

I PROCESSI DI DEMAND E PORTFOLIO MANAGEMENT

Intervista doppia a Gianluca Ceruti, ICT Director di Bolton Services e Francesco Imposimato, Demand Manager presso Poste Italiane

A cura di Flavio DeTrane, Massimo Vani e Pieluigi Personeni, HSPI

Negli ultimi anni è sempre più forte la necessità di inserire, all'interno della Direzione IT, la figura del Demand Manager e, di conseguenza, anche quella del Portfolio Manager. Si tratta di figure di alto profilo professionale, in grado di rispondere alla duplice esigenza di Dipartimenti IT integrati con organizzazioni complesse: accogliere, interpretare, classificare, valutare, giustificare, guidare le esigenze delle Direzioni di Business, sia in termini di richieste di manutenzione evolutiva che di nuove iniziative a cui dare il via, e gestire, in un arco temporale prospettico minimo di un anno, il portafoglio costituito dall'insieme delle iniziative in corso e in attesa di partenza, nell'efficienza dell'utilizzo delle risorse aziendali scarse, in modo allineato con la strategia dell'intera organizzazione, nella possibilità di muovere di continuo le priorità per realizzare gli obiettivi strategici posti.

Il contesto di azione di una funzione Demand che conviva con quelle del Project e Portfolio Management (anche nei casi in cui ci sia coesistenza di più ruoli nella stessa persona) fa sì che debbano essere presenti nell'organizzazione competenze specifiche sulla comunicazione, capacità di integrazione tra IT e Business, abilità nella gestione dei progetti, competenze di analisi dei requisiti, di definizione dell'effort previsto in termini di costi e tempi, di realizzazione ed esecuzione e approvazione finali, in linea con le procedure tipiche di ciascuna organizzazione, secondo il famoso principio adopt and adapt.

Da un'attenta analisi del contesto attuale, si può intuire come la funzione di Demand Management abbia avuto particolare successo nelle realtà aziendali fortemente complesse, con divisioni e filiali diverse per localizzazione geografica, dimensione e tipologia, in quanto ciò ha rappresentato un driver per la riduzione della complessità e per la razionalizzazione delle strutture.

A conferma di ciò che affermiamo, riportiamo di seguito le interviste effettuate a due IT Manager di due delle più importanti realtà aziendali del panorama italiano: Gianluca Ceruti, ICT Director presso la Bolton Services e Francesco Imposimato, Demand Manager presso Poste Italiane.

I due ci raccontano le loro esperienze aziendali nell'implementazione della funzione di Demand, senza tacere le ovvie resistenze al cambiamento incontrate per le iniziative di Change organizzativo, l'importanza di un solido percorso di formazione per lo sviluppo di adeguati soft skills (capacità di negoziazione, di delega, di comunicazione e di leadership) che spesso sono presenti solo in nuce nel background di profili professionali di estrazione tecnica e la necessità di implementare un sistema integrato di KPI aziendali per il monitoraggio della Customer Satisfaction.

Le due esperienze esposte, pur con le specificità tipiche di ogni organizzazione, rappresentano due case-study molto interessanti.

Intervista a Gianluca Ceruti, ICT Director di Bolton Services

Quali sono state le motivazioni ed esigenze che hanno spinto la società ad intraprendere il percorso di sviluppo della funzione Demand e Portfolio Management?

L'esigenza è sorta all'interno dell'organizzazione IT ed è dovuta alla nostra peculiare struttura societaria, caratterizzata da un'organizzazione IT centrale che deve fornire servizi verso le società che gestiscono i diversi marchi nelle cinque categorie di prodotto che BOLTON gestisce. Si ritiene che sia una funzione fondamentale proprio per garantire il costante allineamento, soprattutto in prospettiva futura, tra quelle che sono le esigenze di business e l'evoluzione dei sistemi informativi al supporto del business.

Come è stato impostato il progetto di sviluppo della/e funzione/i? Gli attori coinvolti erano maggiormente interni all'IT o esterni? Quali sono state le fasi del progetto? Quali sono stati i risultati raggiunti dal progetto, rispetto a quanto pianificato in origine?

