



Politecnico di Milano

Governance dell'Ict

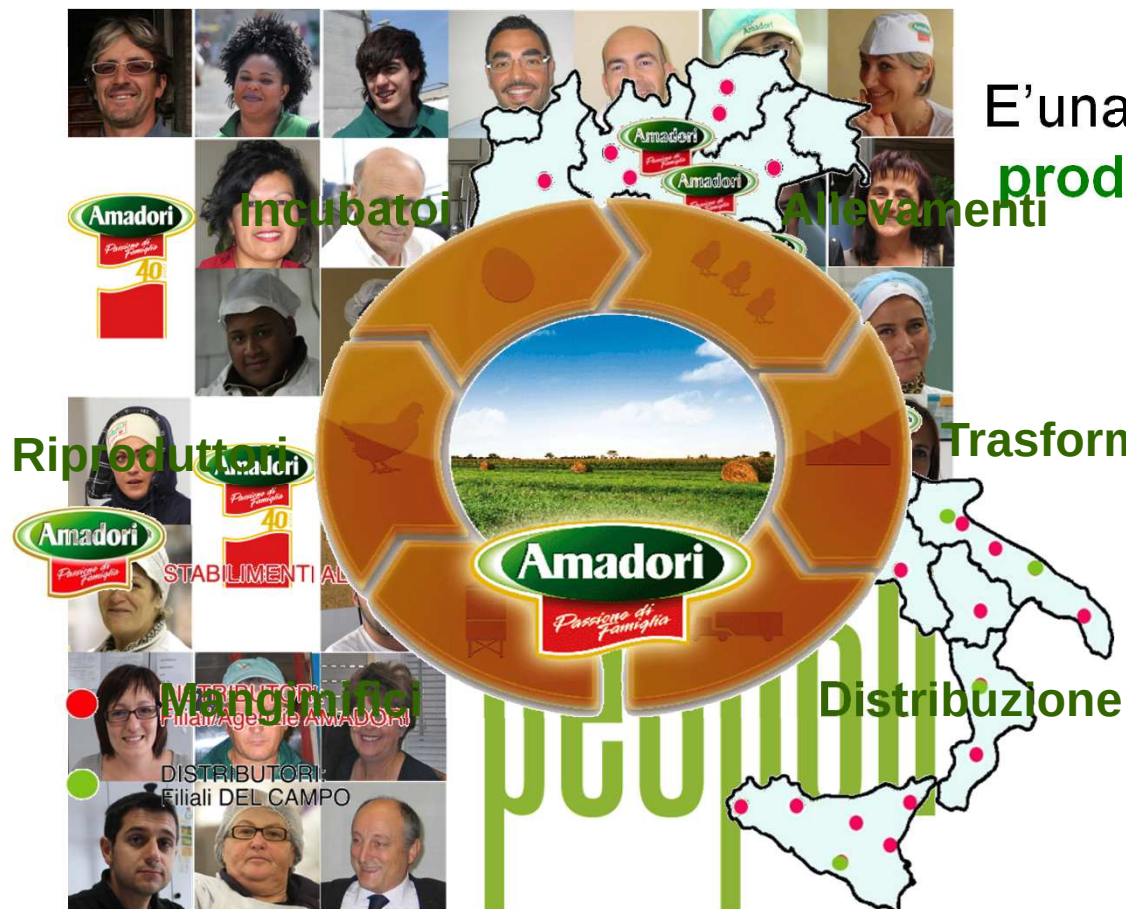
4 Giugno 2013

Gianluca Giovannetti

Direttore Sistemi Informativi, Organizzazione ed Attuazione Strategia



Gruppo Amadori



E' una delle principali aziende europee **di produzione e commercializzazione di carni avicole**

Quota di mercato

32% sul totale
carni avicole

Fatturato 2012

1.250 M€

Risorse

oltre 7.000 persone

amadori.it

facebook.com/AmadoriPeopoli

youtube.com/AmadoriChannel



Missione ed attività della funzione Sistemi informativi e Organizzazione

Erogare servizi ICT e di Business Process Improvement alle migliori condizioni possibili ed **essere motore di innovazione** aziendale: abbiamo rimodulato l'acronimo ICT in:

Tecnologie per la competitività e per l'innovazione

Erogatore di
servizi

Motore di
innovazione

Attività gestionali e di governo della funzione



Missione ed attività della funzione Attuazione Strategia

**Guida della
trasformazione**

**Indirizzando le iniziative di
Trasformazione del business
con uno "sguardo sul mondo
esterno" ...**

**Garante
dell' applicazione
della strategia**

**... e garantendo la corretta
esecuzione della strategia del
Gruppo.**



La visione che guida il mio lavoro...

Ascolta il mercato

Ho imparato, in base alla mia esperienza,
che tutto è dominato dal mercato.

Quindi, quando ci scontriamo
con un ostacolo o una difficoltà,
dico sempre a me stesso:

«Ascolta il mercato, ascolta la voce
del cliente». È l'essenza primaria
del marketing. Bisogna sempre tornare
al mercato, al consumatore.

Questo è il sistema Toyota. Così,
quando c'è un problema o un ostacolo
torniamo sempre all'essenza. Perché
branding, immagine o Lovemarks
sono determinati dai clienti, non da noi.
Noi non possiamo determinare nulla.
È il cliente a farlo. Questa è l'essenza.

*Yoshio Ishizaka, senior advisor
di Toyota Motor Corporation
(da Lovemarks, Mondadori, 2005)*



La contaminazione e l'apertura mentale...

Learning from Ferrari (racing team):

Great Ormond Street Hospital

“Reduced technical errors by 42%
and information errors by 49%”

