



RUBRICA IT OUTSOURCING

Parlano gli esperti

Dott. Andrea Pontecorvo, Direttore dei sistemi informativi degli Aeroporti di Roma
Ing. Fausto Brindani, Responsabile gestione cliente ENI per HP-EDS

INDICE

Introduzione

Intervista al Dott. Andrea Pontecorvo,
Direttore dei sistemi informativi degli Aeroporti di Roma

Intervista a Ing. Fausto Brindani,
Responsabile gestione cliente ENI per HP-EDS

INTRODUZIONE

La crisi economica, la concorrenza dei paesi in via di sviluppo, il quadro politico della nazione e altri elementi di cui sentiamo parlare e di cui discutiamo ogni giorno stanno minando la solidità delle aziende italiane che sempre più, per poter far fronte a questa situazione, devono potersi concentrare sul proprio core business investendo le risorse aziendali per ridurre i costi e migliorare la qualità dei prodotti/servizi realizzati.

Per la maggior parte delle aziende -soprattutto per quelle in cui l'ICT non rappresenta il core business- l'outsourcing offre l'opportunità per ridurre e variabilizzare i costi dei sistemi informativi, per liberare risorse e concentrarle sui processi core, per migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi IT e per acquisire competenze specialistiche e offrire servizi innovativi. Per queste ragioni l'interesse per l'IT Outsourcing è in aumento e il mercato dell'IT Outsourcing -oggi stimato in poco meno di 300 miliardi di dollari- avrà una crescita stabile del 6% annuo fino al 2013.

Purtroppo i benefici ipotizzati durante l'impostazione della relazione di IT Outsourcing sono raggiunti in meno della metà delle

iniziative e in alcuni casi l'outsourcing genera riduzione della flessibilità, peggioramento dei livelli di servizio, perdita di conoscenza del proprio patrimonio informatico, problemi di compliancy, perdita di controllo sull'evoluzione dei sistemi informativi, aumento dei costi e lock-in del fornitore.

È necessario conoscere e comprendere questo fenomeno complesso per riuscire a coglierne i benefici e a controllarne i rischi. Con questo primo articolo l'Osservatorio HSPI avvia una rubrica dedicata al tema IT Outsourcing con cui si propone di fornire spunti a coloro che vogliono intraprendere iniziative di esternalizzazione e a coloro che, pur avendole già intraprese, sentono l'esigenza di migliorarne i risultati o razionalizzare i servizi acquistati. La rubrica, che proseguirà sulle prossime edizioni della newsletter, sarà costituita da interviste ad esperti del settore e da approfondimenti tematici su aspetti di particolare rilievo.

In questo numero sarà analizzato l'IT Outsourcing mettendo a confronto i punti di vista dell'offerta, rappresentata dall'IT Outsourcer HP-EDS e della domanda, rappresentata dai Sistemi Informativi di Aeroporti di Roma.

9 febbraio 2011

Intervista al Dott. Andrea Pontecorvo, Direttore dei sistemi informativi degli Aeroporti di Roma

Il Dott. Andrea Pontecorvo, laureato in Scienze Statistiche ed Economiche presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" con 110/110 e Lode (Dicembre 1989), è attualmente Responsabile ICT di Aeroporti di Roma (ADR) e consigliere della società di reti e telecomunicazioni (ADRTel) del gruppo ADR.



Quali sono le ragioni che hanno spinto AdR a ricorrere all'IT outsourcing?

In AdR la strategia di outsourcing di parte dei servizi IT è in atto da prima del mio ingresso come Direttore ICT.

La motivazione che mi ha spinto a confermare tale strategia è stata la volontà di focalizzare e concentrare progressivamente le risorse umane dell'ICT di AdR, che non sono infinite, sulle componenti alte del ciclo di vita del software, delegando le attività a minor valore aggiunto.

La nostra direzione ICT ha dedicato gran parte delle proprie risorse al presidio dei processi di business - mantenendo all'interno dell'ICT la capacità di comprendere le esigenze e proporre le soluzioni - e alla corretta ed efficiente erogazione dei servizi, conservando al proprio interno le competenze sul governo del sistema.

