

CDC - Corte dei conti

DGSIA – Direzione Generale Sistemi Informativi Automatizzati

SGCUS – Servizio per la gestione del Centro Unico dei Servizi

PROCESSI IT: Ottimizzazione e riduzione degli sprechi - Approccio Lean IT

Caso di successo - Implementazione del Lean IT - Visual Management in Corte dei Conti

Milano 6 novembre 2013

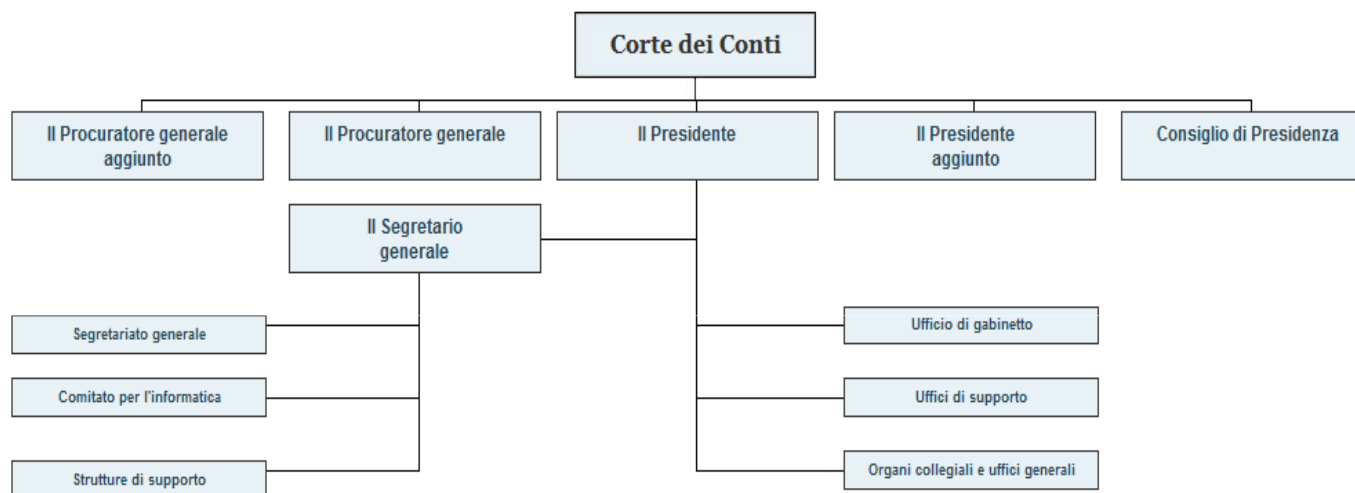




AGENDA

- Il Centro Unico Servizi (CUS) della Corte dei Conti
 - L'organizzazione
 - Panoramica iniziative
 - Obiettivi 2014
- Riepilogo Iniziativa Lean IT
 - Obiettivi e Ambito
 - Approccio
 - KPI's
 - Pianificazione e Workshop
- Risultati ottenuti

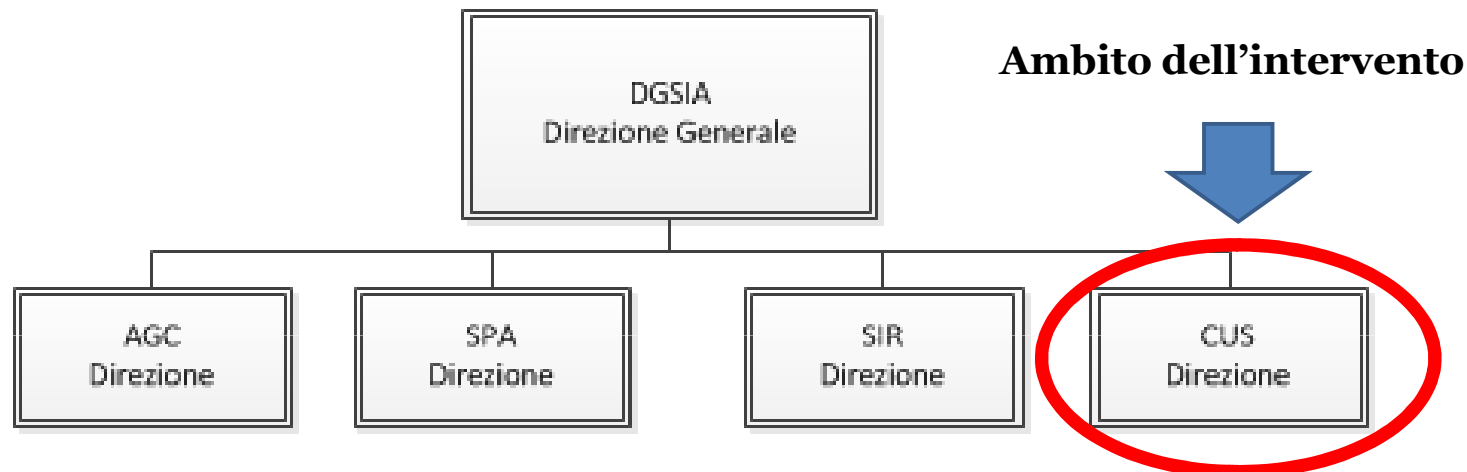
Il Centro Unico Servizi (CUS) di Corte dei Conti Organizzazione



