



consip

quaderni consip

ricerche, analisi, prospettive

III [2007]

Diffusione dei processi ITIL e degli strumenti informatici
per la gestione delle attività dei CED

Applicazione delle best practices ITIL nel sistema gestionale di "La Rustica"



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



consip

quaderni consip

ricerche, analisi, prospettive

Gino Carucci, Roberto Marino, Cristina Corradi

III [2007]

Diffusione dei processi ITIL e degli strumenti informatici
per la gestione delle attività dei CED

Applicazione delle best practices ITIL nel sistema gestionale di "La Rustica"



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

Indice

1. Prefazione	5
2. Introduzione	6
3. ITIL	9
4. Diffusione di ITIL	24
5. Implementazione del "Service Support"	28
6. Il progetto "Change Management"	33
7. Prospettive future di ITIL	45
8. Conclusioni	52
Bibliografia	54

1. Prefazione

Il termine Governance è oggi frequentemente usato, spesso abusato ed a volte inserito in contesti non sempre adeguati. In realtà racchiude in sé l'anima stessa delle società, delle imprese, della loro gestione e del loro modo di creare valore.

Nel contesto Pubblica Amministrazione, in luogo della creazione del valore per produrre business, il concetto di Governance va letto come strumento per la gestione adeguata e rigorosa delle risorse pubbliche. Si pone quindi in un'ottica di corretta erogazione dei servizi nel rispetto di quanto contrattualmente stabilito, di ciò che è atteso e percepito dall'utente finale, dei tempi e dei costi complessivi.

Appare indispensabile pertanto porre in essere delle iniziative strategiche di reingegnerizzazione dei processi (Business Process Reengineering, BPR), al fine di recuperare efficienza operativa e gestionale, migliorare la soddisfazione degli utenti, dimostrare il valore dei servizi dell'Information & Communication Technology e accrescere la cultura e la consapevolezza organizzativa.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) costituisce un modello di riferimento snello, flessibile, condiviso, diffuso, affermato e riconosciuto in tutto il mondo, un insieme completo di indicazioni e di linee guida (best practice) per migliorare l'erogazione e l'organizzazione dei servizi e processi IT.

Non è un metodo ma un modello da adattare alle oggettività operative e gestionali di ogni singola realtà aziendale. L'obiettivo dominante è portare ordine e sistematicità nell'ambiente dei Servizi IT, nella loro gestione, nel monitoraggio e nel continuo riesame secondo il modello di approccio per processi.

Il framework ITIL costituisce oggi uno standard "de facto", un linguaggio comune riconosciuto a livello mondiale che facilita la comprensione e il dialogo anche fra realtà di qualsiasi settore.

Il progetto di change management, in quest'ottica, vuole essere solo il primo grande passo verso una gestione strutturata, trasparente, flessibile dei processi ICT nella Ragioneria Generale dello Stato.

Dott.essa Maria Laura Prislei
Ministero dell'Economia e delle Finanze
Ragioneria Generale dello Stato
Ispettore Generale IGICS

2. Introduzione

Il settore dell'Information Technology (IT) viene spesso portato quale esempio di un sistema complesso e differenziato e in continuo mutamento, nel quale interagiscono un gran numero di componenti - talvolta tra di loro in diretta contrapposizione - e dove esiste una notevole difficoltà nel fissare elementi di continuità o punti di riferimento. Si tratta però di un ambiente ove anche le idee e gli approcci tendono ad evolvere in maniera disordinata, perdendo il significato originario e i limiti che li dovrebbero caratterizzare.

L'IT è sempre stato considerato un fattore fondamentale per la realizzazione di obiettivi aziendali, sia sul piano operativo sia a livello strategico, rivestendo a volte il ruolo di leva per lo sviluppo aziendale, altre volte la condizione per l'attuazione di fattori critici di successo, altre ancora quello di strumenti per il miglioramento del vantaggio competitivo.

L'indubbia rilevanza che esso riveste ha comportato il radicarsi di convinzioni che possono essere ricondotte nell'affermazione "più informatica è meglio per l'azienda". In realtà, se all'inizio l'adozione di sistemi informatici generava quasi automaticamente un vantaggio competitivo per l'azienda stessa, ora si può sostenere che essa è, per lo meno in alcuni settori, una condizione necessaria ma spesso non sufficiente. Infatti, si parla sempre più di uso difensivo o offensivo dell'IT, in funzione del fatto che costituisca semplicemente un requisito obbligatorio per rimanere competitivi o diventi piuttosto la leva per la realizzazione di progetti di crescita aziendale e di espansione sul mercato.

Se da una parte l'IT deve razionalizzare l'uso dei tool mirati alla soluzione di specifici problemi, di cui si è abusato in passato, dall'altra deve poter valutare le nuove soluzioni di gestione ed i servizi proposti dal mercato. Questo non solo sotto il profilo della funzionalità tecnica, ma anche del valore che approccio e metodi utilizzati possono portare ai sistemi informativi.

Una considerazione importante, ampiamente condivisa anche se spesso solo a livello teorico, riguarda il riconoscimento che l'introduzione dell'IT in azienda comporta cambiamenti, non solo per gli aspetti che potremo definire tecnici, ma anche per i canali di comunicazione, i processi decisionali e la distribuzione del potere

all'interno dell'organizzazione. Per queste ragioni, i modelli per la *gestione del cambiamento* prevedono, oltre a una dimensione legata all'IT, componenti relative alla cultura e all'organizzazione aziendale, secondo un approccio denominato socio-tecnico¹.

2.1 Il Governo dell'IT

Negli ultimi anni è stato riconosciuto che l'informazione è una delle risorse strategiche che ogni organizzazione si trova a dover gestire. La chiave per la raccolta, l'analisi, la produzione e l'utilizzo delle informazioni all'interno di un'organizzazione è la qualità dei sistemi ICT (Information e Communication Technology) e dei servizi IT forniti al business (intesa come la capacità di disporre in ogni momento delle risorse alla massima efficienza ed efficacia). E' essenziale riconoscere che i sistemi ICT sono un patrimonio cruciale e strategico dell'organizzazione e che pertanto le organizzazioni devono investire livelli di risorse adeguati nel supporto, nell'erogazione e nella gestione di questi critici servizi IT e dei sistemi ICT che li supportano.

Tuttavia, molto spesso questi aspetti dell'IT sono trascurati o trattati superficialmente. Una scarsa cultura manageriale porta ad investire tempo e risorse su soluzioni tecnologiche (sul "cosa") e sui progetti, senza tenere nella dovuta attenzione i processi, le persone e la cultura in grado di perseguire gli obiettivi in modo efficace ed efficiente (il "come").

La sfida per i Manager IT è dunque quella di coordinare e lavorare in partnership con il business per erogare servizi IT di alta qualità. Il principale metodo per realizzare questo obiettivo è basato su processi efficaci e sulla erogazione di servizi appropriati che forniscano un valore proporzionale ai loro costi. Per raggiungere ciò, è dunque necessario sviluppare ed implementare i giusti processi dotati di meccanismi interni di valutazione e miglioramento. La gestione IT riguarda l'appropriato utilizzo delle quattro P: Persone, Processi, Prodotti (strumenti e tecnologia) e Partner (fornitori, venditori ed organizzazioni di outsourcing).

¹ *Le componenti sistemiche della organizzazione sono sia di natura sociale che tecnica che organizzativa.*

Molto spesso vengono comprati prodotti per gestire le aree della tecnologia e poi vengono progettati i processi, i partner ed i ruoli delle persone per adeguarsi alla tecnologia ed alle sue limitazioni.

Un insieme di valide "regole" per il governo dell'IT, che sta guadagnando sempre più interesse a livello internazionale, è l'IT Infrastructure Library (ITIL)², cui si vanno conformando i servizi realizzati in molte grandi aziende, come anche i tool di management sul mercato. Le persone ed i processi devono essere indirizzati prima e questo è uno dei principi fondamentali di ITIL.

L'ITIL fornisce delle linee guida, ovvero delle "best practices"³, al fine di assicurare che i processi IT siano strettamente allineati ai processi di business e che l'IT eroghi le corrette ed appropriate soluzioni di business. ITIL non è uno standard, né una regola o una norma e pertanto nessuno strumento, processo o persona può essere definita "conforme ad ITIL (o ITIL compliant)".

² *ITIL® è un marchio registrato e dell'Office of Government Commerce (OGC) ed è stato registrato presso l'ufficio brevetti americano (U.S. Patent and Trademark Office).*

³ *Osservazioni effettuate considerando organizzazioni che operano in simili realtà e circostanze ed identificabili in scenari simili.*

3. ITIL

ITIL fornisce un framework composto da linee guida che raccolgono le "best practices" ed è l'approccio più utilizzato ed accettato al mondo per la gestione dei servizi IT. ITIL riconosce che non c'è nessuna soluzione universale per la progettazione e l'implementazione di un processo per la gestione e l'erogazione di servizi IT di qualità. In questo quadro ITIL è speciale perché si concentra strettamente sulle IT operations, sulle pratiche operative. I suoi obiettivi sono altrettanto pratici: migliorare la qualità del servizio, incrementare la percentuale di uptime, accelerare la risoluzione dei problemi e assicurare maggiore sicurezza.

ITIL ha il compito di assistere le organizzazioni fornitrici di servizi IT "nel migliorare l'efficacia e l'efficienza IT contemporaneamente al miglioramento della qualità del servizio per il business all'interno di determinati vincoli di costo", come recitano le descrizioni di ITIL presenti nelle linee guida, ovvero:

- sviluppare e mantenere delle relazioni buone e saper rispondere efficacemente alle richieste del business;
- soddisfare le richieste IT esistenti da parte del business;
- essere all'interno di un ciclo di miglioramento continuo che consenta di far fronte alle future necessità, con una attenzione ai costi e ai tempi;
- rendere efficace ed efficiente l'utilizzo di tutte le risorse (persone, processi e tecnologie);
- contribuire al miglioramento della qualità totale dell'organizzazione al fine di proteggere la conoscenza aziendale e la sua competitività.

3.1 La storia

La storia di ITIL inizia alla fine degli Anni '80 alla Central Computer and Telecommunications Agency, un ramo ora defunto del governo inglese.

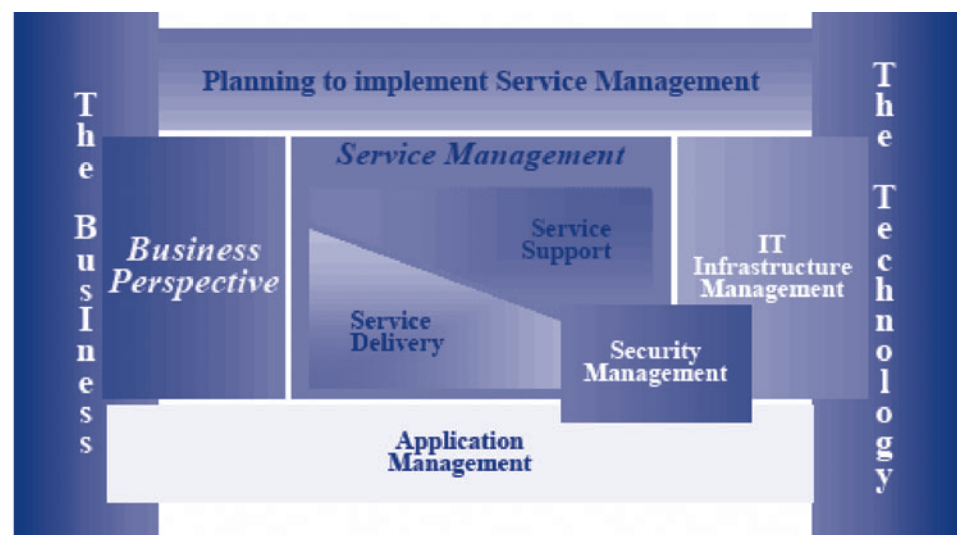
La versione originale, scritta da dipendenti, trattava di un catalogo di buone pratiche per i dipartimenti IT governativi. Quella attuale, la seconda versione che comprende sette volumi, ciascun volume dedicato a un'area specifica di circa 200 pagine, è stata scritta da consulenti e fornitori, ossia le stesse persone il cui lavoro dipende dalle aziende che hanno bisogno del loro aiuto per implementare le attività descritte, aggiornato per essere allineato con le moderne pratiche, architetture distribuite ed internet, fino a diventare l'approccio più diffuso al mondo per la gestione dell'erogazione e del supporto dei servizi e dell'infrastruttura IT.

