

**Certified Business Analyst
Livello Foundation
Syllabus**



Versione 3.0

1 gennaio 2018

Versione in lingua italiana 3.0.2

1 dicembre 2020

Avviso sul copyright

Questo documento può essere copiato nella sua interezza, o in parte, se la fonte è riconosciuta.

Avviso sul copyright © International Qualifications Board per Business Analysis (di seguito denominato IQBBA®)

IQBBA è un marchio registrato di GASQ Service GmbH.

Copyright © 2018 gli autori per la versione 3.0 Gennaio 2018 (Chair Foundation Level Working Group)

Tutti i diritti riservati.

Gli autori trasferiscono il diritto d'autore a International Qualifications Board for Business Analysis (IQBBA). L'autore (come detentore del copyright corrente) e IQBBA (come futuro detentore del copyright) hanno accettato le seguenti condizioni d'uso:

- 1) Qualsiasi individuo o società di formazione può utilizzare questo syllabus come base per un corso di formazione se gli autori e l'IQBBA sono riconosciuti come proprietario della fonte e del copyright del syllabus e a condizione che qualsiasi promozione di tale corso di formazione possa menzionare il syllabus solo dopo la sottomissione per l'accreditamento ufficiale dei materiali di formazione a un Board Nazionale riconosciuto da IQBBA.
- 2) Qualsiasi individuo o gruppo di persone può utilizzare questo syllabus come base per articoli, libri o altri scritti derivati se gli autori e l'IQBBA sono riconosciuti come fonte e proprietari del copyright del syllabus.
- 3) Qualsiasi Board nazionale riconosciuto dall'IQBBA può tradurre questo syllabus e concedere in licenza il syllabus (o la sua traduzione) ad altre parti.

Cronologia delle revisioni

Versione	Data	Note
1.0	07.06.2011	Prima versione del Business Analyst Syllabus a livello Foundation
1.1	14.02.2013	Aggiornamento della prima versione del Business Analyst Syllabus a livello Foundation
2.0	01.10.2015	Versione aggiornata del Business Analyst Syllabus a livello Foundation
3.0	01.01.2018	Nuova versione del Business Analyst Syllabus a livello Foundation che include modifiche al contenuto e alla struttura
3.0.1	01.09.2019	Correzioni di errori di battitura e di traduzione

Sommario

1. Fondamenti di Business Analysis (K2)	8
1.1 Termini e definizioni (K2)	9
1.2 Ruolo di un Business Analyst (K2)	10
1.3 Panoramica delle attività di Business Analysis (K1)	11
1.4 Competenze (K2)	12
2. Definizione della Strategia (K3)	15
Introduzione	17
2.1 Analisi interna (K3)	17
2.1.1 Vision, Mission e Obiettivi di business (K2)	17
2.1.2 Analisi dei processi di business (K3)	18
2.1.3 Il concetto di esigenza di business (K1)	18
2.1.4 Gap Analysis (K1)	19
2.2 Analisi esterna (K2)	19
2.2.1 Ricerca e analisi di mercato (K2)	19
2.2.2 Identificazione delle necessità dell'utente (K1)	21
2.3 Identificazione degli Stakeholder (K2)	21
2.4 Proposta e analisi della soluzione (K2)	22
2.5 Avvio del Progetto (K1)	23
3. Gestione del Processo di Business Analysis (K3)	25
3.1 Introduzione	27
3.2 Approcci alla Business Analysis (K3)	27
3.2.1 Confronto tra approccio tradizionale e Agile (K3)	27
3.2.2 Approccio interdisciplinare (K1)	28
3.3 Comunicazione (K3)	29
3.4 Prodotti (K2)	30
3.5 Strumenti e tecniche (K2)	31
3.5.1 Strumenti (K2)	31
3.5.2 Tecniche (K2)	31
3.5.3 Notazioni (K2)	32
4. Requirements Engineering nella Business Analysis (K3)	33
4.1 Introduzione (K1)	35
4.2 Requirements Development (K3)	36

4.2.1	Elicitazione (K3)	36
4.2.2	Analisi e Modeling (K3)	37
4.2.3	Specifica (K3)	39
4.2.4	Verifica e Validazione (K2)	40
4.3	Requirements Management (K3)	41
4.3.1	Introduzione (K1)	41
4.3.2	Information Architecture (K3)	42
4.3.3	Comunicazione dei Requisiti (K1)	43
4.3.4	Tracciabilità (K3)	43
4.3.5	Configuration Management (K2)	44
4.3.6	Solution Scope Management (K2)	45
4.3.7	Quality Assurance (K2)	46
4.4	Strumenti e tecniche (K2)	46
4.4.1	Strumenti (K2)	46
4.4.2	Tecniche (K2)	47
4.4.3	Notazioni (K2)	47
5.	Valutazione e Ottimizzazione della Soluzione (K3)	49
5.1	Valutazione (K3)	50
5.2	Ottimizzazione (K1)	51
6.	Riferimenti	52
6.1	Libri e altre pubblicazioni	52
6.2	Standard	53
7.	Appendice A - Obiettivi di apprendimento / Livelli cognitivi di conoscenza	55
7.1	Livelli cognitivi di conoscenza	55
8.	Appendice B - Regole applicate a IQBBA	56
8.1	Foundation Syllabus	56
8.2	Regole generali	56
8.3	Contenuto corrente	56
8.4	Obiettivi di apprendimento	56
8.5	Struttura generale	57
8.6	Riferimenti	57
8.7	Fonti di informazione	57
9.	Appendice C - Note per chi fornisce la formazione	58

Ringraziamenti

International Qualifications Board for Business Analysis Working Party Foundation Level (edizione 2018): Karolina Zmitrowicz (chair), Eric Riou du Cosquer, Olivier Denoo, Andrey Konushin, Folke Nilsson, Salvatore Reale e tutti i Board nazionali per i suggerimenti sull'attuale versione del syllabus.

Introduzione a questo Syllabus

Scopo di questo documento

Questo syllabus definisce il livello di base (Foundation Level) del programma per diventare un Business Analyst certificato IQBBA (CFLBA). IQBBA ha sviluppato questo syllabus in collaborazione con Global Association for Software Quality (GASQ).

Il syllabus serve come base per i fornitori di formazione che desiderano accreditarsi. Tutte le aree di questo syllabus devono essere incorporate nel materiale per la formazione. Il syllabus dovrebbe, tuttavia, servire anche da linea guida per la preparazione alla certificazione. Tutte le aree elencate qui sono rilevanti per l'esame.

Esame

L'esame per diventare un Business Analyst certificato si basa su questo syllabus. Tutte le sezioni di questo syllabus sono soggette ad esame. Le domande dell'esame non sono necessariamente riferite a una sola singola sezione. Una singola domanda può fare riferimento a informazioni in diverse sezioni.

Il formato dell'esame è a scelta multipla con un'unica opzione corretta (una risposta corretta su quattro opzioni).

Gli esami possono essere sostenuti sia dopo aver frequentato corsi accreditati, sia senza aver frequentato alcun corso. Troverete informazioni dettagliate sui calendari degli esami sul sito web (www.GASQ.org) e sul sito web (www.IQBBA.org).

Accreditamento

I fornitori di un corso Business Analyst IQBBA devono essere accreditati. L'accREDITamento IQBBA è concesso dopo che un gruppo di esperti ha esaminato la documentazione del fornitore di formazione. Un corso accreditato è tale da essere stato verificato conforme al syllabus. Quando viene erogato un corso accreditato, è possibile che venga offerto anche un esame di certificazione Business Analyst (esame CFLBA). Un esame può anche essere gestito da un organismo di certificazione indipendente (in base alle norme ISO 17024).

Internazionalità

Questo syllabus è stato sviluppato da un gruppo di esperti internazionali.

Il contenuto di questo syllabus può quindi essere considerato come uno standard internazionale. Il syllabus permette di fare formazione e di condurre esami secondo un livello coerente su scala internazionale.

Livelli Cognitivi (K)

Il syllabus fa riferimento a tre diversi livelli Cognitivi (K). Questa divisione consente al candidato di riconoscere il "livello di conoscenza" richiesto per ogni argomento.

I tre livelli K usati nel syllabus corrente sono:

- K1 - ricorda, riconosci, richiama
- K2 - capisci, spiega, fornisci i motivi, confronta, classifica, riassumi
- K3 - applica in un contesto specifico

Livello di Dettaglio

Il livello di dettaglio in questo syllabus consente una formazione e un esame coerenti a livello internazionale. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il syllabus è costituito dai seguenti elementi:

- Obiettivi formativi generali che descrivono l'intenzione della certificazione del Livello Foundation.
- Un elenco di informazioni da insegnare che include una descrizione e riferimenti a fonti aggiuntive, se necessario.
- Obiettivi di apprendimento per ogni area di conoscenza che descrivono i risultati dell'apprendimento cognitivo e la mentalità da acquisire.
- Un elenco di termini che gli studenti devono essere in grado di ricordare e capire.
- Una descrizione dei concetti chiave da insegnare che include fonti come letteratura riconosciuta o standard.

Il contenuto del syllabus non è una descrizione dell'intera area di conoscenza della Business Analysis; riflette il livello di dettaglio da coprire nei corsi di formazione del livello Foundation.

Organizzazione di questo Syllabus

Il syllabus contiene cinque capitoli principali. L'intestazione di livello superiore di ciascun capitolo mostra il livello più alto degli obiettivi di apprendimento trattati nel capitolo e specifica il tempo minimo da dedicare per la formazione relativa a quel capitolo.

1. Fondamenti di Business Analysis (K2)

Tempi

100 minuti

Termini

Business Analysis, Business Analyst, Requisiti di business, Requisiti della soluzione, Requisito, Soluzione

Obiettivi di apprendimento

I seguenti obiettivi identificano ciò che sarete in grado di fare dopo il completamento di ciascun modulo.

1.1 Termini e definizioni (K2)

- LO-1.1.1 Conoscere i concetti chiave di Business Analysis (K1)
- LO-1.1.2 Conoscere il ruolo della Business Analysis in organizzazioni, programmi e progetti (K1)
- LO-1.1.3 Comprendere gli obiettivi di Business Analysis nelle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto (K2)
- LO-1.1.4 Conoscere le principali aree di conoscenza in Business Analysis (K1)

1.2 Ruolo di un Business Analyst (K2)

- LO-1.2.1 Spiegare il ruolo e le responsabilità di un Business Analyst nell'ambito di un'organizzazione e di un progetto (K2)
- LO-1.2.2 Comprendere come il Business Analyst si interfaccia con altri ruoli all'interno di un'organizzazione e con gli stakeholder di programma o di progetto (K2)

1.3 Panoramica delle attività di Business Analysis (K1)

- LO-1.3.1 Conoscere le principali attività di Business Analysis (K1)

1.4 Competenze (K2)

- LO-1.4.1 Riassumere le principali competenze di un Business Analyst (K2)
- LO-1.4.2 Comprendere il significato delle soft skills nella professione di Business Analysis (K2)

1.1 Termini e definizioni (K2)

LO-1.1.1	Conoscere i concetti chiave di Business Analysis (K1)
LO-1.1.2	Conoscere il ruolo della Business Analysis in organizzazioni, programmi e progetti (K1)
LO-1.1.3	Comprendere gli obiettivi di Business Analysis nelle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto (K2)
LO-1.1.4	Conoscere le principali aree di conoscenza in Business Analysis (K1)

La Guida BABOK 2.0 ha definito la Business Analysis come l'insieme di attività, conoscenze, strumenti e tecniche necessarie per identificare le esigenze di business e determinare soluzioni alle problematiche di business [BABOK]. La più recente versione della Guida BABOK, 3.0, aggiorna la definizione per evidenziare l'aspetto del valore: "La Business Analysis è la pratica di consentire il cambiamento in un'azienda definendo le esigenze e raccomandando soluzioni che offrano valore agli stakeholder. La Business Analysis consente a un'azienda di articolare le esigenze e le motivazioni del cambiamento e di progettare e descrivere soluzioni in grado di fornire valore".

Attività specifiche di Business Analysis sono raccolte all'interno di aree di conoscenza (Knowledge area - KA). IQBBA propone le seguenti KA:

- Definizione della strategia
- Gestione del processo di Business Analysis
- Requirements Engineering in Business Analysis
- Valutazione e ottimizzazione della soluzione

Queste KA sono supportate da metodi, strumenti e tecniche specifiche e richiedono competenze e abilità specifiche.

Le attività del Business Analyst possono variare a seconda del suo ruolo e del suo ambito di responsabilità. Un Business Analyst che lavora a livello di organizzazione è in genere responsabile della raccolta di esigenze, opportunità e approfondimenti dall'ambiente di business (clienti, concorrenti, risorse dell'organizzazione) e propone nuove soluzioni spesso innovative per il business. Un Business Analyst che lavora a livello di programma / progetto sarà invece incaricato di fornire la soluzione di business concordata - in questo contesto il ruolo può essere paragonato al Product Owner in Agile.

Esempi di iniziative per produrre valore possono includere:

- Cambiamenti nella cultura dell'organizzazione o alla struttura aziendale
- Miglioramenti al processo di business
- Sviluppo di prodotti o servizi per il business
- Sviluppo di soluzioni (anche software) a supporto delle attività di business

Le soluzioni a supporto del business sono costruite in base ai requisiti. Un requisito può essere definito come una rappresentazione documentata di un bisogno di specifici stakeholder o di un'organizzazione, che porta valore al business [BABOK] [IEEE 610].

I requisiti sono il fondamento dell'ambito e della progettazione della soluzione. I requisiti sono generalmente classificati in categorie per consentire una migliore gestione. La Guida BABOK propone la seguente classificazione, che rappresenta i livelli di astrazione per i requisiti:

- I requisiti di business
- I requisiti degli stakeholder
- I requisiti di transizione
- I requisiti per la soluzione
 - Requisiti funzionali
 - Requisiti non funzionali

IQBBA estende la classificazione di cui sopra per aggiungere informazioni di supporto alla progettazione della soluzione e alla gestione dei requisiti:

- Vincoli di business
- Vincoli sulla soluzione
- Presupposti di business
- Presupposti tecnici

Quando si lavora con diversi livelli di astrazione dei requisiti, è importante mantenere la tracciabilità in modo da supportare la gestione dell'ambito, l'analisi della copertura e l'analisi dell'impatto delle modifiche.

1.2 Ruolo di un Business Analyst (K2)

LO-1.2.1	Spiegare il ruolo e le responsabilità di un Business Analyst nell'ambito di una organizzazione e di un progetto (K2)
LO-1.2.2	Comprendere come un Business Analyst si interfaccia con altri ruoli all'interno di una organizzazione e all'interno degli stakeholder di programma / progetto (K2)

Il Business Analyst (BA) è una persona responsabile di identificare le esigenze di business degli stakeholder e di determinare le soluzioni di problematiche legate al business, allo scopo di introdurre cambiamenti che aggiungano valore al business. Come menzionato nella Guida BABOK, il Business Analyst è qualcuno che "aiuta nel cambiamento dell'organizzazione".

Il Business Analyst funge spesso da ponte tra gli stakeholder aziendali e il team di delivery della soluzione, identificando, negoziando e raggiungendo un consenso tra le esigenze dei vari individui e i gruppi che le rappresentano.

Poiché uno dei principali prodotti delle attività di Business Analysis è rappresentato dalle esigenze di business e dai requisiti di business, i Business Analyst svolgono un ruolo importante sia nel successo dei programmi a livello di organizzazione, sia in specifiche attività di cambiamento o sviluppo.

Problemi con i requisiti possono causare il fallimento delle attività di sviluppo o delle successive modifiche. Nella maggior parte dei casi questi problemi sono causati da una Business Analysis insufficiente o condotta in modo non corretto (in particolare per la parte di ingegneria dei requisiti, una parte dell'area di conoscenza di Business Analysis).

