

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

Modello multicriteri di aiuto alla decisione: selezione delle richieste IT in Reale Group



Relatore

prof.ssa Maria Franca Norese

Candidato

Emanuele Santucci

Aprile 2018

Indice

Introduzione	III
Dove il problema è nato e perché	1
<i>1.1. Introduzione sull'Azienda e sul Gruppo</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Ufficio Gestione Domanda IT</i>	<i>4</i>
<i>1.3. Obiettivo</i>	<i>5</i>
<i>1.4. Attori coinvolti</i>	<i>10</i>
<i>1.5. Definizioni utilizzate in Azienda</i>	<i>11</i>
Come il problema è stato affrontato in questi anni	16
<i>2.1 Service Manager</i>	<i>16</i>
<i>2.2 Score 1, 2.0 e 3.0</i>	<i>18</i>
<i>2.3 Quali risultati e quali criticità si sono evidenziate</i>	<i>23</i>
2.3.1. Service Manager	23
2.3.2. Score 1	24
2.3.3. Score 2.0	26
2.3.4. Score 3.0	27
Proposta evoluzione modello matematico	29
<i>3.1 Nuovo approccio di analisi e valutazione delle call</i>	<i>29</i>
<i>3.2. I livelli di Complessità</i>	<i>33</i>
<i>3.3. I modelli matematici nel dettaglio</i>	<i>49</i>
3.3.1. Call Normative	50
3.3.2. Call Interne	56
3.3.3. Call Agenzia	68
3.3.4. Call Esterne	77
3.3.5. Call Miste Esterne	79

Riferimenti bibliografici	92
Appendici	93
Indice figure	95

Introduzione

In questa tesi di laurea magistrale verrà esaminato il problema del trattamento delle varie richieste di intervento sottoposte all'Ufficio Gestione Domande IT (Information Technology) all'interno dell'Azienda Reale Mutua Assicurazioni dove ho svolto il mio tirocinio curricolare. Le richieste di natura informatica (indicate in azienda e nel seguito come Call) sono generate da Utenti da ogni area funzionale del Gruppo per automatizzare processi, sviluppare componenti software di prodotti assicurativi, estrarre dati utili o seguire delle direttive dettate da nuove normative in ambito assicurativo.

Ogni anno, l'Ufficio Gestione Domanda IT (GDI) raccoglie dalle varie Direzioni circa 1000 richieste di natura IT che deve ordinare in base alle loro caratteristiche. A ogni Call è associato un costo e i benefici percepiti dall'azienda, non necessariamente solo di tipo economico. L'Ufficio GDI ha dei dubbi sull'affidabilità dei dati raccolti e quindi sul corretto ordinamento basato su questi dati. Perciò ha elaborato, negli anni, diverse soluzioni (qui esposte nel dettaglio nel capitolo x, dopo una descrizione dell'Organizzazione e in particolare dell'ufficio Gestione Domande IT nel capitolo x-1), che però non sono state considerate soddisfacenti.

Con questo studio viene proposto un nuovo approccio, che verrà descritto nel terzo capitolo, volto a ridefinire le tipologie di richieste e gli aspetti fondamentali necessari per valutare la finanziabilità delle Call associate ad ogni tipologia.

Questa nuova proposta, oltre a fornire indicazioni su come migliorare i processi di raccolta dati, mira a rendere molto più semplice la selezione delle richieste. Nelle conclusioni viene descritto come il nuovo modello matematico è stato illustrato al responsabile dell'Ufficio GDI, sia dal punto di vista teorico che da quello pratico, tramite una simulazione effettuata su tutte le Call presenti nel database d'Azienda, e come è stato giudicato.

Capitolo 1

Dove il problema è nato e perché

In questo primo capitolo, per studiare al meglio il problema di ordinamento delle oltre mille richieste di natura informatica verrà brevemente descritto dove il problema si è venuto a creare ovvero: il Gruppo, l'Azienda Reale Mutua Assicurazioni e l'ufficio Gestione Domande IT. Si è poi passato alla definizione dettagliata del problema relativo all'ordinamento delle Call da analizzare definendo in modo dettagliato: l'obiettivo che si intende raggiungere, gli attori coinvolti e le definizioni usate in azienda.

1.1.Introduzione sull'Azienda e sul Gruppo

Reale Mutua Assicurazioni, fondata a Torino il 31 dicembre 1828, è una mutua assicuratrice italiana presente sia in territorio nazionale sia internazionale (Spagna e Cile al momento) e che si occupa dai seguenti rami assicurativi: danni, auto, vita e previdenza (https://it.wikipedia.org/wiki/Reale_Mutua_Assicurazioni).

Per la descrizione di Reale Group citerò il sito ufficiale (<http://www.realegroup.eu/IT/institutional/chi-siamo/il-profilo-istituzionale>) dove si può leggere: “Reale Group offre proposte nel campo assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi, tutelando più di 3 milioni e 800 mila Assicurati. Con quasi 3.200 dipendenti tra Italia e Spagna, Reale Group evidenzia una solidità tra le più

elevate del mercato, testimoniata da un indice di solvibilità che si attesta al 241% (Solvency II).”



Figura 1 - Composizione Reale Group

I principali dati sull'andamento del 2016 confermano la solidità patrimoniale del Gruppo nel confronto con l'anno precedente: 3,806 MLN Soci assicurati, 1.060 Agenzie, 3.197 dipendenti e 131 MLN € risultato netto d'esercizio (<http://www.realegroup.eu/IT/institutional/corporate/reale-mutua-in-cifre>). In Tabella 1 sono riassunti i valori patrimoniali ed economici consolidati al 31/12/2016.

Tabella 1 - Dati economici e patrimoniali consolidati in Mc€ al 31/12/2016

	2015	2016
Premi contabilizzati totali di lavoro diretto	3.846	3.848
Risultato di Gruppo	159,3	131
Investimenti	11.832	12.488
Riserve tecniche nette	10.079	10.539
Patrimonio netto di Gruppo	2.326	2.432

L'azienda si sviluppa su un sistema organizzativo di tipo **funzionale** dove si hanno in generale più livelli di responsabilità che vanno dalla Direzione Generale fino al responsabile d'ufficio.

Questa strutturazione presenta il principale vantaggio di raggiungere elevati fattori di efficienza localizzati, cioè permette di raggiungere una elevata specializzazione nei ruoli e quindi un'alta efficienza operativa in ciascuna funzione. Al contrario, lo svantaggio più importante di questa struttura generalmente, è dato dal rischio di avere ogni funzione paragonabile ad un'azienda a parte rispetto al Gruppo, generando quindi possibili difficoltà nel coordinamento interno che molto spesso sfocia in difficoltà nel perseguire obiettivi comuni dettati dal top management.

Questa prima analisi del contesto in cui si presenta il problema descrive quindi un'azienda:

- **medio grande** (quasi 3200 dipendenti) che possiede dinamiche interne non banali;
- **radicata nel territorio da molti anni** (quasi due secoli di storia) che ne fanno un brand consolidato nel nostro paese,

ma che potrebbe avere routine interne datate e a volte obsolete;

- in **piena espansione internazionale** (Spagna e Cile al momento) e quindi con il bisogno di avere una struttura il più possibile con caratteristiche di rapida adattabilità e flessibilità ad innovazioni per competere su scala globale;
- con un **utile importante** (Circa 130 M€) il che dovrebbe garantire la possibilità di poter fare sostanziali investimenti interni.

1.2. Ufficio Gestione Domanda IT

L'Ufficio Gestione Domanda IT (Ufficio GDI) è presente nell'organigramma dell'azienda ad un quarto livello "decisionale" (Partendo dal basso: "Ufficio Gestione Domanda IT", "Operation Change Management e Digital Operation", "Direzione Risorse" e "Direzione Generale"). Nonostante questa posizione, l'Ufficio GDI deve comunque interagire sia con direzioni a più alto livello decisionale che con quelle di livello inferiore. Tali interazioni impongono costantemente una trasversalità nelle interazioni tra aree Aziendali che non sempre rendono semplice la comunicazione interna. Le problematiche riguardano sia il linguaggio utilizzato per comunicare, a volte molto tecnico e specifico delle singole direzioni (vedere Tabella 2), sia dal punto di vista organizzativo data appunto dalle differenze sostanziali dovute ai vari livelli decisionali.

Tabella 2 - Elenco Direzioni funzionali

Direzione	Ufficio
Condirezione Generale	Acquisti di gruppo
	Amministrazione
	Assistenza Fiscale
	Partecipazione e Finanza
Dir Distrib Marketing	Broker
	Commerciale
Direzione Generale	Legale Contenzioso e Contrattual.
	Antiriciclaggio
	Attuariato
	Compliance
	Internal Audit
	Pianificazione e controllo
	Responsabilità Sociale
	Risk Management

Direzione Risorse	Organizzazione
	Risorse Umane
	Servizi generali
	Academy
Direzione Tecnica Danni	Auto
	Beni e Patrimonio
	Riassicurazione
	Sinistri
Direzione Welfare	Vita
	Previdenza
Italiana	Dir Commerciale e Mercato
	ITA Auto
	Rami Elementari
	REM
	Vita

1.3. Obiettivo

L'Ufficio Gestione Domande IT si occupa della **gestione annuale delle richieste di intervento informatico** (Call) aperte dai dipendenti dalle direzioni funzionali d'impresa. L'obiettivo di questo Ufficio è quindi raccogliere ed elaborare un ordinamento delle Call utilizzando come parametri di riferimento la massimizzazione dell'utilità percepita sia da Reale Group sia dai suoi clienti. Questo ordinamento genererà dei livelli di preferenza delle richieste, le quali verranno evase a fronte di vincoli relativi al budget e alla capacità delle linee di produzione.

Nel dettaglio vengono di seguito elencate tutte le attività inerenti alla gestione delle Call:

- **Raccolta ed analisi strutturata** delle richieste e dei relativi benefici stimati che, gli utenti responsabili dell'apertura della Call, segnalano tramite un'attenta stima interna;
- **Ordinamento** delle richieste atto a massimizzare l'utilità percepita di tutto il Gruppo, come ad esempio favorire l'implementazione di quelle Call che evitano una grossa perdita di clienti o quelle che riducono di molto i tempi di Lead Time di alcuni processi aziendali o ancora quelle che incrementano sensibilmente i ricavi dell'Impresa grazie a nuove funzionalità offerte aumentando il numero di nuovi clienti, ecc.;
- **Pubblicazioni sullo “stato di avanzamento” delle Call** sulla rete aziendale per favorire la trasparenza interna riguardo l'ordinamento effettuato. Vengono pubblicate le seguenti informazioni relative alle richieste: ordinamento, benefici, costi, date di release provvisorie (fornite dall'Ufficio Capacity and Demand IT (CDIO)) e variazioni nell'ordinamento o nelle date delle singole richieste tra una data di pubblicazione ed un'altra;
- **Stesura del documento finale “Master Plan”** dove vengono ufficializzate le Call pianificate nell'anno di riferimento indicando le date di release definitive rilasciate dal CDIO.

L'azienda, come detto nel paragrafo precedente, attualmente ha un **utile importante** e, anche grazie a questo, può stanziare una somma considerevole per la realizzazione delle richieste informatiche evolutive, mentre per le richieste correttive, ovvero di correzione di errori software, viene dedicato un budget diverso gestito da un altro Ufficio del Gruppo.

Il procedimento attuale che consente di raggiungere tutte le attività di gestione sopracitate è il seguente:

Si comincia da una prima raccolta dei benefici da parte dell'Ufficio GDI, successivamente viene realizzato un primo ordinamento in base ad essi senza considerarne i costi (che verranno stimati successivamente dall'Ufficio competente) e si procede ad una prima pubblicazione dei risultati ottenuti.

Poi si procede ad una seconda pubblicazione con un ordinamento che tiene conto del rapporto costi/benefici dando evidenza all'utente della variazione relativa alla posizione delle proprie Call rispetto alla precedente classificazione.

Gli Utenti vedendo la lista avranno la possibilità di apportare modifiche alle loro Call, segnalandolo al nostro Ufficio, al fine di migliorare il rapporto costo/beneficio che l'impatto di quella richiesta avrà nell'azienda.

Una volta consolidata la classifica, viene quindi inviata all'Ufficio Capacity and Demand IT che procede ad una prima simulazione fornendo in output le date provvisorie di release delle richieste in accordo sia con l'ordinamento effettuato dall'Ufficio GDI sia del budget e sia con la disponibilità delle linee di produzione.

Dopo questa pubblicazione si procede ad un'ulteriore consolidamento dei dati ascoltando gli Utenti richiedenti e dopo l'approvazione del Top Management, si passerà all'ordinamento definitivo che verrà quindi pianificato e reso ufficialmente operativo

con il documento dal nome “Master Plan aaaa”¹ (per maggiori chiarezza sul processo osservare Figura 2).

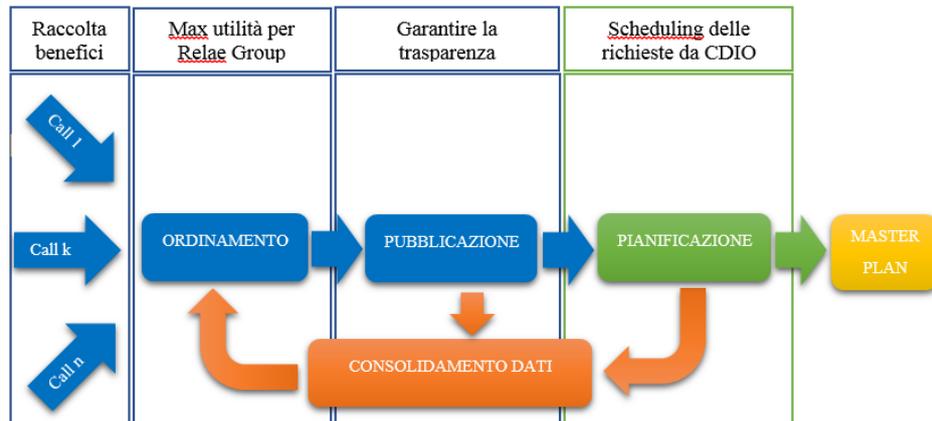


Figura 2 - Processo Gestione Call

Per quanto riguarda invece la timeline del processo, l’azienda detta le tempistiche anno per anno e, solitamente, la definizione del Master Plan deve essere completata entro il mese di gennaio dell’anno in cui il documento ha effettiva validità. Ad esempio, se si vuole completare il Master Plan 2017 il mese “limite” per la pubblicazione del documento sarà gennaio 2017.

Per l’anno 2018, si sta cercando di aggiornare il Master Plan ogni 2 mesi, cercando quindi di creare dinamicità nella pianificazione delle Call durante l’anno. Se ad esempio nel mese di febbraio 2018 viene aperta una Call molto importante e molto urgente, allora essa seguirà il processo di gestione appena definito sopra ed entrerà in Master

¹ Piano di esecuzione delle Call di tipo evolutivo durante l’anno di pianificazione “aaaa”.

Plan con la prima data di release disponibile (ad esempio marzo 2018) “spostando” una o più Call con priorità inferiori precedentemente pianificate nel mese di Marzo. Tale ordinamento ovviamente quindi non sarà più fisso anno per anno, ma verrà aggiornato con cadenza bimestrale. Questa modifica permetterà all’Azienda di essere più rapida e flessibile ai cambiamenti sia in ambito strategico ad alto livello (Top-Down) sia bottom-up, ovvero garantendo un servizio più rapido e di qualità agli Utenti che aprono le Call.

Non sono comunque da trascurare gli effetti secondari positivi che l’Ufficio GDI offre al Gruppo perseguendo l’obiettivo principale definito ad inizio paragrafo, ovvero quello di maggiore trasparenza che aiuterà a migliorare la qualità delle Call cercando di renderle più trasversali possibile in modo da poter essere usate successivamente come piattaforma comune su nuove evoluzioni e non più realizzate come strutture ad hoc per ogni Direzione con il risultato di essere molto spesso utili nell’immediato, ma inutilizzabili dalle altre aree funzionali o addirittura obsolete nel giro di poco tempo.

Inoltre, un altro effetto positivo secondario può essere quello di migliorare il coordinamento intra-funzionale valorizzano il dialogo con e tra gli Utenti se possibile.

Infine, raggiunto quest’ultimo effetto, si potrebbe arrivare persino all’ obiettivo di riduzione e strutturazione efficiente delle Call, diminuendo la spesa complessiva ma aumentando la qualità del lavoro svolto a lungo termine.

1.4. Attori coinvolti

Risulta essere di particolare importanza l'analisi degli attori coinvolti, poiché occorre valutare l'eventuale impatto positivo o negativo dei soggetti implicati direttamente o indirettamente nella risoluzione del problema.

I soggetti coinvolti possono essere quindi suddivisi in Diretti e Indiretti, dove gli attori diretti vengono "toccati" dal problema direttamente senza avere intermediari. Caso opposto, invece, è quello degli attori indiretti che vengono colpiti dal problema solo tramite degli intermediari, ma che, tuttavia, percepiscono sia l'esistenza del problema sia le successive azioni per risolverlo.

Di seguito inserisco nel dettaglio chi sono questi attori ed a quale categoria appartengono:

- Attori Diretti:
 - Top Management
 - Direttori delle aree aziendali e dipendenti
- Attori Indiretti:
 - Clienti
 - Competitor

L'Ufficio GDI trovandosi a dover operare trasversalmente su tutte le Direzioni del Gruppo e sarà tenuto a risolvere problemi di comunicazioni intra funzionali mai banali in un'impresa strutturata in aree funzionali.

Infatti, la pluralità delle tipologie di Direzione e la relativa diversità nelle loro funzioni deve essere gestita in modo che tutti gli attori

coinvolti siano a conoscenza delle logiche e del linguaggio utilizzato per gestire le richieste informatiche che dovrà essere il più condiviso possibile e allo stesso tempo settorializzato per massimizzare l'efficacia e la correttezza dell'ordinamento.

