

IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER E DEL BUSINESS ANALYST NELLA RACCOLTA E DEFINIZIONE DEI REQUISITI

La fase di raccolta e analisi dei requisiti è fondamentale per definire una soluzione in linea con le aspettative degli Stakeholder e condurre un progetto di successo, che sia in grado di generare valore. Business Analyst e Project Manager collaborano a questo fine con ruoli diversi ma dai confini non sempre definiti. Attraverso un'esperienza concreta vediamo assieme come le diverse anime di un progetto si alternano e collaborano nelle varie attività.

Il Project Management è l'applicazione di strumenti e tecniche alle attività del progetto; un progetto che deve soddisfare i requisiti espressi dagli Stakeholder. Per Business Analysis si intende un insieme di metodologie e tecniche che supportano il professionista nel processo di comprensione e analisi dei need che emergono dagli Stakeholder. Sono questi need che generano l'impulso al cambiamento e portano all'identificazione di una soluzione che deve essere in grado di soddisfare le aspettative. Si capisce quindi come l'effettiva comprensione dei requisiti sia fondamentale per pianificare e gestire un progetto di successo, che possa effettivamente avere come esito una delivery in linea con quanto gli Stakeholder si aspettavano e che possa in definitiva generare del valore. Pertanto chi si occupa di "elicitare" i requisiti deve essere in grado non solo di trascrivere quanto viene indicato dagli Stakeholder ma deve soprattutto comprendere e analizzare questi bisogni in modo da evidenziarne anche gli aspetti nascosti e più profondi, spesso non esplicitati o non chiari agli stessi Stakeholder.

I progetti che non hanno ben chiari i veri bisogni che li generano corrono forti rischi di fallimento. Al contrario i progetti che soddisfano pienamente i bisogni degli Stakeholder generano valore per l'azienda.

Esistono numerose tecniche per raccogliere e analizzare in maniera efficace i requisiti. A questo proposito consiglio davvero di tenere sempre sotto mano il prezioso BABOK® Business Analysis Body of Knowledge® che in particolare nella sezione dedicata alle "techniques" contiene un excursus efficace e completo delle tecniche più largamente utilizzate dalla comunità internazionale dei business analyst.

Fra queste il "Process Modeling" (rappresentazione grafica standard dei processi di business nelle due ottiche: AS IS e TO BE) è una tecnica largamente utilizzata. I modelli descrivono (con maggiore o minore livello di dettaglio) il flusso sequenziale delle attività all'interno di un'azienda o di una sua componente. Generalmente questi modelli sono utilizzati per:

- descrivere il contesto di una soluzione (e quindi esplicitare determinati requisiti)
- descrivere ciò che effettivamente accade o dovrebbe accadere durante un processo
- fornire a un osservatore esterno una descrizione comprensibile di una sequenza di attività
- accompagnare visivamente la descrizione testuale di un processo
- fornire la base da cui partire per l'analisi dei processi

Tipicamente il business analyst utilizza il Process Modeling per definire lo stato attuale di un processo (as is) o per descrivere un potenziale stato futuro (to be). Si comprende quindi come questi modelli siano particolarmente efficaci per allineare quanto desiderato con quanto effettivamente verrà messo in atto dalla soluzione proposta. Quindi, chi si occupa di sviluppare questi modelli e più in generale di elicitare, modellare e analizzare i requisiti?

Abbiamo visto che possedere le competenze necessarie per gestire un progetto in tutte le sue fasi del suo ciclo di vita non è di per se garanzia di successo.

La mia attività mi porta a confrontarmi con molteplici esperienze progettuali in aziende grandi e piccole. Osservo che molte difficoltà sorgono sovente quando si tratta di passare da pratiche home made a metodologie più strutturate e riconosciute a livello internazionale (ad esempio seguendo le linee guida sintetizzate nel Project Management Body of Knowledge®). Questo processo qualitativo all'interno dei team di progetto e in generale dell'azienda comporta spesso dubbi nell'interpretazione dei ruoli e delle attività che conducono nella pratica a esiti sorprendentemente diversi da caso in caso. L'obiettivo di questo articolo è di ragionare sui ruoli di project manager e business analyst nella raccolta e definizione dei requisiti di progetto portando un caso reale. Ho il piacere di raccogliere l'esperienza di Andrea Dalzovo (Analista Organizzativo presso CheBanca!,) con l'obiettivo di accendere una luce sulle pratiche e sui diversi ruoli e attività di analisi che concorrono al successo dei progetti.

- Puoi descrivere in breve il tuo ruolo e le attività di modellazione dei processi di cui ti sei occupato?

