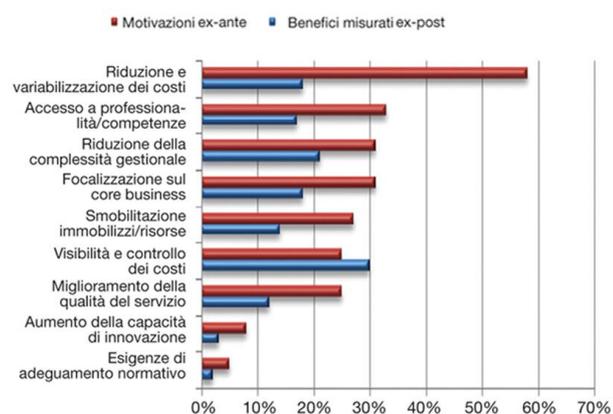


## IT OUTSOURCING: una leva strategica per il business

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 2009 il valore dei contratti di IT Outsourcing è stato pari a 280 miliardi di dollari ed è previsto un **tasso di crescita stabile del 6% annuo** fino al 2013, senza contare la pratica frequente del **Body Rental**.

### Perché le organizzazioni ricorrono all'IT Outsourcing?

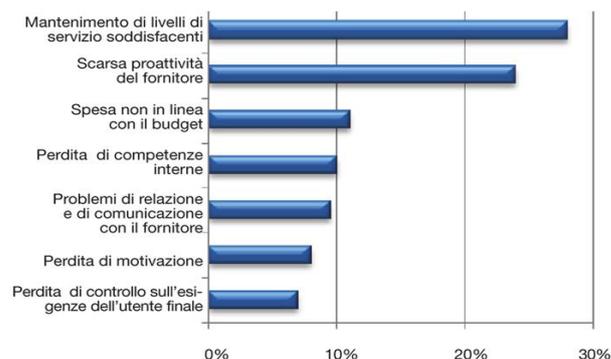
Il processo di informatizzazione della maggioranza delle aziende impone **livelli di servizio** sempre più stringenti (performance, sicurezza, continuità, supporto utente) e la crisi economica impone **budget contenuti**; l'IT Outsourcing (ITO) è percepito come lo strumento per raggiungere tali obiettivi.



### Un percorso senza rischi?

Tutt'altro! La scarsa standardizzazione dei processi IT e la continua evoluzione delle tecnologie pongono seri problemi. Nella pratica, i benefici ipotizzati in fase di ideazione sono raggiunti in **meno della metà dei casi**. Un approccio all'ITO esclusivamente finanziario risulta riduttivo poiché non considera gli investimenti necessari per trasformare la Direzione Sistemi Informativi (DSI) e non permette il raggiungimento di obiettivi sull'innovazione, sull'aumento della capacità di rispondere alle esigenze del business, sull'accesso a nuove capacità/competenze; risulta, inoltre, rischioso poiché mina la capacità di mantenere il

governo sul proprio sistema informativo con conseguenze molto dannose: rigidità del contratto, peggioramento dei livelli di servizio e del rapporto prezzo/qualità, sostanziale impossibilità di sostituzione del provider di servizi.



Nonostante questi rischi, l'ITO rappresenta per le DSI un'opportunità per raggiungere economie di scala, per acquisire competenze specialistiche e offrire servizi innovativi (es: virtualizzazione, green computing, licensing usage) e livelli di servizio elevati (es: disaster recovery, supporto 24x7, monitoraggio servizi) concepibili solo in organizzazioni IT di grandi dimensioni.

### Quale ruolo possono assumere il CIO e la Direzione Sistemi Informativi?

Per sfruttare queste opportunità è necessario che il **Chief Information Officer (CIO)** non freni né sia passivo di fronte ad ipotetiche operazioni di ITO per timore di perdere parte della propria organizzazione. Il CIO è infatti l'unico soggetto che dispone delle competenze e delle leve necessarie per governare queste operazioni ed evitare che in 6-12 mesi queste perdano ogni convenienza economica o addirittura rallentino le attività di business a causa dei livelli di servizio scadenti e di transitori troppo lunghi e mal impostati.

Per far questo è necessario che la **DSI sia alla guida** del processo decisionale legato all'iniziativa di outsourcing, a partire dalle fasi di **identificazione delle attività** da esternalizzare (Service Desk, Facility Mgmt, Hosting, DR, Data Center Mgmt, WAN, Fleet Mgmt, Software Maintenance...), di progettazione del **modello di outsourcing**

(multisourcing/full outsourcing; on-site/domestic/off-shore, processi, organizzazione, vincoli legali, flussi di comunicazione, ...), di stesura del capitolato e di negoziazione. Anche nelle successive fasi è fondamentale che la DSI mantenga un ruolo di guida e interfaccia tra l'azienda ed il provider di servizi, governando la cessione di asset, il trasferimento di risorse umane ed i cambiamenti del modo di lavorare, monitorando il rispetto dei livelli di servizio, guidando la rinegoziazione dei prezzi, gestendo i cambiamenti (di scope o dei livelli di servizio) e coordinando le successive emissioni del bando di gara o revisioni del modello di outsourcing.

### ***I fattori di successo***

A tal fine la Direzione IT deve disporre di un impianto di governance solido, con un sistema di processi e assegnazioni di responsabilità strutturato, che presidi le principali aree critiche, tra le quali:

- Capacità di **definire contratti** che descrivano dettagliatamente i servizi da acquistare, che **recepiscano e integrino** le indicazioni delle principali pratiche per l'Outsourcing (OPBoK; eSCM) e per la gestione dei servizi ICT (ITIL; COBIT; ISO/IEC 20000) e che siano abbastanza **flessibili** per adattarsi alle mutevoli esigenze in termini di scope, livelli di servizio, modalità di lavoro
- Capacità di **interagire con la Direzione Risorse Umane** per gestire la riorganizzazione e il passaggio di risorse umane, con la **Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo** e con la **Direzione Acquisti** per definire il modello dei costi e monitorare tutti gli aspetti economici del contratto di Outsourcing, con la **Funzione Sicurezza e la Direzione Legal** per integrare gli

aspetti di compliance e di sicurezza e con la **Funzione Qualità** per mantenere la certificazione ISO 9001 e aggiornare il Sistema di Gestione della Qualità

- **Strumenti di governo** che acquisiscano e correlino i dati di monitoraggio, facilitino la supervisione delle attività delegate al fornitore e l'integrazione con altri attori/fornitori e forniscano informazioni utili a supportare i processi di negoziazione dei cambiamenti e di rinegoziazione periodica del contratto
- **Conoscenza** delle modalità con cui le Business Unit utilizzano i sistemi informativi per automatizzare i processi core dell'azienda e capacità di comprendere come i diversi servizi acquistati impattino sull'attività delle Business Unit

Pensiamo che i temi affrontati facciano parte dell'agenda dei CIO e che a volte non si abbia a disposizione il tempo e le risorse necessarie per analizzare dettagliatamente questioni tanto rilevanti.

**HSPI SpA** è una società di **consulenza direzionale** nata nel 2003 specializzata su progetti di **IT Governance, IT Outsourcing, gestione del cambiamento organizzativo e Information Risk Management**. Certificata ISO 9001:2008, attiva sul territorio nazionale con tre sedi (Bologna, Roma e Milano), con un fatturato di circa 5 mln di euro e 50 professionisti.

La consolidata metodologia di Project & Change Management di **HSPI SpA** e la rete internazionale di partner consentono di integrare **competenze eterogenee** in ambito processi, organizzazione, risorse umane, tecnologie, legal, finance e **specifiche** per settore di mercato.