PERCHÉ NON POSSIAMO FARE A MENO DI UNA STRATEGIA DI SERVICE LEVEL MANAGEMENT

A cura di Alberto Rizzotto, Manager di HSPI

Premessa

La necessità di adottare *best practice* internazionali per l'IT Service Management (ITIL in primis) è stata ampiamente discussa in ambito direzionale IT negli ultimi anni. Si è, infatti, ritenuto di essere di fronte ad un fattore determinante in due ambiti: la corretta gestione dell'intero ciclo di vita dei servizi IT - dalla realizzazione fino all'erogazione continuativa nel tempo - e il conseguente soddisfacimento delle esigenze tecnologiche espresse dal business.
In particolare, l'adozione delle metodologie di Service Level Management (SLM) rappresenta un'opportunità finalizzata a gestire la qualità (e la quantità) dei servizi erogati, in funzione delle aspettative delle Direzioni di Business e degli utilizzatori finali dei servizi stessi.

In controtendenza con il decennio precedente, tuttavia, la volontà di adottare tali *best practice* si è ridimensionata negli ultimi anni a causa delle pressanti necessità di ridurre le spese non direttamente correlate alle attività core dell'impresa e di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili.
In questo contesto, quali sono i requisiti minimi propedeutici all'avvio di un programma di SLM di successo e quali i primi passi da intraprendere?

Perché investire in un progetto di SLM?

L'obiettivo principale di ogni progetto di SLM è quello di governare i livelli di servizio erogati. Tuttavia, le ragioni che stanno alla base della "sfida" intrapresa dalle Direzioni IT nell'implementazione di un framework di SLM possono essere diverse:

- la volontà di misurare la qualità del servizio percepita dell'utente, e pertanto verificare la fruibilità e la disponibilità del servizio e la corrispondenza alle aspettative espresse, secondo il punto di vista del soggetto utilizzatore. Il raggiungimento di tale obiettivo comporta la definizione e l'implementazione di metriche di monitoraggio applicabili al servizio end-to-end, tali da rappresentare la percezione qualitativa del cliente;
- la necessità di esercitare un controllo interno sulle infrastrutture e sull'operatività della Direzione IT, con l'intento di monitorare le performance tecnologiche erogate dalle strutture tecniche interne e dagli altri Provider tecnologici coinvolti nell'erogazione dei servizi. L'obiettivo è implicitamente quello di identificare le componenti delle catene tecnologiche destinate ad erogare il servizio poco performanti, in modo da intervenire con apposite contromisure finalizzate ad eliminare o contenere i disservizi rilevati;
- la volontà di esprimere trasparenza e oggettività verso gli stakeholder interni ed esterni alla Direzione IT rispetto al tema delle performance tecnologiche e dei livelli di servizio realmente erogati, al fine di ufficializzare attraverso Service Level Agreement (SLA) i livelli di servizio sostenibili e di misurare e rappresentare attraverso reportistica di dettaglio le performance raggiunte;
- la necessità di governare gli investimenti ed i costi per le infrastrutture IT, identificando componenti tecnologiche critiche su cui intervenire tramite la realizzazione di nuovi investimenti (ad esempio per l'adeguamento di infrastrutture obsolete o sottodimensionate o non sufficientemente performanti) o l'efficientamento delle attività di presidio e gestione, garantendo così economicità nell'erogazione dei servizi.

Quali prerequisiti e attività presidiare

Il corretto avvio di un programma di SLM richiede innanzitutto la verifica del livello di maturità raggiunto

dalla Direzione IT in tema di IT Service Management.
È fondamentale in primo luogo identificare una baseline, ossia un riferimento iniziale rappresentativo del livello di maturità e delle performance erogate dalla Direzione IT, rispetto a cui misurare i miglioramenti e i progressi nella gestone dei servizi, nell'implementazione dei processi IT, negli aspetti organizzativi e quindi nella qualità dei servizi percepita dagli utenti.
È proprio in funzione della baseline identificata che la Direzione IT potrà fissare i propri obiettivi in termini di livelli di servizio target: la possibilità di prendere impegni più o meno sfidanti nei confronti degli utenti dipenderà proprio dalla condizione di partenza riscontrata.

