

## IT OUTSOURCING: IL CASO E.ON

*Un solido sistema di IT Governance come presupposto fondamentale per la corretta gestione di un programma di outsourcing.*

*Relazione a cura di Manuela Cimino, consultant di HSPI*

Il 12 Settembre 2012, all'interno del Master EMIT Executive, si è tenuto un seminario sul caso di IT Outsourcing di E.ON, ospitato dalla LUISS Business School e presentato dal Direttore Generale del reparto IT di E.ON, il Dott. Damian Bunyan. E.ON è la più grande azienda europea che lavora nel settore energetico e che progetta e fornisce tutti i servizi IT al Gruppo.

Il Dott. Damian Bunyan, uno dei tre Direttori Generali di E.ON IT, è il Direttore dell'area Infrastructure Delivery Management dei sistemi informativi di E.ON, nonché il responsabile della gestione dei contratti di outsourcing. Fa inoltre parte del Consiglio di Amministrazione ed è Presidente di tutti gli affari di E.ON IT al di fuori della Germania. Laureato in Economia e Politica presso l'Aston University Business School (UK), il Dott. Bunyan sin dagli esordi della sua carriera si è occupato di problemi legati al Marketing, alla Strategia, alle Vendite e al Servizio Clienti e dal 2006 si è concentrato sui problemi dell'IT.

Durante il seminario, è stata analizzata l'azione di IT Outsourcing compiuta da E.ON IT, la quale rientra tra le più importanti in termini di dimensioni (sono stati trasferiti più di 1400 dipendenti) e di complessità (numero di servizi, tecnologie e Paesi coinvolti).

### **I**ntroduzione

Il caso di E.ON risulta rilevante per tre motivi principali:

- l'operazione di outsourcing è stata preceduta da un importante processo di IT Governance;
- è la più grande operazione di outsourcing IT in Europa per volume e paesi coinvolti;
- il background del manager coinvolto nel processo di IT Governance nelle operazioni IT outsourcing è business driven

L'intervento del Dott. Bunyan è stato molto interessante, in quanto non ha voluto "vendere" l'iniziativa di IT Outsourcing intrapresa da E.ON e mostrare solo i suoi risultati positivi, bensì ne ha analizzato luci e ombre.

Senza alcun dubbio, egli è stato capace di offrire una prospettiva di matura riflessione.

L'intervento di Bunyan è stato molto approfondito ed è articolato in due parti: la prima ha riguardato la progettazione e la realizzazione di un programma di Outsourcing, mentre nella seconda si è focalizzato sulla gestione della transizione e la relazione con l'outsourcer. Il suo intervento è complessivamente durato due ore ed è stato supportato da una presentazione di oltre 70 slide, di cui la presente relazione ha lo scopo di riportare i punti salienti.

Prima dell'intervento del Dott. Bunyan, il caso è stato introdotto dall'Ing. Stefano Aiello, Direttore Tecnico del Master, il quale ha presentato le principali caratteristiche e tendenze dell'IT Outsourcing ed ha preparato il terreno per le figure e le basi dell'IT Governance e dell'IT Outsourcing.

**L'Ing. Stefano Aiello:**  
**Un'introduzione all'IT Governance**

Secondo una ricerca dell'UE (Relazione sulla competitività digitale, 2010) si è evidenziato che, negli ultimi 15 anni, il ricorso alle tecnologie ICT ha prodotto un aumento della produttività in Europa del 50% e questo ha portato a una rivalorizzazione dei sistemi informativi sia nel settore pubblico che privato. La presenza pervasiva di soluzioni informatiche a supporto della maggior parte delle unità organizzative aziendali fa emergere, sempre di più, la necessità di una corretta e attenta gestione dei sistemi informativi, i cui problemi e inefficienze potrebbero avere ripercussioni sull'intera azienda.

