

Executive Dinner Tavola Rotonda – Milano 2 dicembre 2010

Outsourcing strategico

Flessibilizzare l'IT senza perdere il controllo

Fabio De Ferrari
Direttore Generale Cedacri

CEDACRI
GRUPPO

POSIZIONAMENTO DI CEDACRI

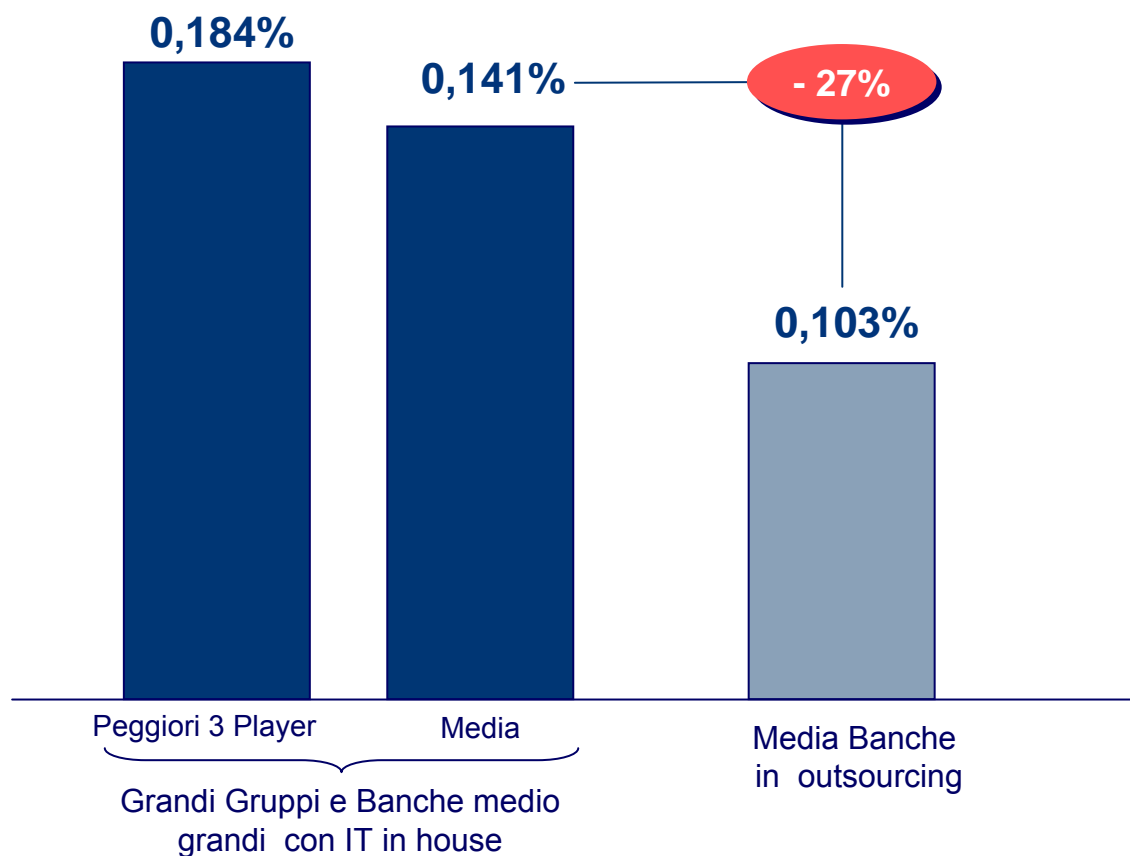
LE SFIDE DELL'OUTSOURCING

La industry bancaria italiana costituisce l'esempio più avanzato di esternalizzazione dei sistemi informativi

	<u>Operatori</u>	<u>Modello di gestione IT</u>	
Grandi Gruppi	<ul style="list-style-type: none">• Intesa San Paolo• Gruppo Unicredito• Monte Paschi Siena	<ul style="list-style-type: none">• Prevalentemente in house	Oltre il 95% degli operatori affida il proprio sistema informativo ad un outsourcer
Banche Medio-Grandi	<ul style="list-style-type: none">• 12 Banche con >500 filiali	<ul style="list-style-type: none">• Applicativi prevalentemente in-house• Esternalizzazione di:<ul style="list-style-type: none">- Facility Management- Alcune soluzioni applicative	
Banche Medio-Piccole	<ul style="list-style-type: none">• ~ 550 Banche con ≤ 500 filiali	<ul style="list-style-type: none">• Full outsourcing di applicativi e infrastruttura• Molto frequente l'outsourcing di processo (BPO)	

La prevalenza del modello “full outsourcing” è spiegata dalle significative efficienze di costo che consente ...

