



**Corso di Laurea magistrale
in Management della
transizione digitale**

Design della trasformazione digitale

**Sante Dotto
Vittorio D'Orsi**

A.A. 2024-2025



Project management e innovazione

Appunti sull' «Agile Project Management»

Sante Dotto

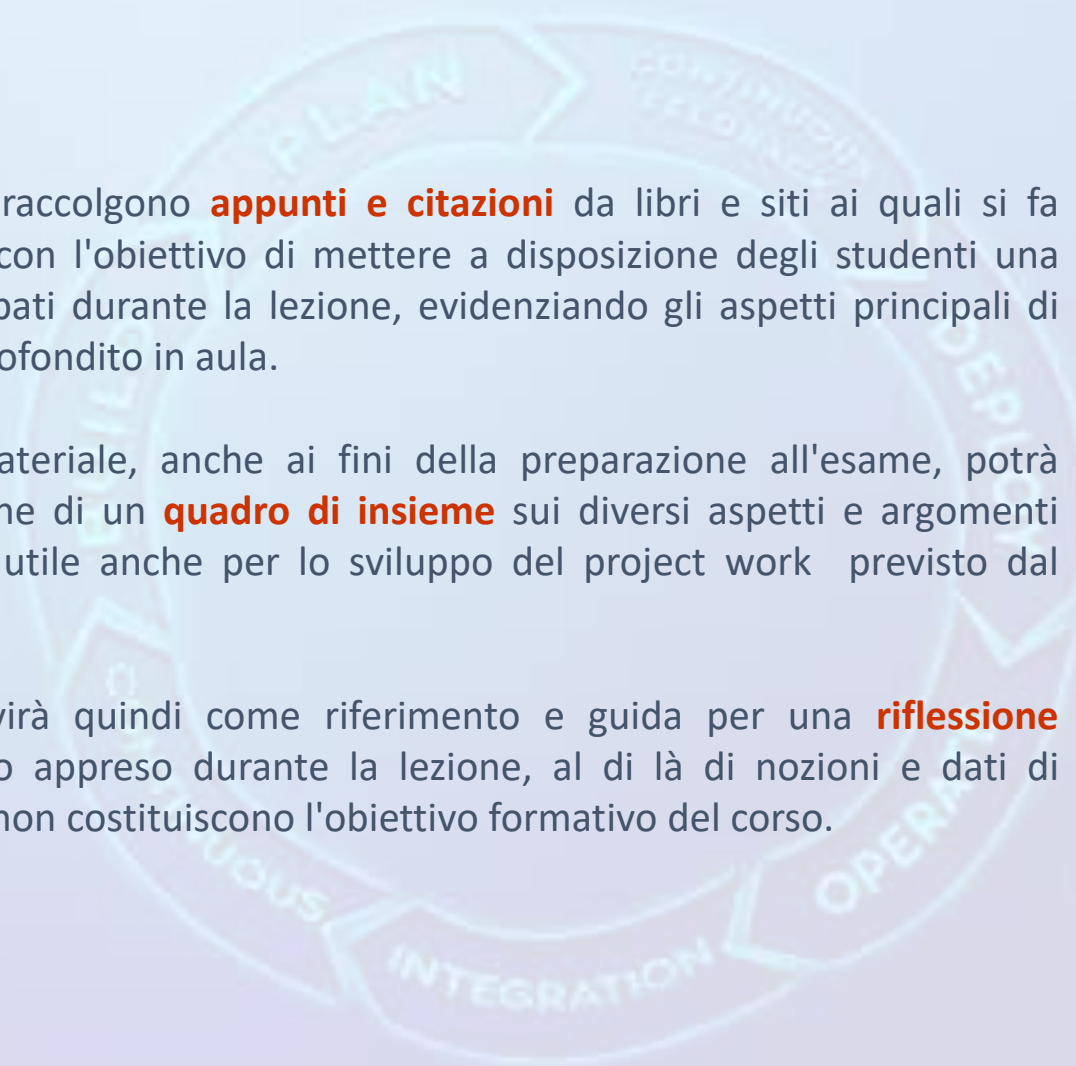
Testi e immagini tratti da:

www.agilemanifesto.org

www.zerounoweb.it/cio-innovation/metodologie/agile-transformation-come-cambia-il-modo-di-lavorare-per-affrontare-la-trasformazione-digitale/

www.slideshare.net/stefanovalle/introduzione-alle-metodologie-di-sviluppo-agile

Foto di Dirk Wouters da Pixabay



Le slide che seguono raccolgono **appunti e citazioni** da libri e siti ai quali si fa riferimento nel testo, con l'obiettivo di mettere a disposizione degli studenti una traccia dei temi sviluppati durante la lezione, evidenziando gli aspetti principali di quanto discusso e approfondito in aula.