È proprio in questo contesto che si colloca l'IT Governance, intesa come la capacità definita e organizzata di controllare la formulazione e l'implementazione delle strategie IT e di condurle verso il raggiungimento di vantaggi competitivi dell'azienda. Si tratta di una disciplina ampia che richiede la copertura di diverse competenze per assicurare l'indirizzo e il controllo dei sistemi IT, tra cui rientra l'IT Outsourcing.

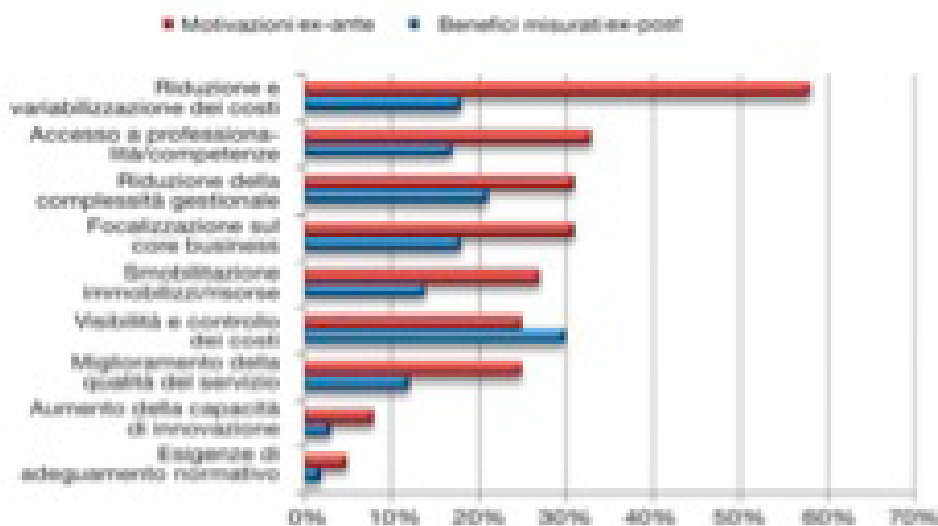
**Elementi di base dell'IT Outsourcing**

L'outsourcing è una collaborazione a lungo termine, orientata ai risultati, tra l'organizzazione

e uno o più service provider specializzati, per mezzo del quale l'azienda trasferisce a quest'ultimo ("esternalizza") lo svolgimento di una funzione – come, per esempio, l'erogazione dei servizi del proprio Sistema Informativo.

Si tratta di un fenomeno in crescita anche in relazione all'esigenza di competere a livello globale e di essere più efficienti. Infatti, la tendenza all'adozione dell'outsourcing è la risposta all'esigenza di competitività che ogni azienda, per essere vincente nel proprio settore di business, percepisce come di vitale importanza e traduce nella necessità di concentrarsi sul proprio core business, mantenendo al proprio interno le sole competenze essenziali a esso, e procedendo alla terziarizzazione di quelle attività che non sono direttamente riconducibili all'interesse primario dell'azienda. È, infatti, ampiamente condivisa oggi la percezione di come il mantenere all'interno anche le attività di supporto al core business, come ad esempio il Sistema Informativo, si traduca in un dispendio di energie che il management è costretto a sottrarre dal perseguimento degli obiettivi primari dell'azienda a discapito, appunto, della competitività.

Nel 2011 il valore dei contratti di IT outsourcing è stato pari a 315 miliardi di dollari ed è previsto un tasso di crescita stabile del 5,5% annuo fino al 2015.



La tendenza a ricorrere all'IT Outsourcing offre l'opportunità di utilizzare gli investimenti e l'innovazione dei fornitori esterni, ottenere dei risultati economici migliori attraverso un maggior controllo dei costi e dei rischi nonché una maggiore attenzione alla capacità di risposta ai bisogni dei clienti.