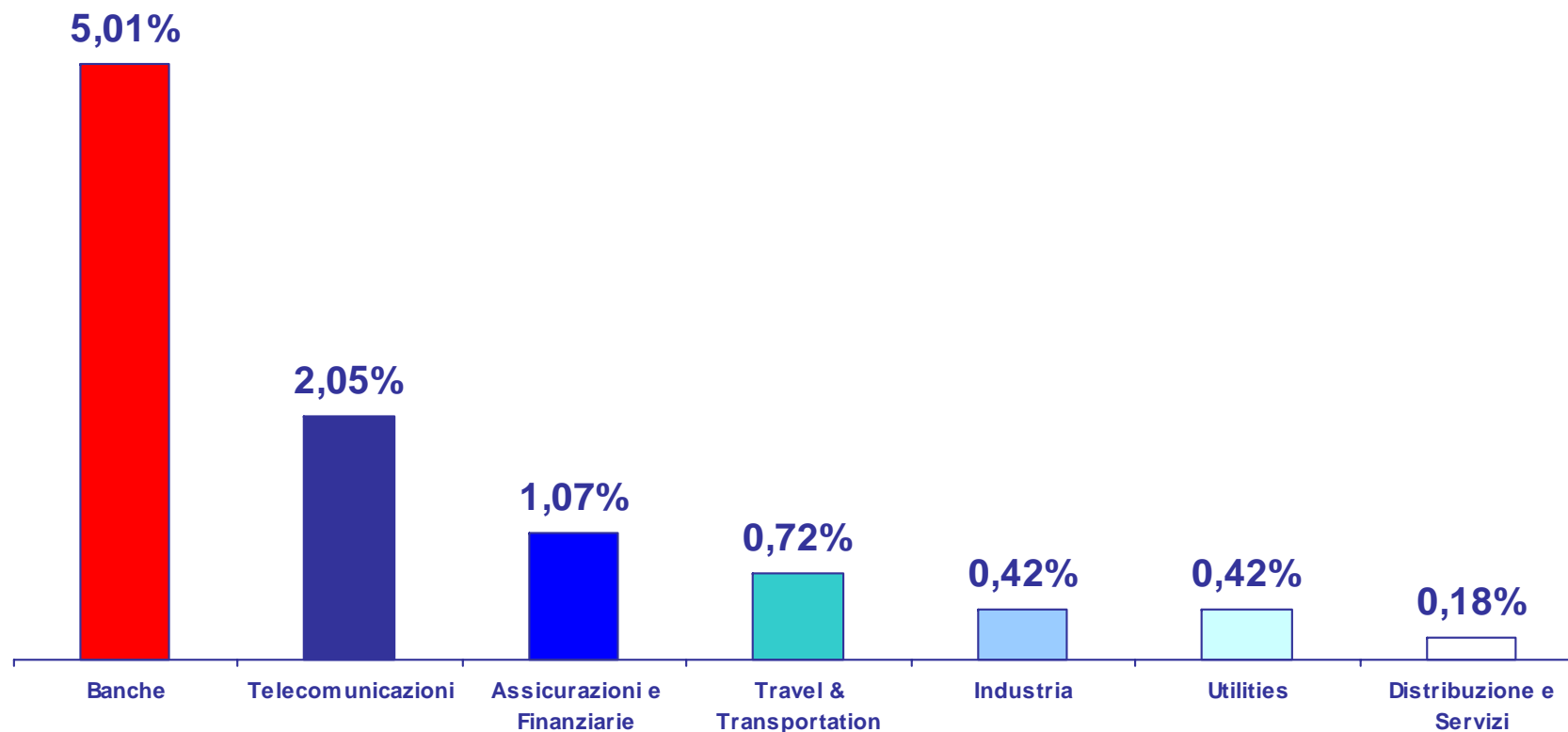
Incidenza delle Spese IT sui fondi intermediati



- Pur in presenza di dimensioni maggiori, i Gruppi e le Banche medio-grandi presentano circa il 30% in più di spese IT rispetto alle banche in full outsourcing, con punte di inefficienza anche più elevate

... in una industry caratterizzata dal più alto livello di incidenza dei costi IT sui ricavi