Le baseline di riferimento dovranno essere stabilite a tutti i livelli:

- **Strategico**: per la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **Tattico**: per la misurazione della maturità dei processi di Service Management implementati;
- **Operativo**: per la misurazione, tramite apposite metriche ed appositi KPI, delle performance tecnologiche erogate e della qualità dei servizi percepita dagli utenti.

In termini operativi, la misurabilità delle performance e la scelta delle metriche e degli indicatori per i livelli di servizio assume particolare rilievo in quanto **non è possibile gestire ciò che non è misurabile**. La misurazione dei livelli di servizio gioca quindi un ruolo fondamentale perché permette al business di effettuare scelte strategiche e operative efficaci.
Le metriche da adottare per la misurazione delle performance possono essere di vario tipo:

- **tecnologiche**: utilizzate per misurare performance di componenti e applicazioni del servizio;
- **di processo**: utilizzate per valutare la qualità complessiva dei processi di Service Management;
- **di servizio**: misurano i servizi erogati al cliente in modalità *end-to-end*.

Dopo aver identificato la baseline di riferimento e definito le metriche di monitoraggio, occorre ancora verificare il soddisfacimento di alcuni prerequisiti operativi, organizzativi e di processo propedeutici all'implementazione e all'esecuzione del processo di SLM, così da potere eventualmente indirizzare le azioni correttive da mettere in campo per colmare i gap rilevati.

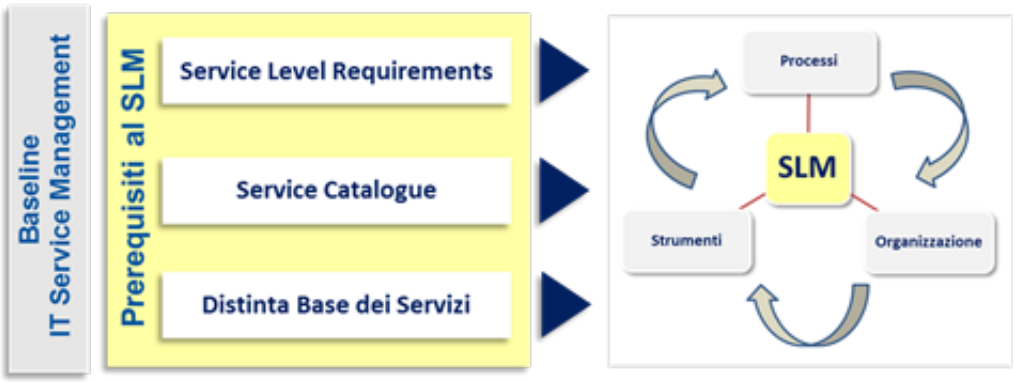

Fig. 1 Baseline e prerequisiti al SLM

a. La condivisione dei Service Level Requirement

Prerequisito per l'avvio di un programma di SLM è la presenza di un approccio metodologico nella raccolta dei requisiti ad esso funzionali.
Ciò è realizzabile attraverso la condivisione dei **Service Level Requirement** (**SLR**) tra utente del servizio e Demand Manager nella fase di presa in carico dell'esigenza tecnologica e quindi in anticipo rispetto alla progettazione della soluzione.
La definizione dei SLR, unitamente all'identificazione della baseline di riferimento, permette di verificare se i livelli di servizio desiderati dagli utenti siano perseguibili, in funzione del gap da colmare per il