Di conseguenza da un lato esternalizziamo le attività più operative dall'altro ricorriamo in questo modo al mercato per garantire accesso a skill specializzati ed aggiornati anche sulle tecnologie emergenti.

Quali sono le ragioni che, al suo arrivo in AdR, le hanno fatto confermare una strategia di multi sourcing rispetto a una di full outsourcing?

In AdR utilizziamo un multisourcing non esasperato, in virtù del quale facciamo affidamento su un numero comunque limitato di fornitori a copertura dei diversi layer tecnologici

ed applicativi. Questa strategia consente, a differenza del full outsourcing, di ridurre il rischio di lock-in, favorisce una più accurata scelta dei fornitori più performanti nelle diverse aree tecnologiche; nello stesso tempo aiuta a mantenere all'interno di AdR un adeguato presidio sulla filiera.

Si tratta di una scelta coerente con la volontà di mantenere all'interno di ICT una conoscenza approfondita tanto dei processi di business quanto del modo in cui le nuove tecnologie possono supportarne il progressivo efficientamento. Tale competenza unitamente alla approfondita conoscenza degli elementi che compongono i sistemi informativi aziendali sono essenziale presupposto per posizionare ICT quale partner strategico a supporto del business.

Quali sono i rischi dell'IT outsourcing in una azienda come AdR? E come sono stati mitigati?

Un rischio - particolarmente serio in una organizzazione come AdR in cui i sistemi informativi sono fondamentali per l'automazione di processi di business critici - è il lock-in da parte di fornitori che presidiano componenti ICT essenziali per il funzionamento dell'aeroporto. In questo caso la scelta del multisourcing, ovvero di segmentare lo sviluppo e la gestione su diversi fornitori e di mantenere all'interno della Direzione ICT le competenze per l'integrazione delle componenti stesse aiuta a mitigare il problema.

Ciò detto è comunque indispensabile conservare "adeguate" competenze tecniche all'interno dell'azienda, dove per "adeguate" si devono intendere gli skill in grado di valutare

l'appropriatezza delle risposte fornite dal mercato, in termini di allineamento agli standard tecnologici, al prezzo, alla qualità e al livello di innovazione presentato.

In un simile contesto il rischio da monitorare e mitigare è quello del disallineamento tra il posizionamento, gli skill, della Direzione ICT e le nuove esigenze di governo e controllo che nascono per ICT quando si fa leva su un crescente utilizzo dell'outsourcing.

Il focus e le competenze devono spostarsi in termini di conoscenza e gestione della tecnologia, verso lo sviluppo di capacità di indirizzo, pianificazione e controllo delle attività dei fornitori. Attuare questa trasformazione nelle attività e nelle competenze richiede tempi e sforzi notevoli e, spesso, il passaggio attraverso un processo di cambiamento della struttura organizzativa da un modello basato sui così detti "silos tecnologici" ad uno guidato dai processi ICT.

Quali competenze/attività si è deciso di tenere in AdR e quali delegare ai fornitori?

Sul fronte della raccolta dell'esigenza e della realizzazione di nuovi servizi, la nostra Direzione ICT, per i motivi di cui abbiamo parlato, ha scelto di mantenere al proprio interno il completo presidio dei processi di business in termini di attività e competenze necessarie per:

- interagire con le business unit e comprendere le loro esigenze
- individuare le soluzioni che meglio rispondono alle esigenze del business
- presidiare le evoluzioni tecnologiche e proporre proattivamente alle business unit nuove soluzioni e opportunità che consentano di migliorare l'esecuzione dei processi (technology innovation).

Sono invece state delegate ai fornitori le attività di sviluppo delle soluzioni ICT e di erogazione di parte dei servizi ICT.

