

IT FINANCIAL MANAGEMENT

L'IT Financial Management è una disciplina per la pianificazione e il controllo economico-finanziario, di carattere sia strategico sia operativo, basata su un ampio insieme di metodologie e tecniche per un'efficiente ed efficace gestione della spesa IT.

SCENARIO

Gli obiettivi di questa disciplina sono: la costruzione dell'intero budget IT in ciascuna sua singola componente, il controllo efficiente dell'evoluzione della spesa IT, la distribuzione della spesa IT tra diversi clienti interni ed esterni.

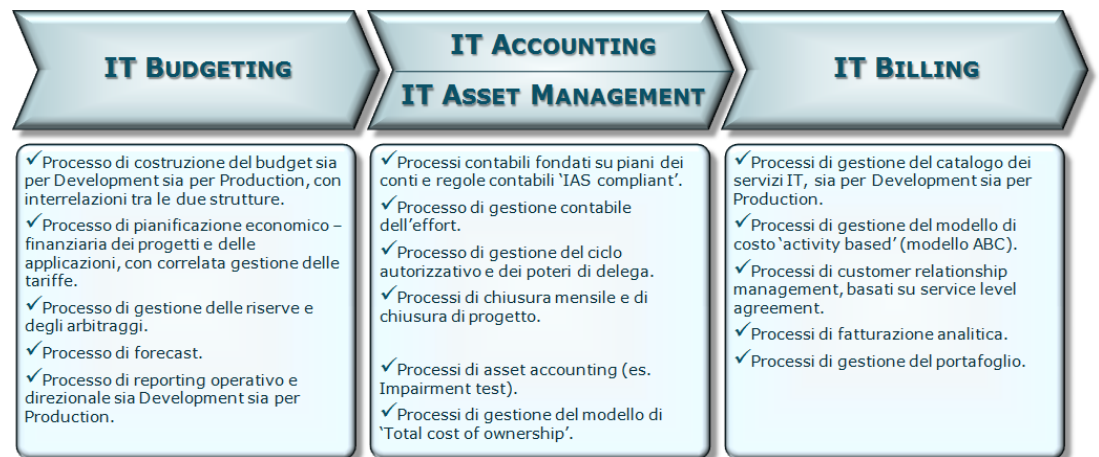
Le metodologie IT Financial Management garantiscono la coerenza con i requisiti di compliance e di audit, così come con gli obiettivi del top management e con le best practice generalmente accettate e riconosciute.



L'IT Financial Management fornisce risposte efficienti alle problematiche chiave di un'organizzazione, sia di piccole sia di medie o grandi dimensioni:

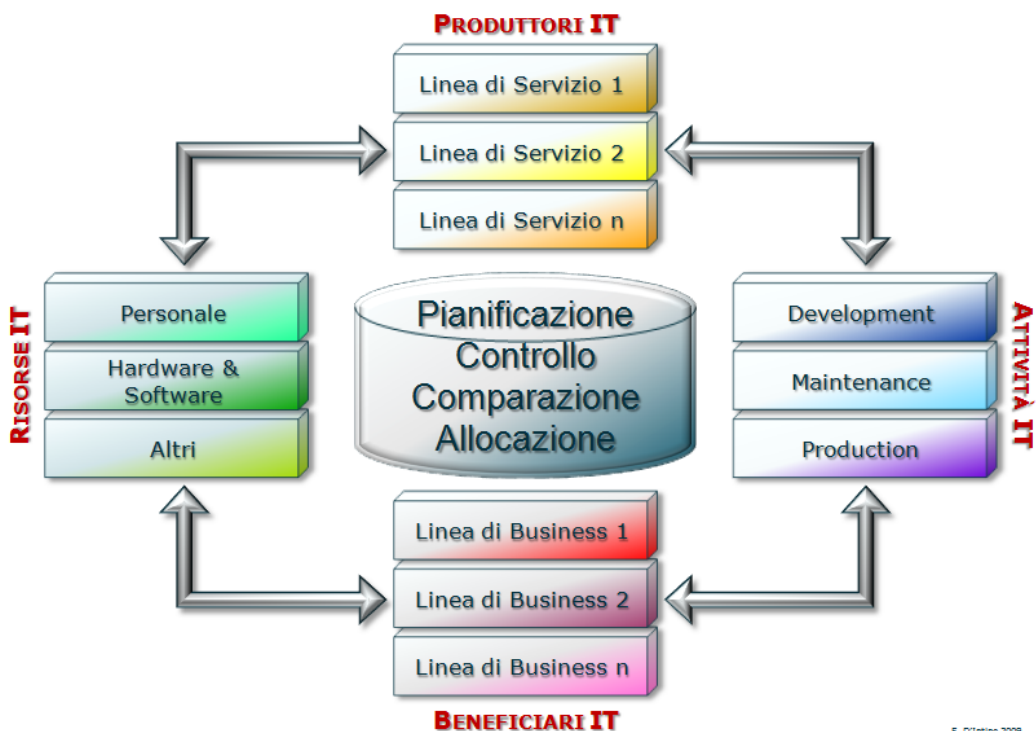
- La riduzione di spese apparentemente discrezionali influenza, in un arco temporale medio - lungo, la capacità della funzione IT di supportare efficientemente le linee di business di un'organizzazione.
- Le decisioni e i trend attuali della spesa IT influenzano direttamente il ventaglio possibile delle future strategie di spesa IT di un'organizzazione.
- I sistemi di pianificazione, di contabilizzazione e di monitoraggio della spesa IT frequentemente non facilitano la definizione di piani di budget articolati su differenti assi di analisi, abilitando lo studio delle loro implicazioni sul business.
- L'adeguato livello dei costi dell'information technology per un'organizzazione non è una variabile 'stand alone', ma deve essere determinata in relazione ad altri key performance indicator, adottando una prospettiva di analisi della tipologia 'balanced scorecard'.
- I costi dell'information technology frequentemente sono distribuiti tra la funzione IT e le linee di business, senza una chiara e completa visione di quanto sia realmente speso per l'IT.

CONTESTO DI RIFERIMENTO. L'ambito dell'IT Financial Management copre quattro macro processi. Ciascuno dei macro processi può essere scomposto in molteplici differenti sottoprocessi e correlati elementi del modello generale.



Il modello di riferimento IT Financial Management abilita la pianificazione ed il Controllo dei costi e degli investimenti IT su molteplici differenti assi di analisi.

L'IT Financial Management fornisce una chiara visione su come e dove il budget IT è speso, abilitando la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione di IT governance, in raffronto con altre organizzazioni.



F. D'Intino 2009

STAKEHOLDER. La disciplina IT Financial Management si compone di modelli, processi e sistemi. Questi elementi sono strutturati in modo tale da fornire supporto ai processi decisionali di molteplici differenti stakeholder dell'IT governance, spaziando dalla gestione delle attività operative IT sino alla pianificazione ed al controllo strategico dell'IT.

RUOLI DECISIONALI	AMBITI DELL'IT GOVERNANCE			
	GESTIONE DELLE OPERATION	DELEGA DI BUDGET	PIANIFICAZIONE DI BUDGET	PIANIFICAZIONE STRATEGICA
AMMINISTRATORE DELEGATO CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE				IT Strategies Financial Management Systems (Tableau de Bord, Pianificazione di Medio / Lungo Termine)
IT MANAGEMENT (DEVELOPMENT & PRODUCTION)				
MANAGER DELLE LINEE DI SERVIZIO				IT Financial Management Systems (IT Budget & Reporting)
MANAGEMENT OPERATIVO (PRG & PRJ MANAGER, APPS MANAGER)				
				IT Operations Financial Management Systems (Gestione dei Processi, dei Prodotti e dei Servizi IT)

F. D'Intino 2009

In aggiunta ai ruoli decisionali tipici dell'IT governance, la disciplina dell'IT Financial Management affianca i processi decisionali di altri stakeholder: i beneficiari IT, clienti interni (o esterni) delle attività dell'information technology.

IT BUDGETING

MISSIONE. La missione dell'IT Budgeting consiste nel governo strategico della spesa IT.