Le competenze necessarie per portare avanti iniziative di IT Outsourcing possono essere raggruppate in:

- **Tecnologiche / IT:** conoscere le tecnologie da far gestire al fornitore per descrivere i requisiti attuali e le esigenze evolutive
- **IT Governance / IT Service Management:** conoscere i processi la cui esecuzione sarà in carico ai fornitori per descrivere le esigenze e definire i punti di controllo
- **Economiche / Amministrazione Finanza e Controllo:** stimare i costi attuali e post esternalizzazione, calcolare il ritorno degli investimenti, ecc.
- **Legali / Contrattuali:** redigere il contratto
- **HR / Gestione del personale:** gestire il trasferimento del personale e gestire i rapporti con i sindacati

Tuttavia, l'azienda che valuta e decide di ricorrere all'outsourcing ha anche problemi, a volte consistenti, da affrontare. Alcuni di essi si presentano nella fase di valutazione preliminare, altri sorgono una volta che l'azienda ha scelto di ricorrere all'outsourcing, come evidente nel caso di E.ON. Le maggiori criticità riguardano:

- il processo di selezione del fornitore
- la definizione dei dettagli del e i rapporti con il/i fornitore/i selezionato/i
- l'organizzazione della struttura interna come sua controparte capace, informata e autorevole per negoziare e con esso operare

A questi, è necessario considerare anche rischi di diversa natura, quali:

- **Rischi di natura economica**
  - una riduzione del potere contrattuale

rispetto al service provider con una conseguente perdita del livello di competitività sul mercato; questo tipo di situazione, spesso, nasconde un'asimmetria d'informazioni tra la compagnia e i fornitori di servizi e porta, come conseguenza, una difficoltà per la compagnia di gestire i cambiamenti e di adattarsi a essi con facilità. Un rischio che può emergere da un contratto di IT Outsourcing risiede quindi nella perdita di flessibilità a causa della dipendenza dal fornitore.

- **Rischi di natura strategica**

- la possibilità di perdita di controllo su una variabile critica per il successo del core business della compagnia. In un processo di IT Outsourcing, spesso, si sceglie di esternalizzare alcune competenze chiave e di preservare quelle competenze operative che invece sarebbe meglio assegnare all'esterno.
- Oltre a questo, è importante considerare anche la possibilità di demotivazione e smobilitazione della struttura interna coinvolta nel processo di outsourcing.

- **Rischi di natura operativa**

- La possibilità di perdita di controllo sul processo di produzione e sulla gestione delle informazioni a causa dell'azione di delega di queste attività ai fornitori di servizi
- La capacità di gestire il contratto: succede spesso che vi sia una carenza in termini di competenze per la gestione del contratto e le persone non ne conoscono i contenuti
- Inoltre, è importante considerare anche la rigidità di un fornitore e i conseguenti costi elevati che possono essere richiesti dal fornitore per elementi aggiuntivi che non sono inclusi nelle clausole del contratto
- Impossibilità di incontrare servizi di peak demand "differiti" (pre-accordo)
- Conflitti tra due culture organizzative differenti

**Il Dott. Damian Bunyan:  
Il caso di E.ON IT**

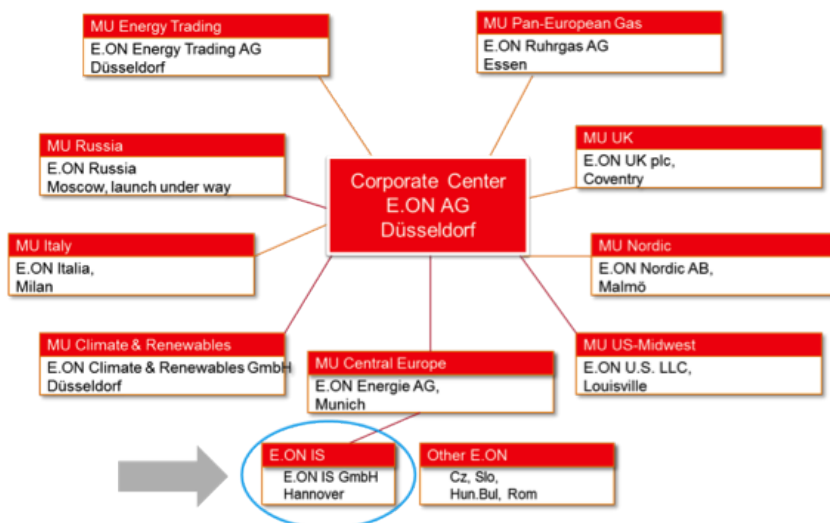
E.ON è una delle più grandi compagnie private al mondo che si occupa del settore dell'energia elettrica e del gas. Avendo strutture sparse in tutta Europa, Russia e Nord America, con oltre 79.000 dipendenti, abbiamo registrato un fatturato di 112,96 miliardi di euro nell'anno 2011. Abbiamo difatti un ambizioso obiettivo: produrre energia pulita e migliore ovunque ci