Le insidie più comuni in Business Analysis includono, ma non sono limitate a:

- Obiettivi non chiari dell'iniziativa di business
- Requisiti di business mancanti, spesso come risultato della mancanza di analisi da parte degli stakeholder
- Instabilità dei requisiti (cambiamenti frequenti e incontrollati dei requisiti)
- Traduzione insufficiente dei fabbisogni nei requisiti (requisiti incompleti, incoerenti o non misurabili)
- Problemi di comunicazione e barriere della conoscenza

Le insidie sopra elencate possono successivamente causare problemi, durante la definizione dell'ambito della proposta di soluzione, durante la pianificazione, l'implementazione e il testing della realizzazione della soluzione. Requisiti di business poco chiari o una progettazione di bassa qualità della soluzione di un problema di business possono portare a confusione e a dubbi riguardanti la soluzione prevista. Se non vengono intraprese azioni per correggere queste situazioni, aumenta il rischio di insuccesso.

L'impatto di una Business Analysis impropria sulle attività di sviluppo o delle successive modifiche è già noto, ma ancora molto spesso trascurato.

Le principali ragioni per trascurare la Business Analysis sono i vincoli di tempo, il concentrarsi sull'ottenere risultati rapidi senza prima un'adeguata analisi dei bisogni, delle opportunità e dei rischi e il considerare i processi di Business Analysis come un costo, non come un valore aggiunto.

Le possibili conseguenze del trascurare la Business Analysis includono quanto segue:

- Alcuni processi di business all'interno di un'organizzazione non sono noti o compresi, il che può portare a problemi nella definizione delle giuste problematiche di business e quindi dei relativi requisiti.
- I processi e gli artefatti di business non sono coperti da requisiti o sono descritti in modo incompleto.
- Non sono identificati tutti gli stakeholder chiave.
- Gli obiettivi o le esigenze di business non vengono identificati, causando il mancato soddisfacimento dei bisogni dell'organizzazione da parte della soluzione progettata e il mancato raggiungimento degli obiettivi di business.

Normalmente le organizzazioni mature definiscono un approccio generico alla Business Analysis. Questo approccio copre la definizione delle attività insieme ai loro obiettivi, gli strumenti e le tecniche a supporto di compiti specifici e i ruoli e le responsabilità delle persone coinvolte nelle attività di BA e in ciò che essa produce. È importante ricordare che ambienti e approcci diversi alla gestione o allo sviluppo e/o alla manutenzione della soluzione possono richiedere approcci diversi e specifici alla Business Analysis. Pertanto, il Business Analyst deve collaborare con gli stakeholder per determinare quali attività e tecniche definite nel processo generale di Business Analysis sono appropriate per la situazione specifica.

1.3 Panoramica delle attività di Business Analysis (K1)

LO-1.3.1 Conoscere le principali attività di Business Analysis (K1)

La Business Analysis copre le seguenti attività principali:

- Definizione della strategia
 - Analisi interna
 - Analisi esterna
 - Definizione dei fabbisogni di business
 - Analisi del divario (Gap analysis)
 - Proposta di soluzione (inclusa analisi di fattibilità)
 - Avvio della fase progettuale della soluzione o della manutenzione del programma/progetto
- Gestione dei processi di Business Analysis
 - Definizione del processo di Business Analysis (per organizzazione, programma, progetto o altre forme di attività di sviluppo, implementazione dei cambiamenti ecc.)
 - Pianificazione della comunicazione
 - Gestione dei prodotti delle attività di Business Analysis
 - Selezione di strumenti e tecniche
- Requirements Engineering nella Business Analysis
 - Requirements Management
 - Comunicazione dei requisiti
 - Tracciamento dei requisiti
 - Configurazione dei requisiti e gestione dei cambiamenti
 - Quality Assurance dei Requisiti
 - Requirements Development
 - Elicitazione dei requisiti includendo requisiti degli stakeholder e di prodotto
 - Analisi e specifiche dei requisiti
 - Modeling della soluzione

- Validazione e verifica dei requisiti
- Valutazione e ottimizzazione della soluzione
 - Valutazione delle opzioni per la soluzione (proposte)
 - Valutazione delle prestazioni della soluzione
 - Ottimizzazione del processo/soluzione di business

Queste attività producono diversi artefatti (risultati delle attività svolte). Alcuni di essi, come use case, documenti relativi ai requisiti e alla progettazione, descrivono la funzione, la logica o la progettazione di soluzioni, mentre altri sono legati al processo di delivery, come business case, piani e valutazione del rischio. È necessario assicurarsi che tutte le risorse chiave siano sotto controllo di configurazione (versioning) e tracciate correttamente all'origine.

I prodotti della Business Analysis includono:

- Obiettivi di business
- Esigenze (bisogni) di business
- Requisiti di business
- Elenco dei rischi
- Elenco degli stakeholder
- Limitazioni e ipotesi (assunzioni)
- Definizione del processo di business

Un elenco più completo di prodotti delle attività di Business Analysis è disponibile in 3.4 Prodotti (K2).

1.4 Competenze (K2)

LO-1.4.1	Riassumere le principali competenze di un Business Analyst (K2)
LO-1.4.2	Comprendere il significato delle soft skills nella professione di Business Analysis (K2)

L'obiettivo principale di un Business Analyst è che vengano fornite soluzioni che aggiungano valore al business. Per essere in grado di individuare una soluzione di business che fornisca un vantaggio misurabile all'organizzazione, il Business Analyst deve avere conoscenza del dominio di business. Comprendere il business, le sue regole, i processi, i rischi e il contesto sono condizioni necessarie per una Business Analysis efficace e di valore.

La conoscenza del dominio non sostituisce i metodi di Business Analysis. Sia la conoscenza del dominio, sia la conoscenza dei metodi sono necessari per essere un buon Business Analyst. In relazione alla conoscenza del dominio, il Business Analyst deve anche capire l'ambiente in cui il dominio è inserito.

Il Business Analyst ha bisogno delle seguenti competenze per comprendere e lavorare efficacemente all'interno dell'ambiente definito:

- Pensiero analitico e capacità di problem solving
- Caratteristiche comportamentali
- Conoscenza del business
- Conoscenze tecniche di base
- Capacità di interagire
- Capacità di negoziare e diplomazia
- Qualche capacità manageriale
- Creatività
- Abilità comunicative

Le abilità comunicative sono particolarmente importanti per il successo del Business Analyst. Tipicamente, comprendono:

- Capacità di comunicare con tutti i livelli manageriali
- Capacità di comunicare con stakeholder che hanno diversi livelli di conoscenza
- Precisione nell'articolazione di idee e pensieri
- Abilità nel relazionarsi con chi lavora sulle linee di produzione
- Buone capacità di scrittura tecnica
- Forti abilità comunicative in tutte le forme (verbali, non verbali, scritte)

Inoltre, il Business Analyst dovrebbe essere un facilitatore efficace per consentire a gruppi di persone di lavorare in modo cooperativo ed efficace [Bens]. Nel contesto della Business Analysis, la capacità di facilitare richiede le seguenti abilità:

- Capacità di conduzione
- Capacità di risolvere
- Capacità di formare team e community
- Valorizzare le persone
- Risolvere i conflitti
- Trasformare (introdurre cambiamento)
- Evocare un saggio metodo democratico
- Costruire efficacia individuale

I Business Analyst efficaci usano la facilitazione per supportare il lavoro con un gruppo di stakeholder per elicitare, documentare, analizzare, verificare e raggiungere un consenso sui requisiti.

Un buon facilitatore dimostra le seguenti competenze:

- Si collega rapidamente con il gruppo
- Comunica e ascolta bene
- Elabora le idee dalle persone
- Mostra un interesse naturale
- Negozia tra le parti
- Comprende le dinamiche di gruppo e valorizza il gruppo
- Focalizza il business non sulle soluzioni personali
- Aiuta il gruppo ad ascoltare e a disegnare conclusioni logiche

Alcuni degli strumenti utilizzati nella facilitazione includono:

- Gap analysis
- Flipcharts
- Liste di controllo
- Multi-voting
- Root cause analysis
- Brainstorming
- Focus group framework

Molti Business Analyst mancano di formazione ed esperienza come facilitatori e talvolta hanno difficoltà nell'eseguire una sessione di facilitazione. Per la Business Analysis, le tecniche di facilitazione si concentrano sulle competenze necessarie per individuare e analizzare le esigenze di business, i requisiti e le aspettative degli stakeholder. Sapere cosa chiedere, come chiedere e come

aiutare gli stakeholder a scoprire le loro esigenze, sono tutte capacità critiche per il ruolo di Business Analyst.

All'interno del ruolo di Business Analyst, può esserci un percorso di carriera definito che riflette il progresso nello sviluppo di capacità e competenze. Alcuni esempi per una classificazione includono:

Basato sul profilo di specializzazione:

- Praticante generalista
- Praticante specialista [Competenza IIBA]

Basato sul livello di competenza:

- Junior BA
- BA intermedio
- Senior BA

Basato sull'ambito di responsabilità:

- Enterprise BA
- Program BA
- Project BA

2. Definizione della Strategia (K3)

Durata

150 minuti

Termini

Ambito della soluzione, Analisi costi-benefici, Approccio alla soluzione, Business Case, Esigenza di business, Gap Analysis, Innovazione, Mission, Obiettivo di business, Process Owner, Processo di business, Proposta di soluzione, Ricerche di mercato, SMART, Stakeholder, Studio di fattibilità, SWOT, Vision

Obiettivi di apprendimento

I seguenti obiettivi identificano ciò che sarete in grado di fare dopo il completamento di ciascun modulo.

2.1 Analisi interna (K3)

- LO-2.1.1 Comprendere come la Vision, la Mission e gli obiettivi di business sono connessi e influenzano le attività di Business Analysis (K2)
- LO-2.1.2 Conoscere i principi di base per costruire appropriati obiettivi di business (K1)
- LO-2.1.3 Conoscere i concetti di processo di business e Process Owner (K1)
- LO-2.1.4 Spiegare con esempi le ragioni e l'applicazione dell'identificazione dei processi di business (K2)
- LO-2.1.5 Modellare un semplice processo di business utilizzando elementi di base della notazione BPMN (K3)
- LO-2.1.6 Conoscere il concetto, il significato e i metodi per l'identificazione delle esigenze di business (K1)
- LO-2.1.7 Conoscere il concetto di gap analysis e il suo impatto sulle attività di Business Analysis (K1)

2.2 Analisi esterna (K2)

- LO-2.2.1 Spiegare il ruolo dell'innovazione come strumento per ottenere un vantaggio competitivo (K2)
- LO-2.2.2 Conoscere i concetti di ricerca e analisi di mercato e il loro ruolo in Business Analysis (K1)
- LO-2.2.3 Conoscere i metodi per identificare le necessità dell'utente (K1)

2.3 Identificazione degli stakeholder (K2)

- LO-2.3.1 Comprendere il concetto di stakeholder, i loro tipi e l'impatto sulle attività e prodotti delle attività di Business Analysis (K2)
- LO-2.3.2 Conoscere i metodi per l'identificazione degli stakeholder (K1)

2.4 Proposta & Analisi della soluzione (K2)

- LO-2.4.1 Conoscere il concetto e il significato di una proposta di soluzione, Business Case e approccio alla soluzione (K1)
- LO-2.4.2 Spiegare i principi di base della costruzione di un Business Case appropriato (K2)
- LO-2.4.3 Conoscere il concetto e il significato dello studio di fattibilità (K1)

2.5 Avvio del progetto (K1)

- LO-2.5.1 Conoscere i concetti di avvio del progetto e ambito del progetto (K1)

Introduzione

La definizione della strategia è un insieme di attività e compiti volti a stabilire un modo per raggiungere uno stato futuro specifico di un'organizzazione. Le attività specifiche dell'analisi strategica includono, ma non sono limitate a:

- Analisi della situazione attuale dell'organizzazione
- Stabilire le esigenze di business sulla base di influenze esterne e interne, comprese le aspettative e le richieste degli stakeholder
- Analisi della Vision, della Mission e degli Obiettivi, stabilendo i mezzi per raggiungere gli obiettivi dichiarati
- Definire la strategia per il cambiamento

2.1 Analisi interna (K3)

2.1.1 Vision, Mission e Obiettivi di business (K2)

LO-2.1.1 Comprendere come Vision, Mission e Obiettivi di Business sono collegati e influenzano le attività di Business Analysis (K2)

LO-2.1.2 Conoscere i principi di base della costruzione di adeguati obiettivi di business (K1)

La Vision è un'immagine complessiva di ciò che l'organizzazione vuole essere o diventare nel lungo termine. Definisce lo stato futuro di un'organizzazione [BMM].

La Mission definisce le attività operative in corso nell'organizzazione che consentiranno alla Vision di diventare realtà.

La Mission è pianificata e realizzata con una strategia, che può essere intesa come l'approccio per raggiungere gli obiettivi di business tenendo conto dell'ambiente e del contesto di business.

Gli obiettivi di business amplificano la Vision - definiscono ciò che deve essere soddisfatto per ottenere la Vision.

Stabilire gli obiettivi di business è importante per i seguenti quattro motivi:

- L'organizzazione deve avere una visione di ciò che vuole realizzare. Ciò è facilitato dal fatto di avere obiettivi chiaramente definiti, oltre a stabilire i periodi di tempo in cui devono essere raggiunti.
- Mantiene un quadro chiaro di ciò che l'organizzazione sta cercando di fare con il business e aiuta a focalizzare la motivazione.
- Consente all'organizzazione di comprendere e mantenere un impegno per gli obiettivi principali dell'azienda.
- Fornisce una metrica su cui misurare i progressi dell'organizzazione.

SMART è un sistema e uno strumento utilizzato per stabilire gli obiettivi e definire i loro criteri di qualità. SMART richiede che tutti gli obiettivi abbiano le seguenti caratteristiche:

- S - Specifico
- M - Misurabile
- A - Raggiungibile
- R - Pertinente
- T - Tempestivo

È importante notare che la capacità di raggiungere gli obiettivi di business può essere influenzata da rischi e limitazioni. Pertanto, la definizione di obiettivi e criteri include in genere anche attività di gestione del rischio [ISO 31000].

Tutti gli elementi citati influenzano le attività di Business Analysis poiché definiscono lo stato futuro e la direzione che l'organizzazione deve prendere ad alto livello.

2.1.2 Analisi dei processi di business (K3)

LO-2.1.3	Conoscere il concetto di processo di business e Process Owner (K1)
LO-2.1.4	Spiegare con esempi le ragioni e l'applicazione dell'identificazione dei processi di business (K2)
LO-2.1.5	Modellare un semplice processo di business utilizzando elementi di base della notazione BPMN (K3)

Un processo di business è un insieme di attività volte a produrre un output specifico per un particolare cliente o mercato. Un processo di business si concentra su come il lavoro viene svolto all'interno di un'organizzazione, sul modo di organizzare il lavoro, le attività, le relazioni e le dipendenze tra di loro. Un processo può essere considerato come l'ordinamento delle attività lavorative nel tempo e nel luogo, con un inizio, una fine e input e output chiaramente definiti [Sparx]. Un processo di business deve avere le seguenti caratteristiche [Sparx]:

- Ha un obiettivo
- Ha input specifici
- Ha output specifici
- Utilizza risorse
- Ha un numero di attività che sono eseguite in un certo ordine
- Interessa almeno un'unità organizzativa
- Crea valore per il cliente (sia interno che esterno)

Ogni processo dovrebbe avere un Process Owner definito. Secondo ITIL, Process Owner è la persona responsabile di garantire che un processo sia adatto allo scopo. Le responsabilità del Process Owner includono sponsorizzazione, progettazione e miglioramento continuo del processo e delle sue metriche.

