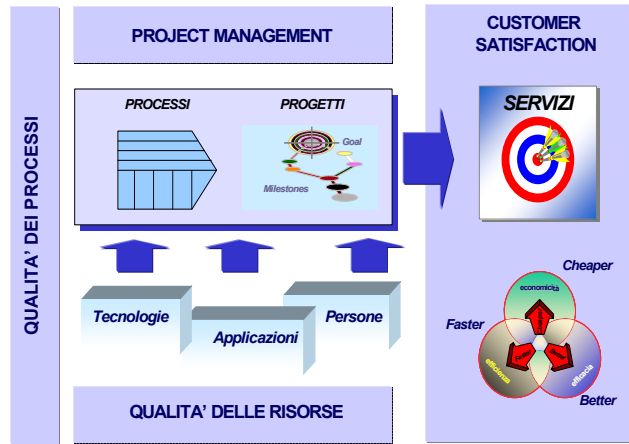


LA GOVERNANCE ICT IL SISTEMA INFORMATIVO DI GOVERNANCE

SOMMARIO

<i>Lo scenario di riferimento</i>	1
<i>Un modello di riferimento per i Processi ICT</i>	2
<i>IT Governance Framework</i>	3
<i>Il sistema Informativo di Governance</i>	3
<i>Un modello degli indicatori</i>	4
<i>Alcuni esempi</i>	5
<i>Principi architetturali per il Sistema Informativo di Governanace</i>	6
<i>Le logiche di intervento</i>	7
<i>L'applicazione delle logiche di intervento</i>	7
<i>Il Programma di intervento</i>	8
<i>Il controllo del Programma</i>	8
<i>Conclusioni</i>	9

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO



Le organizzazioni ICT hanno da tempo compreso che la dinamicità dei mercati e le sempre più elevate esigenze di qualità espresse dai Clienti, richiedono un ripensamento della missione “dell’azienda IT” secondo un approccio orientato ai Servizi e alla progettazione, implementazione e monitoraggio della qualità delle risorse e dei processi abilitanti.

La valutazione da parte dei clienti, e la loro conseguente soddisfazione, deriva in sostanza dalla adeguatezza dei servizi erogati rispetto ai requisiti di economicità, tempestività ed efficacia richiesti.

In questo senso, la massimizzazione della Customer Satisfaction è da intendersi come il risultato complessivo ottenuto grazie: 1) ad una corretta e consapevole gestione dei processi IT; 2) alla qualità delle risorse IT a disposizione; alla capacità di rispondere ai mutamenti di scenario attraverso una gestione sistemica del cambiamento (Project Management).

La gestione di una tale complessità richiede cioè una chiara consapevolezza della necessità di governare i singoli elementi che compongono la vision e loro interazioni. In altri termini, far sì che L’ICT “sostenga e favorisca lo sviluppo delle strategie e degli obiettivi aziendali” presuppone l’adozione di un coerente modello di Governance che si articola attraverso “responsabilità, processi e procedure”.

E’ questa di fatto la definizione di ICT Governance che propone l’ITGI, secondo il quale gli obiettivi della governance ICT sono essenzialmente cinque:



STRATEGIC ALIGNMENT

Garantire che l’ICT sia allineato con il business, e rappresenti un fattore abilitante.

VALUE DELIVERY

La visione strategica deve essere tradotta in benefici concreti per il business, percepiti come “valore”.

RISK MANAGEMENT

I rischi ICT devono essere individuati, valutati e adeguatamente gestiti.

RESOURCE MANAGEMENT

Gli investimenti e la gestione delle risorse (tecnologiche e umane) devono essere finalizzati alla missione e tali da garantirne l’ottimizzazione.

PERFORMANCE MEASUREMENT

I processi, le risorse, i servizi e i progetti devono essere oggetto di misurazione finalizzata alla verifica del raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo.

UN MODELLO DI RIFERIMENTO PER I PROCESSI ICT

Un aspetto cruciale risulta essere l'individuazione di un modello di riferimento che descriva l'organizzazione IT secondo una visione per processo.

L'esperienza maturata da ADFOR nelle attività di consulenza su questo fronte, ci porta ad affermare che nella maggioranza dei casi l'utilizzo di un unico framework o standard di riferimento risulta insufficiente rispetto alle specificità delle realtà organizzative in esame.