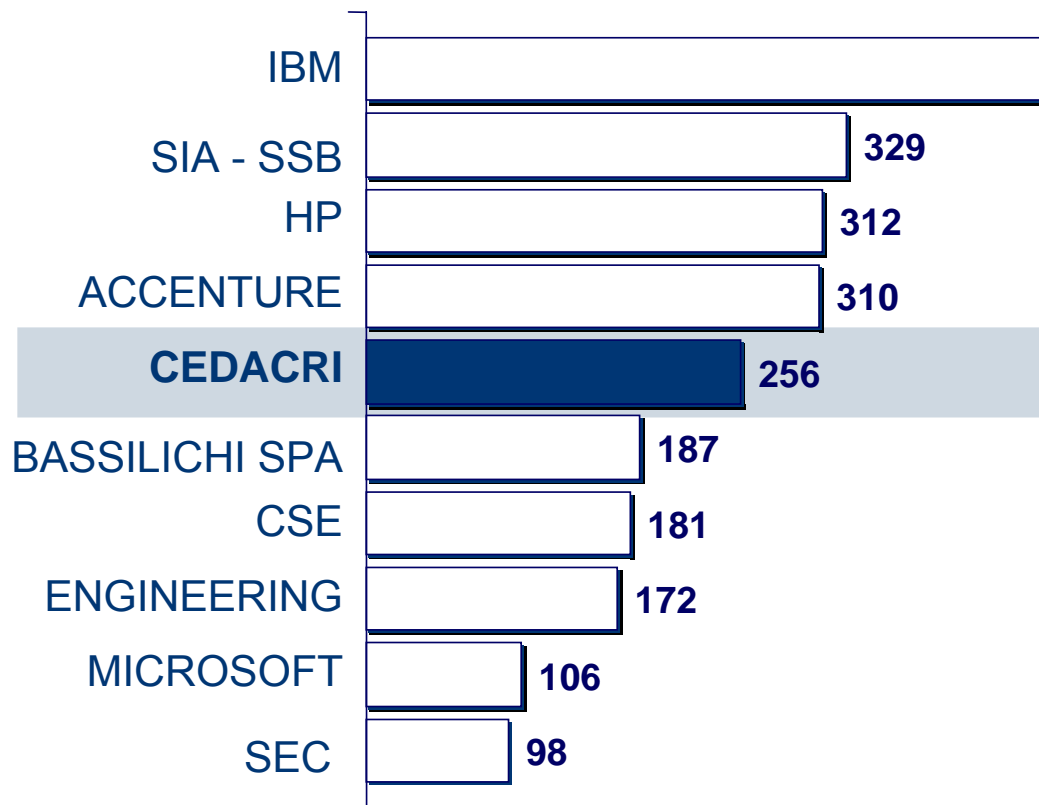
Incidenza costi IT sui ricavi



Fonte: elaborazione Net Consulting su dati ISTAT, Banca d'Italia e ANIA

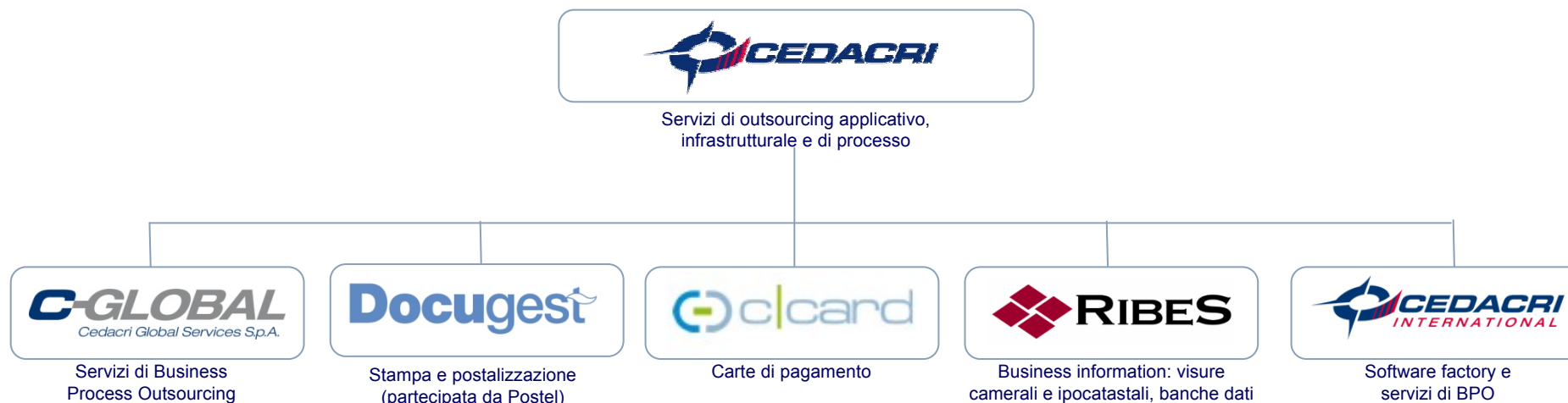
Cedacri è il leader italiano dei servizi di outsourcing per la industry bancaria ...

