

Con il patrocinio di:



Sponsorizzato da:



CONSULENTI DI DIREZIONE



Il Framework ITIL® e gli Standard di PMI®: possibili sinergie

Milano, Venerdì, 11 Luglio 2008

Il Project Management nell'Implementazione dell'IT Service Operations

Esposizione di un caso reale



Alessandro Leone (E&Y)
Marco Crestan (E&Y)
Antonio Tosato (Sit La Precisa)



PMI

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
Making project management indispensable for business result®

Northern Italy Chapter



Agenda

- Premessa
- L'esperienza maturata
- Il contesto
- Il progetto
- Il risultato del progetto
- Conclusioni

Premessa

- Il Framework ITIL® e gli standard PMI® sono modelli, i.e. semplificazioni della realtà, che forniscono linee guida, frutto della raccolta di esperienze comuni, per la soluzione di specifiche problematiche
- RISCHIO:
 - Pensare che il problema consista nell'applicazione del modello
- OPPORTUNITÀ:
 - Analizzare il problema, individuare e adottare il modello, o i modelli, che meglio supportano la soluzione del problema

L'esperienza maturata

- L'esperienza maturata nel caso che sarà illustrato conduce alle seguenti conclusioni:
 - ITIL ha fornito le linee guida su “cosa” un processo di IT service management dovesse prevedere e su quali “responsabilità” dovessero essere assegnate
 - PMI è stato il modello necessario per comprendere come gestire il cambiamento, i.e. l'implementazione di processi di operation descritti da ITIL
 - Sia ITIL, sia PMI possono essere “ispiratori” di pratiche da inserire rispettivamente nei progetti e nei processi
 - Vi sono aree di confine dove risorse impegnate nei progetti possono essere impegnate nei processi e viceversa

Il contesto (1/3)

- La Società ha recentemente implementato un nuovo sistema informatico:
 - Gli utenti richiedono un maggior coinvolgimento nella soluzione dei problemi e nello sviluppo di customizzazioni
 - L'Alta Direzione richiede informazioni più precise circa lo stato dei sistemi e circa la percezione degli utenti in merito ad essi

Il contesto (2/3)

- La funzione IT percepisce la necessità di rinnovare il modo in cui gestisce i propri processi, in particolare per quanto riguarda il modello di comunicazione con le altre funzioni aziendali e con l'Alta Direzione

Il contesto (3/3)

- A livello di macro-fasi si è previsto di:
 - Analizzare il modello As-Is dei processi
 - Definire un modello To-Be
 - Eseguire una Gap Analysis per muoversi dal modello As-Is al modello To-Be
- Viene individuato il framework ITIL® v2 come riferimento per l'analisi e l'implementazione dei processi target (i.e. prodotto del progetto)
- La complessità delle attività da svolgere suggerisce l'inserimento di attività orientate alla gestione del cambiamento: i.e. attività di project management e viene individuato il PMI® quale standard de facto di riferimento (i.e. processo di gestione del progetto)

Il progetto – Initiation

- Gli obiettivi del progetto, definiti nella project charter approvata dall'Alta Direzione, prevedono:
 - La definizione di processi di assistenza agli utenti e di gestione della manutenzione software
 - La garanzia che tali processi conducano ad una maggiore trasparenza circa lo svolgimento delle attività IT
 - L'agevolazione della comunicazione con gli utenti
 - La possibilità di fornire una reportistica periodica all'Alta Direzione

Il progetto – Planning

- La fase di planning segue la metodologia PMI® con analisi in tutte le aree di knowledge pertinenti⁽¹⁾
- L'accettazione di nuovi processi, cross-funzionali, impone particolare attenzione a:
 - Human Resources
 - Communication
- Nelle slide che seguiranno restringiamo l'ambito di questa presentazione alle due precedenti aree e allo scope

(1) Integration, Scope, Cost, Time, Quality, Risk Management, Human Resources, Project Communication

