



# LOGISTICA INTEGRATA

Controllo su KPI & SLA

relativamente ad un sistema di Outsourcing

( a cura di **Sergio Rubichi** – CISM )



**Vedremo la :**

- definizione di 'Outsourcing' e sua contestualizzazione nello scenario normativo e tecnologico ('ICT').
- illustrazione di un motore di 'feedback' applicabile ai diversi tipi di outsourcing. In particolare, elaborazione di uno schema organico per le attività svolte dalle Funzioni appartenenti all' *IT Operation*, momento di verifica per le procedure successivamente implementate nel rispetto della "sostenibilità" dei livelli di servizio concordati ('SLA') con i Fornitori e della coerenza perseguita mediante la definizione degli opportuni indicatori di performance associati ('KPI').



## **INDICE DELLA PRESENTAZIONE :**

- 1. Aspetti generali**
2. 'Outsourcing': quadro normativo
3. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
4. Logistica Integrata
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
6. La 'Governance' e il ruolo dell'**IT**
7. Riferimenti bibliografici e sitografici

Slide 1.1

## ASPETTI GENERALI



Quando un'azienda decide di fare *outsourcing*, sposta il proprio ruolo da gestore di investimenti e risorse a gestore delle prestazioni dell'Outsourcer, relativamente ai requisiti forniti ed al riscontro di parametri qualitativi per il servizio reso.



## ASPETTI GENERALI

- I cosiddetti **Key Performance Indicator** rappresentano i valori di prestazione a livello operativo, ad esempio per macchina (mainframe, server, client, reti e loro apparati), per sistema sw di base (sistemi operativi, database, sw di accesso, sw di backup e sicurezza) e per processi (tempi e prestazioni a livello di accoglienza e di 'call-center', tool e agenti di monitoraggio remoto, performance di gestione delle chiamate).
  - I **Service Level Agreement** corrispondono, spesso in unione con alcuni KPI, ai valori contrattuali di erogazione dei servizi stabiliti e concordati con i Clienti.
-

Slide 1.3

## ASPETTI GENERALI



La produzione costante di questo tipo di indicatori, il **reporting** ed il monitoraggio del loro andamento, rappresentano un'occasione di comunicazione e di discussione con il Cliente sulle prestazioni erogate, nonché momento di analisi per individuare strategie operative ed eventuali correzioni di processo.



## ASPETTI GENERALI

**I 'KPI' guidano alla raccolta dei dati prestazionali e delle metriche associate, da parte del processo gestionale dei 'Livelli di Servizio'**

“A good SLA aligns the supplier's incentives with the customer's objectives through service level credits and termination rights”.

(fonte Internet, 'Outsourcing Center'- <http://www.outsourcingcenter.com/>).

In definitiva, per SLA si intende “un accordo tra Utente e Fornitore che descrive il servizio da erogare, l'interfaccia per la risoluzione di eventuali problemi e le metriche da utilizzare per monitorare l'efficacia”.



## ASPETTI GENERALI

La norma *ISO 9001:2000* precisa :

*“Qualora l’organizzazione scelga di affidare all’esterno **processi che abbiano effetti sulla conformità del prodotto ai requisiti**, essa deve assicurare il controllo di tali processi.*

*Nell’ambito del sistema di gestione per la qualità devono essere definite le modalità per tenere sotto controllo tali processi affidati all’esterno.”*

L’organizzazione è vista come un **Sistema** (insieme di elementi correlati in grado di interagire) che deve avere una **Gestione** (attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l’operatività) la quale, a sua volta, ha come priorità la **Qualità** (grado con cui l’insieme delle caratteristiche di un prodotto/servizio soddisfa i requisiti del Cliente).



## ASPETTI GENERALI

I processi necessari per il sistema di gestione per la qualità sopra citati, dovrebbero includere quelli pertinenti alle attività di gestione, alla messa a disposizione delle risorse, alla realizzazione di prodotti e alle misurazioni.

In alcune situazioni potrebbe non essere possibile verificare i risultati del processo esternalizzato attraverso il successivo monitoraggio o misurazione. In questi casi l'organizzazione è tenuta ad assicurarsi che il processo esternalizzato preveda anche la sua *validazione* in accordo con il punto 7.5.2 della ISO 9001:2000.

## **QUADRO NORMATIVO**

### **Punto 7.5.2 della ISO 9001:2000**

#### **Validazione dei processi di produzione e di erogazione di servizi**

L'organizzazione deve validare tutti i processi produttivi e di erogazione di servizi il cui risultato finale non possa essere verificato da successive attività di monitoraggio o di misurazione.

Rientrano in questo ambito quei processi per i quali le eventuali carenze possono evidenziarsi solo dopo che il prodotto viene utilizzato o il servizio viene erogato. La validazione deve dimostrare la capacità di questi processi di conseguire i risultati pianificati.

Per questi processi l'organizzazione deve dare disposizioni, ove applicabili, in merito:

- a) ai criteri definiti per il riesame e l'approvazione dei processi,
- b) all'approvazione di apparecchiature e alla qualificazione del personale,
- c) all'uso di metodi e di procedure definite,
- d) ai requisiti per le registrazioni (vedere 4.2.4),
- e) alla rivalidazione.



## ASPETTI GENERALI

Il dizionario *Oxford English Dictionary* definisce il verbo 'to outsource' come *“ottenere... per contratto da una fonte esterna all'organizzazione o all'area; appaltare (un lavoro) all'esterno”*.

Nell'ambito della ISO 9001:2000 un 'processo esternalizzato' è un processo che l'organizzazione ha individuato come necessario per il proprio SGQ ma che ha scelto di far eseguire da una parte esterna.

**Nota :** il punto 3.4.1 della ISO 9000:2000 definisce un processo come *“insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita”*.

Slide 1.9

## ASPETTI GENERALI



Un processo esternalizzato può essere eseguito da un Fornitore che è del tutto indipendente dall'organizzazione, o che fa parte della stessa organizzazione madre (ad esempio: una divisione o un dipartimento separato, non soggetto allo stesso SGQ). Il processo può essere eseguito negli stabilimenti o ambiente di lavoro dell'organizzazione, in un sito indipendente, o in qualche altra maniera.



## ASPETTI GENERALI

Lo scopo del punto 4.1 della ISO 9001:2000 è quello di enfatizzare che quando un'organizzazione sceglie di esternalizzare (in forma permanente o temporanea) un processo che abbia effetti sulla conformità del prodotto ai requisiti, essa non può semplicemente ignorare questo processo né escluderlo dal proprio SGQ.

L'organizzazione è tenuta a dimostrare di esercitare un controllo adeguato per assicurarsi che questo **processo** è eseguito in accordo con gli attinenti requisiti della ISO 9001:2000 e con ogni altro requisito del SGQ dell'organizzazione. La natura di questo controllo dipenderà, tra le altre cose, dall'importanza del processo esternalizzato, dai rischi coinvolti e dalla competenza del Fornitore nel rispettare i requisiti applicabili al processo.

Slide 1.11

## **ASPETTI GENERALI**



I processi esternalizzati interagiranno con altri processi del SGQ dell'organizzazione; processi, questi, che possono essere eseguiti dall'organizzazione stessa o essere – a loro volta – esternalizzati.

Anche queste interazioni occorre che siano gestite [vedere, a proposito, i punti 4.1.a) e b) della ISO 9001:2000]

Slide 1.12

## **ASPETTI GENERALI**



L'outsourcing di servizi informatici e telematici sta divenendo una forma di interazione tra aziende molto diffusa a livello nazionale.

Con il contratto che la disciplina, l'azienda demanda l'esecuzione di alcuni servizi informatici e telematici interni ad un Fornitore esterno, il quale provvede alla realizzazione degli stessi mediante l'utilizzo del proprio Personale, nonché delle proprie risorse operative e gestionali.



## ASPETTI GENERALI

Un'azienda che decide di avviare un processo di esternalizzazione deve svolgere una seria attività "prodromica".

Innanzitutto deve operare una preventiva "analisi strategica iniziale" attraverso la quale individuare con chiarezza e precisione le attività di *core business* e quelle che, invece, possono essere affidate alla gestione di terzi.

Il passo successivo consiste nella definizione delle aspettative prestando attenzione, soprattutto, al costo che in quel momento si sostiene per lo svolgimento delle attività che s'intende esternalizzare e quello che si sosterebbe affidando le stesse alla gestione di terzi.



