



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A.a. 2020/2021

Sessione di Laurea Dicembre 2021

**DEFINIZIONE DI UNA STRUTTURA
ORGANIZZATIVA AZIENDALE BASATA SUL
MODELLO DI GESTIONE DEI PROGETTI
HYBRID-AGILE:
IL CASO ALTEA FEDERATION**

Relatori:

Prof. Alberto De Marco
Andrea Munari

Candidata:

Aurora Bigiarini

Indice dei contenuti

Indice delle figure.....	4
Indice delle tabelle.....	5
RINGRAZIAMENTI.....	9
ABSTRACT.....	11
INTRODUZIONE.....	13
1. INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT.....	19
1.1 Traditional Project Management e Agile Project Management.....	20
1.2 La metodologia Hybrid Agile.....	30
1.2.1 Lo spettro di agilità.....	31
2. ORGANIZZARE L'AZIENDA PER IL PROJECT MANAGEMENT: LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE.....	39
2.1 Le strutture organizzative tradizionali.....	41
2.1.1 La struttura funzionale.....	41
2.1.2 La struttura per progetto: "Project task-force".....	43
2.1.3 Le strutture matriciali.....	45
2.1.4 La struttura divisionale.....	48
2.1.5 Criteri per la scelta della struttura organizzativa.....	49
2.2 Nuovi modelli di struttura organizzativa: la distribuzione del potere decisionale.....	51
2.2.1 Il modello olonico: principi alla base.....	52
2.2.2 La struttura organizzativa di Holacracy.....	54
3. IL CASO ALTEA FEDERATION: DEFINIZIONE DI UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE BASATA SUL MODELLO DI GESTIONE DEI PROGETTI HYBRID-AGILE.....	59
3.1 Introduzione ad Altea Federation.....	61
3.2 Hybrid Agile in Altea Federation.....	63
3.2.1 Principi alla base.....	63
3.2.2 Metodologia progettuale e strumenti di project management.....	66
3.2.3 Governance di progetto e processi end to end.....	75
3.3 Il nuovo modello organizzativo.....	82
3.3.1 L'applicazione dei cerchi multilivello.....	82
3.3.2 Costruzione di una identità aziendale.....	90
4. APPROFONDIMENTO SUI RISULTATI DELL'APPLICAZIONE DELLA STRUTTURA.....	95
4.1 Impatti sulle performance di progetto.....	98
4.1.1 Analisi dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali di Altea IN.....	100
4.2 La credibilità aziendale sul mercato.....	104

4.3	Obiettivi dei circle leader	106
	CONCLUSIONI	111
	BIBLIOGRAFIA.....	113

Indice delle figure

Figura 1	Metodologia Waterfall.....	21
Figura 2	Waterfall team	22
Figura 3	Triangolo del project management: waterfall vs agile.....	24
Figura 4	Framework Scrum	26
Figura 5	I ruoli Scrum (The Scrum Framework)	27
Figura 6	Spettro di agilità (continuum)	32
Figura 7	Strutture organizzative: funzioni vs progetto (De Marco, 2011)	41
Figura 8	Struttura organizzativa funzionale	43
Figura 9	Struttura organizzativa per progetto (PMBOOK, 2008).....	44
Figura 10	Struttura organizzativa matriciale (De Marco, 2011).....	46
Figura 11	Struttura matriciale debole o funzionale (PMBOOK, 2008).....	46
Figura 12	Struttura matriciale equilibrata (PMBOOK, 2008)	47
Figura 13	Struttura matriciale forte (PMBOOK, 2008).....	47
Figura 14	Struttura organizzativa divisionale.....	49
Figura 15	Struttura di Holacracy	56
Figura 16	Fattori da considerare per capire quali aspetti agili applicare ad un progetto	64
Figura 17	Scheletro metodologia Hybrid-Agile Altea.....	66
Figura 18	Rappresentazione grafica modulo "Prepare"	69
Figura 19	Esempi attività build sprint e test sprint	71
Figura 20	Monitoraggio e controllo	73
Figura 21	Struttura delle figure coinvolte nel progetto.....	75
Figura 22	Organizzazione dell'ambiente operativo di progetto	77
Figura 23	Team di progetto.....	78
Figura 24	Sales to cash	79
Figura 25	Demand to Supply	79
Figura 26	Purchase to Pay	80
Figura 27	Finance to Manage.....	80
Figura 28	Modello olonico-virtuale Altea Federation.....	83

Figura 29 Macro-processi standard	85
Figura 30 Circle "Market to Client"	86
Figura 31 Circle "Sales to cash"	86
Figura 32 Circle "Concept to Product"	87
Figura 33 Circle "Demand to Supply"	87
Figura 34 Circle "Purchase to Pay"	88
Figura 35 Circle "Finance to Manage"	88
Figura 36 "Circle Art to Part"	89
Figura 37 Il continuum della maturità (Covey)	91
Figura 38 Risultati questionario "Allocazione efficiente delle risorse"	99
Figura 39 Risultati questionario "qualità"	100
Figura 40 Andamento dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali di Altea In	101
Figura 41 Andamento della struttura aziendale di Altea In (in termini di numero di risorse)	102
Figura 42 Confronto tra la variazione percentuale dei ricavi e la variazione percentuale del numero di risorse	102
Figura 43 Confronto tra la variazione percentuale dei ricavi e la variazione percentuale del rate medio.....	103
Figura 44 Risultati sondaggio "obiettivi dei circle leader" (7 habits).....	108

Indice delle tabelle

Tabella 1 Differenze tra l'approccio tradizionale e l'approccio Agile	36
Tabella 2 Risultati medi relativi all'importanza delle aree di valutazione di un progetto (scala da 0 a 5).....	98

A chi, per me, è casa

RINGRAZIAMENTI

Il mio percorso di studi presso il Politecnico è iniziato con entusiasmo, quell'entusiasmo che tendo a mettere in ogni cosa, anche nel trovare una fantasia particolare sullo scottecs al supermercato. In questi anni ho messo cuore, energie e pensieri nello studio, ho rincorso questo risultato come se dovessi vincere una gara contro me stessa. Ho fatto i conti con i miei ostacoli, e a volte l'entusiasmo è venuto meno: da quel cinque di gennaio che mai dimenticherò, al gennaio successivo, fino ad oggi, ogni giorno ho cercato di portare avanti con determinazione quello che avevo iniziato. Non potrei essere più felice di questo traguardo, ed è doveroso per me dedicarlo alle persone che mi hanno accompagnata.

Vorrei ringraziare il correlatore Andrea Munari, sponsor e mentore, per avermi dato questa opportunità e per avermi dedicato gran parte del suo prezioso tempo. In questi mesi presso Altea Federation ho avuto il piacere di lavorare con persone estremamente competenti, che mi hanno insegnato tanto e che allo stesso tempo mi hanno ascoltata, con pazienza e professionalità. Vorrei ringraziarle di cuore.

Ringrazio il professore Alberto De Marco, per i suoi consigli, per l'interesse e la curiosità che ha dimostrato nell'accompagnarmi nella stesura della tesi.

Un grazie alla mia mamma, che mi ha insegnato a sognare, e grazie a papà, tutt'altro che sognatore, che mi ha permesso di studiare per raggiungere i miei sogni.

Grazie ai miei fratelli, che hanno condiviso con me le preoccupazioni, a Paolo, per il solo fatto di essere qui, e ad Ambra, per avere un animo così infinitamente buono.

Grazie ad Aia, per la sua guida preziosa di questi anni e per essere da sempre la mia seconda mamma.

Grazie a Leonardo, il mio cuore. Perché mi riempie di amore ed è il mio più grande sostenitore. Non sarei mai arrivata qui senza di te.

Grazie a Sandro, Francesco e Pietro, che mi hanno accolta in casa come parte della famiglia.

I miei più sinceri ringraziamenti vanno ai miei amici. Non avete idea di quello che rappresentate per me. Siete casa, siete forza, siete felicità pura. Il bene che mi fate è indescrivibile.

Alle mie amiche, Jacqueline, Marta, Malvina e Camilla, per ogni emozione che avete condiviso con me e per ogni singola parola sincera.

A Marco ed Emile, due testimoni di quello che sono, semplicemente per esserci sempre.

A Chicca, che mi è accanto da quando la domenica era il nostro giorno di studio.

Alle mie due Irene, la cosa più preziosa che Torino mi abbia dato.

A Bianca e Martina, per aver convissuto con tutti i miei difetti e per avermi abbracciata nei momenti di difficoltà.

Grazie a tutti voi, perché i successi sono bellissimi, ottenere risultati, fare bene, lavorare, lavorare duro, è tutto bellissimo, ma non è semplice, e senza il vostro tifo sarebbe stato impossibile.

Ed è stupendo essere circondati da persone che scommettono su di te, spero davvero di farvela vincere questa grande scommessa, è tutta vostra.

ABSTRACT

La maggior parte delle aziende di consulenza informatica che svolgono il ruolo di system integrator nell'ambito dei progetti di implementazione ERP ha adottato una metodologia Hybrid-Agile per la gestione dei propri progetti. Questa consente infatti di condurre progetti eterogenei in termini di cultura aziendale, requisiti, livello di tecnologia e dimensione. Tuttavia, una problematica comune è quella della determinazione di una struttura organizzativa in linea con la metodologia di gestione dei progetti adottata che ricalchi la configurazione per processi tipica dello sprint e della natura stessa dei sistemi ERP, superando i confini funzionali.

Il seguente lavoro di tesi descrive e analizza il caso di Altea Federation, un gruppo di società di consulenza informatica che ha intrapreso un processo di trasformazione della propria struttura organizzativa per fare fronte a questa problematica. La particolarità della soluzione consiste nell'applicazione della struttura progettuale del modello Hybrid-Agile all'intera struttura organizzativa aziendale. La matrice della trasformazione è tuttavia duplice: Altea Federation ha infatti abbracciato il modello "Holacracy", andando quindi a destrutturare l'azienda in "cerchi" secondo una logica di processi end to end.

L'elaborato presenta una descrizione della metodologia progettuale Hybrid-Agile adottata in Altea Federation e della struttura organizzativa aziendale implementata sulla base di quest'ultima. Per verificarne i risultati di applicazione è stato predisposto un questionario ai CEO delle principali società componenti del gruppo. I risultati mostrano un impatto positivo sia in termini di miglioramento della performance dei progetti di implementazione ERP sia in termini di raggiungimento degli obiettivi preposti.

INTRODUZIONE

Il teorico dell'organizzazione Elliott Jacques identifica tre tipologie di significato distinte del termine "struttura" riferito ad un'organizzazione. Innanzitutto, vi è la "struttura formale": l'organigramma con le sue job description. Questa tendenzialmente è distante dal normale fluire di eventi e bisogni quotidiani, tanto da rappresentare un artefatto burocratico irrilevante e spesso obsoleto nella maggior parte delle organizzazioni. Quella che Jacques definisce la "struttura esistente" è invece una struttura implicita, realmente attiva nell'organizzazione, plasmata dalle relazioni personali. Infine, il teorico identifica una terza struttura, la "struttura requisita", ossia la struttura che vorrebbe esistere, in quanto più naturalmente coerente con le attività dell'organizzazione.

I tradizionali modelli di organizzazione aziendale mirano ad accorciare la distanza tra le tre tipologie di struttura presentate. La letteratura propone l'adozione da parte delle aziende di una struttura formale che rispetti le esigenze strategiche e operative, e che rispecchi le dinamiche relazionali realmente esistenti all'interno dell'organizzazione, esponendo per ognuna di esse le potenzialità, le criticità e i fattori da considerare per valutare una loro implementazione.

La tendenza delle organizzazioni verso una "struttura requisita" confacente al proposito aziendale spiega la nascita delle strutture organizzative per il project management. L'importanza crescente dei progetti in numerosi settori aziendali e la progressiva necessità di applicazione di approcci di project management all'interno delle organizzazioni rappresentano gli elementi alla base del dibattito sulla definizione di una struttura organizzativa aziendale adatta alla gestione dei progetti. Se prima le tradizionali strutture funzionale e divisionale si ponevano come punti fissi per la maggior parte delle organizzazioni, negli ultimi decenni la loro applicabilità universale è stata messa in discussione, e il panorama si è esteso a strutture organizzative matriciali e project-based, più conformi alla gestione dei progetti.

La rapida crescita delle organizzazioni orientate al progetto può essere riassunta in quattro aspetti generali:

- 1) la velocità e la reattività del mercato sono diventate requisiti assoluti per una competizione di successo;
- 2) lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi richiede input da diverse aree di conoscenza;
- 3) la rapida espansione delle possibilità tecnologiche in ogni area dell'impresa tende a destabilizzare la struttura delle organizzazioni;

- 4) una grande maggioranza di manager non ha fiducia del controllo in proprio di molte delle attività in corso nelle loro organizzazioni (Meredith, 2006)

Un'organizzazione aziendale project-oriented si pone quindi come soluzione a queste challenge.

La fonte primaria del concetto di organizzazione dell'impresa per il project management è da ricercarsi nel settore dello sviluppo software, protagonista, inoltre, delle evoluzioni successive. Il tema, tuttavia, riguarda una varietà di settori ed in particolar modo tutte quelle organizzazioni in cui il progetto è nucleo delle attività di business.

Scopo di questo lavoro di tesi è quello di fare un passo oltre, verso la definizione di una nuova struttura organizzativa per la gestione dei progetti, plasmata sulla più innovativa e diffusa metodologia progettuale Hybrid-Agile.

Le quattro aree individuate da Meredith sono protagoniste di una evoluzione continua, oggi accelerata da uno sviluppo tecnologico esponenziale, che ha causato un distacco dalle pratiche tradizionali di gestione dei progetti, verso metodologie progettuali più adattive, agili e flessibili. L'”Agile project management” non solo introduce nuove pratiche per la gestione dei progetti, ma cambia radicalmente l'approccio e la struttura progettuale, al fine di meglio reagire all'imprevisto e rispondere rapidamente alle esigenze del consumatore. Si tratta di una metodologia incrementale e adattiva che necessita di team auto-organizzati e, di conseguenza, di risorse competenti e consapevoli.

L'evolversi dell'approccio con cui le attività dell'organizzazione sono svolte muta la prospettiva di struttura requisita, inducendo le aziende verso la ricerca di una struttura organizzativa che possa intrecciarsi con le nuove dinamiche progettuali e le nuove esigenze aziendali.

Il tema, che in termini generali è estremamente ampio e riguarda settori e organizzazioni eterogenei, è affrontato nel seguente elaborato con riferimento alle società di consulenza informatica che operano in ambito di progetti di implementazione ERP (Enterprise Resource Planning).

È importante, al fine di comprendere la problematica a cui si fa riferimento e alla quale la tesi si propone di dare una soluzione, chiarire il concetto di “processo aziendale”: un processo aziendale può essere definito come "un insieme di attività che prende uno o più tipi di input e crea un output di valore per il cliente” (Wamba, 2013); in generale, i processi aziendali governano le operazioni di un'organizzazione, al fine di produrre un output di valore. Un software di Enterprise Resource Planning percorre orizzontalmente tutti i processi aziendali, integrando in un'unica piattaforma moduli per la gestione di questi ultimi. I diversi moduli

condividono e utilizzano dati di un unico database permettendo l'attraversamento trasversale dei flussi informativi. Il ruolo degli implementatori, svolto principalmente dalle società di consulenza informatica (i cosiddetti SI - System Integrator), è quello di accompagnare le imprese nell'analisi dei propri processi per trovare la migliore configurazione possibile del sistema ERP al fine di migliorarne la gestione e l'efficienza. Si tratta di progetti di transizione complessi, con peculiarità diverse a seconda del settore e della singola impresa: per questo motivo la maggior parte delle organizzazioni che si propongono come implementatori ha adottato una metodologia progettuale agile o ibrida, che consentisse loro di gestire progetti eterogenei in termini di cultura aziendale, requisiti, livello di tecnologia, dimensione.

Il cuore di queste metodologie è lo "sprint", una unità temporale che permette di spaccettare il deliverable complessivo in porzioni incrementali rilasciabili. Nell'ambito considerato gli sprint sono strutturati per processi. Il singolo sprint contiene le attività di design, implementazione e test relative alla realizzazione sul sistema di uno o più processi aziendali. In questo contesto si assiste ad un superamento dei confini funzionali, dettato da un lato dalla natura stessa degli ERP e dall'altro dall'adozione di una metodologia progettuale in cui un team cross-functional affronta l'implementazione di "pacchetti" di software rilasciabile e funzionante.

Tali "pacchetti" devono essere in grado di supportare lo svolgimento di un processo aziendale dall'origine fino alla sua conclusione. L'adozione di una visione per processi costituisce quindi la svolta concettuale per un'efficace implementazione di un sistema ERP.

In generale, l'organizzazione aziendale gioca un ruolo centrale nel successo dell'implementazione di un progetto in quanto potenziale facilitatore del coordinamento delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi. Più in particolare, la letteratura identifica la struttura organizzativa come uno dei fattori principali che influenza il successo e il fallimento di un progetto di implementazione ERP.

La causa è da identificarsi nel disallineamento tra la metodologia progettuale adottata e la struttura organizzativa aziendale che caratterizza le società di consulenza: se da un lato i progetti di implementazione software seguono una visione per processi, sviluppati all'interno degli sprint, dall'altro le società presentano strutture organizzative per progetti ancora strettamente legate alle funzioni aziendali, e quindi ai singoli moduli gestiti dal sistema gestionale. Le risorse appartengono gerarchicamente a delle "torri", e sono formate per operare all'interno di ambiti funzionali: amministrazione, produzione, acquisti, vendite, logistica, personale, pianificazione. I processi aziendali coprono trasversalmente e coinvolgono tutti questi ambiti.

La problematica è quindi quella della determinazione di una struttura organizzativa in linea con la metodologia di gestione dei progetti, che ricalchi la configurazione per processi tipica dello sprint, al fine di garantire una integrazione tra le varie funzioni aziendali.

Altea Federation ha intrapreso un processo di trasformazione della propria struttura organizzativa per fare fronte a questa problematica. La particolarità della soluzione consiste nell'applicazione della struttura progettuale del modello Hybrid-Agile all'intera struttura organizzativa aziendale. Si genera quindi un passo avanti rispetto alla transizione verso una gestione per progetti che segue l'evoluzione della metodologia progettuale e ne applica i principi operativi alla struttura organizzativa.

Un altro riferimento necessario da introdurre al fine di comprendere la natura della trasformazione in atto è quello ad "Holacracy", termine introdotto da Brian Robertson per indicare la sua rivoluzionaria tecnologia sociale per gestire e orientare le organizzazioni, basata sulla distribuzione del potere decisionale. Il modello, che verrà approfondito in seguito, introduce, tra le altre cose, un nuovo modo di strutturare l'organizzazione e definire i ruoli, sostituendo la struttura gerarchica con una suddivisione in "cerchi" o "oloni".

Altea Federation ha riprodotto la struttura progettuale sull'intera organizzazione abbracciando il modello "Holacracy", andando a destrutturare l'azienda in "cerchi" seguendo una logica per processi end to end. La matrice della trasformazione è duplice: l'ispirazione alla metodologia progettuale Hybrid-Agile si intreccia con l'applicazione di teorie organizzative olocratice.

Una transizione in termini organizzativi verso una struttura per processi è straordinariamente critica e la complessità aumenta all'aumentare del numero di risorse e di attori coinvolti. Inoltre, risulta difficile comprenderne i benefici nel breve termine. L'obiettivo del seguente lavoro di tesi è quello di descrivere ed analizzare l'impatto che l'applicazione di una struttura organizzativa olonica ha all'interno di un gruppo di società di consulenza che utilizza la metodologia Hybrid-Agile, in termini di miglioramento della gestione dei progetti di implementazione ERP.

I primi due capitoli riportano una panoramica della letteratura riguardante gli approcci al project management e le principali strutture organizzative aziendali per la gestione dei progetti.

Nel primo si introduce la disciplina della gestione dei progetti con particolare attenzione alla metodologia Hybrid-Agile, i cui principi alla base rappresentano un punto importante del lavoro di tesi. Dopo una rapida descrizione dell'approccio tradizionale e di quello agile, si delineano nel dettaglio le caratteristiche delle metodologie ibride.

Il secondo capitolo è invece dedicato alla descrizione di quelle che sono le principali strutture organizzative aziendali comunemente utilizzate per ospitare i progetti: dalla struttura funzionale alla task-force progettuale, con relative potenzialità, criticità ed elementi da esaminare per decidere quale tra esse adottare. In questa fase è inoltre descritto il modello organizzativo “Holacracy”, sulla falsa riga del quale, come introdotto precedentemente, è stata costruita la forma organizzativa aziendale caratteristica di Altea Federation.

Il cuore della tesi è contenuto nel terzo capitolo, in cui prende forma la descrizione del caso Altea Federation e della sua soluzione innovativa alla problematica precedentemente descritta. Al fine di permettere la comprensione della trasformazione organizzativa in atto, il primo paragrafo è dedicato alla descrizione della metodologia personalizzata Hybrid-Agile per la gestione dei progetti adottata in maniera omogenea all’interno di tutta la federazione. La definizione e l’implementazione di questo approccio progettuale rappresenta il primo passo verso la costruzione della federazione ed è alla base della transizione verso un modello olonico. Come spiegato precedentemente, la struttura progettuale per processi è punto di partenza e modello di ispirazione per l’adozione della nuova struttura organizzativa: i principi alla base e la metodologia progettuale sono quindi riportati.

Nel secondo paragrafo è invece descritto il processo di cambiamento che ha portato all’implementazione della nuova struttura organizzativa. La prospettiva adottata è multilivello, e va dal piano organizzativo a quello operativo: la trasformazione, la cui concezione nasce dalla volontà di allineare la struttura organizzativa aziendale con quella progettuale, è stata applicata con una logica distributiva a partire dal livello più alto, in maniera tale da garantire maggiore solidità e adesione. Il concetto di “circle” introdotto dal modello “Holacracy” è stato applicato in Altea Federation dapprima a livello di società, poi per linea di prodotto o mercato, e infine per processi. È quindi riportata una panoramica della struttura organizzativa così come si presenta oggi formalmente all’interno della società.

Il quarto capitolo è infine dedicato ad un approfondimento sul risultato dell’applicazione della nuova struttura organizzativa olonica sulla qualità della gestione dei progetti di implementazione ERP. In particolare, vengono fatte due tipologie di analisi: una più generale relativa a quali sono i miglioramenti in termini di performance di progetto e di performance aziendali riscontrati in Altea Federation; una seconda, invece, focalizzata sul raggiungimento di sette obiettivi interni specifici definiti dall’azienda. Il metodo di valutazione utilizzato è qualitativo: è stato presentato un questionario ai CEO delle principali aziende componenti la federazione, sulla base del quale si riportano delle considerazioni riguardo all’efficienza operativa dovuta all’applicazione della struttura progettuale Hybrid-Agile all’intera struttura organizzativa aziendale.

1. INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

Un progetto è definito come uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto, servizio o risultato unico (Project Management Institute, 2008). I concetti di unicità e temporaneità caratterizzano tutti i progetti e ne determinano la particolarità.

Il project management è l'applicazione di conoscenze, capacità, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti (PMI, 2008). Si tratta di una disciplina manageriale importante, in quanto una corretta applicazione di questa per la gestione di un progetto ne determina le performance e i risultati.

La metodologia di project management è definita dal Project Management Institute come un insieme di metodi, tecniche, procedure, regole, template e best practices utilizzate in un progetto (PMI, 2008). È comunemente basata su un approccio specifico, che costituisce l'insieme di principi e linee guida che determinano la modalità di gestione del progetto (Iivari, Hirschheim & Klein, 2000).

La gestione dei progetti è nata come un processo molto lineare, che poggia su metodi sequenziali. L'approccio tradizionale, basato sulla pianificazione, sulla documentazione e sull'analisi dei requisiti nelle prime fasi di un progetto, ha storicamente dettato le modalità di gestione progettuale in tutti i settori di mercato.

Tuttavia, in parallelo con il rapido sviluppo tecnologico, è nata l'esigenza di approcci alla gestione dei progetti più agili e flessibili, in particolare in settori emergenti ad alta innovazione tecnologica. In questo contesto si colloca l'agile project management, che modifica i principi della disciplina e conferisce alla gestione dei progetti un carattere meno rigoroso.

La diffusione dell'agile project management per la gestione di progetti di natura diversa ha causato la formazione di due estremi contrapposti (tradizionale e agile) e allo stesso tempo ha sottolineato la necessità di combinarli tra loro. La risposta a questa esigenza di combinare i due approcci prende forma nella metodologia ibrida, basata su entrambi i principi alla base e che apre la possibilità di una maggiore personalizzazione a seconda dei progetti e del contesto progettuale (Spundak, 2014).

Di seguito si descrivono l'approccio tradizionale e l'approccio agile, con particolare attenzione alle metodologie Waterfall e Scrum e alle loro caratteristiche strutture di progetto. La seconda parte del capitolo è invece dedicata alla descrizione dei driver e dei principi indicati dalla letteratura come determinanti di una metodologia personalizzata Hybrid-Agile.

1.1 Traditional Project Management e Agile Project Management

Il concetto di approccio tradizionale alla gestione dei progetti è nato nel 1950 quando si presumeva che i progetti fossero lineari, semplici e prevedibili (Spundak, 2014). In questo contesto, il project management si presenta come un processo rigoroso, basato su metodi gerarchici, il cui obiettivo è quello di portare a termine un progetto entro limiti di tempi, costi, requisiti e qualità. Questi metodi poggiano sulla pianificazione, sulla documentazione e sull'analisi dei requisiti nelle prime fasi di un progetto (Sixsmith, Freeburn, & Mooney, 2014). Il concetto che meglio rappresenta il traditional project management è la "pianificazione": l'approccio tradizionale di gestione dei progetti si ramifica in metodologie progettuali "plan based", il cui cuore è appunto la definizione di un piano di progetto iniziale. Si presuppone che tutti i requisiti siano noti in anticipo, e che di conseguenza tutte le attività di progetto siano prevedibili: il "plan" di progetto è estremamente dettagliato e destrutturato, al fine di ottenere una stima accurata e complessiva della durata, dei costi e delle risorse necessarie. È il cliente ad imporre queste restrizioni, ma quest'ultimo non è parte integrante del progetto, non viene direttamente coinvolto nel suo avanzamento. Non sono quindi previsti dei rilasci durante lo sviluppo: la consegna del prodotto finito e l'approvazione di quest'ultimo da parte del cliente rappresentano la chiusura del progetto. I cambiamenti difficilmente sono accolti e incorporati all'interno del piano, che è rispettato in maniera predittiva e lineare. Il monitoraggio e il controllo sono applicati in maniera rigorosa, al fine di individuare e rimediare tempestivamente a eventuali scostamenti dal piano iniziale di progetto. La documentazione prevista dalla metodologia è formale e dettagliata: ogni singola fase si conclude con la redazione di un documento scritto, che certifica l'avanzamento del progetto e ne descrive le modalità. Questo aspetto rigido degli elementi che caratterizzano l'approccio tradizionale è conseguenza di un rapporto essenzialmente contrattuale con il cliente, dal quale derivano obblighi, impegni e formalità.

Il processo di gestione si sviluppa linearmente e sequenzialmente. Le diverse fasi di inizializzazione, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura si susseguono secondo il principio di "fase and gate": la fase successiva si basa sul risultato di quella precedente e ha avvio solo in seguito al completamento e all'approvazione di quest'ultima. Tendenzialmente, una volta che una fase è completata, rimane tale fino alla chiusura del progetto e non si torna su di essa (Baird, Riggings, 2012). Da qui il nome della metodologia tradizionale più diffusa ed utilizzata: la metodologia "Waterfall". Il concetto di cascata è applicato non solo al processo di gestione, ma anche alle attività operative dell'esecuzione di

progetto, che prevedono l'analisi, la progettazione, lo sviluppo, il test e la consegna finale. Lo schema di seguito riporta la struttura della metodologia Waterfall:

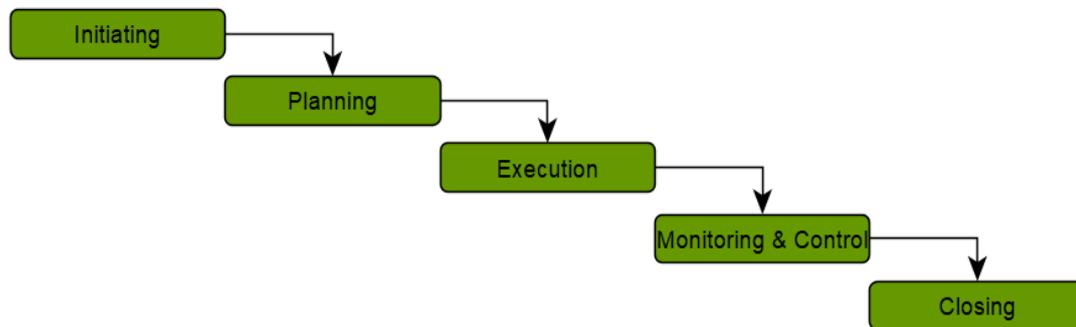


Figura 1 Metodologia Waterfall

La sorgente della cascata è la definizione dello “scope of work”, oggetto della fornitura. Quest’ultimo rappresenta il nocciolo del progetto, che racchiude l’obiettivo, le motivazioni e i requisiti necessari per il soddisfacimento delle richieste del cliente. L’avvio del progetto è autorizzato dalla redazione del “Project Charter”, documento che formalizza lo scope of work e individua gli stakeholders. Gli elementi essenziali di progetto sono quindi definiti a priori in maniera completa e dettagliata attraverso uno strumento di decomposizione gerarchica, chiamato “Work Breakdown Structure”: la WBS scompone il lavoro da svolgere in livelli di componenti definendo dei “work-packages”, a loro volta frammentati in attività elementari più semplici da gestire e il cui impiego in termini di tempi, costi e risorse è facilmente stimabile. Una volta definita la WBS di progetto è quindi possibile allocare le risorse e di conseguenza ottenere un budget iniziale di progetto.

Alla pianificazione segue la programmazione di progetto, vale a dire la stima della durata e della sequenza delle attività per lo sviluppo di una schedulazione di progetto. In questa fase si utilizza il diagramma di Gantt, uno strumento che permette la visualizzazione delle attività nel tempo, utilizzato anche come tool di monitoraggio. Le attività di progetto sono rappresentate da barre di lunghezza proporzionale alla loro durata che si dispongono sull’asse dei tempi. Altri strumenti, come la rappresentazione reticolare, possono essere utilizzati in questa fase, mantenendo fermo l’obiettivo di identificare la durata totale del progetto, le attività che risultano critiche al fine di completarlo entro i termini stabiliti e le date più significative, dette “Milestones”. La schedulazione non è stimata solo considerando vincoli logici-temporali ma anche tenendo in considerazione il carico delle risorse nei diversi periodi di tempo e i possibili scenari che si manifestano.

La metodologia Waterfall prevede che i processi gestionali di monitoraggio e controllo intervengano in maniera continua durante l’esecuzione operativa del progetto, al fine di individuare e correggere le variazioni rispetto a quanto previsto. Il metodo Earned Value è

utilizzato in questa fase per ottenere indicazioni sullo stato di avanzamento dei costi congiuntamente all'avanzamento fisico del lavoro svolto, allo scopo di stimare gli scostamenti fisici rispetto alla programmazione e calcolare le stime a finire nelle nuove condizioni. L'“earned value” è definito come il costo cumulato alla data della rilevazione, ottenuto valorizzando la quantità di prodotto effettivamente realizzata ai costi di budget. Questo valore, se confrontato con il “budget value” (costo programmato per un determinato periodo in sede di determinazione del budget) e l'“actual value” (costo di progetto effettivamente sostenuto per un determinato periodo), permette di ottenere degli indicatori relativi alla cost performance e alla schedule performance. Sulla base del monitoraggio e della reportistica che lo accompagna è quindi possibile intraprendere delle azioni correttive, volte principalmente alla correzione del problema per riportare il progetto in linea con il piano originale, o più raramente alla revisione di quest'ultimo. Qualsiasi eventuale cambiamento è minuziosamente documentato.

Risulta chiaro che la metodologia waterfall implica metodi di pianificazione e controllo molto disciplinati, che agiscono in fasi distinte del progetto (Bhalerao, Ingle, 2020). Lo stesso approccio metodico è applicato alla gestione dei rischi di progetto, che si realizza in un processo sistematico di identificazione, analisi e risposta al fine di minimizzare l'impatto degli eventi negativi e massimizzare le eventuali opportunità (PMI, 2008).