L'utilizzo di questo materiale, anche ai fini della preparazione all'esame, potrà facilitare la ricostruzione di un **quadro di insieme** sui diversi aspetti e argomenti oggetto della lezione, utile anche per lo sviluppo del project work previsto dal corso.

Questo materiale servirà quindi come riferimento e guida per una **riflessione complessiva** su quanto appreso durante la lezione, al di là di nozioni e dati di dettaglio che di per sé non costituiscono l'obiettivo formativo del corso.

Nato nel 2001 come metodologia per la gestione dei progetti di sviluppo software l'Agile Project Management è oggi il punto di riferimento per quanto riguarda la gestione dei progetti di **trasformazione digitale** e sta modificando le pratiche di project management più consolidate in tutti i campi → gestione del cambiamento.

La **business agility** si estende all'organizzazione aziendale complessiva e al modo di lavorare delle persone.

Data di nascita dell'Agile 11-13 aprile 2001 → **Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software.**

Fonti di ispirazione risalgono agli anni '50, e molti concetti sono in continuità con quanto già portato avanti con il **lean manufacturing** filosofia gestionale nata in Giappone negli anni '80 nel mondo automotive e volta a minimizzare gli sprechi.

In un albergo dello Utah 17 progettisti software e guru dell'informatica si riunirono per provare a risolvere un **problema** comune.

In quegli anni l'IT, grazie al fenomeno della **new economy**, stava prendendo un ruolo centrale nelle strategie competitive di molte aziende, che cominciavano a intravedere nel “nuovo” fenomeno del web una potente arma di differenziazione competitiva.

Era però una novità per tutti, e nessuno sapeva come affrontare questa sfida, come realizzare cioè sistemi adatti per sfruttare le **potenzialità di internet** e del contatto diretto con il cliente finale. Tutti si erano accorti che, in quel contesto, la modalità tradizionale di gestire i progetti IT stava mostrando enormi limiti.

Questa modalità è chiamata **waterfall** e può funzionare quando sono molto chiare le specifiche e il contesto non varia, ovvero quando il tasso di innovazione è molto contenuto.