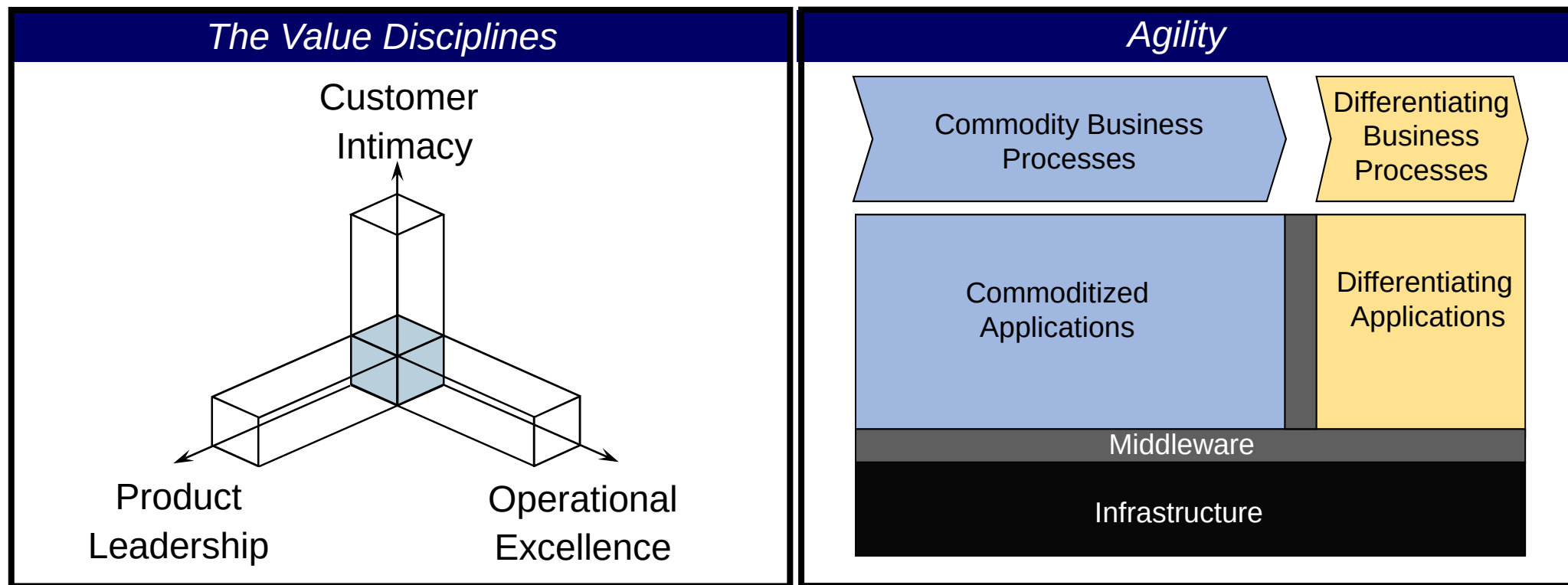
Wall Street Journal



Ideas from everywhere

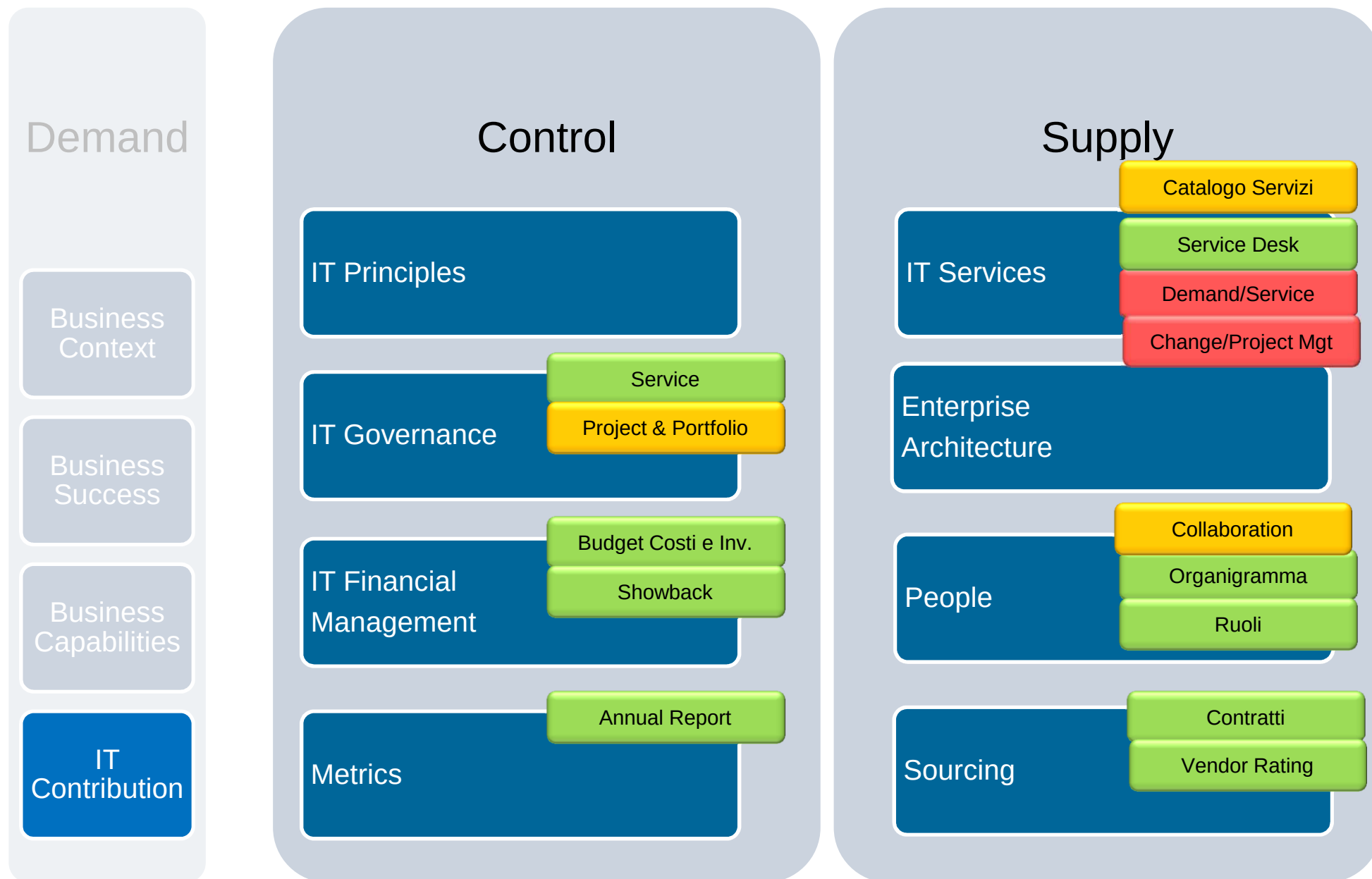


La mappa concettuale che ci guida



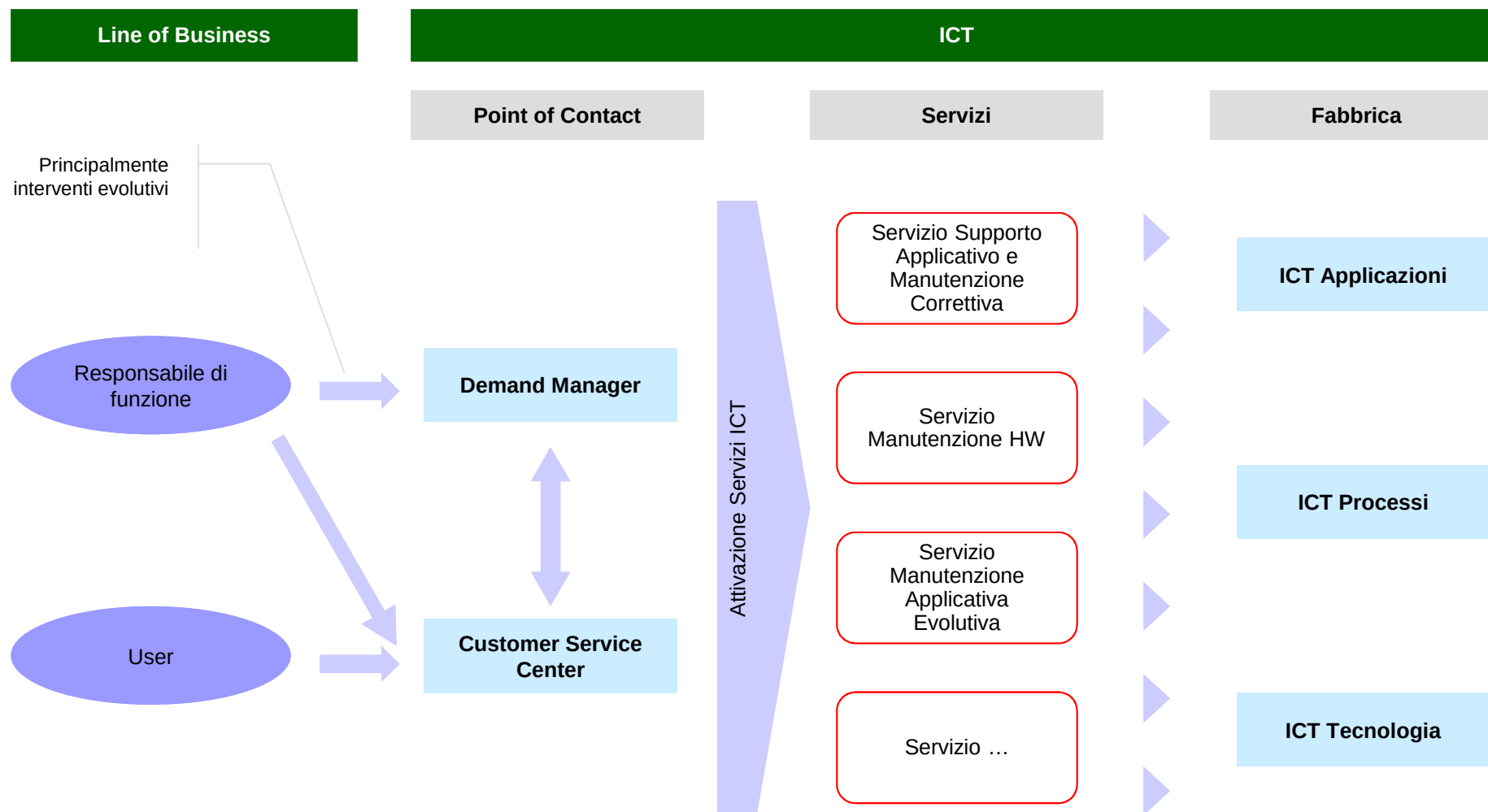


ICT Governance: 'lavori in corso' in Amadori





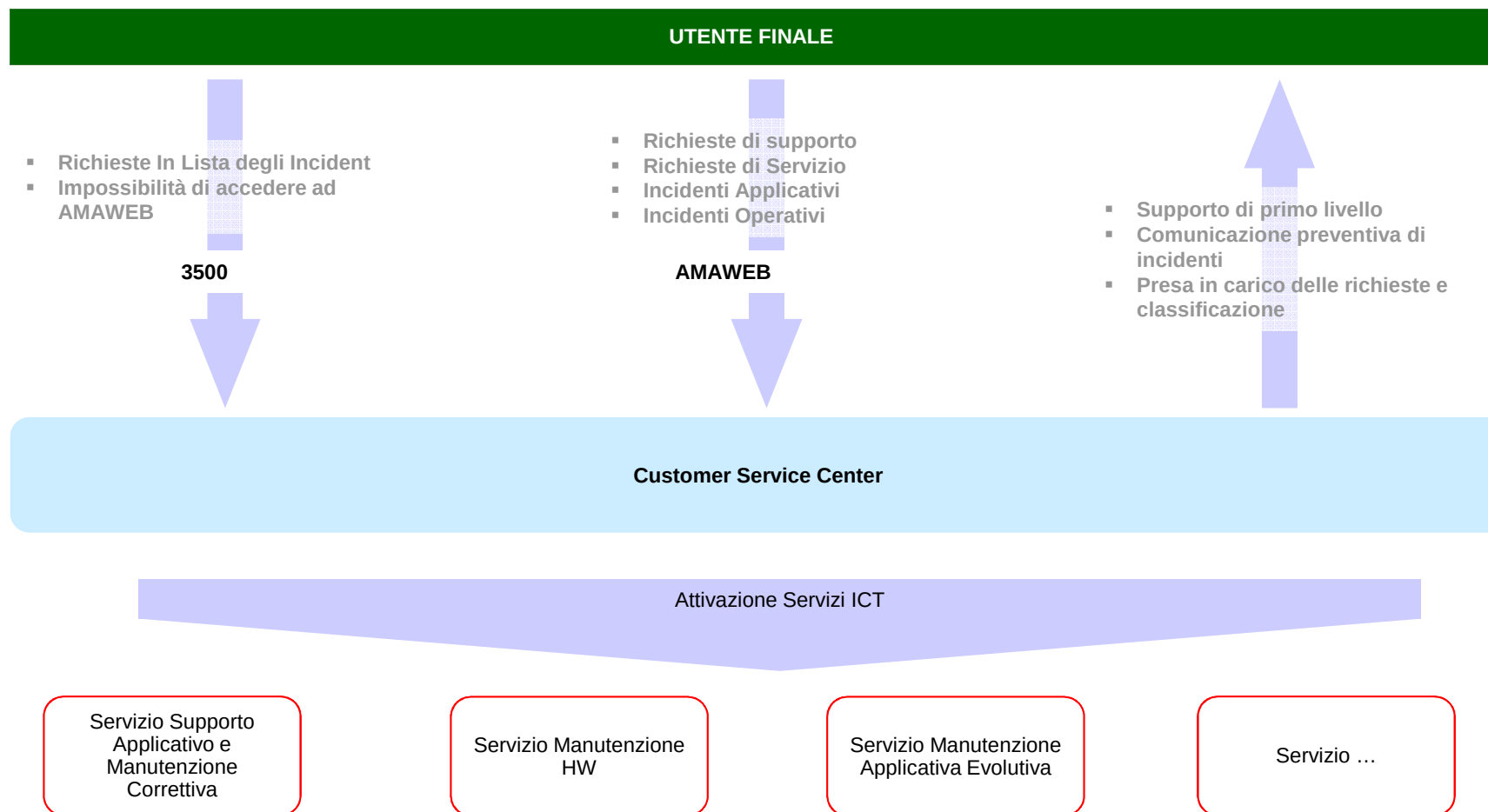
Schema Relazione Business / ICT



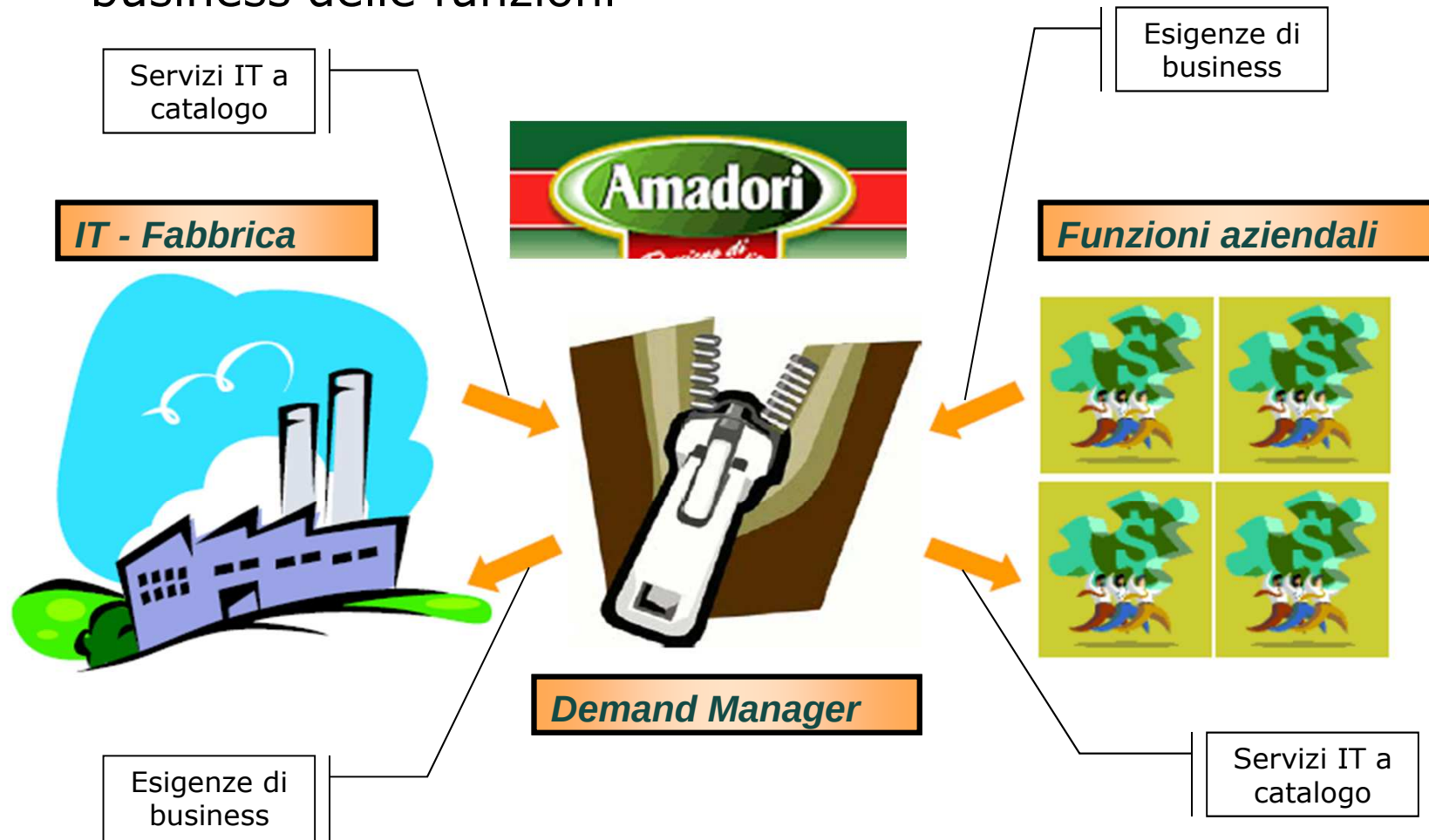


