

# Change Management

## ***Obiettivi***

Obiettivo del Change Management è di assicurarsi che si utilizzino procedure e metodi standardizzati per una gestione efficiente ed efficace di tutti i cambiamenti, con lo scopo di minimizzare l'impatto degli stessi sui servizi IT.

## ***Definizioni***

Le seguenti definizioni sono usate nel processo di Change Management:

- ✓ Una **Request for Change (RFC)**, è un documento (spesso elettronico) che contiene tutti i dettagli di una richiesta di cambiamento ad una o più Configuration Items afferenti l'infrastruttura IT.
- ✓ Il **Change Advisory Board (CAB)**, è un comitato di persone che comprende competenze di diverse aree IT e che offre consigli al processo di change management sulle singole RFC. Può avere delega di approvazione delle RFC.
- ✓ Il **Change Advisory Board/Emergency Committee (CAB/EC)**, è una versione ristretta del CAB, usata nel caso di necessità consultive urgenti.

## ***Responsabilità***

Le responsabilità del Change Management normalmente includono le seguenti:

- ✓ Registrazione delle RFC
- ✓ Valutazione dell'impatto, costi, benefici e rischi dell'implementazione dei cambiamenti proposti
- ✓ Ottenimento dell'approvazione per le RFC
- ✓ Gestione e coordinamento dell'implementazione delle RFC
- ✓ Valutazione consuntiva dei cambiamenti e chiusura delle RFC

## ***Attività***

### **Input**

Gli input alle funzioni effettuate dal Change Management includono le seguenti:

- ✓ Richieste di cambiamento (Request for Change o RFC)
- ✓ Dati dal CMDB
- ✓ Il Calendario dei cambiamenti (Forward Schedule of Change o FSC)

### **Funzioni**

Le funzioni effettuate dal Change Management includono le seguenti:

- ✓ Scrematura dei cambiamenti
- ✓ Gestione dei cambiamenti e del processo di Change Management
- ✓ Fare funzioni di segretario del Change Advisory Board o CAB/EC
- ✓ Valutazione consuntiva dei cambiamenti e chiusura delle RFC

- ✓ Produzione di reports per il management

## Output

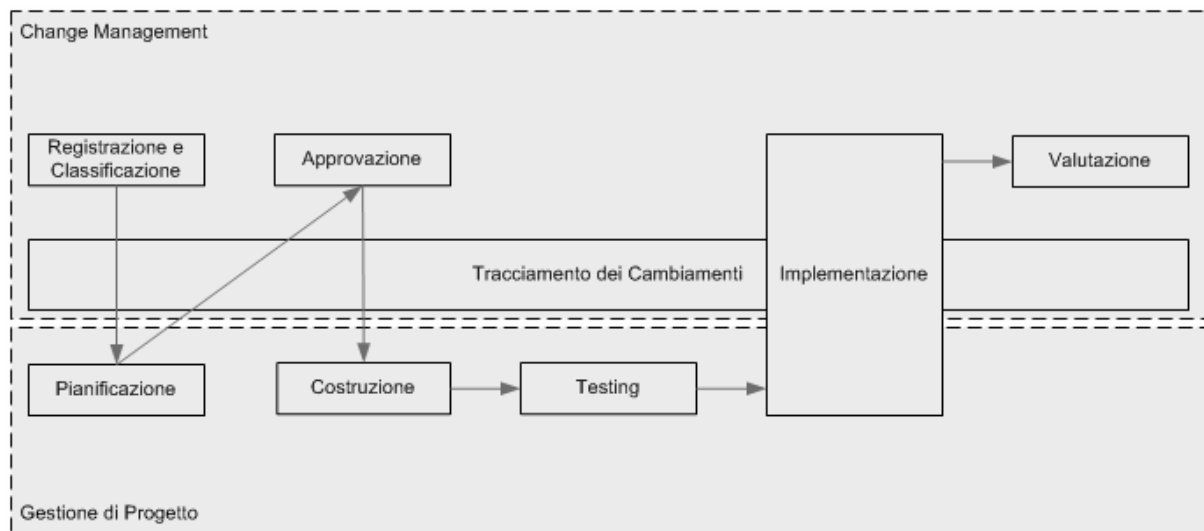
Gli output delle funzioni effettuate dal Change Management includono i seguenti:

- ✓ Aggiornamento del Calendario dei cambiamenti (Forward Schedule of Change o FSC)
- ✓ Creazione di RFCs
- ✓ Verbali di riunione del CAB
- ✓ Reports sui dati di Change Management

## Concetti

### Ambiente di sviluppo e di produzione

Il Change Management è responsabile di tutti i cambiamenti nei CI di produzione. Non è responsabile dei cambiamenti ai CI all'interno dei progetti in corso, che sono gestiti all'interno degli stessi progetti. E' comunque utile che i processi nei progetti ed in produzione siano armonizzati.



