

# Metodologia di Gestione del Valore Æilus

Metodologia Æilus v2.0

© Victor Bolshakov

Licenza per uso libero con attribuzione

<https://aeilus.tech>

## Capitolo 1. Introduzione e scopo

Æilus è una metodologia di gestione del valore per i sistemi socio-economici. Deriva dalla Teoria della Gestione del Valore (Value Management Theory, VMT) ed è progettata per il lavoro pratico con flussi di valore e anti-valore, interpretazioni del valore e sostenibilità dei sistemi di valore.

Æilus può essere considerata una metodologia universale applicabile a qualsiasi sistema socio-economico — dalle piccole organizzazioni agli ecosistemi complessi.

La metodologia non sostituisce la teoria economica, le discipline di management consolidate né le pratiche specifiche di dominio. Fornisce invece un quadro rigoroso e coerente all'interno del quale la gestione del valore diventa consapevole, verificabile e sostenibile.

### 1.1 Scopo di Æilus

La Teoria della Gestione del Valore (VMT) descrive come il valore emerge, viene interpretato, trasferito, consumato e trasformato all'interno dei sistemi di valore, nonché i vincoli fondamentali e le regolarità che governano tali processi. Tuttavia, la VMT non risponde deliberatamente alla domanda su cosa debba essere fatto in modo concreto nei sistemi reali.

Æilus colma questo divario fornendo uno strato normativo — ma indipendente dal dominio — che definisce quali interventi di gestione siano ammissibili e significativi quando gli obiettivi sono:

- ridurre la resistenza dei flussi;
- aumentare la sostenibilità del sistema di valore;
- incrementare il valore realizzato senza violare le condizioni di partecipazione né le politiche di dominio.

Æilus non è quindi una raccolta di ricette pratiche né sostituisce i metodi specifici di dominio. La metodologia definisce i limiti di una corretta gestione del valore all'interno dei quali possono essere utilizzate diverse pratiche, strumenti e forme organizzative.

### 1.2 Relazione con la Teoria della Gestione del Valore (VMT)

Æilus è logicamente e metodologicamente fondata sulla Teoria della Gestione del Valore.

La VMT descrive la realtà del valore attraverso:

- un'ontologia (attori, elementi, flussi, interpretazioni);
- assiomi (dipendenza dal contesto, asimmetria delle interpretazioni, assenza di una legge di conservazione del valore);
- teoremi (sostenibilità, perdite, resistenza dei flussi, dinamica delle interpretazioni).

$\mathcal{A}\text{Eilus}$  definisce come sia possibile influenzare questa realtà senza violarne le proprietà fondamentali.

Il successo o il fallimento di una singola pratica all'interno di  $\mathcal{A}\text{Eilus}$  non falsifica la VMT. Tali risultati sono invece interpretati come manifestazioni di regolarità teoriche (ad esempio, aumento della resistenza dei flussi o violazione delle condizioni di partecipazione). In questo senso,  $\mathcal{A}\text{Eilus}$  rappresenta una sovrastruttura metodologica della VMT, e non una teoria alternativa.

### 1.3 Idee fondamentali di $\mathcal{A}\text{Eilus}$

$\mathcal{A}\text{Eilus}$  si basa sulle seguenti idee fondamentali:

- La gestione opera attraverso i flussi, non attraverso le metriche. Il valore e l'anti-valore sono trattati come flussi dinamici tra trasformatori, non come risultati statici o indicatori isolati.
- Le interpretazioni del valore sono gestibili. Il valore pianificato ( $V_{\text{plan}}$ ), il valore realizzato ( $V_{\text{real}}$ ) e il valore retrospettivo ( $V_{\text{retro}}$ ) sono interpretazioni distinte il cui allineamento costituisce un legittimo oggetto di intervento gestionale.
- $\mathcal{A}\text{Eilus}$  considera anche il valore potenziale ( $V_{\text{potential}}$ ) prima della formazione del valore pianificato ( $V_{\text{plan}}$ ): una possibilità interpretabile di cambiamento di stato non ancora collegata a un destinatario o a un flusso specifico.
- La formazione di  $V_{\text{plan}}$  è trattata come un atto di gestione: la scelta di un destinatario e l'organizzazione della consegna del valore.
- L'anti-valore e la resistenza dei flussi sono oggetti primari della gestione. L'accumulo di anti-valore e le discrepanze interpretative degradano i sistemi anche quando il valore pianificato aumenta.
- La sostenibilità del sistema ha priorità sull'ottimizzazione locale. Le decisioni sono valutate in base al loro impatto sulle condizioni di partecipazione e sulla preservazione dei ruoli di trasformazione critici.
- Le pratiche sono ammissibili solo nel contesto di un sistema di valore. Nessuna pratica è universalmente «buona»; la sua ammissibilità dipende dal suo effetto sistemico.