troveremo a operare. Andando avanti, abbiamo l'intenzione di espandere il nostro business al di fuori dell'Europa. La nostra nuova strategia, il cui motto è "energia più pulita e migliore", trasformerà E.ON in un fornitore mondiale di soluzioni energetiche specializzate. La nuova E.ON sarà in grado di dare benefici ai dipendenti così come ai nostri clienti e investitori.



E.ON si è formata nel giugno 2012 a seguito della fusione avvenuta tra VEBA e VIAG, due dei più grandi gruppi industriali tedeschi, e ognuno di essi aveva una consistente storia alle proprie spalle. VEBA e VIAG, difatti, furono fondate negli anni '20 con la funzione di holding per le compagnie industriali di proprietà statale. Privatizzate poi nel corso degli anni '60 e '80, le due organizzazioni furono incorporate nella DaxAcronym per la Deutscher Aktien-Index (l'indice di mercato dello stock tedesco). L'indice DAX comprende 30 delle più grandi azioni tedesche di maggior successo in termini finanziari ed è inoltre l'indice di

punta per lo stock del mercato tedesco. Continuando sulla linea del successo, ora risultano essere due compagnie private. A seguito della fusione, E.ON ha messo in atto una strategia di vasta portata e a oggi è una delle più grandi compagnie private nel settore energetico a livello mondiale. La struttura di E.ON nel 2008 era caratterizzata da nove Unità di Mercato che avevano unito e reinvestito le nuove funzioni attraverso 64 CIO provenienti da diverse compagnie (che nel frattempo erano diventate parte del gruppo), i quali avevano in precedenza ricoperto il ruolo di responsabile del proprio reparto IT.



Per rispondere ai cambiamenti che hanno interessato il settore energetico, la nuova strategia aziendale, all’insegna del motto “energia più pulita e migliore”, permetterà a E.ON di diventare un fornitore globale specializzato in soluzioni energetiche più innovative e sostenibili e di espandere il proprio mercato verso l’Europa dell’Est. Ad oggi guidato dal Group Management a Düsseldorf, il Gruppo E.ON è segmentato in unità globali (per funzione) ed unità regionali (per paese). Cinque unità globali gestiscono il portfolio generazionale, il business rinnovabile, l’ottimizzazione e gli scambi commerciali, i nuovi progetti e l’innovazione tecnologica, le

reti di energia locale e le attività di generazione nella distribuzione europea. Siamo anche impegnati nella produzione di energia e vendita all’ingrosso sul mercato russo, un Paese di speciale interesse. Abbiamo inoltre creato una nuova unità, la E.ON International Energy, per espandere i nostri affari anche al di fuori dell’Europa. Questo ci permetterà di fare leva sul nostro livello di esperienza in termini di produzione di energia rinnovabile in quelle regioni laddove la richiesta di energia è in rapida crescita. Alcune strutture che operano a livello di Gruppo si occupano di fornire un supporto alle funzioni, come l’IT e l’approvvigionamento.



