



Raccogliere, analizzare e verificare

L'Elicitation come chiave per il Problem Setting

IIBA Italy Chapter è la sezione italiana dell'International Institute of Business Analysis: fondato nel 2008, promuove la disciplina della business analysis in Italia, rappresenta localmente IIBA e organizza attività continuative (PM&BA, BARM, BAWI, BANG).

Per studenti e profili tecnici offre study group sul BABOK®, networking, mentoring e preparazione alle certificazioni.

Il Chapter è il punto di riferimento per tutti gli interessati alle tematiche della business analysis e per lo sviluppo della professione di business analyst in Italia.

Il **BABOK® (Business Analysis Body of Knowledge)** è la guida di riferimento internazionale pubblicata da IIBA che codifica l'intera disciplina della business analysis: definisce aree di conoscenza, compiti, input/output, tecniche e competenze professionali, fornendo un linguaggio comune e criteri di qualità per attività come elicitazione, gestione del ciclo di vita dei requisiti, analisi strategica, definizione di requisiti e design, e valutazione delle soluzioni. È usato come base per pratiche organizzative, formazione e certificazioni IIBA (ECBA, CCBA, CBAP).



Elicitazione

L'elicitatione è l'ottenimento o la ricezione di informazioni dagli stakeholder o da altre fonti. È il percorso principale per scoprire i requisiti e le informazioni di progettazione e può comportare il dialogo diretto con gli stakeholder, la ricerca di argomenti, la sperimentazione o semplicemente la ricezione di informazioni.

Fonti Secondarie

Knowledge Area Elicitazione e Collaborazione:

descrive le attività svolte dai business analyst per preparare e condurre le attività di elicitatione e confermare i risultati ottenuti. Descrive inoltre la comunicazione con gli stakeholder una volta raccolte le informazioni di analisi aziendale e la collaborazione continua con essi durante tutte le attività di analisi aziendale.



Il **problem setting** è la fase metodologica in cui si definisce con precisione il problema prima di cercare soluzioni.

- chiarire obiettivi e risultati attesi,
- identificare stakeholder e bisogni,
- delimitare confini e ambito del sistema,
- esplicitare assunzioni e vincoli (tecnici, normativi, tempo/costo),
- **raccogliere dati iniziali e contesto,**
- stabilire metriche di successo e criteri di accettabilità,
- scomporre il problema in sottoproblemi e priorità.

L'output è un **problem statement** chiaro, condiviso e testabile.



"Quarantadue!" urlò "Questo è tutto ciò che sai dire dopo un lavoro di sette milioni e mezzo di anni?"

"Ho controllato molto approfonditamente," disse il computer, "e questa è sicuramente la risposta. Ad essere sinceri, penso che il problema sia che voi **non abbiate mai saputo veramente qual è la domanda.**"

Guida Galattica per Autostoppisti Douglas Adams (1979)

Nel romanzo, una civiltà affida al computer *Deep Thought* il calcolo della Risposta alla "Domanda Fondamentale sulla Vita, l'Universo e Tutto Quanto". Dopo **7,5 milioni di anni**, l'output è **42**.

