

ESPERIENZE

Controllare i processi chiave, per migliorare il business

Ge.Si, la società di servizi IT del Gruppo Ras, ha introdotto un nuovo sistema di analisi e monitoraggio delle performance. I primi risultati e i particolari del progetto nelle parole dei protagonisti

Per migliorare un servizio c'è un strada obbligata: misurarlo. Ovvero fissare degli indicatori di performance, monitorarne l'andamento e individuare i punti deboli dei processi sottostanti. Così Ge.Si, la società di servizi IT del Gruppo Ras, ha lanciato il progetto KPI (Key Performance Indicator) affidandosi alla tecnologia Sas, che promette di dare nuova linfa ad una macchina operativa che ha portato la società del gruppo Allianz a indiscussi livelli di efficienza. "Volevamo garantire la massima trasparenza, spiega **Fabio De Ferrari**, d.g. di Ge.Si, sia sul fronte interno che verso i nostri clienti. Per questo abbiamo puntato alla creazione di obiettivi e linguaggi comuni, che consentano a tutti di lavorare in modo sinergico.



Fabio De Ferrari, d.g. di Ge.Si

Al tempo stesso era necessario far percepire alla nostra clientela il valore dei servizi forniti e quindi l'adeguatezza del costo sostenuto, ma anche garantire prestazioni tagliate sulle necessità reali. Da qui il progetto Kpi, articolato sulle due dimensioni di costo e di servizio. I servizi a loro volta vengono suddivisi in due categorie: tecnologici e di business, i primi formalizzati in un catalogo che ne definisce i confini, i driver di costo, i driver di consumo e i prezzi.

Per ogni servizio tecnologico abbiamo quindi associato un indicatore di livello. I servizi tecnologici sono finalizzati per lo più a garantire trasparenza al nostro interno, poiché si basano su parametri poco comunicabili al cliente fina-

le, ma che nei nostri gruppi di lavoro consentono di capire come sta funzionando la 'macchina'. Si tratta ad esempio dei servizi host, dei servizi dipartimentali, di quelli distribuiti (le postazioni di lavoro), delle telecomunicazioni, dei servizi architetture, di sicurezza, magazzino e logistica, ed altro ancora. Per ognuno abbiamo messo a punto dei driver di consumo (i servizi host, ad esempio, sono pagati in base al consumo in certe fasce orarie, quelli dipartimentali sulla base dei server allocati alle varie unità di business, quelli distribuiti in base alle postazioni di lavoro) e degli indicatori di performance. Nel caso della sicurezza, ad esempio, l'indicatore registra il numero di attacchi ai pc che

vengono corretti durante la giornata o, nell'ambito delle tlc, le agenzie sconnesse per più di cinque minuti o che stanno usando tutta la banda disponibile per lo stesso tempo. Il Kpi, in tal senso, misura sia la disponibilità del servizio che la performance".

Interventi in tempo reale

L'altro versante è quello del business. Qui Ge.Si ha identificato dapprima i processi vitali per ogni unità di business (ad esempio l'emissione della polizza per la direzione commerciale, il call center per la banca, ecc.) e successivamente la base tecnologica che li supporta, inserendo delle "sonde" che rilevano eventuali problemi e consentono di intervenire in tempo reale. "Non solo vengo a sapere che si è rotto il server, precisa De Ferrari, ma so anche che quel server è critico nella catena che fornisce il servizio al call center e quindi intervengo con maggiore celerità. Inoltre abbiamo messo a punto dei programmi sofisticati che testano continuamente la disponibilità del servizio, soprattutto nelle fasce orarie di picco, e i relativi tempi di risposta.

La liquidazione sinistri, per esempio, è supportata da un applicativo (Sirio) strutturato in pagine web, che copre tutte le fasi del sinistro, dall'apertura alla liquidazione. Il nostro compito è verificare che il sistema funzioni (il programma effettua una 'consultazione' ogni cinque minuti) e che la performance sia adeguata alle esigenze dell'utente (es. il tempo intercorso tra la richiesta dell'operatore e la visualizzazione della pagina). Contemporaneamente vengo a conoscenza, da altre fonti, del tempo medio una-

Uno staff di manager per la certificazione dei dati

Partito nel luglio 2005, il progetto Kpi di Ge.Si è stato completato nel dicembre dello stesso anno, fornendo i primi dati in tempo reale nel gennaio 2006. "Il sistema si basa su due componenti, sottolinea **Andrea Molteni**, client manager Area Banca e Risorse Umane di Ge.Si: una è quella del datawarehouse di gruppo per la parte di alimentazione dati (accesso alle fonti, elaborazione del dato, applicazione delle regole del calcolo dell'indicatore e registrazione dell'indicatore stesso) e la seconda è il front end - utilizzato all'interno di Ge.Si dai client e service manager, sia per la parte applicativa che di infrastruttura - che consente un accesso ai dati real time. Abbiamo dunque individuato dei responsabili per le diverse fonti alimentanti (25 in tutto), con il compito di verificare la certificazione del dato in entrata, e un responsabile per ogni indicatore o gruppo di indicatori (94 in tutto, per un totale di circa 40 client service manager responsabili), che si prende carico della qualità del dato finale. Si tratta di un cambiamento culturale oltre che tecnologico, laddove i responsabili dello sviluppo applicativo e dell'infrastruttura si sentano realmente sulle spalle il servizio, la sua misurazione e l'erogazione in base alle esigenze del cliente. Ora che abbiamo i primi numeri ce ne stiamo accorgendo. La scelta della piattaforma SAS9 di Enterprise Intelligence arriva dopo un'attenta selezione dei fornitori sul mercato, che abbiamo valutato in base a criteri di professionalità e di coerenza con gli standard già applicati da Ge.Si".



Andrea Molteni, client manager Area Banca e Risorse Umane di Ge.Si

no necessario a svolgere un'operazione e, su questo, valuto i tempi del servizio erogato, magari scoprendo che la performance è troppo elevata per le esigenze dell'utente e quindi posso investire le risorse diversamente.

La possibilità di monitorare la prestazione in tempo reale ci permette di capire quando c'è un disservizio prima che l'utente ce lo segnali, intervenen-

do in maniera proattiva. E' un cambio di paradigma non indifferente, che spiega anche la nostra scelta di Sas".

I primi risultati

Mentre il "cruscotto operativo" permette una gestione in tempo reale da parte dei responsabili della funzione operation, che intervengono quando si verifica un problema, gli indicatori offrono una vista trimestrale sull'andamento aziendale ed una mensile per unità di business, mentre il tableau de board garantisce una visione completa, utile al management di Ge.Si

per fare periodicamente il punto della situazione. "Il primo fattore di miglioramento del servizio è la misurazione dello stesso, dichiara De Ferrari. Prendiamo ad esempio il servizio di provisioning, ossia la fornitura di strumenti di lavoro (stampanti, masterizzatori, ecc.): da quando abbiamo cominciato a misurarlo ci siamo accorti che avevamo una serie di chiamate aperte che non venivano servite, e non c'era un sistema che definisse le priorità. Solo questo fatto ha portato alla diminuzione del 50% delle chiamate in giacenza da più di dieci giorni. La stessa cosa è accaduta con la misurazione degli errori (AbEnd: Abnormal Ending), quando il programma che gira sull'host non va a buon fine, e per il servizio di call center bancario".

R.C.

“**Ge.Si ha identificato dapprima i processi vitali per ogni unità di business e successivamente la base tecnologica che li supporta, inserendo delle "sonde" che rilevano eventuali problemi e consentono di intervenire in tempo reale**”