Le numerose esperienze sul

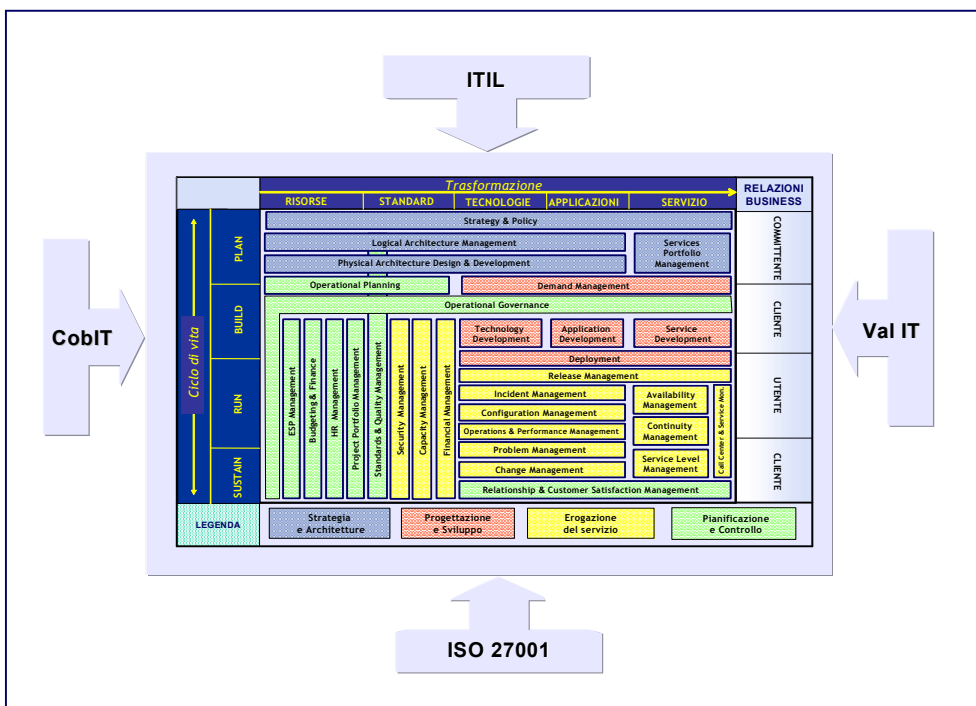
campo ci hanno consentito di predisporre un modello di riferimento per i processi IT che mette a fattor comune i punti di forza ed esprime al meglio le sinergie presenti nei framework di mercato più diffusi: ITIL, Cobit, ISO 27001.

Più precisamente, sono stati identificati 30 Major Process di riferimento, ciascuno dei quali viene posizionato rispetto a quattro dimensioni fondamentali:



IL CICLO DI VITA

Ciascun processo è qualificato rispetto a questa "vista" in base alla sua collocazione lungo l'asse verticale e rispetto alle macro fasi Plan, Build, Run, Sustain.



LA TRASFORMAZIONE

Rappresenta il ciclo di trasformazione dalle risorse ai prodotti (tecnologie, applicazioni) e al servizio, attraverso l'applicazione degli standard.

LE RELAZIONI CON IL BUSINESS

Rappresenta l'esistenza di relazioni istituzionali/dirette del processo con interlocuto-

ri di business (committente - utente - cliente).

Sono ovviamente qualificati rispetto a questa "dimensione" i processi che nella vista "Trasformazione" si estendono nella colonna "Servizio".

LA TIPOLOGIA DI PROCESSO

I processi sono qualificati rispetto a quattro tipologie,

che ne rappresentano la "natura" e le finalità, e precisamente: Strategie ed Architetture; Progettazione e Sviluppo; Erogazione del Servizio; Pianificazione e Controllo. Ciascuno dei major Process è quindi definito nel dettaglio rispetto agli obiettivi specifici e alle responsabilità aziendali associate ed è qualificato in funzione delle best practice di riferimento citate, ITIL in primis.

Un aspetto cruciale che deve essere governato dalle organizzazioni IT è la definizione del modello di riferimento per i processi operativi e gestionali. L'adozione di un unico framework o best practice di mercato risulta ovente insufficiente a rappresentare la specificità delle singole organizzazioni. Adfor propone un modello organico e integrato che contempla le principali linee guida oggi disponibili: ITIL, Cobit, ISO 27001, VAL IT.

IT GOVERNANCE FRAMEWORK

Il modello di riferimento è il punto di partenza per guidare l'organizzazione nella definizione del suo modello di IT Governance. Il framework sviluppato da ADFOR sottolinea come in una iniziativa di progettazione e implementazione di un sistema di IT Governance occorra in particolare focalizzare l'attenzione sul processo che di fatto costituisce il "core" del sistema: il processo di Operational Planning and Governance, in gran parte identificabile con il processo ITIL di ICTIM Planning e Technical Support.

Tale Processo è l'elemento fondante di un Sistema complesso in grado di:

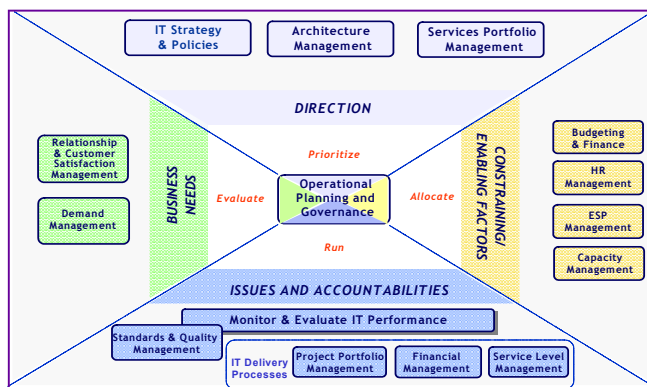
- Cogliere i bisogni dei clienti e trasformarli in una domanda di servizi IT coerente, monitorando nel tempo l'aderenza della risposta IT

attraverso la misura della customer satisfaction rispetto ai servizi effettivamente erogati.

