

VALUTARE IL BENEFICIO DELL'IMPLEMENTAZIONE DI ITIL

Analisi di Andrea Cavazza, Manager di HSPI

Adottare ITIL: un investimento utile?

Nell'attuale periodo di crisi economica, è sempre maggiore la pressione sull'IT per la riduzione dei costi e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse, pur nel mantenimento di elevati livelli di servizio.

ITIL è ormai riconosciuta a livello internazionale come una delle best practice di riferimento per la gestione e l'erogazione efficace ed efficiente dei Servizi IT.

Ricerche svolte negli anni scorsi da analisti come Gartner e Glomark-Governan hanno stimato che l'adozione di ITIL da parte di un'azienda può ridurre i costi totali di gestione dell'IT fino al 48%, ed in particolare ITIL può aiutare le organizzazioni IT a ridurre:

- Costo complessivo del Supporto: dal 16% al 32%
- Chiamate al Service desk: dal 8% al 14%
- Tempo medio di risoluzione degli incidenti: dal 28% al 48%
- Downtime per l'utente dovuto ad una migliore gestione degli incidenti: dal 10% al 28%
- Numero degli Incidenti ricorrenti: dal 7% al 13%
- Numero di Cambiamenti falliti a causa di test migliori: dal 15% al 27%

Tuttavia, la decisione di dare il via ad un'iniziativa finalizzata alla revisione dei processi dell'IT tramite l'adozione di ITIL non può non rispondere ad una domanda fondamentale: l'investimento sarà ripagato dai benefici che si otterranno?

Bisogna premettere che per valutare correttamente l'investimento in un programma di implementazione di ITIL, non è sufficiente focalizzarsi solo sul ritorno dell'investimento (ROI – Return On Investment) basato sui benefici valutati in termini di riduzioni dei costi, ma anche sul valore per il business che il miglioramento dei servizi porta all'organizzazione e ai suoi clienti (VOI – Value On Investment). Il VOI valuta il valore aggiuntivo

creato ottenuto da benefici non quantificabili economicamente o che danno risultati a lungo termine.

Limitandosi alla valutazione del solo ROI, non si riesce a catturare e dimostrare il vero valore del miglioramento dei servizi insito in ITIL.

Per valutare l'investimento in un programma di implementazione di ITIL è dunque necessario identificare:

- il costo dell'iniziativa
- i benefici dell'iniziativa

Nel caso di un'iniziativa che ha come ambito la revisione ed ottimizzazione dei processi di funzionamento di un'organizzazione, calcolare questi due valori è meno semplice che nei classici casi di acquisizione di un nuovo software o di un nuovo hardware.

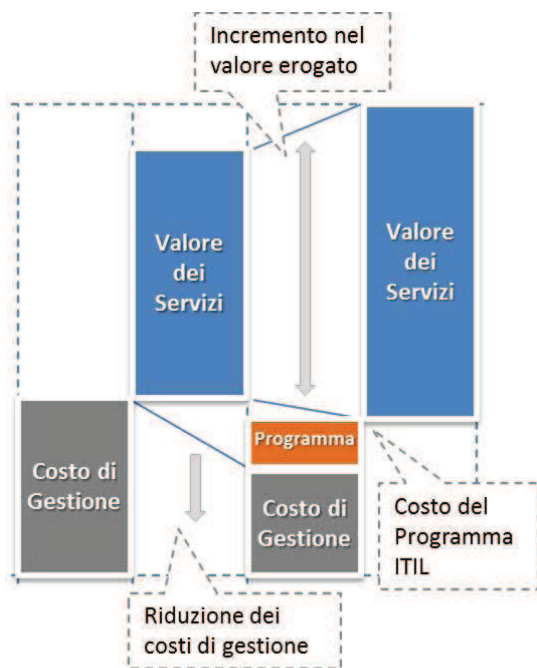
Se non si valutano correttamente tutti i fattori che influiscono sui costi e sui benefici si rischia di prospettare un quadro incompleto che può portare a decisioni errate o a compromettere i risultati dell'iniziativa stessa.

