



## RUBRICA IT OUTSOURCING

### **COSTRUIRE UN CATALOGO DEI SERVIZI TECNOLOGICI**

Parlano gli esperti

Ing. Andrea Cavazza, IT Governance, Manager HSPI

Ing. Stefano Aiello, IT Governance & Information Risk Management, Partner HSPI

Ing. Roberto Carbone, IT Governance, Senior Manager HSPI

## **INDICE**

Introduzione

Il Catalogo dei Servizi di Business e il Catalogo dei servizi tecnologici

Alcune proposte di Catalogo dei Servizi tecnologici di outsourcing

Come identificare i servizi tecnologici

Conclusioni

## INTRODUZIONE

Le motivazioni che possono spingere una direzione IT ad avvalersi dell'outsourcing possono essere di varia natura:

- opportunità di mercato, legate alla possibilità di individuare provider che possano garantire l'erogazione di un servizio di qualità uguale o maggiore a quello erogato a fronte di una riduzione dei costi
- driver interni, legati a cambiamenti strutturali dell'azienda, organizzativi o nei processi
- driver esterni, ovvero cambiamenti nei clienti, nel mercato, nei competitor o nuovi vincoli normativi/legislativi

La rapidità dei cambiamenti degli scenari in cui si trova ad operare l'IT, combinata con la crescente specializzazione richiesta per le attività operative, rende sempre più difficile per le aziende lo sviluppo e il mantenimento di competenze di eccellenza.

Il ricorso all'outsourcing diventa quindi quasi obbligato ed espone l'azienda, in mancanza di un processo adeguatamente strutturato e

controllato, a rischi di varia natura:

- Rischi di carattere economico, causati dalla dipendenza da un fornitore e dalle inefficienze prodotte dalla mancata o scarsa valutazione dei costi nascosti
- Rischi di carattere strategico e organizzativo, dovuti alla perdita di competenze su una parte delle proprie attività, alla demotivazione della struttura interna interessata dall'esternalizzazione e alla mancanza di una adeguata organizzazione per la gestione dell'outsourcer
- Rischi di tipo operativo, legati alla perdita di flessibilità causata da un rapporto definito da clausole contrattuali, alla perdita di controllo del processo produttivo e del know-how correlato

La scelta di quali servizi e attività esternalizzare e di come gestire il processo di outsourcing è quindi critica e necessita di una chiara visione delle esigenze, attuali e future, del business rispetto all'IT e di come queste si ripercuotono sulle attività della Direzione IT e sulle tecnologie gestite.

### Il Catalogo dei Servizi di Business e il Catalogo dei servizi tecnologici

Al fine di minimizzare il rischio collegato all'outsourcing, è quindi necessario predisporre un sistema che permetta di selezionare cosa è più opportuno esternalizzare e come gestire questo processo.

Si tratta di un Sistema che ha come elemento centrale la strutturazione di un Catalogo dei Servizi di Business e di un Catalogo dei Servizi Tecnologici, necessari per definire a quali esigenze di business si vuole/deve rispondere e con quali risorse, attività, tecnologie lo si fa. Il Catalogo dei Servizi, infatti, definisce quali sono i servizi che l'IT eroga al business, formalizzando cosa si eroga (funzionalità, attività, etc.) e come lo si eroga (in quali orari, con che livelli di servizio, con quali garanzie), ovvero, in sintesi, qual è il valore che l'IT fornisce al Business.

Il Catalogo dei Servizi Tecnologici, invece, traccia, corrispondentemente ai servizi di business, quali sono i servizi tecnologici/prestazioni, che l'IT mette in campo per erogare servizio. I livelli di servizio che devono essere assicurati nell'ambito tecnologico, sono diretta conseguenza di quanto si deve garantire, in

termini di qualità, al cliente di business.

La definizione di quali siano i servizi tecnologici di una direzione IT, intesi come aggregato di attività o di tecnologie omogenee fra loro, e di quali siano i livelli di servizio correlati, coerenti con i livelli da garantire al business, è fondamentale per l'identificazione dei servizi candidati all'outsourcing e dei requisiti da formalizzare in un contratto con il fornitore.