- Recepire le indicazioni e le linee guida strategiche sul fronte del portafoglio servizi e delle architetture IT conseguenti, pianificandole secondo le corrette priorità realizzative.
- Allocare le risorse abilitanti necessarie secondo i vincoli

li aziendali identificati

- Monitorare l'erogazione del Servizio così definito secondo la qualità pianificata, agli accordi stipulati, e coerentemente con gli standard aziendali definiti e nel rispetto delle previsioni di budget.



La governance dell'IT richiede l'individuazione dei processi core del "Sistema informativo di Governance" e delle relazioni con i processi al contorno.

IL SISTEMA INFORMATIVO DI GOVERNANCE

Un modello così concepito ci indica chiaramente la strada verso un Sistema Informativo di Governance che risponda a due fondamentali esigenze:

Misurare e Comunicare.

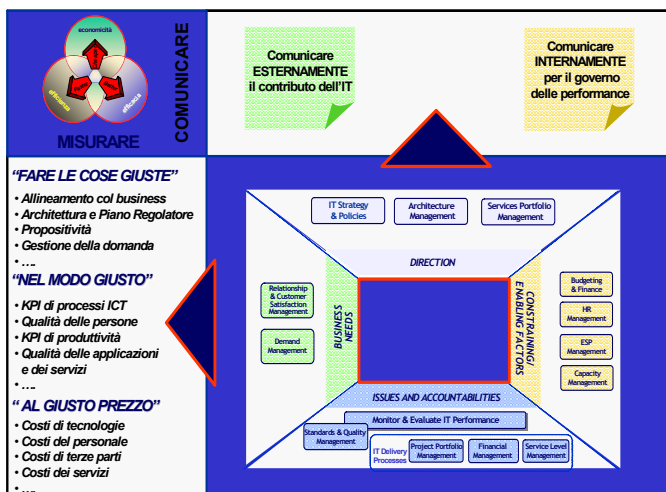
Misurare significa ragionare su due fronti: secondo una visione "interna" che colga l'adeguatezza dell'infrastruttura in termini di produttività e di rispetto dei requisiti di economicità ed efficienza;

secondo una visione "esterna" che interpreti, esplicitandole e valutandole sistematicamente, le dimensioni di qualità del servizio percepite dal cliente.

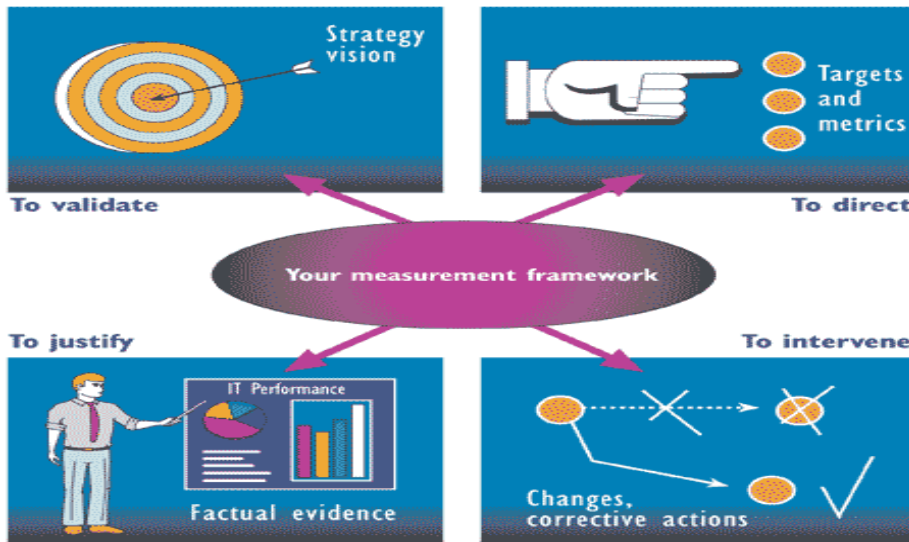
Comunicare è quindi da intendersi come lo strumento per:

- rafforzare il rapporto con i clienti grazie a contenuti informativi condivisi e orientati alla percezione del servizio (comunicazione esterna);
- Migliorare le capacità interne di individuare tempestivamente gli scostamenti rispetto ai target di performance fissati e di guidare, di conseguenza, le azioni correttive.

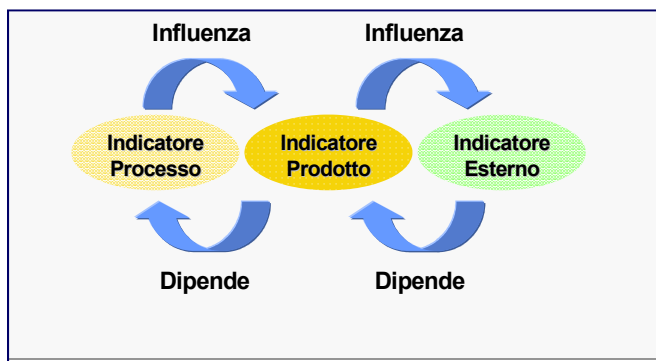
Sono fondamentali due gli obiettivi che deve perseguire un sistema Informativo di Governance: Misurare e Comunicare.



Tutto questo si inquadra perfettamente all'interno dell'ITIL Measurement Framework .