Classifica Fatturato Software e Servizi IT nel settore bancario e finance - Anno 2009



- 60 clienti in full outsourcing
- 90 clienti in outsourcing “verticale” o in facility management
- > 30.000 utenti connessi
- > 1.000 Fte dedicati esclusivamente ai servizi di outsourcing
- 10% del mercato bancario italiano attestato sull’infrastruttura Cedacri
- Sito di DR proprietario

... attraverso un gruppo di società specializzate



Principali clienti

- Gruppo Mediolanum
- Credem
- UGF
- Barclays
- Banca Carige
- Banca SAI
- Banca Etruria
- Banco Desio
- BP Bari
- CR Bolzano
- BP Puglia e Basilicata

La scala operativa raggiunta e il presidio delle competenze consente a Cedacri di proporsi come outsourcer anche ad operatori non bancari

Tipologia di offerta

Scala operativa

■ Focus di oggi

Facility Management

- F.M. Mainframe
- F.M. Server Farm
- Disaster Recovery

- 24.000 Mips
- 3.000 server
- 800 Tb

Desktop Management

- Gestione dei posti di lavoro (anche in logica di virtualizzazione)

- 16.000 posti di lavoro
- 220.000 ticket/anno gestiti

Outsourcing verticale (IT + BPO)

- SAP (procurement, real estate, contabilità generale)
- Piattaforma “regulatory” per le finanziarie

- 100 legal entities
- 400.000 fatture
- 31 Mld di erogato
- 4 Mil di pratiche di finanziamento gestite
- Oltre 320 Mil di pagine stampate imbustate e postalizzate all’anno
- 27,5 mil di pagine smaterializzate e archiviate elettronicamente all’anno
- Prima Payment Institution italiana

- Servizi di billing (stampa e postalizzazione)

- Gestione documentale (smaterializzazione, archiviazione, firma dig.)

- Piattaforma per Payment Institution/IMEL e carte di credito

- **Clienti extra – bancari già acquisiti:**

- **Miroglio (F.M. Mainframe)**
- **FGA – Gruppo Fiat e Agos (Piattaforma “regulatory” per finanziarie)**
- **Hera (stampa e postalizzazione)**
- **Alpitour (smaterializzazione e archiviazione documenti)**
- **1 IMEL (riservata)**

POSIZIONAMENTO DI CEDACRI

LE SFIDE DELL'OUTSOURCING

Le sfide dell'outsourcing

1 Efficienza

- Conseguire risparmi significativi liberando risorse per il business
- Smobilizzare “asset proprietari” non strategici
- Allinearsi con le dinamiche di efficientamento della industry (crescite/decescite)

2 Qualità del servizio

- Garantire livelli qualitativi stringenti
- Garantire continuità del servizio
- Gestire la eterogeneità degli standard tecnici architeturali
- Trattenere le competenze interne di difficile sostituzione

