



RUBRICA ERP

L'implementazione e la gestione di un ERP può seguire i principi dell'IT Governance?

L'IT Governance applicata ai sistemi ERP

INDICE

Introduzione

Intervista all'Ing. Paolo Di Martino, Responsabile Gestione Sistemi e Datacenter della funzione Esercizio IT di Poste Italiane

INTRODUZIONE

Con questo numero della newsletter si è deciso di avviare la nuova “RUBRICA ERP: L’implementazione e la gestione di un ERP può seguire i principi dell’IT Governance?”, dedicata a comprendere se e come i principi e le tecniche dell’IT Governance (Project Management, IT Service Management, Enterprise Architecture Management, IT Assurance) possano essere adottati nell’ambito dell’implementazione dei sistemi ERP, sia in fase progettuale che in fase di esercizio, presentando il punto di vista di

alcuni esperti nell’implementazione di ERP a livello nazionale.

In questo numero, in particolare, l’intervista con Paolo Di Martino, Responsabile Gestione Sistemi e Data Center della funzione Esercizio IT di Poste Italiane, è mirata a comprendere se e come aziende che investono da anni nell’adozione di best practice di Project Management (PM), di Service Management (ITIL) e di Service Assurance (CobIT) applicano tali principi alla gestione del sistema ERP (nel caso di Poste Italiane: SAP).

16 settembre 2011

Intervista con l'Ing. Paolo Di Martino



L'ing. Paolo Di Martino è Responsabile della struttura di Gestione Sistemi e Data Center all'interno della funzione Esercizio di Tecnologie dell'Informazione di Poste Italiane.

Ha maturato una lunga esperienza nell'ambito gestione dei sistemi SAP all'interno di Poste Italiane.

Ha poi esteso la sua responsabilità alla gestione sistemistica di tutte le tecnologie (Mainframe, Open) presenti in azienda a supporto dei processi di business.

Garantisce infine anche la gestione operativa dei processi di Disaster Recovery.

Quali best practice di Project Management (PM), di Service Management (ITIL) e di Service Assurance (COBIT) avete applicato alla gestione di SAP? In che termini e secondo quali logiche?

Poste Italiane da molti anni ha sposato queste best practice per la gestione dei propri sistemi informativi. Siamo inoltre un Customer Competence Center Certificato SAP, il che significa che molti dei requisiti e delle linee guida delle best practice IT sono recepite ed applicate.

Per mantenere la certificazione, SAP esegue annualmente un audit sui processi di governo; tale verifica viene eseguita sui processi di tutto il ciclo di vita: progettazione, sviluppo ed esercizio. La certificazione contraddistingue la qualità con cui Poste eroga tali servizi e assicura l'aderenza ai principi delle best practice di IT Governance.

Recentemente è stata mossa una piccola critica sulla gestione del sistema relativamente ai tool di supporto che vengono utilizzati: SAP suggerisce di utilizzare gli strumenti di supporto proprietari e quindi sviluppati per rispondere al meglio alle esigenze del sistema.

In particolare, in Poste Italiane, per la gestione e la tracciatura degli incidenti viene utilizzato lo

strumento adottato da tutta l'azienda per tutte le applicazioni: Computer Associates USPSD; SAP suggerisce invece l'impiego di Solution Manager, che rappresenta il tool ad hoc per la gestione degli incidenti relativi a SAP. Tale indicazione è data in quanto questo strumento riesce a registrare esattamente il fault che occorre – è in grado di catturare uno screenshot dell'incidente ed inoltra tutte le informazioni correlate - mentre attualmente l'utente finale chiama il service desk e descrive all'operatore il problema, con il rischio di perdere delle informazioni importanti per la successiva analisi e risoluzione.

