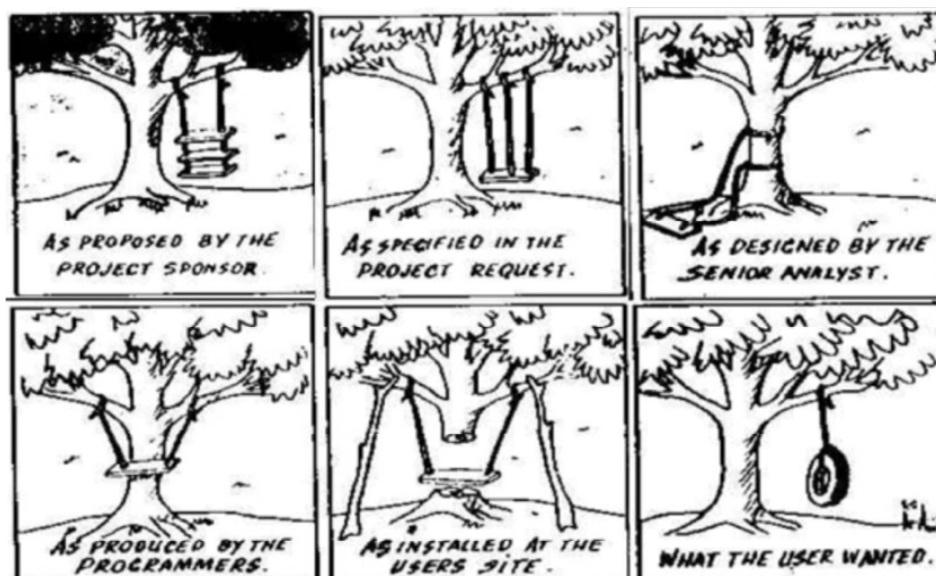


# *La formazione degli analisti: dall'analisi funzionale all'analisi di business*

*Tratto da: S. Berti - Note di formazione metodologica – Quaderni di Ferentino n. 5 –  
Scuola di Formazione ICF “Enrico Della Valle”–Engineering Ingegneria Informatica SpA*

## *Premessa*

Quante volte abbiamo visto questa vignetta?



Io l'ho vista a Londra per la prima volta<sup>1</sup>, in uno dei primi seminari orientati alla qualità del software (anche se allora parlavamo solo di collaudo): era il 1979.

L'ultima volta l'ho vista quest'anno, presso la macchinetta del caffè di una sede di una grande società di servizi IT

*A volte ritornano, ma forse questa vignetta è ora che non torni mai più.*

Ma perché non ritorni occorre superare, oltre a delle difficoltà metodologiche presenti nel lavoro degli analisti, anche ad uno dei luoghi comuni sulle caratteristiche professionali degli esperti di informatica, spesso ritenuti bravissimi a fare, ma molto meno a comunicare l'innovazione: come se facessero proprio un ironico slogan "mi spezzo, ma non mi spiego".

---

<sup>1</sup> Vorrei poter citare il nome dell'autore di questa celebre vignetta, ma purtroppo non sono riuscito a ritrovarlo.

## *Il contesto generale e l'orientamento al servizio*

Nella cosiddetta società della conoscenza, in cui oggi tutti operiamo, la logica di business tradizionale basata sulla transazione cede il passo ad una logica di business basata sulla relazione.

La relazione richiede fiducia, semplicità, concretezza, condivisione di valori-chiave: dall'orientamento al cliente alla capacità di influenzare l'ambiente, caratteristica quest'ultima tanto rilevante e strettamente connessa alla capacità di relazione da aver fatto nascere la metafora della *Teaching Company*; intesa come azienda con una mentalità così vincente da insegnare nuovi modi di operare nei processi di business, perché per prima riesce ad apprenderli nel contesto di un cambiamento che ormai è diventato un processo continuo.

## *Il contesto dell'ICT*

Il mondo dell'Information & Communication Technology sta vivendo una serie di fenomeni di cambiamento.