I clienti possono essere impattati dalla risoluzione del problema solo in modo indiretto ricavandone benefici in termini di migliori servizi e ad esempio tempi di attesa in agenzia ridotti, mentre per i competitors di Reale Group, risulterebbe più vantaggioso se ci fossero inefficienze nel sistema di gestione delle richieste per cercare di offrire sia ai dipendenti sia ai clienti servizi più efficienti erodendo quote di mercato all'Azienda.

1.5. Definizioni utilizzate in Azienda

Verranno ora passate in rassegna nel dettaglio le principali definizioni applicate in Azienda per favorire la comprensione del lettore ai temi trattati nei capitoli successivi.

Call evolutiva: richiesta di intervento informatico evolutivo

Con richiesta di intervento informatico *evolutivo* si intende uno sviluppo di una funzionalità software che risulta essere necessaria per generare dei benefici all'Azienda e/o evitare sanzioni normative.

Le Call evolutive sono di diversa natura ed è possibile distinguere almeno quattro tipologie delle stesse (“Normative”, “Prodotti”, “Estrazione dati” ed “Evolutive pure”), più alcune varianti definite di seguito:

A. **Normative:** sono richieste di manutenzione evolutiva per adeguare gli applicativi a:

- Nuovi obblighi di legge o provvedimenti emanati dall'Agenzie delle Entrate
- Nuovi regolamenti emanati da enti regolatori quali IVASS, ANIA, COVIP, CONSAP, ...

Esempio: CRS - creazione job su uptown

“Si richiede la creazione di apposito job su Uptown per estrazione delle polizze vita emesse su Ediweb in relazione alle quali l'utente ha risposto affermativamente alla domanda "il cliente ha residenza fiscale all'estero?"...”

“Le modifiche richieste premettono all'uff Consulenza Retail di avere disponibili i dati per la comunicazione all'Agenzia delle Entrate senza dover necessariamente richiedere l'estrazione a Ites; non è previsto un risparmio significativo di FTE.”

Questa tipologia viene ulteriormente suddivisa in 2 categorie chiamate “Norm 1” e “Norm 2”.

La Norm 1 racchiude tutte quelle richieste che non hanno una soluzione alternativa e che quindi, se non implementate, darebbero luogo, con una certa probabilità, ad una sanzione.

Invece, per le richieste etichettate Norm 2, esiste almeno un modo alternativo per raggiungere lo stesso output che si genererebbe una volta evasa la Call. Questo metodo alternativo, che potrebbe essere ad esempio eseguire una o più operazioni manualmente invece che

automaticamente, potrebbe evitare la sanzione. La distinzione tra le due categorie avviene tramite la risposta alla domanda “Esiste un metodo alternativo per eseguire l’operazione?” se la risposta è No quella Call verrà etichettata come Norm 1 e, al contrario, se l’Utente risponde Si verrà indicizzata come Norm 2.

- B. **Prodotti** (Core Business): sono applicativi informatici che si occupano dell’emissione e gestione delle polizze per i prodotti di natura assicurativa immessi sul mercato e venduti ai clienti.

Esempio: Welfare Corporate: Nuovo prodotto

“Sviluppare un nuovo prodotto dedicato alle collettività.

Questo prodotto sarà gestito sulla nuova piattaforma Collettive Salute. Si prevede di inserire una decina di opzioni già configurate, quindi con: garanzie, somme e premi prestabiliti.

Si ipotizza anche l’inserimento di un’ulteriore opzione che permetta di costruire una copertura assicurativa in funzione delle esigenze del Contraente scegliendo le garanzie (ed eventualmente le somme assicurate) da una lista di possibilità.”

- C. **Estrazione Dati:** Estrarre dati da database in funzione della specifica richiesta (molto spesso si tratta di semplici query ed in generale non si modifica codice informatico)

Esempio: Estrazione dati anagrafici

“Si richiede di estrarre le anagrafiche con le seguenti informazioni: IDSOGGETTO e sua AGENZIA

*RAGIONE_SOCIALE COGNOME NOME
COD_FISCALE_PF COD_FISCALE_PG PIVA_PF
PIVA_PG PROVINCIA COMUNE COD_GRUPPO CCU
data la notevole mole di dati si chiede un TXT separato da
punto e virgola UTF8.”*

*“Consente, attraverso la realizzazione di query ad hoc di
identificare puntualmente i più significativi casi di
anagrafiche anomale e accelerare la loro sistemazione.
Risparmio economico: migliore identificazione soggetti
coinvolti in polizza e completamento trasferimenti
portafoglio non andati a buon fine (mancati incassi di premi
arretrati, rivalse inefficaci)”*

D. Evolutive pure: sono volte a far evolvere le funzionalità sugli applicativi esistenti e richiedono sviluppo di codice software.

*Esempio: POQ -. Inserire evidenza di "polizza in vigore
senza quietanza"*

*“VITA 20/ 34495 VISUAL GRAFIKA &. C SAS, la polizza
in oggetto ha frazionamento mensile quindi tutti i mesi
dobbiamo ricordarci di chiedere alla sede l'emissione di
un'appendice d'incasso. Inserire evidenza di "polizza in
vigore senza quietanza"*

*“L'agenzia è facilitata nel suggerire incassi integrativi,
versamenti aggiuntivi, individuare polizze collettive senza
quietanza che devono essere incassate, individuare le
polizze sospese/ridotte su cui è possibile versare,*

individuare le monoannuali per caso morte da proporre il rinnovo"

Contratti e accordi: ulteriore sotto categoria nelle normative (in corso di valutazione). Questa tipologia prevedrebbe di specificare se la normativa deriva da un contratto o un accordo che il Gruppo ha stipulato verso terzi; come ad esempio una call che prevede di unificare i sistemi di database tra Reale Mutua e Assicurazione Italiana e, grazie ad un accordo presente nel contratto di acquisizione tra le due società, il Gruppo è obbligato ad effettuare quella particolare Call di unificazione di data base a meno di incorrere in sanzioni normative.

Progetti: Quando una Call normativa o evolutiva assume una certa complessità organizzativa e quindi un costo in giorni lavorativi/uomo elevato tale da non rientrare più nella categoria evolutiva tale richiesta viene spostata nella categoria Progetti (orientativamente il costo minimo per la realizzazione della richiesta che fa scattare la trasformazione della Call a Progetto risulta di 500 giorni/uomo).

Capitolo 2

Come il problema è stato affrontato in questi anni

Prima del 2011 i dipendenti delle Direzioni che aprivano le richieste di intervento informatico (Utenti) contattavano l'Ufficio GDI esponendo i problemi riscontrati e assegnavano una priorità ad ogni loro Call senza effettuare alcuna raccolta di benefici valorizzabili a supporto di questa priorità. Successivamente queste Call venivano confrontate sulla base delle priorità assegnate appunto dagli Utenti, con altre richieste provenienti da altre aree con l'obiettivo di scegliere quali richieste avessero priorità maggiore e poterle inserite nel piano annuale di realizzazione delle Call (il Master Plan).

Successivamente venne introdotto un portale che consentiva agli Utenti di inserire le proprie Call sia con i dettagli della richiesta e i contatti relativi al richiedente dell'intervento informatico, sia specificando a grandi linee i benefici che tale realizzazione può portare all'Impresa (Service Manager).

2.1 Service Manager

Service Manager (SM) è un portale presente all'interno della intranet aziendale dove ogni richiedente facente parte di una Direzione dell'azienda può inserire una o più richieste di intervento informatico.

Questo portale richiede all'Utente molte informazioni catalogandole in sezioni ben distinte.

Nella sezione dei "Dati Generali" vengono inserite informazioni di identificazione della call, la sua descrizione dettagliata, la tipologia (Normativa, Prodotto, Estrazione Dati o Evolutiva), la priorità (alta, media o bassa) e la motivazione della priorità.

A completare i dati generali abbiamo due campi relativi ai "Vincoli" ed all' "Impatto Agenzia" (Figura 3) che permettono di indicare se vi sono dei vincoli di varia natura che richiedono la realizzazione dell'oggetto della Call e quale impatto avrà tale richiesta su tutta l'Agenzia.

The image shows a screenshot of a web form with two main sections. The first section is titled "Vincoli (es. NORMATIVI, COMMERCIALI etc.)" and contains two fields: "Impatto vincoli" with a dropdown menu set to "Alto" and "Descrizione" with a text input field containing "Alto". The second section is titled "Impatto Agenzia" and contains two fields: "Impatto" with a dropdown menu set to "Si" and "Descrizione" with a text input field containing "Si" and "le di ampliare il business sulle collettività".

Figura 3 - Vincoli e Impatto Agenzia SM

Altre sezioni definiscono dettagli sul richiedente come "Sede di lavoro richiedente", "Orari sede lavoro richiedente", "Info Polizza" e altre invece aiutano i tecnici per comprendere al meglio le funzionalità della richiesta come la sezione "Allegati" dove poter inserire informazioni tecniche aggiuntive rispetto alla descrizione principale.

La sezione “Benefici Attesi”, invece, include i dettagli informativi che l’Utente segnala rispetto alla realizzazione della propria Call (Figura 4). Nel Service Manager sono indicati alcuni possibili “parametri” per definire i benefici associabili all’eventuale soddisfacimento della richiesta.

Parametro	Impatto	Valore	Metodo di controllo
Livello di Rischio	Medio	0 €	Nati
Reddittività per l'azienda	Medio	0 €	Nati
Riduzione Costi	Medio	0 €	Nati
Livello di Automazione	Medio	0 Ore	Nati
Livello di Servizio	Alto	0	Nati
Immagine Aziendale	Alto	0	Nati

Figura 4 - SM: Benefici Attesi

Ogni “parametro” definisce un possibile beneficio che può essere valutato dall’utente in base alla scala di valori “Alto, Medio, Basso”. L’Utente può inoltre associare ai primi quattro criteri una valutazione economica o di ore coinvolte a valle dell’automazione del processo e non inerenti alla sua realizzazione.

2.2 Score 1, 2.0 e 3.0

L’Ufficio GDI decide di studiare e implementare una sorta di approfondimento da integrare a Service Manager: lo “**Score 1**”. Questo strumento dovrebbe consentire di raccogliere i dati in maniera più dettagliata e cercare di stilare un primo ordinamento basato su scale di valori puntuali inserite dall’utente il quale è tenuto

a fornire spiegazioni sulle metriche da lui utilizzate per giungere ai valori degli impatti dei benefici in un campo denominato “Note”.

L’idea deriva quindi dalla necessità di ampliare le potenzialità della piattaforma, e, infatti, partendo dai parametri visti in precedenza in SM ed alla risposta alle seguenti domande (Figura 5), l’Ufficio giunge alla creazione dello Score 1 come strumento integrativo per cercare di raggiungere il proprio obiettivo aziendale.

- Will it bring additional revenue to the business?
- Will it bring quality improvement to the business?
- Will it help the business expand into new markets?
- Will it generate cost reductions?
- Will it expand current customer base?
- Will it reduce risks to the business?
- Will it reduce time to market or cycle times?
- Are resources with the right skillset available?
- Will it increase customer satisfaction?
- Will it increase employee satisfaction?
- Will it provide ROI (return on investment)?
- Will it represent a change in NPV (net present value)?
- Will the it increase IRR (internal rate of return)?

Figura 5 - Domande Score 1

Analizziamo ora le varie aree e benefici relativi ai parametri dei benefici creati per lo Score 1 dove per far comprendere agli Utenti in modo più chiaro possibile, sono state inserite delle domande alle quali può rispondere sia con risposte Si/No sia con valori numerici (Tabella 3).

Area	Beneficio	Domanda
Strategica	<i>Piano Globale Azioni</i>	L'attività è legata al piano "Globale Azioni"?
Marketing	<i>Time to Market</i>	L'attività riduce il "time to market"?
	<i>Clienti Acquisiti</i>	Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire?
	<i>Clienti Mantenuti</i>	Qual è il numero di clienti che si prevede di mantenere?
Guadagno	<i>Risparmio FTE Direzioni</i>	Qual è il risparmio FTE previsto per anno per le Direzioni?
	<i>Risparmio FTE Agenzie</i>	Qual è il risparmio FTE previsto per anno per le Agenzie?
	<i>Risparmio Economico</i>	Qual è il risparmio economico previsto?
	<i>Redditività</i>	Qual è la redditività prevista?
	<i>Raccolta Premi</i>	Qual è la raccolta premi prevista?
Miglioramento	<i>Lead Time</i>	L'attività riduce il lead time dei processi aziendali?
Immagine/ servizio	<i>Agenzie</i>	Ha l'attività beneficio sulle agenzie del gruppo? Quanti?
	<i>Colleghi</i>	Ha l'attività beneficio sui colleghi del gruppo? Quanti?
	<i>Clienti/prospect</i>	Ha l'attività beneficio sui clienti/prospect? Quanti?
	<i>Terzi</i>	Ha l'attività beneficio su terzi (es: fiduciari, controparti...)? Quanti?
	<i>Ente controllo interno</i>	E' richiesta da un ente di controllo interno (IA, Compliance, Antiriciclaggio, Ispettori, Revisori...)?
Soluzione Alternativa	<i>Modo alternativo</i>	Esiste un modo alternativo di eseguire l'attività?
Normativa	<i>Sanzione Normativa</i>	<i>Qual è l'ammontare della Sanzione Normativa? (sanzione media x utenti x n° eventi ad utente)</i>
	<i>Probabilità sanzione</i>	<i>Qual è la Probabilità di incorrere in una Sanzione?</i>
Controllo	<i>Note benefici</i>	<i>Quali sono le Note a sostegno delle risposte?</i>

Tabella 3 – Aree e Domande Score 1

Per maggiori dettagli, in appendice viene inserita una tabella in Appendice (Tabella 39) dove vengono riepilogate tutte le voci dei benefici, le relative definizioni dettagliate e le possibili risposte che l'Utente può inserire nel database.

Il funzionamento dello Score 1 permette, una volta inserite dall'Utente le risposte alle domande viste in Tabella 3, di calcolare un **punteggio per ogni Call**.

Quest'ultimo si genera sull'attribuzione di un punteggio (valori compresi tra 0 e 1) seguendo un andamento definito da una funzione a gradoni riferita a dei range di appartenenza definiti dall'Ufficio GDI. Questi punteggi vengono poi moltiplicati per il peso (indice di importanza) assegnato al parametro di riferimento. Questi indici dunque hanno una notevole importanza per il calcolo dello Score 1 e

per l'ordinamento finale delle richieste in quanto ogni valore risultante dalla moltiplicazione precedente viene poi sommato e successivamente ordinato in modo decrescente per **creare una "classifica"** per identificare quali richieste hanno maggiore priorità.

Gli indici di importanza visti precedentemente vengono definiti nel dettaglio tramite l'utilizzo di una tabella per i confronti a coppie (Tabella 40 in Appendice).

Successivamente si è cercato di linearizzare la funzione a gradoni che governava il punteggio dello Score 1 creando una metodologia chiamata **Score 2.0** attribuendo a tutti i parametri che avessero come risposta un valore numerico un punteggio che seguiva un andamento strettamente crescente all'aumentare del valore del beneficio.

La funzione scelta è stata quella logaritmica ricavata tramite l'inserimento di minimi e di massimi arbitrari scelti dall'Ufficio GDI. Nelle Tabelle 41 e 42 in Appendice si possono osservare nel dettaglio questi valori di riferimento scelti dall'ufficio e le loro logiche dettagliate.

L'Ufficio GDI, successivamente introduce un altro metodo di calcolo per l'ordinamento delle Call, lo **Score 3.0** che ha come riferimento per i calcoli non più una funzione logaritmica, ma una funzione con andamento lineare continuo normalizzato come si vede nella Tabella 43 in Appendice nelle colonne X e Y dove sono presenti i 2 punti di Minimo e di Massimo dove far passare la retta che restituirà il punteggio per ogni beneficio valorizzato.

Nello Score 3.0 viene anche implementata una ulteriore linearizzazione dei punteggi dovuta non a dei benefici ma a degli svantaggi, in questo caso l'unico vero "contro" preso in considerazione è quello del costo della realizzazione della Call ovvero la sua complessità di realizzazione.

Per gestire tale parametro, l'Ufficio GDI ha deciso di optare per una linearizzazione appunto, ma differente dalla precedente poiché si è scelto di utilizzare una retta spezzata.

I livelli di costo vengono di seguito definiti in Figura 6 nella parte sinistra rispetto al grafico:

Il costo della realizzazione della Call viene indicato in giorni lavoro (colonna "X" nella Figura 6) e ovviamente, più occorre del tempo per la realizzazione di una Call, e più il costo sale e conseguentemente il budget a disposizione dell'Ufficio GDI viene eroso velocemente.

L'idea alla base di questa linearizzazione sta proprio nel cercare di evitare di fare una call da molti giorni a favore di molte più call che costino meno a parità di utilità percepita dall'Azienda.

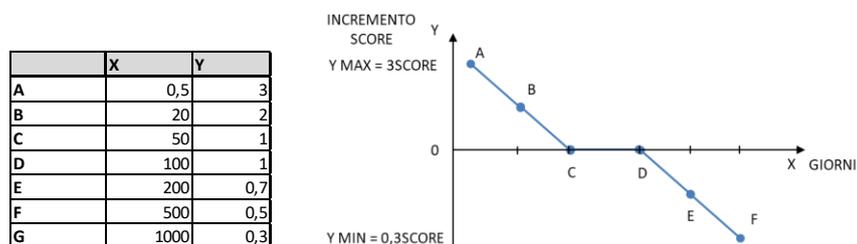


Figura 6 - Punteggi associati ai livelli di costo

Nel caso di mezza giornata per realizzare una Call (0,5 giorni) lo Score ottenuto dai benefici visti sopra viene moltiplicato per 3 e tale valore risultante risulta il nuovo punteggio di Score della Call che verrà poi confrontato con tutti gli altri al fine di ottenere un nuovo ordinamento basato anche dal fattore di costo.

