

ANGELA MATTEI

Service & Quality Manager CRIF



CRIF è una azienda globale che supporta e crea valore per operatori finanziari, imprese e cittadini, in modo che possano decidere in modo sereno e consapevole. CRIF supporta in tutto il mondo i decision maker di banche, società finanziarie, assicurazioni, utilities, imprese e confidi con una gamma completa di servizi informativi e soluzioni per la gestione dei rischi di credito e commerciali e per il marketing.

CRIF offre ai suoi clienti report e informazioni su oltre 150 milioni di aziende, settori e mercati di tutto il mondo. Più di 1.700 banche e società finanziarie ed oltre 25.000 imprese nel mondo utilizzano le soluzioni CRIF. In Italia CRIF è leader di mercato nelle informazioni sul credito con circa 75 milioni di posizioni creditizie di consumatori e imprese italiani censite in EURISC, il Sistema di Informazioni Creditizie di CRIF e oltre 680 clienti tra banche, società finanziarie e Confidi.

Per CRIF parla la Dott.ssa Angela Mattei, Direttore del Service & Quality Management, struttura organizzativa responsabile della erogazione dei servizi IT che CRIF offre ai suoi clienti. La Dott.ssa Mattei ci illustra il progetto di realizzazione del Catalogo dei Servizi IT di CRIF. Il Catalogo dei Servizi IT di CRIF è un repository in cui sono descritti -con linguaggio non tecnico e comprensibile alle Business Unit- i servizi IT erogati ai clienti e le loro caratteristiche (orario di servizio, livelli di servizio). A differenza di quanto offerto da molti tool commerciali, il Catalogo dei Servizi di CRIF non si limita a descrivere le "service request" (es: nuovo pc, reset password) con i relativi tempi di evasione, ma descrive i servizi IT nella loro interezza; integrando le componenti applicative, sistemistiche e di rete in un oggetto logico unico - il servizio end-to-end - capace di fornire valore al cliente finale facilitando le sue attività di business.

Quali sono state le esigenze che hanno portato CRIF ad intraprendere la realizzazione del Catalogo dei Servizi IT?

L'internazionalizzazione, l'espansione del gruppo e la rilevanza che i Servizi IT hanno nell'offerta ai clienti ci hanno portato, negli anni, ad avere la necessità di standardizzare e industrializzare i nostri processi IT.

Abbiamo scelto di non inventare nulla ma di riferirci a standard e framework consolidati, sperimentati dal mercato, la cui efficacia fosse comprovata e che potessero offrire un linguaggio comune sia all'interno di CRIF che con clienti e fornitori.

Due anni fa ci siamo certificati CMMI livello 3 per i processi di progettazione e realizzazione dei servizi IT. In parallelo stiamo portando avanti la standardizzazione dei processi di erogazione dei servizi IT secondo il framework ITIL.

Una delle prime iniziative che abbiamo avuto l'esigenza di avviare è stata la realizzazione del Catalogo dei Servizi IT.

In primo luogo perché in CRIF esistevano diverse definizioni dei servizi IT, non coerenti tra loro che rendevano complesso il dialogo tra direzioni: avevamo l'elenco dei servizi IT certificati dalla Qualità nell'ambito della ISO 9001; avevamo il listino dei servizi IT offerti dalle Strutture Commerciali ai nostri clienti; avevamo la definizione parzialmente formalizzata dei servizi IT utilizzata dalle Direzioni IT per ribaltare i costi dei servizi alle Business Unit. In questo scenario, il Catalogo dei Servizi ci ha offerto l'opportunità di rafforzare il dialogo con le Business Unit, grazie a una definizione condivisa dei servizi erogati.

Inoltre, l'Unità Organizzativa di Service Delivery Management, responsabile della definizione di SLA e OLA, era in forte evoluzione, e la standardizzazione delle sue attività passava necessariamente da una identificazione univoca dei servizi IT erogati.

Da ultimo, in assenza di un CMDB, il Catalogo dei Servizi ci offriva l'opportunità per iniziare a tracciare le principali relazioni tra servizi.

Quale approccio è stato utilizzato per la realizzazione del Catalogo dei Servizi?

L'approccio è stato estremamente pragmatico. Il progetto è stato impostato per assicurare che i risultati fossero immediatamente utilizzabili e utilizzati.

Inizialmente abbiamo investito nella formazione ITIL v3 Foundation erogato da HSPI SpA. Il corso, alternando teoria ed esercitazioni/simulazioni, ha trasferito un linguaggio comune e i principi dell'IT Service Management e al tempo stesso ha fatto percepire l'utilità e l'importanza delle iniziative di industrializzazione dei processi IT.

La formazione ha posto le basi affinché le risorse interne avessero le competenze e la volontà per partecipare alla realizzazione del catalogo e, facendone propri gli obiettivi, per mantenerlo aggiornato nel tempo. Nell'implementazione del Catalogo dei Servizi ci siamo avvalsi del supporto di HSPI SpA, che ha avuto il ruolo di acceleratore, trasferendoci il suo know-how e indirizzandoci correttamente nelle scelte. Abbiamo però sempre fatto in modo che le risorse CRIF che partecipavano al progetto avessero un ruolo attivo e assorbissero le conoscenze portate dai consulenti. Questo perché, delegando le attività esclusivamente ai consulenti, si sarebbe rischiato che al termine del progetto non vi fosse nessuno in CRIF capace di mantenere e far evolvere il catalogo. Quando si implementano dei nuovi processi, è necessario che le persone si abituino al nuovo modo di operare e questo può accadere solo se le risorse interne sono coinvolte attivamente nelle fasi progettuali.

