



HR *Agile*

per PMI

A cura di

D'Amico Carmen
Ferrara Sarah
Marra Roberto
Sorrentino Lucia

Executive Summary

Il presente white paper intende orientare il lettore nel grande framework della metodologia Agile, cercando di rappresentare logiche e principi metodologici attuati nelle grandi realtà internazionali, prima di passare ad una proposta applicativa nelle PMI, cuore pulsante dell'economia nazionale.

Le Piccole e Medie imprese, così come le numerose start up nate negli ultimi anni, maggiormente inclini, per motivi organizzativi, all'innovazione e alla sfida, costituiscono un terreno fertile per la diffusione capillare degli approcci Agile, le cui logiche stanno già orientando, seppur in maniera inconsapevole, il comportamento di numerosi management aziendali.

Processi meno rigidi, numero ristretto di collaboratori e budget spesso limitati sono, infatti, i caratteri distintivi dell'operato di imprenditori giovani e di "seconda generazione", che sentono e vivono il cambiamento e l'innovazione con proattività e reattività.

All'interno di questo contesto socio – economico e culturale, un ruolo

essenziale è, certamente, rivestito dai professionisti HR, a cui questo lavoro è, principalmente, destinato.

Approfondendo la tematica Agile, le logiche sottese e i relativi processi, infatti, questi sono chiamati a diventare Coach e, contemporaneamente, Change champion all'interno della realtà aziendale di riferimento, supportandone una crescita e uno sviluppo coerente, rispetto al contesto operativo di riferimento.

Il presente lavoro si compone di 4 paragrafi:

- 1) **Agile: la nascita**, che ripercorre l'excurus storico della metodologia Agile, dal mondo IT ai differenti settori di business;*
- 2) **L'Agile Project Management** introduce i principi base del modello Agile;*
- 3) **HR incontra l'Agile**, utile a contestualizzare la metodologia Agile al mondo HR*
- 4) **L'Agile HR nelle PMI**, con cui presentiamo la nostra proposta applicativa*

*“Non è la specie più forte che sopravvive né la più intelligente,
ma quella più ricettiva ai cambiamenti”*

Darwin C.

1. Agile: la nascita

La metodologia *Agile* nasce in ambito *IT* a metà degli anni '90 nella Silicon Valley e i suoi principi sono enucleati nel “*Manifesto per lo sviluppo agile del software*”, pubblicato nel 2001 da, tra i tanti, *Kent Beck, Robert C. Martin e Martin Fowler*.

Nello specifico, tale metodologia si sviluppa per risolvere un problema costante nello sviluppo dei *software*, ossia un *process lifecycle* lungo e farraginoso, spesso fallimentare. L'intuizione arrivò dall'incontro di 17 professionisti.

I *software development process* erano gestiti secondo un approccio ingegneristico, fondato sul classico modello a cascata (*waterfall model*) e strutturato in una sequenza lineare di fasi che partiva con l'analisi dei requisiti e la fase di progettazione, proseguiva con lo sviluppo e il collaudo del *software* e si concludeva con la manutenzione. È evidente il parallelo tra tale processo e quello della prima produzione industriale, caratterizzata da rigidità e forte standardizzazione, operatività e meccanicità. Peculiarità queste che mal si adattano allo sviluppo di soluzioni *IT*, *attività creativa* e non produttiva, basata sull'apporto di *knowledge worker* e non di operatori, con una forte componente di interazione umana.



Da questo contesto, derivò la necessità di rimodulare l'approccio adottato, proponendo un *workflow* meno strutturato, focalizzato sulla consegna di *software* funzionanti e di qualità. Il limitato rischio di fallimento progettuale è garantito dalla riduzione delle logiche progettuali in sotto progetti, definiti *interazioni*, finestre

temporali limitate, contenenti quanto necessario per rilasciare un piccolo incremento nelle funzionalità del *software*. Queste, sommate alle precedenti, daranno la possibilità di rimodulare, *in itinere*, il progetto e le relative priorità, garantendo coerenza con la domanda. All'interno del *team agile*, la comunicazione è in *real time* e *face to face*.

