

Foundations of IT Service Management basato su ITIL® V3



ITSM LIBRARY

itSMF International
The IT Service Management Forum

Foundations of IT Service Management basato su ITIL® V3



A proposito della ITSM Library

Le pubblicazioni presenti nella ITSM Library riguardano le best practice dell'IT management e sono pubblicate da itSMF International.

L'IT Service Management Forum (itSMF) è l'associazione a supporto delle organizzazioni di servizi IT e dei clienti che usufruiscono di servizi IT. L'obiettivo che si pone itSMF è quello di promuovere l'innovazione ed il supporto all'IT management. All'interno di itSMF sia fornitori che clienti sono parimenti rappresentati. L'aspetto principale su cui si focalizza il Forum è lo scambio paritario di conoscenza ed esperienza.

Le seguenti pubblicazioni sono, o saranno presto, disponibili.

Libri di Introduzione, Fondamenti e per Professionisti

- Foundations of IT Service Management based on ITIL® (V2, Arabo, Cinese, Tedesco, Inglese, Francese, Italiano, Giapponese, Coreano, Olandese, Brasiliano-Portoghese, e Russo; Danese e Spagnolo)
- Foundations of IT Service Management based on ITIL® (V3, Inglese, Olandese, Italiano)
- IT Service Management – An Introduction (V2, in fase di sostituzione con V3, disponibile solo in alcune lingue)
- IT Service Management – An Introduction (V3, Inglese, Olandese)
- IT Services Procurement based on ISPL – An Introduction (Olandese)
- Project Management based on PRINCE2™ 2005 Edition (Olandese, Inglese, Tedesco)
- Release & Control for IT Service Management, based on ITIL® – A Practitioner Guide (Inglese)
- ISO/IEC 20000 – An Introduction (Inglese)

IT Service Management - best practices

- IT Service Management – best practices, part 1 (Olandese)
- IT Service Management – best practices, part 2 (Olandese)
- IT Service Management – best practices, part 3 (Olandese)
- IT Service Management – best practices, part 4 (Olandese)
- IT Service Management - Global Best Practices, Volume 1 (Inglese)

Argomenti e Strumenti di Gestione

- Metrics for IT Service Management (Inglese)
- Six Sigma for IT Management (Inglese)
- The RfP for IT Outsourcing – A Management Guide (Olandese)
- Service Agreements – A Management Guide (Inglese)
- Frameworks for IT Management (Inglese, Tedesco, Giapponese)
- IT Governance based on COBIT® – A Management Guide (Inglese, Tedesco)
- Implementing ISO/IEC 20000 Certification – The Roadmap (Inglese)

Pocket guide

- IT Service Management – A summary based on ITIL® (V2, Olandese)
- IT Service Management based on ITIL – A Pocket Guide (V3, Inglese, Olandese, Italiano)
- IT Service Management from Hell!! (V2, Inglese)
- IT Service Management from Hell. Based on Not-ITIL (V3, Inglese)
- ISO/IEC 20000 – A Pocket Guide (Inglese, Tedesco, Giapponese, Italiano, Spagnolo, in precedenza BS 15000 – A Pocket Guide)
- IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (Inglese)
- IT Service CMM – A Pocket Guide (Inglese)
- Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide (Inglese)
- Frameworks for IT Management – A Pocket Guide (Inglese, Olandese)

Per ulteriori informazioni sulla ITSM Library potete visitare www.itsmfbooks.com o www.vanharen.net

Foundations of IT Service Management

basato su ITIL V3

itSMF International
The IT Service Management Forum

Una pubblicazione di itSMF International



Premessa

Titolo:	Foundations of IT Service Management - basato su ITIL V3
Autori:	Jan van Bon (capo redattore ITSM Library per itSMF International) Arjen de Jong (co-autore, Inform-IT) Axel Kolthof (co-autore, Inform-IT) Mike Pieper (co-autore, Inform-IT) Ruby Tjassing (co-autore, Inform-IT) Annelies van der Veen (co-autore, Inform-IT) Tieneke Verheijen (co-autore, Inform-IT)
Editore:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
Design e layout:	CO2 Premedia bv, Amersfoort - NL
ISBN:	978 90 8753 228 4
Edizione:	Versione Inglese: Terza edizione, prima stampa, Settembre 2007 Versione Italiano: Prima edizione, prima stampa, Luglio 2008

© La documentazione protetta da "Crown copyright" è stata riprodotta con il permesso del Controller of Her Majesty's Stationery Office.

ITIL Glossario/Acronimi® Crown Copyright Office of Government Commerce. Riprodotto con l'autorizzazione del Controller of HMSO e dell'Office of Government Commerce.

ITIL® è un marchio registrato e un marchio registrato comunitario della Camera del Commercio Inglese (OGC | Office of Government Commerce) ed è un marchio depositato presso l'Ufficio Americano dei Brevetti e dei Marchi (U.S. Patent and Trademark Office).

©itSMF-International 2007

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta in qualsiasi forma, in stampa, photo print, microfilm o ogni altro mezzo senza il permesso scritto dell'editore.

Benché questa pubblicazione sia stata realizzata con la massima cura, né gli autori, né l'editore possono accettare qualsiasi responsabilità per i danni causati da possibili errori e/o incompletezze nella pubblicazione.

Nota relativa ai MARCHI REGISTRATI (TRADEMARK)

ITIL® e PRINCE2™ sono Marchi Registrati e Marchi Registrati Comunitari della Camera del Commercio Inglese (OGC | Office of Government Commerce) e sono registrati presso l'Ufficio Americano dei Brevetti e dei Marchi (U.S. Patent and Trademark Office).

COBIT® è un Marchio Registrato dell'Information Systems Audit and Control Association (ISACA)/IT Governance Institute (ITGI).

Il PMBoK® è un Marchio Registrato del Project Management Institute (PMI).

Prefazione

È con grande orgoglio che presento questo rigoroso aggiornamento di “Foundations of IT Service Management - basato su ITIL V3”. Con il lungo atteso aggiornamento di ITIL®, lanciato a Giugno 2007, è stato necessario rivedere completamente questa guida ITIL Foundations al fine di centrare il suo obiettivo: fornire una facile introduzione alla vasta raccolta di libri core di ITIL per supportare la comprensione e l’ulteriore distribuzione di ITIL quale standard industriale. In aggiunta - come ci si può aspettare dall’itSMF - siamo riusciti ad essere i primi sul mercato a fornire questo servizio ai nostri membri.

La presente guida si focalizza principalmente sul Ciclo di vita del Servizio (Service Lifecycle) come definito da ITIL. Le informazioni su questo ciclo di vita sono state prese dalla voluminosa documentazione disponibile nei libri core, ed è stata concentrata nella 1ª Parte. Separatamente, le informazioni su tutti i processi e le funzioni descritte nei libri core sono state concentrate nella 2ª Parte di questo libro. Questo approccio consente ai lettori di cogliere in maniera concreta quale sia la struttura del ciclo di vita, ottenendo nel contempo tutte le informazioni sulle funzioni e sui processi disponibili.

Il libro è stato realizzato nello stesso modo in cui sono state realizzate altre pubblicazioni della ITSM Library: un nutrito gruppo di esperti redattori, esperti autori ed esperti revisori ha contribuito alla realizzazione del testo completo, e molti sforzi sono stati spesi nello sviluppo e nella revisione del manoscritto. Il contenuto è stato in realtà sviluppato nell’ambito di un progetto di pubblicazione più ampio, che non riguardava solo ITIL, ma anche altre importanti fonti di informazione sull’IT Service Management. Questo progetto si è concluso con l’inserimento nella ITSM Library del libro intitolato “IT Service Management - An Introduction”, un volume itSMF di oltre 500 pagine su ITSM, ITIL, ISO/IEC 20000 e molti altri standard e framework di gestione relativi all’IT Service Management. Da quel titolo è stato preso ed utilizzato tutto il materiale relativo ad ITIL V3 per realizzare quest’estesa introduzione a ITIL.

Per diversi anni “Foundations of IT Service Management - basato su ITIL” è stato un elemento base nell’importante raccolta di guide per la gestione contenute nella ITSM Library, e ci aspettiamo che questa nuova edizione continui a mantenere tale posizione.

Jan van Bon

Capo Redattore della ITSM Library per itSMF International

Ringraziamenti alla versione inglese

Questa pubblicazione è il risultato della cooperazione di molti esperti del settore, in molte differenti nazioni, che rappresentano utenti, fornitori, clienti, formatori, esaminatori e chapter itSMF. Questa è basata su una pubblicazione di itSMF nei Paesi Bassi che fu sviluppata e pubblicata per la prima volta nell'aprile 1999 quale introduzione all'IT Service Management. Il libro è stato originariamente iniziato da Georges Kemmerling (Quint Wellington Redwood) ed assemblato da un team di progetto itSMF olandese, sotto la guida del capo redattore Jan van Bon. Sin dal 1999, questo team di progetto, composto da revisori e coautori ha esteso e migliorato il libro in una serie di nuove edizioni che riportano gli sviluppi nel campo dell'IT Service Management.