ITIL nasce quindi dal contributo di molte esperienze maturate all'interno delle aziende ed il risultato che ne è scaturito è un modello che fornisce un approccio strutturato, basato sul "buonsenso" verso i principali processi coinvolti. ITIL è stato pensato per essere guidato dai processi, in un modo scalabile e sufficientemente flessibile da potersi adattare ad ogni organizzazione, dalle PMI⁴ alle organizzazioni multinazionali. Un approccio, quindi, che si è basato sulla raccolta delle best practices utilizzate nell'industria dei servizi IT e che si è sviluppato nel tempo con il contributo di associazioni internazionali, al punto da avere ispirato nel 2000 il primo standard per la certificazione dei servizi informatici: BS15000⁵.

3.2 La struttura

La figura seguente rappresenta la struttura di ITIL che si compone di vari moduli, così come rappresentato:

Figura 1. I moduli ITIL



⁴ PMI = Piccole e Medie Imprese

⁵ Lo standard BS15000 si compone di due documenti di riferimento: BS15000-1 e BS15000-2. Pubblicati da BSI (British Standard Institutions) rispettivamente nel 2000 e nel 2002, rappresentano le best practices per la strutturazione/erogazione dei servizi IT.

Nella figura 1 sono riportati l'intero ambiente e la relativa struttura all'interno della quale sono stati sviluppati i moduli. Essa illustra le relazioni che ognuno dei moduli ha con il business e la tecnologia.

Dal diagramma si può notare come il modulo "The Business Perspective" sia allineato più strettamente con il business, ossia con i processi/servizi relativi agli utenti e clienti, mentre viceversa il modulo di "IT Infrastructure Management" lo è maggiormente con la stessa tecnologia che comprende tutte le attrezzature, siano esse hw, sw, database o di collegamento. I moduli di "Service Delivery" e "Service Support" sono il cuore della struttura. Di seguito una breve descrizione dei moduli:

Service Support (Supporto al servizio). Descrive i processi associati alle attività day-by-day di supporto e manutenzione interessate alla fornitura di servizi IT.

Service Delivery (Erogazione del servizio). Copre i processi richiesti per la pianificazione e il delivery di servizi IT di qualità e si occupa dei processi a lungo termine associati al miglioramento della qualità dei servizi IT.

Planning to implement Service Management (Pianificazione dell'implementazione della gestione del servizio). Esamina le questioni e i compiti interessati alla pianificazione, implementazione e miglioramento dei processi di gestione del servizio nell'ambito di un'organizzazione. Si occupa anche delle questioni associate al cambiamento culturale e organizzativo, lo sviluppo della vision e della strategia, e i metodi di approccio più appropriati.

Security Management (Gestione della sicurezza). Dettaglia il processo di pianificazione e gestione di un livello definito di sicurezza per i servizi informativi e IT, compresi tutti gli aspetti degli incidenti di sicurezza. Comprende anche la valutazione e la gestione dei rischi e delle vulnerabilità dell'implementazione di contromisure giustificabili dal punto di vista degli investimenti.

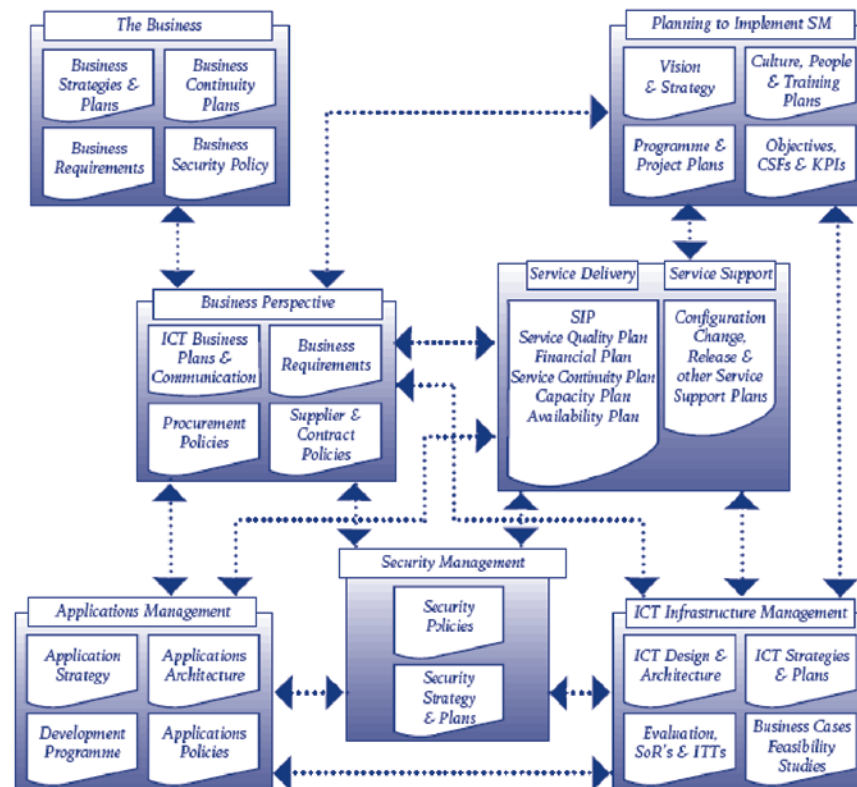
IT Infrastructure Management (Gestione delle infrastrutture ICT). Copre tutti gli aspetti della gestione delle infrastrutture ICT, dall'identificazione dei requisiti di business passando per i processi di acquisto fino al test, l'installazione, il deployment, le operazioni di routine e l'ottimizzazione dei componenti ICT e i servizi IT.

Application Management (Gestione delle applicazioni). Descrive come gestire le applicazioni a partire dall'esigenza di business iniziale attraverso tutti gli stadi del ciclo di vita applicativo, sino al ritiro compreso. Enfatizza la garanzia che i progetti e le strategie IT siano allineati con quelli di business nel corso di tutto il ciclo di vita, per assicurare al business l'ottenimento del miglior valore dell'investimento.

Business Perspective (La prospettiva di business). Fornisce consigli e guida al personale IT che vuole capire come contribuire agli obiettivi di business e come allineare e sfruttare i propri ruoli e servizi per massimizzare quel contributo.

La figura seguente illustra l'ambito di ognuno dei moduli fondamentali di ITIL insieme con le attività prodotte da ognuno dei processi, come mostrato all'interno di ognuno dei singoli riquadri. Le linee fra i processi indicano le principali interrelazioni tra le attività prodotte all'interno di un modulo ed i restanti moduli.

Figura 2. Le attività prodotte e le Interfacce



3.2.1 Focus sul "Service Management"

Così come viene inteso nei principi base di ITIL, il "Service Management", evidenziato nella figura 1, si riferisce ai moduli di Service Support e Service Delivery (ed in parte a quello di Security Management) che offrono una descrizione di tutti i processi fondamentali che riguardano i servizi IT. Questo può essere raggiunto attraverso l'assicurazione che i requisiti e le aspettative del cliente siano rispettati in ogni momento; la soddisfazione del business e dei requisiti del cliente è infatti fondamentale per ITIL.

Sono state, così, differenziate le operazioni di **Service Support** (che comprendono la funzione di Service Desk e i processi di Incident, Problem, Change, Configuration e Release Management) e quelle di **Service Delivery** (che racchiudono il Service Level Management, l'Availability Management, l'IT Service Continuity Management, il Capacity Management e il Financial Management).

Si parte affrontando la quotidianità che gravita attorno all'help desk, il quale riceve le chiamate dalle persone con problemi all'infrastruttura IT e che, attraverso il *Service Desk*, genera un flusso di altri processi.

Il *Service Support*, prende in carico il problema partendo dall'Incident Management (determinazione e definizione della telefonata), per transitare nel Problem Management (dove, concretamente, la difficoltà si dimostra tale), fino ad arrivare al Change Management (ovvero la gestione del cambiamento per cercare di superare l'empasse) e al Release Management (che rilascia le modifiche effettuate), terminando con il Configuration Management (indicazioni su come configurare l'infrastruttura tecnologica e sui collegamenti tra i processi). Se espletate in ordine, queste operazioni producono grandi benefici nell'erogazione giornaliera dei servizi.

Per quanto riguarda il *Service Delivery*, che raggruppa cinque discipline di supporto alla qualità e all'intero ciclo di vita dei processi, parliamo di Service Level Management che rappresenta la gestione del livello dei servizi; l'Availability Management si lega alla disponibilità di questi ultimi; il Capacity Management è relativo alla capacità con cui l'azienda può erogare un dato servizio e il Continuity Management si occupa di disaster recovery.

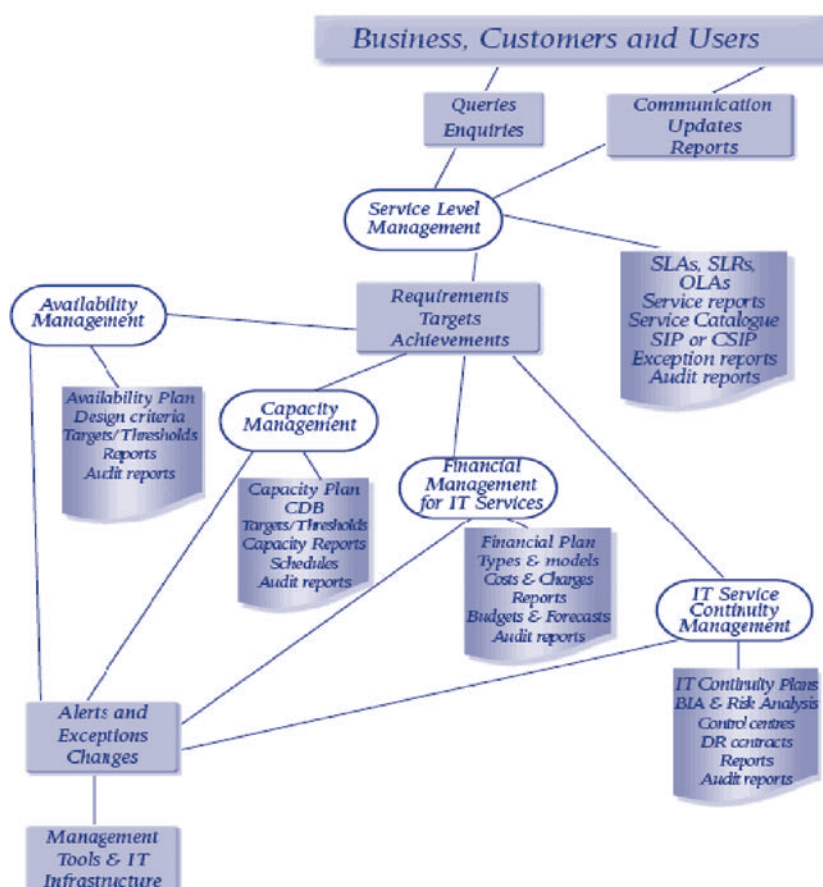
Un discorso a parte merita il financial management; ITIL suggerisce che quella piccola area dell'azienda che si occupa della parte tecnologica debba poter effettuare in proprio anche la gestione finanziaria, in quanto l'ambito in cui si trova a operare è talmente complesso che diventa necessario poter sviluppare un focus finanziario concentrato.

I processi non sono direttamente collegati a cascata tra loro ma si nutrono l'uno dell'altro, legandosi con relazioni complesse, contribuendo al servizio erogato al business e agli utenti dei sistemi IT. Questi possono essere dipendenti aziendali oppure partner o ancora clienti. Sia l'area support sia quella delivery interagiscono con le reti, i sistemi, le applicazioni e i database dell'infrastruttura IT, nonché con la relativa gestione operativa.

3.2.1.1 Il Service Delivery

Il modulo Service Delivery (Erogazione dei Servizi) di ITIL comprende gli aspetti di fornitura del servizio con previsione di azione a più lungo termine ed è composto da: Service Level Management, Financial Management for IT Services, Capacity Management, IT Service Continuity ed Availability Management. Questi processi riguardano principalmente i piani di sviluppo per il miglioramento della qualità e dei servizi IT erogati.

Figura 3. I processi di Service Delivery



La figura 3 mostra come il Service Level Management (SLM - Gestione dei Livelli di Servizio) fornisca la principale interfaccia al business e riporta anche i principali output di ognuno dei processi di Service Delivery.

Il processo SLM negozia, documenta, concorda e rivede i requisiti e gli obiettivi di business, all'interno dei Service Level Requirements (SLR) e Service Level Agreements (SLA). Questi riguardano la misurazione, il reporting e la revisione della qualità del servizio come erogato dall'IT al business. Il processo SLM negozia e concorda anche gli obiettivi di supporto contenuti negli Operational Level Agreements (OLA) con i team di supporto e nei contratti di subfornitura con i fornitori, per assicurare che questi siano allineati con gli obiettivi di business contenuti negli SLA. Gli altri principali ruoli del processo di SLM sono la produzione e la manutenzione del Catalogo Servizi (Service Catalogue), che fornisce le informazioni essenziali sul completo portafoglio dei servizi IT forniti, e lo sviluppo, la coordinazione e la gestione del Service Improvement Programme (SIP) o Continuous Service Improvement Programme (CSIP), che rappresenta il piano globale di miglioramento per il perfezionamento continuo nella qualità dei servizi IT, come erogati al business.

