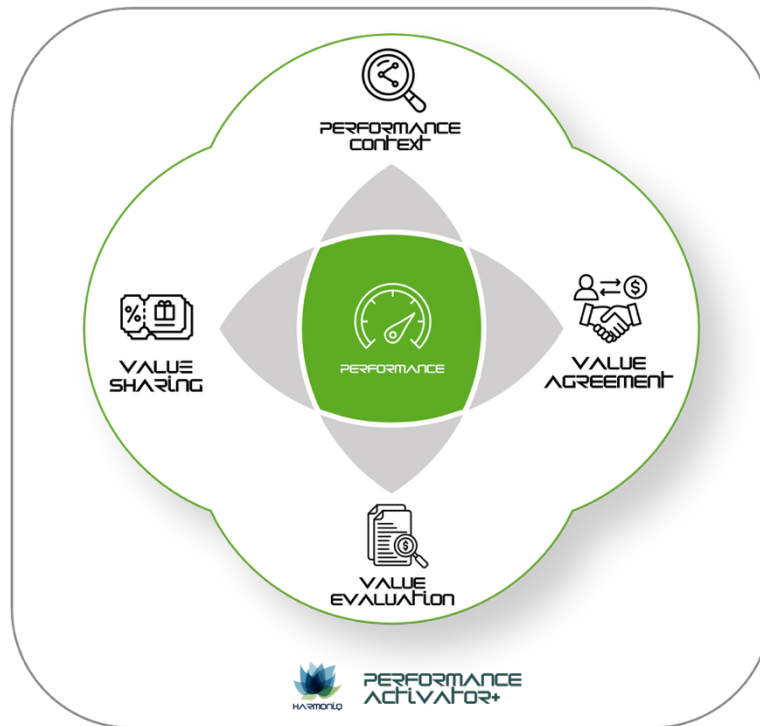


Figura 31 - Performance Activator+

1. **Performance Context:** definisce la situazione specifica e unica in cui le persone (e i player virtuali) si trovano ad agire. Harmoniq mappa e monitora le performance su quattro diversi livelli contestuali:
 - **Organization (Organizzazione):** valuta l'andamento globale e l'allineamento strategico dell'intera azienda tramite la *House of Performance*.
 - **Value Flow (VF):** flussi operativi focalizzati sul cliente e sul mercato, valutati su indicatori economico-finanziari (Fatturato, Ricavi, Profitto, Margine).
 - **Enabling Process Area (EPA):** le aree di processo abilitanti che offrono servizi interni. Sono valutate tramite un *EPA Value Score (EVS)* basato sull'efficacia del supporto fornito ai Value Flow operativi.
 - **Player (Human/AI):** la singola Persona o l'Agente AI.



2. **Value Agreement:** permette di rendere espliciti gli scambi di Valore tra gli attori coinvolti in uno specifico Contesto di Performance. I Value Agreement sono accordi tra molteplici **relazioni organizzative** e si sviluppano in chiave **bilaterale**: "*io ti metto a disposizione X e mi aspetto Y; tu ti impegni a creare Z; se Z viene creato, condividiamo il valore secondo questa regola*". Questo porta gli AVA a sviluppare una relazione: **Commitment ↔ Enablement ↔ Value ↔ Sharing** e non: **Target → Evaluation → Bonus**, legata invece ad una relazione: "tu devi ottenere questi risultati."
3. **Value Evaluation:** determina se l'**Ambition** impostata per un determinato contesto sia stata centrata o superata. In rottura totale con i budget storici e i target fissi, Harmoniq adotta la filosofia del *Beyond Budgeting*, proponendo obiettivi dinamici, relativi e direzionali. Questo meccanismo separa il valore di base (necessario per raggiungere il *Performance Threshold*) dal valore straordinario (extra) neutralizzando il fenomeno del «sandbagging», ovvero la tendenza a negoziare obiettivi al ribasso per renderne facile il raggiungimento.
4. **Value Sharing** (o *Value-added sharing*): sposa la filosofia **Paid by User (Pagato dagli utenti)**: in cui tutti i nodi e i player che contribuiscono concretamente alla catena di rilascio del *Value-To-Market* hanno il diritto di trattenere e distribuire una quota dei profitti generati.