Valutare i costi dell'investimento in IT Service Management

La quantificazione dei costi di implementazione di ITIL include tutto ciò che è necessario alla progettazione ed implementazione del proprio modello di funzionamento: formazione, consulenza, acquisizione di nuovi strumenti informatici a supporto dei processi.

L'adozione di ITIL è un progetto che trasforma l'IT e ne cambia il modo di lavorare, e come tutti i progetti di cambiamento dei processi e dell'organizzazione, porta con sé un elevato, e solitamente nascosto, costo di Change Management, ovvero il costo legato all'effort richiesto per portare le persone "a bordo" fornendo loro l'abilità, la volontà e le capacità necessarie per applicare ed utilizzare i processi basati su ITIL.

Sottostimare questi costi può portare al fallimento dell'iniziativa perché non sono state allocate le risorse necessarie ad affrontare queste attività critiche.



Quali impatti finanziari hanno le iniziative ITIL per gli utenti di Business?

Valutare i benefici dell'investimento in IT Service Management

Valutare i benefici dell'iniziativa, ovvero il miglioramento nell'efficacia ed efficienza dell'erogazione dei Servizi IT, significa, invece, poter stimare un fattore sostanziale poco gestito e controllato da un'organizzazione IT: il valore dell'IT per il Business. Questo vuol dire misurare non solo la diminuzione del costo dell'erogazione dei Servizi IT, ma anche il valore aggiuntivo che si ottiene grazie a servizi IT più in linea con le esigenze del business.

Valore dell'IT per il business

L'IT ormai è diventata la spina dorsale dell'attività di un'azienda, rappresentando quel legame che integra le informazioni

scambiate dall'intera organizzazione per la realizzazione del business.

Tuttavia, questo stretto legame tra Business ed IT non è spesso compreso ed esplicitato, e l'IT ha difficoltà a valutare quale sia l'effettivo contributo sul business della proprie attività. Un approccio che consente di intercettare come l'IT e l'adozione di ITIL hanno impatto sul business è quello delle Balanced Score Card (BSC).

La BSC è un approccio strutturato per allineare gli aspetti strategici e tattici delle iniziative di business e organizzative attraverso obiettivi e misure.

La BSC si articola in quattro prospettive strategiche:

- la prospettiva finanziaria (financial perspective);
- la prospettiva del cliente (customer perspective);
- la prospettiva dei processi interni (Internal business process perspective)
- la prospettiva dell'innovazione e formazione (learning and growth perspective)

La BSC suggerisce che un'organizzazione debba bilanciare le performance relative alle prospettive finanziarie con quelle non-finanziarie che si riferiscono all'innovazione e alla formazione, al cliente e ai processi interni core.

Nella figura seguente viene rappresentata l'applicazione della BSC a un programma di implementazione ITIL evidenziando i collegamenti tra le metriche di processo e l'impatto sul business.



Di seguito si analizzano in dettaglio obiettivi e misure di ciascuna prospettiva.

Prospettiva Finanziaria

Gli aspetti finanziari delle iniziative ITIL possono essere così riassunti:

1. Miglioramento nella strutturazione dei costi legata al delivery dei Servizi IT
2. Miglioramento nell'utilizzo degli asset IT
3. Aumento nelle opportunità di maggiori ricavi

Esempi di obiettivi e misure sono:

- **Obiettivo:** Ridurre i costi dei servizi IT mantenendo costante il livello di qualità dei servizi.
 - **Misure:** percentuale di riduzione dei costi del servizio ottenuta riducendo il costo medio di tutti i processi di business o processi di business core. I processi ITIL come il Demand Mgmt, il Service Asset and Configuration Mgmt (SACM), Service Level Mgmt (SLM) e Financial Mgmt sono d'aiuto nel calcolo dei costi del servizio e delle correlazioni con i livelli del servizio stesso, e dunque nella reingegnerizzazione dei servizi IT.
- **Obiettivo:** Migliorare il supporto da parte dell'IT ai canali di vendita per agevolarne la crescita.
 - **Misure:** crescita delle vendite ottenuta attraverso il miglioramento della disponibilità e dei livelli di servizio dei canali di vendita abilitati dall'IT. Adottare i processi di Change Mgmt, SACM, Availability Mgmt e SLM aiuta il raggiungimento di questo obiettivo.
- **Obiettivo:** Ridurre il ciclo del time-to-market dei canali abilitati dall'IT (website, portali, etc.)
 - **Misure:** Riduzione del time-to-market per i lanci di nuovi prodotti attraverso i canali ottenuta allineando e integrando i processi di Demand, Change, SLM, Capacity and Availability Mgmt.