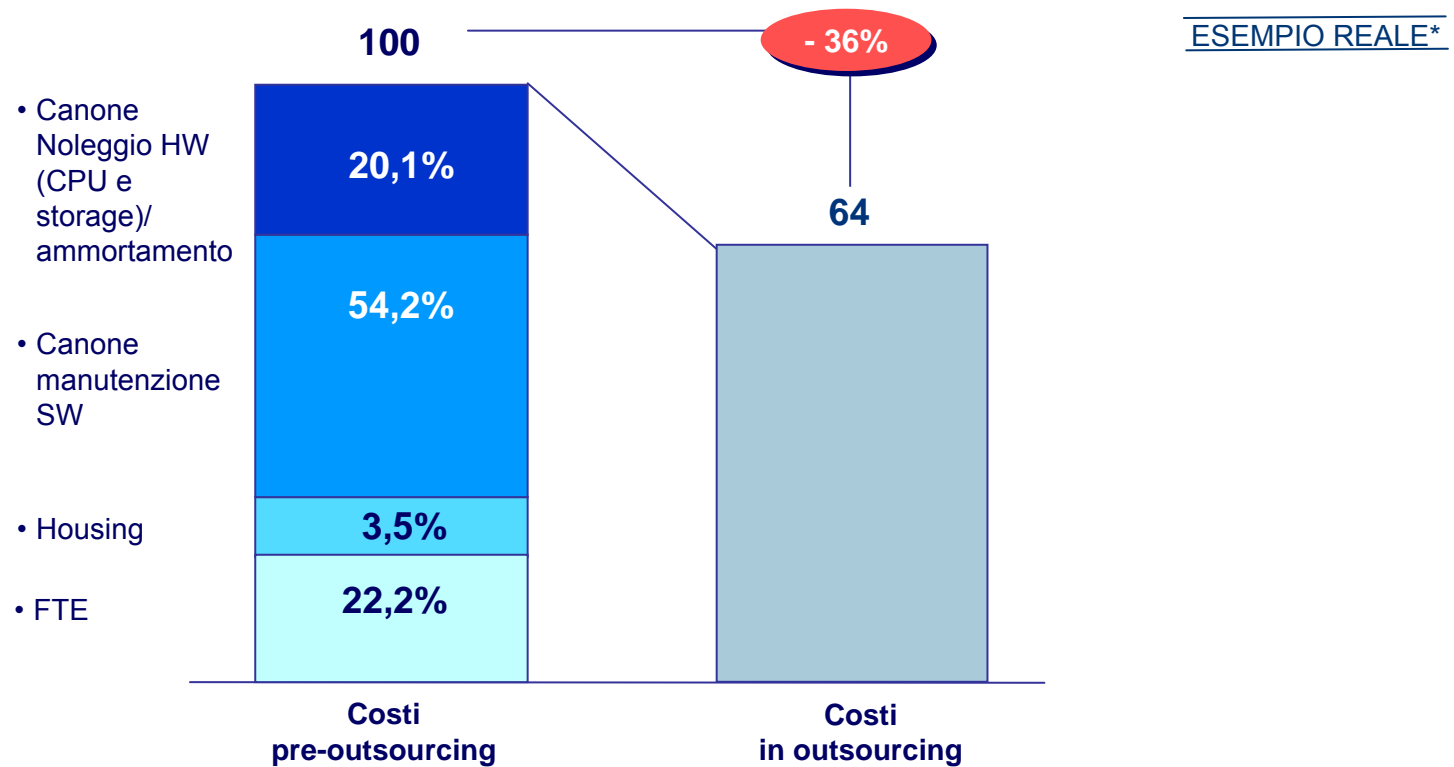
3 Flessibilità

- Mantenere la facilità di adattamento su evoluzione del servizio
- Gestire la scalabilità ed i piani di crescita

4 Controllo

- Realizzare meccanismi di governance efficaci
- Offrire trasparenza sull'andamento dei servizi
- Garantire la riservatezza dei dati, dei processi, dei sistemi

1/1 La gestione in outsourcing garantisce risparmi significativi



- Condivisione risorse di gestione infrastruttura
- Contratti “cumulativi” a prezzi unitari favorevoli con i fornitori HW e SW
- Processi di gestione ingegnerizzati

* Esempio Mainframe

1/2 Il trasferimento degli “asset proprietari” deve essere attivamente supportato dall’outsourcer

Tipologia di asset	Issues tipiche cliente	Leve dell’outsourcer
Licenze Software	<ul style="list-style-type: none">• Valore residuo di bilancio (potenziale write-off con minusvalenze in conto economico)• Presenza di clausole che limitano o vincolano il trasferimento della licenza	<ul style="list-style-type: none">• <i>Opzione 1:</i> acquisizione licenza a valore residuo• <i>Opzione 2:</i> mantenimento licenze in capo al cliente con trasferimento del solo canone di manutenzione
Apparati HW in genere	<ul style="list-style-type: none">• Valore residuo di bilancio (potenziale write-off con minusvalenze in conto economico)• Obsolescenza di alcune componenti e difficoltà di gestione efficiente del refresh	<ul style="list-style-type: none">• Acquisto HW a valore residuo• Gestione di refresh tecnologico (minore onerosità di gestione e minor impatto ambientale)• Parziale riutilizzo asset acquistati su altri ambiti
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none">• Allocazione delle risorse addette alla gestione dell’infrastruttura• Necessità di contenere i costi dovuti al mantenimento di una struttura interna	<ul style="list-style-type: none">• Possibilità di assorbire parte delle risorse• Supporto nella ricollocazione interna
Canoni di manutenzione Software	<ul style="list-style-type: none">• Presenza di clausole che limitano o vincolano il trasferimento	<ul style="list-style-type: none">• Contrattazione con il fornitore facendo leva su solida presenza sul mercato IT

1/3 Le tabelle di crescita/decrecita devono tutelare cliente ed outsourcer garantendo efficienza nel tempo

ESEMPLIFICATIVO

Principi guida

- 1 Baseline di riferimento per il canone variabile anno per anno in relazione ai propri piani di crescita/decrecita
- 2 Inserimento del canone in una “fascia di oscillazione” interna al valore di baseline all’interno della quale l’importo non cambia
- 3 Pricing per risorse aggiuntive espresso in termini di costi unitari su driver da identificare (Mips, Terabyte, meccanismi specifici per Hw distribuito)
- 4 Meccanismi di penalizzazione per decrescita sotto determinate soglie (“smontamento” progressivo del costo delle risorse non utilizzate, tipicamente di 3 anni)



2/1 La definizione di SLA e KPI stringenti garantisce il livello qualitativo dei servizi

Tipologia misurazione/SLA	Servizi erogati			
	Outsourcing applicativo (ASP)	Facility management	Desktop management	Printing
Disponibilità sistemi	✓	✓		
Tempi di risposta	✓	✓		
Tempi di completamento elaborazioni	✓	✓		
Tempi di presa in carico ed esecuzione interventi richiesti (sviluppo nuovi servizi)	✓			
Tempi di presa in carico ed esecuzione interventi richiesti (risoluzione malfunzionamenti)	✓	✓	✓	
Qualità output				✓

