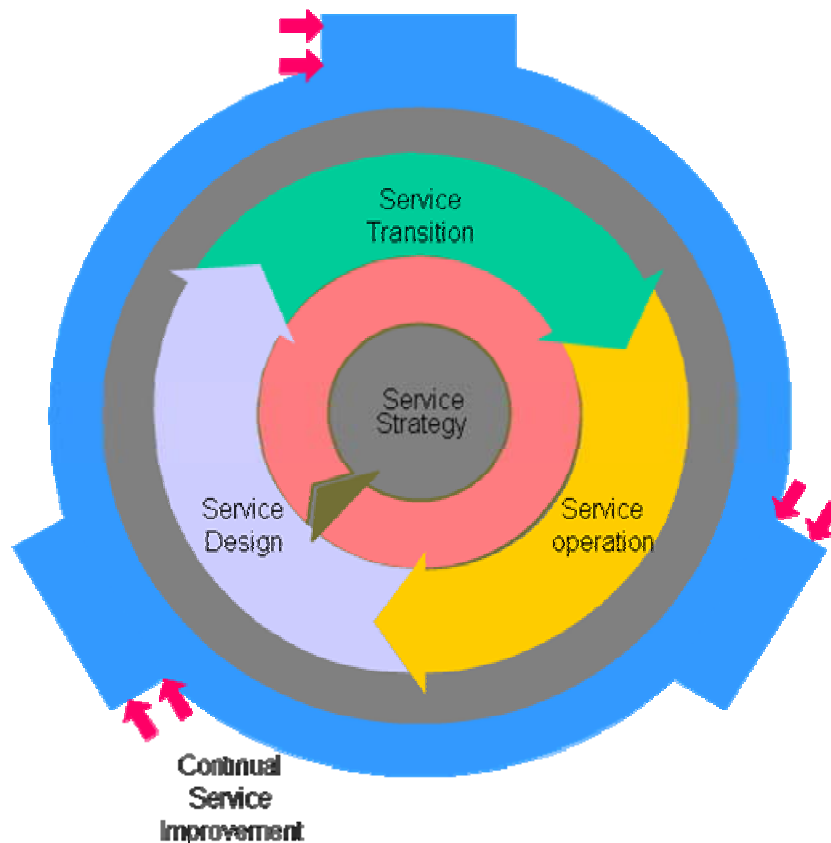


Versione
Italiana

*it*SMIF

The IT Service Management Forum

Una visione d'insieme introduttiva di ITIL® V3



A high-level overview of the
IT INFRASTRUCTURE LIBRARY

Premessa

Titolo: Una visione d'insieme introduttiva di ITIL® V3

Versione 1.2

Scritto da: Alison Cartlidge Xansa - Steria
Ashley Hanna HP
Colin Rudd itEMS Ltd
Ivor Macfarlane IBM
John Windebank Sun
Stuart Rance HP

Redatto da: Alison Cartlidge Xansa - Steria
Mark Lillycrop itSMF UK

Pubblicazione inglese: itSMF UK

La versione italiana della presente guida tascabile è una iniziativa dell'itSMF Italia.

Associazione italiana di itSMF International, con sede a Torino e presente a livello italiano con le sezioni di Milano, Roma e Triveneto, a cui aderiscono più di cinquanta aziende e oltre quattrocento professionisti dell'IT Service Management, è l'unica fonte ufficiale e autentica per tutto quanto attiene alle good practice ITIL.

Il seguente Quality Assurance Team ha provveduto alla traduzione e revisione del testo italiano della presente guida, con l'obiettivo di assicurare che venisse mantenuta l'alta qualità richiesta anche nella sua versione italiana.

- Flavio de Trane | Aspasiel
- Camilla Rita Paggi | Sogei
- Marco Pinzaglia | Lottomatica
- Claudio Restaino | Bitil.com
- Carlo Simonelli | Camera dei Deputati
- Giovanni Vaia | Sinapse
- Claudio Valant | IBM

Siamo grati a questi esperti, che hanno speso volentieri parte del loro tempo nella revisione di questa guida.

Annalisa Ruggiero,
Responsabile della revisione
itSMF Italia – sez. Roma

© Copyright itSMF Ltd, 2007

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta in qualsiasi forma, in stampa, photo print, microfilm o ogni altro mezzo senza il permesso scritto dell'editore.

Benché questa pubblicazione sia stata realizzata con la massima cura, né gli autori, né l'editore possono accettare qualsiasi responsabilità per i danni causati da possibili errori e/o incompletezze nella pubblicazione.

Nota relativa ai MARCHI REGISTRATI (TRADEMARK)

ITIL® e PRINCE2™ sono Marchi Registrati e Marchi Registrati Comunitari della Camera del Commercio Inglese (OGC | Office of Government Commerce) e sono registrati presso l'Ufficio Americano dei Brevetti e dei Marchi (U.S. Patent and Trademark Office).

COBIT® è un Marchio Registrato dell'Information Systems Audit and Control Association (ISACA)/IT Governance Institute (ITGI).

Il PMBoK® è un Marchio Registrato del Project Management Institute (PMI).

ISBN 0-9551245-8-1

A proposito di questa guida

ITIL (IT Infrastructure Library) fornisce un framework di Good Practice per la Gestione dei servizi IT (IT Service Management) e fin dalla sua nascita, ITIL è cresciuto fino a diventare oggi il più largamente accettato approccio alla Gestione dei Servizi IT nel mondo.

Questa guida è stata concepita quale visione d'insieme introduttiva per chiunque avesse un interesse o la necessità di comprendere meglio gli obiettivi, il contenuto e gli aspetti trattati da ITIL. All'interno della guida viene fornita una panoramica, mentre un maggior dettaglio può essere trovato in altre pubblicazioni ITIL.

Questo manuale descrive i principi della Gestione dei Servizi IT (IT Service Management) e fornisce una panoramica di alto livello su ognuna delle seguenti principali (core) pubblicazioni di ITIL:

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement.

Successivamente viene trattato anche l'aspetto relativo alle certificazioni.

Le informazioni riportate in questa guida non devono essere considerate né definitive né obbligatorie, ma semplicemente basate sulle Good Practice ITIL. Le linee guida contenute nelle pubblicazioni ITIL sono applicabili a contesti generici ed i suoi benefici applicabili a tutte le organizzazioni IT indifferentemente dalla loro dimensione o tecnologia utilizzata.

Non è né burocratico, né pesante se utilizzato in modo ragionevole e con la piena conoscenza delle esigenze di business dell'organizzazione.

Contenuti

Premessa	2
A proposito di questa guida	3
Contenuti	4
1 Introduzione	6
2 Cos'è l'IT Service Management ?	8
3 Che cos'è ITIL?	9
4 Service Strategy	13
4.1 Obiettivo	13
4.2 Concetti chiave	14
4.3 Processi ed Attività	15
4.3.1 Financial Management	15
4.3.2 Service Portfolio Management SPM	16
4.3.3 Demand Management	16
4.4 Ruoli e Responsabilità	16
5 Service Design	17
5.1 Obiettivo	17
5.2 Concetti chiave	17
5.3 Processi ed Attività	18
5.3.1 Service Catalogue Management SCM	18
5.3.2 Service Level Management SLM	18
5.3.3 Capacity Management	18
5.3.4 Availability Management	19
5.3.5 IT Service Continuity Management ITSCM	19
5.3.6 Information Security Management ISM	19
5.3.7 Supplier Management	20
5.4 Attività comuni della fase di Service Design	20
5.5 Ruoli e responsabilità	20
6 Service Transition	22
6.1 Obiettivo	22
6.2 Concetti chiave	22
6.3 Processi ed Attività	22
6.3.1 Change Management	23
6.3.2 Service Asset e Configuration Management SACM	24
6.3.3 Knowledge Management	24
6.3.4 Transition Planning and Support	24
6.3.5 Release and Deployment Management	25
6.3.6 Service Validation and Testing	25
6.3.7 Evaluation	25
6.4 Attività comuni della fase di Service Transition	25
6.5 Ruoli e Responsabilità	26
7 Service Operation	27
7.1 Obiettivo	27
7.2 Processi e Attività	27
7.2.1 Event Management	27
7.2.2 Incident Management	28
7.2.3 Request Fulfillment	28
7.2.4 Access Management	29
7.2.5 Problem Management	29

7.3	Attività comuni della fase di Service Operation	29
7.4	Funzioni Principali	30
7.4.1	Service Desk	30
7.4.2	Technical Management.....	30
7.4.3	Application Management.....	31
7.4.4	IT Operations Management	31
8	Continual Service Improvement.....	32
8.1	Obiettivo.....	32
8.2	Processi e attività.....	32
8.2.1	7-Step Improvement Process	32
8.2.2	Service Measurement.....	34
8.2.3	Service Reporting	35
8.3	Ruoli e responsabilità	35
9	Riferimento incrociato dei processi	36
10	Certificazioni	38
10.1	Panoramica	38
10.1.1	Foundation	38
10.1.2	Intermediate Streams (Flussi intermedi).....	38
10.1.3	Expert.....	39
10.1.4	Master	39
10.1.5	Certificazioni ITIL V1 e V2	39
10.1.6	Tavola di certificazione e Strutture di Supporto.....	39
11	Standard collegati ed altre fonti	41
12	Sommario	42
13	Ulteriori informazioni e contatti.....	44

1 Introduzione

L'informazione è riconosciuta come la risorsa strategica più importante da gestire in ogni organizzazione. La chiave per la raccolta, analisi, produzione e distribuzione dell'informazione all'interno di una organizzazione è la qualità dei Servizi IT forniti al business. È essenziale che i Servizi IT siano riconosciuti come una risorsa critica, strategica, organizzativa e pertanto le organizzazioni devono investire un adeguato livello di risorse nel supporto, nell'erogazione e nella gestione dei Servizi IT critici e dei relativi sistemi informativi. Tuttavia, questi aspetti relativi all'IT sono spesso trascurati o superficialmente gestiti all'interno di molte organizzazioni.

I punti chiave che gli attuali *Senior Business Manager* e *IT Manager* sono tenuti ad affrontare possono essere così riassunti:

- IT e pianificazione strategica di business
- Integrazione e allineamento tra l'IT e gli obiettivi di business
- Implementazione del miglioramento continuo
- Misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione IT
- Ottimizzazione dei costi e del Total Cost of Ownership | TCO¹
- Realizzazione e rilevazione del Return on Investment | ROI²
- Dimostrazione del valore di business dell'IT
- Sviluppo di partnership e relazioni tra business e IT
- Incremento del successo nella realizzazione dei progetti
- Outsourcing, Insourcing³ e Outsourcing selettivo⁴
- Utilizzo dell'IT per raggiungere il vantaggio competitivo
- Erogazione di un adeguato livello di servizi IT giustificato dal business (cioè i servizi desiderati al momento giusto ad un costo concordato)
- Gestione continua dei cambiamenti nell'IT e nel business
- Realizzazione di una adeguata IT Governance⁵.

Le sfide per gli IT manager consistono nel coordinare e lavorare in partnership con il business al fine di erogare servizi IT con un alto livello di qualità. Ciò può essere ottenuto adottando un approccio maggiormente orientato al cliente e al business nell'erogazione dei servizi e ottimizzazione dei costi.

L'obiettivo principale del Service Management⁶ è assicurare che i servizi IT siano allineati alle necessità di business e che le supportino attivamente. È un imperativo che i servizi IT sostengano i processi di business, ma è anche importante che l'IT operi come un agente del cambiamento per favorire la trasformazione del business.

Tutte le organizzazioni che usano l'IT dipendono dal successo dell'IT stesso. Se i processi IT e i servizi IT sono implementati, gestiti e supportati nel modo giusto, il business avrà maggiori opportunità, subirà meno interruzioni e perdite di produttività, sarà capace di ridurre i costi, incrementare i ricavi, migliorare le relazioni esterne e raggiungere i suoi obiettivi.

¹ Costo totale di possesso

² Ritorno sugli investimenti

³ Fornitura interna

⁴ Oppure Smart Sourcing ossia attribuzione all'esterno di funzioni informatiche selezionate delegate a fornitori che si assumono l'impegno di erogare una percentuale compresa tra il 20% e l'80% del budget informatico

⁵ Governo dei Sistemi Informativi

⁶ Gestione del Servizio

Le sezioni principali di questa guida includono:

- Sezione 4 - Service Strategy⁷: Il raggiungimento degli obiettivi strategici richiede l'uso di risorse strategiche. La guida mostra come trasformare la gestione dei servizi in un asset strategico.
- Sezione 5 - Service Design⁸: Guida alla progettazione dei servizi IT, a pratiche di governo IT, processi e politiche, per realizzare la strategia e facilitare l'introduzione dei servizi nell'ambiente di esercizio assicurando l'erogazione di servizi di qualità, la soddisfazione del cliente e la fornitura di servizi ad un costo ragionevole.
- Sezione 6 - Service Transition⁹: Guida allo sviluppo di potenzialità/abilità al fine di gestire la transizione di nuovi e mutati servizi nell'ambiente di produzione, assicurando che i requisiti del Service Strategy, codificati nel Service Design, siano efficacemente realizzati nel Service Operation, mantenendo un controllo sul rischio di fallimento e sull'interruzione dei servizi.
- Sezione 7 - Service Operation¹⁰: Guida al raggiungimento di obiettivi di efficacia e efficienza nell'erogazione e nel supporto dei servizi per assicurare valore per il cliente e per l'organizzazione IT. Gli obiettivi strategici sono infine realizzati attraverso il Service Operation.
- Sezione 8 - Continual Service Improvement¹¹: Guida per la creazione e il mantenimento del valore per i clienti attraverso una migliore progettazione, introduzione e funzionamento dei servizi, mettendo in relazione azioni di miglioramento e risultati con il Service Strategy, Design, Transition e Operation.
- Sezione 10 - Certificazione:
 - Fornisce una linea guida allo schema di certificazione in corso e alla sua evoluzione.