Infine occorre far presente che alcune Call devono necessariamente essere evase a seguito di direttive del top management, anche se i benefici aziendali non consentono di avere uno Score alto (ad esempio le Call relative alle tariffe R/C auto), ma che comunque verranno inserite nel Master Plan e pianificate. Ragionamento opposto invece viene fatto per alcune richieste che per vari motivi interni vengono portate fuori dal piano pur avendo uno Score alto.

2.3 Quali risultati e quali criticità si sono evidenziate

2.3.1. Service Manager

Service Manager (SM) consente una prima strutturazione dei benefici di ogni Call e permette una prima analisi delle richieste degli Utenti in modo più completo e dettagliato rispetto a prima della sua implementazione. Ma, al contempo, è importante denotare alcune criticità come ad esempio quella relativa all'ambiguità del parametro "Livello di Rischio". Infatti possibili interpretazioni potrebbero essere: il livello di rischio deriva da una "riduzione del livello di rischio" in Azienda oppure tale livello viene riferito alla difficoltà di riuscita dell'intervento stesso.

Bisogna sottolineare che, dal momento dell'implementazione del portale, ovvero dal 2011 ad oggi, molto spesso numerosi campi associati alle richieste risultano vuoti, in particolare quelli relativi ai benefici. Tali mancanze potrebbero essere dovute ad esempio a fraintendimenti nell'interpretazione delle spiegazioni da parte dell'Ufficio (GDI) come appena visto per il campo "Livello di rischio".

Tutto ciò portava molto spesso a riscontrare gli stessi problemi antecedenti al suo utilizzo e quindi ad un ordinamento non strutturato, non molto trasparente e nemmeno facilmente controllabile.

2.3.2. Score 1

La metodologia dello Score 1 porta sicuramente a un maggior dettaglio nella raccolta dei benefici, ma la struttura a 2 livelli (prima e seconda colonna della Tabella 4), comporta una serie di problemi che ora verranno espressi nel dettaglio.

Tabella 4 - Dettaglio Pesi benefici Score 1

Strategico	Piano Globale Azioni	0,03		0,03
	Time to Market	0,03		
Marketing	Clineti Acquisiti/Mantenuti	0,34		0,36
	Risparmio FTE	0,03		
Guadagno	Risparmio/Ricavo Economico	0,34		0,37
Miglioramento	Lead Time	0,02		0,02
	Impatto agenzie	0,03		
	Impatto colleghi	0,03		
	Impatto clienti/prospect	0,03		
Immagine/ Servizio	Impatto su tezi	0,02		
	Ente controllo interno	0,03		0,14
Soluzione Alternativa	Modo alternativo	0,03		0,03
	Sanzione Normativa	0,03		
Normativa	Probabilità sanzione	0,01		0,04

Le criticità sono dovute soprattutto alle aree: Marketing (area 2), Guadagno (area 3) e Immagine/Servizio (area 5).

Nelle aree 2 e 3 risulta infatti esserci uno squilibrio nell'importanza data. Infatti i "clienti acquisiti/mantenuti" e "time to market" hanno una differenza di indice di importanza troppo elevata, Analogamente, stesse considerazioni possono valere per l'area Guadagno tra i criteri "Risparmio/Ricavo Economico" e "Risparmio FTE".

Un'ulteriore problema che si evince dalle aree 2 e 3, risultano avere un'importanza di oltre un terzo sul totale e quindi troppo elevato rispetto a tutte le altre aree presenti sul primo livello, generando squilibri forti nel criterio di ordinamento.

L'area 5, invece, racchiude troppi criteri sul medesimo livello (ben 5 benefici) e ciò comporta una difficile valutazione dei corretti indici.

Infine, si possono riscontrare problematiche relative alla correlazione tra alcuni benefici, come quello di “clienti acquisiti” o “clienti mantenuti” che si correlano direttamente con “redditività” e “risparmio economico”. Anche il beneficio “Risparmio FTE” risulta molto spesso correlato con i benefici dell’area “Guadagno”. Un caso particolarmente importante di correlazione lo possiamo riscontrare nel beneficio “Piano globale azioni” nell’area “strategia” in quanto risulta essere un beneficio trasversale e quindi correlato a tutti gli altri benefici.

In definitiva questa metodologia risulta essere un primo approccio alla risoluzione del problema, ma che presenta alcune criticità importanti.

In particolare, con lo Score 1 si inizia a strutturare meglio la raccolta e l’analisi dei benefici garantendo una maggiore specificità dei parametri. Tuttavia, questi ultimi presentano problematiche da risolvere relative alla loro definizione in termini di correlazione tra i benefici e ordinamento il quale si basa solo su una somma di punteggi normalizzati ad 1 dei benefici moltiplicati per i relativi indici di importanza.

2.3.3. Score 2.0

Questo nuovo modello, essendo un’evoluzione nel modello di calcolo dei punteggi, ha come unica differenza rispetto al modello precedente l’utilizzo di una funzione logaritmica per il calcolo dei punteggi da sommare come visto nello Score 1.

Questa modalità di calcolo comportava ovviamente l'utilizzo di valori di partenza arbitrari e a volte molto opinabili, dei valori di minimo e massimo per creare la funzione logaritmica per ogni beneficio.

In conclusione, questa nuova metodologia ha cominciato a gettare le basi su una funzione continua dei punteggi che fa quindi superare i limiti dell'assegnazione degli Score in base ad una funzione a gradoni.

Nonostante questo passo in avanti però, i problemi che si avevano precedentemente nell'adozione dello Score 1 restano comunque ancora irrisolti.

2.3.4. Score 3.0

Con la metodologia Score 3.0, sono stati riscontrati dei problemi relativi alla non tracciabilità di alcuni benefici e alla conseguente non pianificazione di alcune Call "Interne" che vengono comunque valutate molto importanti sia dall'Utente che dall'Ufficio GDI per il corretto funzionamento dell'azienda.

L'ordinamento basato sullo Score 3.0, è riuscito sicuramente a portare maggiore trasparenza in azienda e le sue logiche sono comunque state apprezzate dalla maggioranza degli attori direttamente interessati (Top Management e Utenti), ma i problemi relativi agli **indici di importanza**, alle **correlazioni tra benefici**, ai continui **errori di inserimento dati** da parte degli Utenti nella compilazione dei campi dei benefici e l'**algoritmo di calcolo per**

l'ordinamento restano dei punti critici che questa tesi cercherà di risolvere nel prossimo capitolo.

Capitolo 3

Proposta evoluzione modello matematico

In questo capitolo verranno trattate nel dettaglio logiche e risultati relativi alla nuova proposta per la risoluzione del problema, definendo nel dettaglio per ogni nuova tipologia di Call gli aspetti fondamentali e le metodologie per trovarne i range di riferimento presenti nei livelli degli aspetti. Inoltre, verranno espone le logiche relative agli approcci combinatori al fine di trovare i livelli di priorità che consentiranno ordinare le Call per ogni nuovo raggruppamento di richieste. Verranno infine evidenziate le problematiche riscontrate nello studio dei dati presenti nel database di Azienda dovuti a problematiche relative all'acquisizione dei dati.

3.1 Nuovo approccio di analisi e valutazione delle call

Dopo aver riscontrato, nei capitoli precedenti, una disomogeneità delle richieste all'interno dei gruppi riferiti alle tipologie di Call definite in azienda (Evolutive, Prodotto ed Estrazione dati), si è pensato ad un nuovo raggruppamento che potrebbe rendere più omogenei i sottoinsiemi di Call.

La necessità di creare raggruppamenti diversi da quelli esistenti, nasce non solo da problemi di omogeneità, ma anche da problemi relativi ai risultati della metodologia di ordinamento attualmente utilizzata (Score 3.0). Questi ultimi in particolare, vengono attribuiti

alla non tracciabilità di alcuni benefici e al conseguente basso piazzamento nell'ordinamento di alcune Call, valutate molto importanti sia dall'Utente richiedente sia dall'Ufficio Gestione Domanda IT (come ad esempio alcune richieste che riguardano la contabilità **interna**, utili per il corretto funzionamento dell'Azienda e che non generano effetti **esterni** come ad esempio l'acquisizione di nuovi clienti o una potenziale nuova raccolta premi).

Per superare queste criticità viene quindi utilizzata una logica Bottom-Up e non più Top-Down, e in particolare, viene analizzata la struttura delle Call, cercando di raggrupparle per caratteristiche simili e non più in base a “vecchie” categorie definite a priori in azienda. Di notevole importanza risulta essere la corretta compilazione dei dati richiesti agli Utenti per ogni Call. A tal proposito va segnalato che su circa 1.100 Call, 250 non risultano contenere alcun dato alla loro analisi e, di conseguenza, verranno eliminate dalle considerazioni e dalle logiche che seguiranno in questo Capitolo.

Il sistema usato per suddividere le richieste in definitiva potrebbe nascere dallo studio di quali soggetti vengono impattati dalla richiesta e sulla presenza o meno di una normativa che obbliga a informatizzare un certo processo Aziendale. Si è scelto di provare a raggruppare le richieste in 4 aree suddivise in “Call Normative”, “Call Interne”, “Call Agenzia” e “Call Esterne”.

Esistono tuttavia Call che si trovano in una situazione “mista”, ovvero che risultano avere impatti trasversali tra le 3 aree non Normative. Al momento le richieste miste Interne-Agenzia vengono

inserite all'interno delle Call Interne a causa della mancanza di dati attendibili riguardanti l'aspetto "Impatto sui colleghi di Agenzia". In futuro, tale categoria potrebbe essere inserita nel gruppo Call Agenzia a seguito di una corretta e giustificata valorizzazione dell'aspetto legato appunto all'Impatto sui colleghi di Agenzia. Per quanto riguarda invece le Call miste con impatti verso l'esterno (Call Agenzia-Esterne, Call Interne-Esterne e Call Interne-Agenzia-Esterne), tali richieste vengono inserite in un gruppo a parte (Call Miste Esterne) avendo una struttura molto particolare e molto differente rispetto ai 4 appena definiti.

Viene esposta ora nel dettaglio tale suddivisione relativamente alle circa **850 Call totali (quasi 55.000 giorni richiesti per il loro sviluppo)** che l'Ufficio Gestione Domanda IT ha raccolto negli ultimi anni e che dovrà gestire nell'anno 2018:

- **Call Normative:** sono **circa 150 Call (circa il 18% delle Call totali)**, associate a circa **11500 giorni** necessari per la loro realizzazione, così suddivisi: **1.950 giorni** per le **30 Call** di tipo **Norm 2** (ovvero quelle Call che hanno un modo alternativo per essere svolte) e **9.600 giorni** per le restanti **120 Call** di tipo **Norm 1** (ovvero quelle Call che **non** hanno un modo alternativo per essere svolte).
- **Call Interne:** tutte quelle richieste di intervento in ambito informatico che consentono di far "girare bene il motore" dell'azienda, in settori come la contabilità e le aree amministrative, che il cliente percepisce solo molto indirettamente. Attualmente risultano circa il 30% di tutte le

Call non Normative, con circa 8.300 giorni di sviluppo richiesto.

Vengono inoltre considerate in questo gruppo le **Call Interne-Agenzia**, ovvero le richieste che non hanno un impatto diretto con l'utente, ma hanno effetti sia interni sulla direzione centrale sia sulle agenzie del Gruppo ed hanno un peso di circa il 16% di tutte le Call non Normative, con circa 5.300 giorni di sviluppo richiesto.

In totale quindi, le Call interne risulterebbero **310**, ovvero il **46% delle Call non Normative** e il **38% delle Call Totali** con circa **13.600 giorni necessari per la loro realizzazione**.

- **Call Agenzia:** tutte le richieste di interventi utili agli assicuratori nelle agenzie o ai periti per erogare un buon servizio ai clienti e risultano pari a **164**, ovvero il **25% delle Call non Normative** e il **21% delle Call Totali**, con circa **10.800 giorni di sviluppo richiesto**.
- **Call Esterne:** le richieste di interventi funzionali ad acquisire nuovi clienti o a mantenere i vecchi, come ad esempio la definizione in automatico delle tariffe di ogni prodotto assicurativo relativamente alle caratteristiche ed esigenze del cliente (pari a **26**, ovvero circa il **5% delle Call non Normative** e il **4% delle Call Totali** con circa **1.850 giorni di sviluppo richiesto**).
- **Call Miste Esterne:** Fanno parte di questo gruppo le categorie seguenti:
 - **Call Agenzia-Esterne:** Call che coinvolgono sia le agenzie che i clienti direttamente, sono circa il 16%

delle Call non Normative ed hanno circa 10.000 giorni di sviluppo richiesto;

- **Call Interne–Esterne:** Call che impattano sia sulla direzione centrale che direttamente sul cliente senza passare per le agenzie del Gruppo e sono circa il 3% delle Call non Normative ed hanno circa 1.800 giorni richiesti per il loro sviluppo;
- **Call Interne-Agenzia-Esterne:** Call che coinvolgono contemporaneamente Direzione centrale, Agenzie e Clienti e sono circa il 5% delle Call non Normative con 5.200 giorni richiesti per il loro sviluppo.

In definitiva quindi le Call Esterne risulterebbero pari a circa **200**, ovvero a circa il **24% delle Call non Normative** e al **19% delle Call Totali** con circa **17.000 giorni di sviluppo necessari**.

3.2.1 livelli di Complessità

Per descrivere al meglio il concetto relativo ai “Livelli di complessità” delle Call viene utilizzata la stima del costo relativo alla realizzazione delle richieste espresso in giorni. In azienda attualmente vengono definiti 6 livelli di complessità osservabili nella Tabella 5 dove vengono definiti anche i range di riferimento sempre espressi in giorni.

Tabella 5 – Livelli di complessità dell'intervento

Livelli di complessità	Max	Min
1	20	0,01
2	50	20
3	100	50
4	200	100
5	500	200
6	1000	500
0	0	0

Questi livelli condizionano l'ordinamento di tutte le 700 Call non Normative (Score 3.0) e, in particolare, viene applicata una logica di ordinamento la quale prevede che all'aumentare del costo, il livello di complessità aumenti e la priorità della Call diminuisca (come visto nel dettaglio nel primo Capitolo).

Analizzando i dati relativi a questa suddivisione (Tabella 6) si può osservare, ad esempio, che pochissime Call (solo 4) vengono inserite nel sesto livello di complessità. Infatti, solo raramente le attività che hanno una stima superiore a 500 giorni vengono gestite dall'Ufficio Gestione Domanda IT (Ufficio GDI). Tutte le Call con tale complessità vengono assegnate ad un altro Ufficio preposto in Azienda ed etichettate come "Progetto". In questo caso, le 4 Call in esame, data la loro particolare struttura che non richiede un'organizzazione molto strutturata per poter essere gestite, restano per ora di competenza dell'Ufficio GDI. Le Call con Stima a 0, ovvero quelle richieste che non hanno ancora ricevuto una stima da parte del fornitore dei servizi informativi, invece, risultano raggruppate tutte nel livello "0" (116 Call in totale) e, nello specifico, questo particolare livello di Complessità viene assegnato alle Call nei seguenti casi:

- a) Il responsabile addetto è in attesa di maggiori dettagli dall'Utente sulla Call per capire cosa effettivamente deve realizzare.
- b) L'Utente ancora non ha fornito all'Ufficio Gestione Domanda IT delle informazioni per poter effettuare una prima stima dei benefici legati alla Call (Score 3.0), per cui si attendono maggiori dettagli dall'Utente prima di richiedere una stima dei costi all'Ufficio preposto.
- c) I processi di stima non sono stati completati dall'Ufficio preposto per motivi sconosciuti all'Ufficio Gestione Domanda IT.

Tabella 6 - Analisi dei livelli di complessità

Livelli di Complessità	Numero Call	Somma delle stime dei giorni	Media delle stime dei giorni	Dev. standard delle stime dei giorni
* 1	160	1757,25	10,98	5,63
* 2	162	5449	33,64	8,44
* 3	112	8071	72,06	14,28
* 4	72	10395,25	144,38	31,09
* 5	37	10721,75	289,78	71,99
* 6	4	2694	673,50	147,65

A seguito di questa analisi risulta evidente che in Azienda è stato effettuato un uso dei livelli di complessità troppo generalizzata (livelli applicati su tutte le Call non Normative). Da notare, in Tabella 6, anche i valori delle somme delle stime dei giorni tra quarto e quinto livello che sembrano molto prossimi, inoltre questi due livelli hanno numeri di Call molto diversi (il livello 4 ha il doppio delle richieste del quinto livello) e nonostante questa differenza risulta esserci una deviazione standard del livello cinque più che doppia rispetto a quella del quarto livello. Tutto ciò porta alla necessità di effettuare uno studio dei livelli di complessità per ogni tipologia di richiesta e conseguentemente a più possibili configurazioni ad hoc per ogni tipologia di Call che verranno presentate di seguito.

L'obiettivo è effettuare una suddivisione in livelli associata ad ogni tipologia di Call, assegnando un livello crescente di Complessità dal livello 1 (Complessità più bassa) fino a raggiungere la complessità più alta con il livello dal valore dell'indice più alto.

Per individuare i livelli di Complessità si è partiti dalla sensibilità ed esperienza dei responsabili dell'Ufficio Gestione Domanda IT e si è poi cercato di creare una ripartizione in classi le più "compatte" possibili, cioè caratterizzate da una deviazione standard bassa per ogni livello.

Partendo dall'analisi delle Call Interne, di particolare importanza, va considerata l'eliminazione dall'analisi dei livelli di Complessità di **78 Call** (circa il 25% per le Call Interne) che non presentano una stima dei giorni necessari per la loro realizzazione.