Il segretariato generale si articola nelle seguenti direzioni generali, da esso funzionalmente dipendenti:

- direzione generale gestione affari generali
- direzione generale gestione risorse umane e formazione
- direzione generale programmazione e bilancio
- direzione generale sistemi informativi automatizzati (DGSIA).

Il Centro Unico Servizi (CUS) di Corte dei Conti Organizzazione



- La direzione SGCUS della DGSIA si occupa della gestione dei sistemi e cura il supporto per l'erogazione dei servizi IT presso tutte le sedi centrali e regionali della Corte dei conti.
- Si occupa anche della progettazione, realizzazione, implementazione e gestione dell'infrastruttura IT, la sua connessione al Sistema Pubblico di Connettività (SPC) e la definizione e conseguente implementazione di adeguati sistemi e politiche di sicurezza sui sistemi informatici della Corte dei conti.
- Si occupa della gestione dei due data-center esistenti.

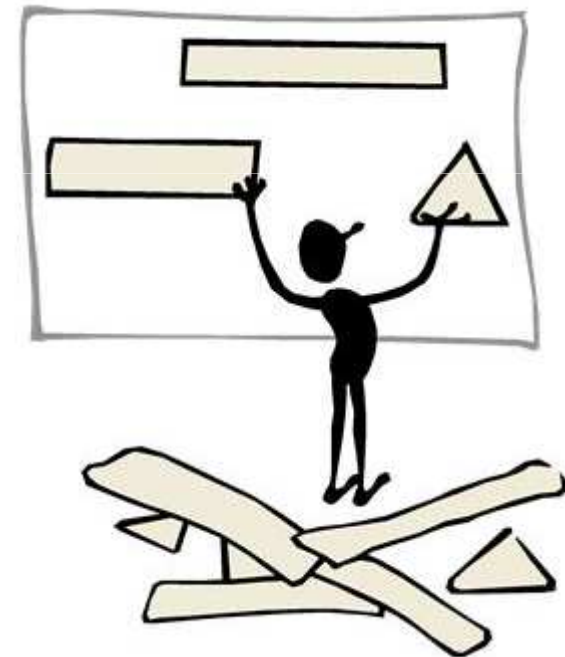
Il Centro Unico Servizi (CUS) di Corte dei Conti Panoramica iniziative

- Ci si è resi conto di come l' unica cosa importante fosse l' **utente finale** e come questi usufruisse dei servizi erogati dall'infrastruttura IT.
- Serviva, allora, un' approccio orientato al ciclo di vita dei servizi e non solo alla gestione dell'infrastruttura.
- Fu così che il CUS della Corte dei Conti ha intraprese qualche anno fa (si iniziò nel 2009...) il percorso verso la **standardizzazione nella gestione dei Servizi IT** introducendo nella propria organizzazione i concetti legati al **Service Management** attraverso la **best practice ITIL**.
- Serviva cambiare mentalità, approccio, organizzazione, competenze ... Si è partiti con la conoscenza di ITIL (2010) e la formulazione della strategia per gli anni successivi (2011).
- Nel 2012 si è attivato il primo progetto operativo (Itil Compliance Process).
- Nel 2012 , con la collaborazione di Consip, si è impiantata la gara per avere un framework di lavoro «stabile» sull'ITSM (professionalità, roadmap, obiettivi, ecc...).
- Si lavora per **processi trasversali** e non per mansioni o funzioni.