Tale strategia ha avuto e continua ad avere degli impatti anche sulla strategia IT. Le aree sulle quali E.ON lavora ricoprono diversi ambiti, tra cui le fonti rinnovabili (acqua, vento e sole) e la generazione di energia, e si trovano ad affrontare ogni giorno sfide e richieste provenienti da mercati differenti; tutto ciò, di conseguenza, ha effetti sui requisiti che devono essere rispettati dall'industria IT. **Storicamente, E.ON IT ha fatto tutto da sé: vi era una struttura composta da 26 Data Centers, gestiti da 64 CIO e con l'impiego di 9000 risorse circa.**

Come parte della strategia IT, si è passati da una pianificazione separata ed indipendente ad una gestione delle iniziative IT all'interno del portfolio aziendale, con un focus su soluzioni IT scalabili e agili per supportare le attività di Business di E.ON. Un'altra conseguenza di questi cambiamenti è stata la ripercussione anche sulla nuova struttura IT che riflette i diversi requisiti del Business. Si è deciso, infatti, di combinare tutti i sistemi informativi esistenti localmente in un'unica struttura legata alla Direzione.

Questa struttura è divisa in quattro aree:

- **IT Demand Management:** responsabile della singola interfaccia per il business, collegata alla struttura di business;
- **IT Domain Management:** responsabile di tutte le applicazioni, strutturata lungo la catena di valore;
- **Infrastructure Delivery Management:** responsabile del ciclo di vita dell'infrastruttura IT, gestisce l'attività di delivery dell'infrastruttura;
- **IT Management:** responsabile della gestione dei processi, direzione generale di E.ON IT.

Si è quindi deciso di passare da una struttura dove i sistemi IT agivano indipendentemente ad una struttura dove le 64 persone che precedentemente avevano ricoperto il ruolo di CIO avrebbero rappresentato un'interfaccia tra la struttura IT e gli uffici locali e che sarebbero state responsabili anche della corretta implementazione del programma di outsourcing. Con questo nuovo modello, se da un lato sono rimasti dei conflitti d'interesse tra le esigenze della sede centrale e le sedi locali, dall'altro lato, questo ha permesso una gestione

più efficiente e con una più chiara responsabilità delle decisioni prese.

Tutti questi elementi sono in linea con gli obiettivi espressi da Aschenbrenner, CIO dell'E.ON AG e presidente dell'E.ON IT GmbH Management Board, di rendere la funzione IT di E.ON "un leader riconosciuto nel settore energetico, agendo come guida funzionale e possessore di budget per l'IT, distribuendo soluzioni IT di grande valore per supportare le attività di business di E.ON".

### *IT Outsourcing in E.ON*

Come parte di queste decisioni strategiche, una delle scelte prese da E.ON AG Management è stata quella di esternalizzare i sistemi informativi IT ai fornitori esterni. In questa scelta, i servizi IT strategici e di comando sono rimasti sotto il controllo dello stesso Gruppo E.ON. Il processo iniziato già a partire dal 2009, con analisi preliminari sulle aree da esternalizzare e sui potenziali provider, è ufficialmente partito con la firma dell'accordo e del contratto di outsourcing nel 2010. Un ruolo chiave nel processo di outsourcing è stato svolto da TPI che, come partner di E.ON, ha supportato la gestione e l'implementazione del processo di outsourcing.

L'outsourcing è legato a tre attività separate:

- **Gestione del Data Center:** servizi di elaborazione dati e piattaforme per SAP ed altre applicazioni centrali, di backup e recovery, ecc.
- **Gestione delle Postazioni di Lavoro:** gestione del Desktop, Printer, Service Desk, User Access e Gestione Autorizzazioni, ecc.
- **Gestione delle Comunicazioni e delle Collaborazioni:** gestione dei networks, Accessi Remoti, Audio e Video conferenze, telefonia (mobile), ecc.

