

ICT FINANCIAL MANAGEMENT, IL CASO CRIF

*Ne parliamo con Angela Mattei (Service & Quality Management CRIF),
Carlo Romagnoli (Distributed IT Operations CRIF),
Alberto Valentini (Security Solutions CRIF)*

Per CRIF parlano la Dott.ssa Angela Mattei, Direttore del Service & Quality Management, struttura responsabile della erogazione dei servizi IT che CRIF offre ai suoi clienti, l'ing. Carlo Romagnoli, Direttore della struttura Distributed IT Operations, responsabile dell'esercizio IT e l'ing. Alberto Valentini, Direttore della struttura di Security Solutions, responsabile della gestione della sicurezza informativa. La Dott.ssa Mattei ci illustra il progetto di realizzazione del Modello di Costing dei Servizi IT di CRIF, a cui hanno partecipato anche l'ing. Carlo Romagnoli e l'ing. Alberto Valentini.

Introduzione

CRIF è una azienda globale che supporta e crea valore per operatori finanziari, imprese e cittadini, in modo che possano decidere in modo sereno e consapevole. CRIF supporta in tutto il mondo i decision maker di banche, società finanziarie, assicurazioni, utilities, imprese e confidi con una gamma completa di servizi informativi e soluzioni per la gestione dei rischi di credito, commerciali e per il marketing. CRIF offre ai suoi clienti report e informazioni su oltre 150 milioni di aziende, settori e mercati di tutto il mondo. Più di 1.700 banche e società finanziarie ed oltre 25.000 imprese nel mondo utilizzano le soluzioni CRIF. In Italia CRIF è leader di mercato nelle informazioni sul credito con circa 75 milioni di posizioni creditizie di consumatori e imprese italiani censite in EURISC, il Sistema di Informazioni Creditizie di CRIF e oltre 680 clienti tra banche, società finanziarie e Confidi.

Il ruolo centrale dell'IT e gli investimenti crescenti ad esso associati rendono necessaria l'adozione di metodi e strumenti in grado di pianificare, gestire e tracciare i costi IT, consentendo la definizione del pricing dei servizi e l'attribuzione dei costi al business. L'ICT Financial Management rappresenta un insieme di metodologie e strumenti volti alla pianificazione, 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;
- l'aumento della trasparenza e la comunicazione del valore creato, accrescendo la consapevolezza del ruolo dell'ICT e favorendo l'allineamento con il Business.

Il Modello di ICT Costing di CRIF è stato sviluppato con l'obiettivo di definire il costo dei servizi erogati dalla BU IT di CRIF alle strutture interne all'azienda e alle altre società del gruppo, per efficientare le modalità di erogazione dei servizi e per attribuire i costi IT ai clienti interni ed esterni attraverso dei criteri più puntuali rispetto al passato (basato su criteri di pricing), utilizzando parametri di utilizzo delle risorse IT. Il modello viene alimentato dai dati contabili e utilizza una serie di dati extracontabili (es. dati

degli asset, time report ecc.) per l'attribuzione dei costi ICT (fornitori esterni, personale, canoni e licenze ecc.) sui servizi, in base a dei cicli di ribaltamento con una sequenza logica definita. Il modello di costing è stato sviluppato su uno strumento custom secondo

una road-map che prevede in una prima fase la costificazione dei servizi ICT (definiti con un'ottica di efficientamento interno), ed in una seconda fase (da completare) la costificazione dei servizi end-2-end (definiti secondo l'ottica dell'utilizzatore del servizio).

Quali sono state le motivazioni che hanno spinto CRIF ad intraprendere l'iniziativa di sviluppo del modello di ICT costing?