Alcuni sono più palesi, ma sostanzialmente di natura tattica, legati sia alle tecnologie emergenti, come la sicurezza e la privacy dei dati, piuttosto che alle soluzioni mobili o alle sperimentazioni di e-Learning; altri sono invece collegati alle esigenze applicative nei diversi settori di mercato, come l'adeguamento a nuove normative piuttosto che lo sviluppo di sistemi CRM.

Altri sono più profondi e strategici, caratterizzati dal cambiamento della ragion d'essere stessa dell'ICT: sempre più servizio rispetto a prodotti e soluzioni, fenomeno che presuppone una professionalità complessa, che unisca competenze tecniche, di business e di comunicazione. In grado quindi di rispondere alle esigenze che emergono sul versante delle tecnologie (Web 2.0 piuttosto che più propriamente di SaaS - Software as a Service), così come su quello delle risorse umane (standard EUCIP piuttosto che ITIL)

## *Il campo di intervento*

Oggi le professionalità classiche dell'ICT sono in crisi: non solo non c'è più la stessa richiesta di una volta di programmatori, ma il profilo degli analisti va profondamente ripensato.

L'analista classico, quello che sa leggere in termini di dati ed applicazioni le esigenze dell'utente, si trova ad avere un bagaglio di conoscenze metodologiche che si applicano a un tipo di situazioni (i progetti ex-novo su richiesta di un committente abbastanza digiuno di informatica) che si presentano sempre meno.

Due esempi:

- a livello europeo sono stati definiti degli standard di figure professionali (detti complessivamente EUCIP) che vedono, sin dal livello del *core syllabus*, la necessità di formare tutti gli informatici sia su temi aziendali, economici, legali e simili; sia su metodologie, quali SWOT e PEST, nate per l'analisi delle strategie aziendali
- Nel 2006 la HT Scuola Engineering ha ristrutturato il suo piano di formazione per gli analisti, definendo un percorso nuovo: detto di analisi funzionale, ma basato su contenuti che non prevedono né l'analisi dei dati né la definizione di diagrammi di flusso (contenuti che vengono forniti in interventi più tecnici o più specialistici) . I contenuti contemplano tecniche di analisi creativa, mappe cognitive, pensiero laterale, Balanced ScoreCards: l'insieme all'interno di un percorso bilanciato che unisce fare e comunicare. Il primo corso del piano (*AF10: Metodi per la rapida individuazione e la valorizzazione delle soluzioni da adottare*) ha registrato nel primo anno circa 120 iscritti, che ci hanno portato ad effettuare ben sette edizioni.

Se questo è il trend nel contesto internazionale dell'ICT, il fenomeno ha acquisito dimensioni rilevanti in Europa, continente che non ha né una posizione dominante sulle tecnologie di base (siano esse microprocessori, sistemi operativi o motori di ricerca), né una struttura del costo del lavoro che consenta di competere in termini di puro prezzo con i paesi emergenti, come ad esempio l'India.

Competere oggi nell'ICT in termini di valore aggiunto, senza dominare le tecnologie di base, vuol dire essenzialmente competere in termini di servizio, ed il servizio diviene concreto quando è misurato e contrattualizzato in termini di livelli di servizio.

Stanno emergendo standard per il livello di servizio. Porre in grado le persone di dominare professionalmente gli standard di livelli di servizio diventa un passaggio obbligato per formare figure di peso nel campo dell'ICT, partendo dalla definizione di un piano di formazione in grado di sviluppare:

- capacità di ascolto e di comunicazione
- comprensione rapida delle situazioni, dei loro punti di forza e di debolezza e delle relative implicazioni in termini di requisiti importanti agli occhi del cliente
- capacità di focalizzare il confronto fra esigenze e soluzioni, per valorizzare al meglio queste ultime agli occhi del cliente, anche quando il cliente è rappresentato da diversi stakeholders con interessi fra loro diversificati.

C'è poi un aspetto specifico, che riguarda proprio la formazione metodologica degli analisti: in questi anni le metodologie di analisi sono rimaste un po' indietro.