L'identificazione dei processi di business attuali eseguiti all'interno dell'organizzazione consente al Business Analyst di comprendere gli obiettivi dell'organizzazione e di determinare le attività e il flusso necessari per raggiungere gli obiettivi strategici e di business pianificati in futuro. Questa identificazione aiuta a stabilire tutte le attività e i ruoli necessari per l'esecuzione dei compiti che producono i risultati desiderati. L'identificazione dei processi di business aiuta a scoprire lacune e parti inefficaci del processo, che possono poi essere migliorate attraverso l'ottimizzazione dei processi. Se i processi di business non sono stabiliti e compresi, allora misurarli e controllarli potrebbe essere molto difficile in funzione del livello di maturità dell'organizzazione. Inoltre, è probabile che vi siano problemi significativi con la definizione degli obiettivi e delle esigenze di business.

I processi di business possono essere modellati utilizzando una tecnica come BPMN (Business Process Modeling Notation). Questa tecnica fornisce una vista dei vari processi eseguiti all'interno di un'organizzazione. Aiuta il lettore a comprendere i processi dell'organizzazione e supporta un'efficace analisi e modellazione dei requisiti per garantire che la soluzione proposta soddisfi le esigenze degli attuali processi di business.

2.1.3 Il concetto di esigenza di business (K1)

LO-2.1.6	Conoscere il concetto, il significato e i metodi per l'identificazione delle esigenze di business (K1)
----------	--

Le esigenze di business descrivono la problematica o l'opportunità di business che il Business Analyst deve comprendere e analizzare per consigliare soluzioni che soddisfino specifici obiettivi di business e aspettative dei principali stakeholder.

In genere, le esigenze di business vanno nella direzione di nuove opportunità tecniche o di mercato, raccolgono feedback da utenti / clienti, include lamentele, o approfondimenti di stakeholder di business.

Gli approcci per stabilire le esigenze di business includono i seguenti [BABOK]:

- analisi top-down degli obiettivi di business che portano all'identificazione delle esigenze di business richieste per raggiungere un obiettivo
- Analisi bottom-up dello stato attuale ("AS-IS") dell'organizzazione, del dipartimento, del processo di business o della funzione aziendale o della soluzione già implementata (ad esempio, software di supporto alle operazioni) che portano all'identificazione delle esigenze di business richieste per creare valore

Le esigenze di business possono anche derivare da aspettative, desideri o requisiti degli stakeholder (es. informazioni che consentono la gestione di decisioni rapide da parte del management) e / o da fonti esterne come la domanda o la concorrenza sul mercato.

2.1.4 Gap Analysis (K1)

LO-2.1.7 Conoscere il concetto di gap analysis e il suo impatto sulle attività di Business Analysis (K1)

La Gap Analysis (traducibile in Analisi delle Lacune) mira a comprendere la differenza tra lo stato corrente di un'organizzazione e lo stato desiderato. Pertanto, facilita l'introduzione del cambiamento: i risultati della Gap Analysis consentono di comprendere il lavoro da svolgere al fine di portare l'organizzazione allo stato desiderato definito dalla Mission e dagli obiettivi.

Il punto di partenza per la Gap Analysis è di stabilire lo stato attuale dell'organizzazione (AS IS), compresa la comprensione del business, la Vision, la Mission e gli obiettivi, i processi di business, le condizioni commerciali, tecnologiche e culturali che determinano le operazioni dell'organizzazione.

Il prossimo passo è stabilire lo stato futuro desiderato (TO BE) dell'organizzazione. Le attuali capacità dell'organizzazione devono essere quindi valutate in funzione degli obiettivi e delle esigenze di business da soddisfare. Il risultato della valutazione determinerà se l'organizzazione ha attualmente la capacità di soddisfare le esigenze di business definite. Se le attuali capacità non soddisfano gli obiettivi dichiarati, cambiamenti devono essere identificati e introdotti nell'organizzazione (business, tecnologia, persone, ecc) per muoversi verso lo stato futuro.

Tutte le ipotesi fatte durante la Gap Analysis dovrebbero essere adeguatamente documentate in quanto possono influenzare l'approccio per la soluzione o l'ambito di delivery.

Un elemento importante della Gap Analysis è l'identificazione dei rischi legati al cambiamento proposto. Un processo di Risk Management è necessario per assicurare che tutti i rischi importanti, in particolare i rischi di business, siano considerati al momento di pianificare il futuro stato desiderato dell'organizzazione.

2.2 Analisi esterna (K2)

2.2.1 Ricerca e analisi di mercato (K2)

LO-2.2.1 Spiegare il ruolo dell'innovazione come strumento per il raggiungimento di un vantaggio competitivo (K2)

LO-2.2.2 Conoscere i concetti di ricerche e analisi di mercato e il loro ruolo nella Business Analysis (K1)

Oggi è sempre più difficile per un'organizzazione ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti. Prodotti e servizi tradizionali non garantiscono che un'organizzazione possa raggiungere il successo sul mercato. Spesso, è necessario ben altro per convincere i clienti che i prodotti o servizi forniti da una determinata organizzazione sono migliori di altri.

L'innovazione è uno degli strumenti che aiuta l'azienda a raggiungere un vantaggio competitivo.

L'innovazione è il processo di osservare qualcosa in modo diverso, o emergere con un approccio diverso o nuovo alla soluzione di un problema esistente o percepito. Questo processo richiede che le persone

cambiano il loro modo di prendere decisioni; di fare le cose in modo diverso e fare delle scelte al di fuori della norma. Una delle definizioni di innovazione più riconosciuta nel mondo, dice: *“l'innovazione è il processo che trasforma un'idea in valore per il cliente e si traduce in profitto sostenibile per l'azienda”* [Carlson, Wilmot].

Il Business Analyst, la persona a cui sono familiari i processi di business all'interno dell'organizzazione e che conosce meglio di tutti i risultati ed i prodotti dei processi, può essere la persona giusta per introdurre l'innovazione. Sulla base del feedback da parte dei clienti, dalle ricerche di mercato, dall'analisi dei concorrenti e tramite osservazioni personali, il Business Analyst, insieme con il supporto di altri team, è in grado di identificare i seguenti elementi:

- Le aree che richiedono miglioramenti
- I potenziali nuovi prodotti che possono essere rilasciati con i processi esistenti
- I cambiamenti che aumenteranno la soddisfazione dei clienti e i potenziali profitti

Uno dei mezzi più efficaci per raggiungere un vantaggio competitivo è l'analisi e la ricerca di mercato. I Business Analyst dovrebbero avere familiarità con questi mezzi e dovrebbero essere in grado di utilizzarli nella pianificazione di nuovi prodotti o miglioramenti nel processo di organizzazione o di produzione.

La ricerca di mercato è un'attività strutturata che ha lo scopo di raccogliere informazioni sui mercati o clienti. La ricerca di mercato è una componente molto importante di una strategia di business (in quanto parte di un'area di interesse del Business Analyst). Secondo ICC/ESOMAR International Code on Market and Social Research, la ricerca di mercato fornisce un modo sistematico di raccogliere e interpretare informazioni su individui o organizzazioni, utilizzando metodi di analisi e tecniche statistiche. Queste informazioni aiutano a prendere decisioni sul futuro corso dell'organizzazione [ICC/ESOMAR].

La ricerca di mercato è considerata il fattore chiave per ottenere un vantaggio rispetto ai concorrenti. Fornisce informazioni importanti per identificare e analizzare le esigenze del mercato, la dimensione del mercato e la concorrenza. La ricerca di mercato chiarisce ciò di cui la gente (non solo i clienti di una determinata organizzazione) ha bisogno e come le persone agiscono. Alcuni degli strumenti per ricerche di mercato sono questionari e sondaggi attraverso i gruppi di discussione. Una volta che la ricerca è stata completata, i risultati, come ad esempio le tendenze individuate, possono essere utilizzati per determinare il corso futuro della strategia di business.

Tecniche comuni per ricerche di mercato:

- ricerca qualitativa e quantitativa
- questionari per posta
- sondaggi telefonici o interviste personali
- osservazione
- utilizzazione di soluzioni tecniche per la raccolta dei dati (ad esempio, Google Analytics)

L'analisi di mercato è un'indagine strutturata e documentata del mercato che contribuisce a determinare se c'è la necessità o un pubblico potenziale per un prodotto o servizio. È un grande aiuto quando sono previsti nuovi prodotti o l'espansione del business.

L'obiettivo di un'analisi di mercato è quello di determinare l'attrattiva di un mercato, sia ora che in futuro. In questo modo l'organizzazione può scoprire e comprendere le opportunità in continua evoluzione e le tendenze, confrontandole con i punti di forza e le debolezze dell'organizzazione.

L'analisi di mercato può essere utilizzata per:

- Prepararsi ad entrare su un nuovo mercato (espansione)
- Determinare se esiste un mercato per nuovi prodotti o servizi e valutare la possibilità di successo se si introduce un nuovo prodotto o servizio, o l'introduzione di cambiamenti (innovazioni) in quelli già esistenti
- Piano per avviare una nuova attività
- Ottenere informazioni dal mercato che aiuteranno nella vendita del prodotto o del servizio

Ci sono diverse dimensioni di un'analisi di mercato; ognuna può essere usata per scopi diversi (ad esempio, valutare la redditività del mercato o determinare le tendenze del mercato).

2.2.2 Identificazione delle necessità dell'utente (K1)

LO-2.2.3 Conoscere i metodi per l'identificazione delle esigenze degli utenti (K1)

Uno dei principali compiti di un Business Analyst è quello di fornire un modello orientato al business di una soluzione in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative del cliente. Per essere in grado di farlo, il Business Analyst deve conoscere queste esigenze. Questo include non solo le esigenze espresse in modo esplicito, ma anche le aspettative nascoste di cui il cliente può non essere a conoscenza. Il ruolo di un Business Analyst è quello di lavorare con gli utenti finali per identificare ed esplorare i loro requisiti e fornire il supporto per formulare le loro diverse esigenze. Ad esempio, lavorare con gli utenti finali può contribuire a identificare i requisiti di usabilità che non sono stati determinati nella fase iniziale di raccolta dei requisiti.

Tecniche comuni per la ricerca delle necessità degli utenti sono:

- Raccolta dei feedback degli utenti/clienti
- Ricerca qualitativa e/o quantitativa
- Personas – indirizzamento mirato degli utenti
- Interviste
- L'osservazione del comportamento degli utenti, tra cui User Journey
- Sondaggi
- Altre tecniche utilizzate per ricerche di mercato

2.3 Identificazione degli Stakeholder (K2)

LO-2.3.1 Comprendere il concetto di stakeholder, i loro tipi e l'impatto sulle attività e prodotti delle attività di Business Analysis (K2)

LO-2.3.2 Conoscere i metodi per l'identificazione degli stakeholder (K1)

Uno stakeholder è qualsiasi persona o organizzazione coinvolta attivamente nelle attività di sviluppo o cambiamento, o coloro i cui interessi possono essere influenzati a seguito dell'esecuzione o del completamento delle attività. Gli stakeholder possono anche influenzare gli obiettivi e i risultati dell'iniziativa. Gli stakeholder provengono dall'organizzazione in capo al business, dall'organizzazione/team in capo alla delivery della soluzione e da soggetti esterni (ad esempio nel contesto di business).

Gli stakeholder possono essere identificati utilizzando le seguenti tecniche:

- Investigando il dominio di business
- Identificando i proprietari dei processi di business
- Analizzando la struttura organizzativa del cliente
- Esplorando il mercato di riferimento dell'organizzazione del cliente
- Analizzando i rapporti con le organizzazioni esterne (fornitori, etc.)

I vari stakeholder possono avere esigenze e aspettative diverse per quanto riguarda la soluzione pianificata. È molto importante identificare tutti i principali stakeholder e le loro esigenze e trovare un accordo comune sullo scopo di una soluzione al fine di evitare la situazione in cui il prodotto finale soddisfa le esigenze solo di una parte limitata di stakeholder. È anche importante garantire che le funzionalità da implementare non vadano in conflitto con le esigenze di altri stakeholder. Ad esempio,

un prodotto progettato solo per un cliente esperto può non essere soddisfacente per tutti gli utilizzatori finali poiché gli utenti finali possono avere esigenze diverse, come un'interfaccia utente intuitiva, un sistema di aiuto esteso o esigenze di accessibilità speciali.

Il processo di identificazione dei principali stakeholder e di raccolta delle loro esigenze e aspettative è una delle attività chiave nella definizione della strategia, in quanto determina l'ambito iniziale e i requisiti per la soluzione. Tuttavia, questa attività è spesso ignorata o effettuata solo parzialmente, di solito causando problemi man mano che la delivery della soluzione progredisce.

I principali problemi con l'identificazione degli stakeholder includono:

- Una mancanza di comprensione dei veri operatori dei processi di business all'interno dell'organizzazione
- Definizione poco chiara delle responsabilità all'interno dell'organizzazione del cliente
- Esclusione degli stakeholder che non sono chiaramente e direttamente legati al processo (per esempio, gli utenti finali)
- Analisi incompleta con conseguente omissione di processi e attività, da cui deriva errata identificazione o omissione di importanti stakeholder

2.4 Proposta e analisi della soluzione (K2)

LO-2.4.1	Conoscere il concetto e il significato di una proposta di soluzione, Business Case e approccio alla soluzione (K1)
LO-2.4.2	Spiegare i principi di base della costruzione di un Business Case appropriato (K2)
LO-2.4.3	Conoscere il concetto e il significato dello studio di fattibilità (K1)

Ci sono molti modi di fornire valore e introdurre cambiamenti per soddisfare le specifiche esigenze di business. L'approccio da adottare per fornire/implementare le capacità necessarie per condurre l'organizzazione verso lo stato futuro desiderato è chiamato approccio alla soluzione.

Esempi di approccio alla soluzione sono i seguenti:

- Cambiamento dei processi di business (sforzo di miglioramento di processo)
- Cambiamento di allocazione/utilizzo delle risorse
- Introduzione di cambiamenti organizzativi
- Acquisto di una soluzione disponibile in commercio da un fornitore
- Sviluppo di una soluzione personalizzata
- Utilizzo delle soluzioni attualmente disponibili all'interno dell'organizzazione
- Outsourcing (di funzioni aziendali, ecc.)

La proposta di soluzione può essere definita come un'idea o un concetto che soddisfa una (o più) specifica esigenza di business. Di solito c'è più di una proposta di soluzione (opzione) orientata alla medesima esigenza di business - quindi le opzioni devono essere valutate prima di prendere la decisione finale sulla realizzazione della soluzione.

Uno studio di fattibilità consente di analizzare e confrontare diverse alternative di soluzione per capire come ogni opzione affronta l'esigenza di business e come verrà ottenuto il valore di business.

In alcuni casi, è necessario valutare i benefici, i costi e i rischi connessi con una specifica iniziativa di delivery di una soluzione prima che l'iniziativa parta.

Un Business Case fornisce la motivazione e la giustificazione per l'iniziativa in termini di valore aggiunto per il business a seguito degli esiti dell'iniziativa, in confronto al costo di implementazione della soluzione proposta.

Un Business Case adeguatamente costruito permette all'organizzazione di:

- Comprendere e applicare una linea di pensiero che consenta ai decisori di analizzare il valore, il rischio e la priorità di una proposta di iniziativa
- Giustificare all'organizzazione il valore delle proposte e respingere qualsiasi proposta che non abbia valore dimostrabile e misurabile
- Decidere se la proposta di iniziativa è di valore per il business ed è raggiungibile in confronto a proposte alternative
- Monitorare e misurare i progressi dello sviluppo della soluzione
- Assicurarci che le iniziative con interdipendenze siano intraprese nell'ordine corretto

Di solito, un Business Case viene presentato sotto forma di un documento strutturato, ma può essere espresso come una breve argomentazione o presentazione. Ad esempio, si consideri il caso in cui un aggiornamento del software può migliorare l'usabilità del sistema; il Business Case in questo caso argomenta che una migliore usabilità migliorerebbe la soddisfazione del cliente, richiederebbe minor tempo di elaborazione delle task e ridurrebbe i costi di formazione.