Nel maggio 2002 è stata pubblicata la prima traduzione in inglese. La prima edizione globale fu presto seguita da una seconda versione migliorata, verificata da una selezione di membri itSMF, cooperanti nell'itSMF International Publications Committee (IPESC), ognuno rappresentante un chapter itSMF. In più, l'edizione globale è stata revisionata da diversi esperti, da organizzazioni di vendor ed utenti e da rappresentanti dell'OGC. Il risultato è stato la prima pubblicazione itSMF approvata a livello internazionale, supportata dall'intera comunità itSMF, ed accettata come una introduzione all'ITIL ed all'IT Service Management di alta qualità.

Il libro fornì un eccellente aiuto nella comprensione delle best practice pubblicate, in molte nazioni, nel campo dell'IT Service Management e concentrate all'interno ed in merito a pubblicazioni ITIL.

Dal 2002, sono comparse diverse altre traduzioni, ognuna di queste traduzioni è stata sviluppata e verificata da un team di esperti nella lingua della regione di destinazione e, laddove possibile, sotto la guida di un chapter itSMF. In tutti i casi, prima della traduzione del testo, è stata realizzata una tabella con la traduzione della terminologia. Le traduzioni sono state eseguite in inglese, tedesco, francese, spagnolo, russo, cinese, giapponese, italiano, coreano, brasiliano-portoghese, arabo e danese.

Nel 2004, questa opera è stata suddivisa in due pubblicazioni separate: una inerente il vasto campo dell'IT Service Management (con il titolo "Introduction"), l'altra riguardante le nozioni base di tale campo in quanto destinata ad un livello base di comprensione di ITIL (con il titolo "Foundations").

Nel 2007 entrambi i libri dovettero essere pesantemente riscritti, a causa di variazioni significative delle fonti pubblicate sull'IT Service Management. Pertanto fu deciso di creare una pubblicazione omni-comprensiva che contenesse gli argomenti di entrambi i titoli, e di suddividere, in seguito, il manoscritto risultante in una vasta e completa pubblicazione sull'IT Service Management ed in una seconda pubblicazione contenente una porzione che riguardava solamente ITIL.

Un team di autori e redattori esperti che lavorano per itSMF ha prodotto il testo aggiornato (vedi Premessa). Come per tutte le pubblicazioni all'interno della ITSM Library è stata costituita una nutrita squadra di revisori rappresentata da esperti in varie discipline provenienti da organizzazioni

di utenti, società di formazione, società di consulenza, leader globali nell'ambito dell'industria dei servizi IT ed esperti individuali. Tutti questi esperti erano profondamente impegnati con ITIL nelle loro attività giornaliere. La maggior parte di loro era già stata coinvolta nella revisione di uno o più libri core di ITIL, o erano direttamente coinvolti nel progetto ITIL Refresh. Una terza pubblicazione, una guida tascabile sui rilevanti framework dell'IT Management, è stato estrapolata da questo vasto manoscritto. In questo modo i revisori hanno riesaminato tre pubblicazioni all'interno di un unico manoscritto.

I revisori che hanno eseguito la revisione dell'intero manoscritto, inclusa quindi questa introduzione a ITIL Foundations, sono i seguenti:

- John van Beem, ISES International, Paesi Bassi
- Aad Brinkman, Apreton, Paesi Bassi
- Peter Brooks, PHMB Consulting, itSMF Sud Africa
- Rob van der Burg, Microsoft, Paesi Bassi
- Judith Cremers, Getronics PinkRocade Educational Services, Paesi Bassi
- Robert Falkowitz, Concentric Circle Consulting, itSMF Svizzera
- Rosario Fondacaro, Quint Wellington Redwood, Italia
- Peter van Gijn, LogicaCMG, Paesi Bassi
- Jan Heunks, ICT Partners, Paesi Bassi
- Linh Ho, Compuware Corporation, USA
- Ton van der Hoogen, ToTZ Diensten, Paesi Bassi
- Kevin Holland, NHS, Regno Unito
- Matiss Horodishtiano, Amdocs, itSMF Israele
- Wim Hoving, BHVB, Paesi Bassi
- Brian Johnson, CA, USA
- Georges Kemmerling, Quint Wellington Redwood, Paesi Bassi
- Kirstie Magowan, itSMF Nuova Zelanda
- Steve Mann, OpSys - SM2, itSMF Belgio
- Reiko Morita, Ability InterBusiness Solutions, Inc., Giappone
- Jürgen Müller, Marval Benelux, Paesi Bassi
- Ingrid Ouwerkerk, Getronics PinkRocade Educational Services, Paesi Bassi
- Ton Sleutjes, CapGemini, Paesi Bassi
- Maxime Sottini, Innovative Consulting, itSMF Italia
- Takashi Yagi, Hitachi Ltd., itSMF Giappone

I loro contributi sono stati profondamente apprezzati e, sulla base della loro dettagliata revisione, la qualità del libro è stata significativamente migliorata.

Dato il desiderio per un ampio consenso nel campo dell'IT Service Management, sono ben accetti nuovi sviluppi, materiali e contributi addizionali provenienti da professionisti ITSM che hanno lavorato con ITIL versione 3. Questi saranno discussi dai redattori e laddove ritenuti appropriati incorporati nelle nuove edizioni. Commenti possono essere inviati al Capo Redattore della ITSM Library, Jan van Bon, email: j.van.bon@inform-it.org.

Ringraziamenti alla versione italiana

La versione italiana della presente pubblicazione è una iniziativa dell'itSMF Italia.

itSMF Italia: www.itsmf.it

Associazione italiana di itSMF International, con sede a Torino e presente a livello italiano con le sezioni di Milano, Roma e Triveneto, a cui aderiscono più di cinquanta aziende e oltre quattrocento professionisti dell'IT Service Management, è l'unica fonte ufficiale e autentica per tutto quanto attiene alle best practice ITIL.

Il seguente Quality Assurance Team ha provveduto alla traduzione e revisione del testo italiano della presente pubblicazione, con l'obiettivo di assicurare che venisse mantenuta l'alta qualità richiesta anche nella sua versione italiana.

I seguenti esperti hanno contribuito alla traduzione:

- Introduzione | Maria Claudia Maroni (Consulente IT)
- Service Strategy | Claudio Restaino (BITIL.COM)
- Service Design | Stefano Bellin (Generali SI)
- Service Transition | Chiara Mainolfi (EXIN)
- Service Operation | Stefania Renna (IBM)
- Continual Service Improvement | Andrea Praitano (Business-e)

I seguenti esperti hanno contribuito alla revisione parziale:

- Introduzione | Angelo de Santis (Consulente IT)
- Service Strategy | Domenico Caivano (CA)
- Service Design | Alessia Maneschi (Telecom Italia)
- Service Transition | Rosario Fondacaro (Quint Wellington Redwood)
- Service Operation | Dario Carmi (Microsoft)
- Continual Service Improvement | Andrea Zucchet (SUN Microsystems)

I seguenti esperti hanno contribuito alla revisione globale:

- Federico Corradi | Cogitek
- Rosario Fondacaro | Quint Wellington Redwood
- Christian Cantù | Innovative Consulting
- Claudio Restaino | BITIL.COM

Siamo grati a questi esperti, che hanno speso volentieri parte del loro tempo nella revisione di questa guida.