Nell'istogramma in Figura 7, l'indicatore adottato (i giorni) è stato suddiviso in 15 categorie in base ai valori di stima dei giorni strettamente maggiore di 0. Tale scelta è stata effettuata per evitare troppe categorie nulle o poco "popolate" dalle richieste, rendendo poco leggibile l'andamento della distribuzione dei valori.

Giorni	Frequenza
22,33	75
43,67	60
65,00	27
86,33	18
107,67	20
129,00	9
150,33	2
171,67	5
193,00	6
214,33	3
235,67	2
257,00	0
278,33	0
299,67	0
321,00	5

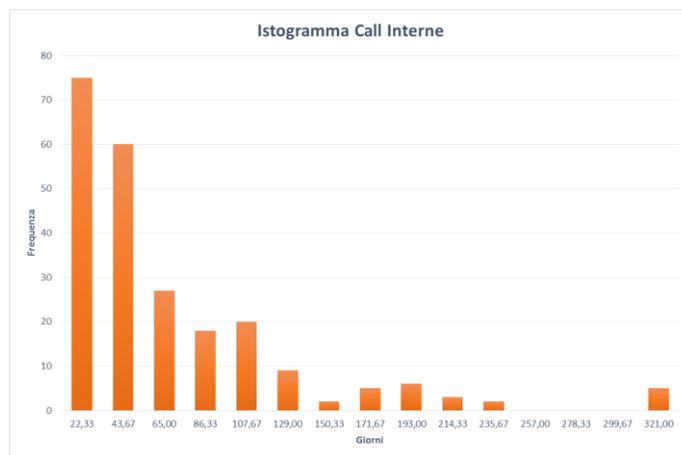


Figura 7 - Istogramma Complessità Call Interne

Da questo istogramma (Figura 7) si può osservare che molte richieste (162 Call su 232 richieste che possiedono una stima maggiore di 0) risultano avere una stima in giorni inferiore a 65, mentre altre 38 Call, invece, risultano avere una stima compresa tra 65 e 107,67 giorni. Ci sono inoltre 22 Call che risultano essere comprese tra 107,67 giorni e 193 giorni, ed infine, solo 10 Call sono comprese tra 193 e 321 giorni. Al fine di studiare meglio le prime due categorie (da 1 a 65 giorni, che risultano associate a una frequenza di Call molto elevata) e capire se risulta necessaria una suddivisione ulteriore dei livelli di complessità, viene ora esposto un istogramma di dettaglio in Figura 8.

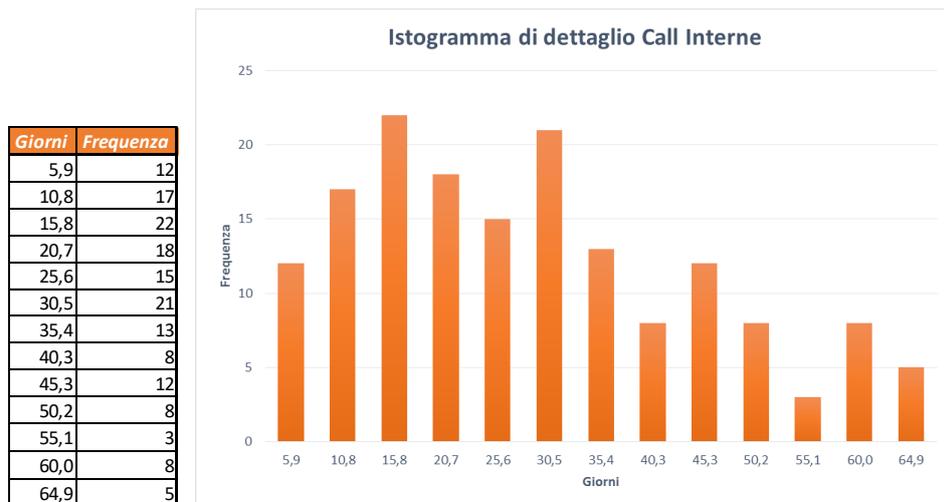


Figura 8 - Istogramma di dettaglio Complessità Call interne

In quest'ultimo Istogramma di dettaglio (Figura 8) si possono osservare due picchi: uno nella categoria di Call con complessità compresa tra 10,8 e 15,8 giorni e un altro tra 25,6 e 30,6 giorni. Questo potrebbe suggerire la possibilità di effettuare una suddivisione in due livelli di complessità tra le Call con meno di 65 giorni stimati per la loro realizzazione. Ovviamente, ci si aspetta che nel secondo livello ci sia una deviazione standard maggiore rispetto al primo poiché il picco non è centrato nel suo intervallo e, con l'analisi che seguirà, occorrerà verificare che tale parametro non sia troppo elevato.

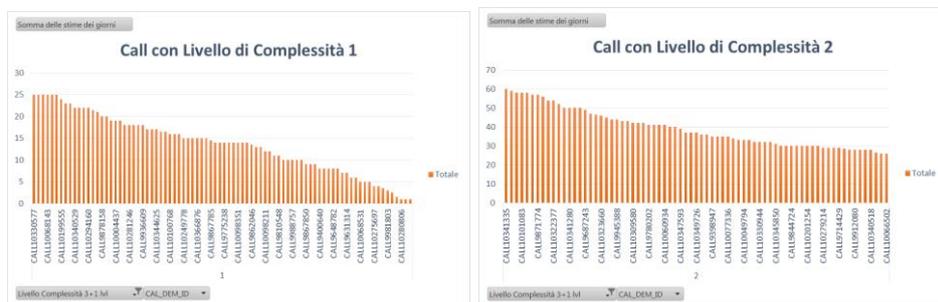
Per le Call Interne, dunque, a valle anche delle logiche descritte ad inizio paragrafo, è stata individuata una possibile suddivisione in 4 livelli di complessità, osservabili in Tabella 7 (range dichiarati nelle colonne Max e Min espressi in giorni), più un livello "0" che definisce tutte le Call senza stima, che non verranno analizzate di seguito.

Tabella 7 - Analisi Livelli di Complessità Call Interne

Call Interne						
Livelli di Complessità 4+1 lvl	Max	Min	Numero Call	Somma delle stime dei giorni	Media delle stime dei giorni	Dev. standard delle stime dei giorni
1	25	0,01	84	1.151	13,70	6,66
2	60	25	73	2.858	39,14	9,96
3	140	60	54	4.955	91,76	19,36
4		140	21	4.507	214,60	59,95
0	0	0	78	0	0	0
Totale complessivo			310	13.470	43,45	58,75

Nel dettaglio, in Tabella 7, viene effettuata un'analisi volta a descrivere, per ogni livello, il numero delle Call, la somma, la media e la deviazione standard relative alla stima dei giorni necessari per la realizzazione delle richieste. Si evidenzia una ripartizione delle Call in linea con le logiche di riferimento per questa analisi, cioè una deviazione standard bassa e un livello di complessità associato ad ogni livello coerente con le sensibilità e l'esperienza dei responsabili dell'Ufficio.

Per cercare di dimostrare che tale suddivisione rispetti le logiche definite ad inizio paragrafo, vengono riportate in Figura 9 le distribuzioni dei valori di complessità di tutte le Call Interne, ripartite tra i vari livelli appena definiti.



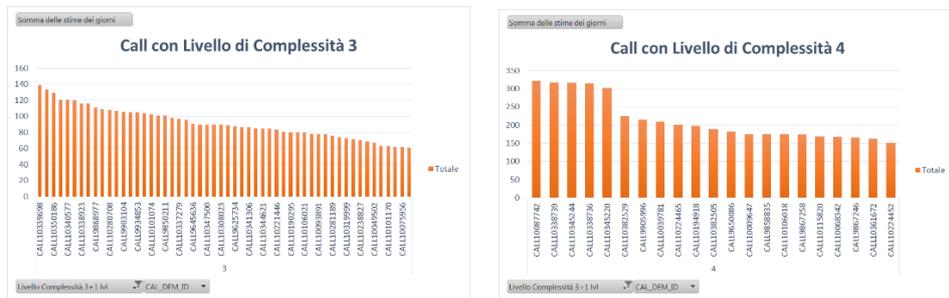


Figura 9 – Distribuzione Complessità Call Interne

Le medesime logiche di analisi dei livelli di Complessità vengono utilizzate in tutte le tipologie di Call ed in particolare, di seguito, verranno analizzati i livelli di complessità delle Call di Agenzia.

Da segnalare, come fatto in precedenza, la presenza di **45 Call su 164 Call Agenzia** (27% delle Call di Agenzia) che non verranno analizzate, data la **mancanza di una stima in giorni** che possa essere utile alla corretta collocazione delle richieste all'interno dei Livelli di Complessità.

Viene quindi analizzato l'istogramma delle Call Agenzia, come si può osservare in Figura 10, suddiviso in 10 categorie che hanno una stima in giorni strettamente maggiore di 0. Si è scelta questa suddivisione, differente da quella effettuata per le Call Interne (dove avevamo 15 categorie) per avere il più possibile valori significativi e non nulli per ogni intervallo.

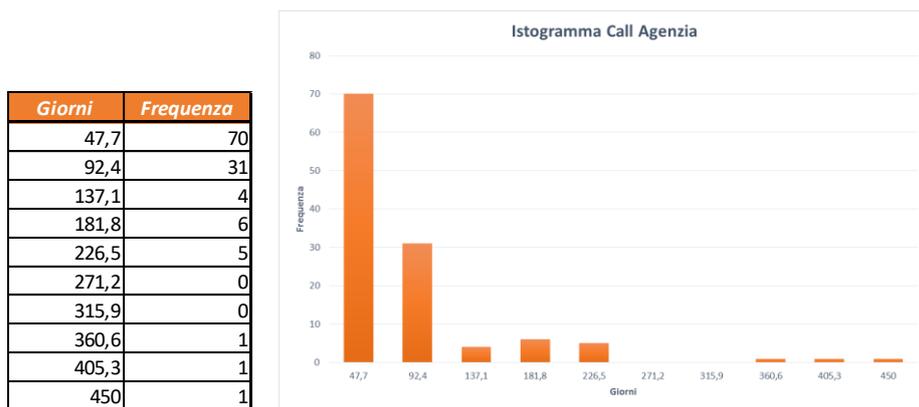


Figura 10 – Istogramma Complessità Call Agenzia

Si può osservare in questo istogramma (Figura 10) che la maggior parte delle richieste è associata a una stima della complessità inferiore a 48 giorni. Per studiare meglio la situazione viene proposto un istogramma di dettaglio (Figura 11).

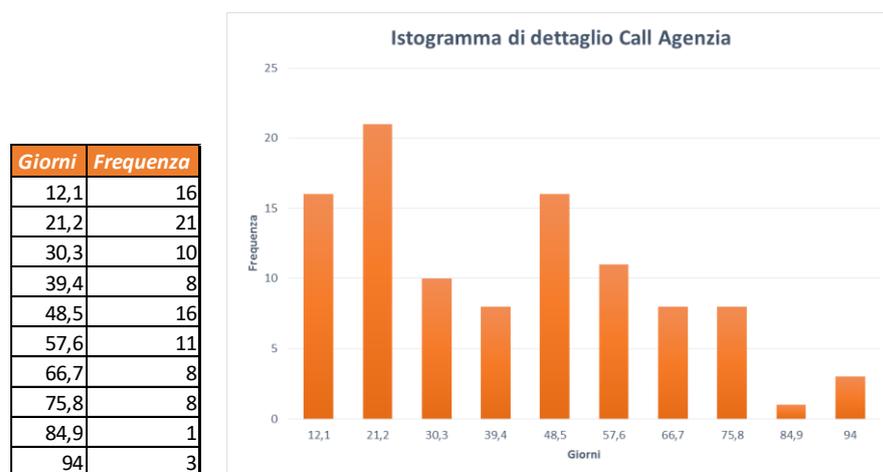


Figura 11 - Istogramma di dettaglio Complessità Call Agenzia

In Figura 11 si evidenzia una elevata frequenza di Call relative a complessità comprese tra 12 e 21 giorni, poi un altro picco di frequenza si evidenzia intorno ai 48 giorni e la frequenza diviene minima oltre gli 80 giorni. A partire da questa analisi, si potrebbe ipotizzare un primo livello sino a 25 giorni e un secondo sino ad 80.

Per i valori di complessità maggiore, si potrebbe ipotizzare un terzo livello, sino a 140, e un quarto per i valori superiori, in aggiunta al livello denominato “0”, che definisce tutte le Call senza stima (range osservabili nelle colonne Max e Min presenti nella Tabella 8).

Tabella 8 – Analisi Livelli di Complessità Call Agenzia

Call Agenzia						
Livelli di complessità 4+1 lvl	Max	Min	Numero Call	Somma delle stime dei giorni	Media delle stime dei giorni	Dev. standard delle stime dei giorni
1	25	0,01	40	534	13,34	7,00
2	80	25	59	2.862	48,51	14,28
3	140	80	6	604	100,67	13,76
4		140	13	2.844	218,77	103,40
0	0	0	45	0	0	0
Totale complessivo			163	6.844	41,98	65,01

Per verificare la qualità della suddivisione in livelli, oltre ad analizzare la deviazione standard si propongono le distribuzioni dei valori di complessità di realizzazione delle Call Agenzia (Figura 12) facendo riferimento ai valori di range presenti in Tabella 8.



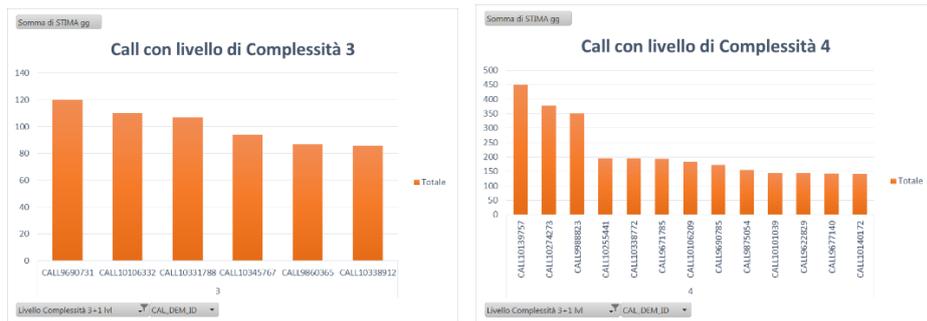


Figura 12 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Agenzia

Per continuare l’analisi dei livelli di Complessità per ogni tipologia di Call, viene ora riportato l’istogramma relativo alle Call Esterne dove vengono analizzate tutte le Call con complessità maggiore di 0.

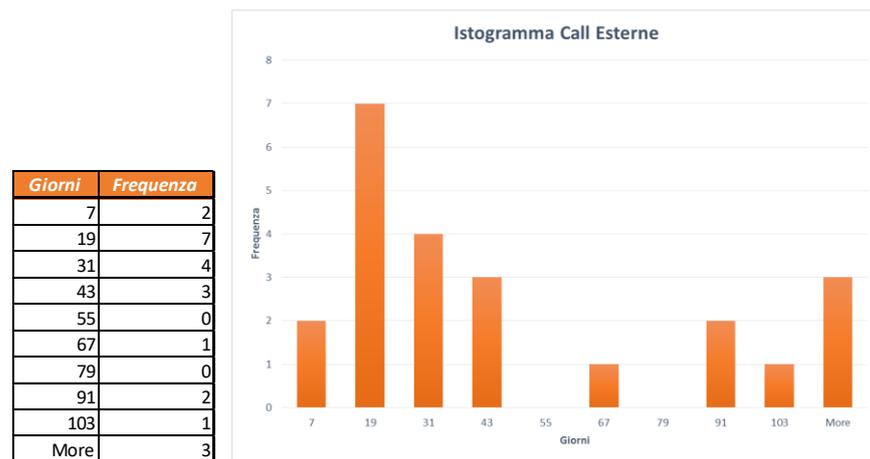


Figura 13 - Istogramma Complessità Call Esterne

Si fa notare che nell’istogramma presente in Figura 13, all’ultima riga della tabella riepilogativa a sinistra si può notare la voce “More”, questa voce indica che vengono racchiuse in questa categoria, tutte le Call che hanno una stima in giorni maggiore di 103. In questo caso si hanno quindi 3 richieste che hanno rispettivamente una stima dei costi pari a 213, 264 e 428 giorni. Il numero delle Call invece, con livello di complessità non comunicato, risultano essere pari a 3

richieste su 26 (ovvero l'11,5% delle Call Esterne) e tali richieste non verranno prese in considerazione nelle successive analisi. Dall'istogramma si nota un picco sulla categoria 7-19 giorni per le Call che hanno una stima inferiore ai 43 giorni, mentre tra i 43 giorni e i 103 si nota un ulteriore picco, ma più basso del precedente, nella categoria 79-91 giorni. Per queste evidenze si potrà ora procedere ad eseguire una prima suddivisione di queste 23 Call in 3 Livelli di complessità: il primo sino a 25 giorni, il secondo sino a 80 giorni e l'ultimo che comprenda tutte le richieste al di sopra degli 80 giorni.

Tabella 9 – Analisi Livelli di Complessità Call Esterne

Call Esterne						
Livelli di complessità 3+1 lvl	Max	Min	Numero Call	Somma delle stime dei giorni	Media delle stime dei giorni	Dev. standard delle stime dei giorni
1	25	0,01	12	180	14,99	7,44
2	80	25	5	202	40,40	16,06
3		80	6	1.168	194,67	137,21
0	0	0	3	0	0	0
Totale complessivo			26	1.550	59,61	98,31

Per quanto riguarda l'analisi dettagliata di questi livelli di Complessità per le Call Esterne si può osservare quest'ultima tabella (Tabella 9), in cui vengono descritti sia i range di riferimento per ogni livello (Colonne Max e Min) sia il numero di Call, la somma, la media e la deviazione standard per ogni livello di Complessità.