Sul fronte dell'erogazione dei servizi in AdR abbiamo scelto di mantenere in casa le attività e le competenze per il controllo dei processi di

monitoraggio dei servizi erogati e di supporto utenti, delegandone ai fornitori l'operatività. Infatti mentre i diversi fornitori (connettività, CED, fleet, Service Desk...) sono responsabili del presidio del layer tecnologico e dell'esecuzione delle attività necessarie per garantirne il corretto funzionamento, le risorse ICT di AdR mantengono la responsabilità di:

- scelta delle soluzioni tecnologiche
- coordinamento delle attività dei singoli fornitori (es: nella risoluzione di un incidente potrebbero essere coinvolti fornitori diversi)
- controllo dei fornitori, delle modalità con cui lavorano e del rispetto dei livelli di servizio (es: misurazione KPI/SLA)
- esecuzione diretta di alcuni processi a maggior valore aggiunto (es: service catalogue, change management)

Affinché ciò sia pienamente possibile è necessario dotarsi di uno strumento che supporti le attività di gestione dei processi IT e il monitoraggio dei fornitori: un tool di IT Governance (es: service desk tool, end-to-end monitoring tool, configuration management system). L'introduzione di questi tool in una organizzazione ICT matura consente infatti di facilitare l'integrazione delle attività dei diversi fornitori, agevolarne il controllo e minimizzare le risorse interne necessarie per tale controllo. Per raggiungere questi obiettivi è necessario che la Direzione ICT abbia prima fatto propria quella trasformazione di cui parlavamo in precedenza e abbia quindi identificato con esattezza le proprie esigenze in termini di automazione della propria filiera: la trasformazione parte dalle persone e dai processi, per poi sfruttare i tool per automatizzare quanto è stato già progettato e definito.

Come è possibile governare e controllare i fornitori?

La governance e il controllo dei fornitori si basa fortemente sulla gestione dell'intero ciclo di vita di un contratto.

Il contratto, se costruito opportunamente, deve descrivere gli obiettivi da raggiungere espressi in termini di oggetto del contratto, ed individuazione del prezzo, deve regolamentare il modo in cui sono eseguite le attività, dettagliare le interazioni

operative e manageriali tra fornitore e cliente per la gestione delle variazioni e delle eccezioni, esplicitare i livelli di servizio, descrivere le modalità di controllo del fornitore sia in termini di avanzamento delle attività, sia in termini di controllo dei livelli di servizio.

Così strutturato, il contratto diventa la leva che consente alla Direzione ICT di indirizzare e controllare le attività dei fornitori. Col contratto:

- le strutture operative ICT di AdR possono pianificare e supervisionare le attività operative dei singoli fornitori (es: risoluzione incidenti, esecuzione deployment, monitoraggio)
- la struttura di Vendor Management può gestire le opportune azioni correttive in relazione all'effettivo rispetto dei livelli di servizio (es: applicazione delle penali)

7 febbraio 2011

Intervista al Ing. Fausto Brindani, Responsabile gestione cliente ENI per HP-EDS

Fausto Brindani, laureato in Ingegneria elettronica al Politecnico di Milano. Ha svolto per molti anni in attività di consulenza strategica IT in alcune società quali Nolan Norton Italia, Ernst&Young Consultants, AT Kearney. Da AT Kearney si è poi spostato nella capogruppo EDS dove ha gestito diversi contratti di Outsourcing. Attualmente in HP è responsabile delle attività di Servizi Applicativi e di Outsourcing per i mercati Manufacturing ed Energy.



Quali sono le richieste/esigenze che spingono i vostri clienti ad avviare una relazione di outsourcing?

In base alla nostra esperienza, la prima esigenza è una riduzione o quantomeno una stabilizzazione dei costi. Rivolgendosi ad un outsourcer, il cliente ha infatti la possibilità di aumentare il proprio controllo e la propria visibilità sui costi dell'IT.

Una seconda esigenza che spinge i clienti ad utilizzare l'IT Outsourcing è la capacità di indirizzare la complessità della gestione dell'IT che richiede competenze sempre nuove ed in continua evoluzione. L'outsourcing consente di accedere a competenze specialistiche e aggiornate, in grado di rispondere alle mutate e mutevoli esigenze del business, senza che questi debbano gestire direttamente i rischi e la complessità dell'IT.