Un business case può coprire i seguenti aspetti:

- Informazioni sull'opportunità (tendenze di mercato, concorrenti)
- Benefici quantitativi e qualitativi
- Le stime di costo
- Aspettative sui profitti
- Opportunità di proseguimento
- Conseguenze dell'iniziativa sui flussi finanziari, nel corso del tempo, e i metodi utilizzati per quantificare costi e benefici
- L'impatto dell'iniziativa proposta sulle operazioni di business o processi di business
- L'impatto dell'iniziativa proposta sulla infrastruttura tecnologica
- Vincoli associati alla proposta di cambiamento o alle attività di sviluppo
- Rischi connessi con la proposta di cambiamento o alle attività di sviluppo
- L'allineamento con le priorità stabilite dal business

2.5 Avvio del Progetto (K1)

LO-2.5.1 Conoscere i concetti di avvio del progetto e ambito del progetto (K1)

Le attività di avvio del progetto coprono tutte le attività necessarie per iniziare un'iniziativa di sviluppo o di manutenzione. Queste attività includono tipicamente:

- Definire l'ambito di delivery/servizio
- Stabilire il team di delivery e management della soluzione
- Selezionare o stabilire un approccio per condurre e controllare le attività di sviluppo e modifica
- Definire le strategie e le procedure per la gestione del rischio, della configurazione, della qualità e della comunicazione

Le attività di avvio sono spesso documentate in una forma di Project Initiation Documentation (PID), che rappresenta il piano di approccio nel project management [PRINCE2]. PID in genere è costituito da una serie di altri documenti, tra cui:

- Business Case
- Project plan
- Risk register (risk log)
- Communication plan
- Quality plan

Certified Business Analyst Foundation Level



La documentazione di business, fornito come output dell'attività di analisi di strategia, serve come importante input per lo sviluppo del PID e riassume l'ambito di delivery e le aspettative e condizioni chiave sul business. Un elemento importante per i progetti di sviluppo o modifica è l'identificazione dei rischi e la preparazione di un piano di mitigazione [ISO 31000].

3. Gestione del Processo di Business Analysis (K3)

Durata

320 minuti

Termini

Agile, Maturity Model, Piano di Comunicazione, RACI

Obiettivi di apprendimento

I seguenti obiettivi identificano ciò che sarete in grado di fare dopo il completamento di ciascun modulo.

3.1 Introduzione

Nessun obiettivo di apprendimento

3.2 Approcci alla Business Analysis (K3)

- LO-3.2.1 Conoscere il diverso approccio allo sviluppo e alla manutenzione (K1)
- LO-3.2.2 Comprendere la differenza tra Business Analysis in ambiente Agile e non-Agile (K2)
- LO-3.2.3 Selezionare i metodi appropriati, le tecniche e gli approcci alla Business Analysis nel contesto specifico (K3)
- LO-3.2.4 Conoscere esempi di competenze interdisciplinari e capacità a supporto delle attività di Business Analysis (K1)

3.3 Comunicazione (K3)

- LO-3.3.1 Spiegare perché la comunicazione è una parte importante delle attività di Business Analysis e conoscere i fattori che influenzano la comunicazione (K2)
- LO-3.3.2 Conoscere il concetto e l'applicazione di un piano di comunicazione (K1)
- LO-3.3.3 Utilizzare le informazioni a disposizione per pianificare un piano di comunicazione (K3)
- LO-3.3.4 Conoscere i diversi ruoli coinvolti nelle attività di Business Analysis e le loro responsabilità (K1)

3.4 Prodotti (K2)

- LO-3.4.1 Comprendere il ruolo di un requisito e altri prodotti chiave della Business Analysis per una organizzazione e un programma / progetto (K2)
- LO-3.4.2 Conoscere i prodotti tipici della Business Analysis (K1)

3.5 Strumenti e tecniche (K2)

Certified Business Analyst Foundation Level

- LO-3.5.1 Conoscere i diversi tipi di strumenti a supporto delle attività di Business Analysis e le loro applicazioni (K1)
- LO-3.5.2 Conoscere i diversi tipi di tecniche a supporto delle attività di Business Analysis e le loro applicazioni (K1)
- LO-3.5.3 Capire lo scopo e l'applicazione di tecniche a supporto delle diverse attività di Business Analysis (K2)

3.1 Introduzione

Lo scopo di questo capitolo è di spiegare gli elementi principali della pianificazione e della gestione dei processi di Business Analysis in un dato contesto. La pianificazione dovrebbe considerare i seguenti fattori:

- Metodo di sviluppo / manutenzione o la cultura dell'organizzazione (tradizionale vs Agile)
- Necessità di approccio interdisciplinare
- Requisiti di comunicazione e partecipanti
- Definizione dei prodotti delle attività di Business Analysis
- Strumenti organizzativi, come tools e tecniche

Inoltre, pianificare l'approccio alla Business Analysis dovrebbe includere anche la pianificazione di approccio all'ingegneria dei requisiti (vedi: 4 Requirements Engineering in Business Analysis).

3.2 Approcci alla Business Analysis (K3)

Per stabilire un approccio alla Business Analysis si può essere supportati da modelli di maturità e modelli di competenza. Questi modelli possono contribuire a determinare le attività, i metodi e le competenze necessarie per soddisfare gli obiettivi specifici in un dato contesto [IIBA Competency].

Molti modelli di maturità si basano sul concetto di livelli di maturità, che rappresentano diversi livelli strutturali del processo di Business Analysis. Questi modelli utilizzano spesso altri modelli come CMMI per mappare i processi di Business Analysis, le attività, i compiti e i metodi in specifici livelli di maturità.

Un modello di esempio di maturità include quanto segue [Hass]:

- Livello 1 Consapevolezza della BA: il valore di Business Analysis è riconosciuto
- Livello 2 Framework della BA: i requisiti di business sono gestiti
- Livello 3 Allineamento al business: nuove soluzioni incontrano le esigenze di business; La strategia viene eseguita
- Livello 4 Ottimizzazione della Tecnologia per il business: la tecnologia è utilizzata come un vantaggio competitivo

Il modello generico per la Business Analysis utilizzato in una determinata organizzazione deve essere adattato al contesto attuale. In molti casi è necessario prendere in considerazione le conseguenze derivanti da diversi approcci prima di valutare lo sforzo di sviluppo o di manutenzione.

3.2.1 Confronto tra approccio tradizionale e Agile (K3)

LO-3.2.1	Conoscere il diverso approccio allo sviluppo e alla manutenzione (K1)
LO-3.2.2	Comprendere la differenza tra Business Analysis in ambiente Agile e non-Agile (K2)
LO-3.2.3	Selezionare i metodi appropriati, le tecniche e gli approcci alla Business Analysis nel contesto specifico (K3)

Ci sono due approcci principali per lo sviluppo e la manutenzione di una soluzione - tradizionale e Agile. I metodi tradizionali (come Waterfall, V-Model, Rational Unified Process) sono caratterizzati dalla pianificazione concentrata all'inizio – i requisiti vengono raccolti e documentati nella misura più estesa possibile, viene progettata l'architettura della soluzione e l'implementazione viene avviata. L'ipotesi principale dell'approccio tradizionale è che si vada a creare una immagine chiara del prodotto prima di iniziare i lavori di implementazione.

Agile si basa sul concetto di sviluppo incrementale e iterativo con una minima pianificazione iniziale. Agile riconosce il fatto che il contesto e le esigenze di business possono cambiare e fornisce pratiche

orientate a sostenere questi cambiamenti. Le idee di fondo alla base di Agile sono: “just in time”, la capacità di adattamento, il coinvolgimento del cliente durante tutto lo sviluppo / manutenzione e la comunicazione frequente.

Attualmente molte organizzazioni e team si stanno trasformando da un approccio di lavoro tradizionale ad un approccio Agile. Ciò influisce non solo sui processi, ma anche sulle definizioni dei ruoli. In un approccio tradizionale un Business Analyst è responsabile di concentrare all’inizio l’elicitazione delle necessità ed esigenze, la pianificazione e di proporre le opzioni di soluzione. La comunicazione con il team di delivery sarà piuttosto limitata alle interazioni strettamente necessarie in un determinato contesto.

In Agile, questo metodo di lavoro cambia; il Business Analyst dovrebbe seguire il principio di “fit-for-purpose” o “giusto il necessario”. Gli stakeholder dovrebbero avere la facoltà di articolare le loro esigenze e aiutare il team di delivery su base giornaliera. Un’importante conseguenza di una trasformazione Agile è il rifiuto di formalità come raccogliere e confermare tutti i requisiti prima di iniziare lo sviluppo o la creazione di dettagliati documenti su tutti i requisiti. In Agile, il Business Analyst lavorerà con i clienti, gli stakeholder e il team di sviluppo al fine di creare un elenco dei requisiti ad alto livello. I requisiti saranno dettagliati e realizzati in ordine di priorità - saranno perfezionati solo quando è il momento per gli sviluppatori di iniziare a lavorare su di essi.

In molte organizzazioni, la sfida principale di una trasformazione Agile non è il processo di cambiamento, ma il cambiamento di mentalità.

Adattare la Business Analysis ad ambienti Agile richiede alcune modifiche nel processo e nell’organizzazione del lavoro. Tuttavia, i principali compiti e le responsabilità dei Business Analyst rimangono gli stessi:

- Fornire conoscenze da esperti di settore e / o di prodotto
- Definire gli obiettivi di business, il contesto di business, i rischi e gli impatti potenziali della soluzione sull’organizzazione e sugli stakeholder
- Definire il cambiamento, inteso come ciò che divide uno stato attuale (AS IS) da uno stato futuro (TO BE)
- Supportare la comunicazione tra gli stakeholder e il team di delivery

Possibili soluzioni per la Business Analysis in ambiente Agile sono:

- Business Analyst nelle vesti del Product Owner, responsabile per la definizione e realizzazione del prodotto
- Business Analyst a supporto del Product Owner in compiti più tecnici, quando il Product Owner fornisce solo la conoscenza sul business
- Competenze di Business Analyst nel team di sviluppo, quando il team supporta il Product Owner nel trasformare i requisiti di alto livello in specifiche task di sviluppo

In Agile, sono utilizzati strumenti e tecniche specifiche, come i backlog, le user story, lo story mapping, Kanban.

3.2.2 Approccio interdisciplinare (K1)

LO-3.2.4 Conoscere esempi di competenze interdisciplinari e capacità a supporto delle attività di Business Analysis (K1)

Una Business Analysis efficace richiede di adottare conoscenze e competenze prese da altre discipline. Tali discipline possono essere [IIBA Competency] [BABOK] [Brown]:

- UX e usabilità
- Service design
- Design thinking
- Innovazione

- Digital design

In aggiunta, i seguenti concetti possono essere di supporto ad una Business Analysis efficace:

- Team multidisciplinari
- Enlightened Trial and Error
- Lean startup

3.3 Comunicazione (K3)

LO-3.3.1	Spiegare perché la comunicazione è una parte importante delle attività di Business Analysis e conoscere i fattori che influenzano la comunicazione (K2)
LO-3.3.2	Conoscere il concetto e l'applicazione di un piano di comunicazione (K1)
LO-3.3.3	Utilizzare le informazioni a disposizione per pianificare un piano di comunicazione (K3)
LO-3.3.4	Conoscere i diversi ruoli coinvolti nelle attività di Business Analysis e le loro responsabilità (K1)

Lo scopo principale di pianificare una comunicazione di Business Analysis è quello di definire come ricevere, distribuire, accedere, aggiornare e scalare le informazioni da e verso gli stakeholder, così come le modalità con cui organizzare la programmazione e la struttura della comunicazione all'interno di un programma/progetto di sviluppo o modifica.

Esempi di stakeholder coinvolti nelle attività di Business Analysis sono:

- Cliente
- Utente finale
- Solution Architect
- specialista di marketing
- esperto di implementazione
- esperto di dominio di business
- esperto di Quality Assurance

Le attività di Business Analysis e i relativi risultati possono essere comunicati sia in modo formale che informale. I metodi più comuni di comunicazione comprendono:

- Documentazione
- Workshop
- Presentazioni
- Revisioni

Ogni attività di comunicazione dovrebbe prendere in considerazione l'obiettivo della comunicazione (ad esempio, necessità, informazione) e le conseguenze. Conoscendo questo obiettivo, il Business Analyst può decidere quale sia il modo più appropriato di comunicare, verso chi sia più appropriato farlo e come presentare le informazioni. Per ogni comunicazione, il Business Analyst deve decidere la forma più efficace di comunicazione sia in merito all'argomento, sia in funzione degli stakeholder.

Ci sono molti fattori diversi che devono essere considerati quando si pianifica la comunicazione in Business Analysis. Questi fattori includono:

- Tipo di iniziativa o problematica di business affrontata nella comunicazione
- Requisiti degli stakeholder
- Livello di formalità richiesto per la comunicazione
- Frequenza di comunicazione
- Posizione geografica
- Cultura

Diversi tipi di iniziative richiedono quantità variabili di documentazione e spesso seguono diversi processi e producono diversi risultati finali. Il livello di formalità della comunicazione varia in base alle iniziative, alle fasi di lavoro e agli stakeholder. La comunicazione tende ad essere più formale quando l'iniziativa è di grandi dimensioni, è ritenuta critica o strategica, dipende da una normativa, uno standard di settore, o da specifici accordi, oppure se il dominio aziendale è complesso. Alcuni stakeholder possono richiedere comunicazione formale indipendentemente dalle altre condizioni. Per ogni forma di comunicazione, la frequenza può essere diversa in funzione dei diversi stakeholder. La distribuzione geografica può anch'essa essere un fattore che limita le opzioni di comunicazione, soprattutto quando gli stakeholder vivono in fusi orari diversi.

Un piano di comunicazione che spieghi le regole di comunicazione con i principali stakeholder dovrebbe coprire le seguenti informazioni:

- Oggetto della comunicazione (prodotto di lavoro, compito, etc.)
- I soggetti coinvolti (audience)
- Frequenza di comunicazione
- Mezzo di comunicazione
- Responsabile della comunicazione

Il piano di comunicazione è spesso supportato da una matrice RACI - una matrice che assegna le responsabilità - che consente la definizione delle responsabilità sui diversi ruoli coinvolti nel completare i compiti o i prodotti per una determinata iniziativa.

3.4 Prodotti (K2)

LO-3.4.1	Comprendere il ruolo di un requisito e altri prodotti chiave della Business Analysis per una organizzazione e un programma / progetto (K2)
LO-3.4.2	Conoscere i prodotti tipici della Business Analysis (K1)

Ciò che viene tipicamente prodotto nell'ambito delle attività di Business Analysis comprende:

- Definizione della strategia
 - Elenco degli stakeholder
 - Processi di business
 - Lacune (Gap)
 - Risultati delle ricerche di mercato
 - Esigenze di business
 - Requisiti di business
 - Opzioni di soluzione
 - Elenco dei rischi di business
 - Opportunità
 - Vincoli di business
 - Business case
- Gestione del processo di Business Analysis
 - Approccio alla Business Analysis
 - Piano di comunicazione
 - Strumenti per la Business Analysis (templates, etc.)
 - Obiettivi di qualità per la progettazione dei requisiti e / o della soluzione
- Requirements Engineering nella Business Analysis
 - Requisiti degli stakeholder
 - Requisiti per il prodotto/soluzione
 - Vincoli sulla soluzione
 - Opzioni per la progettazione della soluzione

- RTM (Matrice di Tracciabilità dei Requisiti)
- Configurazione dei requisiti
- Valutazione e ottimizzazione della soluzione
 - Valutazione delle prestazioni della soluzione
 - Piano di miglioramento

Questi prodotti finali supportano la comprensione della vision e della mission dell'organizzazione, così come gli obiettivi e lo stato futuro desiderato, insieme ai fattori che influenzano la capacità di raggiungere questo stato futuro.