## ASPETTI GENERALI

Le principali tipologie di outsourcing sono il '**simple outsourcing**' ed il '**transfer outsourcing**', ovvero rispettivamente :

- la *cessazione* di una attività all'interno dell'azienda che attinge pertanto il servizio cessato dal mercato esterno
- il *trasferimento* di un ramo aziendale interamente al Fornitore preposto.

Slide 1.15

## **ASPETTI GENERALI**



I motivi che originano questo meccanismo economico sono, essenzialmente, l'opportunità per le aziende di migliorare i servizi IT demandandoli ad esperti del settore nonché la possibilità di ampliare e migliorare le proprie attività connesse all'informatica, mediante l'appoggio di terze aziende che hanno conoscenze specifiche e che pertanto consentono un abbattimento di tempi e costi.



## **ASPETTI GENERALI**

E' sempre consigliabile porre un lungo termine di collaborazione, sufficiente affinché l'azienda possa riscontrare gli effettivi vantaggi correlati all'outsourcing e sia in grado di fronteggiare le conseguenze economiche e di mercato che ne derivano.

D'altra parte, la fissazione del lungo termine consente anche al Fornitore di acquisire un ruolo essenziale rispetto all'azienda e pertanto svilupparsi ed accrescere la propria posizione nel mercato.



## ASPETTI GENERALI

Per quanto riguarda la determinazione del corrispettivo, lo strumento che offre maggiori garanzie ad entrambe le parti è quello che prevede una *quota base* ed una *quota addizionale variabile*, la cui determinazione viene fatta dipendere da una serie di parametri oggettivi che, nel complesso, dovrebbero esprimere il livello quantitativo di "impiego" del sistema da parte dell'Utente.



## ASPETTI GENERALI

- La quota base del corrispettivo (***baseline processing cost***) viene calcolata dalle parti sulla base di uno studio delle prevedibili esigenze minime o medie di impiego del sistema, determinate dalle caratteristiche strutturali dell'impresa che dovrà usufruire dell'outsourcing (da cui l'importanza dello scambio di informazioni nelle fasi precontrattuali).
- La quota addizionale variabile del corrispettivo (***additional volume charges***) ha invece lo scopo di fare pagare all'Utente, in base all'effettivo "consumo", l'utilizzo delle risorse del sistema che risulti eccedente rispetto ai valori minimi di impiego sulla base dei quali è stata determinata la quota base del prezzo.



## ASPETTI GENERALI

Quando si tratti di attività aventi come oggetto i servizi informatici, non trascurabile è **l'aspetto della Sicurezza** :

l'azienda dovrà imporre al Fornitore, laddove già lo stesso non abbia espressamente provveduto, a munirsi di misure tali da tutelare l'attività da accessi non autorizzati o manomissioni che comportino conseguenze quali (ad es.) distruzione o perdita di dati.



## ASPETTI GENERALI

Il problema della confidenzialità e riservatezza dell'accordo viene trattato nelle varie fasi della contrattazione.

Gli obblighi di riservatezza vengono replicati nel contratto definitivo anche in sostituzione di quelli presi mediante la sottoscrizione dell'*accordo di riservatezza*. Ne consegue che le clausole del contratto definitivo preciseranno che tutte le informazioni comunicate da una parte all'altra sia prima che dopo la data di inizio dell'accordo dovranno essere ritenute ed utilizzate per i soli scopi prescritti dall'accordo che si andrà a sottoscrivere.



## ASPETTI GENERALI

Nella previsione che il rapporto di outsourcing possa cessare, occorre tener presente che l'azienda ha tutto l'interesse di preventivarsi affinché non subisca conseguenze dannose dalla conclusione dello stesso.

In tal senso, è raccomandabile prevedere nel contratto l'ipotesi secondo cui sia fatto obbligo al Fornitore di provvedere a dare tutta l'assistenza necessaria affinché le attività dallo stesso svolte a favore dell'azienda possano essere ereditate, senza disagi economici per la stessa, da un Terzo che subentri e continui nell'operato del Fornitore.



## ASPETTI GENERALI

Quanto esposto è un cenno alla **complessità contrattuale** che caratterizza il rapporto di outsourcing.

L'obiettivo vuole essere quello di invitare a considerare come tale scelta economica possa rappresentare per gli operatori del settore un possibile vantaggio per lo sviluppo economico, ma anche una scelta delicata da operare nella piena consapevolezza contrattuale per evitare spiacevoli perdite di produttività ed utili.



## ASPETTI GENERALI

L'estrema ampiezza dei compiti dell'Outsourcer, rende complicata (ma anche di cruciale importanza) la definizione dell'oggetto del contratto e, in particolare, delle prestazioni che devono essere rese dal Fornitore del servizio.

Per questi motivi, la soluzione adottata comunemente nella prassi è quella di stabilire le categorie principali di attività che formeranno oggetto del contratto, e che serviranno anche quale criterio per la determinazione delle numerose ulteriori prestazioni di natura secondaria e accessoria.



## ASPETTI GENERALI

L'individuazione della disciplina dell'oggetto del contratto potrà essere più semplicemente ripartita tra il **corpo del contratto** stesso e gli **allegati**, inserendo :

- a) nel primo le clausole di più ampia portata, contenenti le categorie generali degli obblighi da osservare,
- b) negli **allegati** la descrizione tecnica delle varie attività.



## INDICE DELLA PRESENTAZIONE :

1. Aspetti generali
2. **'Outsourcing': quadro normativo**
3. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
4. Logistica Integrata
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
6. La 'Governance' e il ruolo dell'**IT**
7. Riferimenti bibliografici e sitografici



## QUADRO NORMATIVO

*Nulla quaestio* sull'atipicità del contratto, soprattutto laddove si consideri che non esiste “un elenco” delle attività che possono essere esternalizzate in quanto, di fronte ad una necessità, l'azienda-cliente e il Fornitore possono decidere di affrontare un'esperienza di 'comakership', creando un'opportunità per entrambi.

*Vexata quaestio*, invece, sulla mera natura giuridica.

C'è chi ritiene di poterlo ricondurre al 'contratto di appalto' (nella specie appalto di servizi) e chi, invece, al 'contratto di somministrazione'.



## QUADRO NORMATIVO

Il decreto attuativo della legge 30/2003, la cd. “Legge Biagi”, regola i casi di ‘somministrazione’ e all’articolo 29 recita: “Il *contratto di appalto*, regolato dall’articolo 1655 del Codice Civile, si distingue dalla *somministrazione di lavoro* per l’organizzazione, da parte dell’appaltatore, dei mezzi necessari, per l’esercizio del potere organizzativo e per l’assunzione del rischio d’impresa”.

La figura dell’appalto mantiene, comunque, una propria autonomia giuridica di fronte alla somministrazione di manodopera, anche se è su quest’ultima che si incentra il disegno di riforma dei processi di terzizzazione di manodopera di cui alla stessa Legge.



## QUADRO NORMATIVO

### ***Tipologie***

Nella prassi contrattuale si riscontrano diverse tipologie di accordi di outsourcing. Ad esempio :

- *full outsourcing*
- *outsourcing di base*
- *transformational outsourcing*
- *outsourcing funzionale*
- *joint-venture outsourcing*
- *group outsourcing*



## QUADRO NORMATIVO

### 'full outsourcing'

L'Utente trasferisce all'Outsourcer la piena proprietà dell'intero ramo di azienda che si occupa della gestione del sistema informativo. Tale figura è considerata "ibrida" in quanto può avere alcuni aspetti del *simple* o del *full* outsourcing oltre ad aspetti della cessione di azienda o ramo di essa. Si basa sull'instaurazione di una vera e propria partnership tra azienda e Fornitore del servizio: il caso tipico è quello dell'esternalizzazione degli Acquisti.



## QUADRO NORMATIVO

### 'outsourcing di base'

Rispetto al 'transfer outsourcing' non si assiste ad una dismissione dei settori aziendali ma alla mera cessazione di una determinata attività in capo all'azienda-cliente e la contestuale acquisizione in capo all'Outsourcer. Il Cliente, così, affida all'Outsourcer la parziale o totale gestione dell'area interessata, mantenendo al proprio interno il controllo delle procedure: è quanto avviene nell'outsourcing dell'Amministrazione del Personale.

## QUADRO NORMATIVO

### 'transformational outsourcing'

Particolare forma di full outsourcing che si attua quando all'esternalizzazione del servizio si accompagna una ristrutturazione dell'area aziendale interessata. Il caso tipico è quello dell'*upgrading* del sistema informativo interno che viene effettuato dal provider in parallelo con la gestione dell'esistente, per evitare blocchi e disfunzioni.

