



Gestione dell'outsourcing di servizi ICT

Metodologie, esperienze e risultati

Ing. S. Iovieno, Ing. M. Buoncompagni

UNIVERSITA' degli Studi ROMA TRE

Roma, 31 Maggio 2005



STS Consulting

- Da più di 10 anni STS opera nella gestione e controllo dei contratti di outsourcing di servizi ICT
- Dal 1994 è qualificata dall'AIPA (ora CNIPA) per il monitoraggio dei contratti di grande rilievo per la PA
- Grande esperienza nella definizione e nel monitoraggio di contratti di grande rilievo per la PA e per grandi Clienti privati.





Temi chiave

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?
3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?
4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali



Introduzione

- E' necessario definire alcuni concetti per la trattazione successiva:
 - Servizio
 - Processo
 - Cliente, Utente e Fornitore
 - Outsourcing
 - Accordo di Servizio (Service Level Agreement SLA)
 - Indicatore
 - Livello di Servizio (LdS)





Definizioni: Servizio e Processo

- “Un **Servizio** è il risultato di almeno un’attività **necessariamente effettuata all’interfaccia** tra il Fornitore ed il Cliente, ed è generalmente intangibile”
- “**Processo**: Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita” (UNI EN ISO 9000:2000)



Definizioni: Cliente, Utente e Fornitore

- **Committente (Cliente)**: Organizzazione o persona che riceve un prodotto (UNI EN ISO 9000:2000).
Organizzazione o persona **responsabile dell’obiettivo dell’acquisizione**
Fonte: Euromethod 1996
- **Utente**: Organizzazione o persona che **utilizza** il sistema informatico per svolgere una specifica funzione
Fonte (ISO/IEC 12207)
- **Fornitore**: Organizzazione che instaura un rapporto contrattuale con un Committente per la fornitura di un sistema, di un prodotto o di un servizio nei termini stabiliti dal contratto.
Fonte (ISO/IEC 12207)





Outsourcing

Relazione contrattuale con un fornitore esterno che assume la responsabilità di una o più funzioni aziendali. E' in genere caratterizzato dal trasferimento di asset e, talvolta, personale dal cliente al fornitore.

Strumento manageriale, di carattere tattico e strategico, per delegare all'esterno la gestione di attività non strategiche per l'impresa per concentrarsi sul core-business.

I servizi IT, sia per aziende private che per enti pubblici, sono tra i primi candidati all'outsourcing. Il mercato dell'outsourcing IT ha avuto una grande espansione nell'ultimo decennio e si prevede un trend di crescita anche per i prossimi anni.



Definizioni: SLA

Accordo di Servizio (in inglese **SLA**, Service Level Agreement)

- Documento (allegato al contratto) in cui il committente definisce in dettaglio l'oggetto della prestazione che richiede al fornitore e le condizioni della fornitura.
- "Accordo tra Fornitore e Cliente che **quantifica il livello minimo accettabile** per il servizio erogato dal Fornitore al Cliente" ("Service Level Agreements", Andrew Hiles)



Definizioni: SLA

- **Accordo**: le Parti si impegnano reciprocamente in merito all'oggetto della prestazione e alle condizioni di fornitura. Anche il cliente ha i propri obblighi: previsione di volumi, rispetto di scadenze,...
- **Quantificazione**: la misurazione è essenziale, il servizio deve essere valutato in modo oggettivo
- **Livello minimo**: la qualità richiesta deve corrispondere alle effettive necessità (maggiore qualità -> maggiori costi)
- **Accettabilità**: il livello del servizio deve essere "accettabile" per l'utente per coadiuvarlo nelle attività lavorative, deve essere collegato agli obiettivi aziendali

Definizioni: Indicatore

- Un **valore** o un insieme di valori, risultato di elaborazioni di dati forniti, che, in base ad un **modello di valutazione**, consentono di stimare o valutare specifici **attributi** di un prodotto, di un processo o di un servizio.

Definizioni: Livello di Servizio

- E' un **indicatore** di un **aspetto qualitativo** del servizio **percepito dall'utente**
- Permette di esprimere una **valutazione**, su basi quantitative e oggettive, **del livello di soddisfazione delle esigenze degli utenti** del servizio

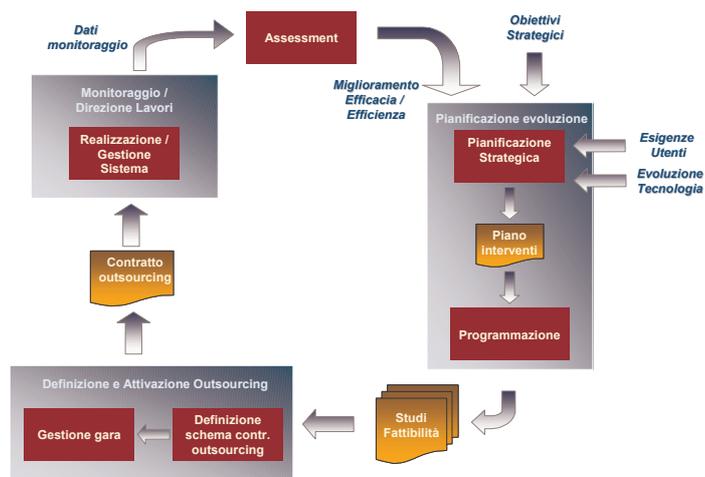
Temi chiave

- 1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?**
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?
3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?
4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?

- Ciclo di vita dei S.I.
- Pianificazione dell'evoluzione
- Assessment
- La situazione reale
- Gli effetti osservati
- Le contromisure

Ciclo di vita di un S.I.



Ciclo di vita di un S.I.

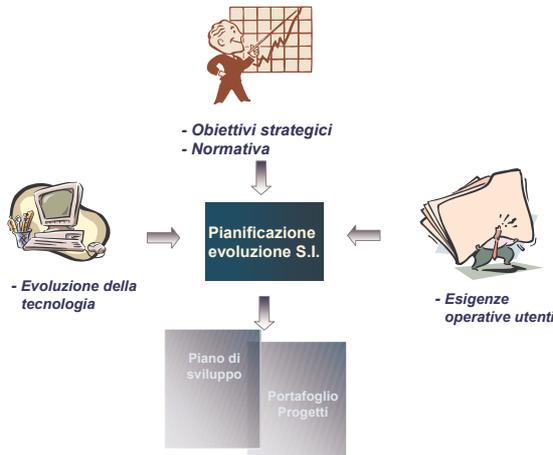
Le principali fasi del ciclo di vita di un S.I. sono:

- **Pianificazione della evoluzione:** obiettivo è definire un portafoglio di progetti per la realizzazione degli interventi strategici con la definizione di costi, risorse e piano generale di attuazione; sulla base di tale piano possono essere attivati studi di fattibilità specifici.
- **Definizione e attivazione dell'outsourcing:** sulla base dei risultati degli studi di fattibilità vengono definiti schemi di contratti, capitolati tecnici e selezionato l'outsourcer.

Ciclo di vita di un S.I.