Il progetto di sviluppo della funzione è stato impostato nel maggio del 2008 con la figura dei Demand manager dedicati alle singole società del gruppo, in particolare alle società italiane. All'interno di queste società si è verificata la necessità di intraprendere proprio un percorso di formazione che usufruisse non solo di corsi a catalogo, ma di un vero e proprio programma su misura su temi e tematiche di sviluppo del ruolo del Demand in termini di capacità di relazione, di comunicazione e, quindi, di leadership dell'IT nei confronti delle aziende e dei responsabili di business con cui si interloquisce.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti, questi sono stati maggiormente interni. Il progetto ha preso le mosse dalla formazione, con una fase iniziale di assessment, per raccogliere anche da loro notizie su quali fossero le tematiche più sentite e anche i gap più forti avvertiti nello svolgimento del loro ruolo nella relazione con le società, per condividere un percorso verso una possibile progressione e un miglioramento

nella percezione del loro ruolo. E i risultati raggiunti dal progetto, rispetto a quanto pianificato in origine, sono sicuramente una maggior consapevolezza da parte di tutta la struttura IT, dal momento che poi al programma di formazione non hanno partecipato solo le persone che hanno attualmente il ruolo di demand manager, ma anche i soggetti che all'interno dell'organizzazione IT sono "application supervisor", ovvero che erogano servizi di supporto. Si è appurata una piena e maggiore consapevolezza dell'importanza del ruolo e della relazione del demand con i clienti interni e internamente alla direzione IT, con gli altri attori dell'organizzazione.

Tra i risultati del progetto, quindi, si annota la maggiore consapevolezza e la definizione di un piano operativo con alcuni punti di intervento evidenziati: corsi di formazione specifici riguardanti leadership e comunicazione, attività di maggior affiancamento di queste nuove figure alle persone rappresentanti il business (in particolare nell'area vendite), un piano di aggiornamento continuo, non necessariamente legato a corsi esterni, ma tenuto anche internamente con presentazioni e studi di reparto, in modo da mantenere un aggiornamento costante su quello che è l'evoluzione delle tecnologie delle soluzioni. Sono queste le aree principali su cui si stanno programmando le attività successive, a valle di questa prima fase di programma e di formazione.

Quali strumenti (eventuali tool a support) sono stati adottati? Perché la scelta è ricaduta su quel particolare strumento?

A monte del programma di formazione ci si era già mossi nel creare qualche strumento o tool di supporto alla governance, in particolare per poi strutturare meglio i processi tra cui, ad esempio, quello di gestione della domanda. Quindi, nel caso di richieste per nuovi progetti, si è cercato di strutturare le fasi del processo partendo da una fase di fattibilità che compete di più al ruolo di Demand manager, con la qualifica degli obiettivi del progetto presentati dal punto di vista del business; successivamente,

è prevista una macro-identificazione dei tempi e dei costi, per poi intraprendere, a valle di un'approvazione da parte dell'interlocutore di business, la fase realizzativa. Inoltre, è stato dedicato impegno e tempo di persone e risorse alle varie iniziative, alla gestione delle attività day-by-day e di tutto quello che è legato alle change correttive, al supporto applicativo, alla manutenzione evolutiva. Questi, in sintesi, tool e altro impostati e utilizzati a supporto della Governance, della condivisione delle informazioni, dell'avanzamento di tutta l'attività svolta da parte dei Demand, rispetto alla fase di delivery che viene seguita dal resto della struttura organizzativa.

Quali sono state le principali problematiche affrontate nel corso del progetto (es. partecipazione utenti clienti, integrazione con altri strumenti, difficoltà di implementazione, customizzazione e personalizzazione dello strumento a supporto, eventuale gestione della resistenza al cambiamento, ecc.) e come sono state gestite?