Customer Service Center

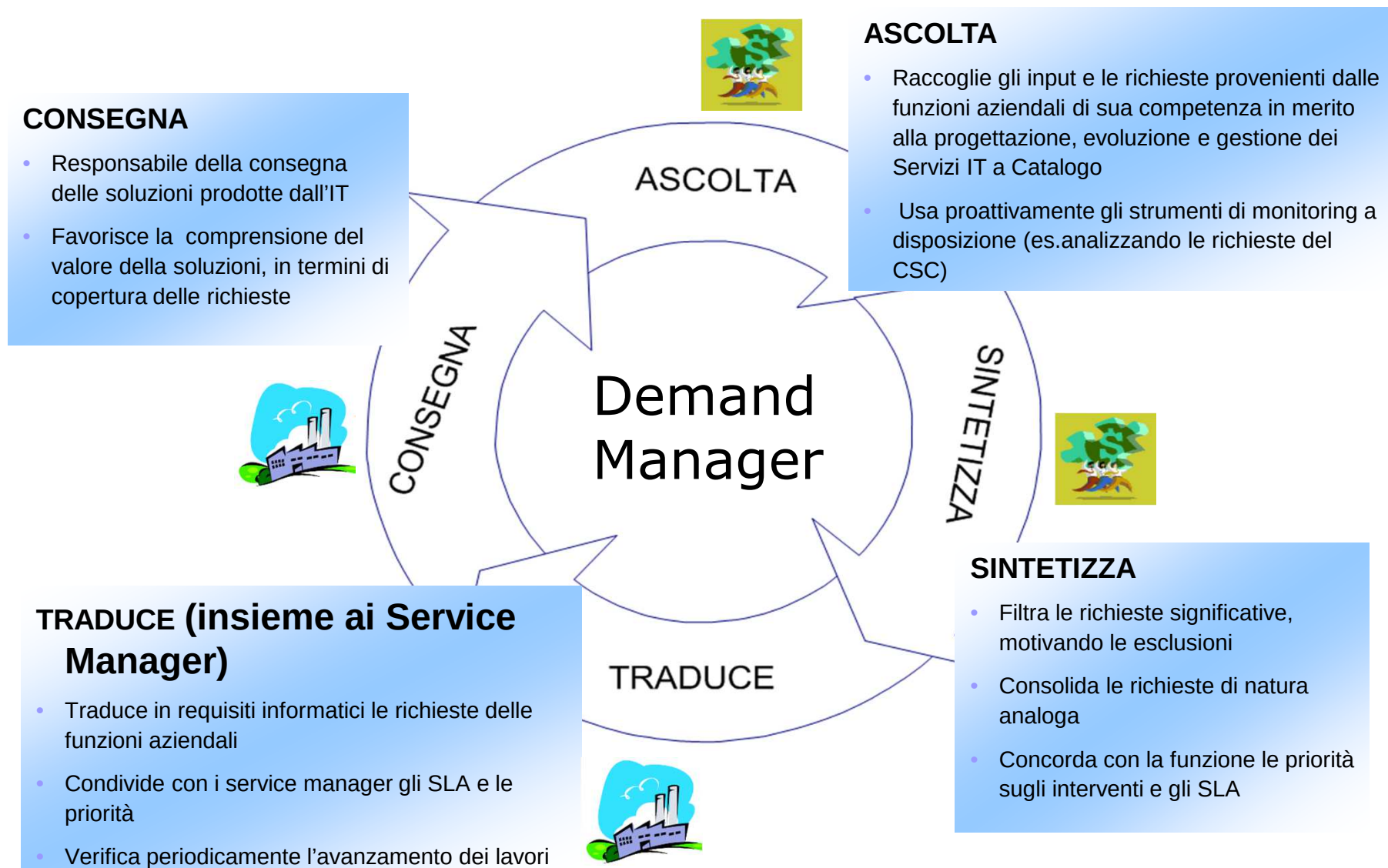
Punto di contatto operativo tra ICT e Business



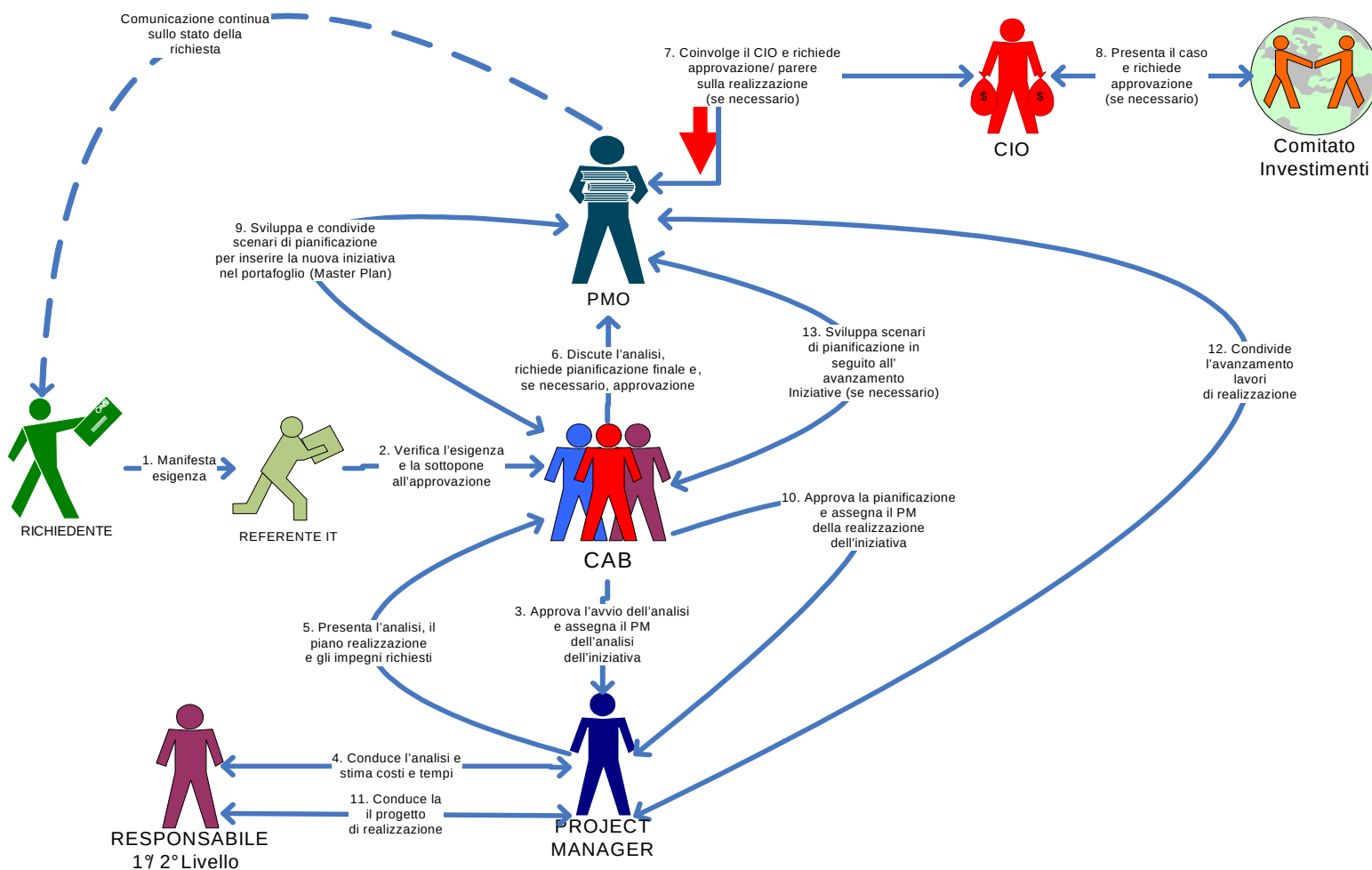
Demand Manager: deve garantire coerenza e allineamento tra i servizi erogati dall'ICT e le esigenze di business delle funzioni



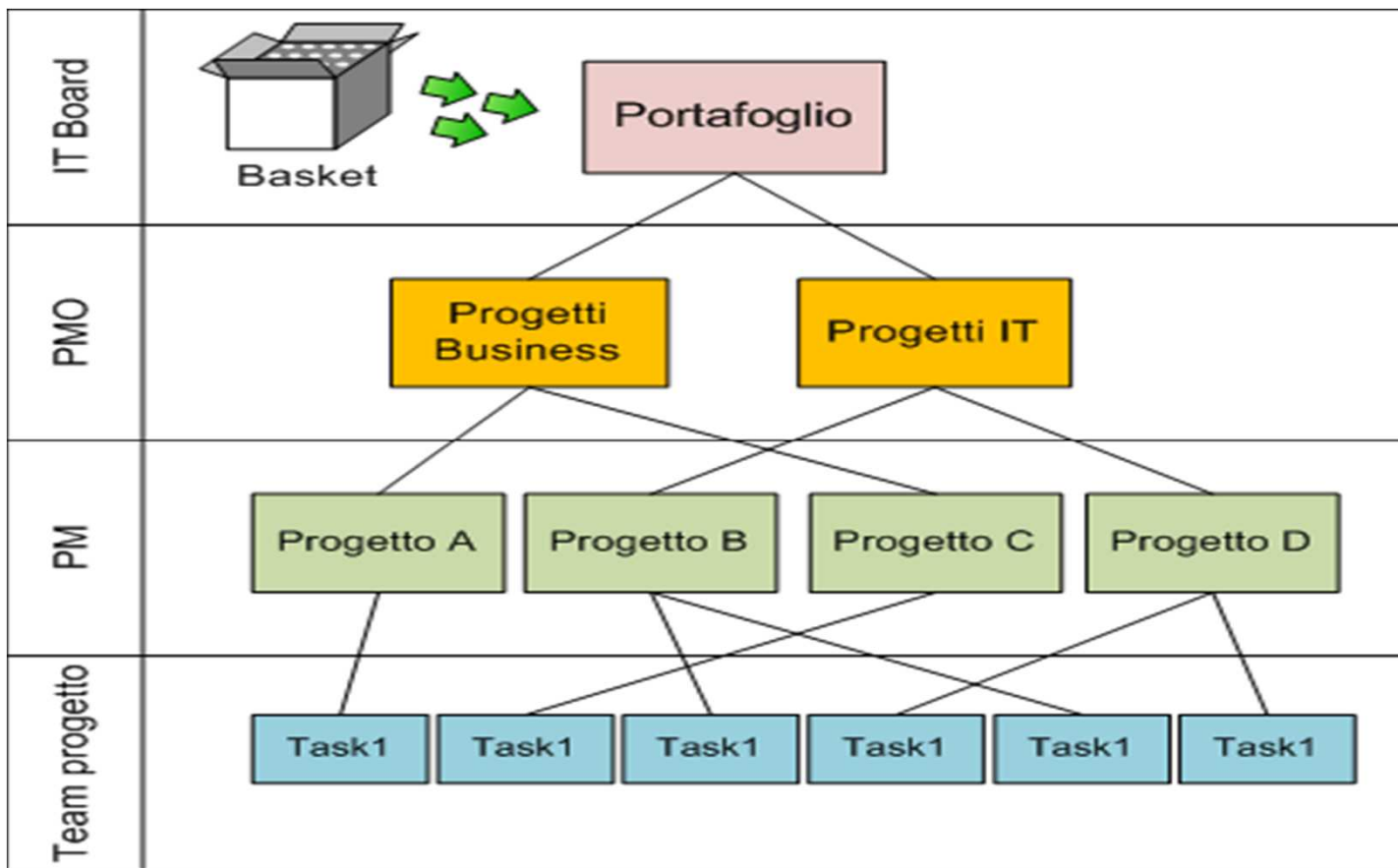
Demand Manager: cosa fa?



