

Soluzioni organizzative e capacità manageriali per governare la DSI

Nell'odierno scenario competitivo l'IT si pone come un **fattore abilitante** dei servizi di business e dei processi interni, nonché come fattore critico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. L'obiettivo della Direzione Sistemi Informativi (DSI) non è fornire prodotti ma **servizi** ai clienti, sia interni che esterni, promuovendo un'integrazione crescente con le Divisioni di Business da una parte e i fornitori (system integrator ed outsourcer) dall'altra. Oggi, come dimostrano diverse indagini, la maggioranza dei manager delle Divisioni di Business considera la tecnologia un elemento indispensabile dei loro prodotti e servizi. Secondo HSPI, non è in discussione l'utilità dei sistemi informativi, bensì il **modo** in cui questa utilità deve essere messa al servizio dell'azienda. Le risorse della DSI non devono presidiare solo competenze tecniche, ma devono sempre più sapere come organizzare la propria funzione. Il CIO (Chief Information Officer) evolve verso una figura più articolata, che definisce il modello di funzionamento, crea sinergie con il vertice aziendale e integra la sua direzione con l'azienda attraverso il governo della domanda, dei costi e dei livelli servizio.

I fallimenti dell'IT

In molte organizzazioni la corretta gestione dei servizi IT incontra alcuni ostacoli che possono generare fallimenti. Tra i principali:

- mancanza di una definizione dei servizi IT condivisa con il business e scarsa comprensione di come tali servizi concorrano alla generazione di valore;
- scollamento delle iniziative ICT dagli obiettivi dell'azienda;
- attività di sviluppo focalizzate sulle funzionalità-utente, sui tempi e sui costi dei progetti e scarsamente orientate alla definizione dei livelli di servizio e alla mitigazione degli impatti dei nuovi rilasci sugli ambienti di esercizio;
- presenza di strutture silos-driven che non permettono di industrializzare i processi di gestione del ciclo di vita dei servizi IT, genera

duplicazioni di funzioni all'interno della stessa DSI e rischio di contrapposizione tra le strutture di Sviluppo e di Esercizio;

- organizzazione DSI non process-driven. Questo può determinare l'assenza di un responsabile chiaro e identificato, la parcellizzazione delle responsabilità, la mancanza di accountability e della misura delle performance e la difficoltà al corretto dimensionamento degli organici;
- inadeguatezza dei tempi d'intervento, risoluzione ticket e provisioning;
- mancanza della conoscenza adeguata dei propri asset e della loro correlazione ai servizi di business. Questo porta alla difficoltà di prioritizzare gli interventi e valutare gli impatti delle change request;
- inadeguatezza dei processi di gestione dei fornitori (system integrator ed outsourcer).

IT Strategy & IT Governance

Per formulare l'IT Strategy (quali applicazioni ed infrastrutture introdurre, razionalizzare e dismettere) e, soprattutto, per perseguirne l'attuazione, mitigando i rischi dei fallimenti operativi, è necessario far riferimento a un **modello di governo dei servizi IT** e realizzare un modello di funzionamento della DSI basato sull'**Industrializzazione del Ciclo di Vita** dei Servizi IT, che nella metodologia sviluppata da HSPI prevede:

- identificazione di un **impianto di processi** tra loro integrati (core, di cerniera, di governo) e dei relativi indicatori di performance;
- identificazione di **ruoli** chiaramente definiti e comunicati e la definizione di meccanismi di coordinamento interni;
- sviluppo di **competenze tecniche e manageriali**;
- progressiva introduzione di strumenti necessari ad automatizzare attività e a facilitare il coordinamento tra risorse.

L'IT Governance è la capacità, definita e organizzata, di controllare la formulazione e l'implementazione di strategie IT e di condurle

verso il raggiungimento dei vantaggi competitivi dell'azienda (Ministry of International Trade and Industry, 1999).

IT Strategy e IT Governance sono le due leve del CIO.

Gli aspetti organizzativi e le competenze

In un progetto di IT Governance si rendono necessarie **competenze non solo tecnologiche, ma anche manageriali**.

Diventa necessario acquisire competenze che consentano di effettuare:

- la gestione integrata dei processi della DSI, l'assegnazione di ruoli e responsabilità e l'introduzione di meccanismi di coordinamento (anche attraverso strumenti) tra funzioni specializzate;
- la comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno della DSI;
- la definizione di budget e il controllo di gestione;
- l'introduzione di processi di misura delle performance;
- la gestione di contratti di outsourcing.

Secondo HSPI il CIO dovrà utilizzare in modo integrato le discipline del **Portfolio & Project Management** (PMBOK, PRINCE2, ...) e del **Service Management** (ITIL, ISO/IEC20000, ...).

Inoltre, il CIO, oltre a gestire la relazione con il business, dovrebbe gestire attentamente i rapporti con altri due attori: **Risorse Umane** e **Amministrazione Finanza e Controllo**. Il primo risulta fondamentale per l'introduzione e l'accoglimento in azienda del ruolo del CIO, condividendo le logiche di funzionamento della DSI,

e per facilitare l'introduzione di soluzioni organizzative, policy e procedure che tengano conto della diversa natura, tecnologica e non, delle attività da essa svolte. Il secondo può supportare la DSI ad evolvere da centro di costo a funzione alla quale sia chiaramente attribuita la misura con cui contribuisce ai risultati aziendali.

La **comunicazione interna ed esterna** alla DSI diventa uno dei fattori critici di successo del CIO. Verso l'interno della propria struttura, per garantire che tutti gli attori siano orientati al raggiungimento degli obiettivi finali, verso le altre strutture aziendali, per far comprendere il fondamentale contributo dell'IT nell'ottimizzazione delle performance dell'organizzazione.

Pensiamo che i temi affrontati facciano parte dell'agenda dei CIO e che a volte non si abbia a disposizione il tempo e le risorse necessarie per analizzare dettagliatamente questioni tanto rilevanti.

HSPI SpA è una società di **consulenza direzionale** nata nel 2003 specializzata su progetti di **IT Governance, IT Outsourcing, Project & Change Management e Information Risk Management**. Grazie anche alla rete internazionale di partner, ha sviluppato **competenze** su processi, organizzazione, risorse umane, tecnologie, legal e finance e maturato la capacità di integrare tali competenze per supportare i propri clienti nelle iniziative di cambiamento. Certificata ISO 9001:2008, attiva sul territorio nazionale con tre sedi (Bologna, Roma e Milano), con un fatturato di circa 5 mln di euro e 50 professionisti.