Un aspetto da considerare è la pianificazione delle risorse umane, che viene utilizzata per determinare e identificare le risorse umane con le competenze necessarie richieste per il successo del progetto. Il piano delle risorse umane documenta i ruoli e le responsabilità, gli organigrammi, e il piano di gestione del personale (PMI, 2008).

La struttura di un team di progetto Waterfall è gerarchica e tradizionale: ogni membro ha il proprio ruolo definito. Al termine della fase di pianificazione, tutti i componenti del team sono consapevoli della porzione di lavoro che è stata loro assegnata e per la quale sono responsabili. Le diverse fasi operative (analisi, progettazione, sviluppo, test) sono portate avanti da sotto-

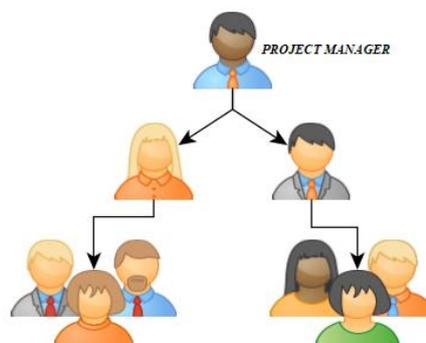


Figura 2 Waterfall team

team specializzati, divisi per aree funzionali. Il numero di componenti generalmente aumenta all'aumentare della complessità del progetto (De Marco, 2011).

La figura del Project Manager è centrale, egli è il responsabile della gestione del progetto. In particolare, le attività chiave del project manager sono, per prima cosa, definire il team di progetto; secondo, assegnare le persone giuste ai diversi tasks; infine, motivare e guidare il team per accrescere le performance (De Marco, 2011). Tra le sue funzioni principali vi sono quindi la definizione degli obiettivi e delle responsabilità, la pianificazione e l'organizzazione delle risorse, l'accertamento del rispetto delle tempistiche e dei costi, la guida dei membri del team verso il risultato e la compilazione documentale che accompagna l'inizio, lo svolgimento e la chiusura di progetto. Egli risponde inoltre dell'inadeguatezza alle specifiche contrattuali e gestisce i contatti interni ed esterni, garantendo l'amministrazione contrattuale e una comunicazione efficace. È quindi allo stesso tempo direttore, controllore e motivatore del team di progetto.

Il project team si inserisce all'interno di una più ampia struttura organizzativa gerarchica di progetto, che include altri partecipanti. Tra questi, una figura rilevante è quella del Project Sponsor, parte del top management, con la funzione di supportare il progetto eliminando eventuali ostruzioni organizzative, garantendo la disponibilità delle risorse necessarie e sviluppando una comunicazione efficace con gli stakeholders chiave. Il Project Sponsor fornisce le risorse finanziarie necessarie e promuove il progetto ai vertici dell'organizzazione, interagendo con il project manager e i principali stakeholders esterni (PMI, 2008).

Negli ultimi anni, il crescente interesse per lo sviluppo tecnologico ha causato un distacco dalle pratiche tradizionali di gestione dei progetti descritte, spostandosi verso metodologie più adattive, agili e flessibili che abbracciano i principi dell'Agile.

Il termine Agile è utilizzato per descrivere un approccio nato nel contesto dei progetti di sviluppo software, che integra una serie di principi che favoriscono uno sviluppo iterativo e incrementale attraverso lo sforzo collaborativo di un team auto-organizzato e cross-functional (Adelakun, Garcia, Tabaka, Ismail, 2017). Questi principi cardine sono descritti nell'Agile Manifesto, in termini di rottura con i valori che tradizionalmente hanno caratterizzato la gestione dei progetti. In particolare, l'approccio Agile promuove:

- Individui e interazioni tra i partecipanti “over” processi e strumenti
- Software funzionante “over” documentazione esaustiva
- Collaborazione continua con il cliente “over” negoziazione contrattuale
- Rispondere al cambiamento in itinere “over” seguire un piano rigido di progetto

L'esigenza alla base è quella di soddisfare le richieste del cliente rilasciando fin da subito e continuamente pacchetti di prodotto funzionante, sostenendo una interazione continua tra il team e il cliente: è necessario riorganizzare i contenuti del progetto a mano a mano che questo avanza, accogliendo i cambiamenti nei processi e nei requisiti anche in stadi avanzati dello sviluppo. L'agilità consiste proprio nell'abbracciare il cambiamento, caratteristica che conferisce a cliente e fornitore un vantaggio competitivo all'interno di un mutevole ambiente globale di business. Highsmith definisce l'agilità proprio come capacità di rispondere al cambiamento al fine di creare valore in un ambiente di business turbolento (Highsmith, 2004). Questa logica capovolge quello che viene definito il triangolo del project management, tradizionalmente caratterizzato da uno scope ben definito sulla base del quale vengono stimati le risorse necessarie, i tempi e i costi di progetto. L'approccio Agile parte dai valori di riferimento in termini di risorse disponibili, tempi e costi complessivi, e all'interno di questi ultimi l'obiettivo è quello di creare il massimo valore per il cliente stimando di conseguenza lo scope di progetto.

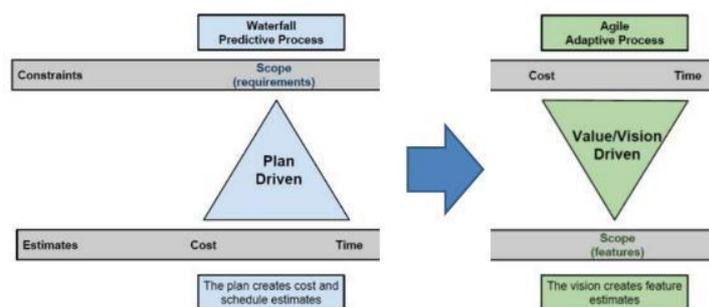


Figura 3 Triangolo del project management: waterfall vs agile

L'Agile project management è iterativo in quanto sviluppato in cicli di lavoro, ed è incrementale in termini di consegna continue e parziali: il prodotto è sviluppato iterativamente in cicli di durata limitata e rilasciato in corso d'opera in porzioni incrementali, permettendo al cliente di ottenere pacchetti di lavoro autoconsistenti e funzionanti a mano a mano che il progetto avanza (Adelakun, Garcia, Tabaka, Ismail, 2017). Il focus è sulla creazione di valore per il cliente, che è massimizzato secondo il principio di revisione e miglioramento continui, enfatizzando la revisione consapevole delle iterazioni precedenti per migliorare le prestazioni di quelle successive (Bahalerao, Ingle, 2020).

Questo tipo di approccio necessita un team auto-organizzato, che si configura in base alle necessità delle diverse fasi di progetto e all'interno del quale la responsabilità è condivisa. Non essendo i team specializzati, in un gruppo di lavoro coesistono conoscenze e competenze diversificate, slegate dalle rispettive aree funzionali, che rendono i membri interdipendenti. L'Agile enfatizza l'interazione individuale e la comunicazione orale, che prendono il posto della documentazione formale; i documenti non sono del tutto eliminati, tuttavia le pratiche di redazione di questi ultimi risultano più snelle, al fine di eliminare gli sprechi e rendere più

fluidi i processi di approvazione. Una notevole importanza è quindi data ai feedback, sia da parte del cliente che da parte del team di lavoro, necessari per valutare l'avanzamento del progetto (Bahalerao, Ingle, 2020).

Seguendo l'approccio Agile, si sono sviluppate diverse metodologie di gestione dei progetti. La metodologia oggi più diffusa è quella Scrum. Il termine "Scrum" deriva dal rugby, ed in particolare il dizionario di Cambridge lo definisce come "una situazione in cui un gruppo di persone si spinge a vicenda per raggiungere un luogo o ottenere qualcosa", letteralmente la "mischia". Due sono gli elementi da considerare della definizione: il gruppo di persone e l'obiettivo comune. Così come nel rugby la mischia è composta da giocatori che occupano una determinata posizione in campo e che in quel momento collaborano spingendosi per prendere la palla, il team di lavoro Scrum è cross-functional e lavora in maniera cooperativa per raggiungere quelli che sono gli obiettivi di progetto.

Più in generale, "Scrum" è definito come un framework semplice che aiuta le persone, i team e le organizzazioni a generare valore attraverso soluzioni adattive per problemi complessi. Le teorie alla base della metodologia sono quelle del controllo empirico di processo e del pensiero Lean. L'empirismo afferma che la conoscenza deriva dall'esperienza e le decisioni si prendono sulla base di quello che si è osservato; il pensiero Lean è invece volto alla riduzione degli sprechi e al focus su quello che è essenziale. Da qui lo sviluppo di un approccio iterativo e incrementale, basato sui principi di trasparenza, ispezione e adattabilità (The Scrum Guide, 2020).

Il cuore della metodologia è lo Sprint, l'unità temporale del progetto, che permette di spaccettare il deliverable complessivo in porzioni incrementali rilasciabili. Nell'ambito di ogni singolo sprint, la cui durata è definita e limitata, si svolge un ciclo di sviluppo di una porzione di prodotto: pianificazione, sviluppo, test e revisione. All'interno dello sprint viene quindi svolto un intero processo, inteso come insieme di attività collegate e finalizzate alla consegna di una porzione funzionante di prodotto, che coinvolge orizzontalmente diverse aree funzionali: da qui la necessità di un team di lavoro multifunzionale.

Il progetto si apre con una sessione di visione generale, in cui si redige il "Product business case": questo documento di alto livello riporta i valori e gli obiettivi di progetto. Questi ultimi sono successivamente suddivisi in elementi di realizzazione, raccolti all'interno del "Product vision statement", e suddivisi in pacchetti di lavoro definiti "Product Backlog". Il Product Backlog è uno dei principali artefatti della metodologia Scrum, e consiste in un elenco emergente e ordinato di ciò che è necessario per soddisfare le esigenze del cliente (The Scrum Guide, 2020). I requisiti richiesti dal cliente e il dettaglio delle funzionalità di prodotto sono descritti attraverso le "user stories", che, con il linguaggio quotidiano dell'utente, individuano il tipo di cliente, quali sono le funzionalità richieste e in che modo o con che motivazione le si

vuole soddisfare. I singoli product backlog sono poi classificati secondo una scala di valore per il cliente, prioritizzati considerando la stima dell'effort necessario per svilupparli ed inseriti nella pianificazione degli sprint. Si definisce quindi lo “Sprint Backlog”, che contiene le attività da svolgere all'interno del singolo sprint. Da qui ha avvio un ciclo iterativo di sprint, in cui si susseguono pianificazione, sviluppo e rilascio di piccole porzioni del prodotto finito. Il ciclo è evolutivo e si completa al momento della consegna del prodotto finale: i risultati incrementali consentono a un progetto di cambiare flusso senza ridurre la capacità di completare il progetto finale (Adelakun, Garcia, Tabaka, Ismail, 2017).

Lo schema riportato riassume il framework “Scrum”:

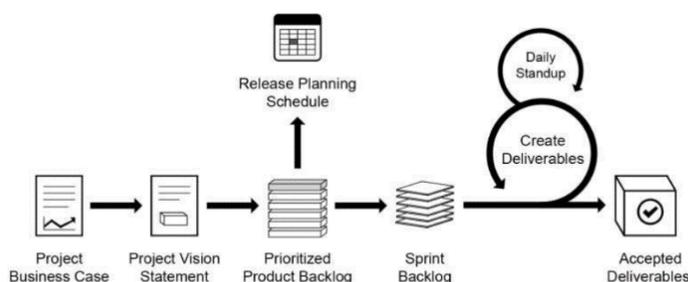


Figura 4 Framework Scrum

All'interno di ogni evento sprint hanno luogo le “Ceremonies”, dei momenti di riunione finalizzati al miglioramento continuo del team, di fatto delle opportunità formali per ispezionare e adattare gli artefatti Scrum allo svolgimento del progetto attuale. Tra questi si identificano: lo “Sprint Planning”, che avvia lo sprint disponendo il lavoro da eseguire; il “Daily Scrum”, un incontro giornaliero di circa 15 minuti, il cui scopo è quello di considerare i progressi ed eventualmente adeguare il lavoro pianificato; la “Sprint Review”, in cui i componenti del team presentano i progressi dello sprint agli stakeholders, con l'obiettivo di verificare i risultati ottenuti e determinare futuri adattamenti; la “Sprint Retrospective”, volta all'analisi e alla pianificazione di azioni necessarie per incrementare la qualità e l'effettività degli sprint successivi (The Scrum Guide, 2020).

Il fine della struttura di monitoraggio del framework Scrum non è l'individuazione e la conseguente risoluzione degli scostamenti rispetto al piano iniziale, ma l'individuazione di quegli elementi che rendono meno efficiente il lavoro del team, con l'obiettivo di intraprendere azioni di aggiustamento ed efficientamento in ottica di un miglioramento continuo. La metodologia pone particolare attenzione alla misura del lavoro svolto in termini di requisiti soddisfatti, utilizzando grafici specifici per monitorare l'avanzamento delle attività all'interno di un singolo sprint e capire di conseguenza l'andamento dell'intero progetto. L'artefatto più utilizzato è lo “Sprint Burndown Chart”, uno strumento visivo che misura il tasso di produzione durante lo sprint mettendo in relazione i giorni dello sprint (in termini di ore/uomo) e le user stories. Ne nasce una curva, grazie alla quale è possibile confrontare l'andamento

effettivo rispetto a quello stimato in fase iniziale di sprint, e mantenere quindi un tracciamento dell'avanzamento. Il monitoraggio visivo si sposa con un approccio empirico al controllo, che si basa su ispezioni frequenti e continui adattamenti per rilasciare un prodotto di qualità.

Un elemento caratteristico dello Scrum è la struttura organizzativa, ed in particolare quelli che sono i ruoli all'interno del team di progetto. L'unità fondamentale dello Scrum è un piccolo gruppo di persone, definito "Scrum Team"; quest'ultimo è composto da uno Scrum Master, un Product Owner e i Scrum Team Members, o Developers. Come sottolineato precedentemente tramite la similitudine con la squadra di rugby, non vi sono gerarchie all'interno del team, che si presenta come una unità coesa di professionisti concentrati su un unico obiettivo, il "Product Goal" (The Scrum Guide, 2020). La responsabilità è quindi distribuita all'interno dello Scrum team, che è responsabile nel suo insieme della consegna del progetto.

Sulla linea dell'approccio Agile, il team è cross-functional e auto-organizzato. Le skill all'interno del gruppo di lavoro sono bilanciate, elemento che da un lato impone multidisciplinarietà, dall'altro favorisce lo scambio di conoscenze tra i diversi componenti: nonostante questi ultimi provengano da aree funzionali e disciplinari diverse, non assumono un ruolo specifico correlato alla loro specializzazione, ma sono tutti individuati indistintamente come Scrum Team Members. Inoltre, il team lavora in maniera autonoma, ponendosi come dirigente e coordinatore di sé stesso. È esso stesso, come entità unica, a prendere decisioni riguardo all'allocazione dei membri sui singoli task e all'ordine con cui questi ultimi vengono svolti. Questo aspetto è favorito dalla formazione di team piccoli, mediamente composti da sette persone. Tendenzialmente i membri del team sono allocati al progetto a piena capacità e sono collocati idealmente nella stessa stanza (The Scrum Framework).

L'International Scrum Institute definisce i tre ruoli chiave (Scrum Master, Project Sponsor e Developers), le relative responsabilità e le relazioni che intercorrono fra essi, mettendo in evidenza come nessuno di questi sia sostituibile o superfluo, né cumulabile con le altre funzioni della mischia.

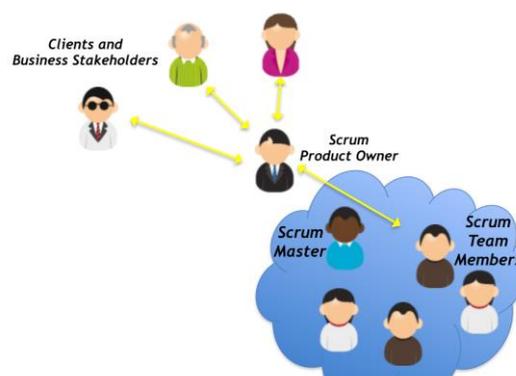


Figura 5 I ruoli Scrum (The Scrum Framework)

La figura tradizionale del Project Manager è sostituita dallo Scrum Master, che dal ruolo di team leader si muove verso un ruolo di coach, allo scopo di motivare il team per il raggiungimento degli obiettivi piuttosto che definirne e programmarne le attività (Adelakun, Garcia, Tabaka, Ismail, 2017). La figura dello Scrum Master perde quindi il ruolo di controllore, rimanendo figura di riferimento incaricata di facilitare il lavoro del team e di aumentarne la produttività. Tra le sue responsabilità vi sono la moderazione delle riunioni e il supporto al cambiamento verso un nuovo modo di pensare e agire, lo Scrum Process. L'International Scrum Institute lo definisce come un "servant-leader" per lo Scrum Team, a sottolineare la sua duplice funzione, di coach e allo stesso tempo di membro attivo che contribuisce all'avanzamento del progetto. Egli è inoltre il punto di riferimento per la comunicazione e la collaborazione con il Product Owner, responsabile della massimizzazione del valore del prodotto risultante dal lavoro del team (The Scrum Guide, 2020). Quest'ultimo ha il compito di creare e descrivere chiaramente le user stories, definirne le priorità e assicurarsi che lo Scrum Team le comprenda e le implementi correttamente. Egli lavora quindi a stretto contatto con il team e ne coordina le attività al fine di assicurare che le consegne siano in linea con le richieste e che avvengano al momento indicato. È inoltre responsabile della gestione degli stakeholders e delle loro aspettative.

Gli Scrum Team Members implementano il software. Congiuntamente decidono il numero di requisiti soddisfabili nell'ambito di uno sprint e lavorano insieme con l'obiettivo di soddisfare le richieste del cliente. Indipendentemente dal loro posizionamento all'interno dell'organizzazione, nel momento in cui sono allocati su un progetto, i membri appartengono a tempo pieno allo Scrum Team di sviluppo come pari che condividono le stesse regole e agiscono secondo le stesse norme (The Scrum Framework).

La struttura di progetto si rivela quindi essenziale, lontana dalle gerarchie tradizionali. Il disordine apparente è in realtà espressione di un'attribuzione delle responsabilità ai ruoli più che alle persone, aspetto che migliora la collaborazione e l'agilità del gruppo di lavoro ma che risulta di difficile implementazione nella maggior parte delle organizzazioni.

Questa breve panoramica relativa alla gestione tradizionale e agile dei progetti mette in evidenza come, sebbene l'obiettivo rimanga quello di consegnare il progetto in tempo, entro i limiti di budget e con una qualità alta al fine di soddisfare il cliente, i due approcci seguano vie profondamente differenti per raggiungerlo. L'idea alla base dell'approccio tradizionale è che i progetti sono relativamente semplici, prevedibili e lineari, con confini prevalentemente definiti, il che rende facile pianificare nel dettaglio e seguire un piano senza molti cambiamenti: i principi della gestione dei progetti stabiliti negli anni '50 hanno quindi prescritto che metodi e procedure dovessero essere applicati ad ogni progetto in modo uniforme. L'idea alla base dell'approccio agile è invece quella che il project management deve

adattarsi ai cambiamenti che avvengono durante i progetti e più in generale alla gestione di progetti di natura diversa (Spundak, 2014).

Un altro elemento di differenza importante da sottolineare al fine del seguente lavoro di tesi è l'integrazione della metodologia con la struttura organizzativa: come visto, la metodologia tradizionale prevede un team specializzati per ogni fase, elemento figlio di un'impronta estremamente funzionale, tipica delle organizzazioni tradizionali. Ogni gruppo di lavoro ha competenze specifiche che ne determinano il ruolo e le responsabilità all'interno del progetto. L'approccio puramente agile, invece, fa del processo il suo cuore operativo: il team è composto da competenze diversificate, provenienti dalle diverse aree funzionali, che insieme collaborano, sovrapponendo le proprie competenze al fine di coprire l'intero processo di sviluppo di una porzione di prodotto funzionante. Lo sprint ricopre orizzontalmente tutte le attività necessarie per il completamento di una parte rilasciabile. Questa profonda differenza, come verrà esaminato in seguito, è ancora più chiara nell'ambito dei progetti di implementazione software ERP.

Il paragrafo successivo sottolinea i punti di forza e di debolezza di entrambi gli approcci, dimostrando l'esigenza di combinare i due estremi in una metodologia ibrida.

1.2 La metodologia Hybrid Agile

L'approccio "Agile" puro si dimostra particolarmente efficace per la gestione dei progetti i cui requisiti sono poco chiari o in ambienti di business le cui dinamiche richiedono un cambiamento frequente. Un esempio può essere il lancio di un prodotto innovativo sul mercato, o lo sviluppo di un software, o ancora progetti di start-up. Tuttavia, l'approccio non risulta idoneo se applicato a un qualsiasi tipo di organizzazione o di progetto, in particolare laddove i requisiti sono più rigidi e stringenti (McHugh, McCaffery, & Casey, 2012).

Molti utilizzatori ritengono che le pratiche Agile forniscano vantaggi rispetto ai metodi tradizionali: tra questi ultimi vi sono l'adattabilità, l'aumento della qualità del prodotto, la felicità degli sviluppatori e il rilevamento precoce dei difetti. Questi aspetti si inseriscono in un contesto di cambiamenti nella gestione aziendale da approcci gerarchici verso sforzi più collaborativi per fare fronte ad una crescente dinamicità. Tuttavia, la sfida più importante per l'implementazione dell'agile project management nel contesto aziendale rimangono i vincoli organizzativi, in particolare i conflitti che si possono creare a livello di processi di sviluppo, processi aziendali e gestione del personale (Boehm & Turner, 2005).

Allo stesso modo, un approccio tradizionale, che ben si adatta a progetti quali costruzioni di navi, impianti energetici o edifici, appare oggi poco in linea con la dinamicità che caratterizza la maggior parte dei progetti e delle organizzazioni. Se da un lato la solidità è presentata come uno dei suoi principali vantaggi, dall'altro l'assunzione che stessi metodi e pratiche possano essere applicati in maniera uniforme a progetti di natura estremamente diversa, è oggi considerata come uno dei più critici svantaggi di questo approccio (Spundak, 2014). La complessità dei progetti, infatti, è sempre maggiore, a causa di un numero elevato di interconnessioni tra le attività e le risorse coinvolte. Inoltre, i cambiamenti sotto ogni punto di vista sono un elemento chiave dell'attuale ambiente di business: la rigidità dell'approccio tradizionale non permette di affrontare correttamente problematiche impreviste, rende quindi l'approccio poco adatto al contesto descritto. Williams riassume l'inappropriatezza dell'applicazione dell'approccio tradizionale ai progetti attuali in tre elementi principali: complessità strutturale, incertezza nella definizione dell'obiettivo e vincoli temporali (Williams, 2005).

Entrambi gli approcci hanno punti di forza e debolezze, non è quindi possibile affermare in termini assoluti che un approccio è migliore dell'altro. Nasce tuttavia l'esigenza di utilizzarli entrambi, liberandoli dalla posizione di poli contrapposti e sfruttando i vantaggi di una loro combinazione. La necessità di approcci diversi si potrebbe presentare all'interno

dell'organizzazione a livello di portafoglio di progetti, a seconda delle diverse categorie di progetti, o addirittura a livello di singolo progetto, a seconda delle esigenze delle fasi e delle caratteristiche di quest'ultimo (Spundak, 2014).

Per poter gestire le criticità dell'applicazione di una metodologia ben definita ad un contesto aziendale unico e diversificato, molte organizzazioni hanno quindi sviluppato pratiche ibride, che integrassero l'Agile con il metodo tradizionale di gestione dei progetti (Rahmanian, 2014). In questo contesto nasce la metodologia "Hybrid-Agile", che si concretizza nell'applicazione di concetti e tecniche adattive e agili all'interno di un contesto progettuale tradizionale e predittivo. Si tratta di una metodologia basata su entrambi gli approcci considerati, che integra flessibilità e disciplina.

Nel seguente paragrafo si riportano i concetti alla base della metodologia ibrida noti dalla letteratura, allo scopo di introdurla dal punto di vista concettuale. I metodi, le procedure e le regole, invece, sono diversificati a seconda dell'organizzazione che le applica, per questo motivo, oggetto del terzo capitolo sarà la descrizione della particolare metodologia Hybrid-agile adottata in Altea, dalla quale è scaturita la transizione organizzativa in atto.

1.2.1 Lo spettro di agilità

Il giusto approccio ad un progetto deriva dalla considerazione di diversi fattori: il concetto di ibrido vuole esprimere proprio la possibilità di applicare aspetti di entrambe le metodologie a seconda delle caratteristiche progettuali e dei principali fattori determinanti per il successo di un progetto. La possibilità di utilizzare componenti metodologici più tradizionali, dove meglio aderenti al contesto specifico, apre le porte ad una più completa dimensione di agilità, non limitata alla gestione di progetti adattivi.

L'agilità è quindi intesa come l'abilità di bilanciare flessibilità e stabilità (Spundak, 2014). Un approccio metodologico ibrido sfrutta e gestisce in modo dinamico la flessibilità tipica dell'"Agile" a seconda delle caratteristiche dell'organizzazione e del singolo progetto, con l'obiettivo di migliorare la capacità di risposta al cambiamento in condizioni di business oggi sempre più dinamiche, esigenti e resilienti; allo stesso tempo conferisce stabilità alla gestione del progetto, garantendo ottimizzazione ed efficienza.

Per meglio comprendere l'innovazione che questa metodologia introduce, si considerino le due principali metodologie come estremi di uno spettro, come mostra la figura seguente:



Figura 6 Spettro di agilità (continuum)

La metodologia Hybrid-Agile si estende lungo lo spettro di agilità, integrando concetti e tecniche dei due estremi. Non si pone quindi perfettamente al centro, ma ne copre tutte le sfumature, andandosi a posizionare “somewhere in between” a seconda di fattori relativi all’organizzazione che la implementa e alle caratteristiche progettuali.

Shawn Belling definisce come “continuum” lo spazio raffigurato che si estende dal waterfall project management all’agile project management. La metodologia di gestione dei progetti della maggior parte delle organizzazioni si trova in questo continuum, in quanto risultato di un’integrazione dei due approcci. Belling propone uno studio a livello di organizzazione e indica cinque elementi chiave da considerare per comprendere il posizionamento di un’impresa all’interno del continuum, che vengono di seguito analizzati nel dettaglio:

Economie di scala

In generale, un progetto di ampio respiro, che coinvolge numerose risorse, le cui tempistiche sono importanti e con grandi economie di scala, verrà più facilmente gestito tramite una metodologia waterfall, che permette di pianificare nel dettaglio l’impegno delle risorse lungo tutto il ciclo vita del progetto (Belling, 2020). La costruzione di un impianto di produzione, ad esempio, richiede un numero elevato di materiali, macchinari e forza lavoro, il cui impiego va pianificato e gestito con anticipo. D’altro canto, l’assunzione di numerosi sviluppatori per un progetto di sviluppo software i cui requisiti devono ancora essere definiti, potrebbe rivelarsi uno spreco (Belling, 2020). Basse economie di scala, dunque, favoriscono un posizionamento dell’organizzazione all’interno del continuum più sbilanciata verso l’estremo Agile.

Livello di rischio

Il rischio è una variabile gestionale importante per la riuscita di un progetto. Il processo di risk management applicato secondo la metodologia waterfall è sistematico e si compone di tre fasi distinte (individuazione, analisi e risposta) che interagiscono con gli altri processi di gestione durante tutto il ciclo vita di un progetto. Un’organizzazione la cui necessità è quella di minimizzare il rischio, si troverà quindi verso l’estremo waterfall del continuum, le cui metodologie di gestione del rischio risultano più solide. Il fattore di rischio alto guida le

organizzazioni verso una più attenta pianificazione: se la criticità del sistema è una caratteristica chiave del progetto e le conseguenze di un fallimento del progetto sono molto serie, allora è bene muoversi verso un approccio tradizionale (Boehm & Turner, 2003).

In contrasto con le organizzazioni volte alla minimizzazione del rischio, si trovano contesti in cui la competizione è guidata dalla propensione al rischio e dalla capacità di adattamento continuo ai fattori di perturbazione esterni (Belling, 2020). Più un'organizzazione è propensa al rischio, più questa sarà spostata verso l'estremo Agile del continuum, in cui processo di issue management si sviluppa iterativamente, rivelando una maggiore adattabilità.

Necessità di innovazione

Un approccio al project management più agile e adattivo permette alle aziende innovative di competere in contesti tecnologici oggi sempre più dinamici, facilitando l'inserimento veloce sul mercato di nuovi prodotti o servizi, e di conseguenza l'ottenimento di feedback immediati da parte dei consumatori (Belling, 2020). Le organizzazioni di natura innovativa, il cui core business è rappresentato dalla ricerca e dallo sviluppo, tenderanno ad applicare tecniche agile per la gestione dei progetti. In contesti più tradizionali, caratterizzati da stabilità, basse prospettive di crescita e debole spinta innovativa, la posizione delle imprese sarà invece più sbilanciata verso il plan-driven project management.

Vita utile

Strettamente collegato al concetto di dinamicità ed in particolare alla velocità di inserimento sul mercato, vi è un altro fattore da considerare, che S.Belling definisce "service life", letteralmente la vita utile del risultato del progetto. Quando un prodotto o servizio, frutto di un progetto, ha una lunga vita operativa, le organizzazioni tendono ad utilizzare la metodologia tradizionale a cascata per la gestione dei progetti, in maniera tale da favorire il mantenimento delle caratteristiche proprie del prodotto o servizio durante tutto il suo ciclo vita. Un progetto che implica la costruzione di un edificio, non si evolverà mai velocemente quanto lo sviluppo di un nuovo software o di un componente elettronico (Belling, 2020). La rapidità di sviluppo unita alla breve prospettiva di vita utile è quindi un fattore che tende a sbilanciare il posizionamento di un'organizzazione verso l'estremo agile del continuum.

Cultura organizzativa

La cultura organizzativa è sicuramente un fattore determinante la posizione di un'organizzazione all'interno del continuum.

L'approccio gerarchico e la burocrazia sono elementi che si scontrano con l'applicazione dei metodi agile, caratterizzati da dinamicità, velocità nel prendere decisioni, coinvolgimento diretto, feedback e risposte immediate a continui cambi di input (Belling, 2020). Le

organizzazioni possono rivelarsi impreparate o non avere l'intenzione di implementare nuovi approcci, per questo motivo rimangono ferme sull'approccio tradizionale, continuando ad utilizzare processi già esistenti (Wysocki, 2007). Inoltre, le organizzazioni più grandi tendono ad utilizzare il metodo tradizionale in quanto più vicino alla cultura del controllo del lavoro e dell'utilizzo di documentazione formale in ogni fase del progetto. Molte organizzazioni, al contrario, si stanno oggi muovendo verso approcci collaborativi, allontanandosi dalla struttura gerarchica: questa evoluzione segue la necessità di rispondere a cambiamenti frequenti dei requisiti, dettata dallo sviluppo tecnologico esponenziale in corso. Di conseguenza queste ultime stanno piano piano scivolando verso l'estremo più agile del continuum, lasciando dall'altro lato solo le imprese più tradizionali, legate ad una forte struttura gerarchica.

Nella pratica, per la maggior parte delle organizzazioni che implementano un approccio ibrido, le due metodologie waterfall e agile coesistono nelle attività di progetto in misura diversa (Belling, 2020).

La teoria del continuum mette in evidenza la peculiarità dell'approccio Hybrid Agile, che consiste nelle sue potenzialmente infinite sfumature: è in questa "via di mezzo" che le organizzazioni riescono a sfruttare elementi di pianificazione tradizionali e strumenti agili che funzionano per la loro particolare cultura e per il loro contesto di business. L'approccio ibrido permette di non seguire rigidamente le metodologie di project management che potrebbero non risultare idonee in ogni contesto aziendale, rendendo qualsiasi progetto più adattivo e pragmatico grazie alla combinazione "personalizzata" di queste ultime.

Risulta tuttavia necessaria un'analisi più dettagliata, che consideri gli elementi di valutazione propri del singolo progetto, e non solo relativi all'organizzazione, per la definizione dell'approccio gestionale. Come affermato precedentemente, infatti, la necessità di un approccio ibrido potrebbe manifestarsi anche a livello di singolo progetto all'interno di un'organizzazione, a seconda delle caratteristiche peculiari di quest'ultimo.

In generale, un approccio tradizionale risulta più appropriato per progetti con dei chiari requisiti iniziali e un obiettivo ben definito, e di conseguenza con un livello di incertezza molto basso (Fernandez & Fernandez, 2008). Si tratta di progetti con basse probabilità di variazioni in termini di requisiti richiesti dal cliente, il quale non è necessariamente coinvolto (Wysocki, 2007). Lo scope è definito a priori e la gestione del progetto si muove all'interno di vincoli di tempi, costi e qualità. È il cliente ad imporre queste restrizioni ma quest'ultimo non è parte integrante del progetto, non viene direttamente coinvolto nel suo avanzamento. In queste

condizioni risulta di particolare importanza l'attenzione alla pianificazione e il rispetto del piano iniziale in maniera predittiva e lineare (Boehm, 2002).