I modelli, i processi e gli strumenti per l'IT Budgeting consentono di:

- Coniugare i fabbisogni di controllo di gestione di tutti gli stakeholder, partendo dal controllo di livello operativo sino al controllo economico-finanziario di vertice, mediante un modello unico e integrato, nel quale le informazioni finanziarie di carattere elementare sono elaborate e aggregate in accordo con i requisiti di pianificazione e controllo di ciascun singolo attore.
- Fornire una rappresentazione multidimensionale degli investimenti e delle spese operative IT, basata su molteplici assi di analisi: Produttori IT, Beneficiari IT, Attività IT (change the business e run the business), Nature di costo.
- Attivare e governare il meccanismo della delega di budget rivolto verso i gruppi operativi IT.
- Controllare efficientemente l'intero perimetro della spesa IT, partendo dalle risorse umane alle risorse materiali e immateriali, considerando sia le componenti di costo dirette sia indirette.
- Garantire ai processi produttivi dei servizi IT l'adeguata disponibilità delle risorse finanziarie richieste, monitorando che queste non eccedano nel periodo di tempo considerate per il ciclo di budget.
- Realizzare un'efficiente ed efficace azione di pianificazione e controllo del portafoglio applicativo e dei progetti IT, che copra tutti gli elementi economici costituenti il costo complete dell'IT, a ogni livello organizzativo. Si applica un approccio al 'demand & portfolio management', al fine di garantire la definizione del budget IT per i nuovi progetti in accordo con i fabbisogni e le priorità delle linee di business e delle funzioni.
- Attivare e governare il processo di aggiornamento del budget durante il suo ciclo di vita annuale, al fine di garantire la corrispondenza della spesa IT ai fabbisogni dei vari stakeholder.

CONTENUTI. Il contesto di riferimento dell'IT Budgeting è costituito da molteplici tecniche e processi relativi alla gestione strategica del budget IT, applicati senza soluzione di continuità lungo l'intero ciclo di vita del budget.

Modello dei Produttori e Beneficiari IT

Il perimetro di controllo delle attività di sviluppo e monitoraggio del budget IT deve essere definito in accordo con il modello che descrive le relazioni tra i produttori IT ed i beneficiari IT. Il modello produttori / beneficiari è strettamente correlato al modello strategico di relazioni tra le differenti entità all'interno di un'organizzazione. Le regole di budgeting dell'IT Financial Management, così come quelle di accounting e di billing, variano in funzione del ruolo che la funzione di IT Financial Management può assumere e svolgere all'interno del modello. Il modello produttori / beneficiari è descritto adottando la metodologia ed i protocolli di comunicazione standard.

Costruzione del Budget

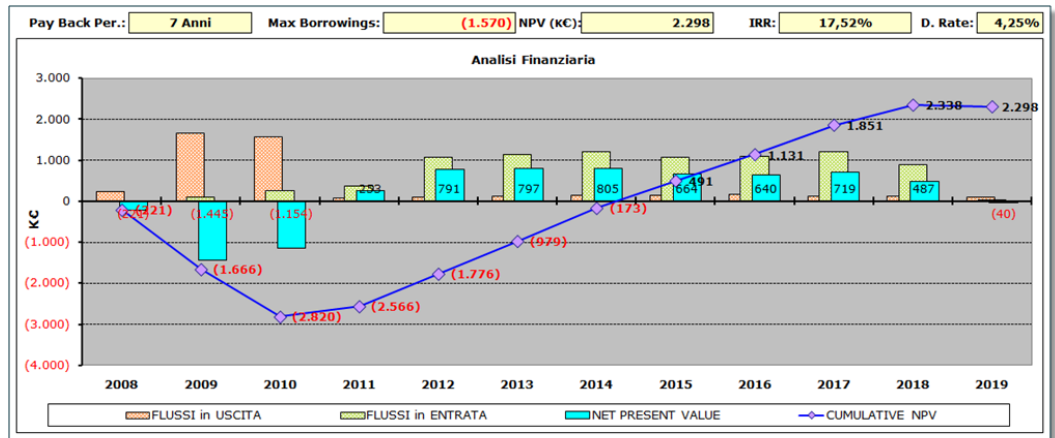
La costruzione del budget annuale dell'IT prende inizio dalle attività routinarie ed analizza le nuove richieste delle linee di business, traslandole in fabbisogno di capacità di risorse IT da dedicare alle attività IT. Il processo di costruzione del budget prende in considerazione l'intero perimetro delle risorse IT, analizzando le interrelazioni e le interdipendenze tra le differenti tipologie di prodotti e servizi IT ed i costi e gli investimenti che questi generano. Il processo di costruzione del budget IT, inoltre, include la negoziazione tra i differenti stakeholder, sia della funzione di information technology sia di altre funzioni aziendali e business line.