Il Financial Management (Gestione Economica dei Costi) for IT Services fornisce la base per poter gestire l'IT come un business all'interno di un business e per lo sviluppo di una organizzazione a "costi consapevoli" e "costi efficienti". Le principali attività consistono nella comprensione ed assegnazione dei costi di fornitura per ogni servizio IT o unità di business e le previsioni di una spesa futura all'interno del piano finanziario (IT Financial Plan). C'è anche un'altra attività opzionale, ma privilegiata, quale l'implementazione di una strategia di addebito (charging), che tenta di recuperare i costi IT dal business, in una maniera giusta ed equa.

SLM dimostra il livello di servizio che viene erogato al business, considerando i giorni da includere e quelli da escludere. Purché il servizio soddisfi i requisiti specificati da parte del business - quando i modelli di costo o i meccanismi di charge back siano stati implementati sotto il Financial Management - è possibile mostrare il valore finanziario di questi servizi. Questo fornisce un livello di base per la valutazione della fattibilità di un servizio da un punto di vista finanziario o la modifica degli addebiti in linea con i cambiamenti delle esigenze del servizio, ad es. in generale un miglior servizio costa più soldi.

Il processo di Capacity Management (Gestione della Capacità) assicura che sia disponibile in ogni momento l'adeguata capacità per rispondere ai requisiti del business attraverso il bilanciamento "domanda del business con fornitura IT". Per poter arrivare a questo viene sviluppato e sottoposto a revisione, a scadenza regolare, un Capacity Plan strettamente collegato alle strategie ed ai piani di business. Questo ricopre le tre principali aree di Business, Service e Resource Capacity Management (BCM, SCM e RCM). Queste tre aree comprendono le attività necessarie per assicurare che la capacità IT ed il Capacity Plan siano mantenuti allineati con i requisiti di business. Le comuni attività utilizzate all'interno di queste aree sono Performance Management, Workload Management, Demand Management e Application Sizing and Modelling.

IT Service Continuity Management (Gestione della Continuità) produce il piano progettato di ripristino per assicurare che, per colpa di un Incidente grave che causa o che potenzialmente potrebbe causare la distruzione del servizio, i servizi IT vengano forniti ad un determinato livello concordato, nell'ambito di una pianificazione concordata. E' importante per ogni organizzazione riconoscere che l'IT Service Continuity è un componente del Business Continuity Planning (BCP).

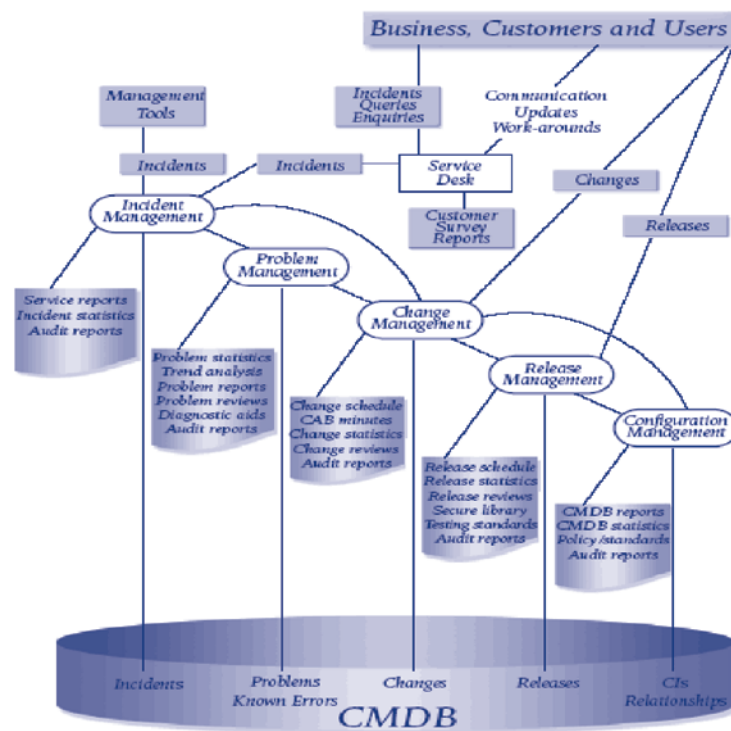
L'obiettivo dell'IT Service Continuity è quello di assistere il business e BCP per minimizzare la perturbazione dei processi essenziali durante e successivamente ad un Incidente grave. Per assicurare che i piani siano mantenuti allineati con il cambiamento delle necessità di business risulta necessario che siano effettuati regolarmente esercizi di Business Impact Analysis, Risk Analysis e Risk Management, insieme con la manutenzione e la verifica di tutti i piani di ripristino.

L'Availability Management (Gestione della Disponibilità) è l'aspetto chiave della qualità del servizio. L'Availability Management è responsabile di assicurare che ogni servizio raggiunga o ecceda i suoi obiettivi di disponibilità e sia proattivamente migliorato su base regolare. Per poter raggiungere ciò, l'Availability Management controlla, misura e rivede un set di metriche per ogni servizio e relativi componenti, che includono l'availability, la reliability (affidabilità), la maintainability (manutentibilità), la serviceability (facilità di effettuare il servizio) e la security (sicurezza).

3.2.1.2 Il Service Support

Il volume dedicato al Service Support (Supporto al Servizio) comprende cinque processi: Incident Management, Problem Management, Change Management, Configuration Management e Release Management. I processi elencati servono a tenere sotto controllo il ciclo di vita dell'incidente, ossia il periodo di tempo che va dal suo verificarsi alla modifica o al nuovo rilascio che lo risolve in modo permanente. Il controllo del ciclo di vita dei malfunzionamenti dovrebbe tradursi in un migliore livello di servizio.

Figura 4. I processi di Service Support



La figura 4 illustra che la funzione Service Desk fornisce la principale interfaccia al business e mostra anche i principali output per ognuno dei processi del Service Support. Il Service Desk fornisce un singolo, punto di contatto centrale per tutti gli utenti (Users) dell'IT all'interno di una organizzazione, il quale gestisce tutti gli incidenti, le domande (Queries) e le richieste (Enquiries). Esso fornisce anche una interfaccia per tutti gli altri processi del Service Support.

L'Incident Management è responsabile per la gestione di tutti gli incidenti dalla loro rilevazione e registrazione attraverso la risoluzione fino alla chiusura. L'obiettivo dell'Incident Management è il ripristino del normale servizio appena possibile con il minimo impatto sul business.

L'obiettivo del Problem Management è quello di minimizzare l'impatto avverso degli Incident e Problem sul business. Per raggiungere ciò, il Problem Management assiste l'Incident Management attraverso la gestione di tutti gli Incidenti e Problemi più importanti, mentre si tenta di registrare tutti i "workaround" e "quick fixes" come Errori Noti (Known Errors) dove appropriato, e lanciare le Modifiche (Changes) per implementare soluzioni strutturali permanenti dove possibile. Il Problem Management effettua anche analisi e previsioni degli incidenti e problemi per prevenire proattivamente il verificarsi di ulteriori malfunzionamenti.

Un singolo processo centralizzato di Change Management, per un'efficace ed efficiente gestione delle modifiche (Changes), è vitale per il successo delle attività di ogni organizzazione IT. Le modifiche devono essere attentamente gestite attraverso il loro intero ciclo di vita dall'inizio e registrazione, attraverso il filtering, assessment, categorisation, autorizzazione, pianificazione, costruzione, test, implementazione ed eventualmente la loro revisione e chiusura. Uno degli output fondamentali del processo è il Forward Schedule of Change (FSC) un piano centralizzato delle modifiche concordato da tutte le aree coinvolte, basato sull'impatto sul business e sull'urgenza per esso.

Il processo di Release Management (Gestione delle Release) fornisce una visione complessiva delle modifiche ai servizi IT, considerando tutti gli aspetti di una Release sia tecnici che non. Il Release Management è responsabile di tutti gli impegni legali e contrattuali, sia hardware che software, in uso all'interno dell'organizzazione. Per raggiungere ciò e proteggere gli asset IT, il Release Management crea ambienti sicuri sia per l'hardware, nella Definitive Hardware Store (DHS) (Deposito Finale dell'Hardware), che per il software, nella Definitive Software Library (DSL) (Libreria Finale del Software).

Il Configuration Management (Gestione delle Configurazioni) fornisce la base per una gestione dei servizi IT di successo e per ogni altro processo. Il componente fondamentale è il Configuration Management Database (CMDB) (Data Base delle Configurazioni), che include uno o più database integrati che dettagliano tutti i componenti dell'infrastruttura IT dell'organizzazione e gli altri importanti asset associati. Sono questi asset che erogano i servizi IT e sono noti come Configuration Items (CI) (Elementi di Configurazione). Quello che distingue un CMDB da un classico Archivio degli asset sono le relazioni, o collegamenti, che definiscono come ogni CI è interconnesso ed interpendente dai suoi vicini. Queste relazioni consentono di intraprendere attività come analisi di impatto e scenari 'what if?'. Il CMDB contiene anche dettagli relativi ad ogni incidente, problema, errore noto e modifica associato con ogni CI.

3.2.1.3 Il CMDB

Il fondamento tecnologico di tutti i progetti ITIL è la base dati per la gestione delle configurazioni (CMDB). Si tratta di una base dati che permette di tracciare gli asset IT e fornisce una storia di tutto quello che viene eseguito. Nel CMDB è presente una mappa di tutti gli asset tecnologici posseduti dall'organizzazione (sistemi, router, server, PC e altro ancora) e di tutte le modifiche fatte a ciascun oggetto, gli incidenti legati ad ogni oggetto e le relazioni tra ogni oggetto e l'ambiente tecnologico più ampio.

Gli asset IT presentano mobilità e turnover elevati, superando molto spesso la capacità dell'organizzazione IT di effettuare un loro efficace tracciamento (tracking). Senza di esso, il business non è in grado di fornire efficientemente i livelli di servizio concordati o di allocare le risorse in modo economico. Di conseguenza il business si trova ad affrontare costi molto elevati, sia in termini di spese che di ridotta produttività, a livello dell'intera organizzazione.

Per comprendere l'importanza si riporta il seguente esempio: si interroga il CMDB per scoprire gli "oggetti" responsabili del maggior numero di incidenti negli ultimi tempi. Risulta che il maggiore colpevole è un server FTP. Analizzando gli incidenti si scopre che tale server viene utilizzato per fornire supporto tecnico agli utenti finali e che l'utilizzo intensivo sta esaurendo lo spazio disco.

Il problema viene quindi risolto semplicemente aggiungendo dischi. Senza la storia del server, il problema sarebbe stato difficilmente scoperto, anche perché il business non aveva evidenza degli incidenti sopportati dagli utenti finali.

Un CMDB può essere usato anche per analisi di tipo 'what-if' ("Cosa succede se?") per scoprire se una modifica proposta potrebbe avere conseguenze su altri sistemi dell'ambiente. La gestione delle modifiche prevista da ITIL richiede anche che la componente di business venga avvisata almeno 72 ore prima di una modifica importante. In questo modo un certo gruppo di utenti, ad esempio il finance, può chiedere di rimandare la modifica perché ha bisogno che il sistema funzioni per la chiusura dei conti. I settori legati al business hanno maggiori conoscenze di dettaglio rispetto all'IT. ITIL permette di tenere le due parti allineate.

Il CMDB consente di:

- scoprire e recuperare i dati sugli asset già in uso;
- riconciliare tutti i dati sugli asset intercorrelati in un repository centralizzato;
- automatizzare i flussi di lavoro dettati dalle best practices del ciclo di vita, con controlli contrattuali e finanziari su tutti gli asset esistenti e futuri;
- offrire un Database di gestione delle configurazioni con architettura open e condivisibile dagli altri processi IT, quali ad esempio il Change Management, o l'Incident e il Problem Management, che sia in grado di accettare input provenienti da origini differenti, dando modo di riconciliare efficacemente le discrepanze tra i dati.

3.3 I benefici di ITIL

Le più efficaci organizzazioni odierne avviano l'utilizzo di ITIL secondo un approccio top-down, innanzitutto progettando i ruoli delle persone, i ruoli dei partner ed i processi e poi configurando la tecnologia per supportare ed automatizzarli.