Un altro elemento da considerare è la necessità di documentazione formale, tema collegato alla cultura burocratica aziendale. L'approccio tradizionale è appropriato per quei progetti in cui è richiesta una documentazione formale al termine di ogni singola fase. Quest'ultimo è inoltre raccomandato per i contesti in cui il team di lavoro ha poca esperienza o i membri non sono in contatto tra loro, o ancora nel caso in cui vi sia la possibilità di dover cambiare i componenti del team durante lo sviluppo del progetto (Coram & Bohner, 2005). Un team di lavoro specializzato si adatta molto bene ad un progetto lineare gestito tramite un approccio tradizionale: tendenzialmente l'aspetto umano è meno accentuato e il controllo è centralizzato. Infine, è noto che grandi progetti, indipendentemente dal fatto che la grandezza sia in termini di complessità, durata, costi o numero di risorse coinvolte, sono più facilmente gestibili tramite un approccio tradizionale e una metodologia plan-driven (Spundak, 2014).

D'altra parte, l'approccio agile risulta particolarmente adatto ai progetti creativi, innovativi, come i progetti di ricerca o i progetti di sviluppo di nuovi prodotti/servizi o i progetti di miglioramento dei processi. Questi ultimi sono caratterizzati da un alto livello di incertezza, da obiettivi di progetto poco chiari e da richieste in termini di requisiti da parte del cliente incomplete e imprevedibili, per le quali si possono ipotizzare modifiche significative nel corso del progetto (Spundak, 2014). Il focus della gestione si sposta quindi dalla pianificazione all'esecuzione. Date le caratteristiche presentate, sono spesso organizzati secondo un modello iterativo, non lineare, con frequenti modifiche e miglioramenti del piano iniziale; il cliente è parte del progetto, partecipa attivamente al suo sviluppo ed è coinvolto nel processo decisionale che accompagna il ciclo vita del progetto (Wysocki, 2007).

L'approccio agile non prevede l'utilizzo di una documentazione eccessiva, l'accento è posto sulla comunicazione e sulla collaborazione interna. Per questo motivo i team sono spesso organizzati secondo una logica cross-functional, composti da membri con un'elevata conoscenza che lavorano in uno spazio comune; inoltre, dal momento che l'impatto del fattore umano sulla riuscita di progetti di tipo innovativo è estremamente alto, il team è autorganizzato.

Contrariamente a quanto visto per l'approccio tradizionale, i progetti agile sono spesso piccoli progetti di sviluppo software, che coinvolgono un numero ristretto di risorse (Spundak, 2014).

La tabella seguente riassume gli elementi organizzativi e progettuali analizzati che determinano verso quale sfumatura dello spettro di agilità tende l'approccio progettuale ideale a seconda delle caratteristiche.

Caratteristiche	Approccio tradizionale	Approccio agile
<i>Requisiti di progetto</i>	Requisiti iniziali chiari e ben definiti; bassa probabilità di cambiamenti; predicibilità e stabilità; attenzione alla pianificazione.	Requisiti iniziali incompleti e imprevedibili; cambiamenti continui di requisiti.
<i>Team di progetto</i>	Team specializzato e distribuito; poco accento sull'aspetto umano; controllo centralizzato.	Team cross-functional e coeso; grande importanza alla conoscenza del singolo; autorganizzazione.
<i>Cliente</i>	Definisce i requisiti ma non è coinvolto nel progetto.	Coinvolgimento continuo del cliente nel processo decisionale.
<i>Documentazione</i>	Documentazione formale dettagliata lungo tutto il ciclo vita del progetto.	Poca documentazione, comunicazione diretta e conoscenza tacita.
<i>Livello di rischio</i>	Alto. Criticità del risultato.	Basso.
<i>Innovazione (vita utile)</i>	Bassa.	Progetti di carattere creativo e innovativo.
<i>Dimensione del progetto (economie di scala)</i>	Grande (in termini di risorse coinvolte, durata, costi, complessità).	Progetti di piccole dimensioni.
<i>Cultura organizzativa</i>	Gerarchica; basse prospettive di crescita; poca propensione al cambiamento.	Collaborazione, coinvolgimento orizzontale nel processo di decisione.

Tabella 1 Differenze tra l'approccio tradizionale e l'approccio Agile

Risulta chiaro che la scelta della metodologia appropriata per un progetto dipende da numerosi fattori, spesso in contrasto fra loro: da qui la necessità di una metodologia ibrida, che adotti pratiche tradizionali e tecniche agile, integrandole tra loro e nel contesto aziendale. Anche all'interno della singola organizzazione una sola metodologia progettuale potrebbe risultare non sufficiente; dovrebbero coesistere diverse metodologie ibride all'interno del contesto aziendale (o una metodologia adattabile), così da poter affrontare in maniera ottimale la gestione dei diversi progetti, aumentandone la probabilità di successo (Spundak, 2014).

Mario Spundak presenta un caso esplicativo, grazie al quale è facile comprendere questa necessità.

Si consideri un progetto di sviluppo software personalizzato presso una piccola azienda IT per una grande organizzazione. Facendo riferimento alle caratteristiche elencate nella tabella precedente, è difficile definire uno dei due approcci come il più adatto. L'organizzazione

aziendale del cliente è gerarchica e burocratica, per cui verrà richiesta una documentazione continua in tutte le fasi del ciclo vita; allo stesso tempo, nonostante il cliente abbia presentato un'estesa documentazione per il progetto e non sia coinvolto nello sviluppo di quest'ultimo, i requisiti risultano poco chiari e non ben definiti. Il progetto è di piccole dimensioni, sia in termini di durata che di carico di lavoro; il team di sviluppo sarà quindi piccolo ma lavorerà secondo un piano di progetto lineare imposto dal cliente. Inoltre, il rischio di progetto è basso, il risultato non è critico e ha vita utile breve.

La metodologia di gestione del progetto dovrebbe essere allineata sia con la propria organizzazione che con quella del cliente, con la difficoltà, in questo esempio, dovuta al fatto che i processi della piccola azienda IT sono leggeri, su misura per esigenze specifiche, mentre i processi del cliente sono complessi e rigidi. Nasce quindi l'esigenza di una metodologia Hybrid-agile, che permetta di utilizzare entrambi gli approcci per andare in contro alle esigenze specifiche di progetto.

Barry Boehm e Richard Turner nella loro pubblicazione relativa al bilanciamento tra disciplina e agilità riportano un'osservazione interessante ed estremamente aderente con il contesto considerato. Con riferimento a quelle che Fred Brooks chiama le difficoltà essenziali dell'ingegneria informatica (complessità, conformità, mutevolezza e invisibilità), e che di conseguenza si rivelano essere le principali challenges nella gestione dei progetti di implementazione software, i due autori affermano che entrambe le metodologie di project management sono in grado di affrontare e risolvere solo una parte di queste. I metodi agili gestiscono la mutevolezza e l'invisibilità costruendo una visione condivisa degli obiettivi e delle strategie di progetto; tuttavia, questi ultimi sono in grado di gestire la complessità solo fino ad un certo punto di estensione, e non risultano adatti ad imporre conformità attraverso regole e disciplina. D'altra parte, i metodi tradizionali basati sulla pianificazione gestiscono la conformità e l'invisibilità investendo in un'ampia documentazione; eppure, affondano sulla gestione della mutevolezza e della complessità crescente rappresentata dai sistemi di integrazione aziendale. L'obiettivo è quindi quello di riuscire a bilanciare i due approcci per trarre vantaggio dai loro punti di forza e allo stesso tempo compensare i punti di debolezza, al fine di creare quel proiettile d'argento in grado di uccidere il lupo mannaro descritto da Brooks (Boehm & Turner, 2005).

2. ORGANIZZARE L'AZIENDA PER IL PROJECT MANAGEMENT: LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

In genere i progetti sono associati in qualche modo ad un'impresa. Un tema importante da considerare e una sfida chiave per la gestione dei progetti da parte di un'azienda è lo sviluppo e il mantenimento di una struttura organizzativa efficace per supportare i team di progetto, massimizzando il coordinamento e sostenendo l'ambiente di lavoro. La maggior parte delle organizzazioni, e in particolar modo le società di consulenza, devono far fronte a diverse tipologie di progetto, a differenti accordi e a pratiche eterogenee per la gestione delle risorse umane coinvolte nel progetto (De Marco, 2011). La maturità di un'impresa rispetto al proprio sistema di project management e alla sua interazione con la struttura organizzativa può influenzare le performance di progetto.

La struttura organizzativa aziendale si rivela quindi un fattore chiave che può avere effetti sulla disponibilità delle risorse e di conseguenza sulla conduzione generale di un progetto (PMI, 2008). In particolare, la struttura organizzativa influenza lo sviluppo di un progetto dal punto di vista dell'autorità e delle responsabilità attribuite al project manager e all'amministrazione e sull'assegnazione delle priorità nell'attribuzione delle risorse sia tecniche che umane (Torchia, Nonino, 2013).

Nella definizione di una organizzazione, risulta quindi importante per le aziende chiedersi quanto sia importante il project management per i risultati aziendali, e quanto le attività di progetto incidano in termini percentuali sulle attività quotidiane. Un altro fattore importante è la disponibilità delle risorse: il loro impiego e il loro impegno sono elementi determinanti le performance di progetto.

Sulla base di queste considerazioni, nell'ambito della consulenza informatica, l'importanza crescente dei progetti e la maggiore attenzione alle persone hanno spinto le organizzazioni verso la definizione di una struttura organizzativa aziendale adatta alla gestione dei progetti. Se prima le strutture funzionali e divisionali si ponevano come punti fissi per la maggior parte delle organizzazioni, oggi il panorama si è esteso a strutture organizzative matriciali e project-based. Tuttavia, la maggior parte di queste rimangono ancora distanti dalla natura iterativa dei progetti, necessariamente legati ad uno sviluppo per processi all'interno di cicli di lavoro.

Nella prima parte di questo capitolo viene presentata una panoramica delle tradizionali strutture organizzative aziendali per la gestione dei progetti adottate dalle aziende, con relative caratteristiche, vantaggi e limiti di applicazione. Particolare riferimento è fatto alla loro interazione con il project management e alla loro declinazione in aziende di consulenza che si

occupano di progetti di sviluppo ERP, al fine di costruire una base di letteratura nel contesto specifico in cui si colloca il progetto di tesi. Sono inoltre descritti i principali criteri presi in esame dalle organizzazioni per la scelta di una struttura organizzativa per la gestione dei progetti.

Un secondo paragrafo è invece dedicato all'introduzione a nuove strutture organizzative, che vedono come caratteristica comune la distribuzione del potere decisionale. Particolare attenzione è data alla descrizione del modello "Holacracy", nato come modello di organizzazione e gestione aziendale rivoluzionario e dinamico, in grado di adattarsi agevolmente a un ambiente economico in rapida crescita grazie al superamento delle gerarchie tradizionali. Questo approfondimento è necessario per comprendere la natura del cambiamento organizzativo implementato da Altea Federation, che vede la proiezione della struttura progettuale Hybrid-Agile sulla struttura organizzativa aziendale secondo un modello olonico, la cui cellula è il "circle".

2.1 Le strutture organizzative tradizionali

Il grafico seguente mostra le principali soluzioni tradizionalmente applicate dalle imprese per integrare e armonizzare struttura organizzativa e struttura progettuale, descritte nei paragrafi che seguono. Queste si dispongono tra gli assi definendo un range, che va dalla struttura organizzativa funzionale pura a quella progettuale, denominata “task force”.

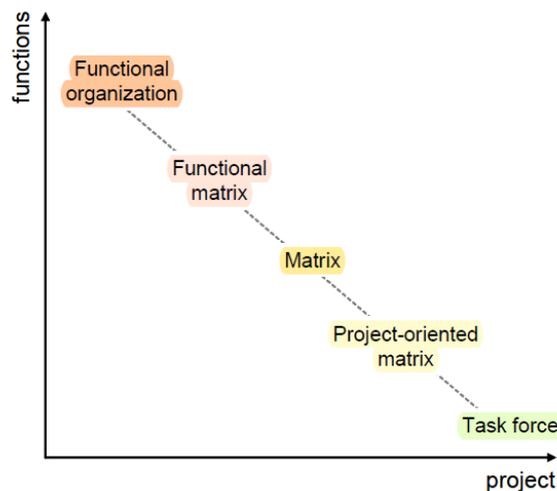


Figura 7 Strutture organizzative: funzioni vs progetto (De Marco, 2011)

Nella figura non compare la struttura organizzativa divisionale. La letteratura, infatti, non annovera quest'ultima tra le strutture organizzative per il project management in quanto tendenzialmente disallineata rispetto alle necessità di progetto. Tuttavia, di seguito se ne propone una descrizione in quanto spesso utilizzata all'interno delle società di consulenza informatica in ambito di implementazione ERP.

2.1.1 La struttura funzionale

Un'impresa organizzata secondo un modello funzionale è suddivisa in funzioni che coprono ogni dominio dell'impresa; ogni funzione ha il proprio responsabile funzionale e i progetti sono quindi scomposti in grandi pacchetti di lavoro, uno per ogni disciplina funzionale interessata (De Marco, 2011). Di conseguenza i capi funzionali sono responsabili per le attività di progetto di relativa competenza e insieme al direttore esecutivo si occupano del coordinamento e della direzione generale. Di fatto ogni reparto funzionale svolge la propria parte di progetto indipendentemente dal lavoro degli altri reparti coinvolti ed esegue in autonomia i processi di pianificazione, definizione del budget, monitoraggio e controllo. Dal momento che il progetto è suddiviso in segmenti, anche l'attività di project management risulta frammentata tra le diverse funzioni: la figura di project manager non è contemplata nella struttura organizzativa e, se presente, svolge un semplice ruolo di acceleratore senza autorità

o responsabilità. Viene pertanto a mancare una visione complessiva sui costi, sulle tempistiche, sulla qualità e sulle risorse coinvolte, condizione che ostacola eventuali interventi a livello progettuale a seguito di discrepanze riscontrate.

Si tratta di una struttura gerarchica, all'interno della quale ogni risorsa fa riferimento ad un diretto superiore (PMI, 2008). Questo elemento conferisce alla struttura organizzativa funzionale un carattere tradizionale, piramidale e burocratico.

I vantaggi di una struttura funzionale si possono riassumere in tre aree principali. Innanzitutto, il know-how tecnico viene massimizzato all'interno del reparto funzionale specifico, in quanto conoscenze ed esperienze pertinenti a quella disciplina sono condivise tra specialisti. Questo aspetto permette il raggiungimento di obiettivi di efficienza e qualità. In secondo luogo, il personale ha la flessibilità e la disponibilità per lavorare contemporaneamente su diversi progetti. Infine, le responsabilità di budget sono chiaramente suddivise all'interno di ciascuna divisione e al top management è quindi garantito un controllo centralizzato (De Marco, 2011). Tuttavia, la struttura funzionale manca di coordinamento e integrazione orizzontale di tutte le componenti e le competenze necessarie per eseguire un progetto. Questo aspetto si traduce in uno scarso orientamento al cliente, in un limitato coinvolgimento degli stakeholders e, più in generale, in una comunicazione frammentata. Inoltre, la specializzazione tecnica impedisce lo sviluppo di competenze manageriali essenziali per affrontare il rischio e l'incertezza che caratterizzano la maggior parte dei progetti (De Marco, 2011). Allo stesso tempo la responsabilità centralizzata rende le organizzazioni poco propense al cambiamento e raramente conformi alla gestione di progetti innovativi di ricerca e sviluppo.

Queste caratteristiche, in linea generale, non descrivono la struttura funzionale come confacente al project management. Più in particolare, la struttura si dimostra in contrasto con i principi dell'agile. Se la flessibilità delle risorse di operare contemporaneamente su diversi progetti può risultare un vantaggio nell'ambito del traditional project management, in cui i sotto-team sono specializzati e lavorano sequenzialmente sulle diverse fasi di progetto, non lo è dal punto di vista di un approccio agile, in cui i componenti del team sono preferibilmente assegnati esclusivamente ad un progetto. Oltre alla loro allocazione, anche il coordinamento delle risorse diventa di difficile gestione in un contesto di struttura funzionale: l'integrazione orizzontale dei diversi step, la comunicazione, il coinvolgimento delle risorse e il loro coordinamento sono infatti elementi essenziali dello sviluppo iterativo per sprint.

La figura seguente mostra graficamente una struttura organizzativa funzionale, mettendo in evidenza la sua interazione con i processi aziendali end to end gestiti da un sistema ERP.

I riquadri neri comprendono le diverse competenze funzionali: organizzazione e personale,

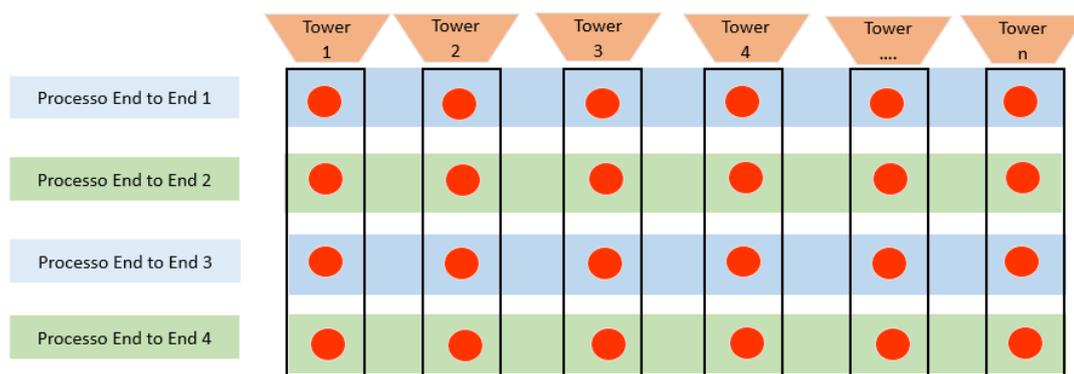


Figura 8 Struttura organizzativa funzionale

produzione e supply chain, finanza e contabilità, vendite e servizi, marketing, approvvigionamento, informazione e comunicazione, ricerca e sviluppo. I punti rossi, invece, rappresentano le competenze di processo assorbite dalle funzioni. La struttura posiziona i reparti verticalmente, senza un collegamento orizzontale: da qui la definizione di “torri”. Vi sono aree cross-funzionali parzialmente o totalmente scoperte, che causano discontinuità informative, incomprensioni riguardo alle responsabilità e conflitti interni tra le diverse risorse.

Questa conformazione risulta quindi poco in linea con la gestione dei progetti ed in particolare non in armonia con la logica di processo aziendale su cui lavora un sistema ERP.

2.1.2 La struttura per progetto: “Project task-force”

Concettualmente opposta alla struttura funzionale è la “Project task-force”: si tratta di una struttura puramente orientata al progetto, in cui questo è concepito come unico ed importante e di conseguenza gestito come un’azienda figlia separata. Il project manager è pienamente responsabile dello sviluppo di progetto e lavora con un team allocato a tempo pieno (De Marco, 2011). La figura del project manager assume quindi un ruolo importante e indipendente: egli è direttore e coordinatore del progetto ed esercita piena autorità nella sua gestione. L’unità di progetto è temporanea, costituita da risorse estratte dalle diverse funzioni aziendali che insieme lavorano fino al completamento della commessa. Una volta concluso il progetto, la stessa configurazione può essere spostata su un nuovo progetto, oppure decomposta e ricostituita.

Il vantaggio principale di questa conformazione organizzativa è che l’autorità e la direzione del progetto sono centralizzate, e di conseguenza la comunicazione diretta e l’integrazione tra

le diverse funzioni sono facilitate. La struttura del team di fatto rimane informale, favorendo il coinvolgimento di tutte le risorse e la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo con relazioni strette tra le parti coinvolte (De Marco, 2011). La struttura per progetto supera quindi i limiti della struttura funzionale garantendo una maggiore collaborazione con il cliente, un più ampio coinvolgimento degli stakeholders e una maggiore propensione all'innovazione e al cambiamento.

D'altro canto, la gestione di singoli progetti in maniera indipendente è spesso causa di una duplicazione delle attività e di una continua necessità di risorse, elementi che aumentano i costi di progetto. Inoltre, risulta difficile portare avanti un piano di crescita e formazione.

La figura seguente mostra una rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale per progetti, anche nominata "Project task-force":

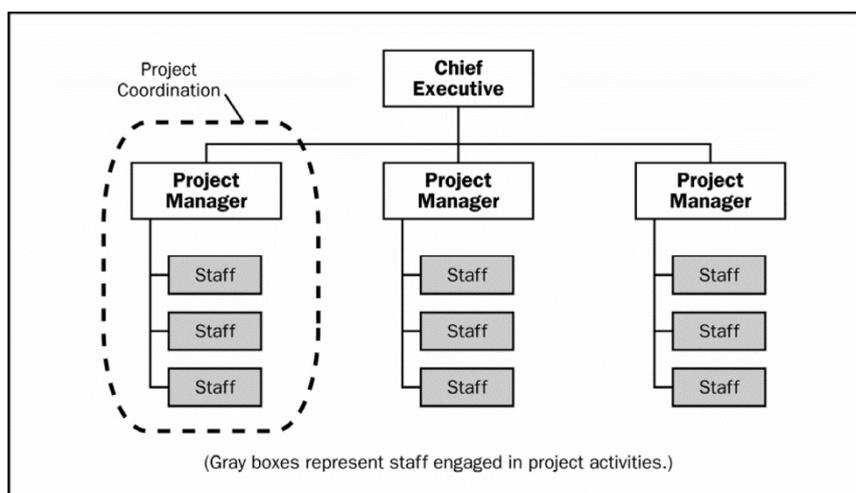


Figura 9 Struttura organizzativa per progetto (PMBOOK, 2008)

Le caratteristiche sopra descritte ben si integrano con una gestione Hybrid-Agile dei progetti: il team è cross-functional e i membri sono allocati sul progetto a tempo pieno, senza necessità di autorizzazioni da parte del relativo responsabile funzionale. È facile definire gli obiettivi di progetto, e lo sviluppo iterativo in ottica di miglioramento continuo è favorito dall'ambiente collaborativo e dalla facile coordinazione delle risorse. Come mostrato nella figura, infatti, la coordinazione è garantita dalla gestione centralizzata del progetto, che vede le risorse come parte di un insieme dedicato allo sviluppo esclusivo della commessa.

La configurazione organizzativa descritta sembrerebbe quindi espressione di una perfetta integrazione tra struttura organizzativa e struttura di progetto, non solo per quelle organizzazioni che conducono progetti parallelamente alle attività delle singole funzioni, ma anche, e a maggior ragione, per tutte quelle organizzazioni che lavorano per commessa, come, ad esempio, le società di consulenza.

Tuttavia, nell'ambito di progetti di sviluppo e implementazione software ERP, due sono le considerazioni da fare. Innanzitutto, ad esclusione delle grandi multinazionali, gli implementatori non dispongono di un ampio bacino di risorse: la struttura "Task-force" implica costi eccessivi in termini di eccesso di personale, logistica e duplicazione di attività. Secondo, è importante distinguere il concetto di progetto da quello di processo. Le risorse componenti del team sono estratte da una originaria struttura funzionale, e di conseguenza contribuiscono al progetto con competenze ed esperienze legate alla loro funzione aziendale. La coordinazione e la comunicazione che caratterizzano questa conformazione organizzativa non sono sufficienti a coprire quei "lack" di processo cross-funzionali evidenziati precedentemente. Per quanto più semplici da gestire a livello di progetto, rimangono le problematiche di discontinuità informativa e attribuzione delle responsabilità dovute alla scarsa compatibilità con la struttura per processi caratteristica dei sistemi gestionali e dei singoli sprint di progetto.

2.1.3 Le strutture matriciali

Per superare i limiti di entrambi i modelli, l'organizzazione a matrice combina la struttura funzionale con quella della task-force. All'interno di una struttura matriciale, i team di progetto non sono separati dall'organizzazione madre e sono gestiti sia dal project manager che dai responsabili funzionali: in particolare il project manager è responsabile della pianificazione e della programmazione del progetto, mentre i manager di linea organizzano il know-how e definiscono il personale a disposizione. Il budget è invece un'attività condivisa che coinvolge sia la pianificazione di progetto che l'allocazione delle risorse. Costi e tempi sono quindi gestiti dal project manager, mentre i manager funzionali si occupano di persone e qualità (De Marco, 2011). Tra questi vi è un dialogo costante. Di fatto le risorse umane delle diverse aree funzionali sono "prestate" al progetto per una determinata quantità di ore lavorative: le risorse specializzate distribuiscono il loro tempo tra i diversi progetti, per cui, così come nella struttura funzionale, una risorsa può essere coinvolta contemporaneamente su diversi progetti, ai quali contribuisce con la propria conoscenza e con gli strumenti necessari all'esercizio delle sue attività. Allo stesso tempo, sul modello della "task-force", il progetto è inteso come unità a sé stante e la coordinazione è centralizzata.

Di seguito si riporta una rappresentazione grafica della struttura organizzativa matriciale:

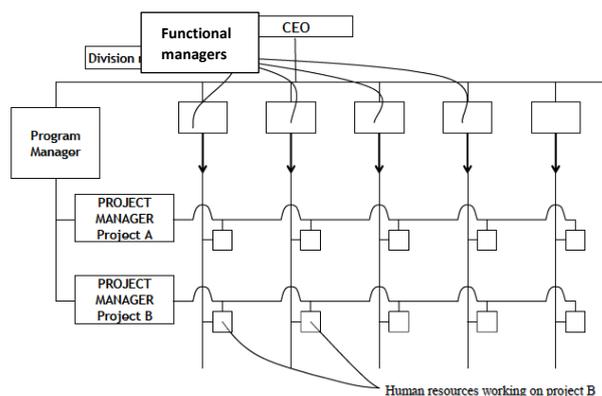


Figura 10 Struttura organizzativa matriciale (De Marco, 2011)

Le strutture matriciali presentano quindi una miscela delle caratteristiche della struttura funzionale e di quella per progetto (PMI, 2008). A seconda della percentuale delle due componenti, ed in particolare della distribuzione dell'autorità tra responsabili funzionali e project manager, le matrici possono assumere diverse conformazioni all'interno del range:

- **Struttura matriciale debole:** la matrice debole, anche denominata matrice funzionale, mantiene molte delle caratteristiche di una organizzazione funzionale, e il ruolo del project manager è più vicino a quello di un semplice coordinatore o acceleratore (PMI, 2008). I capi funzionali sono responsabili dell'esecuzione del progetto e godono dell'aiuto di un organizzatore che facilita la comunicazione e l'integrazione cross-funzionale (De Marco, 2011). Il project manager ha quindi poca autorità, le sue responsabilità si limitano al monitoraggio dello sviluppo di progetto e alla raccolta di informazioni. Questa struttura organizzativa rimane distante sia dal traditional project management che dalle pratiche agile, in particolar modo riguardo alla conformazione della struttura progettuale e alla composizione del team.

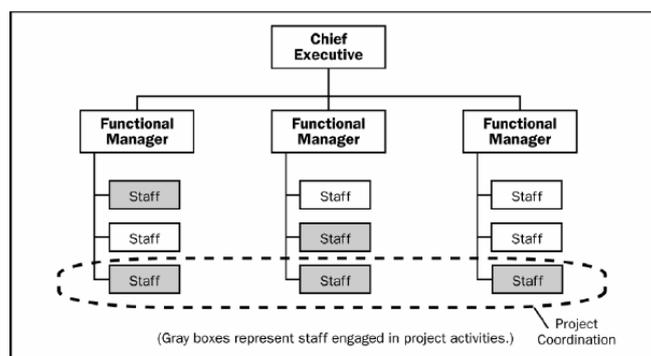


Figura 11 Struttura matriciale debole o funzionale (PMBOOK, 2008)

- **Struttura matriciale equilibrata:** questa matrice ricalca le caratteristiche generali precedentemente descritte. Le due componenti organizzative sono presenti in misura equilibrata e i responsabili funzionali e il project manager hanno un'autorità bilanciata

all'interno del progetto. In generale, il project manager assume un ruolo di pianificatore e controllore mentre i manager funzionali gestiscono gli aspetti tecnici e il coinvolgimento del personale (De Marco, 2011). Questa organizzazione riconosce la necessità di un project manager, ma non gli conferisce la piena autorità sul progetto (PMI, 2008): egli sovrintende al progetto ma interagisce pariteticamente con i capi funzionali.

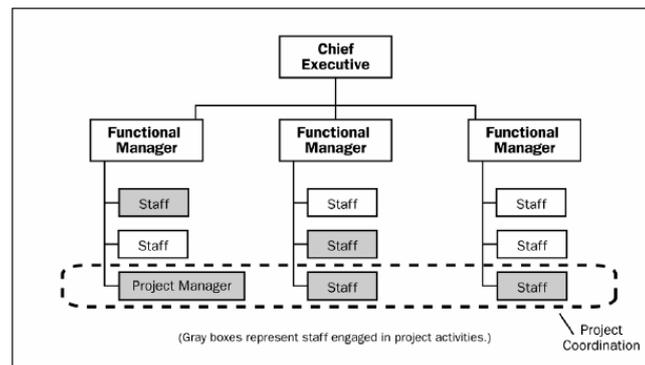


Figura 12 Struttura matriciale equilibrata (PMBOOK, 2008)

- **Struttura matriciale forte:** la matrice forte, anche denominata “project-oriented matrix”, presenta molte caratteristiche della “project task-force” e tendenzialmente dispone di risorse amministrative dedicate interamente al progetto e di project manager radicati, competenti e con un’ autorità considerevole allocati full time (PMI, 2008). I manager funzionali si limitano a fornire le conoscenze, l’esperienza e gli strumenti di cui dispongono, mentre il project manager gestisce il progetto in maniera assoluta ed è responsabile del suo completamento. Questa conformazione rende la struttura matriciale forte conforme alla gestione di progetti: non solo presenta i vantaggi in termini di coordinazione e comunicazione caratteristici di una struttura organizzativa per progetti, ma supera anche i limiti di necessità di risorse e di duplicazione delle attività che rendono la task-force poco applicabile a determinati contesti.

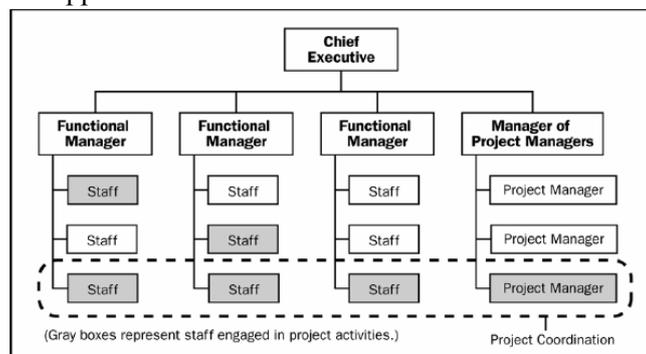


Figura 13 Struttura matriciale forte (PMBOOK, 2008)

In generale, la struttura matriciale garantisce integrazione, chiarezza degli obiettivi e comunicazione interna. La combinazione delle due strutture permette il raggiungimento di

obiettivi di efficienza e di ottimizzazione delle risorse, elementi che la rendono la struttura organizzativa più utilizzata dalle aziende che lavorano su commessa, ed in particolare dai system integrator. L'organizzazione matriciale si rivela inoltre estremamente flessibile e adattabile ad un contesto di continui mutamenti. Infine, facilita il raggiungimento di obiettivi di crescita e lo sviluppo di competenze manageriali e specialistiche da parte delle risorse coinvolte.

Tuttavia, spesso si traduce in una competizione persistente tra funzione aziendale e project manager, nonché in controversie sull'attribuzione delle responsabilità e in un rallentamento dei processi decisionali (De Marco, 2011). Affinché non si creino confusione e conflittualità è necessario che le due componenti raggiungano equilibrio e coordinazione: la cultura aziendale e l'influenza del top management sono due fattori che determinano il successo o meno dell'implementazione di una struttura matriciale all'interno di una organizzazione. La principale problematica relativa alla struttura matriciale è quindi la sua applicazione: mescolare i due approcci richiede un forte impegno da parte del management nell'affrontare la resistenza al cambiamento ed è inoltre necessario molto tempo affinché i processi siano reingegnerizzati e le persone istruite e ambientate in una nuova prospettiva di project management.