Mantenendo il parallelo industriale di cui sopra, il processo è affine alle logiche del *lean thinking* e ai principi del *toyotismo*, le cui *best practice* si collegano ad automazione e progettazione, coinvolgimento del cliente e *teamwork*, comunicazione diretta e consegne frequenti, *versioning* e miglioramento continuo.

2. Agile Project Management

“Agility is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment. Agility is the ability to balance flexibility and stability”

Jim Highsmith, 2002

Rivoluzionato il mondo *IT*, la metodologia *Agile* ha trovato applicazione in differenti ambiti e settori, diventando un modello operativo per tutte quelle realtà che desiderano aumentare produttività ed efficienza, ottimizzando processi e risorse. Secondo uno studio della *CA Technologies*, condotto a livello mondiale e che ha coinvolto 1.279 tra Responsabili e Dirigenti aziendali, le *Agility Master*, ossia le organizzazioni più evolute in termini di applicazione *agile* (esempi per tutti, *Facebook*, *Amazon*, *Microsoft* e *ING Bank* - vedi *focus*) hanno registrato un incremento di ricavi pari al 57% e di profitti del 43%, una riduzione degli sprechi di circa il 34% e un livello di *engagement* interno incrementato di circa il 24%.

Focus on... ING Bank

The ING Way of Working è l'approccio *Agile*, scelto da *ING*, gruppo bancario olandese, che, per tenere il passo con l'evoluzione del mercato finanziario, promuove l'innovazione di prodotti e *customer experience*, rivoluzionando processi e *modus operandi*. L'adozione dell'approccio *Agile* pone le proprie radici nel piano strategico *Think Forward Strategy*, varato nel 2014 e finalizzato a realizzare un percorso di *digital transformation*, per offrire una *customer experience* istantanea e interattiva. L'*Agile*, grazie a flessibilità e logiche di gruppo, diviene il *framework* ideale per implementare tale *vision*, favorendo un abbattimento dei costi legati al cambiamento, un *time to market* inferiore ed un incremento significativo della *customer satisfaction*.



In una fase storica in cui il *business space* è caratterizzato da volatilità e ipercompetitività, gli operatori devono essere proattivi nel ricercare costantemente i più elevati *standard* di produttività, velocità, innovazione e qualità di *output*. Proprio per questo, sempre più aziende si orientano verso una *agile organization*, da intendersi come *capacità di anticipare, percepire e reagire alla volatilità dei mercati in modi che creino un vantaggio competitivo*. Si incentivano, quindi, modelli organizzativi organici, in cui le sfide sono rappresentate da innovazione e digitalizzazione, *leadership* diffusa e nuovi modelli di *business*. Organizzazioni in cui, intenzionalmente, si favorisce lo sviluppo delle risorse (*deliberately developmental organization*).

Tutto ciò richiede un approccio gestionale strutturato, coerente con i *driver* logici, da un lato, del *project management* e, dall'altro, dell'*agile thinking*. Nasce l'*Agile Project Management*, ossia una metodologia ibrida, in grado di coniugare logiche e strumenti del primo con i principi del secondo e che si adatta ad ambienti e contesti turbolenti, a requisiti instabili e a gruppi di lavoro di piccole dimensioni. In tal modo, l'*APM* è in grado di supportare progetti di ricerca, di innovazione e di diversificazione di prodotto, coerentemente con una domanda orientata verso *output* economici, di qualità e innovativi in un lasso temporale breve.

Attingendo a piene mani dal *Manifesto Agile*, l'*Agile PM* segue i seguenti concetti chiave:

- **La customer value come faro:** *team vision*, *work flow* e *output* sono orientati verso qualità ed efficienza, in linea con le esigenze e i bisogni del cliente;
- **Step by step:** è essenziale creare un flusso di funzionalità complete, suddividendo il progetto in *step*, al termine dei quali interagire con il cliente, secondo un approccio collaborativo;
- **Team work piccoli e integrati:** lungo il *work flow* progettuale, il *team* opera secondo logiche cooperative e i membri sistematizzano le proprie competenze per il raggiungimento degli obiettivi. Si facilitano momenti di *brainstorming*, confronto e riflessione; il gruppo si auto disciplina, stimolando la responsabilizzazione dei singoli; la comunicazione è *face to face*
- **Miglioramenti piccoli e continui:** la suddivisione in *step* e il confronto continuo incentiva un ciclo virtuoso, teso al miglioramento continuo.

