COME MISURARE UN SERVICE DESK IT

A cura di Donatella Maciocia, consultant di HSPI

Introduzione

Il Service Desk, ovvero il gruppo di persone che è l'interfaccia con gli utenti per tutti i malfunzionamenti IT e per le richieste IT, è una funzione critica all'interno della Direzione Sistemi Informativi. Infatti, da un lato presidia la relazione con gli utenti, dall'altro coordina i diversi fornitori e gruppi coinvolti nella risoluzione dei malfunzionamenti (potenzialmente fino a monitorarne le performance e il rispetto dei livelli di servizio previsti dai contratti).

Per questa ragione, molte organizzazioni negli ultimi anni hanno avviato progetti di revisione dei processi di Service Desk, di adozione di tool di tracciatura delle segnalazioni utenti, di revisione organizzativa e creazione di un unico punto di contatto con gli utenti (SPOC – Single Point of Contact).

Purtroppo, molti di questi progetti di revisione del Service Desk falliscono perché sono affrontati in modo qualitativo, senza definire un sistema di metriche che consenta di individuare problemi, definire obiettivi, misurare progressi e intervenire sugli scostamenti. Nel presente articolo forniremo un insieme "ragionato" di metriche che possa essere adottato da una organizzazione IT per misurare il funzionamento del Service Desk, la soddisfazione degli utenti, le performance dei fornitori.

Cos'è un Service Desk

Il Service Desk è un'unità organizzativa di primaria importanza per ogni organizzazione IT. I suoi obiettivi principali sono:

- supportare gli utenti che richiedono assistenza nell'utilizzo dei servizi presenti nell'IT o nella risoluzione dei malfunzionamenti, attraverso un Single Point of Contact ("SPOC") ossia un punto di contatto unico per tutti gli utenti;
- risolvere i malfunzionamenti o scalarli agli specialisti di II e III livello;
- mantenere il controllo "amministrativo" dell'incidente mentre gli specialisti di secondo e terzo livello forniscono assistenza nella risoluzione, effettuando opportuni solleciti nel caso in cui i tempi di risoluzione si protraggano oltre il previsto;
- migliorare l'accessibilità del supporto sui servizi IT grazie al punto di contatto unico;
- migliorare le informazioni di supporto al management attraverso la reportistica;
- migliorare la comunicazione con gli utenti fornendo informazioni sulle chiamate.

Realizzare una struttura di Service Desk che permetta di raggiungere tali obiettivi non è un compito semplice; l'iter implementativo può basarsi sul Continual Service Improvement Model di ITIL, costituito dai seguenti passi:

1. **Obiettivo:** cosa voglio raggiungere? Deve essere chiaro quali sono i servizi che un Service Desk deve erogare ai propri clienti e i suoi obiettivi misurabili;
2. **Valutazione:** dove ci troviamo adesso? Quali metriche misuriamo? Quali sono le performance del nostro supporto agli utenti? Quanto siamo lontani dagli obiettivi desiderati?
3. **Pianificazione e realizzazione:** come raggiungere gli obiettivi e realizzarli? Che tipo di Service Desk si può realizzare (virtuale, locale, etc...)?
4. **Metriche:** come raccogliamo e analizziamo i dati? come sappiamo se abbiamo raggiunto l'obiettivo?
5. **Controllo e monitoraggio:** l'obiettivo è stato raggiunto? E' necessario intraprendere delle azioni correttive?

Controllare i risultati raggiunti e valutare eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato è fondamentale per effettuare le dovute azioni correttive e aumentare così le performance complessive del Service Desk.

Misurare i fattori critici di successo

La frase *"You cannot manage what you don't misure"* ("Non si può gestire ciò che non si misura") è particolarmente significativa nel caso in cui si consideri un Service Desk, per il quale la misurazione delle performance rappresenta un prerequisito indispensabile per effettuare scelte e intraprendere un processo di miglioramento. Una cattiva erogazione del servizio da parte del Service Desk darebbe all'utente finale l'errata percezione di un basso livello di qualità dell'organizzazione IT.

Per assicurare elevati standard qualitativi è infatti indispensabile la misurazione e il controllo di alcuni **fattori critici di successo**, quali:

1. *Creazione di valore per il business:* E' necessario comprendere le strategie aziendali e i requisiti richiesti utilizzando delle metriche allineate con le esigenze identificate, in modo da valutare l'effettiva qualità del servizio erogato e creare un reale valore per il business. Metriche basate su dati storici o su best practices di settore e non calibrate ***s***ulle esigenze aziendali generano risultati non pienamente apprezzati e lontani dalle aspettative di supporto attese dal business stesso. Le metriche di questo tipo possono essere suddivise in metriche sui **livelli di servizio end-to-end** e metriche sulla **customer satisfaction**.