Federico Corradi,
Responsabile della revisione
itSMF Italia

Sommario

Premessa.....	IV
Prefazione.....	V
Ringraziamenti alla versione inglese.....	VI
Ringraziamenti alla versione italiana.....	VIII
1 Introduzione	1
1.1 Scenario	1
1.2 Il perchè di questo libro.....	2
1.3 Organizzazioni.....	2
1.4 Differenze con le precedenti edizioni.....	4
1.5 Struttura del libro	5
1.6 Come utilizzare questo libro	6
PARTE 1: CICLO DI VITA DEL SERVIZIO	
2 Introduzione al Ciclo di vita.....	9
2.1 Introduzione a ITIL.....	9
2.2 IT governance.....	11
2.3 Maturità Organizzativa	11
2.4 Benefici e rischi dei framework ITSM	14
2.5 Ciclo di vita: concetto e panoramica.....	15
3 Fase del Ciclo di Vita: Service Strategy.....	21
3.1 Introduzione.....	21
3.2 Concetti di base	24
3.3 Processi ed altre attività.....	32
3.4 Organizzazione.....	45
3.5 Metodi, tecniche e strumenti	52
3.6 Implementazione.....	58
4 Fase del Ciclo di vita: Service Design.....	71
4.1 Introduzione.....	71
4.2 Concetti di base	77
4.3 Processi e altre attività.....	80
4.4 Organizzazione.....	89
4.5 Metodi, tecniche e strumenti	91
4.6 Implementazione.....	93
5 Fase del Ciclo di vita: Service Transition.....	97
5.1 Introduzione.....	97
5.2 Concetti di base	99
5.3 Processi e altre attività.....	100

5.4	Organizzazione.....	105
5.5	Metodi, tecniche e strumenti	110
5.6	Implementazione.....	111
6	Fase del Ciclo di vita: Service Operation.....	115
6.1	Introduzione.....	115
6.2	Concetti di base	116
6.3	Processi e altre attività.....	120
6.4	Organizzazione.....	128
6.5	Metodi, tecniche e strumenti	142
6.6	Implementazione.....	142
7	Fase del Ciclo di Vita: Continual Service Improvement.....	147
7.1	Introduzione.....	147
7.2	Concetti di base	149
7.3	Processi e altre attività.....	154
7.4	Organizzazione.....	157
7.5	Metodi, tecniche e strumenti	161
7.6	Implementazione.....	169

PARTE 2: FUNZIONI E PROCESSI

8	Introduzione a Funzioni e Processi	181
8.1	Introduzione.....	181
8.2	Gestione dei processi	182
8.3	Team, ruoli e posizioni in ITSM	185
8.4	Strumenti utilizzati in ITSM.....	186
8.5	La Comunicazione nelle organizzazioni di servizi IT	186
8.6	Cultura	188
8.7	Processi, progetti, programmi e portafogli.....	188
8.8	Funzioni e processi nelle fasi del ciclo di vita.....	190
9	Funzioni e Processi nel Service Strategy	191
9.1	Financial Management.....	191
9.2	Service Portfolio Management	198
9.3	Demand Management.....	201
10	Funzioni e Processi nel Service Design.....	205
10.1	Service Catalogue Management	205
10.2	Service Level Management.....	209
10.3	Capacity Management.....	213
10.4	Availability Management	220
10.5	IT Service Continuity Management	229

10.6 Information Security Management	235
10.7 Supplier Management.....	240
11 Funzioni e Processi nel Service Transition.....	245
11.1 Transition Planning and Support	245
11.2 Change Management.....	250
11.3 Service Asset and Configuration Management.....	260
11.4 Release and Deployment Management.....	271
11.5 Service Validation and Testing.....	280
11.6 Evaluation	287
11.7 Knowledge Management	290
12 Funzioni e Processi nel Service Operation.....	295
12.1 Event Management	295
12.2 Incident Management	301
12.3 Request Fulfillment.....	307
12.4 Problem Management.....	310
12.5 Access Management	317
12.6 Monitoring and Control	320
12.7 IT Operations.....	325
12.8 Service Desk	327
13 Funzioni e Processi nel Continual Service Improvement	331
13.1 CSI Improvement Process	331
13.2 Service Reporting	341
Referenze	345
Glossario	347
Indice analitico	391



Capitolo 1 Introduzione

1.1 Scenario

Nell'ultima decade gli sviluppi nell'ambito IT hanno avuto un effetto enorme e straordinario in termini di business sul mercato. Dalla comparsa di hardware molto potente, software altamente versatile e reti ultra-veloci interconnesse fra di loro a livello mondiale, le organizzazioni sono state in grado di sviluppare, su scala sempre più vasta, i loro prodotti e servizi dipendenti dalle informazioni e di portarli sul mercato in tempi più brevi. Questi sviluppi hanno segnato la transizione dall'era industriale all'**era della informazione**. Nell'era della informazione ogni cosa è diventata più veloce e dinamica, e tutto è interconnesso.

Le organizzazioni tradizionalmente gerarchiche spesso incontrano difficoltà nel rispondere al mercato in rapido cambiamento, e ciò ha portato alla tendenza ad avere strutture organizzative più piatte e flessibili. L'attenzione si è spostata dai comparti verticali ai **processi** orizzontali, e ci si avvia progressivamente a conferire sempre più potere decisionale ai dipendenti. È in questo scenario che sono sorti i processi lavorativi dell'IT Service Management¹.

Un vantaggio importante delle organizzazioni process-oriented² è che i processi possono essere progettati per supportare un **approccio customer-oriented**³. Ciò ha reso sempre più significativo l'allineamento fra l'organizzazione IT (responsabile di fornire le informazioni) ed il cliente (responsabile di utilizzare tali sistemi informativi nel proprio business). Nell'ultimo biennio l'attenzione si è focalizzata su questa tendenza che ha preso il nome di **Business IT Alignment (BITA)**⁴.

Con l'acquisizione da parte delle organizzazioni di una maggiore esperienza all'**approccio process-oriented** nell'ambito dell'IT Service Management, divenne chiaro che il processo dovesse essere gestito in maniera coerente. Inoltre, era ovvio che l'introduzione di un metodo lavorativo orientato ai processi implicasse un grande cambiamento per le organizzazioni principalmente line

¹ Gestione dei servizi IT

² organizzazioni orientate ai processi

³ approccio orientato al cliente

⁴ Allineamento tra Business e IT

e project-oriented⁵. La cultura e la gestione dei cambiamenti si sono dimostrati elementi cruciali per un disegno organizzativo di successo.

Un'altra importante lezione imparata fu che l'organizzazione IT non deve perdersi in un processo culturale. Così come l'organizzazione unilateralmente project-oriented, una organizzazione unilateralmente process-oriented non era il miglior tipo di organizzazione. Equilibrio era, come sempre, la parola magica. In più, divenne chiaro che l'approccio customer-oriented richiedeva che fosse perseguito un approccio di tipo **end-to-end**⁶ e **user-centric**⁷: per l'utente finale non era di alcuna utilità sapere che "il server era operativo" se il sistema informativo non era disponibile dalla postazione utente. I servizi IT devono essere considerati in un contesto più ampio. Sorse dunque la necessità di riconoscere il **Service Lifecycle**⁸ e di gestire i servizi IT alla luce di tale ciclo di vita.

A causa del rapido incremento della dipendenza del business dalla informazione, la qualità dei servizi informativi nelle aziende è sempre più soggetta a **requisiti interni ed esterni** più rigorosi. Il ruolo degli **standard** sta diventando sempre più importante ed i **framework**⁹ di "best practice"¹⁰ sono di supporto nello sviluppo di un sistema gestionale che soddisfi tali requisiti. Le organizzazioni che non hanno il controllo dei propri processi non saranno in grado di raggiungere grandi risultati nell'ambito del Ciclo di vita del Servizio e della gestione end-to-end di tali servizi. Anche le organizzazioni che non hanno la loro organizzazione interna in ordine non raggiungeranno grandi traguardi. Per tali ragioni, tutti questi aspetti saranno trattati in maniera parallela fra di loro nel corso di questo libro.

1.2 Il perchè di questo libro

Questo libro offre informazioni dettagliate per coloro che sono responsabili delle questioni strategiche legate all'informazione, così come per quel (più ampio) gruppo di coloro i quali sono responsabili della realizzazione e del rilascio dei sistemi informativi. Ciò è supportato sia dalla descrizione del Ciclo di vita del Servizio, come documentato in ITIL versione 3, che dalla descrizione dei processi ad esso associati. I libri core di ITIL sono molto dettagliati e possono essere utilizzati per uno studio approfondito delle best practice contemporanee. Questo libro Foundations fornisce al lettore un'introduzione completa e di facile lettura alla vasta raccolta di libri core di ITIL supportando la comprensione e l'ulteriore diffusione di ITIL quale standard industriale. Una volta acquisita la conoscenza della struttura di ITIL, il lettore può utilizzare i libri core come guida di riferimento per le proprie attività giornaliere e per un comprensione più dettagliata dell'argomento.

1.3 Organizzazioni

Diverse organizzazioni sono coinvolte nella manutenzione di ITIL relativamente alla descrizione delle "best practice" nell'ambito dell'IT Service Management.