IL MODELLO DEGLI INDICATORI



Coerentemente con quanto esposto e in virtù della vision dell'IT che ADFOR propone, individuiamo a questo punto tre famiglie di indicatori di performance, secondo una articolazione Servizi / Prodotto / Processi:

INDICATORI ESTERNI

Sono gli indicatori che attongono alle dimensioni di qualità del servizio effettivamente percepite dal Cliente. Ad esempio, nel caso di un servizio di "Sviluppo di nuove applicazioni", appartengono a questa famiglia indicatori del tipo: Livello di copertura funzionale; Tempestività nella realizzazione delle soluzioni; Puntualità nel rilascio delle applicazioni; Facilità d'uso;...

INDICATORI DI PRODOTTO

Sono gli indicatori che forniscono una misura delle caratteristiche del prodotto in grado di influenzare la percezione del Cliente. Riprendendo l'esempio del servizio di "Sviluppo di nuove applicazioni", potremmo citare a questo proposito i seguenti indicatori: Aderenza agli standard di sviluppo; Manutenibilità dell'applicazione; Grado di modularità dell'applicazione; Chiarezza, completezza e aggiornamento della documentazione di prodotto; ...

INDICATORI DI PROCESSO

A questa famiglia appartengono quegli indicatori che misurano la bontà delle performance dei processi IT coinvolti. Continuando con il nostro esempio, e con riferi-

mento ad alcuni dei processi coinvolti, possiamo indicare ad esempio gli indicatori: Completezza dello studio di fattibilità; Aderenza alle metodologie di sviluppo; rispetto delle stime nelle diverse fasi dello sviluppo; Completezza dei deliverable delle diverse fasi dello sviluppo; Completezza dei test secondo le modalità definite;...

Si noti come il legame di correlazione tra le famiglie di indicatori proposti risulti essere, di causa - effetto (si veda lo schema a lato).

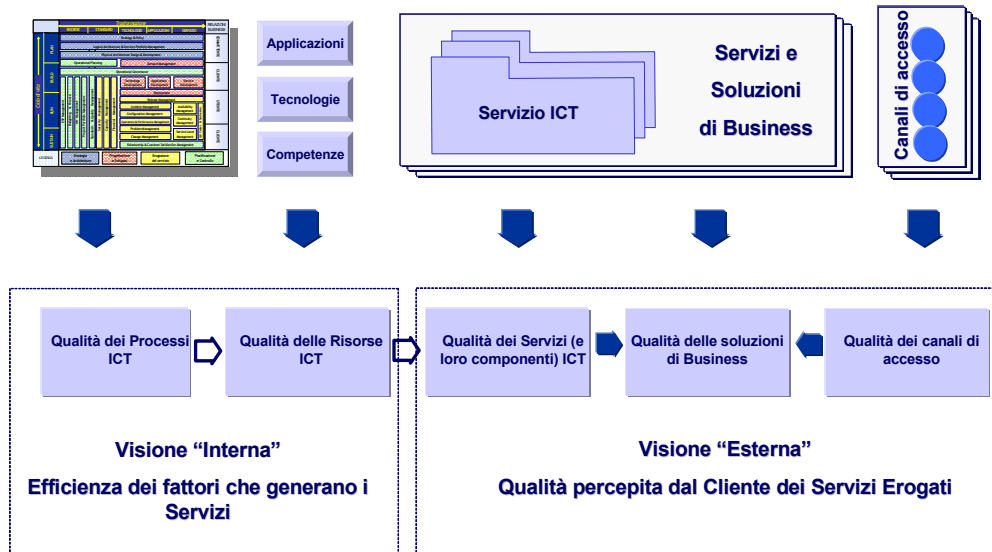
La razionalizzazione proposta non risolve però l'aspetto della numerosità delle variabili in gioco: la pluralità delle combinazioni possibili Servizi/Prodotti/Processi tende inevitabilmente a far "esplodere esponenzialmente" il numero di indicatori e di valori di riferimento in gioco.

La quantità di dati (e informazioni) da gestire impone un insieme strutturato di ruoli, responsabilità, sistemi e strumenti: stiamo parlando del Sistema Informativo per la IT Governance.

L'articolazione degli indicatori oggetto di misura deve tener conto del contesto di riferimento della Governance IT. Essi devono cioè poter descrivere (e comunicare) l'andamento e le relazioni delle grandezze in gioco secondo una visione Servizio - Prodotto - Processo.



Le immagini in questa pagina sono esempi di gerarchia di indicatori riferiti a servizi erogati.



I Processi prevalentemente coinvolti nella generazione del Servizio	Servizio
ICTIM – Design & Planning; Application Management; ICTIM - Deployment	Sviluppo di nuove soluzioni informatiche