### 1.4 Come funziona $\mathcal{A}\text{Eilus}$ (panoramica di alto livello)

Di seguito viene presentata una descrizione generale di come  $\mathcal{A}\text{Eilus}$  viene utilizzata nella pratica. I requisiti concreti sono formalizzati mediante principi, processi e ruoli.

$\mathcal{A}\text{Eilus}$  è implementata attraverso tre pilastri:

- Principi — definiscono requisiti obbligatori per una corretta gestione del valore (ad esempio, osservabilità degli elementi, allineamento delle interpretazioni, controllo delle condizioni di partecipazione e riduzione della resistenza dei flussi).

- Processi ed eventi — garantiscono l'applicazione dei principi attraverso cicli ricorrenti di osservazione, analisi e adattamento del sistema.
- Ruoli — distribuiscono le responsabilità: il Value Transformer Owner (VTO) è responsabile della realizzazione e trasformazione del valore all'interno dei trasformatori; il Value System Owner (VSO) è responsabile della sostenibilità e dell'integrità a livello di sistema; ruoli aggiuntivi vengono introdotti man mano che aumenta la complessità.

*Æilus* non impone strumenti né forme organizzative specifiche. Le pratiche di dominio possono essere utilizzate purché riducano la resistenza dei flussi, non compromettano la sostenibilità del sistema e rispettino i principi di *Æilus*.

## **Capitolo 2. Principi**

La metodologia Æilus si fonda su un insieme stabile di principi derivati dalla Teoria della Gestione del Valore (Value Management Theory, VMT). Questi principi definiscono i limiti metodologicamente ammissibili della gestione del valore e proteggono i sistemi di valore da interventi distruttivi o sistemicamente dannosi.

I principi di Æilus non sono raccomandazioni, linee guida o «best practice». Essi costituiscono requisiti metodologici obbligatori che devono essere rispettati indipendentemente dal dominio, dalla struttura organizzativa, dagli strumenti utilizzati o dal livello di maturità del sistema.

### **P1. Principio di osservabilità degli elementi di valore**

Gli elementi significativi di valore e di anti-valore devono essere identificati, osservabili, misurabili e tracciati lungo l'intero ciclo di vita del sistema di valore. Ciò che non può essere osservato non può essere gestito in modo consapevole.

### **P2. Principio di allineamento delle interpretazioni del valore**

Le interpretazioni del valore pianificato (Vplan), del valore realizzato (Vreal) e del valore retrospettivo (Vretro) devono essere confrontate e aggiornate regolarmente. Interpretazioni non allineate portano a resistenza nascosta dei flussi, accumulo di anti-valore e progressiva erosione della fiducia tra gli attori.

### **P3. Principio di aggiornamento della domanda di elementi di valore**

La domanda di tipi e quantità di elementi di valore deve essere rivalutata periodicamente in base alle interpretazioni correnti del valore e alle condizioni di partecipazione degli attori. Sia la sovrapproduzione sia la sotto-produzione costituiscono fonti di anti-valore sistemico.

### **P4. Principio di sostenibilità e condizioni di partecipazione**

Le condizioni di partecipazione degli attori, così come i rischi e le dipendenze dai flussi di valore esterni, devono essere analizzati e monitorati in modo continuo. La sostenibilità a lungo termine del sistema di valore ha priorità sull'efficienza locale o sulla crescita a breve termine.

### **P5. Principio di capacità di flusso**

Un sistema di valore deve garantire un'elevata capacità di flusso dei valori e minimizzare l'accumulo di elementi di valore all'interno dei trasformatori, salvo nei casi esplicitamente giustificati. L'accumulo di valore pianificato è ammesso solo come decisione gestionale consapevole e richiede una rivalutazione regolare dell'interpretazione del valore prima dell'immissione nel flusso.

### **P6. Principio di riduzione della resistenza dei flussi**

Gli interventi nel sistema di valore devono essere orientati prioritariamente alla riduzione della resistenza dei flussi. La resistenza si manifesta come scostamenti tra valore pianificato e valore realizzato, come generazione di anti-valore o come valore prodotto ma non consegnato.

## **P7. Principio di efficienza nella produzione di valore**

Nella produzione di elementi di valore, i trasformatori devono privilegiare pratiche che consentano di ottenere un valore realizzato più elevato a parità o a minore consumo di valore. L'efficienza viene valutata in base agli effetti realizzati, e non allo sforzo, all'attività o al volume di lavoro.