In organizzazioni veramente efficienti questi ruoli e processi vengono allineati al business, ai requisiti di business ed ai processi di business. Questo assicura che il business, i processi ed i sistemi di gestione IT abbiano allineati sia gli obiettivi che i traguardi. I benefici raggiunti da molte organizzazioni IT attraverso l'implementazione di ITIL e dei processi basati sulle linee guida delle sue "best practices" sono:

- miglioramento continuo nell'erogazione di servizi IT di qualità;
- notevole incremento della sicurezza dei servizi IT;
- riduzione dei costi di lungo termine attraverso un miglioramento del ROI⁶ o la riduzione del TCO⁷ per mezzo dell'ottimizzazione dei processi;
- migliore rappresentazione del valore aggiunto derivato dall'investimento economico in IT;
- riduzione dei rischi di non raggiungere gli obiettivi di business, attraverso l'erogazione di servizi di livello costante e di alta affidabilità;
- miglioramento delle comunicazioni e migliori relazioni di lavoro fra l'IT ed il business;
- capacità di adattamento maggiore ai cambiamenti imposti dal business con un tasso di successo migliorato e misurabile;
- benchmarking di processi e procedure che possono essere valutate per la loro conformità alle linee guida "best practices";
- migliorata capacità di reagire e adattarsi alle acquisizioni, alle fusioni e all'outsourcing.

Esempi di alcuni risparmi fatti dalle organizzazioni includono:

- riduzione di oltre il 70% nel fermo dei servizi;
- ROI aumentato sino ad oltre il 1000%;
- riduzione del 50% sul ciclo di sviluppo e messa in produzione di nuovi prodotti/servizi.

⁶ ROI = Return on investment (indice di redditività del capitale investito o ritorno degli investimenti). Il ROI indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate.

⁷ TCO = Total Cost of Ownership (costo totale di possesso), è un approccio sviluppato da Gartner nel 1987, utilizzato per calcolare tutti i costi del ciclo di vita di un'apparecchiatura informatica IT.

3.4 Considerazioni

Ad oggi molte organizzazioni concepiscono ancora la gestione dei servizi IT come un settore prevalentemente tecnologico. La maggior parte delle aziende che adotta ITIL lo fa essenzialmente nelle due aree di supporto al servizio e in alcune practices della delivery del servizio. Per questo in molti casi si usa il termine ITIL per riferirsi al solo supporto al servizio. La scelta di questa area rispetto alle altre dipende dal fatto che si tratta di quella più semplice da migliorare, per cui gli esperti suggeriscono di iniziare da quella.

Comunque, deve essere posta attenzione quando si sviluppa l'IT Service Management all'interno di una organizzazione. E' facile percepire ed interpretare ITIL come voluminoso, burocratico e, come risultato di ciò, sviluppare processi che inibiscono il cambiamento piuttosto che facilitarlo, ma in effetti ITIL promuove un approccio molto più "interconnesso" e "a ciclo completo" alla gestione dei servizi IT rimpiazzando i 'ghetti della tecnologia' e le 'isole di eccellenza' non integrate.

Il focus dei responsabili dell'IT sta cambiando nel tempo e nella gestione futura sarà sempre meno orientato alla tecnologia e sempre più integrato con le necessità del business e dei processi. Questi nuovi sistemi e processi stanno già partendo ed evolvendo e continueranno ad evolversi nei prossimi anni.

Pertanto, i processi IT devono essere sviluppati basandosi sulla loro capacità di erogare veri benefici al business. La sola maniera di raggiungere questo obiettivo è quella di progettare, pianificare ed implementare i servizi IT utilizzando tecnologie e processi di gestione in grado di mettere a disposizione le informazioni e le soluzioni richieste dal business.

Seguendo le valutazioni presenti in rete di alcuni analisti di mercato, è possibile verificare che l'adozione delle specifiche ITIL all'interno delle aziende europee è alta, come risulta da una nuova ricerca indipendente Market Clarity. I risultati dimostrano un crescente consenso nei confronti dei benefici apportati da ITIL per l'allineamento dell'IT con gli obiettivi del business.

4. Diffusione di ITIL

La ricerca fornisce un interessante panorama dell'adozione delle specifiche ITIL all'interno delle aziende europee. Inoltre, la ricerca mette in risalto uno scenario particolarmente favorevole per la loro percezione insieme agli attuali ostacoli per la messa in opera delle direttive ITIL.

Il sondaggio rivela che l'adozione di ITIL in Europa è in crescita con il 70% degli interrogati che ha ammesso di valutare attentamente le direttive ITIL e di conoscere i potenziali benefici che sono in grado di offrire; tra questi, il 56% ha già adottato alcuni elementi ITIL nel contesto della propria attività.

Alla richiesta di esprimere un parere sulla propria esperienza nell'applicazione delle specifiche ITIL all'interno dell'organizzazione IT, la risposta dei responsabili IT incaricati di prendere le decisioni è risultata estremamente positiva:

- il 77% ha affermato che l'adozione ITIL ha soddisfatto le attese;
- mentre il 62% ha dichiarato che raccomanderebbe ITIL ai propri partner.

I principali benefici dell'adozione ITIL secondo gli intervistati:

- Migliore allineamento tra IT e business (54%)
- Aumento della produttività (51%)
- Consolidamento delle best practices (53%)

Nonostante i benefici tangibili delle specifiche ITIL, i dipartimenti IT incontrano ancora difficoltà a convincere la dirigenza. Il 70% degli intervistati che deve ancora applicare un pacchetto di best practices all'interno della propria organizzazione ritiene che i requisiti chiave per eliminare le attuali barriere all'adozione di ITIL siano un aumento dell'attenzione a ITIL all'interno del dipartimento IT, un aumento del budget IT e strategie di acquisto a livello dirigenziale.

Nell'adozione di ITIL Gran Bretagna e Germania guidano la graduatoria dei consensi. Il 63% degli interpellati in questi Stati segnala un'adozione estesa delle pratiche ITIL nelle rispettive aziende. Seguono:

- Spagna (38%)
- Francia (33%)
- Italia (18%)

La Francia rivela una considerazione ITIL decisamente superiore alla media (almeno 2 o 3 volte), ma risulta in ritardo per quanto riguarda la sua effettiva adozione. Italia e Spagna segnano risultati simili per quanto riguarda il livello di attenzione ma, in generale, si può affermare che in Spagna si passa anche alla fase operativa, mentre in Italia ancora no.

La ricerca indica che esistono due livelli di attenzione e comprensione tra i responsabili delle decisioni a livello IT in Europa rispetto a strutture di best practices di qualsiasi tipo. Dallo studio emerge che una maggiore cultura a livello organizzativo è un fattore che influenza la decisione di procedere alla messa in opera e all'adozione di metodologie di best practices in ambito IT.

Nel 33% delle organizzazioni che hanno adottato procedure basate su altri standard, come per esempio COBIT⁸, Six Sigma⁹ e le Balanced Scorecard¹⁰, l'86% ha adottato anche ITIL. Dove invece non era presente un altro standard di best practices, l'adozione di ITIL diminuisce al 43% delle aziende.

Un'opinione diffusa associata all'adozione di una qualsiasi metodologia di best practices è il raggiungimento di una maggiore produttività e di conseguenza la riduzione dei costi legati ai processi operativi. Dalla ricerca emerge che solamente il 30% delle adozioni di ITIL è sfociata in una riduzione dei costi. Inoltre, le aziende che hanno adottato ITIL sono giunte alla conclusione che le specifiche ITIL da sole non portano ad alcun ROI, ma rappresentano comunque un passo fondamentale nel percorso verso il business, dove è invece possibile riscontrare benefici concreti.

⁸ *Cobit =Control Objectives for Information and related Technology; sono la risposta elaborata dall'IT Governance Institute alle crescenti richieste di metodi professionali per garantire una gestione dell'IT calata nella quotidiana realtà dei processi aziendali di business*

⁹ *La denominazione Sei Sigma (dall'inglese Six Sigma) indica una programma di gestione della qualità basato sul controllo della varianza, che ha lo scopo di portare la qualità di un prodotto o di un servizio ad un determinato livello.*

¹⁰ *Il Balanced Scorecard (BSC), è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la mission e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità.*

4.1 ITIL in ambito PA

La P.A. è attualmente oggetto di forti spinte al cambiamento da tutti i punti di vista . La trasformazione in corso impone alle singole amministrazioni non solo la necessità di innovarsi e adattarsi alle spinte in atto ma anche di “imparare a cambiare” continuamente per adattarsi ad operare in un contesto mutevole e sempre più esigente.

ITIL è un tassello fondamentale per un'organizzazione IT che voglia uscire dall'ambito artigianale di processi ad hoc e non ripetibili per andare verso un governo manageriale dei servizi di business basati sulle tecnologie IT.

ITIL si inquadra facilmente in un framework più ampio che vede COBIT dal punto di vista della governance e BS7799/ISO27001¹¹ dal punto di vista della gestione integrata del sistema delle informazioni aziendali. E' per questo che l'uso di ITIL all'interno delle organizzazioni della PA, e delle utilities in particolare, consente un governo migliore dell'outsourcer.

ITIL è diviso in servizi (che sono tipicamente i servizi che vengono ceduti in outsourcing) e in processi (che indicano quali sono le migliori pratiche per implementarli).

L'utilizzo di un framework di riferimento per l'erogazione dei servizi consente di “standardizzare” le richieste delle amministrazioni da una parte e l'offerta dei fornitori dall'altra. Si tratta inoltre di uno standard basato su un vocabolario comune e condiviso, KPI¹² per la verifica dei servizi, un modello condiviso di richiesta degli SLA.

¹¹ La norma BS7799-2:2002 ha rappresentato per anni lo strumento per creare un sistema di gestione in grado di assicurare, monitorare, mantenere e migliorare la sicurezza delle informazioni, che da sempre costituiscono il cuore dei sistemi informativi aziendali. A novembre 2005 la norma BS7799-2:2002 è stata completamente recepita e sostituita dal nuovo standard ISO/IEC 27001:2005

¹² KPI = (Key Performance Indicators o Key Process Indicators) sono indicatori, finanziari e non finanziari, dei valori di sintesi per valutare il funzionamento dell'azienda e dei diversi settori.

Tutto questo significa migliore qualità del servizio erogato, miglior controllo del servizio, minor rischio di lock-in da parte del fornitore, ossia la capacità del fornitore di imporre la sua presenza e condizionare il cliente disponendo di informazioni e competenze esclusive sul cliente stesso, che di solito viene a crearsi quando il cliente non è in grado di controllare il fornitore mantenendo il know-how funzionale e strategico internamente.

L'associazione "IT Service Management Forum", che a livello internazionale supporta la diffusione e la crescita di ITIL, ritiene che questo framework possa trovare vasta diffusione nella PA italiana. Nei paesi dove ha trovato applicazione ITIL ha saputo garantire un aumento della qualità dei servizi ed una razionalizzazione dei costi.

Gli investimenti delle amministrazioni si sono spostati dalla gestione delle inefficienze per andare su nuovi servizi e standard di qualità a favore del cittadino; ITIL, da quando è nato, con il suo mettere al centro i servizi ed i processi si è rivelato uno strumento utilissimo nel supportare la realizzazione di nuovi servizi al cittadino.

Per molti anni, in Italia, l'e-government¹³ è rimasto concentrato sugli obiettivi senza curare come venivano realizzati e il livello qualitativo che dovevano raggiungere; l'adozione dell'approccio ITIL può rivelarsi fondamentale per aprire una nuova fase dell'informatizzazione e dell'innovazione dei servizi al cittadino.

¹³ *Per e-government si intende il processo di informatizzazione della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi digitali, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), allo scopo di ottimizzare il lavoro degli enti e di offrire agli utenti (cittadini ed imprese) sia servizi più rapidi, che nuovi servizi.*

5. Implementazione del "Service Support"

5.1 La gestione del supporto con ITIL

I processi ITIL collegati al Service Support vengono normalmente indicati come il punto di partenza preferenziale di qualsiasi implementazione, ma talvolta vengono svolti senza un'adeguata consultazione con i gruppi operativi e senza che gli stessi responsabili siano ben consapevoli di cosa potersi aspettare. Un responsabile del supporto tecnico che debba confrontarsi con l'implementazione delle pratiche ITIL per la gestione di incidenti e problemi si trova spesso in una posizione delicata, in quanto apportare cambiamenti non è mai semplice ed i possibili miglioramenti risultano spesso molto difficili da dimostrare. Fortunatamente, nella maggior parte dei casi, l'implementazione delle pratiche ITIL ha dimostrato di poter apportare miglioramenti così evidenti da non aver bisogno di particolari dimostrazioni per risultare tangibili.

Il problema principale è tuttavia collocabile in corrispondenza delle fasi iniziali dei progetti, quando si stanno intraprendendo strade non ancora molto familiari e conosciute. Così come in altri casi di cambiamento, le prime reazioni sono quelle di porsi delle domande del tipo "Perché mi hanno chiesto di cambiare? C'è qualcosa che non va?", con la conseguenza di porre gli interessati in una posizione difensiva, naturalmente contraria ai cambiamenti nei loro modi di lavorare. Situazione molto ricorrente nell'accettazione di ITIL e di tutto ciò che vi è connesso, che in sostanza introduce un nuovo modo di concepire le attività di supporto tecnico.