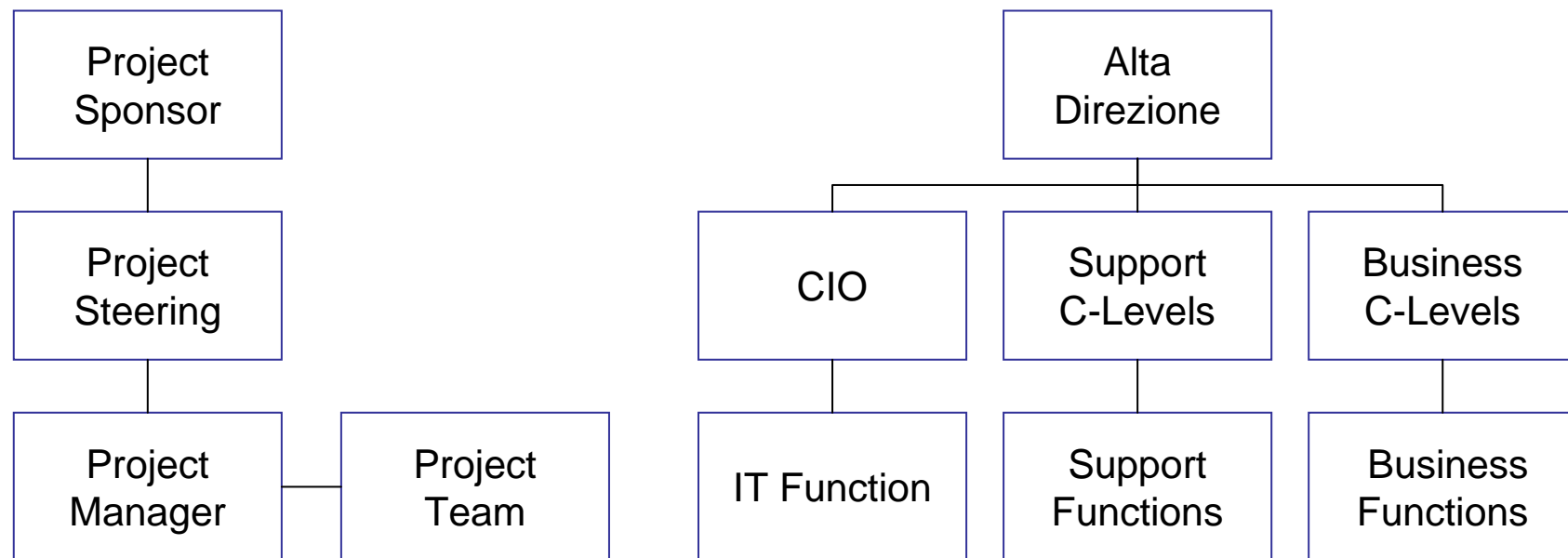
Il progetto – Planning Scope

- Lo scope del progetto ha previsto l'analisi ed il re-design dei seguenti processi, in linea con il framework ITIL® v2:
 - Service Desk
 - Incident Management
 - Problem Management
 - Service Level Management

Il progetto – Planning Human Resources (1/2)

- **Fattore Critico di Successo**
 - Cambiare la cultura aziendale nelle modalità di gestione delle comunicazioni tra IT e le altre funzioni aziendali, al fine di far accettare i vincoli maggiori di modalità più strutturate e più efficaci
- **Strategia**
 - Come del resto previsto proprio in ITIL v3. Service Operation, nella composizione del team di progetto si è coinvolto il personale maggiormente impattato dal cambiamento, come illustrato nella seguente slide

Il progetto – Planning Human Resources (2/2)



Il progetto – Planning Communication (1/6)