Il monitoraggio continuo della performance produce conseguenze immediate sull'operatività di Value Flow, EPA e Player, portando ad eventuali azioni correttive anche urgenti



12 Guideline+

Le **Guideline+**, Activator+ dell'enabler *Ways of Working*, definiscono un set di metodologie, framework e strumenti metodologici comuni da poter adottare per ottimizzare ed uniformare i flussi ed i processi.

Harmoniq propone una serie di **linee guida** focalizzate su specifici ambiti della gestione organizzativa:

- **Harmoniq Value Engine (HarmoniqVE)**: governare l'azione dei Value Flow e lo sviluppo dei Value Increment.
- **Harmoniq Product Management (HarmoniqPDM)**: sviluppare prodotti innovativi in grado di rispondere alle esigenze di mercato.
- **Harmoniq Solution Management (HarmoniqSM)**: sviluppare soluzioni ad-hoc che soddisfano le esigenze specifiche.

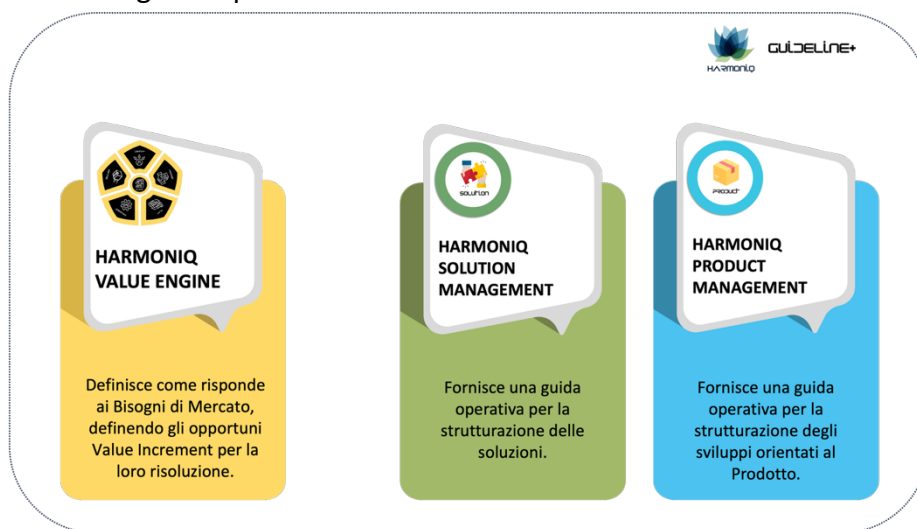


Figura 32 – Harmoniq Guidelines+

Attraverso queste linee guida, viene favorita una convergenza operativa che aiuta a navigare nella complessità dei processi attuativi.

Un utilizzo maturo e robusto delle Guideline+ richiede tre livelli progressivi: la **conoscenza della Guideline** (sapere cosa prevede), la **competenza nell'applicazione** (saperlo usare), e il **pragmatismo nel contestualizzarla** (sapere quando e come adattarla al contesto di performance), in linea con la filosofia *SHU-HA-RI*.

In particolare, la loro personalizzazione non è solo prevista ma **incoraggiata**, a condizione che le variazioni vengano rese trasparenti e condivise (ad esempio attraverso l'Ambassador Network+) per alimentare il ciclo di miglioramento continuo.



12.1 HarmoniqVM: Harmoniq Value Engine

L'**Harmoniq Value Engine (HarmoniqVE)** opera a livello di **Value Flow** e si dirama attraverso una serie di fasi chiave che garantiscono l'allineamento, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio delle iniziative:

- **Identify:** raccolta e Revisione delle esigenze del mercato e dei clienti.
- **Propose:** definire la proposta per rispondere a bisogni specifici.
- **Plan:** aggiornare la programmazione delle attività e il Delivery Network+.
- **Implement:** sviluppare i Value Increment attraverso gli annessi Delivery Item, Prodotti e Soluzioni.
- **Deliver:** rilasciare i Value Increment, Prodotti e Soluzioni.