Terminato l'*upgrading*, si può passare al full outsourcing.



## QUADRO NORMATIVO

### ‘outsourcing funzionale’

Si delega all'esterno un'intera funzione, o più frequentemente, un intero processo. Caso emblematico è quello dell'esternalizzazione della logistica, un'attività sempre più critica, che comporta investimenti consistenti e competenze sempre più sofisticate.

L'outsourcing funzionale sta investendo anche altri processi aziendali: la produzione, l'amministrazione, lo stesso sviluppo organizzativo; mai però le vendite, raramente il marketing; sempre i servizi: le ristrutturazioni aziendali iniziano regolarmente dai servizi generali per poi spostarsi, in sequenza, sulle attività di supporto e operative.



## QUADRO NORMATIVO

### 'joint-venture outsourcing'

L'intero settore informatico viene trasferito a favore di una società mista il cui capitale è suddiviso tra Utente e Outsourcer secondo gli schemi della joint-venture.

### 'group outsourcing'

Il settore informatico del Cliente viene trasferito a favore di una società interamente controllata dall'Utente.



## QUADRO NORMATIVO

### 'contratti ASP'

Discendono dal contratto di outsourcing, ma pur avendo varie analogie tra loro, gli ASP (Application Service Provisioning) e l'outsourcing sono solo lontani parenti.

Come funzionano:

un'azienda fornisce in uso, dietro pagamento di un canone d'affitto, programmi applicativi che risiedono "in remoto" presso i propri server.



## QUADRO NORMATIVO

Il Contratto di Outsourcing si articola in tre tappe :

- 1. *preliminare*.** Caratterizzata dalla 'migration plan' (il sistema esistente viene trasferito dal Cliente all'Outsourcer e si conclude con il collaudo dello stesso e la definizione dei livelli di servizio) o, in alternativa, dalla predisposizione di un sistema 'ad hoc'.
- 2. *di esecuzione*.** Rappresenta il core del contratto. Una volta fissati i livelli di servizio il sistema entra a regime.
- 3. *post-contrattuale*.** Al termine del contratto il sistema ritorna nella disponibilità del Cliente.



## QUADRO NORMATIVO

### OSSERVAZIONE :

altrettanto importante la fase transitoria di ***trasferimento della gestione***.  
È il passaggio più delicato in quanto Cliente ed Outsourcer iniziano a collaborare supportati, in questa fase, dal personale interno che esplica il suo "effetto cerniera", mentre il personale esterno (cioè quello dell'Outsourcer) inizia a comprendere la nuova realtà aziendale nella quale dovrà integrarsi.

Conclusa l'attività preliminare si arriva al ***Contratto***.



## QUADRO NORMATIVO

La 'Riforma Biagi' contiene le nuove norme che regolano le operazioni di esternalizzazione o trasferimento del cosiddetto *Ramo d'azienda*.

Si può trasferire un ramo d'azienda quando si dimostri che la *parte trasferita* gode di autonomia funzionale al momento del passaggio; che sussiste, cioè, una reale autonomia funzionale del ramo da esternalizzare nel momento stesso del trasferimento.



## QUADRO NORMATIVO

Se in passato il ricorso al mercato avveniva al solo scopo di limitare i costi fissi e la scelta del Fornitore era basata quasi esclusivamente sul prezzo, ora riscontriamo casi di Fornitori selezionati per la capacità di esprimere eccellenza. Cliente e Fornitore sono “alleati”.

Il *nuovo outsourcing* interviene sui processi aziendali individuando i punti di forza e debolezza della catena del valore e proponendo modelli operativi mirati a massimizzare la **Qualità**.



## QUADRO NORMATIVO

Il sistema informatico di una grossa impresa, nel momento in cui è aperto verso l'esterno con una semplice connessione telematica, deve disporre di tutte le necessarie **misure di Sicurezza** per evitare intrusioni indesiderate.

Una volta predisposto un piano di sicurezza generale, qualsivoglia problema che si dovesse venire a creare in tal senso, andrà affrontato su due diversi livelli :



## QUADRO NORMATIVO

1. repressione di determinati reati applicando la normativa introdotta dalla legge 547/93 che, nonostante le notevoli difficoltà interpretative, prevede e disciplina diverse fattispecie criminose nel campo dell'informatica (optando per un intervento realizzato attraverso il mero adeguamento del Codice Penale vigente alle nuove esigenze di tutela);
2. ripristino del sistema informatico in caso di danneggiamento, dovuto ad esempio da attacchi *cybercriminali*.



## QUADRO NORMATIVO

In particolare, per essere al riparo da ogni rischio, un'impresa di certe dimensioni dovrebbe stipulare con esperti del settore un vero e proprio contratto di **Disaster Recovery**, che ha la specifica funzione di fornire servizi volti all'analisi dei rischi del sistema EDP e delle misure da adottare per ridurli, nonché la messa a punto del vero e proprio piano di emergenza informatica, che ricomprende procedure per l'impiego provvisorio di un centro di elaborazione dati alternativo o comunque l'utilizzo di “macchine di soccorso” da utilizzare in attesa della riattivazione.



## QUADRO NORMATIVO

### OSSERVAZIONE :

è bene tenere presente che un **piano di Disaster Recovery** ha l'obiettivo di descrivere il ripristino delle funzioni operative essenziali e non di fornire istruzioni per ricreare da zero ciascun sistema.

Spesso il D.R. è un servizio aggiuntivo nell'ambito di un rapporto di outsourcing, a mezzo del quale l'impresa affida a terzi l'intera gestione del proprio sistema informatico e, quindi, anche delle procedure di Disaster Recovery.



## QUADRO NORMATIVO

L'approccio globale alla sicurezza richiede allora di considerare gli aspetti **tecnici** (sicurezza *fisica e logica*), **strategici** (obiettivi e budget), **organizzativi** (definizione di ruoli, procedure, formazione), **economici** (analisi dei costi) e **legali** (leggi e raccomandazioni, normative).



## **QUADRO NORMATIVO**

Una serie di leggi emanate in questi ultimi anni obbligano i Fornitori e gli utenti di servizi informatizzati al rispetto di alcune regole e alla messa in opera di una serie di contromisure atte a prevenire o minimizzare i rischi di un incidente informatico.

Per quanto riguarda ad esempio le pubbliche Amministrazioni, l'adozione di tali contromisure in alcuni casi è un obbligo.

La legislazione italiana relativa alla sicurezza informatica poggia su quattro leggi fondamentali, che nell'ambito di queste linee guida possono costituire la griglia di riferimento normativo :

---



## **QUADRO NORMATIVO**

1. Dlgs n°518 del 1992 che modifica il regio decreto n°633 del 1941, relativo al diritto d'autore, integrandolo con norme relative alla tutela giuridica dei programmi per elaboratore;
2. Legge n° 547 del 1993 che modifica il codice penale italiano introducendo i cosiddetti "computers crimes";
3. Legge n° 675 del 1996 che disciplina il trattamento dei dati personali;
4. D.P.R. 28 luglio 1999 n. 318, "Regolamento recante norme per l'individuazione delle misure minime di sicurezza per il trattamento dei dati personali, a norma dell'articolo 15, comma 2, della legge 31 dicembre 1996, n. 675".



## QUADRO NORMATIVO

### NOTA :

I punti 3 e 4 precedenti si possono riassumere nell'unico **DL 196/2003** –  
*Codice in materia di protezione dei Dati Personali* :

- PARTE I – **DISPOSIZIONI GENERALI**
- PARTE II – **DISPOSIZIONI RELATIVE A SPECIFICI SETTORI**
- PARTE III – **TUTELA DELL'INTERESSATO E SANZIONI**

Slide 2.22



## QUADRO NORMATIVO

### CONCLUDENDO (il quadro normativo) :

è indiscutibile che il rapporto che intercorre tra Cliente ed Outsourcer è un rapporto di *partnership*, nel quale entrambi sono ugualmente interessati ad avere successo ed a migliorarsi continuamente. . . .

Slide 2.23



## QUADRO NORMATIVO

... MA ATTENZIONE :

**l'Utente, nella sua "euforia esternalizzante" potrebbe rischiare di mettere nelle mani dell'Outsourcer troppe leve strategiche per il proprio business !**



## **INDICE DELLA PRESENTAZIONE :**

1. Aspetti generali
2. 'Outsourcing': quadro normativo
- 3. Il ciclo di controllo e la sua "evoluzione"**
4. Logistica Integrata
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
6. La 'Governance' e il ruolo dell'IT
7. Riferimenti bibliografici e sitografici

Slide 3.1

## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**



Così come per le attività assegnate alle risorse interne, l'outsourcing richiede un monitoraggio continuo; la misurazione di tale valore è basata sul miglioramento dell'efficacia operativa e l'incremento della redditività.