⁷ Strategia del Servizio

⁸ Concepimento / Progettazione del Servizio

⁹ Transizione del Servizio

¹⁰ Erogazione del Servizio

¹¹ Miglioramento Continuo del Servizio

2 Cos'è l'IT Service Management ?

Per comprendere la natura dell'approccio alla Gestione dei Servizi (Service Management), è necessario capire cosa sono i servizi e come la gestione dei servizi possa essere d'aiuto all'Organizzazione IT (service provider) nella loro erogazione e gestione.

Un **servizio** è una modalità attraverso la quale erogare **valore** ai clienti facilitando il raggiungimento dei risultati che i clienti desiderano **senza** avere una responsabilità diretta sui relativi **costi e rischi**.

Un semplice esempio di risultato per il cliente che possa essere facilitato da un servizio IT potrebbe essere: "La forza vendita passa più tempo ad interagire con i clienti" grazie a "un servizio di accesso remoto che rende sicuro l'accesso ai sistemi aziendali di vendita, direttamente dai propri portatili".

I risultati che i clienti vogliono raggiungere sono la ragione per la quale essi acquistano o utilizzano il servizio. Il valore del servizio al cliente è direttamente proporzionale alla sua capacità di generare tali risultati. La gestione dei servizi è proprio ciò che serve all' Organizzazione IT per comprendere la natura dei servizi che sta fornendo, per assicurare che i servizi facilitino in concreto il raggiungimento dei risultati desiderati dai propri clienti, per capire il valore attribuito ai servizi dai clienti e per comprendere e gestire tutti i costi e rischi connessi a tali servizi.

La **Gestione dei Servizi** (Service Management) va intesa come un insieme di competenze organizzative specialistiche per offrire valore ai propri clienti sotto forma di servizi.

Tali "competenze organizzative specialistiche" sono descritte in questa guida. Esse sono espresse sotto forma di processi, metodi, funzioni, ruoli e attività che una Organizzazione IT utilizza per garantire la fornitura di servizi ai clienti.

La gestione dei servizi va al di là della mera fornitura. Ogni servizio, processo o componente dell'infrastruttura ha un ciclo di vita, e la gestione dei servizi considera l'intero ciclo di vita a partire dalla strategia, passando attraverso la progettazione e i processi di transizione, fino ad arrivare all'esercizio e ai processi di miglioramento continuo.

Gli input alla gestione dei servizi sono le **risorse** e le **potenzialità** che rappresentano gli **Asset** dell' Organizzazione IT. Gli output sono i servizi che forniscono valore ai clienti.

Una efficace gestione dei servizi è essa stessa risorsa strategica per le Organizzazioni IT, poiché assicura loro la capacità di conduzione del core business di fornitura di servizi che fornisce valore ai clienti facilitando il raggiungimento dei risultati che i clienti desiderano.

Adottare una buona pratica può aiutare una Organizzazione IT a creare un efficace sistema di gestione dei servizi. Per Good Practice¹² si intende semplicemente fare le cose nel modo in cui esse dimostrano di funzionare ed essere efficaci. La Good Practice può derivare da diverse fonti, tra cui framework non proprietari (come ITIL, COBIT e CMMI), standard (come ISO/IEC 20000 e ISO 9000), e proprietà intellettuale di persone e organizzazioni.

¹² Buona pratica

3 Che cos'è ITIL?

ITIL è un framework pubblico che descrive le Good Practice¹³ per la gestione dei servizi IT. Fornisce un framework per il governo dell'IT, l'involucro (service wrap) dei servizi, e si focalizza sulla misura e sul miglioramento continuo della qualità dei servizi IT erogati, sia da una prospettiva IT che da quella del cliente. Questa focalizzazione è il principale fattore del successo di ITIL a livello mondiale ed ha contribuito alla crescita del suo utilizzo ed ai benefici chiave ottenuti dalle aziende che hanno adottato ed implementato questi processi e queste tecniche di gestione nella loro organizzazione. Alcuni benefici includono:

- miglioramento della soddisfazione dei clienti per i servizi IT ricevuti
- miglioramento della disponibilità dei servizi, con conseguente miglioramento dei profitti e del fatturato
- risparmi finanziari dovuti alla riduzione delle rilavorazioni e delle perdite di tempo, al miglioramento della gestione e dell'utilizzo delle risorse
- miglioramento del "time to market"¹⁴ per nuovi prodotti e servizi
- miglioramento del processo decisionale ed ottimizzazione del rischio.

ITIL fu pubblicato fra il 1989 ed il 1995 da "Her Majesty's Stationery Office" | HMSO¹⁵ in Inghilterra per conto dell'Agenzia Centrale per le Telecomunicazioni (Central Communications and Telecommunications Agency | CCTA) – ora sostituita dalla Camera del Commercio (Office of Government Commerce | OGC). Il suo utilizzo iniziale fu limitato principalmente ad Inghilterra ed Olanda. Successivamente, fra il 2000 ed il 2004, venne pubblicata una seconda versione di ITIL, con la revisione di un insieme di libri.

La versione iniziale di ITIL consisteva in trentuno (31) libri che coprivano tutti gli aspetti dell'erogazione dei servizi IT. Questa versione iniziale fu quindi rivista e sostituita da sette (7) libri, maggiormente consistenti ed interconnessi fra loro (ITIL V2) e consolidati all'interno di un unico framework. Questa seconda versione è stata riconosciuta universalmente ed è tutt'ora utilizzata in molti paesi da migliaia di organizzazioni come base per un'efficiente fornitura dei servizi. Nel 2007, ITIL V2 è stato sostituito da una terza versione, migliorata ed ulteriormente consolidata, che consiste di cinque (5) libri principali (core), che coprono il ciclo di vita dei servizi, insieme ad una Introduzione Ufficiale (Official Introduction).

I cinque libri principali coprono ciascuno una fase del ciclo di vita dei servizi (Figura 1), dalla definizione ed analisi iniziale dei requisiti aziendali nel Service Strategy e Service Design, attraverso la migrazione verso l'ambiente di produzione con il Service Transition, fino alla gestione operativa ed al miglioramento nella fase di Service Operation e Continual Service Improvement.

¹³ Comprovate Attività o Processi che sono stati usati con successo da molteplici Organizzazioni

¹⁴ Tempo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione

¹⁵ Organismo inglese che sostiene la trasformazione della comunicazioni fra aziende del settore pubblico e privato attraverso l'utilizzo di informazioni scritte ed elettroniche.

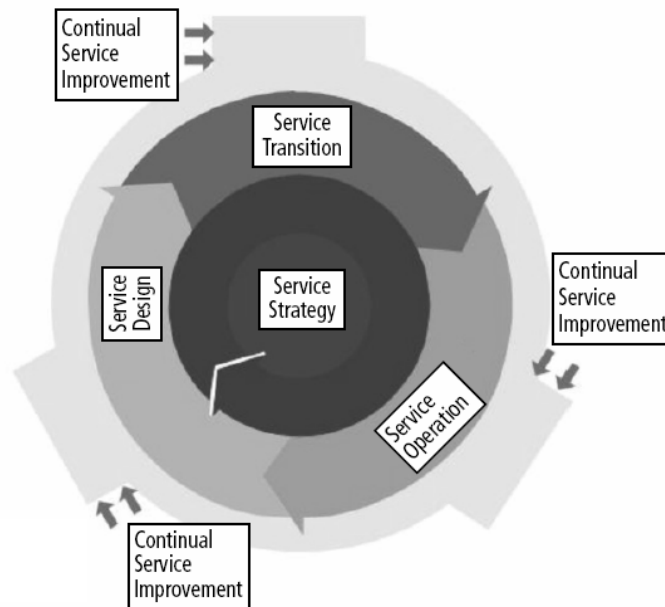


Figura 1: Il Ciclo di Vita del Servizio (Service Lifecycle)

I cinque libri sono descritti in maggior dettaglio nelle successive sezioni di questa guida. Un sesto libro, la Official Introduction, offre una visione d'insieme dei cinque libri ed un'introduzione all'IT Service Management nel suo complesso.

I libri principali rappresentano il punto di partenza per ITIL V3. L'obiettivo è di arricchire il contenuto di questi libri principali attraverso una serie di pubblicazioni complementari (Complementary Guide) e di servizi web di supporto (Figura 2). Inoltre, il Modello di processi ITIL V3 sarà messo a disposizione sul sito web www.itil-live-portal.com.

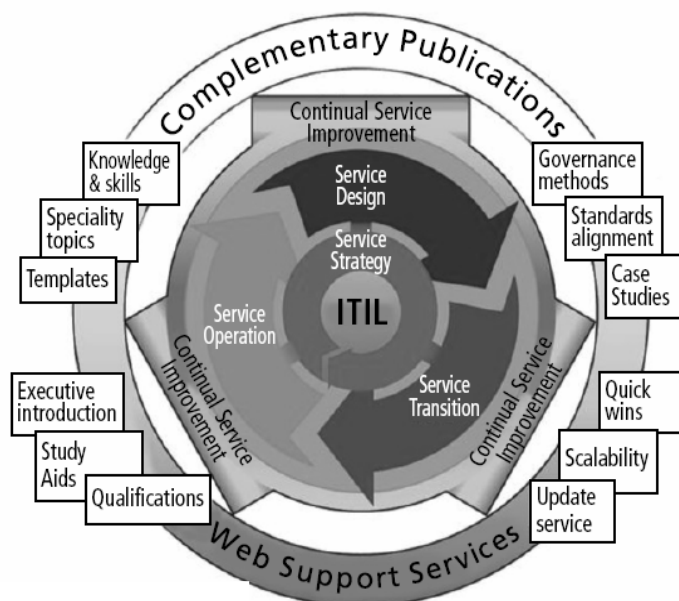


Figura 2: Pubblicazioni Complementari

Queste ulteriori pubblicazioni forniranno:

- conoscenza e competenza: informazioni sull'esperienza e sulle conoscenze necessarie per impiegare al meglio (e trarne vantaggio) ITIL
- argomenti specializzati: specifiche aree di interesse, come l'outsourcing
- template

- metodi di governo: dettagli sulle metodologie che sono state utilizzate con successo per governare attività e sistemi legati alla Gestione del Servizio
- allineamento agli standard: informazioni sull'allineamento di ITIL agli standard internazionali
- introduzione per executive: una guida introduttiva per executive e senior manager sui benefici e sul valore dell'utilizzo di ITIL
- aiuti allo studio: guide aggiuntive che possono essere usate dagli studenti di ITIL, in particolare all'interno di corsi accreditati
- qualifiche: un insieme di certificazioni basate sulle pubblicazioni principali e sul loro utilizzo nelle aziende
- quick win¹⁶: dettagli di potenziali aree ed iniziative in cui dimostrare velocemente i benefici che possono essere ottenuti dall'adozione delle pratiche ITIL
- scalabilità: come adeguare l'implementazione della Gestione del Servizio alle diverse dimensioni delle aziende, come ad esempio aziende molto piccole o molto grandi
- servizi di aggiornamento: un servizio web che fornisce aggiornamenti periodici sui progressi e lo sviluppo di ITIL.

Tutte le soluzioni di servizi e le attività saranno guidate da requisiti e necessità delle aziende. In questo contesto si dovranno anche riflettere le strategie e le politiche delle Organizzazioni IT, come indicato nella Figura 3.

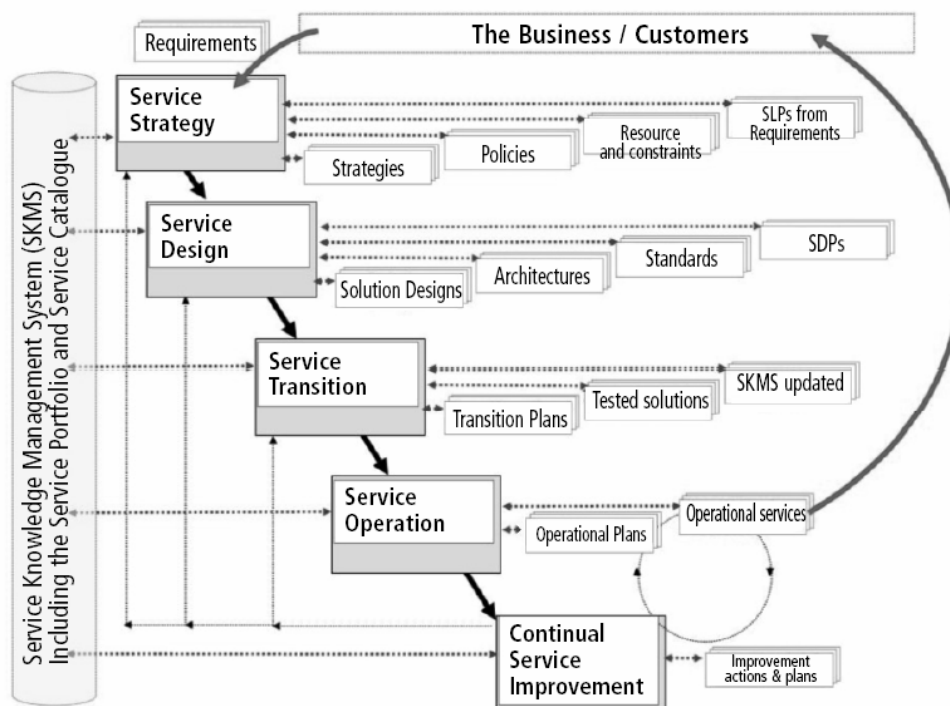


Figura 3: Input, Output e principali connessioni fra le fasi del Ciclo di vita del Servizio

Il diagramma illustra come il ciclo di vita del servizio (service lifecycle) parte da un cambiamento nei requisiti di business.