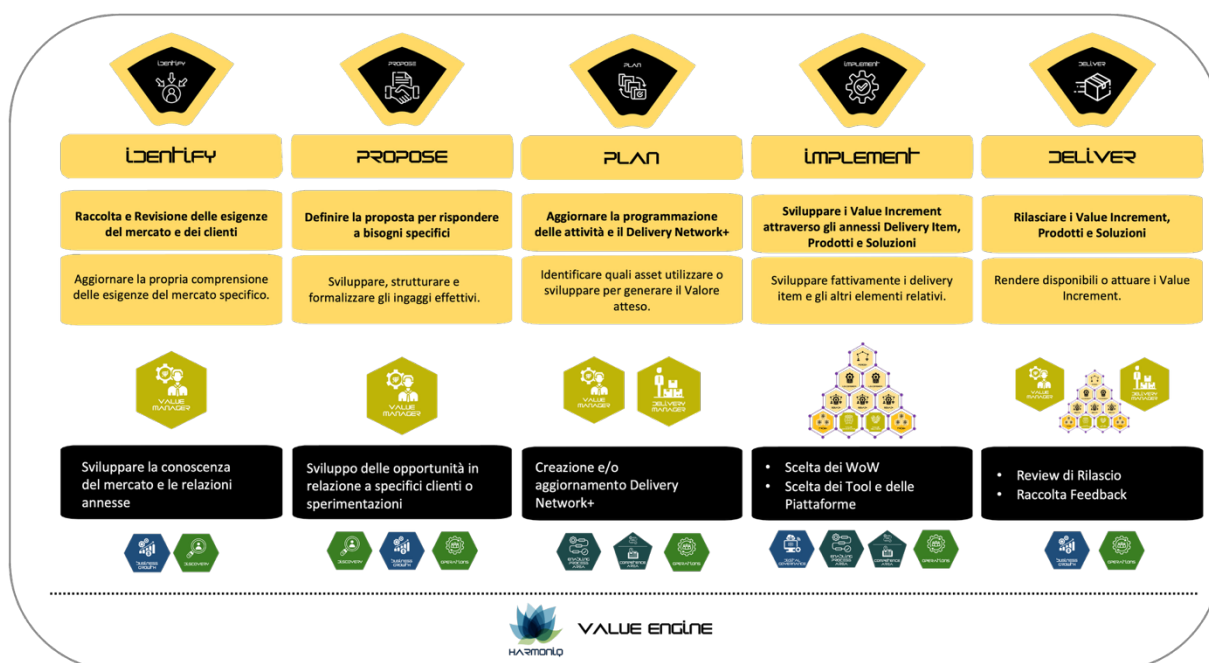


Figura 33 – HarmoniqVE Fasi

12.2 HarmoniqSM: Harmoniq Solution Management

Quando si procede allo sviluppo di una **Soluzione**, la relativa logica sposa la *Logica di Progetto* (fixed price/feature/cost) e la Guideline+ di riferimento è **Harmoniq Solution Management (HarmoniqSM)**.

HarmoniqSM utilizza al meglio pratiche predittive (waterfall) o adattative (agile) in relazione alle specifiche necessità, con un flow operativo che si sviluppa attraverso sei fasi di riferimento:

- **Avvio:** valutazione della complessità, mappatura degli obiettivi e delle funzionalità, cronoprogramma di massima.



- **Pianificazione:** formazione della squad, mappatura funzionale, valutazione dei rischi, revisione di effort e priorità, scelta del lifecycle, revisione del cronoprogramma e lift-off operativo.
- **Esecuzione:** sviluppo dei deliverable, gestione dei rischi, allineamento continuo con gli stakeholder.
- **Monitoraggio e Controllo:** monitoraggio dell'avanzamento, gestione degli economics, verifica della coerenza con gli obiettivi.
- **Chiusura:** consegna al cliente, chiusura operativa e amministrativa, raccolta delle lesson learned.
- **Post Go-Live:** supporto operativo ed evoluzione correttiva.

La scelta del lifecycle (Agile, Lean, Waterfall o ibrido) avviene in fase di Pianificazione ed è guidata dal principio Context Counts: non esiste un approccio migliore in assoluto, ma quello più adatto allo specifico Contesto di Performance.