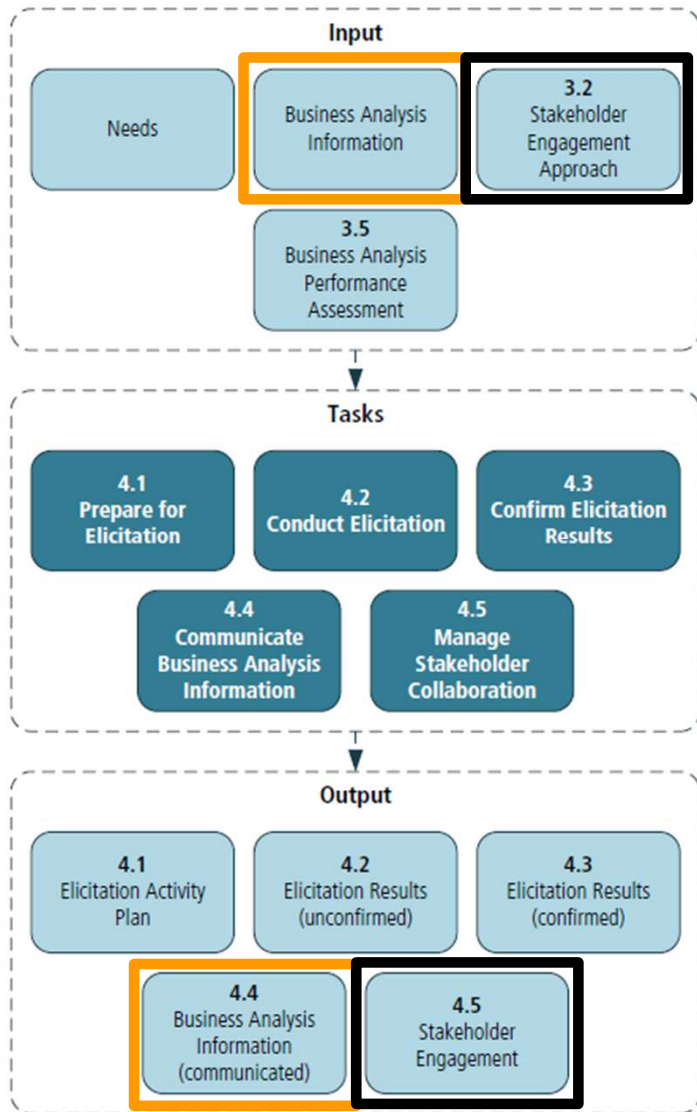
Poiché la **Domanda** non è stata definita, si avvia una seconda iniziativa: progettare un sistema computazionale più avanzato incaricato di **formalizzare** la Domanda, in modo da rendere interpretabile la Risposta.