- Siamo partiti da un assessment interno relativamente all'IT Project & Portfolio Management



- Dal punto di vista organizzativo il cambiamento più significativo è stata l'introduzione di un ufficio PMO: due anime per la gestione dei progetti Business e di quelli prettamente IT



- L'assessment ha prodotto alcuni requisiti funzionali, tra cui:

Processi di Project & Portfolio Management - Elenco Requisiti	
Id	REQUISITO UTENTE
A	Processo di gestione delle iniziative [4.1]
B	Metodologia di pianificazione e gestione progetti [4.2]
C	Ciclo di approvazione delle nuove richieste [4.4]
D	Ruoli delle risorse umane gestite [4.5]
E	Pianificazione delle risorse per Ruolo, Team, singola risorsa nominale [4.6]
F	Pianificazione e gestione integrata delle iniziative [4.7]
G	Conduzione delle review e gestione dei cicli di revisione dei progetti [4.8]
H	Contenuti e pianificazione delle attività di rilascio [4.9]
I	Comunicazione con gli stakeholder del processo [4.10]
L	Attività del ruolo Demand Manager/ Referente IT [5]
M	Attività del ruolo di Project Manager e dell'Incaricato [6]
N	Attività del ruolo di Resource Manager [7]
O	Relazioni con i processi di Service Management [8]
P	Relazioni con i processi di Budgeting e Accounting [9]

- Si propone di definire in primo luogo i Servizi IT di business, secondo la terminologia ITIL v3, ovvero quelli percepiti/«venduti» ai clienti
- L'approccio suggerito per la definizione dei Servizi IT di business è di tipo top-down:



- Definizione mappa dei processi di Business
 - Mapping relazioni tra applicazioni / moduli applicativi con processi / sotto-processi di business
 - Identificazione dei Servizi IT di business, come «contenitori» di applicazioni / moduli applicativi omogenei, sulla base dei risultati del mapping
 - Definizione dei Servizi IT di business che non hanno una corrispondenza diretta con un processo di business specifico (es. E-mail, Connettività, Telefonia, etc.)
- Il Servizio IT di business (definito secondo questa metodologia) rappresenterà l'elemento di classificazione fondamentale per le attività Incident e Change Management, in primis, e potenzialmente per tutti gli altri processi di gestione dei Servizi IT



ruolo di Service Catalogue Manager

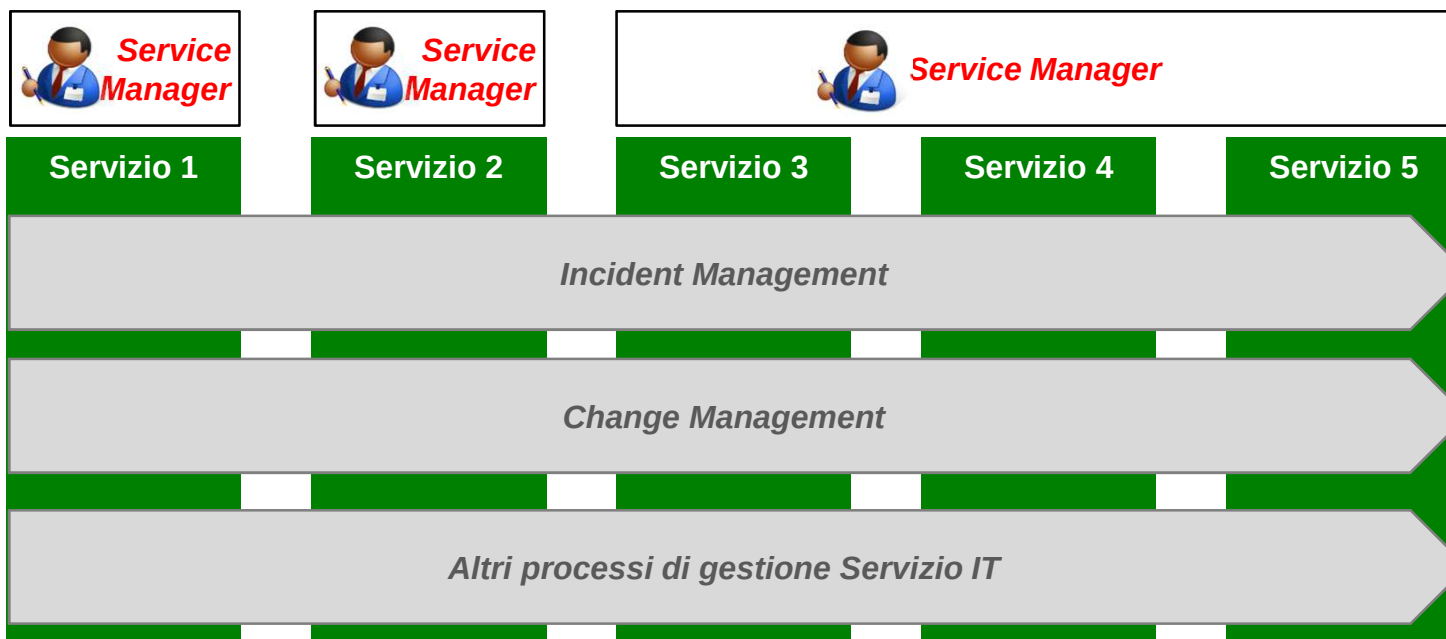
Mission:

La mission del Service Catalogue Manager è progettare e mantenere il Catalogo dei Servizi ICT, in modo che esso possa costituire nel tempo il primo ed unico riferimento sui servizi erogati, per i clienti e per tutte le unità organizzative che concorrono alla loro erogazione.

Responsabilità:

- Registrare nel Catalogo tutti i Servizi che si trovino in uno stato di erogazione
- Aggiornare le informazioni registrate a Catalogo coerentemente con la realtà dei Servizi erogati e con le esigenze di tutti gli attori che hanno accesso autorizzato al Catalogo
- Assicurare che sia attivo, conosciuto e diffuso il processo per la gestione di richieste di modifiche ai contenuti del Catalogo Servizi e, in accordo con esso:
 - Registrare sul sistema di Change Management richieste di modifica al Catalogo, derivanti dall'osservanza di informazioni non accurate o non aggiornate
 - Prendere in carico a sistema, analizzare e filtrare richieste di modifica al Catalogo, avanzate dagli attori con accesso autorizzato al catalogo e i diritti per sottomettere richieste di modifica
 - Fornire motivazioni sul rifiuto o la non approvazione di richieste di modifica al Catalogo
 - Valutare l'impatto delle richieste di modifica al Catalogo, raccogliendo le necessarie informazioni, categorizzare ed approvare le richieste
 - Pianificare e implementare le richieste di modifica al Catalogo
- Assicurare un'adeguata protezione dall'accesso e back-up delle informazioni contenute nel Catalogo Servizi
- Diffondere correttamente informazioni relative al processo in termini di reporting

- La ridefinizione dei Servizi IT di business in una logica end-to-end comporta la revisione del ruolo di Service Manager, da responsabile di Centri di Competenza a responsabile di Servizi, nella nuova accezione end-to-end





Service Manager

Mission:

La mission del Service Manager è rappresentare il/i servizio/i di propria competenza all'interno di Amadori e verso l'esterno, assicurando l'allineamento del servizio alle esigenze attese dei clienti cui è erogato e presidiando tutti i processi di conduzione ed evoluzione limitatamente al/i servizio/i di competenza

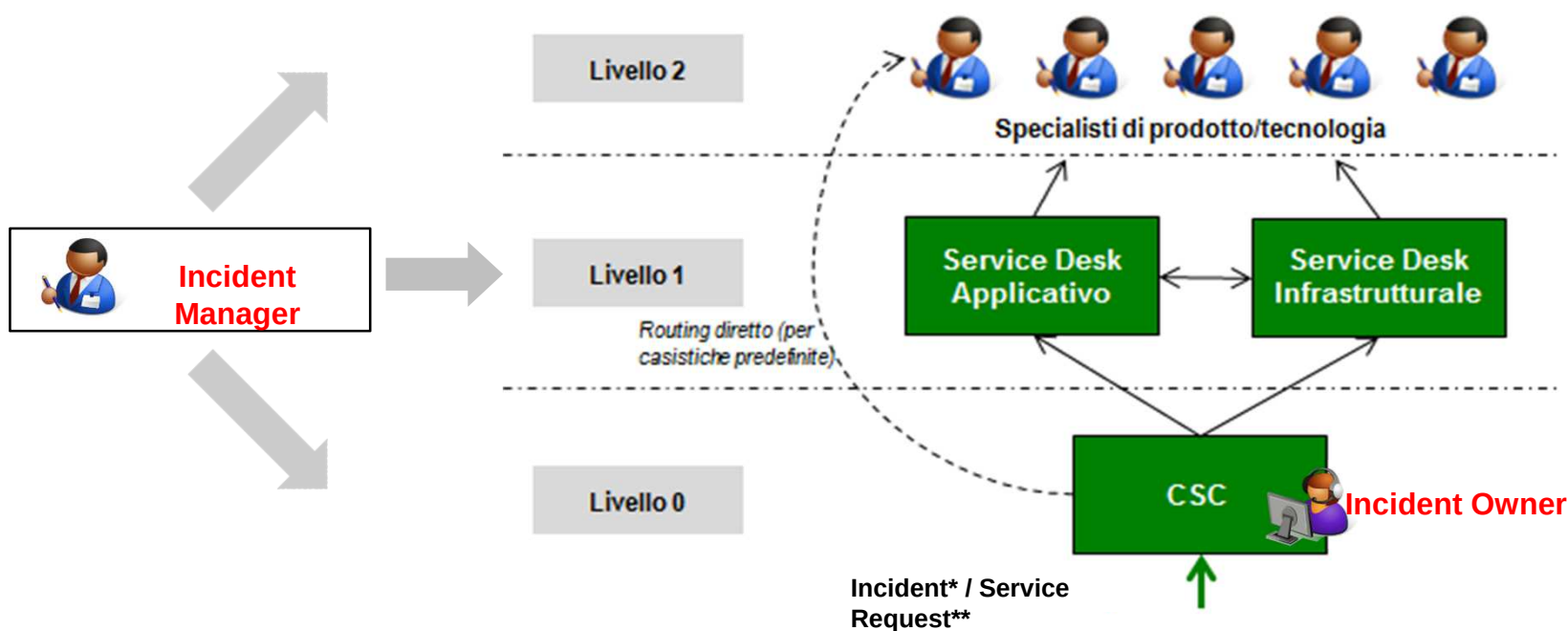
Responsabilità:

- Interfacciarsi con chi di competenza nella definizione della strategia evolutiva del Servizio
- Rappresentare il Servizio negli incontri del CAB (gestione dei Change), agire da Change Owner su cambiamenti con impatto prevalente sul/i proprio/i Servizio/i o assegnarne l'ownership ad un suo delegato (Change Management)
- Essere destinatario delle escalation degli Incident con priorità più alta che impattano il/i proprio/i Servizio/i (Incident Management)
- Contribuire alla definizione di SLA/OLA (Service Level Management)
- Agire in qualità di owner dei Problem (Problem Management)*
- Valutare il grado di preparazione dei nuovi rilasci (Release Management)*
- Autorizzare e assicurare la coerenza dell'aggiornamento del CMDB e Asset DB (Configuration & Asset Management)*
- Fornire input per il miglioramento del servizio, alimentando il Service Improvement Plan (Continual Service Improvement)*
- Analizzare i dati tecnici di availability/capacity e coordinare l'identificazione ed attivazione delle azioni correttive (Availability/Capacity Management)*
- Comprendere ed assicurare che tutti gli elementi necessari per ripristinare il servizio in caso di disastro siano noti e predisposti (Continuity Management)*
- Contribuire alla definizione del modello di calcolo del costo di erogazione del Servizio (IT Financial Management)*

** Responsabilità potenziali a seguito della definizione ed implementazione dei processi indicati tra parentesi*

Ruoli e responsabilità per la gestione di Incident

- In relazione all'organizzazione per l'automazione del processo di Incident Management si propone di definire ed attivare i ruoli di Incident Manager e Incident Owner



* Incident = Ogni evento imprevisto che causa (o potrebbe causare) un'interruzione del Servizio IT o una riduzione della sua qualità

** Service Request = Richieste avanzate dall'utente che prevedono interventi pre-definiti caratterizzati da un basso livello di rischio, alta frequenza di accadimento (es. richiesta di cambio password, richiesta produzione report standard, semplici richieste di informazioni)



Incident Manager

Mission:

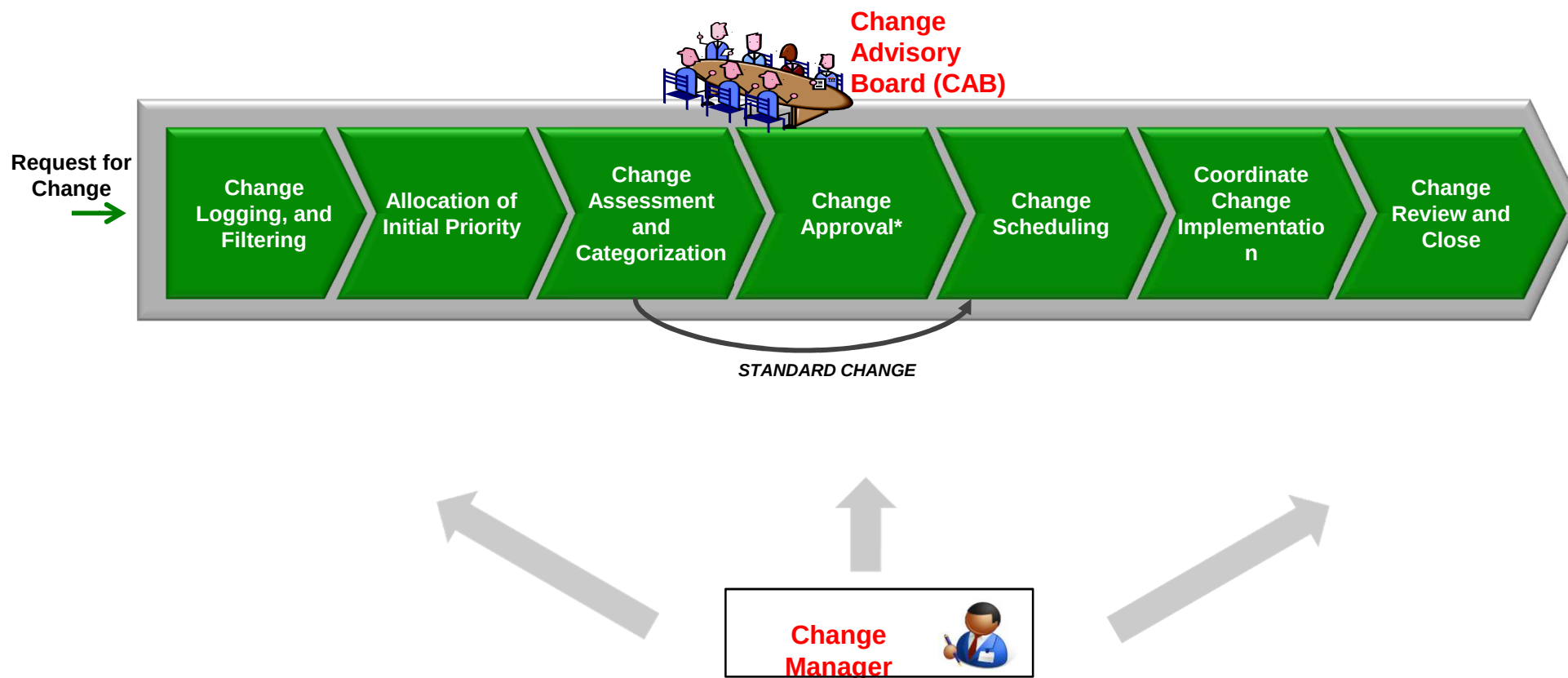
La mission dell'Incident Manager è progettare e mantenere il processo e le procedure di Incident Management, monitorandone le performance ed identificando ed implementando le conseguenti azioni correttive e migliorative.

Responsabilità:

- Sviluppare e mantenere aggiornati il processo e le procedure di Incident Management
- Promuovere il processo di Incident Management alle risorse coinvolte e controllarne l'adesione ed il rispetto
- Essere il responsabile gerarchico per le risorse completamente dedicate alle attività di Incident Management (Livello 0 e 1) e coordinarne le attività
- Essere il punto di riferimento a cui il personale che opera nell'ambito del processo di Incident Management si rivolge per segnalare issue/problemi/proposte di miglioramento
- Monitorare efficacia ed efficienza del processo di Incident Management ed identificare direttrici di miglioramento
- Monitorare il corretto livello di sizing e di expertise dei gruppi di supporto e le eventuali esigenze di formazione identificando ed attuando le adeguate azioni correttive
- Proporre e mantenere il sistema di classificazione e attribuzione della priorità di intervento, di concerto con i Service Manager dei Servizi coinvolti
- Partecipare al Change Advisory Board su convocazione del Change Manager
- Definire la struttura ed i contenuti del reporting ufficiale sul processo e diffondere correttamente le informazioni
- Governare lo sviluppo degli strumenti informatici a supporto del processo di Incident Management
- Governare lo sviluppo della Knowledge Base, assegnando i task di creazione / aggiornamento secondo l'approccio e lo standard di documentazione condiviso

Ruoli e responsabilità per la gestione di Change

- In relazione all'organizzazione per l'automazione del processo di Change Management si propone di definire ed attivare i ruoli di Change Manager, Change Owner, Change Advisory Board





Change Manager

Mission:

La mission del Change Manager è progettare e mantenere il processo e le procedure di Change Management, monitorandone le performance ed identificando ed implementando le conseguenti azioni correttive e migliorative.

Responsabilità:

- Sviluppare e mantenere aggiornati il processo e le procedure di Change Management
- Promuovere il processo di Change Management alle risorse coinvolte e controllarne l'adesione ed il rispetto
- Monitorare efficacia ed efficienza del processo di Change Management ed identificare direttrici di miglioramento
- Essere il punto di riferimento a cui il personale che opera nell'ambito del processo di Change Management si rivolge per segnalare issue/problemi/proposte di miglioramento relativamente al processo
- Proporre e mantenere il sistema di assessment e categorizzazione dei Change, di concerto con i Service Manager dei Servizi coinvolti
- Rappresentare il Change Owner su modifiche con impatto trasversale a più Servizi o assegnarne l'ownership ad un suo delegato
- Preparare l'agenda di ogni Change Advisory Board (CAB)
- Identificare e convocare i partecipanti al CAB, in funzione dei Servizi / strutture organizzative impattate e della categoria del Change oggetto di approvazione*
- Definire la struttura ed i contenuti del reporting ufficiale sul processo e diffondere correttamente le informazioni
- Governare lo sviluppo degli strumenti informatici a supporto del processo di Change Management



Change Advisory Board (CAB)

Missioni:

La mission del Change Advisory Board (CAB) è di valutare e autorizzare tipologie di Change più critiche e supportare il Change Manager nel caso di conflitti di pianificazione e priorità delle richieste di modifica

Responsabilità:

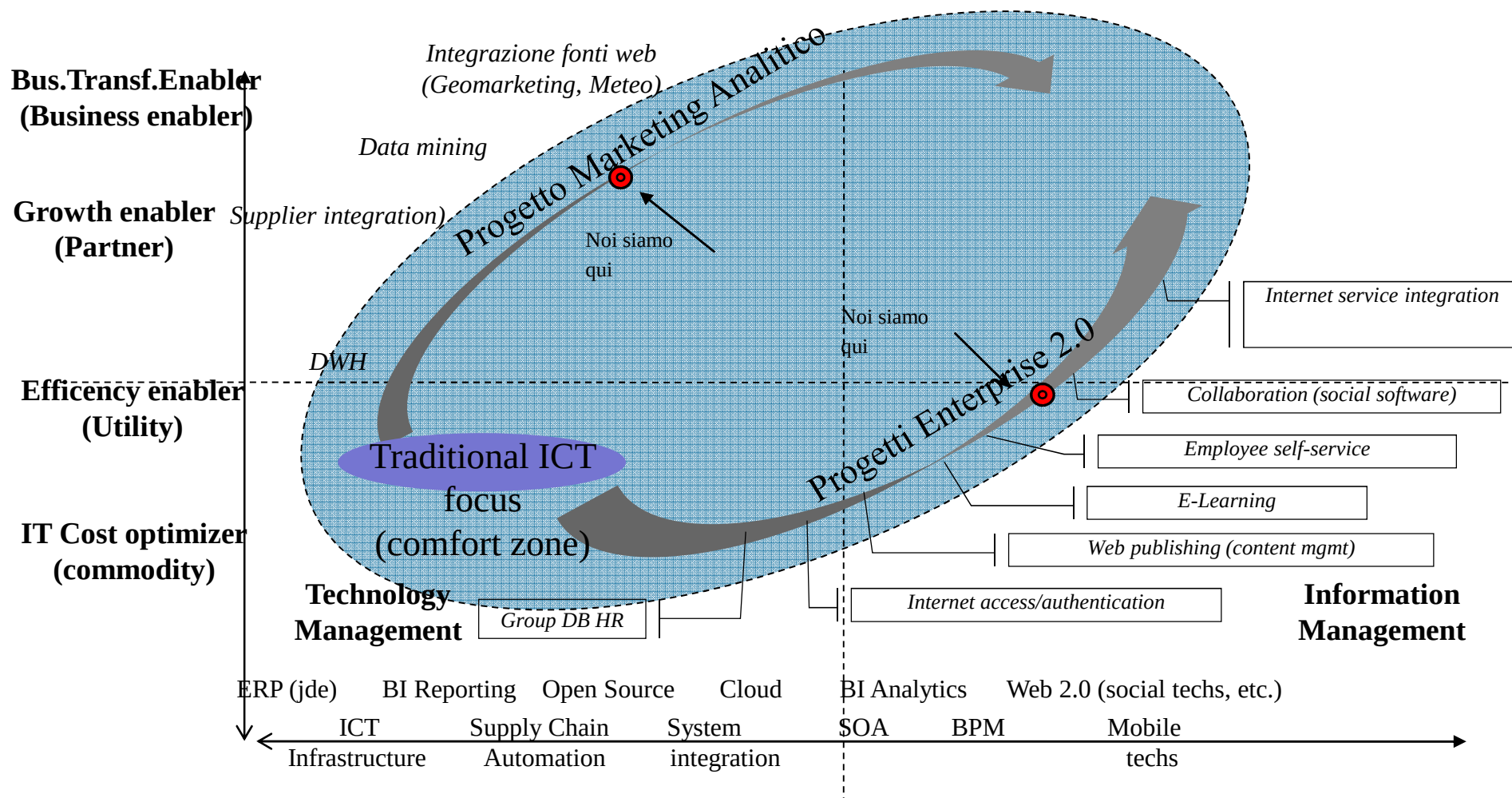
- Valutare e autorizzare Change caratterizzati da un livello di rischio tecnologico elevato e/o da un livello di spesa superiore ai limiti consentiti al Change Owner
- Confermare o ridefinire le priorità di implementazione di tipologie di Change più critiche
- Supportare il Change Manager nella gestione dei conflitti di priorità
- Discutere Review dei change conclusi con particolari criticità (ripercussioni su SLA, availability, capacity, security, performance)