Nell'ambito delle società di consulenza informatica che lavorano per commesse la struttura matriciale è la più utilizzata. Questa tipologia di organizzazione, infatti, si adatta alla gestione dei progetti senza trascurare l'importanza della formazione delle risorse e del raggiungimento di obiettivi di crescita da parte di queste; facilita sia l'efficienza in termini di allocazione delle risorse sul progetto, sia la collaborazione, il coinvolgimento e la comunicazione tra queste.

Tuttavia, analogamente alla struttura funzionale e a quella per progetti, rimane ancora distante da una organizzazione aziendale perfettamente in linea con la metodologia di gestione dei progetti Hybrid-Agile, che ricalchi nella sua struttura la configurazione per processi tipica dello sprint.

2.1.4 La struttura divisionale

La struttura organizzativa divisionale prevede una suddivisione e aggregazione delle unità organizzative in business unit o divisioni con un'elevata autonomia decisionale, diversificate secondo prodotto o mercato di riferimento, anche a livello di posizionamento geografico (Torchia, Nonino, 2013). Implica quindi una duplicazione delle risorse specializzate e delle funzioni all'interno delle diverse unità di business. I progetti sono poi gestiti internamente alle singole divisioni, con una logica che rimane gerarchica. La struttura è paragonabile alla presenza di più filiali sotto un'unica società madre.

Questa configurazione conferisce all'organizzazione una maggiore flessibilità operativa e permette lo sviluppo di competenze manageriali trasversali e di una cultura del team. D'altro canto, è causa della proliferazione e della moltiplicazione di specializzazioni funzionali e di un conseguente aumento dei costi relativi alle risorse, elemento che la rende difficilmente applicabile al contesto di una piccola società. Anch'essa risulta quindi inadatta alla gestione dei progetti per le stesse motivazioni evidenziate nella struttura funzionale: elevata rigidità strutturale e scarsa propensione all'innovazione e agli ambienti dinamici tipici del project management.

Nonostante i limiti descritti, la struttura divisionale è qui descritta e riportata in quanto diffusa tra le organizzazioni di consulenza che si occupano di implementazione e sviluppo software ERP. Come mostra la figura, non è utilizzata a livello operativo, ma è spesso adottata ad un livello più alto per aggregare le unità di business per prodotto, a loro volta frammentate secondo una struttura organizzativa per la gestione dei progetti. I sistemi gestionali, pur riportando le stesse logiche di processo aziendale, sono infatti diversificati e la loro implementazione richiede una conoscenza specifica del prodotto.

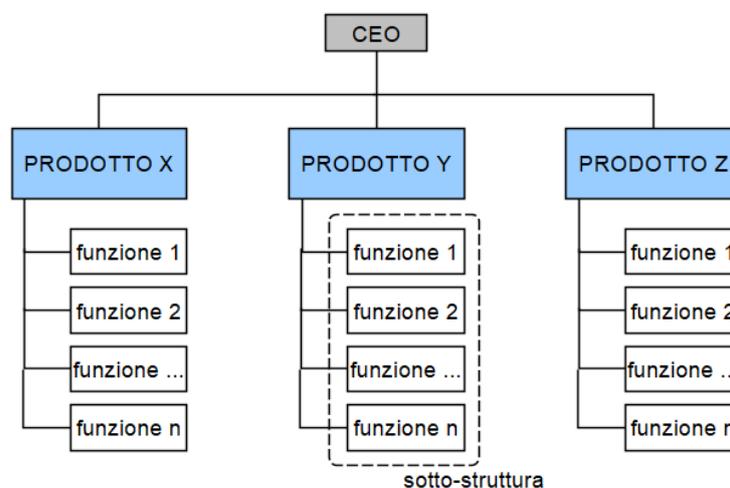


Figura 14 Struttura organizzativa divisionale

Molte organizzazioni integrano tutte queste strutture a diversi livelli, dando origine a delle strutture organizzative composte (PMI, 2008). Inoltre, all'interno di un'azienda, si possono trovare diverse sfumature di incidenza della responsabilità del project manager a seconda del livello organizzativo. Il caso Altea Federation ne è un esempio.

2.1.5 Criteri per la scelta della struttura organizzativa

È noto che le strutture organizzative influenzano la conduzione dei progetti. Di conseguenza, è necessario che le organizzazioni determinino dei criteri per la scelta della struttura

organizzativa più adatta alla gestione dei progetti. Questi criteri derivano da considerazioni riguardo ai singoli progetti ma anche riguardo alle caratteristiche culturali aziendali.

Un primo elemento da considerare è la portata, in termini di quantità di risorse coinvolte, costi e tempi di realizzazione dei progetti. Piccoli progetti possono essere gestiti all'interno di una struttura funzionale, mentre progetti di ampio respiro e complessità sono più facilmente condotti in una struttura per progetti o matriciale. La guida al project management del Sole 24 ore considera la dimensione di un progetto in termini di collaboratori, indicando come ideale una struttura funzionale in progetti con meno di cinque collaboratori, mentre per progetti che coinvolgono più di venti persone consiglia l'utilizzo di un'organizzazione per progetti pura: questa considerazione deriva dalla necessità di coordinare le risorse e di mantenere una comunicazione continua tra queste. Riguardo alle tempistiche, invece, distingue la durata del progetto dai tempi di completamento: per durate lunghe indica la scelta di una "project task-force", mentre nel caso di tempistiche ampie per il completamento del progetto la scelta si sposta verso una struttura funzionale. Parallelamente, tempi di completamento stretti e vincolanti indirizzano le organizzazioni verso una struttura organizzativa matriciale o project-based.

L'importanza strategica del progetto per l'azienda è anch'essa un criterio di scelta da considerare: ad un progetto strategicamente rilevante dovrebbe essere dedicata l'attenzione di una struttura per progetti pura. Anche una struttura a matrice è adatta ad una elevata rilevanza del progetto per l'organizzazione.

Un terzo fattore da osservare è il grado di innovazione e tecnologia che caratterizza i progetti: tecnologie complesse o progetti particolarmente innovativi necessitano di una integrazione cross-funzionale tra le risorse.

La cultura organizzativa aziendale sicuramente influenza la scelta di una struttura organizzativa per la gestione dei progetti: in aziende accentrate e caratterizzate da una formalizzazione radicata il project management rimane un'attività laterale e l'autorità e le responsabilità del project manager sono limitate. Al contrario, le organizzazioni che lavorano per obiettivi o in cui l'autorità decisionale è distribuita risultano più in linea con l'introduzione di una struttura per progetti, in cui il project manager assume un ruolo chiave.

2.2 Nuovi modelli di struttura organizzativa: la distribuzione del potere decisionale

Nel corso degli ultimi anni sempre più libri, articoli, pubblicazioni e conferenze hanno evidenziato i limiti della struttura di organizzazione tradizionale e il conseguente bisogno di nuovi approcci. L'enfasi generale si concentra sulla necessità di costruire organizzazioni più flessibili, in grado di rispondere al moderno ambiente di business con maggiore adattabilità.

Il proposito delle evoluzioni della struttura organizzativa tradizionale è quello di rispondere alla dirompente trasformazione digitale e tecnologica e chiudere il divario esponenziale tra la velocità di evoluzione tecnologica e la velocità di evoluzione organizzativa. La gerarchia, infatti, impone linearità ai processi decisionali e informativi aziendali, elemento che rallenta le organizzazioni rendendole inadatte alla elevata complessità del contesto in cui operano.

Mentre alla base della nascita delle strutture organizzative per progetti vi era una spinta interna, legata alla diffusione di un approccio progettuale per la risoluzione delle problematiche di business e lo svolgimento di attività tra loro collegate, oggi la spinta verso nuove concezioni della struttura organizzativa arriva dall'ambiente esterno, ed in particolare dalla necessità di adattare la propria organizzazione al ritmo esponenziale con cui si muove il mercato.

Un concetto chiave comune alle soluzioni proposte dalla letteratura è quello di "self management": in campo organizzativo, per self management si intende quel complesso di pratiche votate a rendere un'organizzazione quanto più possibile autonoma e autoregolante, in grado di prendere decisioni in modo distribuito e decentralizzato, e di reagire ai mutamenti di contesto interno ed esterno con cambiamenti rapidi, innescati da spontanei adattamenti locali. La capacità di un'organizzazione di reagire velocemente agli stimoli esterni è infatti profondamente legata al processo decisionale. Il fatto di distribuire e decentralizzare l'autorità decisionale rende i processi più fluidi, permettendo una risposta più veloce ai problemi locali e dell'intera organizzazione.

In questo contesto Holacracy offre una modalità alternativa di strutturare un'organizzazione, in cui l'autorità decisionale è concretamente distribuita. Non vi sono forme di potere o gerarchie tradizionali, la leadership è condivisa orizzontalmente e risulta quindi più agile e adattabile.

Di seguito si riporta una panoramica dei principi cardine del modello ed in particolare della sua innovativa struttura organizzativa. Il fine è quello di fornire una base per meglio comprendere la trasformazione organizzativa in atto in Altea Federation, che, come detto

precedentemente, adatta la struttura della metodologia progettuale sulla struttura organizzativa secondo il modello di Holacracy, per meglio gestire i propri progetti.

2.2.1 Il modello olonico: principi alla base

Bryan Robertson introduce il modello Holacracy mettendo in evidenza la straordinaria capacità umana di percepire la dissonanza nel momento presente e vedere il potenziale per un cambiamento futuro. Egli sostiene che la natura umana sia estremamente sensibile nell'intuire un bisogno di cambiamento: la percezione di un divario specifico tra la realtà corrente e il potenziale percepito produce nelle persone sensazioni di frustrazione, disagio e nervosismo che stimolano la creatività e la propensione verso una soluzione. L'autore definisce questo stato come una "tensione".

Ogni tensione percepita da un essere umano è un indicatore che segnala come l'organizzazione potrebbe evolvere per esprimere meglio il suo proposito. Quando le tensioni possono essere elaborate velocemente ed efficacemente allora l'organizzazione può beneficiare di un'accresciuta capacità di evolvere dinamicamente e costantemente (Robertson, 2018). Da qui la ricerca di una struttura organizzativa in grado di sfruttare a pieno il potere di ogni sensore umano che ne fa parte, per rispondere velocemente ai mutamenti di contesto e per esprimere al meglio il proposito dell'organizzazione.

Un elemento chiave è appunto il proposito dell'organizzazione, inteso come uno strumento di uso quotidiano. Ogni organizzazione di individui si deve riconoscere con uno scopo per creare un valore condiviso e indicare una direzione di crescita e di sviluppo. La coesione culturale e di scopo è infatti un elemento fondamentale che permette di costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Il modello olonico utilizza il proposito come ancora del processo decisionale a tutti i livelli e in ogni sfera di attività (Robertson, 2018): la visione si trasforma in azione.

Robertson descrive Holacracy come una nuova tecnologia sociale per gestire e orientare un'organizzazione, definita da una serie di regole di base nettamente distinte da quelle di un'organizzazione gestita convenzionalmente. In particolare, Holacracy si attua attraverso:

- Una costituzione, che stabilisce le regole e distribuisce l'autorità
- Un nuovo modo di strutturare l'organizzazione e definire i ruoli e l'ambito di autorità delle persone al suo interno
- Un processo decisionale unico per aggiornare ruoli e autorità
- Una metodologia di riunione per mantenere i team sincronizzati e lavorare insieme (Robertson, 2018).

Il cuore del modello è proprio la distribuzione dell'autorità decisionale, che trasla dal vertice dell'organizzazione verso un processo, descritto nel dettaglio dalla costituzione. L'empowerment dei singoli individui e la loro possibilità di far emergere le tensioni sono garantiti dal fatto che il meccanismo di esercizio dell'autorità e i processi organizzativi proteggono lo spazio decisionale personale.

La costituzione agisce quindi sia come il regolamento base che come garante dell'autorità decisionale distribuita. In questa sono infatti contenute le regole e i processi per la gestione dell'organizzazione e per la definizione di una struttura organizzativa. Nel momento in cui i domini di responsabilità e il relativo ambito di autorità sono espliciti, nessuno all'interno dell'organizzazione può ignorarli.

Un punto importante della costituzione è la definizione di "ruolo", inteso come un costrutto organizzativo che una persona ricopre per conto dell'organizzazione. Il paragrafo successivo entra nel dettaglio di questa definizione, sottolineando la sua netta separazione dalla persona, ed esplicitando la sua declinazione in circle all'interno della struttura, sui quali si distribuisce l'autorità decisionale aziendale.

L'approccio olocrativo incoraggia i componenti dell'organizzazione a prendere iniziative in maniera indipendente e autonoma, fondendo loro una procedura attraverso la quale possono processare le tensioni che percepiscono. In questo modo i problemi sono indirizzati all'interno di uno specifico dominio di competenza, senza la necessità di un consenso o dell'attribuzione da parte di un leader di un opportuno livello di empowerment. Ogni individuo è consapevole delle proprie responsabilità e di quelle degli altri individui, e di conseguenza ha il potere di guidare il proprio ruolo al servizio del proposito dell'organizzazione, senza rallentamenti dovuti a incomprensioni o ambiguità con gli altri membri dell'organizzazione.

Il carattere modulare di Holacracy oltre a garantire chiarezza, conferisce all'organizzazione un carattere adattivo, in grado di evolvere continuamente per integrare quello che l'organizzazione apprende, allineandosi ad una realtà in continuo movimento. Si tratta di una struttura auto-adattiva che può essere modificata a mano a mano che il contesto si evolve, grazie al continuo aggiornamento di ruoli e responsabilità. L'elaborazione rapida delle tensioni rende l'organizzazione evolutiva, in grado di percepire, adattarsi, imparare e integrarsi. Questo aspetto è garantito dall'esistenza di un processo decisionale unico e dall'introduzione di una metodologia di meeting standardizzata, descritta nel dettaglio nel paragrafo successivo, che insieme definiscono regole di collaborazione e processi di riorganizzazione interna.

2.2.2 La struttura organizzativa di Holacracy

L'elemento chiave della struttura organizzativa di Holacracy è la chiara differenziazione tra gli individui e i ruoli che essi ricoprono: i ruoli sono le cellule di cui l'organizzazione ha bisogno per perseguire il suo proposito. Ruoli specifici sono investiti dell'autorità di condurre specifiche attività e perseguire specifici obiettivi (Robertson, 2018). Il fatto di organizzare il lavoro, e non le persone, concede una discreta libertà alle persone nell'auto-organizzarsi mentre ricoprono quei ruoli. Un individuo può ricoprire molteplici ruoli contemporaneamente: le persone non sono i nodi della gerarchia aziendale ma sono "free agents" e possono di conseguenza accettare più incarichi. Allo scopo di limitare le incomprensioni dovute ad aspettative disallineate e poca chiarezza, i ruoli sono definiti esplicitamente e sono dotati di responsabilità esplicite che garantiscono esplicita autorità decisionali. La struttura delle autorità e delle aspettative è quindi manifesta. I ruoli sono inoltre organismi viventi, dinamici, si basano sulla realtà delle attività eseguite.

La costituzione indica tre elementi costitutivi della definizione di un ruolo:

- un "purpose" che è una capacità, un potenziale o un obiettivo che il ruolo si pone di perseguire ed esprimere nella sua esistenza. È indicativo del perché il ruolo esiste.
- uno o più domini di controllo, vale a dire asset o processi su cui il ruolo ha autorità di controllo e gestione esclusiva all'interno dell'organizzazione
- una o più responsabilità da assolvere, intese come tipologie di attività continuative che il ruolo è autorizzato a svolgere e rispetto alle quali l'organizzazione nutre delle aspettative.

Robertson definisce le relazioni tra i ruoli come "ruolazioni": queste si evolvono, mantenendosi in continuo allineamento con le esigenze del contesto senza perdere la loro chiarezza esplicita.

Quando le responsabilità attinenti a un ruolo diventano troppo onerose per essere svolte da un singolo individuo, il ruolo può decidere di scomporsi in ulteriori sotto-ruoli, diventando un "cerchio". I cerchi sono il risultato di come i ruoli si raggruppano e si integrano per dare luogo ad una struttura organizzativa (Robertson, 2018): un cerchio è quindi esso stesso un ruolo, spaccettato in un insieme di ruoli, il cui raggruppamento lo definisce. Di conseguenza, ogni singolo cerchio ha il proprio scopo, i propri domini di controllo e le proprie responsabilità da assolvere.

Ognuno di questi gode dell'autonomia e dell'autorità necessarie ad auto-organizzare, coordinare e integrare il lavoro di tutti i ruoli che contiene (Robertson, 2018). È quindi il cerchio in autonomia a definire i ruoli e ad attribuirne le relative responsabilità. All'interno di

un'organizzazione si possono distinguere un numero indefinito di cerchi, variabili sia in termini di dimensioni che di tipologia.

A livello organizzativo quindi, un'olarchia si può descrivere come un insieme di cerchi nidificati in cui le funzioni organizzative sono assegnate a cerchi e ruoli. In particolare, i ruoli sono raggruppati in cerchi, a loro volta raggruppati in cerchi più ampi fino al cerchio che contiene l'intera organizzazione, che Robertson definisce "cerchio di ancoraggio". Ogni "olone" non è soggiogato dalle parti che lo contengono, ma conserva una propria autonomia, una propria autorità e una propria pienezza (Robertson, 2018): nessun cerchio ha la facoltà di influire sull'attività di un altro cerchio. Tuttavia, le azioni e le decisioni dei cerchi non sono totalmente indipendenti da quelle degli altri: un "olone" è un'entità autonoma ma è anche parte di un insieme più ampio, del quale condivide lo scopo e con il quale è interconnesso. Di conseguenza, è necessario che ogni cerchio operi nel rispetto dei bisogni e delle necessità dei cerchi con cui interagisce.

Al fine di soddisfare le esigenze di comunicazione e coordinazione tra i cerchi in qualsiasi direzione, ogni qual volta un cerchio contiene dei sotto cerchi, il cerchio stesso, detto anche "cerchio padre", e i suoi sotto cerchi sono collegati da due ruoli speciali, che si pongono a cavallo della linea di demarcazione tra i cerchi così interconnessi (Robertson, 2018). Questi ruoli sono denominati "Link", a sottolineare la loro funzione di collegamento, necessaria per lo scambio di feedback tra i cerchi e per il meccanismo di risoluzione delle tensioni. In particolare, si distinguono:

- **Lead link:** il lead link di un cerchio viene denominato dal cerchio padre perché ne rappresenta le aspettative nel sotto cerchio, egli incarna e detiene il proposito dell'intero cerchio (Robertson, 2018). Di fatto è responsabile dell'allineamento del sotto cerchio al proposito, alla strategia e alle esigenze del cerchio che lo detiene. Il lead link non gestisce le persone ma assegna le persone ai ruoli organizzativi e suggerisce le priorità: è catalizzatore del lavoro del cerchio e interfaccia verso l'ambiente esterno. Inoltre, eredita tutti i domini e le responsabilità del cerchio stesso quando questi non siano già stati delegati ad altri ruoli o processi interni (Robertson, 2018).
- **Rep link:** chiamato anche "link di rappresentanza", il rep link è nominato dai membri del sotto cerchio perché lo rappresenta all'interno del cerchio padre (Robertson, 2018). È portatore del proposito del proprio cerchio all'interno del cerchio immediatamente superiore, ed è responsabile del mantenimento di un ambiente stimolante all'interno del quale il sotto cerchio possa operare, nel rispetto della propria autonomia e della propria sostenibilità. Il rep link svolge quindi una funzione di collegamento e

comunicazione diretta, riportando i feedback e canalizzando le tensioni interne verso il cerchio superiore.

A questi due ruoli se ne aggiunge un terzo, molto più raro, ma sempre con una funzione di collegamento, e per questo denominato Link.

- Cross link: il cross link mette in collegamento cerchi tra loro paralleli o addirittura molto distanti e separati all'interno della struttura organizzativa (Robertson, 2018). Questo ruolo nasce nel momento in cui è necessario processare delle tensioni di relazione specifica tra cerchi strutturalmente distanti tra loro ma che devono integrarsi per il soddisfacimento delle proprie responsabilità. Esercitando una funzione di collegamento diretto, impedisce di dover ricorrere al coinvolgimento dei cerchi superiori, velocizzando determinati meccanismi.

La figura di seguito riassume la struttura organizzativa di Holacracy:

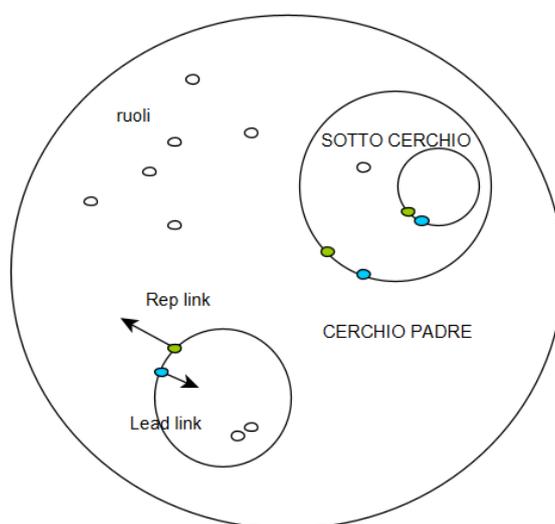


Figura 15 Struttura di Holacracy

Tutte le attività del cerchio sono guidate dai membri del cerchio, che ne ricoprono i ruoli e che individuano le tensioni durante lo svolgimento del proprio lavoro (Robertson, 2018). Questi sono definiti “partner”, non volendo fare distinzioni tra i differenti livelli di ingaggio. Il cerchio opera tramite l’espletamento dei propositi e delle responsabilità dei ruoli che lo compongono.

Nel corso delle loro attività, i membri del cerchio avvertono delle tensioni, il cui processamento dipende dalla natura stessa della tensione. Alcune di natura operativa vengono risolte svolgendo delle azioni, mentre altre risultano in problematiche di governance e di conseguenza richiedono di cambiare la struttura e i processi attraverso i quali il cerchio svolge le proprie funzioni (Robertson, 2018).

Si distinguono quindi due tipologie di meeting per facilitare il processamento delle tensioni di diversa natura e che si svolgono regolarmente all’interno di ogni cerchio: riunioni tattiche e

riunioni di governance. Nelle riunioni di governance i membri del cerchio rifiniscono la struttura del cerchio stesso sulla base di nuove informazioni ed esperienze collezionate durante l'attività lavorativa quotidiana; in particolare, le attività consentite in una riunione di governance sono la creazione modifica o rimozione di ruoli all'interno del cerchio o di policy che regolamentano il dominio del cerchio o di sotto cerchi e l'elezione dei ruoli elettivi. Nelle riunioni tattiche, invece, i membri del cerchio gestiscono le attività in corso, sincronizzano le attività ed effettuano triage riguardanti le difficoltà che impediscono i progressi; all'interno di queste riunioni è quindi permesso discutere di aspetti operativi, ottenere e fornire chiarimenti sullo stato di avanzamento dei progetti in carico ai vari ruoli e chiedere aiuto laddove se ne presenti la necessità (Robertson, 2018).

Lo svolgimento di entrambe è sottoposto ad un processo integrativo preciso, complesso e dettagliato guidato da regole specifiche, alle quali i membri si devono attenere al fine di non ricadere in discussioni non utili al raggiungimento del proposito o alla risoluzione di una tensione. A questo scopo si definiscono due ruoli il "facilitatore" e il "segretario", allocati tramite un'elezione, per la conduzione dei meeting. Il primo ha il ruolo di facilitare le riunioni garantendo l'allineamento dello svolgimento di queste alla costituzione, mentre il secondo gestisce gli atti del cerchio garantendone il corretto processo di registrazione e conservazione (Robertson, 2018).

Un altro elemento importante della struttura è la definizione delle responsabilità esplicite come individuo e dei doveri dei membri dei cerchi, il cui rispetto è il cuore del meccanismo di distribuzione dell'autorità di Holacracy. Questi ultimi sono esplicitati nella costituzione. A questo punto è necessario introdurre due definizioni, collegate al concetto di ruolo e al processamento delle responsabilità: per "progetto" si intende un risultato desiderato che richiede più di un uno step per essere raggiunto, mentre una "next action" è la prossima attività che concreta e visibile che necessita di essere indirizzata in modo da fare avvicinare la realtà corrente al risultato desiderato.

Le responsabilità basiche descritte da Robertson nel libro dedicato a Holacracy cui gli individui devono adempiere in quanto assegnatori di ruoli sono le seguenti:

- Individuare e processare tensioni relative al proposito e alle responsabilità che caratterizzano il ruolo accettato, attraverso tutti i canali di processamento a disposizione
- Processare le responsabilità identificando regolarmente specifiche prossime azioni da intraprendere e nuovi progetti funzionali a adempiere le responsabilità stesse
- Processare i progetti indentificando regolarmente le prossime azioni da intraprendere
- Tracciare progetti e prossime azioni in un database accessibile agli altri membri dell'organizzazione

- Orientare attenzione e risorse scegliendo consciamente e continuamente l'attività e la prossima azione a cui dare la priorità

In aggiunta alle responsabilità, Robertson individua i doveri degli individui nei confronti dei colleghi membri del proprio cerchio al fine di garantire l'allineamento di tutti. Questi includono la trasparenza sui progetti e sul flusso di lavoro; il processamento di azioni, responsabilità e progetti su richiesta degli altri membri; l'accettazione di regole di prioritizzazione del proprio tempo, della propria attenzione e dell'utilizzo di risorse a disposizione, che impongono la precedenza del cerchio sui bisogni individuali e la precedenza delle riunioni e del processamento sull'esecuzione delle attività lavorative.

3. IL CASO ALTEA FEDERATION: DEFINIZIONE DI UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE BASATA SUL MODELLO DI GESTIONE DEI PROGETTI HYBRID-AGILE

La metodologia Hybrid-Agile adottata dai system integrator eredita una suddivisione delle attività progettuali in sprint dall'approccio Agile e la adatta allo sviluppo per processi imposti dai sistemi ERP, inserendo all'interno di un singolo sprint la progettazione, lo sviluppo e il test di un intero processo aziendale end to end. I dettagli relativi a questa destrutturazione delle attività progettuali all'interno di sprint sulla base dei processi aziendali gestiti dal sistema informativo aziendale saranno approfonditi nella prima parte di questo capitolo.

Affinché i processi siano gestiti in maniera fluida all'interno di uno sprint, è necessario che le risorse massimizzino la loro performance non a livello intra-funzionale ma inter-funzionale, e che siano quindi parte di una struttura organizzativa che favorisca l'interconnessione tra le diverse funzioni aziendali. Le strutture organizzative aziendali per la gestione dei progetti descritte nel capitolo precedente nascono proprio con questo obiettivo. Tuttavia, queste si propongono di garantire un allineamento tra il project management e l'ambiente organizzativo in cui questo viene applicato, senza un riferimento particolare alla tipologia di progetto o all'approccio con cui questo viene gestito.

Nel contesto considerato, la difficoltà è quella di definire una struttura organizzativa allineata con la metodologia d'implementazione progettuale adottata, che faciliti la copertura delle aree cross-funzionali fondamentali per lo sviluppo dei processi end to end. Il disallineamento tra le strutture organizzative adottate dalle società di consulenza informatica e la natura processuale dei progetti che queste portano avanti nella loro operatività quotidiana è infatti causa di inefficienze, che si traducono in ritardi e riciccoli di attività di progetto.

Da qui la volontà di Altea Federation di innovare la propria struttura organizzativa, riproducendo la destrutturazione delle attività progettuali per processo nell'intera organizzazione aziendale, e inserendola in un modello omonimo al fine di permetterle una sua evoluzione continua.

Nell'intraprendere questo percorso di trasformazione organizzativa, Altea Federation si pone come azienda innovatrice, rivelando una visione strategica non distante dalle attività operative quotidiane, eppure estremamente proiettata verso un contesto tecnologico in continua evoluzione.

In seguito ad una breve introduzione ad Altea Federation e alle motivazioni che hanno spinto l'azienda ad intraprendere un percorso di cambiamento strutturale e organizzativo, il seguente capitolo propone una panoramica della metodologia Hybrid Agile implementata dall'azienda ed una analisi di dettaglio dei passi compiuti nella modifica della struttura organizzativa. La descrizione della particolare metodologia Hybrid-Agile adottata è fondamentale per meglio comprendere lo sviluppo progettuale per processi al quale la struttura organizzativa aziendale si propone di allinearsi.

3.1 Introduzione ad Altea Federation

Altea nasce nel 1993 come piccola società di consulenza in un contesto di sviluppo dell'informatica, che per la prima volta entra nella quotidianità delle persone e si inserisce nel mondo consumer. L'ingresso della società nel settore degli ERP ha luogo nel 1997, con la sigla del primo accordo internazionale con il software vendor Baan (oggi Infor). Da allora la crescita è estremamente rapida, sempre nella direzione delle soluzioni informative gestionali. Nel 2013 avviene quella che Andrea Ruscica, socio fondatore, presidente e strategy lead di Altea Federation, definisce un' "intuizione vincente" (Ruscica, 2019): la strutturazione dell'azienda in una federazione di business unit vendor-centriche, vale a dire la definizione di un gruppo di aziende caratterizzate da competenze diverse in termini di sistema informativi, il cui obiettivo comune è quello di guidare i propri clienti attraverso la trasformazione tecnologica, offrendo soluzioni distintive e sostenibili.

Oggi Altea Federation collabora con i leader mondiali dell'innovazione tecnologica attraverso un modello di business omonico-virtuale che raccoglie in una federazione l'alta specializzazione di un gruppo di venti company: mondi diversi ma complementari che collaborano, mantenendo una forte identità di brand e un approccio unico in ambito Consulting, Technology, Digital e Operations al fine di accompagnare l'evoluzione delle imprese (Company Profile Alteafed, 2020). Le diverse aziende che compongono Altea Federation si sviluppano all'interno del loro perimetro di competenza, mantenendo sempre un'interazione attiva con le altre company, in linea con un modello di impresa dinamico e complementare.

Il modello organizzativo di riferimento è quello delle organizzazioni esponenziali (ExO), descritte da Salim Ismail nel suo libro, progettate per sopravvivere e proliferare in un contesto incerto e veloce come quello attuale. Queste sono caratterizzate da un MTP (Massive Transformative Purpose), fotografia del motivo per cui l'azienda esiste, strumento energetico, massivo e trasformativo, fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di crescita. L'autore della teoria relativa alle organizzazioni esponenziali descrive inoltre cinque externalità e cinque meccanismi interni sfruttati da queste ultime per generare spazi di opportunità in un ambiente in continua evoluzione, raggruppandole nei due acronimi SCALE (Staff on demand, Community and Crowd, Algorithms, Leveraged assets, Engaged) e IDEAS (Interfaces, Dashboards, Experimentation, Autonomy, Social).

Nell'ambito dei meccanismi interni è importante concentrarsi sull' Autonomia, intesa come un complesso di pratiche votate a rendere un'organizzazione quanto più possibile autonoma e

autoregolante, in grado di prendere decisioni in modo distribuito e decentralizzato, e di reagire ai mutamenti di contesto interno ed esterno con cambiamenti rapidi, che non richiedano riprogettazioni esterne ma siano innescati da spontanei adattamenti locali. È in questo meccanismo che si colloca la definizione di un modello organizzativo olonico, verso il quale è direzionata la trasformazione organizzativa in atto di Altea Federation.

I concetti alla base della transizione sono quindi quelli di indipendenza e collaborazione, che caratterizzano l'intera organizzazione, coinvolgendo allo stesso la metodologia progettuale e la struttura organizzativa aziendale.

3.2 Hybrid Agile in Altea Federation

L'esempio presentato da Spundak e l'osservazione di Boehm e Turner riportati nel primo capitolo con riferimento alle metodologie progettuali ibride risultano particolarmente in linea con gli obiettivi del presente lavoro di tesi. Oltre a porre l'accento sul settore IT ed in particolare sulla gestione di progetti di implementazione software, mettono in evidenza la difficoltà di gestione di un progetto che coinvolga due organizzazioni profondamente diverse dal punto di vista della cultura organizzativa e della gestione dei processi aziendali.

Come introdotto precedentemente, elemento fondamentale della trasformazione organizzativa interna ad Altea Federation è la definizione di una metodologia progettuale uniforme a tutta la federazione, costruita sul un modello Hybrid-Agile, al fine di rispondere alle esigenze progettuali imposte dalla natura dell'azienda.

Il seguente paragrafo si propone di darne una descrizione, partendo dai principi che hanno guidato la sua concezione per poi spiegare le procedure che ne permettono la realizzazione. L'obiettivo è quello di comprendere i meccanismi di processo che caratterizzano questa metodologia e che la rendono di difficile implementazione all'interno di una struttura organizzativa gerarchica e funzionale. Questi meccanismi, infatti, sono punto di partenza e nucleo della definizione dei circle operativi.