Mattei: Nel corso degli ultimi anni CRIF ha lavorato sul consolidamento dei processi IT secondo le principali best practice dell'IT Service Management, partendo dalla definizione del catalogo servizi, rivedendo i processi di incident, problem, change management ecc.). In parallelo a tali attività, sia per l'importanza della BU IT all'interno del gruppo CRIF, sia per il numero di personale e budget gestito, era stata avviata un'attività di predisposizione di un Conto Economico mensile, in collaborazione con la struttura di controllo di gestione aziendale, per gestire i costi IT sostenuti e ribaltarli verso le altre BU con l'obiettivo di un pareggio tra costi che la BU IT ha in carico e ricavi da ribaltamenti verso altre BU. È stata creata una struttura interna alla BU IT denominata ICT PIM che svolge attività di controllo di gestione in maniera specifica per il mondo IT. Il punto di partenza era costituito da un CE strutturato secondo una logica contabile, di conseguenza, si ravvisava la necessità di determinare il costo in ottica di servizi IT erogati (service oriented), per poi definire piani di ottimizzazione dei costi e di efficientamento operativo, anche attraverso dei benchmark con aziende simili o concorrenti e in generale con IT outsourcer. Inoltre, si riconosceva la necessità di sviluppare in maniera più accurata il ribaltamento dei costi IT verso il business; una volta determinato per ciascun servizio IT il relativo costo, si riesce a definire meglio come ribaltare i costi IT al Business, con criteri basati sull'utilizzo dei servizi IT da parte di essi che si fondano su ragioni di costo sostenuto.

Romagnoli: Il modello di ICT Costing esistente era un sistema rigido, molto tecnologico e lontano dal business, era un sistema poco trasparente in termini di visibilità dei costi. L'idea, quindi, era

quella di trovare un modo più flessibile e basato sulla transazione, cioè sull'idea di "paghi quanto consumi", più trasparente per il business in una logica di proprietà del bene solo se lo si usa.

Valentini: In passato, riscontravo la difficoltà a capire il costo totale dei servizi erogati, perché era per me semplice capire quanto si spende per l'acquisizione di hardware e software, mentre rimaneva difficile capire il costo totale del servizio erogato. Quindi la mia necessità era duplice: dovevo capire dove si spende e a quanto ammontano i costi e avevo altresì la necessità di fare benchmarking con il mercato; tutto ciò, ora è possibile con il modello più avanzato. Il nostro modello precedente permetteva di ribaltare i costi IT, attraverso un meccanismo di pricing, ma senza avere visibilità sui costi effettivi, quindi dovevamo intraprendere un processo di controllo dei costi dei servizi erogati.

Come è stato impostato il progetto?

Mattei: Il progetto è stato gestito a livello direzionale dalla BU IT, coinvolgendo il CIO (Ing. Leonardo D'Amico), le quattro direzioni della BU IT (IT Solutions, Data Center, Security Solutions e Office Automation, Service & Quality Management) e la struttura ICT PIM, il cui ruolo veniva in questo modo formalizzato e consolidato. Sono state raccolte le esigenze informative delle Direzioni, per capire di che tipo di analisi sui costi avessero bisogno, è stato creato un team di lavoro specializzato ed è stato identificato un partner con esperienza sul tema dell'ICT Costing, che potesse aiutarci a sviluppare un modello secondo una metodologia consolidata.

Quali sono stati gli attori coinvolti esterni all'IT?

Mattei: Per quanto riguarda gli attori esterni, in questa prima fase sono stati coinvolte le struttura

di Controllo di Gestione e l'Ufficio Acquisti, che si occupano in particolare degli aspetti operativi di registrazione e imputazione dei costi in contabilità. L'attività non è ancora stata condivisa nei confronti del Business in quanto in questa prima fase (costing dei servizi ICT) le finalità sono puramente interne all'IT, le analisi sui costi per ora sono rimaste al livello delle BU IT. Prima di coinvolgere il Business vorremmo prima completare la seconda fase, quella del recharging verso i servizi end-2-end.

Quali sono state le fasi del progetto e quali i prodotti/deliverable realizzati?

Mattei: Prima di tutto è stata definita la lista dei servizi IT, come primo step fondamentale, a partire dal catalogo servizi esistente, razionalizzando le informazioni già presenti ed integrandolo con tutti i servizi IT erogati, mentre in precedenza censiva solo i servizi erogati direttamente alle BU di Business. In questo modo si è riusciti ad integrare il catalogo dei servizi di business con il catalogo dei servizi ICT.

Sono state analizzate le modalità di rilevazione dei costi sui sistemi contabili, da qui è nata la necessità di una maggiore classificazione nella registrazione degli ordini, di mappare i servizi ICT con gli oggetti di contabilità analitica utilizzati dall'Ufficio Acquisti e dal Controllo di Gestione. Sono stati definiti i criteri di ribaltamento dei costi provenienti dalla contabilità (logica contabile) sui servizi ICT (orientamento al servizio). Alcuni sono costi direttamente allocabili sui servizi, altri non sono direttamente imputabili (costi comuni), pertanto sono stati identificati i parametri da utilizzare per il ribaltamento dei costi, tramite riunioni congiunte i referenti delle direzioni della BU IT, analizzando i dati extracontabili presente sui sistemi di ICT management.