AD: Il mio ruolo è Analista Organizzativo per CheBanca!, dove mi occupo di redigere modelli operativi partendo dai requisiti di Business, definendo chi fa cosa e mettendo insieme attori e strumenti a supporto, ma anche di attività di reengineering dei processi esistenti al fine di migliorarne l'efficienza e la soddisfazione del cliente finale.

- L'analisi dei processi (Process Modeling) è quindi fondamentale per analizzare, rispettare i requisiti e modellare le soluzioni proposte.

AD: Esatto, il Process Modeling è fondamentale, permette di avere una visione a 360° sul processo, rispettare i requisiti e, sulla base delle attività di monitoring che vengono effettuate, proporre soluzioni idonee al miglioramento continuo del processo impattato.

- Veniamo in generale ai processi di demand, business analysis e project management. Partendo dalle indicazioni del Business, chi raccoglie queste indicazioni? Come vengono elaborate e passate al project manager?

AD: Generalmente, dalle indicazioni del Business, viene redatto un documento con le macro indicazioni che forniranno poi al Project Management i parametri per la stesura del piano di lavoro. Sulla base di questo documento, verranno analizzati gli impatti di processo e verrà redatto un modello operativo con il quale si proseguirà la raccolta più dettagliata dei requisiti necessari al raggiungimento degli obiettivi proposti. Il project Manager in questa fase si occuperà poi di monitorare che tutti gli attori coinvolti seguano il piano di lavoro previsto in fase iniziale.

- Anche da queste esperienze si intravede che la fase di elicitazione, durante la quale si raccolgono le informazioni dal business, è una fase importante e delicata in quanto entrano in gioco diverse competenze tecniche e comunicative. Quali tecniche vengono maggiormente utilizzate per la elicitazione e raccolta dei requisiti e quali sono secondo te le competenze "relazionali" più importanti in questa fase?

AD: In questa fase le competenze tecniche e soprattutto relazionali sono molto importanti perché la elicitazione dei requisiti tra le diverse Direzioni aziendali prevede la capacità, dei diversi attori coinvolti, di interagire su argomentazioni differenti in maniera efficace ed efficiente.

Generalmente le tecniche maggiormente utilizzate sono di stampo "classico", come ad esempio l'osservazione sul campo o l'analisi dei competitors e delle best practise.

Da una prima fase di *esplorazione (elicitation)*, dove vengono raccolte più informazioni possibili circa i bisogni e le priorità, si passa ad una prima stesura del documento contenente i macro-requisiti ed infine, sulla base di quanto inserito nelle linee guida, si procede ad una raccolta più dettagliata dei requisiti iniziali. Seguono poi le attività di approvazione, progettazione e sviluppo.

- **Naturalmente l'elicitazione dei requisiti si concentra in determinati momenti, tuttavia il BABOK® (v3.0) indica questa fase di fatto come continua durante tutte le attività di business analysis. Quanto questo corrisponde alla tua esperienza?**

AD: L'elicitazione dei requisiti di Business racchiude il punto massimo dell'attività in fase di raccolta iniziale, ma poi rimane continua per tutta la durata del processo poiché, spesso, i requisiti cambiano, si modificano, necessitano di nuovi punti di vista al fine di rimanere aderenti all'obiettivo finale.

- **Business Analyst e Project Manager sono due figure sinergiche in tutto il ciclo di vita del progetto. Come vedi nella tua esperienza questa sinergia?**

AD: Dalla mia esperienza ho avuto modo di comprendere come le figure del Business Analyst e del Project Manager siano estremamente sinergiche per tutto il ciclo di vita del progetto, in quanto sono spesso presenti agli stessi tavoli di lavoro, si confrontano e si supportano a vicenda.

Inoltre, entrambi hanno la visione d'insieme sul progetto e, di conseguenza, sono in linea sulle attività da svolgere per migliorare l'efficienza dei processi disegnati.

Da questi spunti si comprende come i ruoli del Business Analyst e del Project Manager hanno spesso molti punti in comune e lavorano in sinergia sui loro labili confini.

Per contestualizzare e facilitare la collaborazione tra gli attori che contribuiscono al successo del progetto è decisamente importante lo scambio di esperienze che arricchisce, con valore aggiunto, le abilità dei singoli, con il continuo obiettivo di semplificare le analisi e i processi. "Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo." (Henry ford)

PMBOK®, Project Management Body of Knowledge
BABOK®, Business Analysis Body of Knowledge



Andrea Dalzovo

Attualmente ricopre il ruolo di Analista Organizzativo di CheBanca!, ha iniziato la sua carriera come Marketing Specialist, proseguendo successivamente come Business Analyst per società di primaria importanza nei loro settori di riferimento.