- **Premessa**
 - La gestione efficace dei flussi di comunicazione costituisce un elemento fondamentale per il successo di ogni progetto
- **Fattore Critico di Successo**
 - Motivare, ottenere commitment
 - Vincere la resistenza al cambiamento
 - Coinvolgere
- **Strategia**
 - Definizione di un piano accurato delle “comunicazioni di progetto” al fine di assicurare che tutti gli stakeholder fossero in grado di ricevere ed inviare tempestivamente le informazioni

Il progetto – Planning Communication (2/6)

- Il piano di comunicazione di progetto ha previsto:
 - Stakeholder analysis
 - Communication requirements per ciascun stakeholder
 - Communication Management Plan

Il progetto – Planning Communication (3/6)

- Il piano di comunicazione di progetto ha previsto:
 - Stakeholder analysis:
 - Identificazione
 - Valutazione importanza
 - Valutazione influenza
 - Identificazione interessi
 - Communication requirements per ciascun stakeholder
 - Communication Management Plan

Il progetto – Planning Communication (4/6)

- Il piano di comunicazione di progetto ha previsto:
 - Stakeholder analysis:
 - Communication requirements per ciascun stakeholder
 - Communication Management Plan

Il progetto – Planning Communication (5/6)

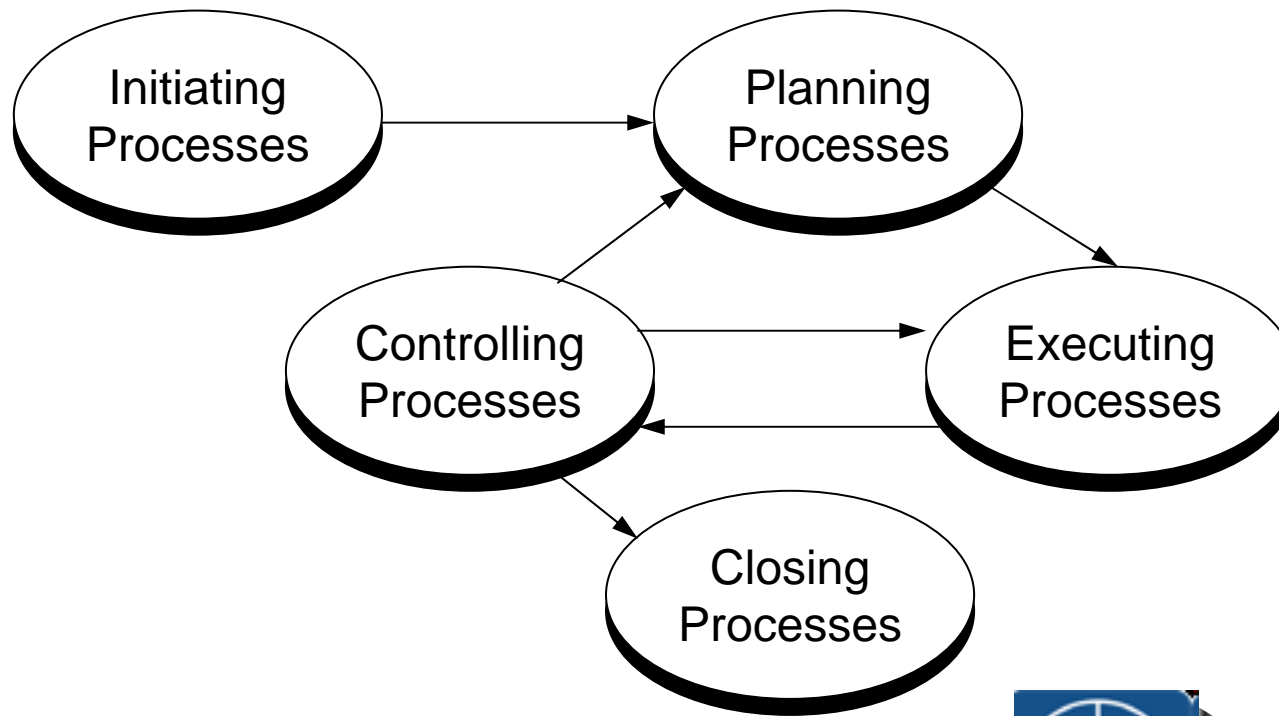
- Il piano di comunicazione di progetto ha previsto:
 - Stakeholder analysis
 - Communication requirements per ciascun stakeholder
 - Communication Management Plan:
 - Mittente
 - Destinatario
 - Informazione
 - Metodo / mezzo
 - Momento / periodicità dell'invio
 - Conservazione dell'informazione