2. *Funzionamento dell'unità organizzativa di Service Desk:* Una gestione tempestiva, accurata e affidabile delle informazioni ricavabili dalle metriche rappresenta un elemento fondamentale per ottimizzare gli

investimenti della struttura di Service Desk. Le metriche di questo tipo possono essere ulteriormente suddivise in metriche sulla **Funzione di Service Desk** e metriche sulla **produttività;** a seconda dei fattori di qualità che s'intendono raggiungere, si può intervenire su diverse aree tra cui:

- **Persone:** i compiti, i ruoli e le responsabilità delle risorse coinvolte (operatori del Service Desk, gruppi di supporto specialistico e i responsabili della struttura) devono essere ben definiti e assegnati;
- **Processi:** i processi di Incident Management e Request Fulfilment rappresentano il nucleo delle attività del Service Desk. Misurare la maturità e la consistenza dell'esecuzione dei processi è un fattore chiave per il raggiungimento di elevate performance della struttura;
- **Tool:** lo strumento utilizzato dal Service Desk per la gestione dei ticket permette di migliorare alcuni aspetti, come la velocizzazione di risoluzione di incident, aumentare la produttività degli operatori del Service Desk e monitorare il rispetto degli SLA.

3. *Monitoraggio dei fornitori:* Il Service, Desk nel gestire l'intero ciclo di vita di una richiesta o malfunzionamento, si avvale della collaborazione di diversi gruppi specialistici rappresentati da fornitori esterni; in questo caso, la misurazione delle loro performance e il controllo del rispetto dei livelli di servizio contrattuali (Operational Level Agreement e Underpinning Contract) permette di valutare le performance degli stessi e di individuare le aree di eccellenza e/o inadeguatezza. L'utilizzo di metriche standard e condivise, inoltre, consente di valutare oggettivamente le offerte dei fornitori attraverso un confronto basato su costi, produttività e qualità e di diminuire possibili contenziosi grazie all'oggettività dei dati.

Indicatori e metriche

Gli Indicatori rappresentano *"un'informazione qualitativa e/o quantitativa associata a un fenomeno (oppure a un processo o a un risultato) sotto osservazione, che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte"* ***(norma UNI 11097:2003).***
Tramite un indicatore è possibile:

- individuare la variazione della caratteristica qualitativa/quantitaviva nel tempo;
- verificare il conseguimento rispetto agli obiettivi prefissati.

Un sottoinsieme di indicatori fondamentali per misurare il processo sono i Key Perfomance Indicator (KPI), ossia un set di misure quantitative che si focalizzano sugli aspetti della performance del processo che risultano essere maggiormente critiche per il suo funzionamento.

Ciascun KPI di processo può appartenere a una delle seguenti categorie:

- **efficienza:** è il rapporto tra i risultati raggiunti (output) e le risorse impiegate (input). Appartengono a questa categoria tutti gli *indicatori di costo unitario*, che rapportano il valore delle risorse utilizzate (soprattutto il personale) al volume dell'output prodotto; appartengono ad essa anche gli *indicatori di tempo,* che misurano il tempo necessario a svolgere l'intero processo o delle parti di esso;

- **efficacia:** è il rapporto tra i risultati raggiunti e i risultati previsti. A seconda del riferimento preso (gli utenti, i clienti, i decisori politici e le norme), l'efficacia può essere scomposta in due aspetti fondamentali:
    - **Qualità del servizio:** è la rispondenza degli output alle esigenze dei fruitori.

Esempio di fattori di questo tipo sono la tempestività (rapidità, puntualità, etc.) e l'affidabilità (mancanza di errori, di rettifiche, ecc.). La maggior parte dei fattori di qualità possono essere misurati attraverso indicatori di tipo oggettivo;

- **Adeguatezza agli obiettivi:** è la rispondenza degli effetti (outcome) agli obiettivi del management e alle funzioni di business.

Definire un KPI non è un compito semplice, in quanto è richiesta la comprensione di alcuni aspetti come:

- la misurabilità quantitativa o la verificabilità qualitativa delle metriche;
- il livello di dettaglio a cui portare l'analisi e le misure;
- quali siano i dati significativi e la loro precisione;
- il diverso significato che possono avere gli stessi dati in condizioni diverse;
- i periodi su cui analizzare i dati (confrontabilità, destagionalizzazione, depurazione da cause di terzi, etc.).

