

## ENTERPRISE ARCHITECTURE: GLI OBIETTIVI, I FRAMEWORK, I POSSIBILI APPROCCI, GLI STRUMENTI, LA RELAZIONE CON ALTRE PRATICHE

a cura di Francesco Bocola, Manager HSPI

con la collaborazione di Corrado Pomodoro, Senior Manager di HSPI

### Introduzione

La digitalizzazione, tanto nel privato quanto nelle aziende pubbliche, è un fenomeno estremamente diffuso e in continua evoluzione. Della sua diffusione siamo tutti pienamente consapevoli; della dinamicità del fenomeno forse un po' meno, associandola più all'evoluzione delle tecnologie, che alle sue applicazioni. Funzioni di Business, Marketing, business analyst e vendor intercettano bisogni e nuove modalità con cui gestire i processi produttivi, esponendo le aziende a continui mutamenti rispetto ai quali spesso non sono pronte.

In questo scenario il ruolo della funzione IT come mero fornitore di tecnologie applicative ed infrastrutturali non è neanche concepibile, la capacità di interpretare i bisogni ed aiutare le funzioni aziendali ad utilizzare le tecnologie con un percorso di cambiamento continuo va ben oltre quel ruolo.

Il fenomeno descritto è ben visibile a livello internazionale, ma anche l'Italia ne è parte, in particolare le aziende private di dimensioni medio-grandi; se ce ne fosse bisogno, per confermare questo trend, è sufficiente osservare il risultato di una survey condotta nel 2010 da itSMF Italia su un campione significativo di CIO:

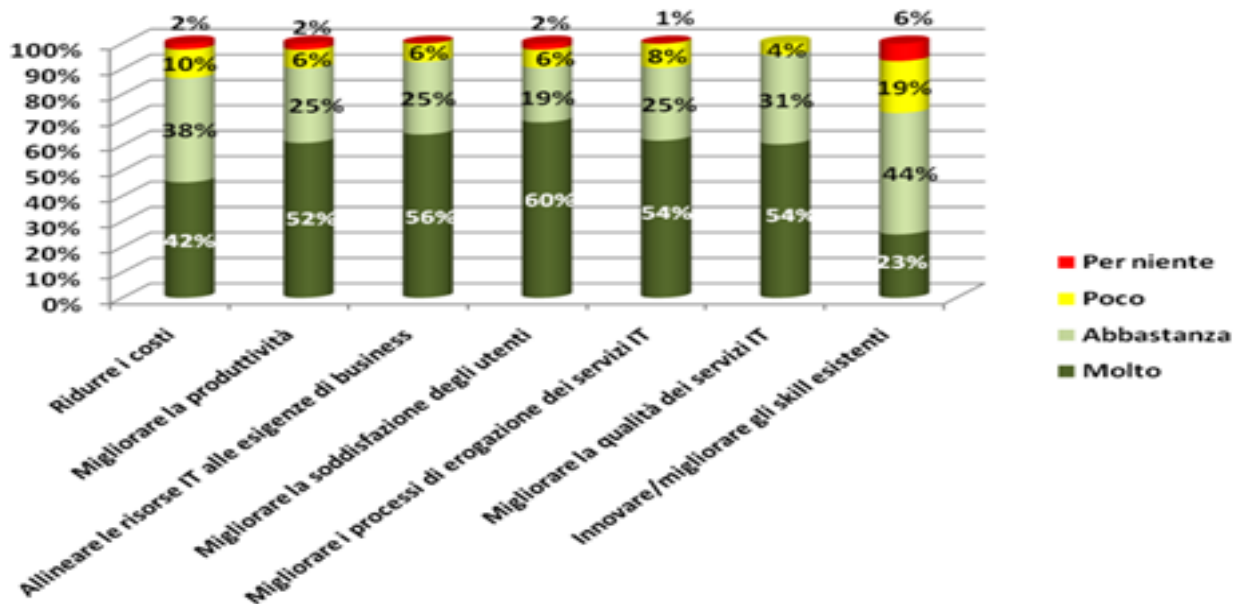


Figura 1: Gli obiettivi perseguiti dalle Organizzazioni IT (Survey ITSMF Italia 2010)

L'IT è quindi percepito sempre più come una leva competitiva fondamentale, che necessita però di una relazione forte e strutturata col Business per essere sfruttata a pieno. Nell'ambito delle opzioni possibili, l'Enterprise Architecture si distingue come l'approccio più completo per soddisfare tale esigenza.

