

► INGEGNERIA INTERSETTORIALE

a cura di **ING. E. DE SANTIS, ING. D. LIPARI, ING. P. MANCINO**

visto da: **ING. G. BOSCHI**

Commissione **PROJECT MANAGEMENT IN AMBITO DELL'INFORMAZIONE**

AG

Project m

► INGEGNERIA INTERSETTORIALE

a cura di ING. E. DE SANTIS, ING. D. LIPARI, ING. P. MANCINO

visto da: ING. G. BOSCHI

Commissione PROJECT MANAGEMENT IN AMBITO DELL'INFORMAZIONE

AG

Project m

“AGILE”, UN APPROCCIO LEGGERO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI

*I principi, il manifesto e i concetti chiave.
Nato negli Stati Uniti all’inizio del nuovo millennio,
ha radici nel Giappone degli anni '40*

ILE

anagement

Il termine Agile contempla diverse metodologie, ecco perché spesso ci si riferisce all’Agile come ad un “approccio” alla gestione di progetti.

Introduzione

Nell'ultimo ventennio il panorama economico-industriale ha subito dei profondi cambiamenti, i progetti si sviluppano in condizioni di mercato molto instabili, dove le richieste di modifica sono continue, le scadenze stringenti, le priorità variabili e le risorse sempre più limitate.

In questo contesto, diverse metodologie di gestione dei progetti hanno cominciato a guadagnare sempre più l'attenzione, ognuna con una diversa combinazione di idee vecchie e nuove. Queste metodologie iterative ed incrementali (agili) enfatizzano la continua presenza del business (committente) nel lavoro di sviluppo da parte del team di progetto.

L'Agile e il suo Manifesto

Il termine "Agile" è stato applicato a questa raccolta di metodologie nel febbraio del 2001, quando diciassette professionisti nello sviluppo del software si sono riuniti a Snowbird in Utah per discutere le loro idee e diversi approcci.

Durante questo incontro è stato scritto il Manifesto Agile¹.

Quattro i valori base concordati:

- **Gli individui e le interazioni** più di processi e strumenti

- **Il software funzionante** più di una documentazione completa
- **Collaborazione con i clienti** più di negoziazione del contratto
- **Rispondere al cambiamento** più che seguire un piano

Questi valori sottolineano che sono più importanti gli individui, il risultato finale del progetto, la collaborazione con il cliente e la flessibilità al cambiamento piuttosto che i processi e gli strumenti, la documentazione esaustiva, la negoziazione dei contratti e i piani.

Dopo poco tempo dalla stesura del Manifesto Agile, si è costituita la Agile Alliance (organizzazione senza scopo di lucro), per incoraggiare i professionisti ad esplorare ulteriormente e condividere idee ed esperienze.

Si noti che sotto il termine Agile si raggruppano diverse metodologie, ecco perché spesso ci si riferisce all'Agile come ad un "approccio" alla gestione di progetti.

Agile riprende i principi del modello Toyota Production System concepito presso gli stabilimenti Toyota alla fine degli anni '40 in Giappone, conosciuto anche come Lean Production, "produzione snella", che punta a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli.

Figura 1: I dodici principi del Manifesto Agile

1. La nostra massima priorità è soddisfare il cliente rilasciando software di valore, fin da subito e in maniera continua.
2. Accogliamo i cambiamenti nei requisiti, anche a stadi avanzati dello sviluppo. I processi agili sfruttano il cambiamento a favore del vantaggio competitivo del cliente.
3. Consegniamo frequentemente software funzionante, con cadenza variabile da un paio di settimane a un paio di mesi, preferendo i periodi brevi.
4. Committenti e sviluppatori devono lavorare insieme quotidianamente per tutta la durata del progetto.
5. Costruiamo progetti su persone motivate. Diamo loro l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e confidiamo nella loro capacità di portare il lavoro a termine.
6. Una conversazione faccia a faccia è il modo più efficiente e più efficace per comunicare con il team ed all'interno del team.

7. Il software funzionante è il principale metro di misura del progresso.
8. I processi agili promuovono uno sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere indefinitamente un ritmo costante.
9. La continua attenzione all'eccellenza tecnica e alla buona progettazione esaltano l'agilità.
10. La semplicità - l'arte di massimizzare la quantità di lavoro non svolto - è essenziale.
11. Le migliori architetture, requisiti e progettazioni emergono da team che si auto-organizzano.
12. A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza.