<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> % di progetti caratterizzati da studio di fattibilità con coinvolgimento dell'utente <input type="checkbox"/> % di stakeholder partecipanti ai progetti di sviluppo <input type="checkbox"/> % di studi di fattibilità approvati/ respinti dal Business Owner <input type="checkbox"/> % di progetti sw correlati da quality assurance plan; <input type="checkbox"/> Tempo medio di rilascio delle funzionalità richieste (espresso per FP, linee di codice) <input type="checkbox"/> Effort medio effettivo per il rilascio delle funzionalità richieste (espresso per FP, linee di codice) <input type="checkbox"/> Grado di utilizzo di strumenti di supporto alla pianificazione e consuntivazione. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> % di studi di fattibilità effettuati e conclusi on time e on budget <input type="checkbox"/> % di soluzioni non in linea con l'architettura di riferimento <input type="checkbox"/> % di progetti di sviluppo conclusi on time e on budget <input type="checkbox"/> % di problemi in produzione indotti dai nuovi rilasci <input type="checkbox"/> % di progetti di sviluppo per i quali è stata ottenuta l'approvazione dell'utente <input type="checkbox"/> # di chiamate al Service Desk durante il periodo avvio in produzione (classificate per tipologia di richiesta) <input type="checkbox"/> Dimensioni (Linee di codice, function point,...) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rispetto dei tempo di rilascio concordati <input type="checkbox"/> Difettosità rilevata <input type="checkbox"/> Tempo medio di risposta delle trx <input type="checkbox"/> Livello di documentazione <input type="checkbox"/> Facilità d'uso <input type="checkbox"/> Economicità della soluzione <input type="checkbox"/> Aderenza ai requisiti funzionali <input type="checkbox"/> % di scostamento tra costi a consuntivo e costi a budget. <input type="checkbox"/> % di utenti soddisfatti dalle attività di training e supporto.
---	---	--

Esempio

SLM

Il modello di controllo

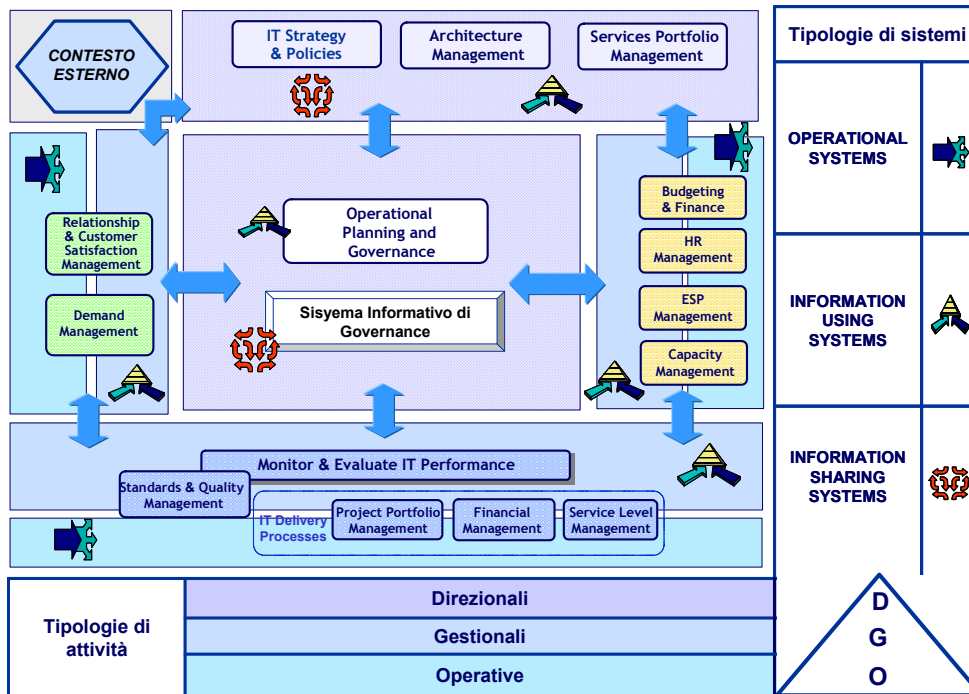
Esempio

SLM

Scheda Indicatore di Performance

(Esterna, di Prodotto, di Processo)

PRINCIPI ARCHITETTURALI DEL SISTEMA INFORMATIVO DI GOVERNANCE



I Principi architetturali del Sistema Informativo di Governance devono poter identificare e descrivere i sistemi in ambito e le attività di riferimento.

L'articolazione proposta individua tre tipologie di Sistemi (Operational Systems ; Information Using Systems; Information Sharing Systems) e altrettante tipologie di attività (Operative, Gestionali, Direzionali).

Lo schema che a partire dal framework di riferimento appena discusso ora proponiamo, individua in particolare il contesto in cui il Sistema Informativo di Governance dovrà collocarsi. Più precisamente, vengono individuati i macro flussi informativi che lo alimenteranno e le tipologie di sistemi a supporto. In particolare, con riferimento alle tipologie di sistemi interessati distinguiamo:

OPERATIONAL SYSTEMS

Sistemi a supporto delle attività operative e gestionali dei processi coinvolti.

INFORMATION USING SYSTEMS

Sistemi di sintesi alimentati dai sistemi operazionali mediante processi ETL, in grado di fornire aggregazioni, viste, statistiche a supporto dei processi decisionali.

INFORMATION SHARING SYSTEMS

Sistemi di diffusione e condivisione delle informazioni e di loro aggregazioni di alto livello.

Le tre tipologie di sistemi indicati debbono quindi essere "mappati" rispetto alle tipologie di attività che caratterizzano ciascuno dei processi coinvolti. Definiamo a tale proposito:

ATTIVITÀ OPERATIVE

Attività svolte dai partecipanti al processo, per l'esecuzione di operazioni elementari. Generano e modificano i dati elementari.