THE HITCHHIKER'S GUIDE TO THE GALAXY

La Risposta: 7 milioni e mezzo di anni

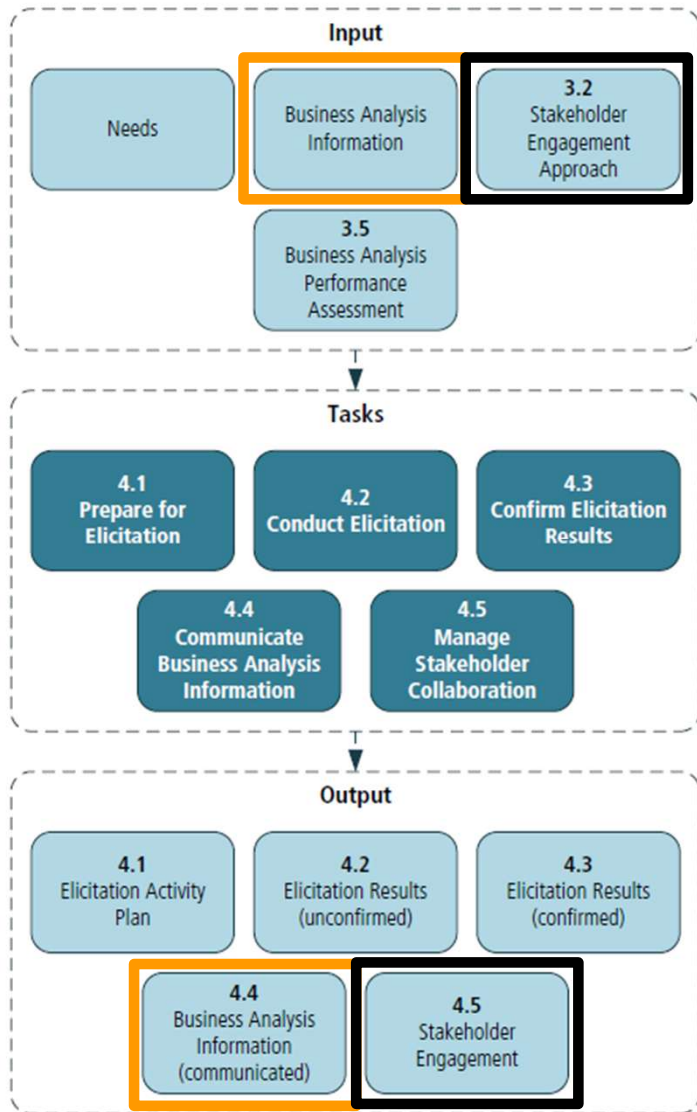
La Domanda: 10 milioni di anni

Figure 4.0.1: Elicitation and Collaboration Input/Output Diagram



- **Preparare:** assicurarsi che gli stakeholder dispongano delle informazioni necessarie e comprendano la natura delle attività che dovranno svolgere.
- **Condurre:** il lavoro svolto per comprenderle esigenze degli stakeholder e identificare potenziali soluzioni che possano soddisfare tali esigenze. Ciò può comportare l'interazione diretta con gli stakeholder, la ricerca o la conduzione di esperimenti.
- **Confermare** i risultati: garantire che gli stakeholder abbiano una comprensione condivisa dei risultati dell'acquisizione, che le informazioni acquisite siano registrate in modo appropriato e che l'analista disponga delle informazioni ricercate da un'attività di acquisizione. Questo compito comporta anche il confronto delle informazioni ricevute con altre informazioni per individuare incongruenze o lacune.

Figure 4.0.1: Elicitation and Collaboration Input/Output Diagram



- **Comunicare** le informazioni: fornisce agli stakeholder le informazioni di cui hanno bisogno, nel momento in cui ne hanno bisogno. Le informazioni sono presentate in una forma utile, utilizzando la terminologia e i concetti corretti.
- **Gestire** la collaborazione: descrive il lavoro con gli stakeholder per coinvolgerli nel processo complessivo di analisi aziendale e per garantire che il business analyst possa fornire i risultati necessari.



I Business Analyst preparano l'elicitazione definendo i risultati desiderati dell'attività, tenendo conto delle parti interessate coinvolte e degli obiettivi dell'iniziativa. Ciò include determinare quali prodotti di lavoro saranno realizzati utilizzando i risultati dell'elicitazione, **decidere quali tecniche sono più adatte a produrre tali risultati**, stabilire la logistica dell'elicitazione, identificare eventuali materiali di supporto necessari e comprendere le circostanze per favorire la collaborazione durante un'attività di elicitazione.

Focus sul Problem Setting



Preparazione

Conduzione



Conferma

Stakeholder List, Map, or Personas

Mappatura di chi coinvolgere, ruoli e bisogni informativi per definire inviti, logistica e obiettivi di ogni sessione..

Figure 10.43.1: Stakeholder Matrix

Influence of Stakeholder	High	Ensure stakeholder remains satisfied.	Work closely with stakeholder to ensure that they are in agreement with and support the change.
	Low	Monitor to ensure stakeholders interest or influence do not change.	Keep informed; stakeholder is likely to be very concerned and may feel anxious about lack of control.
		Low	High
		Impact on Stakeholder	

Figure 10.43.2: Stakeholder Onion Diagram

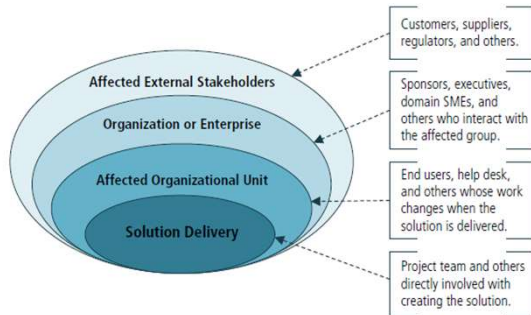


Figure 10.43.3: RACI Matrix

Change Request Process	RACI		
Executive Sponsor		A	
Business Analyst		R	
Project Manager		C	
Developer		C	
Tester		I	
Trainer		I	
Application Architect		C	
Data Modeller		C	
Database Analyst (DBA)		C	
Infrastructure Analyst		C	
Business Architect		R	
Information Architect		C	
Solution Owner		C	
Subject Matter Expert (SME)		C	
Other Stakeholders	R	C	I
		(varies)	