Le principali tematiche affrontate sono state, ad esempio, quelle inerenti le modalità di impostazione di una corretta relazione tra chi esprime, all'interno del business, un'esigenza di evoluzione dei sistemi informativi, e ha pertanto certe aspettative verso l'IT, in particolare verso il demand manager. Quest'ultimo deve cercare di acquisire queste informazioni cercando di far sì che sia l'utente a qualificare meglio gli obiettivi e i requisiti, formalizzandoli in modo da garantire poi una chiara e trasparente comprensione e attuazione di quelle che sono le esigenze che sono delineate. Da queste può scaturire un progetto, oppure un'evoluzione sui sistemi, piuttosto che altre attività, magari di formazione e di supporto alle persone. Poi, ovviamente, sono stati curati altri elementi, importanti per gestire la relazione in chiave trasversale, quali la comunicazione, la capacità di definizione e gestione dei progetti, la capacità di gestione di un portfolio di progetti, gli standard di riferimento, come quelli utilizzabili nell'attuazione dei processi e nella gestione dell'IT Governance: ITIL, COBIT, ecc.

Quali criteri sono stati definiti per la

classificazione, l'analisi e la selezione delle iniziative nel Demand (il processo di selezione opera maggiormente secondo criteri "risk driven", "quality driven", ecc.)? Come queste vengono trasformate in progetti, per l'alimentazione del Portfolio?

A questo riguardo, posso dire che in BOLTON sono stati adottati principalmente criteri qualitativi, tra cui, ad esempio, l'apporto che può fornire al business una certa richiesta di evoluzione, dal momento che molto spesso l'evoluzione non è semplicemente tecnologica, ma anche organizzativa o di cambiamento rispetto anche a nuove esigenze del business. Credo di poter dire che siano qualitativi, piuttosto che risk-driven. Il concetto di rischio interviene poi dopo, nel senso che la valutazione del progetto, se influenzata effettivamente dalle scadenze poste, comporta dei rischi maggiori, se i termini fissati sono stringenti. Tutto questo dipende da come vengono condotti i progetti: in una prima fase, avviene lo studio che chiamiamo di fattibilità, che serve per delineare l'ambito, gli obiettivi, i team, la macro-pianificazione, i costi del progetto; poi, se tutto questo è approvato, l'iniziativa viene trasformata in un progetto operativo che alimenta il portafoglio di tutti i progetti.

Quali sono i passi principali del workflow di raccolta e autorizzazione di una richiesta?

E' un po' quello che descrivevo prima, cioè, nel caso di un progetto, si configura un workflow che ha inizio con la domanda da parte della società richiedente, degli attori del business, dei process owners della società che passa poi attraverso la realizzazione di uno studio di fattibilità, il quale viene poi portato ad approvazione della società stessa o delle società coinvolte; dall'approvazione scaturisce poi un investimento che per noi è considerato come un investimento in CAPEX, allo stesso modo di una fabbrica, di un nuovo impianto, eccetera. C'è, quindi, l'approvazione a procedere che attiva le organizzazioni della società e del gruppo e si procede con l'investimento. Da qui, inizia una fase più realizzativa del progetto la quale comporta

l'utilizzo di grafici, metodologie e strumenti di project management, quindi, se necessario, si realizza un documento di analisi di dettaglio e un documento per architettare la fase realizzativa. Segue, poi, la chiusura del progetto e una valutazione rispetto agli obiettivi del progetto stesso, che è nuovamente un'attività in carico al demand manager, che si interfaccia con i richiedenti dell'iniziativa e valuta, a livello qualitativo, se gli obiettivi sono stati rispettati e per una valutazione qualitativa del grado di apprezzamento del progetto in termini di soddisfazione delle aspettative.

Che impatto ha avuto il progetto sull'operatività degli attori interni coinvolti? L'adozione dei processi suddetti ha permesso di uniformare la metodologia di gestione progetti e l'adozione di un linguaggio comune e di comportamenti omogenei nell'esecuzione di tutte le istanze progettuali?