ATTIVITÀ GESTIONALI

Attività di controllo e coordinamento del processo nel suo insieme. Sfruttano/creano relazioni tra i dati elementari, utili al governo operativo del processo

ATTIVITÀ DIREZIONALI

Attività volte a prendere decisioni e a monitorarne i risultati, sulla base di informazioni costruite a partire dai dati elementari e dalle loro relazioni.



LE LOGICHE DI INTERVENTO

La definizione degli interventi di implementazione di un Sistema Informativo di Governance, deve mirare, oltre che a garantire una stretta coerenza con i bisogni e vincoli dell'azienda in esame, anzitutto a "smontare" la complessità intrinseca in iniziative di questo tipo. Un possibile approccio, articolato ed organico, può essere ad esempio quello di identificare 4 tipologie di intervento:

TIPOLOGIE D'INTERVENTO		ENFASI SU SISTEMI		
	QUICK WIN			
	MODELLING			
	PROCESS ENGINEERING			
	CONSOLIDATION & CONTINUOUS IMPROVEMENT			

QUICK WIN

Interventi tesi a costruire le informazioni utili per la governance e il relativo reporting direzionale, utilizzando i dati esistenti, ed eventualmente integrandoli manualmente (o con piccole modifiche ai sistemi esistenti) e introducendo un primo concetto di "certificazione del dato", l'enfasi è evidentemente sugli Information using systems.

MODELLING

Interventi tesi a individuare e

formalizzare il modello di sistema informativo di governance, con particolare riferimento al modello di dashboard, e i relativi requirement per i sistemi operazionali a supporto dei processi ICT. Vista la natura generale dell'intervento, questo potrà interessare gradualmente la totalità dei sistemi coinvolti.

PROCESS ENGINEERING

Miglioramenti e/o reingegnerizzazioni dei processi ICT atti a soddisfare i requisiti del modello di Sistema Informativo di Governance (oltre che ai requisiti di

carattere operativo e gestionale di ciascun processo): l'enfasi è naturalmente in questo caso sui sistemi operazionali.

CONSOLIDATION & CONTINUOUS IMPROVEMENT

Realizzazione e/o consolidamento del sistema informativo di governance, basato sui dati estraibili, attraverso logiche ETL, dai sistemi operazionali a supporto dei processi ICT. Quest'ultima tipologia di intervento è focalizzata dunque sui sistemi di sintesi e di diffusione e condivisione dell'informazione.

La definizione degli interventi realizzativi deve fare i conti con la complessità intrinseca delle attività correlate. E' quindi opportuno individuare un approccio che consenta di "smontare" la complessità medesima attraverso una articolazione degli interventi adeguata alla realtà in esame, ad esempio secondo le seguenti 4 linee di azione: Quick Win; Modelling; Process Engineering; Consolidation & Continuous Improvement.

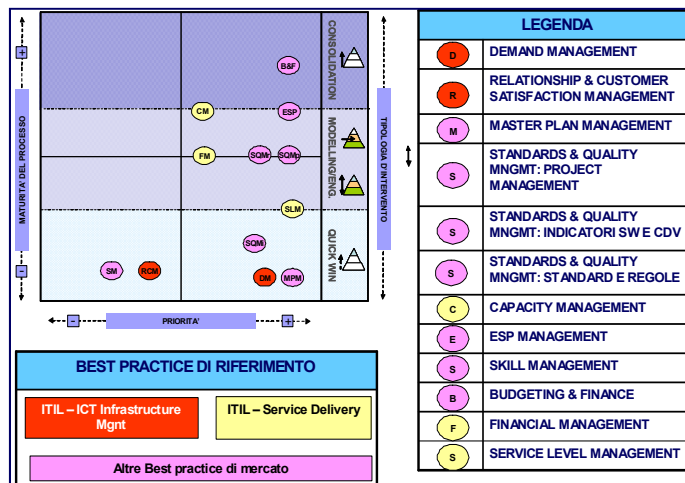
APPLICAZIONE DELLE LOGICHE DI INTERVENTO



La figura a lato, che trae spunto da progetti realizzati da ADFOR, rappresenta una modalità di individuazione delle logiche di intervento basata sull'analisi AS IS dei processi e rispetto a due dimensioni fondamentali: la maturità del processo (vedi CMM) e la priorità dell'intervento (funzione del "momentum aziendale specifico" e della criticità relativa di ciascun processo rispetto

al business).

In funzione del posizionamento relativo, per ciascun processo sono state progettati e realizzati gli interventi del caso secondo le quattro tipologie precedentemente individuate.



L'esempio mostra come in un caso reale, per i processi in ambito, siano state identificate sia le priorità di intervento coerentemente con le esigenze aziendali e sia le tipologie di intervento coerenti con la maturità organizzativa rilevata.

IL PROGRAMMADI INTERVENTO

Stante la pluralità di componenti in gioco (processi, strutture organizzative, strumenti, ecc.) e le strette correlazioni tra queste, l'approccio realizzativi deve essere inquadrato necessariamente secondo una logica di Programma.