- **Monitoraggio e controllo:** controllo sulle attività di realizzazione e/o gestione del S.I., sui processi messi in atto dall'Outsourcer e sulla qualità dei risultati prodotti
- **Assessment:** sulla base dei dati prodotti dal monitoraggio e da altre fonti vengono valutati interventi di miglioramento dell'efficacia/efficienza del S.I.

Pianificazione dell'evoluzione



La pianificazione dell'evoluzione di un S.I. prevede come input gli obiettivi strategici e le normative vigenti, le necessità degli utenti del sistema e le evoluzioni della tecnologia.

Produce un **Piano di sviluppo** che può portare a adeguamenti architetturali e/o applicativi a seguito della reingegnerizzazione dei processi aziendali.

Il piano definisce un **portafoglio progetti**.

Pianificazione dell'evoluzione

Gli obiettivi della pianificazione sono:

- Definizione delle politiche di sourcing
- Definizione delle politiche di evoluzione delle architetture
- Definizione dei progetti di miglioramento dei processi IT
- Definizione dei progetti di BPR basati sulla leva IT
- Definizione dei progetti di sviluppo/reingegnerizzazione delle applicazioni
- Definizione dei requisiti per i servizi IT a supporto dei processi operativi

Assessment

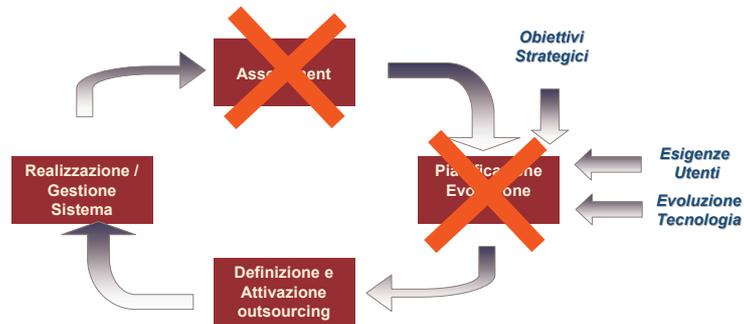
Le domande a cui risponde l'assessment sono:

- il S.I. è allineato con gli obiettivi strategici?
- quanto si spende per l'IT?
- gli investimenti sono in linea con le esigenze di miglioramento dei processi di servizio?
- quanto spendono gli altri?
- la tecnologia è adeguata?
- le soluzioni applicative sono adeguate ed in linea con le aspettative degli utenti?
- I servizi IT sono adeguati a supportare efficacemente i processi di servizio?

La situazione reale

- ◆ **Carenza nella fase di assessment:** valutare i punti di forza e di debolezza di un sistema IT è una attività poco popolare e si preferisce lavorare per il futuro avendo idee vaghe sulle lacune, sui possibili miglioramenti e sulla loro attuazione.
- ◆ **Carenza nella fase di pianificazione:** la pianificazione dell'evoluzione del sistema IT quasi mai viene fatta sulla base di tutte le informazioni fondamentali che dovrebbero guidarla, anche a seguito delle carenze nella fase di assessment; spesso si pianifica il nuovo sistema solo sulla base di obiettivi strategici di alto livello, senza conoscere lo stato del sistema esistente e le possibili rotte per passare dal vecchio al nuovo.

La situazione reale



La situazione reale

Le cause:

- Mancanza di cultura specifica, competenze e skill
- Tempi e costi per l'assessment di sistemi complessi
- Mancanza delle informazioni e dei dati necessari

Gli effetti osservati

- “Stratificazione” dei sistemi informativi
- Scarso riuso delle applicazioni
- Scarsa protezione degli investimenti
- Eccessiva complessità architettuale
- Scarso allineamento del S.I. agli obiettivi strategici
- Onerosità di gestione
- Difficoltà nel rispettare le previsioni per ulteriori evoluzioni

Le contromisure

Come migliorare?

- ◆ A medio – lungo termine investendo sui processi di pianificazione, migliorando le competenze possedute e creando le adeguate strutture organizzative a supporto
- ◆ A breve termine sfruttando le informazioni e i dati del monitoraggio per l’assessment del sistema IT

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace? Conclusioni

- Impiegare tutte le informazioni fondamentali
- Considerare lo stato corrente del S.I. per valutare la strada da seguire per le evoluzioni
- Definire un piano di evoluzione che comprenda linee generali e progetti specifici
- Programmare e coordinare fra loro gli interventi evolutivi
- Considerare anche la componente "servizi" nella pianificazione
- Valutare costi e benefici

Temi chiave

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?
- 2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?**
3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?
4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali

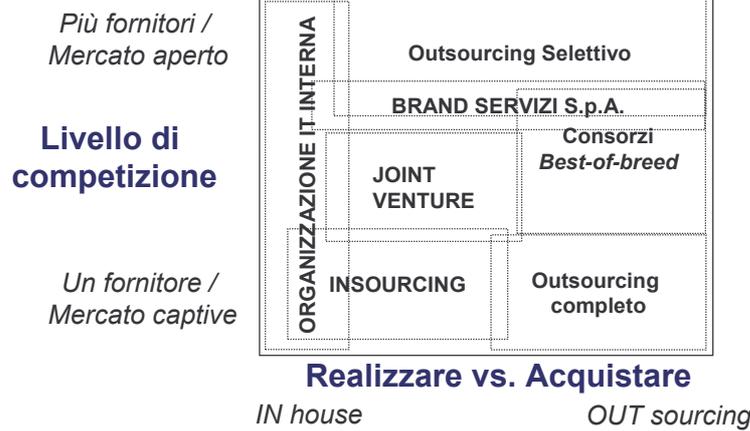
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?

- Tipi di outsourcing
- Differenze tra Pubblico e Privato
- Modello dei servizi
- Contenuti SLA
- Progettazione LdS
- Selezione dei fornitori
- Conclusioni

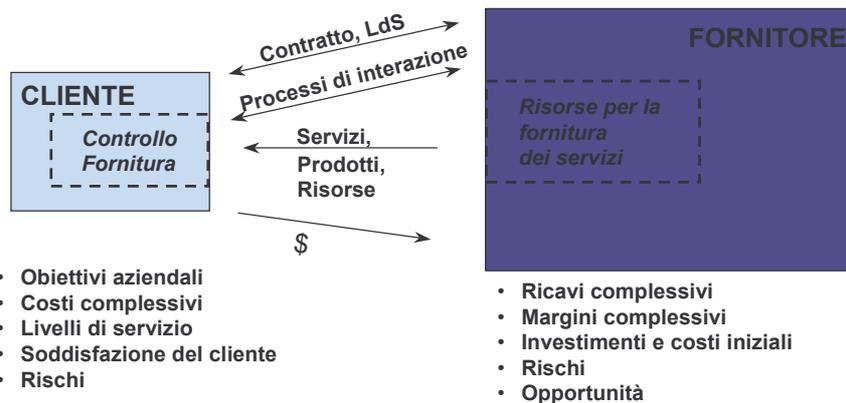
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?