In definitiva, qualunque sia il tipo di misurazione adottata, l'outsourcing dovrà giustificare il suo impiego dimostrando i benefici prodotti a vantaggio della 'business performance' aziendale.



## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”

Vi sono due situazioni che richiedono di essere prese in esame nello stabilire l'appropriato livello di controllo su un processo esternalizzato:

- a) l'organizzazione **ha** la competenza e l'abilità di eseguire il processo, ma sceglie di esternalizzarlo (per motivi commerciali o altro);
  
- b) l'organizzazione **non ha** la competenza per eseguire essa stessa il processo e sceglie di esternalizzarlo.

Slide 3.3

## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**



Nel primo caso i criteri di controllo del processo dovrebbero essere già stati definiti e possono essere tradotti in prescrizioni per il Fornitore del processo esternalizzato, se necessario;

nel secondo, l'organizzazione è tenuta ad assicurarsi che i controlli proposti dal Fornitore del processo esternalizzato siano adeguati.

Talvolta è opportuno, per questa valutazione, coinvolgere esperti esterni.

Slide 3.4

## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**



Può risultare conveniente, o anche necessario, definire, nel contratto tra l'organizzazione ed il Fornitore, alcuni o tutti i metodi da utilizzare per il controllo dei processi esternalizzati.

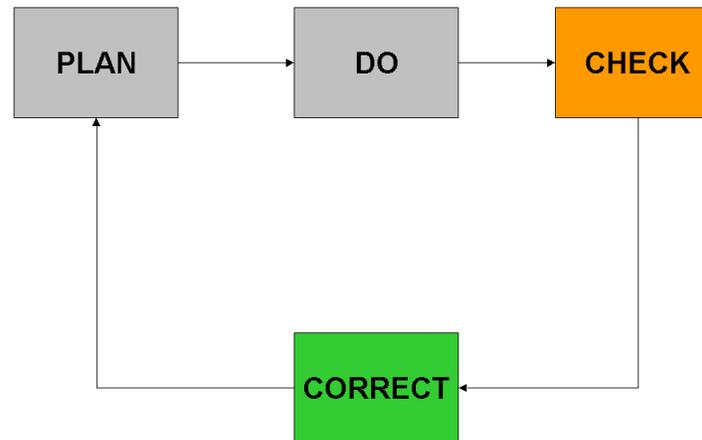
Occorre prestare attenzione, comunque, a non togliere la possibilità al Fornitore di proporre innovazioni nel processo esternalizzato.

Slide 3.5



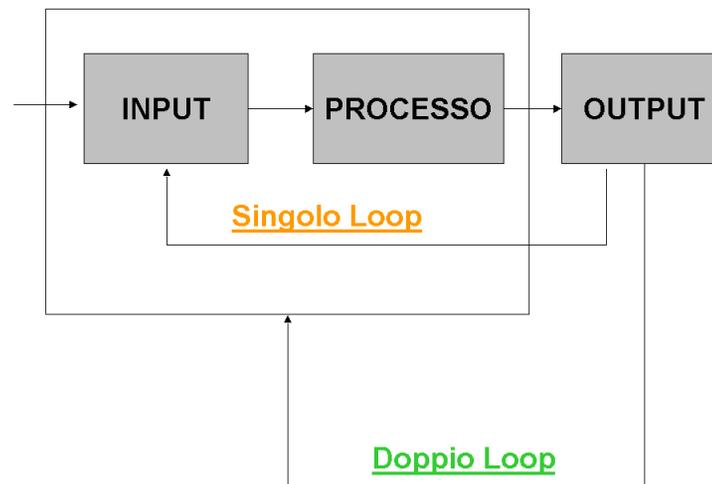
## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”

Lo schema che rappresenta il ciclo di controllo e miglioramento per un processo del tipo



“riesce ad evolvere” in quest’altro :

## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”



dove, grazie alla sovrapposizione di un ciclo esterno al precedente, è possibile – concettualmente – “calibrare” non solo i parametri ma anche le regole stesse del processo (*aperto e controllato*).

Slide 3.7

## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”



Per **CONTROLLO** intendiamo :

politiche, procedure e prassi organizzative costruite per ottenere un livello di soddisfazione accettabile in conformità agli obiettivi di business, evitando il verificarsi di fatti non desiderati o garantendo un’appropriata tecnica per il riconoscimento e la correzione di questi ultimi.



## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**

In un contesto di esternalizzazione, i ruoli e le responsabilità dell'organizzazione dei Sistemi Informativi cambiano: si passa dalla *fornitura* di servizi agli aspetti di *intermediazione* e *gestione* dei risultati, che comprendono :

- la gestione della domanda effettuata dall'Utente;
- la 'performance' relativa al servizio;
- l'amministrazione del contratto;
- le aspettative di ordine finanziario;
- i rapporti con il Fornitore;
- il servizio 'delivery'



## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”

da cui scaturiscono due tipi di **sottoprocessi** :

- quelli ‘definiti’, che includono i processi decisionali, le metriche e la tracciabilità;
- quelli ‘non definiti’, che richiedono capacità di costruire e mantenere buoni rapporti interpersonali.

A supporto di tali responsabilità avremo appositi **comitati** (elementi chiave per il processo di governo della struttura organizzativa) dedicati allo sviluppo di criteri standard da veicolare internamente alla realtà aziendale.

Slide 3.10

## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”



La prospettiva della logistica integrata è utile per sottolineare che nel contesto in esame ci riferiamo, oltre che alla somma di attività tradizionali, ad una impostazione manageriale finalizzata ad ottimizzare in maniera sistemica l'insieme della catena organizzativa.

Compito della **sistemica** è quello di individuare un comune approccio metodologico per mezzo di invarianti concettuali, analogie, corrispondenze: consentendo un'integrazione che si compie quando i problemi e le soluzioni di una disciplina lo sono anche per le altre.

Slide 3.11

## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**



L'evidenza di *tracciabilità* e la dimostrazione del valore effettivo di business costituiscono una garanzia di soddisfazione per le aspettative del *Committente* (leggi anche *Cliente* o *Utente*), insieme con la chiara consapevolezza di aver effettuato in maniera corretta l'operazione di rilevamento e comunicazione dello stesso valore ottenuto.



## **Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”**

L'individuazione della tipologia appropriata e circostanziata di outsourcing – fra le diverse categorie esistenti – guiderà il processo di selezione e orientamento degli aspetti prestazionali e relativi criteri di misurazione.

Ad un processo illustrato, la cui esecuzione sia adeguatamente pianificata, seguirà, quasi certamente, una 'governance' appropriata.

A tale proposito, la costruzione di una *mappa dei processi* può essere un valido e significativo aiuto per la crescita della **consapevolezza sistemica**.

Slide 3.13

## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”



Consideriamo un sistema composto da processori (o sottosistemi) che sviluppano processi tra loro collegati, a formare una rete di processi ed una mappa di processori.

Per disegnare il sistema (con la sua rete) è possibile utilizzare *mappe causali* che consentono una prima *analisi qualitativa* della **dinamica**, rendendo più agevole la costruzione di modelli che ne descrivono, con buona approssimazione, il comportamento.

Slide 3.14

## Il ciclo di controllo e la sua “evoluzione”



### NOTA :

Una *catena* causale può essere *chiusa*, rappresentando un **loop** – o ‘circuitto di feedback’ o ‘catena con retroazione’ – che origina un processo circolare.

La ***dinamica dei sistemi*** riguarda lo studio di una rete concettuale di dispositivi di FEEDBACK (anelli di *retroazione*) interagenti.



## INDICE DELLA PRESENTAZIONE :

1. Aspetti generali
2. 'Outsourcing': quadro normativo
3. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
- 4. Logistica Integrata**
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
6. La 'Governance' e il ruolo dell'**IT**
7. Riferimenti bibliografici e sitografici

Slide 4.1

## Logistica Integrata



In generale, per **logistica** si intende il flusso di materiali ed informazioni che attraversa il sistema con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza aziendale, rendendo “disponibile la cosa giusta, al momento giusto, nel posto giusto (*nella quantità giusta, nella condizione giusta, al Cliente giusto, al costo giusto*)”.