## **P8. Principio di priorità sistematica nella selezione delle pratiche**

La selezione delle pratiche di produzione del valore deve privilegiare il miglioramento della capacità del trasformatore e delle prestazioni complessive del sistema di valore, piuttosto che l'ottimizzazione locale di segmenti isolati dei processi. L'ottimizzazione locale non deve compromettere la coerenza né la sostenibilità del sistema.

## **P9. Principio di crescita giustificata del valore pianificato**

L'aumento del valore pianificato è obbligatorio solo quando sono soddisfatte simultaneamente tutte le seguenti condizioni: esiste una domanda confermata di valore aggiuntivo, il trasformatore dispone di un apporto di valore sufficiente per produrlo, la sua capacità di consegnare il valore realizzato corrispondente è dimostrata, e non vengono violate né le condizioni di partecipazione né la sostenibilità del sistema.

## **P10. Principio di integrità nelle interpretazioni del valore**

Le interpretazioni del valore pianificato e del valore realizzato devono essere formulate in buona fede ed essere verificabili all'interno del sistema di valore. L'inflazione intenzionale del valore pianificato o la deflazione del valore realizzato a fini di vantaggio locale costituiscono una violazione metodologica.

L'integrità delle interpretazioni non richiede il consenso tra gli attori. Il disaccordo è ammissibile; la distorsione sistematica non lo è.

## **Capitolo 3. Ruoli (VTO / VSO / Scalabilità / Supporto)**

Æilus viene applicata attraverso principi e cicli operativi ricorrenti. Per rendere tali cicli sostenibili nei sistemi di valore reali, Æilus introduce un modello di ruoli che distribuisce la responsabilità delle dinamiche di valore senza centralizzare il controllo.

I ruoli in Æilus sono funzionali. Essi definiscono la responsabilità per la produzione del valore, la consegna del valore e la sostenibilità del sistema. Non corrispondono a titoli di ruolo, livelli gerarchici o posizioni organizzative.

### **3.1 Struttura del modello di ruoli**

Æilus v2.0 distingue tre categorie di ruoli:

- Ruoli fondamentali — richiesti in ogni sistema di valore.
- Ruoli di scalabilità — introdotti quando aumentano la complessità o la topologia dei flussi.
- Ruoli di supporto — introdotti per garantire una corretta adozione e l'integrità metodologica.

### **3.2 Ruoli fondamentali**

#### **Value Transformer Owner (VTO)**

Il Value Transformer Owner (VTO) è responsabile della capacità di uno specifico trasformatore di realizzare e trasformare valore in modo sostenibile.

Il VTO è responsabile delle conseguenze del funzionamento interno del trasformatore, inclusi:

- il valore realizzato consegnato ai destinatari;
- l'anti-valore generato come effetto collaterale;
- la resistenza dei flussi prodotta dal funzionamento del trasformatore;
- la capacità del trasformatore di continuare a partecipare al sistema senza degradarsi.

Il VTO è responsabile della selezione, adattamento, validazione e dismissione delle pratiche utilizzate all'interno del trasformatore.

Il VTO non è obbligato ad aumentare continuamente il valore pianificato. La crescita del valore pianificato è ammissibile solo quando la capacità di consegna è dimostrata e quando non vengono compromesse né le condizioni di partecipazione né la sostenibilità del sistema.

#### **Value System Owner (VSO)**

Il Value System Owner (VSO) è responsabile della sostenibilità e dell'integrità del sistema di valore nel suo complesso.

Il VSO garantisce che:

- le condizioni di partecipazione di tutti gli attori siano mantenute nel tempo;
- i confini del sistema e i flussi critici siano esplicativi e compresi;
- le dipendenze dai flussi esterni in ingresso e in uscita siano note;
- l'ottimizzazione locale non comprometta la sostenibilità complessiva del sistema.

Il VSO non gestisce il lavoro interno dei trasformatori. Questo ruolo esiste per preservare la vitalità e la stabilità del sistema di valore nel lungo periodo.

### 3.3 Ruoli di scalabilità

#### Flow Owner

Il Flow Owner viene introdotto quando la consegna del valore tra trasformatori diventa una fonte ricorrente di resistenza dei flussi o di valore non consegnato.

Il Flow Owner si concentra sullo spazio tra i trasformatori:

- allineamento delle interpretazioni del valore tra mittenti e destinatari;
- riduzione della resistenza dei flussi alle interfacce;
- prevenzione dell'accumulo e della perdita di valore lungo il flusso.

Il Flow Owner non sostituisce il VTO. Questo ruolo facilita gli accordi tra trasformatori e ripristina la capacità di consegna quando il valore si perde ai confini.