APPROCCIO TRADIZIONALE: WATERFALL



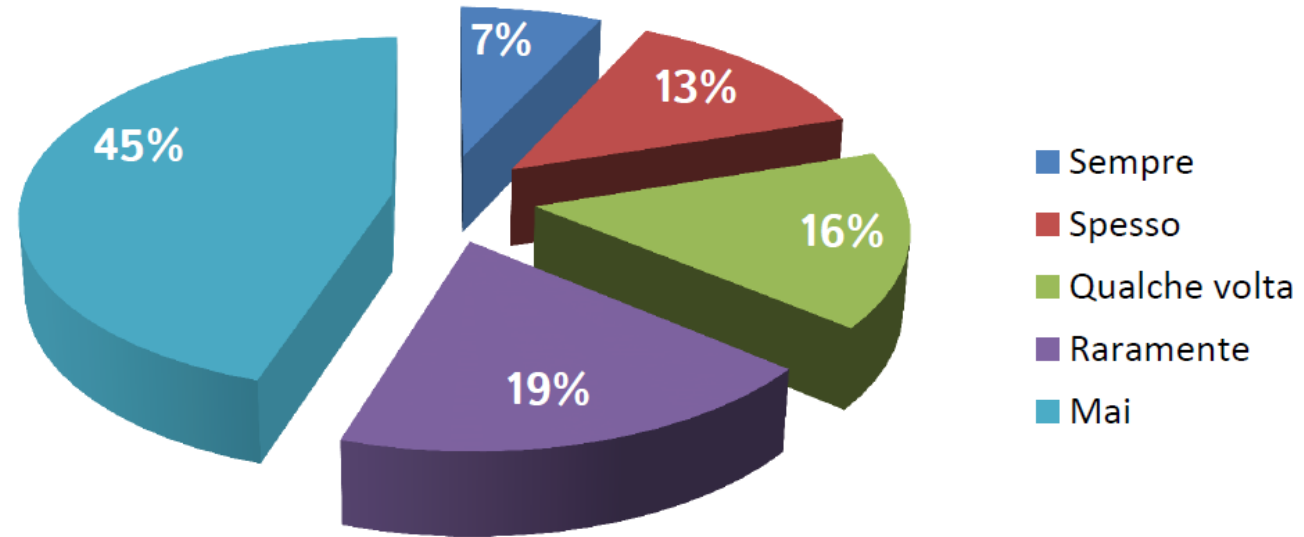
Foto di Marta Jozsa da Pixabay

LE FASI DI PROGETTO



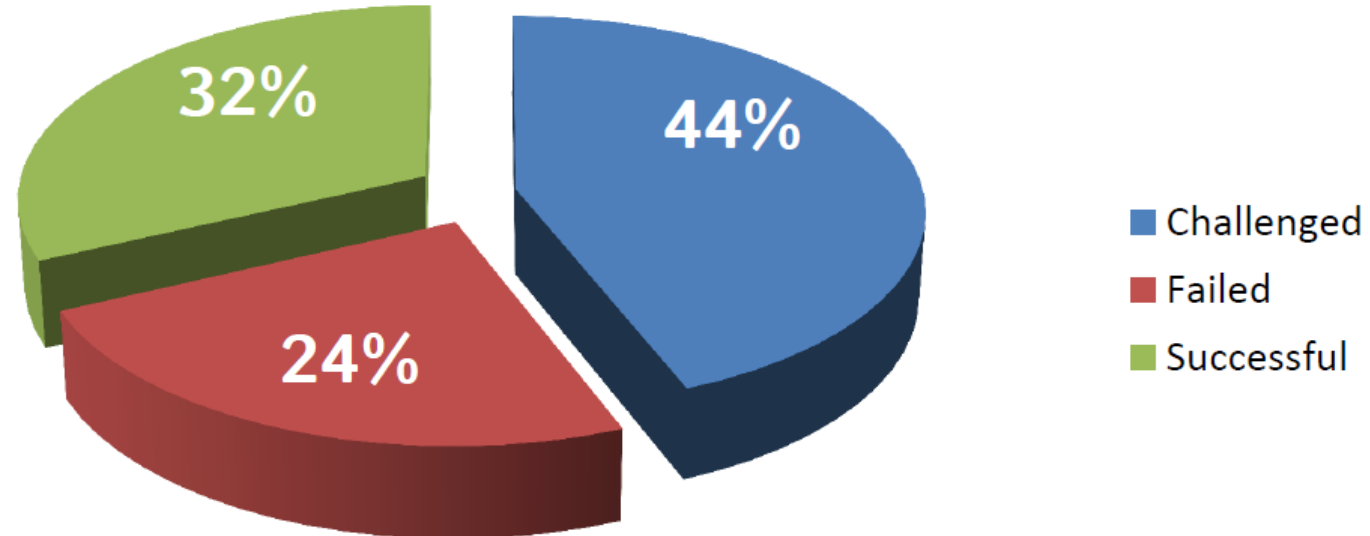
Elaborazione da una foto di Harish Sharma da Pixabay

L'UTILIZZO DELLE FUNZIONALITA' SOFTWARE



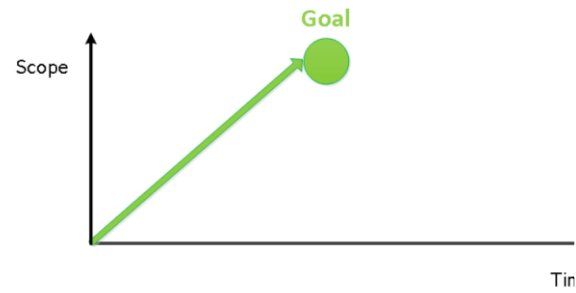
(Standish Group Study Reported at XP2002)

LA SORTE DEI PROGETTI SOFTWARE

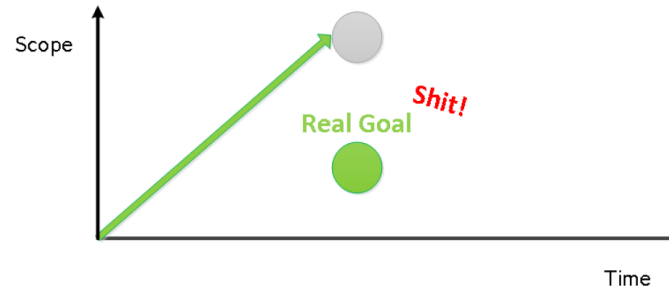


(2009 Standish Chaos Report)