5.2 Partire dal Service Desk

Le esperienze maturate nel passato su scala internazionale hanno evidenziato che il punto di maggior convenienza per l'introduzione di ITIL nelle imprese è il Service Desk. Come mai? Il motivo è che, normalmente, implementare un Service Desk seguendo i dettami ITIL è piuttosto semplice, specie se rapportato ad altre pratiche ITIL, e consente di garantirsi il credito di fiducia indispensabile per proseguire lungo un cammino che dovrà interessare tutti i processi di gestione dei servizi IT dell'impresa. Il processo ITIL per la gestione di incidenti e problemi si riassume nella sistematica applicazione di pratiche che la maggior parte dei più efficienti gruppi di supporto, in un modo o nell'altro, seguono già. In particolare, in tutti i casi nei quali vengono date le priorità agli eventi che maggiormente incidono sulla creazione (o distruzione) di valore da parte dell'impresa, e si risale alle radici delle cause che hanno generato

i malfunzionamenti, si è già vicini alle pratiche ITIL. Forse, potrebbe risultare necessario cambiare la tecnologia utilizzata o alcuni dettagli procedurali, ma ci sono ottime possibilità che il cambiamento nelle modalità operative segua un percorso lineare e sia agevolmente compreso, persino ben accolto.

A differenza di molte altre best practices descritte da ITIL, l'implementazione della gestione di incidenti e problemi richiede interventi abbastanza contenuti.

I cambiamenti operativi possono riguardare unicamente il gruppo di supporto, mentre in altri casi l'adozione di ITIL potrebbe modificare non solo i comportamenti di un gruppo di lavoro, ma anche le relazioni tra questo e gli altri gruppi, creando ostacoli che non si incontrano quando ad essere coinvolta è la singola unità operativa. Le difficoltà possono spaziare dalla ricerca dei luoghi e dei tempi per effettuare le riunioni, a veri e propri scontri sulle rispettive responsabilità. Di conseguenza, l'implementazione del processo di gestione di incidenti e problemi è quella che come punto di inizio ha la più alta possibilità di successo. Si tratta comunque di un progetto svolgibile in tempi relativamente brevi e con un elevato grado di accettazione da parte di chi viene coinvolto.

5.3 Peculiarità del processo per la gestione di incidenti e problemi

In una situazione ordinaria, le strutture di supporto hanno gruppi di intervento di primo e secondo livello. A grandi linee, il primo livello prende le chiamate e risolve le questioni più semplici, mentre il livello due si occupa del resto. In generale, il personale incaricato di intervenire su entrambi i livelli opera dal proprio posto di lavoro, mentre se risulta necessario effettuare un intervento sul campo, viene inviato un tecnico specializzato che esce e rimpiazza i componenti difettosi o esegue le azioni necessarie a risolvere i problemi rilevati. Un beneficio rilevante apportato dall'adozione del processo ITIL per fronteggiare gli incidenti ed i problemi è quello di contribuire ad allineare le attività di supporto ai servizi IT dell'azienda. Il processo ITIL di gestione degli incidenti assolve al meglio le operazioni di supporto al primo livello. Chi gestisce gli incidenti sta in prima linea al Service Desk: si tratta di persone che ricevono le segnalazioni relative ai malfunzionamenti rilevati sul sistema ed hanno essenzialmente il compito di ripristinare i servizi, non quello di risolvere i problemi.

La filosofia tradizionale del supporto pone l'accento sull'individuazione ed eliminazione

dei problemi puntando ad eliminare il prima possibile i malfunzionamenti. ITIL non scoraggia questa abitudine, ma la colloca in un contesto più consono. In caso di interruzione di un servizio critico, infatti, la priorità va assolutamente data al suo ripristino. Una volta riattivato il servizio, però, c'è tutto il tempo per esaminare e risolvere una volta per tutte il problema che ne ha generato il blocco. Sfortunatamente, dopo che il servizio è ripartito, qualsiasi responsabile del supporto dirà che non c'è mai abbastanza tempo per ritornare sui problemi e tentare di risolverli, in quanto subito dopo sorgono nuove esigenze che assorbono l'attenzione e le energie del personale. L'unica alternativa rimane dunque quella di risolvere i problemi mentre sono ancora aperti. ITIL si occupa proprio della tipica mancanza di tempo per la risoluzione dei problemi, avviando uno specifico processo chiamato gestione dei problemi. Dev'essere chiaro che il Problem manager non è un altro modo per definire i tecnici di supporto di secondo livello. In una tipica situazione non-ITIL, i tecnici di secondo livello corrispondono a figure professionali di natura simile a quelli di primo livello, ma che però possiedono competenze tecniche più sofisticate che consentono loro di risolvere questioni più complesse.

5.4 Azioni combinate

Le competenze tecniche di un responsabile senior degli incidenti dovrebbero pertanto essere almeno pari a quelle di un responsabile senior dei problemi e c'è un ottimo motivo per destinare i talenti migliori ai ruoli senior nella gestione degli incidenti: le persone di questo genere, di solito, hanno infatti pochissimo tempo a disposizione per entrare nel merito delle problematiche tecniche ed avviare le attività necessarie per ripristinare i servizi interrotti. Attività che tuttavia possono segnare il confine tra un incidente minore ed una crisi ad ampio raggio. In ogni caso, non tutte le aziende sono in grado di attivare la gestione dei problemi nello stesso momento in cui viene avviata la gestione degli incidenti: in generale, infatti, la gestione dei problemi mal si adatta alle decisioni rapide, richieste invece nelle fasi di risoluzione degli incidenti.

La sequenza dovrebbe quindi essere che una volta che il gruppo deputato all'intervento sugli incidenti ha riattivato il servizio, entra in gioco chi si occupa dei problemi, con il compito di prevenire il ripetersi dei malfunzionamenti appena risolti, individuandone le cause e quindi proponendo le opportune azioni correttive. Azioni che talvolta possono

essere semplici tanto quanto la rilevazione dei problemi, mentre in altri casi possono implicare la sostituzione o la riconfigurazione di qualche componente del sistema. Nelle realtà di dimensioni minori, può essere lo stesso gruppo di Problem management ad assumersi sia il compito di ripristinare i servizi, sia quello di gestire i problemi. In ogni caso, i cambiamenti di configurazione dei sistemi devono essere posti sotto controllo ricorrendo ad un sistema di Change management in grado di assicurare che tutte le modifiche siano registrate in modo corretto, autorizzate ed eseguite senza interruzioni nell'erogazione dei servizi.

5.5 Usare adeguati parametri di misura

La gestione ITIL di incidenti e problemi deve essere svolta utilizzando specifici parametri di misura (KPI), che spesso differiscono dai tipici indicatori non-ITIL.

Nell'ambito di questi parametri vanno considerati anche i rapporti prezzo/prestazioni.

Ad esempio, dal momento che qualsiasi intervento di supporto ha un costo, si può fare in modo che le operazioni più ricorrenti e meno complicate possano essere eseguite direttamente dagli utenti, che possano attingere le proprie istruzioni da un apposito database di primo intervento. Ad un grado leggermente superiore possono essere poste le questioni risolvibili tramite una risposta diretta ottenibile dagli utenti in modalità self-service, senza dover chiamare il desk di supporto. Se diventa necessaria una chiamata, il costo di intervento sale, ma può essere minimizzato chiudendo la pratica già a questo livello. Altrimenti, come logico aspettarsi, più cresce il numero di contatti fra supporto e utente, più salgono i costi. Ovviamente, le questioni che richiedono lo spostamento dei tecnici di secondo livello sono le più costose.

In genere, il gruppo di supporto viene misurato tramite due KPI fondamentali: la rapidità di risoluzione dei problemi ed il costo sostenuto per la soluzione. Per contro, l'indice di soddisfazione dell'utente viene poco considerato, anche se in alcuni casi ha molto valore. Il massimo successo viene raggiunto quando i malfunzionamenti vengono risolti in breve tempo e a costi bassi.

Nella logica ITIL assume molto rilievo il fatto che gli indicatori delle prestazioni siano allineati ai servizi aziendali. I KPI "rapidi ed economici" aiutano spesso a raggiungere obiettivi significativi, ma possono non essere coerenti con gli obiettivi dei servizi.

In un'implementazione ITIL, i KPI generici vengono sostituiti da altri, più chiaramente

correlati ai livelli di servizio dell'azienda nel suo complesso. Un esempio di KPI potrebbe essere "minimizzare il tempo di risoluzione degli incidenti per determinati servizi critici". Contrariamente all'impostazione precedente, quindi, in questo caso abbiamo che il massimo risultato si ottiene quando quegli stessi servizi non subiscono mai alcuna interruzione. Ciò vuol dire che non solo si dovranno ripristinare sempre i servizi nel modo più rapido possibile, ma anche gestire i problemi per evitare che nel futuro si incorra in ulteriori interruzioni. I KPI tradizionali offrono solo linee guida generiche, ma non indirizzano direttamente le problematiche collegate ai servizi critici.

5.6 Un framework per gestire i servizi critici

Molti gruppi di supporto tecnico hanno fatto evolvere il proprio modo di lavorare per avvicinarsi alle pratiche ITIL. La maggior parte di essi prestano attenzione ai servizi critici dell'azienda, assegnando agli incidenti su questo fronte la massima priorità di intervento. Il ripristino del servizio è importante per chiunque. E la maggior parte dei gruppi hanno la volontà, se non i mezzi, di affrontare proattivamente gli incidenti critici. Aniché rimpiazzare queste pratiche, la gestione ITIL di incidenti e problemi fornisce un framework pubblico di supporto ritagliato su misura per attivare queste pratiche. Il più controverso aspetto di un'implementazione di supporto ITIL è la confusione sui ruoli fra Incident e Problem manager. Le unità tendono a confondersi considerando la gestione dei problemi come il livello due della catena, solo con un nome diverso, e dando per implicito che la gestione dei problemi sia per l'élite del supporto. In realtà, come evidenziato in precedenza, la gestione degli incidenti arriva a richiedere un talento tecnico persino più elevato di quello necessario per la gestione dei problemi. I bravi responsabili del supporto dovranno pertanto lavorare molto duramente per sradicare queste convinzioni, ma anche per allocare attentamente i talenti a disposizione. Occorrerà soprattutto evitare che le pratiche ITIL siano solo un nuovo modo per battezzare il vecchio modo di lavorare. Quando ITIL rimane solamente una terminologia diventa assai difficile dimostrare un ritorno sui costi di implementazione. Se lo staff di supporto è stato formato correttamente per comprendere gli obiettivi del supporto ITIL ed è altrettanto ben motivato a raggiungere i KPI che allineano l'orientamento ITIL al business, le possibilità di successo sono più elevate ed il gruppo di supporto diventerà un soggetto più attivo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

6. Il progetto "Change Management"

Il progetto di Change Management è nato con l'obiettivo di implementare ITIL all'interno dei CED del MEF¹⁴. È stato avviato nel Gennaio 2006, si è concluso nel Marzo 2007 ed ha consentito l'avvio del modulo ITIL di "Service Support", attraverso la definizione dei processi che lo compongono.

6.1 Descrizione dell'obiettivo del progetto

Il miglioramento dei servizi verso l'utente, delle procedure interne e di tutto ciò che attiene alla gestione dei CED ha spinto Consip, di concerto con il MEF, a ricercare una modalità operativa che, implementando metodologie e strumenti innovativi, riuscisse ad ottimizzare l'organizzazione e le procedure. Dopo aver verificato l'andamento del mercato (vedi capitolo 4), si è deciso di applicare le linee guida ITIL all'interno dei gruppi operativi dei CED, laddove sono più necessarie "regole" che possano migliorare gli attuali livelli di servizio.

Il progetto ha avuto come obiettivo principale quello di avviare la definizione ed il consolidamento di un insieme di processi di gestione, regole di comportamento e procedure per il governo delle infrastrutture presenti attualmente presso i CED, al fine di garantire la continuità dei servizi ed il controllo delle modifiche degli ambienti.

Ogni intervento, legato a richieste di change, di problem o di info, in passato era tracciato con dei form in uso presso Consip; la regolamentazione del flusso delle richieste, basata sulle best practices ITIL, è stato un ulteriore obiettivo raggiunto. Utilizzando questa modalità di lavoro ed un repository comune, si è riusciti ad avere un mapping delle interdipendenze fra applicazioni e servizi avendo, quindi, un controllo sui processi di change e configuration management in ambienti complessi.

Ogni processo dispone quindi, una volta descritto, di un proprio elenco di "specifiche" e/o linee guida che ne consente l'utilizzo corrente da parte dei team operativi impattati, di una matrice di ruoli e responsabilità che assicura la copertura di tutte le attività necessarie e dell'implementazione, su un workflow comune, di tutti i passi logici che lo compongono.