3.2.1 Principi alla base

La soluzione Hybrid-Agile implementata in Altea Federation comprende procedure e tecniche che tendono verso la parte agile dello spettro, allo scopo di sfruttare al meglio l'innovazione e la dinamicità di questa metodologia, e allo stesso tempo può essere facilmente adattata per utilizzare i componenti metodologici più tradizionali, dove meglio aderenti al contesto specifico. Contempla quindi le pratiche Agile per migliorare i metodi di gestione dei progetti all'interno dei parametri tradizionali. L'approccio fonde concetti agili con la prevedibilità della consegna iterativa, conferendo ai progetti velocità, flessibilità e trasparenza. In questo senso riprende il concetto di spettro di agilità, indicando cinque fattori da considerare per determinare quali aspetti agili applicare ad un progetto.

La figura seguente li riassume, visualizzandoli all'interno dello spettro.



Figura 16 Fattori da considerare per capire quali aspetti agili applicare ad un progetto

Il primo elemento da considerare è quello che viene indicato come “Scope” del progetto, che può essere ben definito e fissato prima dell’inizio del progetto oppure viene determinato durante l’avanzamento di quest’ultimo secondo una modalità di sviluppo in priorità continua. La metodologia ibrida proposta da Altea è caratterizzata da un fixed scope con tempi, costi e risorse stimati. I requisiti di alto livello ed una visione completa sono definiti all’inizio del progetto.

Tuttavia, durante l’avanzamento di quest’ultimo, è possibile modificare le priorità e inserire dei cambiamenti a livello di requisiti se richiesti dal cliente. I dettagli vengono sviluppati all’interno dei diversi sprint: l’applicazione di pratiche agili, come la suddivisione del progetto in sprint di avanzamento organizzati per processi e categorizzati per priorità, conferisce flessibilità al progetto. I cambiamenti sono facilmente soddisfatti nonostante una prima definizione iniziale dello scope tipica della metodologia tradizionale. Il fatto che determinate attività abbiano un obiettivo chiaro e definito, non impedisce una ridefinizione agile delle priorità o una modifica dei requisiti durante lo svolgimento del progetto. La metodologia è quindi caratterizzata da una continua e persistente attenzione ai requisiti e allo stesso tempo da una disposizione al cambiamento, non solo riguardo agli aspetti legati al sistema ma anche per quelli legati al personale e all’organizzazione: riconoscere la necessità di un controllo del cambiamento, supportando l’adattamento alle nuove informazioni, consente di bilanciare l’ambito fisso del piano di lavoro con le nuove richieste e le nuove problematiche che sorgono durante lo svolgimento del progetto.

Anche in termini di rilasci del prodotto la soluzione di Altea si rivela perfettamente ibrida, contemplando sia consegne durante il progetto, e di conseguenza la creazione di una parte prodotto potenzialmente disponibile dopo ogni sprint, sia una consegna finale, che preveda la versione definitiva e consegnabile del prodotto a conclusione del progetto.

L'approccio soddisfa quindi una necessità di flessibilità alta tipica dei progetti software in cui il cliente è continuamente coinvolto per la definizione dei requisiti, adattandosi allo stesso tempo a quegli ambienti in cui la necessità di flessibilità è bassa, e prevale invece un'esigenza di stabilità e chiarezza degli obiettivi, definiti inizialmente dal cliente. Questo aspetto si rivela particolarmente importante per una società di consulenza che si interfaccia con diverse realtà aziendali, ognuna di queste con una propria cultura organizzativa e di conseguenza con esigenze di gestione progettuale differenti. In generale, anche in contesti più tradizionali, la metodologia proposta da Altea promuove una collaborazione attiva con il cliente, finalizzata a massimizzare il valore del prodotto; il coinvolgimento del cliente e la proattività dello stesso sono elementi fondamentali e imprescindibili per il raggiungimento degli obiettivi di progetto. Pur continuando a dare importanza ai ruoli e alle responsabilità previste in una gestione tradizionale del progetto, in ottica di flessibilità, questa particolare metodologia di gestione riduce l'infrastruttura a quella necessaria per una corretta conduzione del progetto, in maniera tale da coinvolgere il cliente come attore all'interno della struttura organizzativa. Le responsabilità delle risorse coinvolte sono chiaramente definite a inizio progetto.

Un altro fattore fondamentale per la determinazione degli aspetti agili da applicare è la tecnologia: l'approccio Agile alla gestione di un progetto è particolarmente adatto in tutti quei contesti innovativi ad alto contenuto tecnologico, caratterizzati da una forte incertezza, che richiedono velocità, trasparenza e adattabilità. La tecnologia è una dorsale portante di Altea Federation, il cui proposito è quello di integrare persone e tecnologia, per offrire soluzioni distintive alle aziende clienti, trasformando quest'ultima in una concreta opportunità di crescita del loro business. I progetti sono quindi caratterizzati da una forte componente tecnologica, elemento che sbilancia la metodologia di progetto proposta verso l'estremo agile dello spettro.

Il tema della tecnologia si interseca con la cultura della pianificazione, tradizionalmente predittiva, oggi sempre più necessariamente adattiva, per meglio rispondere alle esigenze di dinamicità imposte dagli ambienti di business e dalla trasformazione tecnologica esponenziale che stiamo vivendo. La metodologia di progetto proposta da Altea si estende lungo lo spettro di agilità per andare a coprire le esigenze delle organizzazioni clienti con cui la federazione si interfaccia, sia che queste abbiano una cultura di pianificazione tradizionale, sia che la realtà aziendale sia più adattiva e dinamica. L'approccio Hybrid-Agile di gestione dei progetti implementato si sposa con la gestione di progetti diversificati, applicati a realtà aziendali e organizzative diverse che si muovono verso nuove soluzioni tecnologiche.

Un ultimo fattore da considerare è il team di progetto: durante i diversi sprint la metodologia progettuale di Altea prevede cross-functional team. I gruppi di lavoro sono composti da membri con competenze ed esperienze diverse, non sono specializzati. Questo permette una maggiore capacità innovativa dovuta agli stimoli e alle interazioni tra i membri, e una maggiore agilità. Il team è inoltre composto da membri appartenenti alla struttura del cliente, in ottica di favorire una comunicazione e una collaborazione continua durante lo sviluppo progettuale.

Di seguito si propone una panoramica della metodologia progettuale e degli strumenti di project management che la accompagnano, con riferimento ai progetti di sviluppo e implementazione software ERP presso un'azienda cliente.

3.2.2 Metodologia progettuale e strumenti di project management

La metodologia progettuale Hybrid-Agile adottata in Altea Federation si compone di cinque moduli, all'interno dei quali sono applicate procedure agili che rendono la metodologia flessibile e dinamica. Parallelamente alle attività di progetto che si svolgono all'interno dei moduli, sono portate avanti delle funzioni di supporto che gestiscono la qualità del progetto, la tecnologia, l'infrastruttura, il training e il cambiamento a livello organizzativo che l'implementazione di un software ERP implica.

Di seguito si propone uno schema che riassume l'ossatura della metodologia.

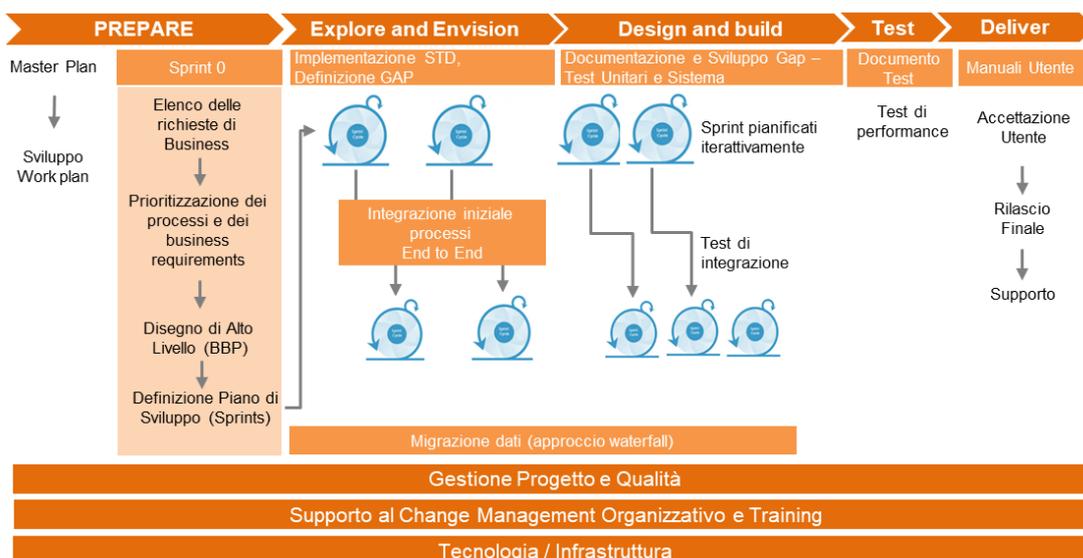


Figura 17 Scheletro metodologia Hybrid-Agile Altea

Le tecniche specifiche utilizzate in ogni fase del progetto variano in base alle condizioni, oscillando tra agile e tradizionale; queste scelte vengono fatte in base alla specificità

dell'ambiente del cliente, alla natura del progetto e alle competenze del team, oltre che considerando gli altri fattori descritti precedentemente.

Il primo modulo è denominato “Prepare” e consiste essenzialmente nella preparazione del progetto, cioè la definizione dell'ambito, degli obiettivi e dell'organizzazione progettuale. A sua volta si divide in una prima fase di pianificazione, in cui viene sviluppato un piano di lavoro iniziale, e in una seconda di analisi, durante la quale sono stabiliti i business requirements.

La pianificazione è fondamentale per qualsiasi progetto, per questo motivo la metodologia proposta la inserisce all'interno del primo modulo, seguendo l'approccio sequenziale tradizionale che vede la determinazione in anticipo di tutte le attività di progetto. In questa prima fase, tuttavia, il piano è definito ad alto livello. La pianificazione dettagliata è poi eseguita su base incrementale e continua durante le fasi successive, nel rispetto di una timeline e di un piano di rilascio complessivo. La stesura del Master plan da parte del project management rappresenta uno step chiave perché fornisce una completa visione del progetto, identificandone i confini e gli intenti. Il documento di fatto rappresenta una tabella di marcia: contiene una visione ad alto livello dei rilasci e mette in evidenza quelle che sono le milestones progettuali, e quindi le macro-scadenze per il progetto sulla base delle quali viene gestito l'avanzamento. In seguito al Master plan si sviluppa il Work plan, o piano di lavoro, nel quale sono elencate tutte le attività a livello di deliverable e la stima dell'effort totale sulla base dell'impiego delle risorse necessarie.

Entrambi i documenti sono presentati agli stakeholders all'interno del meeting di kick-off. A questo incontro partecipano i componenti della governance di progetto di Altea Federation (system integrator), del cliente ed eventualmente del software vendor. Lo scopo è quello di allineare tutti i componenti che contribuiscono all'avanzamento del progetto riguardo al project scope, ai principali obiettivi che ci si pone di raggiungere, alla struttura di progetto con relative responsabilità, al macro piano di progetto e infine alla metodologia progettuale utilizzata, compresi i project template e le regole di comunicazione. Il kick-off dà di fatto avvio al progetto.

Alla pianificazione segue l'analisi, anche denominata “sprint 0”. In questa fase, caratterizzata da incontri tra le parti e coinvolgimento dei key user, si svolge uno studio con relativa documentazione dei processi e delle necessità di business del cliente, al fine di elencarne le richieste e mappare il modello funzionale “AS-IS”. È inoltre eseguita una presentazione delle caratteristiche del nuovo sistema con particolare riferimento alle specifiche software standard

e alle specifiche per sviluppi personalizzati per la definizione di un design “TO-BE” di alto livello. L’approccio con cui sono definiti i processi to-be e qualsiasi altra caratteristica che il sistema dovrà possedere a copertura delle necessità del cliente è di tipo “fit/gap”: a partire dallo standard dei processi supportati dal sistema gestionale si evidenziano le eventuali incompatibilità, denominate appunto “GAP”. Sono quindi redatti i documenti di Business Blue Print (BBP) contenenti i processi e le impostazioni standard che meglio rispondono alle esigenze di business del cliente, allo scopo, appunto, di specificare i requisiti di alto livello e le soluzioni funzionali rilevanti per la configurazione del nuovo sistema informativo gestionale.

I requisiti, espressi in termini di processi coinvolti, sono prima raccolti ed elencati, e successivamente prioritizzati sulla base di diversi fattori, quali l’impatto sul business, il valore all’interno del progetto, la criticità, le dipendenze tecniche e la complessità. La priorità dei requisiti è classificata con forza, al fine di evitare che tutte le richieste siano considerate dei “must have”. Per determinati progetti che richiedono un approccio più agile, la definizione dei requisiti è fatta attraverso le user stories, poi gestite e ordinate all’interno del product backlog. Una volta definito il ranking dei processi, questi ultimi sono allocati nella definizione del piano di sviluppo, anche definito “sprint roadmap”.

Nel corso del modulo “Prepare”, come detto precedentemente, possono emergere dei “GAP”, richieste di personalizzazioni o modifiche al comportamento standard applicativo da parte del cliente per meglio gestire determinate funzionalità. Una volta consolidata, la GAP list viene discussa con il cliente in una sessione di valutazione, denominata “GAP killing session”: durante tale sessione, i gap ritenuti non necessari sono cancellati dall’ambito progettuale; ai restanti è attribuita una priorità che li classifica come indispensabili o desiderati, sulla base di considerazioni relative al rischio, all’importanza per il business e in generale alla severity.

La figura seguente riassume e visualizza graficamente il modulo descritto.

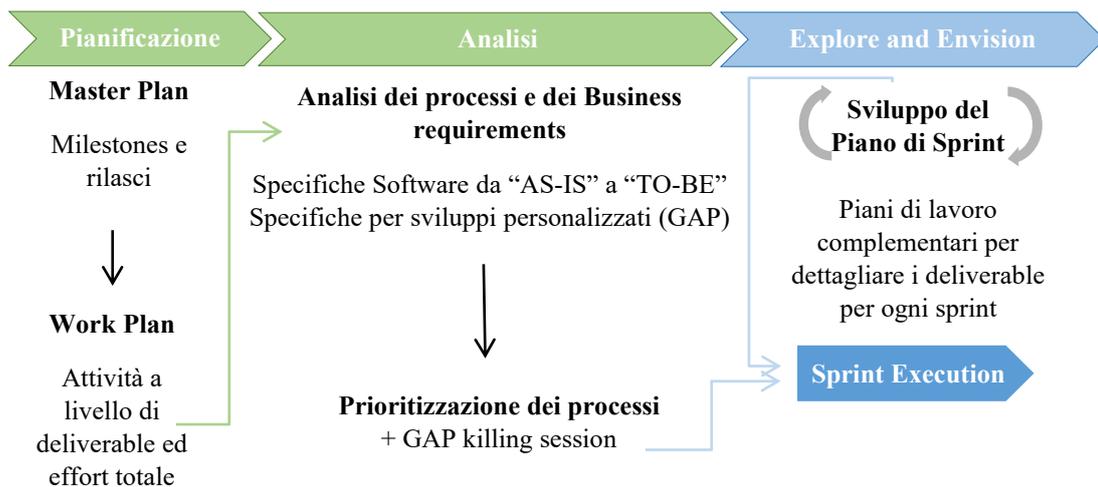


Figura 18 Rappresentazione grafica modulo "Prepare"

Il focus sui requisiti non termina in questa fase, ma è continuo e persistente lungo tutto lo sviluppo del progetto. Nuovi requisiti, o elaborazioni di quelli esistenti, e di conseguenza nuovi GAP, emergono durante i diversi sprint e potrebbero rivelarsi prioritari, andando a causare delle modifiche alle assegnazioni.

L'approccio di pianificazione è quindi "wave waveing": la definizione e il perfezionamento dei piani di sprint e del prototipo da rilasciare sono continui durante l'intero sviluppo del progetto.

Una delle principali pratiche agili introdotte nella metodologia è proprio lo sviluppo iterativo del progetto, portato avanti tramite "time-boxed" sprint, in ognuno dei quali sono completati processi end to end. La differenza tra la semplice suddivisione del lavoro in iterazioni e la definizione degli sprint consiste nella distribuzione e nella gestione delle attività nel tempo: ogni sprint ha una durata definita, al termine della quale qualsiasi attività non completata viene nuovamente prioritizzata e inserita all'interno di uno sprint successivo. Ogni singolo sprint è quindi pianificato e gestito indipendentemente dagli altri e ci si aspetta che venga completato entro un termine temporale breve e definito (in genere si va da un minimo di 2 ad un massimo di 6 settimane).

Non tutti i task sono svolti all'interno di uno sprint, a seconda del progetto è importante determinare quali attività inserire negli sprint e quali invece portare avanti in parallelo seguendo un approccio più tradizionale. Ad esempio, l'attività di migrazione dati che accompagna i progetti di implementazione e sviluppo ERP per l'azienda è eseguita seguendo un approccio Waterfall, con attività sequenziali.

Lo sviluppo del piano di dettaglio si realizza all'interno del modulo "Explore and Envision", durante il quale sono definiti i piani di sprint, in altre parole i piani di lavoro complementari

che dettagliano i deliverable all'interno degli sprint, raggruppati per processo. A seconda della posizione del progetto all'interno dello spettro di agilità, si considerano diverse opzioni per la pianificazione e la gestione dei piani di sprint, dall'approccio tradizionale di pianificazione su Microsoft Project, all'utilizzo di strumenti più agili.

La fase di esplorazione si alterna e si interseca con le fasi di progettazione e sviluppo, la cui esecuzione è condotta in sprint. I due termini "Envision" e "Design" sono strettamente collegati al termine "Progetta", che rimane ad un più alto livello nel primo modulo, richiamando l'idea di "concezione", per assumere poi un significato più concreto di "disegno" nel modulo successivo. I due moduli "Explore and Envision" e "Design and Build" sono quindi interconnessi e organizzati in sprint con tempi e risorse limitate, in maniera tale da garantire flessibilità all'esecuzione del progetto.

L'approccio utilizzato è quello della modellazione iterativa del processo: sulla base delle priorità e delle criticità definite in fase di preparazione, i processi sono iterativamente modellati a sistema, uno ad uno. Per ognuno di questi il cliente effettua una "process description", descrive cioè nel dettaglio il proprio processo attuale in termini di input, passi e output attesi. Sarà compito del componente del team di Altea Federation studiare il processo, parametrizzarlo e sottoporlo a test, al fine di consentire un rilascio del singolo processo a sistema al termine dello sprint, sul modello agile dei rilasci continuativi di prodotto.

Si distinguono in particolare due categorie di sprint:

- Build sprint: insieme di attività necessarie per completare un deliverable, dalla progettazione di dettaglio, attraverso procedure di test, fino al risultato (sviluppo delle specifiche funzionali, sviluppo delle specifiche tecniche, creazione del componente, esecuzione di unit test e string test, ...).
- Initial integration test sprint: insieme attività di testing iniziale sui processi end-to end.

Laddove possibile le due tipologie di sprint lavorano in stretta connessione: i test sono condotti simultaneamente alle attività di progettazione e creazione. Il fatto di anticipare i test di integrazione¹ eseguendoli in parallelo con lo sviluppo dei "build sprints" permette di identificare le issues preventivamente e di ridurre i cicli totali di test, aumentando da subito la qualità del deliverable. Gli errori o i difetti riscontrati durante gli sprint di test sono riassegnati al team di sviluppo e risolti come regolari deliverable all'interno degli sprint successivi.

La figura sottostante riporta degli esempi di attività svolte all'interno delle due diverse tipologie di sprint, mettendo in evidenza come queste lavorino in stretta connessione in

¹ Test di integrazione: verifica della correttezza funzionale nell'interazione tra più moduli (normalmente riferito alla validazione di un flusso completo attraverso i processi integrati) tramite dimostrazione diretta a sistema.

maniera tale che all'interno degli sprint vengano eseguite simultaneamente attività di progettazione, sviluppo e test.

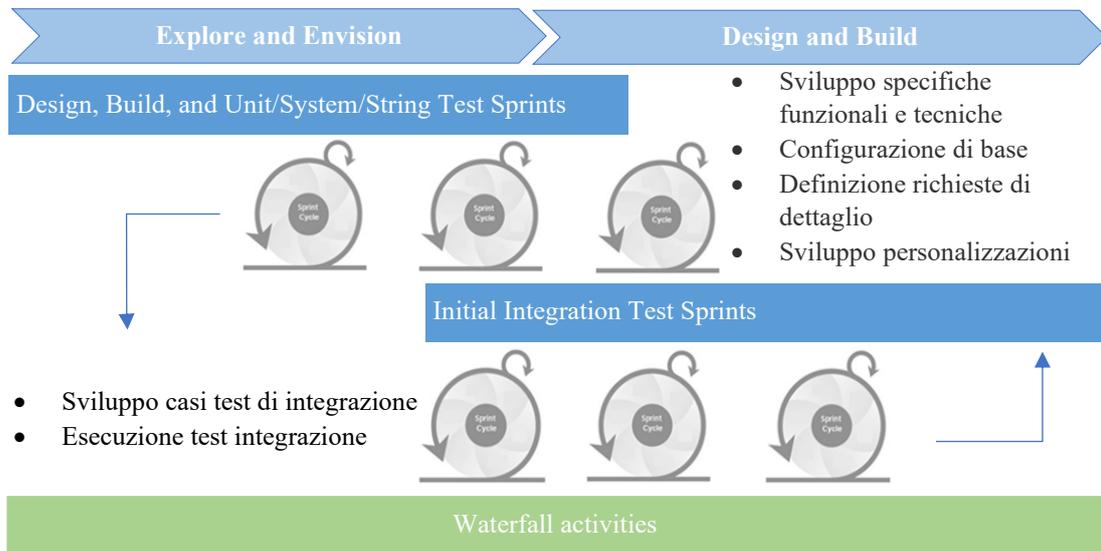


Figura 19 Esempi attività build sprint e test sprint

Lo svolgimento dei singoli sprint ricalca quello della metodologia Scrum precedentemente descritta, che prevede degli stand-ups giornalieri e una sprint review finale, durante la quale possono emergere nuovi requisiti da prioritizzare nuovamente all'interno del piano di sprint.

Una fase di test end-to-end integrata è poi condotta alla conclusione di tutti gli sprint, seguita dall'implementazione del rilascio di una versione; i progetti possono avere più versioni.

Il modulo "Test" finale è quindi condotto una volta terminati i lavori di sprint, è prevista la redazione di un documento che contenga i risultati aggiornati dei test e che attesti l'esito positivo del test di performance finale secondo i requisiti definiti, necessario per l'avanzamento verso la chiusura del progetto. Questo step documentale richiama il rigore dell'approccio tradizionale, decretando la fine della fase più agile della metodologia.

È in questa fase di verifica finale e congiunta con altri sistemi che generalmente emergono la maggior parte delle problematiche collegate alla scarsa integrazione tra le funzioni aziendali: l'integration test finale prevede infatti una verifica completa di tutti i processi integrati, ed eventuali problematiche sono cause di rilavorazioni e ritardi in prossimità della fase di "Go-live", cioè la transizione in ambiente di produzione.

Il quinto e ultimo modulo è quello del rilascio finale, denominato "Deliver". Le attività di consegna e chiusura sono pianificate ed eseguite utilizzando un approccio Waterfall tradizionale, che vede l'accettazione da parte dell'utente seguita dalla consegna, dalla migrazione dati finale e dal rilascio della documentazione di chiusura e di supporto. Viene

quindi definito un “Cut-over plan”, che pianifica e schedula le attività di predisposizione al “Go-live” e al supporto e alla manutenzione “Post go-live”.

La metodologia ibrida proposta da Altea, in coerenza con la suddivisione del lavoro in sprint, adotta tecniche e strumenti di monitoraggio e controllo agili, con particolare attenzione all’avanzamento delle singole fasi. Tuttavia, anche se idealmente l’approccio agile è “value-driven” e di conseguenza prevede una pianificazione iterativa e definita solo per il next step, come visto precedentemente, nella pratica, una previsione ad alto livello delle attività e dello sforzo totale (in termini di tempi e costi) è necessaria. Per questo motivo sono utilizzate pratiche tradizionali di monitoraggio e controllo, come ad esempio il calcolo dell’earned value, in maniera tale da garantire un tracking costante dell’andamento del progetto.

Ogni sprint è gestito monitorando costantemente lo “sprint burndown” ma anche confrontandolo con il work plan, che viene aggiornato con la percentuale di completamento e permette di tenere traccia dell’andamento generale.

In particolare, gli stati di avanzamento del progetto sono monitorati con cadenza bisettimanale da parte dei project manager, al fine di valutare e misurare l’andamento effettivo. Un documento di stato avanzamento lavori (SAL) viene redatto considerando l’analisi degli scostamenti e delle criticità rispetto al piano di riferimento corrente, le cause che hanno determinato gli scostamenti, la valutazione di azioni correttive e dell’impatto di possibili varianti sul progetto e l’aggiornamento della pianificazione delle soluzioni approvate. Gli interventi di controllo che avvengono durante la fase effettiva di implementazione del progetto non sono quindi attivati con l’intento di rilevare eventuali scostamenti già avvenuti, ma sono portati avanti al fine di prefigurare, nel miglior modo possibile, come evolverà prevedibilmente la realizzazione del progetto nel periodo restante.

La gestione Hybrid-agile del progetto sfrutta quindi da un lato le pratiche di riunione agili e contempla tecniche di status reporting a livello di singolo sprint, dall’altro fa uso di pratiche rigorose tipiche di un approccio più tradizionale a livello di progetto.

All’interno di ogni singolo sprint si svolgono i daily stand-ups, incontri giornalieri di durata massima quindici minuti durante i quali vengono identificati e possibilmente risolti i problemi interni al team. Queste riunioni aiutano a garantire che il team individui immediatamente gli impedimenti e che si attivi per ottenere rapidamente soluzioni senza rallentare la produttività degli sprint. Gli incontri di cui sopra non sono drasticamente diversi da quelli descritti dalla metodologia Scrum, tuttavia, la differenza sta nel fatto che nella metodologia Hybrid-agile di Altea questi incontri sono previsti e non facoltativi. La metodologia contempla quindi una cadenza diversa da quella quotidiana, tuttavia impone che questi incontri siano pianificati nello sprint plan e rispettati in termini non solo di tempistiche ma anche di calendario.

A conclusione di ogni sprint è poi condotta una Sprint review, durante la quale il team di progetto dimostra il risultato ottenuto o, più nello specifico, le funzionalità software implementate, e dovrebbe concludersi con l'accettazione da parte del cliente.

Questa pratica è tipica di un approccio agile al progetto, che prevede frequenti dimostrazioni della soluzione per il cliente, e una raccolta costante di feedback da parte di quest'ultimo. La sprint review permette al team di progetto di effettuare una continua verifica dei requisiti per identificare da subito le problematiche, e allo stesso tempo garantisce una maggiore visibilità del lavoro svolto al cliente, permettendogli di prendere decisioni in divenire. È infatti possibile che durante la revisione dello sprint il cliente introduca nuove richieste, o ne modifichi delle precedenti. Queste ultime sono gestite all'interno della sprint review insieme alle richieste o ai deliverable non portati a termine durante gli sprint precedenti: al termine di ogni sprint viene quindi fatta nuovamente una pianificazione, in cui i requisiti sono prioritizzati e programmati per essere svolti negli sprint successivi. La velocità consuntiva di ciascun team viene verificata per definire e aggiornare la pianificazione degli sprint successivi.

Lo sprint si conclude in seguito allo svolgimento di una Sprint retrospective, una riunione strutturata ereditata dall'approccio Agile, in cui i membri del team discutono su quello che è stato fatto durante lo svolgimento dello sprint, quali miglioramenti possono essere fatti nei successivi e quali aspetti sono invece rivelati positivi.

Il grafico seguente riassume le procedure di monitoraggio e controllo della metodologia di progetto descritta, evidenziando in particolare la loro interazione con i moduli di progetto.

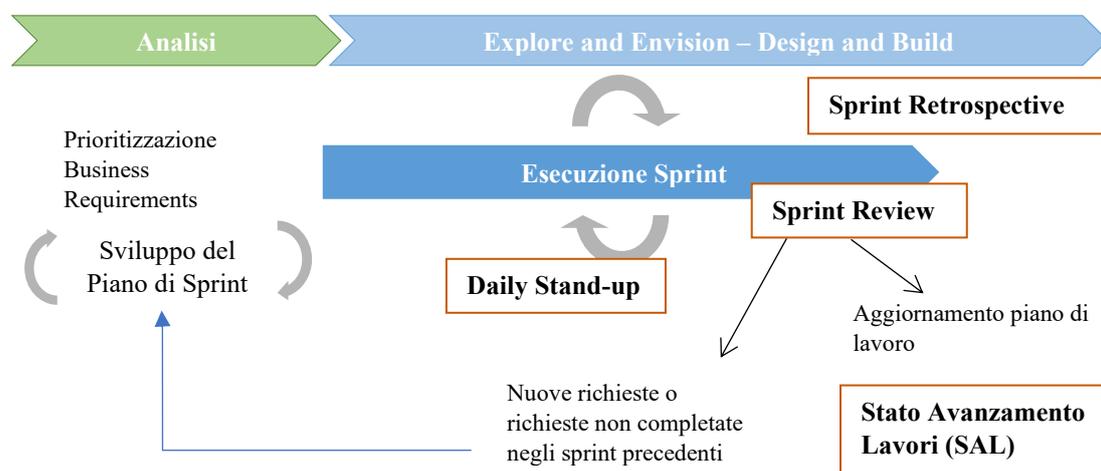


Figura 20 Monitoraggio e controllo

La metodologia progettuale di Altea promuove una collaborazione attiva con il cliente. Quest'ultimo fornisce i requisiti iniziali e la documentazione sulla base dei quali si definisce il piano di lavoro, tuttavia la sua partecipazione all'interno del progetto non si conclude con la definizione iniziale dei requisiti, ma l'interazione è continua e, di conseguenza, si prevedono modifiche sostanziali durante lo sviluppo. A supporto delle attività di progetto ed in particolare

per garantire una continua comunicazione con il cliente e una risposta flessibile alle richieste di cambiamento da parte di quest'ultimo, Altea utilizza un framework personalizzato composto da strumenti specifici.

Di particolare importanza è l'applicazione "Altea knowledge base", che consiste in un vero e proprio portale di progetto web-based. Il portale non solo costituisce un supporto pratico alla gestione e al controllo del progetto da parte di Altea Federation, ma è uno strumento fondamentale per l'interazione continua con il cliente.

Supportato da funzionalità di workflow, questo strumento consente di tenere sotto controllo le problematiche di progetto, di assegnarle alle risorse responsabili e di tracciarne lo stato di avanzamento fino alla validazione della soluzione da parte di un utente dotato delle necessarie autorizzazioni. È quindi utilizzabile sia dal project management, sia nell'ambito di iniziative di supporto agli utenti, in ottica di interazione con il cliente e di gestione delle change requests. È inoltre possibile, avere il continuo e costante controllo delle problematiche e delle modifiche richieste al sistema implementato presso il cliente, anche nel monitoraggio e controllo degli ambienti post-live, e quindi nella fase di supporto successiva alla conclusione del progetto.

L'utilizzo da parte degli utenti avviene tramite una semplice e immediata interfaccia basata su browser: questa caratteristica ne consente un rilascio immediato e in modalità zero-training per tutti gli attori coinvolti nel progetto, considerata la facilità di utilizzo e l'intuitività funzionale. Il concetto che sta alla base dell'applicazione è infatti quello di "Self-Service Knowledge Experience": accesso diretto, da parte dell'utente, alle informazioni necessarie per il supporto alle attività di progetto o per la condivisione della conoscenza.

Una suddivisione degli utenti per categoria, per ogni fase del progetto, permette di regolamentare l'accesso alle informazioni e di attribuire responsabilità in termini di organizzazione ed esecuzione delle attività di progetto: a seconda dello stato di avanzamento, alcuni utenti potranno accedere a determinate informazioni, altri dovranno gestire le attività e altri ancora saranno invece tenuti ad eseguirle.

Il portale registra tutti gli eventi, e archivia i documenti allegati, permettendo la creazione di un repository di conoscenza utile alla formazione di base di esperienza per i progetti successivi. La corretta evoluzione temporale degli eventi, la relativa documentazione e il tracciamento degli scambi di informazioni tra i diversi attori coinvolti nel progetto sono memorizzati all'interno del portale al fine di consentire un corretto monitoraggio dell'andamento di progetto.

