



RUBRICA IT OUTSOURCING

Gli standard a supporto delle iniziative di IT Outsourcing (parte 2)

Intervista all'Ing. Roberto Carbone

INDICE

Introduzione

Intervista all'Ing. Roberto Carbone
Senior Manager presso HSPI Spa

INTRODUZIONE

La seconda parte della Rubrica IT Outsourcing dedicata agli standard a supporto della disciplina ha l'obiettivo di introdurre le principali caratteristiche dell'**eSourcing Capability Model (eSCM)**. Così come per l'**Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBoK)** analizzato nello scorso numero abbiamo posto alcune domande a un professionista esperto della materia: Roberto Carbone, Senior Manager

di HSPI e docente del modulo IT Outsourcing presso l'Executive Master in IT Governance (EMIT) della LUISS Business of School. L'intervista di seguito riportata illustra in cosa consiste lo standard, come acquisire le competenze e le capacità necessarie per utilizzarlo e come può essere sfruttato all'interno della propria organizzazione per aumentare il successo delle iniziative di IT Outsourcing.

15 settembre 2011

Intervista con Roberto Carbone



Roberto Carbone, Senior Manager presso HSPI Spa, Ingegnere elettronico, responsabile dei progetti IT Governance e IT Outsourcing presso i clienti del settore Finance, Telecom e Transportation. Ha maturato un'esperienza di oltre 10 anni nell'implementazione delle best practice per la governance dei sistemi informativi e nell'impostazione e gestione dei contratti di IT Outsourcing. Certificato COP e socio della IAOP. Certificato ITIL Expert, socio itSMF. Docente accreditato AMPG per i corsi ITIL Foundation e ITIL Advanced e accreditato ITPreneurs per i corsi COBIT. Socio ISACA-AIEA. Certificato PMP®. Qualificato ISO/IEC20000 Lead Auditor e ISO/IEC27001 Lead Auditor, ITSM@ISO/IEC20000 Consultant/Manager e ITSM@ISO/IEC20000 Auditor. Docente dei moduli "IT Service Management", "IT Outsourcing" e "Strumenti per la governance dei Sistemi Informativi" presso l'Executive Master in IT Governance della Luiss Business School.

Perché uno standard per l'Outsourcing?

Negli ultimi 10 anni il fenomeno dell'IT Outsourcing ha assunto una rilevanza economica significativa: il ricorso a forme di outsourcing nell'IT è molto più diffuso di quanto si possa immaginare. Anche a causa della crisi economica, le aziende continuano ad avviare nuove iniziative di esternalizzazione dei servizi IT. Nel 2010, il valore dei contratti di IT Outsourcing è stato pari a 300 miliardi di dollari, e fino al 2013 è stimata una crescita costante del 6% annuo. Sono sempre di più le aziende che si avvalgono di questa pratica manageriale e vi è l'esigenza di **un linguaggio e standard comuni** tra clienti e fornitori.

Inoltre, la complessità della gestione delle iniziative di IT Outsourcing è elevata: basti pensare alla numerosità delle iniziative che falliscono. Sono molti i rischi che devono essere presi in considerazione: **rischi di carattere economico** (riduzione del potere contrattuale nei confronti del fornitore con conseguente perdita di profittabilità/vantaggio competitivo sul mercato, inefficienze causate dalla mancata o scarsa valutazione dei costi nascosti); **rischi di carattere strategico e organizzativo** (perdita di controllo di una variabile critica per il successo del proprio

core business, demotivazione e smobilitazione della struttura interna interessata dal processo di esternalizzazione); **rischi di tipo operativo** (perdita di controllo del processo produttivo e della gestione delle informazioni, rigidità del fornitore rispetto alle clausole contrattuali).

È molto sentita l'esigenza di avere indicazioni su come attuare in modo efficace la pratica manageriale dell'IT Outsourcing.