Tipi di outsourcing



La relazione contrattuale



Organizzazione IT interna e Fornitore Esterno IT

Organizzazione IT interna:

- Risponde alle necessità operative e alle altre richieste che possono sorgere
- Generalmente gestisce i costi per le attività operative IT
- Può addebitare o meno i costi dei servizi alle unità/clienti aziendali
- Deve soddisfare qualsiasi richiesta dell'azienda

Fornitore Esterno:

- Il contratto definisce il contesto operativo della relazione e introduce rigidità
- La gestione della spesa è affidata ai clienti
- Deve essere competitivo in un'ottica di libero mercato
- Può rifiutarsi di erogare alcuni servizi ovvero può affidarli ad altri fornitori

Modello dei servizi

La metodologia per la definizione e la misurazione dei servizi ICT si basa su:

- Definizione di un adeguato modello dei servizi
- Classificazione e definizione degli indicatori
- Identificazione delle metriche e delle modalità di misura
- Identificazione dei tool e delle piattaforme disponibili sul mercato per l'implementazione delle misure

Modello dei servizi

Le caratteristiche principali del modello dei servizi ICT adottato sono:

- Compatibilità con i principali modelli esistenti
 - CPV, AIPA,.....
- Orientamento al mercato
 - Facile identificazione LdS e indicatori standard
 - Possibilità di effettuare benchmarking
- Chiara definizione delle specifiche di erogazione

Modello dei Servizi

Servizio	Componenti
Gestione Operativa CED	Online Operations
	Batch Operations
	Servizi di stampa
	...
Gestione Operativa server applicativi	...
	Ass. tecnica on site
	Move, Add, Change (MAC)
	...
Gestione Operativa ambiente distribuito	...
	IMAC
	Manut. Hardware
	Assistenza software
	...
	Posta elettronica

Modello dei servizi

Identificazione di tutti gli indicatori necessari per il monitoraggio e controllo del servizio, relativi alle seguenti classi di attributi:

- Volume
- Qualità
- Efficacia
- Risorse

SLA

Struttura standard di SLA:

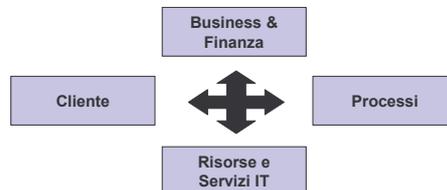
- Descrizione del servizio
- Responsabilità delle parti e modello di interazione
- Parametri per la misurazione (livelli di servizio, volumi di erogazione,..)
- Tool per la misurazione/registrazione dei dati elementari e per la elaborazione e rendicontazione
- Dati storici necessari per la progettazione ed il dimensionamento
- Individuazione ad alto livello dei processi fondamentali
- Modalità di pricing e penali

Livelli di Servizio: ruoli

Cliente:	Fornitore:
Progettazione	
<ul style="list-style-type: none"> Valutazione esigenze in termini di servizio ICT Definizione LdS (parametri) Quantificazione livelli LdS (soglie) 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione impatti LdS sui processi di erogazione dei servizi Predisposizione di un sistema per il controllo dei processi e degli LdS (parametri criteri di controllo dei processi)
Erogazione	
Gestione dei livelli di servizio <ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio LdS Gestione non conformità (applicazione penali) 	Gestione processi erogazione <ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio parametri processi Rendicontazione LdS

Balanced IT Service Scorecard (BITSS)

I dati sui servizi (visione tattico-operativa) devono essere integrati con informazioni di rilievo relative a tutti gli altri fattori che contribuiscono a creare valore. Lo strumento per tale gestione strategica è la **Balanced IT Service Scorecard (BITSS)**.

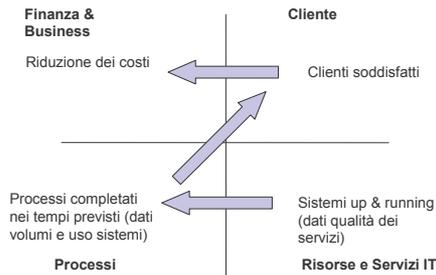


La **Balanced Scorecard (BS)** è un sistema di gestione strategica mediante il quale le unità di business trasformano le proprie strategie in un insieme di misure quantitative tra loro integrate in uno schema interpretativo comune. **BITSS** è una personalizzazione del concetto di BS che consente di integrare gli aspetti "tecnici" relativi alle risorse e ai servizi IT, con gli altri aspetti di business (prospettiva finanziaria, processi interni e clienti) in modo da analizzare in ottica strategica le relazioni esistenti tra loro.

BITSS: Come collegare gli SLA con gli obiettivi strategici? (1/2)

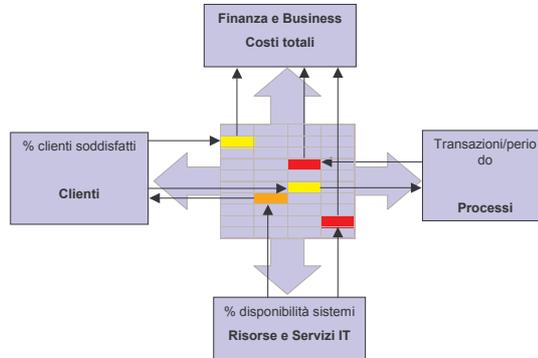
Qual è il livello di disponibilità dei sistemi più adeguato ai miei obiettivi?

Per rispondere a questa domanda si devono usare metodologie e strumenti che consentano di individuare tutti gli aspetti di gestione collegati al livello di servizio considerato.



BITSS: Come collegare gli SLA con gli obiettivi strategici? (2/2)

Il risultato della realizzazione della BITSS è uno schema che integra tra loro misure provenienti da varie fonti e relative alle diverse prospettive nelle quali è schematizzata l'organizzazione



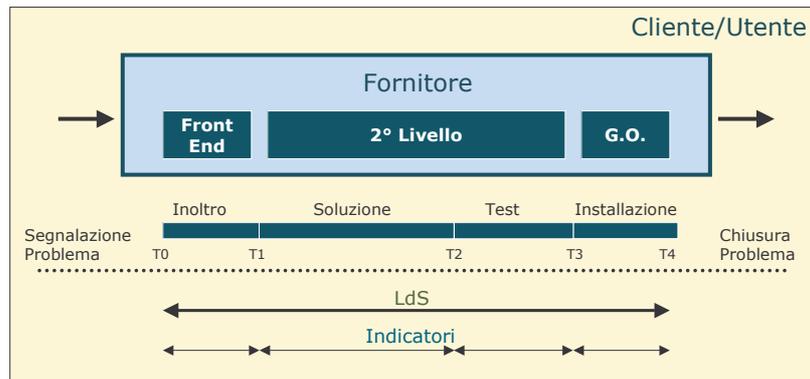
Livelli di Servizio: risultati progettazione

- Definizione degli indicatori e dei LdS sulla base del modello dei servizi (Baseline iniziale)
- Definizione della soglia sulla base dell'andamento storico dei Livelli di Servizio
- Definizione dettagliata dell'algoritmo per la misura, individuazione dati elementari
- Definizione delle modalità di misura (strumenti e processi)
- Definizione della modalità di rendicontazione