Sulla base di accordi specifici sulla determinazione della responsabilità fra componente applicativa (cliente) e componente infrastrutturale (outsourcer)

2/2 I meccanismi di penalizzazione devono focalizzare l'attenzione dell'outsourcer sugli aspetti maggiormente rilevanti del servizio



Ambienti di produzione

Periodo di osservazione durante il mese	Soglia inadeguata	Soglia insufficiente	Peso % della penale totale Max mensile	Prestazione	% specifica rispetto al peso percentuale
	Tempo di inattività (min)				
• gg lavorativi: 08:00-18:00	≥ 45	> 132	90%	• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 50% • 100%
• gg lavorativi: 18:00-20:00	≥ 45	> 132		• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 20% • 30%
• sabato: 08:00-15:00 • gg lavorativi: 20:00-08:00	≥ 132	>300		• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 15% • 25%
• sabato: 15:00-24:00 • domenica 00:00-24:00					

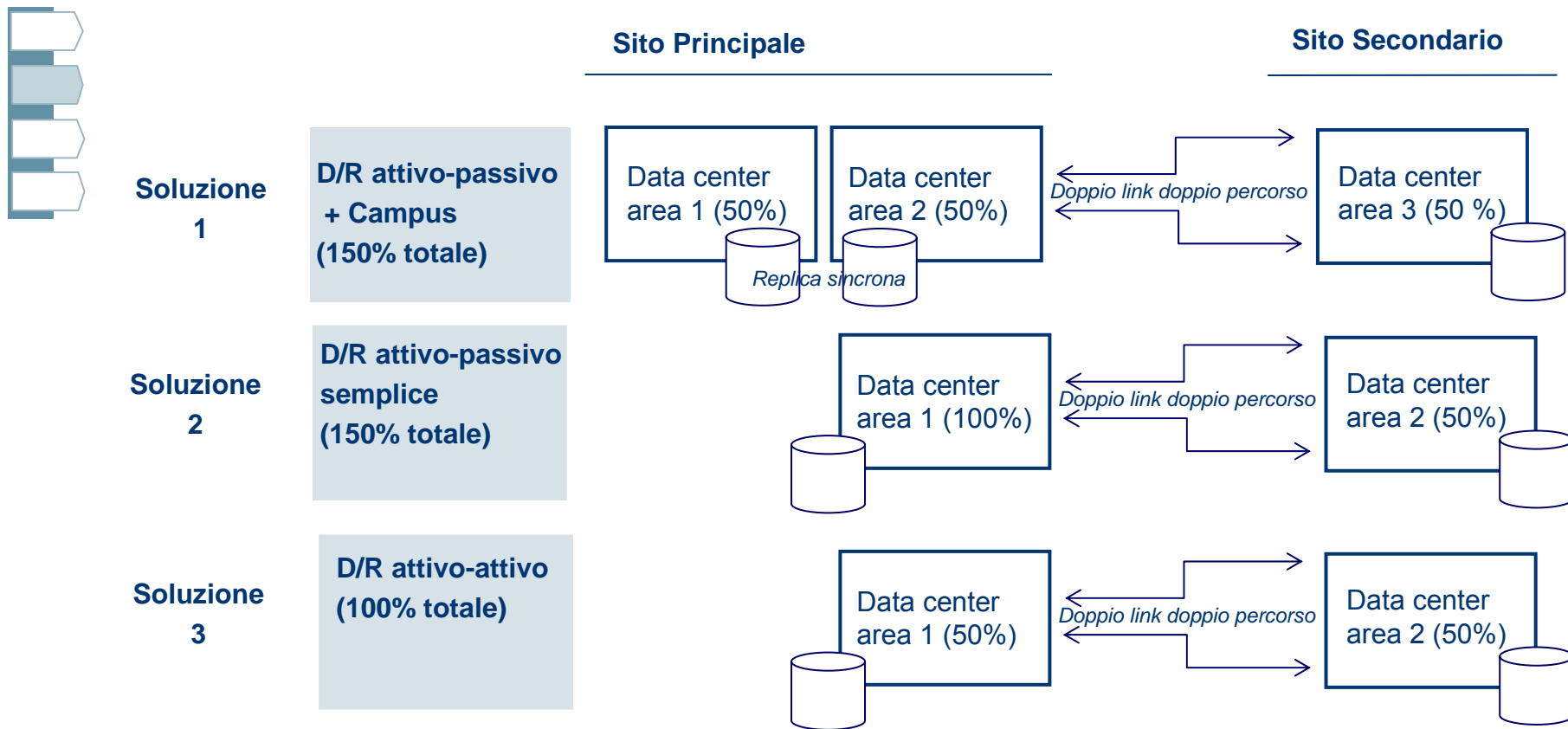
Ambiente di test

• gg lavorativi: 08:00-18:00	≥ 95	> 220	10%	• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 50% • 100%
• sabato: 08:00-15:00	≥ 95	> 220		• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 5% • 10%
• gg lavorativi: 20:00-08:00	≥ 132	>300		• INADEGUATA • INSUFFICIENTE	• 15% • 25%
• sabato: 15:00-24:00 • domenica 00:00-24:00					