Focus on.... Agile Project Management Vs Project management tradizionale

| <i>Agile Project Management</i> | <i>Project management tradizionale</i> |
|---|---|
| Focus sull'interazione con il cliente e la relativa soddisfazione | Focus su programmi e prodotti |
| Risposta adattiva al cambiamento | Controllo correttivo del cambiamento |
| Elaborazione progressiva, pianificazione dinamica delle attività | Pianificazione a monte rigida |
| Gestione della committenza attraverso la <i>Feature Breakdown Structure</i> | Gestione delle attività attraverso la <i>Work Breakdown Structure</i> |
| Collaborazione basata su gruppi di lavoro auto – organizzati ed auto – disciplinati | Controllo dall'altro |
| Repertorio minimo di procedure flessibili al mutamento di contesto | Metodi prescrittivi e pesanti |
| Metriche essenziali centrate sul valore | Controlli senza aggiunta di valore |

3. HR incontra l'Agile

Contestualizzare la metodologia *Agile* nelle organizzazioni significa impattare non solo sui processi, ma anche sulle risorse umane. Non a caso, da uno studio *Deloitte*, condotto su oltre 10.000 *leader*, le Divisioni *HR* considerano *l'agile management* cruciale per il successo delle loro organizzazioni.

D'altronde, mentre in passato il ruolo *HR* era meramente amministrativo e, quasi, servile rispetto alle esigenze dei vertici gerarchici, oggi la Direzione *HR* assume un ruolo strategico, tanto da parlare di *business partner* (in America si parla di *HR of One Department - DOO*), intento a curare non solo *performance*, sviluppo e clima aziendali, ma ad avere una parte attiva nelle decisioni strategiche. Questo è tanto più vero in un'ottica *Agile*, poiché i continui cambiamenti del mercato, supportati da una forte spinta digitale, spingono le organizzazioni a ripensare sé stesse, adottando un *mix* di soluzioni atte a rispondere al mantra della *Continuous Delivery*, proprio attraverso la valorizzazione dell'*asset* aziendale per eccellenza, ossia le persone. La Direzione *HR*, in altre parole, deve assecondare e supportare il cambiamento in essere

Si superano, quindi, i modelli *top – down* a favore di approcci coinvolgenti, ingaggianti e *user driven*. Gli *Hr* interni diventano *ambassador* dell'*agile change*, distribuendo responsabilità e compiti, sviluppando professionalità e competenze, diffondendo orientamenti culturali promotori di equifinalità, flessibilità e interfunzionalità. Essenziale diventa l'osservazione diretta dei gruppi di lavoro e dei *best performer*, l'analisi di *sprint* e lo svolgimento di retrospettive, per costruire un modello di competenze aziendale, da ricercare e formare nel tempo.

Si modificano, conseguentemente e strategicamente parametri e strumenti di *employee attraction, research and engagement*. Energia, *timing* ed *empowerment* divengono essenziali nei processi R&S, sempre più evoluti (*digital recruiting, digital on boarding*), mentre l'*engagement* è garantito dalla possibilità di migliorare costantemente, in termini di *performance*, di *problem solving* e di sviluppo di un *digital mindset* efficiente, incentivando il *personal branding* e specifici percorsi formativi. *Benchmarking* e *networking* diventano paradigmi essenziali per orientare i processi interni in ottica futura (sempre maggiore impiego ha lo *smart working*), mentre il *feedback* continuo e a 360° strumento utile a mantenere coerenza interna ed esterna.

4. La nostra proposta: l'Agile HR nelle PMI

Quanto evidenziato finora è essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo di tale *paper*, che ricordiamo essere la contestualizzazione dell'approccio *agile* all'interno delle piccole e medie imprese italiane.