Gestione della Riserva

Gli aggiornamenti continui del budget IT nel corso dell'anno devono essere gestiti appropriatamente, al fine di soddisfare i requisiti dei clienti così come l'evoluzione dei fabbisogni dei produttori IT, preservando gli accordi negoziati con il top management dell'organizzazione (ad esempio: curva degli ammortamenti, composizione del conto economico, ecc.). Il processo di attualizzazione del budget implica attività di arbitraggio, che sono strettamente governate da linee guida definite al fine di garantire il bilanciamento delle priorità poste per ciascuno degli stakeholder. Sempre nella sfera della gestione della riserva, l'adozione di un appropriato modello di gestione delle tariffe, strettamente correlato alle policy di sourcing, garantisce il soddisfacimento degli accordi con i clienti con riferimento al prezzo negoziato dei prodotti e dei servizi IT.

Pianificazione dei Progetti e delle Applicazioni

L'efficace e l'efficiente gestione dei processi di allocazione dei fondi ai progetti IT passa attraverso la valutazione finanziaria di tutti gli investimenti e le spese correlate alla realizzazione dei progetti stessi. Le componenti di costo indotte ed i benefici devono essere presi in considerazione al fine di costruire una completa valutazione della convenienza economica del progetto. Gli strumenti di pianificazione appositamente sviluppati consentono di condurre un processo di gestione finanziaria sui progetti, seguendo la loro evoluzione nel corso del ciclo di vita dei progetti, in relazione alle altre dimensioni del budget IT.



F. D'Inno 2009

Questi strumenti supportano program e project manager nello svolgimento delle attività di pianificazione e revisione della pianificazione, così come gli specialisti del budget e della contabilità della funzione IT.

Forecast

I cambiamenti nelle stime di budget iniziali sono strettamente controllati attraverso un efficiente processo di IT forecast. Il processo di IT forecast è finalizzato a fornire al management la vista più reale dell'evoluzione del budget, costruita partendo dai dati economici analitici forniti dai gruppi operativi, attraverso un approccio bottom-up.

Reporting

Il modello di reporting rappresenta il cuore della disciplina dell'IT Financial Management. I suoi processi ed i suoi strumenti rappresentano le leve attraverso le quali un'efficiente ed efficace azione di IT governance può essere sviluppata. I sistemi di reporting dell'IT Financial Management, e in termini generali l'intero modello di controllo, è basato su tre livelli di analisi il cui scopo è di supportare sia la governance interna della funzione IT sia la governance dell'intera organizzazione.

	Governance	
	IT	Company
IT TABLEAU DE BORD Informazioni economico-finanziarie aggregate di alto livello a supporto dell'IT governance e del benchmarking. Complessi cruscotti della spesa IT e di key performance indicator.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
IT MANAGEMENT REPORTING Informazioni economiche aggregate ma più analitiche a supporto della pianificazione e del controllo della spesa IT, per decisioni efficienti in ambito sviluppo e produzione.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
IT OPERATIVE REPORTING Informazioni economiche analitiche utili per la governance quotidiana delle attività IT inerenti l'erogazione dei servizi sia di sviluppo sia di produzione.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. D'Inno 2009

Un efficiente ed efficace sistema di reporting per l'IT Financial Management consente di osservare i trend del budget IT, le interrelazioni tra le sue componenti, anticipando i loro sviluppi futuri. I sistemi di reporting dell'IT Financial Management consentono, inoltre, di stabilire una correlazione tra le differenti dimensioni di analisi della spesa IT ed i livelli raggiunti dalle attività IT.

IT ACCOUNTING

MISSIONE. La missione dell'IT Accounting consiste nella gestione della spesa IT.

I modelli, i processi e gli strumenti per l'IT Accounting consentono di:

- Adottare e mantenere un piano dei conti IT 'IAS compliant', in linea con il giusto livello di dettaglio richiesto dai fabbisogni di pianificazione e Controllo di ciascuno stakeholder dell'IT governance.
- Realizzare una stretta integrazione tra i processi di controllo IT e i processi di acquisto, principalmente attraverso un'attiva partecipazione dei gruppi operative IT agli aspetti economici dei contratti IT.
- Attivare e governare un efficiente processo di certificazione delle acquisizioni di beni e servizi, con particolare riferimento alle risorse umane.
- Identificare le inefficienze nei processi di allocazione e utilizzo del budget.