Vengono ora esaminati nel dettaglio le distribuzioni dei valori delle stime dei giorni per le Call Esterne al fine di cercare di dimostrare una corretta suddivisione dei livelli di Complessità.



Figura 14 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Esterne

Si può osservare che, nel livello di Complessità 1, si ha un'unica Call con valore molto basso e risulta quindi essere un Outlier rispetto alle restanti Call Esterne del medesimo livello.

Nella Tabella 9 e nella Figura 14, quindi, si può osservare che la ripartizione delle Call risulta essere in linea con le logiche definite ad inizio paragrafo, cioè risultano avere una deviazione standard bassa soprattutto per i primi due livelli mantenendo a tre il numero totale dei Livelli di complessità.

In definitiva, a valle di questa analisi, si può dedurre che questa tipologia di Call risulta molto differente dalle altre dal punto di vista dei livelli di complessità e quindi risulta verificata la necessità di una definizione di questi ultimi in modo differente rispetto alle precedenti.

Le Call Miste Esterne invece hanno la seguente distribuzione dei livelli di complessità dettagliate graficamente nell'istogramma in Figura 15 dove i giorni sono stati equamente suddivisi in 13 Categorie tra le call con stima in giorni maggiore di 0. In questa tipologia, inoltre, vi sono 35 Call Miste Esterne (17% delle Call Miste Esterne) che non possiedono un valore di stima dei costi in giorni e, come fatto nelle analisi precedenti, tali Call non verranno analizzate di seguito.

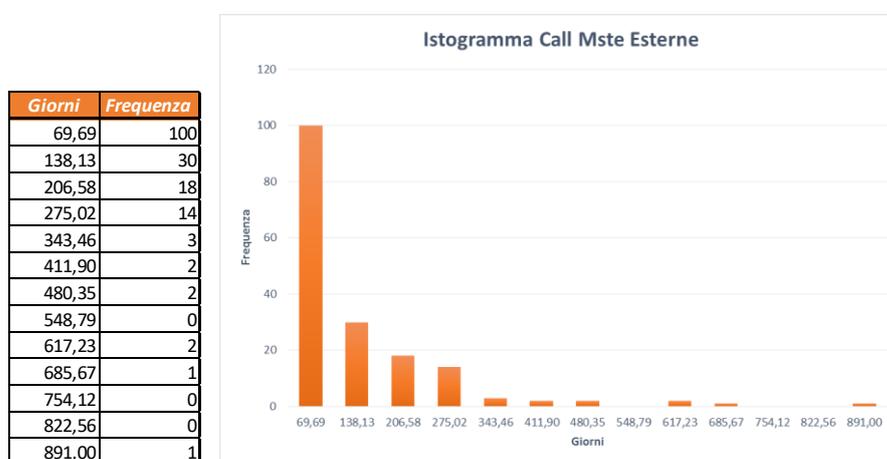


Figura 15 - Istogramma Complessità Call Miste-Esterne

Dal grafico, in Figura 15, si può osservare che molte richieste (130 Call su 173) risultano avere una stima in giorni inferiore a 138,13 giorni, mentre, altre 35 Call invece risultano avere una stima compresa tra 138,13 e 343,46 giorni, ed infine 8 Call risultano avere una stima in giorni maggiore di 343,46 giorni. Per studiare meglio le prime due categorie e capire se risulta necessaria una suddivisione in due livelli di complessità per le Call tra 1 e 65 giorni viene esposto un diagramma di dettaglio in Figura 16.



Figura 16 - Istogramma di dettaglio 1 Complessità Call Miste-Esterne

Per le richieste con stima in giorni maggiore di 138 giorni data l’alta popolazione di Call, viene studiato l’andamento delle richieste nel seguente istogramma di dettaglio in Figura 17, dove vengono aggregare nella categoria “More” le Call che hanno una stima maggiore di 321,67 giorni (solo 8 richieste in questo caso).

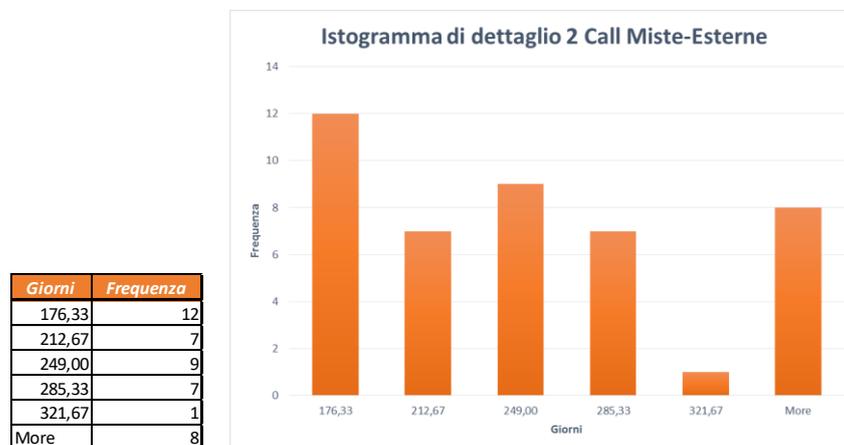


Figura 17 - Istogramma di dettaglio 2 Complessità Call Miste-Esterne

A fronte di questa analisi relativa alle Call Miste-Esterne, viene effettuata una prima ipotesi di suddivisione in 4 Livelli di Complessità per le Call Miste-Esterne (range osservabili nelle

colonne Max e Min presenti in Tabella 10): si è scelto di suddividere in tre livelli le Call che hanno meno di 180 giorni e lasciare un unico livello per le Call con stima maggiore di 180 giorni ed infine viene inserito il livello “0” che contiene tutte le Call con stima dei costi non ancora comunicata.

Tabella 10 – Analisi Livelli di Complessità Call Miste-Esterne

Call Miste Esterne						
Livelli di complessità 4+1 lvl	Max	Min	Numero Call	Somma delle stime dei giorni	Media delle stime dei giorni	Dev. standard delle stime dei giorni
1	30	0,01	67	928	13,86	8,57
2	100	30	53	3.233	61,00	20,99
3	180	100	23	3.207	139,45	23,67
4		180	31	9.856	317,94	160,95
0	0	0	35	0	0	0
Totale complessivo			209	17.225	82,42	123,82

Nella Tabella 10 si illustra in dettaglio anche il numero di Call presenti su ogni livello, la somma, la media e la deviazione standard ottenuti da ogni livello.

Si prosegue ora con l’ultima analisi di distribuzione (Figura 18) per chiudere lo studio dei livelli di complessità per ogni tipologia di Call.





Figura 18 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Miste Esterne

Anche in questo caso si può osservare che per effettuare tale suddivisione si è cercato di mantenere le logiche di inizio paragrafo relative al mantenimento di un livello basso di deviazione standard cercando di mantenere il più basso numero possibile di livelli di complessità restando in accordo con le sensibilità e l'esperienza dell'Ufficio Gestione domanda IT.

In definitiva si può affermare che quest'ultima tipologia di richieste risulta effettivamente diversa dalle precedenti vista la struttura dei livelli delle Call Miste Esterne, confermando ulteriormente l'ipotesi di creare livelli di Complessità diversi per ogni tipologia di Call.

3.3.1 modelli matematici nel dettaglio

Vengono ora visti nel dettaglio gli approcci usati per cercare di assegnare una corretta priorità alle Call in esame sui gruppi di Call appena esposti. In particolare vengono segnalate le logiche per trovare i livelli di priorità che consentiranno l'ordinamento delle richieste in base ai livelli degli aspetti fondamentali che verranno identificati nei paragrafi successivi.

3.3.1. Call Normative

Le logiche usate per ordinare il gruppo delle Call Normative si basano su approcci combinatori tra gli aspetti che descrivono al meglio questa tipologia di richieste: “Probabilità di ricevere una sanzione”, “Entità della sanzione”, “Ente di controllo interno” (ovvero se la procedura in esame sia già monitorata o no da un ente di controllo interno) e se esista una data attesa al di là della quale l’Azienda potrebbe essere perseguita e multata per inadempimento.

Obiettivo finale del modello è quello di definire i livelli di priorità che verranno poi assegnati alle singole richieste.

Il metodo di ordinamento, si potrà applicare sia alla tipologia di Call “Norm 1” che a quella di tipo “Norm 2”, dove queste ultime avranno una priorità inferiore rispetto alle prime. Inoltre, per evitare ripetizioni nella spiegazione del metodo, verranno esposte nel dettaglio solo le logiche relative all’ordinamento delle Call di tipo Norm 1 e non per quelle di tipo Norm 2, avendo queste due tipologie di richieste caratteristiche molto simili tra loro ed avendo scelto lo stesso sistema di ordinamento per entrambe.

In azienda vengono definiti 3 livelli di Rischio (Alto, Medio e Basso) e, a fronte di un’analisi dei dati presenti nel database e riportati quelli utili all’analisi nella Tabella 11 potrebbe accettare questo grado di dettaglio essendo presenti circa il 25% di Call Norm 1 con livello di Rischio Basso e medesima percentuale anche per le Call con livello di rischio Medio risultando quindi molto numerose e ben distinte tra loro. Stesso discorso va fatto per le Call con livello di rischio Alto che risultano essere circa il 50% delle totali.

Tabella 11 - Conteggio di Call Normative con/senza data attesa

Conteggio di Data Attesa	Data Attesa		
Livelli di Rischio	NO	SI	Totale complessivo
Alta	2	56	58
Media	3	25	28
Bassa	4	29	33
Totale complessivo	9	110	119

La Tabella 11 mostra anche un dato da non sottovalutare per l'approccio combinatorio (evidenziato in rosso), ovvero che solo 9 Call su 119 non hanno una data attesa. Questa analisi permette di intuire che, come approccio, occorrerà strutturare l'aspetto "Data Attesa" in modo migliore altrimenti risulterebbe poco efficace nel definire una corretta distinzione tra livelli di priorità. Per risolvere tale problema viene proposta una suddivisione ulteriore dell'aspetto "Data Attesa": il campo "SI" viene ulteriormente suddiviso in ulteriori 4 sottogruppi relativi ai trimestri dell'anno in cui la data attesa ricade (Trimestre 1: se la data attesa si trova tra gennaio e Marzo; Trimestre 2: se la data attesa ricade tra Aprile e Giugno, e così via). Questa strutturazione dell'aspetto Data attesa permetterebbe quindi di dare maggiore priorità a quelle Call con scadenza a breve rispetto a quelle Call che hanno una data attesa a fine anno. Con questa nuova configurazione (Tabella 12) si dovrebbe ottenere una migliore assegnazione delle priorità garantendo anche una migliore ripartizione della spesa del budget durante l'anno.

Tabella 12 - Conteggio di Call Normative con/senza data attesa in trimestri

Conteggio di Data attesa in trimestri	Data Attesa						
	NO	SI				Totale	Totale complessivo
		1	2	3	4		
Livelli di Rischio							
Alta	2	40	10	6		56	58
Media	3	24	1			25	28
Bassa	4	21	4	4		29	33
Totale complessivo	9	85	15	6	4	110	119

A seguito di questa modifica, per ogni Richiesta, sono stati assegnati 7 livelli di priorità effettuando un approccio combinatorio (Tabella 13).

Tabella 13 - Call Normative Approccio combinatorio 1

	Data attesa	SI				NO
		Trimestre				
		1	2	3	4	
Livello di Rischio di ricevere la sanzione	Alto	7	6	5	4	3
	Medio	6	5	4	3	2
	Basso	5	4	3	2	1

Successivamente viene effettuato un tentativo di suddivisione in livelli dell'aspetto "Entità della sanzione" con i gruppi esposti di seguito: "Outlier", "Alta", "Media", "Bassa" e "0".

In Figura 19 vengono inseriti i grafici inerenti alla distribuzione dei valori delle Sanzioni riferite alle Call Normative di tipo Norm 1.

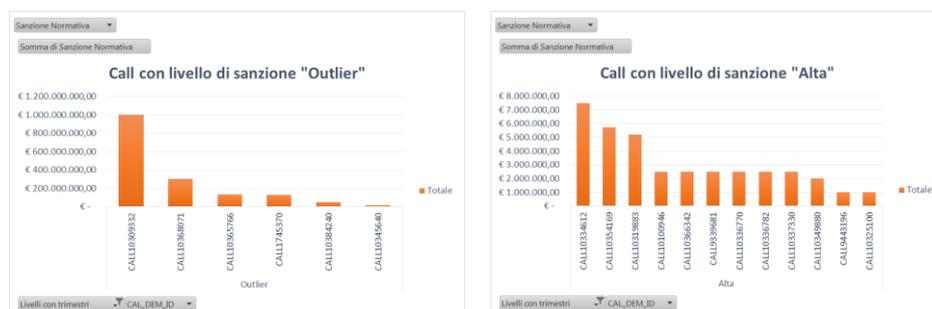




Figura 19 – Distribuzione Livelli di Sanzione “Norm1”

Occorre fare due osservazioni su questa suddivisione in 4 livelli osservabile in Figura 19:

1. La prima Call del grafico sul livello di Sanzione “Alta” ha una sanzione stimata altissima (1000 M€) e questa condizione risulta essere molto rara in Azienda, per cui, tale Call, potrebbe essere analizzata separatamente rispetto alle altre Call Normative, assegnandole la massima priorità.
2. Le ultime 5 Call presenti a destra nella grafico con livello di Sanzione “Bassa” risultano avere un valore di sanzione pari a 0,01 € poiché, tale dato, è stato inserito per dare evidenza dall’esistenza di una sanzione, la quale però, ancora non è stata calcolata in riferimento alla Call in esame.

Inoltre, vengono definiti i valori di range di riferimento di tali livelli che si vedono in Tabella 14 alle colonne “Max” e “Min”, al cui interno viene indicata anche la numerosità delle Call all’interno di ogni livello (colonna “Numero Call”).

Tabella 14 - Analisi Livelli di Sanzione Call Normative

Analisi dati Call Normative livelli di Sanzione						
Livelli di Sanzione	Max	Min	Numero Call	Somma delle Sanzioni Normative	Media delle Sanzioni Normative	Dev. standard delle Sanzioni Normative
Alta	€ 15.000.000,00	€ 1.000.000,00	12	€ 37.510.350,00	€ 3.125.862,50	€ 1.972.615,66
Media	€ 1.000.000,00	€ 20.000,00	46	€ 2.783.250,00	€ 60.505,43	€ 49.912,55
Bassa	€ 20.000,00	€ 0,01	24	€ 122.600,05	€ 5.108,34	€ 4.190,97
0	€ -	€ -	31	€ -	€ -	€ -
Outlier		€ 15.000.000,00	6	€ 1.627.999.999,00	€ 271.333.333,17	€ 370.298.077,74
Totale complessivo			119	€ 1.668.416.199,05	€ 14.020.304,19	€ 96.730.563,78

Questa analisi denota un aumento della deviazione standard all'aumentare dei livelli di Sanzione dal livello Basso verso quello Alto. Inoltre c'è anche da considerare l'aumento dei range di riferimento che aumentano anch'essi dal livello Basso verso quello Alto. Infine, osservando i valori relativi al conteggio di Call presenti in ogni livello, si potrebbe concludere che una maggiore suddivisione dei livelli porterebbe a una dispersione troppo elevata delle Call all'interno di livelli riducendo la deviazione standard, ma diminuendo drasticamente il numero di richieste presenti in ogni Livello di sanzione.

Il livello "Outlier" contiene invece quelle Call che avendo una dispersione molto alta e livelli di sanzione molto più alti rispetto al resto dei livelli devono sicuramente avere priorità molto alte nel modello di ordinamento, mentre le richieste con livello di sanzione nullo (Livello "0"), ovvero quelle Call alle quali ad esempio non è stata ancora stabilita una sanzione avranno le priorità più basse.

Infine, viene realizzato un'ulteriore approccio combinatorio tra i livelli di priorità appena visti nel primo approccio combinatorio e i livelli delle sanzioni per ottenere un ordinamento finale dei livelli di priorità delle Call come si può vedere nella Tabella 15.

Tabella 15 – Approccio combinatorio 2

Approccio combinatorio		Livelli di Sanzione				
		Outlier	Alta	Media	Bassa	0
Livelli di priorità	7	12	10	9	8	2
	6	11	9	8	7	2
	5	10	8	7	6	2
	4	9	7	6	5	2
	3	9	6	5	4	1
	2	8	5	4	3	1
	1	8	4	3	2	1

I risultati ottenuti da questa procedura consentono di avere una ripartizione delle call all'interno delle 12 categorie (ordinate in ordine decrescente di priorità) osservabili nel dettaglio nella tabella seguente (Tabella 16).

Tabella 16 – Livelli di Priorità: Frequenza Call

Livelli di Priorità	Numero Call
*12	2
*11	4
*10	7
*9	25
*8	30
*7	9
*6	6
*3	2
*2	26
*1	8
Totale complessivo	119

Secondo questa metodologia quindi le Call con livello di Priorità 12 dovrebbero essere realizzate prima del livello 11 e così via fino ad arrivare al livello 1 che ha meno priorità di tutti gli altri livelli.

Si può osservare che le categorie 9, 8 e 2 risultano essere le più numerose, dato giustificabile dal fatto che questi gruppi di Call risultano “popolati” da richieste che possiedono molte possibili combinazioni tra i livelli di priorità del primo approccio combinatorio e quelli di Sanzione (per maggiori dettagli visionare la Tabella 16). Tutte gli altri livelli, invece, restano al di sotto delle 9 richieste. Infine, se il budget fosse insufficiente a realizzare tutte le

Call di un particolare livello di priorità, si potrebbe conferire priorità maggiore alle Call che hanno un monitoraggio da parte di un ente interno all'Azienda rispetto a chi ancora ne è sprovvisto.