Il modello di ribaltamento dei costi e il modello dei servizi risultavano impossibili da gestire manualmente e quindi si è deciso di sviluppare una soluzione custom, utilizzando il sistema che già aveva tutti i dati contabili utilizzati per la costruzione del CE della BU IT (il DWH aziendale) e che potesse gestire tutti i dati extracontabili necessari per i ribaltamenti dei costi con interfacce su SAP BW e caricamento dati da excel. Il modello è stato realizzato in modo tale da essere semplice e gestibile, in grado di fare

i calcoli di distribuzione costi sui servizi IT e che producesse dei report per l'analisi costi (sia diretti, che indiretti). In tal modo siamo riusciti a far evolvere il CE della BU IT con vista più dettagliata, fornendo i dati di costo per il singolo servizio ICT erogato.

Inoltre sono state previste attività di training per il personale IT sull'utilizzo della reportistica prodotta e che viene utilizzata da parte delle Direzioni della BU IT per le analisi sui costi ICT.

Quali sono state le principali problematiche affrontate nel corso del progetto e come sono state gestite?

Mattei: La definizione delle logiche di funzionamento del modello non è stata semplice, occorreva innanzitutto definire le regole di ribaltamento, quindi occorreva valutarle e sperimentarne l'attuazione e in alcuni casi è stato necessario rivederle. Il ruolo dei referenti delle Direzioni della BU IT è stato fondamentale, sia per la loro esperienza che per la loro visione d'insieme, ma non potendo concedere molto tempo all'attività di progetto, è stato necessario, quindi, procedere in modo mirato per ottenere i risultati con poco tempo a disposizione, cosa peraltro non facile a causa della complessità del modello e della varietà di temi trattati.

Inoltre anche l'implementazione è risultata problematica, in quanto i livelli di complessità e raffinamento che si possono raggiungere possono essere molto elevati. Il problema è stato riuscire ad ottenere un modello basato su criteri che lo rendesse allo stesso tempo flessibile e utilizzabile da utenti esperti che in autonomia potessero cambiarne i parametri laddove necessario. Tale problematica è stata gestita con dei SAL periodici, e riunioni operative in cui collaborassero i due gruppi di lavoro, quello tecnico che realizzava il modello e quello di consulenza che si è occupato della progettazione del modello, in modo tale da trovare rapidamente soluzioni condivise e per far sì che le esigenze definite dal modello tenessero conto dei vincoli di fattibilità tecnica e costo di realizzazione.

Romagnoli: Dal mio punto di vista, il problema consisteva nel riuscire a normalizzare i dati di costo del passato secondo il modello nuovo per ottenere dati confrontabili. Risultava inoltre necessario definire meccanismi ragionevoli ed

attendibili di attribuzione dei costi all'interno del nuovo modello di costing. La difficoltà è stata di identificare criteri che fossero utilizzabili nella pratica, ma che riuscissero ad approssimare la realtà, occorreva quindi mediare tra gli aspetti teorici e quelli pratici. Siamo riusciti a raggiungere un compromesso tra l'attendibilità dei dati ed il loro utilizzo, utilizzando criteri che permettono di attribuire sui servizi i costi pregressi (es. gli ammortamenti) in maniera attendibile anche se non proprio scientifica; inoltre abbiamo utilizzato dei pesi per rendere più utilizzabili i dati e renderli più vicini alla realtà.

Valentini: Anche nel mio caso, per l'attribuzione dei costi sui servizi, sono stati identificati dei driver e definiti dei pesi con l'obiettivo di correggere i dati risultanti per renderli più aderenti alla realtà in base alla nostra sensazione. In base ai risultati che avremo mensilmente, non escludiamo di dover rivedere i criteri utilizzati per tarare il modello. Il progetto non si conclude con la progettazione e realizzazione del modello di costing, ma analizzando i dati, recependone il funzionamento e rivedendo eventualmente i criteri di attribuzione dei costi.

Che impatto ha avuto il modello di costing sull'operatività degli attori coinvolti e come ha influenzato i processi IT esistenti?