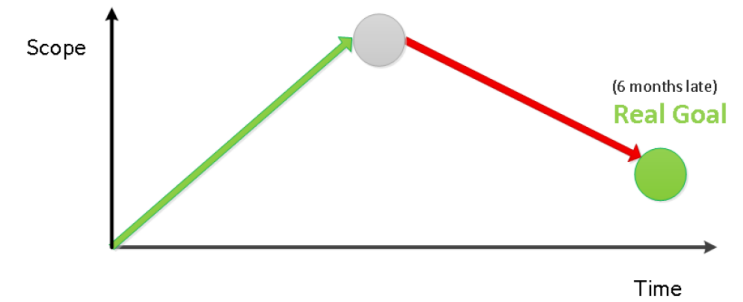
L'ANDAMENTO TEORICO DI UN PROGETTO TRADIZIONALE



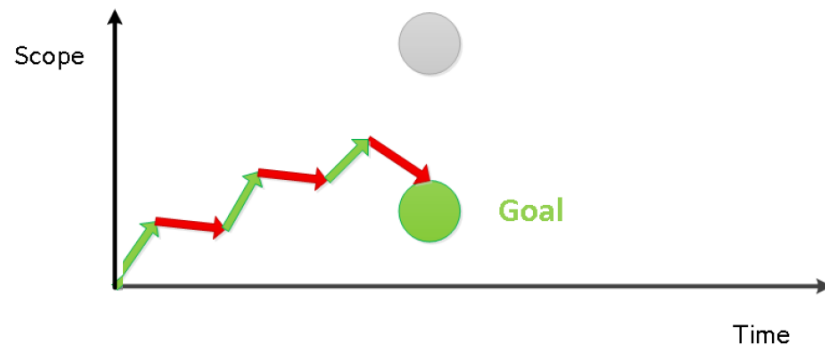
.... MA IN GENERE CAMBIANO I REQUISITI



.... E SI FINISCE PER RICICLARE E RITARDARE



NON SAREBBE MEGLIO PROCEDERE COSI'?



RIASSUNTO

- Nel waterfall le attività sono **sequenziali**: all'inizio si definiscono le specifiche di dettaglio e sulla base di queste si stimano tempi e costi di progetto, che diventano subito impegnativi.
- A partire da questo “contratto ” interno fra l'IT e il cliente di business parte il progetto gestito dall'IT e con un **coinvolgimento** molto limitato degli utenti e del business.
- La bontà di quanto creato è misurata sulla rispondenza ai requisiti espressi all'inizio e non al **valore** effettivamente creato, in più ogni richiesta di modifica viene gestita successivamente.
- La conseguenza è che agendo in questo modo spesso accade che si realizzino sistemi lontani da quanto realmente serve, si **sprechi** molto tempo e denaro in funzionalità inutili e si rilascino i sistemi in ritardo.
- Da qui tempi di risposta al mercato spesso troppo lenti, scarsa flessibilità ai **cambiamenti** del contesto, una naturale avversione verso l'innovazione vista come fastidiosa dinamica di cambiamento continuo e una cesura molto forte fra l'IT e il resto dell'azienda.

Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software

Stiamo scoprendo modi migliori di creare software,
sviluppendolo e aiutando gli altri a fare lo stesso.
Grazie a questa attività siamo arrivati a considerare importanti:

Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti

Il software funzionante più che la documentazione esaustiva

La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti

Rispondere al cambiamento più che seguire un piano

Ovvero, fermo restando il valore delle voci a destra,
consideriamo più importanti le voci a sinistra.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

I principi sottostanti al Manifesto Agile

Seguiamo questi principi:

La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.

Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo.

I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.

Consegniamo frequentemente software funzionante, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.

Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto.

Fondiamo i progetti su individui motivati.

Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine.

Una conversazione faccia a faccia
è il modo più efficiente e più efficace per comunicare
con il team ed all'interno del team.

Il software funzionante è il principale metro di misura di progresso.

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

La continua attenzione all'eccellenza tecnica
e alla buona progettazione esaltano l'agilità.

La semplicità - l'arte di massimizzare la quantità
di lavoro non svolto - è essenziale.

Le architetture, i requisiti e la progettazione
migliori emergono da team che si auto-organizzano.