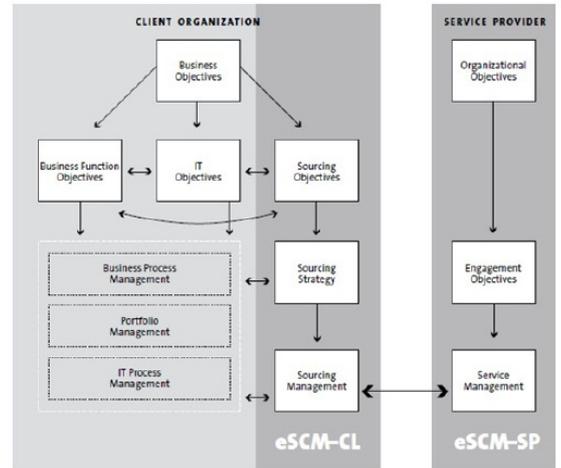
I modelli eSCM (eSourcing Capability Model) sono stati sviluppati da un consorzio presieduto dal Carnegie Mellon University's Information Technology Services Qualification Center (ITSqc) e sono un insieme di best practice, supportate da un set di metodi di valutazione, per migliorare le relazioni di sourcing in un contesto caratterizzato da una forte componente IT (motivo per cui viene utilizzato il termine "eSourcing").

Com'è strutturato lo standard?

ITSqc sviluppa "capability models" volti a migliorare il rapporto tra fornitori di servizi e clienti: l'eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) e l'eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL). La ITSqc Series è curata dal Dr. Bill Hefley e pubblicato da Van Haren Publishing.

I modelli sono due:

- eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP): rivolto ai service provider, li aiuta nel gestire e ridurre i rischi nell'erogazione dei servizi lungo tutto il loro ciclo di vita, migliorando le relazioni con i clienti e la posizione all'interno del mercato.
- eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL): supporta le organizzazioni, che intraprendono un'iniziativa di outsourcing, nel valutare e migliorare le proprie capability in merito alla gestione e al miglioramento delle relazioni con i service provider.



I modelli sono composti da diverse **Practice** (84 per l'eSCM-SP, 95 per l'eSCM-CL), le quali possono essere considerate **"best practice"** utili per un efficace ed efficiente processo di sourcing.

Ogni Practice include:

- Una definizione caratteristica
- La descrizione
- Una lista di attività che devono essere effettuate
- Informazioni supplementari che aiutano la comprensione

Ogni Practice si snoda lungo tre **dimensioni**:

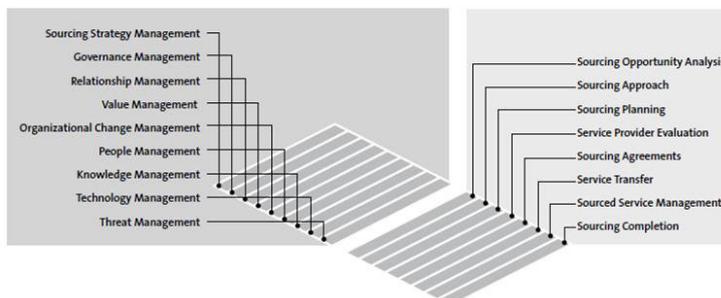
- Sourcing Life-cycle
- Capability Area
- Capability Level

La prima dimensione evidenzia dove si collocano le Practice all'interno del **Sourcing Life-cycle**. Il Sourcing Life-cycle è diviso in:

- **Ongoing**: sono le attività di gestione dei servizi, le quali devono essere effettuate durante tutto il Sourcing Life-cycle.

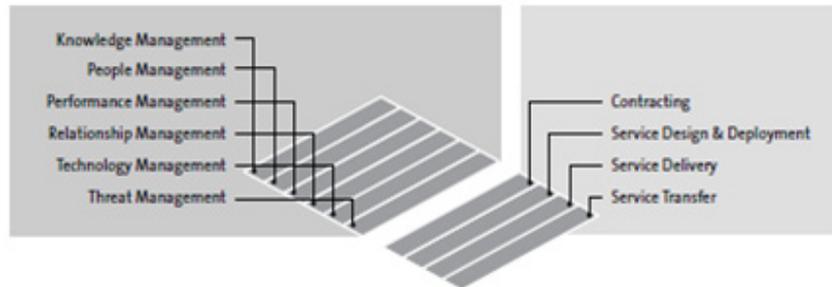
- **Analysis** (presente solo nell'eSCM-CL): attività volte all'analisi dello stato attuale e di conseguenza dei servizi, processi e/o funzioni che possono essere esternalizzate.
- **Initiation**: si concentra sulle attività necessarie alla preparazione del delivery.
- **Delivery**: riguarda le competenze e le attività associate alla fase di delivery, inclusi la gestione del rilascio del servizio e degli aspetti finanziari e la verifica del raggiungimento di obiettivi.
- **Completion**: comprende tutte le attività necessarie al fine di concludere i lavori alla fine del Sourcing Life-cycle.