Infine, per le società globali e le multinazionali anche italiane, l'IT Outsourcing viene considerato

come uno strumento per standardizzare e omogeneizzare le tecnologie e le modalità di erogazione dei servizi IT attraverso le diverse sedi/aziende del gruppo combinando l'outsourcing con un progetto di trasformazione. Questa esigenza è frequente a seguito di merge/acquisition che causano un aumento dell'eterogeneità dei sistemi informativi.

In Italia è invece ancora raro trovare dei clienti che innestano l'IT Outsourcing all'interno di un disegno complessivo di maggiore allineamento dell'IT con le strategie aziendali. Agli IT Outsourcer è richiesto raramente di interagire direttamente con le Business Unit della società cliente. La gestione delle interazioni con le Business Unit rimane in carico a un team IT interno al Cliente che, avendo delegato le attività operative all'IT Outsourcer, può concentrarsi sulla gestione della relazione degli utenti interni.

Quali sono i fattori che determinano il successo della relazione nel lungo periodo?

La relazione di IT Outsourcing solitamente può evolvere verso una maggiore compartecipazione qualora il fornitore riesca a costruire una relazione di fiducia col cliente e a rispettare i livelli di servizio che erano stati concordati. Perché ciò accada è necessario del tempo: la trasformazione dell'IT richiede un periodo lungo (spesso molto più lungo dei 3-6 mesi molto spesso previsti contrattualmente come fase di transizione) per il rinnovo delle tecnologie, la documentazione delle soluzioni, l'ottimizzazione delle responsabilità e la standardizzazione dei processi IT. Il cliente spesso si aspetta che questi cambiamenti avvengano in tempi rapidissimi e questo può generare lo scontento del cliente che non vede rispettate le proprie attese.

Si noti inoltre che spesso la presenza di un IT Outsourcer responsabile della qualità e affidabilità dei servizi, tende a rendere più rigorosa la gestione dei sistemi informativi, spingendo il cliente verso un maggior rispetto di quelle che sono le norme per far evolvere i sistemi senza minarne la stabilità.

Passare da una organizzazione IT che lavora spesso a best effort o attraverso solo KPI di servizio ad una che risponda a criteri di qualità e ripetitività dei processi essi stessi essere misurati attraverso KPI, di rispetto delle performance e di interazioni strutturate cliente-fornitore richiede del tempo. Spesso il cliente non mette in conto i tempi necessari per arrivare a portare a termine questo complesso percorso che impatta su processi, ruoli e strumenti. Per una buona riuscita è quindi importante che cliente e fornitore avvino un percorso comune di crescita in cui obiettivi e tempi siano ben definiti e condivisi. Una volta stabilito un trust tra cliente e fornitore è possibile evolvere ad uno stadio del rapporto di proattività da parte dell'outsourcer e di condivisione di strategia da parte del cliente

Per il cliente mantenere la governance sul contratto e il know-how sulle attività senza appesantire eccessivamente la retained organization è spesso un'esigenza. Per un fornitore può essere utile aiutarlo in questo.

E se sì, come può supportare il cliente a mantenere il controllo?

Il miglior modo per aiutare il cliente a raggiungere i propri obiettivi è conoscere quegli obiettivi. A tal fine per l'outsourcer è fondamentale avere consapevolezza del valore dei servizi per il cliente in modo da riuscire a impostare le proprie attività in coerenza.

Negli ultimi anni sta prendendo piede il modello del "multi-sourcing" in cui fornitori diversi sono responsabili di singoli layer tecnologici. A titolo esemplificativo, potrebbero esserci tre fornitori: uno responsabile della progettazione e sviluppo delle applicazioni, uno responsabile delle infrastrutture CED e uno responsabile della componente TLC geografica. In questo caso risulta fondamentale il coordinamento dei fornitori e di conseguenza individuare un soggetto che possa svolgere il ruolo di integratore. Il processo di Release&Deployment Mgmt evidenzia in modo chiaro come, in presenza di più fornitori, sia necessario un forte coordinamento nelle attività.