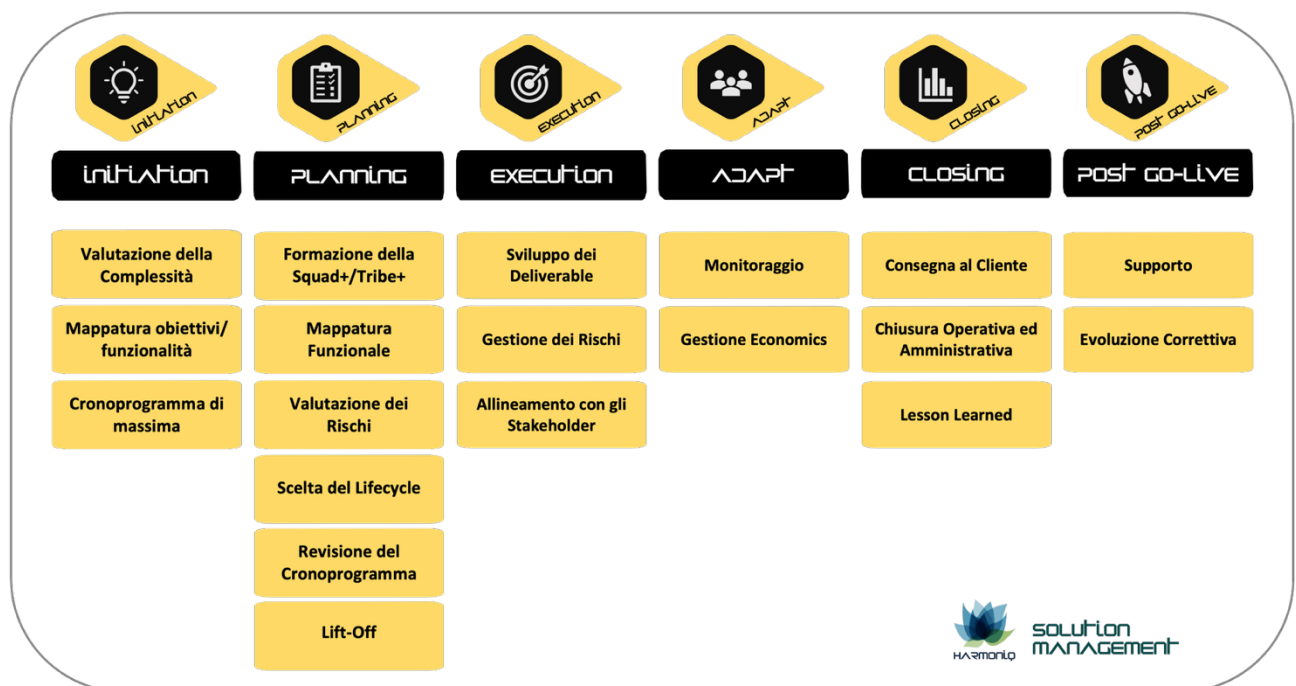


Figura 34 – HarmoniqSM Flow

12.3 HarmoniqPDM: Harmoniq Product Management

L'Harmoniq Product Management (HarmoniqPDM) preme di implementare fattivamente uno sviluppo product-oriented, incentrando l'azione su un ciclo iterativo suddiviso in tre fasi:

- **Define** (comprendere il problema): si articola in Framing, Insights e Focus. L'obiettivo è definire con chiarezza il problema da risolvere, attraverso strumenti come Customer Discovery, Jobs to be Done, Impact Mapping, Persona & Roles e Customer Journey. Si esce da questa fase con una comprensione profonda del bisogno, non con una soluzione.



- **Find** (esplorare le soluzioni): si articola in Ideation e Prototype & Test. L'obiettivo è generare e validare ipotesi di soluzione attraverso strumenti come Storyboard, 6 Thinking Hats, Rapid Prototyping e Proof of Concept. Si esce da questa fase con un prototipo validato.
- **Deliver** (costruire e misurare): si articola in Plan, Develop e Evaluate. L'obiettivo è tradurre il prototipo validato in un prodotto rilasciabile attraverso User Story Map, Prioritization, Product Roadmap, Agile Development, MVP, A/B Testing, Usability Testing e Value Review.