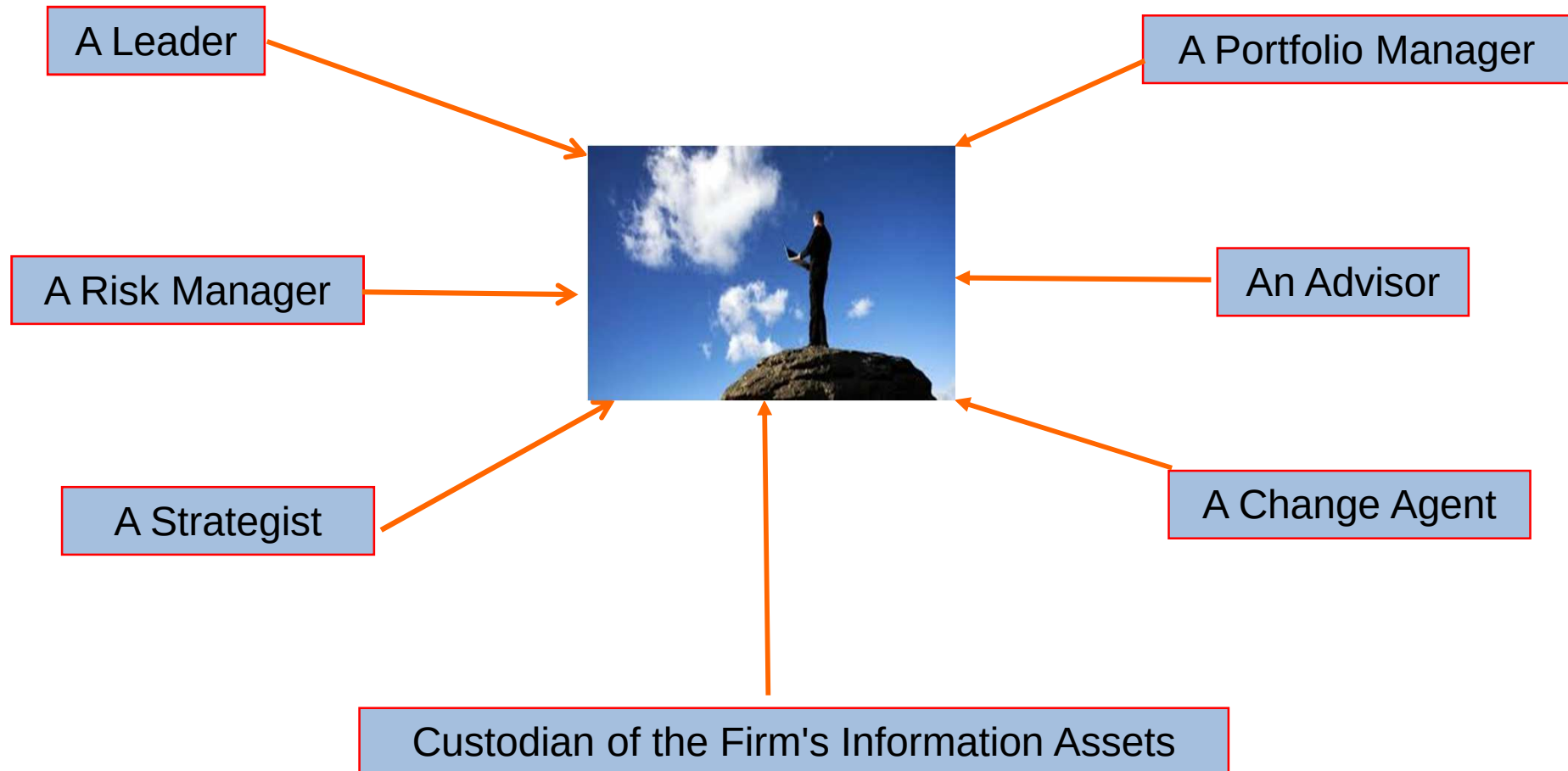
Criteri di composizione:

- La composizione del CAB è definita di volta in volta dal Change Manager, in funzione dei Servizi / strutture organizzative impattate e della categoria del Change oggetto di approvazione
- Ruoli potenzialmente coinvolti: CIO, Responsabile Sviluppo, Responsabile Infrastrutture, Service Manager coinvolti, Process Owner (es. Incident Manager), Service Catalogue Manager e loro delegati (con potere decisionale)



Evoluzione Posizionamento ICT in Amadori

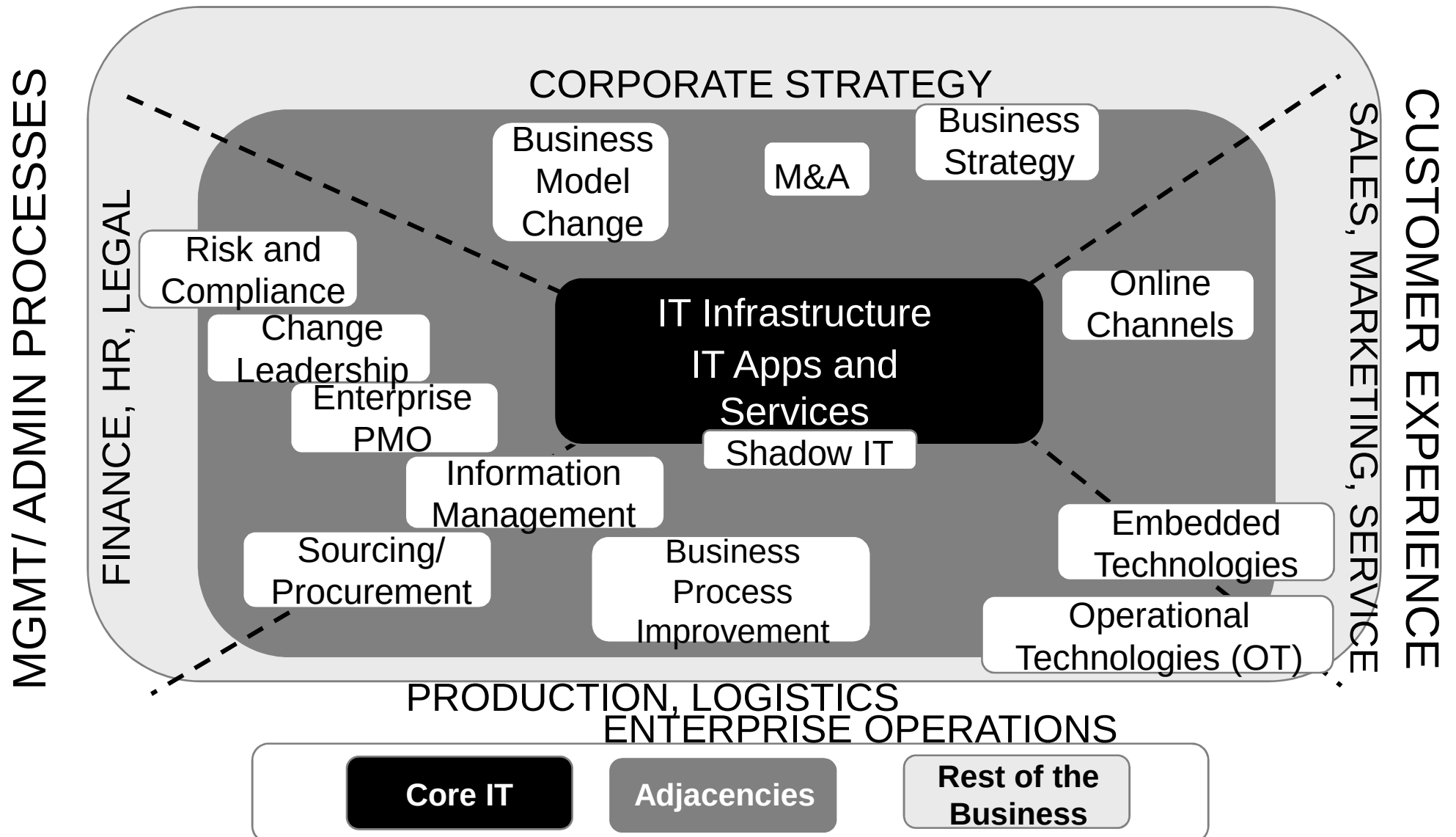






Ci siamo conquistati un ruolo...

ENTERPRISE LEADERSHIP



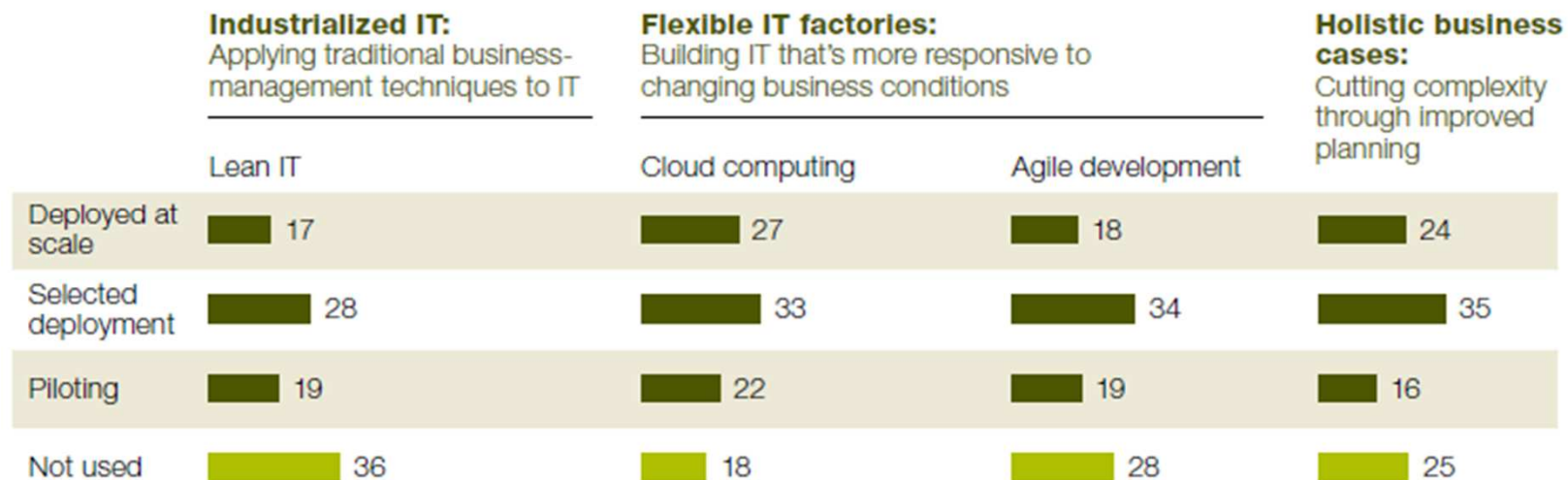


Il claim di McKinsey: Reshaping ICT management for turbulent times

A new model for managing IT combines factory-style productivity to keep costs down with a more nimble, innovation-focused approach to adapt to rapid change.