Uno dei più importanti risultati dell'attività di Business Analysis sono i requisiti, in particolare i requisiti di business e degli stakeholder. Dal punto di vista organizzativo, i requisiti di business esprimono le principali esigenze richieste per realizzare la mission e gli obiettivi dichiarati (vedere: 2.1.1 Vision, Mission e obiettivi di business (K2)). Dal punto di vista del progetto / programma, i requisiti definiscono l'ambito di delivery e facilitano la pianificazione.

3.5 Strumenti e tecniche (K2)

3.5.1 Strumenti (K2)

LO-3.5.1 Conoscere i diversi tipi di strumenti a supporto delle attività di Business Analysis e le loro applicazioni (K1)

Strumenti a supporto della Business Analysis:

- Strumenti di analisi della problematica e di problem solving
- Strumenti di modellazione
- Strumenti di documentazione
- Strumenti di comunicazione e di team collaboration
- Strumenti di gestione della base di conoscenze
- Strumenti di creatività

3.5.2 Tecniche (K2)

LO-3.5.2 Conoscere i diversi tipi di tecniche a supporto delle attività di Business Analysis e le loro applicazioni (K1)

LO-3.5.3 Capire lo scopo e l'applicazione di tecniche a supporto delle diverse attività di Business Analysis (K2)

Tipi di tecniche a supporto delle attività di Business Analysis:

- Tecniche di documentazione
- Tecniche di comunicazione e di team collaboration
- Tecniche di collaborazione tra Stakeholder
- Tecniche di analisi della problematica
- Tecniche di modellazione del problema
- Tecniche di elicitazione delle informazioni

Tecniche specifiche sono:

- SWOT
- MoSCoW
- Intervista
- Sondaggio
- Workshop
- SMART
- 5 Why
- Gap analysis
- Modellazione dei processi

- Diagramma di Ishikawa

Alcune attività di Business Analysis utilizzano anche strumenti, tecniche e notazioni utilizzate per l'ingegneria dei requisiti.

3.5.3 Notazioni (K2)

BPMN (Business Process Modeling Notation) è un linguaggio standard per esprimere procedure aziendali, flussi di lavoro e la comunicazione tra i partecipanti al business. BPMN utilizza la notazione grafica per facilitare la comunicazione tra gli stakeholder e fornisce mezzi per modellare e capire il business e i suoi attori. Gli elementi della notazione sono piuttosto intuitivi; tuttavia essi sono anche in grado di rappresentare semantiche di processi complessi.

La notazione BPMN si basa sulla tecnica dei diagrammi di flusso ed è dedicata a supportare la modellazione e la comunicazione sia per gli utenti tecnici che per gli utenti di business.

4. Requirements Engineering nella Business Analysis (K3)

Durata

550 minuti

Termini

Presupposto, Baseline, CCB (Change/Configuration Control Board), Change Management, Change Request, Configuration Item, Configuration Management, Conflitto, Gestione dei conflitti, Vincolo, Elicitazione, Information Architecture, Quality Assurance, Requirements Development, Requirements Document, Requirements Engineering, Requirements Management, Requirements Modeling, Tracciabilità

Obiettivi di apprendimento

I seguenti obiettivi identificano ciò che sarete in grado di fare dopo il completamento di ciascun modulo.

4.1 Introduzione (K1)

- LO-4.1.1 Conoscere le attività principali, i prodotti e i metodi utilizzati nel Requirements Development (K1)

4.2 Requirements Development (K3)

- LO-4.2.1 Comprendere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'elicitazione (K2)
- LO-4.2.2 Comprendere il concetto di esigenze e requisiti di business nell'elicitazione e nella pianificazione della soluzione (K2)
- LO-4.2.3 Utilizzare diverse tecniche per l'elicitazione e per comunicare i risultati dell'elicitazione (interviste, workshop, questionari, user story, use case, persona) (K3)
- LO-4.2.4 Comprendere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'analisi dei requisiti (K2)
- LO-4.2.5 Conoscere il concetto di priorità e capire la sua applicazione in termini di progettazione e sviluppo della soluzione (K2)
- LO-4.2.6 Comprendere il concetto di presupposti e limitazioni e il loro impatto sull'ambito e sulla progettazione della soluzione (K2)
- LO-4.2.7 Comprendere il fine, i metodi e l'applicazione della modellazione di una soluzione (K2)
- LO-4.2.8 Conoscere i diversi punti di vista della modellazione dei requisiti e delle soluzioni (K1)
- LO-4.2.9 Utilizzare le attività UML, gli use case, state machine diagrams e BPMN diagrams per strutturare ed esprimere i prodotti delle attività di Business Analysis (K3)
- LO-4.2.10 Comprendere i concetti di conflitto, gestione e risoluzione del conflitto in termini di analisi e negoziazione dei requisiti (K2)

- LO-4.2.11 Conoscere le finalità della documentazione che supporta lo sviluppo dei requisiti e i contenuti standard di un documento di requisiti (K1)
- LO-4.2.12 Utilizzare template standard per specificare i requisiti e altri tipi di informazioni (user story, casi d'uso, requirements template) (K3)
- LO-4.2.13 Conoscere il concetto di validazione e verifica, in termini di prodotti delle attività di Business Analysis (K1)
- LO-4.2.14 Comprendere il concetto, le finalità e i metodi per valutare il valore fornito dalla soluzione (K2)

4.3 Requirements Management (K3)

- LO-4.3.1 Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati del Requirements Management (K1)
- LO-4.3.2 Pianificare l'architettura delle informazioni per un contesto specifico (K3)
- LO-4.3.3 Capire il concetto, le finalità e i metodi per stabilire l'architettura delle informazioni (K2)
- LO-4.3.4 Conoscere gli elementi di efficace gestione dei requisiti: tracciabilità, RTM, la gestione delle informazioni, la comunicazione (K1)
- LO-4.3.5 Conoscere il concetto, le finalità e le modalità per l'approvazione dei requisiti (K1)
- LO-4.3.6 Utilizzare la tracciabilità per gestire le relazioni tra i diversi artefatti (K3)
- LO-4.3.7 Conoscere gli elementi per un'efficace configuration management dei requisiti: la versione e il change management (K1)
- LO-4.3.8 Comprendere il concetto di ambito dei requisiti (K2)
- LO-4.3.9 Conoscere i metodi di Quality Assurance in Business Analysis (K1)
- LO-4.3.10 Comprendere il significato della QA nel costruire il giusto approccio alla Business Analysis (K2)

4.4 Strumenti e tecniche (K2)

- LO-4.4.1 Conoscere i diversi tipi di strumenti di supporto alle attività di Requirements Engineering e le loro applicazioni (K1)

- LO-4.4.2 Conoscere i diversi tipi di tecniche di supporto alle attività di Requirements Engineering e le loro applicazioni (K1)
- LO-4.4.3 Comprendere le finalità e l'applicazione di tecniche a supporto delle attività di Requirements Engineering (K2)
- LO-4.4.4 Conoscere lo scopo e l'applicazione di notazioni di modellazione formale (UML) (K1)
- LO-4.4.5 Capire l'applicazione dei seguenti diagrammi: activity diagram UML, use cases, state machine, class diagram (K2)

4.1 Introduzione (K1)

LO-4.1.1 Conoscere le attività principali, i prodotti e i metodi utilizzati nel Requirements Development (K1)

Lo scopo del Requirements Development (RD) è di far emergere, analizzare e stabilire i requisiti per il business e le relative soluzioni [CMMI]. Il Requirements Development comprende attività volte a:

- Catturare i requisiti allo scopo di chiarire l'ambito e raccogliere tutte le caratteristiche e le qualità richieste alla soluzione

- Analizzare e convalidare i requisiti per confermare la loro comprensione da parte degli stakeholder in merito al contenuto e l'ambito di rilascio
- Formulare un modello per i requisiti e le soluzioni così da creare diverse opzioni per la soluzione
- Specificare i requisiti in un formato definito
- Convalidare e verificare i requisiti e gli altri prodotti delle attività di Business Analysis e del Requirements Engineering

4.2 Requirements Development (K3)

4.2.1 Elicitazione (K3)

LO-4.2.1	Comprendere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'elicitazione (K2)
LO-4.2.2	Comprendere il concetto di esigenze e requisiti di business nell'elicitazione e nella pianificazione della soluzione (K2)
LO-4.2.3	Utilizzare diverse tecniche per l'elicitazione e per comunicare i risultati dell'elicitazione (interviste, workshop, questionari, user story, use case, persona) (K3)

L'Elicitazione dei requisiti di business è definita come un insieme di approcci, tecniche, attività e compiti utilizzati per catturare, servendosi degli stakeholder e di altre fonti disponibili, i requisiti di business di una soluzione pianificata.

L'Elicitazione dei requisiti di business ha diverse finalità, tra cui:

- Stabilire le funzioni necessarie per soddisfare le esigenze di business dichiarate
- Identificare le funzionalità desiderate della soluzione pianificata
- Stabilire l'ambito finale e il disegno della soluzione per il business
- Identificare i limiti e i rischi che impattano la capacità di soddisfare i requisiti di business

Tipiche sorgenti di requisiti sono i seguenti:

- Gli stakeholder
- Il contesto di business
- I documenti di business
- Le politiche commerciali
- Gli standard e gli statuti normativi
- Le precedenti decisioni riguardo la progettazione dell'architettura
- I sistemi / le soluzioni in uso
- La tecnologia
- I prodotti o i componenti di prodotti ereditati

Queste fonti possono influenzare la tecnica scelta per l'elicitazione dei requisiti. L'Elicitazione dei requisiti non è solo la raccolta delle esigenze degli stakeholder ottenuta facendo domande - molto spesso le informazioni raccolte devono essere interpretate, analizzate, modellate e validate prima che si possa stabilire un insieme completo di requisiti per una soluzione. Le tecniche e gli strumenti di elicitazione da utilizzare vengono talvolta pilotati dalla scelta dei diagrammi di modellazione o dall'approccio generale per l'analisi. Anche molte tecniche di modellazione implicano l'uso di un particolare tipo di tecnica di elicitazione.

Le seguenti tecniche sono utilizzate durante l'elicitazione dei requisiti:

- Questionari
- Interviste
- Persona e user story
- Use case

- Scenari utente
- Auto-registrazione
- Consulenza (elicitazione guidata da rappresentanti dell'utente finale, SME, etc.)
- L'analisi dei documenti aziendali esistenti
- Brainstorming
- Osservazione sul campo
- Apprendistato
- Workshop con gli stakeholder

L'Elicitazione dei requisiti dovrebbe applicarsi a tutti i livelli di requisiti.

Durante l'elicitazione dei requisiti, è importante chiedere non solo sulle funzionalità, ma anche sugli attributi di qualità. I requisiti non funzionali (NFR) descrivono gli attributi di qualità della soluzione e hanno un grande impatto sulla percezione complessiva di quella qualità. Inoltre, le informazioni raccolte devono essere correttamente classificate. Una tecnica comune per attribuire la priorità ai requisiti è MoSCoW.

I risultati dell'elicitazione – ovvero i requisiti - devono essere adeguatamente documentati per consentire un ulteriore tracciamento ed analisi. È importante ricordare che il linguaggio comune ha alcune limitazioni e svantaggi. Ciò può causare una descrizione dei requisiti poco chiara o ambigua. Pertanto, standard e template adeguati dovrebbero essere utilizzati ovunque sia possibile. Oltre agli standard e ai template, i vocabolari sono uno strumento importante per facilitare la comunicazione tra diversi stakeholder e per introdurre un certo controllo sull'ambiguità del linguaggio naturale.

4.2.2 Analisi e Modeling (K3)

LO-4.2.4	Comprendere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'analisi dei requisiti (K2)
LO-4.2.5	Conoscere il concetto di priorità e capire la sua applicazione in termini di progettazione e sviluppo della soluzione (K2)
LO-4.2.6	Comprendere il concetto di presupposti e limitazioni e il loro impatto sull'ambito e sulla progettazione della soluzione (K2)
LO-4.2.7	Comprendere il fine, i metodi e l'applicazione della modellazione di una soluzione (K2)
LO-4.2.8	Conoscere i diversi punti di vista della modellazione dei requisiti e delle soluzioni (K1)
LO-4.2.9	Utilizzare le attività UML, gli use case, state machine diagrams e BPMN diagrams per strutturare ed esprimere i prodotti delle attività di Business Analysis(K3)
LO-4.2.10	Comprendere i concetti di conflitto, gestione e risoluzione del conflitto in termini di analisi e negoziazione dei requisiti (K2)

L'Analisi viene svolta per dettagliare e strutturare le informazioni raccolte in modo che si possa definire un disegno della soluzione. Durante l'analisi, ulteriori informazioni che impattino la soluzione, come i vincoli e le ipotesi fatte, possono essere identificate.

I vincoli sono specifici tipi di requisiti che esplicitamente e volutamente agiscono per restringere qualsiasi sistema o processo [TGilb]. Definire i vincoli permette agli stakeholder di scoprire quali tra le opzioni che penserebbero di considerare non sono praticabili.

Le assunzioni, ovvero le ipotesi fatte, sono condizioni non provate che si ritiene essere vere, ma non sono ancora state confermate. È importante definire le assunzioni in quanto esse possono avere un effetto negativo e potrebbero compromettere la capacità di raggiungere la soluzione proposta [TGilb].

Assunzioni e vincoli identificano aspetti del dominio della problematica che può limitare o impattare la progettazione della soluzione, ma non sono requisiti funzionali. In alcuni casi, le assunzioni diventano vincoli per la soluzione.

Durante l'analisi dei requisiti possono essere individuati dei conflitti. Il conflitto è quando due o più valori, punti di vista o opinioni sono contraddittori in merito ad aspetti ancora da allineare o concordare. Alcuni conflitti comuni in Requirements Engineering includono:

- I requisiti di business e la loro capacità di essere realizzati
- Gli stakeholder con esigenze in contraddizione
- La soluzione proposta per l'implementazione dei requisiti che potrebbe essere contraddittoria

La gestione dei conflitti è un processo che dettaglia una varietà di metodi con cui le persone gestiscono e risolvono i conflitti. Uno dei modelli più popolari di gestione dei conflitti suggerisce le seguenti tecniche per affrontare un conflitto:

- Collaborare: win/win
- Trovare un compromesso: win some/lose some
- Accogliere: lose/win
- Competere: win/lose
- Evitare: no winners/no losers

Un tipico processo di gestione dei conflitti comprende le seguenti attività:

- Identificazione del conflitto
- Analisi del conflitto
- Risoluzione del conflitto

Alcune tecniche che supportano la risoluzione dei conflitti includono:

- Le interviste con gli stakeholder coinvolti, l'ascolto e la comprensione della natura del conflitto
- La Root Cause Analysis (RCA)
- Incontro di gruppo
- Analisi dei bisogni e delle priorità (sulla base dei risultati dell'analisi degli stakeholder)
- Coinvolgimento di soggetti esterni

Si raccomanda di documentare le informazioni chiave relative ai conflitti, le loro fonti, i metodi per la risoluzione e i risultati. Queste informazioni possono aiutare in successivi miglioramenti del processo.

L'analisi include spesso le attività di modellazione.