3.3.2. Call Interne

Scopo principale della realizzazione di queste Call (**310 raccolte negli ultimi anni**), come definito nel dettaglio nei paragrafi precedenti, è quello di fornire un beneficio diretto sui processi aziendali interni.

Gli aspetti fondamentali per la valutazione delle Call Interne e Interne-Agenzia potrebbero essere tre: "Rischio di un possibile danno se la Call non viene evasa" (o semplicemente "Rischio danno"), "Complessità" e "Impatto sui colleghi".

Viene inserita in questa tipologia di Call anche la tipologia Interne-Agenzia (ovvero quelle Call che contemporaneamente hanno benefici sia sulla direzione centrale sia sulle Agenzie) dove, attualmente, i dati relativi all'aspetto "Impatto sui colleghi di agenzia" risultano non essere inserito dagli Utenti. A valle di questa osservazione si potrebbe ipotizzare che tali Call possano essere considerate tra le Call Interne per similitudine. In futuro, dopo una corretta valorizzazione dell'aspetto Impatto sui colleghi di Agenzia, si potrà pensare ad uno "spostamento" di queste tipologie di richieste nella tipologia "Call Agenzia".

Per giungere ad un ordinamento delle Call interne così definite, si vuole innanzitutto tradurre gli aspetti fondamentali appena visti in un numero finito di livelli, in modo da poter adottare un approccio

combinatorio che permetterà di trovare i livelli di priorità da assegnare ad ogni richiesta.

Per individuare i livelli di Rischio del danno e i livelli di Impatto sui colleghi si è partiti dalla sensibilità ed esperienza dei responsabili dell'Ufficio Gestione Domanda IT e si è poi cercato di creare una ripartizione in classi le più "compatte" possibili, cioè caratterizzate da una deviazione standard bassa per ogni livello.

Escludendo le Call che hanno come importo un valore pari a 0 (**263 su 310 richieste**) e le due Call a valori molto alti (una relativa a un danno di quattro milioni di euro e l'altra di due milioni di euro), la distribuzione delle altre 45 call è riportata in Figura 20).

Importi	Frequenza
€ 84.375,00	21
€ 167.500,00	10
€ 250.625,00	3
€ 333.750,00	2
€ 416.875,00	0
€ 500.000,00	3
€ 583.125,00	0
€ 666.250,00	0
€ 749.375,00	0
€ 832.500,00	2
€ 915.625,00	0
€ 998.750,00	0
€ 1.081.875,00	3
€ 1.165.000,00	0
€ 1.248.125,00	0
€ 1.331.250,00	1

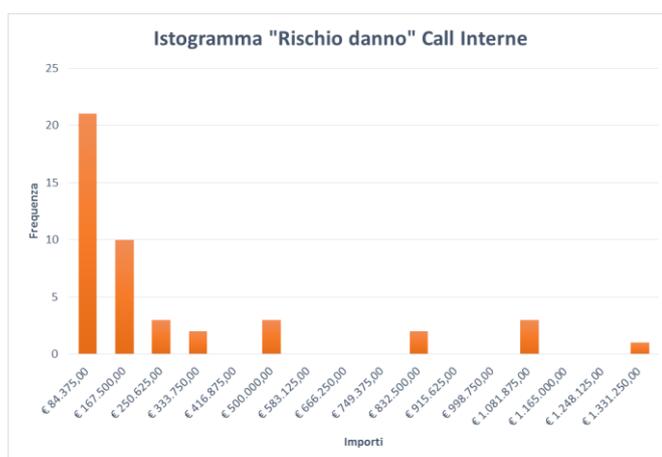


Figura 20 - Istogramma Livelli di "Rischio Danno" Call Interne

Da questo istogramma è possibile individuare, dopo le categoria con importo inferiore a 334 mila euro circa, due picchi nelle categorie con importi di 416-500 mila euro e tra 999 mila euro e 1,081 milioni di euro, ma essendo la frequenza delle Call all'interno di queste

categorie molto bassa si assumerà un unico livello di Rischio danno per queste Categorie.

Al fine di studiare meglio le prime tre categorie dell'istogramma in Figura 20 che contengono molte Call al loro interno, viene effettuata un'analisi di dettaglio con un ulteriore istogramma illustrato in Figura 21.

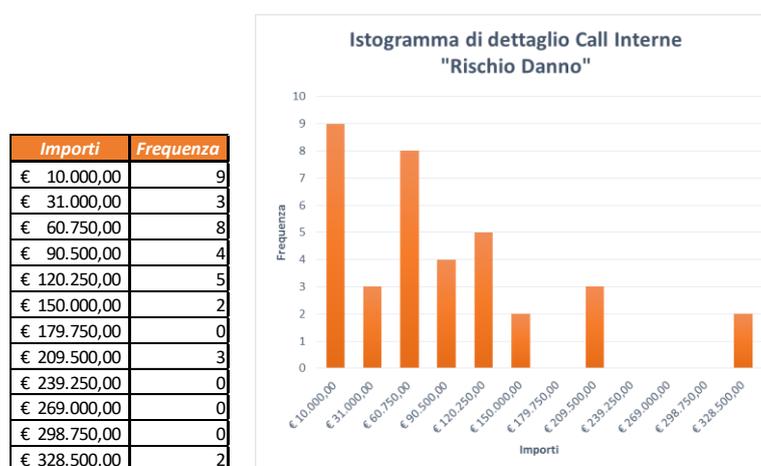


Figura 21 - Istogramma di dettaglio "Rischio danno" Call Interne

Si può osservare da questo istogramma di dettaglio (Figura 21), tre picchi rilevanti: uno per le Call che hanno meno di 10.000,00 € (9 Call), uno per quelle tra 31.000,00 € e 60.750,00 € e l'ultimo tra 179.750,00 € e 209.500 €. Questa analisi potrebbe portare alla suddivisione in 3 livelli di Rischio danno le Call con importi inferiori di 328.500,00 €.

La Tabella 17, riportata di seguito, contiene un'ipotesi di definizione dei livelli di Rischio del danno delle Call Interne e Interne-Agenzia, la quale, verrà successivamente analizzata al fine di cercare di dimostrarne la corretta suddivisione in livelli. Vengono inoltre

mostrati: il numero di Call, la somma, la media e la deviazione standard dei Risparmi Economici dovuti al rischio di un eventuale danno a causa di una non evasione della Call (aspetto “Rischio danno” espresso come “Risparmi Economici” sull’ intestazione delle ultime tre Colonne).

Tabella 17 - Analisi livelli di “Rischio danno” Call Interne

Analisi Livelli “Rischio danno” Call Interne						
Livelli di “Rischio danno”	Max	Min	Numero Call	Somma dei Risparmi Economici	Media dei Risparmi Economici	Dev. standard dei Risparmi Economici
Alto	€ 1.300.000,00	€ 320.000,00	9	€ 7.400.000,00	€ 822.222,22	€ 281.858,91
Medio-Alto	€ 320.000,00	€ 140.000,00	6	€ 1.350.000,00	€ 225.000,00	€ 61.237,24
Medio-Basso	€ 140.000,00	€ 20.000,00	19	€ 1.449.000,00	€ 76.263,16	€ 30.655,51
Basso	€ 20.000,00	€ 0,01	11	€ 96.000,00	€ 8.727,27	€ 4.693,69
0	€ -		263	€ -	€ -	€ -
Outlier	€ 4.000.000,00	€ 1.300.000,00	2	€ 6.000.000,00	€ 3.000.000,00	€ 1.414.213,56
Totale complessivo			310	€ 16.295.000,00	€ 52.564,52	€ 291.821,87

Le informazioni raccolte finora, relative alle Call Interne e Interne-Agenzia, evidenziano una **generale mancanza di dati dichiarati dall’Utente**, relativi dell’aspetto “Livello di Rischio del danno”, come intuibile ad inizio paragrafo. Osservando infatti i valori evidenziati in rosso della colonna “Numero Call” della Tabella 17, si evince che solo 47 Call sono associate a un dato maggiore di zero, rispetto alle 310 totali. Occorrerà dunque trovare un modo migliore rispetto all’attuale per formulare le domande che l’Ufficio dovrà chiedere in futuro, in modo da semplificare il processo di stima degli Utenti e permettere una valorizzazione più numerosa di questo dato.

Quest’ultima tabella (Tabella 17) mostra l’effettiva aderenza con le logiche mostrate ad inizio paragrafo e già visibili dalle distribuzioni in Figura 21, infatti le deviazioni standard risultano avere un valore il più basso possibile a fronte della scelta di non creare troppi livelli di Rischio danno.

Per dimostrare che le scelte effettuate in Tabella 17 siano in linea con le logiche scelte ad inizio paragrafo, viene inserita la Figura 22 che illustra la distribuzione delle Call all'interno dei livelli di riferimento scelti in precedenza.



Figura 22 - Distribuzione Livelli "Rischio danno" Call Interne

Per semplicità nella lettura, viene di seguito riportata la tabella dei range relativa ai Livelli di Complessità delle Call Interne (Tabella 18), trovata nel paragrafo precedente, per poter fare le analisi relative al primo approccio combinatorio.

Tabella 18 – Range di riferimento Livelli di Complessità Call Interne

Livelli di Complessità 4+1 lvl	Max	Min
1	25	0,01
2	60	25
3	140	60
4		140
0	0	0

Una volta definiti i livelli di rischio del danno e avendo riportato quelli di complessità si può quindi procedere con il primo approccio combinatorio per definire i primi livelli di priorità (Livelli di Priorità 1) da assegnare alle Call Interne.

Tabella 19 - Approccio Combinatorio 1 Call Interne

Approccio Combinatorio 1	Livelli di Rischio danno					
	Alto	Medio-Alto	Medio-Basso	Basso	0	
Livelli di	1	10	8	6	4	4
Complessità	2	9	7	5	3	3
Call Interne	3	8	6	4	2	2
	4	7	5	3	1	1
	0	7	5	3	1	0

In questo approccio (Tabella 19) viene anche inserita la categoria 0 sui livelli di complessità per poter avere una “distinzione” di priorità alle Call che ancora non hanno una stima dei costi di realizzazione, ma che ad esempio, possono avere un livello di Rischio del danno diverso da 0. Tale soluzione si ritiene utile anche per poter avere una stima sul livello di priorità legato solo ai benefici che porterebbe la Call al netto dei costi. Infatti, basterà filtrare le richieste, selezionando solo le Call con stima dei costi pari a zero, per avere un’ordine di priorità sulle Call al fine di poter richiedere un intervento più o meno tempestivo presso l’Ufficio competente nel processo di stima. Inoltre, questa scelta di diversificare i livelli di priorità, una volta raccolti e consolidati i dati dei benefici delle Call dagli Utenti ed effettuato il secondo approccio combinatorio che si analizzerà successivamente in questo paragrafo, potrebbe consentire la creazione di un **livello di priorità “sbarramento”**, sopra il quale la richiesta potrà essere mandata in stima, altrimenti potrà essere cancellata per mancato raggiungimento dei benefici minimi.

Viene infine inserito un ulteriore livello denominato “0” sui livelli di rischio del danno, per dare un livello di priorità alle Call aventi già una stima permettendo al secondo approccio combinatorio il confronto con l’aspetto “Impatto sui Colleghi”.

A valle di queste considerazioni viene ora riportata la Tabella 20 con la frequenza delle Call per ogni **Livello di Priorità 1**.

Tabella 20 - Approccio Combinatorio 1: Frequenza Call Interne

Livelli di Priorità 1	Numero Call
+10	2
+9	1
+8	7
+7	3
+6	9
+5	6
+4	72
+3	71
+2	47
+1	25
+0	65
DA ANALIZZARE	2
Totale complessivo	310

Risulta evidente da questa analisi in Tabella 20 che i livelli di priorità 4, 3, 2 e 0 sono i più popolati. Questo risultato è dato soprattutto dalla elevata quantità di Call con Livello di rischio pari a 0. Le due Call escluse da questa analisi (Campo “DA ANALIZZARE”) contengono le due richieste definite Outlier e dovranno essere analizzate nel dettaglio dall’Ufficio GDI per trovarne il corretto livello di priorità.

Al fine di considerare anche l’aspetto “Impatto sui colleghi” visto nell’elenco degli aspetti fondamentali di questa tipologia di Call ad inizio paragrafo, si è deciso di effettuare un ulteriore approccio combinatorio tra tale aspetto e i livelli di priorità appena trovati.

Si procederà quindi ora alla definizione dettagliata dell'Impatto sui colleghi e poi all'analisi dei livelli di riferimento terminando con l'applicazione del secondo e ultimo approccio combinatorio.

L'impatto sui colleghi viene definito come il numero dei dipendenti che effettivamente beneficiano dell'informatizzazione delle attività richieste nelle Call e la relativa frequenza d'uso. In questo momento questi dati vengono conteggiati nello Score 3.0 nell'aspetto "Risparmio FTE (Full Time Equivalent)" previsto per anno. Infatti, per calcolare correttamente il Risparmio espresso in Full Time Equivalent è necessario dividere la somma dei giorni "risparmiati" da tutte le persone coinvolte dall'informatizzazione del processo (cioè il numero di utenti che beneficiano dell'informatizzazione moltiplicato per la frequenza di utilizzo) per 210 giorni (giorni medi lavorativi annui riferiti a un'unica risorsa "fittizia" impiegata a tempo pieno, ovvero a 8 ore al giorno).

Ad esempio: con l'implementazione di una Call, 2 persone diverse potrebbero risparmiare una 100 e l'altra 110 giorni l'anno, lavorando entrambe a tempo pieno sulle attività da informatizzare, cumulando quindi in totale un risparmio di 210 gg/anno e raggiungendo un Risparmio FTE pari a $210/210 = 1$ FTE.

Viene di seguito inserito l'istogramma relativo all'aspetto "Impatto sui colleghi" delle Call interne (Figura 23), tolte le Call con FTE pari a 0 (**147 su 310**) e due "Outlier" che hanno 25 FTE, i quali verranno analizzati separatamente.

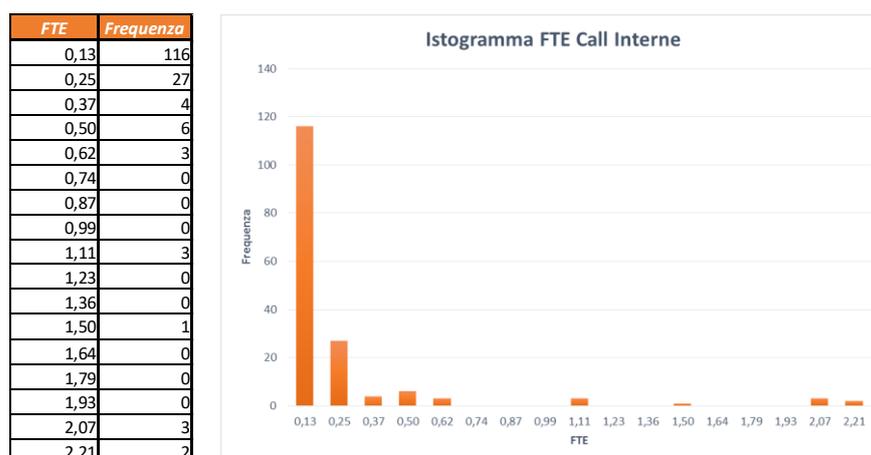


Figura 23 - Istogramma FTE Call Interne

Da questo istogramma in Figura 23 è possibile individuare dopo 0,37 FTE circa, un picco nella categoria 0,37-0,50 ed essendo la frequenza delle Call all'interno delle categorie successive poco frequenti si ipotizzerà un unico livello di Impatto sui colleghi.

Al fine di studiare meglio le prime tre categorie dell'istogramma in Figura 23 che contengono molte Call al loro interno invece, viene effettuata un'analisi di dettaglio con un ulteriore istogramma illustrato in Figura 24.

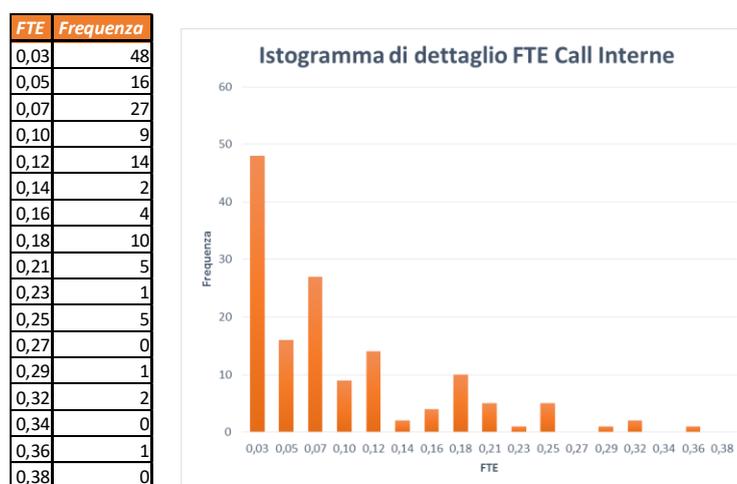


Figura 24 - Istogramma di dettaglio FTE Call Interne

Si può osservare da questo grafico di dettaglio (Figura 24), quattro tre rilevanti: per le Call che hanno meno di 0,03 FTE (48 Call), per quelle tra 0,05 e 0,07 FTE e tra 0,16 e 0,18 FTE. Questa analisi potrebbe portare alla suddivisione in 3 livelli di Impatto sui colleghi le Call con importi inferiori di 0,37 FTE.

Vengono di seguito ipotizzati quindi 4 livelli di Impatto sui colleghi e i relativi range di riferimento descritti in Tabella 21 nelle colonne “Max” e “Min”, mentre nella colonna Numero Call vengono conteggiate il numero delle richieste presenti in ogni Livello. Nelle colonne restanti, vengono esplicitati i valori di somma, media e deviazione standard per ogni livello di Impatto sui Colleghi. Vengono inoltre segnalati ben 11 Outlier compresi tra 0,65 e 25 FTE e viene inserito anche il livello “0” popolato dalle Call alle quali l’utente non ha inserito un valore diverso da zero.