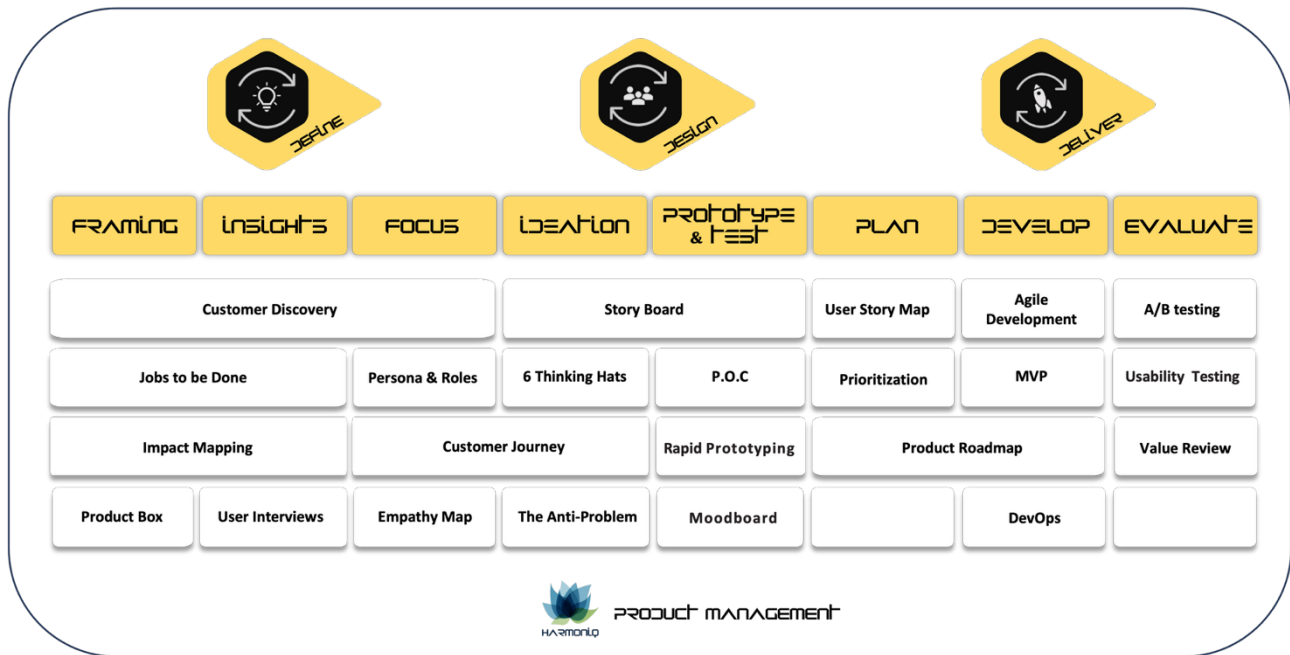


Figura 35 – HarmoniqPDM Flow

Ognuna di queste fasi ha un ruolo chiave nel garantire che il prodotto venga sviluppato in modo strategico, partendo dalla comprensione del problema fino alla sua realizzazione e ottimizzazione. A loro volta, sono suddivise in specifiche sottofasi che si avvalgono di appositi tool, metodologici e tecnologici.

L'approccio product-oriented permette di ridurre il rischio di fallimento: **validare le idee prima di svilupparle e creare prodotti più efficaci e usabili.**

Questo processo iterativo assicura che il prodotto finale risponda realmente alle esigenze degli utenti



13 Conclusioni

L'Intelligent Business Agility e Harmoniq permettono di sviluppare un **ecosistema** completo che concretizza la visione di “nuova impresa”, combinando *agilità organizzativa* (pattern e flussi) e *operativa* (value flow, delivery network+, decisioni decentrate, adattabilità continua), accompagnate dall'uso diffuso dell'*intelligenza artificiale*, in un quadro coerente e bilanciato.

I layer **Proactive Enterprise** e **Adaptive Design** consentono di efficientare le dinamiche organizzative, mentre il **Value Flow** mantiene il focus sul *Valore* e sul *Mercato*. Le **Process Area** e le **Agility Area** supportano le sinergie di governo, e sono affiancate dalle **Competence Area** e dai **Network+** che assicurano lo sviluppo di talenti e asset.

I **Ruoli Enterprise** e i **Forum+** orchestrano l'insieme, garantendo allineamento strategico, operativo e di coesione culturale.

Un modello di questa ampiezza richiede consapevolezza nella sua adozione.

Harmoniq non deve essere attivato tutto in una volta: può essere adottato progressivamente, in coerenza con il principio di adozione graduale e sperimentale che il modello stesso promuove. In pratica, questo significa partire dagli elementi che rispondono alle urgenze più concrete dell'organizzazione (tipicamente il Mindset, le Process Area e i primi Value Flow) per poi estenderne l'azione in termini di governance, misurazione e innovazione man mano che la maturità organizzativa cresce.