In the Factory IT model, companies use a number of techniques to drive down costs and improve quality.

Factory IT practices, % of respondents¹



¹ Respondents who answered "don't know" or "not applicable" are not included.

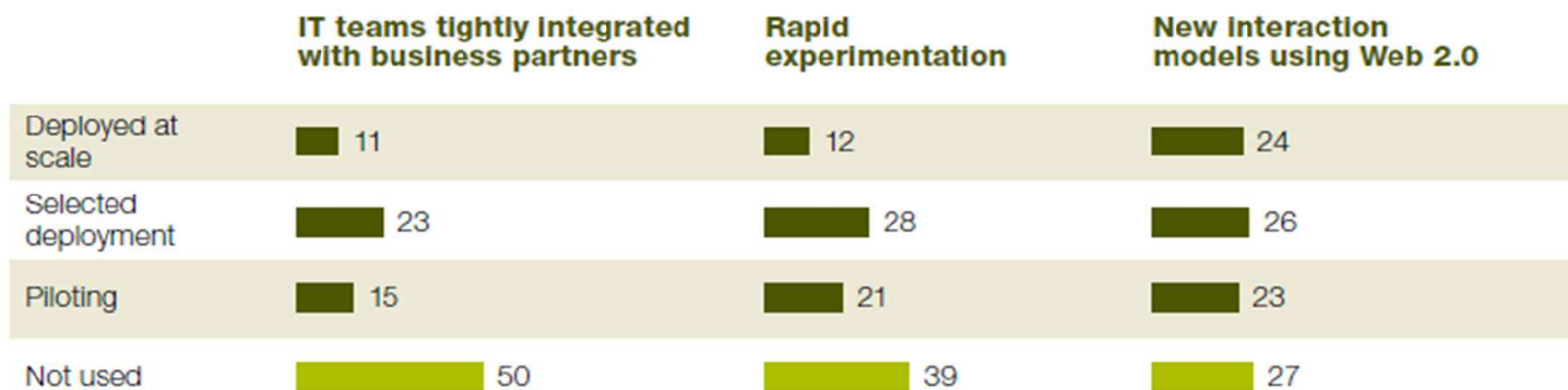
Source: Oct 2010 McKinsey survey of 864 global executives on business and technology strategy



Il claim di McKinsey: Reshaping ICT management for turbulent times

Companies are using Enabling IT to support growth and innovation in three ways.

Enabling IT practices, % of respondents¹



¹Respondents who answered "don't know" or "not applicable" are not included.

Source: Oct 2010 McKinsey survey of 864 global executives on business and technology strategy

**I benefici vanno 'raccolti' e
ben comunicati...**





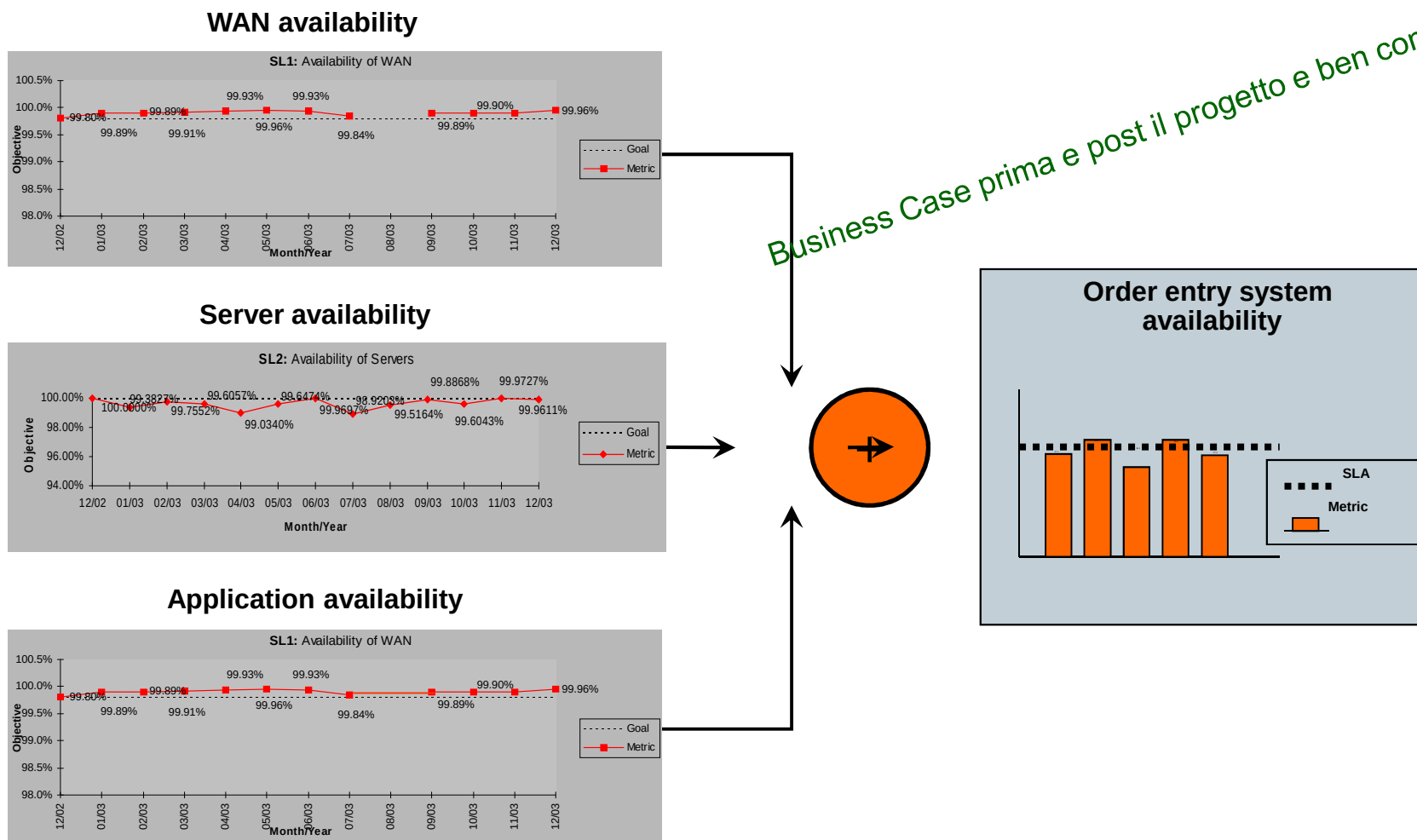
Governance maturity model: siamo a livello 4...

Governance maturity model

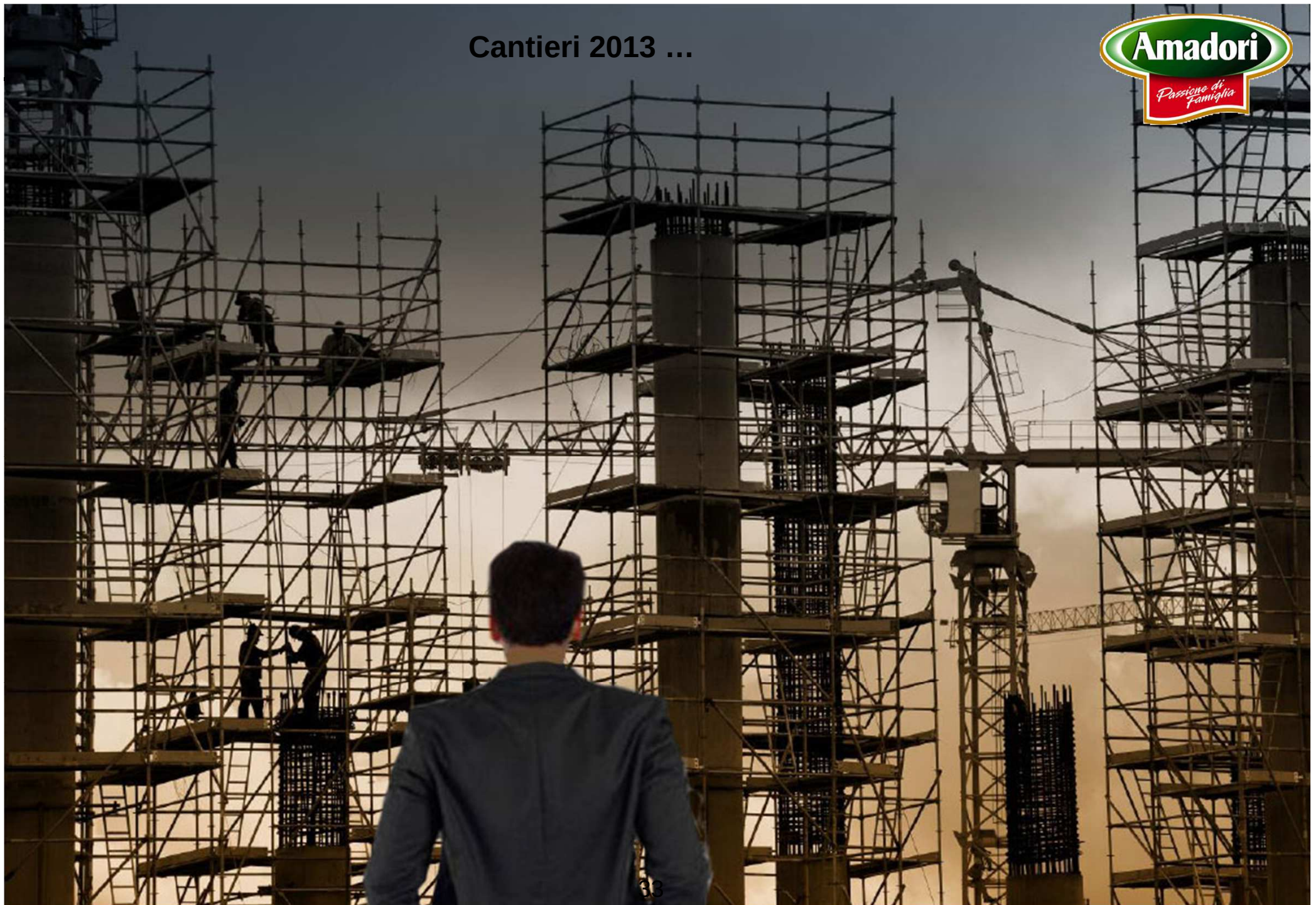
Maturity level	Level 1: None	Level 2: Isolated competency	Level 3: Risk mitigation	Level 4: Benefits optimization	Level 5: Competitive innovation
Decision-making style	Decision making is random rather than deliberate and coordinated	Decision making is deliberate only for high-risk efforts or crises	Decisions are driven by constrained resources or compliance issues	Decisions are driven from the top down, based on a clearly articulated strategy and guiding principles	Decisions are made dynamically and quickly
Business outcomes	Enterprise reacts slowly to competitive threats; resource management is weak and transparency is lacking	Performance improves only in distinct pockets of the enterprise	Costs and wasted resources are lower; regulatory compliance is higher	There is predictable ROI and growth, and measurable operational improvements	Innovation and competitive advantage are delivered despite the competition and the business environment
Strategic planning approach	Little or no strategic planning	The focus is near-term and limited in scope to key initiatives	The focus is long-term but a response to specific events or immediate conditions	The long-term focus is based on taking advantage of enterprise synergies and coordinated efforts	Strategy iterates rapidly in response to competitive opportunities and threats
Accountability approach	"I can do what I want"	"I'm on a high-visibility project so I better pay attention"	"I am responsible for delivering on time and on budget"	"I am responsible for ensuring that my assets deliver value to my enterprise colleagues"	"I am responsible for finding game-changing ways to compete"
Risk approach	Ignore/deny risks	Respond reactively only to imminent risks	Proactively identify and manage cost, compliance and security risks	Accept and manage business risks based on an ROI model	Take calculated risks for competitive advantage



Business case: è possibile anche con metriche tecniche spiegare agli azionisti le iniziative...