La modellazione è un modo per esprimere oggetti reali rappresentando le soluzioni proposte in parte o per intero. I modelli possono contenere elementi testuali, matrici e diagrammi e sono utilizzati in modo da riflettere le relazioni e le dipendenze tra i requisiti che soddisfano le esigenze di business individuate. Nel caso di soluzioni grandi e complesse, la modellazione è utile per esprimere la struttura complessiva della soluzione. Inoltre, rappresentano requisiti complessi e relazioni nella forma di un modello, in particolare alcuni formati grafici come i diagrammi, aiutano ad assicurare che la soluzione sia capita da altri stakeholder. I modelli sono spesso più facili da leggere e comprendere rispetto al testo scritto.

La modellazione della soluzione può utilizzare diversi tipi di modelli, ma in generale esistono tre livelli base di modelli:

- Modello concettuale - noto anche come modello di dominio, rappresenta i concetti (entità) e le relazioni tra di loro. Lo scopo della modellazione concettuale è chiarire ed esprimere il significato di termini e concetti utilizzati da esperti del dominio per affrontare la problematica di business e per stabilire le corrette relazioni tra i diversi concetti.
- Modello dei requisiti - descrive l'area della problematica e di solito è progettato nelle fasi iniziali. Questo modello supporta principalmente l'analisi dei requisiti e la stima dello sforzo e fornisce una base per il modello della soluzione.
- Modello della Soluzione - descrive l'area della soluzione da diversi punti di vista e determina la forma di implementazione dei requisiti funzionali e non funzionali. Il modello della soluzione fornisce una base per la progettazione della soluzione.

Prospettive diverse del modello possono essere utilizzate per i livelli sopra descritti a seconda del punto di vista da presentare tramite il modello specifico. Prospettive comunemente applicabili per modellare il dominio della problematica o della soluzione sono i seguenti:

- Vista utente (ad esempio, modellata a partire dagli use case)
- Vista logica (ad esempio, modellata a partire dai requisiti funzionali)
- Vista di processo (ad esempio, modellata a partire dalla comunicazione, da modelli di interazione o requisiti non funzionali che specificano l'efficacia dei processi di business)
- Vista d'implementazione (ad esempio, di solito modellata a partire dai componenti della soluzione)
- Vista d'installazione (ad esempio, modellata a partire dai modelli di integrazione e dall'architettura della soluzione)

Differenti livelli di modellazione e diverse viste della soluzione possono essere descritti da diversi diagrammi. Per avere un quadro completo della soluzione viene utilizzata di solito una combinazione di diverse viste. Ciò si traduce nell'utilizzo di diversi diagrammi che descrivono il modello della soluzione da diverse prospettive.

I vantaggi nell'utilizzo della modellazione dei requisiti sono:

- I modelli sono percepiti come espressione semplificata di processi reali e permettono al Business Analyst e agli altri stakeholder di concentrarsi sugli aspetti e sulle aree importanti della soluzione
- I modelli descrivono una soluzione complessa nel modo più chiaro e inequivocabile
- I modelli sono più leggibili del testo scritto
- I modelli presentano l'intera soluzione ed il suo contesto in un singolo diagramma e quindi aiutano a guardare la problematica dal punto di vista generale

Tecniche comuni per modellare i requisiti e le soluzioni comprendono:

- Utilizzo della notazione UML per esprimere i requisiti nella forma di diagrammi di use case, diagrammi di attività, diagrammi state-machine, ecc
- Utilizzo della notazione BPMN per esprimere i processi di business
- Utilizzo dei diagrammi SysML (System Modeling Language) per esprimere i requisiti e le relazioni tra di loro
- Utilizzo della prototipazione come tecnica di modellazione GUI e / o per la creazione di prototipi di concetti di soluzione

Durante le attività di modellazione, specialmente durante la modellazione di contenuti e strutture dei dati, sono spesso applicate le pratiche che derivano dall'Information Architecture (vedi: 4.2.2 Information Architecture (K3)).

4.2.3 Specifica (K3)

LO-4.2.11	Conoscere le finalità della documentazione che supporta lo sviluppo dei requisiti e i contenuti standard di un documento di requisiti (K1)
LO-4.2.12	Utilizzare template standard per specificare i requisiti e altri tipi di informazioni (user story, use case, requirements template) (K3)

La specifica dei requisiti descrive l'area di interesse di una problematica (una proposta di soluzione per un dato problema di business, esigenza o obiettivo, etc.) e contiene almeno le seguenti informazioni:

- I requisiti di business insieme con i loro criteri di accettazione
- Limitazioni e ipotesi fatte

Nella specifica, i requisiti sono descritti in modo strutturato e sono modellati separatamente. La specifica serve per tracciare e gestire i singoli requisiti. Una specifica dei requisiti approvata serve come accordo formale in merito all'ambito di applicazione e alle proprietà funzionali della soluzione e fornisce informazioni in ingresso per gli altri membri dei team di delivery della soluzione o di maintenance.

A seconda del livello di astrazione, i requisiti possono essere descritti con maggiore o minore dettaglio. In alcuni modelli di sviluppo, i requisiti di business possono essere scritti in forma di use case di alto livello (ad esempio, Rational Unified Process) o di user story (approcci Agile).

In generale, la struttura tipica di una dichiarazione di requisito di business dovrebbe coprire i seguenti aspetti:

- L'utente - chi ha bisogno e / o utilizza questo requisito?
- Il risultato - qual è il risultato che gli stakeholder stanno cercando?
- L'oggetto - qual è l'oggetto a cui il requisito si rivolge?
- Il qualificatore - qual è il qualificatore misurabile?

Un altro tipo di specifica è una User Story. Le User Story vengono spesso utilizzate con metodologie di sviluppo Agile. Le User story sono un modo rapido per gestire i requisiti del cliente / utente. L'intenzione delle User Story è quella di essere in grado di rispondere più velocemente e con sforzo minore alla rapida evoluzione delle esigenze del mondo reale.

Una User Story descrive la funzionalità che sarà di valore per il cliente. È composta da tre elementi [Cohn]:

- Una descrizione scritta della Story, utilizzata per la pianificazione e come promemoria (di solito sotto forma di dichiarazione "Come [ruolo utente finale], voglio [desiderio] in modo che [la logica dietro la richiesta]")
- Conversazioni sulla Story che servono per far emergere i dettagli della Story
- I test che esprimono e documentano i dettagli e sono utilizzati per determinare quando una Story è completa

Le User Story vengono spesso utilizzate insieme a Personas (ossia i personaggi archetipo) che rappresentano un tipo specifico di ruolo dell'utente finale.

Quando documenta specifici requisiti, il Business Analyst deve seguire norme e linee guida comuni [ISO / IEC / IEEE 29148].

Le seguenti sono importanti linee guida per la creazione dei requisiti del documento:

- Ogni requisito deve essere inequivocabile, preciso e comprensibile
- Le informazioni superflue dovrebbero essere evitate
- I template devono essere utilizzati come un aiuto
- I modelli e i diagrammi dovrebbero essere utilizzati per rendere il documento di specifica chiaro e più comprensibile per i lettori
- Una notazione grafica formale dovrebbe essere usata come metodo per presentare requisiti complessi, dipendenze e relazioni

Quando si crea un documento sui requisiti, il Business Analyst dovrebbe ricordare che le specifiche dei requisiti devono essere complete, coerenti, modificabili e tracciabili [Wiegers].

Una specifica dei requisiti non deve essere un documento di specifica formale. Ad esempio, potrebbe essere uno sprint backlog o una serie di requisiti mantenuti in uno strumento di Requirements Management.

4.2.4 Verifica e Validazione (K2)

LO-4.2.13 Conoscere il concetto di validazione e verifica, in termini di prodotti delle attività di Business Analysis(K1)

LO-4.2.14 Comprendere il concetto, le finalità e i metodi per valutare il valore fornito dalla soluzione (K2)

I requisiti sono la base per la progettazione e lo sviluppo della soluzione, pertanto qualsiasi errore o dimenticanza nei requisiti si propagherà agli altri processi di sviluppo dell'iniziativa.

I difetti derivanti da bassa qualità dei requisiti sono più costosi da fissare in fasi successive dello sviluppo rispetto ad altri tipi di difetti. Inoltre, più tardi i difetti vengono identificati, maggiore è il costo per risolverli. Pertanto, l'impiego della verifica ("stiamo realizzando il prodotto in modo corretto?") e della validazione ("stiamo realizzando il prodotto giusto?") dei requisiti sono attività essenziali.

La validazione e la verifica dei requisiti dovrebbero essere svolte in modo continuo durante lo sviluppo della soluzione per garantire che il prodotto in fase di realizzazione soddisfi i criteri di qualità e vada incontro alle esigenze degli stakeholder. La pratica migliore è quella di pianificare ed eseguire la validazione e la verifica dei requisiti fin dalle prime fasi di sviluppo di soluzioni – idealmente a partire dall'elicitazione dei requisiti.

Tecniche comuni per la validazione e la verifica includono diversi tipi di revisioni e/o di prototipi o presentazioni dei requisiti e delle soluzioni proposte agli stakeholder, con l'obiettivo di ricevere un feedback. Le attività di convalida e verifica dovrebbero anche assicurarsi che le specifiche dei requisiti e/o delle soluzioni siano conformi agli standard aziendali (template) e siano documentate e poi testate in base ai criteri di qualità.

Criteri tipici di qualità per i requisiti sono:

- Completezza
- Coerenza
- Correttezza
- Astrazione (non si fa riferimento alla soluzione)
- Fattibilità
- Misurabilità
- Necessità
- Tracciabilità (alla sorgente)
- Non ambiguità

È anche importante convalidare i modelli sviluppati nel corso delle attività di analisi e di specifica dei requisiti. Essendo i requisiti la base per lo sviluppo di soluzioni e test, la loro qualità è fondamentale per il successo di uno sviluppo o di una sua modifica. Siccome aiutano a definire i livelli e la copertura di test adeguati, i requisiti chiari, completi, coerenti e verificabili riducono il rischio di fallimento del prodotto (o ancora di più, del progetto). Si raccomanda pertanto di coinvolgere i tester nella revisione dei requisiti, in quanto possono notevolmente migliorare la qualità delle specifiche dei requisiti e/o delle soluzioni individuando i punti deboli e i possibili difetti. La testabilità dei requisiti è supportata dai criteri di accettazione. I criteri di accettazione descrivono i criteri che devono essere soddisfatti per l'approvazione della soluzione e dovrebbero essere concordati con gli stakeholder prima di iniziare la realizzazione della soluzione. Ogni requisito di alto livello deve avere almeno un criterio di accettazione ed ogni criterio deve essere misurabile in modo realistico e concordato. Tali criteri spesso creano le basi per un piano di qualità e per i test di accettazione.

4.3 Requirements Management (K3)

4.3.1 Introduzione (K1)

LO-4.3.1 Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati del Requirements Management (K1)

Lo scopo del Requirements Management (REQM) è quello di gestire i requisiti per lo sviluppo e la modifica del prodotto o componenti del prodotto in un progetto e per garantire l'allineamento tra quei requisiti, i piani e i risultati prodotti dal progetto [CMMI].

Il Requirements Management include le attività che hanno l'obiettivo di:

- Definire e mantenere l'architettura delle informazioni
- Capire e comunicare i requisiti in modo efficace
- Mantenere la tracciabilità
- Gestire la configurazione dei requisiti e di altri prodotti delle attività di Business Analysis
- Garantire la qualità dei requisiti e di altri prodotti delle attività di Business Analysis

4.3.2 Information Architecture (K3)

LO-4.3.2 Pianificare l'architettura delle informazioni per un contesto specifico (K3)

LO-4.3.3 Capire il concetto, le finalità e i metodi per stabilire l'architettura delle informazioni (K2)

L'Information Architecture (IA) è un insieme di pratiche i cui obiettivi sono quelli di organizzare, ordinare ed etichettare il contenuto (di informazioni) in modo efficace e comprensibile. Facilita le persone e le organizzazioni a prendere in considerazione le loro strutture e il linguaggio in modo accurato [IA Institute].

Questa disciplina è spesso considerata parte della progettazione della struttura delle informazioni sulle pagine web [Web Style Guide], ma i suoi principi più importanti dovrebbero essere applicati anche alla costruzione di una struttura di informazioni per la Business Analysis (deliverables e prodotti delle attività di Business Analysis).

I componenti principali di IA sono [Rosenfeld, Morville]:

- Schemi organizzativi e strutture - metodi per categorizzare e strutturare le informazioni
- Sistemi di etichettatura - metodi per rappresentare le informazioni
- Sistemi di navigazione - specifiche di come navigare e muoversi attraverso le informazioni
- Sistemi di ricerca - metodi che consentono di cercare informazioni

La creazione di un'utile architettura delle informazioni richiede la comprensione dei seguenti elementi:

- Contesto di business (gli obiettivi di business, gli stakeholder, la cultura, la maturità dell'organizzazione)
- Contesto tecnico (la tecnologia disponibile, le risorse)
- Contenuto (le informazioni da comunicare, i tipi di documentazione e la struttura esistente delle informazioni)
- Regole (politiche di governance e proprietà delle informazioni, gli standard da applicare)
- Utenti (il pubblico a cui ci si rivolge, i suoi compiti e bisogni, le sue esperienze e le sue particolari esigenze)

Nel contesto di Business Analysis e Requirements Management, IA può essere applicato per comprendere e strutturare le informazioni raccolte in modo tale da renderle accessibili e comprensibili da tutti i soggetti interessati e utilizzatori di tali informazioni. Esempi di applicazioni di IA includono:

- La definizione di livelli adeguati di informazioni (ad esempio, analisi di strategia, requisiti di business, requisiti della soluzione, opzioni di progettazione)
- Definire deliverable rilevanti per attività specifiche
- Definire il contenuto e la struttura richiesti per i risultati dell'analisi e per i prodotti delle relative attività (ad esempio, i template, i metodi disponibili per rappresentare le informazioni)
- Fissare i metodi di comunicazione per accedere, cercare e navigare attraverso le informazioni

4.3.3 Comunicazione dei Requisiti (K1)

LO-4.3.4	Conoscere gli elementi per una efficace gestione dei requisiti: tracciabilità, RTM, la gestione delle informazioni, la comunicazione (K1)
LO-4.3.5	Conoscere il concetto, le finalità e le modalità per l'approvazione dei requisiti (K1)

La comunicazione dei requisiti comprende attività per esprimere i risultati del lavoro di Requirements Engineering agli stakeholder. La comunicazione dei requisiti è un'attività sempre in corso e iterativa, che include la presentazione, la comunicazione, la verifica e l'ottenimento dell'approvazione dei requisiti da parte degli stakeholder dell'iniziativa. Comunicare i requisiti è uno dei compiti principali del Business Analyst in quanto la sua responsabilità non è solo di identificare e documentare i requisiti di business e degli stakeholder, ma anche di portare gli stakeholder ad una comprensione comune dei requisiti e della soluzione risultante. Una comunicazione chiara ed efficace è essenziale, in quanto gli stakeholder possono avere livelli di conoscenza diversi e rappresentare diversi domini. Il ruolo di un Business Analyst è quello di comunicare i requisiti in modo tale da permettere a tutti gli stakeholder di acquisire la stessa comprensione di un particolare requisito. Per garantirlo, il Business Analyst deve considerare quale approccio di comunicazione sia più opportuno in una data situazione.