Si tratta di un portale che connette perfettamente utenti, team e informazioni, in maniera tale da permettere l'utilizzo vantaggioso di dati pertinenti in più processi aziendali e favorire così lo sviluppo di un contesto progettuale e di lavoro più efficiente. I documenti e le riunioni possono essere estesi ai clienti e ai partner, aumentando la collaborazione: i singoli utenti, i team, e le unità aziendali possono cooperare nella realizzazione di documenti e contenuti.

Questa struttura di portale si rivela estremamente agile in quanto supera le barriere burocratiche e gerarchiche della metodologia tradizionale, velocizzando il controllo delle versioni, il flusso di approvazione, l'archiviazione e l'estrazione dei documenti di progetto.

3.2.3 Governance di progetto e processi end to end

Il Project Management Institute definisce la Project Governance come una funzione di supervisione del progetto allineata con il modello di governance dell'organizzazione e che abbraccia l'intero ciclo vita del progetto. Vi sono due elementi che questa definizione sottolinea: la necessità di una governance di progetto durante tutto il suo svolgimento e la corretta compatibilità di quest'ultima con la governance aziendale. Questo secondo punto, in particolare, rappresenta un fattore critico per la maggior parte delle organizzazioni. Allo stesso tempo, è importante andare a identificare e applicare pratiche di governance in grado di supportare uno svolgimento agile di progetto, spesso in contrasto con i concetti di direzione e supervisione. Un altro importante aspetto da considerare della definizione di una Governance di progetto è sicuramente la comunicazione con gli stakeholder, la cui gestione deve essere in linea con le esigenze di collaborazione e interazione esterna.

Il seguente paragrafo analizza la struttura di Governance di progetto in termini di organizzazione, ruoli, responsabilità e persone coinvolte. Particolare attenzione è data alla configurazione organizzativa progettuale adottata da Altea Federation per la conduzione operativa del progetto, strutturata sulla base dei processi end to end gestiti dal software ERP.

L'infrastruttura proposta da Altea è ridotta ad una dimensione strettamente necessaria per una corretta conduzione del progetto, in maniera tale da agevolare la comunicazione e allo stesso tempo garantire flessibilità. Il modello adottato è quello di Governance Scrum, in cui i ruoli di riferimento sono coperti tanto dal cliente quanto da Altea, al fine di favorire la collaborazione e la trasparenza.

La seguente raffigurazione rappresenta la struttura gerarchica complessiva delle figure coinvolte nel progetto:

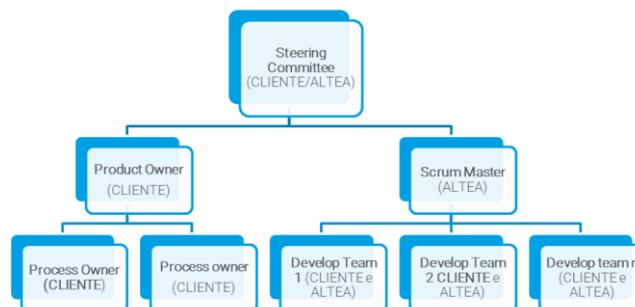


Figura 21 Struttura delle figure coinvolte nel progetto

Sebbene la rappresentazione sia piramidale, è importante sottolineare il carattere distributivo della struttura di governance, che decentra le responsabilità, assegnando al team la sua auto-regolazione. Di seguito sono descritti i ruoli chiave riportati.

Lo steering committee, composto da rappresentanti sia del cliente che di Altea Federation, ha il compito principale di assicurarsi che il progetto sia in linea con gli obiettivi strategici e operativi della company. Definisce quindi le aspettative e le priorità, prendendo le decisioni più rilevanti riguardanti il piano di sviluppo di progetto, il supporto al cambiamento organizzativo e la risoluzione di conflitti e problematiche.

Sono nominate due figure di “capo progetto”, una per il cliente e una per il system integrator, il cui ruolo è quello di interfacciare e coordinare le due organizzazioni. Sono inoltre responsabili dello stato avanzamento lavori e di prendere decisioni in relazione al piano di lavoro stabilito congiuntamente, al fine di raggiungere gli obiettivi preposti. È importante caratterizzare le due figure ed in particolare le sfumature concettuali che ne distinguono i ruoli all’interno del progetto.

Lo Scrum Master fa parte della struttura di Altea, ed è responsabile di rendere il processo dell’esecuzione dello sprint più fluido rimuovendo gli ostacoli che si presentano. A differenza del project manager tradizionale, non ha un ruolo di pianificazione delle attività né un potere decisionale. Lo Scrum Master organizza le riunioni durante l’esecuzione dello sprint, ma non gestisce il lavoro del team. Mantiene tuttavia il ruolo di controllore, che nell’approccio agile puro viene perso: egli deve misurare i progressi dello sprint backlog e indirizzare l’attenzione del team verso gli obiettivi dello sprint precedentemente definiti; è quindi responsabile del monitoraggio e del controllo dell’andamento del team e di conseguenza deve avere una visione chiara delle esigenze richieste dal cliente e dell’obiettivo di progetto.

Il Product Owner è invece parte della struttura del cliente, e rappresenta la figura di riferimento per la definizione dei requisiti e delle relative priorità. Durante lo sprint egli collabora con il team di Altea, in maniera tale da agevolare l’esecuzione del progetto. Il ruolo che egli copre è quindi duplice: da un lato è delegato dal cliente per la definizione delle richieste, dall’altra supporta il team nella realizzazione degli sprint orientandone le azioni verso le esigenze del cliente.

Scrum Master e Product Owner sono quindi considerati come i rispettivi project manager, il primo appartenente alla struttura organizzativa di Altea, e il secondo a quella del cliente. Qualsiasi cambiamento in ambito di progetto, che sia organizzativo o tecnico, deve essere da loro valutato, sia per quanto riguarda gli impatti economici, sia rispetto alle tempistiche per la sua realizzazione.

La gestione dei conflitti, sulla linea di un modello progettuale agile, è rimandata al team di lavoro stesso, il quale è autoregolato. Lo Scrum Master, in quanto responsabile della fluidità dell'avanzamento del progetto, si pone come figura di riferimento in questo senso, ed è spesso chiamato ad accelerare la risoluzione delle divergenze che nascono tra il team di lavoro di Altea e il cliente. Nel caso in cui sorgano dei conflitti a livello di progetto non risolvibili dal team congiunto, la procedura prevede che venga informato lo Steering Committee, il quale ha il compito di attivarsi per la relativa risoluzione. La regola di escalation sopra descritta è applicata in qualsiasi caso sorga un conflitto, sia che questo sia relativo al completamento di un'attività, sia che derivi dal raggiungimento di una Milestone o dalla modifica all'ambito di progetto.

Le attività operative di progetto, nel rispetto del relativo ambito e delle rispettive responsabilità, sono portate avanti congiuntamente dalle risorse di progetto di Altea e da quelle del cliente, il quale, in particolare, vede coinvolte nel progetto le proprie risorse IT e gli "users" vale a dire gli utenti che utilizzano il sistema informativo aziendale nello svolgimento delle proprie mansioni operative.

La struttura organizzativa dell'ambiente operativo di progetto è impostata come segue:

Team Leader Team members	Process Owner		Sales & Marketing	Operations & Purchasing	Finance & Controlling	Functional Support
			Key users	Key users	Key users	
	XXX	Sales to cash				
	XXX	Demand to supply				
	XXX	Finance to manage				
	XXX	Purchasing				
	XXX	Art to part				

Figura 22 Organizzazione dell'ambiente operativo di progetto

Il team di lavoro è composto da risorse sia appartenenti ad Altea Federation, sia da componenti dell'organizzazione del cliente, in modo da avere tutte le competenze tecniche e trasversali necessarie al raggiungimento dell'obiettivo. Il team è responsabile della propria organizzazione e assegnazione dei task al fine di portare a termine il lavoro affidato e di raggiungere il risultato definito nell'ambito dello sprint. È quindi importante che comunichi e collabori efficientemente.

Ad ogni processo end to end è assegnato un Process Owner, responsabile aziendale (lato cliente) dei processi e delle decisioni connesse con le aree di specifica competenza. L'approvazione del disegno, l'accettazione applicativa dei processi e la certificazione della qualità sono responsabilità a lui attribuite. Inoltre, il process owner svolge il ruolo di promotore

dell'integrazione dei processi di sua competenza con i processi adiacenti e assegna le competenze funzionali ai key users.

Questi ultimi sono gli utenti coinvolti nei sotto-processi e rispondono al relativo process owner, supportandolo nella definizione del modello futuro. I key users possono derivare da funzioni aziendali diverse ed essere assegnati ad un processo comune, ognuno di questi è quindi agente di cambiamento nella propria area funzionale. Svolgono inoltre un ruolo di punti di riferimento per gli utenti finali, assicurando un passaggio di competenze applicative tramite la formazione di questi ultimi.

Le risorse di Altea sono anch'esse suddivise per processo. Il Team Leader è responsabile di supportare il team dettagliando le soluzioni e utilizzando le proprie competenze nell'ambito del processo a lui assegnato. È parte del team e di conseguenza esegue il lavoro, supportando allo stesso tempo il product owner nella definizione delle priorità di implementazione e occupandosi della risoluzione di eventuali problematiche derivanti da richieste degli utenti. I membri del team supportano il team leader nell'esecuzione del lavoro relazionandosi con i key users. Sono quindi responsabili dello sviluppo delle analisi funzionali, dell'analisi dei dati e delle parametrizzazioni di sistema.

La figura seguente riassume la struttura compositiva del team di progetto:

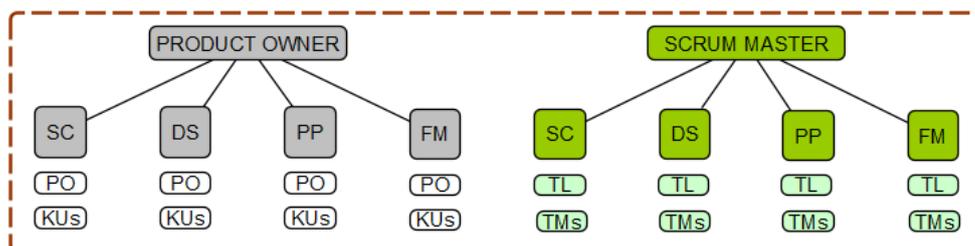


Figura 23 Team di progetto

Un tassello importante della struttura progettuale è il supporto funzionale, il quale ha un ruolo di supporto sia in termini di approccio metodologico progettuale sia in termini di integrazione dei diversi processi coinvolti. Assicura il trasferimento delle competenze funzionali all'interno del team ed è interprete delle richieste di business da parte degli utenti finali.

Di seguito sono descritti nel dettaglio i processi e i relativi sotto-processi, sulla base dei quali sono definiti la struttura organizzativa di progetto e gli ambiti di responsabilità che questa implica.

- “Sales to Cash”

Il processo *sales to cash* (SC) copre il flusso di attività collegate alle vendite e alla gestione degli ordini di vendita, che si estende dalle funzionalità commerciali, e quindi di gestione delle offerte e acquisizione degli ordini di vendita, fino alle attività contabili di fatturazione e incasso, comprendendo anche il prelievo e la spedizione da magazzino tradizionalmente gestite nell’ambito delle operations. Sono inoltre comprese nel processo la gestione dei resi e la gestione post-vendita, relativa ai reclami, alle garanzie, all’assistenza tecnica, ai ricambi e alla manutenzione.

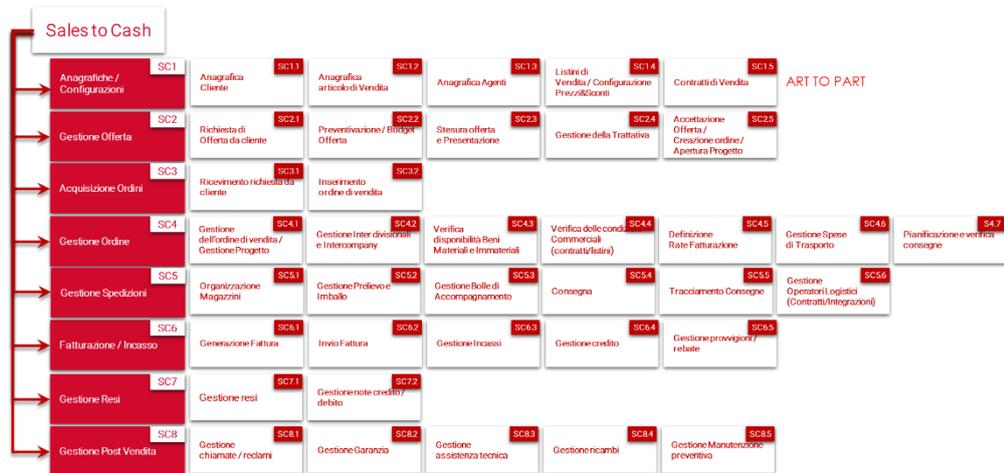


Figura 24 Sales to cash

- “Demand to Supply”

Il processo *demand to supply* (DS) copre tutte le funzionalità necessarie per il soddisfacimento della domanda. Il flusso attraversa trasversalmente le funzioni di previsione, progettazione, pianificazione, produzione, gestione dei materiali a magazzino e controllo qualità, anche per quanto riguarda le commesse. Pianificazione, logistica e produzione si intersecano quindi nel processo al fine di garantire efficienza nell’offerta.

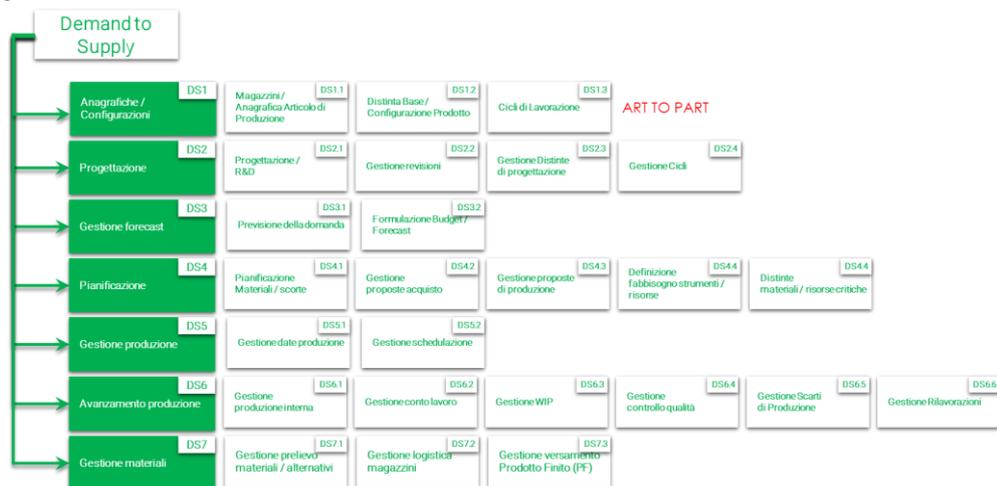


Figura 25 Demand to Supply

- “Purchase to Pay”

Il flusso relativo all’approvvigionamento dei materiali o dei servizi necessari per le attività aziendali è invece inserito nel processo *purchase to pay*, che, in maniera speculare allo stream delle vendite, copre l’intera gestione degli ordini di acquisto, dalle richieste di ordine, compresa la definizione dei listini, al ricevimento a magazzino, fino alla fatturazione passiva e al pagamento. Sono quindi gestiti processi inter-funzionali e inter-company di flusso di materiali.

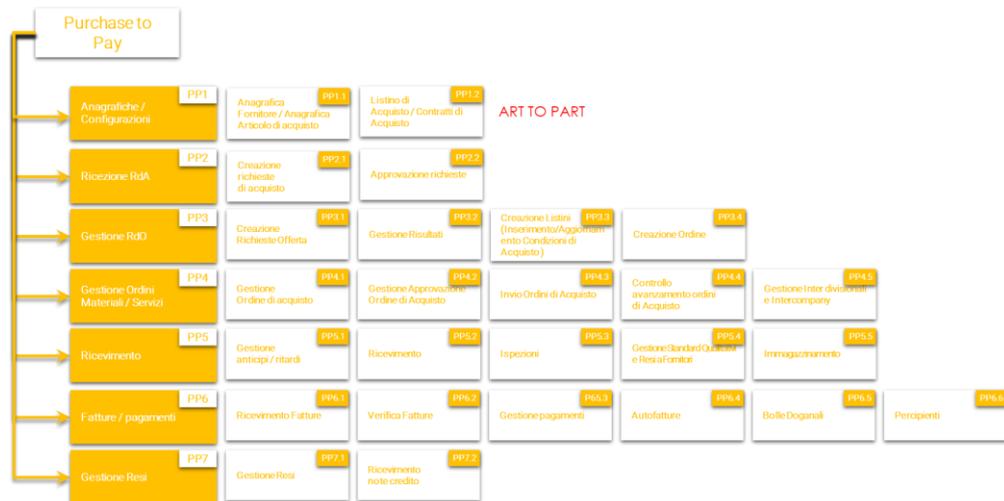


Figura 26 Purchase to Pay

- “Finance to Manage”

Il controllo di gestione, la tesoreria e la contabilità sono coperte dal flusso *finance to manage*, il cui obiettivo è quello di gestione delle transazioni e in generale delle finanze, in ottica di inserimento di tutti gli aspetti contabili in un processo end to end che termina nella definizione del margine aziendale e di conseguenza dell’andamento a livello economico. Sono quindi comprese le funzionalità relative agli adempimenti civilistici e fiscali, ai rendiconti finanziari e alle chiusure.

Il sotto-processo che va dall’acquisizione, alla capitalizzazione fino alla dismissione dei cespiti è interamente gestito all’interno dello stream.

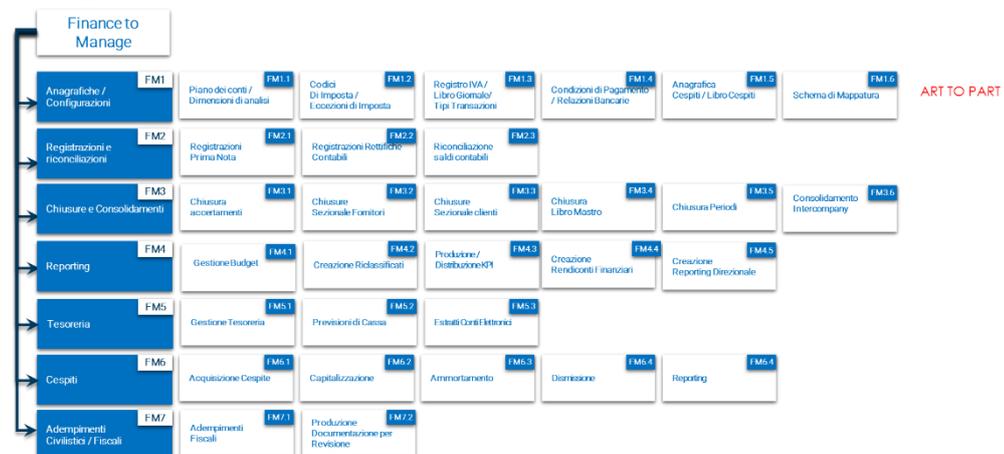


Figura 27 Finance to Manage

- “Art to Part”

Il processo di art to part (AP) è un processo virtuale, ed è il primo ad essere attivato in fase di avvio di un progetto. Non si tratta quindi di un vero e proprio processo aziendale gestito dal sistema informativo, ma è trasversale a tutti i flussi descritti e ne determina i dati di base, detti anche master data. Lo scopo è quello di definire l'architettura applicativa, generando un allineamento naturale di tutti i processi coinvolti. Per questo motivo il processo art to part è denominato anche processo di integrazione. Generalmente appartengono allo stream i team leader e i process owner di ogni singolo processo implementato, i quali definiscono la configurazione del prodotto, in particolare quali “parti” del sistema informativo ERP attivare per la gestione delle esigenze operative del cliente. La definizione delle business unit coinvolte nel progetto, delle anagrafiche, delle configurazioni di base e delle interfacce è responsabilità dello stream di art to part, così come la gestione delle attività di migrazione dati.

3.3 Il nuovo modello organizzativo

I processi descritti sono il punto di partenza della riorganizzazione interna delle aree di delivery di tutte le società appartenenti ad Altea Federation. La struttura operativa delle singole società segue un modello organizzativo impostato sulla suddivisione delle risorse per macro-processi standard, a loro volta derivanti dall'approccio progettuale per l'implementazione di sistemi ERP. L'organizzazione aziendale diventa quindi un riflesso dell'approccio progettuale, in cui le competenze delle risorse sono riunite seguendo la stessa logica dei processi end to end.

Questo cambiamento a livello operativo fa parte di un disegno più ampio di riorganizzazione interna ad Altea Federation, che vede come obiettivo finale la trasformazione dell'azienda verso una organizzazione esponenziale, strutturata secondo un modello olonico-virtuale.

L'applicazione dei circle, descritti nel capitolo precedente con riferimento al modello Holacracy, segue una logica multilivello, che parte dalla federazione e si distribuisce all'interno delle singole company. Queste sono definite "oloni" ed ognuna opera nel suo spettro di competenza, collaborando allo stesso tempo con le altre company, in linea con un modello di impresa dinamico e complementare. A loro volta le company sono destrutturate per mercato o prodotto di riferimento in circle, all'interno dei quali le risorse sono infine raggruppate in cerchi definiti per processi.

La trasformazione organizzativa è descritta di seguito seguendo una logica multilivello, con particolare attenzione all'applicazione dei circle a livello operativo, definita, appunto, a partire dalla struttura di gestione progettuale, al fine di migliorare le prestazioni e accrescere la credibilità di Altea Federation all'interno del settore.

Sono inoltre descritte le attività di change management portate avanti all'interno dell'azienda al fine di accompagnare la trasformazione a livello strutturale con un cambiamento della mentalità e dell'approccio delle persone che compongono l'azienda, elementi che rendono l'integrazione del nuovo modello organizzativo un processo complesso e articolato.

3.3.1 L'applicazione dei cerchi multilivello

Nel capitolo precedente è stato introdotto il concetto di "circle", inteso come insieme di ruoli caratterizzato da un proprio scopo, propri domini di controllo e proprie responsabilità da assolvere. Ogni cerchio opera in maniera autonoma ma non del tutto indipendente, essendo i cerchi interconnessi all'interno della struttura e potendo di conseguenza influire l'uno l'attività

dell'altro. Inoltre, i singoli circle si possono a loro volta suddividere in sub-circle, dedicati a sotto obiettivi specifici e propedeutici al raggiungimento dello scopo generale. Ne deriva una struttura organizzativa caratterizzata da una serie di cerchi nidificati, in cui la logica di suddivisione in cerchi è applicata multilivello.

L'organizzazione aziendale adottata in Altea Federation ricalca questo modello. Le diverse aziende che compongono la federazione sono definite "oloni", ed ognuna di queste si sviluppa all'interno del proprio perimetro di competenza mantenendo sempre un'interazione attiva e un'interconnessione continua con le altre company componenti la federazione.

Un olone è una parte, una componente di un sistema complesso; ha una sua individualità e una sua identità, ma è anche parte di un tutto, di un sistema di ordine superiore (Ruscica, 2019).

Le aziende federate rappresentano quindi mondi diversi ma complementari, che esprimono competenze distintive nel perimetro in cui operano, mantenendo allo stesso tempo una forte identità individuale e un approccio standardizzato volto al raggiungimento di una mission comune. Questo modello di impresa è adattivo, capace di raccogliere tutti gli stimoli esterni ed interni e di sfruttare l'intelligenza presente nella propria rete per creare il maggior valore possibile per il cliente. Così come i ruoli che compongono i Circles sono entità in divenire, anche la federazione assume un carattere adattivo e mutevole, che le permette di rispondere rapidamente alle nuove esigenze di business derivanti da un ambiente tecnologico in evoluzione costante.

All'interno dell'organizzazione, Altea Federation rappresenta quello che Robertson descrive come "cerchio di ancoraggio", vale a dire l'insieme che contiene tutti i cerchi e i sotto-cerchi, le singole company e i cerchi in esse contenuti. Di seguito se ne propone una rappresentazione grafica.



Figura 28 Modello olonico-virtuale Altea Federation

Ogni company è quindi un cerchio che svolge il proprio ruolo, nei limiti del proprio dominio e delle proprie responsabilità, per il conseguimento di un unico purpose superiore che mantiene i cerchi uniti e ne forma il comportamento.

A differenza del modello Holacracy puro proposto da Robertson, esistono delle funzioni intermedie tra il board di Altea Federation e le line of business delle singole company, coperte dai CEO e dai C-Level, che richiamano una struttura organizzativa gerarchica e che svolgono un ruolo di servant-leader, con il compito di mantenere una governance univoca, allineando messaggi, principi, obiettivi, aspirazioni.

Anche la composizione di dei singoli oloni segue la stessa logica, strutturandosi in sotto elementi che da soli godono di una propria autonomia ma che sono connessi e interconnessi tra di loro (Ruscica, 2019). Da qui l'applicazione dei Circles all'interno delle singole company per mercato o per prodotto.

Per meglio gestire l'allocazione delle risorse nei progetti ed aumentare le performance relative a questi ultimi, la logica dei Circles è infine applicata a livello operativo, andando a riorganizzare le aree di delivery progettuali per macro-processi end to end. Il fine è quello di riproporre la metodologia progettuale utilizzata nei progetti di implementazione ERP all'interno della struttura organizzativa. Il primo documento distribuito in Altea Federation con oggetto il nuovo modello organizzativo dichiara esplicitamente "La nostra organizzazione deve rispecchiare il nostro approccio progettuale".

I processi sulla base dei quali sono costruiti i singoli cerchi sono quindi gli stessi processi proposti nelle iniziative progettuali, globalmente o parzialmente. Di conseguenza le competenze sono riunite all'interno dei cerchi con la stessa logica, considerando l'ambito più confacente a ciascuna risorsa in termini di ruolo da energizzare.

Di seguito si propone una panoramica dei processi:

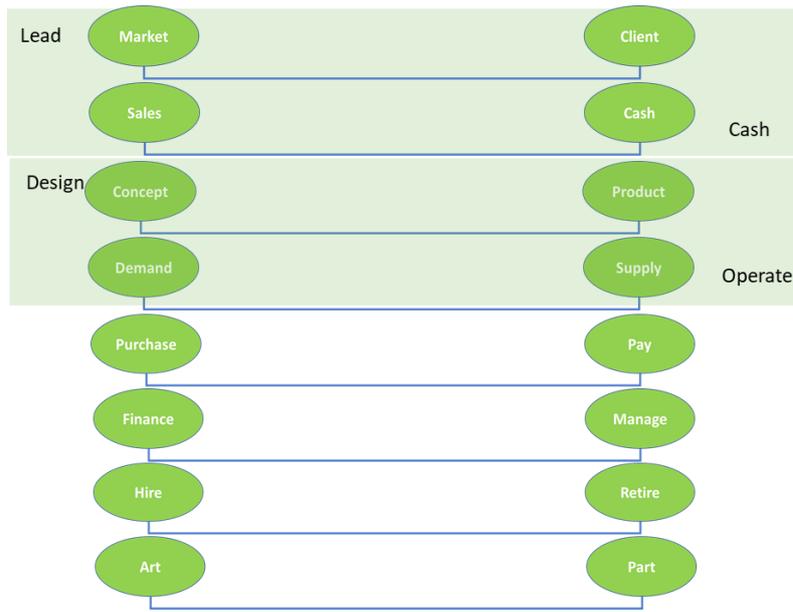


Figura 29 Macro-processi standard

Il primo macro-processo raffigurato è denominato “Market to Client”, in quanto costituito da attività volte all’individuazione e alla successiva gestione dei clienti a partire dall’analisi di mercato. In ambito di progetto è necessario che le aree funzionali coinvolte nel processo, il marketing, il commerciale, e le vendite, comunichino e interagiscano attivamente al fine di sviluppare un’offerta e dei termini contrattuali coerenti con l’ambiente di mercato da un lato e con le necessità del cliente dall’altro. La massimizzazione del valore creato per il cliente è fine ultimo del processo comune a queste funzioni, il cui input è l’identificazione del mercato di riferimento. Il circle è quindi definito sulla base del processo “Market to client” e al suo interno si intersecano le competenze per la gestione dei sotto-processi relativi all’identificazione e allo sviluppo del mercato e di quelli relativi allo sviluppo dell’offerta e delle vendite. Parte del processo sono anche il servizio post-vendita e la gestione dei rapporti con il cliente, che coinvolgono nel circle figure dalle competenze funzionali diversificate. La figura riporta i dettagli a livello di sotto-processi coinvolti.

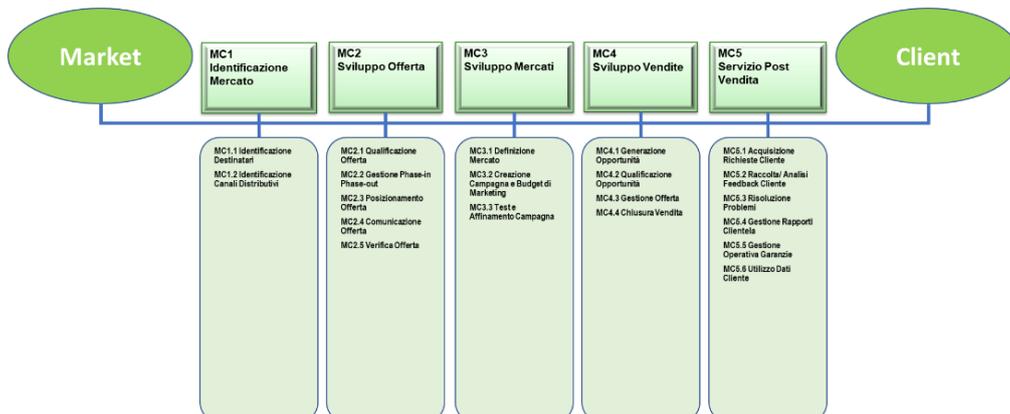


Figura 30 Circle “Market to Client”

Il circle “Sales to Cash” ingloba al suo interno tutti i sotto-processi necessari per completare una vendita, dall’acquisizione dell’ordine fino alla fatturazione e all’incasso, compresi il prelievo e la spedizione da magazzino. Ricalca esattamente il processo “sales to cash” descritto precedentemente, andando a toccare competenze relative alle funzioni di vendita, operations e contabilità.

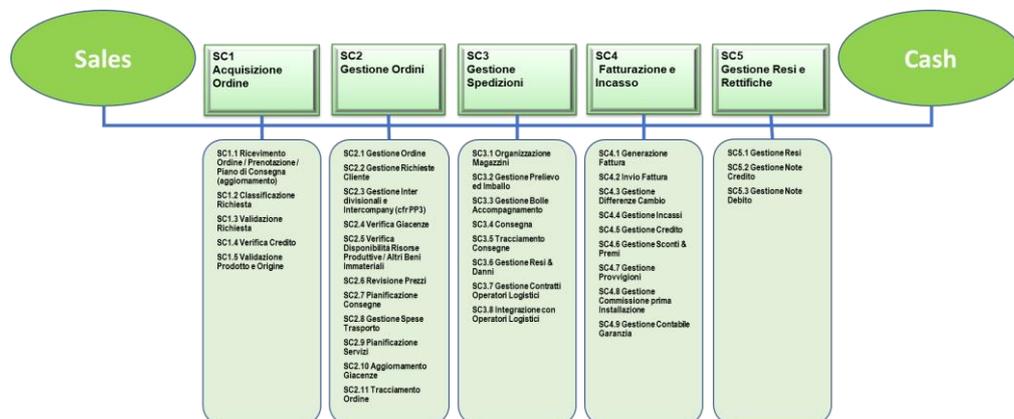


Figura 31 Circle "Sales to cash"

I due circle appena descritti rappresentano in realtà il risultato dello spaccettamento del ruolo relativo alla gestione del processo “Lead to cash”, letteralmente “portare a denaro”, che va dall’individuazione dei clienti sul mercato fino alla conclusione della vendita, che implica un incasso e una conseguente gestione contabile. I due processi sono quindi tra loro comunicanti, così come i due cerchi che li valorizzano.

Un altro processo estremamente ampio è quello denominato “Design to Operate”, volto alla realizzazione fisica del prodotto o del servizio per il soddisfacimento della domanda: dalla progettazione concettuale alla logistica. Al suo interno si distinguono due macro-processi.

Il primo è denominato “Concept to Product” e gestisce lo sviluppo dei nuovi prodotti a partire dalla generazione delle idee: è quindi un processo di ricerca e valutazione che precede la vera e propria gestione della produzione e che allo stesso tempo la accompagna a regime nelle funzioni di miglioramento continuo legate all’efficienza dei processi e alla qualità. Al suo interno si sviluppano i sotto-processi di programmazione dei nuovi prodotti, sviluppo e verifica di prodotto e di processo, lancio della produzione e gestione del prodotto in esercizio. Si tratta di attività tendenzialmente ricoperte dalle funzioni di design, di ricerca e sviluppo e di produzione, che interagiscono all’interno di un singolo circle.