#### Practice Owner

Il Practice Owner viene introdotto quando una pratica è condivisa tra più trasformatori o quando è sufficientemente critica da richiedere una responsabilità dedicata.

Il Practice Owner è responsabile di:

- mantenere la definizione formale della pratica;
- garantire una corretta implementazione e adattamento;
- prevenire utilizzi di tipo «cargo cult»;
- avviare la revisione o la dismissione della pratica quando necessario.

Il Practice Owner è responsabile dell'integrità della pratica, non dei risultati dei singoli trasformatori.

#### Domain Owner

Il Domain Owner viene introdotto quando un dominio (ad esempio prestazioni, disponibilità, sicurezza, continuità, architettura o conoscenza) diventa critico per l'interpretazione del valore e la sostenibilità del sistema.

Il Domain Owner è responsabile di:

- definire e mantenere le politiche di dominio;
- valutare pratiche e processi rispetto ai requisiti di dominio;
- identificare l'anti-valore sistematico derivante da violazioni del dominio;
- escalare tempestivamente i rischi di dominio che minacciano la sostenibilità e le condizioni di partecipazione.

### **3.4 Ruolo di supporto**

#### **Æilus Master**

L’Æilus Master supporta la corretta adozione e l’applicazione coerente della metodologia Æilus.

Questo ruolo esiste per:

- preservare l’integrità metodologica;
- prevenire adozioni di tipo «cargo cult»;
- supportare l’interazione tra i ruoli in situazioni complesse;
- facilitare eventi di allineamento e retrospettiva.

L’Æilus Master non gestisce né la produzione né la consegna del valore. È responsabile della correttezza dell’applicazione metodologica.

## **Capitolo 4. Processi ed eventi**

Æilus non viene implementata come un'iniziativa una tantum né come un progetto di trasformazione con una data di fine prestabilita. È applicata come un insieme di processi ed eventi ricorrenti che mantengono il sistema di valore osservabile, coerente e sostenibile nel tempo.

Nei termini della Teoria della Gestione del Valore (VMT), il valore è dinamico: le interpretazioni evolvono, la resistenza dei flussi si accumula, emerge l'anti-valore e le dipendenze esterne cambiano. I processi Æilus esistono per garantire che il sistema reagisca a tali dinamiche in modo consapevole e controllato, piuttosto che in modo casuale.

### **4.1 Cosa sono i processi Æilus**

I processi Æilus sono cicli regolari di osservazione, analisi e adattamento. Essi operazionalizzano i principi di Æilus costringendo il sistema a rispondere ripetutamente a un insieme di domande fondamentali:

- Quali elementi di valore e anti-valore stanno attualmente attraversando il sistema?
- In cosa differiscono le interpretazioni del valore pianificato (Vplan), del valore realizzato (Vreal) e del valore retrospettivo (Vretro)?
- Dove emerge la resistenza dei flussi e perché?
- Le condizioni di partecipazione e la sostenibilità del sistema sono ancora rispettate?

I processi non prescrivono quali pratiche debbano essere utilizzate. Creano invece una disciplina all'interno della quale le pratiche possono essere selezionate, validate, sostituite o dismesse in base al comportamento osservabile del sistema.

### **4.2 Cosa sono gli eventi Æilus**

Gli eventi sono i punti di attivazione organizzativa della metodologia. Servono ad allineare le interpretazioni del valore, a validare la consegna e a rendere esplicativi i segnali a livello di sistema.

In assenza di eventi, il lavoro sul valore tende a tornare invisibile e a degradarsi in opinioni informali, narrazioni locali e distorsioni guidate dalle metriche.

### **4.3 Ciclo operativo fondamentale**

Un'implementazione matura di Æilus opera in un ciclo continuo composto da quattro livelli:

- Osservare — mantenere la visibilità degli elementi di valore, dell'anti-valore e dell'accumulo.
- Allineare — sincronizzare le interpretazioni tra mittenti e destinatari.
- Intervenire — adattare le pratiche per ridurre la resistenza e aumentare il valore realizzato.
- Stabilizzare — garantire il rispetto delle condizioni di partecipazione e delle politiche di dominio.

L'obiettivo di questo ciclo non è raggiungere uno stato finale «ottimizzato», ma preservare la riproducibilità, la prevedibilità e la sostenibilità in un contesto in continuo cambiamento.

## 4.4 Gruppi di processi obbligatori

### 1) Osservabilità e ciclo di vita degli elementi

Implementa il principio P1 e supporta il principio P5.