Tabella 21 - Analisi livelli "Impatto sui Colleghi" Call Interne

Analisi Livelli Impatto Colleghi						
Livello Impatto sui Colleghi	Max	Min	Numero Call	Somma del Risparmio FTE Direzioni	Media del Risparmio FTE Direzioni	Dev. standard del Risparmio FTE Direzioni
Alto	0,65	0,23	17	6,51	0,38	0,109
Medio	0,23	0,140	21	3,76	0,18	0,023
Basso	0,140	0,040	65	4,85	0,07	0,025
Bassissimo	0,040	0,001	51	1,03	0,02	0,008
0	0	0	145	0	0	0
Outlier	25,00	0,65	11	64,06	5,82	9,49
Totale complessivo			310	80,21	0,26	2,02

La Tabella 21 illustra una bassa deviazione standard e un basso numero di livelli di Impatto sui colleghi (Risparmio FTE Direzioni) facendo sì che questa suddivisione resti in linea con le logiche mostrate ad inizio paragrafo e visibili in Figura 25 dove si può

osservare la distribuzione delle Call all'interno di ogni livello relativo all'Impatto sui Colleghi.



Figura 25 - Distribuzione Livelli Impatto sui colleghi Call Interne

A seguito di questa suddivisione in livelli dell'aspetto Impatto sui colleghi, si procede all'applicazione di un secondo approccio combinatorio tra i livelli di priorità 1 e i livelli di Impatto sui Colleghi appena trovati (in dettaglio si osservi la Tabella 22).

Tabella 22 - Approccio Combinatorio 2 Call Interne

Approccio Combinatorio 2		Livelli di Impatto sui colleghi				
		Alto	Medio	Basso	Bassissimo	0
Livelli di Priorità 1	10	11	10	10	9	9
	9	10	9	9	8	8
	8	9	8	8	7	7
	7	8	7	7	6	6
	6	7	6	6	5	5
	5	6	5	5	4	4
	4	5	4	4	3	3
	3	4	3	3	2	2
	2	3	2	2	1	1
	1	2	1	1	1	1
0	2	1	1	1	0	

In questo approccio risulta evidente la scelta relativa all'importanza che i Livelli di Priorità 1 risultano avere rispetto ai livelli dell'impatto sui colleghi, infatti, ad esempio, solo un livello "Alto" di Impatto sui colleghi (Risparmio FTE) può migliorare il livello di priorità trovato con i Livelli di Priorità 1.

Di seguito viene riportata la Tabella 23 che illustra la frequenza delle Call presenti nei **Livelli di Priorità 2** generati dal secondo approccio combinatorio (Livelli di Priorità 2).

Tabella 23 - Approccio Combinatorio 2: Frequenza Call Interne

Livelli Di Priorità 2	Numero Call
*9	2
*8	1
*7	8
*6	3
*5	10
*4	37
*3	36
*2	39
*1	57
*0	104
*DA ANALIZZARE	13
Totale complessivo	310

Come si può osservare dalla Tabella 23 i livelli 4, 3, 2, 1 e 0 sono i più popolati a causa della non valorizzazione nei livelli di rischio del danno. Se gli Utenti, con l'aiuto dell'Ufficio GDI, riuscissero a definire tali campi la redistribuzione dovrebbe risultare più bilanciata tra i vari livelli sia di priorità 1 sia, conseguentemente, di priorità 2. Infine occorre ricordare che si è scelto di togliere dalle logiche appena descritte le 13 Call "Outlier" (due per l'aspetto "Rischio danno" e undici per l'aspetto "Impatto sui colleghi") che dovranno essere analizzate nel dettaglio dall'Ufficio GDI al fine di individuare il loro giusto livello di priorità in base alle esigenze d'azienda.

Si potrebbe effettuare anche una seconda analisi sui risultati appena ottenuti concentrata sull'identificazione del numero di Call interne in cui mancano sia le risposte al Rischio danno che la stima dell'FTE per l'aspetto Impatto sui Colleghi. Queste Call possono essere un segnale della presenza di richieste formulate in maniera troppo superficiale, che andrebbero esaminate separatamente. Risulta infatti, che **94 su 310 Call** Interne ed Interne-Agenzia associano alla richiesta, un beneficio di "Lead Time" (raccolto dalle domande presenti in Score 3.0), cioè di risparmio di tempo nei processi aziendali, ma il richiedente evidentemente **non riesce a quantificarlo** né nell'aspetto "Rischio del danno", né come "Impatto sui colleghi" (Risparmio FTE).

3.3.3. Call Agenzia

L'obiettivo fondamentale di questa tipologia di Call, è quello di fornire un beneficio diretto sui processi aziendali di agenzia.

Per le Call Agenzia (**163** raccolte negli ultimi anni) i parametri fondamentali potrebbero essere: "Impatto sui colleghi di agenzia", "Rischio danno" e "Complessità".

Si segnala però, una **problematica relativa alla consistenza dei dati inseriti** riguardo l'aspetto "Impatto sui colleghi di agenzia" in quanto viene molto spesso eseguita una moltiplicazione tra il numero di persone che in tutte le agenzie impattate risparmierebbero tempo se si evadessero queste Call e, appunto, il tempo medio risparmiato.

Come visto per la precedente tipologia (Call Interne), per giungere alla creazione di un ordinamento di queste Call Agenzia, si vuole

innanzitutto trovare un numero finito di livelli relativi agli aspetti fondamentali per poi adottare un approccio combinatorio che permetterà di trovare i livelli di priorità da assegnare ad ogni richiesta.

L'individuazione dei livelli dei due aspetti fondamentali ("Rischio danno" e "Impatto sui colleghi di agenzia") si è partiti dalla sensibilità ed esperienza dei responsabili dell'Ufficio Gestione Domanda IT e si è poi cercato di creare una ripartizione in classi le più "compatte" possibili, cioè caratterizzate da una deviazione standard bassa per ogni livello.

Verranno di seguito escluse dall'analisi quelle Call che hanno un importo in valore pari a 0 (**151 su 163 richieste**) oltre alle due Call a valori molto alti (una relativa a un danno di trenta milioni di euro e l'altra di sette milioni e mezzo di euro), la distribuzione delle altre 10 call è riportata in Figura 26 insieme alla categoria More che contiene appunto i 2 Outlier.

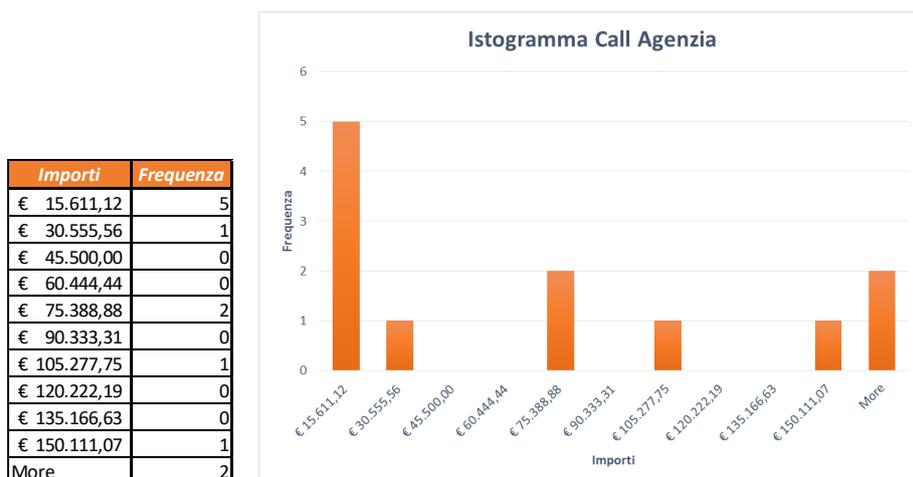


Figura 26 - Istogramma Livelli di Rischio del Danno Call Agenzia

Dall'istogramma in Figura 26 si possono notare 2 picchi: il primo per le Call con importo di Rischio danno inferiore ai 15.600 euro circa, mentre il secondo attorno all'importo 75.400 euro circa. Tale analisi potrebbe condurre ad una prima ipotesi di suddivisione di questa tipologia di Call in 2 Livelli di Rischio danno.

La Tabella 24, riportata di seguito, contiene un'ipotesi di definizione dei livelli di Rischio danno delle Call Agenzia, analizzando nel dettaglio: il numero di Call, la somma, la media e la deviazione standard dei Risparmi Economici dovuti al "Rischio danno".

Tabella 24 – Analisi Livelli di "Rischio danno" Call Agenzia

Analisi Livelli di "Rischio danno"						
Livelli di "Rischio danno"	Max	Min	Numero Call	Somma di Risparmio Economico	Media di Risparmio Economico	Dev. standard di Risparmio Economico
Medio-Alto	€ 200.000,00	€ 20.000,00	4	€ 378.000,00	€ 94.500,00	€ 40.706,26
Medio-Basso	€ 20.000,00	€ 0,01	6	€ 69.633,33	€ 11.605,56	€ 4.327,71
0	€ -		151	€ -	€ -	€ -
Outlier	€ 30.000.000,00	€ 200.000,00	2	€ 37.500.000,00	€ 18.750.000,00	€ 15.909.902,58
Totale complessivo			163	€ 37.947.633,33	€ 232.807,57	€ 2.418.367,34

Ancora una volta, come visto in precedenza per le Call Interne, i dati raccolte finora, relativi alle Call Agenzia, mostrano una **generale mancanza di dati dichiarati dall'Utente**, relativi dell'aspetto "Livello di Rischio danno". I valori evidenziati in rosso nella Tabella 24 mostrano che solo 12 Call sono state compilate dall'Utente con valori diversi da 0, mentre le altre **151 sono state lasciate con valori nulli**. Ancora una volta risulta molto importante trovare un modo alternativo a quello attuale che consenta di ottenere un'informazione valida per la valorizzazione di questo campo da parte degli Utenti.

La Tabella 24, inoltre, mostra l'effettiva aderenza con le logiche mostrate ad inizio paragrafo, infatti i valori di deviazione standard e il numero di livelli di Rischio danno risultano essere molto bassi.

Per dimostrare che le scelte effettuate in Tabella 24 siano in linea con le logiche scelte ad inizio paragrafo, viene inserita la Figura 27 che illustra la distribuzione delle Call all'interno dei livelli di riferimento scelti in precedenza.



Figura 27 - Distribuzione Livelli Rischio danno Call Agenzia

Successivamente viene riportata la Tabella 25 relativa ai Livelli di Complessità delle Call Agenzia, trovata precedentemente, al fine di eseguire le analisi relative al primo approccio combinatorio.

Tabella 25 - Range Livelli di Complessità Call Agenzia

Livelli di Complessità 4+1 lvl	Max	Min
1	25	0,01
2	80	25
3	140	80
4		140
0	0	0

Si può passare ora al primo approccio combinatorio mostrato in dettaglio in Tabella 26 al fine di definire i primi livelli di priorità (Livelli di Priorità 1) da assegnare alle Call Agenzia.

Tabella 26 - Approccio Combinatorio 1 Call Agenzia

Approccio Combinatorio 1		Livelli di Rischio del danno		
		Medio-Alto	Medio-Basso	0
Livelli di Complessità Call Agenzia	1	5	4	4
	2	4	3	3
	3	3	2	2
	4	2	1	1
	0	2	1	0

Come visto in precedenza per le Call Interne, anche in questo approccio si può osservare la categoria “0” relativa ai livelli di complessità inserita al fine di avere una prima “distinzione” di priorità delle Call che ancora non hanno una stima dei costi di realizzazione, ma che hanno un livello di Rischio del danno diverso da 0. I motivi di questa scelta risultano essere gli stessi visti nel paragrafo precedente ovvero: avere una stima sul livello dei benefici che porterebbe la Call al netto dei costi, consentendo anche la creazione di un **livello di priorità “sbarramento”**, sopra il quale la richiesta potrà essere mandata in stima, altrimenti potrà essere cancellata per mancato raggiungimento dei benefici minimi. Il livello “0” sui livelli di rischio del danno, viene invece inserito per dare un livello di priorità alle Call aventi già una stima permettendo al secondo approccio combinatorio il confronto con l’aspetto “Impatto sui Colleghi di agenzia”.

A seguito di queste considerazioni si riporta la Tabella 27 con la frequenza delle Call per ogni **Livello di Priorità 1**.

Tabella 27 - Approccio Combinatorio 1: Frequenza Call Agenzia

Livelli di Complessità 1	Numero Call
4	40
3	57
2	9
1	14
0	41
DA ANALIZZARE	2
Totale complessivo	163

Risulta evidente da questa analisi che quasi tutti i livelli di priorità risultano molto “popolati” dalle Call anche e soprattutto grazie al livello “0” inserito nell’approccio Combinatorio 1. Le due Call escluse da questa analisi (Outlier dichiarati ad inizio paragrafo) dovranno essere analizzate nel dettaglio dall’Ufficio GDI per trovarne la corretta priorità.

Per quanto riguarda invece l’aspetto “Impatto sui colleghi di agenzia” visto nell’elenco degli aspetti fondamentali di questa tipologia di Call ad inizio paragrafo, si è deciso di effettuare un ulteriore approccio combinatorio tra i livelli di priorità appena trovati e tale aspetto.

Verrà quindi definito in dettaglio tale aspetto, il quale verrà poi analizzato per trovare i livelli di riferimento ed infine si potrà procedere con l’applicazione del secondo e ultimo approccio combinatorio.

L’impatto sui colleghi di agenzia viene definito in modo molto simile a quello visto per l’impatto sui colleghi descritto nel paragrafo precedente delle Call Interne, ovvero misurato in base agli FTE risparmiati dalle agenzie grazie all’implementazione del supporto informativo.

Lo studio di questo aspetto viene effettuato tramite un istogramma delle Call Agenzia (Figura 28), tolte le Call con FTE pari a 0 (**133 su 163**) e cinque “Outlier” di cui tre hanno 21 FTE, e due 5 FTE, i quali verranno analizzati separatamente.

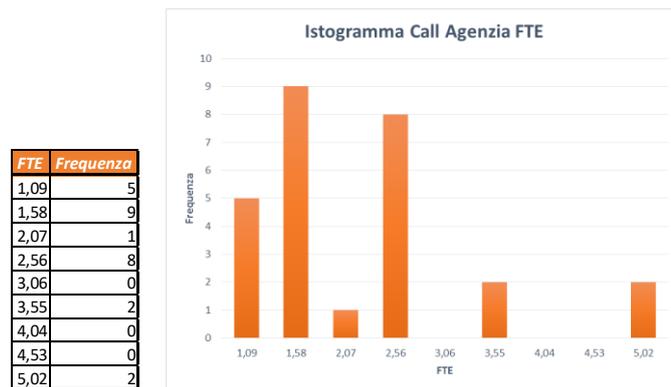


Figura 28 - Istogramma FTE Call Agenzia

Si possono evidenziare in Figura 28 due picchi: il primo nella categoria 1,09-1,58 FTE e il secondo nella categoria 2,07-2,56 FTE. Questa analisi potrebbe portare ad ipotizzare 2 livelli di Impatto sui colleghi di agenzia.

Nella Tabella 28 vengono definiti i range di riferimento di questo aspetto, dove, nella colonna “Numero Call” vengono conteggiate il numero di Call presenti in ogni Livello. Vengono inoltre inserite tutte le analisi di dettaglio relative ai livelli di Impatto sui colleghi di agenzia (Risparmio FTE Agenzie) ovvero somma, media e deviazione standard di ogni livello.

Tabella 28 – Analisi Livelli "Impatto sui Colleghi di agenzia" Call Agenzia

Analisi Livelli di Impatto sui colleghi di Agenzia						
Livelli di Impatto sui colleghi di Agenzia	Max	Min	Numero Call	Somma del Risparmio FTE Agenzie	Media del Risparmio FTE Agenzie	Dev. standard del Risparmio FTE Agenzie
Medio-Alto	5	1,5	13	30,78	2,37	0,49
Medio-Basso	1,5	0,001	12	10,76	0,90	0,45
0	0	0	133	0	0	0
Outlier	21	5	5	73	14,60	8,76
Totale complessivo			163	114,54	0,70	2,92

Per dimostrare la suddivisione in Tabella 28, viene di seguito riportata la Figura 29 dove si può osservare la distribuzione delle Call all'interno di ogni livello relativo all'Impatto sui Colleghi.

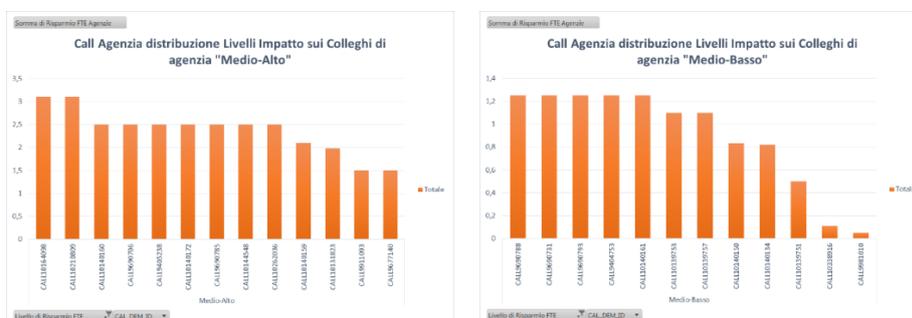


Figura 29 - Distribuzione Livelli “Impatto su colleghi di agenzia” Call Agenzia

Si può notare dal grafico di destra relativo al livello Medio-Basso, che solo 2 Call risultano essere al di sotto di 0,2 Full Time Equivalent, evidenziando una profonda differenza con le Call Interne, dove invece si avevano molte più corrispondenze.