raggiungimento degli obiettivi qualitativi richiesti.
È necessario che i SLR siano definiti e ufficializzati già in sede di richiesta di implementazione del servizio o della nuova funzionalità e quindi con congruo anticipo rispetto alla fase di progettazione dello stesso. In mancanza di ufficializzazione dei requisiti non ci sono, infatti, garanzie che il nuovo metodo possa soddisfare le aspettative degli utenti sui livelli di servizio. In tal caso la Direzione IT potrà al limite formalizzare e negoziare livelli di servizio vincolati alle caratteristiche oggettive del servizio implementato.
È invece prassi comune che i SLR vengano raccolti dalle Direzioni IT a progettazione già avvenuta ed implementazione già avviate, realizzando nuovi servizi o funzionalità senza tener conto delle tempistiche: quando saranno disponibili, quando arriveranno la risposta delle applicazioni e la risoluzione degli incident desiderati dal Cliente.
La raccolta dei SLR realizzata nei tempi e nei modi suggeriti permette quindi di definire adeguati OLA e UC con le linee tecniche (strutture interne e provider esterni) così da garantire, per conseguenza, i livelli di servizio richiesti dagli utenti.
Allo stesso modo, una chiara e trasparente condivisione degli investimenti necessari per il soddisfacimento dei SLR richiesti, specialmente se fortemente sfidanti, permette alle Direzioni IT di negoziare le performance tecnologiche, educando il cliente in merito al valore economico da attribuire ad un servizio di elevata qualità.
È importante infine che i SLR definiti prima della progettazione delle soluzioni IT contengano anche i requisiti riguardanti le **modalità di monitoraggio del Servizio**. Questo perché l'implementazione ex post di strumenti tecnologici di monitoraggio risulterà più complessa e dispendiosa rispetto alla loro realizzazione effettuata contestualmente all'implementazione di un nuovo servizio.
Ciò è vero, in particolare, se le forme di monitoraggio richieste risultano particolarmente evolute e volte a monitorare il funzionamento del servizio in una logica *end-to-end* (ad esempio tramite sonde applicative).
Il mancato soddisfacimento di questo prerequisito può generare criticità che vanificano gli sforzi intrapresi nell'implementazione di metodologie di SLM, mettendo a serio rischio l'ottenimento dei risultati desiderati (ad esempio determinando misurazioni di livelli di servizio non rappresentative del reale andamento dei servizi), o facendone crescere a dismisura i costi di implementazione e gestione degli SLA (ad esempio raccolta indiscriminata di dati e sviluppo di indicatori poco significativi, o dai risultati fuorvianti, che determinano incrementi spropositati dei costi di gestione e manutenzione).

b. Il catalogo dei Servizi

Ulteriore prerequisito da soddisfare per implementare un framework di SLM è costituito dalla realizzazione del **Catalogo dei Servizi** della Direzione IT dell'impresa. Risulta davvero complesso, se non addirittura impossibile, parlare di rispetto dei livelli di servizio se non si è prima chiarito internamente alla Direzione e verso l'esterno ai clienti cosa si intenda per servizio IT. Non solo, bisogna evitare di elencare servizi erogati o in corso di realizzazione senza definirne, al contempo, le caratteristiche tecniche. Vale, infatti, il principio secondo il quale "*è impossibile governare ciò che non si conosce*".

Prima ancora di affrontare tematiche di SLM è auspicabile dunque implementare una metodologia di *Service Catalogue Management*, con l'intento di identificare, classificare e formalizzare i Servizi erogati dalla Direzione IT ai propri clienti (interni ed esterni all'impresa), e quelli in corso di implementazione, valutandone la criticità per il business e mappando le correlazioni funzionali esistenti tra gli stessi.
Il *Catalogo dei Servizi* costituisce, infatti, una fonte d'informazioni centralizzata, strutturata, univoca e auto-consistente sui servizi, condivisa fra il Business e l'organizzazione IT, che mostra tramite "vista utente" le caratteristiche tecnologiche dei Servizi erogati, definendone modalità e condizioni di erogazione. È quindi un prerequisito informativo necessario per la determinazione dei livelli di servizio e dei target da rispettare per il soddisfacimento delle aspettative del cliente.
La produzione del Catalogo dei Servizi IT comporterà implicitamente l'analisi e il censimento delle componenti tecnologiche sottostanti il servizio, delle caratteristiche tecniche degli stessi, nonché la mappatura dei diversi soggetti che ne contribuiscono all'erogazione, informazioni preziose per la formalizzazione dei SLA, con evidenti ripercussioni positive sui loro tempi e costi di realizzazione.
Per una corretta e completa implementazione di un framework di *Service Catalogue Management*