- identificazione e tracciamento degli elementi significativi di valore e anti-valore;
- manutenzione della tipologia degli elementi e coerenza delle interpretazioni;
- monitoraggio dell'accumulo degli elementi di valore all'interno dei trasformatori;
- rivalutazione del valore pianificato immagazzinato prima della sua immissione in un flusso.

### 2) Allineamento e validazione delle interpretazioni

Implementa i principi P2 e P10.

- confronto delle interpretazioni pianificate, realizzate e retrospettive;
- formulazione esplicita dei criteri di interpretazione;
- validazione del valore realizzato da parte dell'attore ricevente;
- individuazione di distorsioni sistematiche nelle interpretazioni.

### 3) Rivalutazione della domanda e delle quantità

Implementa il principio P3.

- rivalutazione dei tipi e delle quantità di elementi di valore;
- identificazione di sovrapproduzione e sotto-produzione;
- conferma dell'esistenza di un destinatario e di un flusso consegnabile per il valore prodotto.

### 4) Sostenibilità, rischi e dipendenze esterne

Implementa il principio P4.

- monitoraggio delle condizioni di partecipazione degli attori critici;
- tracciamento delle dipendenze dai flussi esterni in ingresso e in uscita;
- individuazione di perdite e fragilità strutturale;
- decisioni di stabilizzazione quando la crescita del valore pianificato diventa rischiosa.

### 5) Riduzione della resistenza e dell'anti-valore

Implementa il principio P6.

- analisi delle discrepanze tra Vplan e Vreal;
- identificazione delle fonti di anti-valore;
- localizzazione della resistenza all'interno e tra i trasformatori;
- prioritizzazione degli interventi che riducono la resistenza anziché spostarla.

### 6) Selezione, validazione e dismissione delle pratiche

Implementa i principi P7 e P8.

- selezione delle pratiche in base al valore realizzato per valore consumato;
- priorità alle pratiche che aumentano la capacità dei trasformatori e del sistema;
- validazione delle pratiche attraverso effetti osservabili;

- dismissione delle pratiche che compromettono la sostenibilità o generano anti-valore sistematico.

## 7) Crescita giustificata del valore pianificato

Implementa il principio P9.

- conferma della domanda di valore aggiuntivo;
- conferma dell'esistenza di un apporto di valore sufficiente e della capacità produttiva;
- conferma della capacità di consegna del valore realizzato;
- verifica del rispetto delle condizioni di partecipazione e della sostenibilità del sistema.

## 4.5 Eventi raccomandati

Æilus non impone un calendario fisso di eventi. Tuttavia, un'implementazione minima e sostenibile include generalmente i seguenti eventi:

- Value System Review — revisione dei confini del sistema, degli attori, dei flussi critici e delle dipendenze.
- Interpretation Alignment Session — allineamento delle interpretazioni del valore sui flussi critici.
- Flow Resistance Review — individuazione di colli di bottiglia, accumulo e valore non consegnato.
- Practice Review Board — valutazione dell'adozione, dell'adattamento e della dismissione delle pratiche.
- Value Retrospective — analisi del valore retrospettivo per migliorare le decisioni future.

## 4.6 Responsabilità dei processi

I processi Æilus hanno responsabilità esplicite. Il modello di ruoli definisce chi è responsabile del mantenimento di ciascun ciclo operativo:

- Il VTO è responsabile dell'osservabilità interna, della selezione delle pratiche e della riduzione dell'anti-valore locale.
- Il VSO è responsabile della sostenibilità del sistema, della sua configurazione e dell'equilibrio tra crescita e stabilità.
- Il Flow Owner è responsabile della resistenza dei flussi e dell'allineamento delle interpretazioni sui flussi critici (se il ruolo è introdotto).
- Il Domain Owner è responsabile del rispetto delle politiche di dominio e della prevenzione dell'anti-valore legato al dominio (se il ruolo è introdotto).
- Il Practice Owner è responsabile dell'integrità e dell'ammissibilità delle pratiche condivise (se il ruolo è introdotto).
- L'Æilus Master supporta l'integrità metodologica e previene adozioni di tipo «cargo cult».

## 4.7 Cosa caratterizza un buon funzionamento

Un sistema Æilus che funziona correttamente presenta tre proprietà osservabili:

- le interpretazioni del valore rimangono sincronizzate e verificabili nel tempo;

- la resistenza dei flussi e l'anti-valore diminuiscono nel tempo anziché accumularsi;
- la sostenibilità del sistema è preservata nonostante i cambiamenti del contesto.

## Capitolo 5. Artefatti e report

In Æilus, il lavoro sul valore deve essere osservabile, confrontabile e discutibile. Senza artefatti esplicativi, la gestione del valore tende a degradarsi in interpretazioni soggettive, narrazioni locali e giustificazioni a posteriori.