Il data center ed i packages delle postazioni di lavoro sono stati affidati ad Hewlett-Packard, e l'infrastruttura delle comunicazioni a T-Systems. In aggiunta a tutto questo, è stato scelto di seguire un modello di outsourcing IT per quei fornitori di lotti che risultano essere

responsabili della fornitura dell'Integrazione dei Servizi. Il Service Provider che si occupa di offrire l'integrazione ha un forte e legittimo interesse nel suo successo e incoraggia la collaborazione, detiene le responsabilità con i fornitori e permette al cliente di concentrarsi sul suo business e sul "cosa" più che sul "come". In questo caso, questo ruolo è ricoperto da HP.

La progettazione del programma di outsourcing in E.ON segue le seguenti fasi:

- selezione di un partner per l'outsourcing
- contratto di negoziazione
- stesura del contratto che deve includere i seguenti elementi chiave: termini legali e contrattuali, termini di lavoro che definiscano l'ambito dei servizi erogati dal fornitore, gli SLA e le voci di costo e finanziarie
- fase di transizione: è l'intero processo attraverso cui i fornitori del servizio si assumono la responsabilità operativa del contesto IT in E.ON

Attualmente, le principali attività definite nel Piano di Transizione, quali il supporto nella selezione dei fornitori, la negoziazione, il trasferimento degli asset, delle persone e delle attività, vengono esternalizzate in tutti i Paesi, mentre vengono ancora gestiti da E.ON IT, HP, T-Systems, altre attività come la definizione del processo della gestione del servizio, gestione delle comunicazioni con gli stakeholder così come l'adempimento agli obblighi contrattuali.

I principali risultati riportati finora sono stati:

- 185,000 assets del valore di 160 milioni di euro trasferiti
- 35,600 licenze di SW del valore pari a 8,2 milioni di euro
- 8,496 KIDs/account primari e secondari riassegnati
- 4,040 accordi con terze parti trasferiti o ceduti
- 3,740 siti E.ON identificati per il servizio
- 1,226 impiegati trasferiti su 89 sedi in 10 Paesi
- 884 esterni trasferiti o ceduti ai fornitori
- 428 partecipanti a team di progetto articolati
- 167 accordi legali firmati in 13 Paesi

- 70 progetti Inflight trasferiti (22 da HP e TSY)

Attualmente l'azienda si trova nella fase di TransForward, che è la fase successiva a quella di transizione. L'obiettivo è quello di trasformare l'infrastruttura IT, che è cresciuta per anni, in un ambiente industrializzato. La fase di TransForward è caratterizzata da:

- Consolidamento
- Uso di soluzioni di mercato standard
- Riduzione delle complessità

In questa fase, il principale obiettivo consiste nella trasformazione del corrente modello di servizi IT nel modello del futuro ("Future Mode of Operation"), permettendo ai fornitori di rilasciare miglioramenti nei costi e/o nel livello di servizio e/o qualità. Essa coinvolge nell'intero Gruppo E.ON un totale di 23 programmi d'implementazione con oltre 100 sotto-progetti e circa 8000 task package conseguenti. TransForward è pianificata dal 2011 fino all'inizio del 2013. E.ON IT, il business di E.ON e HP e T-Systems si troveranno così a lavorare in stretta collaborazione.

### ***Il nuovo modello di IT : Run vs. Steer***

La progettazione e la realizzazione di un programma di outsourcing ha portato a un nuovo modello di Gestione con un focus principale su: "gestione del fornitore" per controllare e gestire i fornitori di E.ON. Questo nuovo modello ha portato a un *cambiamento della messa a fuoco*, che consiste in:

- una supervisione sui servizi IT erogati da un terzo team anziché considerarli come servizi forniti dalla famiglia;
- la partecipazione a un processo di Change Management formale, garantendo una documentazione appropriata anziché una minima;
- l'adozione di un approccio secondo cui risulta utile considerare il fornitore dei servizi come un ruolo di responsabile e permettere all'integrator di gestire problemi e processi di escalation anziché buttarsi a capofitto quando sorge un problema.