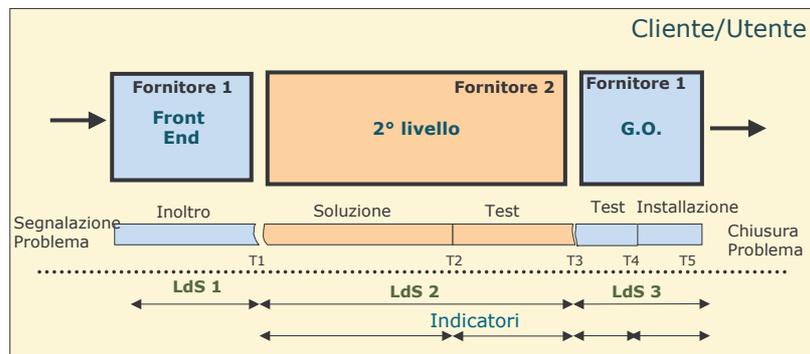
Personalizzazione del modello

- Come la strategia di sourcing anche il modello dei servizi va personalizzato al caso
- E' un vero e proprio progetto: analisi dei requisiti e dei fabbisogni, selezione dei servizi, definizione dei vincoli, dei rischi, stima dei volumi di erogazione e dei costi (modalità di tariffazione), LdS e indicatori di qualità
- Il risultato è una definizione dettagliata dell'oggetto delle forniture e dei requisiti che deve possedere il Fornitore

Personalizzazione: LdS e indicatori



Personalizzazione: LdS e indicatori





Personalizzazione: tariffazione del sw

Fonte: MIL 498

Contract Type	Caratteristiche principali
Firm fixed-price (FFP)	The price is not subject to adjustment by reason of cost or performance. The contractor is obligated to perform the contract at the established price.
Fixed-price with economic price adjustment	The fixed price is adjusted upward or downward based upon the occurrence of contractually specified economic contingencies that are clearly outside the control of the contractor.
Fixed-price incentive (FPI)	The profit is adjusted and the final price is established by a formula based on the relationship of final negotiated cost to target cost previously established.
Firm fixed-price level of effort	A fixed price is established for a specified level of effort over a stated time frame. If the level varies beyond specified thresholds, the price is adjusted.
Cost	Reimbursement consists of allowable cost; there is no fee provision.
Cost-sharing	An agreed portion of allowable cost is reimbursed.
Cost plus fixed-fee (CPFF)	Reimbursement is based on allowable cost plus a fixed fee, adjusted by a formula based on the relationship of total allowable cost to target cost.
Cost plus incentive-fee (CPIF)	Reimbursement consists of allowable cost incurred and a fee adjusted by a formula based on the relationship of total allowable cost to target cost.
Cost plus award-fee (CPAF)	Reimbursement consists of allowable cost incurred and a two-part fee (a fixed amount and an award amount based on an evaluation of the quality of contract performance).
Time and material (T&M)	Direct labor hours expended are reimbursed at fixed hourly rates, which usually include direct labor costs, indirect expenses, and profit. Material costs are reimbursed at actual plus a material handling charge, if applicable.
Labor hour	Direct labor hours expended are reimbursed at a fixed hourly rate, usually including all cost and profit.

sts consulting

Roma, 31 Maggio 2005 - Università degli Studi ROMA TRE

45



Selezione dei fornitori

- **Obiettivo:** individuare un Fornitore che garantisca la minimizzazione dei rischi
- Fase critica che influenza profondamente il successo dell'iniziativa
- Richiede skill elevati: competenze di management, legali (contrattualistica), tecniche e finanziarie

sts consulting

Roma, 31 Maggio 2005 - Università degli Studi ROMA TRE

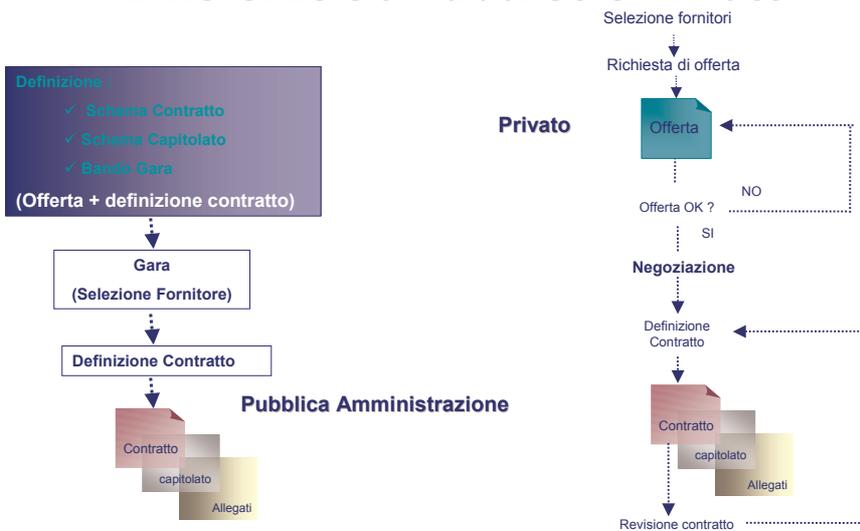
46



Selezione dei fornitori: aspetti da valutare

- **Stabilità finanziaria:** fatturato globale e per attività simili
- **Esperienza:** progetti simili e esperienze di successo
- **Competenza e capacità tecnica:** metodologie, strumenti, processi, skill delle figure chiave
- **Flessibilità:** capacità di adattarsi ai cambiamenti e di gestire le variazioni nei volumi di erogazione
- **Cultura della qualità e attenzione al cliente**

Differenze tra Pubblico e Privato



Selezione dei fornitori: Differenze tra Pubblico e Privato

Privato	P.A.
Spesso il Fornitore viene <u>selezionato in modo preventivo</u>	Il Fornitore viene selezionato a seguito della gara, senza poter realmente valutare la sua "capability"
La richiesta di offerta viene gestita <u>prima</u> della definizione del contratto	La richiesta di offerta viene effettuata con il bando di gara, avendo già definito schema di contratto e di capitolato
Il contratto viene definito sulla base di una <u>negoziazione diretta</u> con il Fornitore scelto	<u>Non esiste una vera e propria negoziazione</u> con il Fornitore: il contratto viene firmato in fase di gara e il capitolato viene solamente perfezionato dopo la gara
Il contratto può essere rinegoziato se le parti concordano	I documenti contrattuali <u>non</u> possono essere modificati dopo la gara

2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori? Conclusioni

- Nessuna strategia di sourcing va bene per qualsiasi cliente e per sempre
- I clienti devono avere una profonda conoscenza dei servizi e del mercato e disporre di skill adeguati per la gestione della relazione
- Devono essere utilizzati modelli di servizi standard da personalizzare al caso
- La gestione dei rapporti con i fornitori è molto più complessa rispetto al passato
- E' necessario un forte impegno da parte del cliente nel controllo delle prestazioni erogate e dei risultati ottenuti



Temi chiave

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?
- 3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?**
4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali

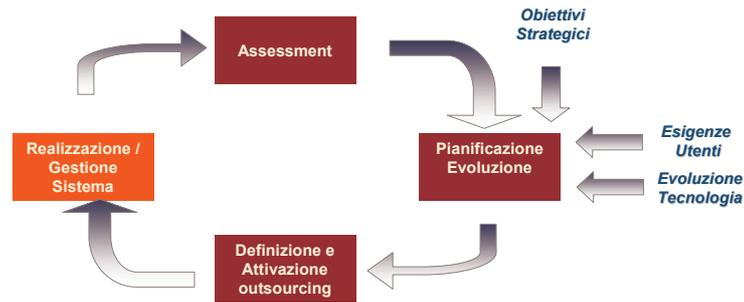


3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?