Ogni azienda tende a strutturare i propri servizi tecnologici sulla base di elementi specifici del proprio contesto (struttura organizzativa, tecnologie attualmente gestite, competenze disponibili). Questo modello non trova però spesso rispondenza sul mercato, che offre un ampio spettro di opzioni e modalità di erogazione e che tende ad offrire servizi generalizzati (per massimizzare l'efficienza), collegati principalmente alle tecnologie e alle sue evoluzioni.

Il Catalogo dei Servizi Tecnologici è quindi il primo step nel percorso di selezione e assegnazione dei servizi tecnologici da dare in outsourcing.

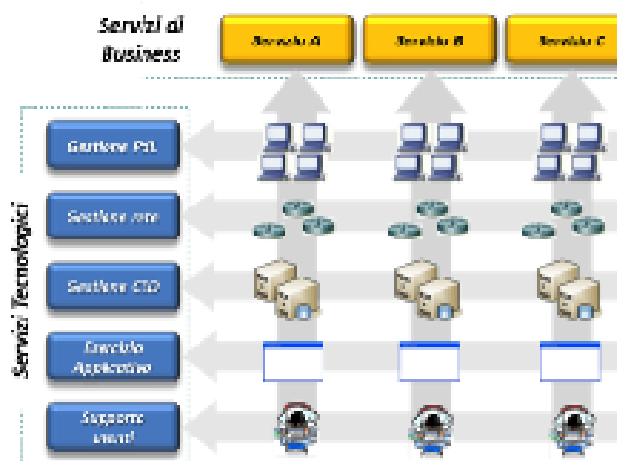


Figura 1 - Servizi di Business e Servizi Tecnologici

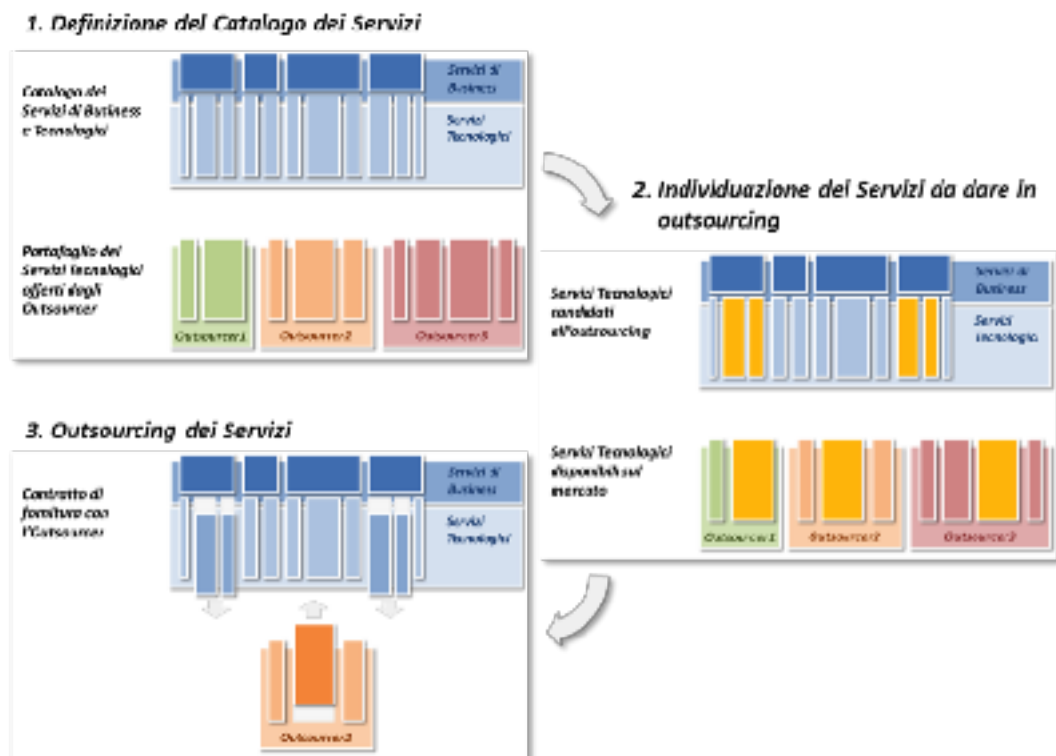


Figura 2 - Percorso di selezione e assegnazione dei servizi di outsourcing

### **A**lcune proposte di Catalogo dei Servizi tecnologici di outsourcing

In letteratura esistono varie proposte di cataloghi dei servizi tecnologici finalizzati all'outsourcing, sia a livello nazionale che internazionale.

In questo ambito, sono significative le proposte di DigitPa (ex Cnipa) e di Gartner.

DigitPa, Ente Nazionale Per La Digitalizzazione Della Pubblica Amministrazione, al fine di fornire un riferimento pratico per la realizzazione di contratti di fornitura di beni e servizi ICT all'interno della Pubblica Amministrazione, ha realizzato delle linee guida ed una collana di manuali operativi.

In questa collana è presente il "Dizionario delle forniture ICT" che, realizzato come gli altri manuali da un gruppo di lavoro che comprende

sia membri della pubblica amministrazione che rappresentanti dei fornitori ICT, identifica delle "Classi di fornitura ICT" per le quali descrive attività, indicatori di qualità e modalità di contrattualizzazione. Questi elementi possono essere utilizzati dalle Pubbliche Amministrazioni nella stesura di capitolati tecnici e contratti di fornitura, senza mai prescindere dagli aspetti specifici del contesto di applicazione.

Il "Dizionario delle forniture ICT", pubblicato nel 2009, è stato definito sulla base delle esperienze del gruppo di progetto e, riferendosi a standard e norme, riporta uno schema di classificazione dei lemmi a tre livelli nel quale le classi di fornitura corrispondono al terzo livello di classificazione.