Il Modello di Supplier Governance descrive

i principi e i ruoli necessari per la gestione, richiesti dal Retained IT al fine di governare, condurre, controllare e gestire i fornitori per assicurare il Service Delivery come pattuito con il Demand e il Dominio. Ruoli individuali, responsabilità, autorità e obblighi vengono assegnati a organi di gestione predefiniti.

A questo si aggiunge:

- La presenza di solo due Service Desk (a Sofia e a Bangalore) anziché 64 localizzati in ogni sede
- La presenza di un unico catalogo dei servizi per tutte le sedi anziché 64 cataloghi che rispondono alle diverse esigenze locali dei clienti
- La riduzione del numero di applicazioni (che erano circa 10000) con l'obiettivo di sopprimere quelle utilizzate da meno di 4 utenti e arrivare così almeno a 4000 applicazioni totali

Le problematiche che si sono finora riscontrate sono state:

- La diminuzione del livello di autorità dei 64 precedenti CIO e relativi budget locali a loro assegnati
- La riduzione delle applicazioni e la conseguente centralizzazione delle stesse ha portato inevitabilmente a un aumento del numero delle licenze utilizzate
- La scelta di sostituire i 64 canali di Assistenza con soli due service Desk localizzati a Sofia e Bangalore ha portato come conseguenza a un minore livello di servizio garantito verso le problematiche locali e a un aumento dei tempi di risoluzione delle stesse, oltre ad un aumento dell'insoddisfazione da parte del cliente che crede di non essere compreso totalmente, data la delocalizzazione del canale che gli fornisce assistenza
- L'aumento delle voci di costo per ogni richiesta non prevista dagli accordi contrattuali

### **IT Governance in azione**

La testimonianza di Damian Buyan risulta essere importante per capire e porre l'attenzione su

una serie di aspetti che devono essere presi in considerazione nella scelta della realizzazione di un programma di IT Outsourcing:

- l'importanza di un supporto esterno nel processo di outsourcing, se precedentemente non si ha esperienza al riguardo
- valutare se rifornirsi da più fornitori sia adeguato all'ambito del servizio e al contesto specifico dell'azienda
- se si opta per una soluzione con più fornitori, bisogna tenere in conto la necessità di una funzione d'integrazione tra i provider e l'azienda stessa e se questa funzione deve essere svolta da un soggetto esterno o interno all'azienda
- aver bisogno di pianificare attività pre-transizione: è importante pianificare alcune attività pre-transizione poiché l'integratore del servizio necessita di essere operativo prima che gli altri fornitori entrino in gioco
- ricordarsi le ragioni che hanno spinto all'outsourcing e ottenere quello per cui si è pagato

A questo si deve necessariamente aggiungere l'importanza di realizzare un'attenta analisi preliminare per capire quali servizi e attività esternalizzare e di come gestire il processo di outsourcing non solo nelle fasi iniziali, bensì anche durante il processo stesso. La scelta di progettare di un programma di IT Outsourcing, pertanto, non deve nascere soltanto da motivazioni di carattere economico, ma deve essere ben ponderata e deve tener conto di molti aspetti che interessano non solo il breve, ma anche il lungo periodo, senza tuttavia tralasciare una chiara visione delle esigenze attuali e future del business rispetto all'IT e di come queste si ripercuotano sulle attività della Direzione IT e sulle tecnologie gestite.

In conclusione, come messo in luce da Damian Bunyan, un consiglio è quello di possedere internamente all'organizzazione quella parte di conoscenza che si rivela strategica per quella particolare azienda. In questo senso la funzione di Demand Management, concepita come l'interfaccia tra il business e l'IT e come depositaria di un profondo sapere dei processi di business e di quelli relativi al mondo delle tecnologie dell'informazione, dovrebbe essere mantenuta all'interno dell'organizzazione e non venduta a terzi, poiché rappresenta una funzione indispensabile e strategica, fondamentale per il successo dell'organizzazione.