Le *PMI* si confermano il volano dell'economia italiana, nonostante la recessione e stagnazione degli ultimi anni, che ha causato la chiusura di circa 14 mila aziende tra il 2007 e il 2014 (-10%). La struttura piccola e flessibile, che le contraddistingue, però, ha permesso l'inversione di tendenza già nel 2015 (+3,1%), che è proseguita l'anno successivo (+3,6%), arrivando a sfiorare le unità produttive pre - crisi (150.000 nel 2007, 145.000 nel 2016). Ad oggi, le imprese con meno di 20 addetti sono oltre 4 milioni (98,2% del totale) e danno lavoro a 8 milioni di risorse (56,4% della forza lavoro del settore privato). Volendo categorizzare le realtà esistenti, a farla da padrone sono certamente le *micro imprese* (+9.7% rispetto al 2007) e le *startup* (+34% nell'ultimo triennio), le quali sono collocate, principalmente, in Lombardia, Emilia Romagna e Campania (2.525, 888 e 783 unità - fonte *Infocamere*)

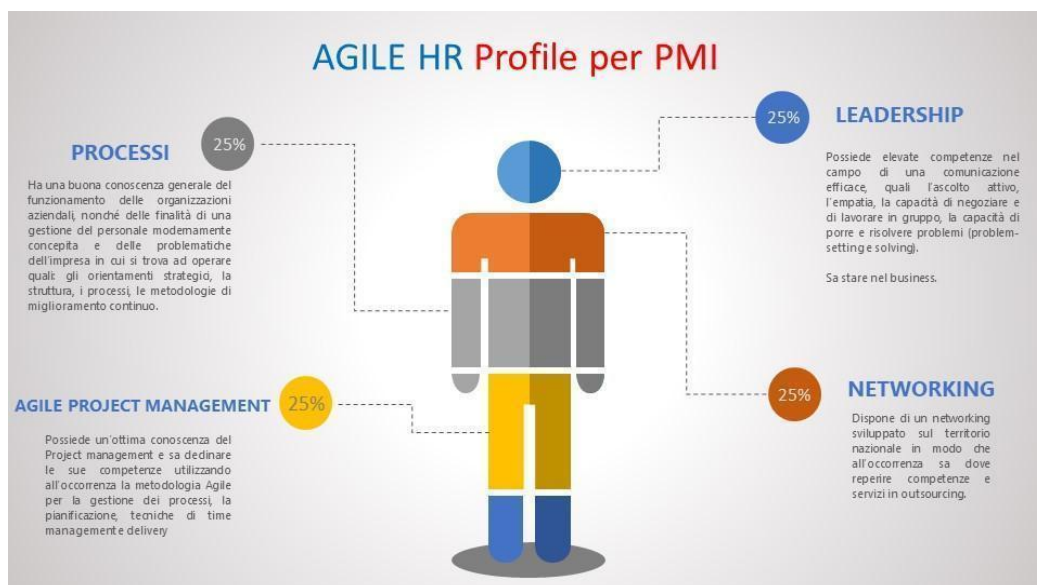
Un valido supporto a tale ripresa dell'imprenditorialità è, certamente, connessa ad un concetto di *democratizzazione dell'imprenditoria*. Oggi, chiunque può promuovere la propria idea di business, con un minimo investimento (e rischio) economico, e accedere ai mercati globali, grazie ad idonee soluzioni tecnologiche (cloud su tutte), garantendo reattività ai differenti cambiamenti.

Lo scenario così delineato, quindi, rappresenta un'occasione sfidante e ideale per implementare e supportare l'applicazione delle logiche *Agile* al settore *HR*, prima, e

all'intera organizzazione, poi, testando un modello snello e flessibile, utile a sviluppare professionalità ed efficientare e ottimizzare il *corporate business*. In tale contesto, ruolo fondamentale è rivestito dall'addetto/*manager HR*, il quale affianca il *management*, diventando un **agile coach**, promotore del cambiamento e di nuove logiche operative, di un netto cambio di *vision* e cultura a differenti livelli organizzativi, in grado di cogliere le opportunità del mercato e valorizzare il capitale umano a disposizione. Il professionista *HR*, quindi, diventa il cuore del progetto di crescita e sviluppo dell'azienda.