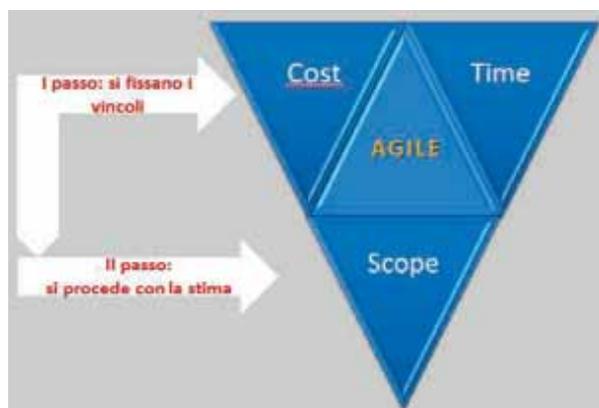
Agile è nato per dare la possibilità di creare e rispondere al cambiamento per avere successo in un ambiente incerto e turbolento.

Agile, concetti chiave

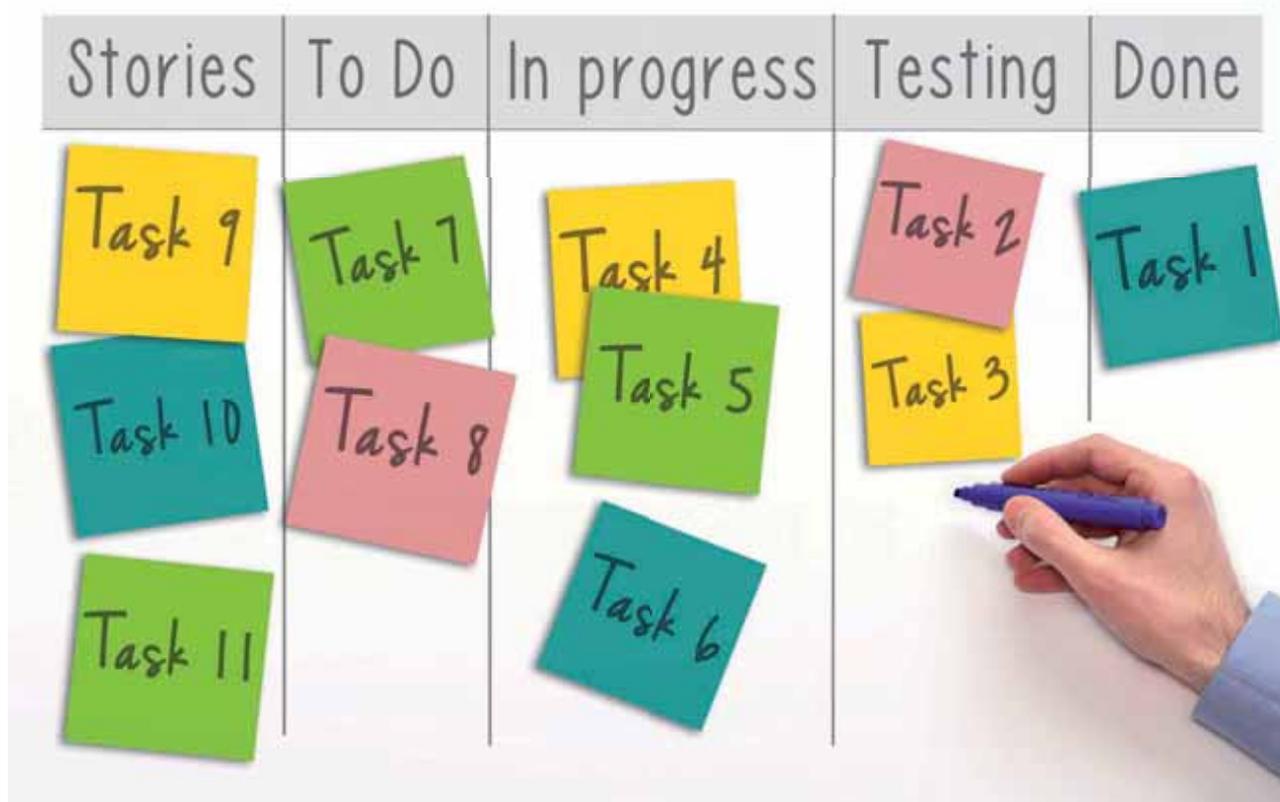
Sanjiiv Augustine ha teorizzato l'Agile Project Management come: "[...] il lavoro di energizzare, arricchire e mettere gruppi di progetto in condizione di rilasciare valore per il business in modo **rapido e affidabile, coinvolgendo i clienti, imparando e adattandosi in maniera continua** ai loro bisogni e contesti in evoluzione".