si suggerisce in genere di analizzare e classificare i servizi sia in ottica tecnologica che in ottica utente, evidenziando in particolare la relazione esistente tra i servizi tecnologici e ed i servizi *end-to-end*.
I Servizi tecnologici censiti verranno quindi regolamentati, secondo prassi metodologica, da **Operational Level Agreement** (**OLA**) quando erogati da attori interni alla Direzione IT, e da **Undeprinning Contract** (**UC**) quando erogati da fornitori esterni.
Il Servizi end-to-end censiti verranno invece regolamentati attraverso **Service Level Agreement** (**SLA**), ossia Accordi finalizzati a formalizzare la qualità e le modalità di erogazione dei Servizi *end-to-end* dalla Direzione IT verso l'utente finale.

c. La distinta base dei servizi

La qualità dei servizi IT deve essere valutata in funzione del livello di soddisfazione dell'utente, che è misurabile analizzando il **servizio in ottica end-to-end**.
I servizi end-to-end sono costituiti dall'insieme delle risorse tecnologiche (infrastrutture e applicazioni) e umane necessarie per fornire valore al cliente utilizzatore. Si differenziano dai **servizi tecnologici**, costituiti da componenti di servizio o da prestazioni tecnologiche il cui valore non sempre è direttamente percepibile e fruibile dall'utente, pur rimanendo comunque necessario per comporre i servizi *end-to-end*.

La corretta gestione dei servizi IT prevede di realizzare una mappatura della correlazione esistente tra i servizi tecnologici e quelli *end-to-end* erogati, identificando le componenti critiche necessarie per garantire i livelli di servizio *end-to-end* richiesti dagli utenti. Ciò richiede quindi che le componenti tecnologiche di base siano misurabili.

Altro requisito necessario per avviare il monitoraggio dei livelli di servizio erogati, verificando la qualità degli stessi, è quindi la mappatura delle cosiddette "**Catene Tecnologiche**" di erogazione dei Servizi (infrastrutture tecnologiche a supporto dell'erogazione dei servizi costituite da architetture fisiche, applicative e di rete) preferibilmente censite e gestite in maniera strutturata attraverso il ricorso a un processo di *Configuration Management*.
L'intento di tale attività è quello di identificare le componenti tecnologiche critiche alla base dell'erogazione del servizio *end-to-end*, e di formalizzare tramite OLA/UC i requisiti minimi di funzionamento e supporto tecnico da richiedere ai relativi provider: maggiore sarà la criticità di tali componenti tecnologiche, in funzione anche delle interdipendenze rispetto ad altre componenti/servizi, maggiore dovrà essere l'attenzione rivolta alla formalizzazione dei relativi livelli di servizio.