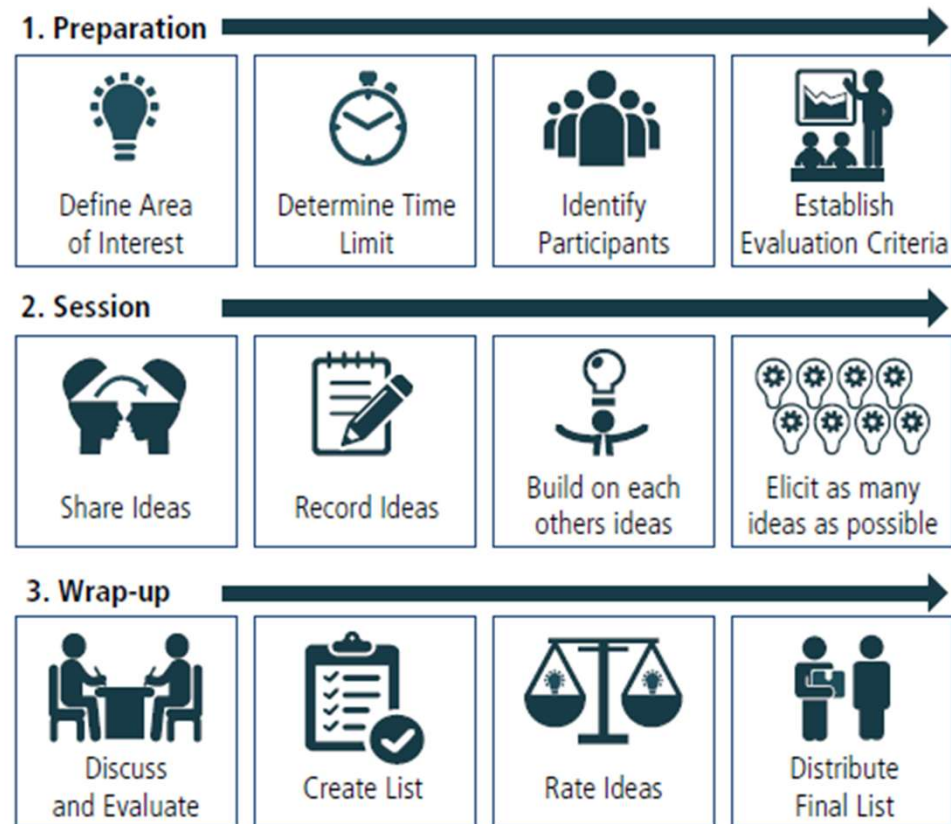
Responsible
Accountable
Consulted
Informed

Preparazione

Brainstorming

Sessione collaborativa per individuare le fonti informative da consultare e scegliere le tecniche più adatte al contesto, allineando il gruppo su obiettivi e priorità dell'attività di elicitazione.

Figure 10.5.1: Brainstorming



*Preparazione
Condizione*

Interviews

Colloqui mirati per identificare preoccupazioni, aspettative e autorizzazioni necessarie prima di avviare le attività.

- Colloquio **strutturato**: in cui l'intervistatore dispone di una serie predefinita di domande.
- Colloquio **non strutturato**: in cui l'intervistatore non ha un formato o un ordine prestabilito di domande. Le domande possono variare in base alle risposte e alle interazioni dell'intervistato.