⁵ organizzazioni orientate alla linea ed al progetto

⁶ completo, lungo tutta la filiera, da un estremo (fornitore del servizio) all'altro (utente finale)

⁷ centrato sull'utente

⁸ Ciclo di vita del servizio

⁹ struttura / quadro di riferimento

¹⁰ migliore prassi

OGC

Inizialmente ITIL era un prodotto della CCTA, un'Organizzazione Governativa del Regno Unito. Il 1° Aprile 2001 la CCTA fu incorporata nella OGC, che dunque divenne il nuovo proprietario di ITIL. Il proposito della OGC è quello di aiutare i suoi clienti (all'interno del Governo del Regno Unito) nella modernizzazione delle loro attività di procurement¹¹ e nel miglioramento dei loro servizi mediante, tra le altre cose, il miglior utilizzo possibile dell'IT: "OGC punta a modernizzare il procurement nell'ambito governativo ed a fornire sostanziale valore per miglioramenti economici". L'OGC promuove l'utilizzo delle "best practice" in numerose aree, quali il project management, la gestione dei programmi, il procurement, la gestione del rischio e l'IT Service Management. Per questo motivo l'OGC ha pubblicato svariate raccolte di libri (Libraries) scritte da esperti (internazionali) provenienti da diverse aziende ed organizzazioni.

itSMF

Questa pubblicazione è rivolta a chiunque sia coinvolto o interessato all'IT Service Management. Per questo insieme di persone è stata creata una organizzazione professionale che lavora allo sviluppo del campo dell' IT Service Management.

Nel 1991 l'Information Technology Service Management Forum (itSMF), originariamente conosciuta con il nome di Information Technology Infrastructure Management Forum (ITIMF), fu costituita come una associazione del Regno Unito. Nel 1994 una consociata fu fondata nei Paesi Bassi, seguendo l'esempio del Regno Unito.

Da quel momento, organizzazioni itSMF indipendenti si sono costituite in più di quaranta nazioni, sparse nel mondo, ed il numero di "chapter" continua a crescere. Tutte le organizzazioni itSMF operano sotto un'organizzazione ombrello, l'itSMF International (itSMF-I).

L'itSMF si rivolge all'intera area professionale dell'IT Service Management, promuovendo lo scambio di informazioni ed esperienze utilizzabili dalle organizzazioni IT per il miglioramento dell'erogazione dei servizi verso gli utenti finali. L'itSMF si occupa anche dell'utilizzo e della qualità di vari standard e metodi che rivestono carattere di importanza nell'ambito dell'IT Service Management. Uno di questi standard è ITIL. L'itSMF International ha stipulato un accordo con la OGC e l'APM Group per promuovere l'utilizzo di ITIL.

***IT Service Management Forum (itSMF)** è una organizzazione mondiale, indipendente, no-profit, riconosciuta internazionalmente, dedicata all'IT Service Management. L'itSMF è interamente posseduta e gestita dai suoi soci. Consta di un numero crescente di chapter nazionali, ognuno dei quali possiede un ampio grado di autonomia, ma aderisce ad un codice di condotta comune.*

L'itSMF, lavorando in partnership con un'ampia gamma di associazioni governative e di standard internazionali, influenza e contribuisce alle best practice ed agli standard industriali a livello mondiale.

L'itSMF International è l'associazione che controlla i chapter nazionali itSMF, definisce le politiche e fornisce le direttive al fine di favorire il conseguimento degli obiettivi dell'itSMF, per l'adozione delle best practices dell'IT Service Management (ITSM) e per assicurare l'aderenza alle politiche ed agli standard itSMF.

¹¹ approvvigionamenti, acquisti

Questo libro Foundations è una pubblicazione itSMF International, contenuta nell'ITSM Library. Il libro ben si adatta alla missione di itSMF International:

La missione della itSMF International è quella di supportare lo sviluppo dell' IT Service Management (ITSM) attraverso direttive strategiche, coordinamento e reperimento di competenze e supporto finanziario da partner strategici.

Questa missione può essere tradotta nelle seguenti attività di divulgazione:

Attività di Pubblicazione itSMF:

- pubblicazione di materiale di supporto sulle best practice accettate
- pubblicazione di materiale che rappresenti un "nuovo pensiero" nel campo dell' ITSM
- assicurare che, attraverso tutte le attività, inclusa la pubblicazione di materiale pertinente, l'itSMF assista le organizzazioni nella implementazione delle soluzioni che forniranno loro vero valore

Con la pubblicazione di questa dettagliata introduzione nell'ambito dell'IT Service Management, basato su ITIL, l'itSMF international offre un prezioso contributo allo sviluppo della materia.

APM Group

Nel 2006, l'OGC ha appaltato la gestione dei diritti su ITIL, la certificazione degli esami ITIL e l'accreditamento delle organizzazioni di formazione alla APM Group (APMG), una organizzazione commerciale. L'APMG si occupa di definire i criteri di certificazione ed accreditamento degli esami ITIL, e di pubblicare il nuovo sistema di certificazione (vedi Sezione 2.1.1: Esami ITIL).

Enti Esaminatori

La fondazione olandese Examen Instituut voor Informatica (EXIN) e la English Information Systems Examination Board (ISEB, parte del BCS: British Computer Society) hanno cooperato nello sviluppo e nella preparazione delle certificazioni per l'IT Service Management. Per molti anni sono stati gli unici enti che erogavano gli esami ITIL. Con l'appalto della OGC alla APMG, la responsabilità degli esami è passata ad APMG. A supporto della diffusione mondiale di tali esami ITIL, la APMG ha accreditato un certo numero di enti esaminatori: EXIN, BCS/ISEB e Loyalist College (Canada).

1.4 Differenze con le precedenti edizioni

Il libro "Foundations of IT Service Management - basato su ITIL V3" ha giocato, per anni, un ruolo importante nella diffusione delle idee sull'IT Service Management e su ITIL. Il testo è stato tradotto in tredici lingue ed è riconosciuto quale la più funzionale introduzione alle principali "best practice" in questo campo. Nelle edizioni precedenti del libro Foundations l'attenzione era focalizzata sul contenuto di tre libri della serie ITIL (versione 2): Service Support, Service Delivery e Security Management¹² collocandoli nel contesto più ampio della gestione della qualità.

¹² Supporto del Servizio, Erogazione del Servizio e Gestione della Sicurezza

La principale differenza fra ITIL versione 2 e 3 consiste nel ciclo di vita del servizio introdotto con la versione 3. Nel Foundations della versione 2 l'ambito di interesse era focalizzato sulle singole pratiche, raggruppate in Delivery, Support e Security Management¹³, nella versione 3 viene invece considerato l'intero Service Lifecycle¹⁴.

Quale risultato del continuo sviluppo delle best practice, dalla introduzione di ITIL versione 2 e versione 3 vari termini sono scomparsi ed un grande numero di nuovi termini sono stati aggiunti alla versione 3. Dal momento che molti di questi concetti sono argomenti di formazione o di esame sull'IT Service Management, essi sono stati inclusi nelle relative descrizioni. Per una lista finale dei concetti, i lettori dovrebbero far riferimento ai vari programmi di formazione e di esame.

1.5 Struttura del libro

Questo libro inizia con una introduzione agli scenari ed ai principi generali dell'IT Service Management ed al contesto di ITIL (**Capitolo 1**). In esso vengono descritte le parti coinvolte nello sviluppo delle best practice e degli standard per l'IT Service Management, e le principali premesse e standard utilizzati.

Il corpo del libro è strutturato in due grandi parti: la **1° Parte** tratta il Ciclo di vita del Servizio la **2° Parte** tratta le singole funzioni ed i processi descritti in ITIL.

La **1° Parte** inizia con il **Capitolo 2** che introduce il Ciclo di vita del Servizio, nell'ambito dell'IT Service Management e dell'IT Governance¹⁵. Questo si occupa dei principi di maturità organizzativa e dei benefici e dei rischi nel seguire un framework di gestione del servizio. Questo capitolo termina con l'introduzione al Ciclo di vita del Servizio.

Dal **Capitolo 3 al 7** viene analizzata nel dettaglio, in una struttura standardizzata, ogni fase del Ciclo di vita del Servizio: il Service Strategy, il Service Design, il Service Transition, il Service Operation ed il Continual Service Improvement¹⁶. Questi capitoli forniscono una visione dettagliata delle caratteristiche del Ciclo di vita del Servizio, della sua struttura e dei suoi elementi. Gli aspetti principali di ogni fase sono presentati in maniera logica in modo da favorirne la lettura e la chiarezza. Ogni sezione segue una struttura logica:

- Introduzione
- Concetti di base
- Processi ed altre attività
- Organizzazione
- Metodi, tecniche e strumenti
- Implementazione

¹³ Erogazione, Supporto e Gestione della Sicurezza

¹⁴ Ciclo di vita del servizio

¹⁵ Governo dei sistemi informativi (IT)

¹⁶ La Strategia del Servizio, la Progettazione del Servizio, la Transizione del Servizio, l'Esercizio e Conduzione del Servizio ed il Miglioramento Continuo del Servizio

La 2° Parte inizia con il **Capitolo 8** che introduce le funzioni ed i processi utilizzati in ogni fase del ciclo di vita. Questo capitolo fornisce informazioni generali sui principi dei processi, gruppi, ruoli, funzioni, posizioni, strumenti ed altri elementi di interesse.