## La nostra intervista a Mr. Bunyan



### ***Inizialmente esisteva un processo formale per identificare e stabilire gli obiettivi dell'outsourcing?***

All'inizio del processo di IT outsourcing, E.ON ha deciso di partecipare ad una gara Europea e, conseguentemente, di prendere parte ad una serie di processi definiti che contemplano il rispetto di alcuni requisiti. In particolare, E.ON doveva fornire una documentazione trasparente su ciò che era oggetto del processo di outsourcing, su quali fossero i criteri che guidavano questo processo, gli aspetti relativi alle persone, ai costi e alla qualità. I requisiti erano formalmente documentati, sigillati fino al giorno della gara e successivamente resi pubblici al momento dell'assegnazione della stessa.

### ***Come valuta la capacità di innovare e di evolvere?***

Ritengo esistano due tipi di innovazione; in primo luogo esternalizziamo per ricercare quelle innovazioni che ci possano consentire di risparmiare sui costi sostenuti: nonostante E.ON abbia una infrastruttura IT di notevoli dimensioni, esistono alcune attività o operazioni che un service provider, come ad esempio HP, può fare al posto di E.ON; HP può assumere personale, sia nella mia nazione, sia e soprattutto all'estero, a condizioni economicamente più vantaggiose rispetto a quelle che avrebbe E.ON: i risparmi ricercati possono essere raggiunti seguendo questa strada o perfezionando e implementando un maggior numero di processi industriali.

La decisione di perseguire la strada dell'IT Outsourcing consente inoltre di ottenere un altro tipo di innovazione, che consiste nel fare le cose diversamente; un esempio può essere

la possibilità di creare un Cloud Operating System, che E.ON non potrebbe realizzare in proprio o per 10000 altre aziende come potrebbe fare HP.

In definitiva, E.ON non può conseguire un grado di innovazione maggiore rispetto a quello che raggiunge con un contratto di IT Outsourcing.

### ***Quali sono le voci di costo su cui è stato possibile conseguire i maggiori risparmi?***

Fin dalla nascita di E.ON, i costi IT sono cresciuti ogni singolo anno fino al 2008. Nel 2008 il budget allocato al settore IT ha toccato la cifra di € 1.3 miliardi, ma nessuno conosceva come e in che modo le risorse fossero impiegate; in definitiva non esisteva un controllo dei costi IT. Inoltre, al termine di ogni anno, se i CIOs si rendevano conto di non aver impiegato interamente il budget a loro assegnato, utilizzavano ugualmente l'importo rimanente, arrecando un grave danno all'intero business. Con la ristrutturazione del 2008, sono stati accorpate tutti i piccoli centri IT, abbiamo eliminato 64 CIOs (i quali decidevano in autonomia come impiegare il proprio budget) e come risultato abbiamo eliminato alcune voci di costo non produttive, contenendo la spesa IT sotto la cifra di € 1 miliardo.

Relativamente alla possibilità di risparmiare e ottimizzare attraverso il miglioramento tecnologico, le aree nelle quali il service provider mostrava maggiore competitività economica erano tutte quelle collegate con il supporto e l'assistenza dei Database, funzioni che sono state coerentemente trasferite.

***Sono regolamentate le possibilità di audit sui processi e i servizi esternalizzati? Se sì, in che modo? Avete procedure definite dai providers? Avete accesso ai dati di log?***

In una compagnia Tedesca che opera nel settore energetico i controlli sono molto importanti non solo se applicati ai processi IT, ma su tutti i processi, per i quali il Business richiede delle operazioni di audit. Ogni processo presente all'interno del contratto di IT Outsourcing e il

contratto stesso sono controllati dai processi di audit. All'interno di E.ON abbiamo procedure di audit interne, conseguentemente non richiediamo controlli esterni. Abbiamo accesso sia ai dati di log che, in generale, a qualsiasi cosa che ci permetta di mantenere bassi i costi.