Il ruolo di "integratore" può essere svolto sia da un team interno all'organizzazione cliente che da un team dell'IT Outsourcer. Le attività di integrazione rappresentano un overhead rispetto a quanto avviene in una organizzazione IT completamente in insourcing o in full outsourcing. Per mantenere al minimo questo overhead è quindi necessario automatizzare al massimo i processi IT, sia tramite tool, sia tramite la chiara attribuzione delle responsabilità.

In ogni caso il cliente deve mantenere un presidio minimo sul layer di governance per preservare la conoscenza sul Sistema Informativo e indirizzare l'evoluzione dei sistemi informativi. Le aree maggiormente critiche per il presidio della governance sono:

- Il monitoraggio dei livelli di servizio (che in alcuni casi il cliente potrebbe eseguire in modo indipendente dal fornitore, con strumenti propri)
- La valutazione ed autorizzazione delle Change Request
- Il supporto agli utenti delle Business Unit

- Il monitoraggio delle performance e del funzionamento complessivo dei processi IT eseguiti dal fornitore

Negli ultimi anni si stanno affermando gli “standard service”, ovvero servizi standardizzati in cui il cliente invece di descrivere le proprie esigenze acquista un pacchetto di servizi eseguiti con modalità standard dal fornitore. Quando e perché un cliente dovrebbe preferire i servizi standard ai servizi custom (regolamentati da una RfP progettata sulle esigenze del cliente)?

Gli standard service sono molto affermati laddove le tecnologie sono estremamente standardizzate: ad esempio nella gestione delle Postazioni di Lavoro (di seguito, PdL). Su questo layer tecnologico non vi sono tipicamente delle specificità che giustificano i maggiori costi di set-up di un contratto ad hoc (anche se lo scenario potrebbe complicarsi nei prossimi anni con l’inserimento nei contratti per la gestione delle PdL di telefoni voip, smartphone e altri dispositivi).

Viceversa, per i servizi di natura maggiormente tecnologico/infrastrutturale e per i servizi applicativi, gli standard service sono ancora poco affermati. È possibile che nei prossimi anni si assista ad una limitata standardizzazione anche per questi servizi, favorita dalla diffusione di tecnologie come il cloud computing e da alcune applicazioni che rispondono ad esigenze molto diffuse (es: salesforce.com). Tali servizi standard potrebbero diventare appetibili per le piccole e medie imprese, che non hanno la massa critica per richiedere dei servizi custom, difficilmente lo saranno per le grandi aziende che possiedono la massa critica e la articolazione per richiedere soluzioni proprie

In alcuni ambiti specifici, non legati all’erogazione dei servizi e quindi non particolarmente critici, i servizi standard potrebbero invece diffondersi anche nelle grandi aziende: un esempio fra tutti sono i servizi di fornitura di ambienti per lo sviluppo e il test delle applicazioni.

Nella corsa all’esternalizzazione spesso si chiede allo stesso fornitore sia lo sviluppo che l’esercizio dei servizi. Cosa può fare il fornitore per garantire il principio di segregation of duties?

La segregation of duties in generale è garantita in modo sufficiente attraverso la separazione, all’interno dell’IT Outsourcer delle responsabilità di sviluppo da quelle di esercizio dei servizi. Per alcuni specifici domini sono inoltre state emesse delle linee guida molto rigide che standardizzano i processi e assicurano la tracciabilità e la regolamentazione (es: SOXA).

Queste garanzie risultano sufficienti ai clienti che negli ultimi anni stanno utilizzando sempre più un unico fornitore per il presidio end-to-end dell’intera catena del servizio di business (applicazione, middleware e sistemi sottostanti, infrastrutture, etc)

In questo scenario il multisourcing coincide con l’assegnazione, a fornitori diversi, delle responsabilità sulle singole applicazioni end-to-end. In questo modo l’integrazione delle attività dei diversi fornitori risulta meno complessa perché meno frammentata e inoltre le “aree grigie” di responsabilità, che spesso causano molti dei problemi legati al multisourcing, vengono eliminate in quanto ogni fornitore è responsabile di una applicazione in ogni sua componente.