La seconda dimensione dell'eSCM, la Capability Area, fornisce un raggruppamento logico delle Practice, in funzione dell'area di competenza cui afferiscono (Knowledge Management, People Management, etc).



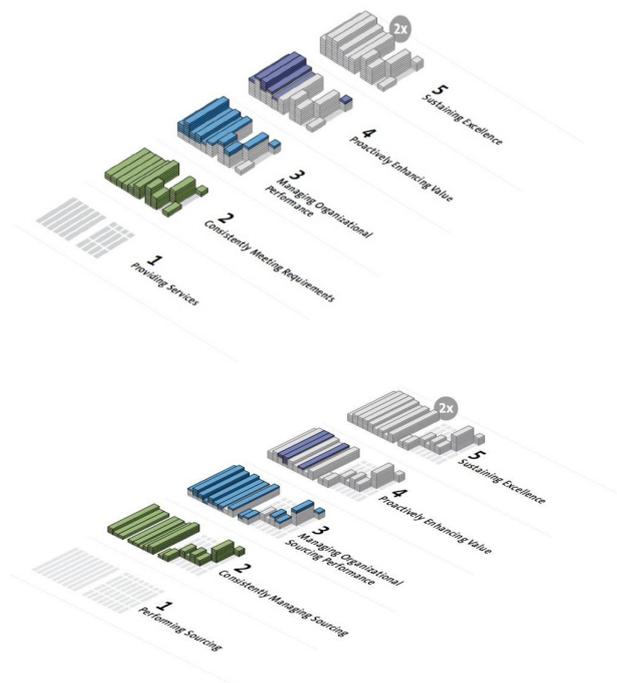
eSCM-CL

eSCM-SP



La terza dimensione, i **capability level** rappresentano il livello di maturità complessivo di una organizzazione sulle prassi di eSourcing. Rappresentano un percorso di miglioramento che le organizzazioni (clienti e service provider) sono chiamate a intraprendere.

Ad ogni livello corrispondono una serie di practice da implementare obbligatoriamente. Per attestarsi su un determinato livello, il cliente o il service provider deve aver implementato con successo **TUTTE** le practice corrispondenti.



In che modo questo standard può migliorare le iniziative di esternalizzazione?

I modelli sono stati utilizzati a livello globale per migliorare le prestazioni organizzative, per valutare la capacità organizzativa e per certificare la capacità delle organizzazioni. Le organizzazioni possono essere certificate ad uno dei cinque livelli di capacità in base al loro uso e all'adesione alle best practice.

L'eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) aiuta i Service Provider a gestire e ridurre i rischi e a migliorare le proprie capacità attraverso l'intero ciclo di vita di sourcing. Affronta le questioni critiche relative al sourcing IT (eSourcing), sia per i contratti di outsourcing che di insourcing (shared services).

ITSqc ha sviluppato inoltre una metodologia di analisi delle capability (Capability Determination method) per valutare le

capacità di eSourcing dei Service Provider, e certificarne le capability rispetto allo standard eSCM-SP.

L'eSCM-SP è stato progettato per integrare modelli di qualità esistenti, in modo che i service provider possano capitalizzare i propri precedenti sforzi di miglioramento. Esistono una serie di documenti che confrontando l'eSCM-SP con altri modelli e standard.

L'eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) consente alle aziende clienti di valutare e migliorare la loro capacità di favorire lo sviluppo di relazioni di eSourcing più efficaci e di gestire al meglio queste relazioni. Questo nuovo modello permette alle aziende clienti di evolversi continuamente, di migliorare e innovare le loro capacità di sviluppare con i loro fornitori

di servizi rapporti robusti, a lungo termine e di maggior fiducia.