È sull'Enterprise Architecture che si concentra il nostro articolo, il quale presenta nella prima parte un focus sui concetti chiave, soffermandosi quindi sull'ambito e le caratteristiche che ne sanciscono l'utilità per le aziende mentre evidenzia, nella seconda, le principali linee guida per un'adozione efficace.





minimizzando preventivamente i rischi. L'EA esamina le architetture prendendo in considerazione la loro possibilità e necessità di evolvere rapidamente e pertanto analizza i sistemi informativi attraverso diversi punti di vista, non solo funzionali, ma anche tecnici e di qualità (manutenibilità, estensibilità, riuso, etc.). L'EA fornisce inoltre gli strumenti necessari per la definizione di una roadmap di evoluzione delle architetture, esaminando gli impatti dal punto di vista dei clienti, delle tecnologie e dei costi. Infine, l'EA è una disciplina rivolta all'analisi non solo della struttura interna dell'organizzazione, ma anche del panorama tecnologico circostante: ogni elemento dell'architettura è un mattoncino ("Building Block") potenzialmente sostituibile con analoghi elementi disponibili sul Cloud, oppure confrontabile con le soluzioni realizzate da organizzazioni nella stessa industry;

- **efficienza:** l'EA può essere vista anche come una sorta di Business Intelligence relativa ai sistemi informativi, che fornisce gli strumenti utili per poter analizzare l'intero parco applicativo e tecnologico, identificare ridondanze e sprechi, oppure per impostare dei criteri di prioritizzazione degli investimenti in relazione al valore per il business. Mediante l'EA è anche possibile, pertanto, indirizzare la strategia IT, fornendo suggerimenti per azioni di efficientamento.

## L'ambito e gli approcci

Nonostante la gestione delle architetture sia utile e spesso necessaria, non ne consegue che tutte le iniziative di EA abbiano successo. Un aspetto critico per la buona riuscita dell'adozione dell'EA è definirne opportunamente l'ambito, in termini di livello di profondità del dettaglio, di segmenti dell'organizzazione coinvolti, di domini (business, dati, applicazioni, tecnologie) e di tempo. La seguente frase riassume bene il concetto:

*Di quanta architettura hai bisogno?  
Dipende da cosa stai costruendo!*

E' fondamentale che le architetture che si rappresentano siano corrispondenti alla realtà e

contengano solo le informazioni utili per sostenere il cambiamento, minimizzando i rischi.

Individuato con attenzione l'ambito e quindi i contenuti, è importante definire un approccio adeguato; in questo contesto è opportuno trarre spunto da qualcuno dei numerosi framework di EA, tenendo tuttavia presente che l'adozione della pratica di EA deve essere adeguata allo specifico contesto dell'azienda, prendendo in considerazione diversi fattori quali le risorse disponibili, le competenze, il livello di supporto da parte dell'organizzazione, la prontezza al cambiamento, la cultura aziendale, i processi preesistenti. Indipendentemente dal contesto, è possibile identificare i seguenti fattori critici di successo:

- **commitment:** mediante l'EA si realizza una maggiore agilità complessiva, a scapito dell'autonomia decisionale dei singoli Silos o progetti. Il ruolo del team EA deve essere pertanto supportato dal senior management, sia quando fornisce linee guida, sia quando verifica la conformità delle architetture correnti;
- **comunicazione:** è importante che il team EA coinvolga i referenti delle altre funzioni (demand, project portfolio, esercizio, sviluppo) e sia costantemente in contatto con i referenti di altre direzioni corporate (processi, marketing, linee di business);
- **obiettivi concreti:** l'EA difficilmente realizza benefici immediati, è opportuno quindi identificare preliminarmente una roadmap contenente obiettivi tangibili per l'iniziativa, sia a supporto di specifici programmi che trasversali;
- **value driven:** le attività devono essere soprattutto mirate alla realizzazione degli obiettivi del business, pertanto l'approccio emergente prevede una maggiore attenzione al come trasmettere valore all'organizzazione in ogni attività, piuttosto che al formalismo. È quindi necessario evitare che l'EA sia eccessivamente descrittiva, tracciando semplicemente decisioni architetturelle nelle quali non influisce e, contemporaneamente, che sia eccessivamente prescrittiva, vincolando inutilmente le attività dei singoli ed accentrando a sé ogni decisione.

## Conclusioni

L'EA è una disciplina trasversale all'organizzazione è in grado di apportare benefici alla realtà aziendale, se condotta nel rispetto di alcune linee guida fondamentali che prevedono impegno del management, coinvolgimento e partecipazione di tutte le componenti organizzative, concretezza degli obiettivi e dei risultati.

Assicura una visione complessiva dell'organizzazione nel suo processo di trasformazione, evidenziando, come abbiamo descritto, componenti, relazioni e principi di cambiamento. Tuttavia, abbiamo

anche detto che l'EA è una prassi che aiuta nella comprensione e nella gestione della complessità dell'organizzazione; pertanto il suo impiego e la sua estensione dovrebbero essere in ragione della effettiva complessità aziendale, per evitare di ottenere un risultato opposto alle intenzioni.

Non siamo entrati nei tecnicismi metodologici, la cui conoscenza è tuttavia fondamentale per il successo di iniziative EA. Poiché la tematica è molto vasta, riteniamo opportuno dedicare a questi aspetti, ed in particolare al framework TOGAF, un successivo articolo.