Mattei: Occorrevano dei criteri di maggiore dettaglio sull'imputazione dei costi sui sistemi contabili, quindi sono state definite e condivise con l'Ufficio Acquisti e il Controllo di Gestione le linee guida per l'attribuzione dei costi sui CdCe sui progetti, che rispondessero alle nuove esigenze del modello di costing, in modo tale da avere dati contabili già suddivisi e classificati in modo tale da agevolare la successiva elaborazione per l'attribuzione dei costi sui servizi ICT.

L'operatività degli utenti dell'IT è stata influenzata in quanto il modello realizzato prevede il coinvolgimento delle strutture IT nell'imputazione e nella gestione dei parametri utilizzati per il ribaltamento dei costi ICT sui servizi. Il processo di demand management per ora non è stato impattato, lo sarà certamente nella fase due (costing dei servizi end-2-end).

Romagnoli: In termini di operatività non è cambiato molto rispetto al passato, in quanto l'attribuzione dei costi ai clienti veniva fatta

anche in passato, ma cambia la modalità e il criterio utilizzato, ora basato sul costo sostenuto e non sul pricing.

Valentini: Reputo troppo presto parlare di impatto sulla quotidianità. Il nuovo modello mi ha però permesso di valutare meglio le offerte ricevute dai fornitori esterni. L'aspetto importante consiste nell'iniziare a ragionare e a gestire i costi in base alla struttura del modello. E' soprattutto sui nuovi progetti che il costing deve diventare una componente essenziale e assumere importanza.

Come è stato percepito il progetto dal personale coinvolto e qual è stato il loro contributo e commitment?

Mattei: Il gruppo IT che ha seguito operativamente il progetto ritiene che sia stato un periodo di lavoro molto intenso a causa del parallelismo di più attività (quali l'analisi modello in collaborazione con gli interlocutori nella definizione del modello stesso, la realizzazione del progetto e le attività di ordinaria amministrazione che richiedono continuità). La mole di lavoro è stata particolarmente gravosa soprattutto per rispettare i tempi di progetto, che erano abbastanza stretti. E' stato impegnativo anche il controllo degli output, che sono stati condivisi e controllati in termini di affidabilità e congruenza, in modo da dare credibilità all'iniziativa. Il risultato è stato apprezzato dalle varie Direzioni della BU IT, sia sui dati prodotti, che sulla reportistica, che viene analizzata mensilmente sulla base delle strategie evolutive. I Direttori coinvolti hanno dimostrato molto interesse, recependo il valore delle attività svolte.

Romagnoli: Il progetto nasce dal management dell'IT, dopo esserci resi conto che le analisi e i ribaltamenti verso terzi non erano chiari, non c'era un vero e proprio controllo sui costi, pertanto il nostro coinvolgimento è stato forte. Per gli utenti dell'IT il difficile è far capire le motivazioni che stanno alla base della nascita del progetto e che esso è una necessità e non esercizio inutile.

Valentini: E' stato un progetto di cui si sentiva l'esigenza da anni, pertanto abbiamo registrato un buon livello di commitment; alle volte mi sono trovato impreparato sulle decisioni da prendere nonostante la mia voglia di fare e mettermi in

gioco, in quanto il modello era più complicato di quanto credessi inizialmente.

Quale è stato il contributo dei consulenti vostri partner?

Mattei: Il contributo dei consulenti è stato molto importante, in quanto la loro esperienza consolidata nella progettazione di modelli di ICT costing è risultata utile per evitare di doverci inventare da noi delle soluzioni non standard, non avendo competenze specifiche in materia, con la necessità di dover procedere a ricicli e aggiustamenti successivi. In questo modo invece, abbiamo definito un modello già utilizzato e funzionante presso altre aziende di servizi IT, allineato alle principali best practice. Ulteriore vantaggio è stato di favorire l'acquisizione di competenze specifiche sul tema del costing dei servizi IT da parte di una parte del personale interno, attraverso la partecipazione attiva alle attività di progetto.

La società di consulenza è riuscita a farci capire in così poco tempo le problematiche e i temi del Controllo di Gestione a noi estranei e quindi non pienamente comprensibili, il loro lavoro è risultato importante e fondamentale.