Direi di sì. Sicuramente questo progetto di formazione e di dotazione di un tool a supporto sta consentendo di avere in azienda una metodologia omogenea per la gestione dei progetti e la loro valutazione, attraverso un linguaggio comune, condiviso internamente, in modo che tutto ciò si traduca anche in un comportamento omogeneo, suscettibile comunque di adattamento alle caratteristiche individuali di ciascuno, per ciò che attiene l'approccio e il modo di interpretare il ruolo di demand manager all'interno dell'organizzazione.

Quali sono stati i processi IT maggiormente influenzati dall'introduzione del Demand e del Portfolio Management? In che modo questi processi sono stati interessati? (Qual è il grado di integrazione con altri strumenti/processi di IT Governance?)

Il processo maggiormente influenzato è sicuramente quello della definizione delle iniziative progettuali, dell'alimentazione di un portfolio ancora in fase di definizione, con nuovi progetti in fase di domanda e potenziali progetti che non si sono ancora concretizzati. Questo poi agevola molto la successiva fase di pianificazione, la quale,

avendo anticipato il più possibile l'esigenza della società, permette di gestire meglio il livello realizzativo, il bilanciamento, il carico di lavoro, il rispetto dei tempi di progetto nei confronti delle società richiedenti. La fase di presentazione di una nuova richiesta è stata sottoposta a revisione, per permettere una maggiore capacità di pianificazione del progetto e di corrispondenza dei risultati alle aspettative. Il grado di integrazione con altri strumenti e processi di IT Governance è alto e legato, soprattutto dal nostro punto di vista, al controllo dell'evoluzione dell'architettura e dei sistemi, in modo coerente e non sollecitato dalle singole domande che, viste in una visione di insieme, potrebbero portare anche a soluzioni che non sono in linea con quello che può essere un'evoluzione complessiva dei sistemi.

Che tipo di attività di formazione è stata prevista, chi erano i destinatari e che obiettivi si proponeva? La formazione è stata vista come leva per accettare i nuovi processi, adottare gli strumenti, abbattere la resistenza al cambiamento, ecc.?

La formazione iniziale di tre giorni è stata una formazione ad ampio spettro su tutti gli aspetti relativi a relazione, comunicazione, ecc.; i destinatari sono stati i demand e i responsabili delle aree applicative, con l'intento di creare consapevolezza e capire quanti e quali sono gli strumenti di cui ci si debba dotare e si possa utilizzare per svolgere bene il processo di demand management. E' stata vista, a mio avviso, come una leva per abbattere in piccolo una resistenza al cambiamento, ma soprattutto per creare maggiore consapevolezza dell'importanza di questo processo e, di conseguenza, del ruolo di chi lo esercita come primo attore all'interno dell'organizzazione. A valle di questo, poi, è scaturito il fatto che sicuramente ci deve essere una formazione mirata su tematiche più specifiche, come miglioramento della facilità di comunicazione, di relazione, di leadership.

Come sono state percepite all'esterno le funzioni di Demand e di Portfolio Management, con particolare riferimento al

livello di coinvolgimento e commitment degli attori coinvolti? Come è cambiato il rapporto e le relazioni con l'utenza e come è stato vissuto questo cambiamento?

Adesso siamo ancora all'inizio, il fenomeno è abbastanza recente, in generale non si intravedono ancora grandissimi cambiamenti rispetto al rapporto con il mondo esterno all'IT. Io, dal mio punto di vista, percepisco invece un cambiamento che coinvolge più le persone interne all'IT che stanno cercando di porre in linea quello che hanno metabolizzato nel corso, con più autorevolezza, nei confronti delle società, nel pilotare il processo di demand management verso iniziative e soluzioni che sono quelle più allineate, da un punto di vista dell'evoluzione architeturale dei sistemi. C'è un rapporto più maturo, un rapporto di maggior peso di queste figure con l'utenza stessa. Il cambiamento si sta vedendo in maniera positiva, e questa maggior consapevolezza sta portando a una maggior propositività su certe iniziative, da parte del personale interno che svolge questi compiti e all'interno dell'IT; prima del processo di formazione era dominante un atteggiamento più reattivo, ovvero l'attesa di nuove direttive su come muoversi. Qui ho risposto un po' anche ad una domanda successiva, quella di quali siano i benefici raggiunti.

