

# Corso di Amministrazione di Sistema

## Parte I – ITIL B



Francesco Clabot

Responsabile erogazione  
servizi tecnici

[francesco.clabot@netcom-srl.it](mailto:francesco.clabot@netcom-srl.it)



# Fondamenti di ITIL per la “Gestione dei Servizi Informatici”

## ***IT Financial Management for IT Services***



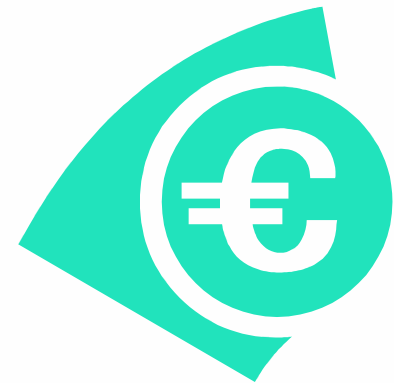
# IT Financial Management for IT Services

- »» E' la disciplina che calcola e gestisce i costi dell'erogazione dei servizi IT
- »» L'ITFM influenza il comportamento dell'utente informando sui costi o addebitandoli e fornisce dati di budgeting al management
- »» Il Cost Accounting si focalizza sulla chiara allocazione dei costi condivisi e sull'addebito dei costi dei servizi IT



# IT Financial Management for IT Services

- »» Il Financial Management è l'amministrazione delle risorse economiche dell'impresa
- »» Supporta l'impresa nella pianificazione e l'esecuzione degli obiettivi di business e richiede una applicazione consistente a tutta l'impresa per raggiungere la massima efficienza ed il minimo livello di conflitto



# IT Financial Management for IT Services

In una organizzazione IT si suddivide in 3 sottoprocessi:

## »» Budgeting

- È il processo in cui si prevedono e si controllano le spese dell'organizzazione e consiste di periodici cicli di negoziazione per fissare i budget (di solito annualmente) e di un quotidiano monitoraggio del budget corrente

## »» IT Accounting

- È quell'insieme di processi che permette all'organizzazione IT di gestire completamente il modo in cui i soldi sono spesi
- In particolare identifica i costi per cliente, servizio, attività
- Solitamente coinvolge libri contabili e deve essere supervisionato da qualcuno con competenze in contabilità aziendale



# IT Financial Management for IT Services

## »» Charging

- È l'insieme dei processi necessari per addebitare un cliente per i servizi ad essi forniti
- Per fare ciò è necessario un chiaro IT Accounting, con un livello di dettaglio determinato da quanto emerge dalle analisi, dagli addebiti e dai report



# Sottoprocesso Budgeting

- »» E' il processo che garantisce che la giusta quantità di soldi sia allocata per la fornitura di servizi IT e che durante il relativo periodo le spese non superino il budget previsto
- »» È un elemento chiave nel fornire i piani strategici e tattici
- »» È anche lo strumento di delega del controllo e del monitoraggio delle performance rispetto ai target predefiniti
- »» È fondamentale che il budget sia efficacemente integrato nell'organizzazione e che ci sia match fra le esigenze manageriali e gli aspetti contabili attraverso una buona comunicazione

# Sottoprocesso Budgeting

- »» Tutto ciò che avviene spesso impatta il profitto, è chiaro che se le decisioni riguardo gli investimenti in servizi IT sono ben integrate con l'IT Accounting, sarà possibile stabilire dei margini competitivi
- »» Tutte le imprese hanno una seduta annuale di negoziazione tra i dipartimenti del business e quello IT sui piani di copertura delle spese ed i programmi di investimento concordati
- »» Il Budget può avere:
  - Limiti sul capitale e sulle spese operative
  - Limiti sulla varianza tra spesa effettiva e prevista
  - Linee guida su come deve essere impiegato il budget
  - Workload e set di servizi da fornire concordati
  - Limiti sulle spese al di fuori dell'impresa o del gruppo di imprese



# Sottoprocesso Budgeting

## »» Il Budgeting permette ad una organizzazione di:

- Prevedere i fondi necessari per far funzionare i servizi IT in un certo arco di tempo
- Garantire che le spese effettive possano essere paragonate con le spese previste in ogni momento
- Ridurre i rischi di superare il budget
- Garantire che ci siano entrate disponibili per coprire le spese previste (se è stato adottato il Charging)

## »» I benefici del Budgeting sono evidenti:

- Garantire che il business fornisca sufficienti fondi per far funzionare i servizi IT che richiede
- Garantire che i livelli di servizio IT siano mantenuti durante tutto l'arco dell'anno
- Informare tempestivamente in caso di sotto-utilizzo o eccessivo utilizzo di servizio (ammesso che sia adottato l'IT Accounting)

# Sottoprocesso IT Accounting

- »» Il principale beneficio dell'Accounting for IT Services è che fornisce al management informazioni sui costi di erogazione dei servizi IT che supportano le esigenze di business dell'impresa
- »» Queste informazioni permettono ai manager dell'IT e del business di prendere decisioni per far funzionare i servizi IT in modo economicamente conveniente
- »» La convenienza, in questo contesto, significa che c'è un giusto bilanciamento fra la qualità del servizio da un lato e le spese dall'altro
- »» Ogni investimento che aumenta i costi di erogazione di servizio deve sempre risultare in un miglioramento della qualità o della quantità del servizio

