

**Domenico Clerici
Luigi Petruzzelli**

La gestione quantitativa di progetti software



Edizioni Della Vigna

Indice

PREFAZIONE	XIII
RICHIAMI DI PROJECT MANAGEMENT	19
1.1 - Introduzione al project management	19
1.1.1 - Perché il project management?	19
1.1.2 - Il ciclo di vita	20
1.1.3 - L'organizzazione	20
1.2 - Project management classico, estremo, adattativo	22
1.3 - La nascita di un progetto	26
1.3.1 - Gli obiettivi	26
1.3.2 - Criteri di successo del progetto	28
1.4 - L'arte della stima	29
1.4.1 - La Work Breakdown Structure	29
1.4.2 - Tempi	31
1.4.3 - Risorse	32
1.4.5 - Costi	33
1.5 - Le persone e la composizione dei gruppi di lavoro ..	34
1.5.1 - Composizione dei gruppi di lavoro	35
1.5.2 - Le altre risorse	38
1.6 - I rischi	38
1.7 - La tempificazione	39
1.7.1 - Il reticolo del progetto	39
1.7.2 - Cenni a CPM e PERT	44
1.7.3 - Assegnazione e bilanciamento delle risorse	45
1.7.4 - Anticipare o posticipare la conclusione del progetto ..	47
1.7.5 - Gantt	48
1.7.6 - Assegnare i lavori	48
1.7.7 - Probabilità di concludere in tempo	49
1.8 - Il controllo dell'avanzamento	50
1.8.1 - Il reporting	50
1.8.2 - Il controllo	51
1.8.3 - Stato di avanzamento lavori (SAL)	52
1.8.4 - La Earned Value Analysis	54
1.8.5 - Azioni correttive e ripianificazione	57

1.9 - Le modifiche e la manutenzione	58
1.10 - La chiusura del progetto	59

CICLI DI VITA E APPROCCI ALLO SVILUPPO DI SOFTWARE..... 61

2.1 - Ciclo di vita a cascata	62
2.2 - Ciclo di vita a “V”	69
2.3 - Metodi incrementali / iterativi	69
2.3.1 - Ciclo di vita a spirale	70
2.3.2 - Prototipazione	71
2.3.3 - RAD: Rapid Application Development	73
2.4 - Metodi “agili”	74
2.4.1 - Scrum	76
2.4.2 - XP: Extreme Programming	78
2.4.3 - FDD: Feature Driven Development	80
2.5 - I non-metodi	81

METODI DI STIMA 85

3.1 - Metodi empirici e metodi analitici	88
3.2 - Cosa stimare?	91
3.3 - Stime per analogia	92
3.4 - Stime basate sul giudizio di esperti	93
3.5 - Stime top-down e bottom-up	95
3.6 - Punti funzione e loro evoluzione	95
3.6.1 - I punti funzione di Albrecht	96
3.6.2 - Evoluzione dei punti funzione	97
3.7 - COCOMO	98
3.8 - Cenni ad altri metodi	101
3.8.1 - Il modello teorico di Norden	101
3.8.2 - Il modello di Putnam	103
3.9 - Stima e metodi “agili”	104
3.10 - I non-metodi	105

I RISCHI	107
4.1 - La valutazione del rischio	109
4.1.1 - Liste di controllo	110
4.1.2 - Matrici di rischio	111
4.1.3 - Metodo Monte Carlo	112
4.2 - Il controllo del rischio	114
4.2.1 - Pianificazione della gestione	114
4.2.2 - Monitoraggio e risoluzione	115
4.3 - La difettosità: cenni ai Reliability Growth Models	116
COSTRUZIONE DI MODELLI BASATI SU DATI	
STORICI	121
5.1 - La definizione dei modelli	121
5.2 - Modello per lo scostamento preventivo/consuntivo	125
5.3 - Modello per la percentuale di attività del ciclo di vita	128
5.4 - Modello per gli indici di straordinario/assenza ...	129
5.5 - Modello per la distribuzione dell'impegno	131
5.6 - Cenni ai modelli lineari	135
COSTRUZIONE DI MODELLI BASATI SU	
CONSIDERAZIONI TEORICHE	139
6.1 - Il modello di Norden e la distribuzione di Rayleigh	141
6.2 - Cenni alla costruzione di un modello basato sul	
ciclo di vita	145
6.2.1 - Distribuzioni base per i modelli	145
6.2.2 - Composizione di distribuzioni	146
6.2.3 - Costruzione di un modello per un ciclo di vita	
nuove tecnologie	148
UNA VISIONE PER PROCESSI	151
7.1 - Cos'è un processo	151
7.2 - I processi aziendali	152
7.3 - Il processo di project management	154
7.4 - Interazioni tra macroaree aziendali	159