Di seguito, al fine di illustrare la logica di suddivisione applicata, sono riportati i primi due livelli di classificazione:

1.	Servizi per l'utente	1.1	Sviluppo e Manutenzione Evolutiva applicazioni
		1.2	Gestione e manutenzione applicazioni
		1.3	Assistenza all'utente e formazione
2.	Servizi per l'interoperabilità e la cooperazione	2.1	Servizi di integrazione
		2.2	Servizi applicativi
		2.3	Riconoscimento Digitale
3.	Servizi infrastrutturali	3.1	Servizi per le reti
		3.2	Servizi per i sistemi
		3.3	Servizi di sicurezza
		3.4	Servizi di gestione documentale
		3.5	Servizi di monitoraggio della qualità dei servizi
		3.6	Servizi di desktop
4.	Servizi di consulenza e prestazioni professionali	4.1	Servizi professionali
		4.2	Fornitura di prestazioni professionali
5.	Fornitura di beni	5.1	Fornitura di prodotti hardware e software
6.	Processi trasversali alle classi di servizio	6.1	Processi di supporto
		6.2	Processi organizzativi

Tabella 2 - Classificazione delle forniture ICT

L'istituto di ricerca Gartner svolge annualmente un'analisi del mercato internazionale dell'ICT Outsourcing in cui si individuano i trend relativi alla domanda e all'offerta dei servizi, viene fornita un'analisi sul livello di maturità raggiunto da ciascuna offerta di servizio e sulle prospettive di crescita nel breve-medio termine, si valuta il beneficio sul business fornito da ciascun servizio. L'analisi periodica svolta da Gartner fa emergere che la complessità del mercato dell'IT Outsourcing non va sottovalutata; infatti, se da un lato esistono servizi ormai identificati maturi, in termini di presenza e diffusione sul mercato, industrializzazione e automazione (come il Data Center Outsourcing, il Desktop Outsourcing e l'Help Desk outsourcing) dall'altro il mercato dei servizi di IT Outsourcing è soggetto a continui mutamenti, causati da fattori come l'evoluzione delle tecnologie, l'ottimizzazione dei costi, il consolidamento dei vendor, la razionalizzazione e l'evoluzione dei modelli di delivery, il cambiamento nella domanda e nell'offerta.