¹⁴ MEF = Ministero dell'Economia e delle Finanze

A conclusione del Progetto di Change Management, per ogni intervento il CED si interfaccia con le aree applicative tramite le nuove modalità operative, che assicurano coerenza e continuità al servizio in conformità al framework di riferimento, al quale ogni soggetto che intende interagire con i CED dovrà attenersi.

6.2 Lo scopo e l'ambito del progetto

L'organizzazione per la fornitura di servizi IT agli utenti del MEF è principalmente distribuita su tre principali CED dislocati su 3 siti:

- Via XX Settembre;
- La Rustica;
- Latina.

La sede di Via XX Settembre ospita i server di posta elettronica, il sito internet del Ministero, i firewall ed alcuni server applicativi utilizzati da specifiche amministrazioni.

La sede di La Rustica ospita:

- il sistema mainframe ed i sistemi dipartimentali dedicati agli ambienti di sviluppo, collaudo, esercizio e manutenzione delle applicazioni legacy;
- i sistemi dipartimentali dedicati ad applicazioni gestionali "data warehouse" e di gestione documentale.

La sede di Latina ospita sistemi Unix dedicati ad applicazioni di gestione economica del personale.

Nelle sedi operano un certo numero di fornitori esterni dedicati alle attività operative di gestione e conduzione dei sistemi informativi, degli help desk e dei centri di raccolta delle segnalazioni utente (call desk).

In considerazione del contesto sopra descritto e volendo utilizzare il solo modulo ITIL di Service Support, è stato individuato lo scopo del progetto come il consolidamento

della configurazione della infrastruttura tecnologica dei CED in una unica base dati, circoscrivendo l'ambito di implementazione a:

- infrastrutture tecnologiche di RGS e IV Dipartimento che vengono gestite presso il CED di La Rustica;
- sistemi di accesso alle applicazioni di cui sopra, gestiti presso via XX Settembre.

In funzione del contesto (applicazioni, piattaforme, server, utenti ecc.), l'ambito del progetto ha delimitato come perimetro un sottoinsieme della piena operatività dei CED, per puntare poi al consolidamento ed alla piena diffusione dei processi e dei tool.

6.3 Le fasi del progetto

La visione generale degli obiettivi di progetto ha permesso di organizzare un piano di lavoro di massima, di prevedere i tempi di realizzazione della prima fase del progetto ed impostare un approccio sistematico con le attività da condurre .

Le attività principali sono state quindi quelle di «calare» sulla realtà dei data center di La Rustica e Via XX Settembre un framework (cioè un insieme circoscritto e ben definito di processi) e la tecnologia (hardware e software) in grado di consentire il corretto flusso operativo e la gestione di tutti i dati necessari.

In questa prima fase del progetto all'interno delle aree di gestione dei servizi dei CED si è scelto, come già evidenziato, di implementare il solo modulo ITIL del Service Support, ciò al fine di garantire la continuità dei servizi ed il controllo delle modifiche degli ambienti durante la fase di transizione ai nuovi processi, rimandando ad altre fasi di sviluppo futuro l'integrazione con i moduli previsti nel Service Delivery.

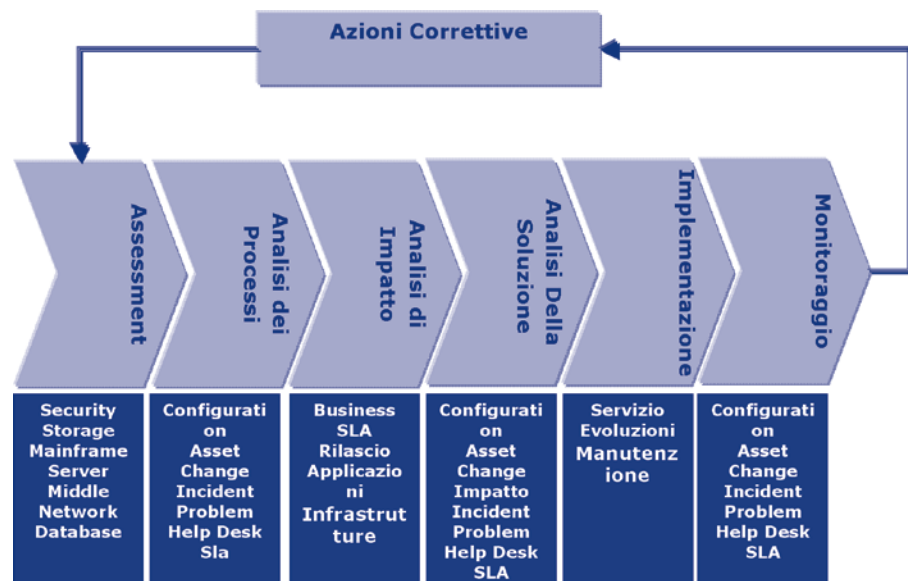
Per raggiungere tale obiettivo è stato necessario tenere ben presenti due componenti: da un lato raccogliere tutti i possibili elementi di valutazione dell'ambiente operativo preesistente, relativamente al contesto dell'infrastruttura a servizio della RGS, e da un altro indicare delle linee guida sulle modificazioni operative da apportare per l'attuazione delle best practices ITIL.

Il team di progetto ha sviluppato il lavoro di analisi e proposta di soluzione secondo i passi seguenti:

- Assessment e analisi dell'organizzazione CONSIP;
- Analisi dei processi esistenti e dei volumi correntemente gestiti dall'Operations IT di Consip per RGS;
- Analisi di impatto e valutazione del livello di maturità dell'Operations IT di Consip rispetto alle best practices ITIL, anche in termini di:
 - considerazioni sulle possibile metriche operative da introdurre;
 - modalità di gestione dei processi di Service Support;
 - modalità di interazione fra tutti i gruppi di supporto coinvolti;
 - valutazione degli impatti sul contratto esistente con il fornitore;
- Analisi della soluzione;
- Implementazione;
- Monitoraggio.

Nella figura 5 sono riportati i passi seguiti per implementare il progetto.

Figura 5. Le fasi del progetto



Il primo passaggio della fase di analisi è stato quindi quello di capire la collocazione dell'Operations IT di Consip per RGS, nel quadro aziendale completo. Infatti il buon esito del progetto Change Management, è dipeso anche dalla capacità di calare i processi progettati nella realtà specifica della Consip.

Per valutare correttamente le attività esistenti prima di adottare le best practices ITIL è stata anche svolta un'analisi quantitativa, selezionando un campione temporale significativo, pari a tre mesi di attività. Le attività analizzate sono state quelle registrate sullo strumento già a disposizione del fornitore per la operatività corrente.

In particolare l'ultimo passo "Monitoraggio" consente l'individuazione dei possibili difetti dei processi ITIL implementati, al fine di porre in essere le azioni correttive in grado di ottimizzare il funzionamento dei processi. La fase di monitoraggio, avviata già dalle prime settimane dell'esercizio effettivo, si prolungherà per diversi mesi.

6.4 La rilevazione dell'esistente

Per arrivare a progettare la soluzione precedentemente esposta, non si è potuto prescindere da una visione complessiva della situazione esistente nell'ambito della Consip e soprattutto presso i CED, ciò in considerazione di un complesso di motivi tra cui:

- possibilità di riuso di elementi già disponibili;
- impatto sostenibile delle innovazioni proposte;
- adattamenti di metodo/tecniche a specifiche realtà ed esigenze;
- particolari progressioni richieste nell'innovazione.

È stata perciò effettuata una rilevazione della situazione esistente, in cui risultano individuate le attuali risorse e le attuali condizioni di operatività in termini di:

- piattaforme infrastrutturali e relative filiere;
- patrimonio applicativo e prodotti/servizi che utilizzano ciascuna piattaforma;
- identificazione degli eventi e loro classificazione nelle categorie standard (incident, problem, ecc...);

- per ciascuna categoria di eventi (incident, change, ecc..) sono state rilevate le modalità di intervento preventivo e successivo, raccolta problemi e suggerimenti operativi;
- per ciascuna delle modalità d'intervento sono stati individuati i ruoli aziendali che intervengono ed i tipi di attività svolte;
- raggruppamento dei principali modi di intervento per ciascuna categoria (incident, change, assets, ecc..);
- matrice di correlazione tra ciascuna filiera/piattaforma e tutti gli utenti coinvolti.

E' una matrice che fornisce un'idea dell'ampiezza dell'impatto di problemi su quella piattaforma. Qualcuno, poi, potrà assegnare a ciascuna procedura un valore strategico, così da pesare la rilevanza strategica dell'uso che viene fatto di quella filiera e valutazione di possibilità di una migliore distribuzione delle applicazioni per abbattimento del rischio;

- struttura organizzativa della CONSIP, mission ed obiettivi della Direzione IT;
- struttura organizzativa IT di dettaglio, assetto funzionale;
- criteri di classificazione delle figure professionali, e relativa allocazione sulle aree della struttura IT;
- implementazione dei livelli di Inventory Discovery (identificazione dell'inventario) e di Basic Asset Management (gestione degli asset di base) mediante il popolamento del Repository Centralizzato (CMDB).

6.4.1 Assesement ITIL

Il processo di assessment non è stato tanto focalizzato nel "quantificare" i livelli, quanto nel costruire le osservazioni, conclusioni e raccomandazioni per raggiungere una chiara definizione di processi funzionanti, che consentano a Consip di gestire i propri servizi IT, l'implementazione dei quali deve dar luogo ad una gestione più professionale dei servizi. L'assessment è stato naturalmente propedeutico all'attuazione delle best practices individuate per cui, in realtà già in fase di valutazione, ci si è proiettati sugli scenari dei momenti successivi:

Figura 6. Le fasi dell'Assessment



6.4.2 Considerazioni generali

Le considerazioni derivate dall'assessment sono di carattere generale e inerenti i processi:

- le competenze sono focalizzate su alcuni soggetti e non ampiamente condivise;
- gran parte delle energie sono assorbite dalla gestione delle "emergenze";
- si è visto che esiste una diversa percezione, da parte delle persone coinvolte, di come vanno le cose;
- il circuito informale è molto importante;
- c'è una positiva tendenza a fare il lavoro che deve essere svolto;
- le conoscenze acquisite non sono registrate regolarmente ed in modo standardizzato;

Risultati

- Il lavoro è spesso fatto ad hoc per la mancanza di chiari processi e procedure;
- dei flussi formali di comunicazione faciliterebbero il lavoro;
- c'è molta comunicazione informale ma questo spesso si traduce nel non registrare o non tenere traccia di queste comunicazioni;
- gli Specialist rivestono molti ruoli differenti ma questi sono spesso combinati, cosicché la priorità verte sulle questioni urgenti tralasciando altre attività che non vengono svolte o che vengono svolte in modo non strutturato.

Da quanto sopra è emerso che, su una scala da 1 (non identificati) a 5 (migliorativi proattivi), la maturità dei processi dell'attuale organizzazione Consip si attesta ad un livello compreso tra 1 e 2 (monitorati).