Naturalmente, la sola mappatura delle catene tecnologiche non consente di raggiungere risultati positivi di lungo periodo se non accompagnata da un costante aggiornamento delle stesse, finalizzato a tracciare le eventuali evoluzioni tecnologiche e infrastrutturali. Tale attività verrà naturalmente resa più semplice e automatica se supportata da strumenti di Configuration Management. Il mancato aggiornamento degli OLA e degli UC a seguito della variazione delle infrastrutture farà, infatti, cessare ogni garanzia sui livelli di servizio concordati tramite SLA con i relativi clienti.

d. Aspetti di processo e organizzativi

In assenza di processi che definiscano obiettivi, attività, ruoli e responsabilità del SLM si rischia di realizzare misurazioni e reportistiche "improvvisate", legate all'intraprendenza e alla manualità dei singoli attori coinvolti e per conseguenza altamente eterogenee.
Paradossalmente, come effetto della mancata attribuzione di responsabilità, si alternano da un lato situazioni caratterizzate dalla totale assenza di monitoraggio sulle piattaforme, dall'altro la proliferazione di misurazioni prodotte da differenti unità organizzative, basate su logiche e metriche di calcolo differenti e quindi in genere incoerenti e discordanti nei risultati rappresentati.
Ciò accade in quanto COBIT è per sua natura un Framework orientato al business, che esalta la correlazione esistente tra gli obiettivi di business/IT e i processi IT, fornendo al contempo una serie di strumenti teorici e pratici per il controllo della maturità dei processi e del loro sucesso.

All'interno delle best practice ITIL viene invece enfatizzato il ruolo dei processi nell'efficace erogazione e nel miglioramento della qualità dei

servizi IT.

Il processo di SLM include tipicamente i seguenti sotto-processi:

- Definizione SLA/OLA/UC
- Service monitoring
- Service reporting
- Continuous improvement

Fig. 2 Schema esemplificativo del processo di SLM

Gli interventi di tipo organizzativo, invece, sono rivolti alla creazione di una struttura capace di governare a 360 gradi gli aspetti propri del SLM e istituire le opportune leve operative.
È essenziale, al riguardo, identificare le figure professionali alle quali attribuire la responsabilità dello svolgimento delle diverse attività proprie del processo di SLM. Tale attribuzione di responsabilità riveste un ruolo centrale in quanto le attività da svolgere sono altamente eterogenee, spaziando tra attività operative, tecniche, relazionali e necessitano quindi di appropriati skill, expertise, e conoscenze specialistiche.
Nel momento in cui, come in genere accade, le responsabilità di tali attività vengono attribuite a figure professionali distinte, appartenenti a strutture organizzative diverse, sorge la necessità di istituire ed attuare dei meccanismi di coordinamento, come ad esempio la produzione di policy direzionali o l'istituzione di comitati di governance o ancora il ricorso a strumenti tecnici tali da automatizzare procedure operative ed attribuire ruoli.
Gli interventi di tipo organizzativo riguardanti le attività di SLM dovranno essere in grado di garantire:

- Corretto svolgimento del processo di SLM;
- Produzione, con il supporto delle strutture di staff aziendali, dei template documentali da utilizzare per la formalizzazione dei livelli di servizio;
- Negoziazione dei SLA con i clienti e degli OLA/UC con i provider;
- Produzione e diffusione della reportistica sui livelli di servizio;
- Miglioramento continuo ed il superamento delle criticità riscontrate in ambito SLM.

Le figure professionali che parteciperanno all'erogazione del processo di SLM dovranno essere, in particolare, caratterizzate da skill contrattualistiche (definizione di KPI, gestione delle penali, conoscenza di normative di riferimento a supporto dei contratti) e avere soprattutto la capacità di mediare le esigenze del business rispetto alle complessità e ai vincoli di natura tecnica, creando un giusto bilanciamento tra economicità e qualità dei servizi.