Una volta rilasciato il prodotto e il relativo processo in produzione, la sua gestione operativa e logistica è invece parte del processo “Demand to Supply”, descritto precedentemente. Il relativo circle è responsabile dell’offerta, e quindi della trasformazione dei fattori produttivi e della corretta gestione della supply chain: dalla previsione della domanda, alla pianificazione

e gestione delle risorse, alla produzione fino alla gestione dei movimenti dei materiali. Le risorse del circle a livello applicativo si occupano trasversalmente delle funzionalità di pianificazione, produzione, magazzino e qualità.

I ruoli specifici compresi nei circle descritti sono esplicitati nelle figure seguenti.

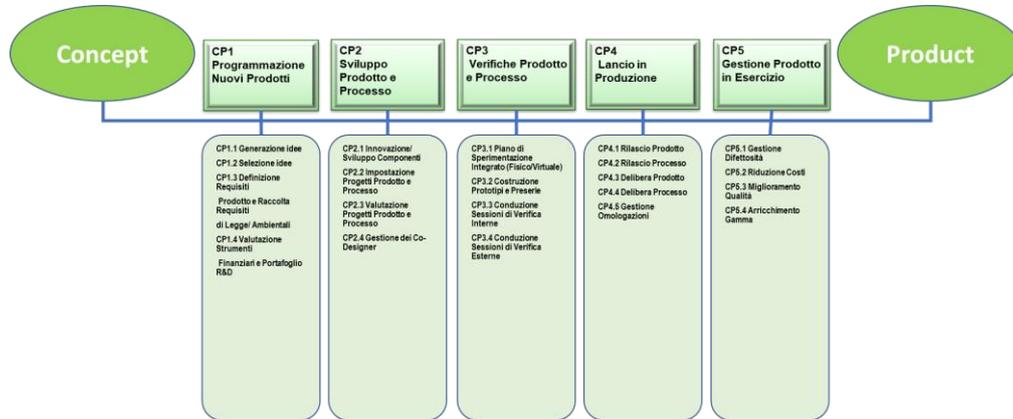


Figura 32 Circle "Concept to Product"

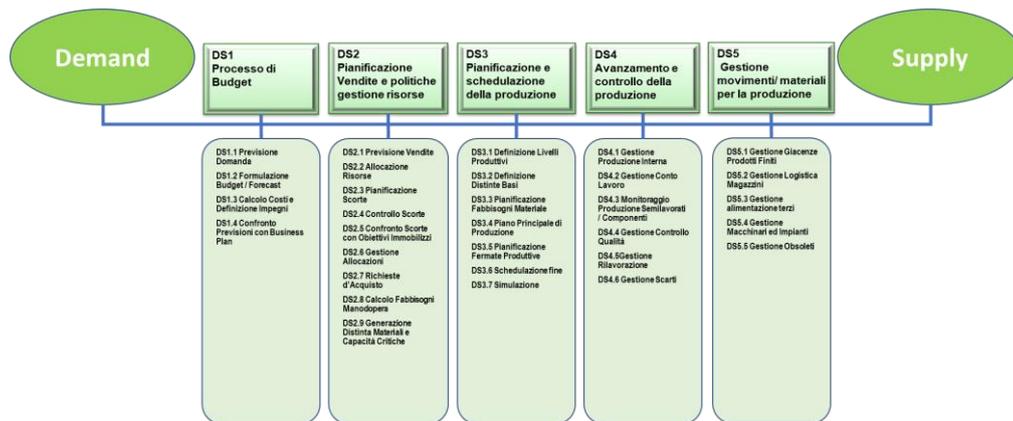


Figura 33 Circle "Demand to Supply"

Speculare al processo “Sales to Cash” ma lato passivo, si pone il processo “Purchase to pay”, gestito dall’omonimo circle. Il cerchio opera nell’ambito dell’approvvigionamento e segue l’interno processo dalla ricezione delle richieste di materiale, alla creazione delle richieste di acquisto fino alla fatturazione passiva e al pagamento. Così come il processo di purchasing gestito nell’ambito di un progetto comprende il ricevimento e l’immagazzinamento dei materiali, nel circle sono inserite risorse derivanti dalla funzione operativa di gestione del magazzino. Questa funzione si interseca con quelle di acquisti e contabilità per garantire una gestione fluida del processo.

Di seguito sono dettagliati i sotto-processi coinvolti:

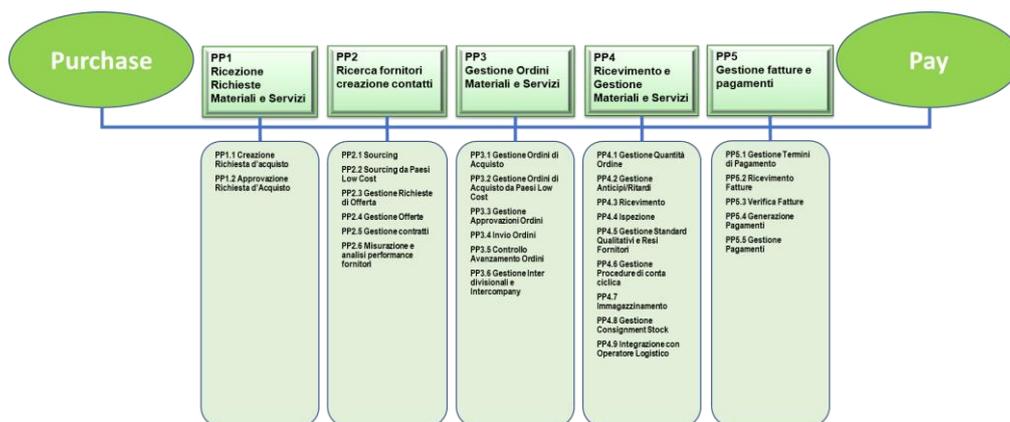


Figura 34 Circle "Purchase to Pay"

La funzione relativa alla contabilità, che gestisce i flussi di cassa e i movimenti contabili relativi alle attività aziendali, assume in sede di progetto la conformazione di un processo, che si estende dalla definizione della struttura contabile alla definizione dei reporting necessari per adempiere ai doveri fiscali e civilistici. Il circle "Finance to Manage" è responsabile della conduzione e del controllo di questo processo contabile e finanziario, e comprende al suo interno i sotto-processi relativi alle registrazioni contabili, alle riconciliazioni, alle chiusure e all'analisi dei dati per la stesura dei reporting. La figura seguente ne riassume i dettagli:

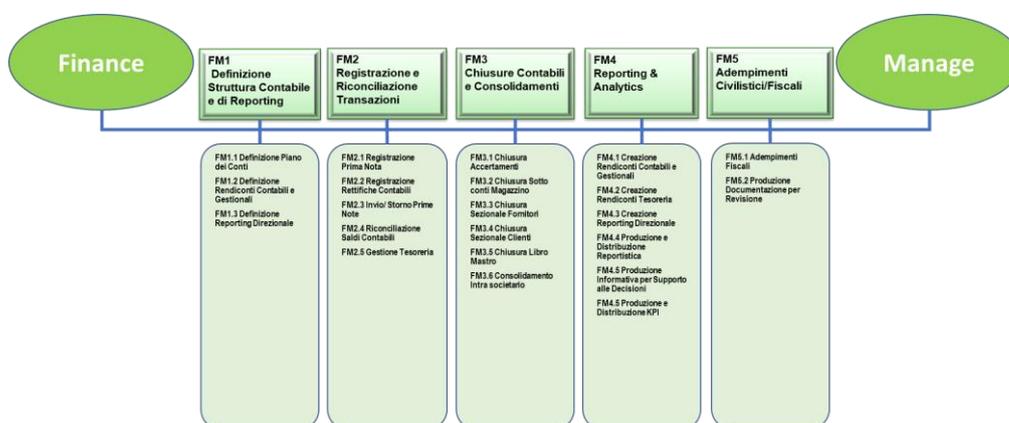


Figura 35 Circle "Finance to Manage"

Ogni circle si può suddividere in due livelli: un primo livello più alto, denominato L1, che rappresenta il macro-processo, e un secondo livello L2, che esplicita e dettaglia i sotto-processi coinvolti e gli ambiti in cui questi si sviluppano. Le risorse sono quindi allocate ai singoli cerchi a partire dal secondo livello, sulla base degli ambiti di processo più funzionali al ruolo ricoperto.

Come visto precedentemente a livello di gestione di progetto, il processo Art to Part è un processo virtuale, che coinvolge tutti gli altri processi e ne determina la struttura, le configurazioni, i dati di base e le anagrafiche. Questo carattere trasversale di integrazione e l'obiettivo di allineamento naturale di tutti i processi coinvolti nel progetto si ritrovano nella definizione del circle Art to Part, costituito da tutti i responsabili degli altri Circles, al fine di definire l'approccio progettuale e l'architettura applicativa della soluzione in fase di avvio di un progetto.

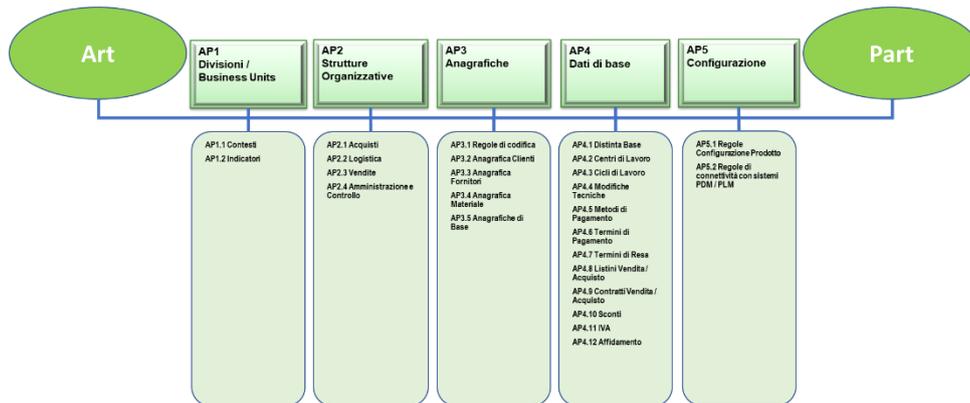


Figura 36 “Circle Art to Part”

La definizione delle strutture integrate e delle anagrafiche risolve un'altissima percentuale di problematiche progettuali, che spesso emergono solo nelle fasi avanzate dei test di integrazione: per questo motivo il Circle Art to Part è costituito dall'unione delle massime competenze disponibili.

I circle Leader rappresentano infatti i “punti di riferimento” del processo per gli appartenenti al circle, e sono individuati dai C-Level di ogni company in quanto esperti a livello di processo e competenti a livello funzionale. Sono tenuti ad aggiornarsi continuamente, per conoscere tutte quelle che sono le novità tecnologiche che impattano il processo gestito. È importante comprendere la sovrapposizione del ruolo Circle Leader a quello del Lead link descritto nel modello Holacracy: il circle leader è responsabile del dimensionamento del circle della sua pianificazione, assegna quindi le persone ai ruoli e definisce le priorità, sia in termini operativi sia riguardo alla formazione delle risorse, stimolando l'ampliamento delle competenze dei membri del cerchio. Ha inoltre il compito di mantenere il proprio circle allineato con il cerchio-padre (la company) e con l'intera federazione, favorendo i processi di feedback e il processamento delle tensioni. Rappresenta quindi un collegamento fondamentale con il network aziendale.

In sede di gestione di un progetto, il circle leader ricopre il ruolo di team leader ed è responsabile di fornire le proprie valutazioni in fase di vendita esprimendo i valori dei tempi e delle competenze necessari al completamento delle attività di processo.

Il modello organizzativo precedente era caratterizzato da una suddivisione in COE, unità organizzative strutturate per funzione e composte da risorse appartenenti alla stessa famiglia professionale, nel rispetto delle logiche gestite dai software vendor nella suddivisione commerciale delle proprie piattaforme. In quanto famiglie professionali, questi ultimi continuano ad esistere nel nuovo modello organizzativo, sotto il nome di “capabilities”, al fine di gestire la formazione, il recruitment e il networking delle risorse inserite all’interno dei diversi “Circles” descritti.

Anche il modello di controllo aziendale si allinea a questa visione per processi, generando riepiloghi per progetto e per circle; si ottiene di conseguenza una doppia vista del conto economico, attribuendo una responsabilità specifica ai capi dei Circles nel rispetto del budget di ore per processo coinvolto nel progetto.

3.3.2 Costruzione di una identità aziendale

L’adozione di un approccio per processi non si riduce al ridisegno dei flussi di attività, ma deve essere accompagnato da un processo di cambiamento organizzativo che prenda in considerazione diverse variabili, quali le competenze del personale, i sistemi direzionali, la cultura aziendale e il sistema di gestione delle risorse umane (Capaldo, 2021). Al fine di rendere efficace la trasformazione verso una gestione per processi, Altea Federation ha quindi affiancato alla riprogettazione dei flussi di attività per processi end to end un vero e proprio processo di change management, volto al rafforzamento dell’identità aziendale e ad un cambiamento della mentalità delle risorse. La definizione della metodologia progettuale Hybrid-Agile e il conseguente ridisegno della struttura organizzativa sono infatti parte di una trasformazione più ampia, che coinvolge l’intera organizzazione ponendo particolare attenzione alle persone che la compongono.

Punto di partenza e catalizzatore del cambiamento aziendale è il coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutti i membri dell’organizzazione. È infatti necessario che la ridefinizione della struttura e dei processi e l’acquisizione degli strumenti a sostegno della trasformazione organizzativa siano affiancate dalla comprensione e dal sostegno di tutti gli attori coinvolti nel processo. Parallelamente all’applicazione del modello organizzativo omonimo Altea Federation sta portando avanti un processo di change management volto all’allineamento delle risorse umane alla nuova struttura, attraverso la creazione di una forte identità aziendale e l’adozione del framework delle “7 habits”.

La chiave per la costruzione di un'identità aziendale è il linguaggio: saper raccontare utilizzando un linguaggio ricco di valori, mantra e metafore rende l'organizzazione più efficiente nella costruzione di una cultura del cambiamento organizzativo. Altea Federation ha fatto propria questa considerazione, andando a creare una "Fed Identity" attraverso l'uso di un linguaggio semplice e allo stesso tempo innovativo. Se un'organizzazione di individui si riconosce in uno scopo, saprà creare valore condiviso e tracciare una visione di crescita e sviluppo (Ruscica, 2019). Da qui la definizione dei dieci valori degli A-people: affidabilità, autenticità, ascolto, aspirazione, azione, affettività, apprendimento, assertività, audacia e altruismo. Il fine è quello produrre un cambiamento culturale radicato nelle persone e di conseguenza nell'intera organizzazione, a sostegno del cambiamento organizzativo in atto.

Nell'ambito del change management Altea Federation ha inoltre abbracciato il modello "7 Habits" applicandolo dapprima a livello manageriale e successivamente espandendolo a tutti gli A-people, in maniera tale da creare una mentalità di leadership ad ogni livello dell'azienda e distribuire in questo modo il potere decisionale.

Il framework proposto da Stephen Covey ha come obiettivo il raggiungimento dell'efficacia da parte di ogni individuo. Per efficacia si intende "ottenere quello che si desidera ancora e ancora" (Covey, 2020): le sette abitudini sono quindi volte al raggiungimento continuo e duraturo dei propri risultati.

La figura seguente, che mostra il "continuum della maturità", inserisce le sette abitudini all'interno di uno schema, una strada verso un management più efficace:

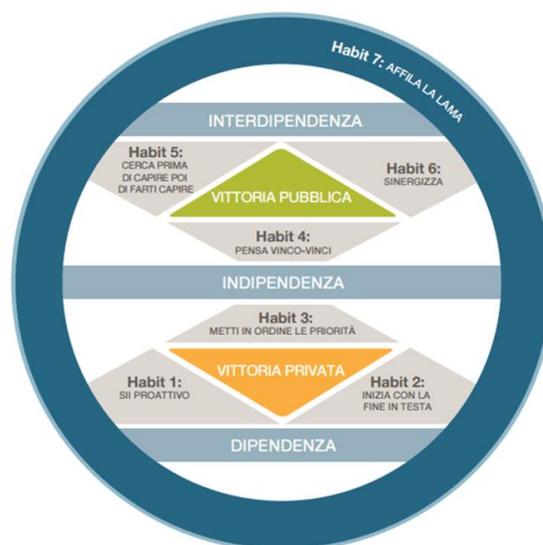


Figura 37 Il continuum della maturità (Covey)

Le persone efficaci si muovono da una situazione di dipendenza ad una condizione di indipendenza esercitando le prime tre abitudini: *Sii proattivo*, *Inizia con la fine in testa* e *Metti in ordine le priorità*. Queste habits si concentrano sulla persona stessa e le permettono di

ottenere quella che viene definita “vittoria privata”. Per ottenere la “vittoria pubblica” è invece necessario essere in grado di gestire efficacemente le relazioni con gli altri. Le tre successive abitudini hanno questo come obiettivo ultimo e consentono alle persone che le praticano di scalare dall’indipendenza all’interdipendenza, condizione di massima efficienza. Esse sono: *Pensa vinco-vinci*, *Cerca prima di capire e poi di farti capire*, *Sinergizza*. Infine, esiste una settima abitudine, che racchiude tutte le altre, *Affila la lama*, che ricorda alle persone di dare spazio a tutte le dimensioni di loro stesse. Il mantenimento delle abitudini, l’esercizio e la preparazione continui sono attività fondamentali per raggiungere l’efficacia e la “vittoria quotidiana”.

Di seguito si descrivono brevemente le “7 Habits” con particolare riferimento alla loro declinazione per manager efficaci.

1. Sii proattivo

Il manager proattivo è quello che nella quotidianità cerca modi creativi per riuscire a fare tutto: vede alternative, non ostacoli (FranklynCovey). I comportamenti concreti che stimolano la proattività sono: fare una pausa prima della risposta, vale a dire sfruttare efficacemente quello spazio di libertà tra lo stimolo e il modo in cui si reagisce allo stimolo; usare un linguaggio proattivo; focalizzarsi sulla sfera di influenza, cioè sugli ambiti rispetto ai quali si può esercitare un’influenza e non su quelli che appartengono alla sfera della preoccupazione.

2. Inizia con la fine in testa

È importante definire un proprio scopo, una propria visione della vita e vivere seguendoli. Un manager efficace crea una missione personale e cerca ogni giorno nel proprio lavoro di dare un contributo specifico per ottenerla: definisce risultati concreti in ogni circostanza avendo chiara la propria meta.

3. Metti in ordine le priorità

Questa abitudine ha a che vedere con la gestione efficace della propria persona e del proprio tempo. Un manager deve spendere il proprio tempo su quello che è importante, distinguendolo nettamente da quello che è urgente. Concretamente, si tratta di individuare le cose importanti, focalizzarsi sulle priorità e pianificare la settimana.

4. Pensa vinco-vinci

Alla base di questa abitudine vi è la mentalità dell’abbondanza: “ce n’è più che abbastanza per tutti”. Solo questa mentalità consente di considerare la vittoria altrui come la propria, ed agire di conseguenza. In ambito manageriale è importante costruire e alimentare il “conto corrente emozionale” con il proprio team, così come con il cliente, al fine di aumentare il grado di fiducia delle relazioni e di creare accordi di performance vinco-vinci. Coney utilizza l’espressione “bilanciare il coraggio con

la considerazione”: un leader efficace non gestisce i propri collaboratori ma stabilisce aspettative insieme a loro, e sono loro a gestirle.

5. Cerca prima di capire, poi di farti capire

Per farsi capire è prima importante cercare di capire gli altri: l'intento di ascoltare e capire il punto di vista dell'altro è l'elemento chiave di questa abitudine. Un manager efficace ascolta in modo empatico, evitando domande eccessive, giudizi o consigli; solo dopo aver riflettuto sul contenuto e sui sentimenti dell'interlocutore cerca rispettosamente di essere capito.

6. Sinergizza

Manager efficaci vedono le differenze come un catalizzatore per costruire team dinamici che apportano cambiamenti, innovazione e una risoluzione creativa ai problemi (FranklynCovey). È importante cercare insieme una terza alternativa, al fine di trovare una soluzione che sia migliore, non un compromesso. La sinergia aumenta le opportunità, aiuta a prendere decisioni difficili, risolve i conflitti e migliora i processi.

7. Affila la lama

Quest'ultima abitudine è strettamente legata a prendersi cura della propria persona: dedicare ogni giorno del tempo a tutte e quattro le dimensioni che caratterizzano una persona (corpo, cuore, mente, spirito) conferisce la forza per affrontare tutto il resto e mantenere le abitudini elencate precedentemente. Un manager è quindi tenuto a considerare e trattare i propri collaboratori come persone, e non solamente come risorse umane: nel concreto un leader supporta e fa emergere la forza, la passione, la capacità e lo spirito dei suoi collaboratori. Un concetto chiave legato a questa abitudine è la preparazione: è fondamentale prepararsi prima di affrontare delle responsabilità; si tratta di un'attitudine costante che permette alle persone, ed in particolare ai manager, di essere efficaci nel momento di una decisione o di un evento inaspettato.

Un principio alla base delle sette abitudini elencate è il fatto che il modo in cui ogni individuo vede la realtà influenza il modo in cui si comporta e di conseguenza quello che ottiene. È quindi importante considerare i propri paradigmi. Cambiare i paradigmi risulta sbagliato in quanto questi caratterizzano una persona e conferiscono ad una organizzazione quella intelligenza diversificata e distribuita che il modello organizzativo di Altea Federation di pone di sfruttare. Tuttavia, per raggiungere l'efficacia è importante che ogni componente comprenda a fondo i propri paradigmi e faccia propri quelli degli altri, al fine di avere una visione più ampia e poter di conseguenza essere leader e parte attiva del cambiamento.

L'intero percorso di crescita delle risorse interne ad Altea Federation è stato costruito e concepito agganciando ad ogni seniority quelle che sono le sette abitudini che un individuo deve essere in grado di sviluppare, possedere, allenare e diffondere. Si tratta di un piano di crescita capillare, distribuito sulle diverse company e a differenti livelli dell'organizzazione (Ruscica, 2019).

4. APPROFONDIMENTO SUI RISULTATI DELL'APPLICAZIONE DELLA STRUTTURA

Il processo di trasformazione della struttura organizzativa aziendale è un processo estremamente complesso che richiede alle aziende uno sforzo in termini di tempi, costi e risorse impiegate. Si tratta di un vero e proprio investimento, volto al miglioramento delle performance dell'azienda, della sua posizione competitiva sul mercato e del benessere delle risorse che ne fanno parte.

Risulta quindi estremamente importante valutarne l'impatto, al fine di comprendere la validità dell'investimento. Scopo di questo lavoro di tesi è quello di descrivere e analizzare le conseguenze che un tale processo di cambiamento ha all'interno di Altea Federation, sia in termini di risultati di progetto, sia in termini di raggiungimento di obiettivi prefissati. Si vuole quindi comprendere se le motivazioni che hanno spinto la società verso questa direzione di cambiamento siano giustificate dalle performance raggiunte in seguito alla sua implementazione. L'approfondimento si sviluppa in due direzioni.

La valutazione di un progetto deve tenere in considerazione le variabili che caratterizzano i diversi approcci al project management. La letteratura indica come aspetti di performance da gestire e monitorare al fine della valutazione del successo di un progetto i tempi, i costi e i requisiti (intesi in termini di allineamento allo scope), che costituiscono i tre vertici del "triangolo del project management". L'approccio tradizionale al project management è caratterizzato da uno scope fisso, sulla base del quale sono stimati i tempi di completamento e il budget necessario. Il successo di un progetto è quindi misurato considerando il rispetto delle tempistiche e del budget previsto e l'allineamento allo scope di progetto definito. Il fattore chiave per la valutazione delle performance di un progetto gestito secondo un approccio Agile consiste invece nella creazione di valore: è quindi misurato il valore ottenuto per il cliente (in termini di scope e requisiti) entro i vincoli di tempi, costi e capacità definiti a priori.

L'utilizzo di una metodologia Hybrid-Agile per la gestione dei progetti consente di appoggiarsi ad entrambi i modelli descritti per la valutazione delle performance. La propensione verso un'analisi dell'andamento e dei risultati di progetto più o meno tradizionale dipende essenzialmente dalla tipologia di contratto. In generale, un contratto per un servizio di consulenza per l'implementazione di un sistema ERP può essere di tipo "fixed-fee", o "time and material". Nel primo caso, il fornitore esegue i servizi a tariffa fissa, il cui importo è determinato sulla base di un ambito di progetto definito o di una capacità (in termini di tempistiche e risorse impiegate) stimata a priori dal cliente; nel secondo caso, invece, il fornitore richiede a posteriori il pagamento per ogni ora impiegata al fine del completamento del progetto. Una tipologia di contratto "fixed-fee fixed-scope" è tendenzialmente utilizzata

nei progetti la cui metodologia di gestione tende verso un approccio waterfall tradizionale, mentre un contratto “fixed-fee fixed-capacity” è maggiormente indicato per progetti i cui requisiti sono meno chiari e lo scope più flessibile. Infine, un contratto “time and material” consente al fornitore un’elevata elasticità in termini di scope, risorse e schedulazione, allocando il rischio di progetto interamente sul cliente.

Le società che compongono Altea Federation si interfacciano con realtà aziendali estremamente diversificate, sia in termini di settori di mercato, sia riguardo all’organizzazione aziendale e all’approccio progettuale. Questa caratteristica implica un’oscillazione della metodologia Hybrid-Agile precedentemente descritta tra i due estremi dello spettro di agilità a seconda del contesto progettuale: ne risulta una diversificazione in termini di contratto e, di conseguenza, dell’approccio valutativo della performance di progetto.

Per questo motivo, la seguente analisi dell’impatto del nuovo modello di struttura organizzativa sulle performance di progetto non considera come metriche di valutazione i tempi, i costi e lo scope di progetto. In particolare, sono stati definiti due elementi alternativi di valutazione: la qualità e l’allocazione efficiente delle risorse. All’interno di questi ultimi sono poi stati dettagliati dei punti di attenzione sui quali si concentra il monitoraggio.

Con riferimento ad Altea IN, società parte del gruppo Altea Federation specializzata in progetti di implementazione software ERP, è inoltre riportata un’analisi dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali dal 2018 fino al 2022. A partire dai dati di bilancio è infatti possibile dimostrare un aumento dell’efficienza delle risorse nello svolgimento delle attività di progetto in seguito all’implementazione della nuova struttura organizzativa.

Un secondo tipo di valutazione sulle performance di progetto, ma che di fatto si riflette sulle performance aziendali, è fatto considerando l’impatto dell’implementazione di una struttura organizzativa in linea con la metodologia progettuale sulla credibilità di Altea Federation. L’aumento della credibilità di una società all’interno del mercato implica un miglioramento della considerazione che le potenziali aziende clienti hanno nei confronti di quest’ultima, e, di conseguenza, della reputazione aziendale. Una crescente reputazione aziendale costituisce un vantaggio competitivo per l’azienda. Sono stati quindi considerati degli elementi indici dell’aumento di credibilità, la cui analisi permette una valutazione dell’impatto della nuova struttura operativa.

L’ultimo paragrafo del capitolo è invece dedicato ad una valutazione più specifica, focalizzata sul raggiungimento di sette obiettivi interni definiti dall’azienda. Questi obiettivi sono stati determinati sulla base del framework delle “7 Habits for Managers” descritto nel capitolo precedente con riferimento al processo di change management. L’implementazione di un

modello organizzativo olonico ha infatti come obiettivo quello di sfruttare l'intelligenza distribuita dislocando il potere decisionale all'interno dell'organizzazione: una tale trasformazione necessita di una leadership con una prospettiva ampia e con una piena consapevolezza del cambiamento. Dopo una breve descrizione degli obiettivi, è quindi presentata un'analisi relativa al raggiungimento di questi da parte dei circle leader, al fine di valutare lo stato di avanzamento del processo di cambiamento a livello aziendale.

Il metodo utilizzato per la valutazione dei risultati è essenzialmente qualitativo: è stato infatti presentato un questionario ai CEO delle principali aziende componenti la Federazione, le cui risposte rappresentano un riassunto ottenuto tramite degli studi interni alle relative società di competenza. L'osservazione dei risultati del questionario ha permesso di formulare e raccogliere considerazioni di dettaglio riportate nei paragrafi successivi del capitolo.

4.1 Impatti sulle performance di progetto

L'analisi dell'impatto dell'implementazione della struttura organizzativa olonica per processi sulle performance dei progetti di implementazione ERP si concentra su due aree di valutazione: l'allocazione efficiente delle risorse e la qualità, applicata ai flussi informativi.

Una prima domanda chiedeva ai CEO di indicare l'importanza dei due fattori considerati in sede di valutazione del successo di un progetto, su una scala da 0 a 5. Il fine è quello di comprendere se l'approccio, che, come anticipato precedentemente, si allontana dai tradizionali metodi di valutazione di performance di un progetto, potesse condurre ad un'analisi valida e consistente. I risultati sono indicatori di un importante ruolo dell'allocazione efficiente delle risorse e della qualità in sede di valutazione delle performance di un progetto ERP: in particolare, non è stato assegnato nessun punteggio inferiore a quattro punti su cinque e i valori medi, riassunti nella tabella seguente, sono molto alti.

Allocazione efficiente delle risorse	4,33
Qualità	4,67

Tabella 2 Risultati medi relativi all'importanza delle aree di valutazione di un progetto (scala da 0 a 5)

La differenza tra i due valori medi è minima, trascurabile ai fini della tesi.

Si ritiene tuttavia importante riportare l'affermazione di uno degli intervistati, il quale ritiene che la qualità sia conseguenza di una allocazione efficiente delle risorse: da una migliore allocazione delle risorse su un progetto deriva inevitabilmente un aumento di qualità di quest'ultimo. Se l'applicazione di una metodologia progettuale Hybrid-Agile, unita alla definizione di una struttura di delivery olonica strutturata sui processi gestiti negli sprint, influenza positivamente l'allocazione efficiente delle risorse, allora questa sarà causa anche di un aumento della qualità, espressa in termini di diminuzione di ricicli di lavorazione.

Successivamente, il questionario presentava delle affermazioni relative alle due aree di valutazione descritte rispetto alle quali era richiesto di indicare l'accordo in una scala da “-2” (totale disaccordo) a “+2” (pienamente in accordo), dove lo 0 indicava neutralità. Le affermazioni fanno riferimento al confronto tra la situazione precedente e quella successiva all'applicazione della struttura progettuale per processi alla struttura organizzativa aziendale, al fine di comprendere l'impatto effettivo di questa trasformazione.

Con riferimento all'allocazione efficiente delle risorse, i risultati sono i seguenti:



Figura 38 Risultati questionario "Allocazione efficiente delle risorse"

I due terzi dei CEO intervistati sono pienamente d'accordo riguardo al fatto che le risorse coinvolte nel progetto risultino più informate riguardo alle proprie responsabilità in ambito progettuale. Sono inoltre diminuiti i conflitti interni dovuti a problemi di sovrapposizione o di "vuoti" di responsabilità. La chiara definizione dei processi e dei sotto-processi che li compongono e la suddivisione delle risorse sulla base di questi ultimi sono causa di una maggiore consapevolezza che consente una gestione più collaborativa del progetto. Ogni circle porta avanti in maniera specifica lo sviluppo di un processo, sul quale ha una visibilità più efficiente. I responsabili di processo e i componenti del team sono facilitati nella gestione di un processo end to end, che si estende linearmente dall'acquisizione dell'input fino alla creazione dell'output. Le risorse divise per ambiti funzionali trovano invece maggiori difficoltà nella comprensione di un processo integrato, in quanto costrette ad uscire dai loro confini formativi. Si pensi, ad esempio, alla gestione di un ordine di acquisto: i flussi di informazioni e di materiali attraversano trasversalmente le aree di acquisti, logistica e contabilità, costringendole ad un dialogo costante e continuo, reso più fluido da una visione per processi. Tuttavia, i conflitti di confine non sono totalmente risolti dalla nuova struttura organizzativa per circle: vi sono delle aree che coinvolgono tanti processi diversi, si pensi ad esempio alla gestione del magazzino, rispetto alle quali è necessario individuare un responsabile cross-processo al fine di diminuire le sovrapposizioni e aumentare l'efficienza. Un altro aspetto importante di miglioramento è l'allocazione delle risorse ai progetti, vale a dire la scelta delle risorse dedicate. I progetti di implementazione software ERP sono di tipo "resource-driven", la disponibilità delle risorse è quindi la variabile prevalente che guida le decisioni di progetto: una corretta allocazione delle risorse disponibili ai progetti può determinarne il successo. La compatibilità tra struttura organizzativa e approccio progettuale si rivela un vantaggio fondamentale nell'esercizio dello "staffing".