- Funzioni del monitoraggio
- Metodologia di monitoraggio STS
- Misurazione dei Servizi
- Monitoraggio e Assessment del SI
- Architettura per la gestione del flusso dei dati
- Conclusioni



3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?



Funzioni del monitoraggio/DL

Le principali funzioni del Monitoraggio/Direzione Lavori sono:

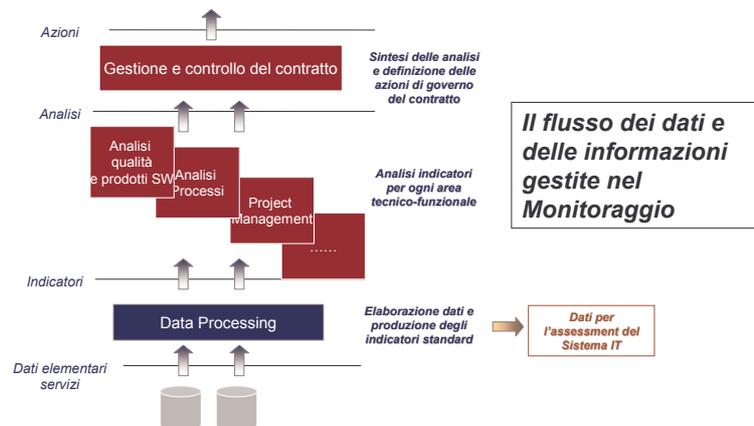
- Verifica dello Stato Avanzamento Lavori
- Verifica della erogazione dei servizi
- Pianificazione dei fabbisogni
- Verifica della qualità delle prestazioni
- Gestione delle non conformità e dei problemi
- Gestione delle varianti
- Gestione collaudi

Metodologia di Monitoraggio STS

Basata su:

- Modello dei servizi
- Metodologia per la misurazione dei servizi
- Processi strutturati di assessment dei prodotti e dei servizi
- Gestione continua dei dati sui servizi erogati dall'outsourcer
- Produzione di indicatori standard sulla base dei dati ricevuti
- Analisi strutturate sulla base degli indicatori e di altre informazioni
- Integrazione delle analisi per il governo della relazione di outsourcing

Metodologia di monitoraggio STS



Metodologia di monitoraggio STS

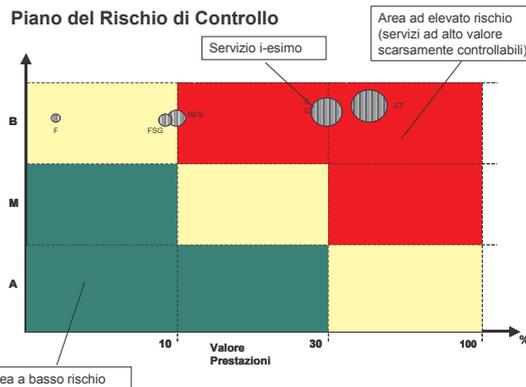
AREE TECNICO-FUNZIONALI DI ANALISI

- CONTRACT MANAGEMENT
- PROJECT MANAGEMENT
- OSSERVATORIO TECNOLOGICO (benchmarking, analisi trend tecnologia,...)
- RILEVAZIONE SODDISFAZIONE UTENTI
- ANALISI PRODOTTI E PROCESSI SOFTWARE
- ANALISI PROCESSI E QUALITA' DEI SERVIZI
- DATA PROCESSING
- GESTIONE BIP E SUPPORTO TECNOLOGICO
- VALUTAZIONI DI CONGRUITA' TECNICO ECONOMICA

Metodologia di monitoraggio STS

- L'area **Data Processing** riceve e gestisce il flusso dei dati sui servizi contrattuali prodotti dal Fornitore e resi disponibili tramite un apposito repository;
- i dati sui servizi consentono la produzione di indicatori standard, principale input delle **aree funzionali di monitoraggio**
- l'area **Contract Management** riceve e gestisce i risultati sintetici delle analisi delle aree funzionali e li integra in un quadro complessivo che consente di evidenziare lo stato delle attività, i rischi, l'efficacia con cui vengono erogati i servizi
- l'area Contract Management riceve ulteriori dati ed informazioni sui trend tecnologici del mercato IT dall'**Osservatorio Tecnologico**.

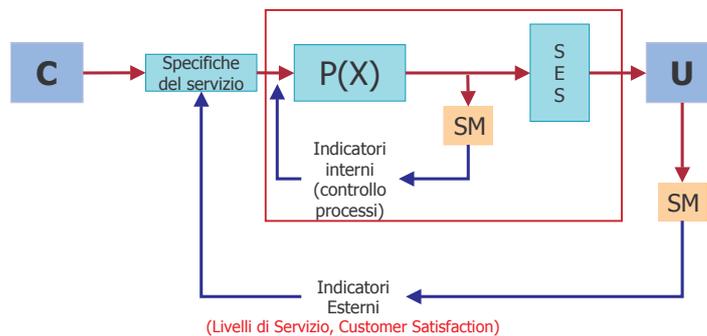
Metodologia di monitoraggio STS



La progettazione delle attività di monitoraggio viene effettuata sulla base dell'analisi dei potenziali rischi nel controllo della relazione di outsourcing (**assessment sulla controllabilità**).

Le azioni sono volte a **migliorare le condizioni di controllo** (miglioramento della definizione dei servizi, dei costi e dei SLA) e concentrando le verifiche sui servizi "a rischio".

Misurazione dei Servizi

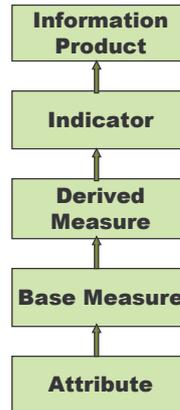


Legenda:

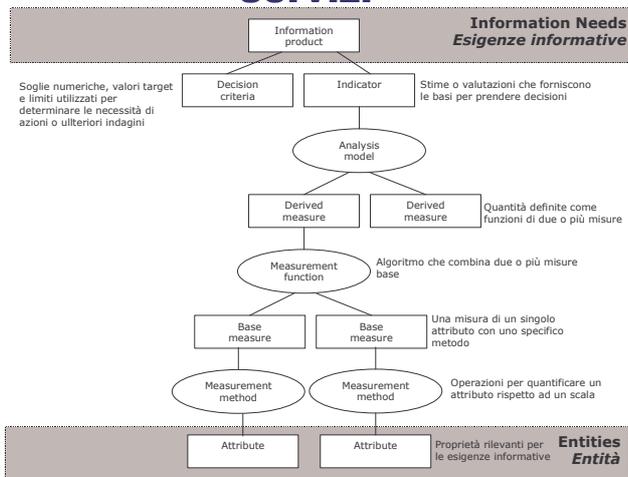
- P(X): Processi di fornitura del Servizio del Fornitore
- Q(P): Processo di controllo Qualità del Servizio
- SM: Sistema di Misura
- SES: Sistema di Erogazione del Servizio (Front End)
- C: Cliente/Committente
- U: Cliente/Utente del servizio

Modello STS per la misurazione dei servizi

- **Modello PSM:** un costrutto per la misurazione è una struttura che collega ciò che può essere misurato (*attribute*) ad una specifica esigenza informativa (*information need*)
- Un singolo costrutto può coinvolgere tre tipi, o livelli, di misure: **misure elementari** (o base), **misure derivate** e indicatori.