Abbiamo inoltre realizzato un prototipo di Catalogo dei Servizi, utile per confrontarci anche con quegli interlocutori meno coinvolti nella attività. Il prototipo è stato utilizzato per condividere gli obiettivi e i benefici dell'iniziativa con tutti gli stakeholder, per identificare i diversi tipi di informazioni da tracciare nel catalogo e per supportarne la raccolta, l'omogeneizzazione e la verifica.

Va notato che in questo ambito, le informazioni

disponibili sono potenzialmente infinite, per cui senza una attenta progettazione si rischia di raccogliere più informazioni di quelle realmente utili, e quindi si rischia di far naufragare il Catalogo a causa della onerosità del suo aggiornamento.

Il progetto è stato realizzato senza acquistare tool commerciali e senza avviare sviluppi applicativi complessi e viceversa dando invece priorità al processo di creazione ed aggiornamento del catalogo. Questo approccio, oltre a permetterci di soddisfare i vincoli di budget, ha anche assicurato che rimanessimo focalizzati sull'obiettivo di processo (creare e mantenere un repository unico per tutti i servizi), senza disperdere energie nello studio e nella personalizzazione di tool complessi.

Gli obiettivi sono stati raggiunti? Quale è stato l'impatto positivo dell'iniziativa sull'organizzazione IT e sulla relazione con le Business Unit?

Il primo obiettivo che abbiamo raggiunto tramite il catalogo dei servizi è stato disporre, per la prima volta di un linguaggio comune all'interno dell'IT, con le BU e con i clienti.

Il catalogo è stato anche l'elemento sul quale si è iniziata a industrializzare l'attività di negoziazione dei livelli di servizio.

I servizi identificati nel Catalogo dei servizi sono inoltre stati utilizzati per orientare ai servizi i diversi processi IT. Ad esempio, i nostri processi di Incident Management ed Event Management tengono traccia dei servizi impattati da incidenti ed eventi. In ciò il catalogo ha anche posto le basi per implementare i futuri processi IT a cui stiamo lavorando (es: Financial Management) direttamente con l'ottica del servizio.

Infine, poiché il catalogo è stato realizzato con il medesimo tool utilizzato per l'Asset Management, è stato possibile censire nel catalogo le relazioni tra servizi e asset IT, mettendo a disposizione delle strutture di back office un modello logico dei sistemi informativi di CRIF che potesse supportarle nelle attività di progettazione e di analisi.

Oltre a questi benefici legati alle operazioni IT, il catalogo ci ha anche aiutato nel rafforzare l'offerta commerciale di CRIF nel suo complesso. Partendo dai servizi IT informativi, l'offerta CRIF sta evolvendo verso servizi di Business Process Outsourcing sul mercato creditizio. Avere a disposizione un catalogo dei Servizi IT ci ha permesso di qualificarci subito, nei confronti dei potenziali clienti in visita presso le nostre sedi, come interlocutori strutturati ed affidabili per questo nuovo genere di servizi. Senza il Catalogo dei Servizi IT non avremmo potuto cogliere questa nuova opportunità di business o avremmo avuto meno successo nel farlo.

Quali sono stati i tempi e i costi dell'iniziativa?

La progettazione e implementazione del processo di Service Catalogue Management, e la progettazione e realizzazione del catalogo dei servizi hanno richiesto complessivamente un elapsed di 3 mesi. Al progetto ha lavorato una persona CRIF full time e circa 30 giornate di consulenza.

Ovviamente per raccogliere le informazioni su tutti i servizi ed arrivare a regime è stato necessario più tempo, ma con l'investimento limitato fatto è stato possibile avviare il processo e iniziare a cogliere i primi benefici fin da subito, man mano che le informazioni sui servizi venivano raccolte.

D'altro canto, l'obiettivo della fase iniziale del progetto non era delegare a dei consulenti il censimento delle informazioni sui servizi IT di CRIF, ma acquisire una mentalità ed un

metodo. In futuro, qualora ne sentissimo l'esigenza, potremmo anche decidere di cambiare lo strumento di gestione del catalogo, ma l'importante è che nei pochi mesi di progetto siano state poste solide basi per il funzionamento del processo e siano state acquisite da parte di CRIF le competenze necessarie al suo aggiornamento.

Quali consigli, a fronte di questa esperienza, si sente di dare alle organizzazioni italiane?

Sconsiglio di partire con un assessment molto ampio su tutti i processi IT: si rischia di dissipare molte energie (economiche ed umane) e di non avere da subito alcun risultato "spendibile". Consiglio invece di scegliere una iniziativa piccola e concreta che possa evidenziare da subito i benefici dell'IT Governance e possa aiutare a guadagnare il necessario commitment per avviare interventi successivi. In quest'ottica il Catalogo dei Servizi è sicuramente una delle iniziative che possono essere valutate per prime. Infatti, attraverso il catalogo, con un investimento limitato è possibile raccogliere da subito dei benefici che sono visibili per le Business Unit.

Per chi si accingesse a realizzare un catalogo dei servizi consiglio di partire dal processo e dalle esigenze, e non disperdere energie sui tool. Consiglio inoltre un approccio che coinvolga le risorse interne e che al tempo stesso sia semplice e facilmente condivisibile. L'organizzazione la fanno le persone, quindi le persone devono comprendere e far proprio il processo.