Un cruscotto per il monitoraggio del Service Desk

Poiché le metriche che possono essere utilizzate per valutare la struttura di Service Desk sono molteplici, è opportuno raggrupparle in funzione:

- dei fattori critici di successo;
- della categoria.

Di seguito riportiamo un elenco delle metriche che, nella maggior parte dei contesti, sono più significative per un Service Desk; ogni organizzazione può partire da esse per costruire il cruscotto dei KPI più congruo al proprio contesto.

FATTORE CRITICO DI SUCCESSO	CATEGORIA	METRICA	DESCRIZIONE
Servizio end to end	*Efficienza*	*Tempo medio di risoluzione*	Tempo medio di risoluzione dei ticket dal momento dell'apertura (T_0) al momento della risoluzione (T_1)
Servizio end to end	*Efficacia*	*Percentuale di ticket risolti entro gli SLA*	Percentuale di ticket risolti entro gli SLA sul totale dei ticket ricevuti
Customer Satisfaction	*Efficacia*	*Percentuale di risoluzioni dei ticket non accettate*	Percentuale di ticket risolti dal Service Desk e non accettate dagli utenti finali
Customer Satisfaction	*Efficacia*	*Percentuale di chiamate abbandonate*	Percentuale di chiamate telefoniche non risposte dagli operatori entro xx secondi di I livello rispetto al numero complessivo di chiamate ricevute
Funzione Service Desk	*Efficienza*	*Tempo di risposta telefonica*	Percentuale di chiamate telefoniche risposte entro il tempo target sul totale delle chiamate risposte
Funzione Service Desk	*Efficacia*	*Percentuale di chiamate perse*	Percentuale di chiamate non risposte sul totale delle chiamate entranti
Funzione Service Desk	*Efficienza*	*Tempo di apertura*	Percentuale di segnalazioni assegnate al team di II livello entro il tempo target sul totale di segnalazioni assegnate
Funzione Service Desk	*Efficacia*	*Corrette assegnazioni*	Percentuale di segnalazioni assegnate al team di II livello corretto
Funzione Service Desk	*Efficacia*	*Percentuale ticket risolti al primo contatto*	Percentuale di segnalazioni risolte al primo contatto sul totale dei ticket aperti

FATTORE CRITICO DI SUCCESSO	CATEGORIA	METRICA	DESCRIZIONE
Funzione Service Desk	*Efficacia*	*Percentuale di risoluzione al I livello*	Percentuale di segnalazioni risolte (almeno con workaround che mette l'utente in condizione di lavorare) sul totale delle lavorate
Funzione Service Desk	*Efficienza*	*Tempo di risoluzione al I livello*	Percentuale di segnalazioni risolte (almeno con workaround che mette l'utente in condizione di lavorare) entro il tempo target sul totale delle risolte
Funzione Service Desk	*Efficacia*	*Risoluzione tramite knowledge base*	Percentuale di ticket risolti tramite articoli di knowledge (sia dal primo che dal II livello) sul totale dei ticket risolti
Produttività	*Efficienza*	*Numero ticket lavorati per operatore*	Volume di ticket lavorati per operatore
Produttività	*Efficienza*	*Numero di ticket aperti per ora agente*	Rapporto tra il numero di Ticket aperti e il numero totale di ore agente impiegate
Produttività	*Efficacia*	*Percentuale di ticket risolti per operatore*	Percentuale di ticket risolti da un operatore sul numero totale dei ticket assegnati allo stesso operatore

In conclusione, si vuole solo ricordare che il Service Desk è anche uno strumento di controllo dei II livelli di assistenza; si può quindi sfruttare questa funzione anche per misurare le performance dei fornitori che operano nei gruppi di supporto specialistico. Di seguito alcuni esempi:

DIMENSIONE	CATEGORIA	METRICA	DESCRIZIONE
Fornitori	*Efficienza*	*Tempo di risoluzione incidenti al II livello*	Percentuale di incidenti risolti (almeno con workaround che mette l'utente in condizione di lavorare) entro i tempi target
Fornitori	*Efficienza*	*Tempo di evasione richieste standard al II livello*	Percentuale di richieste standard (service request e standard change con tempi di evasione predefiniti) evase entro i tempi target
Fornitori	*Efficienza*	*Tempo di riassegnazione*	Percentuale di segnalazioni re-inoltrate al gruppo competente entro il tempo target