Complessivamente il mercato dell'outsourcing sta progredendo verso un livello di maggiore

industrializzazione nel quale la condivisione di processi, strumenti e competenze e le economie di scala consentono un incremento nell'affidabilità dei servizi, minori costi di gestione e maggiore flessibilità per i clienti.

Le organizzazioni devono pertanto monitorare e comprendere i cambiamenti ed il livello di maturità dei servizi offerti dal mercato dell'IT Outsourcing, inclusi servizi già disponibili ma erogati secondo nuove modalità e servizi nuovi a tutti gli effetti, al fine di sfruttare tutte le potenziali opportunità, ottenere i benefici connessi e valutare tutti i rischi collegati, limitando errori comuni di valutazione e gestione.

### **C**ome identificare i servizi tecnologici

Identificare i servizi tecnologici significa definire, per ciascun servizio, perimetro di attività, responsabilità, indicatori di performance e soglie, organizzazione interna di coordinamento e controllo.

Per questi motivi, al fine di definire in maniera ottimale i servizi tecnologici, e successivamente

predisporsi all'outsourcing, i fattori da prendere in considerazione e valutare per massimizzare efficacia ed efficienza sono molteplici:

- Layer tecnologico impattato – attività omogenee in quanto insistono sullo stesso layer tecnologico (rete, sistemi, applicativi, etc.) . Sono attività candidate ad essere raggruppate in un unico servizio tecnologico in quanto frammentando la gestione di un layer in più servizi, e di conseguenza in più aree IT o fornitori, non è possibile fare economie di scala impattando negativamente l'efficienza. Infatti la gestione di un unico layer tecnologico richiede tipicamente attività, procedure, strumenti e competenze omogenee
- Competenze delle risorse –attività che richiedono competenze specialistiche piuttosto che trasversali. Analizzando le competenze richieste per ciascuna attività, si riesce a creare aggregati coerenti che massimizzano il rapporto costi benefici, destinando le competenze specialistiche in maniera puntuale alle sole attività che richiedono elevato know-how. Analogamente si ottengono delle economie di scopo, aggregando attività che richiedono competenze trasversali e meno specifiche, ottenendo la massima riduzione dei costi in funzione delle competenze effettivamente utilizzate.
- Caratteristiche dell'attività – Orario del servizio (es. H24 o H8), gestione in maniera centralizzata o con presidio on-site, urgenza che caratterizza il servizio. Queste caratteristiche hanno impatto diretto sulla modalità di erogazione operativa del servizio, sull'allocazione delle risorse e sui costi (es. servizio in H24 ha costi superiori ad uno H8 in giorni lavorativi). Anche in quest'ottica, si ottengono economie di scopo aggregando attività che hanno caratteristiche analoghe piuttosto che frammentarle su più funzioni e/o fornitori.
- Organizzazione interna – ogni servizio tecnologico dovrebbe avere un'area

funzionale con le competenze tecnico/specialistiche necessarie per monitorarne la qualità e cui fare riferimento in modo preferenziale. Nel bundling dei servizi tecnologici devono essere quindi analizzate anche le aree di responsabilità della direzione IT. Al fine di assicurare che i livelli di servizio attesi siano raggiunti, è fondamentale che siano assegnate chiaramente le responsabilità sulle attività di gestione e monitoraggio dei servizi tecnologici, in particolar modo in caso di outsourcing. Aggregare le attività in funzione dell'organizzazione che le dovrà gestire e controllare, impedisce che ci siano attività o servizi per i quali non è chiara l'attribuzione di responsabilità.