In questo contesto, si sta pensando ad un'integrazione tra il sistema di trouble management di Poste e Solution Manager, in modo tale che, per gli incidenti relativi a SAP, i ticket che non possono essere risolti al primo livello ma che vengono inviati al secondo livello attraverso Solution Manager siano correlati di tutte le informazioni necessarie alla comprensione dell'incidente

e che i tecnici non debbano riesaminare da zero il fault. Nonostante questa peculiarità legata ai tool, è evidente come il processo sia condiviso e strutturato secondo le linee guida riconosciute come best practice.

È corretto considerare SAP come un'isola tecnologica che richiede delle specificità dal punto di vista della gestione applicativa?

L'idea della chiusura di SAP verso i sistemi esterni poteva essere considerata vera fino a qualche anno fa, mentre oggi il mondo SAP si è ampiamente integrato con il mondo esterno. Questa situazione appare evidente se pensiamo al linguaggio di programmazione di SAP che, se prima era limitato al solo ABAT, oggi comprende anche tutto il mondo JAVA. Dall'altra parte, comunque, i vincoli imposti dal sistema non limitano affatto l'applicazione dei principi dell'IT Governance ma, anzi, sono proprio questi vincoli che impongono l'adozione delle best practice di Service Management.

Come viene gestita la separazione del ciclo di sviluppo da quello di esercizio?

- dal punto di vista dei processi
- dell'organizzazione
- e degli strumenti di ICT Mgmt

La Segregation of Duty è prima di tutto assicurata attraverso una rigida profilazione delle utenze, che permette la separazione dei ruoli tra l'ambiente di esercizio e l'ambiente di sviluppo.

Lo sviluppo lavora nel proprio ambiente dedicato, dove programma e sviluppa gli oggetti di competenza. Gli sviluppi vengono poi "portati" negli ambienti di collaudo/produzione attraverso i "Trasporti" – è così che vengono definiti i change nel mondo SAP – per l'esecuzione dei test funzionali.

Per effettuare il trasporto degli oggetti sviluppati in ambiente di produzione è necessaria una firma dell'applicativo che ha sviluppato il "Trasporto" e la firma della struttura d'esercizio che autorizza il passaggio in produzione.

In conclusione, chi lavora in ambiente di sviluppo non può accedere all'ambiente

d'esercizio e gli oggetti che passano dall'ambiente di sviluppo/test all'ambiente di esercizio sono gestiti, monitorati e registrati dall'esercizio.

A livello organizzativo, il processo di change management viene gestito attraverso la separazione tra il gruppo di sviluppo da quello di esercizio. I change possono essere piccole modifiche per cui lo sviluppatore interagisce direttamente con l'esercizio oppure possono essere collegate ad uno specifico progetto: in questi casi è il capoprogetto che tiene conto di tutte le richieste di passaggio in produzione che si generano per il progetto stesso.

Dalla parte dell'esercizio invece esiste una struttura, interna alla service control room, che prende in carico le richieste ed esegue le attività tecniche per portare in produzione i Trasporti. Questo gruppo rappresenta l'unico entry point per tutte le richieste di trasporto del mondo SAP.

Tale processo viene gestito con il supporto dello strumento di change management che SAP, nel suo landscape, mette a disposizione: Transport Manager.

L'introduzione e la manutenzione/evoluzione di una piattaforma ERP può essere estremamente complessa ed economicamente onerosa se si procede con customizzazioni o estremamente semplice se si procede con parametrizzazioni. In che modo l'organizzazione IT può influenzare le Business Unit per spingere sulle parametrizzazioni a scapito delle customizzazioni?

La regola iniziale al principio del progetto era adeguare il mondo Poste Italiane a SAP, altrimenti si sarebbe innescato un meccanismo di modifica del sistema che avrebbe portato ad uno stravolgimento dell'applicazione nei processi e nelle regole. Certo è che in alcuni casi particolari non è stato possibile, ma è pur vero che SAP permette di eseguire delle customizzazioni. Risulta comunque importante che tale pratica non venga adottata in maniera massiva, ma che sia ricercato un equilibrio. Una buona soluzione a questo problema è quella di sfruttare al meglio gli upgrade di SAP in modo tale da aggiornare il sistema e utilizzare nuove

funzionalità native senza dover sviluppare soluzioni ad hoc.