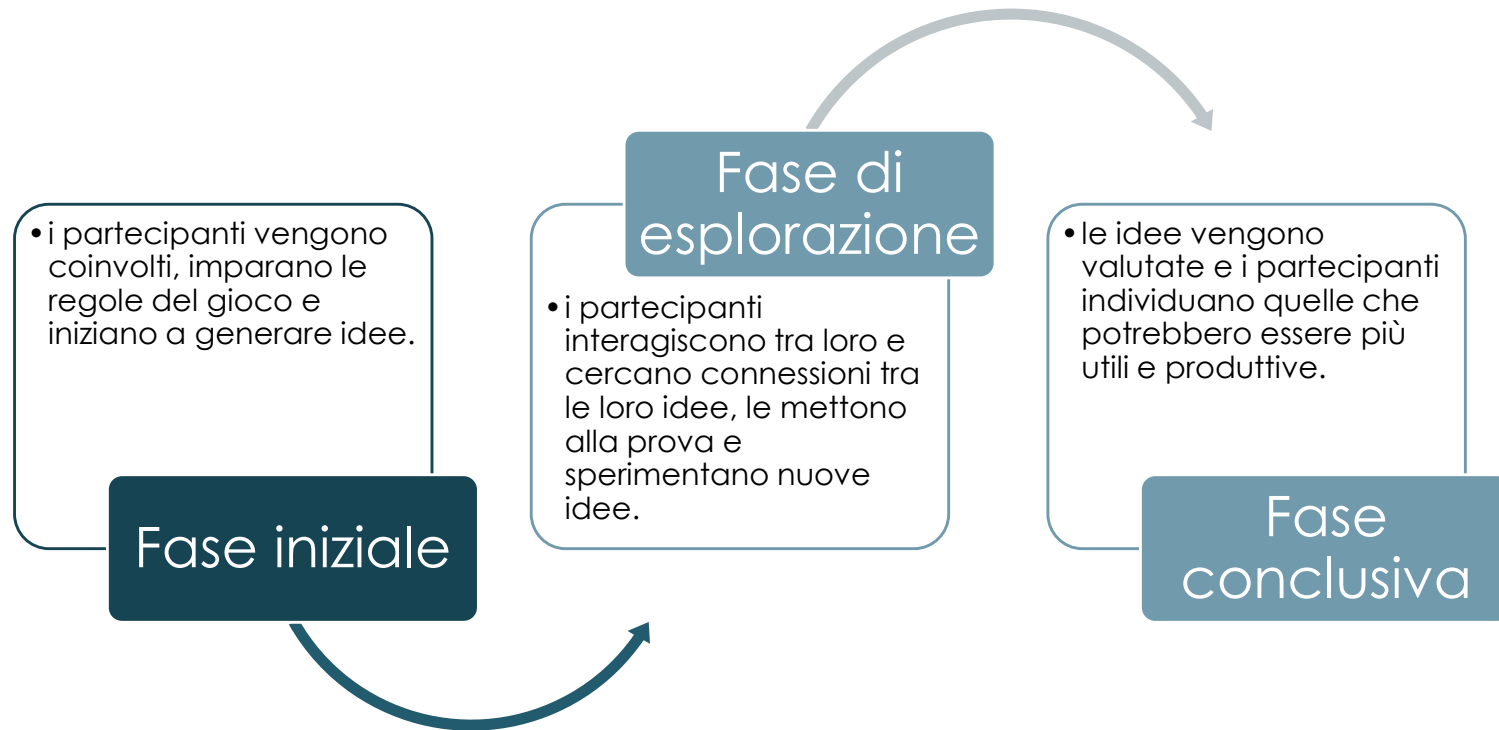
Il successo di un'intervista dipende da fattori quali:

- livello di **comprensione** del settore da parte dell'intervistatore,
- **esperienza** dell'intervistatore nella conduzione di interviste,
- capacità dell'intervistatore di **documentare** le discussioni,
- **disponibilità** dell'intervistato a fornire le informazioni rilevanti e dell'intervistatore a condurre l'intervista,
- grado di **chiarezza** nella mente dell'intervistato riguardo all'obiettivo dell'intervista,
- **rapporto** dell'intervistatore con l'intervistato.

Conduzione

Collaborative Games

Attività strutturate per stimolare partecipazione, creatività e allineamento, facendo emergere insight latenti.



Conduzione

Observation

Osservazione del lavoro “sul campo” per rilevare pratiche reali, eccezioni e vincoli non esplicitati.

Punti di forza

- Gli osservatori possono acquisire una visione **realistica** e pratica delle attività e dei compiti all'interno di un processo complessivo.
- È possibile **identificare** i casi di compiti svolti in modo informale e le eventuali soluzioni alternative.
- La produttività può essere **valutata** in prima persona e confrontata in modo realistico con gli standard o i parametri di rendimento stabiliti.
- I consigli per il miglioramento sono supportati da **prove** oggettive e quantitative.