7.5 - Il miglioramento dei processi	161
7.5.1 - Definire gli obiettivi	163
7.5.2 - Individuare il punto di partenza	163
7.5.3 - Implementare le azioni di miglioramento	164
7.5.4 - Verificare il punto di arrivo	165
7.5.5 - Il miglioramento continuo	165

PRINCIPALI STANDARD PER LA QUALITÀ E IL MIGLIORAMENTO DEL SOFTWARE	167
8.1 - ISO/IEC 90003: la guida per il software di ISO9001 ..	167
8.2 - ISO/IEC 12207: i processi per il software	168
8.3 - ISO/IEC 15504 “SPICE”: assessment per i processi software	169
8.4 - CMMI®	171
8.5 - ami	174
8.6 - ISO/IEC 14764: la manutenzione del software ..	174

LE METRICHE E L’INTRODUZIONE DI UN PRO- GRAMMA DI MISURAZIONE	177
9.1 - Le metriche e le loro caratteristiche	178
9.2 - Introduzione di un programma di misurazione ...	181
9.3 - Gli standard ISO/IEC 9126 e ISO/IEC 14598	183
9.4 - I moduli di valutazione	184

METRICHE DI PROCESSO E DI PROGETTO	189
10.1 - Gli assessment	190
10.2 - Alcune metriche di processo	190
<i>Conformità delle attività</i>	190
<i>Copertura delle review</i>	191
<i>Incidenza di ciascuna fase</i>	191
<i>Produttività</i>	191
<i>Efficacia nella rimozione dei difetti</i>	192
<i>Costo di risoluzione dei problemi</i>	195
10.2.1 - Alcune metriche per il processo di manutenzione	195
<i>Fix backlog</i>	196

	<i>Indice di backlog management (BMI)</i>	196
	<i>Fix difettosi</i>	196
	<i>Percentuale di fix eccedenti i tempi di risposta</i>	197
	<i>Durata media di risoluzione dei problemi</i>	197
	<i>Altre metriche per la manutenzione</i>	198
10.3 -	Alcune metriche di progetto	198
	<i>Deviazione dalle previsioni</i>	198
	<i>Tipo di progetto</i>	199
	<i>Impegno di sviluppo del progetto</i>	199
	<i>Funzioni da modificare / funzioni implementate</i>	199
	<i>Funzioni implementate / funzioni richieste</i>	200
	<i>Profilo della rimozione dei difetti</i>	200
	<i>Densità dei difetti durante il testing</i>	201
	<i>Profilo della segnalazione dei difetti durante il testing</i>	201
	METRICHE DI PRODOTTO	203
11.1 -	Metriche di base	205
	<i>LOC (linee di codice)</i>	205
	<i>Complessità ciclomatica di McCabe</i>	205
	<i>LOC commento / LOC</i>	207
	<i>Nomi autodescrittivi / nomi</i>	208
	<i>Salti incondizionati</i>	208
	<i>LOC / modulo</i>	208
	<i>Depth of Nesting</i>	209
	<i>Fan-out</i>	209
	<i>Fan-in</i>	209
11.2 -	Altre metriche significative	209
	<i>Profondità architetture</i>	209
	<i>Deviazione da un albero</i>	210
	<i>Maximum Depth of Nested Loops</i>	211
	<i>Relazione complessità interna / esterna</i>	211
	<i>Static Path Count</i>	212
	<i>Indice di copertura dei test</i>	212
	<i>La Software Science di Halstead</i>	212
	<i>Metriche di conteggio</i>	213
	<i>Alcune altre metriche</i>	213

11.3 - Metriche relative all'affidabilità	214
<i>Densità dei difetti</i>	214
<i>MTTF e MTBF</i>	215
<i>Guasti / ore d'uso</i>	215
<i>PUM</i>	216
11.4 - Cenni alle metriche per il software orientato agli	
oggetti	216
<i>WMC</i>	217
<i>DIT</i>	218
<i>NOC</i>	218
<i>RFC</i>	218
<i>CBO</i>	219
<i>LCOM</i>	219

UNA METODOLOGIA DI PROJECT MANAGEMENT

BASATA SUI MODELLI	221
12.1 - L'importanza della memoria	223
12.2 - L'organizzazione	224
12.3 - Il ciclo di vita	225
12.4 - La pianificazione	226
12.5 - Il reporting	229
12.6 - Il controllo e le azioni correttive	230
12.7 - Interazioni con gli altri processi	232
12.8 - Il miglioramento	233