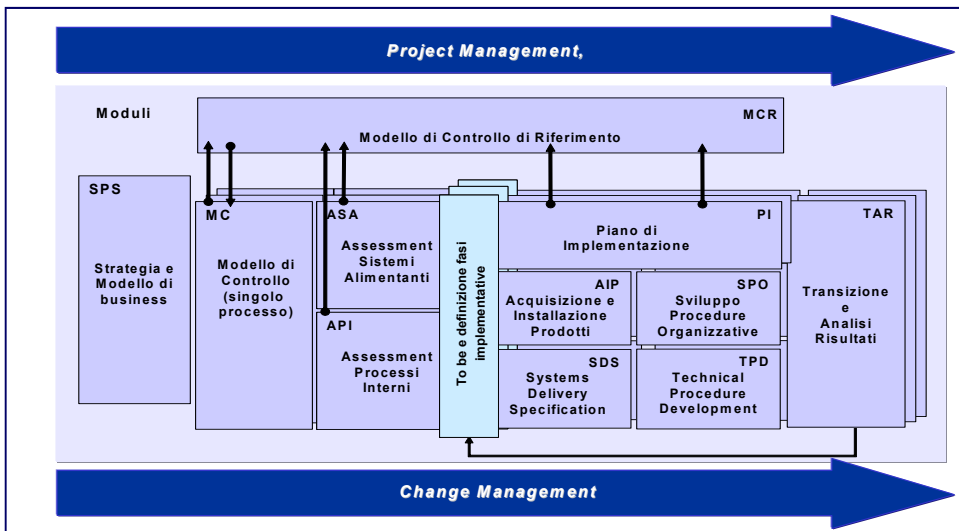
In altri termini, per ciascun processo individuato e coerentemente con il modello di

controllo di riferimento (il "cuore" del Sistema informativo) il piano di progetto dovrà essere articolato secondo un approccio "per moduli" e attraverso:

- la declinazione del modello di controllo rispetto alle specifiche esigenze e peculiarità del processo in esame;
- la valutazione dei sistemi

alimentanti in essere e il grado di maturità del processo interno;

- l'individuazione delle aree evolutive e il disegno del modello to be (in coerenza con la vision complessiva);
- la formalizzazione di un piano operativo di implementazione che tenga conto delle componenti tecnologiche e organizzative.



Definite le priorità degli interventi e le azioni conseguenti, queste dovranno essere inquadrare secondo una visione di Programma a garanzia della coerenza complessiva e al fine di rendere possibile un'efficiente azione di supervisione e controllo.

IL CONTROLLO DEL PROGRAMMA

La realizzazione di un sistema informativo di governance presuppone, come si è visto, il governo di una molteplicità di componenti tra loro fortemente interrelate.

Se potessimo scomporre tale complessità nelle sue "dimensioni" fondamentali, potremmo, per ciascuna di esse, sia valutarne "lo stato dell'arte" in fase di avvio degli interventi, e sia, in fase di avanzamento, misurare il "grado di maturità" raggiunto rispetto agli obiettivi fissati dal Programma.

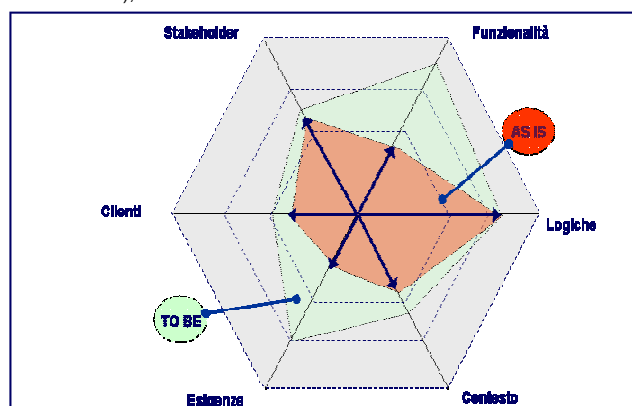
A titolo di esempio, e con riferimento alle finalità e agli obiettivi di un Sistema Informativo di Governance, riportiamo una possibile scomposizione del problema attra-

verso l'identificazione di 6 "aree di attacco":

- Stakeholder** (funzioni interne, outsourcer, fornitori);
- Clienti** (società beneficiarie dei servizi IT);
- Esigenze** (rispetto ai possibili utilizzatori);

Contesto (servizi, processi, risorse);

- Logiche** (indicatori, misure, metriche);
- Funzionalità** (tipologie di output).



E' essenziale poter definire le "dimensioni" degli interventi a fine di valutare, rispetto ad esse, sia lo "sforzo" necessario per coprire i gap e sia, nel tempo, il grado di "avvicinamento".

CONCLUSIONI

Forti delle esperienze maturate e convinti di rispondere alle indicazioni e suggerimenti delle best practice in uso, abbiamo cercato fin qui di esporre il nostro punto di vista sul tema "Governare IT e Sistema informativo a supporto" secondo un punto di vista squisitamente "tecnico". Abbiamo volutamente tralasciato le questioni economiche, e in particolare quelle relative alla valutazione del ritorno degli investimenti.

Questo argomento merita un'attenzione specifica e ci proponiamo di affrontarlo dovutamente in una successiva pubblicazione. Ci limitiamo in questa sede a sottolineare l'attenzione crescente che il tema della valutazione degli investimenti ICT esercita.