Ogni fase di adozione segue la logica PDCA (Plan-Do-Check-Act): si sperimenta in scala ridotta, si verificano i risultati, si consolida ciò che funziona e si corregge ciò che non funziona, prima di estendere.

Harmoniq non è un modello statico: al contrario si fonda su *pragmatismo* e *miglioramento continuo*. Implementarlo significa intraprendere un percorso di evoluzione organizzativa, in cui **esseri umani e intelligenze artificiali lavorano in armonia** (*harmoniously*, da cui il nome) per generare risultati di business eccellenti in modo sostenibile e condiviso.

Il viaggio verso l'Intelligent Business Agility è impegnativo, ma con Harmoniq le aziende dispongono di una mappa dettagliata per navigare la galassia con successo.



14 Glossario

- **Affordance:** invito all'uso: proprietà per cui l'organizzazione diventa azionabile grazie a un'interfaccia a livello di sistema, come quella offerta dal DTO.
- **Agility Area (AA):** abilitatore strategico che mette in correlazione più Process Area per generare un impatto specifico su una delle dimensioni dell'IBA. Nella metafora della Galassia Organizzativa, le AA sono i Campi Gravitazionali.
- **Agility Equalizer:** strumento della House of Performance che permette di calibrare il livello di investimento su ciascun Performance Domain in funzione del contesto strategico attuale.
- **AI ACT:** accordo esplicito formalizzato da Harmoniq che regola la collaborazione tra persone e intelligenza artificiale, strutturato in quattro principi: Inclusività, Trasparenza, Responsabilità, Sostenibilità.
- **AI Player:** sistema di intelligenza artificiale che opera come collaboratore all'interno di una Squad+, sotto supervisione umana.
- **Ambassador:** facilitatore del miglioramento continuo all'interno di una Process Area. Gli Ambassador costituiscono l'Ambassador Network+ e si coordinano tramite l'Ambassador Forum+.
- **Business Handshake:** accordo negoziato tra pari che sincronizza la visione strategica globale con l'operatività locale, traducendo gli obiettivi strategici in azioni concrete.
- **Capability:** capacità di business: che cosa l'organizzazione è in grado di fare, indipendentemente da chi o con quali sistemi.
- **Competence Area (CA):** area specialistica che promuove la differenziazione e la crescita dei talenti. Nella metafora della Galassia Organizzativa, le CA sono gli Elementi che popolano lo Spazio Cosmico.
- **Contesto di Performance (CP):** situazione unica definita dal connubio tra Cliente, Assetto e Azione, che determina il modo in cui l'organizzazione risponde a uno specifico bisogno.
- **CoNI (Cost of Not Innovation):** metrica che misura il rischio e il costo-opportunità derivanti dal non innovare, utilizzata per bilanciare le scelte di portafoglio.
- **Customer journey:** percorso complessivo del cliente attraverso tutti i punti di contatto con l'organizzazione.
- **Delivery Manager:** responsabile della qualità, continuità e miglioramento degli sviluppi all'interno di un Value Flow.
- **Digital twin:** versione virtuale di un oggetto, sistema o processo reale, alimentata da dati e usata per analisi e simulazioni.
- **DIKW:** gerarchia Data, Information, Knowledge, Wisdom: dai dati grezzi alla saggezza decisionale.
- **Drill-down:** esplorazione di un dato di sintesi fino al livello di dettaglio sottostante.