Il vocabolo ha origini remote e l'etimologia della parola trova riscontri nel greco antico: il termine "loghistés" significa calcolatore, ragioniere, dunque una traduzione in "arte del calcolo" appare condivisibile.



## Logistica Integrata

L'integrazione di sottosistemi produttivi rende possibile il perseguimento di obiettivi di ottimizzazione globale che solitamente non vengono raggiunti pensando il sistema scisso in blocchi o funzioni indipendenti.

L'affidamento (anche settoriale) a terzi, da parte delle imprese, della funzione logistica rappresenta un atteggiamento motivato: (a) dalla necessità di non "distrarre" capitali e risorse umane dalla attività economica principale (*core*) dell'azienda e, nel contempo, (b) dall'esigenza di rendere variabili i costi di movimentazione dei prodotti.



## Logistica Integrata

La logistica integrata raccoglie più attività al fine di programmare, attuare e **controllare il flusso di materiali** da un punto di origine, fino a destinazione.

in aggiunta alle attività tipiche, come ad esempio :

- servizio alla clientela
- controllo delle giacenze
- pianificazione ed evasione degli ordini
- gestione dei resi, delle scorte e dei canali di distribuzione



## Logistica Integrata

la log. integr. ricerca un equilibrio tra :

- previsioni sulle vendite
- ‘delivery & production schedules’
- ‘inventory levels’
- flessibilità
- livelli di servizio

Per un *ecosistema* la **flessibilità** è una conseguenza dei suoi anelli di retroazione multipli, che tendono a ripristinare una condizione di equilibrio per ogni deviazione dalla “norma” imputabile al mutare dei fattori ambientali.



## Logistica Integrata

Osserviamo che, per quanto riguarda la **valutazione dei sistemi tecnologici**, è compito dell'azienda individuare i riferimenti chiave per una corretta verifica del comparto IT.

La valutazione dei livelli di prestazione per i servizi interni, effettuata in base a fattori come il costo, il ritorno di investimento, la capacità di risposta e la rapidità di consegna, non basta: in caso di outsourcing occorre saper apprezzare tali grandezze considerandole un requisito minimale atteso.



## INDICE DELLA PRESENTAZIONE :

1. Aspetti generali
2. 'Outsourcing': quadro normativo
3. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
4. Logistica Integrata
- 5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa (es. 'Facility Management')**
6. La 'Governance' e il ruolo dell'IT
7. Riferimenti bibliografici e sitografici

Slide 5.1



## CURVA LOGISTICA

La necessità di controllare la limitatezza delle risorse disponibili, a fronte della soddisfazione della domanda di servizi/prodotti, porta alla considerazione di una curva esponenziale di crescita che si adatta alla capacità di “sostentamento” secondo un percorso ideale a forma di *sigmoide*, detto anche **curva logistica**, espressione della soluzione analitica  $x(t) = \frac{b \cdot \exp(c \cdot t)}{1 - b + b \cdot \exp(c \cdot t)}$  per l'equazione  $x(t)' = cx(t)(1 - x(t))$  che descrive l'unione delle due componenti *tendenza alla crescita* vs. *“resistenza” ambientale* ('t' rappresenta il tempo, 'x' il numero di “oggetti” al tempo 't').



## CURVA LOGISTICA

la relazione appena scritta è – schematicamente – un processo non lineare chiamato ‘iterazione’, in cui una funzione opera ripetutamente su se stessa; rappresenta cioè un **anello di retroazione** (‘feedback’).  
Mediante l’applicazione  $x \rightarrow kx(1-x)$  viene descritto un prototipo dotato di grande complessità e imprevedibilità ( $k \geq 0$  ed  $0 \leq x \leq 1$ ), definito tecnicamente col nome di ‘CAOS’.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

Equazioni differenziali e mappe non lineari vengono utilizzate in svariati ambiti di interesse applicativo per descrivere l'evoluzione di sistemi biologici, fisici o **economici**.

Una delle principali giustificazioni al loro utilizzo è la possibilità di prevedere numerose dinamiche distinte per i sistemi in analisi, a seconda del valore assunto dai parametri caratterizzanti i modelli. Infatti la 'teoria dei sistemi dinamici' permette di considerare differenti comportamenti *evolutivi*, talvolta molto complessi, al variare del tipo di nonlinearità.

Slide 5.4

## Curva Logistica e Schema di Controllo



Vieppiù, risulta difficile accettare che sistemi reali evolvano in modo totalmente deterministico, poiché in natura risultano sempre presenti, in varie forme, fenomeni di tipo *casuale*.

Per tenere conto di queste componenti “casuali” si può inserire nelle equazioni caratterizzanti i modelli una *perturbazione* di tipo aleatorio.

Slide 5.5



## Curva Logistica e Schema di Controllo

Più precisamente ci si può chiedere se un *rumore* possa favorire o eliminare fenomeni di biforcazione, di esistenza di soluzioni periodiche o di misure invarianti.

Contrariamente a quanto potrebbe sembrare intuitivo, non sempre la presenza di rumore aumenta la complessità del sistema dinamico in esame.

L'effetto del rumore può giocare, ad esempio, un ruolo fondamentale nel miglioramento della *trasmissione nervosa*.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

Per agire sul *comportamento* di un sistema, l'intervento su singoli elementi si rivela inefficace. Si possono, al contrario, influenzare caratteristiche sistemiche intervenendo con procedimenti complessi, riguardanti – nel tempo – più componenti e le loro interazioni, adottando metodiche e forme di sondaggio basate anche su diversi schemi ed approcci da usarsi in parallelo ed in “concorrenza”.

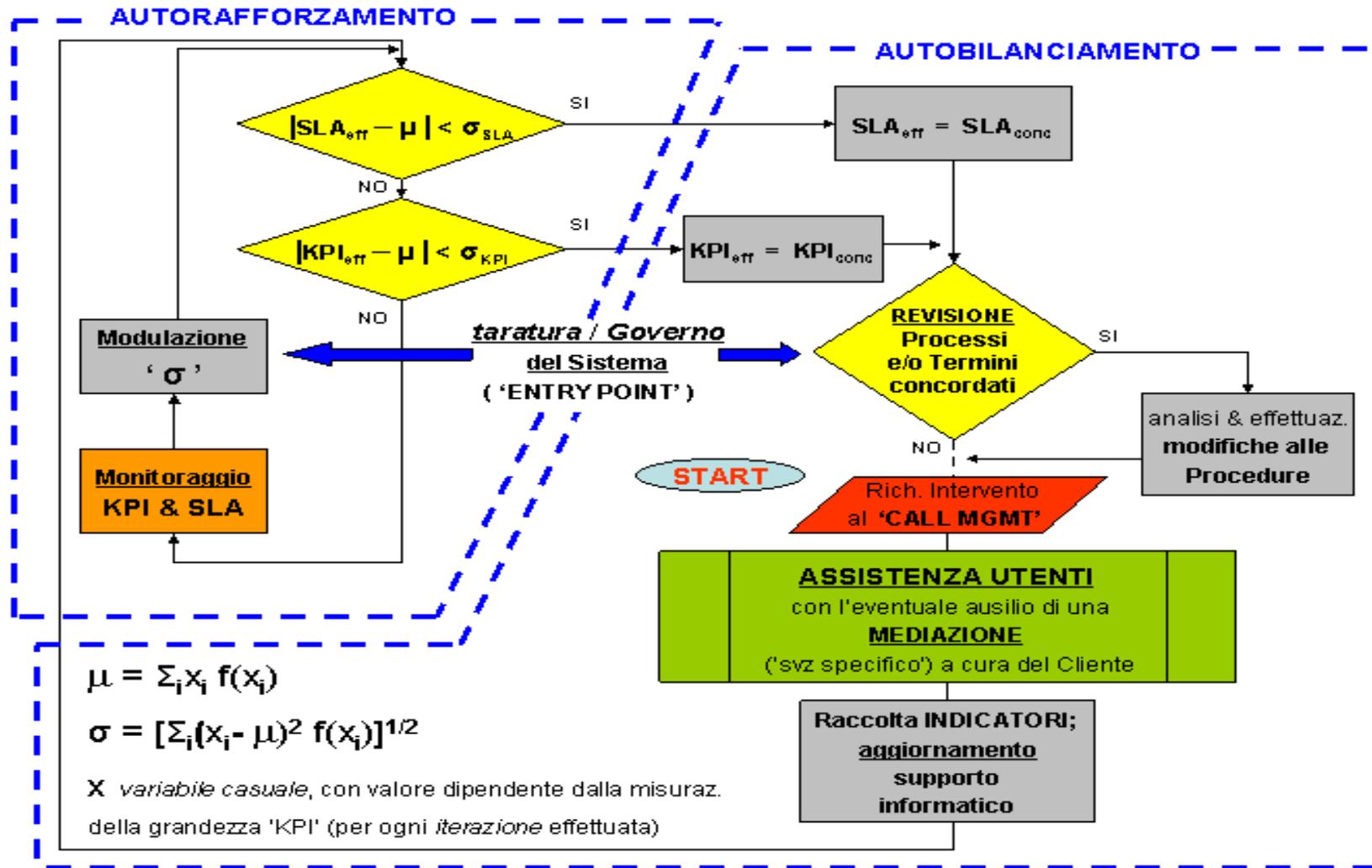
Ne sono esempi gli interventi su sistemi aziendali, su patologie di sistemi viventi, su reti dinamiche, su processi di apprendimento. Il concetto di **emergenza** è stato di grande aiuto nell'impostare approcci per individuare e gestire proprietà sistemiche.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