Valentini: La società partner ci ha aiutato molto, c'è stata una buona modalità di lavoro e collaborazione con i consulenti.

Che impatto ha avuto sulla relazione con le strutture esterne all'IT con particolare riferimento alla struttura di Amministrazione e Controllo aziendale e che impatto ha avuto sui processi di pianificazione e controllo?

Mattei: Sono stati raccolti feed-back molto positivi anche da parte soprattutto del Controllo di Gestione sull'iniziativa intrapresa, fornendo valore all'analisi dei costi che essi svolgono, divenendo in questo modo più dettagliata e fornendo maggiori informazioni da poter analizzare insieme alla BU IT.

Altri impatti per ora non ve sono stati, in quanto al momento il progetto ha effetti quasi esclusivamente interni alla BU IT, per passare alla fase due occorre consolidare i dati, analizzarli e raffinarli, prima di pubblicarli anche all'esterno.

Quali sono stati i benefici raggiunti? Il miglioramento delle informazioni disponibili che

effetti sta avendo sui processi decisionali interni ed esterni al dipartimento IT?

Mattei: Benefici tangibili ancora non sono quantificabili, poiché il modello esiste solo da due mesi. L'obiettivo è quello di utilizzare il modello e le informazioni prodotte soprattutto nella predisposizione del budget per l'anno venturo (da fine agosto prendono avvio le attività di predisposizione del budget 2013), in modo da poter identificare le aree critiche dei servizi ICT più costosi per capire come intervenire ed ottimizzare i costi ed in seguito (fase due del progetto), per permetterci di utilizzare nuovi criteri di ribaltamento dei costi dei servizi erogati al Business.

Il Controllo di Gestione fin da ora ha avuto dei benefici dall'introduzione del nuovo modello, nelle analisi dei costi ICT, avendo maggiori informazioni e maggiore dettaglio rispetto al passato, migliorando le loro attività soprattutto relative al ribaltamento dei costi.

Romagnoli: E' giunto il momento di entrare in una logica diversa rispetto a prima, i dati precedenti non erano pienamente attendibili, mentre ora rispecchiano le nostre aspettative, il modello è interessante, ma va tenuto sotto controllo, semplicemente tarandolo meglio laddove necessario.

Dobbiamo imparare ad utilizzare al meglio lo strumento. Con il nuovo modello si riescono a controllare bene i costi di acquisto, mentre per i costi legati ai piani di ammortamento è più difficile, in quanto le logiche di attribuzione non sono state ancora cambiate, almeno per i costi pregressi.

Valentini: Noi in passato abbiamo sempre ragionato i termini di pricing, ma il costing vero e proprio non l'avevamo mai fatto. Quindi l'intero progetto è risultato utilissimo.

I benefici maggiori derivano dall'aver una vista diversa sui nostri costi e aver capito su quante cose dobbiamo ancora lavorare per rendere la struttura efficiente. Il nuovo modello ci ha permesso di fare benchmarking permettendoci di identificare le azioni di efficientamento interno.

Su alcuni aspetti occorre ancora raffinare il modello, c'è ancora del lavoro da fare, occorre proseguire e completarlo, ma se ci fermiamo ora non concludiamo nulla...

Gli output prodotti sono stati innovativi? Se sì, in che modo?

Mattei: Gli output prodotti dal nuovo modello di costing sono sicuramente innovativi rispetto alle analisi che svolgevamo in precedenza, in quanto non avevamo a disposizione dati attendibili sui costi dei servizi ICT, li avevamo classificati solo per struttura organizzativa. Tali informazioni sono utili per fare analisi veloci e mirate sui costi, per identificare le aree di efficientamento e analisi comparative (benchmarking) con altre aziende, per capire dove si colloca la nostra azienda. I benefici saranno capitalizzati nel tempo, utilizzando il modello e introducendo

una nuova logica di analisi e gestione dei costi, orientata al servizio erogato.

Romagnoli: Gli output risultano essere innovativi in termini di aggregazione di costi, in quanto prima quest'ultima consisteva in un dato più grezzo, mentre la modalità di aggregazione dei dati del nuovo modello è innovativa rispetto al passato.

Valentini: Per noi il progetto stesso in sé è innovativo, il tema è innovativo. Ritengo che il fatto che le attività di Controllo di Gestione vengano svolte all'interno dell'area IT non sia un passaggio da sottovalutare.