Il progetto – Planning Communication (6/6)

- Si noti che per la definizione del piano di comunicazione di progetto ci si è ispirati al modello di comunicazione delle service operations previste da ITIL®
- Ovvero pensando come avrebbe dovuto funzionare il processo si è pensato al cammino necessario per arrivarne alla definizione e alle comunicazioni necessarie durante il progetto di definizione

Il progetto

- Il progetto è stato quindi gestito con le tecniche di project management previste da PMI®



Il risultato del progetto

- Il progetto ha avuto i seguenti deliverable:
 - Assessment dei processi
 - Service Desk Management
 - Incident Management
 - Problem Management
 - Service Level Management
 - Identificazione dei requisiti per l' improvement di ciascun processo
 - Responsabilità
 - Flussi
 - Strumenti
 - Procedure di escalation e reporting
 - Ridefinizione del flow chart di gestione del Service Desk

Il risultato del progetto

Ulteriori considerazioni

- L'area del Problem Management presentava alcune casistiche nelle quali dovevano essere impegnate le risorse tipicamente dedicate ai progetti di sviluppo software
- Questo poteva presentare due ordini di difficoltà:
 - Criteri di allocazione delle risorse
 - Strategia: procedure di escalation che includono la possibilità di negoziare le risorse tra responsabili funzionali e project manager
 - Personale di sviluppo, con cultura orientata ai progetti, impegnato in attività di processo
 - Strategia: strutturazione del processo di problem management con caratteristiche tipiche della gestione dei progetti

Il risultato del progetto

Ulteriori considerazioni (2/2)

- Strategia per i criteri di allocazione delle risorse:
 - Procedure di escalation che includono la possibilità di negoziare le risorse tra responsabili funzionali e project manager
- Strategia per il personale con cultura orientata ai progetti impegnata in attività di processo
 - Strutturazione del processo di problem management con caratteristiche tipiche della gestione dei progetti

Conclusioni (1/3)

Credo che si possano dare i seguenti messaggi chiave in merito all'uso generale degli standard, framework e modelli:

- Focalizzare il problema da risolvere
- Identificare il modello, o i modelli, che più si addicono alla soluzione del problema
- Non temere di “essere originali”

Conclusioni (2/3)

Nello specifico del caso presentato:

- ITIL® è il modello legato alla definizione dei processi IT Service Operation (i.e. risultato del progetto)
- PMI® è il modello legato alla definizione dei processi di gestione del progetto

Conclusioni (3/3)

Tuttavia l'esperienza ha mostrato che:

- Alcune peculiarità di ITIL® possono essere utili ispiratrici di elementi dei processi di gestione del progetto
- Alcune caratteristiche di PMI® possono essere utili ispiratrici nella definizione di processi di IT Service Operations
- E' necessario prestare attenzione alla cultura delle risorse (i.e. orientata ai progetti, orientata ai processi) e alle aree di confine progetti-processi

Alessandro Leone
Ernst & Young
email: alessandro.leone@it.ey.com
Tel.: +39 335 123 01 64

Marco Crestan
Ernst & Young
email: marco.crestan@it.ey.com
Tel.: +39 334 271 21 45

Antonio Tosato
Sit La Precisa
email: antonio.tosato@sitgroup.it
Tel.: +39 049 82 93 387



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
Making project management indispensable for business result®

Northern Italy Chapter