Monitorare uno SLA vuol dire, nel nostro caso, effettuare misurazioni ripetute della grandezza medesima ( $SLA_{\text{effettivo}}$ ) così come rilevata – ad esempio – da un sistema informatico, analizzando gli scostamenti rispetto ad un valore medio determinato facendo riferimento al contratto di outsourcing; parallelamente si opera sul monitoraggio dei KPI relativi ad ogni singolo  $SLA_{\text{concordato}}$ , che possono essere modulati dinamicamente in funzione degli obiettivi di business.

**Schema di Controllo per una Funzione organizzativa**



Slide 5.9

## Curva Logistica e Schema di Controllo



Il sistema è strutturato in modo da predisporre / configurare cluster di KPI (o indicatori comunque aggregati per rispondere alle diverse esigenze di contesto) coerenti con gli SLA presenti nel Contratto.

L'esecuzione di cicli sul monitoraggio della grandezza in esame (*feedback di autorafforzamento*) consente la determinazione del suo *valor medio*, da confrontare continuamente con lo *scarto* (quadratico medio) della stessa.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

L'innesco del processo di “allarme” (interno al loop) scaturisce quando tale scarto supera un valore di soglia (*trigger* per la grandezza ‘SLA’ oppure ‘KPI’) raggiunto il quale – a valle dei risultati sulle attività di monitoraggio e assessment – ogni successiva situazione critica servirà a reimpostare tale grandezza (*feedback di autobilanciamento*) rispetto al valore effettivo (quello misurato), favorendo un processo generale di **apprendimento** sulle capacità di agire (*re* – attivamente o *pro* – attivamente) a situazioni sempre nuove e differenti da parte del sistema altamente integrato 'rete informatica più risorse umane'.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

A tale proposito, la cosiddetta '**Business Simulation**' consente, prima dell'applicazione orientata al mondo reale, di sviluppare e individuare strategie all'interno del "micro-mondo" rappresentato dal modello logico-informatico.

Essa riduce il tempo e l'impegno necessari alla determinazione del **rischio** : presentando il vantaggio di fornire gli elementi opportuni alla configurazione delle opzioni relative alle prassi da adottare ed incrementando la capacità di comprendere, migliorare ed informare sulle relazioni mutue fra strutture di business, strategie e prestazioni a breve e lungo termine.



## Curva Logistica e Schema di Controllo

Il **RISCHIO** – in generale – è funzione della probabilità che una data minaccia ('business threat') crei una potenziale vulnerabilità ed un conseguente impatto negativo nei confronti dell'organizzazione. **'Risk Management'** è quel processo che permette di identificare i rischi, valutarne la consistenza e l'impatto, mettere in atto i passi per ridurli a livelli accettabili sulla base delle 'policy' aziendali.

**Minaccia** è il risultato dell'analisi delle vulnerabilità per un sistema; è un evento non desiderato, deliberato o accidentale, che può in qualsiasi modo arrecare, direttamente o indirettamente, un danno all'integrità, alla riservatezza o disponibilità di un dato (si ha dunque evidenza di un danno, quantificabile).

---



## Curva Logistica e Schema di Controllo

A proposito del RISCHIO, un'organizzazione ha bisogno di conoscere con grande precisione la consistenza dei propri asset, con associato il valore e l'importanza assegnati. In base a queste informazioni, infatti, essa è in grado di approntare livelli di protezione adeguati, contestualmente – è ovvio – alla conoscenza relativa alla loro dislocazione / posizionamento topologico e geografico (fondamentale, quando si agisca in circostanze di potenziale perdita o danneggiamenti).

Slide 5.14

## Curva Logistica e Schema di Controllo



La natura interattiva delle simulazioni può rendere l'ambiente idoneo per la sperimentazione (eventualmente 'risk-free') delle proprie dinamiche, sotto varie condizioni poste.

La simulazione, inoltre, potrebbe essere di ausilio all'Organizzazione che avrà altresì modo di focalizzare le proprie risorse ed energie sulle soluzioni più efficaci, senza commettere costosi e grossolani errori di valutazione, ottimizzando un processo esistente.

Slide 5.15



## Curva Logistica e Schema di Controllo

La SIMULAZIONE potrebbe anche essere di supporto alla *pianificazione* di una nuova funzione, per compiere sperimentazioni con determinati input e osservare i risultati prodotti intorno ai dati prestazionali :

permettendo – in definitiva – la **visualizzazione** di ‘facility’ alternative ed una maggiore capacità di apprezzamento dell’impatto, generato proprio all’interno delle suddette nuove funzionalità.



## INDICE DELLA PRESENTAZIONE :

1. Aspetti generali
2. Logistica Integrata
3. 'Outsourcing': quadro normativo
4. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
- 6. La 'Governance' e il ruolo dell'IT**
7. Riferimenti bibliografici e sitografici

Slide 6.1



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Con i cenni fin qui mostrati è possibile accorgersi che un'Impresa non deve considerare solamente *quale* lavoro va fatto, *come* viene eseguito e *come* questo sarà valutato (in relazione alle spese sostenute ed al livello di servizio ottenuto), ma deve occuparsi anche dei Committenti, delle loro aspettative ('customer satisfaction'), di quali rapporti di business sarà necessario curare specialmente, in che modo questi interagiranno con l'organizzazione dei Sistemi Informativi e di quale cambiamento culturale deriverà in relazione al **sistema globale** delle conoscenze interne.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

L'azienda è tenuta a comunicare gli effetti di questi eventuali cambiamenti alle proprie Strutture, alimentare costantemente il processo di 'change management' ed impiegare tali risultati per rivedere gli obiettivi relativi all'operazione di outsourcing, *orientando* così il comportamento del Fornitore esterno di servizi: per una buona 'governance' è importante che l'azienda sappia valutare le prestazioni e conseguentemente introdurre correzioni nel processo di fornitura basate sull'evidenza di efficacia.

Slide 6.3

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Ribadiamo che, avvalendosi dell'esternalizzazione di servizi, la transizione verso il nuovo ambiente rappresenta solo un primo passo; il monitoraggio continuo della performance porterà alla possibile adozione di un'ulteriore strategia, . . .

. . . che modificherà l'approccio alla 'governance' e – quindi – alla gestione del proprio business.

Slide 6.4



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

**Le aziende che praticano outsourcing devono creare processi che è possibile modulare per mezzo dell'impiego vantaggioso della funzione IT.**

Il ruolo della 'governance' nel processo consiste nello stabilire quali tipologie di decisione vanno mantenute e quali no, quale struttura dell'organizzazione è richiesta per garantire e mantenere il valore del business nel rapporto con un Fornitore esterno di servizi.

Slide 6.5

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Nonostante le parti che stipulano un contratto di outsourcing lo facciano con l'intento di conservare buone relazioni nel tempo, l'insorgenza di problemi di varia natura sarà inevitabile.

Per il successo dell'operazione bisognerà considerare nel contratto un impegno a definire i passi operativi in caso di 'escalation' e risoluzione di conflitti, con un'attenzione particolare su come verrà gestita tale istanza (ricorso eventuale ad 'Alternative Dispute Resolution').

Slide 6.6

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



La costruzione di un *accordo di governance* all'interno del contratto di outsourcing sarà determinante per l'assicurazione di un buon rapporto, nel rispetto delle modalità di interazione e scambio reciproco delle informazioni ai vari livelli organizzativi, ferma restando la capacità di affrontare nuove situazioni ed un progressivo aumento del *valore* che si desidera realizzare attraverso l'intesa.