Di seguito, i processi e le funzioni sono descritti in dettaglio dal **Capitolo 9 al 13**. Le 27 funzioni e processi sono raggruppati sulla base del libro core di ITIL che contiene la loro dettagliata descrizione. Ognuno di questi processi e funzioni è descritto in termini di:

- Introduzione
- Attività, metodi e tecniche
- Interfacce, input ed output
- Metriche ed Indicatori Chiave delle Prestazioni (Key Performance Indicators | KPI)
- Implementazione, con i Fattori Critici di Successo (Critical Success Factors | CSF), le sfide, i rischi ed i tranelli.

Le **Appendici** forniscono fonti utili al lettore. È fornita una bibliografia delle fonti utilizzate, così come il Glossario ufficiale ITIL. Il libro si conclude con un ampio Indice dei termini significativi che supportano il lettore nell'identificazione degli elementi significativi.

1.6 Come utilizzare questo libro

I lettori che sono interessati principalmente al Ciclo di vita del Servizio (Service Lifecycle) possono focalizzare la loro attenzione sulla 1° Parte del libro e riferirsi alla 2° parte per ciò di cui necessitano relativamente a processi e/o funzioni.

I lettori che sono interessati principalmente alle funzioni e ai processi ma che non sono ancora pronti per affrontare il ciclo di vita, o che preferiscono un approccio per processi, possono leggere i capitoli introduttivi e poi focalizzarsi sulle funzioni e sui processi di loro interesse.

I lettori che vogliono un'introduzione completa a ITIL, esplorandone l'ambito e le caratteristiche principali, possono leggere la 1° Parte sul Ciclo di Vita ed attingere dalla 2° Parte per tutte le funzioni ed i processi a loro necessari.

In questo modo, questa nuova edizione del libro Foundations si pone l'obiettivo di fornire supporto ad una varietà di approcci all'IT Service Management basato su ITIL.



Capitolo 2

Introduzione al Ciclo di vita

2.1 Introduzione a ITIL

Negli anni '80 la qualità del servizio fornito ai dipartimenti del governo del Regno Unito da parte di aziende interne ed esterne operanti nell'IT era di un tale livello che il governo affidò alla CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency, oggi Office of Government Commerce | OGC) il compito di sviluppare un approccio standardizzato per un'erogazione efficiente ed efficace dei servizi IT. Tale approccio doveva essere indipendente dai fornitori del servizio (interni piuttosto che esterni). Il risultato fu lo sviluppo e la pubblicazione dell'Information Technology Infrastructure Library™ (ITIL). ITIL è composto da un insieme di “best practice” individuate nell'ambito dei fornitori di servizi IT.

ITIL offre un approccio sistematico all'erogazione di servizi IT di qualità. Esso fornisce una descrizione dettagliata della maggior parte dei processi più importanti all'interno di un'organizzazione IT ed include checklist¹ per attività, procedure e responsabilità, che possono essere utilizzate come base di partenza per l'adattamento dei servizi alle necessità di ogni singola organizzazione.

Al tempo stesso, l'ampio raggio di applicabilità di ITIL fornisce un'utile guida per molte aree, che può essere utilizzata da una organizzazione IT per sviluppare nuove finalità di miglioramento, permettendole di crescere e di maturare.

Negli anni, ITIL è diventato molto più che una raccolta di libri sull'IT Service Management. Il framework su cui si basano le “best practice” dell'IT Service Management è stato promosso e sviluppato ulteriormente da consulenti, formatori e fornitori di tecnologie o prodotti. Dagli anni '90 ITIL rappresenta non solo il framework teorico, ma anche il metodo e la filosofia condivisa dalle persone che utilizzano ITIL nella pratica.

Trattandosi, di per se, di un framework esteso di best practice per l'IT Service Management, ad ITIL è possibile applicare tutti i vantaggi e gli svantaggi, descritti nella Sezione 2.5, che attengono

¹ Tabelle di verifica

in generale ai framework. Naturalmente, ITIL è stato sviluppato per i vantaggi menzionati in precedenza. Molte delle indicazioni contenute nelle “best practice” sono volte ad evitare il verificarsi di problemi, o, se questi dovessero verificarsi, a risolverli.

Esami ITIL

Nel 2007 la APM Group ha lanciato un nuovo schema di certificazione per ITIL, basato su ITIL versione 3. ITIL versione 2 sarà mantenuto per un periodo di transizione fino al 2008. **ITIL versione 2** ha tre livelli di certificazione:

- **Foundation** Certificate in IT Service Management
- **Practitioner** Certificate in IT Service Management
- **Manager** Certificate in IT Service Management

Fino al 2000 sono state conseguite circa 60.000 certificazioni ITIL e dall'anno 2006 si sono raggiunte le 500.000 certificazioni.

Per **ITIL versione 3** è stato realizzato un sistema di certificazione completamente nuovo che si articola su quattro livelli:

- **Foundation Level**
- **Intermediate Level (Lifecycle Stream & Capability Stream²)**
- **ITIL Expert**
- **ITIL Master**

Per maggiori informazioni riguardo lo schema di certificazione ITIL V3, consultare il sito www.ital-officialsite.com/Qualifications/ITILV3QualsDiagram.asp

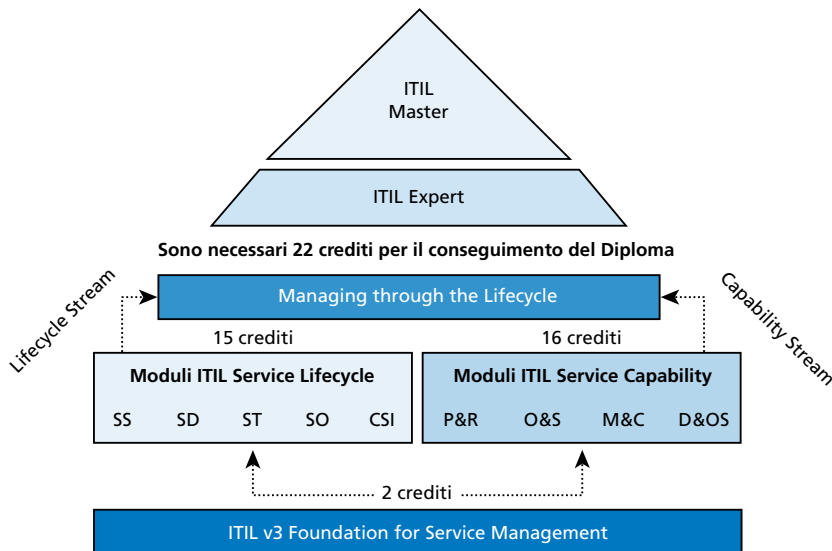


Figura 2.1 Schema di Certificazione ITIL v3 (fonte: APMG)

² Area Lifecycle ed Area Capability

2.2 IT governance

Al crescere del ruolo dell'informazione, degli Information Systems³ e dell'IT Service Management è associata un'analoga crescita dei requisiti per la gestione IT. Tali requisiti si focalizzano su due aspetti: la conformità alle politiche, alle leggi ed alle norme interne ed esterne, e la fornitura di valore aggiunto ai stakeholders⁴ dell'organizzazione. L'IT governance è una disciplina ancora molto giovane, con pochi standard o framework riconosciuti e disponibili. Di contro, sono disponibili molte differenti definizioni dell'IT Governance. Una definizione è quella di Van Grembergen.

L'IT governance consiste di un framework completo di strutture, processi e meccanismi relazionali. Le strutture implicano l'esistenza di funzioni di responsabilità quali i dirigenti ed i clienti IT, ed una varietà di Comitati IT. I processi si riferiscono alle strategiche attività decisionali e di monitoraggio IT. I meccanismi relazionali comprendono la partecipazione e le partnership business/IT, il dialogo strategico e la cultura condivisa.

Vi è una chiara distinzione fra **governance** e **gestione**, che suggerisce che la governance favorisce la creazione di un ambiente in cui altri possono gestire le proprie attività in maniera efficiente (Sohal e Fitzpatrick). Pertanto l'IT governance e la gestione IT sono due entità separate. L'IT Service Management può essere considerato come parte del dominio della gestione IT, mentre l'IT governance appartiene al dominio del Business o dell'Information Management⁵.