I processi attivati

Sono ad oggi implementati ed attivati i seguenti processi:

- **Incident Mgmt e Problem Mgmt**
- **Change Mgmt e Release and Deployment Mgmt**
- **Service Asset & Configuration Mgmt**



L'introduzione di Lean IT

Esigenze da soddisfare:

- strutturazione e miglioramento del modo di lavorare
- **migliorare la produttività dei gruppi di lavoro**
- **migliorare la comunicazione tra le persone**
- «controllare» le attività dei gruppi di lavoro
- avere «feedback» sulla risoluzione/non risoluzione delle problematiche
- conoscere i risultati ottenuti/non ottenuti

Tali esigenze hanno trovato risposta concreta in un modello innovativo denominato **Lean IT ...**



Al fine di rendere operativo tale modello, il CUS ha realizzato un'iniziativa Pilota per valutarne gli effetti e i reali benefici



L'introduzione del Visual management

In particolare il Visual Management si è rivelato uno strumento prezioso soprattutto per «stimolare» la comunicazione fra le persone appartenenti ad un gruppo di lavoro.

Le persone hanno imparato, ad esempio, che un problema «deve» seguire una procedura di escalation se si supera lo SLA a disposizione ... Altre hanno imparato a condividere dubbi ... Altre ancora a gestire correttamente il loro tempo.



Tutti hanno ritrovato entusiasmo e «voglia» di lavorare in gruppo.

I benefici per il manager

- Avere le informazioni opportune a disposizione in modo rapido, a “colpo d’occhio” ...
- Imparare a valutare alcuni particolari (le assenze, il morale, ecc ...)
- Le attività vengono eseguite solo se creano Valore.
- L’ ambiente di lavoro è più stimolante ... Le persone sono più concentrate perchè si sentono più coinvolte.
- Si riesce a dare risposte agli utenti finali (anche risposte negative ...).

Si ha il polso della situazione ...

Il Centro Unico Servizi (CUS) di Corte dei Conti Obiettivi 2014

Tra la fine del 2013 e il primo semestre del 2014, si prevede di ampliare l'utilizzo della tecnica di Visual Mgmt-Lean IT, a:

- **5 nuovi Gruppi di lavoro** del CUS
- **3 Gruppi di lavoro Applicativi** anche di altre direzioni
- **5 processi ITSM** operativi nel CUS
- personale della Corte dei conti operante al CUS

	2013		2014					
	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Lean IT - Visual Mgmt nel processo di Change Mgmt	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt nel processo di Release Mgmt	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt nel processo di Service Asset Mgmt	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt nel processo di Configuration Mgmt	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt per Pilota Gruppo Applicativo (1 gruppo "lavagna")	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt per i gruppi Applicativi (2 gruppi "lavagne")	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt per i gruppi di Conduzione (Gruppo Lavagna 1 - DB&Middleware)	■	■	■	■	■	■	■	■
Lean IT - Visual Mgmt per i gruppi di Conduzione (Gruppo Lavagna 2 - Microsoft)	■	■	■	■	■	■	■	■

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Obiettivi e Ambito (1/2)



Riepilogo Iniziativa Lean IT - Obiettivi e Ambito (2/2)