Limiti

- Può essere di **disturbo** per le prestazioni del partecipante e dell'organizzazione nel suo complesso.
- Può essere minaccioso e **invadente** per la persona osservata.
- Durante l'osservazione, un partecipante può **modificare** le proprie pratiche di lavoro.
- È necessario molto **tempo** per pianificare e condurre le osservazioni.
- Non è adatto per valutare attività basate sulla **conoscenza**, poiché queste non sono direttamente osservabili.

Focus Groups

Raccolta di percezioni e aspettative da un campione rappresentativo su funzionalità, usabilità o cambiamenti proposti.

Partecipanti

Una sessione di focus group di successo ha partecipanti disposti sia a offrire le loro intuizioni e prospettive su un argomento specifico, sia ad ascoltare le opinioni degli altri partecipanti. Un focus group ha in genere da 6 a 12 partecipanti. Se sono necessari molti partecipanti, potrebbe essere necessario organizzare più di un focus group. I dati demografici dei partecipanti vengono determinati in base all'obiettivo del focus group.

Guida alla discussione

Una guida alla discussione fornisce al moderatore uno script preparato con domande e argomenti specifici da discutere che soddisfano l'obiettivo della sessione. Le guide alla discussione includono anche la struttura o il quadro di riferimento che il moderatore dovrà seguire. Ciò include l'ottenimento di feedback e commenti generali prima di approfondire gli aspetti specifici. Le guide alla discussione ricordano inoltre al moderatore di spiegare gli obiettivi della sessione, come sarà condotta la sessione e come saranno utilizzati i feedback.

Conduzione

Survey or Questionnaire

Raccolta strutturata di informazioni da molti soggetti in poco tempo, utile per trend, preferenze e conferme rapide.

Domande chiuse

Questo tipo di domande è utile quando la gamma prevista di risposte degli utenti è abbastanza ben definita e compresa.

Le risposte alle domande chiuse sono più facili da analizzare rispetto a quelle ottenute dalle domande aperte, perché possono essere collegate a coefficienti numerici.

Domande aperte

Le domande aperte sono utili quando le questioni sono note ma la gamma di risposte degli utenti non lo è. Le domande aperte possono fornire risposte più dettagliate e più ampie rispetto alle domande chiuse. Le risposte alle domande aperte sono più difficili e richiedono più tempo per essere classificate, quantificate e sintetizzate, poiché non sono strutturate e spesso includono un linguaggio soggettivo con contenuti incompleti o superflui.

*Conduzione
Conferma*

Workshops

Workshop di revisione guidata (walkthrough, scenari di test) per convalidare collettivamente i risultati e registrare gli esiti.

Stabilire regole di base concordate può essere un metodo efficace per creare un ambiente produttivo per la collaborazione.

Le regole di base possono includere:

- **rispettare** le opinioni degli altri,
- tutti sono tenuti a **contribuire**,
- le discussioni fuori tema devono essere **limitate** a un tempo specifico,
- discutere le **questioni**, non le persone,
- accordo su come vengono prese le **decisioni**.

Non è un Brainstorming, né un Focus Group

Durante il workshop, il facilitatore mantiene l'attenzione verificando frequentemente che le attività della sessione siano in linea con lo scopo e i risultati del workshop.

Conferma

La **preparazione** assicura che il problema venga inquadrato correttamente prima di iniziare: definisce obiettivi, ambito, stakeholder, assunzioni e rischi, scegliendo tecniche e fonti adeguate.

La **conduzione** raccoglie dati verificabili e prospettive diverse, facendo emergere bisogni, vincoli e varianti operative utili a delimitare lo scope e a evitare bias di soluzione.

La **conferma** controlla accuratezza e completezza delle evidenze, risolve incongruenze, registra decisioni e crea tracciabilità.

L'effetto combinato è un **problem statement** chiaro, condiviso e testabile, con metriche di successo, criteri di accettazione e confini espliciti: la base di un problem setting solido, capace di guidare elicitation successiva, analisi dei requisiti e scelte progettuali senza sprechi o rework.





Raccogliere, analizzare e verificare

L'Elicitation come chiave per il Problem Setting



Debora Dini

IIBA Italy Chapter Volunteer

debora@deboradini.it

<https://www.linkedin.com/in/deboradini/>

www.deboradini.it