Questi requisiti sono identificati e concordati nella fase di Service Strategy all'interno del Service Level Package I SLP¹⁷ e di un insieme definito di risultati per il business.

¹⁶ Obiettivo migliorativo a breve

¹⁷ Pacchetto (o insieme) dei Livelli di Servizio

Si passa quindi alla fase di Service Design dove la soluzione per il servizio è progettata producendo un Service Design Package I **SDP**¹⁸ che contiene ogni informazione necessaria per sviluppare il servizio attraverso le successive fasi del ciclo di vita.

Il SDP viene passato alla fase di Service Transition, dove il servizio viene valutato, testato e validato, il Service Knowledge Management System I **SKMS**¹⁹ viene aggiornato, ed il servizio passa nell'ambiente di produzione, dove entra nella fase di Service Operation.

Dove possibile, il Continual Service Improvement, identifica opportunità per il miglioramento di debolezze o carenze all'interno di una qualsiasi fase del ciclo di vita del servizio.

¹⁸ Pacchetto di progettazione del servizio

¹⁹ Sistema di gestione della conoscenza del servizio

4 Service Strategy

4.1 Obiettivo

La strategia per ogni Organizzazione di servizi IT deve essere basata sulla fondamentale consapevolezza che i suoi clienti non comprano prodotti bensì la *soddisfazione a specifiche esigenze*. Per avere successo quindi il cliente deve percepire il valore dei servizi forniti sotto forma di risultati diretti che ha interesse a raggiungere.

Arrivare ad una conoscenza approfondita delle esigenze del cliente, in termini di quali esse siano e quando e perché si manifestano, implica una chiara comprensione di quali sono i clienti attuali o potenziali per quel gestore di servizi. Questo richiede che l'Organizzazione IT, a sua volta, comprenda il contesto più ampio del mercato attuale e di quello potenziale nel quale esso opera o desidera operare.

La strategia di servizio non può essere creata o esistere isolata dalla strategia e dalla cultura generale dell'azienda a cui l' Organizzazione IT appartiene. L'Organizzazione IT può trovarsi all'interno di un'organizzazione semplicemente per erogare il servizio ad una specifica unità di business, o per servire più unità, o può operare come una Organizzazione IT esterna erogando servizi a diverse aziende. La strategia adottata deve fornire un valore sufficiente ai clienti ed a tutte le parti interessate (gli stakeholder) – deve, in altre parole, soddisfare gli obiettivi strategici del gestore dei servizi.

Indipendentemente dal contesto nel quale l' Organizzazione IT si trova ad operare, la sua strategia di servizio deve anche essere basata su un chiaro riconoscimento dell'esistenza della competizione, sulla consapevolezza che entrambe le parti hanno possibilità di scelta, e deve sviluppare una prospettiva di come quell' Organizzazione IT si differenzia dai suoi competitor. Tutti le Organizzazione IT hanno bisogno di una strategia.

La pubblicazione sul Service Strategy quindi è il perno del ciclo di vita del servizio descritto in ITIL V3. Rappresenta una guida per tutte le Organizzazione IT e per i loro clienti, per aiutarli ad operare ed a prosperare nel lungo termine attraverso la costruzione di una strategia del servizio chiara, ovvero ad una precisa comprensione di:

- quali servizi devono essere offerti
- a chi devono essere offerti i servizi
- come il mercato interno ed esterno per i loro servizi deve essere sviluppato
- la competizione attuale e potenziale in questi mercati, e gli obiettivi e capacità che saranno in grado di differenziare cosa fanno o come lo fanno.
- come i clienti e gli stakeholder percepiranno e misureranno il valore, e come il valore sarà creato
- come i clienti prenderanno decisioni sull'approvvigionamento dei servizi sulla base delle differenti tipologie di Organizzazione IT
- come la visibilità ed il controllo della creazione del valore sarà raggiunta attraverso la gestione finanziaria
- come saranno creati business case²⁰ robusti per assicurare gli investimenti strategici per i servizi e per le capacità di gestione dei servizi
- come l'allocazione delle risorse disponibili sarà messa a punto ed ottimizzata rispetto all'insieme del portafoglio dei servizi
- come verranno misurate le prestazioni dei servizi.

²⁰ La giustificazione per un significativo elemento di spesa, comprende informazioni relative ai costi, benefici, opzioni, domande, rischi e possibili problemi.

4.2 Concetti chiave

La pubblicazione sul Service Strategy definisce alcuni concetti chiave di ITIL.

Le quattro "P" (Analysis Method – Mintzberg 1994) della Strategia:

- Perspective (prospettiva): la visione e la direzione distintiva
- Position (posizione): la base dalla quale l' Organizzazione IT compete
- Plan (piano): come l' Organizzazione IT intende raggiungere la sua visione
- Pattern (profilo/schema): le modalità di fare le cose – lo schema distintivo nel prendere decisioni e compiere azioni nel tempo.

Competizione e Mercato potenziale (Market space):

- Ogni Organizzazione IT è soggetta a forze competitive
- Tutte le Organizzazione IT ed i clienti operano in uno o più mercati interni od esterni. L' Organizzazione IT deve lottare per raggiungere una comprensione migliore, rispetto ai suoi competitor, delle dinamiche del mercato, dei clienti al suo interno e della combinazione dei fattori critici di successo che sono unici per quel mercato.

Valore del Servizio: definito in funzione dei risultati di business percepiti dal cliente, e descritto come combinazione di due componenti:

- *Utilità del Servizio:* cosa il cliente riceve in termini di risultati supportati e/o di vincoli rimossi
- *Garanzia del Servizio:* come il servizio è fornito e la sua idoneità ad essere utilizzato, in termini di disponibilità, capacità, continuità e sicurezza.

Il Valore del Servizio include anche i concetti associati di: Servizi come asset, catena del valore, creazione del valore e cattura del valore.

Tipi di Organizzazione IT:

- *Tipo I:* esiste all'interno di un'azienda esclusivamente per fornire servizi ad una unità di business specifica
- *Tipo II:* serve più unità di business nella stessa azienda
- *Tipo III:* opera come una Organizzazione IT esterna servendo più clienti

La Gestione del Servizio come asset strategico: l'utilizzo di ITIL per trasformare le capacità di gestione del servizio in un asset strategico, attraverso l'uso della Gestione del Servizio per fornire le competenze essenziali, le prestazioni distintive ed un vantaggio duraturo, ed accrescere il potenziale della Organizzazione IT in termini di:

- *potenzialità:* le abilità dell' Organizzazione IT (in termini di gestione, organizzazione, processi, conoscenza e persone) di coordinare, controllare ed utilizzare risorse
- *risorse:* gli input diretti per la produzione del servizio, ad esempio le risorse finanziarie, il capitale, l'infrastruttura, le applicazioni, le informazioni e le persone.

Fattori critici di successo (Critical Success Factors / CSF): l'identificazione, la misura e la revisione periodica dei CSF per definire gli asset di servizio richiesti per realizzare con successo la strategia del servizio desiderata.

Contabilità orientata al servizio: utilizzare la gestione finanziaria per comprendere i servizi in termini di utilizzo e fornitura, e realizzare la mappatura fra i sistemi finanziari aziendali e la gestione del servizio.

Modelli di fornitura del servizio: categorizzazione ed analisi dei vari modelli che possono essere selezionati dai clienti ed utilizzati dall' Organizzazione IT per approvvigionarsi ed erogare i servizi, e l'impatto di gestione finanziaria derivata dalle varianti nazionali (on-shore), estere (off-shore) o da paesi vicini (near-shore) di:

- **Servizi Gestiti (Managed Service):** dove un'unità di business richiedente un servizio finanzia completamente la fornitura del servizio stesso
- **Servizi Condivisi (Shared Service):** la fornitura di più servizi ad una o più unità di business attraverso risorse ed infrastrutture condivise
- **Servizi a Consumo (Utility):** servizi che sono forniti sulla base di quanto è richiesto da ciascun cliente, con la frequenza e nel momento in cui il cliente ne ha bisogno.

Disegno e Sviluppo dell'Organizzazione: raggiungere una forma ed una struttura organizzativa dell' Organizzazione IT che abilita la strategia del servizio.

Alcune considerazioni includono:

- **Fasi di sviluppo organizzativo:** erogare i servizi attraverso la connettività, la direzione, la delega, il coordinamento o collaborazione in dipendenza dello stato evolutivo dell'organizzazione
- **Strategia di Approvvigionamento:** prendere decisioni sull'approvvigionamento dei servizi in termini di servizi interni, servizi condivisi, servizi in outsourcing completo, consorzio primario o outsourcing selettivo.
- **Analisi del Servizio:** utilizzare la tecnologia per aiutare il raggiungimento e la comprensione delle prestazioni di un servizio attraverso l'analisi.
- **Interfaccia del Servizio:** il meccanismo attraverso il quale gli utenti ed altri processi interagiscono con ciascun servizio
- **Gestione del Rischio:** effettuare la mappatura e gestire il portafoglio dei rischi che sottende al portafoglio dei servizi.

4.3 Processi ed Attività

In aggiunta alla Generazione della Strategia (Strategy Generation), il Service Strategy include anche i seguenti processi chiave.

4.3.1 Financial Management ²¹

Il Financial Management copre la funzione ed i processi responsabili dei requisiti di bilancio (budgeting), contabilità (accounting) e fatturazione (charging) di una Organizzazione IT. Essa fornisce all'azienda ed all'IT la quantificazione, in termini finanziari, del valore dei servizi IT, il valore degli asset che sottendono all'erogazione di questi servizi, e la qualifica delle previsioni operative.

Le attività e responsabilità dell'IT Financial Management non sono esclusivamente nel dominio della finanza e contabilità dell'IT. Molte altre parti dell'azienda interagiscono per generare ed utilizzare le informazioni finanziarie dell'IT; aggregando, condividendo e mantenendo i dati finanziari di cui hanno bisogno, permettendo la diffusione delle informazioni per alimentare attività e decisioni critiche.

²¹ Gestione finanziaria

4.3.2 Service Portfolio Management | SPM²²

Il Service Portfolio Management implica la gestione proattiva dell'investimento attraverso il ciclo di vita del servizio, includendo i servizi nelle fasi di ideazione, disegno e transizione, come pure i servizi in produzione definiti nei vari cataloghi di servizio e nei servizi dismessi.

SPM è un processo continuo, che include le seguenti macro attività:

- Definire: effettuare l'inventario dei servizi, controllare i business case e validare le informazioni del portafoglio
- Analizzare: massimizzare il valore del portafoglio, allineare, definire e le priorità e bilanciare la domanda con l'offerta
- Approvare: finalizza il portafoglio proposto, autorizzare i servizi e le risorse
- Ufficializzare: comunicare le decisioni, allocare le risorse, ed ufficializzare (charter) i servizi

4.3.3 Demand Management²³

Il Demand Management è un aspetto critico della gestione del servizio. Una cattiva gestione della domanda è una sorgente di rischio per l' Organizzazione IT a causa della incertezza nella domanda stessa. L'eccesso di capacità di offerta genera costi senza creare il valore che fornisce la base per il recupero dei costi.

L'obiettivo del Demand Management è quello di capire ed influenzare la domanda di servizi da parte del cliente e la capacità per soddisfarla. A livello strategico questo può coinvolgere l'analisi di modelli di attività di business e di profili utente. A livello tattico può coinvolgere l'utilizzo di una fatturazione differenziata per incoraggiare i clienti all'utilizzo dei servizi IT in momenti più liberi.

Un Service Level Package | SLP definisce il livello di utilità e garanzia di un Pacchetto del servizio (Service Package) ed è disegnato per soddisfare le necessità di un modello di attività di business.

4.4 Ruoli e Responsabilità

La pubblicazione del Service Strategy definisce alcuni ruoli e responsabilità specifiche associate all'esecuzione di una strategia del servizio di successo, fra cui:

- Business Relationship Manager | **BRM**: il BRM stabilisce una forte relazione con il cliente attraverso la comprensione del business del cliente e dei risultati dei suoi clienti. I BRM lavorano a fianco dei Product Manager per negoziare la capacità produttiva per conto dei clienti.
- Product Manager | **PM**: i PM hanno la responsabilità di sviluppare e gestire i servizi durante il ciclo di vita, ed hanno la responsabilità della capacità produttiva, della Pipeline dei servizi e dei servizi, delle soluzioni e dei pacchetti che sono presentati nel catalogo dei servizi.
- Chief Sourcing Officer | **CSO**: il CSO è il titolare della strategia di approvvigionamento dei servizi all'interno dell'azienda, responsabile della guida e direzione dell'ufficio di approvvigionamento e dello sviluppo della strategia di approvvigionamento in stretta collaborazione con il CIO²⁴.

²² Gestione del Portafoglio dei Servizi

²³ Gestione della domanda

²⁴ Chief Information Officer - manager responsabile dell' ICT all'interno dell'azienda.

5 Service Design

5.1 Obiettivo

Il Service Design è un fase interna al complessivo ciclo di vita del servizio e un elemento importante interno al processo di cambiamento del business. Il ruolo del Service Design per il processo di cambiamento del business può essere definito come:

La progettazione di servizi IT adeguati ed innovativi, compresa l'architettura, i processi, le strategie e la documentazione, per il soddisfacimento degli attuali e dei futuri requisiti di business concordati.