Obiettivi

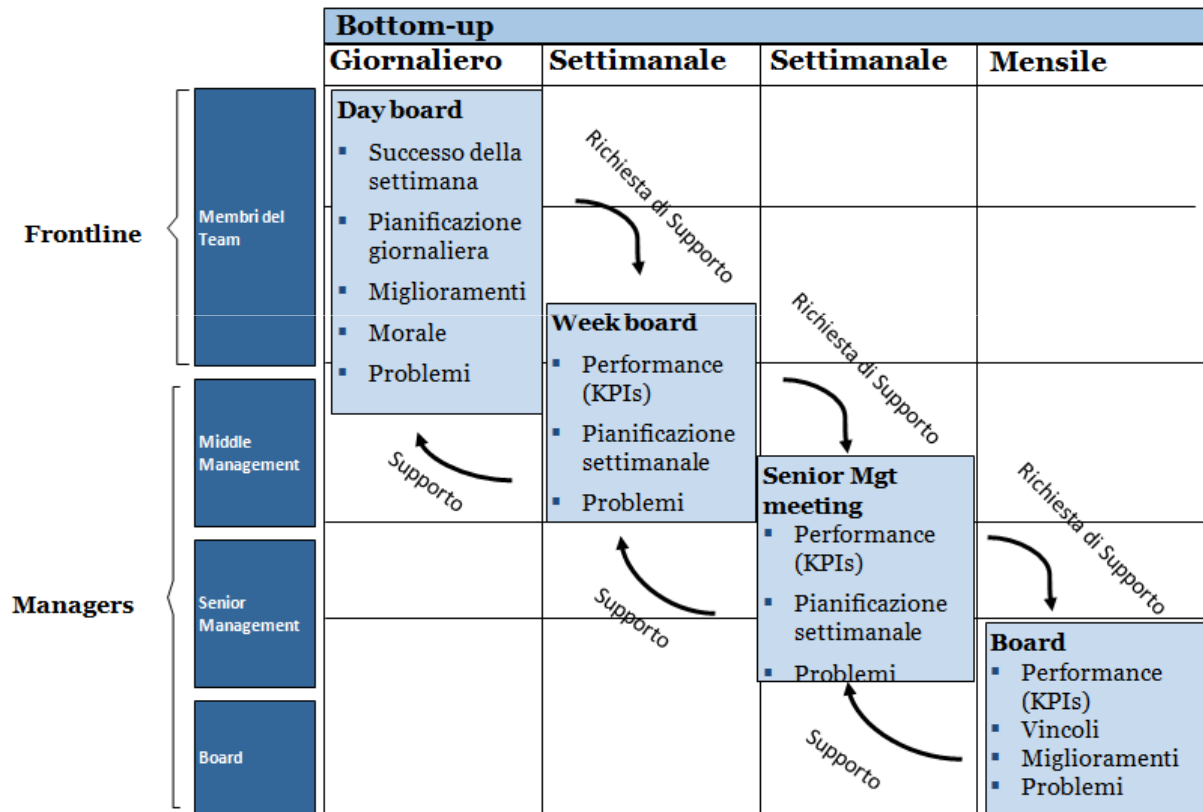
- [Collegare il *management* alle attività quotidiane dei gruppi di lavoro \(*team*\)](#)
- Condividere le informazioni sulla Lavagna Giornaliera (*day board*) per avere un aggiornamento in tempo reale su: progressi, priorità e problemi dei gruppi di lavoro
- Facilitare le comunicazioni che diventano quindi più basate sui fatti
- Consentire ai componenti dei gruppi di vedere quali attività non stanno avanzando
- Creare una comunicazione efficace e consistente
- Dare ai gruppi feedback quotidiani per consentire la definizione di lezioni apprese

Benefici attesi

- Miglioramento della comunicazione e del morale del team
- Maggiore trasparenza
- Riduzione delle attività non-gestite o mal gestite con aumento della soddisfazione del Cliente finale (...e del Dirigente del CUS)

Sono stati definiti dei KPI's per impostare una Baseline e valutare il raggiungimento dei benefici attesi

Allineamento delle agende

[Back](#)

L'utilizzo del **Visual Management e delle Lavagne (Board)** impostate, attraverso un meccanismo a cascata, assicurano:

1. una **rapida comunicazione e allineamento delle agende**
2. **maggiora efficacia ed efficienza nella risoluzione dei Problemi**
3. una **standardizzazione dei meeting**
4. aumento della **prevedibilità e dell'efficienza del tempo speso per il coordinamento**

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Approccio (1/3)

Quint ha sviluppato con successo due tipologie di approccio progettuale:

- 1. Top-Down:** quando il livello di maturità dell'organizzazione permette di effettuare un'analisi della Mappa del Valore di alto livello per poi decomporla in livelli di dettaglio sempre maggiore e prioritizzare le iniziative all'interno di un programma di progetti
- 2. Bottom-Up:** quando si inizia con uno o due progetti pilota, si consolidano i risultati e li si pubblicizzano internamente per influenzare altre parti dell'organizzazione.

Framework Lean IT



Nell'ambito dell'organizzazione del CUS di Corte dei Conti Quint ha proposto un **approccio del Tipo 2 (Bottom-Up)**, predisponendo un **Pilota Lean IT all'interno del Team di "Conduzione"**.