Come sono state percepite all'esterno le funzioni di Demand e di Portfolio Management, con particolare riferimento al livello di coinvolgimento e commitment degli attori coinvolti? Come è cambiato il rapporto e le relazioni con l'utenza e come è stato vissuto questo cambiamento?

All'esterno della funzione IT viene sentita l'esigenza di un collegamento con la funzione IT per poter attivare un flusso di informazione costante relativamente alle iniziative/progetti in corso e/o futuri, per poter sfruttare sinergie di gruppo oppure anticipare esigenze ed allineamento con l'evoluzione del business.

Quali sono stati i benefici raggiunti? Il miglioramento delle informazioni disponibili che effetti sta avendo sui processi decisionali interni al dipartimento IT?

Anche in questo caso, si nota il fatto di avere una maggiore trasparenza nel servizio dell'IT, il che sta sicuramente migliorando il rapporto sia interno sia verso gli utenti finali che ricevono il servizio che l'IT eroga e anche questo sta facendo crescere complessivamente la credibilità del reparto nei confronti degli utenti interni.

L'introduzione del Demand e del Portfolio Management fa sì oggi che i progetti autorizzati risultino maggiormente allineati alla strategia aziendale? Se sì, in che modo?

I progetti sono sicuramente molto più allineati alla strategia aziendale in quanto una maggior strutturazione di questi processi con tutte le richieste che vengono condivise in un unico portfolio, crea una maggiore presa diretta, una maggiore consapevolezza di quelle che sono le linee guida che vengono dal vertice aziendale. In che modo? Anche da un punto di vista organizzativo, grazie al fatto che il database del portfolio management è condiviso da tutti e grazie al fatto che periodicamente ci si incontra, si discute almeno una volta al mese su quale linea tenere.

Il Demand è proattivo e propone soluzioni al Business oppure opera a valle delle richieste che pervengono dalle funzioni di Business?

In questo momento siamo più nella seconda modalità, nel senso che siamo ancora un po' a valle delle funzioni di business, anche se si sta cercando di stimolare la proattività per anticipare quelle che possono essere le proposte di evoluzione. Si sta un po' a metà del percorso, e comunque si intravede non lontana la crescita della propositività.

Sono stati definiti e sono utilizzati degli indicatori per l'efficacia dei risultati raggiunti con il Demand e Portfolio?

Al momento, gli unici indicatori adoperati riguardano la valutazione dei progetti in maniera strutturata.

Viene misurata e monitorata la customer satisfaction?

Non viene misurata, ma senz'altro monitorata dalla relazione instaurata con gli utenti dalla direzione e comunque dai singoli demand manager con i vari process owner. Non c'è una misura oggettiva-quantitativa, ma il monitoraggio c'è senz'altro, inoltre, su certe tematiche, in particolare si è adottato periodicamente il concetto di survey che è comunque di tipo qualitativo e non quantitativo. Il questionario, comunque, non produce indicatori specifici in modo dettagliato. E comunque, molti riscontri che si sono avuti anche con la valutazione dei progetti dell'ultimo periodo sono incoraggianti pressoché positivi.

Sono previste ulteriori azioni di miglioramento? Se sì, quali?

Sono state individuate una serie di iniziative tese a migliorare ulteriormente la situazione, in particolare, come citato nelle risposte alle prime domande, il fatto di far partecipare le persone a dei corsi mirati. Inoltre, l'impegno si incentra anche sul cercare di affiancare il personale IT in certi processi, sul far partire un processo di ricerche su temi di interesse e particolarmente innovativi da condividere, sul creare maggior conoscenza, sul continuare a sviluppare i processi di governance e sulla promozione di incontri sistematici con i vari process owners delle società per poter continuare a monitorare la soddisfazione degli utenti nei confronti delle iniziative portate avanti dalla direzione IT.

Intervista a Francesco Imposimato, Demand Manager presso Poste Italiane

Quali sono state le motivazioni ed esigenze che hanno spinto la società ad intraprendere il percorso di sviluppo della funzione Demand e Portfolio Management?