Modello STS per la misurazione dei servizi



Modello STS per la misurazione dei servizi

Modello STS è basato su vari livelli di definizione:

- **Livello di Servizio:** contiene informazioni aggiuntive di tipo contrattuale rispetto a quelle della metrica su cui è basata
- **Metrica** (*derived measure e indicator PSM*): in genere è una misura derivata basata su misure elementari e/o misure derivate componenti. Una metrica può essere un indicatore o un Livello di Servizio
- **Misura elementare** (*base measure PSM*): descrive le misure elementari che vengono fatte sulle entità ed i loro attributi. Una misura elementare può essere utilizzata per il calcolo di una o più metriche

Modello STS per la misurazione dei servizi: benefici

- Riduzione della ridondanza, poiché aiuta nell'identificazione di un insieme di misure di base (data primitives) che possono servire a più scopi
- Incremento dell'accuratezza e della ripetibilità assicurando che tutti gli aspetti essenziali dell'approccio di misurazione sono adeguatamente definiti;
- Massimizzazione del valore delle misure elementari creando pattern di misure derivate e indicatori che possono essere facilmente riconosciuti, riusati e adattati;
- Documentazione delle esigenze informative e come queste vengono soddisfatte

Misurazione dei Servizi

Indicatori per il controllo e la gestione dell'outsourcing:

- Indicatori di **capacity** (*indicano il corretto rapporto tra volume di servizio richiesto e risorse impiegate dal Gestore*)
- Indicatori di **qualità dei servizi** (*indicano il livello qualitativo complessivo delle prestazioni*)
- Indicatori di **adeguatezza dei livelli di servizio** (*consentono di valutare la bontà delle soglie definite*)
- Indicatori di **efficacia dei servizi** (*indicano la capacità dei servizi di soddisfare le esigenze degli utenti ed eventuali aree problematiche*)
- Indicatori sul **consumo ed uso dei servizi** (*consentono di valutare l'andamento del consumo rispetto alle pianificazioni*)

Misurazione dei Servizi

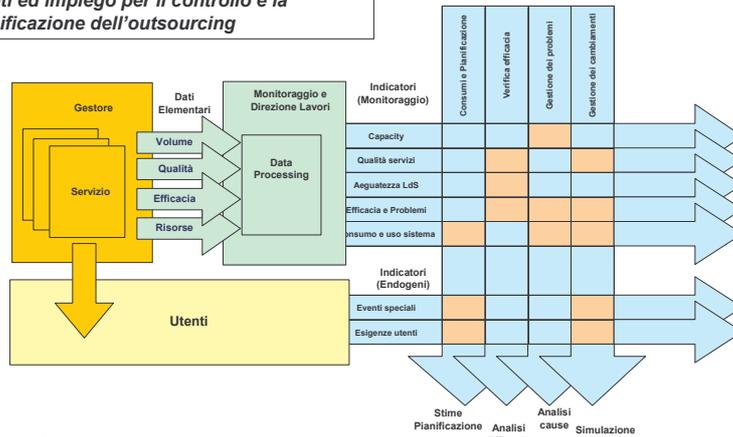
Ulteriori indicatori utili per l'**assessment del sistema IT**, elaborati a partire dagli stessi dati elementari:

- **Indicatori sull'efficacia e efficienza dei processi automatizzati** (*forniscono informazioni sull'andamento dei processi automatizzati dalle quali è possibile valutare la loro efficacia e sui relativi costi di servizio*)
- **Indicatori di efficienza** (*calcolati sulla base dei costi sostenuti e su dati di benchmark consentono di valutare il rapporto costo/prestazioni per la gestione del sistema*)
- **Indicatori di efficacia del sistema IT** (*sono basati sui dati di efficacia dei singoli servizi e sulla percezione degli utenti, consentono di valutare l'efficacia complessiva del sistema IT*)

Misurazione dei Servizi

Flusso dati prodotto dal monitoraggio e dagli utenti ed impiego per il controllo e la pianificazione dell'outsourcing

Funzioni per il Monitoraggio e controllo dell'outsourcing

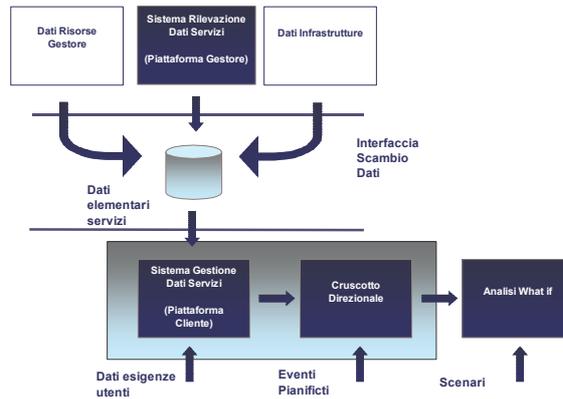


Monitoraggio e Assessment del SI

- Il monitoraggio rende disponibili dati e informazioni per l'assessment e la pianificazione del Sistema, quali, in particolare: esigenze/problemi degli utenti e efficacia complessiva
- Il monitoraggio integra le informazioni originate dagli utenti e dall'uso del sistema con quelle provenienti dalle decisioni strategiche, rendendo possibile una pianificazione più efficace dell'evoluzione dei sistemi

"You cannot control what you cannot measure" (Tom De Marco)

Architettura per la gestione del flusso dei dati



Architettura per la gestione del flusso dei dati

I prerequisiti per la realizzazione di un sistema per la gestione dei dati con il modello descritto sono:

- ◆ Disponibilità dei dati elementari per il monitoraggio dei servizi attraverso una apposita interfaccia (DB con struttura predefinita)
- ◆ Disponibilità di una piattaforma di Service Level Management
- ◆ Realizzazione di una piattaforma per la gestione dei dati elementari sui servizi (piattaforma di service Management)



3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?

Conclusioni

- Monitoraggio per migliorare la controllabilità ed esercitare il controllo
- Basato sulla struttura per la misurazione dei servizi
- Collegato con definizione outsourcing
- Consente controllo, assessment e pianificazione



Temi chiave

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?
3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?
- 4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing?**
Esperienze reali





4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali

- Costi e benefici LdS: best practices
- Controllabilità
- Un caso reale: la progettazione di LdS
- Un caso reale: evoluzione controllabilità servizi



Costi/benefici della misurazione dei LdS

Obiettivo della introduzione di LdS in una relazione di outsourcing è garantire l'efficacia delle prestazioni del Fornitore a supporto dei processi di business del cliente

(Benefici dei LdS)

I costi dei LdS sono relativi alla definizione e gestione dei LdS (**Costi dei LdS**)





LdS \neq parametri e strumenti di misura

La selezione dei parametri per la valutazione dell'efficacia delle prestazioni erogate, nonché l'acquisizione di strumenti informatici di **supporto** alla misurazione, possono essere effettuate in modo efficace ed efficiente esclusivamente a valle dell'analisi dei processi di business del cliente.