Gli artefatti in Æilus non sono documentazione fine a sé stessa. Esistono per rendere operativi i principi fondamentali della metodologia: l'osservabilità degli elementi di valore e di anti-valore, l'allineamento e l'integrità delle interpretazioni del valore, la riduzione della resistenza dei flussi e la preservazione della sostenibilità del sistema.

### 5.1 Cosa sono gli artefatti in Æilus

Un artefatto è una rappresentazione strutturata di una parte del sistema di valore. Gli artefatti rendono esplicita la conoscenza implicita e la rendono utilizzabile nel processo decisionale.

Gli artefatti devono consentire di rispondere alle seguenti domande:

- quali elementi di valore e di anti-valore esistono nel sistema;
- dove tali elementi fluiscano;
- dove si accumulano;
- come vengono interpretati da diversi attori;
- dove emergono la resistenza dei flussi e l'anti-valore.

In Æilus, un artefatto è valido solo se supporta decisioni effettive. Gli artefatti privi di utilità decisionale generano essi stessi anti-valore.

### 5.2 Gruppi fondamentali di artefatti

#### 1) Value System Schema (VSS)

Il Value System Schema (VSS) è una descrizione formale del sistema di valore: attori, trasformatori, flussi e scambi critici di valore.

Il VSS definisce i confini del sistema e previene dipendenze esterne invisibili. Può esistere sia a livello di trasformatore sia a livello di sistema complessivo.

#### 2) Value Element Registry e Element Typology

Gli elementi significativi di valore e di anti-valore devono essere identificati e tracciati nel tempo.

Il Value Element Registry definisce quali elementi sono rilevanti per il sistema. L'Element Typology definisce i tipi di elementi affinché i flussi possano essere interpretati in modo coerente.

#### 3) Value Interpretation Model

Le interpretazioni del valore sono oggetti esplicativi in Æilus. Il sistema deve essere in grado di confrontare le interpretazioni pianificate, realizzate e retrospettive.

Gli artefatti tipici includono:

- Value Interpretation Matrix
- Interpretation Change Log

Questi artefatti garantiscono l'integrità delle interpretazioni: il disaccordo è ammissibile; la distorsione sistematica non lo è.

#### **4) Demand and Balance Model**

La domanda di elementi di valore è dinamica e deve essere rappresentata in modo esplicito.

Gli artefatti includono:

- Element Demand Model
- Supply–Demand Balance Map

Questi artefatti rendono visibili la sovrapproduzione, la sotto-produzione e l'allocazione errata del valore.

#### **5) Flow Throughput e Accumulation View**

Un'elevata capacità di flusso e un'accumulazione limitata sono requisiti chiave a livello di sistema.

Gli artefatti includono:

- Value Flow Map
- Flow Accumulation Heatmap

L'accumulazione è ammisible solo come decisione consapevole e richiede una rivalutazione prima dell'immissione del valore in un flusso.

#### **6) Resistance e Anti-Value Register**

La resistenza dei flussi e l'anti-valore sono oggetti centrali della gestione in Æilus.

Gli artefatti includono:

- Flow Resistance Register
- Anti-Value Source Map

Questi artefatti rendono visibili la resistenza e l'anti-valore come dinamiche sistemiche, non come incidenti isolati.

#### **7) Transformer Efficiency e Capability Model**

L'efficienza in Æilus viene valutata in base alla relazione tra valore realizzato e valore consumato.

Gli artefatti includono:

- Value Production Efficiency Model
- Transformer Performance Profile

Questi artefatti mostrano se la capacità di consegna del trasformatore migliora o peggiora nel tempo.

## 8) Practice Portfolio e System Impact Assessment

Le pratiche vengono valutate in base ai loro effetti sistemici, non a risultati isolati.

Gli artefatti includono:

- Practice Portfolio
- System Impact Assessment

Questi artefatti sono utilizzati per valutare come le modifiche alle pratiche o alla configurazione del sistema influenzino la resistenza, l'anti-valore e la sostenibilità.

## 5.3 Report: dagli artefatti alle decisioni

Gli artefatti catturano la struttura; i report rendono visibili le dinamiche nel tempo. I report sono utilizzati per identificare tendenze e rischi, non per produrre stati statici.

I report devono consentire di rispondere a:

- cosa è cambiato nel tempo;
- dove aumenta la resistenza dei flussi;
- dove si accumula l'anti-valore;
- dove il valore pianificato diverge dal valore realizzato;
- se la sostenibilità del sistema è a rischio.