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Approccio (2/3)

La metodologia scelta **Lean IT** e la tecnica del **Visual Management**, all'interno della dimensione **“Organizzazione”**

- Focalizzarsi sui bisogni, desideri e richieste dei clienti
- Definire, analizzare e migliorare il valore per il cliente

- Quanto tempo viene speso su attività a valore aggiunto?
- Qual'è il rendimento di processo, del team ed individuale?
- Implementazione di KPIs per facilitare i risultati desiderati



- Analizza il processo attuale e futuro
- Identifica il potenziale miglioramento
- Quale valore viene creato dal processo per il cliente?
- Perché stiamo facendo questo lavoro?

- L'organizzazione è strutturata per soddisfare le richieste dei clienti?
- La conoscenza ed abilità dei dipendenti sono allineate con le richieste dei clienti?

Ambito del Pilota

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Approccio (3/3)

Una **infrastruttura “Visual”** supporta e allinea i team nel loro sforzo di creare valore per il cliente e facilita il miglioramento continuo.



L'inizio giorno sincronizza le attività del team tutti i giorni e favorisce agilità e comunicazione efficace

Riepilogo Iniziativa Lean IT - KPI del Pilota

1. Soddisfazione del Management
2. Soddisfazione dei Team Member

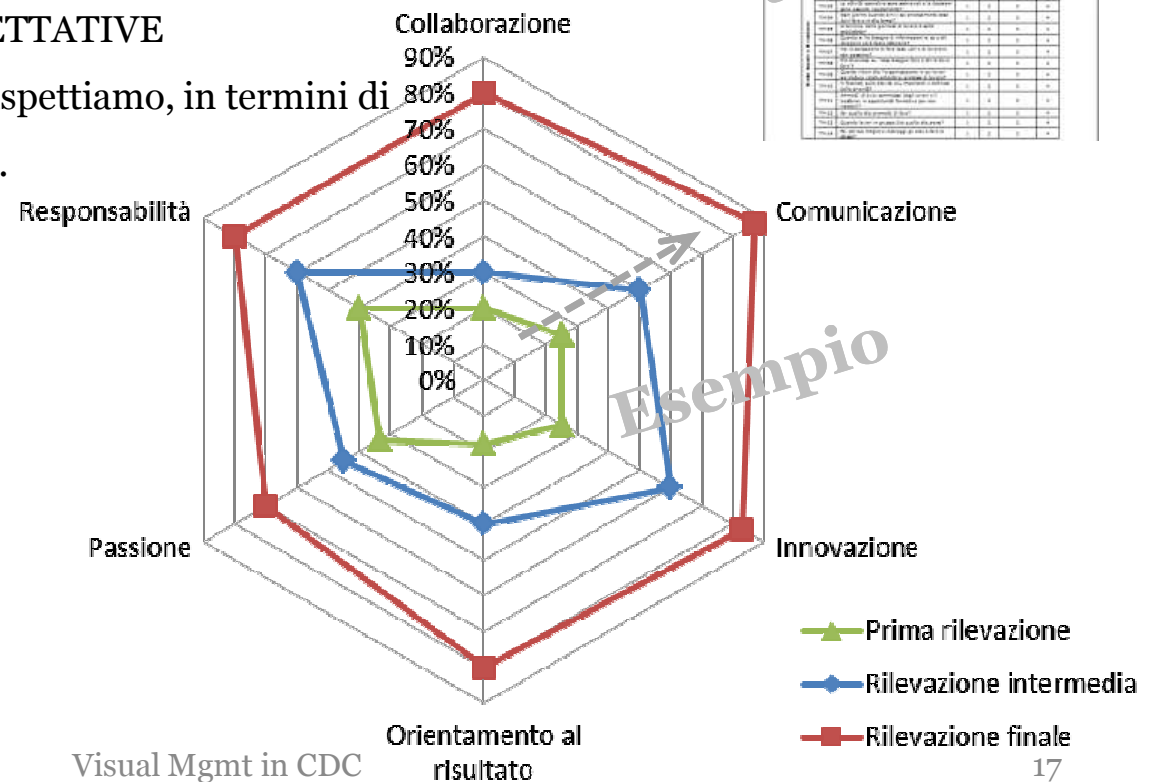
Questionario

SODDISFAZIONE = PERCEZIONE – ASPETTATIVE

È necessario che ci sia chiarezza su cosa ci aspettiamo, in termini di comportamenti e di performance lavorative.