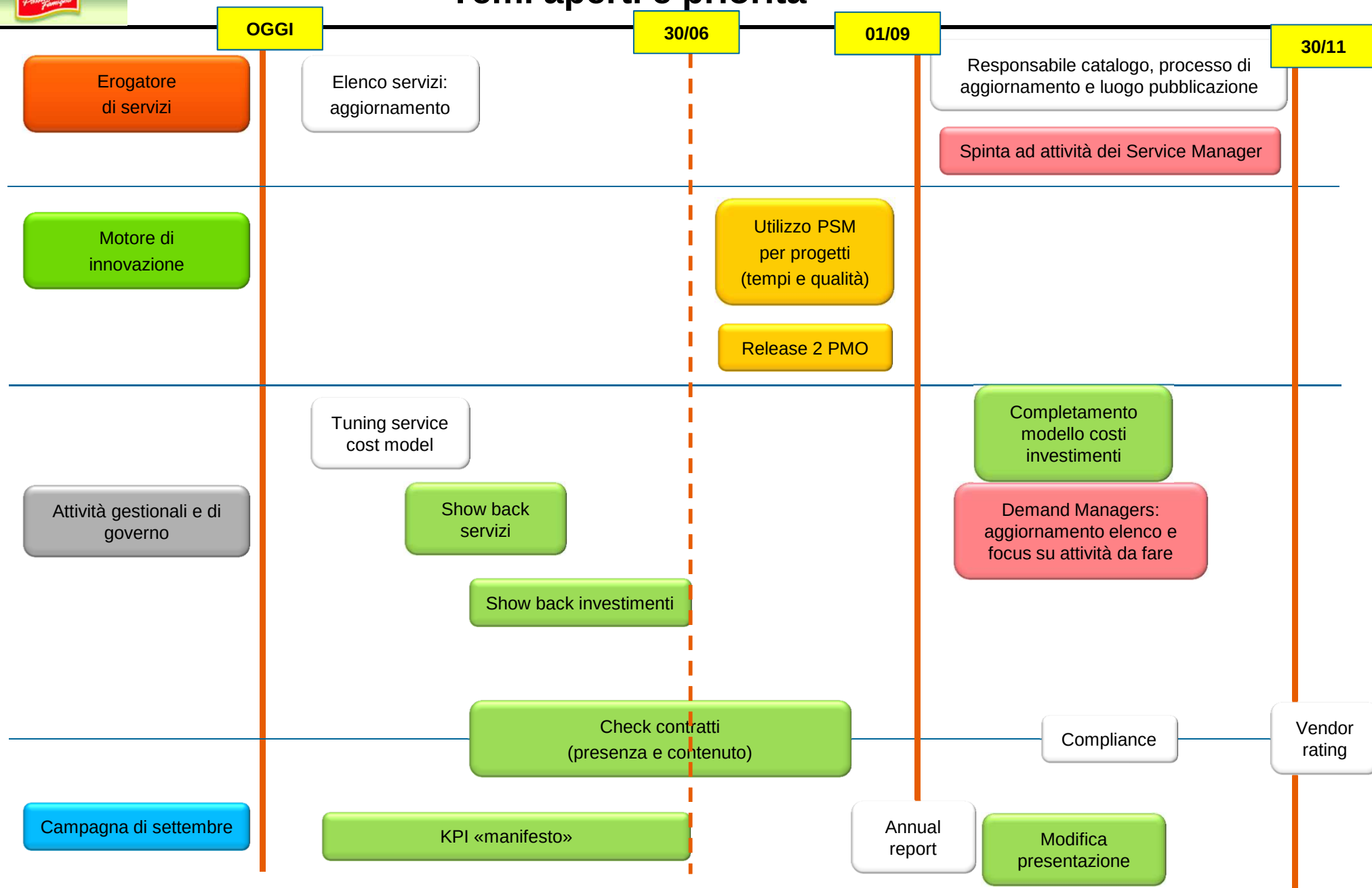


Cantieri 2013 ...





Temi aperti e priorità

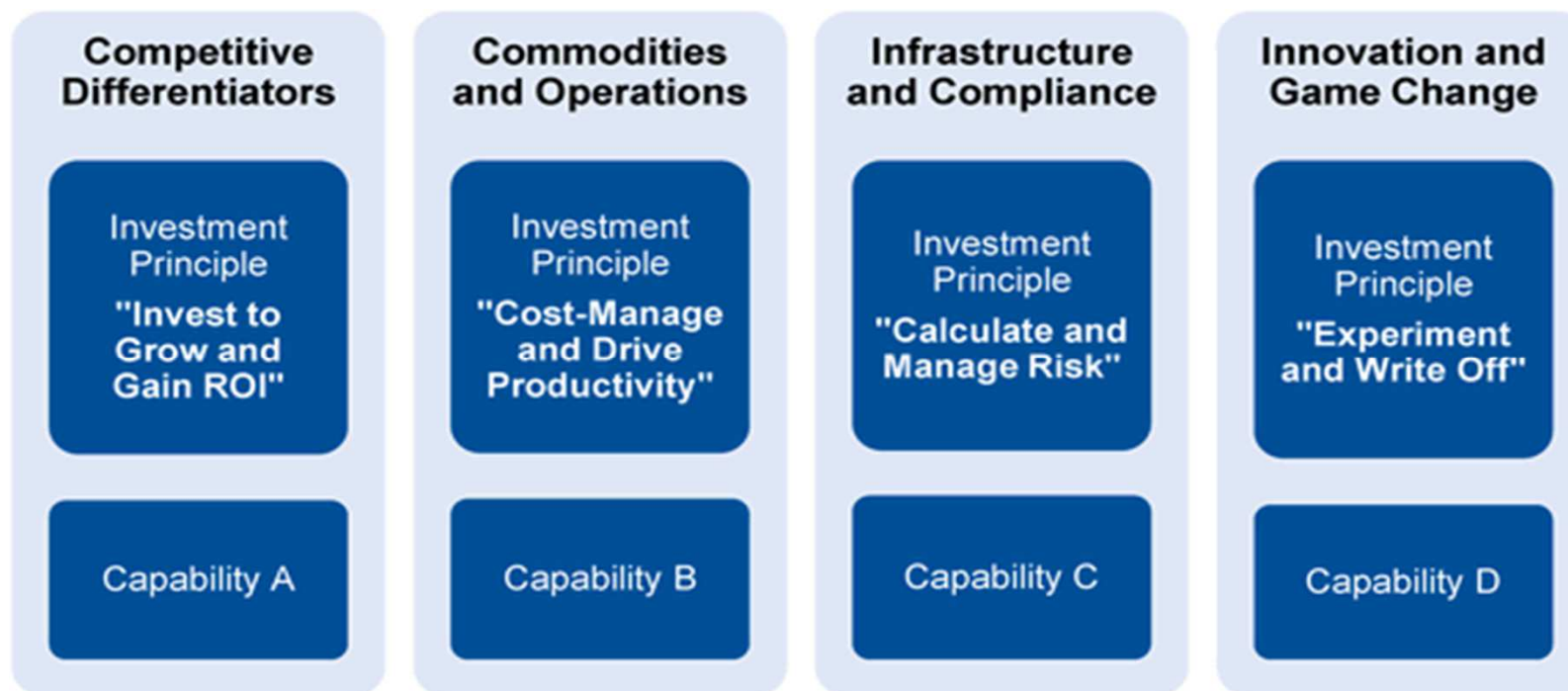


Oggi questa è l'alternativa:
leading vs. lagging



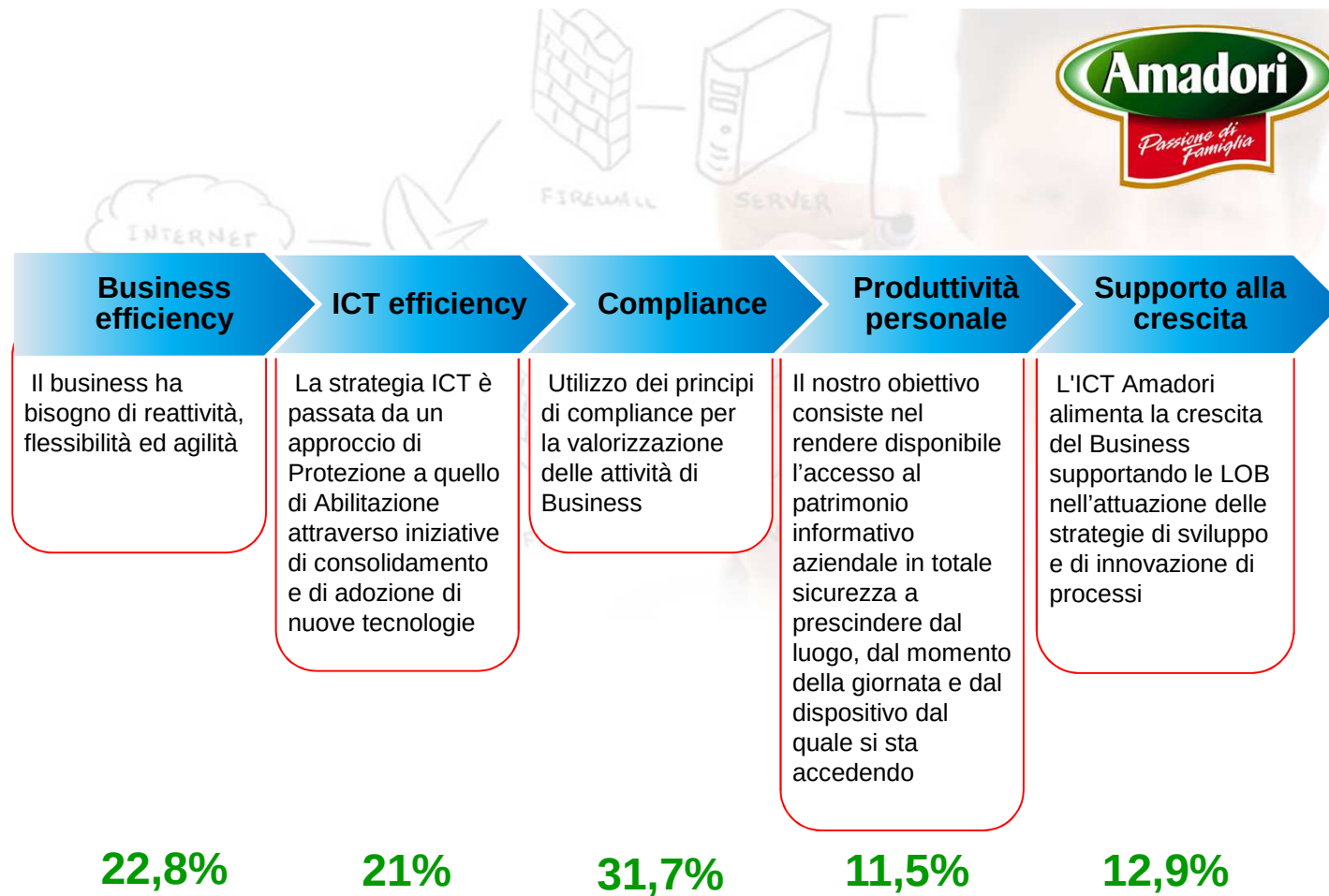


I pillar di riferimento per indirizzare la governance degli investimenti





INVESTIMENTI 2013



Information and Communication Technology

ICT

Tecnologie per l'Innovazione e per la Competitività