## 5.4 Insieme minimo di report

- Planned vs Realized Value Gap Report
- Flow Resistance Report
- Anti-Value Dynamics Report
- Throughput & Accumulation Report
- Transformer Efficiency Report
- System Sustainability Signal Report

## 5.5 Disciplina degli artefatti

In Æilus si applica una regola rigorosa:

Ogni artefatto deve avere un proprietario, un ciclo di aggiornamento e uno scopo decisionale chiaramente definito.

Gli artefatti privi di responsabilità esplicita o di finalità decisionale generano inevitabilmente anti-valore sotto forma di costi di manutenzione e falsa percezione di controllo.

## **Capitolo 6. Domini e politiche**

In Æilus, il valore non viene mai consegnato in modo isolato. Lo stesso elemento di valore può essere interpretato come accettabile o non accettabile a seconda del contesto in cui viene prodotto e consegnato.

Æilus formalizza tali contesti come domini e i vincoli da essi imposti come politiche di dominio. I domini non sono aggiunte opzionali né requisiti qualitativi secondari. Essi determinano se il valore consegnato rimane ammissibile oppure si trasforma in anti-valore.

### **6.1 Perché esistono i domini**

Un errore sistematico frequente consiste nel produrre qualcosa che viene percepito come prezioso a livello locale, ma che a livello di sistema diventa anti-valore.

Ad esempio, un miglioramento funzionale può essere accettabile dal punto di vista funzionale, ma inaccettabile dal punto di vista della sicurezza, della disponibilità, della continuità o dell'affidabilità. In tali casi il valore non viene rifiutato perché inutile, ma perché viola condizioni necessarie per una partecipazione sicura al sistema di valore.

I domini esistono per rendere esplicati questi limiti.

### **6.2 Definizione: Dominio**

Un dominio è un contesto di interpretazione del valore che impone requisiti sulle pratiche, sui processi e sugli esiti ammissibili di un trasformatore.

I domini:

- non creano valore direttamente;
- prevengono la generazione di anti-valore non ammissibile;
- proteggono l'ammissibilità e la sostenibilità del valore nel tempo.

I domini esistono perché l'interpretazione del valore dipende non solo da ciò che viene consegnato, ma anche da come e a quali condizioni il valore viene prodotto e consegnato.

### **6.3 Definizione: Politica di dominio**

Una politica di dominio è un insieme di vincoli che le pratiche devono rispettare per essere ammissibili all'interno di un determinato dominio.

Le politiche di dominio:

- non definiscono quale valore debba essere prodotto;
- definiscono come il valore può essere prodotto senza generare anti-valore non ammissibile;
- garantiscono che non vengano violate le condizioni di partecipazione né la sostenibilità del sistema.

### **6.4 I domini come meccanismo di sincronizzazione**

I domini agiscono come un meccanismo di sincronizzazione delle interpretazioni del valore tra trasformatori e attori destinatari.

Essi rispondono a una domanda sistematica fondamentale: Il valore consegnato è accettabile alla luce dei vincoli rilevanti per il destinatario?

In assenza di domini, i sistemi tendono verso l'ottimizzazione locale: i trasformatori massimizzano la produzione e il valore pianificato, mentre i destinatari sperimentano instabilità, rischi e anti-valore nascosto.

## 6.5 Valutazione delle pratiche attraverso i domini

In Æilus, le pratiche non vengono mai valutate come buone o cattive in modo astratto.

Una pratica è ammissibile solo se:

- rispetta le politiche di dominio del trasformatore;
- non viola l'interpretazione del valore degli attori destinatari;
- non compromette le condizioni di partecipazione né la sostenibilità del sistema di valore.

La stessa pratica può essere ammissibile in un dominio e non ammissibile in un altro.

## 6.6 Domini tipici

Æilus non definisce un elenco chiuso o universale di domini. I domini rilevanti dipendono dal contesto del sistema di valore.

I domini tipici includono, ma non sono limitati a:

- Prestazioni
- Disponibilità e continuità
- Sicurezza
- Architettura
- Miglioramento continuo
- Gestione della conoscenza

I domini possono essere introdotti quando la corretta interpretazione del valore richiede la specificazione esplicita di vincoli qualitativi.

## 6.7 Ruolo del Domain Owner

Il ruolo di Domain Owner può essere introdotto quando un dominio diventa critico per l'interpretazione del valore e la sostenibilità del sistema.

Il Domain Owner è responsabile di:

- definire e mantenere le politiche di dominio;
- valutare pratiche e processi rispetto ai requisiti di dominio;
- identificare l'anti-valore sistematico derivante da violazioni del dominio;
- escalare tempestivamente i rischi di dominio che minacciano la sostenibilità e le condizioni di partecipazione.

Il Domain Owner non produce valore direttamente e non sostituisce il Value Transformer Owner.