L'**agile**, in altre parole, **diventa opportunità** ed è su questo punto che vogliamo focalizzare l'attenzione e invitare alla riflessione i professionisti *HR*. Considerando strutture e logiche delle *PMI*, adottare un approccio *agile* nella gestione delle risorse significa garantire efficienza e miglioramento continuo, anche grazie all'apertura alla *cross fertilization* di metodologie ed innovazioni. Significa incrementare la *corporate reputation*, rendendole attrattive sul mercato, mediante lo sviluppo di un *mindset* totalmente nuovo, che troverà applicazione nei differenti comparti aziendali, dalla formazione alla selezione, dal *talent management* ai sistemi di *welfare*.

Immaginiamo una tipica realtà metalmeccanica, medie dimensioni, quasi 100 addetti, *budget* limitato. Come potrebbe, secondo rigidi approcci e strutture tradizionali, sopravvivere alle sfide di un mercato sempre più competitivo e veloce? Come potrebbe sviluppare le competenze necessarie al proprio interno e riconfigurare la struttura organizzativa, per garantire stabilità e continuità? La soluzione non può che essere un approccio nuovo, flessibile, veloce, collaborativo. La soluzione non può che essere l'*Agile*. Tutto ciò, ovviamente, richiede lo sviluppo, da parte dell'*HR manager*, di uno specifico *skill set*, che può riassumere come



segue:

Ne deriva un *profile* variegato, forte di competenze specifiche del settore (*Processi*) e un approccio strutturato (*Agile Project Management*), un *networking* diffuso e un bagaglio di *soft skill*, soprattutto di carattere relazionale, solide. Un *mix* perfetto, utile a sviluppare e attuare una *people strategy* tesa allo sviluppo e miglioramento personale e organizzativo.

Dalla funzione *HR* al resto dell'organizzazione il passo è breve. Compito della Direzione è di incentivare e coinvolgere, motivare e ingaggiare la popolazione e l'organizzazione intera verso le logiche *Agile*, verso un concetto di professionalità che si lega a concetti quali appartenenza, apprendimento, creatività, inventiva ed efficienza. Gli strumenti da poter utilizzare sono differenti:

- percorsi di formazione, tesi allo sviluppo di *soft skill* ed, in particolare, di nuove forme di *leadership* e di un *digital mindset* forte. Da questo punto di vista, l'impiego di soluzioni *A.I.* e di *e learning* risultano essenziali;
- percorsi di selezione ingaggianti, che facciano trasparire i valori che caratterizzano l'ambiente interno, e coordinati attraverso strumenti innovativi, come la *Kanban board*;
- sistemi retributivi non più basati sulle logiche tradizionali (*tempo di lavoro e indispensabilità*), ma su nuove metriche, come *competenze, sviluppo personale e valorizzazione del gruppo*;
- percorsi di carriera, sistemi di valutazione e incentivazione che non valorizzino solo operatività ed esecutività, ma soprattutto comportamenti di fiducia, innovazione e cooperazione, coerente con il sistema di valori da diffondere;
- mappatura costante delle competenze *hard* e *soft*, in un processo generativo in grado di condurre alla creazione di un sistema interno di riferimento, sulla cui base configurare le famiglie professionali coinvolte;
- sviluppo della *cultura dell'errore*, incentivando i dipendenti ad avanzare, attraverso un forte *lateral thinking*, proposte innovative di e per il *business*. Il fallimento è visto, quindi, come un'opportunità di crescita e miglioramento, di responsabilizzazione e trasformazione verso il concetto di *learning organization*. Intimamente connesso a tale punto vi è, ovviamente l'adozione di un approccio costruttivo al *feedback*, interattivo, frequente e coinvolgente;

- comunicazione *face to face*, immediata, a più livelli e collaborativa. Una comunicazione continua, che permette la diffusione di *best practice* e “vicolo ciechi”, efficientando l’intero sistema aziendale;
- *decision making* diffuso e collaborativo;
- progetti di *employer branding* e *talent attraction*, per valorizzare potenzialità e competenze interne;
- definizione di macro-processi, lungo la cui catena del valore, oggetto di revisione periodica, si innestano e operano *team* interfunzionali;
- coinvolgimento degli *stakeholder*, garantendo costante coerenza con l’ambiente di riferimento;
- utilizzo di una logica *zero-based budgeting (ZBB)*, che permette di contestualizzare la disponibilità economica sulle esigenze del momento, piuttosto che sulle *performance* dell’anno precedente, al fine di garantirne un utilizzo più razionale.