L'utilizzo di best practice è un'operazione rischiosa!



LdS \neq parametri e strumenti di misura

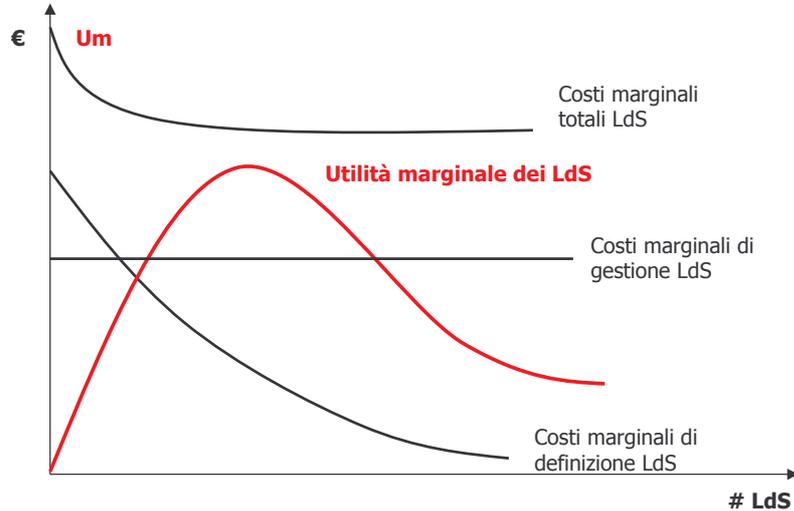
Definire un LdS significa **progettare** un processo: tale progettazione si deve basare sull'analisi delle necessità degli utenti nello svolgimento delle proprie attività e delle interazioni con il Fornitore

Gestire un LdS significa svolgere tutte le attività volte alla verifica dell'efficacia delle prestazioni del Fornitore (Costi fissi di implementazione e Costi variabili di gestione)

LdS = Processi



Costi/benefici della misurazione dei LdS



Case study 1: La progettazione dei LdS

Scenario di riferimento.

Servizi: Outsourcing di PC portatili (Fornitura, manutenzione e assistenza)

Durata del contratto: 60 mesi

Ambito geografico: Territorio nazionale

Note: i LdS iniziali erano stati "estratti" da un altro contratto riferito a servizi differenti

Case study 1: riferimenti iniziali

Esempi di LdS iniziali:

“Correttezza formale della chiusura delle chiamate:
97% dei verbali compilati correttamente”

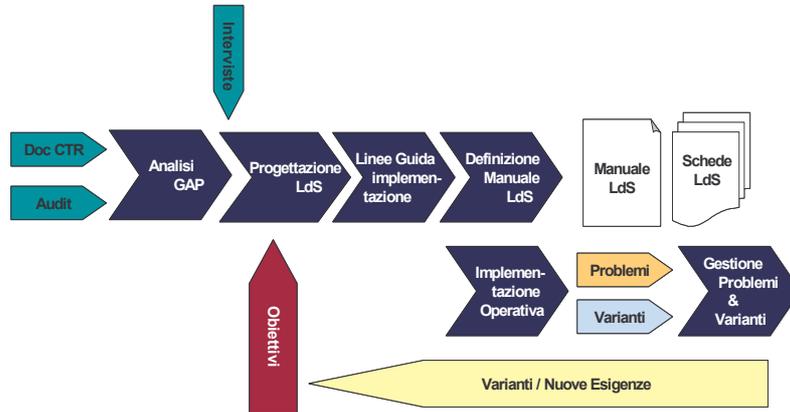
Esempi di penali iniziali:

“per ogni infrazione accertata e documentata sarà
applicata una penale pari a

Case study 1: le fasi del lavoro 1/2

1. Analisi lacune informative circa i LdS e le penali associate;
2. Analisi effettive necessità operative del cliente e riesame utilità dei LdS
3. Ridefinizione LdS secondo la metodologia STS
4. Formalizzazione cliente – fornitore delle modifiche concordate
5. Implementazione modifiche Fornitore e Cliente

Case study 1: le fasi del lavoro 2/2



Case study 1: risultati prodotti

Completamento delle definizioni dei processi per la rilevazione e misurazione dei LdS: creazione di un "Manuale dei LdS" contenente la descrizione puntuale di processi, responsabilità, e strumenti per la misurazione e procedure per la gestione delle modifiche in corso d'opera.

Miglioramento della gestione del rapporto cliente - fornitore e riduzione dei costi di gestione

Case study 1: costi sostenuti

Durata del lavoro: circa 4 mesi

Effort speso complessivo: 13 gg/p Partner, 32 gg/p Senior, 11 gg/p Junior

Distribuzione % effort: Monitore 50%, Fornitore 30%, Cliente 20%

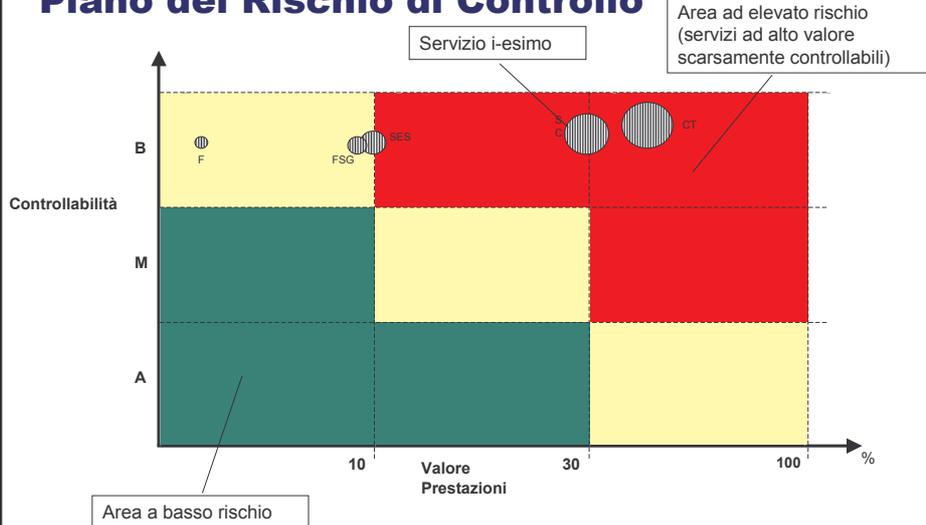
Costo % rispetto valore contratto: 0,25%

Case study 2: la controllabilità di un contratto di outsourcing

La metodologia STS prevede la rappresentazione del rischio di controllabilità mediante il "Piano del rischio del controllo", definito da:

- Controllabilità del servizio = rapporto tra numero di parametri standard necessari per controllare il servizio di interesse previsti dal modello di riferimento STS e quelli effettivamente adottati
- Valore del servizio = percentuale delle risorse economiche del contratto assorbite dal servizio di interesse