La principale motivazione che ha portato allo sviluppo della funzione di Demand e Portfolio Management può essere individuata nell'esigenza di realizzare una gestione integrata del Business e delle esigenze tecnologiche.

In risposta a tale esigenza sono state create delle funzioni di Demand e Portfolio Management per ciascuna area di Business in grado di unire il mondo IT e il mondo di Business in un unico sistema di gestione in cui raccogliere documentazione, politiche, procedure e processi in modo olistico.

Ciascuna funzione è stata dotata, da un lato, di profonde conoscenze tipiche dell'organizzazione IT e dei suoi processi, dall'altro, di specifiche competenze sui processi operativi di Business. Ciò ha consentito di soddisfare le richieste tecnologiche dei Clienti in modo integrato e trasparente e garantire l'identificazione del fabbisogno di servizi ICT in accordo con la Direzione IT e con la pianificazione dei necessari progetti di investimento.

Come è stato impostato il progetto di sviluppo della/e funzione/i? Gli attori coinvolti erano maggiormente interni all'IT o esterni? Quali sono state le fasi del progetto? Quali sono stati i risultati raggiunti dal progetto, rispetto a quanto pianificato in origine?

L'impostazione generale del progetto ha seguito due linee guida principali:

- i. **centralizzazione della responsabilità** nella definizione dei piani e programmi evolutivi dell'ICT di Gruppo, nonché delle attività di progettazione, sviluppo, esercizio e manutenzione di tutte le risorse ICT di Gruppo;

- ii. **costituzione, all'interno delle Divisioni/ Direzioni interessate, di una funzione di Demand Management** con il compito di garantire l'identificazione del fabbisogno di servizi ICT in raccordo la pianificazione

dei necessari progetti di investimento.

L'attore principale è il **Demand Manager** il quale si trova al centro di un triangolo di relazioni tra le Business Unit, il CIO e il Cliente (interno/esterno). Le altre figure coinvolte nel processo in oggetto sono:

- **Account Management** con l'obiettivo di garantire il presidio del cliente interno in modo continuativo e a supporto dell'intero ciclo di vita dei servizi ICT.
- **Demand strategico**, con l'obiettivo di trasformare le esigenze di business in progetti ICT che innovano o modificano in modo consistente l'infrastruttura ICT ed il patrimonio applicativo di PI;
- **Demand Operativo**, con l'obiettivo di governare la domanda di asset ICT e gestirne l'evoluzione incrementale mediante percorsi codificati e controllabili,
- **Contract e SLA Management**, con l'obiettivo di gestire la relazione cliente-fornitore con il CIO nell'ambito di un Contratto di Servizio, stipulando e monitorando specifici SLA per i servizi "acquisiti".

Quali strumenti (eventuali tool a support) sono stati adottati? Perché la scelta è ricaduta su quel particolare strumento?

Lo strumento chiave del mondo in oggetto è stato in prima battuta il tool di Mercury poi trasformato nel più noto **HP-PPM (Project and Portfolio Management)**. Sulla base delle esigenze viene costruito il documento, introducendo una logica padre-figlio tra le iniziative. Le esigenze sono suddivise in 4 Principali Aree di intervento ICT:

- i. Progetti Clienti;
- ii. Progetti Corporate;
- iii. Progetti DM-CNS;
- iv. Progetti di innovazione.

Tale strumento, affiancato da altri strumenti di gestione dell'operatività quotidiana, quali il "Modello di scoring" delle esigenze, ha contribuito all'analisi e all'approfondimento delle nuove esigenze di Business in termini di classificazione, armonizzazione, prioritizzazione e infine analisi dei requisiti funzionali delle esigenze.

Quali sono state le principali problematiche affrontate nel corso del progetto (es. partecipazione utenti clienti, integrazione con altri strumenti, difficoltà di implementazione, customizzazione e personalizzazione dello strumento a supporto, eventuale gestione della resistenza al cambiamento, ecc.) e come sono state gestite?