Quali sono i criteri coi quali valutare il superamento dei test di accettazione e l'ok al go live? Sono solo criteri funzionali (user acceptance) o ci sono anche criteri tecnologici (tool di monitoraggio configurati, personale del Service Desk formato, personale del monitoraggio formato, Incident Model, KEDB popolata, SLA definiti, etc.)?

Per quanto riguarda i criteri di superamento dei test, da una parte si hanno i criteri funzionali, da cui dipende l'accettazione dal cliente, dall'altra ci sono i criteri prestazionali, che vengono gestiti dal team dell'esercizio.

Purtroppo attualmente in Poste, come accennato in precedenza, non essendo presente un ambiente di certificazione, non è possibile eseguire degli stress test – non risultano comunque casi in cui si siano verificati problemi – di conseguenza il go live viene dato sulla base di criteri funzionali, mentre le valutazioni sulle prestazioni vengono fatte successivamente, attraverso il monitoraggio del sistema volto alla verifica del rispetto dei livelli di servizio definiti. La componente tecnologica viene monitorata con HP Open View e vari agent, mentre la parte applicativa si serve di Solution Manager – lo stesso strumento di cui abbiamo parlato relativamente all'Incident Management – con cui sono monitorate le performance del servizio: numero di transazioni eseguite, tempo di risposta, numero di utenti connessi,...

È in corso un progetto volto ad integrare queste due dimensioni del monitoraggio del sistema.

Con quali criteri si valuta il successo del progetto di implementazione dell'ERP? Sono solo criteri di progetto (rispetto dei tempi, dei costi e delle funzionalità) o sono anche criteri legati alla qualità del servizio erogato successivamente (numero di incidenti rilevati nel mese successivo, tempo medio di risoluzione, disponibilità, numero di interventi di modifica evolutiva, etc.)

Nel momento in cui i progetti vanno in go live, è responsabilità del PM del progetto evidenziare alla struttura cliente il successo del progetto.

In passato anche la struttura del Competence Center ha partecipato alla produzione della documentazione che dimostra l'evoluzione del mondo SAP attraverso i numerosi progetti e sottolineandone i successi.

È evidente che in un ambiente come quello di Poste, in cui sono utilizzati ben 23 landscape di SAP in un solo anno, i progetti che vengono avviati siano molti e che senza una gestione coordinata e ordinata di queste iniziative non sarebbe possibile ottenere i risultati attuali. Questo mostra come sia proprio la conformazione del sistema a richiedere l'adozione dei principi di governance e l'utilizzo di best practice che sostengano l'organizzazione nel raggiungimento del successo.

La maturità raggiunta da Poste Italiane nell'erogazione dei servizi ERP potrebbe essere tale da pensare di offrire tale servizio verso l'esterno?

Poste ha sicuramente una maturità tale da poter pensare ad un progetto simile anche in virtù delle peculiarità sviluppate per il servizio postale sulla parte logistica.

In un ambiente in cui il sistema SAP è così pervasivo la componente della sicurezza risulta sicuramente molto importante. Come e da chi viene gestita? La gestione degli accessi come è organizzata?

Per quanto riguarda la gestione degli accessi, dal punto di vista operativo è il gruppo di sviluppo che definisce i profili utenti, mentre è poi l'esercizio, in particolare il COS (Centro Operativo Sicurezza) che associa tali profili alle singole utenze. Inoltre, in ottemperanza alle leggi sulla privacy (196, 231,..), anche per l'applicativo SAP sono stati definiti gli amministratori di sistema e tutti i relativi log d'accesso vengono registrati e salvati in un database consultabile dalla sicurezza di Poste.

Per quanto riguarda i controlli di sicurezza più in generale, il sistema viene annualmente auditato dalla struttura di audit interna, al fine di evidenziare ed indirizzare eventuali vulnerabilità.