Sebbene molti framework siano identificati come "IT Governance framework", come COBIT ed anche ITIL, molti di essi sono di fatto framework gestionali. È disponibile almeno uno standard per l'IT Governance: l'Australian standard for Corporate governance of information and communication technology (AS8015-2005).

2.3 Maturità Organizzativa

Dal momento in cui, nel 1973, Richard Nolan introdusse il suo "modello a stadi" per l'impiego dell'IT nelle organizzazioni, molte persone hanno utilizzato modelli di miglioramento graduale. Questi modelli furono rapidamente riconosciuti quali strumenti adatti per i programmi di miglioramento della qualità, aiutando pertanto le organizzazioni a salire la scala della maturità.

È possibile reperire svariate dozzine di variazioni sul tema, che vanno da settori quali lo sviluppo software, gli acquisti, l'ingegneria dei sistemi, i collaudi software, lo sviluppo web, il data warehousing e l'ingegneria della sicurezza, all' help desk ed al knowledge management. Ovviamente il principio *kaizen* (il miglioramento è più efficace se fatto in piccoli passi) fu un principio che attrasse molti.

Dopo il modello a stadi di Nolan nel 1973, l'applicazione più interessante di questo modello fu trovato quando la Software Engineering Institute (SEI) della Carnegie Mellon University, USA, pubblicò il suo Software Capability Maturity Model (SW-CMM). Il CMM fu copiato

³ Sistemi Informativi

⁴ parti interessate

⁵ Gestione dell'Informazione

ed applicato in molti dei casi sopra menzionati, rendendo il CMM uno standard nei modelli di maturità. Al CMM seguirono più tardi nuove edizioni, incluso il CMMI (CMM Integration).

Più tardi, questi modelli furono applicati ai modelli di gestione della qualità, come la European Foundation for Quality Management (EFQM). Al di là dei numerosi modelli di gestione della qualità, ci sono diverse altre pratiche accettate dall'industria quali la Six Sigma e la Total Quality Management (TQM) che sono complementari ad ITIL.

Gli standard ed i framework di best practice disponibili offrono una guida alle organizzazioni per il raggiungimento della "eccellenza operativa" nell'IT Service Management. A seconda del proprio stadio di sviluppo, le organizzazioni tendono a richiedere diversi tipi di guida.

Modello di Maturità: CMMI

Nell'industria IT, il processo di miglioramento della maturità è meglio conosciuto nel contesto della **Capability Maturity Model Integration (CMMI)**. Questo metodo del processo di miglioramento fu sviluppato dal Software Engineering Institute (SEI) della Carnegie Mellon University. La CMMI dispone sia di un modello a stadi che di un modello continuo. Nella rappresentazione continua, il miglioramento è misurato utilizzando i livelli di capacità. La maturità, per un particolare processo, viene misurata nell'ambito dell'intera organizzazione. Nella rappresentazione a stadi, il miglioramento per un insieme di processi viene misurato utilizzando i livelli di maturità in tutta l'organizzazione.

I livelli di capacità, nella **rappresentazione continua del CMMI**, sono:

1. **processo incompleto** - un processo che è stato eseguito parzialmente o non eseguito
2. **processo eseguito**: - soddisfa le finalità specifiche dell'area del processo
3. **processo gestito** - un processo eseguito (livello di capacità 1) con l'infrastruttura di base in grado di supportare il processo stesso
4. **processo definito** - un processo gestito (livello di capacità 2) che è stato adattato sulla base dell'insieme dei processi standard della organizzazione nel rispetto delle linee guida della organizzazione stessa, e che contribuisce agli asset del processo organizzativo in termini di prodotti, misure ed altre informazioni del processo di miglioramento
5. **processo gestito quantitativamente** - un processo definito (livello di capacità 3) che viene controllato mediante l'utilizzo di tecniche statistiche e quantitative
6. **processo ottimizzante** - un processo gestito quantitativamente (livello di capacità 4) che viene migliorato sulla base della comprensione delle cause di variazione del processo stesso

Il modello di **rappresentazione a stadi del CMMI** definisce cinque livelli di maturità; ogni livello rappresenta la base per lo stadio successivo del processo di miglioramento ed è identificato dai numeri da 1 a 5:

- **iniziale** - i processi sono caotici ed ad hoc
- **gestito** - i progetti dell'organizzazione assicurano che i processi siano pianificati ed eseguiti in conformità alle politiche aziendali
- **definito** - i processi sono ben caratterizzati e compresi e sono descritti attraverso standard, procedure, strumenti e metodi
- **gestito quantitativamente** - l'organizzazione ed i progetti stabiliscono obiettivi quantitativi per le performance dei processi e della qualità, e li utilizzano come criteri nella gestione dei processi

- **ottimizzazione** - si focalizza sul miglioramento continuo delle performance del processo attraverso processi innovativi ed incrementali e miglioramenti tecnologici

Molti altri modelli di maturità, come i Gartner Maturity Models, sono stati basati su queste strutture. La maggior parte di questi modelli è focalizzata sulla capacità di maturità. Alcuni altri modelli, come la World Class IT Maturity Model di KPMG, utilizzano un approccio diverso.

Standard: ISO/IEC 20000

Sviluppare e mantenere un sistema di qualità aderente ai requisiti della serie ISO9000 (ISO-9000:2000) può essere considerato uno strumento tramite il quale l'organizzazione riesce a raggiungere e mantenere un livello di maturità focalizzato sul sistema (o "gestito" nell'IT Service CMM). Questi standard ISO mettono in risalto la definizione, la descrizione e la progettazione del processo. Per le organizzazioni di IT Service Management è stato prodotto uno specifico standard ISO: la ISO/IEC 20000 (vedi Figura 2.2).

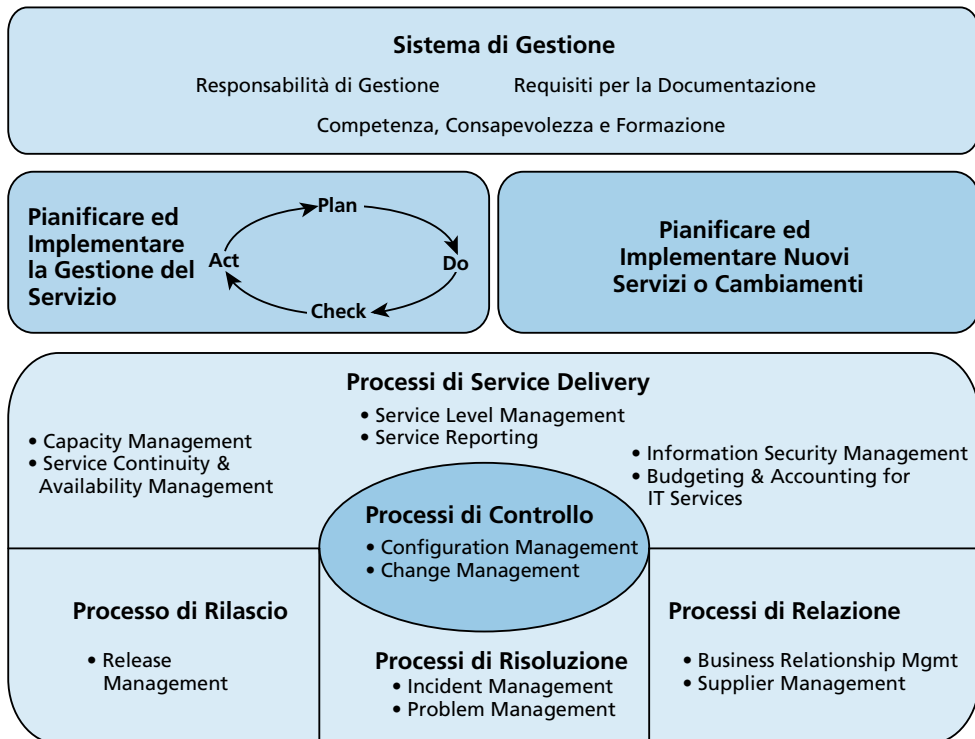


Figura 2.2 Panoramica del Sistema di Gestione del Servizio secondo la ISO/IEC 20000

Maturità del Cliente

Nel valutare la maturità di un'organizzazione, non possiamo limitarci al fornitore del servizio. È importante anche il **livello di maturità del cliente** (Figura 2.3). Se ci sono ampie differenze in termini di maturità tra il fornitore ed il cliente, tali differenze dovranno essere tenute in conto per

evitare una discrepanza nell'approccio, nei metodi e nelle reciproche aspettative. Nello specifico, questo influisce sulle comunicazioni tra il cliente ed il fornitore.