e. Aspetti tecnici, da vincolo a opportunità

Ultimo argomento da approfondire riguarda invece gli aspetti di natura tecnica alla base della selezione e implementazione delle piattaforme funzionali al monitoraggio dei livelli di servizio e della correlata selezione degli indicatori e delle metriche di monitoraggio.
Dopo una prima fase embrionale di SLM in cui è ammissibile la misurazione dei livelli di servizio attraverso l'impiego di strumenti già disponibili in azienda (ad esempio strumenti di monitoraggio nativamente interni alle piattaforme in uso; ricorso a informazioni contenute in file di log a disposizione delle strutture tecniche) o attraverso l'apposita implementazione di tool di monitoraggio, la via più indicata da seguire è quella di utilizzare uno dei tanti prodotti di mercato/open source destinati ad attività di SLM.
L'approccio suggerito, come da buona prassi, è quello di individuare i requisiti utente e reportistica desiderati, avviando poi un'attività di scouting tecnologico diretta ad identificare e analizzare le principali piattaforme commerciali/open source disponibili sul mercato. A ciò segue un'attività di valutazione delle piattaforme selezionate (scoring) e

di definizione del ranking per la selezione finale.

La fase di implementazione degli indicatori deve prevedere in primo luogo l'identificazione di un set di indicatori "essenziali", al fine di assicurare costi di implementazione contenuti, garantendo al contempo efficacia delle attività di monitoraggio. Il ricorso a un numero elevato di tipologie di indicatori deve essere attentamente valutato in quanto determinerà un impegno considerevole di risorse, nonché costi di gestione e manutenzione degli stessi da non sottovalutare.
Per tutti gli indicatori di performance/qualità identificati dovranno essere definite, sia in accordo con le strutture tecniche che con gli utenti del servizio, le caratteristiche tecniche di implementazione (descrizione dell'indicatore e finalità della sua misurazione; metriche per il calcolo; intervalli temporalo di misurazione; fonti dati utilizzate; livelli di servizio target; tipologia e periodicità della reportistica) attraverso la determinazione dei requisiti di monitoraggio e la produzione delle specifiche tecniche.
La scelta del set di KPI e delle metriche di calcolo da applicare agli OLA/UC ed ai SLA sarà dettata dal tipo di controllo (tecnologico piuttosto che in ottica utente) da esercitare nei confronti dei provider o del servizio *end-to-end*.

Conclusioni

Il contesto aziendale ideale per avviare un progetto di SLM è quindi quello in cui viene riscontrato un livello minimo di maturità in tema di IT Service Management.
La determinazione di una baseline di riferimento permetterà la definizione di obiettivi perseguibili e misurabili e la verifica degli avanzamenti realizzati. La condivisione nei giusti tempi dei SLR permetterà di realizzare soluzioni tecnologiche corrispondenti alle aspettative dei clienti, sulle quali misurare la qualità percepita dall'utente.
Il Catalogo dei Servizi costituirà per la Direzione IT uno strumento necessario per comunicare con i Clienti utilizzando un linguaggio comune, volto a recepire le loro esigenze e le proprie aspettative sulla qualità dei servizi da erogare.
La distinta base permetterà infine alla Direzione IT di correlare i servizi tecnologici con i Servizi end-to-end, di individuare le componenti tecnologiche critiche e di definire le metriche di monitoraggio opportune in funzione delle infrastrutture tecnologiche considerate.
Ipotizzare che tutti i prerequisiti sopra descritti vengano soddisfatti pienamente prima dell'avvio del progetto di implementazione del SLM è poco realistico. Nel contempo, rimandare costantemente l'avvio di tali iniziative in attesa di un contesto totalmente maturo significherebbe non avviare mai l'attività.
La soluzione da portare avanti dovrà quindi essere costituita da un approccio armonico e strutturato, compliant rispetto alle best practice e ai framework internazionali in tema di IT Service Management, che sin dal suo avvio prenda in considerazione simultaneamente le tre leve principali di intervento: processi, interventi organizzativi e strumenti tecnici a supporto.
Il ricorso a un approccio così strutturato permetterà dunque all'impresa di automatizzare e rendere più efficiente il governo della qualità dei servizi, sfruttando una struttura organizzativa caratterizzata da ruoli, responsabilità e meccanismi di coordinamento chiaramente definiti e ottimizzando l'impiego delle risorse interne grazie al ricorso a strumenti tecnici appositamente implementati per tali obiettivi.