Attività tipiche di comunicazione dei requisiti sono:

- Preparare il piano di comunicazione dei requisiti
- Determinare i metodi e strumenti di comunicazione più appropriati
- Determinare il formato più appropriato dei requisiti e di altri prodotti delle attività di comunicazione
- Stabilire i metodi per la risoluzione dei conflitti nei requisiti
- La distribuzione e la raccolta di informazioni
- Condurre presentazioni sui requisiti al fine di raccogliere feedback e garantire la comprensione
- Eseguire revisioni dei requisiti e di altri prodotti delle attività di comunicazione
- Ottenere l'approvazione dei requisiti (Sign-off)

I requisiti dovrebbero essere concordati e accettati tra tutti gli stakeholder coinvolti dalla realizzazione della soluzione. È estremamente importante garantire che tutti i requisiti siano approvati in quanto l'accordo formale fornisce un punto di partenza per una specifica ulteriormente dettagliata della soluzione, per la progettazione dell'architettura e per altri aspetti di realizzazione della soluzione pianificata.

4.3.4 Tracciabilità (K3)

LO-4.3.6	Utilizzare la tracciabilità per gestire le relazioni tra i diversi artefatti (K3)
----------	---

La tracciabilità è l'associazione esistente tra artefatti su diversi livelli di astrazione. Nel contesto di Business Analysis, la tracciabilità può esistere tra le esigenze di business ad alto livello, i requisiti di business, quindi tra i requisiti di business e i requisiti della soluzione, ecc.

La tracciabilità consente una corretta gestione degli artefatti, in particolare nell'ambito della gestione dell'evoluzione, dei cambiamenti e dell'analisi di copertura. La tracciabilità tra i requisiti e altri elementi di delivery della soluzione (come, ad esempio, dagli elementi della progettazione fino ai casi di test), permette al Business Analyst di garantire che tutti i requisiti siano stati soddisfatti.

La tracciabilità influisce sull'organizzazione delle seguenti aree:

- Scope management
- Analisi d'impatto
- Analisi di copertura

- Utilizzo del requisito

La tracciabilità è spesso supportata da strumenti utilizzati per gestire i requisiti oppure gestita tramite RTM (Requirements Traceability Matrix).

4.3.5 Configuration Management (K2)

LO-4.3.7 Conoscere gli elementi per un'efficace configuration management dei requisiti: la versione e il change management (K1)

Per garantire una corretta gestione dei requisiti, un processo di Configuration Management deve essere implementato. In molti casi, i requisiti di business non sono stabili e le successive modifiche possono influenzare altri artefatti. Il Business Analyst deve gestire i cambiamenti nei requisiti e garantire che tutte le voci interessate siano state opportunamente adattate. L'approccio per risolvere queste problematiche deve essere incluso anche nella pianificazione del processo di Business Analysis.

La finalità del Configuration Management è quello di stabilire e mantenere l'integrità dei prodotti (componenti, dati e documentazione) e degli artefatti di sistema, per tutto il ciclo di sviluppo e di vita del prodotto. Il Configuration Management si avvale di tecniche e strumenti amministrativi e tecnici.

Il Configuration Management è necessario per i seguenti motivi:

- Identificare e documentare le caratteristiche fisiche e funzionali di un elemento di configurazione (che definiscono la versione dell'elemento di configurazione)
- Modifiche di controllo a tali caratteristiche
- Registrare e riportare l'elaborazione della modifica e lo stato di attuazione
- Verificare la conformità ai requisiti specificati [IEEE 610]

Il processo completo di Configuration Management comprende le seguenti attività [IEEE 1042]:

1. Identificazione della Configurazione - lo scopo è di determinare gli attributi che descrivono ogni aspetto di un elemento di configurazione. Questi attributi sono registrati nella documentazione di configurazione e nella baseline.
2. Configuration Change Control - è un insieme di processi e fasi di approvazione che sono necessari per modificare gli attributi di un elemento di configurazione e per stabilire una nuova baseline per l'elemento modificato.
3. Configuration Status Accounting - è la possibilità di registrare e riportare in merito alle baseline di configurazione che sono associate a ciascun elemento di configurazione in qualsiasi momento nel tempo.
4. Audit di Configurazione – ce ne sono due tipi:
 - Audit di Configurazione Funzionali: garantiscono che gli attributi funzionali e prestazionali di un elemento di configurazione siano rispettati
 - Audit di Configurazione Fisici: assicurano che un elemento di configurazione venga installato in conformità con i requisiti della sua documentazione di progettazione di dettaglio

Le attività di Business Analysis generano molti prodotti di lavoro e in genere tutti questi devono essere identificati come elementi di configurazione, baselined e controllati. Elementi di configurazione di esempio per la Business Analysis comprendono:

- Singoli requisiti (requisiti di business, requisiti della soluzione)
- Esigenze di business
- Specifiche dei requisiti e altri documenti
- Modelli di business

Nel contesto della Business Analysis, il Configuration Management assicura che tutti i prodotti delle attività di Business Analysis vengano individuati, abbiano un controllo di versione, vengano monitorati i cambiamenti, siano collegati gli uni agli altri e messi in relazione ad altri elementi (ad esempio, gli

artefatti di sviluppo) in modo che la tracciabilità possa essere garantita durante tutto il processo di realizzazione o manutenzione.

Le procedure di Configuration Management e le infrastrutture (strumenti) devono essere definite e documentate a livello sia di organizzazione, sia di iniziativa.

Il Change Management può essere considerato come una sotto-disciplina del Configuration Management e supporta la gestione delle modifiche ai requisiti in modo efficace.

Le modifiche ai requisiti possono derivare da:

- Requisiti di business nuovi o mutati (derivanti da nuove normative, cambiamenti all'interno del dominio di business, nuove funzionalità richieste dagli stakeholder, ecc.)
- Gli sforzi di miglioramento di una soluzione
- Iniziative di miglioramento dei processi di business
- Un difetto riscontrato nel codice, nella documentazione o nei requisiti
- Cambiamenti esterni (normativi, giuridici, ecc)

Il processo di Change Management in genere include i seguenti elementi:

- Identificazione di una necessità di cambiamento
- Richiesta di modifica (aprendo una Change Request)
- Analisi della richiesta di modifica (analisi di impatto compreso)
- Valutazione e stima del cambiamento
- Pianificazione della realizzazione del cambiamento
- Realizzazione del cambiamento
- Revisione e chiusura della richiesta di modifica

Quando appare la necessità di un cambiamento, ci dovrebbe essere una Change Request aperta dallo stakeholder che richiede la modifica. Elementi importanti di una Change Request sono un identificatore univoco, l'autore, il termine ultimo (se applicabile), l'indicazione se il cambiamento è richiesto o opzionale, il tipo di cambiamento e un abstract o la descrizione del cambiamento proposto.

4.3.6 Solution Scope Management (K2)

LO-4.3.8

Comprendere il concetto di ambito dei requisiti (K2)

L'ambito della soluzione (solution scope), definito nel Business Case e nel Project Initiation Documentation, serve come base per la gestione dei requisiti durante la realizzazione o la manutenzione. I requisiti che determinano l'ambito della soluzione devono supportare gli obiettivi e le esigenze di business.

Attività tipiche di Solution Scope Management comprendono quanto segue [BABOK]:

- Selezionare i requisiti che determinano l'ambito della soluzione
- Stabilire la baseline dei requisiti
- La creazione di una struttura per la tracciabilità
- Individuare le interfacce con soluzioni esterne, processi e altre aree del lavoro di realizzazione / manutenzione
- In caso di cambiamento di un'esigenza di business - individuare variazioni del perimetro (requisiti)
- Il mantenimento dell'approvazione da parte degli stakeholder

Gli approcci Agile in genere non richiedono una gestione formale della configurazione e dei cambiamenti per i requisiti e i relativi prodotti delle attività di Business Analysis. La priorità di realizzazione e l'ambito della soluzione da attuare durante una specifica iterazione sono stabiliti all'inizio di ogni iterazione.

Normalmente nessun cambiamento è consentito durante un'iterazione. Nel caso di necessità di cambiamento, un nuovo requisito è aggiunto alla lista dei requisiti (ad esempio, Product Backlog).

4.3.7 Quality Assurance (K2)

LO-4.3.9	Conoscere i metodi di Quality Assurance per la Business Analysis (K1)
LO-4.3.10	Comprendere il significato della QA nel costruire il giusto approccio alla Business Analysis (K2)

Quando si definisce il processo di Requirements Management, è anche necessario definire le attività di Quality Assurance (QA) per garantire che i diversi processi di Requirements Engineering ed i loro prodotti siano di buona qualità.

La Quality Assurance è definita come “tutte le attività pianificate e sistematiche implementate all'interno del sistema di qualità, e dimostrate se necessario, per fornire adeguata fiducia che un'entità soddisferà i requisiti di qualità” [ISO 9000]. Questa definizione implica che le azioni intraprese siano “sistematiche e pianificate” e “forniscano adeguata fiducia” che il livello desiderato di qualità sia raggiunto. Queste azioni includono tecniche e attività operative utilizzate per soddisfare i requisiti di qualità.

Per raggiungere il livello richiesto di qualità, il Controllo di Qualità è altrettanto necessario. L'obiettivo principale del Controllo di Qualità è quello di guidare e controllare la qualità dei prodotti o servizi attraverso l'uso di modalità operative in modo da soddisfare gli standard specificati. Le modalità operative coinvolte in Requirements Engineering includono Project Management, Risk Management, Change Management, Verifica e Validazione, revisioni, Configuration Management e tracciabilità dei requisiti.

Nel contesto del Requirements Engineering, il controllo di qualità può anche concentrarsi nel verificare se la documentazione dei requisiti prodotta soddisfa i criteri di qualità più rilevanti.

Al fine di garantire il livello di qualità, la verifica e la validazione devono essere pianificate ed eseguite dall'inizio dell'iniziativa.

Quality Assurance e Quality Control dei requisiti e dei prodotti delle attività di Business Analysis possono essere supportati con i seguenti mezzi:

- Standards e templates
- La tracciabilità per gestire l'ambito
- Diversi tipi di revisioni
- Prototipazione per valutare le opzioni di progettazione di soluzioni alternative
- Valutazione dei criteri di qualità dei requisiti e delle specifiche, in particolare la testabilità

4.4 Strumenti e tecniche (K2)

4.4.1 Strumenti (K2)

LO-4.4.1	Conoscere i diversi tipi di strumenti di supporto alle attività di Requirements Engineering e le loro applicazioni (K1)
----------	---

Gli strumenti a supporto delle attività di Requirements Engineering possono essere classificati come segue:

- Strumenti di Requirements Management
- Strumenti di modellazione dei requisiti e della soluzione
- Strumenti per la prototipazione della soluzione

Molti strumenti facilitano più di un'attività, ad esempio alcuni strumenti di modellazione sono in grado di offrire un repository dei requisiti con funzionalità di configuration e change management che supportano differenti notazioni di modellazione, generazione di documentazione e statistiche.

4.4.2 Tecniche (K2)

LO-4.4.2	Conoscere i diversi tipi di tecniche di supporto alle attività di Requirements Engineering e le loro applicazioni (K1)
LO-4.4.3	Comprendere le finalità e l'applicazione di tecniche a supporto delle attività di Requirements Engineering (K2)

I tipi di tecniche a supporto delle attività di Requirement Engineering includono:

- Tecniche di documentazione
- Tecniche di elicitazione delle informazioni
- Tecniche di comunicazione e di collaborazione all'interno del team
- Tecniche di modellazione e di progettazione della soluzione

Tecniche specifiche sono:

- Brainstorming
- Prototipazione
- 5 Why's
- Decomposizione
- Persona
- User story
- Story mapping
- Use case
- User scenario
- Survey
- Workshop

4.4.3 Notazioni (K2)

LO-4.4.4	Conoscere lo scopo e l'applicazione di notazioni di modellazione formale (UML) (K1)
LO-4.4.5	Capire l'applicazione dei seguenti diagrammi: activity diagram UML, use case, state machine, class diagram (K2)

Un metodo comune di modellazione della soluzione è UML (Unified Modeling Language). UML è una notazione unificata per l'analisi e la progettazione di sistemi. La notazione fornisce diversi tipi di diagrammi per descrivere diverse viste della soluzione. Questi diagrammi sono divisi in behavior e structure diagrams, dove i behavior diagrams mostrano caratteristiche comportamentali di un sistema o di un processo di business e i diagrammi di struttura ritraggono gli elementi strutturali che compongono un sistema o una funzione.

Per modellare soluzioni più complesse, soprattutto nel System Engineering, può essere utilizzata un'altra notazione di modellazione unificata - SysML.

SysML consente per la modellazione di una vasta gamma di sistemi che includono hardware, software, informazioni, processi, personale e infrastrutture.

SysML utilizza sette dei diagrammi di UML e fornisce due nuovi schemi: un requirement diagram che cattura requisiti funzionali, prestazionali e di interfaccia e un diagramma parametrico per definire i vincoli prestazionali e quantitativi.

5. Valutazione e Ottimizzazione della Soluzione (K3)

Durata

100 minuti

Termini

La valutazione, l'ottimizzazione

Obiettivi di apprendimento

I seguenti obiettivi identificano ciò che sarete in grado di fare dopo il completamento di ciascun modulo.

5.1 Valutazione (K3)

- LO-5.1.1 Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati della valutazione della soluzione (K1)
- LO-5.1.2 Comprendere le finalità di valutare la soluzione basandosi sulla proposta di soluzione (K2)
- LO-5.1.3 Comprendere il concetto, il significato e i metodi per valutare le prestazioni della soluzione una volta che è in funzione (K2)
- LO-5.1.4 Effettuare la valutazione della soluzione utilizzando i criteri di valutazione specificati (K3)

5.2 Ottimizzazione (K1)

- LO-5.2.1 Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'ottimizzazione della soluzione (K1)

5.1 Valutazione (K3)

LO-5.1.1	Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati della valutazione della soluzione (K1)
LO-5.1.2	Comprendere le finalità di valutare la soluzione basandosi sulla proposta di soluzione (K2)
LO-5.1.3	Comprendere il concetto, il significato e i metodi per valutare le prestazioni della soluzione una volta che è in funzione (K2)
LO-5.1.4	Effettuare la valutazione della soluzione utilizzando i criteri di valutazione specificati (K3)

La valutazione della soluzione comprende una serie di attività che vengono eseguite al fine di garantire la capacità della proposta di soluzione di agevolare le esigenze di business dichiarate e di soddisfare il business, gli stakeholder e i requisiti della soluzione.

La valutazione della soluzione è in genere basata sui requisiti concordati. Durante la valutazione, la proposta di soluzione viene esaminata in merito alla conformità con i requisiti e il Business Case. È necessario considerare sia le ipotesi sia i vincoli di business e di natura tecnica, in quanto possono determinare la scelta della soluzione. La valutazione della soluzione può portare a scoprire funzionalità aggiuntive che non erano state prese in considerazione in precedenza.

Metodi comuni per la valutazione della soluzione:

- Revisioni e ispezione (spesso sulla base di una Matrice di Tracciabilità dei Requisiti (RTM) e / o di documenti di specifica dei requisiti)
- Mostrare la proposta di soluzione (con un prototipo) agli stakeholder, con l'obiettivo di spiegare e ricevere conferma dell'adeguatezza di implementazione dei requisiti
- Raccogliere i feedback dagli stakeholder in merito alle proposte di soluzione

La valutazione della soluzione spesso include un esame della preparazione dell'organizzazione, tra cui:

- valutazione degli aspetti culturali
- valutazione degli aspetti operativi
- valutazione tecnica
- valutazione dell'impatto sul business

Nel caso di valutazione di una soluzione rilasciata (già operativa), l'obiettivo principale è controllare se la soluzione soddisfa con successo le esigenze e gli obiettivi di business descritti nel Business Case (come definito durante l'analisi di strategia). In caso di difetti, debolezze o nuove funzionalità, il Business Analyst dovrebbe determinare la risposta più appropriata ai problemi individuati e le opportunità di soluzione o miglioramento dei processi.