PICCOLA GUIDA ALLA SCELTA DEGLI

STRUMENTI DI SUPPORTO	235
13.1 - Come selezionare uno strumento	235
13.2 - Determinare le proprie esigenze	236
13.3 - Altri aspetti da tenere in considerazione	238
13.4 - Costruzione di una griglia di valutazione	240
13.5 - Scelta dello strumento	241

BIBLIOGRAFIA

GLOSSARIO

243

247

PREFAZIONE

Questo libro nasce da un'opera incompiuta. Nel 2006 abbiamo pubblicato il volume *Knowledge Based Project Management*, dedicato da un lato alla gestione di progetti generici, dall'altro alla presentazione di quanto poteva essere di interesse generale nell'ambito della nostra esperienza di gestione dei progetti software. Fin dalla sua pubblicazione avremmo voluto includere altre parti, appunto quelle rivolte più specificamente allo sviluppo di software. Ma il tempo era tiranno, e lo spazio limitato; così abbiamo dovuto aspettare un po' prima di riuscire a preparare il volume che avete in mano.

Riallacciandoci sia alla nostra esperienza, sia allo spirito di alcuni punti dello standard ISO 9001, che pone in risalto l'importanza della misurazione, abbiamo voluto presentare una panoramica della gestione quantitativa relativa allo sviluppo di software.

Nessuno dei capitoli è esaustivo, e tutti devono intendersi come un primo approccio agli argomenti proposti. Su ciascuno di questi potrebbe essere scritto almeno un libro, e in più di un caso lo è stato. Partiamo da una vista d'insieme sulla gestione dei progetti e sui cicli di vita del software, che ci permette sia di fornire una breve introduzione sia di precisare la terminologia impiegata nel seguito del libro. Si passa quindi ai punti tradizionali in cui i metodi quantitativi fanno la parte del leone: stime, rischi, modelli. Si prosegue con una presentazione dei processi aziendali e del loro miglioramento, nonché dei principali standard a essi collegati per quanto concerne il software.

Si descrivono poi le metriche: di processo e progetto, ma anche di prodotto. Quindi un piccolo esempio di quella che è la nostra esperienza nell'applicare metodi quantitativi alla gestione di piccoli gruppi di progetto (fino a otto persone) per una trentina di persone complessive.

Conclude il volume una succinta guida metodologica per scegliere gli strumenti software più adatti.

Il libro, organizzato come descritto di seguito, si rivolge a chi desidera delle informazioni di base su come gestire quantitativamente

processi o progetti di sviluppo software. I punti di maggior interesse potranno poi essere approfonditi tramite la vasta letteratura esistente.

Cap. 1 - Richiami di project management

Per poter parlare di gestione quantitativa dei progetti occorre per prima cosa affrontare la gestione dei progetti. Ci proponiamo di introdurre soltanto i concetti basilari del project management per presentarne una visione introduttiva e di insieme, oltre che per definire una terminologia comune.

Cap. 2 - Cicli di vita e approcci allo sviluppo di software

Un progetto di sviluppo software non deve essere affrontato “a caso”, ma scegliendo con cognizione di causa l’approccio più adatto alle sue caratteristiche e alla propria organizzazione. Presentiamo una panoramica dei più diffusi cicli di vita, o anche più semplicemente approcci allo sviluppo, da quelli classici e consolidati alle tendenze attuali.

Cap. 3 - Metodi di stima

Dopo aver incontrato i nostri attori, possiamo finalmente passare al primo esempio di metodi quantitativi: la stima di un progetto software (tempi, costi, risorse), in relazione alla quale forniremo una panoramica delle principali tecniche. L’esperienza delle persone deputate alla stima è insostituibile, ma può essere validamente affiancata da metodologie che si basano su dati obiettivi e modelli matematici.

Cap. 4 - I rischi

Non importa quanto una pianificazione sia stata accurata, un progetto è comunque sottoposto a rischi. Il problema è capire quanto i rischi siano elevati, cosa comporti il loro concretizzarsi e come si possano individuare le minacce prima che si attuino, intraprendendo le azioni più opportune per contrastarle. Un “rischio” particolare per le fasi successive al rilascio di un progetto sono i difetti, e nella parte conclusiva del capitolo presentiamo alcuni modelli utili per prevederli.

Cap. 5 - Costruzione di modelli basati su dati storici

Un modello è una rappresentazione di un fenomeno che ne riproduce le caratteristiche di interesse. Il suo obiettivo è, sulla base di parametri in ingresso, fornire stime attendibili di una o più grandezze. Per esempio, sulla base delle dimensioni stimate di un progetto software, determinarne il costo. Qui offriamo una panoramica sui modelli in generale, e mostriamo quindi in particolare come sia possibile costruire modelli basati sui dati storici dei propri progetti.