Azioni

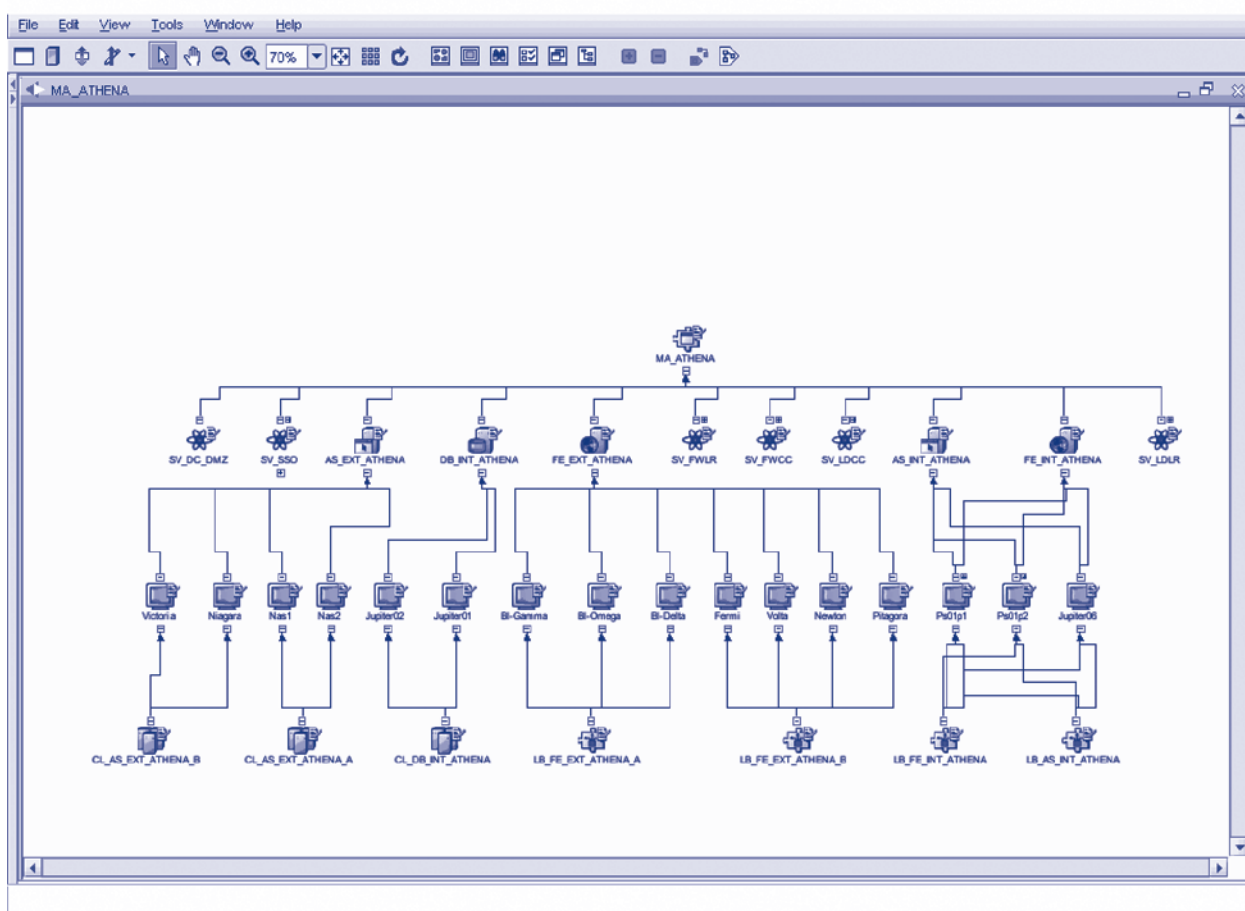
- Nominare i process owners (responsabili della definizione e manutenzione del processo di loro competenza) e i process managers (responsabili dell'operatività del processo di loro competenza) e stabilire gli altri attori di processo.
Questo velocizzerà considerevolmente l'implementazione ed il flusso dei processi;
- definire i loro ruoli e le loro responsabilità;
- integrarli nell'attuale struttura organizzativa;
- definire e descrivere i processi e le procedure;
- formalizzarli;
- fare una chiara distinzione tra i differenti processi per evitare confusione;
- stabilire delle linee di comunicazione chiare e formali;
- definire chiaramente i ruoli e le responsabilità nell'interazione tra Consip ed il fornitore;
- standardizzare e formalizzare il più possibile per facilitare lo svolgersi delle attività;
- stabilire dei meccanismi di controllo per essere in grado di guidare l'organizzazione;
- attuare un'implementazione a fasi dei processi e stabilire le task force per metterla in pratica;
- il commitment del Management è essenziale per il successo dell'iniziativa, pertanto è necessario un reale coinvolgimento dei manager;
- comunicare, comunicare, comunicare (riguardo ITIL e riguardo ciò che si vuole ottenere).

Al termine dell'assessment, quindi, si è deciso che l'obiettivo è quello di portare la maturità dell'organizzazione ad un livello compreso tra 2 e 3 (controllati), livello intorno al quale si attestano la maggior parte delle aziende che adottano processi ITIL compliant.

6.5 Attività svolte

Allo scopo di trovare una modalità di colloquio ed integrazione tra aree sistemiche ed aree applicative è stato definito il concetto di "model applicativo", in termini di entità che rappresenta la vista, in ambito infrastrutturale, delle applicazioni e che ne determina l'aggregazione logica. Il model rappresenta quindi una delle entità del nuovo CMDB, insieme alle componenti infrastrutturali ed ai contratti, ne sono stati definiti circa 120. Attraverso i model e le viste create all'interno degli strumenti a disposizione, è possibile valutare l'impatto delle modifiche durante la valutazione di un cambiamento (figura 7).

Figura 7. Vista del model applicativo Athena



Le principali attività svolte all'interno del progetto sono state le seguenti:

- definizione scopo e ambito del progetto in termini di componenti infrastrutturali e model applicativi;
- installazione hardware e software della suite di trouble ticketing ITIL compliant (lo strumento da utilizzare per l'apertura delle richieste di cambiamento e di segnalazione degli incidenti, conforme alle linee guida di ITIL) con relativi agent Discovery e popolamento del CMDB con creazione delle relazioni;
- workshop per la definizione dei flussi di processo ITIL di :
 - Configuration management;
 - Incident management;
 - Problem management;
 - Change management;
 - Release management;
 - definizione dei ruoli di owner e manager, con la responsabilità di mantenere ed ottimizzare i processi definiti in esercizio;
- definizione della Request for Change (RfC), in termini di richiesta di cambiamento alla configurazione del CED La Rustica (applicativa e/o tecnologica), attivata utilizzando il nuovo strumento di trouble ticketing. Con l'avvio della RfC possono essere comunicate all'area sistemi maggiori informazioni relative al change, al suo impatto ed alla sua priorità, per minimizzarne il rischio ed aumentarne l'efficienza. Inoltre può essere seguito da parte del richiedente lo stato di avanzamento della richiesta. Anche allo scopo di rendere tale RfC maggiormente rapida ed efficiente per il richiedente è stato introdotto il concetto di "Change standard", creando di una lista dei change più ricorrenti e conosciuti (in base ad una analisi storica) ad impatto prevedibile che siano pre-approvati e vengano direttamente implementati, senza necessità di ulteriori approvazioni.

6.6 La formazione

L'introduzione di un nuovo modo di operare e l'utilizzo di nuovi supporti operativi in contesti caratterizzati da criticità nelle aree di cui sopra, necessita di un profondo coinvolgimento di tutti gli attori del processo, della loro esperienza e della loro professionalità.

L'entità del cambiamento non può che derivare dalla consapevolezza e determinazione di tutti coloro che sono chiamati ad intervenire nei processi implementati.

A ragione di ciò, è stato necessario un intervento "formativo" condotto sul numero più ampio possibile di dipendenti e fornitori esterni, che ha perseguito nel contempo i seguenti obiettivi:

- illustrare i motivi dell'intervento ed i benefici attesi;
- creare un linguaggio comune;
- diffondere i nuovi standard operativi;
- raccogliere indicazioni e partecipazioni utili al tuning del progetto.

Sono state effettuate 6 sessioni di formazione alle quali hanno partecipato circa 350 persone tra responsabili Consip e persone di fornitori esterni.

Figure 8 e 9. Le sessioni di formazione ITIL presso l'auditorium RGS di La Rustica



6.7 Vantaggi e prospettive

6.7.1 Vantaggi

- Maggiore pianificabilità dei change con possibilità di gestione oculata delle priorità;
- possibilità di incremento delle sinergie tra le strutture (applicative e tecniche) per maggior scambio informativo;
- visibilità, da parte di tutti gli utenti di Remedy, dello stato delle richieste di change;
- strumentazione di ausilio alla analisi di impatto dei cambiamenti;
- gestione della configurazione degli elementi (Hardware, Software di base e Contratti) presenti nel CED (con possibilità di estensione ad altri elementi).

6.7.2 Prospettive

Il progetto di Change Management è terminato nel mese di Marzo 2007 con il passaggio in esercizio dell'utilizzo del nuovo strumento Remedy di tutto il CED e delle aree applicative che rientravano nell'ambito del progetto stesso.

Le future implementazioni individuate sono le seguenti:

- ottimizzazione dei processi di Service Support in esercizio;
- approfondimento della Discovery e avvio dell'Inventory Management;
- ampliamento dello scopo ad altri elementi e infrastrutture del CED oltre a quelli già identificati (vedi paragrafo 6.2);
- estensione e valutazione del modulo di Service Delivery.

7. Prospettive future di ITIL

7.1 ITIL 3.0

La versione 2 di IT Infrastructure Library (ITIL) è stata rilasciata nel 2000. Lo scorso settembre sono stati pubblicati i libri della nuova versione 3 di ITIL, profondamente cambiata rispetto alla versione precedente. Obiettivo del nuovo ITIL è infatti risultare semplice da comprendere e da adottare da parte di qualsiasi azienda, oltre che personalizzabile in base alle singole esigenze operative ed agli ambienti IT esistenti. ITIL 3.0 presenta un'architettura "hub & spoke"¹⁵ completamente nuova nella quale il fulcro è costituito da una struttura centrale descrittiva, mentre i raggi sono le soluzioni normative. Probabilmente ancora più utili sono i nuovi template, i processi di business già sviluppati e quelli conformi a varie normative con moltissime soluzioni personalizzate. In particolare, sono stati affrontati nuovi argomenti quali: identificare i catalizzatori di business e studiarne gli impatti a livello IT; come rispondere alle imposizioni dettate dalle normative; come interagire con gli altri standard.

Tra i miglioramenti di carattere generale apportati alla documentazione si possono citare: una più ampia descrizione del costruito di base dell'insieme delle procedure affrontate, nuove indicazioni su come migliorare l'allineamento tra la definizione delle procedure operative e le strategie dell'azienda, le modalità per uniformare l'impostazione di ITIL alle più recenti normative da rispettare.

Tutto ciò rende ancor più conveniente adottare ITIL per la gestione dei propri sistemi e, ancor di più, farlo ora.

¹⁵ Il termine *hub and spoke* è stato creato per analogia con la ruota della bicicletta (*hub=mozzo, spoke=raggio*) viene utilizzato genericamente per definire un'architettura con un nucleo centrale e diverse diramazioni periferiche.

7.2 Le novità

Nel riprendere gli obiettivi iniziali di ITIL, si vede che il suo compito principale è fornire un'unica e coerente descrizione delle attività e degli strumenti richiesti per assicurare un'ottimale erogazione dei servizi agli utenti, sfruttando gli insegnamenti ricavati dalle best practices rilevate a livello internazionale e supportate dalle certificazioni e dai servizi di più alta qualità. Così come evidenziato già nelle descrizioni introduttive della versione 3.0, i principali miglioramenti hanno riguardato:

- l'impostazione generale dell'insieme dei volumi che ora risulta più facile da comprendere e navigare;
- l'ampliamento dato ai concetti distinti di Service Support e Service Delivery, che pur tuttavia mantengono la loro definizione iniziale;
- l'inserimento di nuove best practices per la gestione dei servizi che consentono di correlarli con maggior efficacia all'operatività dell'azienda nel suo complesso, accrescendo così in modo tangibile il valore dello stesso ITIL per l'impresa;
- l'introduzione di linee guida su aspetti critici, ma normalmente poco visibili, sui quali intervenire, quali l'organizzazione, la cultura e la comprensione delle interfacce che risultano determinanti per rendere davvero efficace l'adozione di ITIL;
- l'adozione delle tecniche di knowledge management per soddisfare le esigenze di gestione dei servizi attuali e di quelli futuri, capitalizzandone le esperienze maturate con l'uso;
- l'illustrazione di alcune modalità per valutare l'effettivo ritorno degli investimenti su ITIL in correlazione al suo valore per l'azienda, ed i vantaggi che è in grado di apportare anche alle piccole organizzazioni.

7.3 La struttura di ITIL 3.0

In concreto, la nuova versione di ITIL affronta tre principali tipologie di componenti dette rispettivamente Core, Complementary e Web. Le novità più significative sono proprio relative all'obiettivo di ottenere e mantenere l'allineamento tra l'operatività dei sistemi e le strategie dell'azienda, con un raffronto diretto e continuo tra investimenti e loro ritorni.

L'area Core è stata codificata in cinque libri che coprono l'intero ciclo di vita dei servizi IT, a partire dalla rilevazione delle esigenze, per arrivare fino all'ottimizzazione dei servizi comprendendo virtualmente l'intero contenuto degli attuali Service Support e Service Delivery. Nella sezione Complementary vengono affrontate le problematiche tipiche di determinate situazioni, ambienti o settori merceologici e produttivi. La sezione Web, infine, costituisce una risorsa preziosa per una serie di attività di uso comune e continuativo quali la mappatura dei processi, la formulazione di definizioni, la creazione di template, la revisione di casi concreti.

7.3.1 Il componente "Core"

I cinque libri che costituiscono il nuovo "Core" sostituiscono i due precedenti intitolati rispettivamente Service Delivery e Service Support, ed affrontano l'intero ciclo di vita dei servizi, andando dalla loro modellazione alla dismissione, presentando i concetti chiave e le best practices di carattere generale, poco soggette a frequenti cambiamenti.