In un tale contesto, l’azienda si presenta ancora di più *employee oriented*. Le persone hanno il controllo del proprio destino, sono consapevoli del proprio ruolo e delle relative responsabilità. Hanno la possibilità di instaurare un rapporto diretto con la Direzione *HR* e il *management*, potendo e dovendo, quindi, partecipare attivamente nella definizione delle linee strategiche e tattiche dell’azienda.

E’ evidente, quindi, con l’adozione di un approccio *agile* in ambito *HR* garantisce davvero un valore aggiunto, in quanto favorisce un ambiente altamente competitivo e proattivo, rispetto ai cambiamenti che il mercato impone. Una struttura che, grazie all’elevata capacità di adattarsi e alla reattività e creatività che la contraddistingue, è in grado di vivere da protagonista il proprio *business*, innalzandosi a *first mover* e modello per i *competitor*.

Possiamo, quindi, affermare che un approccio *Agile* nell’ambito delle *PMI* garantisce coesione interna e, soprattutto, una popolazione aziendale ingaggiata, con elevato senso di appartenenza, orientata all’apprendimento continuo e alla flessibilità operativa e mentale.

Da un punto di vista di *business*, stiamo parlando di un ambiente fortemente competitivo, efficiente e *customer oriented*. Tre parole che, non a caso, descrivono perfettamente lo scenario socio - economico nel quale operano, in Italia e nel mondo.

Concludiamo questo lavoro con una riflessione, che vuol rappresentare, da un lato, un valido *abstract* di quanto scritto precedentemente e, dall'altro, un invito sincero affinché il cambiamento inizi oggi:

“le persone (e l'azienda) del futuro saranno forti (competitive) e veloci, aperte al cambiamento, capaci di migliorare facendo piccoli passi in maniera continuativa”.

BIBLIOGRAFIA

- Jim Highsmith, "Agile Project Management: Creating Innovative Products, 2009
- David Corbucci, "Agile Project Management. Overview delle principali metodologie Agile quali Scrum, XP, DSDM, Lean Software Development e guida all'esame di certificazione PMI-ACP®", 2015
- Peter Cappelli e Anna Tavis, HR Goes Agile, Harvard Business Review, March - April 2018
- Brett Walsh e Erica Volini, "Rewriting the rules for the digital age" 2017 Deloitte Global Human Capital Trends
- "Trasformazione digitale: Bastano i Millennial?" SHRM Global Forum Italy del 16 marzo 2018
- Fontana, F. "Il sistema organizzativo aziendale", 1997, Milano, Franco Angeli

SITOGRAFIA

- Simona Caracciolo <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/1755/agile-project-management.html> , luglio 2014
- Paul Young <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/pages/how-do-you-structure-an-hr-department-of-one.aspx> , Novembre 2018
- <https://know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2017/> , gennaio 2018
- Redazione HR link, <https://www.hr-link.it/agile-hr-innovazione-nelle-risorse-umane/> , maggio 2019
- Marzio Bartoloni https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2019-03-18/le-startup-italia-raggiungono-quota-10mila-ora-capitali-farle-crescere-161934.shtml?uuid=ABqJeRfB&refresh_ce=1 , Marzo 2019
- <http://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=5578> , luglio 2018
- Manuela Gianni <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/il-ruolo-della-direzione-hr-ernesto-marinelli-sap/> , aprile 2019
- PME <https://www.projectmanagementeuropa.com/agile-project-management-breve-guida-per-i-neofiti/> , gennaio 2017
- <https://www.blog-hr.it/2019/02/27/hr-agile-semplificare-mondo-complesso/> , febbraio 2019