- DIMENSIONI CONSIDERATE

- Collaborazione
- Comunicazione
- Innovazione
- Orientamento al risultato
- Passione
- Responsabilità



Esempio

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Pianificazione e Workshop (1/3)

Attività	SETTEMBRE													
	11-set	12-set	13-set	16-set	17-set	18-set	19-set	20-set	23-set	24-set	25-set	26-set	27-set	30-set
	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun
Predisposizione Kickoff e Strategia	■								■					
Riunione di Kickoff									■ 2 h					
Predisposizione Baseline											■	■		
Predisposizione WS e Questionario per KPI		■				■								
WS 1 Impostazione Lavagne (Teoria e Gioco di simulazione)(*)										■ 2 ws di 2h				
WS 2 Impostazione Lavagne (Struttura Lavagne e Attività Pilota) (*)												■ 2 ws di 2h		
Predisposizione materiale addestarmento per Go-Live								■						
Go-Live														■ 1,5 h

Attività	OTTOBRE																														
	01-ott	02-ott	03-ott	04-ott	07-ott	08-ott	09-ott	10-ott	11-ott	14-ott	15-ott	16-ott	17-ott	18-ott	21-ott	22-ott	23-ott	24-ott	25-ott	28-ott	29-ott	30-ott	31-ott								
	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio	Ven	Lun	Mar	Mer	Gio								
Daily Meeting (**)	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min	■ 15 min												
Monitoraggio obiettivi e supporto team e manager coinvolti		■					■					■					■														
Predisposizione materiale presentazione Risultati Pilota																					■	■									
Riunione presentazione Risultati																							■ 1h								

- Il Pilota ha avuto un elapsed di circa 1,5 mesi
- Le riunioni e i WS hanno avuto una durata massima di 2 ore per consentire la partecipazione senza impattare negativamente sull'operatività quotidiana

06/10/2013

Visual Mgmt in CDC

Legenda:

- Attività Quint
- Attività Quint e CDC
- Attività CDC

(*) Per consentire la partecipazione dei gruppi di operations selezionati, nella stessa giornata saranno organizzate due sessioni dello stesso WS della durata di 2h ciascuno

(**) Per le prime due settimane i daily meeting saranno effettuati da Quint, successivamente il PM di Conduzione li svolgerà in autonomia

Riepilogo Iniziativa Lean IT - Pianificazione e Workshop (2/3)

Workshop 1 Impostazione Lavagne

Contenuti

Sono trasmessi i concetti teorici di base sul Visual Management ed è effettuato un gioco di simulazione che consente ai partecipanti di sperimentare nella pratica i concetti appresi nel contesto di uno scenario non IT: *La costruzione di una Casa*.

Durata

2 ore



Riepilogo Iniziativa Lean IT - Pianificazione e Workshop (3/3)

Workshop 2 Impostazione Lavagne

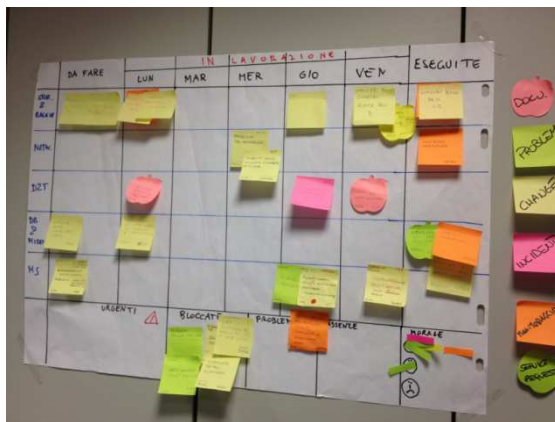
Contenuti

Sono definite la/le lavagne da utilizzare e il dettaglio del contenuto dei Post-it che saranno posti sulla lavagna.