A intervalli regolari il team riflette su come
diventare più efficace, dopodiché regola e adatta
il proprio comportamento di conseguenza.

Astraendo questi principi dallo sviluppo software è possibile definire delle **modalità di funzionamento** dell'Agile applicabili in qualsiasi contesto.

Punti chiave:

- L'elemento organizzativo primario sono i **team** che devono essere snelli e focalizzati, con al proprio interno tutte le competenze necessarie per realizzare l'obiettivo minimizzando le interdipendenze esterne.
- I team non hanno manager ma le persone si **auto-organizzano** seguendo una serie di pratiche comuni.
- Il lavoro è suddiviso temporalmente in **iterazioni** all'interno delle quali si svolgono le attività a maggior valore e al termine delle quali si possono ridefinire le priorità.
- Siccome nessuno sa cosa può realmente funzionare o essere di valore occorre realizzare il maggior numero possibile di **prototipi** a basso costo e rapidi.
- Il **feedback** dato dal mercato o da diversi stakeholder è il motore fondamentale dell'apprendimento e permette al team di trovare la strada migliore per raggiungere il suo obiettivo.
- All'interno del team non esistono divisioni e le **comunicazioni** sono simmetriche e frequenti.
- I team riflettono regolarmente sul proprio modo di funzionare e collaborare e cercano di **migliorare** continuamente.

I principi dell'Agile per essere adottati non hanno solo implicazioni di carattere metodologico ma richiedono un forte **cambiamento di mentalità** nel modo con cui le persone affrontano e risolvono i problemi e soprattutto un forte cambiamento negli stili di leadership.

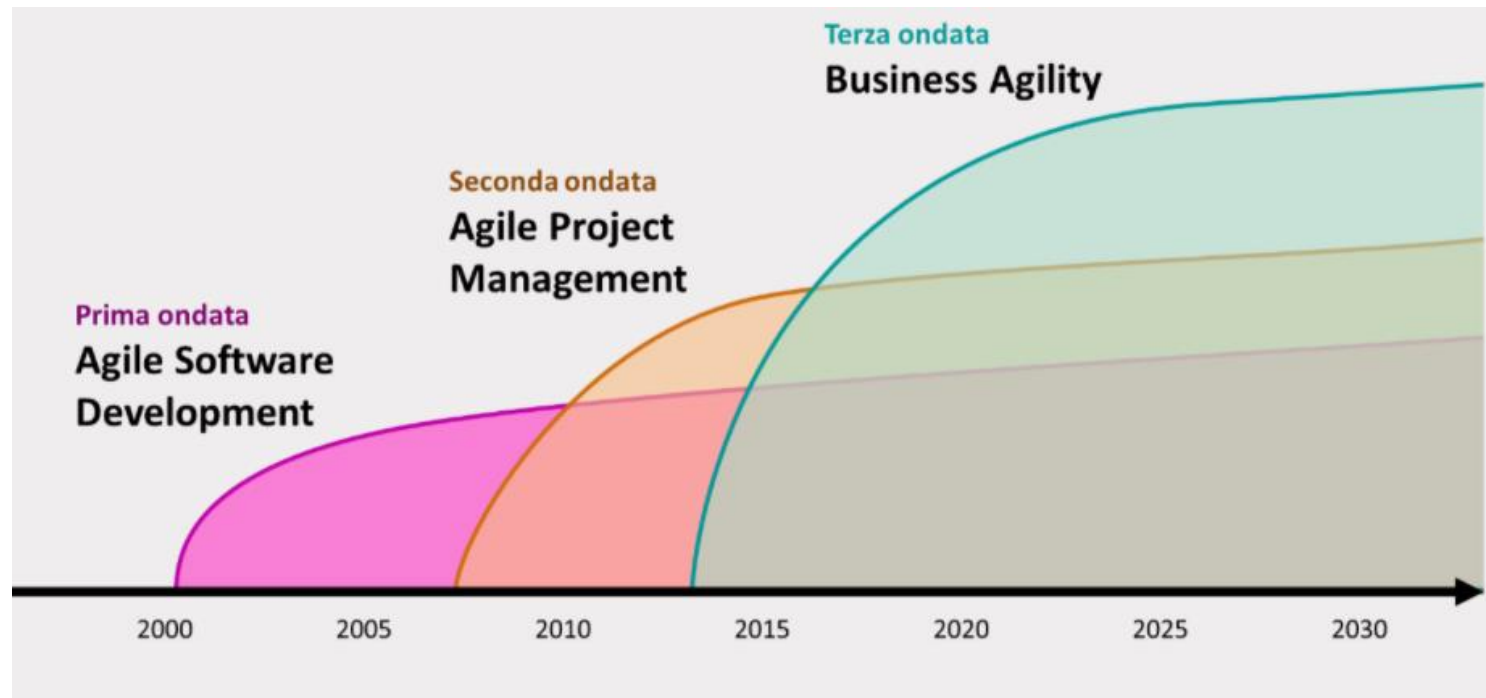
Si passa infatti da **stili di leadership** *command & control* a concetti di *servant leadership*, dove la leadership non è più prerogativa del manager ma una capacità che va diffusa e coltivata ovunque nell'organizzazione.