- Differenziazione dei “pesi” sulla base della rilevanza dei servizi
- Meccanismo “a punti” con penali fino al recesso per il cliente in caso di “poor performance”

ESEMPLIFICATIVO

2/3 La continuità del servizio deve essere garantita da una infrastruttura ridondata di potenza elaborativa e apparati di storage



- Sito remoto a 150 km di distanza (sede operativa con 140 persone) adatta a Business Continuity
- RPO = delay minimo. RTO = entro 4 ore
- Doppia attestazione di rete di elevata capacità ed elettricità con gruppi elettrogeni autonomi

2/4 Ove praticabile, allineamento agli standard architetturali dell'outsourcer per agevolare il conseguimento di efficienze di costo



Principi guida

- Ove possibile convergenza su stack system software dell'outsourcer
- Possibilità di conservare componenti "critiche" o specifiche per il cliente (ad es. schedulazione)
- Meccanismi premianti per la convergenza, gestiti dall'outsourcer

Tipologia di software

- Gestione output
- System Monitoring
- Change Management
- Schedulazione
- Sistema

ESEMPLIFICATIVO

Control-d	Cos
Sysview / mainview	Omegamon IBM
Change-man	Endevor
TWS	CA7
Zos 1.8	Z/os 1.10

Stack di partenza
(situazione pre-outsourcing)

Stack di arrivo
(standard outsourcer)

2/5 Il cliente può mantenere al suo interno le competenze critiche anche in caso di esternalizzazione dell'infrastruttura

Tipologia di attività	Descrizione	
Gestione DB	<ul style="list-style-type: none"> Definizione fisica DB e collaborazione con il Cliente nell'implementazione e revisione logica dei DB "Monitoring" dei DB, preparazione dei report sulle prestazioni e identificazione modifiche per il miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi "opzionali" che in caso di necessità possono rimanere in carico al Cliente
Schedulazione	<ul style="list-style-type: none"> Elaborazioni batch in linea con Piano di esercizio Controllo ambiente di produzione sulla corretta esecuzione dei processi 	
Sicurezza logica	<ul style="list-style-type: none"> Gestione sicurezza e incidenti Gestione utenze e accessi Gestione antivirus e attività di Intrusion detection 	
Gestione rete TLC/Fonia	<ul style="list-style-type: none"> Controllo prestazioni , supporto alla progettazione , gestione KPI / SLA end to end Gestione dei livelli di servizio degli Outsourcer 	
Gestione operativa	<ul style="list-style-type: none"> Controllo dei sistemi, delle prestazioni e dell'HW Informazione sullo stato dei sistemi e dei servizi 	<ul style="list-style-type: none"> Servizi da affidare all'outsourcer
Servizi di prossimità	<ul style="list-style-type: none"> Supporto tecnico operativo sugli apparati Installazione apparati HW e cablaggio per nuovi apparati e revisione di configurazioni Operatività su librerie robotizzate 	

3/1 E' necessario disciplinare con precisione la facoltà del cliente di ottenere modifiche o servizi aggiuntivi



Principi guida

- Impegno formale del fornitore a supportare il cliente nella modifica dei servizi e nella prestazione di servizi aggiuntivi
- Definizione di regole per la gestione delle richieste e del pricing

Esempio Cedacri

Richiesta di modifica ai servizi

- Obbligo per l'outsourcer di valutare tempi, costi e fattibilità delle richieste di change (su configurazioni, specifiche dei servizi e SLA)
- Obbligo per l'outsourcer di effettuare le modifiche in caso di accettazione dell'offerta

Richiesta di servizi correlati

- Garanzie di tempistiche certe per la presentazione dell'offerta
- Tariffe professionali standard
- Confronto con i benchmark di mercato nella determinazione dei pricing
- Facoltà di ricorrere a fornitori terzi (step-in right)

Servizi di trasferimento

- Obbligo per il fornitore di collaborare al trasferimento dei servizi su altro outsourcer o sul cliente in caso di cessazione del contratto con pricing predeterminato

3/2 L'outsourcer deve poter garantire la capacità di incrementare i volumi elaborativi gestiti in funzione delle esigenze dei clienti



Principi guida

- Valutare preventivamente la capacità dell'outsourcer di incrementare la propria capacity senza ricorrere ad investimenti ingenti (impatto sul cliente)
- Includere nel contratto la possibilità di crescita a costi certi

