

ICT FINANCIAL MANAGEMENT

Una leva per governare l'IT

L'Information & Communication Technology con il passare del tempo ha assunto una rilevanza sempre maggiore nell'esecuzione dei processi aziendali e nell'erogazione dei servizi (si veda la figura 1), costituendo uno degli elementi cardine per il funzionamento dei canali di fruizione dei servizi sia per gli utenti interni, sia per i clienti finali:

- è una componente fondamentale nell'erogazione dei servizi di Business;
- contribuisce al funzionamento e all'ottimizzazione dei processi interni aziendali;
- favorisce l'innovazione e la diversificazione dell'offerta e dei canali verso i clienti finali permettendo l'acquisizione di vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza e riducendo il time – to market.

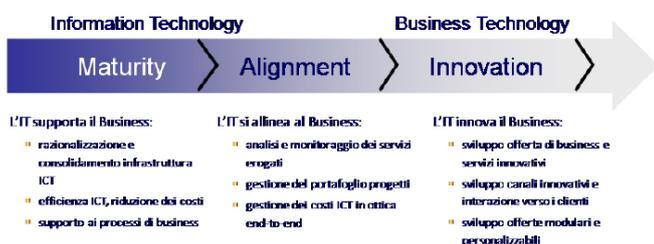


Figura 1 Il ruolo dell'ICT

L'ICT ha un ruolo decisivo per lo sviluppo di servizi innovativi orientati all'incremento dei ricavi, ormai non più basati solo sui prodotti tradizionali, e rappresenta una leva di efficientamento dei processi aziendali.

Perché è necessario ricorrere all'ICT Financial Management?

Il ruolo centrale dell'ICT e gli investimenti crescenti ad esso associati rendono necessaria l'adozione di **metodi e strumenti in grado di pianificare, gestire e tracciare i costi ICT** (si veda la figura 2), consentendo la definizione del **pricing dei servizi e l'attribuzione dei costi al business**. L'adozione di un processo di ICT Financial Management diventa quindi un leva fondamentale per le Dipartimenti IT, permettendo una più approfondita gestione e misurazione:

- dei costi sostenuti dal dipartimento IT;
- degli investimenti pianificati e in corso di realizzazione in

Strategy Plans		Ranking of strategy priorities BU CIOs selected as one of their top five priorities in 2009 and 2012		
Ranking	2009	2008	2012	
Reducing the cost of IT	1	8	4	↔
Delivering projects that enable business growth	2	1	1	↑
Linking business and IT strategies and plans	3	3	2	↑
Consolidating IT operations (shared svcs., data centers)	4	10	12	↔
Attracting, developing and retaining IT personnel	5	4	6	↓
Building business skills in the IT organization	6	9	11	↑
Improving IT governance	7	5	13	↓
Implementing IT process improvements	8	3	15	↓
Improving the quality of IS services	9	6	9	↓
Leading enterprise change initiatives	10	-	3	↓

Source: Gartner (February 2009)

Figura 2 Le principali priorità della DSI

termini di costi e benefici;

- dell'effettivo assorbimento delle risorse IT da parte dei servizi di business;
- dei costi e del valore dei servizi erogati ai clienti e acquistati dai fornitori.

Le problematiche affrontate

L'adozione di un processo strutturato di ICT Financial Management, permette alla DSI di affrontare alcune problematiche tipiche:

- la mancanza di **collegamento fra i processi di pianificazione ICT** e quelli di pianificazione economica e finanziaria aziendali;
- la scarsa **conoscenza del servizio** erogato dalla DSI **nelle sue componenti elementari** (attività, catene tecnologiche, risorse);
- la difficoltà nel **reperire dati sui costi affidabili, "certificati" e riconosciuti** dal resto dell'azienda, con la percezione di una mancanza di **controllo sui costi da parte dell'IT**;
- la difficoltà nell'**imputare in modo corretto i costi dell'IT al Business**;
- la difficoltà nella **relazione con le altre Direzioni aziendali** ed in particolare con il CFO.

I benefici dell'ICT Financial Management

L'ICT Financial Management rappresenta un insieme di metodologie e strumenti volti alla pianificazione

ICT FINANCIAL MANAGEMENT

Una leva per governare l'IT

misurazione e gestione dei costi e del valore dei servizi ICT, favorendo:

- il **governo delle risorse ICT** e la pianificazione operativa orientata alle necessità e priorità aziendali, nel rispetto delle risorse disponibili, delle priorità identificate e dei rischi;
- la **valutazione economica del portafoglio servizi/ prodotti** coerentemente con gli SLA concordati con i clienti;
- la **valutazione del contributo dell'ICT** al costo dei servizi erogati ai clienti, permettendo la definizione di azioni di razionalizzazione;
- il **pricing/chargeback dei costi dei servizi ICT** ai clienti sulla base della fruizione del servizio, contribuendo alla definizione del pricing dei prodotti e servizi di Business;
- la **valutazione dei costi e dei benefici degli investimenti ICT**, valutandone rischi ed opportunità;
- l'aumento della trasparenza e la **comunicazione del valore creato**, accrescendo la consapevolezza del ruolo dell'ICT e favorendo l'**allineamento con il Business**.



Le aree di intervento dell'ICT Financial Management

L'ICT Financial Management può essere scomposta in tre macro aree:

- **Pianificazione:** pianificazione strategica ICT e definizione del budget dei costi e del piano degli investimenti, coerentemente con le esigenze del business e con la capacità produttiva della DSI;
- **Analisi degli investimenti:** valutazione degli investimenti ICT in termini di costi e benefici, valutandone il ritorno economico e gestione del processo autorizzativo (Richieste di Autorizzazione agli Investimenti e ADI);
- **ICT Costing:** analisi dei costi dei servizi erogati ed acquistati dai fornitori, per la definizione del pricing/ chargeback verso le strutture interne.



I fattori di successo dell'ICT Financial Management

La DSI deve costruire di un impianto di governance dei costi basato sull'implementazione di processi, strumenti e soluzioni organizzative che permettano di:

- integrare i processi di pianificazione strategica e annuale ICT e quelli di pianificazione economica e finanziaria aziendale, a partire dalle esigenze di Business,

analizzando, prioritizzando e selezionando le iniziative ICT (CROSS, NEW, RUN e Risk Mitigation) coerentemente con la capacità tecnica esistente e considerando le possibili integrazioni e correlazioni tra le varie iniziative ed in particolare con quelle Infrastrutturali;

- integrare le procedure di ICT management (Demand Mgmt, Asset Mgmt, Supplier Mgmt, Configuration Mgmt, Service Level Mgmt, etc.) e di processo di Enterprise Risk Mgmt con le procedure di contabilità industriale ICT;
- valutare benefici e costi delle iniziative ICT, permettendo di identificarne il ritorno economico (impatto sui margini aziendali, redditività, tempi di rientro, valore creato, ecc.);
- favorire l'accrescimento delle competenze di business all'interno della funzione IT, con l'adozione di un "linguaggio" comune al Business, e aumentare la capacità di integrazione con le altre funzioni aziendali (in particolare il CFO);
- implementare modelli e strumenti di contabilità industriale e costing strutturati e integrati con quelli aziendali, per consentire la quantificazione, il monitoraggio, il charge-back e il pricing dei servizi ICT;
- introdurre processi e strumenti di monitoring e reporting periodico di livello operativo e direzionale sui costi dei servizi e degli investimenti ICT, identificando KPI che consentano di valutarne l'andamento e assegnare gli obiettivi e i target di riferimento.

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.