- Disponibilità del servizio sul mercato – attività raggruppate in modo da comporre un servizio che risulti acquistabile stand-alone; laddove alcune attività sono offerte dal mercato in maniera congiunta, queste confluiscono all'interno dello stesso Servizio Tecnologico (ad esempio, se il supporto specialistico sugli apparati di rete viene sempre offerto insieme alla gestione delle configurazioni degli stessi, queste divengono due attività del Servizio Tecnologico "Gestione delle reti dati"). La definizione di servizi tecnologici che non hanno rispondenza diretta sul mercato comporta l'acquisto di servizi custom più costosi, aumentando il rischio di lock-in verso uno specifico fornitore. Inoltre, poiché i servizi costituiscono un sistema integrato di attività, la definizione di un servizio non presente sul mercato comporta, in cascata, un impatto anche su tutte le altre attività incluse negli altri servizi che interagiscono con questo.
- Maturità del servizio – un servizio si ritiene maturo quando ha caratteristiche consolidate ed è offerto da più fornitori leader di mercato. In particolare, nel valutare la maturità di un servizio che si vuole acquisire se devono considerare tre aspetti: la maturità del servizio offerto nel mercato di riferimento, la maturità della specifica offerta nel

portafoglio dell'outsourcer (inclusa la validità della road-map strategica collegata), le competenze e le risorse utilizzate per erogare il servizio. Acquisire servizi con un basso livello di maturità incrementa la probabilità di disservizi e di non raggiungere i livelli di qualità e performance attesi.

- Complessità di gestione – la suddivisione delle attività in più Servizi Tecnologici consente di attuare il multisourcing selezionando il miglior outsourcer per ciascun servizio in rapporto al costo; un'elevata frammentazione dei servizi, comporta però una maggiore complessità di gestione, necessaria per controllare e coordinare le interazioni di tutti gli attori. Al contrario, l'aggregazione delle attività orientata al full outsourcing semplifica la gestione a fronte di costi superiori. Il contesto aziendale, gli obiettivi strategici, il budget disponibile, sono fattori specifici che determinano la scelta del mix ottimale di ripartizione delle attività.
- Indicazioni di letteratura – Best practices (ITIL, OPBOK) e Istituti di Ricerca (DigitPA - Qualità delle Forniture ICT, Gartner Research) offrono dei criteri comuni per l'aggregazione delle attività in servizi tecnologici, facilitando l'identificazione di servizi standard condivisi che massimizzano efficacia ed efficienza.

Tutti questi elementi hanno un'influenza reciproca e devono essere quindi valutati contemporaneamente nell'identificazione dei Servizi Tecnologici. Inoltre, gli elementi di cambiamento che hanno continuamente impatto sull'IT impongono di reiterare nel

tempo questa analisi, al fine di adeguarla all'evoluzione del contesto.

## Conclusioni

Il funzionamento dell'IT si sta sempre più orientando verso l'erogazione di servizi. Questo orientamento richiede un forte cambiamento nell'organizzazione e nella gestione delle attività interne, non più esclusivamente determinate dalle tecnologie e dalle competenze, ma legate a processi standardizzati ed industrializzati, finalizzati all'erogazione di servizi al business.

La forte pressione sul contenimento dei costi e sul continuo aggiornamento delle tecnologie e delle competenze, impone di includere in questo modello di funzionamento delle entità esterne, gli outsourcer, che devono integrare le proprie attività e servizi con quelle del cliente senza soluzioni di continuità, per non pregiudicare la qualità dei servizi erogati al Business.

In questo contesto, la definizione del Catalogo dei Servizi Tecnologici coerente con il Catalogo dei Servizi di Business, è il primo passo fondamentale, necessario per intraprendere la gestione dei Sistemi Informativi secondo questa nuova ottica, fornendo una vista complessiva ed organica in grado di assicurare che tutti gli elementi per il controllo ed il governo dell'IT siano stati individuati e attuati.

È importante non sottovalutare l'importanza e la complessità di questa attività, che ha un impatto determinante sul governo dei sistemi informativi e sulla individuazione e gestione dei servizi oggetto di outsourcing e che è soggetta ad una continua rielaborazione causata dalla costante evoluzione dell'IT e del mercato.