È solo il rinforzo fra un profondo **cambiamento culturale** e l'instaurarsi di **pratiche operative concrete** che permette a una organizzazione di rendere reali ed efficaci questi principi.

Con queste premesse l'Agile si è fatto strada nelle aziende andando a interessare in particolare tutte le attività connesse alla realizzazione di progetti di **trasformazione digitale**.

L'ultimo passo in questa direzione vede l'Agile incontrarsi con riflessioni di natura **organizzativa** che riguardano l'azienda nella sua interezza e si sono sviluppate ormai da molti anni.

Sotto il concetto di **Business Agility** si rappresenta oggi la convergenza fra quanto portato avanti nei diversi contesti dal movimento Agile e le numerose riflessioni organizzative che stanno facendo evolvere i paradigmi tradizionali: anche se con applicazioni pratiche molto differenti da caso a caso i principi alla base sono gli stessi.

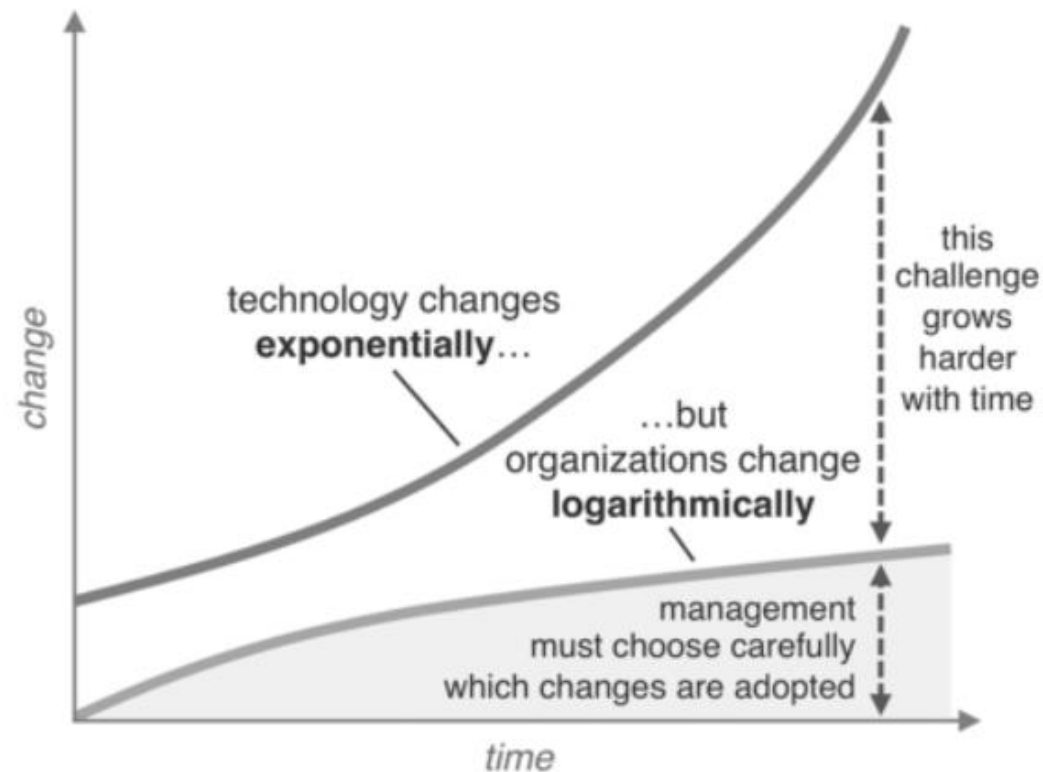


Una serie di **fenomeni trasversali** evidenziano che il mondo del digitale, in costante evoluzione e accelerazione, sta diventando il centro nevralgico delle sfide competitive delle aziende in tutti i settori:

- la crescita della componente di **servizi** anche nei prodotti più tradizionali, che può essere digitalizzata per essere più efficiente e personalizzata
- lo sviluppo delle modalità di **interazione** con i clienti, che avvengono sempre più sui media digitali
- il cambiamento delle modalità di lavoro all'interno delle aziende, che possono beneficiare delle nuove tecnologie:
 - per rendere più efficace il **lavoro** dei *knowledge worker*
 - per migliorare i **processi produttivi** secondo le logiche dell'Industry 4.0

Ciò che accade è ben rappresentato dalla cosiddetta **legge di MARTEC** (MARketing and TEChnology - Scott Brinker Chief Marketing Technologist - 2013): mentre la tecnologia evolve a un tasso esponenziale (es. legge di Moore - il numero di transistor che è possibile stampare su un circuito integrato raddoppia ogni 18/24 mesi) le organizzazioni evolvono a un tasso logaritmico → fanno sempre più fatica a cambiare.

Più le organizzazioni sono strutturate e grandi, più questa fatica aumenta: cambiare è possibile ma è molto faticoso, costoso e avviene in tempi molto lenti.



L'esempio delle **startup** innovative:

- aziende molto snelle, molto focalizzate, nativamente agili, che riescono a entrare direttamente sulla curva di evoluzione del contesto e a cavalcarla, portando in molti casi delle innovazioni *disruptive* per interi settori di mercato
- in una startup non ci sono procedure, burocrazie, logiche di potere che si frappongono fra l'individuazione di un bisogno e la realizzazione del massimo sforzo possibile per realizzare una risposta vincente: il punto di riferimento è perciò la velocità e la reattività con cui le startup riescono ad affrontare problemi di mercato e dare risposte rapide.

L'Agile porta questo approccio anche su **aziende** di dimensioni maggiori per:

- riuscire a mantenere quelle stesse caratteristiche per renderle capaci di trasformare le possibili minacce che arrivano dal contesto esterno in opportunità
- motivare maggiormente le persone, attrarre talenti, ridurre i costi della burocrazia e degli *overhead* manageriali
- realizzare un modello efficace per vincere le sfide della «quarta rivoluzione industriale».

Negli ultimi anni sono nati molti **framework** che definiscono a livello operativo strumenti e metodologie per calare nella specifica organizzazione queste pratiche e per passare da una dimensione di team a quella dell'intera organizzazione.

In ogni caso, pur essendo questi framework e queste metodologie utili, ogni azienda in genere segue un proprio **percorso** peculiare e diverso da quello di tutte le altre. Se già a livello di team le metodologie ortodosse sono difficilmente applicabili, data la diversità dei contesti reali e delle condizioni al contorno, più si sale a livello complessivo più questo è vero e ogni azienda si trova ad esplorare la propria strada e a definire la propria *roadmap*.

L'ambito più naturale e proficuo per l'applicazione dell'Agile è la gestione dei progetti di **trasformazione digitale**, dove esiste una componente importante di sviluppo applicativo e dove è richiesto un elevato livello di flessibilità, velocità di risposta e innovazione.

CONCLUSIONI E PUNTI DI ATTENZIONE

- 1) Come per la fase di progettazione, progetti fortemente innovativi richiedono anche nella fase di realizzazione **metodologie flessibili** che facilitino la collaborazione tra le parti coinvolte.
- 2) L'Agile Project Management è nato nel 2001 con il **Manifesto per lo sviluppo agile di software** ed è oggi il punto di riferimento per quanto riguarda la gestione dei progetti di trasformazione digitale. Sta modificando le pratiche di project management più consolidate in tutti i campi estendendosi in termini di **business agility** all'organizzazione aziendale complessiva e al modo di lavorare delle persone.
- 3) Nel Manifesto vengono definiti gli **aspetti più importanti**: centralità di individui e interazioni, focus sul funzionamento del software, collaborazione col cliente, capacità di rispondere al cambiamento.
- 4) I principi e le **modalità di funzionamento** dell'Agile richiedono un vero e proprio cambiamento di mentalità: team snelli e focalizzati che si auto-organizzano per lavorare in modo iterativo, sviluppando per prototipi-test-feedback, cercando di migliorare continuamente il processo produttivo e la qualità dei prodotti.