

# ON PROJECT

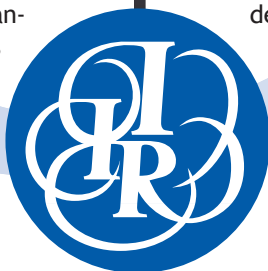
IL PRIMO MAGAZINE ITALIANO ESCLUSIVAMENTE DEDICATO AL PROJECT MANAGER - APRILE 2011

## Considerazioni sul Project Management e sulla Business Analysis

a cura di Michele Maritato, MBA, PMP®, CBAP®

Alcuni anni fa, fui coinvolto in un progetto per la realizzazione di un nuovo prodotto e mi venne affidata la responsabilità della preparazione del business plan. Sia la preparazione di un business plan secondo “buone pratiche”, sia il prodotto oggetto dello studio, erano una novità per l’azienda in cui stavo operando.

Dopo l’approvazione del business plan da parte del Management, mi fu chiesto di impostare il progetto per la realizzazione del prodotto. Applicando le linee guida del PMI®, cominciai a preparare il Project Charter e ad impostare il Project Plan. Mi accorsi che la pianificazione del progetto fu diretta, senza particolari intoppi, e in confronto ad altri progetti simili, lo sforzo richiesto fu minore. Certamente la preparazione del business plan mi aveva agevolato. Ma il punto non era questo. Riflettendo sull’impostazione che avevo dato alla pianificazione, mi chiesi: “se non avessi avuto la responsabilità di preparare il business plan, avrei impostato il progetto così come avevo fatto?”. La risposta che diedi fu “No”. Probabilmente avrei dato meno importanza ad alcuni aspetti che si erano rivelati critici durante la redazione del business plan; e che andavano oltre le considerazioni che erano riportate nel documento stesso.



Alcuni anni dopo aver acquisito la certificazione PMP®, conobbi l’IIBA® (International Institute of Business Analysis) e scoprii l’esistenza del BABOK® Guide (Business Analysis Body of Knowledge®), che affrontava proprio l’argomento del business case di progetto. Cominciai a leggere il libro e mi resi conto dell’esistenza di competenze professionali che avrebbero potuto aiutarmi a gestire meglio i progetti, e che avevo acquisito solo parzialmente con la certificazione PMP®. Queste competenze potevano servire a creare valore, prima, durante e anche dopo il progetto. La spinta fu talmente forte che mi convinse a conseguire la certificazione CBAP® (Certified Business Analysis Professional™). Vorrei condividere di seguito alcuni spunti di riflessione:

1. Il PMBOK® Guide insegna che il Project Management è “l’applicazione di conoscenze, skill, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfare i requisiti del progetto”. Il BABOK® Guide insegna che i requisiti si originano dalla comprensione dei bisogni degli stakeholder e ne sono la traduzione per la realizzazione. La comprensione dei bisogni è un lavoro di

### L’autore

**Michele Maritato**



Laureato in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano, è master MBA e certificato PMP® e CBAP®. Ha oltre 18 anni di esperienza di gestione progetti e programmi di riorganizzazione aziendale, reingegnerizzazione dei processi, sviluppo dei sistemi informativi e reti intelligenti nei settori Turismo, Bancario, Assicurativo, Trasporti, Telecomunicazioni, Civile, Chimico, Automotive, Beni di Consumo e Servizi. Dal 2006 è Vice Presidente Organizzazione del PMI-NIC e responsabile dell’Osservatorio P<sup>3</sup>MO, l’Osservatorio nazionale dedicato allo studio delle organizzazioni di Project/Program/Portfolio Management Office in Italia. Dal 2008 è Vice President Education and Training dell’IIBA Italy Chapter, l’associazione italiana dedicata allo sviluppo della disciplina della Business Analysis in Italia. E’ partner della società PMProgetti.

“elicitation”, in lingua italiana “educazione” (dal latino “educere”, che significa letteralmente condurre fuori,



quindi liberare, far venire alla luce qualcosa che è nascosto). In sintesi un requisito non può essere la semplice documentazione di ciò che lo stakeholder comunica di volere (molto spesso direttamente la soluzione), ma si origina dalla comprensione dei suoi bisogni, che sono spesso nascosti (lo stakeholder non li ha chiari o non sa descriverli). Lo stakeholder va “educato” nell’identificare i bisogni, da cui poi nasceranno i requisiti (nel precedente esempio il lavoro di redazione business plan aveva contribuito ad “e-ducere” i bisogni dell’azienda). Quanti progetti falliscono perché il bisogno non viene compreso, anche in presenza di un dettagliato e completo elenco di requisiti.