Emerge con forza sempre maggiore la necessità di superare la "semplice" valutazione dei costi sostenuti (in una logica TCO ad esempio), per approdare alla misurazione del valore che l'ICT crea per il business.

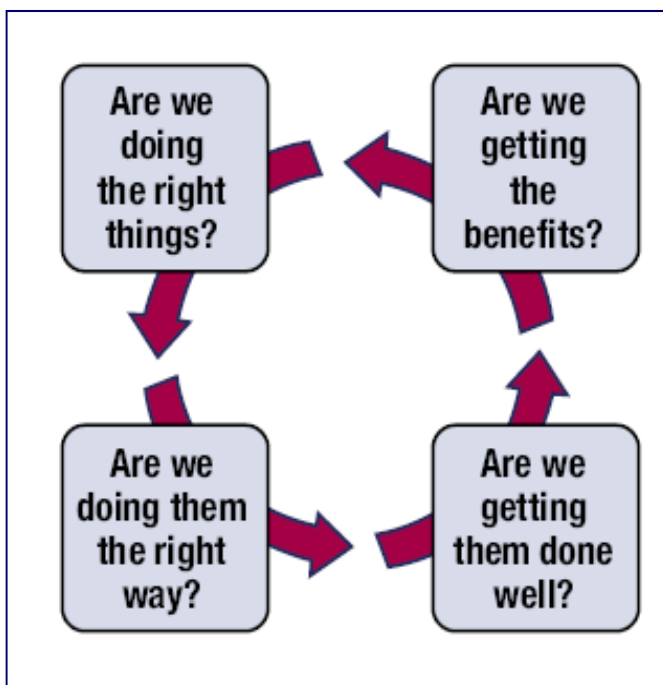
Un interessante framework



oggi disponibile, seppur ancora "in fase embrionale" è il Val IT, di derivazione CobIT. L'obiettivo dichiarato di Val IT è così sintetizzato "The goal of the Val IT initiative, which includes research, publications and supporting services, is to help management ensure that organisations realise optimal value from IT-enabled business investments at an affordable cost with a known and acceptable level of risk. Val IT provides guidelines, pro-

cesses and supporting practices to assist the board and executive management in understanding and carrying out their roles related to such investments."

Obiettivo ambizioso: nelle prossime pubblicazioni, ADFOR cercherà di dare un contributo di riflessione, crediamo originale, sulla tematica e sulle iniziative "implementative" meritevoli di particolare attenzione.



Stante gli interventi proposti, emerge con forza sempre maggiore la necessità di superare la "semplice" valutazione dei costi sostenuti (in una logica TCO ad esempio), per approdare alla misurazione del valore che l'ICT crea per il business. Le prossime pubblicazioni cercheranno di dare un contributo di riflessione, crediamo originale, sulla tematica e sulle iniziative "implementative" meritevoli di particolare attenzione.

Adfor, nata nel 1986, è una società indipendente di servizi di Consulenza organizzativa, direzionale e ICT, Formazione manageriale e tecnologica, sviluppo e distribuzione di applicazioni software, gestione e sviluppo delle risorse umane. Adfor aiuta le aziende e le pubbliche amministrazioni nella realizzazione del cambiamento e nel governo delle complessità progettuali, organizzative e tecnologiche, al fine di ottenere l'eccellenza necessaria a supportare e sviluppare il business. Adfor collabora con l'Università Cattolica di Milano per l'offerta di corsi di Alta Formazione in ICT Management e di Alta Formazione in Project Management. L'attività di Consulenza sviluppata fin dagli anni '90, in sinergia con le altre divisioni ha consentito e consente ai Clienti di affrontare con successo le sfide del mercato ottenendo risultati significativi e misurabili.

Roberto Rufolo, laurea in Matematica presso l'Università degli Studi di Napoli, autore del presente documento, è Partner di Adfor dal 1999, vanta una più che ventennale esperienza nelle aree delle strategie, della reingegnerizzazione dei processi, delle tecnologie e dell'implementazione di sistemi informativi, maturata attraverso la direzione di progetti complessi e multidisciplinari presso aziende leader di mercato nei settori della finanza, dell'industria e dei servizi. Ha maturato inoltre specifiche esperienze nelle aree dell'Information Security - anche attraverso la partecipazione dal 1989 al 1994, come rappresentante italiano, allo European Security Forum - e dell'ICT Governance. E' il coordinatore didattico del "Corso di Alta Formazione in ICT Management", iniziativa congiunta di Adfor e Università Cattolica del Sacro Cuore.



Roberto Rufolo
Senior Partner Adfor

Giampiero Porcheddu, laurea in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano, coautore del presente documento, in Adfor dal 2000, si occupa a tempo pieno di progetti di Governance IT presso principali aziende e istituzioni finanziarie, è esperto ITIL e formatore certificato.



Giampiero Porcheddu
Senior Consultant Adfor

AREE DI INTERVENTO DI ADFOR RELATIVE ALLA GOVERNANCE IT

Governance Risk & Compliance: Assessment e Implementazione;
Cost management & riduzione;

Architetture tecnologiche e applicative;
Valutazione insourcing e outsourcing;
Piani, politiche e scelte di sicurezza aziendale;

Performance Management;
Service Portfolio Management;
Project & Programme Management.