L'alta complessità del progetto in termini di integrazione con tutti i processi IT, ha portato ad un elevato grado di customizzazione dello strumento di gestione adottato. Contemporaneamente è stata riscontrata una forte resistenza al cambiamento organizzativo, aspetto quest'ultimo tipico delle strutture più complesse.

Per rispondere a tali problematiche sono stati introdotti dei meccanismi di forte standardizzazione utilizzando specifici strumenti di gestione operativa e si è proceduto ad un'attenta identificazione dei ruoli al fine di responsabilizzare le figure coinvolte.

Quali criteri sono stati definiti per la classificazione, l'analisi e la selezione delle iniziative nel Demand (il processo di selezione opera maggiormente secondo criteri "risk driven", "quality driven", ecc.)? Come queste vengono trasformate in progetti, per l'alimentazione del Portfolio?

Nella classificazione, analisi e selezione delle iniziative sono stati definiti i seguenti criteri:

- Rilevanza strategica;

- Complessità dell'iniziativa;
- Aspetti regolatori (aspetti di legge / compliance normativa)

La prioritizzazione e la classificazione dell'iniziativa avviene pertanto sulla base dei driver sopra citati al fine di determinare con le linee tecniche, nel minor tempo possibile, la valorizzazione economica e l'effort di risorse necessarie.

Le richieste prese in carico prendono la veste di progetto attraverso un processo di aggregazione delle iniziative in stream progettuali, declinati per ambito di intervento.

Quali sono i passi principali del workflow di raccolta e autorizzazione di una richiesta?

Il workflow di raccolta e autorizzazione di una nuova richiesta può essere declinato in tre fasi principali: preliminare, istruttoria ed esecuzione

- **Fase Preliminare:** a seguito della formalizzazione dei requisiti da parte dei DM la richiesta viene inserita a sistema (Mercury/HP-PPM). A seguito della prioritizzazione della richiesta, si procede alla predisposizione dell'Offerta, contenente le informazioni essenziali sulla soluzione proposta, in termini di *tempi* ed *economics*. Se la richiesta viene approvata dalle strutture di DM si passa alla fase successiva. In questa fase è possibile che CIO rifiuti e chiuda una richiesta nel caso di impossibilità di qualificare i requisiti di base.
- **Fase Istruttoria:** una volta che la richiesta viene "PRESA IN CARICO" dalla struttura di Ingegneria dei sistemi (CIO) si procede ad affinare l'offerta nelle sue componenti tecnico-economiche. Nell'approfondimento dei requisiti necessari alla definizione della soluzione e accettazione dell'offerta si prevede il coinvolgimento del Demand Manager (tempi di rilascio)
- **Fase Esecutiva:** attuazione da parte di CIO del Piano di progetto definito e concordato. A seguito dell'approvazione da parte del Cliente e del Demand dei

risultati dei test/collauda, l'iniziativa si conclude con il "RILASCIO IN ESERCIZIO" e la "CHIUSURA" dell'esigenza a sistema (Mercury/HP-PPM).

Che impatto ha avuto il progetto sull'operatività degli attori interni coinvolti? L'adozione dei processi suddetti ha permesso di uniformare la metodologia di gestione progetti e l'adozione di un linguaggio comune e di comportamenti omogenei nell'esecuzione di tutte le istanze progettuali?

L'adozione di uno specifico strumento di Project e Portfolio Management ha avuto un forte impatto su tutte le figure professionali coinvolte nel processo di Demand.

Ciò ha contribuito a standardizzare i processi di raccolta, gestione e lavorazione interna delle nuove esigenze dei Clienti introducendo codice comune nella formalizzazione delle diverse attività progettuali e riuscendo a scandire attentamente i tempi di attraversamento delle richieste.

Quali sono stati i processi IT maggiormente influenzati dall'introduzione del Demand e del Portfolio Management? In che modo questi processi sono stati interessati? (Qual è il grado di integrazione con altri strumenti/processi di IT Governance?)