I principali traguardi ed obiettivi del Service Design sono:

- progettare servizi che soddisfino i risultati concordati
- progettare processi che supportino il ciclo di vita del servizio
- Identificare e gestire i rischi
- progettare adeguate e sicure infrastrutture IT, ambienti, applicazioni e informazioni e risorse e potenzialità
- progettare metodi di misura e metriche
- produrre e condurre piani, processi, strategie, standard, architetture, strutture e documenti di ausilio al disegno della qualità delle soluzioni IT
- sviluppare competenze e capacità tipiche dell' IT
- contribuire allo sviluppo globale della qualità del servizio IT.

5.2 Concetti chiave

Il Service Design inizia con un gruppo di requisiti di business (Business requirement) e termina con lo sviluppo di una soluzione del servizio (Service Solutions) progettata per rispondere ai requisiti di business documentati ed ai risultati e per fornire un Service Design Package | **SDP** per il Service Transition.

Ci sono 5 aspetti del Service Design:

- nuove o modificate soluzioni di servizio
- sistemi e tecniche per la gestione dei servizi in particolare per il Service Portfolio
- architetture tecnologiche e sistemi di gestione
- processi, regole e potenzialità
- metodi di misura e metriche.

Nel Service Design dovrebbe essere adottato un approccio di tipo olistico per garantire coerenza ed integrazione tra tutte le attività e i processi IT, fornendo funzionalità end-to-end correlate al business ed alla qualità. Un buon progetto di servizi dipende dall'effettivo ed efficiente uso delle 4 P del Service Design:

- people (persone): le persone, le conoscenze e le competenze coinvolte nella fornitura del servizio IT
- products (prodotti): la tecnologia ed i sistemi di gestione impiegati nell'erogazione dei servizi IT
- processes (processi): processi, regole ed attività coinvolte nella fornitura dei servizi IT
- partners: vendor, produttori e fornitori impegnati a sostenere ed assistere l'erogazione dei servizi IT.

Service Design Package / SDP: definisce tutti gli aspetti di un servizio IT e dei suoi requisiti attraverso ogni fase del suo ciclo di vita. Un SDP viene prodotto per ogni nuovo servizio IT, cambiamento critico, o servizio IT ritirato.

5.3 Processi ed Attività

5.3.1 Service Catalogue Management | SCM²⁵

Il Service Catalogue²⁶ fornisce una fonte primaria di informazioni sul servizio IT consegnato al business dall'Organizzazione IT, garantendo che le aree di business possano vedere un accurato e coerente progetto del servizio IT disponibile, con dettagli e stato.

Lo scopo del Service Catalogue Management (SCM) è di fornire una sola, coerente fonte di informazioni su tutti i servizi concordati e di garantire che siano ampiamente disponibili a coloro che possono accedervi.

L'informazione chiave propria del SCM è quella contenuta all'interno del Service Catalogue. Il principale input per questa informazione viene dal Service Portfolio²⁷ e dal business attraverso il Business Relationship Management o i processi di Service Level Management.

5.3.2 Service Level Management | SLM

SLM negozia, concorda e documenta specifici servizi IT obiettivo di business, e controlla e produce report sull'erogazione del servizio confrontata con i livelli di servizio concordati. Lo scopo del processo di SLM è di garantire che tutti i servizi operativi e le loro performance siano misurati in maniera coerente e professionale attraverso l'organizzazione IT, e che i servizi ed i report prodotti rispondano alle esigenze di business e del cliente.

L'informazione principale fornita dal processo di SLM comprende i Service Level Agreement²⁸ | SLA, Operational Level Agreement²⁹ | OLA e altri accordi di supporto, e la realizzazione del Service Improvement Plan | SIP e del Service Quality Plan³⁰ | SQP.

5.3.3 Capacity Management

Capacity Management comprende la gestione del business, del servizio e dei componenti attraverso il ciclo di vita del servizio. Un fattore chiave di successo nella gestione della capacità è garantire la sua cura durante la fase di progettazione.

Lo scopo di Capacity Management è di fornire un punto di attenzione e di gestione per tutte le capacità e relative performance prodotte, relative sia ai servizi che alle risorse, e di far rispondere l'offerta di IT alla domanda di business concordata.

Il Capacity Management Information System | CMIS è la chiave di volta di un processo di Capacity Management vincente. Le informazioni contenute all'interno del CMIS sono conservate ed analizzate da tutti i sottoprocessi del Capacity Management per l'erogazione dei report tecnici e gestionali, incluso il Capacity Plan³¹.

²⁵ Gestione del Catalogo Servizi

²⁶ Catalogo dei servizi

²⁷ Portafoglio dei servizi

²⁸ Accordo sui Livelli di Servizio

²⁹ Accordo sui Livelli Operativi

³⁰ Piano di qualità del servizio

³¹ Piano della capacità

5.3.4 Availability Management

Il compito dell' Availability Management é di fornire un punto di riferimento e di gestione per tutto ciò che riguarda la **disponibilità**, relativa ad un servizio, a componenti e risorse, garantendo che gli obiettivi di disponibilità in tutte le aree siano misurati ed archiviati e che corrispondano o superino le attuali ed future esigenze concordate del business in modo efficace dal punto di vista dei costi.

Availability Management deve insediarsi a due livelli collegati e puntare alla continua ottimizzazione e sviluppo proattivo della disponibilità dei servizi IT e delle loro strutture organizzative.

Ci sono due aspetti importanti:

- attività reattive: monitorare, misurare, analizzare e gestire eventi, incidenti che implicano la mancata disponibilità del servizio.
- attività proattive: pianificazione proattiva, progettazione, raccomandazioni e sviluppo della disponibilità.

Le attività che l'Availability Management deve considerare sono la disponibilità, l'affidabilità, manutenibilità e abilità al servizio sia a livello di servizio che di componenti, in particolare per quelli di supporto alle funzioni vitali (Vital Business Function | VBF).

Il processo di Availability Management deve basarsi su un sistema informativo (Availability Management Information Systems | AMIS) che contenga tutte le misure e le informazioni necessarie per fornire le informazioni corrette al business sui livelli di servizio. L'AMIS contribuisce alla produzione dell' Availability Plan.

5.3.5 IT Service Continuity Management | ITSCM

Così come la tecnologia è una componente primaria dei principali processi di business, l'alta disponibilità o la continuità nella fornitura dei servizi IT sono diventati fattori critici per la sopravvivenza dell'intero business. Tutto ciò è ottenuto con misure di riduzione dei rischi e soluzioni di ripristino. Mantenere capacità di ripristino in corso d'opera è essenziale per restare efficaci.

La proposta del ITSCM consiste nel mantenere le appropriate capacità di ripristino in "corsa" all'interno dei servizi IT e per rispondere alle esigenze concordate, ai requisiti, e ai tempi del business.

ITSCM prevede una serie di attività attraverso il ciclo di vita per garantire che, una volta sviluppati i piani di continuità del servizio e di ripristino, possano essere allineati con i Business Continuity Plan e le priorità del business.

Mantenere le specifiche strategie di ITSCM e dei piani di ITSCM, allineati con il piano di business, è una chiave del successo del processo di ITSCM. Ciò può essere incluso nella regolare conclusione di una Business Impact Analysis e di un esercizio di Risk Management.

5.3.6 Information Security Management | ISM

ISM deve essere considerato interno alla struttura generale di riferimento della Corporate governance. La Corporate governance è un insieme di responsabilità e di pratiche esercitate dal Board ed Executive Management con l'obiettivo di fornire direttive strategiche, garantire il raggiungimento degli obiettivi, garantire la gestione corretta dei rischi e verificare che le risorse aziendali sono impegnate efficacemente.

Lo scopo del processo di ISM consiste nell'allineare la sicurezza IT con la sicurezza del business e di garantire che la sicurezza dell'informazione sia effettivamente gestita in tutti i servizi e nelle attività di gestione del servizio come:

- l'informazione è disponibile e utilizzabile come richiesto (availability)
- l'informazione è accessibile e disponibile solo a coloro che hanno diritto di conoscerla (confidentiality)
- l'informazione è completa, accurata e protetta contro modifiche non autorizzate (integrity)
- le transazioni di business, così come le informazioni di scambio, devono essere autenticate (authenticity and non-repudiation).

ISM deve mantenere e rinforzare una strategia generale, insieme ad un gruppo di controlli di supporto interno al Security Management Information System | SMIS, allineata con gli obiettivi di sicurezza del business e le strategie

5.3.7 Supplier Management

Il processo di Supplier Management garantisce che i fornitori e i servizi che forniscono all' Organizzazione IT sono gestiti per dar supporto agli obiettivi del servizio IT e alle aspettative di business.

Lo scopo del processo di Supplier Management é di ottenere valore aggiunto dai fornitori e di garantire che i fornitori raggiungano gli obiettivi contenuti all'interno del contratto e degli accordi, aderendo a tutti i termini e le condizioni.

Il Supplier and Contract Database (SCD) è una fonte vitale di informazioni sui fornitori e contratti e deve contenere tutte le informazioni necessarie per la gestione dei fornitori, dei contratti e i servizi loro associati.

5.4 Attività comuni della fase di Service Design

- Raccolta dei requisiti di business, analisi e ingegnerizzazione per accertarsi che siano chiaramente documentati.
- Progettazione e sviluppo di adeguate soluzioni del servizio, tecnologia, processi, informazioni e misure.
- Produzione e revisione di tutti i processi progettati a dei documenti complessi nel Service Design.
- Contatti con tutti gli altri progetti e piani di attività e regole.
- Produzione e manutenzione di norme e documenti di progetto.
- Risk Management di tutti i servizi e i processi progettati.
- Allineamento con le strategie e le politiche dell'azienda con l'IT.

5.5 Ruoli e responsabilità

I ruoli chiave interni al complesso delle attività e dei processi del Service Design sono:

- Service Design Manager: il responsabile del coordinamento generale e per lo sviluppo del progetto di disegno delle qualità per servizi e processi
- IT Designer/Architect: responsabile del coordinamento generale e il progetto delle necessarie tecnologie, architetture, strategie, progetti e piani
- Service Catalogue Manager: responsabile per la produzione e la manutenzione del Service Catalogue

- Service Level Manager: responsabile per garantire che la qualità dei livelli di servizio sia concordata e accettata
- Availability Manager: responsabile nell'assicurare che tutti i servizi rispettino i loro obiettivi di disponibilità concordati
- IT Service Continuity Manager: responsabile nell'assicurare che tutti i servizi possono essere ripristinati in linea con le esigenze di business, i requisiti e i tempi concordati
- Capacity Manager: responsabile nell'assicurare che la capacità IT rispetti le attuali e future esigenze di business
- Security Manager: responsabile nell'assicurare che la sicurezza IT sia rispondente alle strategie concordate sul rischio, impatti e requisiti
- Supplier Manager: responsabile nell'assicurare che il valore aggiunto è ottenuto da tutti i fornitori e contratti IT e che i contratti di fornitura e gli accordi rispondano alle esigenze del business.

6 Service Transition

6.1 Obiettivo

Il ruolo del Service Transition è di trasferire i servizi IT che sono richiesti dall'organizzazione all'utilizzo operativo. Il Service Transition li trasferisce ricevendo il Service Design Package dalla fase di Service Design e portando nella fase di Service Operation ogni elemento necessario per il funzionamento continuo del servizio IT e per il supporto necessario a quel servizio. Se le circostanze, i presupposti o i requisiti organizzativi sono cambiati rispetto alla fase di progettazione, allora possono rendersi necessarie modifiche durante la fase di Service Transition per trasferire il servizio richiesto.

Il Service Transition si concentra su tutti gli aspetti del servizio, non solo sull'applicazione software e su come questa è usata nelle normali circostanze. Deve accertarsi che il servizio possa funzionare in circostanze prevedibili di picco o anche anomale e che sia disponibile il supporto in caso di guasti o di errori. Questo richiede la comprensione adeguata:

- del valore potenziale per l'organizzazione, da chi è giudicato / a chi è erogato
- dell'identificazione di tutte le persone coinvolte, all'interno dell' Organizzazione IT, dell'utilizzatore e di altre aree
- dell'applicazione e dell'adattamento del progetto del servizio, compresa la modifica del progetto, nel caso in cui ne sia rilevata la necessità durante la fase del trasferimento.

6.2 Concetti chiave

Il Service Transition è retto da principi di base miranti a facilitare l'uso efficace ed efficiente dei servizi nuovi o modificati. Tali principi di base includono:

- Comprensione di tutti i servizi IT, del loro valore e delle garanzie: per trasferire efficacemente un servizio è essenziale conoscerne natura e obiettivi in termini di effetti e/o i vincoli organizzativi rimossi (valore) ed assicurarsi che il loro valore sia effettivamente trasferito (garanzie).
- Istituzione di piani formali e infrastrutture comuni per l'esecuzione di tutti i cambiamenti richiesti: consistenza ed onnicomprensività assicurano che nessun servizio, nessun interessato, nessun dettaglio, ecc. sia trascurato e questo causi insufficienze del servizio.
- Supporto al trasferimento delle conoscenze, all'ausilio decisionale ed al riutilizzo di processi, di sistemi e di altri elementi: un Service Transition efficace è eseguito coinvolgendo tutte le parti interessate, assicurando che adeguate conoscenze siano disponibili e che il lavoro eseguito sia riutilizzabile in circostanze simili future.
- Anticipazione e gestione di "correzioni di rotta": questo si ottiene attraverso la proattività e la previsione tempestiva di probabili esigenze di correzione di rotta; quando elementi di un servizio necessitano di essere ritoccati, ciò è intrapreso in modo logico e completamente documentato.
- Coinvolgimento obbligatorio del Service Transition e il rispetto delle sue direttive durante il ciclo di vita dei servizi.