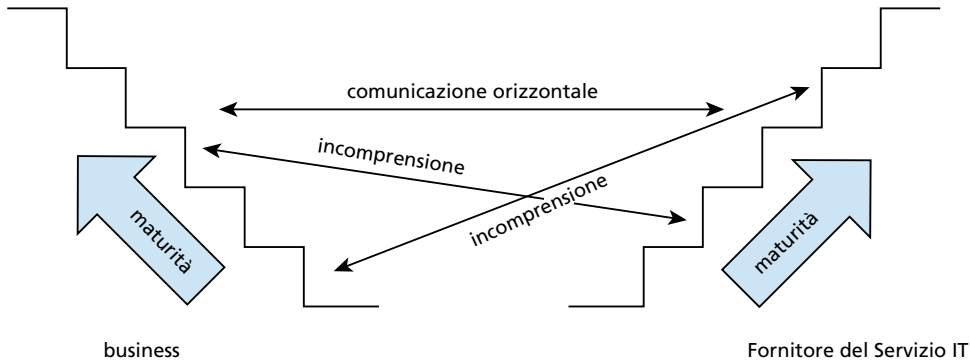


Figura 2.3 Comunicazione e livelli di maturità: cliente e fornitore

2.4 Benefici e rischi dei framework ITSM

L'elenco riportato di seguito identifica alcuni benefici e possibili problemi nell'utilizzo delle best practice dell'IT Service Management. L'elenco non è esaustivo ma è riportato come base di riferimento nel considerare alcuni benefici che possono essere raggiunti ed alcuni errori che possono essere commessi quando si utilizzano i framework dell'IT Service Management basati sul processo.

Benefici per il cliente/utente:

- La fornitura dei servizi IT diviene più focalizzata sul cliente e gli accordi sulla qualità del servizio migliorano la relazione.
- I servizi sono meglio descritti, nel linguaggio del cliente, e con un dettaglio più appropriato.
- Viene migliorata la gestione della qualità, della disponibilità, dell'affidabilità e del costo dei servizi.
- Viene migliorata la comunicazione con l'organizzazione IT, accordandosi sui punti di contatto.

Benefici per l'organizzazione IT:

- L'organizzazione IT sviluppa una struttura più chiara, diviene più efficiente, ed è maggiormente focalizzata sugli obiettivi aziendali.
- L'organizzazione IT ha un maggiore controllo dell'infrastruttura e dei servizi di cui ha la responsabilità, ed i cambiamenti diventano più facili da gestire.
- Una struttura efficace dei processi fornisce un framework per un efficace outsourcing degli elementi che compongono i servizi IT.
- Aderire alle best practice incoraggia un cambiamento culturale nell'ambito della fornitura di servizi e supporta l'introduzione dei sistemi di gestione della qualità basati sulla serie ISO 9000 o sulla ISO/IEC 20000.
- I framework possono fornire strutture di riferimento coerenti per la comunicazione interna e con i fornitori e per la standardizzazione e l'identificazione delle procedure.

Potenziati problemi/errori:

- L'introduzione del framework può richiedere molto tempo ed uno sforzo significativo, e un cambiamento culturale nell'organizzazione; una introduzione troppo ambiziosa può condurre a frustrazione, in quanto gli obiettivi non vengono mai raggiunti.
- Se le strutture dei processi diventano di per se obiettivi, la qualità del servizio potrebbe essere influenzata in maniera negativa; in tale scenario, le procedure non necessarie o troppo ingegnerizzate sono viste come ostacoli burocratici da evitare laddove possibile.
- Non vi è miglioramento nei servizi IT a causa di una mancanza di comprensione su cosa dovrebbero fornire i processi rilevanti, quali siano gli indicatori di performance appropriati, e come i processi possano essere controllati.
- Il miglioramento nella fornitura dei servizi e nella riduzione dei costi non sono sufficientemente visibili a causa dell'indisponibilità di dati di confronto e/o di un'errata identificazione degli obiettivi.
- Una implementazione di successo richiede il coinvolgimento e l'impegno del personale a tutti i livelli dell'organizzazione; lasciare lo sviluppo delle strutture dei processi ad un reparto specialistico, potrebbe isolare tale reparto nella organizzazione che potrebbe definire delle direttive che non vengono accettate dagli altri reparti.
- Se non vi sono sufficienti investimenti nella formazione appropriata e negli strumenti di supporto, i processi non saranno eseguiti a dovere ed il servizio non sarà migliorato; risorse e personale addizionali potrebbero essere necessarie a breve termine se l'organizzazione è sovraccaricata dalle attività di routine dell'IT Service Management che non stanno utilizzando le "best practice".

2.5 Ciclo di vita: concetto e panoramica

Dai tempi del lancio di ITIL versione 2 (nel 2000/02), il ruolo ed il sistema di erogazione delle informazioni è cresciuto e cambiato. L'IT supporta ed è parte di un numero sempre più crescente di beni e servizi. Nel mondo degli affari, il ruolo della fornitura delle informazioni è cambiato allo stesso modo: il ruolo dell'IT non è più solo di supporto, ma è diventato la base per la creazione del valore nel business.

ITIL versione 3 intende includere e fornire la percezione del nuovo ruolo dell'IT in tutta la sua complessità e le sue dinamiche. A tal fine, è stato scelto un nuovo approccio alla gestione del servizio, che non è centrato sui processi, ma si focalizza sul Ciclo di vita del Servizio.

Concetti Base

Prima di descrivere il Ciclo di vita del Servizio, è necessario definire alcuni concetti base.

Good practice⁶

ITIL è presentato come una good practice (letteralmente: metodo corretto). Questo è un approccio o un metodo che si è dimostrato valido nella pratica. Queste good practice possono essere un valido sostegno per le organizzazioni che vogliono migliorare i propri servizi IT. In questi casi, la cosa migliore da fare è selezionare uno standard o metodo generico che sia accessibile a tutti, come ad esempio ITIL, COBIT, CMMI, PRINCE2® e ISO/IEC 20000. Uno dei benefici di questi

⁶ Buona pratica / norma

standard liberamente accessibili, è che possono essere applicati a diversi contesti e situazioni reali. Per gli standard open è disponibile anche un'ampia gamma di materiale educativo. Ciò rende più semplice formare il personale.

Un'altra fonte per una good practice è la conoscenza esclusiva. Uno svantaggio di questo tipo di conoscenza è che potrebbe essere adattata al contesto ed alle necessità di una specifica organizzazione. Potrebbe, pertanto, essere difficile da adottare e da replicare e potrebbe non essere efficace nell'utilizzo.

Servizio

Un servizio implica la creazione di valore per il cliente. ITIL definisce il servizio come segue:

*Un **servizio** è un mezzo attraverso il quale fornire valore ai clienti facilitando il raggiungimento dei risultati che i clienti vogliono conseguire senza che se ne assumano i relativi costi o rischi.*

I risultati si possono ottenere dalle performance delle attività e sono limitati da un numero di vincoli. I servizi migliorano le performance e riducono la pressione dei vincoli. Si incrementano così le possibilità di raggiungimento dei risultati desiderati.

Valore

Il valore è il fondamento del concetto di servizio. Dal punto di vista del cliente, il valore consta di due elementi chiave: utilità e garanzia. L'utilità è ciò che il cliente riceve e la garanzia è come ciò viene fornito. I concetti di utilità e garanzia vengono descritti nella Sezione "Service Strategy".

Service management⁷

ITIL definisce la gestione del servizio come segue:

*Il **Service management** è un insieme di capacità organizzative specialistiche volte a fornire valore ai clienti sotto forma di servizi.*

ITIL tratta alcuni principi fondamentali della gestione del servizio che integrano le funzioni ed i processi riportate nei libri core di ITIL. I principi sotto riportati possono essere di aiuto nella progettare un sistema di gestione del servizio:

- **Specializzazione e coordinamento** - La finalità del service management è il rendere disponibile le capacità e le risorse attraverso servizi utili ed accettabili da parte del cliente in termini di qualità, costi e rischi. Il fornitore del servizio solleva i clienti dal peso della responsabilità e della gestione delle risorse, in modo che possano concentrarsi sulle competenze fondamentali per il business. La gestione del servizio coordina l'attività di responsabilità nella gestione del servizio in relazione ad alcune risorse. *Utilità e Garanzia* agiscono come guida.
- **Il principio dell'agenzia** - Il Service management richiede sempre un agente ed un mandatario che supporta l'agente nella realizzazione delle attività di sua pertinenza. Gli agenti possono essere consulenti, advisor⁸ o fornitori di servizi. Gli agenti del servizio agiscono quali intermediari fra i fornitori di servizi ed i clienti in associazione con gli utenti. Di solito, questi agenti sono il

⁷ Gestione del servizio

⁸ consiglieri

personale dei fornitori di servizio ma, nei confronti degli utenti, possono essere anche sistemi e processi self-service. Il valore per il cliente è creato attraverso gli accordi fra i mandatarî e gli agenti.