L'approccio Agile è "iterativo", procede con cicli. I requisiti sono raccolti, discussi, valutati e stimati con il cliente all'inizio di ogni iterazione.

Figura2: Triplice vincolo, Time, Cost e Scope.



L'analisi dei requisiti e la stima in termini di allocazioni e costi è distribuita durante tutto il progetto. Ogni iterazione comprende le attività di analisi, progettazione, implementazione e test. I team Agile spesso usano approcci incrementali, ciò significa che ogni versione del prodotto è utilizzabile e ognuna si basa sulla precedente aggiungendo funzionalità utilizzabili per il cliente.



INGEGNERIA INTERSETTORIALE

Tuttavia, è possibile utilizzare strategie iterative che non sono anche incremental; per esempio, nel caso di una strategia in cui si crea innanzitutto un prototipo *usa e getta* per raccogliere i ritorni degli utenti, e poi, utilizzando i risultati di quella prova, sviluppare il prodotto reale.

Il Team di progetto è un piccolo gruppo di persone, assegnate allo stesso progetto, quasi tutti a tempo pieno.

Il cliente è parte integrante del team di progetto. Il concetto di squadra comporta la responsabilità

condivisa: buoni o cattivi, i risultati devono essere attribuiti a tutto il team, piuttosto che ad una persona.

Il team deve essere in possesso di tutte le competenze necessarie sia tecniche (di programmazione, progettazione e collaudo) che di gestione (conoscenza del contesto, capacità decisionale). Ruoli e responsabilità importano meno dei risultati: uno sviluppatore può testare, eseguire l'analisi o pensare ai requisiti; un esperto analista può suggerire idee circa l'attuazione, e così via.



Ogni giorno, alla stessa ora, il team si riunisce, portando aggiornamenti per il coordinamento: ogni membro del team descrive brevemente ciò che ha “completato”, ciò che farà e gli eventuali ostacoli. Questo incontro è normalmente molto breve, 15 minuti, anche se potrebbe essere necessario maggior tempo per i team più grandi. Per mantenere la riunione breve, qualsiasi argomento che apre una discussione, viene interrotto e aggiunto a un elenco di “parking”, e discusso in modo più approfondito dopo l’incontro, tra le persone direttamente coinvolte nella discussione.

Sono più importanti gli individui, il risultato finale del progetto, la collaborazione con il cliente e la flessibilità al cambiamento piuttosto che i processi e gli strumenti, la documentazione esaustiva, la negoziazione dei contratti e i piani.

Conclusioni

Agile è nato per dare la possibilità di creare e rispondere al cambiamento per avere successo in un ambiente incerto e turbolento.

Il Manifesto Agile nasce nel 2001 in ambito software, con le radici di questo approccio che affondano nella metodologia Lean e nel suo Lean Thinking, “pensare snello”, concepito nell’industria automobilistica degli anni ‘40.

In qualsiasi ambito, dalla produzione di automobili allo sviluppo del software, secondo questi modelli, pensare snello è il presupposto per arrivare ai risultati creando valore per i clienti.

BIBLIOGRAFIA

- Project Management Institute, Agile Practice Guide, 2017
- Project Management Institute, Guide al PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE
- Charles G. Cobb, The Project Manager’s Guide to Mastering Agile, Wiley, 2105
- Sanjiv Augustine, Managing Agile Projects, Prentice Hall, 2005
- Luciano Attolico, Innovazione Lean: Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi, Hoepli 2017

NOTE

1. www.agilealliance.org