I titoli dei singoli volumi sono:

- Service Strategies: punto centrale dell'intera opera, spiega come tradurre le strategie dell'azienda in fatti operativi per l'IT, individuando gli elementi rilevanti ed i modi per reagire opportunamente agli eventi ed alle sollecitazioni che provengono dall'esterno. Il volume indica inoltre come selezionare le best practices in base alla tipologia di azienda nella quale si opera, utilizzando parametri quali le dimensioni, il settore, le normative da rispettare, ecc.;
- Service Design: propone alcuni modelli di gestione operativa particolarmente rilevanti ed efficaci, tra i quali, ad esempio, il ricorso all'outsourcing o al cosourcing;
- Service Introduction: illustra come realizzare una strategia di transizione dalle fasi di sviluppo dei servizi a quelle della loro messa in esercizio

In particolare, analogamente a quanto viene normalmente fatto nell'ambito dello sviluppo software, vengono trattate attività tipo la gestione dei cambiamenti e delle release, la rappresentazione dei modelli di servizi e le checklist per trasformare le specifiche di progetto in servizi in linea;

- **Service Operation:** presenta le modalità di gestione dei servizi dopo che sono stati immessi in produzione, affrontandone i problemi quotidiani, come reagire agli eventuali malfunzionamenti, scegliere gli indicatori per rappresentarne i livelli di qualità, monitorarli ed intervenire sui processi e sui singoli elementi in modo reattivo;
- **Service Improvement:** fornisce le indicazioni su come migliorare i servizi una volta che sono stati posti in esercizio.

7.3.2 Il componente "Complementary"

La sezione successiva di ITIL 3.0 affronta l'applicazione di linee guida generali che si riferiscono a particolari contesti di mercato, tecnologie o normative, considerando che i componenti di questo genere possono presentare la necessità di venir modificati su base periodica, annualmente o trimestralmente. Un buon esempio di questo ci viene offerto dallo stesso ITIL con le modifiche introdotte dalla nuova versione 3.0.

Il valore di questa nuova parte di ITIL si può apprezzare nel momento in cui si debbono rispettare le normative di uno specifico comparto merceologico, o quando ci si trova a doverle applicare nello svolgimento di determinate operazioni.

Le linee guida inserite coprono aspetti quali la conformità a COBIT (Control Objectives for Information Technology) per la governance dell'IT o alla normativa Sarbanes-Oxley, piuttosto che metodologie di tipo Six Sigma per la qualità.

In sostanza, le indicazioni contenute nella sezione Complementary fungono da guida per personalizzare ITIL così da soddisfare la gran parte delle specifiche esigenze di ogni genere di impresa, sfruttando esperienze capitalizzate nelle best practices.

7.3.3 Il componente "Web" o Internet

A differenza del caso precedente, nel quale si ipotizza una periodicità con intervalli abbastanza lunghi nei cambiamenti che vengono apportati all'infrastruttura ed ai servizi, spostandoci nell'area Internet le modifiche debbono essere considerate con ritmi pressoché frenetici e tempi di reazione sempre molto stretti.

Tutto ciò fa sì che l'organizzazione si debba comportare in modo differente, riflettendo il diverso contesto nel quale opera. Questo è quindi l'oggetto dell'altra nuova sezione di ITIL 3.0, che con il capitolo Web affronta le modalità di intervento per le risorse on-line, a cominciare dai siti Web delle imprese.

Il contenuto di questa parte di raccomandazioni - pur essendo ormai assimilabile ad uno standard ITIL in realtà è un insieme di suggerimenti e prescrizioni che è conveniente rispettare, ma che non costituiscono alcun obbligo per le imprese, salvo in alcuni particolari aree geografiche, tipo l'UK, e per determinati settori - costituisce un buon riferimento per disciplinare gli interventi e le modalità di gestione per i servizi erogati via Web, a partire dalle componenti tecnologiche, per arrivare all'assistenza agli utenti. Tra gli argomenti inclusi nella guida ci sono un glossario ed una mappatura generale dei principali processi da impiantare, con tanto di definizione dei ruoli e casi di studio.

7.4 Certificazioni riviste

Contemporaneamente alla revisione di ITIL sono state riviste anche le procedure di certificazione, che però mantengono la loro struttura iniziale che le distingue tra:

- certificazioni professionali su base individuale;
- certificazioni per le organizzazioni, attraverso ISO-20000 e gli standard di controllo.

7.4.1 Le certificazioni per gli individui

L'ITIL Certification Management Board (ICMB) gestisce un programma di certificazione professionale diretto ai singoli individui che si vogliono qualificare in questa attività.

I membri dell'ICMB sono l'OGC, l'itSMF International (presente anche in Italia dal 2004), l'Information Systems Examination Board (ISEB) e l'Examination Institute for Information Science (EXIN).

Attualmente ci sono tre livelli di certificazione professionale:

- Foundation: qualifica di base, è focalizzata sulla comprensione della terminologia e dei processi ITIL;
- Practitioner: livello intermedio, fornisce e certifica la capacità di allestire ed operare utilizzando specifici processi ITIL;
- Manager: è il massimo livello raggiungibile attualmente, implica una competenza completa nella gestione, nell'organizzazione e nell'ottimizzazione di tutti i processi ITIL e nelle funzioni di Service Desk.

Come sottolineato, anche con l'uscita della versione 3.0, le attuali certificazioni ITIL (Foundation, Practitioner e Manager) rimarranno valide, ancorché opportunamente aggiornate. Dal punto di vista dei contenuti infatti, la certificazione Foundation sarà praticamente la stessa di prima per contenuti, concetti e workflow. I programmi degli altri due livelli di certificazione dovranno invece essere aggiornati dal momento che, ad esempio, i volumi della sola parte Core di ITIL sono passati da due a cinque.

7.4.2 Le certificazioni per le organizzazioni

Come si è esplicitato, parlare di certificazione per le organizzazioni è piuttosto delicato, visto che né la versione 2 di ITIL, né la nuova sono standard ufficialmente riconosciuti ed approvati, per cui non esistono neppure dei veri e propri criteri di verifica.

Come riferimenti normativi per rimanere nell'ambito degli "standard non standard", vengono talvolta considerati anche COBIT e la BS 15000 definita dal British Standards Institute (BSI), ma nessuno dei due, così come ITIL, pur essendo piuttosto seguiti, ha un riconoscimento a livello internazionale. Nonostante questa doverosa premessa, rimane il fatto che per la gestione dei sistemi la BS 15000 prende a riferimento proprio ITIL per il quale ha definito alcuni criteri di verifica per la certificazione.

Le cose sono tuttavia destinate a cambiare. Infatti, dal momento che al di fuori del Regno Unito la BS 15000 non viene praticamente considerata, il BSI l'ha sottoposta all'approvazione dell'ISO (Internazionale Standards Organization) che l'ha recepita e pubblicata come standard ISO 20000 nel dicembre del 2005, divenendo così il punto di riferimento per la verifica e la certificazione delle pratiche IT.

L'ISO 20000 è oggi un vero e proprio standard alla stessa stregua dell'ISO 9000/9001 e, analogamente ad essi, dispone di un processo di certificazione per le organizzazioni con formali criteri di verifica ed una serie di norme per la gestione ed il miglioramento dei servizi IT, per cui può essere preso a riferimento anche per l'applicazione di ITIL.

In concreto, ISO 20000 comprende le due specifiche ISO/IEC 20000-1:2005 e ISO/IEC 20000-2:2005, meglio conosciute come ISO 20000-1 e 20000-2:

- ISO 20000-1 è per il Service Management. Definisce i processi, i criteri di valutazione e le linee guida per i responsabili dell'IT Service Management;
- ISO 20000-2 fornisce un codice di comportamento che spiega come gestire l'IT rispetto ai controllo ISO 20000-1.

Sia ISO 20000-1, sia ISO 20000-2 derivano direttamente dalle best practices ITIL. ISO 20000 raggruppa i cinque processi Core di ITIL:

- Service Delivery: strutturato in varie componenti copre le attività connesse, tra le altre cose, alla gestione dei livelli di servizio, della disponibilità dei sistemi, delle prestazioni e dei costi;
- Relationship: per la gestione dei fornitori e delle relazioni con i committenti;
- Resolution: per risolvere i problemi di funzionamento dei sistemi;
- Control: per la gestione dei cambiamenti e delle configurazioni;
- Release: per la gestione degli aggiornamenti.

Il fatto che ITIL sia stato inglobato in ISO 20000 ne favorisce l'adozione anche se è importante sottolineare che ISO 20000 non include solo Service Delivery e Service Support, ma anche altre aree tipo, ad esempio, quella della sicurezza.

8. Conclusioni

L'abbandono di metodologie tradizionali, che separano dati e processi, è sul piano tecnico il primo passo verso la *gestione del cambiamento* (Change Management) per i sistemi informativi; ad esso corrisponde, sul piano aziendale, l'adozione di un approccio che superi i modelli organizzativi gerarchici. L'idea che il sistema informativo e l'organizzazione aziendale debbano essere progettati congiuntamente è ormai accettata, l'obiettivo a tendere è quello di costruire modelli che rappresentino la struttura e le operazioni di un'azienda in maniera semplice e diretta.

L'evoluzione, sia sul piano della ricerca come pure a livello operativo, delle idee chiave di gestione dell'IT in azienda, è indispensabile per la valorizzazione in maniera sinergica dei contributi provenienti dalle varie aree disciplinari, evitando situazioni di sudditanza o dipendenza strumentale. Da questa condizione si trae un primo corollario per il quale la tecnologia non deve essere accettata passivamente negli ambienti in cui viene impiegata, ma la sua introduzione deve essere pianificata e realizzata in maniera tale che possa rappresentare un attivo strumento di crescita e sviluppo dell'organizzazione aziendale.

Sicuramente uno dei mezzi migliori è rappresentato dalla progettazione e dalla conseguente realizzazione di strumenti flessibili e adattabili al mutamento, lasciando al passato i modelli tecnologici chiusi e rigidi, per orientarsi verso la costruzione di strumenti in grado di reagire a mutate condizioni ambientali e capaci di riplasmare - entro certi limiti - la struttura organizzativa. A questo scopo è auspicabile che la progettazione dell'apparato tecnologico sia un processo portato avanti di pari passo con attività e strumenti di analisi dell'organizzazione, e che quest'ultima possieda i gradi di libertà necessari per poter essere riconfigurata in maniera dinamica dalle tecnologie.

La *gestione del cambiamento* (Change Management) è quindi un importante segmento della gestione aziendale, che consiste nell'insieme delle attività e degli strumenti per il governo sistematico dei processi di cambiamento attraverso lo sviluppo integrato, e costantemente monitorato, delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, delle strutture, delle tecnologie. Ragionare in termini di Change Management significa oggi attuare una strategia di azioni pianificate a supporto dell'organizzazione nel passaggio

dalla realtà vigente ad un modello di realtà futura. Accompagnare, cioè, l'azienda lungo tutto quel processo di trasformazione, che si innesca con la riorganizzazione strutturale del business per generare valore, in coerenza con gli intenti strategici e con gli obiettivi finali di cambiamento. In sostanza una catena di mutamenti in tutte le componenti aziendali (strategia, processi, persone e cultura).

ITIL, in questo senso, fornisce un modello composto da linee guida e "best practices" per assicurare che i processi IT siano strettamente allineati ai processi di business e che l'IT eroghi le corrette ed appropriate soluzioni di business, funzionando in un'ottica di miglioramento continuo di efficacia ed efficienza.

Bibliografia

Nell'ambito del presente Quaderno Consip si fa esplicito riferimento al libro :
ITIL®: una visione di insieme introduttiva è la versione italiana di
"An Introductory Overview of ITIL®" Versione 1.0c

Scritto da: *Colin Rudd - itEMS Ltd*

Contributo: *Gary Hodgkiss - CGE&Y*

Tradotto da: *Claudio Restaino - Getronics*

Collaborazione di: *Federico Corradi - Cogitek*

Editore: *Alison Cartlidge Xansa*

Pubblicato da: *itSMF Ltd*

© Copyright itSMF, 2004

ITIL® è un marchio registrato e dell'Office of Government Commerce (OGC) ed è stato registrato presso l'ufficio brevetti americano (U.S. Patent and Trademark Office).

Molte informazioni sono state opportunamente sintetizzate da forum di 'community' sulla rete, da recensioni, da articoli, prevalentemente tratti da "Tool News – Soluzioni e servizi", ed altre dall'enciclopedia digitale www.wikipedia.it

La collana "Quaderni Consip" intende promuovere la circolazione, in versione provvisoria, di lavori prodotti all'interno dell'azienda o presentati da economisti e studiosi esterni, al fine di suscitare commenti critici e suggerimenti.

I lavori pubblicati nella collana riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità dell'azienda.

Per ulteriori informazioni visitate il sito: www.consip.it

Design:

CReA Catizone Randi e Associati Srl

www.crea-design.it

Finito di stampare

nel mese di maggio 2007

presso SEP Servizi Editoriali Pantheon - Roma