- **Incapsulamento** - L'interesse del cliente è focalizzato sul valore dell'utilità e preferisce non aver a che fare con i dettagli tecnici e le complessità strutturali. Il "principio dell'incapsulamento" si basa sul nascondere al cliente ciò di cui non ha bisogno e nel mostrargli ciò che per lui ha valore ed è utile. A questo principio ne sono connessi altri tre:
 - separazione degli interessi
 - modularità: una struttura chiara e modulare
 - accoppiamento non vincolante: indipendenza reciproca tra risorse ed utenti

Sistemi

ITIL descrive i concetti di struttura organizzativa, che provengono dalla teoria dei sistemi. Il Ciclo di vita del servizio in ITIL versione 3 è un sistema; tuttavia anche una funzione, un processo o una organizzazione è un sistema. La definizione di sistema è:

*Un **sistema** è un gruppo di componenti interagenti, interconnessi o interdipendenti che costituiscono un insieme unificato e che operano all'unisono per uno scopo comune.*

L'apprendimento ed il *feedback* sono due aspetti chiave per le performance di un sistema; essi mutano i processi, le funzioni e le organizzazioni in sistemi dinamici. Il feedback può condurre all'apprendimento ed alla crescita, non solo nell'ambito di un processo, ma anche nell'ambito dell'intera organizzazione.

Nell'ambito di un processo, per esempio, il feedback sulle performance di un ciclo è, a sua volta, l'input del prossimo ciclo di processo. Nell'ambito delle organizzazioni, può esserci un feedback fra processi, funzioni e fasi del ciclo di vita. Dietro questo feedback c'è una finalità comune: gli obiettivi del cliente.

Funzioni e processi

In ITIL è importante distinguere fra funzioni e processi.

Cosa è una funzione?

*Una **funzione** è un'unità organizzativa che è specializzata nell'esecuzione di specifiche attività ed è responsabile di specifici risultati finali.*

Le funzioni sono reparti indipendenti con le capacità e le risorse necessarie al raggiungimento dei propri risultati e performance. Esse hanno le loro norme ed il proprio insieme di conoscenze.

Cosa è un processo?

*Un **processo** è un insieme strutturato di attività progettate per il raggiungimento di un obiettivo definito.*

I processi hanno come risultato un cambiamento orientato alla finalità ed utilizzano il feedback per le azioni di auto-miglioramento e di auto-correzione.

I processi possiedono le seguenti caratteristiche:

- Sono **misurabili** - poiché sono orientati alle performance.
- Hanno **risultati specifici**.
- Forniscono risultati ai **clienti** o agli stakeholder.
- **Rispondono ad un evento specifico** - un processo è di fatto continuo ed iterativo ma ha sempre origine da un determinato evento.

Può risultare difficile determinare se qualcosa è una funzione o un processo. Secondo ITIL, se è una funzione o un processo dipende interamente dal disegno organizzativo. Un buon esempio di una funzione è il service desk, un buon esempio di un processo è il change management.

La struttura gerarchica delle funzioni può portare alla presenza di “silos” in cui ogni funzione è molto self-oriented⁹. Questo non giova al successo di un'organizzazione nel suo complesso. I processi vengono eseguiti attraverso una struttura gerarchica di funzioni; le funzioni spesso condividono alcuni processi. Questo è il modo in cui i processi sopprimono la presenza di silos funzionali ed aiutano ad assicurare un migliore coordinamento tra funzioni.

Il Ciclo di vita del servizio

ITIL versione 3 affronta la gestione del servizio a partire dal ciclo di vita di un servizio. Il Ciclo di vita del servizio è un modello organizzativo che fornisce comprensione su:

- il modo in cui è strutturata la gestione del servizio
- il modo in cui i diversi componenti del ciclo di vita sono collegati fra loro
- l'impatto che i cambiamenti in un componente hanno sugli altri componenti e sull'intero sistema del ciclo di vita

Quindi la nuova versione di ITIL si focalizza sul Ciclo di vita del servizio e sul modo in cui i componenti della gestione del servizio sono collegati fra di loro. I processi (sia quelli vecchi e familiari che quelli nuovi) vengono trattati nell'ambito delle fasi del ciclo e descrivono come avvengono i cambiamenti.

Il Ciclo di vita del servizio consiste di cinque fasi. Ogni volume dei nuovi libri ITIL descrive una di queste fasi:

- **Service Strategy** - la fase di progettazione, sviluppo ed implementazione della gestione del servizio quale risorsa strategica
- **Service Design** - la fase di disegno dell'appropriato sviluppo dei servizi IT, inclusi l'architettura, i processi, le politiche e la documentazione; la finalità del disegno è quella di aderire ai requisiti di business attuali e futuri
- **Service Transition** - la fase di sviluppo e di miglioramento delle capacità per la transizione dei servizi, nuovi e modificati, nell'ambiente di produzione
- **Service Operations** - la fase che si occupa di raggiungere l'efficacia e l'efficienza nel fornire e supportare i servizi in modo da garantire valore per il cliente ed il fornitore di servizi
- **Continual Service Improvement** - la fase che si occupa di creare e mantenere il valore per il cliente attraverso il miglioramento della progettazione e l'introduzione e l'esercizio del servizio

⁹ orientata a se stessa

Il Service Strategy è l'asse del Ciclo di vita del servizio (fig. 2.4) che “fa funzionare” tutte le altre fasi; è la fase in cui vengono definite le politiche e gli obiettivi. Le fasi di Service Design, Service Transition e Service Operation si occupano della implementazione di questa strategia attraverso il loro continuo aggiustamento e cambiamento. La fase di Continual Service Improvement si occupa di apprendere e migliorare ed abbraccia tutte le fasi del ciclo. Questa fase dà inizio ai progetti ed ai programmi di miglioramento e fornisce loro le priorità sulla base degli obiettivi strategici della organizzazione.

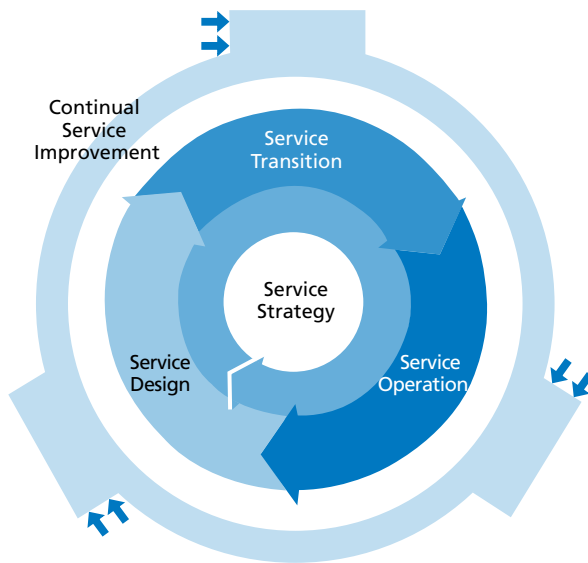


Figura 2.4 Il Ciclo di vita del servizio

Il Ciclo di vita del servizio è una combinazione di più prospettive della realtà delle organizzazioni e fornisce maggiore flessibilità e controllo.

Lo schema dominante nel Ciclo di vita del servizio è il passaggio dal Service Strategy al Service Design, dal Service Transition al Service Operation e poi, attraverso il Continual Service Improvement, ritornare al Service Strategy e così via. Il ciclo incorpora, tuttavia, molti schemi. Sulla base delle responsabilità e delle mansioni, un manager può scegliere la propria prospettiva di controllo. Per chi è responsabile del disegno, dello sviluppo, o miglioramento del processo, la miglior prospettiva da utilizzare è una prospettiva a processo. Per chi è responsabile della gestione degli SLA, dei contratti e dei servizi, la prospettiva del Ciclo di vita del servizio e delle sue fasi, probabilmente, si adatta meglio alle sue necessità.

ITIL Library

Il nuovo stile ufficiale della ITIL Library comprende le seguenti componenti:

- Core Library - le cinque pubblicazioni del Ciclo di vita del servizio:
 - Service Strategy
 - Service Design
 - Service Transition

- Service Operation
- Continual Service Improvement

Ogni libro si occupa di una fase del Ciclo di vita del servizio ed include vari processi. I processi sono sempre descritti in modo dettagliato nel libro in cui trovano la loro applicazione principale.

- Complementary portfolio:
 - guida di introduzione
 - guide agli elementi chiave
 - supporti alla qualificazione
 - white paper
 - glossario