6.3 Processi ed Attività

Tra l'insieme dei processi del Service Transition, alcuni dei suoi processi più importanti sono relativi all'intero ciclo di vita dei servizi IT ed hanno effetto, costituiscono input e comportano considerazioni di monitoraggio e controllo in tutte le fasi del ciclo di vita dei servizi.

I processi relativi all'intero ciclo di vita sono:

- Change Management
- Service Asset e Configuration Management
- Knowledge Management.

I processi incentrati nel Service Transition, ma non esclusivi di questa fase, sono:

- Transition Planning e Support
- Release e Deployment Management
- Service Validation e Testing
- Evaluation.

6.3.1 Change Management

Il Change Management³² assicura che i cambiamenti siano registrati, valutati, autorizzati, prioritizzati, pianificati, testati, installati, documentati e revisionati in modo controllato.

Lo scopo del processo di Change Management è di accertarsi che metodi standardizzati siano usati per il trattamento efficiente e rapido di tutti i cambiamenti, che tutti i cambiamenti siano registrati nel sistema di gestione della configurazione e che i rischi generali per l'organizzazione siano ottimizzati.

Il processo gestisce tutti i cambiamenti dei servizi IT.

Un cambiamento di un servizio (**Service Change**) è l'aggiunta, la modifica o la rimozione di un servizio (o componente di servizio) approvato, pianificato, erogato e della relativa documentazione.

Di conseguenza la gestione dei cambiamenti è indispensabile lungo l'intero ciclo di vita ed è da applicare a tutti i livelli della gestione dei servizi - strategici, tattici e operativi.

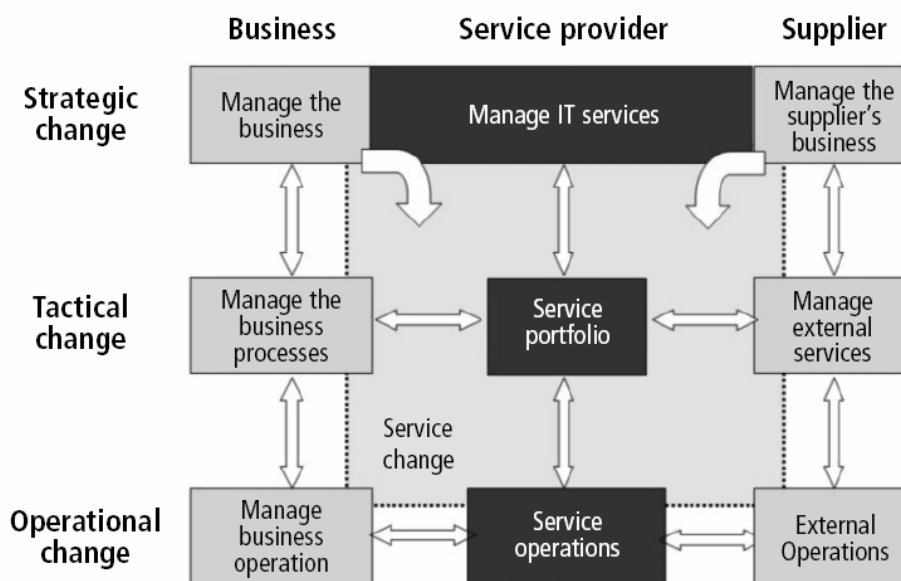


Figura 4 Quadro della gestione dei cambiamenti e dei rilasci di servizi

³² Gestione dei Cambiamenti

Per l'organizzazione il Change Management comporta difettosità ridotta nei nuovi servizi e nei servizi cambiati ed esecuzione più spedita e più corretta dei cambiamenti; permette di concentrare su quei cambiamenti gli scarsi fondi e le risorse limitate, al fine di ottenere i massimi benefici per l'organizzazione.

6.3.2 Service Asset e Configuration Management | SACM

Il Service Asset e Configuration Management³³ | SACM supporta l'organizzazione fornendo accurate informazioni e quindi controllo su tutti i beni (e le loro interdipendenze) che compongono l'infrastruttura impiegata dall'organizzazione.

Lo scopo di SACM è di identificare, controllare e rappresentare gli asset³⁴ dei servizi e i Configuration Item³⁵ | CI, proteggendoli e preservandone l'integrità attraverso il ciclo di vita dei servizi.

La portata del SACM, inoltre, si estende anche a beni non informatici, fino ai fornitori di servizi interni ed esterni, presso i quali devono essere controllati i beni impiegati in comune.

Per controllare servizi IT grandi e complessi e le infrastrutture impiegate, SACM richiede l'uso di un sistema di supporto conosciuto come Configuration Management System³⁶ | CMS.

6.3.3 Knowledge Management

Lo scopo del Knowledge Management³⁷ è accertarsi che la persona giusta abbia la conoscenza giusta al momento giusto, per erogare e supportare i servizi IT richiesti dall'organizzazione. Questo assicura:

- servizi più efficienti con qualità migliore
- cognizione esatta e condivisa del valore fornito dai servizi
- che le informazioni appropriate siano sempre disponibili.

Al centro del Knowledge Management vi è la struttura DIKW³⁸ (Dati – Informazioni – Conoscenze – Saggezza), che trasforma i dati grezzi – e inutilizzabili – in beni di valore. Ciò è chiarito dal sistema di gestione delle conoscenze sui servizi IT (Service Knowledge Management System), contenente appropriate informazioni e “saggezza” derivate dai dati sugli asset e sulle configurazioni.

6.3.4 Transition Planning and Support

Gli obiettivi del Transition Planning and Support³⁹ sono:

- allocare e coordinare le risorse, per accertarsi che le prescrizioni del Service Strategy descritte nel Service Design siano realizzate efficacemente nel Service Operation
- identificare, gestire e controllare i rischi di non riuscita e di interruzioni durante le attività di trasferimento.

³³ Gestione degli Asset e delle Configurazioni

³⁴ Beni

³⁵ Elemento della configurazione

³⁶ Sistema di Gestione delle Configurazioni

³⁷ Gestione delle Conoscenze

³⁸ Data-Information-Knowledge-Wisdom

³⁹ Pianificazione e Supporto del Service Transition

Un'efficace Transition Planning e Support può migliorare significativamente la capacità di un fornitore di servizi a far fronte ad alti volumi di cambiamenti e di rilasci nei riguardi di tutti i propri utenti.

6.3.5 Release and Deployment Management

L'obiettivo del processo di Release and Deployment Management⁴⁰ è di riunire e di mettere in assetto tutti i componenti dei servizi rilasciati in produzione e di rendere stabile l'uso efficace di servizi nuovi o modificati.

Una release ed una messa in esercizio efficaci danno significativo valore organizzativo attraverso la fornitura dei cambiamenti a velocità, rischi e costi ottimali, e attraverso l'attuazione disciplinata, idonea e verificabile di servizi IT impiegabili ed efficaci per l'organizzazione.

Il processo Release and Deployment Management concerne l'intero corso dall'assemblaggio e messa in esercizio dei servizi per l'uso operativo, dalla pianificazione del rilascio fino al supporto per il periodo iniziale.

6.3.6 Service Validation and Testing

Validi collaudi dipendono dalla comprensione "olistica" del servizio IT, come esso sarà usato ed il modo in cui esso è costruito. Tutti i servizi – sia interni, sia acquistati – dovranno essere esaminati in modo appropriato, fornendo la conferma che le esigenze dell'organizzazione possono essere soddisfatte nell'intera gamma di situazioni previste, nell'ambito di rischi accettabili per l'organizzazione.

Lo scopo fondamentale del Service Validation and Testing⁴¹ è fornire la prova obiettiva che il servizio IT nuovo o modificato soddisfa le esigenze dell'organizzazione, compresi gli SLA concordati.

Il servizio IT viene esaminato esplicitamente impiegando programmi di utilità e garanzie di qualità precisati nel Service Design Package | SDP, compresi la funzionalità per l'organizzazione, la disponibilità, la continuità, la sicurezza informatica, l'utilizzabilità e i collaudi di regressione.

6.3.7 Evaluation

L'accertamento che il servizio IT sia utile all'organizzazione è aspetto fondamentale del Service Transition e ciò si spinge fino a proporsi di accertare, attraverso la scelta di adeguate metriche e tecniche di misurazione, che il servizio continuerà ad essere rilevante anche in futuro.

L'Evaluation⁴² considera ciò che giunge al Service Transition, valutando l'attinenza del progetto del servizio IT, l'approccio stesso di transizione e l'idoneità del servizio IT nuovo o modificato per gli ambienti reali operativi dell'organizzazione, in essere e previsti.

6.4 Attività comuni della fase di Service Transition

Il Service Transition include anche alcune attività operative. Queste hanno applicabilità più ampia del Service Transition e comprendono:

- la gestione delle comunicazioni e degli impegni di tutto l'IT Service Management

⁴⁰ Gestione delle Release e delle Installazioni

⁴¹ Convalida e Test (Collaudo) dei servizi IT

⁴² Valutazione

- la gestione dei cambiamenti dell'organizzazione e degli stakeholder⁴³
- i rapporti con gli stakeholder
- l'organizzazione del Service Transition e dei ruoli fondamentali.

6.5 Ruoli e Responsabilità

Gli addetti impegnati nei processi del Service Transition all'interno di un'organizzazione devono essere organizzati puntando all'efficacia e all'efficienza e a tal fine esistono varie opzioni. Non è detto che un'organizzazione debba prevedere sempre un gruppo di persone dedicato a questo ruolo, piuttosto è necessario prevedere una combinazione di esperienza e di abilità. Questo significa che gli stessi addetti possono essere coinvolti anche in altre fasi del ciclo di vita dei servizi.

⁴³ Tutte le Parti interessate: direzione dell'organizzazione, utenze dei servizi IT, personale IT, ecc.

7 Service Operation

7.1 Obiettivo

Lo scopo del Service Operation è di erogare i servizi IT ad utenti e clienti secondo i livelli di servizio concordati e di gestire le applicazioni, la tecnologia e le infrastrutture che sostengono l'erogazione dei servizi medesimi.

È soltanto durante questa fase del loro ciclo di vita che i servizi IT realmente forniscono valore all'organizzazione ed è responsabilità del personale del Service Operation accertarsi che questo valore sia erogato.

Per il funzionamento del Service Operation è importante trovare il giusto equilibrio tra obiettivi contrastanti:

- vista interna del dipartimento IT rispetto a vista esterna dell'organizzazione
- stabilità contro rapidità nelle azioni
- qualità del servizio IT contro costo del servizio IT
- attività reattive contro attività preventive (proattive).

Per ciascuno di questi opposti, il personale deve trovare il giusto punto di equilibrio, poiché qualora se ne favorisca solo uno, si otterrà un servizio degradato.

Molte organizzazioni trovano utile considerare "la salute operativa" dei servizi IT, ciò identifica "i segni vitali" che sono necessari per l'esecuzione delle Funzioni Vitali dell'Organizzazione (Vital Business Function VBF). Se questi sono all'interno di intervalli normali, il sistema o servizio IT è in buone condizioni. Ciò conduce ad una riduzione del costo dei controlli e permette al personale di concentrarsi su aree che porteranno al successo nei servizi.

7.2 Processi e Attività

7.2.1 Event Management

Un **Evento** è un cambiamento di stato che ha importanza per la gestione di un Configuration Item | CI (Elemento della Configurazione) o di un servizio IT.

Un evento può indicare che qualcosa non sta funzionando correttamente, mettendo in evidenza un incidente che viene registrato. Gli eventi possono anche indicare un'attività normale, o un'esigenza di intervento di routine, come cambiare un nastro.

L'Event Management⁴⁴ nasce dal monitoraggio (monitoring), ma è differente. La gestione degli eventi genera e rileva le notifiche, mentre il monitoraggio controlla la condizione dei componenti anche quando nessun evento sta accadendo.

⁴⁴ Gestione degli Eventi

Gli eventi possono essere rilevati da un CI che invia un messaggio o da uno strumento di gestione che interroga il CI. Un evento che sia stato rilevato può condurre ad un Incidente, ad un Problema o ad un Cambiamento (Change), o può semplicemente essere registrato, in caso l'informazione sia in seguito necessaria.

La risposta ad un evento può essere automatizzata o può richiedere un intervento manuale. Se sono necessarie azioni allora un innesco (trigger), quale un messaggio SMS o un avvenimento registrato automaticamente, può avvisare gli addetti alla gestione.

7.2.2 Incident Management

Un **Incidente** è un'interruzione non pianificata di un servizio IT, o una riduzione della qualità di un servizio IT. È un incidente anche il guasto di un elemento della configurazione (Configuration Item) che ancora non ha avuto effetti sul servizio IT.

Scopo dell'Incident Management⁴⁵ è di ristabilire il normale servizio il più rapidamente possibile e minimizzare gli effetti sfavorevoli sulle attività dell'organizzazione.

Gli incidenti sono spesso rilevati dalla gestione degli eventi o dagli utenti che si mettono in contatto con il Service Desk. Gli incidenti sono categorizzati per identificare chi deve occuparsene e per le analisi statistiche. È a loro assegnata una priorità in base all'urgenza e all'impatto sull'organizzazione.

Se un incidente non può essere risolto rapidamente, può essere passato a livelli superiori di supporto (escalation).

- L'escalation *funzionale* passa l'incidente ad un team di supporto tecnico con le conoscenze opportune;
- L'escalation *gerarchica* informa i livelli superiori appropriati dell'organizzazione.