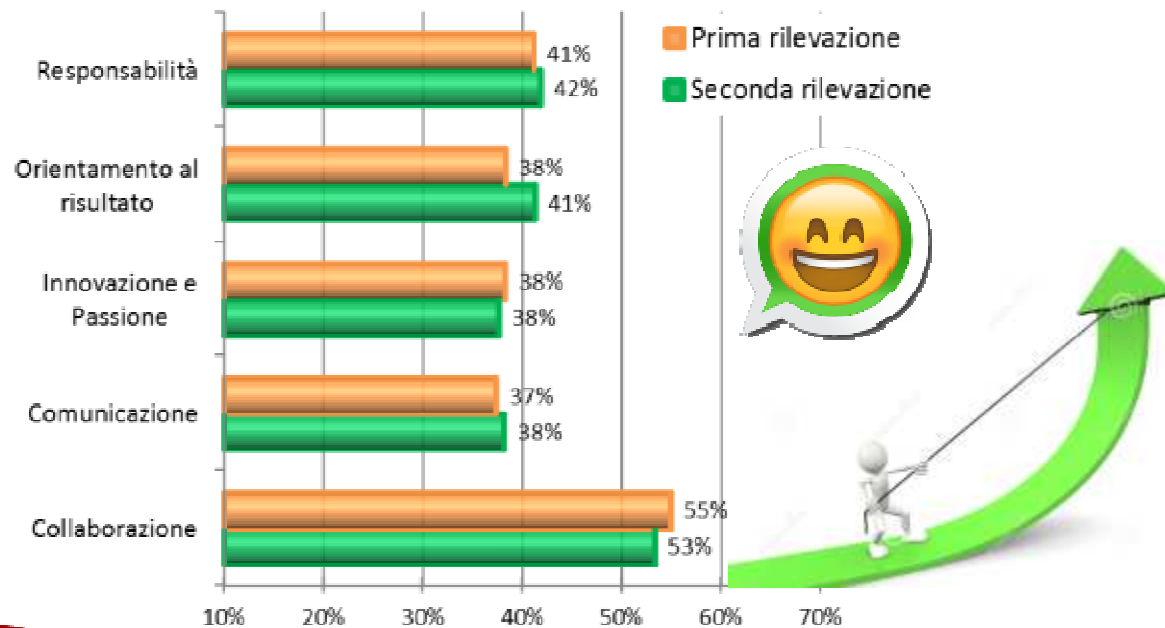
Viene definito il tempo delle riunioni e la validità temporale di ciascuna lavagna, ed eventuali altri parametri o regole/ruoli che guideranno successivamente la gestione della lavagna

Durata

2 ore



Risultati ottenuti – Questionari di Soddisfazione



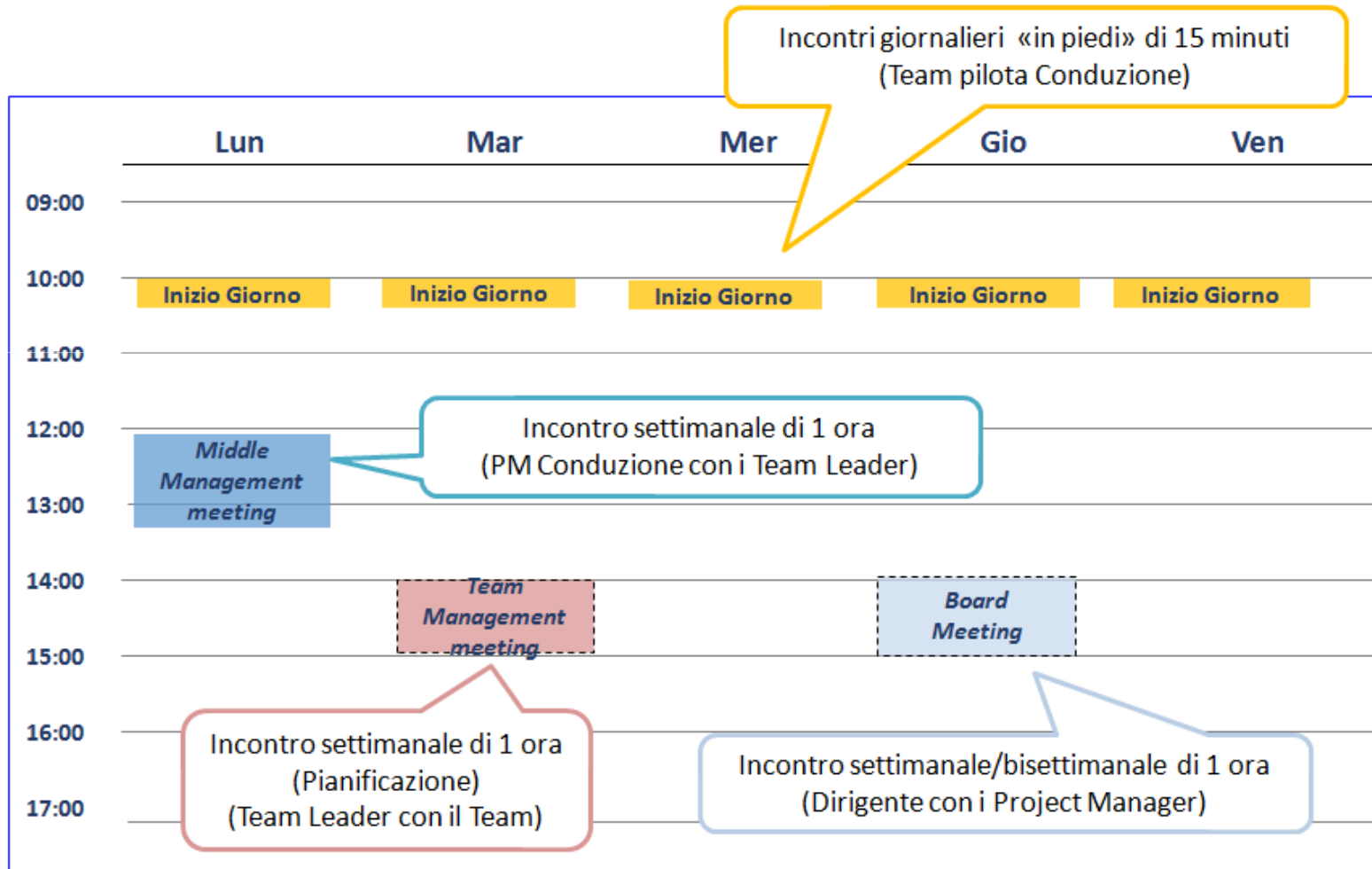
Ad un mese dall'inizio di questa iniziativa emerge un miglioramento nella percezione che i partecipanti al pilota hanno relativamente alle dimensioni analizzate. Pochi punti percentuali in più che lasciano auspicare in un trend positivo.

