

Corso di Amministrazione di Sistema

Parte I – ITIL B



Francesco Clabot

Responsabile erogazione
servizi tecnici

francesco.clabot@netcom-srl.it



Fondamenti di ITIL per la “Gestione dei Servizi Informatici”

IT Financial Management for IT Services

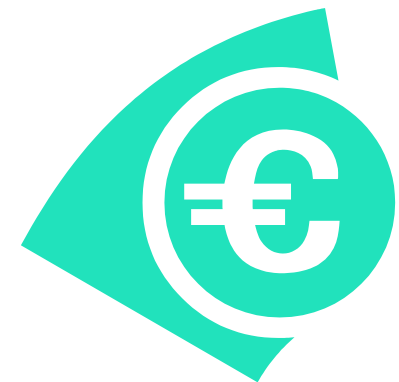
IT Financial Management for IT Services

- »» 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

IT Accounting

Charging

IT Financial Management for IT Services

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 Financial Management for IT Services

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:

Major Type	Cost Elements
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 dedicato

»» 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 deve giustificare il budget
- Un taglio dei direct costs impatterà direttamente sulla qualità del servizio
- Per quanto riguarda gli indirect costs, questi sono più soggetti 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

Opzioni di 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

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

Le policy di Charging vengono fissate dai Senior e Business Managers

Nella maggior parte dei casi rientrano in una delle seguenti categorie. I tre Charging menzionati di seguito si basano sul costo per la fornitura del servizio.



Opzioni di Charging e di Pricing

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.

Actual (o real) Charging

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

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