- **DTO - Digital Twin of an Organization:** modello dinamico dell'organizzazione che collega persone, processi, dati e asset.
- **Enabling Process Area (EPA):** Process Area stabile e unica che offre servizi trasversali e di supporto all'efficienza organizzativa.
- **Enterprise Architecture (EA):** disciplina che documenta l'organizzazione di sistemi, processi e persone di un'azienda, tradizionalmente a cura dell'IT.
- **Flow Process Area (FPA):** Process Area temporanea e dinamica, replicata per ogni istanza di Value Flow.
- **Force+:** gruppo di Human Player e AI Player che costituisce il nucleo operativo di una Squad+. Ogni Player ha un profilo M-Shaped.
- **Forum+:** sede decisionale collettiva in cui si decide cosa fare, chi se ne occupa e come si comunica la decisione. Esistono diversi tipi di Forum+ (Strategy, Viability, Value Flow, PA, CA, Evolutionary, Ambassador).
- **Galassia Organizzativa:** metafora introdotta dall'IBA per descrivere la tensione dinamica tra strutture stabili (Pianeti/Process Area), elementi fluidi (Spazio Cosmico/Competence Area) e forze di orchestrazione (Campi Gravitazionali/Agility Area).
- **Grafo di conoscenza:** rappresentazione di entità e relazioni sotto forma di rete, interrogabile e navigabile.
- **Harmoniq:** modello organizzativo per l'Intelligent Business Agility sviluppato per le organizzazioni che vogliono diventare agili, scalabili e intelligenti.
- **Harmoniq Value Engine (HVE):** meccanismo operativo del Value Flow che permette di rispondere ai bisogni tramite Value Increment.
- **House of Performance:** si occupa di abilitare la misura delle performance, valorizzando e premiando i talenti.
- **Human Player:** persona che opera all'interno del sistema organizzativo, con responsabilità finale sulle decisioni critiche (human-in-the-loop).
- **Human-in-the-loop:** principio secondo cui la responsabilità finale e l'ultima parola sulle decisioni critiche restano sempre in capo alle persone.
- **IBA (Intelligent Business Agility):** capacità di sviluppare l'Armonia Organizzativa, ovvero l'equilibrio dinamico tra visione, operatività e innovazione. Si articola lungo quattro dimensioni: Organizational Agility, Market-Fit Agility, Technological Agility, HAI Agility.
- **Initiative Leader:** responsabile della crescita, del coordinamento e del successo del network di Squad+ dedicato allo sviluppo di un'iniziativa complessa (Tribe+).
- **Leadership+:** coppia di ruoli (Mission Leader + Technical Leader) che guida una Squad+ o una Tribe+.
- **Manutenzione predittiva:** approccio che usa dati e modelli per prevedere i guasti e pianificare gli interventi prima che causino un fermo.



- **Metamodello / Ontologia:** insieme dei tipi di oggetti e di relazioni che il modello può contenere.
- **Mission:** dispositivo attuativo di un'iniziativa, all'interno di un Value Flow, in cui Squad+ e specialisti operano per tradurre gli obiettivi in outcome/output.
- **Mission Leader:** responsabile del raggiungimento degli obiettivi di Mission. Definisce la vision, la roadmap, gestisce il flusso di lavoro e monitora la salute della Squad+.
- **M-Shaped (profilo):** profilo professionale caratterizzato da competenze profonde in più aree e da una visione complessiva che va oltre la propria specializzazione.
- **Network+:** aggregazione orizzontale esplicita e strutturata che connette ruoli e funzioni a tutti i livelli organizzativi per favorire allineamento e miglioramento continuo.
- **Purpose:** visione strategica di lungo termine che dà direzione e chiarezza all'intera organizzazione.
- **Performance Domain:** outcome aziendale misurabile che giustifica l'investimento su specifiche capability (es. Sviluppo dei Talenti, Fiducia di Mercato, Resilienza Digitale).
- **Player:** termine generico che indica un partecipante al sistema organizzativo, sia esso umano (Human Player) o artificiale (AI Player).
- **Process Area (PA):** pattern organizzativo stabile che descrive una specifica funzione strategica e i servizi che mette a disposizione. Nella metafora della Galassia Organizzativa, le PA sono i Pianeti.
- **Process Mining:** tecnica che ricostruisce e analizza i processi reali a partire dai log di eventi dei sistemi.
- **Product Manager:** responsabile della visione di prodotto e dell'indirizzo degli sviluppi.
- **RACI:** matrice che assegna a ciascuna attività chi è Responsabile, Accountable, Consultato e Informato.
- **Secondment:** meccanismo di distacco temporaneo di Player o Squad+ dalla Operations EPA verso i Value Flow, in funzione delle necessità operative.
- **Single source of truth:** fonte unica e condivisa di riferimento per un dato o un modello, in sostituzione di versioni scollegate.
- **Soglia di Performance:** metro di misura condiviso del contributo di ciascun Player, basato su valutazioni condivise e verificate.
- **Solution:** insieme dei Value Increment realizzati in risposta a uno specifico Contesto di Performance, con obiettivi, perimetri e deadline definiti.
- **Squad+:** entità dinamica auto-organizzata composta da 3-7 Player (Leadership+ e Force+), responsabile end-to-end del valore che produce.
- **Tassonomia:** vocabolario strutturato e condiviso per nominare e classificare gli elementi dell'organizzazione.