Esempio Cedacri

Mainframe

- Possibilità di raddoppiare la potenza elaborativa (incremento di oltre 25.000 Mips)

Server

- Scalabilità verticale: Hw ad alte prestazioni (es. P-Series, HP Superdome) con capacità di crescita delle singole partizioni all'interno della macchina fisica
- Scalabilità orizzontale. ampia disponibilità di spazio fisico attrezzato (2.000 mq su in totale di circa 5000) sui due center per l'aggiunta di server fisici; tecniche di virtualizzazione per il provisioning on demand di risorse aggiuntive

Storage

- 800 Tb di storage con tecnologie di virtualizzazione che consentono di utilizzare ogni tipo di apparato

4/1 Gli organi di governance del contratto devono garantire una gestione condivisa ed efficace del servizio



Principi guida

- Allineamento costante
- Condivisione obiettivi di business
- Trasparenza sui livelli di servizio
- Tempestività di risoluzione problematiche

Comitato Guida

Compiti

- Allineamento obiettivi strategici cliente/fornitore
- Revisione/modifiche contratto
- Risoluzione controversie

Composizione

- IT Manager (cliente)
- Responsabile contratto (cliente)
- Responsabile BU (outsourcer)
- Responsabile contratto (outsourcer)

ESEMPLIFICATIVO

Frequenza incontri

- Trimestrale (fisso)
- Su richiesta

Comitato di gestione del servizio

- Pianificazione e controllo attività operative (evoluzione servizi, progetti)
- Verifica volumi fatturazione
- Monitoraggio SLA/penali

- Responsabile contratto (cliente)
- Responsabile contratto (outsourcer)
- Responsabile infrastruttura tecnologica (cliente)
- Responsabili operativi servizi erogati (cliente, fornitore)

- Mensile (fisso)
- Su richiesta

Responsabile del contratto

- Punto unico di contatto per la gestione ordinaria/quotidiana

- 1 Responsabile outsourcer
- 1 responsabile cliente

- Continuo

4/2 Attraverso strumenti specifici è possibile garantire al cliente la trasparenza sull'andamento dei servizi

Principi guida

- Reportistica dettagliata a disposizione del cliente su:
 - Rispetto SLA
 - Altre informazioni sull'andamento del servizio
- Produzione di "Incident report" che, in merito ai malfunzionamenti, evidenzino:
 - Gravità
 - Durata
 - Modalità di risoluzione
 - Azioni di prevenzione futura

Esempio Cedacri

- Reportistica su SLA

SLAs Summary 1/11/10 0:00-1/12/10 0:00

Time Range: 1/11/10 0:00-1/12/10 0:00
 SLAs: SLA DISPONIBILITA'...
 Calendar: 24x7
 KPI: Availability

Data		Availability (%)														
SLAs	Type	Customer	Provider	1/11	2/11	3/11	4/11	5/11	6/11	7/11	8/11	9/11	10/11	11/11	12/11	13/11
	SLA		CEDACRI	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	95,59	100,00	100,00	87,50	95,14	99,73	99,71

Data		Availability (%)															
SLAs		14/11	15/11	16/11	17/11	18/11	19/11	20/11	21/11	22/11	23/11	24/11	25/11	26/11	27/11	28/11	29/11
		100,00	100,00	99,82	99,81	99,94	99,97	99,86	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-

SLAs		Availability (%)
	SLAs	30/11
	SLA DISPONIBILITA'	-

Exceeded
 Breached
 Failed
 No Data
 Downtime

CI Descriptions		
Name	Description	
	SLA DISPONIBILITA'	

Calendar Descriptions		
Name	Description	Details
24x7	24 hours, 7 days a week	Sunday, Monday, Tuesday, Wednesday, Thursday, Friday, Saturday 12:00 AM - 12:00 AM

4/3 Il dettato contrattuale garantisce le riservatezza dei dati e la tutela della privacy



Riservatezza dei dati

- Definizione puntuale delle informazioni riservate
- Obbligo di utilizzo ristretto alle esigenze di servizio
- Obbligo a consentire l'accesso solo alle risorse autorizzate secondo standard di sicurezza condivisi
- Divieto di copia e riproduzione se non per esigenze di servizio
- Obbligo di restituzione o distruzione delle informazioni riservate in caso di:
 - Termine del contratto
 - Richiesta del cliente (compatibilmente con le esigenze di servizio)

Tutela della privacy

- Nomina dell'outsourcer a Responsabile del trattamento dei dati
- Obbligo dell'outsourcer alla compliance con la normativa sulla privacy

- Facoltà del cliente di effettuare audit sull'outsourcer per verificare il rispetto delle procedure concordate

ESEMPLIFICATIVO