Metodi comuni per la valutazione di una soluzione rilasciata includono:

- Revisione rispetto ai KPI definiti o ai criteri di accettazione e valutazione
- Revisione rispetto ai requisiti indicati nel Business Case
- Root cause analysis (riguardo all'analisi delle problematiche)
- Valutazione dell'usabilità

5.2 Ottimizzazione (K1)

LO-5.2.1 Conoscere lo scopo, le attività, i metodi e i risultati dell'ottimizzazione della soluzione (K1)

L'ottimizzazione mira a introdurre cambiamenti controllati nella soluzione o nel processo attuale per aggiungere valore. L'ottimizzazione può ridurre il costo delle attività operative, migliorarne la qualità, permettere l'allineamento con altre soluzioni, etc.

Sostenere gli sforzi di ottimizzazione è uno dei compiti di un Business Analyst. Il Business Analyst analizza soluzioni e processi di business utilizzati all'interno di un'organizzazione al fine di scoprire gli elementi inefficaci e le aree di miglioramento. Con questa conoscenza, il Business Analyst è in grado di perfezionare la soluzione e migliorarla aggiungendo più valore.

Approcci comuni per l'ottimizzazione includono:

- Riprogettazione manuale della soluzione o del processo sulla base dell'esperienza e della conoscenza del dominio
- Riprogettazione della soluzione o del processo in base alle attività di valutazione della soluzione
- L'introduzione di strumenti per ottimizzare le prestazioni delle soluzioni o dei processi di business all'interno dell'organizzazione (ad esempio, SAP, ERP, software CRM)
- BPR (Business Process Reengineering)

Il Process Improvement è un insieme di azioni intraprese dal responsabile di un processo per identificare, analizzare e migliorare i processi esistenti all'interno di un'organizzazione per ottenere nuovi traguardi e obiettivi. L'ottimizzazione dei processi di business può essere supportata da metodi come Business Process Improvement (BPI). BPI è un approccio sistematico per ottimizzare i processi di un'organizzazione per ottenere risultati più efficienti e cambiare in modo significativo le prestazioni dell'organizzazione [Harrington].

BPI si svolge in tre fasi [Harrington]:

1. Definire gli obiettivi e gli scopi strategici dell'organizzazione in relazione alla struttura e ai processi esistenti (definire l' AS-IS)
2. Determinare i clienti o gli stakeholder dell'organizzazione, identificare quali risultati darebbero un valore aggiunto agli obiettivi dell'organizzazione e determinare quale sarebbe il modo migliore per allineare i propri processi al raggiungimento di tali risultati (definire il "TO-BE")
3. Ri-organizzare i processi di business per realizzare i traguardi e soddisfare i nuovi obiettivi, utilizzando gli strumenti disponibili all'interno della metodologia BPI

Gli sforzi di ottimizzazione possono essere supportati anche dalle seguenti metodologie o strategie specifiche:

- ISO 9000 o altri standard che hanno l'obiettivo di migliorare le prestazioni di un'organizzazione
- Capability Maturity Model Integration / Capability Maturity Model (CMMI / CMM)
- Benchmarking
- Total Quality Management (TQM)
- Six Sigma

Risultati tipici delle opere di ottimizzazione sono proposte di miglioramento, nuove esigenze e / o modifiche ai requisiti o alle soluzioni esistenti.

6. Riferimenti

6.1 Libri e altre pubblicazioni

Nota: i link sotto riportati sono stati verificati tra agosto 2016 e gennaio 2018 e potrebbero non essere più attuali.

[Agile Alliance] *What is agile?*, <https://www.agilealliance.org/agile101/what-is-agile/>

[Bens] Bens, Ingrid, *Facilitation at a Glance! 4th Edition*, Goal/QPC; 4th edition, 2016, ISBN-10: 1576811832

[BMM] Business Motivation Model™ (BMM™), Version 1.3, <http://www.omg.org/spec/BMM/1.3>

[BPMN] Business Process Model And Notation™ (BPMN™), Version 2.2, <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>

[Business Analyst Learnings 1] *Waterfall to Agile: The Role of BAs in Agile, Projects*, <http://businessanalystlearnings.com/blog/2013/4/21/traditional-to-agile-the-role-of-bas-in-agile-projects>

[Business Analyst Learnings 2] *Creativity, Innovation & The Business Analyst*, <http://businessanalystlearnings.com/blog/2014/9/9/creativity-innovation-the-business-analyst>

[BABOK] International Institute of Business Analysis, *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*, Version 2.0 and 3.0

[BA-EXPERTS 1] *What Are Business, Stakeholder, and Solution Requirements?*, <https://www.youtube.com/watch?v=QmCU68Vnrdg>

[BA-EXPERTS 2] *What Techniques Do Business Analysts Use?*, <https://www.youtube.com/watch?v=dPB0IUrpeYA>

[BA-EXPERTS 3] *Business Analysis and System Development*, <https://www.youtube.com/watch?v=yLuvGh2RIBc&index=9&list=PL0tIOIKKqXkxkaN8JkRkshW6NYg-1YCZ>

[Brown] Brown Tim, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperCollins, 2009, ISBN 978-0061766084

[Carlson, Wilmot] Carlson C.C., Wilmot, W.W., *Innovation: The five disciplines for creating what customers want*, New York: Crown Business, 2006, ISBN: 0307336697

[Cohn] Cohn Mike, *User Stories*, <https://www.mountangoatsoftware.com/agile/user-stories>

[Entrepreneur] *Defining Your Business Goals*, <http://www.entrepreneur.com/article/225655>,

[Hass] Hass Kathleen and Associates, *Project Management and Business Analysis Maturity Assessments*, <http://www.kathleenhass.com/Whitepapers-docs/BA%20and%20PM%20Assessments.pdf>,

[Hailes] Hailes Jarett - Modern Analyst Media LLC, *The Experts' Take on Business Analysis and Agile*, <http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/ID/1302/The-Experts-Take-on-Business-Analysis-and-Agile.aspx>

[Harrington] Harrington H. James, *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, 1991

[IA Institute] Information Architecture Institute <http://www.iainstitute.org/>

[ICC/ESOMAR] ICC/ESOMAR (2008), *International Code on Market and Social Research*. ICC/ESOMAR Amsterdam, the Netherlands, 4th ed. See: http://www.esomar.org/uploads/pdf/professional-standards/ICCESOMAR_Code_English_.pdf

[IIBA Competency] IIBA® Business Analysis Competency Model Version 3.0, 2011, http://iiba.ru/wp-content/uploads/2013/04/IIBA_Competency_Model_v3_Final.pdf

[IQBBA Glossary] Standard glossary of terms used in Software Engineering Version 2.0

[Masters] Masters Morgan - Modern Analyst Media LLC, *An Overview of Enterprise Analysis*, <http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/ID/1567/An-Overview-of-Enterprise-Analysis.aspx>

[PRINCE2] Axelos, *Managing Successful Projects with PRINCE2® 2017 Edition*, Axelos, 2017 ISBN: 9780113315338

[Rainardi] Rainardi Vincent, *Building a Datawarehouse with examples in SQL Server*, Chapter 4 Functional and Nonfunctional Requirements, Springer, 2008, ISBN: 978-1-59059-931-0, http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4302-0528-9_4?LI=true#page-1

[Rosenfeld, Morville] Morville Peter and Rosenfeld Louis, *Information Architecture for the World Wide Web: Designing Large-Scale Web Sites*, O'Reilly Media; 3rd edition, 2006, ISBN: 0596527349

[Sparx] *The Business Process Model*, see: http://www.sparxsystems.com.au/downloads/whitepapers/The_Business_Process_Model.pdf

[TwentyEighty Strategy Execution] *Enterprise Analysis: Building a Foundation from the Top Down*, White Paper, http://www.esi-intl.co.uk/resource_centre/white_papers/enterprise%20analysis%20-%20building%20a%20foundation%20from%20the%20top%20down.pdf

[TGilb] Gilb Tom, *Glossary*, <http://concepts.gilb.com/Glossary>

[UML] Unified Modeling Language™ (UML®), Version 2.5, <http://www.omg.org/spec/UML/2.5>

[Web Style Guide] LynchPatrick J., Horton Sarah, *Web Style Guide 3rd Edition*, <http://webstyleguide.com/wsg3/3-information-architecture/index.html>

[Wieggers, Beatty] Wieggers, Karl E., Beatty, Joy, *Software Requirements (3rd Edition)*, Microsoft Press; 3 edition, 2013, ISBN-10: 0735679665

6.2 Standard

[IEEE 610] IEEE 610.12-1990 IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology

[IEEE 1042] IEEE 1042-1987 - IEEE Guide to Software Configuration Management

[ISO/IEC/IEEE 29148] ISO/IEC/IEEE 29148:2011 Systems and software engineering -- Life cycle processes -- Requirements engineering

[ISO 9000] ISO 9000 Quality management:

- ISO 9000:2015 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
- ISO 9001:2015 Quality management systems. Requirements
- ISO/IEC 90003 – Software engineering

[ISO/IEC 25000] ISO/IEC 25000:2014 Systems and software engineering -- Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) -- Guide to SquaRE

[ISO 31000] ISO 31000 Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation

[SWEBOK] SWEBOK - The Guide to the Software Engineering Body of Knowledge:

<http://www.computer.org/portal/web/swebok/home>

7. Appendice A - Obiettivi di apprendimento / Livelli cognitivi di conoscenza

I seguenti obiettivi di apprendimento sono definiti in riferimento a questo syllabus. Ogni argomento nel syllabus sarà esaminato secondo il suo obiettivo di apprendimento.

7.1 Livelli cognitivi di conoscenza

Livello 1: Ricordare (K1)

Il candidato è in grado di riconoscere, ricordare e richiamare un termine o un concetto.

Parole chiave: Ricordare, recuperare, richiamare, riconoscere, conoscere

Livello 2: Capire (K2)

Il candidato può selezionare le ragioni o le spiegazioni per le affermazioni relative all'argomento e può riassumere, confrontare, classificare, catalogare e fornire esempi per il concetto in esame.

Parole chiave: Riassumere, generalizzare, astrarre, classificare, confrontare, mappare, contrastare, esemplificare, interpretare, tradurre, rappresentare, dedurre, concludere, classificare, costruire modelli

Livello 3: Applicare (K3)

Il candidato può scegliere la corretta applicazione di un concetto o tecnica e applicarla a un determinato contesto.

Parole chiave: Implementare, eseguire, usare, seguire una procedura, applicare una procedura

Riferimento

(Per i livelli cognitivi degli obiettivi di apprendimento)

Anderson, L. W. and Krathwohl, D.R. (eds) (2001) *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Allyn & Bacon

8. Appendice B - Regole applicate a IQBBA

8.1 Foundation Syllabus

Le regole qui elencate sono state utilizzate nello sviluppo e nella revisione di questo syllabus. (Un "TAG" è indicato dopo ogni regola come abbreviazione della regola.)

8.2 Regole generali

SG1. Il syllabus dovrebbe essere comprensibile e apprendibile da persone con esperienza nella Business Analysis da zero a sei mesi (o più). (6-MONTH)

SG2. Il syllabus dovrebbe essere pratico piuttosto che teorico. (PRACTICAL)

SG3. Il syllabus deve essere chiaro ed inequivocabile ai suoi lettori destinatari. (CLEAR)

SG4. Il syllabus dovrebbe essere comprensibile a persone di diversi paesi e facilmente traducibile in diverse lingue. (TRANSLATABLE)

SG5. Il syllabus (originale) dovrebbe usare l'inglese americano. (AMERICAN-ENGLISH)

8.3 Contenuto corrente

SC1. Il syllabus dovrebbe includere i concetti recenti di Business Analysis e dovrebbe riflettere le pratiche maggiormente in uso in Business Analysis o più generalmente accettate. Il syllabus è soggetto a revisione ad intervalli da due a cinque anni. (RECENT)

SC2. Il syllabus dovrebbe ridurre al minimo i problemi relativi all'età del documento, ad esempio contenendo riferimenti ad attuali condizioni di mercato, per consentirgli di avere una validità che duri da due a cinque anni. (SHELF-LIFE).

8.4 Obiettivi di apprendimento

LO1. Gli Obiettivi di apprendimento dovrebbero distinguere tra elementi da riconoscere / ricordare (livello cognitivo K1), elementi che il candidato dovrà comprendere concettualmente (K2) e gli elementi che il candidato dovrebbe essere in grado di praticare / usare (K3). (KNOWLEDGE-LEVEL)

LO2. La descrizione del contenuto deve essere coerente con gli obiettivi di apprendimento. (LO-CONSISTENT)

LO3. Per illustrare gli obiettivi di apprendimento, domande d'esame di esempio per ogni sezione principale dovrebbero essere rilasciate insieme al syllabus. (LO-EXAM)

8.5 Struttura generale

ST1. La struttura del syllabus dovrebbe essere chiara e permettere riferimenti incrociati da e verso altre parti del documento, da domande d'esame e da altri documenti pertinenti. (CROSS-REF)

ST2. Sovrapposizioni tra le sezioni del syllabus dovrebbero essere ridotte al minimo. (OVERLAP)

ST3. Ogni sezione del syllabus dovrebbe avere la stessa struttura. (STRUCTURE-CONSISTENT)

ST4. Il syllabus deve contenere la versione, la data di emissione e numero di pagina in ogni pagina. (VERSION)

ST5. Il syllabus dovrebbe includere una linea guida per la quantità di tempo da dedicare ad ogni sezione (per riflettere l'importanza relativa di ogni argomento). (TIME-SPENT)

8.6 Riferimenti

SR1. Fonti e riferimenti saranno forniti per i concetti contenuti nel syllabus in modo da aiutare i fornitori di formazione ad ottenere ulteriori informazioni sull'argomento. (REFS)

SR2. Dove non sono facilmente identificabili e chiare le fonti, maggior dettaglio dovrebbe essere fornito nel syllabus. Ad esempio, le definizioni sono nel glossario, in modo che solo i termini siano elencati nel syllabus. (NON-REF DETAIL)

8.7 Fonti di informazione

I termini utilizzati nel syllabus sono definiti nel Glossario dei termini usati nel Software Engineering. Una versione del glossario è resa disponibile da IQBBA.

Un elenco di libri consigliati sulla Business Analysis è parte di questo syllabus, nella sezione Riferimenti.

9. Appendice C - Note per chi fornisce la formazione

Ad ogni soggetto principale nell'intestazione dei capitoli del syllabus è stato assegnato un tempo in minuti. Lo scopo è sia per dare indicazioni sulla proporzione relativa di tempo da assegnare a ciascuna sezione del corso accreditato, sia per indicare un tempo approssimativo minimo per l'insegnamento di ciascuna sezione. Gli enti di formazione possono dedicare più tempo rispetto a quanto indicato e i candidati a loro volta possono dedicare più tempo alla lettura e alla ricerca. Un programma di corso non deve necessariamente seguire lo stesso ordine del syllabus.

Il syllabus contiene riferimenti agli standard, che dovrebbero essere utilizzati nella preparazione del materiale di formazione. La versione di ogni standard utilizzato deve essere quella citata nella versione corrente di questo syllabus. Altre pubblicazioni, modelli o standard a cui non si fa riferimento in questo syllabus possono anche essere utilizzati, ma non saranno oggetto d'esame.

Le aree specifiche del syllabus che richiedono esercizi pratici sono le seguenti:

- 1. Definizione della Strategia
 - 1.1 Analisi del Processo di Business
- 2. Gestione del Processo di Business Analysis
 - 2.1 Approcci alla Business Analysis
 - 2.2 Comunicazione
- 3. Requirements Engineering nella Business Analysis
 - 3.1 Elicitazione
 - 3.2 Analisi e modellazione
 - 3.3 Specifiche
 - 3.4 Information Architecture
 - 3.5 Tracciabilità
- 4. Valutazione e ottimizzazione della soluzione
 - 4.1 La valutazione