L'eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) indirizza un range completo di task che vanno dallo sviluppo di strategie di sourcing nell'organizzazione al completamento del contratto, attraverso la pianificazione dell'approvvigionamento e la selezione dei provider di servizi, l'avvio di un accordo con fornitori di servizi e la gestione dei servizi forniti.

A suo avviso, quale è l'elemento distintivo di questo standard rispetto ad altre prassi per l'IT Outsourcing?

L'elemento distintivo di questo standard è la disponibilità di due modelli di funzionamento complementari e integrati per Service Provider e Cliente.

Sebbene questo standard abbia ancora un limitato livello di diffusione (almeno in Italia), i clienti HSPI presso i quali ho avuto modo di utilizzarlo hanno beneficiato di:

- un linguaggio comune con il Service Provider fondamentale per minimizzare i problemi che nascono a seguito della mancata comprensione reciproca
- la semplificazione delle interazioni tra le due organizzazioni e, di conseguenza, la maggior efficienza nelle attività di set-up e gestione della relazione di outsourcing

Ci può dare qualche informazione sull'ITSqc responsabile dell'evoluzione dell'eSCM?

ITSqc è un gruppo multidisciplinare di ricercatori e professionisti che risponde alle esigenze degli IT service provider e dei loro clienti. A tal fine, ITSqc sviluppa modelli di qualità e metodi di qualificazione per le organizzazioni coinvolte nel eSourcing.

ITSqc spin-off della Carnegie Mellon University, è stata fondata per estendere la diffusione dei Capability Model dell'eSourcing.

Gli eSourcing Capability Models sono stati originariamente sviluppati presso la Carnegie Mellon University con la partecipazione

dei principali IT outsourcer, di clienti e di organizzazioni di consulenza. ITSqc lavora con partner strategici e Authorized Organizations per supportare l'adozione degli eSourcing Capability Model a livello globale.

È disponibile un percorso di certificazione per i professionisti?

preparare gli individui a diventare eSCM-SP Qualified Consultants e eSCM-CL Qualified Consultants. La qualifica di Qualified eSCM Consultant viene assegnata ai professionisti che completano con successo il programma di qualificazione e sottoscrivono l'ITSqc Code of Professional Practice. Gli obiettivi della qualifica sono:

- Promuovere i professionisti che comprendono l'importanza del ruolo dei modelli di qualità nel guidare il processo di miglioramento interno
- Promuovere i professionisti che hanno imparato a pianificare, sostenere e applicare i Capability Determination Methods in un'organizzazione.
- Fornire conoscenze e competenze di formazione per i consulenti esterni o per il personale interno a service provider e organizzazioni clienti che applicheranno l'eSCM-SP o l'eSCM-CL
- Sviluppare un organico altamente qualificato di professionisti eSCM-SP e eSCM-CL per sostenere la transizione dei modelli in pratica

È disponibile un percorso di certificazione per le organizzazioni?

Le organizzazioni, sia clienti che service provider, possono intraprendere un percorso di valutazione (rispettivamente per l'eSCM-CL e l'eSCM-SP) mirato all'individuazione del proprio capability level.

A seconda dell'ente che conduce la valutazione, si parla di:

- **SELF-APPRAISAL:** la commissione che si occupa della valutazione può essere interna, esterna o mista.
- **EVALUATION:** la commissione valutativa è composta da membri autorizzati dalla ITSqc.

ITSqc assegna la certificazione al fine di fornire un metodo credibile, indipendente e affidabile per determinare la conformità di un'organizzazione ad un modello di eSCM.

La certificazione dei service providers può essere utilizzata dai clienti per valutare potenziali fornitori e dai service provider stessi per differenziarsi dai propri competitor.

La certificazione delle organizzazioni client può essere utilizzata dai client stessi per dimostrare le proprie capacità e il relativo

profilo di rischio al senior management e agli stakeholder. Le Organizzazioni Clienti possono inoltre differenziare la propria azienda verso i fornitori attuali o potenziali che possono aver bisogno di valutare il rischio di fare affari con un particolare cliente.

La certificazione può essere utilizzata dai clienti anche per evidenziare la propria eccellenza nello svolgimento delle attività di sourcing, e dai potenziali service provider per differenziare i diversi clienti a seconda delle capacità di approvvigionamento.