**Figura 1 - Relazioni tra Change Management e gestione di progetto**

### Il Change Advisory Board

Il Change Advisory Board valuta le RFC e offre suggerimenti per una migliore valutazione dell'approvazione della stessa. Spesso il CAB viene investito dell'autorità di approvare o meno le RFC. I membri del CAB devono essere rappresentativi di tutte le componenti del dipartimento IT per assicurarsi di considerare tutti i punti di vista nella valutazione dei cambiamenti.

Non sempre è necessario che i membri del CAB si incontrino fisicamente, spesso un workflow elettronico può esserne un valido sostituto dei meeting.

Quando vi è la necessità di valutare urgentemente un cambiamento, può essere utile costituire un CAB/EC che abbia l'autorità di agire durante le emergenze.

## Procedure di cambiamento

È utile, oltre al flusso di gestione normale dei cambiamenti, avere delle procedure più rapide per tenere conto del fatto che a volte è necessario essere rapidi nell'implementare dei cambiamenti (per esempio per risolvere degli incidenti significativi). Questo processo più rapido non va però visto come un sostituto del processo normale, esso va invocato solo quando la rapidità sia necessaria.

Altri metodi per snellire le procedure di cambiamento sono i seguenti:

- ✓ Cambiamenti standard, questi sono dei cambiamenti per cui, a causa della ripetibilità e dell'alto volume degli stessi, l'autorità per effettuare il cambiamento viene data in anticipo. Per esempio, è utile dare al Service Desk autorità di effettuare un reset delle password ad utenti che se la siano dimenticata senza andare per il processo normale di change management
- ✓ Modelli di cambiamento, questi sono dei flussi specializzati per alcuni tipi di cambiamento, quali l'installazione di aggiornamenti software, che vanno comunque autorizzati, ma è utile avere un workflow specializzato per la gestione.

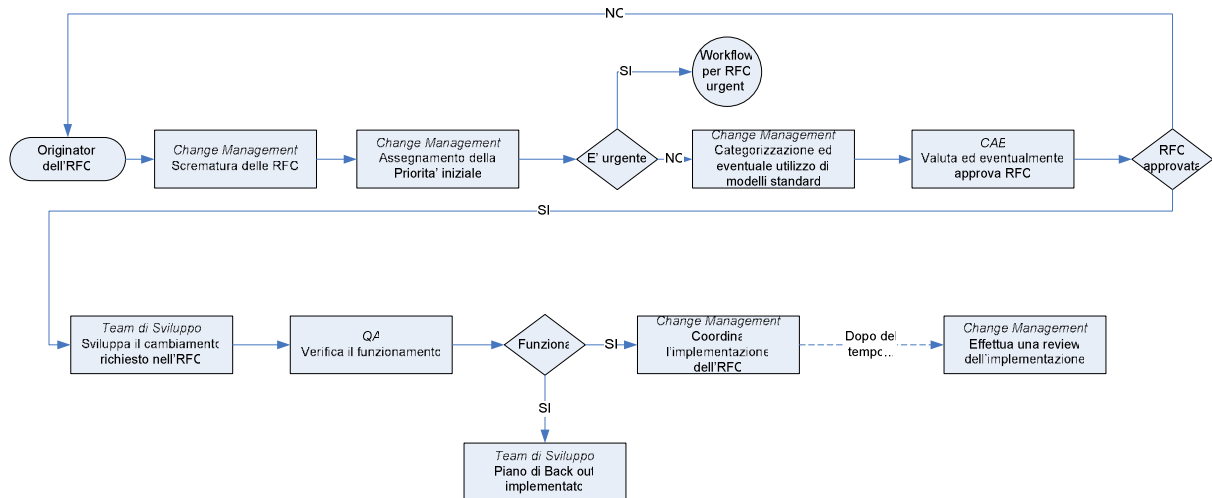


Figura 2 - Processo Generico di Change Management

## Benefici

I benefici del Change Management includono i seguenti:

- ✓ Migliore allineamento dei servizi IT alle esigenze di business
- ✓ Maggiore visibilità dei cambiamenti sia nei confronti del business che del personale IT
- ✓ Riduzione degli effetti negativi dei cambiamenti sull'infrastruttura IT attraverso una valutazione preventiva degli stessi
- ✓ Maggiore capacità di gestione di flussi maggiori di cambiamenti
- ✓ Miglioramento della produttività del personale grazie alla riduzione degli incidenti relativi ai cambiamenti

## ***Possibili Problemi***

I possibili problemi nell'implementazione del processo di Change Management includono i seguenti:

- ✓ Change Management e Configuration Management non implementati in contemporanea, senza Configuration Management, il Change management non ha una base sulla quale applicarsi
- ✓ L'ownership dei sistemi o dei servizi IT non e' chiara, creando ritardi e valutazioni di RFC non corrette
- ✓ Resistenza del personale ad un processo visto come troppo burocratico
- ✓ Mancanza di impegno da parte del management
- ✓ Procedure di back-out non testate o incomplete
- ✓ Mancanza di un CMDB accurato
- ✓ Mancanza di controllo sui cambiamenti urgenti
- ✓ Mancanza di conoscenza dei sistemi impattati da parte del CAB, causando una incorretta valutazione dei rischi e degli impatti

## ***Relazioni***

Il Change Management si relaziona con i seguenti processi/funzioni:

- ✓ Configuration Management
  - Il Change Management funziona come gatekeeper nei confronti delle CI che vanno modificate (il processo di change management assicura che i dati siano aggiornati nel CMDB)
- ✓ Incident Management
  - L'Incident Management ha visibilità delle RFC implementate come possibile causa di incidenti
- ✓ Problem Management
  - Il Problem Management ha visibilità delle RFC implementate come possibile causa di nuovi problemi all'infrastruttura

## ***Implementazione***

### **Fattori Critici di Successo**

I fattori critici di successo nell'implementazione del Change Management includono i seguenti:

- ✓ Designazione di un Change Manager di livello e competenze appropriate
- ✓ Decisione sul sistema di Change Management da utilizzare (quale tool? Un software o paper-based?)
- ✓ Pianificare review del processo in modo da accertarsi che i meccanismi siano ben oliati
- ✓ Pianificare l'implementazione del configuration management in contemporanea

- ✓ I membri del CAB devono aver l'autorità necessaria per fare le valutazioni del caso e prendere decisioni

## Costi

I costi più significativi per l'implementazione e la gestione del Change Management normalmente sono il costo del personale e dei tool di supporto. Altri costi possono includere i seguenti:

- ✓ Costo del personale che lavora nel Change Management, sia come costo iniziale (costi di assunzione, etc..) che operativo (stipendi, etc...). Nel costo iniziale potrebbe pesare molto il data entry e data identification.
- ✓ Costo dei locali utilizzati per il Change Management, sia iniziali (arredamento, etc...) che operativi (affitto, luce, telefono, etc...)
- ✓ Costo degli strumenti software di gestione del change management, sia iniziali (acquisto licenze software, etc...) che operativi (costi di assistenza, etc...)
- ✓ Costo dell'Hardware a supporto del change management, principalmente come costo iniziale (acquisto e messa in opera) ma con possibili elementi di costo operativo (contratti di assistenza, etc...)
- ✓ Costi del training, sia iniziali (training iniziale, etc...) che operativi (corsi di perfezionamento, etc...)
- ✓ Costi per consulenza esterne, normalmente iniziali, per il set up dei processi, ma a volte anche operativi, nell'ottica di un miglioramento continuo dei processi

## Metriche

Alcune metriche che possono essere utili per misurare le performance dei processi di Change Management sono le seguenti:

- ✓ % di RFC fallite sul totale delle approvate al mese, per misurare l'efficacia della comprensione dei rischi nel processo di change management
- ✓ % di RFC non approvate sul totale al mese, per misurare la capacità di scrematura iniziale del Change management
- ✓ Numero di cambi non autorizzati al mese, per verificare che il processo non sia bypassato
- ✓ Coda di RFC da processare, per verificare il workload del processo (e se le risorse assegnate ad esso siano sufficienti)
- ✓ % di RFC che generano incidenti al mese, per verificare la capacità di pianificazione del change management (idealmente le RFC correttamente pianificate non dovrebbero generare incidenti)
- ✓ % di RFC che seguono il workflow "urgente" rispetto al totale al mese, per accertarsi che il processo "urgente" venga usato solo quando necessario