- Nell'area della programmazione si sono stati cambiamenti molto rapidi, che hanno prodotto tutta una classe di metodologie agili di sviluppo software: particolarmente flessibili ed efficienti.
- Nell'area della consulenza organizzativa e manageriale i progressi, in termini metodologici, sono stati impressionanti: cito solo, a titolo di esempio, il *Value Based Management*, le *Balanced ScoreCards*, le *Strategy Maps*.
- A supporto degli analisti (funzionali e tecnici) sono invece rimaste finora, nella maggior parte dei casi, metodologie molto strutturate e piuttosto rigide: non sempre efficaci, quasi mai rapide e snelle, inevitabilmente poco applicate.

### *Gli obiettivi a medio termine*

In questo quadro emergono una serie di obiettivi a medio termine, per definire soluzioni formative adatte a supportare uno sviluppo professionale del personale tecnico: coerente con le esigenze emergenti nel contesto di riferimento e adeguato alle esigenze di un gruppo come Engineering che ha nella competenza del suo personale un *asset* chiave:

- censire le esperienze e gli standard (*de jure* e *de facto*) per la definizione di professionalità e di metodologie nel campo dell'analisi connessa con l'innovazione ICT-based, indipendentemente dalle modalità con cui si configura l'intervento (studio, consulenza, progetto, servizio, fornitura di prodotto)
- selezionare le best practice
- definire un modello evolutivo bilanciato sia sul piano operativo che comunicativo
- realizzare un sistema avanzato di formazione nel campo dell'analisi, articolato per livelli, che sia di interesse per tutte le tipologie di figure professionali coinvolte ad un dato livello di intervento (funzionari commerciali, consulenti, analisti funzionali, analisti tecnici) e adeguatamente focalizzato sulle esigenze specifiche di ciascuna di queste figure.

## Le fonti

Una fonte è data dalle pratiche che abbiamo individuato come occasioni prioritarie e centrali di riflessione: due iniziative di ampiezza e collocazione diversa, di cui una in termini di standard europei per le figure professionali ed una, di spessore organizzativo ed operativo, sviluppata all'interno di Engineering Ingegneria Informatica SpA ( [www.eng.it](http://www.eng.it) ).

Un'iniziativa è EUCIP, l'iniziativa di definizione di un modello europeo per la certificazione delle professionalità nel campo dell'Informatica.

Una seconda iniziativa è EngAge, il programma di condivisione delle conoscenze e di organizzazione della Divisione Commerciale Finanza di Engineering: alcune delle riflessioni emerse da EngAge ed utilizzate per progettare il piano di formazione AF (Dall'Analisi Funzionale all'Analisi di Business) sono:

- ◇ Le conoscenze sintetiche e qualitative, purché ben focalizzate, servono -se non di più- quantomeno prima delle informazioni analitiche e quantitative
- ◇ Esiste un'area di conoscenze di interesse comune dei commerciali e dei tecnici: le conoscenze che consentono di gestire il processo di relazione con il cliente e di indirizzare le attese verso le soluzioni man mano che queste prendono forma

L'altra fonte è l'esperienza diretta. Le metodologie classiche erano nate in un contesto completamente diverso, di informatica giovane, in cui le fasi erano almeno teoricamente ben definite, i ruoli ben distinti, così come ben distinti i problemi di analisi del business, dei requisiti e di analisi tecnica.

Oggi sappiamo tutti che non è così: i modelli attuali sono a favore di percorsi più interattivi ed iterativi.

Non solo. Non c'è più una situazione dominante, ovvero quella classica del progetto che parte con l'intervista al cliente ed il cui percorso viene riproposto dalla lettura ironica della vignetta che abbiamo messo in apertura di questo contributo.