La missione dell'IT Accounting for Asset Management consiste nella gestione della spesa IT relative agli asset IT (hardware, software, sviluppi). I modelli, i processi e gli strumenti per l'IT Accounting for Asset Management consentono di:

- Realizzare un'efficiente ed efficace gestione integrata degli asset tecnologici (hardware, software, sviluppi), con riferimento sia al ciclo di vita fisico sia al ciclo di vita economico.
- Costruire e monitorare la rappresentazione del 'total cost of ownership' degli asset IT.

CONTENUTI. Il contesto di riferimento dell'IT Accounting comprende i processi e le tecniche relativi alla gestione della contabilità della spesa IT.

Piano dei Conti

Il piano dei conti è lo strumento per la registrazione degli eventi contabili. Un efficiente ed efficace piano dei conti IT, dotato dell'appropriato livello di dettaglio, consente di coniugare i requisiti di conformità IAS con i fabbisogni informativi del modello di pianificazione e controllo IT stesso. Le regole e le procedure contabili sono definite e formalizzate per ciascuno dei conti.

Ciclo Autorizzativo

Il ciclo autorizzativo consente di impegnare le risorse del budget IT nelle attività IT. Un ciclo autorizzativo correttamente disegnato, assieme ad un efficiente sistema dei poteri di delega, abilita i processi di delega di budget con riferimento a ciascuna singola componente di spesa. Le procedure autorizzative ed i documenti di acquisto possono variare, in termini sia di attività sia di attori coinvolti, in relazione ai differenti oggetti del modello di controllo IT.

Effort Accounting

I processi della contabilità dell'effort rappresentano la componente più sofisticata dell'intero sistema contabile IT. Essi devono riflettere le dinamiche dei processi di produzione dei servizi IT, tenendo in debito conto anche le differenti caratteristiche dei contratti di fornitura.

Processi di Chiusura

I processi di chiusura contabile sono importanti sia con riferimento alle chiusure mensili sia con riferimento alla chiusura dei progetti IT. L'efficienza delle procedure di chiusura è strettamente connessa con l'accuratezza e l'efficacia del sistema di reporting IT, concepito per supportare il management nell'assunzione di decisioni tempestive.

Gestione Contabile degli Asset IT

Le procedure contabili per i processi di gestione degli asset IT sono definite al fine di attivare e gestire gli eventi contabili per ciascuno dei possibili 'stati' che un asset IT può assumere nel corso del suo ciclo di vita. L'IT accounting dell'asset management consente di gestire efficientemente il ciclo di vita finanziario di tutte le classi di asset, spaziando dalle varie tipologie di hardware al software operativo ed applicativo, prendendo in considerazione specifiche regole contabili per ciascuna tipologia di asset. I processi e gli strumenti di IT accounting per l'asset management supportano anche specifici eventi contabili come l'impairment test sugli asset IT.

Total Cost of Ownership (TCO)

Il modello di contabilità analitica per gli asset IT è finalizzato alla costruzione della vista sul TCO per ciascuna categoria di asset IT: hardware, software, sviluppi. Assieme ad un'efficiente score card dei fattori critici di successo e degli accordi sui livelli di servizio sugli asset IT, il modello del TCO fornisce al management della funzione IT preziose informazioni per ottimizzare l'utilizzo delle risorse in riferimento ai requisiti espressi dagli utilizzatori finali.

IT BILLING

MISSIONE. La missione dell'IT Billing consiste nella riallocazione della spesa IT.

La 'billing policy' si fonda su un modello di billing 'service based', calcolato su una base 'full cost' verso le linee di business e le funzioni.