Dopo che l'incidente è stato studiato e la diagnosi eseguita e dopo che la soluzione è stata collaudata, il Service Desk dovrebbe accertarsi che l'utente sia soddisfatto, prima di chiudere l'incidente.

Uno strumento di Incident Management è essenziale per registrare e gestire le informazioni relative agli incidenti.

7.2.3 Request Fulfillment

Una richiesta di servizio (**Service Request | SR**) è una richiesta di un utente per un'informazione o un consiglio, o per un cambiamento standard (standard change), o per ottenere un servizio IT.

Lo scopo del Request Fulfillment⁴⁶ è permettere agli utenti di chiedere e ricevere servizi standard, predisporre ed erogare questi servizi, fornire informazioni agli utenti ed ai clienti circa i servizi e le procedure per ottenerli, e assisterli riguardo a informazioni generali, a reclami ed a segnalazioni.

Tutte le richieste dovrebbero essere registrate e tracciate. Il processo dovrebbe includere le approvazioni appropriate prima dell'esecuzione di quanto richiesto.

⁴⁵ Gestione degli Incidenti

⁴⁶ Soddisfacimento di richieste

7.2.4 Access Management

Lo scopo del processo di Access Management⁴⁷ è fornire agli utenti le abilitazioni per utilizzare un servizio o un gruppo di servizi IT, impedendo l'accesso agli utenti non autorizzati.

L'Access Management contribuisce a gestire la **riservatezza**, la **disponibilità** e **integrità** dei dati, e la proprietà intellettuale.

L'Access Management si interessa dell'identità (le informazioni univoche che distinguono un individuo) e dei diritti (registrazioni che consentono l'accesso ai dati e ai servizi). Il processo include la verifica dell'identità e di cosa si ha diritto, l'abilitazione ai servizi, la registrazione e la tracciatura degli accessi, la rimozione o la modifica quando cambiano la condizione o il ruolo.

7.2.5 Problem Management

Un **Problema** è la causa di uno o più incidenti. Solitamente la causa non è conosciuta quando è generata la registrazione del problema ed il processo di Problem Management⁴⁸ è responsabile di ulteriori analisi.

Gli obiettivi fondamentali del Problem Management sono prevenire i problemi e gli incidenti conseguenti, eliminare il ripetersi di incidenti e minimizzare l'effetto degli incidenti che non possono essere evitati preventivamente.

Il Problem Management include la diagnosi delle cause degli incidenti, l'individuazione delle soluzioni e l'accertamento che le soluzioni siano messe in atto. Il Problem Management inoltre raccoglie le appropriate informazioni sui problemi, i workaround (soluzioni temporanee) e le soluzioni.

I problemi sono categorizzati in modo simile agli incidenti, ma l'obiettivo è di capire le cause, di documentare i workaround e di chiedere cambiamenti che risolvano permanentemente i problemi. I workaround sono documentati in un Known Error Database | KEDB (Base di dati di errori noti). Questo migliora l'efficienza e l'efficacia dell'Incident Management.

7.3 Attività comuni della fase di Service Operation

Il Service Operation include un certo numero di attività che non fanno parte dei cinque processi descritti. Tra di esse vi sono:

- monitoraggio e controllo: per rilevare la condizione dei servizi IT e dei CI ed intraprendere azioni correttive appropriate
- gestione delle console e della sala controllo: un punto centrale di coordinamento per i servizi di controllo e di gestione
- gestione delle infrastrutture: memorie, basi di dati, middleware, servizi di directory, sale elaboratori/CED
- funzioni operative dei processi di altre fasi del ciclo di vita: Change Management, Configuration Management, Release and Deployment Management, Availability Management, Capacity Management, Knowledge Management, Service Continuity Management.

⁴⁷ Gestione delle abilitazioni

⁴⁸ Gestione dei problemi

7.4 Funzioni Principali

7.4.1 Service Desk

Il Service Desk fornisce un singolo punto centrale di contatto (Single Point of Contact | SPOC) per tutti gli utenti dei servizi IT. Il Service Desk solitamente registra e gestisce tutti gli incidenti, le richieste di servizi e di abilitazione ai servizi e costituisce l'interfaccia verso gli utenti per tutti gli altri processi ed attività del Service Operation.

Le responsabilità specifiche del Service Desk includono:

- registrare tutti gli incidenti e le richieste, categorizzandoli e assegnando la priorità
- costituire il primo punto di analisi e diagnosi
- gestire il ciclo di vita degli incidenti e delle richieste, coinvolgendo i livelli superiori di supporto nei casi appropriati e chiudendoli quando l'utente è soddisfatto
- mantenere gli utenti informati della condizione dei servizi IT, degli incidenti e delle richieste.

Ci sono molti modi di strutturare e di organizzare i Service Desk, tra cui:

- Service Desk locale: è fisicamente vicino agli utenti
- Service Desk centralizzato: permette di gestire con meno personale un volume più ampio di chiamate.
- Service Desk virtuale: lo staff è in molte locazioni ma appare agli utenti come un team unico
- Follow the sun (seguire il sole): Service Desk distribuiti su diversi fusi orari danno supporto h24 passando le chiamate a fine turno alla locazione dove il personale sta per iniziare il turno.

7.4.2 Technical Management

La funzione di Technical Management⁴⁹ include tutti gli addetti che forniscono le conoscenze tecniche ed assicurano la gestione dell'infrastruttura IT.

La funzione di Technical Management contribuisce a progettare, sviluppare e mantenere un'infrastruttura tecnica stabile ed ad accertarsi che siano presenti le risorse e le conoscenze richieste per progettare, costruire, cambiare, gestire in esercizio e migliorare i servizi IT e le infrastrutture tecnologiche di base.

Le attività eseguite dal Technical Management includono:

- identificare le conoscenze e le esperienze necessarie
- definire gli standard architetturali
- contribuire alla progettazione e realizzazione dei nuovi servizi IT e dei processi operativi
- partecipare ai progetti delle fasi di Service Design, di Service Transition e di Continual Service Improvement
- contribuire alle attività di gestione dei servizi IT, aiutando a definire standard e strumenti, e portando avanti vari tipi di attività, quale ad esempio la valutazione delle richieste di cambiamento
- collaborare per la gestione dei contratti e dei fornitori.

Il Technical Management è solitamente organizzato in team, in base all'infrastruttura che ogni team utilizza.

⁴⁹ Gestione Tecnica

7.4.3 Application Management

L'Application Management⁵⁰ comprende tutti gli addetti che forniscono le conoscenze tecniche specifiche e che gestiscono le applicazioni software. Come tali svolgono un ruolo molto simile alla gestione tecnica, ma si concentrano sulle applicazioni software piuttosto che sulle infrastrutture.

È comune in molte organizzazioni riferirsi alle applicazioni software come servizi, ma le applicazioni software sono solo un componente necessario per fornire un servizio IT. Ogni applicazione software può essere impiegata per più di un servizio ed ogni servizio IT può usare molte applicazioni. Questo è particolarmente vero per le più moderne Organizzazione IT che creano servizi comuni basati su architetture orientate ai servizi.

L'Application Management coopera strettamente con lo sviluppo (Application Development), ma è una funzione distinta con ruoli differenti. Le attività svolte dall'Application Management sono simili a quelle descritte precedentemente per il Technical Management.

L'Application Management è organizzato solitamente in team, ciascuno dei quali cura un settore dell'organizzazione.

7.4.4 IT Operations Management

La funzione di IT Operations Management⁵¹ è responsabile della gestione e della manutenzione dell'infrastruttura IT necessaria per erogare all'organizzazione i livelli convenuti di servizi IT. Essa include due attività:

- IT Operation Control⁵² - costituito solitamente da operatori che svolgono su più turni le mansioni operative di routine; essi assicurano monitoraggio e controllo centralizzati, solitamente da una sala controllo o da un centro operativo della rete dati;
- Facilities Management⁵³ - responsabile dei Centri Elaborazione Dati, delle sale elaboratori e dei centri di backup; il Facilities Management inoltre coordina i progetti su grande scala, quali la riduzione del numero di Centri Elaborazione Dati (data center consolidation) o del numero dei server (server consolidation).

⁵⁰ Gestione delle applicazioni

⁵¹ Gestione operativa IT

⁵² Controllo della gestione operativa IT

⁵³ la gestione degli impianti

8 Continual Service Improvement

8.1 Obiettivo

Il Continual Service Improvement | CSI ha come obiettivo il mantenere il valore aggiunto per il cliente attraverso la continua evoluzione e lo sviluppo della qualità dei servizi e la generale maturità del ciclo di vita del servizio e dei processi sottostanti.

Il CSI unisce i principi, le pratiche e metodi dalla gestione della qualità, Change Management e miglioramento della potenzialità, lavorando per sviluppare ogni fase del ciclo di vita del servizio così come gli attuali servizi, processi e relative attività e tecnologie.

Il CSI non è un concetto nuovo, ma per molte aziende il concetto non è mai andato oltre la fase di discussione. Per molte aziende il CSI diventa un progetto quando fallisce qualcosa che impatta fortemente sul business. Quando il problema è risolto il principio è subito dimenticato fino al prossimo problema grave.

I progetti connessi al fattore tempo sono ancora richiesti ma per avere successo il CSI deve essere inserito nella cultura aziendale e diventare una attività di routine.

Il CSI Model nella figura 5 fornisce un modo per le aziende di identificare e gestire correttamente i miglioramenti per difendere la loro attuale posizione e il valore che forniscono al business, con i loro traguardi a lungo termine e obiettivi, identificando ogni lacuna esistente. Tutto ciò è fatto su quanto serve per indirizzare i cambiamenti nei requisiti, nella tecnologia e per assicurare che sia mantenuto un alto livello di qualità.

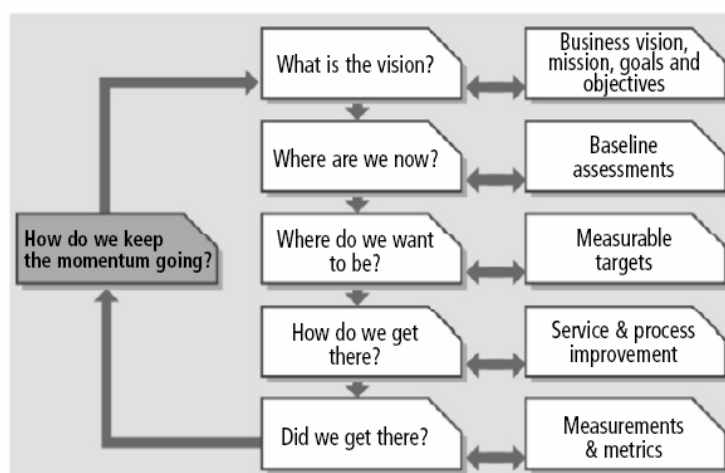


Figura 5: Il modello di sviluppo continuo del servizio

8.2 Processi e attività

Il CSI definisce tre processi chiave per l'effettiva realizzazione del continuo miglioramento, il 7-Step Improvement Process, Service Measurement e il Service Reporting.

8.2.1 7-Step Improvement Process

Il 7-step Improvement Process, prevede i passi necessari per reperire i dati significativi, analizzare questi dati per identificare tendenze e problemi, presentare le informazioni al management per la loro importanza ed autorizzazione, e mira al miglioramento.

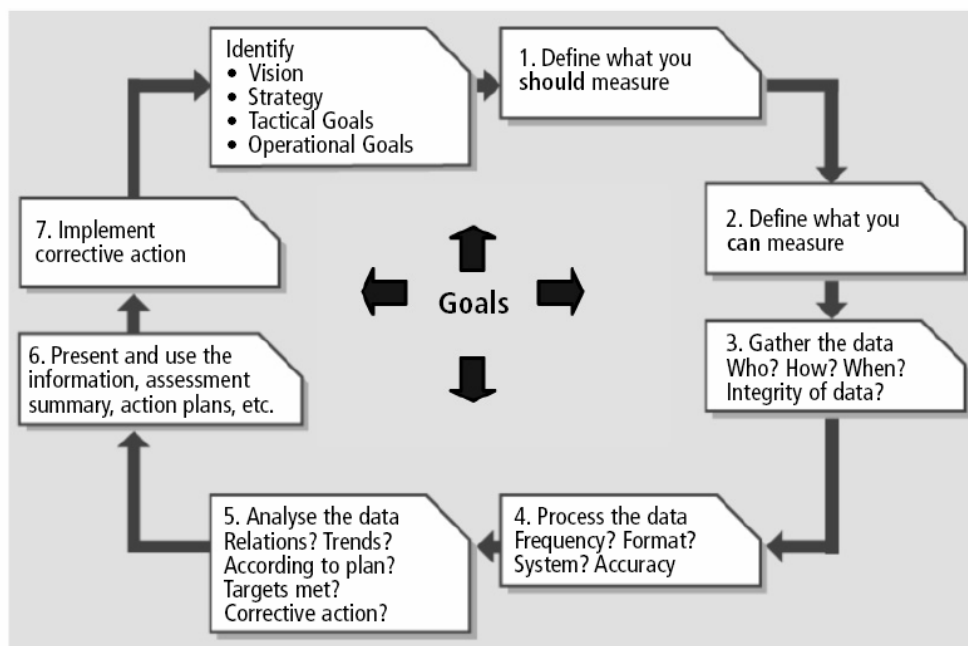


Figura 6: Il 7-Step Improvement Process

Ogni passo è guidato dagli obiettivi strategici, tattici e operazionali definiti durante il Service Strategy e il Service Design:

- Step 1 – Definire cosa deve essere misurato.
 - Deve essere definito un insieme di misure come supporto dedicato agli obiettivi aziendali. L'attenzione deve essere posta nel definire cosa è necessario per raggiungere gli obiettivi, senza considerare solo i dati disponibili al momento.
- Step 2 – Definire cosa può essere misurato
 - Le aziende possono avere dei condizionamenti su quanto può essere attualmente misurato ma è utile riconoscere che esistono queste differenze e quali rischi sul risultato possono generarsi.
 - Una analisi degli scostamenti può essere condotta tra quanto è o può essere misurato oggi e quanto può essere idealmente richiesto. Gli scostamenti e le loro implicazioni possono essere comunicati al business, ai clienti e all'IT management. È possibile che nuovi strumenti o personalizzazioni saranno necessari in un'altra fase.
- Step 3 – Raccolta dei dati
 - Questo implica il monitoraggio e la raccolta dei dati. Un insieme di strumenti di monitoraggio e di processi manuali devono essere messi in atto per reperire i dati necessari per le misure che sono state definite.
 - La qualità è la chiave oggettiva del monitoraggio per il CSI. Successivamente il monitoraggio mirerà alla efficacia dei servizi, dei processi, degli strumenti dell'azienda o CI.
 - Si deve porre attenzione nell'identificare dove possono essere realizzati i miglioramenti sull'attuale livello di servizio, o prestazione IT, e tipicamente nel cercare le eccezioni e le soluzioni.
 - Il CSI non è interessato solo alle eccezioni. Se un Service Level Agreement è costantemente all'interno della soglia, il CSI è interessato a definire se sia meglio sostenere il livello delle prestazioni ad un costo minore o meglio se è necessario adeguare le prestazioni ad un livello più conveniente.
- Step 4 – Trattamento dei dati
 - I dati grezzi sono trattati nel formato richiesto, fornendo tipicamente un punto di vista end-to-end delle prestazioni del servizio e/o dei processi. Il trattamento dei dati è una attività importante del CSI che è spesso sottovalutata.