In sintesi: i domini non ottimizzano il valore; impediscono che il valore diventi non ammissibile.

## Capitolo 7. Raccolta delle pratiche

In Æilus, le pratiche non sono «best practice» universali e non vengono imposte in modo centralizzato. Esse sono trattate come sistemi locali di valore formalizzati che operano all'interno dei trasformatori.

Quando un trasformatore non è un singolo attore umano, ma un'unità organizzativa (team, reparto, servizio o funzione), esso possiede inevitabilmente un proprio sistema interno di valore. In Æilus, tali sistemi interni vengono descritti e gestiti sotto forma di pratiche.

### 7.1 Definizione: Pratica

Una pratica è un modello formale di un sistema locale di valore all'interno di un trasformatore. Essa definisce come gli elementi in ingresso di valore e di anti-valore vengono realizzati, trasformati o accumulati, e come gli elementi in uscita di valore e di anti-valore vengono prodotti.

Una pratica non descrive come svolgere il lavoro «correttamente» in senso astratto. Descrive quale valore viene consumato e quale valore viene prodotto in condizioni esplicite e verificabili.

### 7.2 Le pratiche e il ciclo di vita del valore

Le pratiche in Æilus operano lungo l'intero ciclo di vita del valore definito dalla VMT:

- Vpotential — valore potenziale non ancora associato a un destinatario o a un flusso;
- Vplan — valore pianificato indirizzato a un destinatario specifico tramite un flusso definito;
- Vreal — valore realizzato che emerge nel momento del consumo;
- Vretro — rivalutazione retrospettiva di un valore precedentemente realizzato.

Una pratica può:

- trasformare Vpotential in Vplan (ad esempio pratiche di scoperta e analisi);
- realizzare e trasformare Vplan (pratiche di consegna e implementazione);
- ridurre l'anti-valore e la resistenza dei flussi;
- aumentare la capacità del trasformatore di fornire valore in modo sostenibile nel tempo.

### 7.3 Interfacce delle pratiche: input e output

Per essere componibili e governabili, tutte le pratiche in Æilus devono disporre di interfacce definite in modo esplicito.

Tali interfacce includono:

- elementi in ingresso di valore e di anti-valore;
- elementi in uscita di valore e di anti-valore;
- effetti attesi sulla resistenza dei flussi, sul throughput e sulle condizioni di partecipazione.

Le pratiche possono essere combinate in processi solo quando le loro interfacce sono compatibili. Pratiche incompatibili generano inevitabilmente anti-valore a causa di disallineamenti e resistenza nascosta.

## **7.4 Catalogo delle pratiche e ruolo dell'ÆVRI**

Æilus presuppone l'accumulazione, l'analisi e l'evoluzione delle pratiche attraverso l'Æilus Value Research Institute (ÆVRI).

Il catalogo delle pratiche non è un elenco di soluzioni universali. È una raccolta curata di sistemi locali di valore validati (pratiche), con contesto documentato, ammissibilità definita ed effetti osservati.

L'inclusione di una pratica nel catalogo non implica la sua ammissibilità universale. L'ammissibilità è sempre determinata dal contesto specifico del sistema di valore.

## **7.5 Responsabilità nella selezione delle pratiche**

La selezione, l'adattamento, la combinazione e la dismissione delle pratiche sono responsabilità del Value Transformer Owner (VTO).

Il VTO:

- costruisce i processi del trasformatore selezionando pratiche dal catalogo;
- adatta le pratiche per aumentare il valore realizzato e ridurre la resistenza dei flussi;
- si assume la responsabilità dell'anti-valore generato dall'uso delle pratiche;
- garantisce il rispetto delle politiche di dominio e delle condizioni di partecipazione.

Le pratiche non vengono imposte centralmente. Esse rimangono valide solo finché sono ammissibili e producono effetti sistemici positivi.

## **7.6 Le pratiche non sono ricette**

Æilus evita deliberatamente di ridurre le pratiche a ricette, checklist o imitazioni meccaniche.

Una pratica è significativa solo quando:

- i suoi effetti sono osservabili;
- le sue ipotesi sono esplicite;
- le sue interazioni con altre pratiche sono comprese;
- il suo impatto sistemico viene validato in modo continuo.

In questo senso, le pratiche sono sperimentali ma disciplinate: evolvono attraverso l'osservazione e il feedback, non tramite la copia cieca.

## **7.7 Nota conclusiva**

La raccolta delle pratiche consente un'evoluzione controllata dei sistemi di valore. Rende possibile il riutilizzo senza dogmi, la variazione senza caos e il miglioramento senza sacrificare la sostenibilità.