I modelli, i processi e gli strumenti per l'IT Billing consentono di:

- Traslare l'intero perimetro del budget IT in una visione per cliente, con riferimento sia alla fase di pianificazione sia alla fase di monitoraggio, al fine di abilitare i processi di fatturazione.
- Adottare un approccio al 'customer relationship management', sia con i clienti interni sia con i clienti esterni, basato su service level agreement, che consenta ai beneficiari di acquisire una comprensione profonda del costo dei prodotti e dei servizi IT con il relativo valore aggiunto apportato ai loro processi caratteristici.
- Determinare il corretto livello di prezzo dei prodotti e dei servizi IT, bilanciando opportunamente le dinamiche di evoluzione dei costi IT.
- Garantire la sostenibilità del piano di capacità delle risorse IT, in accordo con i service level agreement sottoscritti con i clienti.
- Svolgere attività ricorrente di fatturazione analitica ai clienti interni ed esterni.

CONTENUTI. Il contesto di riferimento dell'IT Billing si compone delle tecniche e dei processi relativi alla gestione della riallocazione della spesa IT.

Catalogo dei Servizi

Il catalogo dei servizi rappresenta l'offerta dei servizi IT presentata ai differenti beneficiari IT. Il catalogo dei servizi descrive tutti i servizi IT e le unità di potenza all'interno della funzione IT. Ciò consente alla funzione IT di quantificare l'utilizzo dei suoi servizi e l'allocazione delle unità di fatturazione ai servizi stessi, e fatturare i suoi servizi ai beneficiari IT. I servizi del catalogo sono classificati in Sviluppo e Manutenzione -con riferimento principalmente alle attività delle Linee di Servizio IT- e Produzione. Tale classificazione può anche essere traslata distinguendo attività IT di 'Change the business' e 'Run the business', che costituisce un modello di mappatura dei servizi IT generalmente riconosciuto nei modelli di benchmarking. Il catalogo dei servizi è inoltre strettamente connesso con il modello di gestione degli accordi sui livelli di servizio (SLA).

Modello di Costo

Il fattore di successo nell'implementazione di un efficace sistema di fatturazione dei servizi IT risiede nella selezione dell'appropriato modello di distribuzione dei costi per la funzione IT. Il modello di costo rappresenta il meccanismo attraverso il quale i costi sono allocati agli oggetti finali di controllo. Questo può essere considerato il cuore del modello di billing ed è strettamente dipendente dalle politiche di fatturazione adottate dall'organizzazione. Nei modelli di costo più avanzati, l'attività di scelta dei driver di costo più appropriati è strettamente correlata con l'analisi delle caratteristiche di utilizzo e dei relativi costi per ciascuno dei servizi IT. Infatti, esistono differenti modelli di costo per i servizi IT, caratterizzati da differenti livelli di complessità, che variano da un'allocazione overall di tutti i costi dell'information technology, a un approccio al prezzo dei servizi IT fondato su un modello di costo 'activity based'.

Il prerequisito per la scelta e per la costruzione di un efficace modello di costo è la profonda comprensione delle dinamiche delle nature di costo associate a ciascuna attività IT (per esempio componenti di costo fisse e componenti variabili, componenti di costo dirette e indirette). Infatti, tale comprensione è necessaria per la costruzione di un modello di costo che sia aderente ai fabbisogni sia dei beneficiari (ad esempio le linee di business) sia della funzione IT stessa. Ad esempio, per le componenti di costo indirette sarà necessario determinare le regole di allocazione sia per gli overhead assorbiti (per esempio l'utilizzo delle infrastrutture, che può essere allocato in accordo con il criterio connesso all'utilizzo) sia per gli overhead non assorbiti (per esempio i costi che non possono essere allocati sulla base dell'utilizzo di un servizio, ma che invece devono essere distribuiti tra i clienti sulla base di altri criteri che devono essere appropriatamente definiti). Infine, un efficace modello di costo 'activity based' può costituire il punto di partenza non solo per i processi di fatturazione, ma anche per eventuali decisioni di esternalizzazione.