2. I requisiti sono identificati in maniera iterativa (“rolling”): nel Project Charter sono definiti quelli che il *BABOK® Guide* chiama Business Requirements, durante il processo di Collect Requirements (*PMBOK® Guide*) sono individuati gli Stakeholder Requirements, nel Project Scope Statement (e quindi man mano che andiamo avanti nel processo di pianificazione) i Solution e Transition Requirements (i primi descrivono le caratteristiche della soluzione finale - product scope, i secondi le caratteristiche che deve avere la soluzione per facilitare la transizione dallo stato attuale a quello futuro). L’enunciazione di queste tipologie di requisiti non può avvenire nella stessa forma: per i Business e Stakeholder Requirements si può usare un linguaggio informale, oserei dire “di alto livello”, ma quando si descrivono i Solution

e Transition Requirements bisogna essere precisi, rigorosi, perché questi requisiti guideranno la realizzazione del prodotto del progetto. Uno schema che ho trovato molto utile per questo scopo per esempio è la “Shell” ([www.volere.co.uk](http://www.volere.co.uk))

3. Raccogliere i requisiti mediante interviste è certamente utile, ma il *BABOK® Guide* propone in aggiunta alcune tecniche molto più efficaci ed efficienti delle interviste; l’applicazione di alcune di queste tecniche può ridurre fino a sei volte lo sforzo di individuazione e documentazione dei requisiti, oltre ad aumentarne l’efficacia (es. Group Task Analysis). Il *PMBOK® Guide* definisce questo processo di ricerca del miglioramento continuo ‘Quality Assurance’.
4. I requisiti di progetto devono essere validati, prioritizzati e, insieme alle scelte tecniche (soluzioni), condivisi con gli stakeholder lungo tutto il progetto. È questo un fine del processo “Manage stakeholder expectation” (*PMBOK® Guide*), cioè quello di tenere il progetto collegato al business, in modo da comprendere i bisogni di cambiamento prima che questi si manifestino sottoforma di “costose” richieste di modifica. Il *BABOK® Guide* approfondisce questo argomento dedicandogli un’intera area di conoscenza, presentando varie tecniche di prioritizzazione e comunicazione dei requisiti, da utilizzare prima, durante e dopo il progetto
5. Alcuni requisiti del progetto descriveranno il nuovo stato dell’azienda, quello raggiunto dopo l’implementazione del progetto. Il *PMBOK® Guide* ci

insegna che i requisiti devono essere rilasciati all’azienda in fase di chiusura del progetto, il *BABOK® Guide* ci spiega come effettuare questa attività, al fine di produrre valore per le decisioni e i progetti futuri.

6. Ogni soluzione di progetto ha impatti diretti sull’organizzazione che ne ha richiesto la realizzazione. Il *BABOK® Guide* ci insegna ad analizzare gli impatti di una soluzione sull’organizzazione, migliorando la comprensione e gestione dei rischi del progetto.
7. Con la chiusura del progetto si conclude la parte realizzativa del prodotto, servizio o risultato. Ma rimane il compito di ogni professionista (del Project Management, della Business Analysis, o di altre discipline) di continuare a creare valore, per l’organizzazione, per l’azienda e per il cliente. E il valore può essere creato prima dell’avvio del progetto, durante la fase di Concepimento, per esempio attraverso la preparazione del business case (quanti business case si vedono che incorporano solo marginalmente gli elementi di rischio del progetto e ai Project Manager viene poi chiesto di garantire il margine di profitto identificato). E il valore può essere creato anche dopo che il progetto si è completato. Misurando (o insegnando a misurare) le performance di una soluzione per segnalare elementi migliorativi, oppure semplicemente ascoltando (“elicitation”) la voce del cliente su esigenze nuove per cogliere nuove opportunità di business.