La dimensione che ha visto il miglioramento più evidente è **l'Orientamento al risultato** (dal 38% al 41%) dimostrando che il dialogo che si crea nei daily meeting aiuta tutti a stabilire e comprendere meglio i propri obiettivi lavorativi. Anche la **Comunicazione** e la **Responsabilità** hanno visto un miglioramento, in quanto la condivisione delle attività da fare e l'avanzamento di quelle in corso facilita lo scambio di informazioni e la partecipazione.



Per quanto riguarda la dimensione **Collaborazione**, probabilmente tale iniziativa ha reso più evidente una certa difficoltà nell'interazione tra i gruppi, che lavorano spesso in modo verticale nonostante alla fine contribuiscano tutti a delle iniziative progettuali trasversali. Inoltre risulta difficile intercambiare le persone sulle diverse attività. **Innovazione e Passione** è rimasta stabile, ma è una dimensione non influenzabile in maniera significativa dal Visual Management.

Risultati ottenuti - Allineamento Agende CUS





CORTE DEI CONTI

Risultati ottenuti – I commenti del team



HA MIGLIORATO "DECISIONS" LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI TRA I GRUPPI E LE CONSEGUENTI STRATEGIE LAVORATIVE.



Inserisci una frase o un commento che sintetizzi la tua esperienza nel percorso Lean IT e in che modo ha influenzato il tuo modo di lavorare:
DI SICURO CON IL PROGETTO PILOTA C'È UNA MIGLIOR ORGANIZZAZIONE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI RIGUARDO LE ATTIVITÀ DA FARE.

Inserisci una frase o un commento che sintetizzi la tua esperienza nel percorso Lean IT e in che modo ha influenzato il tuo modo di lavorare:
MIGLIORATA LA COMUNICAZIONE FRA LE AREE INTERESSATE DAL PROGETTO, CON SAPEVOLEZZA MAGGIORE DELLE ATTIVITÀ DEI SINGOLI GRUPPI/COLLEGGI
TEST PILOTA MOLTO POSITIVO

PRECISIONE,
IMPEGNO
&
SODDISFAZIONI !!!

Inserisci una frase o un commento che sintetizzi la tua esperienza nel percorso Lean IT e in che modo ha influenzato il tuo modo di lavorare:
IL PROGETTO PILOTA È STATO ORGANIZZATO BENE



Domande??



CDC - Corte dei conti

DGSIA – Direzione Generale Sistemi Informativi Automatizzati

SGCUS – Servizio per la gestione del Centro Unico dei Servizi

PROCESSI IT: Ottimizzazione e riduzione degli sprechi - Approccio Lean IT

Caso di successo - Implementazione del Lean IT - Visual Management in Corte dei Conti

Milano 6 novembre 2013