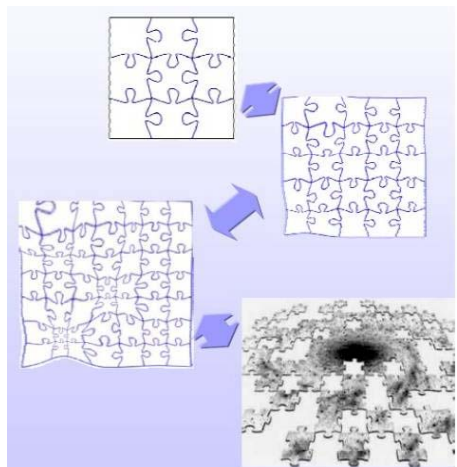
Scegliendo e proponendo le modalità di lavoro più opportune abbiamo classificato nove situazioni diverse per ciascun contesto: tutte focalizzate a scegliere di volta in volta le tecniche ed i metodi più rapidi per far corrispondere le caratteristiche chiave della soluzione ai principali requisiti di business

dell'organizzazione

Cliente. Questo sin dal primo corso del piano di formazione.


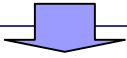
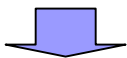


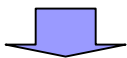

Ovviamente nei corsi successivi il patrimonio di tecniche si arricchirà, mantenendosi comunque essenziale, fino a valorizzare la propria esperienza e quanto appreso nei corsi, per comporre al meglio il puzzle che risponde alle esigenze di business nel loro divenire.

- ✚ Comporre il "Puzzle" che serve effettivamente per rispondere ad istanze con questo livello di complessità richiede:
  - ▬ Condivisione di conoscenze diversificate a vari livelli.
  - ▬ Piena consapevolezza di quanto, al crescere del livello di dettaglio, cresce:
    - ◆ L'esigenza di specializzazione
    - ◆ L'importanza di una esatta definizione dei confini di cosa è effettivamente giustificato in termini di ritorno dell'investimento



Ma vediamo gli elementi chiave di questo piano di formazione, in termini di punti di ingresso, percorsi e punti di uscita (indicati nella tabella conclusiva con delle frecce) , nonché di corsi componenti e relativi temi metodologici chiave, tecniche specifiche e campi di applicazione

Vediamolo attraverso una tabella riassuntiva, con la quale riteniamo opportuno concludere sinteticamente questa nota

Codice	Titolo	Tema metodologico chiave	Tecniche chiave		Campo di applicazione
			Primaria	Ausiliaria	
 AF10	Metodi per la rapida <b>individuazione e la valorizzazione</b> delle soluzioni da adottare.  	Analisi dello <b>spazio problema e dello spazio soluzione</b> ai fini <ul style="list-style-type: none"> <li>dell'individuazione rapida dei requisiti chiave</li> <li>della valorizzazione delle soluzioni</li> </ul> I metodi più opportuni a seconda della tipologia della domanda e della tipologia dell'offerta	<b>SWOT analysis</b>	Appreciation	Progetti, servizi o soluzioni di limitato o localizzato impatto organizzativo
AF20	Definizione di soluzioni innovative e determinazione rapida dei requisiti nascosti  	<b>Osservatore e realtà osservata</b> nell'analisi dei requisiti "nascosti". Come individuare i rischi di errore nell'analisi e mitigarli efficacemente e rapidamente, comunicando adeguatamente le scelte  Come leggere quanto efficacemente quanto occorre della realtà organizzativa del Cliente	<b>PEST analysis</b>	Grid	Progetti, servizi o soluzioni ICT - Based, di impatto organizzativo anche rilevante  
 AF30	Analisi dei processi di creazione del valore  	<b>Paradigmi e mode</b> nella pianificazione delle risorse strategiche. Metodologie emergenti a questo livello (es. <b>BSC</b> ).  Come definire gli indicatori chiave di Performance e di Rischio  Come integrare processi di analisi con processi di condivisione delle conoscenze	<b>ISSUE analysis</b>	Lambda	Definizione di contesti di riferimento per la realizzazione di soluzioni  Interventi legati a cambiamenti anche profondi negli obiettivi di business o nelle modalità per realizzarli  

[Stefano.berti@studioberti.it](mailto:Stefano.berti@studioberti.it)