L’utilizzo complementare delle competenze di Project Management e Business Analysis mette insieme le capacità di

“realizzazione” della soluzione (secondo il PMBOK® Guide “to meet project requirements”) con quelle di “comprensione” dei bisogni di business (secondo il BABOK® Guide “to understand the structure, policies, and operations of an organization, and to recommend solutions that enable the organization to achieve its goals”), a beneficio di cambiamenti guidati e indirizzati a creare valore.

### Informazioni sull'IIBA® e sulla Certificazione CBAP®

L'IIBA® (International Institute of Business Analysis, [www.theiiba.org](http://www.theiiba.org)) è un'associazione professionale no-profit nata nel 2003 e oggi, con oltre 17.300 soci, è diventata leader nella disciplina della Business Analysis. Ha elaborato il *Business Analysis Body of Knowledge® Guide* (BABOK® Guide), lo standard che descrive le linee guida per la Business Analysis e che rappresenta il documento di riferimento per la certificazione Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®).

#### La Certificazione CBAP® si rivolge ai Business Analyst esperti e:

- > Riconosce le conoscenze e le competenze nella disciplina della Business Analysis
- > Favorisce la crescita professionale continua del Business Analyst professionista
- > Rappresenta un potenziale per l'avanzamento di carriera
- > Permette di partecipare attivamente all'associazione professionale che sostiene la professione di Business Analyst e ne segue l'evoluzione.

#### I benefici della certificazione CBAP® per le organizzazioni:

- > Agevola l'applicazione delle pratiche di Business Analysis generalmente accettate
- > Permette di ottenere risultati di livello superiore

- > Dimostra la maturità dell'organizzazione nella disciplina della business analysis
- > L'applicazione professionale della Business Analysis determina un vantaggio competitivo nei confronti dei clienti e dei business partner.

#### Requisiti per la Certificazione CBAP®:

- > 5 anni di esperienza lavorativa o 7500 ore negli ultimi 10 anni
- > Esperienza in almeno 4 delle 6 aree di conoscenza
- > Almeno diploma di scuola secondaria superiore
- > 2 Referenze
- > 21 ore di formazione negli ultimi 4 anni. La formazione deve essere relativa alle aree di conoscenza della Business Analysis o ai Fundamentals
- > Adesione al codice di condotta

“CBAP(tm) Code of Ethical Conduct & Professional Standards”

- > Completamento con successo dell'esame di certificazione CBAP®.

#### Documenti di riferimento:

- > CBAP® Handbook disponibile sul sito dell'IIBA ([www.theiiba.org](http://www.theiiba.org))
- > BABOK® Guide disponibile per i soci.

#### Dettagli dell'Esame di certificazione CBAP®:

- > 150 domande multi scelta (4 possibili risposte per ciascuna domanda)
- > Durata esame - 3.5 ore
- > Computer-based testing (CBT) in centri d'esame presenti in tutto il mondo
- > Risultato immediato per esami CBT (30 giorni per gli esami paper-based).

#### CBAP® Exam Blueprint

Knowledge Area	Percent of questions
Business Analysis Planning & Monitoring	19,33 %
Elicitation	14,00 %
Requirements Management & Communication	16,00 %
Enterprise Analysis	15,33 %
Requirements Analysis	19,33 %
Solution Assessment & Validation	16,00 %

Per informazioni potete contattare l'IIBA Italy Chapter ([info@italy.theiiba.org](mailto:info@italy.theiiba.org), [www.italy.theiiba.org](http://www.italy.theiiba.org)).

BABOK®, Business Analysis Body of Knowledge®, IIBA®, and the IIBA® logo are registered trademarks owned by International Institute of Business Analysis. CBAP® and the CBAP logo are registered certification marks owned by International Institute of Business Analysis. Certified Business Analysis Professional™, The IIBA® chapter logo, IIBA® Associate Sponsor logo, IIBA® Corporate Sponsor logo, IIBA® Industry Sponsor logo, and IIBA® member logo are logos owned by International Institute of Business Analysis. These trademarks are used with the express permission of International Institute of Business Analysis.



### Software Measurement European Forum 2011

Misurare prodotti e processi software per migliorare la governance ICT

Roma, 9-10 giugno 2011

Consulti la brochure e si iscriva: [www.iir-italy.it/smef2011](http://www.iir-italy.it/smef2011)