- È importante sia controllare e monitorare i dati su un singolo componente infrastrutturale, che avere la chiave per comprendere quale sia l'impatto del singolo componente sulla infrastruttura e sul servizio IT.
- Step 5 – Analisi dei dati
 - L'analisi dei dati trasforma l'informazione in conoscenza degli eventi che influiscono sull'azienda.
 - Una volta che i dati si trasformano in informazione, il risultato può essere analizzato dalle risposte a domande come le seguenti:
 - Stai raggiungendo gli obiettivi?
 - Ci sono alcuni trend evidenti?
 - Sono necessarie azioni correttive? Con quale costo?
- Step 6 – Presentare ed utilizzare l'Informazione
 - La conoscenza acquisita può ora essere presentata in una forma facile da comprendere e che permetta di prendere decisioni strategiche, tattiche ed operazionali a chi la riceve. È necessario che le informazioni siano fornite al livello corretto e nel modo giusto per chi le riceve. Dovrebbe fornire valore, evidenziare le eccezioni del servizio, e tutti i benefici che siano stati identificati durante il periodo di tempo.
 - Ora più che mai, l' IT deve investire risorse a comprendere specifici traguardi di business e tradurre le metriche IT per rifletterne l'impatto sugli obiettivi di business. Spesso c'è uno scostamento tra i report IT e quanto è di interesse del business.
 - Benché molti report tendano a concentrarsi su aree con basse prestazioni, devono comunque essere riportate anche le buone notizie. Un report che mostra un trend in crescita è il miglior modo di fare marketing.
- Step 7 – Attuare azioni correttive
 - La conoscenza acquisita è impiegata per ottimizzare, accrescere e correggere i servizi, i processi e tutte le attività di supporto e tecnologie. Le azioni correttive necessarie per migliorare il servizio devono essere identificate e comunicate all'azienda.

Il CSI identificherà tutte le opportunità per migliorare e una azienda avrà bisogno di determinare le priorità basandosi sui loro obiettivi, sulle risorse e sui fondi disponibili. Il processo di 7-Step Improvement è continuo e reitera sempre dall'inizio.

8.2.2 Service Measurement

Ci sono quattro ragioni per monitorare e misurare :

- Convalidare decisioni prese precedentemente
- Dirigere le attività al fine di rispettare gli obiettivi – questa è la ragione principale per il monitoraggio ed il controllo.
- Giustificare, con evidenza di fatti e prove, che un insieme di azioni sono necessarie
- Intervenire al momento giusto e prendere azioni correttive.

Monitoraggio e controllo sottintende CSI e il 7-Step Improvement Process, ed è una parte essenziale dell'essere in grado di gestire servizi e processi e ridare valore al business.

Molte aziende ad oggi effettuano la misura a livello di componente, sebbene ciò sia necessario e importante, non esclude che il controllo del servizio debba crescere di livello, per fornire al cliente un punto di vista più alto sulla realtà dei servizi che devono essere erogati.

Ci sono tre tipi di metriche che una organizzazione deve avere per poter mantenere le attività CSI almeno come le altre attività di processo.

- **Metriche tecnologiche:** spesso associate con metriche di componente o di applicazione come prestazioni o disponibilità.
- **Metriche di processo:** catturate sotto forma di Critical Success Factors (CSF), Key Performance Indicators (KPI) e metriche di attività.
- **Metriche di servizio:** i risultati di un servizio end-to-end.

Metriche tecnologiche o di componente sono usate per calcolare le metriche di servizio.

È necessario che sia adottato un Service Measurement Framework integrato, in modo da definire e coordinare le metriche richieste e i dati grezzi, e che sia di supporto alla reportistica e alle interpretazioni dei dati.

8.2.3 Service Reporting

Un notevole mole di dati è fornita e controllata dall' IT nella quotidiana rilevazione della qualità del servizio al business, ma solo un piccolo sottoinsieme è spesso realmente di interesse e di rilevanza per il business.

Il business ha bisogno della storicizzazione delle prestazioni dell'ultimo periodo, in modo da poter rappresentare la loro esperienza, ma è certamente più attento agli eventi che continuano a dare problemi, e che l' IT vuole risolvere.

Non è sufficiente proporre report che raffigurano l'aderenza o meno agli SLA. L' IT ha bisogno di costruire un approccio proattivo sul reporting, cosa è successo, cosa è stato fatto, come l' IT assicurerà che non ci saranno altri impatti negativi e come sta lavorando per implementare tutto il servizio.

Un reporting che sia focalizzato sul futuro così fortemente come sul passato, fornisce all'IT i mezzi per commercializzare le sue offerte rispondenti all'esperienze positive o negative del business.

8.3 Ruoli e responsabilità

Nonostante un CSI manager sia responsabile per le attività CSI interne all'organizzazione, la maggior parte del lavoro dettagliato e migliorato, ad esso attinente, è svolto all'interno di ciascuna fase del ciclo di vita, dei processi e delle attività.

9 Riferimento incrociato dei processi

Ogni pubblicazione ITIL è indirizzata ad una fase del ciclo di vita del servizio e definisce un gruppo principale di processi richiesti durante la fase stessa.

La Figura 7 fornisce una rappresentazione dei processi principali definiti in ogni pubblicazione e le fasi del ciclo di vita. La Tabella 1 fornisce una lista in ordine alfabetico dei processi di gestione del servizio definiti in ITIL con il riferimento alle 5 pubblicazioni principali (core) dove sono definiti ed ad ogni altra pubblicazione che propone ulteriori significativi ampliamenti dei processi a disposizione. La maggior parte dei processi gioca un ruolo durante le fasi del ciclo di vita, ma nella Tabella 1 sono presenti soltanto i riferimenti più significativi.

Service Management Process	Primary Source	Further Expansion
7-Step Improvement Process	CSI	
Access Management	SO	
Availability Management	SD	CSI
Capacity Management	SD	SO, CSI
Change Management	ST	
Demand Management	SS	SD
Evaluation	ST	
Event Management	SO	
Financial Management	SS	
Incident Management	SO	CSI
Information Security Management	SD	SO
IT Service Continuity Management	SD	CSI
Knowledge Management	ST	CSI
Problem Management	SO	CSI
Release and Deployment Management	ST	SO
Request Fulfillment	SO	
Service Asset and Configuration Mgmt	ST	SO
Service Catalogue Management	SD	SS
Service Level Management	SD	CSI
Service Measurement	CSI	
Service Portfolio Management	SS	SD
Service Reporting	CSI	
Service Validation and Testing	ST	
Strategy Generation	SS	
Supplier Management	SD	
Transition Planning and Support	ST	

Tabella 1: ITIL V3 – Processi di Gestione dei Servizi

Continual Service Improvement (CSI)

7-Step Improvement Process
Service Measurement
Service Reporting

Service Operation (SO)

Event Management
Incident Management
Request Fulfillment
Problem Management
Access Management

Service Strategy (SS)

Strategy Generation
Financial Management
Service Portfolio Management
Demand Management

Service Transition (ST)

Transition Planning and Support
Change Management
Service Asset & Configuration Mgmt
Release and Deployment Mgmt
Service Validation and Testing
Evaluation
Knowledge Management

Service Design (SD)

Service Catalogue Management
Service Level Management
Capacity Management
Availability Management
IT Service Continuity Management
Information Security Management
Supplier Management

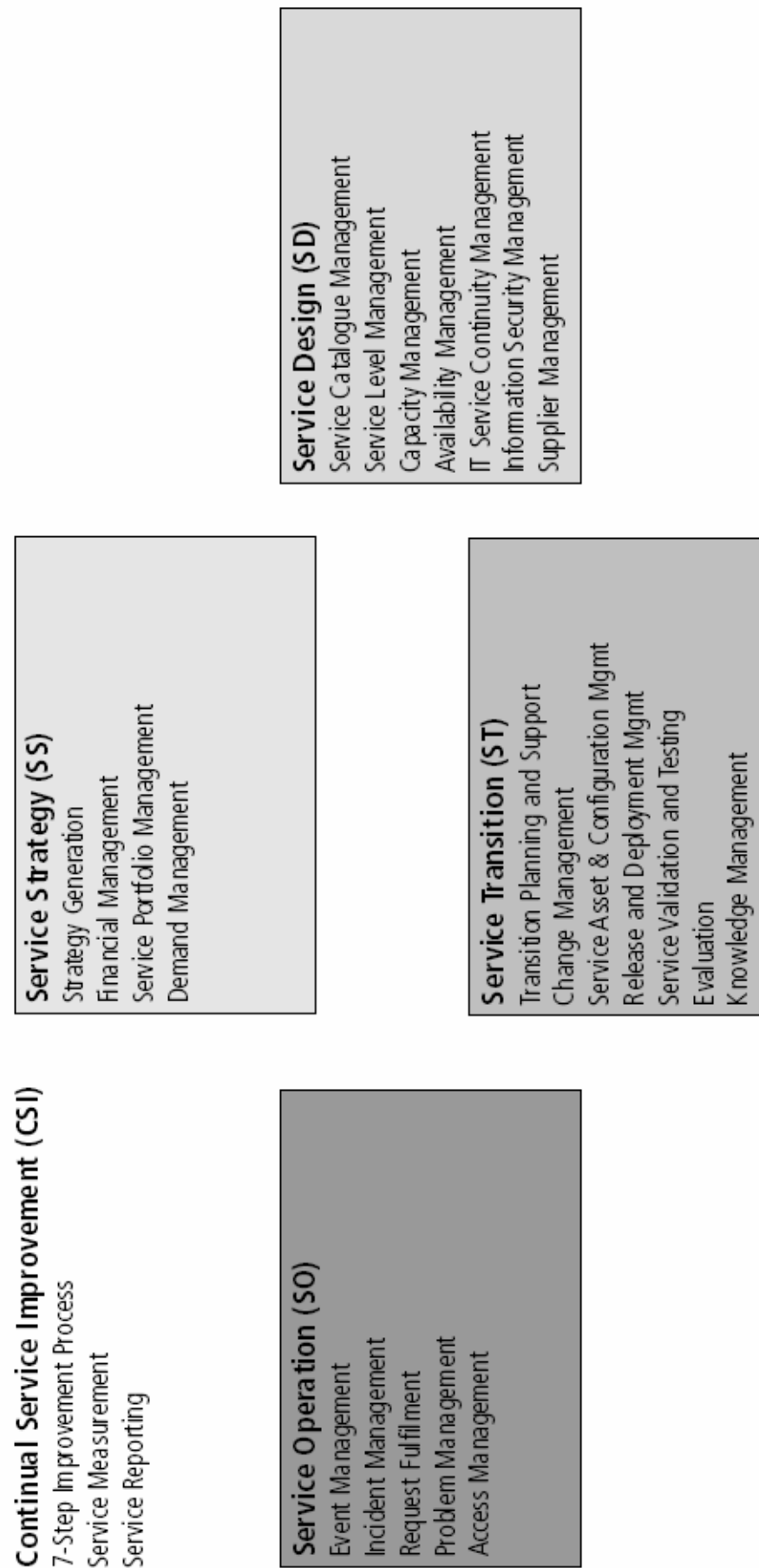


Figura 7: ITIL V3 – Processi di Gestione dei Servizi attraverso il ciclo di vita

- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement.

Capabilities Stream⁵⁵ – moduli basati su quattro gruppi:

- service portfolio and relationship management
- service design and optimization
- service monitoring and control
- service operation and support.

10.1.3 Expert

I candidati sono automaticamente certificati per Expert ITIL V3 una volta che hanno ottenuto i pre-requisiti 22 crediti da Foundation e moduli intermedi.
Non sono richiesti altri esami o corsi.