# Sottoprocesso IT Accounting

## »» IT Accounting aiuta il business a:

- Prendere decisioni sui servizi da fornire in base alla convenienza, servizio per servizio
- Prendere decisioni da una prospettiva di business riguardo i servizi IT e l'investimento su di essi
- Fornire informazioni per giustificare le spese IT
- Pianificare e predire il budget in modo affidabile
- Dimostrare un eventuale sotto-utilizzo o eccessivo utilizzo di servizio in termini economici
- Comprendere i costi derivanti dal non comprendere le opportunità offerte da certi cambiamenti

»» Non è possibile per un fornitore di servizi IT massimizzare il valore dei suoi investimenti se i costi dovuti di erogazione non sono accuratamente conosciuti

# Sottoprocesso IT Accounting

- »» Una giustificazione chiave per investire in più risorse IT è quella di supportare nuovi o migliori processi di business
- »» L'IT Accounting fornisce le informazioni di base per poter fare delle analisi costi-benefici



# I differenti elementi di costo – Cost Elements

- »» Se sono necessari maggiori dettagli nel calcolo dei costi, le principali voci di costo come HW, SW, Risorse umane, Strutture etc, possono essere ulteriormente suddivise
- »» I.e. HW può essere suddiviso in Desktop, Sistemi di rete e Server
- »» Lo scopo è quello di garantire che ogni costo identificato nel dipartimento IT possa essere allocato all'interno di una tabella di costi suddivisa per categorie
- »» Questo permette di effettuare analisi per categorie, i.e. tutti i costi associati ai sistemi di rete



# I differenti elementi di costo – Cost Elements

- »» La decisione relativa al livello di dettaglio delle informazioni spesso dipenderà dalla necessità di un maggiore livello di dettaglio nella spartizione degli addebiti
- »» In generale, i Cost Elements saranno gli stessi delle varie categorie in cui è suddiviso il Budget se lo scopo del modello è semplicemente quello di recuperare i costi
- »» Se sono necessarie analisi dei costi più dettagliate, i.e. organizzazioni che forniscono servizi condivisi, allora dovranno essere identificati i Cost Elements con maggior dettaglio



# I differenti elementi di costo – Cost Elements

»» I tipici Costs Elements suddivisi per macro categorie (Cost Type) sono:

| <b>Major Type</b> | <b>Cost Elements</b>   |
|-------------------|--|
| HW                | CPU, dischi, periferiche, PC, laptop, server, etc.   |
| SW                | S.O., applicazioni, DB, strumenti di Personal Productivity ed Office Automation, monitoraggio etc. |
| Persone           | Costi salariali, benefit, costi di ri-allocazione, spese, straordinari                             |
| Strutture         | Uffici, magazzini, aree di sicurezza   |
| Servizi esterni   | Servizio di sicurezza, servizi di Disaster Recovery, outsourcing, bodyrental, spese generali       |
| Transfer          | Addebiti interni da altri centri di costo all'interno dell'organizzazione                          |

# I differenti elementi di costo – Cost Elements

- »» Per organizzazioni di servizi basate su mainframe centrali, i costi HW possono rappresentare la sezione più ampia
- »» La sezione dei costi attribuita ai dispositivi di rete e relativi servizi sta diventando sempre più significativa e deve essere identificata come un Cost Type a parte
- »» Le organizzazioni che acquistano SW, anziché svilupparne internamente, avranno una maggior sezione dei costi nella categoria SW
- »» Le organizzazioni che utilizzano outsourcing (come lo sviluppo offshore o i computing services) avranno dei costi di Transfer come la maggior sezione dei costi



# Categorie di Cost Elements

## »» Fixed Costs

- Sono quei costi che non possono essere influenzati, saranno, cioè, i soliti anche se il servizio si ferma i.e. noleggi, salari, assicurazioni, licenze, manutenzioni, deprezzamento, etc.

## »» Variable Costs

- Seguono i cambiamenti dell'attività del business i.e. lavoro straordinario, materiali a consumo, bollette, spese varie, etc.
- Poiché i variable costs seguono i cambiamenti delle attività del business, c'è stata una tendenza negli ultimi anni nel convertire i fixed costs in variable costs



# Categorie di Cost Elements

## »» Direct Costs

- Sono quei costi che possono essere allocati a uno specifico dipartimento o servizio i.e. alcune applicazioni SW, HW dedicati

## »» Indirect Costs

- Sono i costi che non possono essere allocati a uno specifico dipartimento o servizio e che devono essere spartiti fra tutti i dipartimenti i.e. management, sistemi SW dell'Head Quarter, risorse non identificabili, il Service Desk, edifici, reti, etc.
- Identificare correttamente se un costo è diretto o indiretto è fondamentale quando si giustifica il budget
- Un taglio dei direct costs impatterà direttamente sulla qualità del servizio
- Un taglio degli indirect costs è più soggetto a subire tagli e non è facile capire quale sarà l'impatto finale sul servizio