Slide 6.7

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



### Il mantenimento del *governo* di un contratto di outsourcing

costituisce, allora, qualcosa di più che una mera dichiarazione sul **come** le parti intendano gestire i rapporti reciproci in riferimento ad eventi codificati – pur avendo incaricato i soggetti deputati alla risoluzione di certi problemi.

Slide 6.8



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Per 'IT Governance' si intende una struttura di relazioni e processi per dirigere e controllare l'impresa, al fine di raggiungere gli scopi della stessa apportando valore e bilanciando rischi e benefici dell'IT e dei suoi processi.

Secondo la definizione fornita da 'IT Governance Institute',

*"IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes to ensure that the organization's IT sustains and extends its strategies and objectives".*

Slide 6.9



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Possiamo anche affermare (S. De Haes e W.V. Grembergen su *Information Systems Control Journal* - vol. 1, 2004) che :

*"IT governance is the organizational capacity exercised by the Board, executive management and IT management to control the formulation and implementation of IT strategy and in this way ensure the fusion of business and IT".*

Slide 6.10



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Esiste una chiara distinzione fra *IT governance* ed *IT management* :

quest'ultimo si basa sull'effettivo approvvigionamento di servizi e prodotti e sulla gestione delle *IT operations*;

la 'IT governance' ha una risonanza più vasta e si concentra sul processo di esecuzione e trasformazione della funzione IT, perché questa sia in grado di rispondere alle esigenze – attuali e future – del Business e dei Clienti.

Slide 6.11

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Le precedenti definizioni concordano per alcuni aspetti riguardanti il legame 'business-IT' e la importante responsabilità riconosciuta al *board of directors*.

Nella definizione di *ITGI* viene specificato che la 'IT governance' è parte integrante della cosiddetta '**corporate governance**'. Infatti, per essere certi che gli argomenti della c.g. siano soddisfatti, occorre governare prima di tutto al meglio l'Information Technology.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

E' chiaro che la 'IT governance' mira alla convergenza degli obiettivi del comparto ICT con quelli della Corporate. Per questo motivo i tecnici dell'informazione necessitano – a nostro avviso – di approfondire le proprie competenze manageriali, per sviluppare sempre più una *visione strategica* del business.

L'obiettivo potrebbe essere quello di massimizzare l'apporto delle nuove tecnologie dell'informazione alla crescita della Qualità nell'azienda: per mezzo di opportuni strumenti e controlli è possibile ottenere un'efficace e significativa rete di comunicazione fra i processi.

Slide 6.13



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Una figura essenziale per l'ottenimento dell'efficacia in un sistema di governance è l'***auditor dei sistemi informativi***, che indirizzerà i propri report e osservazioni sugli aspetti del *governo* sia ad un comitato preposto per le revisioni che al 'top-level management'; eventuali non conformità o inadeguatezze dovendo essere immediatamente notificate ai singoli individui o strutture definite nel dipartimento incaricato del processo di controllo.

Slide 6.14



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Di solito gli effetti di qualunque debolezza nel sistema del processo di 'outsourcing governance' sono rischiosi e di ampia portata, quindi :

**l'IS-auditor – quando richiesto – deve essere in grado di vigilare sapientemente sulle possibili conseguenze delle (contro -)azioni intraprese dal Management**

Slide 6.15

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Il governo e controllo del processo di outsourcing, inteso come parte della IT governance, va condotto per obiettivi e risultati conseguiti.

L'IS-auditor esaminerà il fatto che vi sia o meno un processo relativo alla pianificazione strategica ponderando fra vari aspetti, come l'esistenza di una chiara definizione sulla missione di business ed una sua – per così dire – “percezione intuitiva”.

Slide 6.16



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

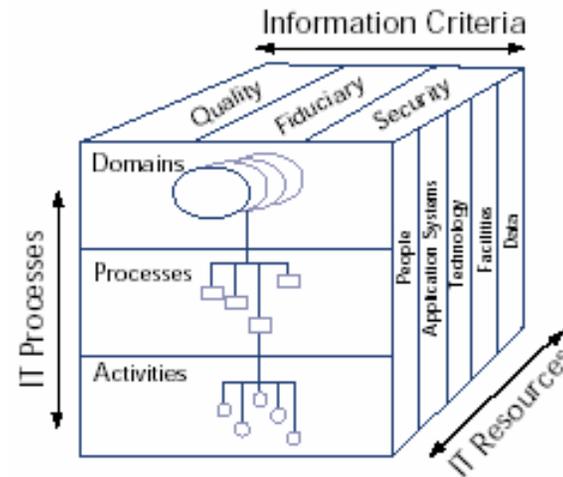
Poiché le necessità di un'azienda sono molteplici e mutevoli, la matrice delle proprie relazioni con l'Outsourcer presuppone un criterio per la gestione che non si trova facilmente in altri processi di business.

Per l'approvvigionamento delle informazioni necessarie, il governo dell'IT verrà esercitato dall'azienda con la finalità di garantire che le risorse siano gestite da una famiglia di processi coerentemente raggruppati :

Slide 6.17



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



### *Metodologia* - quadro concettuale d'insieme

(struttura generale per la classificazione degli obiettivi di controllo di alto profilo, fonte 'ISACA')

Slide 6.18

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Nel vasto scenario dei processi che riguardano l'esternalizzazione di servizi, abbiamo visto come il concetto di '*transformation*' si riferisce a tipologie "emergenti" di contratti di outsourcing che prevedono una 'Partnership' tra Utente e Fornitore (a volte una vera e propria 'Joint Venture') tesa ad innovare, con l'impiego spinto della tecnologia e l'uscita di alcuni processi operativi, le modalità con cui l'azienda svolge il suo 'core business'.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Un esempio è dato dalla realizzazione del concetto di “**impresa virtuale**” (*virtual corporation*) o dall'inserimento dell'azienda all'interno di catene del valore allargate, che spesso porta alla ridefinizione del portafoglio prodotti/servizi/mercati.

L'espandersi del ruolo strategico dei Fornitori di servizi ha dato così origine alla nascita di imprese che competono con successo perché connesse ad Internet, in grado di mettere a disposizione un'ampia varietà di risorse (regionali, nazionali, planetarie).

Slide 6.20

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



### NOTA :

I principi di interdipendenza, flusso ciclico (*ri-uso*) delle risorse, **cooperazione** e **partnership** sono tutti aspetti diversi dello stesso schema di organizzazione. Si tratta del modo in cui gli ecosistemi si organizzano per rendere massima la sostenibilità.

Slide 6.21

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



I livelli di servizio devono – insomma – non solo rispecchiare (in maniera crescente) l'efficienza del Fornitore nello svolgimento delle mansioni IT, ma anche proiettare i ricavi maturati da queste ultime sull'efficacia dei processi aziendali e, in ultima analisi, mirare al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Slide 6.22

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Con buona probabilità (fonte *Gartner Group*) entro un paio d'anni potremo essere in grado di generare report sui livelli di servizio che collegheranno l'efficienza nella gestione delle infrastrutture IT alla prestazione relativa al business.

La definizione degli SLA, quindi, è sempre di più un processo in cui differenti esigenze vanno condivise e bilanciate.

Slide 6.23

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



In un ambiente dove la 'IT governance' è in via di consolidamento, bisogna che i livelli di servizio concordati (SLA) ed il corrispondente processo di gestione (**S**ervice **L**evel **M**anagement) rivestano un ruolo di primaria importanza. Il processo 'SLM' comprende la definizione di una "infrastruttura" per gli SLA che includa la relative metriche, monitorando e documentando servizi e problemi accertati, ridefinendo eventualmente gli stessi SLA e impostando dei programmi di miglioramento.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

La sfida più grande consiste nell'esprimere i livelli di servizio finalizzandoli al business, rispettando il giusto rapporto fra SLM e SLA.

Per essere in grado di misurare *allineamento* (della funzione IT rispetto al business) e *maturità* nel processo di governance, è possibile utilizzare un 'maturity model'. Si tratta di un metodo che assegna un punteggio (*rating*) per capire il grado di sviluppo di un'organizzazione, partendo da un valore di 'non esistente' ad uno 'ottimizzato'.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

L'accordo sui ruoli e le responsabilità, sui criteri di misura e tracciamento, è fondamentale per dimostrare il valore per l'operazione di outsourcing, alla cui base la **governance** serve a definire CHI ha il diritto e l'autorità per prendere le decisioni e gestirne il processo di controllo.