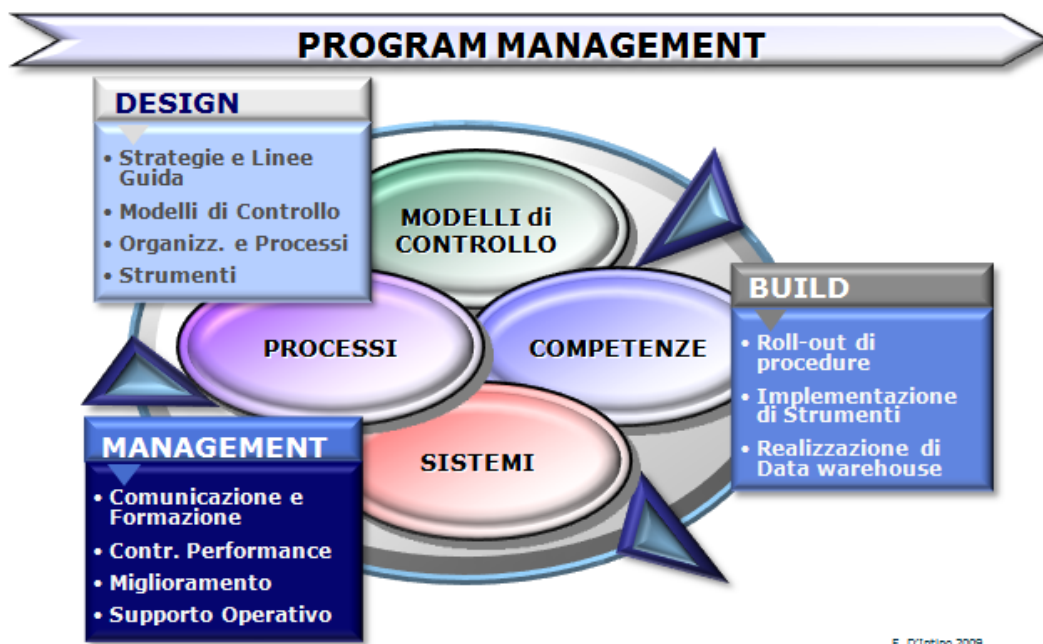
Processi CRM

Un approccio al customer relationship management deve essere implementato attraverso la definizione di processi di fatturazione analitica, strettamente integrati con il ciclo di budget e con le procedure contabili. Il coinvolgimento dei beneficiari IT nella definizione dell'allocazione della capacità è cruciale per garantire il soddisfacimento dei bisogni dei clienti, preservando gli obiettivi di budget negoziati su base annuale. Infatti, la pianificazione della capacità deve essere implementata attraverso un'analisi costi-benefici, valutando il trade-off tra costi ed accordi sui livelli di servizio (SLA), identificando le priorità nelle attività di sviluppo, controllando e gestendo l'evoluzione dell'ambiente tecnico di produzione (nuove tecnologie e/o metodologie). I processi di billing devono essere accettati all'interno dell'organizzazione ottenendo l'impegno del vertice al fine di introdurre un processo formale di fatturazione condiviso con i beneficiari IT.

IT FINANCIAL CHANGE MANAGEMENT

Un efficace processo di IT Financial Change Management richiede un approccio al cambiamento basato su di una metodologia sistemica ed integrata, che prevede un'azione sincrona su ciascun elemento del sistema organizzativo:

- Processi,
- Modelli,
- Competenze / Cultura,
- Sistemi (strumenti operativi e di gestione che garantiscono il corretto funzionamento dell'organizzazione, dei suoi processi, dei sottostanti modelli).



L'implementazione di un complesso cambiamento in ambito IT Financial Management richiede un approccio integrato e multidisciplinare, finalizzato al disegno di un modello operativo di riferimento partendo dagli obiettivi strategici. Tale modello sarà poi realizzato nelle successive fasi di: disegno di dettaglio, implementazione e gestione.



Atlas Reply è la società del Gruppo Reply specializzata per la fornitura di modelli, soluzioni e servizi per l'IT Governance e l'IT Operation Management. La sua missione è quella di allineare l'IT alle necessità del business, operando sui modelli di governance dell'IT, sull'automazione dei processi, sull'efficienza della delivery.

Atlas Reply interviene sulle aree di: consulenza su metodi e processi di IT Governance e IT Operation, servizi di Application & System Management, progetti di System Integration per la realizzazione di strumenti di supporto all'IT Operation e all'IT Governance. Atlas Reply eroga servizi di consulenza per l'adozione delle Best Practice ITIL e dello standard ISO20000 sui processi del Cliente.

Atlas Reply è un Accredited Training Provider e un Accredited Examination Center di EXIN, Examination Institute for Information Science, oltre che sponsor Platinum di ItSMF Italia, l'associazione per la diffusione in Italia delle Best Practice ITIL.