- **Technical Director:** responsabile della visione tecnico/architetturale degli sviluppi a livello di Tribe+.
- **Technical Leader:** responsabile della qualità tecnica e dell'affidabilità delle soluzioni a livello di Squad+.
- **Tribe+:** network di Squad+ dedicato a un'iniziativa complessa, guidato da una propria Leadership+ (Initiative Leader + Technical Director). Dimensione tipica: 15-48 Player.
- **Value Flow (VF):** micro-impresa ecosistemica semi-autonoma attraverso cui l'organizzazione genera e consegna valore a uno specifico mercato o cliente. Esistono cinque archetipi: Market, Industry, Solution, Product, Internal.
- **Value Increment (VI):** unità minima di valore: il più piccolo incremento che produce un beneficio concreto e testabile per il cliente.
- **Value Manager:** responsabile di garantire un flusso di valore continuativo all'interno di un Value Flow, rispondendo efficacemente alle esigenze del mercato.
- **What-if:** simulazione di scenario che confronta l'effetto di scelte alternative.
- **WoW (Ways of Working):** pratiche quotidiane che traducono la visione in esecuzione efficace e adattamento continuo.
- **WSJF (Weighted Shortest Job First):** metodo di prioritizzazione che combina il Cost of Delay con la durata dell'iniziativa per determinare l'ordine di esecuzione.



15 Bibliografia Essenziale

Per chi desidera approfondire l'Intelligent Business Agility:

- Felice Pescatore, Intelligent Business Agility, 2025.
- IntelligentBusinessAgility.com

Per chi desidera approfondire il pensiero olivettiano alla fonte, alcuni riferimenti essenziali:

- Adriano Olivetti, Ai lavoratori, Edizioni di Comunità.
- Adriano Olivetti, Città dell'uomo, Edizioni di Comunità.
- Valerio Ochetto, Adriano Olivetti. La biografia di un grande imprenditore, Edizioni di Comunità.
- Fondazione Adriano Olivetti, archivi e materiali storici sull'esperienza di Ivrea.

Per il pensiero di Peter Drucker richiamato nel testo, i riferimenti diretti sono:

- Peter Drucker, The Practice of Management, Harper & Row, 1954.
- Peter Drucker, Concept of the Corporation, John Day Company, 1946.
- Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, 1985.
- Peter Drucker, Post-Capitalist Society, Butterworth-Heinemann, 1993.
- Peter Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999 (fonte della riflessione sull'assenza di un'unica organizzazione valida in assoluto).
- Daniel H. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books, 2009 (trad. it. Drive: la sorprendente verità su ciò che ci motiva, Mondadori).
- Amy C. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", Administrative Science Quarterly, 1999; The Fearless Organization, John Wiley & Sons, 2018.
- Gary Hamel, Michele Zanini, Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them, Harvard Business Review Press, 2020.
- Su Zhang Ruimin e il modello RenDanHeYi: interviste e case study raccolti da Thinkers50 e dallo stesso Gary Hamel (Humanocracy Movement).

DTO:

- Gartner, definizione di "Digital Twin of an Organization" (Gartner IT Glossary).
- R. L. Ackoff, "From Data to Wisdom", *Journal of Applied Systems Analysis*, 1989: riferimento comunemente citato per la gerarchia DIKW.
- La frase "non puoi gestire ciò che non puoi misurare" è spesso attribuita a Peter F. Drucker, ma l'attribuzione non è univocamente verificata.
- J. D. Watson, F. H. C. Crick, "Molecular structure of nucleic acids", *Nature*, 1953.
- The Enterprise as a Community of Intelligences





Intelligent Business Agility & Harmoniq sono distribuiti con Licenza [Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Gli autori non possono essere ritenuti responsabili in alcun modo dell'utilizzo di quanto riportato in questo documento, in quelli annessi e nei canali digitali relativi. L'utilizzatore ha la totale responsabilità del proprio operato e libera i suddetti da ogni tipologia di incombenza diretta e indiretta.

Basato sul lavoro disponibile su IntelligentBusinessAgility.com

Permessi ulteriori rispetto alle finalità della presente licenza possono essere disponibili presso IntelligentBusinessAgility.com