La *fiducia* è una misura del livello di *confidenza* che ciascuna delle parti riconosce nei confronti del rapporto di business; altro aspetto è quello del controllo sulla 'governance'. Il giusto "**mix**" di *fiducia* e *controllo* costituisce la "regola aurea".

Slide 6.26

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Uno studio di Gartner Group – riportato qui a titolo di esempio autorevole – ha condotto alla determinazione del parametro **Indice di Confidenza** (CI), grandezza che esprime il livello di fiducia secondo tre piani: organizzativo, per gruppi di individui, per singola risorsa. L'attività di elaborazione del parametro comincia dall'importanza ed efficacia attribuite agli elementi che concorrono a formare le due entità *fiducia* e *controllo*.

Slide 6.27



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

I rapporti contraddistinti da un alto grado di 'CI' tendono ad operare in maniera più efficiente rispetto agli altri (quelli con un basso 'CI'). La qualità risulterà – presumibilmente – maggiore, con margini di risparmio operativo vicini al 15%; livelli di 'CI' prossimi ai valori di frontiera possono transitare rapidamente da una “zona” positiva ad una negativa. Quando ciò accade, è (praticamente) inevitabile l'interruzione del rapporto d'affari.

Slide 6.28



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

Talvolta alcuni contratti presentano già dall'inizio, al proprio interno, elementi che vanno a scapito della 'confidenza', aumentando la probabilità di un degrado per i valori di 'CI'. Alla fine questi accordi risulteranno uno spreco di tempo per il management e (ovviamente) comporteranno una perdita di *valore* per l'Impresa.

Slide 6.29

## La 'Governance' e il ruolo dell'IT



Relativamente agli aspetti strategici attribuibili alla pratica dell'outsourcing, la tesi elaborata costituisce un modello di riferimento per l'instaurazione e la gestione di rapporti basati, oltre che sul 'controllo', sulla 'fiducia': variabili essenziali per un successo di lungo periodo.



## La 'Governance' e il ruolo dell'IT

### CONCLUSIONI :

L'elemento chiave per la *governance* del comparto IT risiede nell'allineare questa Funzione con il Business effettivo, per un guadagno concretamente apprezzabile.

Tale obiettivo sarà possibile raggiungerlo attraverso l'interpretazione della *I.T. Governance* come "inclusa" nell'*Enterprise Governance*, creando un'infrastruttura dotata di 'best practices', composte da una varietà di sottostrutture, processi e meccanismi di relazionamento.

## LOGISTICA INTEGRATA

Controllo su KPI & SLA

relativamente ad un sistema di Outsourcing

**..... pilotato dalla Funzione IT !!**

***'OUT OF SIGHT, BUT NOT OUT OF MIND'***



## **INDICE DELLA PRESENTAZIONE :**

1. Aspetti generali
2. Logistica Integrata
3. 'Outsourcing': quadro normativo
4. Il *ciclo di controllo* e la sua "evoluzione"
5. La curva logistica e lo schema di controllo per una Funzione organizzativa
6. La 'Governance' e il ruolo dell'IT

## **7. Riferimenti bibliografici e sitografici**



## **Bibliografia e sitografia :**

- [OUTSOURCING - ISO/TC 176/SC 2/N 620R2](http://www.aicq.it/vision2000/Outsourcing.pdf)  
(<http://www.aicq.it/vision2000/Outsourcing.pdf> )
- [APPUNTI DI LOGISTICA](http://dma.unive.it/Logistica_2002_03.pdf)  
([http://dma.unive.it/Logistica\\_2002\\_03.pdf](http://dma.unive.it/Logistica_2002_03.pdf) )
- **Monografia sull' OUTSOURCING**, a cura di ISACA (Information System Control Journal, vol. 5 2004)
- **Attractors, bifurcations and chaos**, in 'Nonlinear phenomena in economics'  
Springer-Verlag (Puu T., Berlin 2000)
- **Information and self-organization. A macroscopic approach to complex systems**  
Springer Series in Synergetics. Springer-Verlag (Haken H., Berlin, 2000)
- **Dynamical systems and computable information**  
in 'Quaderni del Centro Interdisciplinare per lo Studio dei Sistemi Complessi'  
(Benci V., Bonanno C., Galatolo S., Menconi G. and Virgilio M., Pisa, 2002)
- **Flow diagrams, Turing machines & languages with only two formation rules**  
Communications of the ACM (Jacopini-Böhm, 1966)
- **Strategic Alignment: leveraging IT for transforming organizations**  
IBM Systems Journal (Henderson J., Venkatraman N., 1993)

Slide 7.2



## Altri Riferimenti :

- **ISO 9000:2000** *Sistemi di Gestione per la Qualità – Fondamenti e Vocabolario*
- **ISO 9001:2000** *Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti*
- **ISO 9004:2000** *Sistemi di Gestione per la Qualità – Guida al Miglioramento delle Prestazioni*
- **IT Governance Institute** ( <http://www.itgovernance.org/> )
- **Cybernetics**, MIT Press (Wiener Norbert 1948)
- **The theory of open systems in Physics and Biology**  
Science, vol. 111 pp 23-29 (Bertalanffy L. Von, 1950)
- **Self organizing systems**, Spartan books (Yovits M., Jacobi G., Goldstein G., 1962)
- **Principal ideas of Bogdanov's Tektology: the universal science of organization**  
General Systems, vol. XX, pp 3-13 (Gorelik G., 1975)
- **Order out of Chaos**, Bantan (Prigogine Ilya, Stengers Isabelle, 1984)
- **The Web of Life**, Doubleday-Anchor Book (Capra F., New York 1996)
  
- **[s.rubichi@isacaroma.it](mailto:s.rubichi@isacaroma.it)**

**fuori lista**



# Business Process Management

- le nuove regole -

## BPM – le nuove regole



- Le Organizzazioni sono più complesse di quanto si possa immaginare. Qualunque attività può essere descritta e gestita per mezzo di un **singolo sistema** (ad es. l'analisi dei processi, la gestione della qualità, l'analisi dei costi si concentrano in un'unica "forma di analisi").

## BPM – le nuove regole

- *Vecchia regola*: i processi da migliorare vanno accuratamente selezionati e ordinati secondo priorità. *Mutazione*: ottimizzazione dei Processi, analisi e trasformazione. *Nuova regola*: il processo di miglioramento è ricompreso nella metodologia; i “difetti” emergono spontaneamente.
- ‘Process metrics’ e ‘process lifecycle’; i processi sono in grado di monitorare e misurare se stessi mentre riferiscono il relativo posizionamento nel contesto organizzativo, potendo cambiare entro i limiti posti dallo schema di progetto.

## BPM – le nuove regole

- ‘Shared process repository’ (‘collaborative process design’ & ‘closed-loop process optimization’): viene impiegato il numero di progettisti che occorre, a seconda delle esigenze di business.
- **Process portal**: la gestione del processo di miglioramento diventa parte del lavoro di ciascuna risorsa, quando necessario.
- La gestione dei processi non conosce confini organizzativi.

## BPM – le nuove regole

- *Vecchia regola:* I cambiamenti radicali sono dolorosi e invasivi.  
*Mutazione:* La gestione dei processi diviene una precisa disciplina.  
*Nuova regola:* Il ‘miglioramento continuo’ attraversa molti processi.
  
- *Vecchia regola:* I cambiamenti radicali avvengono in modalità ‘top-down’, mentre il processo di cambiamento continuo è ‘bottom-up’.  
*Mutazione:* ‘Integrated process model’. *Nuova regola:* non c’è distinzione, le circostanze governano l’approccio intrapreso. I modelli sviluppati in maniera del tutto indipendente si possono facilmente accorpare.

## BPM – le nuove regole

- *Vecchia regola:* I piani vanno rivisti periodicamente.
- *Mutazione:* ‘Process modeling language’ (un meta-linguaggio per l’emulazione dei processi di business; fornisce un modello “di laboratorio” per l’esecuzione dei processi, basato sul concetto della macchina a stati finiti di tipo transazionale).
- *Nuova regola:* **I piani si identificano con i processi** e guidano l’Impresa in tempo reale.

## BPM – le nuove regole

- Le aziende possono essere libere di instaurare momenti di innovazione poichè l'aspetto della collaborazione fa riferimento ad una **rappresentazione standard per i processi**, non ad un processo che è standard di per se'.