Cap. 6 - Costruzione di modelli basati su considerazioni teoriche

Presentiamo un secondo approccio alla costruzione dei modelli. In assenza di dati storici, possiamo ricavare i modelli basandoci sulla formulazione matematica di considerazioni teoriche, e quindi verificare quanto i nostri progetti si comportano come teoricamente previsto. Solitamente sarà poi necessaria una fase di “adattamento” dei modelli alla realtà progettuale.

Cap. 7 - Una visione per processi

Alla classica visione di un’organizzazione per aree aziendali si è da tempo affiancata una visione trasversale “per processi”, attualmente sempre più diffusa anche grazie alle norme della serie ISO 9000 e ad altri standard internazionali. Presentiamo dapprima una succinta vista dei processi che entrano in gioco nello sviluppo di software; intervenire su questi processi significa guadagnare in efficacia o efficienza, con un conseguente ritorno economico. Nella parte finale del capitolo descriviamo un metodo di validità generale per il miglioramento dei processi.

Cap. 8 - Principali standard per la qualità e il miglioramento del software

Riportiamo una succinta guida ai principali standard per la qualità e il miglioramento nell’ambito dei processi di sviluppo software. La parte principale è svolta naturalmente dagli standard ISO, *International Organization for Standardization*, che di fatto sono quelli più utilizzati in ambito industriale.

Cap. 9 - Le metriche e l'introduzione di un programma di misurazione

Oltre a definire modelli o metodi che forniscano valori, numerici o meno, per poter parlare di gestione quantitativa è indispensabile misurare i propri processi, progetti, prodotti. Ciò fornirà la base da un lato per conoscere obiettivamente la propria situazione attuale, e dall'altro per dimostrare i miglioramenti. Qui presentiamo alcune generalità sulle metriche, oltre a qualche traccia utile per introdurre un programma di misurazione nella propria organizzazione.

Cap. 10 - Metriche di processo e di progetto

Descriviamo alcune metriche utili per misurare progetti specifici o, più in generale, efficacia ed efficienza dei processi di sviluppo. Dato il gran numero di processi che entrano in gioco nella realizzazione del software, ci limitiamo a quelli che riteniamo prioritari, sperando comunque di offrire una traccia al lettore interessato a misurare anche gli altri.

Cap. 11 - Metriche di prodotto

Mentre si è generalmente concordi sull'impiego di metriche di progetto o di processo, l'utilizzo di metriche di prodotto è abbastanza controverso. Riteniamo tuttavia che l'uso di alcune metriche di prodotto selezionate possa contribuire al miglioramento della qualità del software. Perciò presentiamo le metriche più note, limitandoci a citarne altre più "esotiche" o meno diffuse.

Cap. 12 - Una metodologia di project management basata sui modelli

Dopo aver trattato nelle linee essenziali la gestione quantitativa dei progetti software, indichiamo un possibile modo di monitorarli. Si tratta di una vista a livello abbastanza alto, come supervisione di più progetti contemporaneamente, alla quale si affianca un quadro più dettagliato per il singolo progetto. L'intento del capitolo è mostrare come, scegliendo opportunamente tra le tecniche indicate, sia possibile individuare una metodologia di gestione dei progetti basata su dati obiettivi e adatta alla propria organizzazione.

In sintesi, il nostro approccio è orientato soprattutto

- a una visione d'insieme del portafoglio progetti, inclusa la definizione del budget e delle risorse necessarie;
- alla predizione dell'impegno, delle risorse e dei costi fin dalle prime fasi progettuali, basata ove possibile sui progetti sviluppati in precedenza dall'organizzazione;
- al controllo degli scostamenti progettuali;
- all'ottimizzazione dell'impegno delle persone.

Cap. 13 - Piccola guida alla scelta degli strumenti di supporto

Per mettere in pratica quanto visto finora servono degli strumenti di supporto. Ne esistono di vari tipi: come scegliere il più adatto alle proprie esigenze? Forniamo una piccola guida per orientare la scelta; non abbiamo volutamente inserito un elenco ragionato degli strumenti presenti sul mercato, in quanto sono in continua evoluzione.

Per concludere, nello scrivere questo volume ci siamo proposti di fornire un'introduzione non superficiale alla gestione quantitativa di progetti e processi software. E speriamo che il lettore, terminato il libro, vorrà dirci che ci siamo riusciti.

Milano, giugno 2008