Piano del Rischio di Controllo



Case study: miglioramento controllabilità outsourcing

Requisiti per il miglioramento

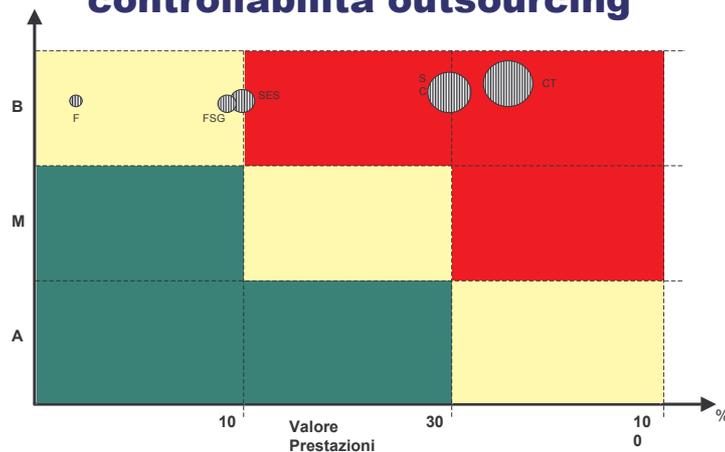
- Definizione e disponibilità di una adeguata struttura organizzativa del cliente
- Disponibilità dei dati per le schede servizio
 - Serie storiche per i parametri dei servizi
 - Descrizione del contesto specifico
- Conoscenza dei processi di lavoro del Cliente e correlazione con i servizi ICT in outsourcing

Case study: miglioramento controllabilità outsourcing

Situazione iniziale

- Caratteristiche del contratto:
 - assenza di livelli di servizio
 - modello inadeguato dei servizi (i servizi erano raggruppati in macroservizi "contenitore" e scarsamente definiti)
 - pricing a forfait
- Rischio: elevato
- Note: assenza completa di dati storici sui parametri dei servizi (manutenzione MAC, help desk, assistenza,...)

Case study: miglioramento controllabilità outsourcing



Legenda:

CT: Conduzione
Tecnica

SC: Sviluppo SW e
consulenza

SES: sistema elaborativo di
sviluppo

FSG: Fornitura e servizi
generali

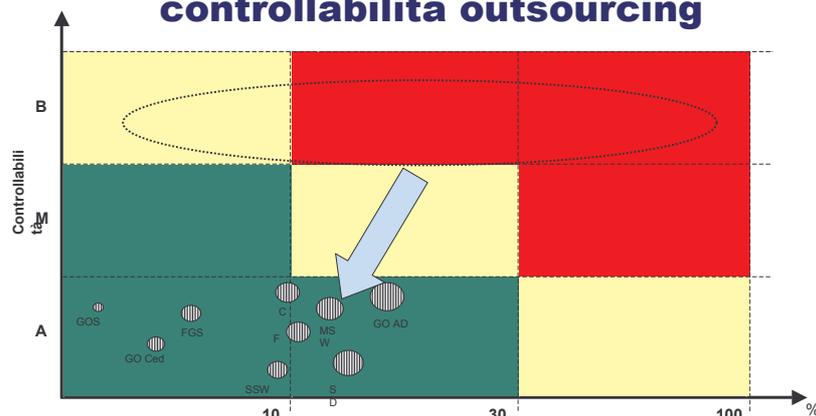
F: Formazione

Case study: miglioramento controllabilità outsourcing

Situazione finale

- Caratteristiche del contratto:
 - applicazione estensiva del modello dei servizi STS e del modello di contratto previsto dalla metodologia
 - pricing a consumo
- Rischio: basso
- Note:
 - Sono stati predisposti meccanismi di adeguamento dei livelli di servizio in corso d'opera.
 - Sono stati definiti i processi principali per la gestione delle attività contrattuali
 - sono stati impiegati dati storici sui parametri dei servizi (manutenzione MAC, help desk, assistenza,...)

Case study: miglioramento controllabilità outsourcing



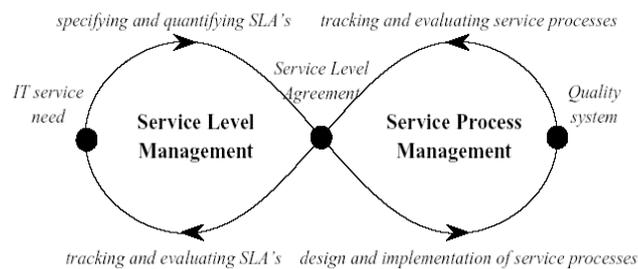
Legenda: GO Ced: Gestione operativa CED MSW: Manutenzione SW SD: Service Desk
 GOS: Gestione operativa Server FGS: Fornitura e servizi generali F: Formazione
 GO AD: Gestione operativa Ambiente SSW: Sviluppo SW C: Consulenza Professionale
 Distribuito



EVOLUZIONE DELLA CONTROLLABILITÀ



Un ciclo di miglioramento continuo



Fonte: Frank Niessink, *Software Process – Improvement and Practice*, volume 4, issue 2, June 1998



4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali

Conclusioni

- I LdS non sono parametri ma processi. La progettazione dei LdS è un atto consapevole.
- L'efficacia del controllo non è una funzione lineare del numero dei LdS: oltre un certo valore non vi è un significativo aumento di utilità.
- L'uso di best practice è da limitarsi solamente ai parametri di misura, non alle soglie necessarie agli utenti: un errore in tale definizione può comportare alti costi di gestione e utenti insoddisfatti.
- La scelta di strumenti per la gestione dei LdS (es. piattaforme di SLM) non può essere effettuata indipendentemente dai processi di business del cliente.
- Il controllo delle prestazioni è una disciplina da esercitare in modo continuo in funzione delle proprie esigenze di business, sulla base di dati e informazioni circa la propria realtà gestita e il mercato di riferimento



Temi chiave

1. Come pianificare l'evoluzione di un S. I. in modo efficace?
2. Come progettare una relazione di outsourcing e selezionare i fornitori?
3. Qual è il ruolo del monitoraggio e della misurazione nella gestione delle relazioni di Outsourcing?
4. Quali sono i fattori che maggiormente influenzano il successo di una relazione di Outsourcing? Esperienze reali





Sintesi finale

Fattori critici di successo si basano su una chiara definizione di:

- Oggetto della fornitura
- Modalità di interazione quotidiane tra Cliente e Fornitore per la gestione operativa dei servizi
- Procedure per la gestione del rapporto supportate da informazioni oggettive
- Modalità di selezione chiare



Sintesi finale

- Seguire un ciclo di miglioramento continuo dando la giusta importanza a ciascuna delle fasi di assessment, pianificazione, progettazione e gestione
- I clienti deve possedere una profonda conoscenza dei servizi e del mercato e disporre di skill adeguati per la gestione dei servizi
- Basare le decisioni e la gestione il più possibile su dati oggettivi
- Collegare LdS a obiettivi aziendali





Contatti

Salvatore.Iovieno@stsconsulting.it

Marcello.Buoncompagni@stsconsulting.it