Nell'implementare i processi di Demand e Portfolio Management ci sono stati dei processi che hanno subito un maggiore impatto. In particolare, tali processi sono riconducibili alle seguenti macro attività:

- Pianificazione strategica (pluriennale);
- Pianificazione operativa (annuale);
- Monitoraggio e controllo delle iniziative IT;
- Service Level Management.

La forte integrazione tra i processi di IT Governance è stata resa possibile grazie ad un unico strumento di interfaccia con tutte le linee tecniche ed amministrative.

Che tipo di attività di formazione è stata prevista, chi erano i destinatari e che obiettivi si proponeva? La formazione è stata vista

come leva per accettare i nuovi processi, adottare gli strumenti, abbattere la resistenza al cambiamento, ecc.?

Come detto precedentemente parlando delle criticità riscontrate nel corso del progetto, siamo di fronte ad un'organizzazione molto complessa, nella quale è stata riscontrata una forte resistenza al cambiamento. Lo strumento migliore per rispondere a tale problematica è stato quello della formazione. Pertanto, sono stati previsti degli eventi formativi per le diverse strutture coinvolte sulla base dei processi impattati.

Oggi possiamo confermare che la formazione è stata forse la principale leva di Change Management. Tale strumento ci ha permesso di migliorare sia le competenze tecniche delle risorse adoperate sia la propensione ad accettare il cambiamento rendendo il nuovo sistema maggiormente flessibile.

Quali sono stati i benefici raggiunti? Il miglioramento delle informazioni disponibili che effetti sta avendo sui processi decisionali interni al dipartimento IT?

L'implementazione dei processi di Demand e Portfolio Management hanno sicuramente avuto un impatto positivo sull'intero ciclo gestionale di evasione delle richieste. Tra i tanti benefici realizzati i più rilevanti sono stati:

- **riduzione della complessità nell'introduzione** di nuovi servizi attraverso la standardizzazione dei processi.
- **responsabilizzazione delle figure coinvolte** tramite una chiara identificazione dei ruoli.
- **forte integrazione** tra l'attività di identificazione del fabbisogno di servizi ICT e la pianificazione dei necessari progetti di investimento
- **maggior promozione dell'innovazione** mediante una completa responsabilizzazione del business nelle scelte tecnologiche

L'introduzione del Demand e del Portfolio Management fa sì oggi che i progetti

autorizzati risultino maggiormente allineati alla strategia aziendale? Se sì, in che modo?

L'introduzione della figura del Demand e Portfolio Management ha sicuramente contribuito a creare un crescente allineamento alle strategie aziendali e alle esigenze di mercato.

Questo è stato reso possibile attraverso un approccio Service Oriented in cui si rende necessario definire, in coerenza con il piano strategico aziendale, i piani e programmi evolutivi dell'ICT di Gruppo, nonché delle attività di progettazione, sviluppo, esercizio e manutenzione di tutte le risorse ICT di Gruppo. Il risultato è una struttura matura, e efficace ed efficiente.

Il Demand è proattivo e propone soluzioni al Business oppure opera a valle delle richieste che pervengono dalle funzioni di Business?

Sicuramente proattivo in quanto si cerca costantemente di prevedere gli eventi che si potrebbero verificare modificando le modalità operative o le attività in modo da non subire alcuna influenza dagli eventi previsti.

Sono stati definiti e sono utilizzati degli indicatori per l'efficacia dei risultati raggiunti con il Demand e Portfolio?

È stato creato un set di indicatori al fine di analizzare e monitorare fattori critici di successo quali i costi e i tempi.

Viene misurata e monitorata la customer satisfaction?

Tramite una gestione condivisa e sinergica della "customer base" di Poste Italiane è stata definita un' Offerta Commerciale innovativa ed integrata e abbiamo fornito alla forza vendita gli strumenti necessari per gestire l'evoluzione del rapporto con il cliente in termini di risultati di vendita e di customer satisfaction.

Sono previste ulteriori azioni di miglioramento? Se sì, quali?

Assolutamente sì. Tutti i vari attori che entrano in gioco nel management dei servizi business di P.I. devono adottare un corretto piano di Continual Service Improvement dei servizi erogati.