iniziative ITIL possono essere così riassunti:

1. Attributi dei Servizi e dei prodotti (prezzo, livelli di servizio, qualità,...)
2. Funzionalità dei Servizi
3. Relazione con i clienti
4. Immagine legata all'erogazione dei Servizi

La prospettiva del cliente, include gli effetti sui processi degli utenti di business (Business User Processes BUPs) dell'efficienza, dell'efficacia, delle performance e della produttività ottenuta grazie alla modellazione dei processi nell'ottica ITIL.

Esempi di obiettivi e misure sono:

- **Obiettivo:** Migliorare l'accuratezza e diminuire la latenza delle informazioni operative (ad esempio aggiornamento dei dati degli inventari e dei dati di previsioni di vendita). Gli utenti di business, disponendo di dati in tempo reale possono ottenere una maggiore efficacia nella pianificazione delle proprie strategie.
 - **Misure:** Miglioramenti nei cicli di aggiornamento dati (cioè minore latenza), riduzioni di dati imprecisi e riduzioni dei tempi necessari per ottenere i dati corretti. Ciò può essere supportato dai processi di Capacity, Availability, SACM e SLM, e dalle tecnologie disponibili per la gestione dei data center e dei network.
- **Obiettivo:** Migliorare la predicibilità dei livelli di servizio IT garantendo che siano assicurati dei livelli di servizio adeguati alle esigenze del marketing (ad esempio durante campagne promozionali).
 - **Misure:** Miglioramento nell'accuratezza dei livelli di servizio IT assicurati. Permette di gestire i picchi improvvisi nell'utilizzo e nelle transazioni, la disponibilità durante le ore di picco e la capacità di allocazione dinamica delle risorse sulla base della domanda da parte degli utenti. Ciò richiede che il processo di SLM sia integrato con quelli di Demand, Capacity, Change, SACM, Availability e Continuity Management.

Prospettiva del Cliente

Gli aspetti nella prospettiva Cliente delle

Prospettiva dei Processi Interni

Questa prospettiva riflette gli effetti dell'efficienza, dell'efficacia, delle performance e della produttività che le iniziative ITIL possono avere sulle operation IT e sui servizi erogati.

Gli aspetti legati a questa prospettiva possono essere così riassunti:

1. Processi di Operations management
2. Processi di gestione del cliente
3. Processi regolatori legati al settore e al contesto sociale in cui si opera
4. Innovazione dei servizi

Esempi di obiettivi e misure sono:

- **Obiettivo:** Migliorare l'utilizzo della capacity degli application server per ridurre i costi delle risorse del servizio IT.
 - **Misure:** Miglioramenti nell'utilizzo della capacity attraverso il consolidamento tra piattaforme e la razionalizzazione delle infrastrutture utilizzando i processi di Capacity, Availability, Demand, Change e SACM.
- **Obiettivo:** Migliorare l'utilizzo del personale per ridurre i costi dello staffing dell'IT.
 - **Misure:** Miglioramenti nella produttività attraverso il training e lo sviluppo di competenze trasversali rispetto a più piattaforme e tool. Un processo di Change Mgmt veloce nella risposta può migliorare l'agilità, riducendo gli errori dovuti ai cambiamenti, attraverso l'analisi e la verifica dell'impatto di tali cambiamenti.

Altri aspetti tangibili ed intangibili delle operation IT interne possono essere catturati in questa dimensione. Ad esempio, i benefici ITIL possono includere una migliore conformità agli standard, una riduzione del rischio di danno di immagine dovuto a non conformità rilevate nei processi di audit o ad interruzioni frequenti del servizio, e riduzione del rischio di minori entrate causate da una bassa reattività e capacità di adattarsi al cambiamento.