# Categorie di Cost Elements

## »» Capital Costs

- Sono quelli che tipicamente si applicano agli asset specifici dell'organizzazione i.e. edifici ed attrezzature necessarie a produrre il prodotto dell'azienda
- Sono costi “one-time” che possono essere considerati come “capitale” per la ditta
- Solitamente nel calcolo dei servizi non si include il costo di questi sistemi ma il loro deprezzamento annuale

## »» Operational costs

- Sono i costi che risultano dal quotidiano funzionamento dei servizi IT i.e. costi di staff, manutenzione HW, corrente elettrica, pagamenti periodici i cui effetti sono pressoché immediati (meno di 12 mesi)

# Charging

- »» Per quanto riguarda l'addebito ai clienti, il beneficio principale per l'azienda è che fornisce un metodo per bilanciare il modello e la quantità dei servizi IT in base alle esigenze e risorse dei clienti
- »» I clienti vengono addebitati per i servizi che ricevono e, poiché pagano, hanno il diritto di influenzare le decisioni riguardanti ciò che viene loro offerto
- »» Se pensano che certi servizi non forniscano un buon ritorno, possono smettere di usarli o esprimere un reclamo formale
- »» Comunque, i dipartimenti IT investono del tempo nel discutere il bilancio tra addebito e livelli di servizio con i loro clienti



# Charging

- »» I servizi possono essere migliorati spendendo di più, se c'è una giustificazione di business dietro
- »» L'introduzione di una politica di Charging formale spesso fornisce più chiarezza e pertanto più imprese investiranno nell'IT
- »» Viceversa, se i clienti pensano che possono risparmiare (direttamente o meno) modificando il modo in cui utilizzano i servizi IT, allora potranno discutere questo aspetto più apertamente e chiaramente con il dipartimento IT



# Charging

»» Il Charging permette al management dei servizi IT di:

- Fare valutazioni formali dei servizi IT e pianificare investimenti basandosi sul recupero dei costi e i benefici per il business
- Recuperare i costi IT in modo trasparente
- Influenzare il comportamento del cliente



# Opzioni di Charging e di Pricing

»» Il Pricing è spesso un esercizio difficile. Deve essere considerato quanto segue:

- Qual è lo scopo del pricing, perché lo si sta facendo?
- Quali sono i costi del servizio end-to-end (e quindi dei suoi componenti)?
- Quali sono i prezzi di mercato (per potersi adeguare ad essi)?
- Analizzare la domanda (per quel servizio) nel mercato
- Analizzare i propri clienti e quelli della concorrenza



# Opzioni di Charging e di Pricing

»» Ci sono alcune opzioni riguardo al pricing:

- **Recupero dei costi** – recupero di tutti i costi senza alcun margine di guadagno
- **Cost price plus** – recupero dei costi con un profitto
- **Going rate** – il prezzo è paragonabile a quello di altri dipartimenti interni o di altre organizzazioni esterne simili
- **Market prices** – viene stabilito in base agli attuali prezzi del mercati
- **Fixed price** – un prezzo fissato che viene concordato con il cliente, per un periodo fissato di tempo, basandosi sull'utilizzo previsto





# Opzioni di Charging e di Pricing

»» Molte organizzazioni adottano delle policy di Charging

»» Nella maggior parte dei casi rientrano in una delle seguenti categorie:

- **Nessun addebito** (l'IT viene considerato un centro di supporto) – la maggior parte delle volte viene usato come un modo per comunicare ed informare in cui i clienti vengono messi al corrente dei costi dei servizi IT che stanno ricevendo. Il cliente non paga per i servizi.
- **Notional Charging** (l'IT è trattato come un centro di costo) – questo viene adottato come primo passo verso il charging vero e proprio. Viene emessa una fattura (resoconto) al cliente, ma questi non deve pagare (ancora). Ciò dà all'organizzazione l'opportunità di prendere confidenza e adattare le fatture. Permette, inoltre, di fare abituare gradualmente l'organizzazione al Charging. Questo è talvolta chiamato “soft charging”, in quanto non c'è l'effettivo trasferimento di denaro.

# Opzioni di Charging e di Pricing

- **Actual (o real) Charging** (l'IT è trattato come un centro servizi)  
– adesso la fattura deve essere pagata. I “blue dollars” diventano “green dollars”

»» I tre Charging menzionati si basano sul costo per la fornitura del servizio

»» Il profitto si basa anche sul valore del servizio IT per il cliente

»» **Le policy di Charging vengono fissate dai Senior e Business Managers**



# Sommario

## »» Budgeting e IT Accounting

- Conoscere e comprendere i costi necessari per gestire i changes
- Unità di costo in INPUT e tipologie di cost elements

## »» Charging (esclusa la definizione delle policy)

- Determinare gli addebiti negli SLAs
- Influenzare il comportamento del cliente
- Il Charging non impatta i costi

## »» Generale

- Minimizzare il rischio del processo decisionale
- Stimare, pianificare, fissare il budget
- Target e metriche

