



Andrew Craddock

NON VI È NULLA COME UN PROGETTO IT

(traduzione Claudia Spagnuolo)

Sono stato "iniziato" ai concetti di *Agile* nel 1997, quando lavoravo come project manager nel dipartimento IT di British Airways. Tutto ciò che ho appreso a quel tempo è allineato con un messaggio chiave: "non vi è nulla come un progetto IT". Questo messaggio forte mi ha portato a comprendere una semplice verità: **i progetti si occupano, o almeno dovrebbero, del business change e non solo della consegna di un "prodotto"**, come per esempio un sistema IT. Questo concetto è più facile da cogliere in un contesto *Agile*, dove la partecipazione attiva e continua del business al progetto è il modo normale di lavorare. Questo perché tutte le conversazioni sui requisiti e su come saranno soddisfatti includono automaticamente l'elemento del "come" il sistema **sarà utilizzato** dal business. È importante ricordare che un sistema informativo non avrà alcun valore se non sarà utilizzato e avrà valore limitato se non viene usato nel modo per cui è stato progettato. Un progetto deve fornire una soluzione. **Una soluzione progettata per superare un problema o per sfruttare un'opportunità di business.** Questa soluzione comprende non solo la tecnologia, ma anche il cambiamento dell'organizzazione aziendale e/o il processo necessario per sfruttarla. La maggior parte dei metodi agili (ma anche molti metodi tradizionali) si concentrano esclusivamente sulla fornitura dell'elemento software della soluzione e non considerano gli aspetti più generali del sistema (hardware e infrastruttura) o il cambiamento di business necessario per far sì che il software porti valore al business. Framework più maturi come l'AgilePF¹ e AgilePM² considerano la prospettiva completa del progetto. Il ciclo di vita di progetto descritto da questi framework ha una fase propedeutica "Foundations" che considera **sia l'obiettivo del business, sia l'architettura tecnica della soluzione prima** che si inizi lo sviluppo e poi una fase di "Deploy" incentra-



ta non solo sul rilascio deploy tecnologico, ma anche sulle **attività necessarie a supportare il business change**. Negli ultimi anni sono stato ingaggiato dalla Daiwa Capital Markets Europe³ per progettare e attuare un approccio di gestione progetti agile, con relative strutture di governance e processi. Un *major programme* inizialmente nato come progetto puramente tecnologico è stato poi utilizzato come esempio di quello che si può raggiungere **focalizzandosi sul business change**. L'obiettivo iniziale del *Mainframe Retirement Programme* era di sostituire un sistema (legacy mainframe system) che stava diventando sempre più oneroso da mantenere e da espandere, con uno moderno equivalente. Tali progetti sono sempre estremamente impegnativi e la ricerca⁴ mostra un tasso di successo solo del 16% (on-time, on-budget), il 31% è un completo fallimento, mentre il 53% è completato con un aumento di spesa del 89%. Dopo un incontro iniziale presso la Banca con il CEO e il COO si è convenuto che il programma dovesse essere modellato come un *DSDM-based agile business change programme*. Il grafico mostrato è stato il riferimento per la conversazione e illustra il motivo per cui i progetti e i programmi di questo tipo dovrebbero essere trattati come **progetti di business change**. Il programma è stato **sponsorizzato dai vertici dell'orga-**

nizzazione e i capi dipartimento "chiave" hanno condotto le attività fornendo la *business vision* necessaria per **legare il tutto**. Il programma è stato gestito come una serie di progetti, tra cui un grande progetto (multi-incremento) focalizzato sull'abilitazione del cambiamento del cuore del *Operations Department*. L'enorme cambiamento di efficienza ottenuto dalla Banca - raggiunto in modo incrementale dopo 18 mesi - insieme con il risparmio sulle licenze software del mainframe, ha generato un tasso interno di rendimento del programma di oltre il 31% in 5 anni. Oltre a ridurre pesantemente i costi operativi, il vero focus era ottenere un nuovo processo operativo più snello, che dotasse la banca della capacità di rispondere più rapidamente ed efficacemente alle mutevoli esigenze aziendali. L'azienda è diventata più "agile" come risultato del programma. La collaborazione trasversale all'intera azienda, unita a una forte visione di cambiamento aziendale, ha portato al successo questo programma. Questa ricetta per il successo è valida sia per imponenti programmi di cambiamento, sia per progetti semplici e più piccoli. Non vi è nulla come un progetto IT: tutti i progetti comportano un cambiamento aziendale.

Articolo tradotto ed pubblicato su autorizzazione di A. Craddock.

Andrew Craddock

È partner di nlighten, azienda specializzata nell'aiutare i clienti ad adottare e sfruttare metodi agili per progetti e programmi che abilitino il business change. www.nlightentraining.com.

1 AgilePF - Agile Project Framework del DSDM.

2 AgilePM - L'approccio Agile Project Management integrato al framework AgilePF.

3 Società controllata da Daiwa Securities Group Inc., grande gruppo di intermediazione e servizi finanziari giapponese.

4 www.governmentciomagazine.com/2013/01/architecture-driven-modernization