Prospettiva di Innovazione e Formazione

Si riferisce a come l'organizzazione amministra le persone, i processi e le tecnologie attraverso le leve

di apprendimento e il Knowledge Management. Gli aspetti relativi a questa prospettiva riguardano il capitale umano, informativo e tecnologico e organizzativo della struttura IT.

Esempi di obiettivi e misure sono:

- **Obiettivo:** Ridurre gli sforzi per le rilavorazioni e le situazioni del tipo "reinventare la ruota" riutilizzando le best practice interne conservate sotto forma di procedure in un knowledge-base. Ciò riduce i ritardi nel Request Fulfillment (il soddisfacimento di richieste standard) ed il tempo necessario ad evadere le richieste dei clienti, e migliora l'agilità dei BUPs.
 - **Misure:** Analisi di trend che mostrano le riduzioni delle rilavorazioni. Ciò richiede che il processo di Knowledge Management sia integrato con quelli di Change, SACM, Service Desk, Problem ed Incident Management.
- **Obiettivo:** Aumentare i controlli preventivi invece di quelli reattivi sulle risorse IT critiche (monitoraggio degli indicatori delle transazioni dei componenti server/network che smettono di funzionare correttamente e tracciamento di passi proattivi per prevenire gli incidenti che causano le interruzioni).
 - **Misure:** Riduzione degli incidenti che causano le interruzioni nel funzionamento delle infrastrutture ed applicazioni critiche, e dei guasti critici, contrastati da controlli preventivi. Questo richiede processi di Continuity Management del servizio IT, SLM, Incident e Problem Root Cause Analysis ed Event Management per monitorare gli eventi che sono indicativi di guasti imminenti.



Questi indicatori d'esempio possono essere ulteriormente declinati con metriche aggiuntive ad esempio riguardo al Service Desk, al Configuration Management Database o ai processi di Change Management.

L'approccio basato sulla BSC richiede una personalizzazione fondata sulle specifiche priorità dell'organizzazione e di tutti gli stakeholders interessati.

Si tratta di un approccio olistico che permette di valutare il ROI di ITIL secondo più direttrici che ne intercettano tutti i benefici ottenuti.

Conclusioni

Il valore di ITIL è un argomento molto discusso soprattutto in questo periodo in cui la riduzione dei costi dell'IT, l'incremento delle performance dell'IT e allo stesso tempo il miglioramento delle performance di business ottenuto grazie all'IT sono vitali per qualsiasi organizzazione.

Il valore di ITIL ha impatto sull'intero ciclo di vita dei Servizi IT (strategia, progettazione, transizione in esercizio, gestione e miglioramento continuo) e comporta benefici tangibili e intangibili per l'IT e il Business.

L'adozione di un approccio standardizzato del

lavoro, che prevede la tracciatura delle attività e la misurazione delle performance ottenute e che assicura una maggiore comprensione di come l'IT fornisce valore al business, rappresenta di per sé un valore per le organizzazioni meno strutturate.

Per intercettare e valutare tutti i benefici ottenuti da ITIL, è necessario comunque considerare metodologie (come quella delle Balanced Scorecard) che valutino tutti gli aspetti su cui l'adozione di ITIL si ripercuote positivamente per poterne esplicitare il valore.

In ogni caso, per poter stimare e verificare l'effettivo ritorno dell'investimento realizzato, l'organizzazione IT deve dotarsi di strumenti che permettano di tracciare i costi dei servizi IT, derivandoli dai costi delle attività svolte internamente, al fine di quantificare l'effettivo miglioramento in termini di efficienza, e deve individuare come, nella specifica realtà in cui opera, trasferisce valore al business.

Definendo un insieme di metriche correlate al valore per il business dell'IT e al costo dei servizi, sarà dunque possibile quantificare in termini economici i benefici ottenuti e confrontarli con il valore dell'investimento legato all'adozione di ITIL.

Queste stesse metriche permetteranno, a valle della realizzazione del programma, di verificare gli effettivi risultati raggiunti e compararli con quelli stimati in fase di valutazione dell'investimento.