Anche considerando l'area relativa alla qualità, i risultati ottenuti rivelano un impatto positivo dell'applicazione della nuova struttura organizzativa. Tutti i CEO intervistati concordano sul fatto che la qualità sia un aspetto su cui l'azienda è migliorata notevolmente in seguito all'introduzione del modello organizzativo descritto.

In particolare, l'approccio per processi introduce dei punti di collegamento efficienti, con una conseguente diminuzione delle rilavorazioni causate dal fallimento del test di integrazione, un aumento di qualità dei flussi informativi e una conseguenziale diminuzione dei ritardi. Un allineamento della struttura organizzativa alla struttura progettuale permette quindi un raggiungimento di un livello di qualità del deliverable molto più alto. Si viene di fatto a diminuire quello che è l'impatto non lineare dei problemi nel corso dello svolgimento di un progetto.



Figura 39 Risultati questionario "qualità"

L'aumento di qualità è sicuramente un beneficio ottenuto dall'applicazione della nuova struttura organizzativa; tuttavia, è importante comprendere che la qualità non implica automaticamente la capacità di adozione da parte del cliente del sistema informativo, dove intervengono fattori di scalabilità, fruibilità e performance da parte del cliente stesso. L'utilizzo produttivo dei flussi informativi dipende fortemente da questo aspetto, ed è quindi importante essere in grado di riversare l'approccio strutturale per processi direttamente all'azienda cliente.

4.1.1 Analisi dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali di Altea IN

A completamento dell'indagine qualitativa proposta, si presenta di seguito un'analisi dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali applicata ad Altea In s.r.l., una delle maggiori società componenti il gruppo Altea Federation. Questa società vanta una approfondita conoscenza delle piattaforme ERP Infor e TeamSystem e accompagna le aziende clienti nei progetti di implementazione di queste ultime. I due sistemi sono di natura distinta, implicano tempi, costi e requisiti di progetto differenti. Per questo motivo lo studio parte da un livello più alto di risultati di bilancio per poi dedurre, scorpendo i dati da variabili fuorvianti, un aumento dell'efficienza delle risorse e della qualità dei servizi progettuali.

Il primo documento interno ad Altea Federation che segna in qualche modo l'inizio della trasformazione organizzativa verso un modello omonico risale al 2019, anno in cui viene implementata a livello di federazione la metodologia progettuale Hybrid-Agile. Il grafico seguente mostra l'andamento dei ricavi dal 2018 fino al 2022 (considerando per quest'ultimo

anno i dati di budget) al fine di cogliere l’impatto della trasformazione organizzativa sulle prestazioni economiche aziendali a partire dalle sue prime fasi.



Figura 40 Andamento dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali di *Altea In*

Dal 2018, anno caratterizzato da un ricavo inferiore ai 15 milioni, *Altea In* ha visto un incremento sostanziale dei suoi ricavi, confermato da una cifra pari ai 19.542.000 € nel 2021 e da una previsione di budget per il 2022 vicina ai 24 milioni di euro. In linea con il concetto di investimento e più in particolare con l’andamento del processo di change management, il 2019 e il 2020 non sono indicatori di un impatto estremamente positivo della trasformazione: la fase è quella della disruption, che causa disorientamento delle risorse e talvolta incontra resistenza da parte di queste ultime. L’effetto della trasformazione organizzativa diventa più evidente del medio termine, nel momento in cui vi è consapevolezza e coinvolgimento da parte delle risorse.

L’analisi dei ricavi non è tuttavia sufficiente per sostenere un incremento dell’efficienza in seguito all’applicazione della struttura progettuale per processi all’intera struttura organizzativa. Gli elementi che insieme confluiscono alla determinazione dei risultati economici aziendali sono molteplici: fra questi vi è il numero di risorse della struttura. L’aumento del numero di risorse, in particolar modo in una società il cui asset principale sono risorse umane, è causa di un aumento dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali: maggiore è il numero di risorse a disposizione, maggiore è il volume progettuale che la società è in grado di sostenere, e dal quale può ottenere dei ricavi. Il grafico seguente mostra l’andamento del numero di risorse che compongono la struttura aziendale, nel periodo che va dal 2018 al 2022.



Figura 41 Andamento della struttura aziendale di Altea In (in termini di numero di risorse)

Al fine di sostenere un processo di trasformazione aziendale, nel 2019 sono state inserite in azienda dieci nuove risorse, pari ad un incremento del 4% sul numero totale di persone componenti la struttura aziendale. Tra il 2020 e il 2021 l'incremento è invece trascurabile, mentre si programma a budget un altro picco di assunzioni, in previsione di una crescita sostanziale dei volumi progettuali da portare avanti nel corso del prossimo anno.

Il confronto tra l'andamento dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali e l'incremento del numero di risorse che contribuiscono alla realizzazione di questi ultimi rappresenta un primo punto di analisi dell'impatto del cambiamento organizzativo sulle performance progettuali. Un sostanziale aumento dei ricavi a fronte di un limitato incremento del volume della struttura del personale aziendale è indice di un incremento dell'efficienza delle risorse coinvolte nelle attività aziendali. Il grafico seguente mette a confronto la variazione percentuale cumulativa dei ricavi da progetti con quella del numero di risorse della struttura impegnate nelle prestazioni progettuali della società, evidenziando un divario importante tra le due.

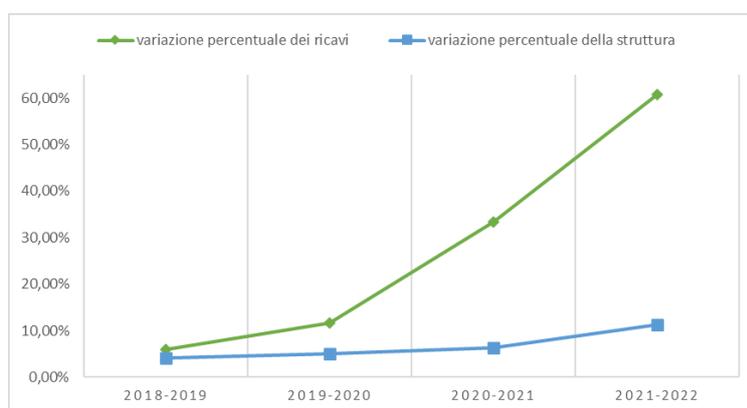


Figura 42 Confronto tra la variazione percentuale dei ricavi e la variazione percentuale del numero di risorse

Tra il 2018 e il 2020 l'incremento dei ricavi da prestazioni progettuali è quasi interamente spiegato dall'aumento del numero di risorse coinvolte nei progetti aziendali. Questi risultati

sono coerenti con le prime fasi della trasformazione, nel corso delle quali i risultati attesi non sono ancora percepibili. A partire dal 2021, invece, si assiste ad un incremento sostanziale dei ricavi a fronte di un limitato aumento delle risorse allocate ai diversi progetti, indice di un miglioramento in termini di efficienza. Lo stesso numero di risorse è in grado di sostenere un numero più elevato di commesse nello stesso arco temporale e di ottenere ritorni utili da queste ultime.

Un ultimo elemento da considerare ai fini dell'analisi è il rate medio, vale a dire al prezzo medio orario di una risorsa impiegata in un servizio progettuale. L'aumento dei ricavi da prestazioni progettuali, infatti, deve essere scorporato di questo elemento affinché l'affermazione relativa all'efficienza delle risorse possa essere sostenuta. A fronte di un incremento del rate medio, i volumi in termini progettuali potrebbero rimanere costanti e i ricavi da commesse aumenterebbero. D'altra parte, è importante sottolineare che un incremento del prezzo è a sua volta indicatore di un aumento della reputazione aziendale e del livello di qualità del servizio offerto al cliente. Il grafico seguente mostra un andamento crescente del rate medio: si tratta di un incremento dettato dal mercato in risposta ad un miglioramento delle prestazioni progettuali in seguito all'applicazione della struttura organizzativa olonica per processi end to end.

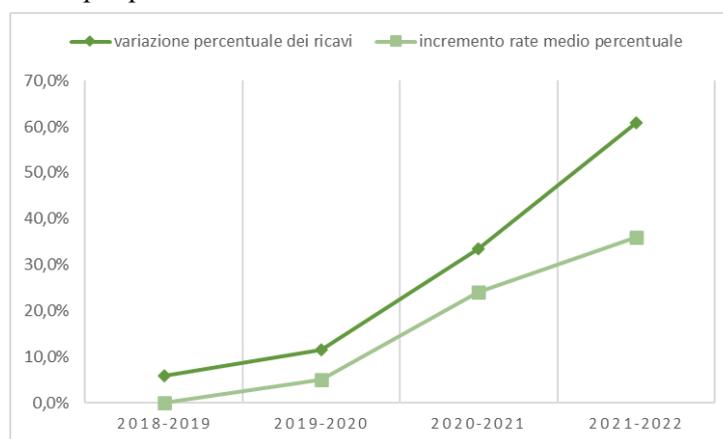


Figura 43 Confronto tra la variazione percentuale dei ricavi e la variazione percentuale del rate medio. L'incremento percentuale del prezzo orario delle risorse rimane inferiore alla crescita percentuale dei ricavi da prestazioni di servizi progettuali, confermando contemporaneamente la tesi di un aumento di qualità e di un aumento di efficienza.

4.2 La credibilità aziendale sul mercato

La credibilità è sicuramente un fattore importante da considerare nella valutazione delle performance di una società di consulenza informatica, ed in particolar modo in ambito di sviluppo di progetti ERP. Si tratta infatti di progetti di ampio respiro, che coinvolgono il cliente e che ne determinano un cambiamento radicale a livello organizzativo: la valutazione di un'offerta da parte di un cliente considera fattori di credibilità, solidità e reputazione. Inoltre, nel settore a cui si fa riferimento, la credibilità è critica non solo in termini di creazione di un rapporto di fiducia con il cliente ma anche a livello di impatto sulla performance nel medio termine del system integrator: le risorse coinvolte in un progetto sono maggiormente stimolate dalla consapevolezza di un credito da parte dei clienti nei loro confronti.

Tutti i CEO ritengono che la credibilità della società all'interno del mercato sia incrementata in seguito all'implementazione di una struttura organizzativa in linea con la metodologia progettuale. Indice di questo miglioramento sono i riscontri positivi da parte dei clienti rispetto alle offerte, indipendentemente dalla loro conclusione positiva o negativa. I fattori che influenzano la scelta di un'offerta sono infatti molteplici, e comprendono componenti economiche, geografiche, di compatibilità o di confidenza nell'ambito specifico. In seguito alla trasformazione organizzativa è inoltre aumentato il numero di clienti che continuano a mantenere un rapporto di lavoro con le company anche dopo la conclusione del progetto, sia per assistenza, personalizzazioni e manutenzione, sia per eventuali aggiornamenti software futuri.

L'implementazione di una struttura organizzativa basata sui processi end to end gestiti dall'ERP non ha aumentato in media il valore delle offerte, inteso in termini sia di valore economico sia di dimensionamento dell'offerta. L'aumento dell'efficienza ha tuttavia causato un miglioramento delle offerte, che propongono un servizio di consulenza di maggiore qualità, elemento che il cliente è disposto a pagare: l'aumento del rate medio, vale a dire l'aumento del valore sul mercato delle risorse assegnate ai progetti, ne è un indice. Non è quindi aumentata la dimensione delle offerte, piuttosto è cambiata la qualità di queste ultime, che sono più chiare e strutturate. Il cliente risulta maggiormente coinvolto, a partire dall'offerta, grazie al trasferimento di un certo livello di competenza e consapevolezza.

Tuttavia, la metodologia progettuale e la peculiare struttura organizzativa di Altea Federation non sempre si sposano adeguatamente con alcune aziende prive di una struttura organizzativa orientata al change management. Talvolta è importante calare le offerte in contesti in cui vi sia

un orientamento alla gestione dei processi end to end al fine di mitigare i rischi collegati ad una bassa propensione al cambiamento organizzativo. L'impegno richiesto alle risorse del cliente è infatti fondamentale per il successo del progetto, ma può rivelarsi un ostacolo nei contesti aziendali in cui manca consapevolezza e personale dedicato ad una gestione chiara e lineare dei processi.

4.3 Obiettivi dei circle leader

Al fine di monitorare l'avanzamento del processo di cambiamento verso una struttura organizzativa per processi disegnata su un modello olonico, sono stati definiti sette obiettivi specifici per i circle leader, ricalcati sulle sette abitudini per i manager efficaci proposte da Covey. Come visto nel capitolo precedente, il framework delle "7 Habits" è stato applicato a tutta la federazione, con il conseguente coinvolgimento di tutti gli A-people: l'intero percorso di crescita delle risorse interne ad Altea Federation è stato costruito e concepito agganciando ad ogni seniority quelle che sono le 7 habits che bisogna sviluppare, possedere, allenare e diffondere.

Nella valutazione, tuttavia, è stato considerato il concetto secondo il quale un'organizzazione non può evolversi oltre lo stadio evolutivo della sua leadership: è fondamentale che in primo luogo i leader siano consapevoli del cambiamento in atto al fine di poter aiutare le persone a fare propri i nuovi paradigmi. Il manager ha un impatto rilevante sulla produttività dei dipendenti, sulla loro fidelizzazione e sulla condivisione della cultura aziendale. Per questo motivo, gli obiettivi sono stati declinati in maniera specifica per i circle leader: il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento di determinati traguardi da parte di questi rappresenta una base per l'analisi dell'avanzamento del processo di cambiamento dell'intera organizzazione.

Di seguito sono descritti i sette obiettivi dei circle leader:

1. Competenza sul processo

Requisito base per una gestione fluida del processo è la competenza su quest'ultimo. Il circle leader è il punto di riferimento per i componenti del circle e per il cliente, motivo per il quale è necessario che sia funzionalmente competente sul processo di cui è responsabile e che sia proattivo nella risoluzione delle relative problematiche. Precedentemente è stata sottolineata l'importanza del processo in un progetto di implementazione ERP, elemento, tra l'altro, alla base del cambiamento organizzativo in atto in Altea Federation. Una profonda conoscenza dei processi, dei sotto-processi implicati e dei confini entro cui questi si sviluppano sia da un punto di vista teorico che dal punto di vista funzionale, unita alla ricerca costante di una soluzione innovativa, è fondamentale per il successo del progetto.

2. Dimensionamento del circle

Obiettivo del circle leader è quello di comprendere le prospettive di business e gli impatti delle iniziative in corso al fine di pianificare correttamente il dimensionamento del proprio circle di riferimento. L'organico del cerchio deve essere definito in modalità "rolling", sulla base delle previsioni di chiusura delle offerte. È quindi

importante che il circle leader abbia chiare le prospettive, gli obiettivi del circle e l'impatto di questi sull'intera organizzazione, per poter di conseguenza pianificare un dimensionamento adeguato.

3. Aggiornamento sulle novità

Aggiornarsi regolarmente per conoscere tutte le novità tecnologiche che impattano il processo gestito è un obiettivo fondamentale per ogni circle leader. L'attività di formazione personale è spesso trascurata rispetto agli impegni giornalieri urgenti; tuttavia, è importante che il circle leader sia in grado di dare la priorità alle attività importanti, non urgenti, e che all'interno della propria pianificazione settimanale dedichi del tempo alla ricerca e all'approfondimento.

4. Pianificazione della formazione

La formazione dei componenti del circle è altrettanto importante: il circle leader è tenuto a pianificarla, al fine di ampliare le competenze individuali delle risorse del proprio circle di competenza, senza trascurare l'impegno necessario per le attività di delivery. Il principio "vinco-vinci" si esprime nella capacità del circle leader di stimolare le proprie risorse con sfide al di fuori della loro zona di comfort, affinché possano continuamente migliorare e contribuire di conseguenza all'efficacia dell'intero circle. Non si tratta di gestire i membri del circle ma di stabilirne insieme le aspettative e pianificare gli obiettivi di formazione affinché si gestiscano in autonomia.

5. Sviluppo del network

La creazione di un network di collaborazione è un elemento essenziale per la realizzazione di una partnership di valore, al fine di avere a disposizione risorse aggiuntive a copertura dei picchi imprevisti. Alla base delle relazioni con una rete di risorse vi è la capacità del circle leader di capire i punti di vista degli altri e dare alle persone dei feedback onesti e accurati. L'obiettivo è quindi quello di conoscere e sviluppare un network di risorse utile e competente.

6. Contributo all'Art to Part

Il processo di Art to Part è un momento chiave del disegno della soluzione, a cui i circle leader partecipano al fine di contribuire alla definizione delle anagrafiche comuni. In questo contesto emerge la capacità di sinergia del circle leader, vale a dire la capacità di cercare una terza alternativa, che sia diversa e creativa. La ricerca del compromesso non rappresenta un contributo da parte del circle leader, il quale deve essere alla ricerca costante di una soluzione migliore. La differenza in termini di specializzazione che caratterizza i circle leader è catalizzatore del processo di Art to Part, in quanto permette una risoluzione innovativa dei problemi, migliora i singoli

processi e consente di prendere decisioni complesse. È quindi importante che ogni circle leader sia capace di valorizzare le differenze e cercare terze alternative.

7. Stima dell'effort di progetto

L'ultimo obiettivo è relativo alla valutazione in fase di vendita del progetto dei valori dei tempi e delle competenze necessarie al completamento delle attività di processo di cui il circle leader è responsabile. Quest'ultimo deve essere quindi in grado di valorizzare gli effort per tipologia di risorsa nell'ambito del progetto, dimensionando l'impatto del processo sull'intera commessa.

L'abitudine "affila la lama" è qui declinata con riferimento all'attenzione da parte del circle leader non solo al processo, ma anche alle risorse, delle quali è importante far emergere la passione e la capacità nell'ambito della definizione dell'effort.

Il questionario proposto chiedeva da parte dei CEO un'indicazione del loro livello di soddisfazione rispetto al raggiungimento da parte dei circle leader degli obiettivi descritti. È stato chiesto di effettuare una valutazione da 0 a 5, dove lo 0 è indicativo di una comprensione nulla dell'ambito da parte dei circle leader, mentre con il punteggio di 5 si intende il pieno raggiungimento dell'obiettivo.

La figura seguente mostra i risultati ottenuti:

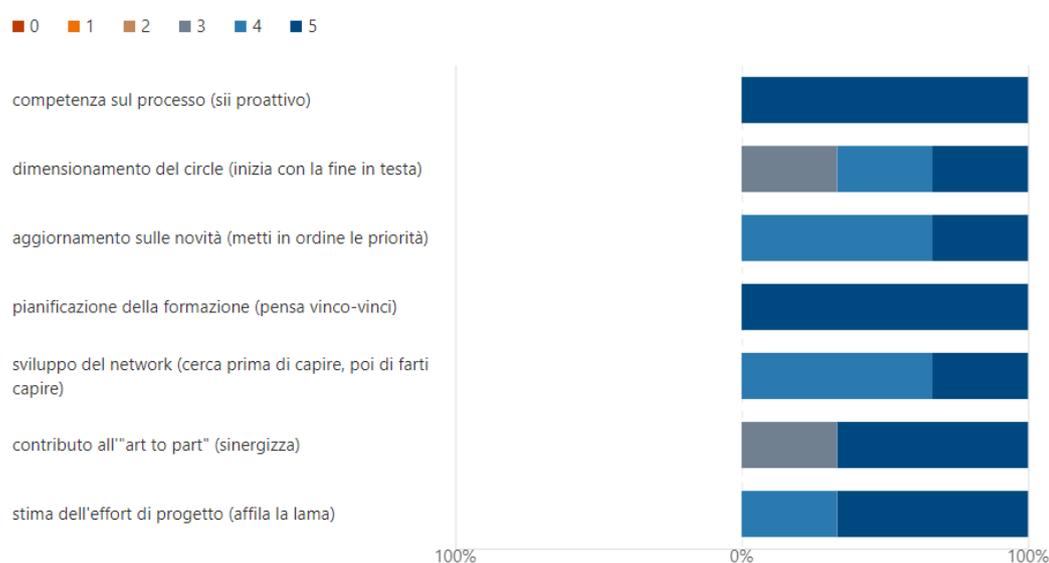


Figura 44 Risultati sondaggio "obiettivi dei circle leader" (7 habits)

In generale, il grado di soddisfazione espresso si è rivelato estremamente positivo. Tutti i CEO intervistati concordano sulla piena comprensione, applicazione e divulgazione da parte dei circle leader del framework delle "7 habits" adottato nell'ambito del processo di change management.

In particolar modo, è emersa una spiccata capacità dei circle leader nel raggiungimento degli obiettivi di competenza sul processo e di pianificazione della formazione dei componenti del circle.

Il raggruppamento per processo ha infatti permesso alle risorse di superare le barriere funzionali e specialistiche, costringendole a comprendere i flussi orizzontali e a sviluppare una competenza trasversale dei processi aziendali gestiti dal sistema informativo. La valutazione positiva relativamente all'ambito della pianificazione della formazione è indice di una comprensione dei processi e della struttura anche da parte dei membri del cerchio, stimolati e ingaggiati dai rispettivi leader: l'analisi dimostra un'ottima capacità dei circle leader di definire le aspettative e gli obiettivi dei membri del cerchio attraverso l'impostazione della formazione in un'ottica "vinco-vinci".

Per quanto riguarda l'aggiornamento sulle novità, lo sviluppo del network e la stima dell'effort di progetto, i risultati mostrano un'elevata soddisfazione ma non escludono un margine di miglioramento.

In particolare, i circle leader, per quanto siano competenti e riconoscano l'importanza attuale di un aggiornamento continuo riguardo alle novità tecnologiche, incontrano difficoltà nello stabilire la priorità di questa attività rispetto all'urgenza delle richieste dei clienti o delle problematiche che emergono nel normale esercizio delle loro mansioni. La stessa problematica si riflette nell'ambito dello sviluppo del network, rispetto al quale due su tre dei CEO intervistati non hanno espresso un punteggio di soddisfazione pieno.

Con riferimento all'ultimo obiettivo, costruito e definito sulla base dell'abitudine *Affila la lama*, il punto su cui è importante focalizzarsi è il concetto della preparazione: i progetti, e più in particolare la consulenza, richiedono una pratica costante indipendentemente dall'esperienza. Il concetto della preparazione non deve essere sottovalutato, in quanto consente di affrontare le situazioni con maggiore consapevolezza. La stima dell'effort di un progetto è un'attività di preparazione estremamente complessa, che richiede un'attenzione costante: è su questa direzione che, sulla base delle risposte del questionario, deve concentrarsi il miglioramento da parte dei circle leader.

Infine, i due ambiti per i quali i CEO hanno espresso il minor, seppur molto alto, grado di soddisfazione rispetto al percorso di miglioramento dei circle leader sono relativi al dimensionamento del circle e al contributo all'"Art to part". Si tratta di due obiettivi complessi, estremamente collegati alla nuova struttura organizzativa e alle motivazioni alla base della transizione di Altea Federation verso quest'ultima. Il processo virtuale dell'"Art to part" è infatti filo conduttore che unisce tutti i processi, integrandoli e rendendo più fluida la loro implementazione a livello di sistema informativo: si tratta di un passo oltre alla

destrutturazione per processi, in quanto risultato di una sinergia tra questi. Allo stesso modo, il dimensionamento del circle prevede la comprensione del peso relativo del processo specifico in ogni progetto in divenire, in relazione alla presenza di altri processi e altre risorse che lavorano in collaborazione per la realizzazione dell'implementazione integrata finale. Per iniziare con la fine in testa è prima necessario definire una fine, non soltanto in linea con il proposito aziendale, ma anche costruito in relazione alle risorse disponibili.

CONCLUSIONI

La definizione di una nuova struttura organizzativa per la gestione dei progetti plasmata sulla caratteristica metodologia progettuale Hybrid-Agile risponde ad un'esigenza secondo cui le decisioni strategiche non devono essere distanti dall'operatività quotidiana dell'azienda. Si tratta quindi di un tema estremamente complesso, che integra la dimensione operativa aziendale con una dimensione organizzativa di alto livello.

L'elaborato focalizza sulla definizione di un modello di struttura organizzativa aziendale che risponda a questa necessità, che faccia quindi un passo oltre rispetto all'organizzazione aziendale per la gestione dei progetti, seguendo l'evoluzione di questa disciplina e del settore considerato. La trattazione della problematica si interseca inoltre con un altro elemento di complessità relativo alla gestione e al miglioramento dei processi aziendali, fondamentale in un contesto di progetti di implementazione ERP. La definizione di processi end to end, gestiti all'interno dei singoli sprint progettuali, è qui in un primo momento applicata ad una metodologia progettuale ibrida, e successivamente riflessa sull'organizzazione aziendale. Il successo di un approccio per processi è infatti strettamente legato alla capacità di integrazione con gli elementi del sistema organizzativo.

Lo studio del caso di Altea Federation si estende dall'analisi della metodologia e della struttura di progetto Hybrid-Agile alla misura dell'impatto dell'applicazione di quest'ultima all'organizzazione aziendale, con riferimento alla natura olonica ed esponenziale della transizione organizzativa di cui è protagonista. L'obiettivo è quello di comprenderne gli effetti sulle performance di progetto, al fine di poter valutare l'efficacia di una trasformazione volta al raggiungimento di quella che Elliott Jacques definisce come struttura requisita.

La ricerca effettuata ha permesso, in termini qualitativi, di affermare la validità della tesi, e, di conseguenza, di confermare un impatto positivo dell'allineamento della struttura aziendale alla struttura progettuale. I risultati consentono di trarre conclusioni in due direzioni distinte, all'interno delle quali si intersecano considerazioni strategiche e operative.

Una prima dimensione riguarda le performance progettuali. Il contesto estremamente diversificato nel quale si inseriscono le diverse società del gruppo di Altea Federation e le relative aziende clienti non consente un monitoraggio strutturato in termini di risultati di progetto. La difficoltà della definizione di una roadmap di dettaglio trova le sue basi da un lato nella natura strategica della transizione, dall'altro nella natura ibrida della metodologia progettuale. Le considerazioni delle risorse coinvolte relativamente all'incremento di efficienza e qualità hanno tuttavia evidenziato un'impronta positiva del cambiamento

organizzativo sulle performance di progetto, confermato da risultati economici estremamente positivi in seguito all'implementazione descritta.

Un secondo elemento da considerare è relativo alle persone coinvolte: in un ambito di consulenza, nel quale le risorse umane rappresentano gli asset e il valore dell'azienda, la comprensione e l'allineamento di queste ultime al nuovo sistema organizzativo si rivela un elemento di valutazione importante. Il questionario presentato ai CEO ha messo in evidenza un commitment da parte della leadership, elemento che a sua volta favorisce una migliore performance in termini di progetto.

In conclusione, data la natura della trasformazione e le tempistiche implicate dalla tipologia di progetti gestiti, è possibile prevedere una valutazione futura in termini quantitativi, che avvalersi di solidi dati storici. Potrebbe quindi risultare opportuna per Altea Federation la definizione di un piano di monitoraggio futuro diversificato per natura progettuale, al fine di consentire una valutazione e un'analisi puntuali volte al miglioramento continuo della metodologia progettuale e della struttura organizzativa aziendale.

BIBLIOGRAFIA

Adelakun, O., Garcia, R., Tabaka, T., & Ismail, R. (2017). *Hybrid Project Management: Agile with Discipline*. CONF-IRM

Alie, S. S. (2015). Project governance: #1 critical success factor. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Baird A., & Riggins, F.J. (2012). Planning and Sprinting: Use of a Hybrid Project Management Methodology within a CIS Capstone Course. *Journal of Information Systems Education*, 23(3).

Belling S., (2020). *Succeeding with Agile Hybrids*. Fitchburg, WI, USA. Apress.

Bhalerao S., M.Ingle, (2020) "Hybrid agile project management practicies: novel approach for improving project management ", IJRAR - International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), E-ISSN 2348-1269, P- ISSN 2349-5138, Volume.7, Issue 1, Page No pp.723-727, Available at : <http://www.ijrar.org/IJRAR2001234.pdf> .

Binder, J., Aillaud, L. I., & Schilli, L. (2014). *The project management cocktail model: An approach for balancing agile and ISO 21500*.

Boehm, B. (2002). *Get ready for agile methods, with care*. *Computer*, 35(1), 64–69.

Boehm, B. & Turner, R., (2003). *Observations on balancing Discipline and agility* https://www.researchgate.net/publication/220926036_Observations_on_Balancing_Discipline_and_Agility

Boehm, B., & Turner, R. (2005). *Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations*.

Brooks, F. (1986), "No Silver Bullet," *Information Processing, Proceedings of the IFIP Tenth World Computing Conference*, ed. H.-J. Kugler (1986), pp. 1069-1076, Elsevier Science B.V., Amsterdam, The Netherlands.

Capaldo G. (2021), *Il Business Process Management: gestire i processi aziendali con un approccio olistico per creare valore e facilitare la trasformazione digitale*, Geca Industrie Grafiche, San Giuliano Milanese.

Company profile Altea Federation (2021), available at <https://alteafederation.it/files/Altea-Federation-Company-Profile.pdf>

Coram M. and Bohner S. (2005), *The impact of agile methods on software project management, 12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems (ECBS'05)*, pp. 363-370, doi: 10.1109/ECBS.2005.68.

Covey, S.R. (2020), *The 7 habits of highly effective people*, 30th Anniversary Edition, Simon and Shuster UK.

De Marco A. (2011), *Project management for facility constructions*, available on-line at: <http://www.springer.com/engineering/civil+engineering/book/978-3-642-17091-1>

Fernandez, D. J. & Fernandez, J. D. (2008). *Agile Project Management – Agilism versus traditional approaches*. *Journal of Computer Information System*, 49(2), 10–17.

FranklinCovey, *The 7 habits for managers: le competenze e gli strumenti indispensabili per guidare il tuo team*, versione 2.0

Highsmith, J. (2004). *Agile project management*. Boston, MA: Addison–Wesley.

Iivari, J., Hirschheim, R. & Klein, H. K. (2000). *A dynamic framework for classifying information systems development methodologies and approaches*. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 179–218

International scrum institute, *The Scrum framework*. Third Edition, available at www.scrum-institute.org

Ismail S., Palao F., Lapiere M., (2021) *Trasformazione esponenziale, La guida definitiva per trasformare la propria impresa in una organizzazione esponenziale*. Hoepli, Milano

- Mahadevan, Lakshman; Kettinger, William J.; and Meservy, Thomas O. (2015) "Running on Hybrid: Control Changes when Introducing an Agile Methodology in a Traditional "Waterfall" System Development Environment," Communications of the Association for Information Systems: Vol. 36 , Article 5.
DOI: 10.17705/1CAIS.03605. Available at: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol36/iss1/5>
- McHugh, M., McCaffery, F., & Casey, V. (2012). *Barriers to adopting agile practices when developing medical device software*. Paper presented at the International Conference on Software Process Improvement and Capability Determination.
- Meredith JR, Mantel SJ Jr (2006) *Project Management A Managerial Approach*, 7th Ed. John Wiley, Hoboken
- Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Fourth Edition (PMBOK Guide). Newtown Square, PE: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2018). *Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review*. Project Management Journal Vol.49 (6) 39-63.
- Rahmanian, M. (2014). *A Comparative Study on Hybrid IT Project Management*.
- Robertson B. J., (2018), *Holacracy. Come superare la gerarchia*. Guerini Next
- Ruscica A. (2019) *#BecomingTheFuture: Viaggio al ritmo dell'innovazione* (Italian Edition) (p.46). Edizioni dEste. Edizione del Kindle.
- Sixsmith, A., Freeburn, C., & Mooney, G. (2014). *Project Management in Practice: Views from the Trenches*. Paper presented at the The 24th International Business Information Management Association Conference.
- Špundak M. (2014), *Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?*. Published by Elsevier Ltd at the 27th IPMA World Congress, Available online at www.sciencedirect.com
- Torchia S., Nonino F. (2013) *La guida del sole 24 ore al Project Management, lo standard internazionale di PM per gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi, le commesse, i progetti di miglioramento*. Rotolito Lombarda (MI), Gruppo24ore,
- Schwaber K. & Sutherland J. (2020), *The Scrum Guide, The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*.
- Williams, T. (2005). *Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497–508.
- Wysocki, R. K. (2007). *Effective project management*. Fourth Edition. Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, Inc.
- Wamba S.F., Anand A., Gnanzou D. (2013). *A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation*. School of Information Systems & Technology Faculty of Informatics University of Wollongong, Australia