10.1.4 Master

Anche se non è ancora definito, la certificazione Master prevede una valutazione individuale sulle capacità di applicare e analizzare i concetti di ITIL V3.

10.1.5 Certificazioni ITIL V1 e V2

Il nuovo schema offre un corso ed esame per i candidati in possesso della qualifica ITIL (V1 e V2).
Ai candidati con ITIL V1 o V2 Foundation vengono riconosciuti 1,5 crediti e successivamente se passeranno a V3 Foundation con un corso ed esame “bridge (ponte)” otterranno gli ulteriori 0.5 crediti richiesti per procedere ai flussi Intermedi.

Ai candidati con qualifica V1 o V2 Manager vengono riconosciuti 17 crediti, e successivamente passando al V3 Expert attraverso un corso ed esame “bridge” provvederanno ad ottenere i successivi 5 crediti richiesti per la qualifica di ITIL Expert.

10.1.6 Tavola di certificazione e Strutture di Supporto

APMG è ente di accreditamento ufficiale, ed in quanto tale è autorizzato dall'OGC ad autorizzare altri Examination Institutes (EI), ad amministrare la certificazione ITIL e le attività di accreditamento.

Il Global Senior Examiner Panel² è stato costituito per:

- supervisionare il continuo sviluppo della struttura di certificazione ITIL V3
- progettare gli elementi della certificazione richiesti dallo schema
- produrre l'occorrente per l'apprendimento degli obiettivi e la conoscenza delle competenze
- produrre e supportare corsi accreditati formalmente
- produrre l'occorrente per i meccanismi di rilascio

⁵⁵ Flusso di potenzialità

- produrre simulazioni di esami a supporto dei programmi di studio
- fornire raccomandazioni ai trainer ed erogatori dei corsi
- gestire i testi di esame

Questo gruppo è composto dal Chief Examiner e dal Senior Examiner Panel, e tramite l'Examination Institutes, dal gruppo Examiners e Working Groups.

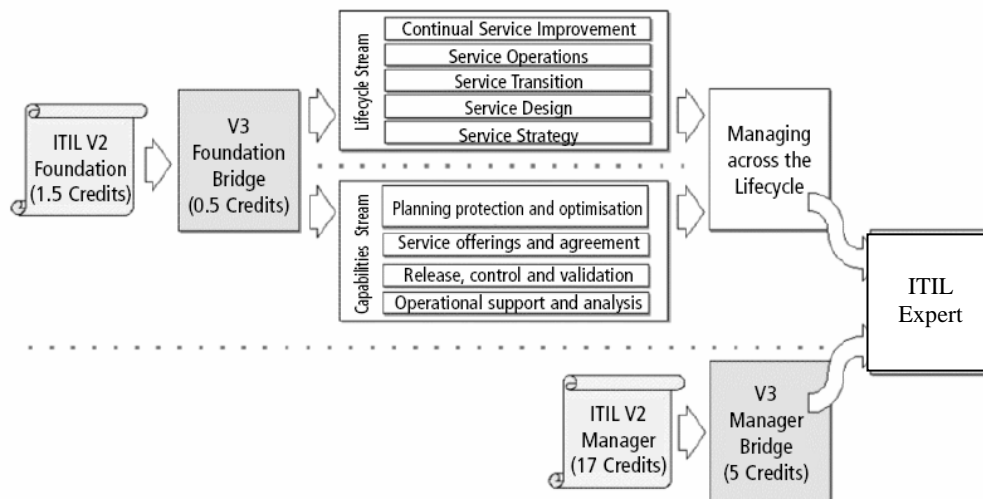


Figure 9: ITIL V3 schema di qualificazione

Al momento questo gruppo è composto da:

- APMG
- ISEB
- EXIN
- Loyalist College.

Questi istituti sono a turno sostenuti dagli Accredited Training Organization (ATO) e singolarmente autorizzati dagli EI.

11 Standard collegati ed altre fonti

ITIL fornisce dei suggerimenti e delle linee guida sulle Good Practice relative alla fornitura di servizi IT. I seguenti framework pubblici e standard sono rilevanti allo scopo:

- ISO/IEC 20000: IT Service Management
- ISO/IEC 27001: Information Security Management (ISO/IEC 27002 è il corrispondente Code of Practice)
- Capability Maturity Model Integration (CMMI®)
- Control Objectives for Information and related Technology (COBIT®)
- Projects in Controlled Environments (PRINCE2®)
- Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)
- Management of Risk (M_o_R®)
- eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP™)
- Telecom Operations Map (eTOM®)
- Six Sigma™.

Le organizzazioni hanno la necessità di dover integrare le linee guida di diversi standard e framework. Il principale standard per la gestione dei servizi IT è ISO/IEC 20000. Lo standard ed ITIL sono allineati e continueranno ad esserlo nel tempo, anche se lo standard è attualmente in espansione verso lo sviluppo delle Parti 3 e 4:

- ISO/IEC 20000-1:2005 Part 1: Specification
 - Definisce i requisiti per la Gestione dei Servizi
- ISO/IEC 20000-2:2005 Part 2: Code of Practice
 - Fornisce delle linee guida e raccomandazioni su come soddisfare i requisiti della Parte 1
- ISO/IEC 20000-3:2007 Part 3: Scoping and applicability (Non ancora disponibile)
- ISO/IEC 20000-4:2007 Part 4: Service Management Process Reference Model (Non ancora disponibile)
- BIP 0005 : A Manager's Guide to Service Management
- BIP 0015 IT Service Management: Self-assessment Workbook (attualmente soddisfa la valutazione rispetto ad ITIL V2, verrà presto rivisto ed aggiornato rispetto ad ITIL V3).

Questi documenti forniscono uno standard di riferimento nei confronti del quale le organizzazioni possono essere valutate e certificate rispetto alla qualità dei loro processi di gestione dei servizi IT.

Lo schema di certificazione ISO/IEC 20000 è stato introdotto nel Dicembre del 2005, lo Schema è stato progettato da itSMF UK e viene esercitato sotto il loro controllo.

Un ampio numero di organizzazioni di audit sono state accreditate all'interno dello schema per valutare e certificare le organizzazioni all'aderenza allo standard ISO/IEC 20000 ed al suo contenuto.

12 Sommario

Molte organizzazioni guardano ancora alla gestione dei servizi IT da un punto di vista puramente tecnologico. ITIL promuove un maggiore “collegamento”, un approccio “end-to-end” alla gestione dei servizi IT che sostituisce i “silos tecnologici” e le isolate “isole d’eccellenza”. Il focus sulla gestione IT sta cambiando nel tempo e vedrà sempre meno una focalizzazione sugli aspetti tecnologici e sempre più integrate con le necessità dei processi e della gestione del business. I nuovi sistemi di gestione sono già in evoluzione e continueranno ad evolvere nei prossimi anni. Questo sviluppo accelererà l’adozione di standard per lo scambio di informazioni fra strumenti, in buona sostanza, i sistemi di gestione diventeranno:

- maggiormente focalizzati sulle necessità di business
- più strettamente integrati con i processi di business
- meno dipendenti dalla specifica tecnologia e più “servizio-centrici”
- maggiormente integrati con gli altri strumenti e processi a seguito dell’evoluzione degli standard.

Questo consentirà che i “collegamenti” e i processi di gestione dei servizi IT “end-to-end” rimpiazzeranno i “silos tecnologici” e le “isole tecnologiche” preesistenti all’interno delle organizzazioni IT. Questo accadrà non solo se adatteremo le pratiche e le architetture che sono focalizzate sulle necessità di business ed i processi di business. Il framework ITIL fornirà una solida base per il raggiungimento di tutto questo e le interfacce per far evolvere e supportare gli strumenti di gestione. La figura 10 illustra come tutte queste aree e processi insieme possano fornire una gestione del servizio “end-to-end”.

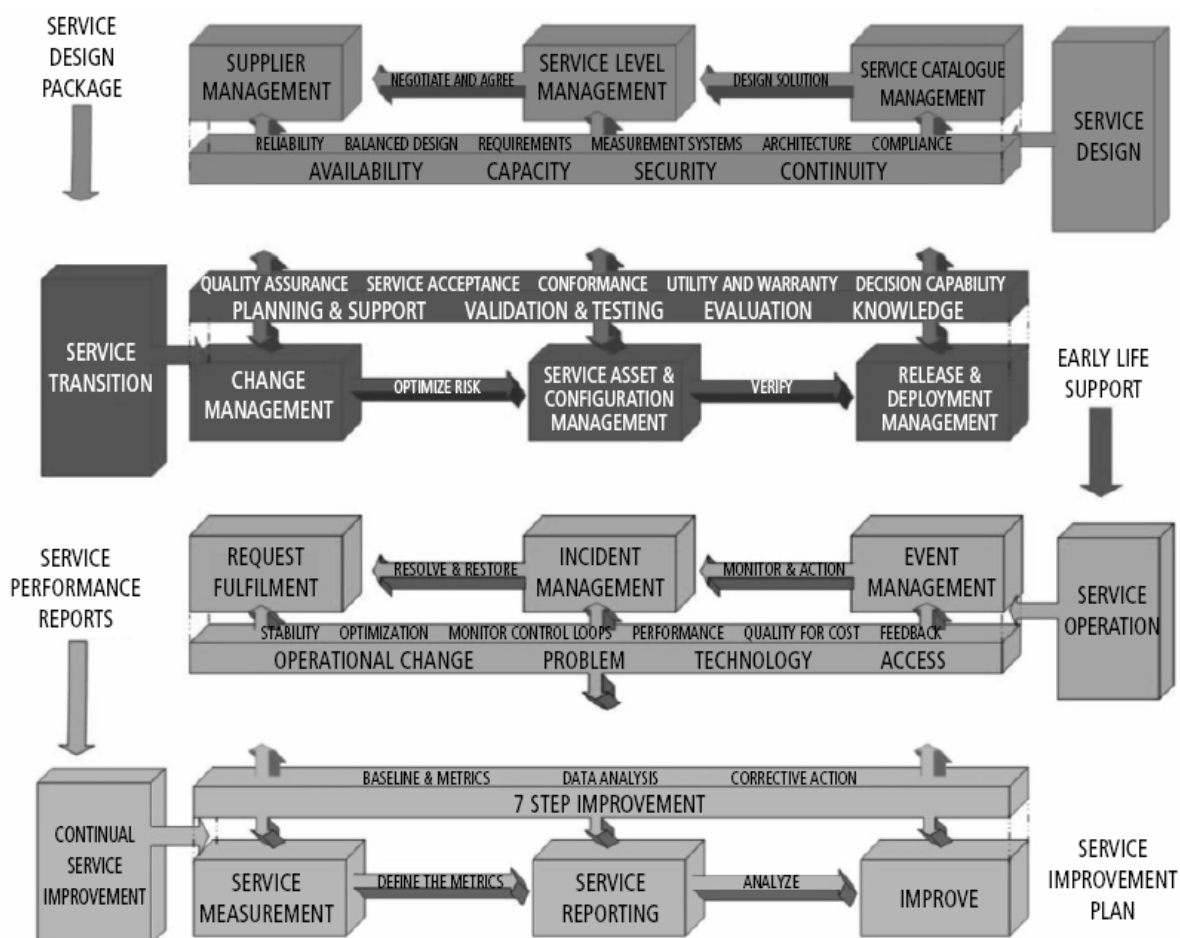


Figure 10: Panoramica del modello del servizio

Diverse organizzazioni hanno già utilizzato questo approccio per migliorare significativamente la qualità dei servizi IT erogati al business. I benefici raggiunti sono stati:

- Maggiore allineamento ai servizi IT, processi e obiettivi all'interno dei requisiti, aspettative e obiettivi di business
- Migliorata profittabilità e produttività del business
- Personale di supporto che pone maggior attenzione ai processi di business ed al relativo impatto
- Una riduzione nella gestione complessiva e nei costi di supporto che conducono ad una riduzione del TCO
- Migliorata disponibilità e performance del servizio, che conducono ad un incremento nel fatturato di business
- Migliorati livelli di servizio e qualità del servizio.

13 Ulteriori informazioni e contatti

itSMF (UK) Ltd	itSMF Italia
150 Wharfedale Road Winnersh Triangle Wokingham Berkshire RG41 5RB United Kingdom Tel: +44(0)118 918 6500 Fax: +44(0)118 969 9749 E-mail: service@itsmf.co.uk	Segreteria Operativa c/o SAA - Scuola di Amministrazione Aziendale Via Ventimiglia, 115 10126 – Torino Italia Tel. (+39) 011 6399.345 Fax. (+39) 011 67.55.75 E-mail: segreteria@itsmf.it
www.itsmf.co.uk	www.itsmf.it
OGC	British Standards Institution
Rosebery Court St Andrews Business Park Norwich NR7 0HS United Kingdom Tel: +44(0)1603 704567 Fax: +44(0)1603 704817 E-mail: info@ogc.gov.uk	389 Chiswick High Road London W4 4AL United Kingdom Tel: +44(0)208 996 9001 Fax: +44(0)208 996 7001 E-mail: info@bsi-global.com
www.ogc.gov.uk	www.bsi-global.com
TSO	APM Group Limited
PO Box 29 Norwich NR3 1GN United Kingdom Tel: +44(0) 870 600 5522 Fax: +44(0) 870 600 5533 E-mail: customer.services@tso.co.uk	Sword House Totteridge Road High Wycombe Buckinghamshire HP13 6DG United Kingdom Tel: +44 (0) 1494 452 450 Fax: +44 (0) 1494 459 559 E-mail: servicedesk@apmgroup.co.uk
www.tso.co.uk	www.apmgroup.co.uk