A valle di questo studio sull’aspetto “Impatto sui colleghi di agenzia”, si procedrà ora all’applicazione di un secondo approccio combinatorio tra i livelli di questo aspetto appena trovati e i livelli di priorità 1 (Tabella 29).

Tabella 29 - Approccio Combinatorio 2 Call Agenzia

Approccio Combinatorio 2		Impatto sui colleghi di Agenzia		
		Medio-Alto	Medio-Basso	0
Livelli di Priorità 1	5	6	5	5
	4	5	4	4
	3	4	3	3
	2	3	2	2
	1	2	1	1
	0	2	1	0

Di seguito viene riportata la Tabella 30 che illustra la frequenza delle Call presenti nei **Livelli di Priorità 2** generati dal secondo approccio combinatorio (Livelli di Priorità 2).

Tabella 30 - Approccio Combinatorio 2: Frequenza Call Agenzia

Livelli di Complessità 2 ▾	Numero Call
+ 5	1
+ 4	44
+ 3	52
+ 2	11
+ 1	15
+ 0	33
⊕ DA ANALIZZARE	7
Totale complessivo	163

Si può osservare dalla Tabella 30 che i livelli 4, 3 e 0 sono i più popolati a causa soprattutto della mancanza di dati non nulli nei livelli di rischio del danno. Se gli Utenti, con l'aiuto dell'Ufficio GDI, riuscissero a definire tali campi la redistribuzione dovrebbe risultare più bilanciata tra i vari livelli sia di priorità 1 sia, conseguentemente, di priorità 2.

Come visto per le Call Interne si andrà ora ad effettuare una seconda analisi sui risultati appena ottenuti relativa all'identificazione del numero di Call Agenzia in cui non si hanno campi diversi da zero sia nel campo "Rischio danno" sia nella stima dell'FTE per l'aspetto Impatto sui Colleghi di agenzia. Da questo studio risulta che occorrerà specificare meglio le domande da porre all'utente riguardo al "Livello di rischio del danno" poichè effettuando un'analisi sul beneficio "Lead Time" si evince che ben **58 Call su 164** hanno un "Si" su questo beneficio, ma l'Utente **non riesce a calcolare** un effettivo risparmio sia in termini economici (Risparmio Economico) che in FTE (Risparmio FTE Direzioni).

3.3.4. Call Esterne

Queste Call (**26 richieste** raccolte negli ultimi anni) presentano caratteristiche basate unicamente sull'impatto diretto con il Cliente, come ad esempio le richieste di intervento informatico che interessano il calcolo delle tariffe di alcuni Prodotti assicurativi.

Gli aspetti fondamentali risultano quindi: "Redditività", "Raccolta premi" e "Complessità".

La "Raccolta premi" conta il numero di polizze stipulate (espresse in €), mentre la "Redditività" riguarda l'utile che la società acquisisce grazie appunto alla suddetta raccolta premi.

Inizialmente viene effettuata un'analisi su questi aspetti calcolando il profitto netto atteso e cioè sottraendo alla redditività il costo di realizzazione della Call ("Complessità"). Viene inoltre segnalata la mancanza della Stima dei costi per la realizzazione di 3 Call che non possono essere valutate in questo modello, ma dovrebbero essere sollecitate dall'Ufficio GDI verso l'Ufficio competente dando priorità alle Call con profitti e/o raccolta premi maggiori di zero.

Per effettuare un ordinamento di priorità sulle richieste che attualmente possiedono una stima dei costi di questa tipologia di Call, potrebbe essere sufficiente suddividere questo gruppo di richieste in 3 livelli di priorità decrescenti definiti di seguito:

- Livello "2": tutte le Call che generano un profitto netto atteso maggiore di zero per l'Azienda;
- Livello "1": tutte le Call che hanno un profitto atteso minore di 0, ma hanno una raccolta premi maggiore di 0 (Questa

tipologie di Call si differenziano dalle precedenti poiché permettono di incassare denaro dalla sottoscrizione di nuove polizze, ma, a causa ad esempio di rimborsi per i sinistri e altre spese non riescono a generare un profitto netto strettamente positivo entro fine anno);

- Livello “0”: Call che non hanno né Profitto né raccolta premi maggiori di zero (i motivi potrebbero essere due: la Call non porta benefici economici, oppure l’Utente non riesce a stimare il profitto o la raccolta premi attesi);
- Livello “MANCANZA STIMA”: Tutte le Call che non possiedono ancora una stima dei costi relativa alla realizzazione della Call.

Tabella 31 – Analisi Livelli di Priorità Call Esterne

Livelli di Priorità	Numero Call	Somma dei Costi	Somma delle Reddittività	Somma del Profitto	Somma della raccolta premi
* 2	1	€ 110.880,00	€ 300.000,00	€ 189.120,00	€ -
* 1	9	€ 379.417,50	€ -	-€ 379.417,50	€ 10.673.500,00
* 0	13	€ 160.650,00	€ -	-€ 160.650,00	€ -
* MANCANZA STIMA	3	€ -	€ 390.000,00	€ 390.000,00	€ -
Totale complessivo	26	€ 650.947,50	€ 690.000,00	€ 39.052,50	€ 10.673.500,00

Tale suddivisione osservabile nel dettaglio in Tabella 31 consente quindi di dare maggior priorità alla Call che hanno un profitto netto maggiore di zero a prescindere dal numero di polizze vendute e viene data una priorità intermedia a quelle Call che nonostante abbiano una perdita consentono un’entrata di cassa dovuta alle nuove polizze vendute ai clienti.

Si può osservare che il livello “0” risulta avere più Call rispetto agli altri avendo al suo interno **il 50% di tutte le Call Esterne**. Quest’ultimo dato potrebbe derivare da una mancata stima da parte

dell'Utente del campo relativo alla redditività dalla quale deriva il calcolo del profitto atteso, quindi **occorrerà aiutare chi apre le Call** nel processo di stima cercando, ad esempio, di standardizzare il più possibile i calcoli e le logiche di stima.

Inoltre, il livello Mancanza Stima consente, grazie a ordinamenti per profitti o per raccolta premi decrescenti, di avere una priorità nel richiedere all'Ufficio che si occupa di calcolare la stima dei costi.

Al momento, essendo questa categoria molto poco popolata da richieste (26 Call su circa 850 totali), si è scelto di non utilizzare i livelli di complessità trovati nel paragrafo a loro dedicato, ma in futuro, se queste Call raggiungessero un numero abbastanza rilevante, si potrebbe ipotizzare l'inserimento di logiche di ordinamento che prevedano una diversificazione di priorità anche all'interno dei 4 livelli appena descritti (“2”, “1”, “0” e “Mancanza Stima”).

3.3.5. Call Miste Esterne

Le **209 richieste** raccolte negli ultimi anni relative alla tipologia “Miste-Esterne”, come definito nel dettaglio nei paragrafi precedenti, hanno come caratteristica principale quella di fornire un beneficio trasversale in Azienda che abbia come punto in comune l'Esterno ovvero l'impatto con i Clienti.

Come visto per le altre tipologie di Call, gli aspetti fondamentali potrebbero essere: il “Profitto atteso” dato dalla somma tra la “Redditività” e il "Rischio danno" decurtati dei costi per la loro realizzazione (“Complessità”), l'"Impatto sui colleghi", dato dalla

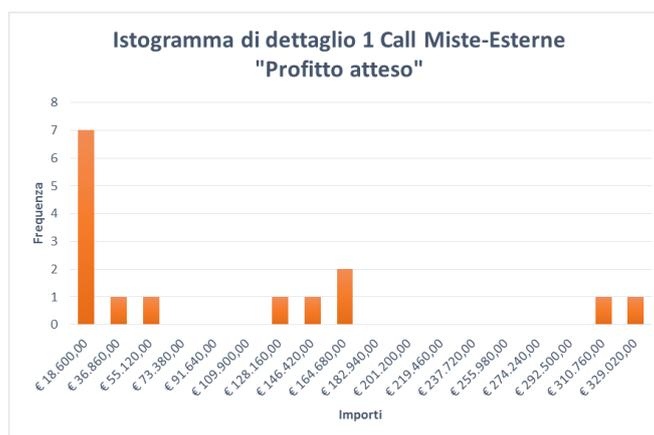
somma tra l’impatto sui colleghi della direzione centrale e quello relativo alle agenzie ed infine la “Raccolta premi”.

Trovati questi aspetti fondamentali per descrivere le Call, occorrerà ora suddividerli in un numero finito di livelli, in modo da poter adottare un approccio combinatorio che permetterà di trovare i livelli di priorità da assegnare ad ogni richiesta.

Per individuare tali livelli si è partiti dalla sensibilità ed esperienza dei responsabili dell’Ufficio Gestione Domanda IT e si è poi cercato di creare una ripartizione in classi, le più “compatte” possibili, cioè caratterizzate da una deviazione standard bassa per ogni livello.

Escludendo le Call che hanno come importo di profitto atteso minore o uguale a zero (**161 su 209 richieste**) la distribuzione delle altre 25 Call è riportata in Figura 30).

Importi	Frequenza
€ 18.600,00	7
€ 36.860,00	1
€ 55.120,00	1
€ 73.380,00	0
€ 91.640,00	0
€ 109.900,00	0
€ 128.160,00	1
€ 146.420,00	1
€ 164.680,00	2
€ 182.940,00	0
€ 201.200,00	0
€ 219.460,00	0
€ 237.720,00	0
€ 255.980,00	0
€ 274.240,00	0
€ 292.500,00	0
€ 310.760,00	1
€ 329.020,00	1



Importi	Frequenza
€ 402.060,00	1
€ 548.140,00	2
€ 694.220,00	0
€ 840.300,00	0
€ 986.380,00	0
€ 1.132.460,00	1
€ 1.278.540,00	0
€ 1.424.620,00	1
€ 1.570.700,00	1
€ 1.716.780,00	1
€ 1.862.860,00	1
€ 2.008.940,00	0
More	2

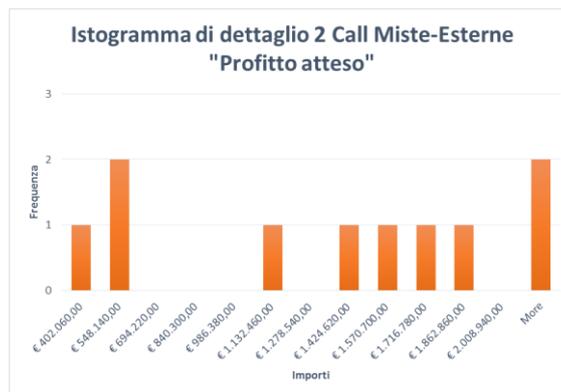


Figura 30 - Istogramma "Profitto atteso" Call Miste-Esterne

Dal primo di questi due istogrammi di dettaglio (istogramma in alto di Figura 30) è possibile individuare, un picco nella categoria che comprende le Call con profitto maggiore di zero e inferiore a 18.600,00 €, mentre attorno a 165 mila euro si ha un nuovo picco. Ciò farebbe pensare alla creazione di due livelli di Profitto atteso per le Call con importi inferiori a 329 mila euro.

Inoltre, nel secondo istogramma di Figura 30 (in basso), che rappresenta l'andamento della frequenza delle Call nelle categorie di importi di profitto atteso tra i 329 mila euro in poi, abbiamo un picco nella categoria 402-548 mila euro e una segnalazione di 2 Call che superano i 2 milioni di euro. Questa analisi potrebbe portare alla creazione, in questo caso, di un unico livello di profitto atteso e alla categoria "Outlier".

La Tabella 32, riportata di seguito, contiene un'ipotesi di definizione dei livelli di Profitti attesi delle Call Miste-Esterne, la quale, verrà successivamente analizzata al fine di cercare di dimostrarne la corretta suddivisione in livelli. Vengono inoltre mostrati: il numero

di Call, la somma dei costi, la somma delle redditività ed infine, la somma, la media e la deviazione standard dei Profitti attesi.

Tabella 32 - Analisi livelli di "Profitti attesi" Call Miste-Esterne

Analisi Livelli di Profitti Attesi								
Livello di Profitti attesi	Max	Min	Numero Call	Somma di Costi	Somma di Redditività	Somma dei Profitti	Media dei Profitti	Dev. standard dei Profitti
Alto	€ 550.000,00	€ 250.000,00	5	€ 305.025,00	€ 1.505.000,00	€ 1.959.975,00	€ 391.995,00	€ 96.121,82
Medio	€ 250.000,00	€ 15.000,00	7	€ 393.540,00	€ 679.000,00	€ 681.460,00	€ 97.351,43	€ 62.857,24
Basso	€ 15.000,00	€ 0,01	6	€ 98.700,00	€ 8.800,00	€ 25.940,00	€ 4.323,33	€ 2.535,93
0	€ -	€ -374.220,00	184	€ 6.111.472,50	€ 3.750,00	€ -5.956.176,97	€ -32.370,53	€ 50.188,40
Outlier	€ 3.000.000,00	€ 550.000,00	7	€ 325.710,00	€ 10.700.000,00	€ 12.674.290,00	€ 1.810.612,86	€ 631.723,94
Totale complessivo			209	€ 7.234.447,50	€ 12.896.550,00	€ 9.385.488,03	€ 44.906,64	€ 356.737,49

Risulta ancora evidente una mancanza di informazioni relative a queste Call. Infatti, la Tabella 32 evidenzia una **generale mancanza di dati dichiarati dall'Utente**, relativi agli aspetti "Redditività" oppure "Rischio danno". I valori evidenziati in rosso della colonna "Numero Call" della Tabella 32, mostrano che solo poche Call sono associate a un dato maggiore di zero. Occorrerà dunque trovare un modo migliore rispetto all'attuale per formulare le domande che l'Ufficio dovrà chiedere in futuro, in modo da semplificare il processo di stima degli Utenti e permettere una valorizzazione più numerosa di questo dato.

Quest'ultima tabella (Tabella 32) mostra anche l'effettiva aderenza con le logiche mostrate ad inizio paragrafo e già visibili dalle distribuzioni in Figura 31, infatti, le deviazioni standard risultano avere un valore il più basso possibile a fronte della scelta di non creare troppi livelli di Rischio danno rimanendo aderenti con la sensibilità e l'esperienza del personale dell'Ufficio GDI.

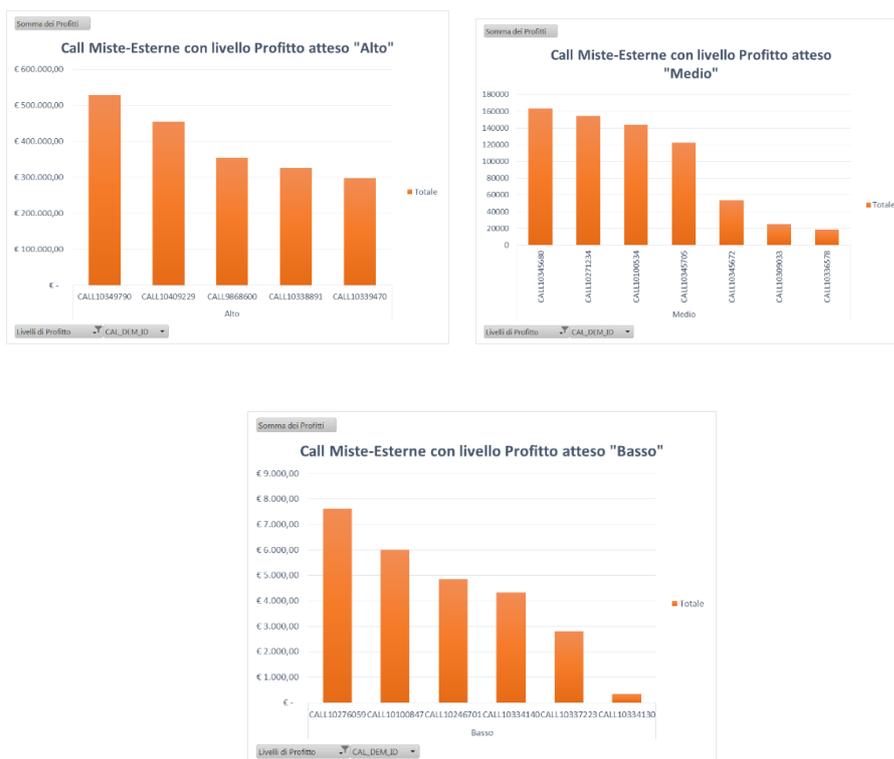
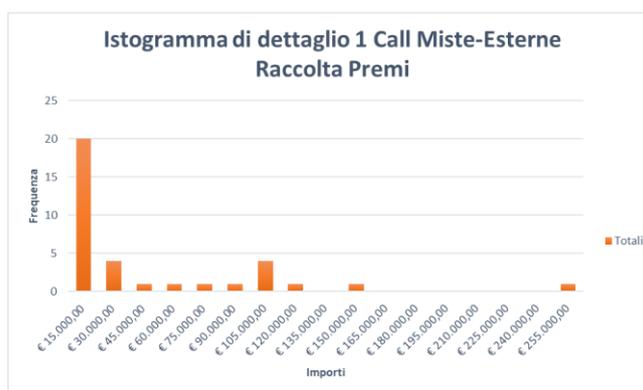


Figura 31 - Distribuzione Livelli "Profitto atteso" Call Miste-Esterne

Per individuare i livelli di Raccolta Premi vengono applicate le stesse logiche appena viste per l'aspetto "Profitti attesi" e in particolare viene effettuato un primo studio sull'andamento degli importi relativi alla raccolta premi escludendo le Call che hanno come importo un valore pari a 0 (**149 su 209 richieste**) la distribuzione delle altre richieste è riportata in Figura 32).

Importi	Frequenza
€ 15.000,00	20
€ 30.000,00	4
€ 45.000,00	1
€ 60.000,00	1
€ 75.000,00	1
€ 90.000,00	1
€ 105.000,00	4
€ 120.000,00	1
€ 135.000,00	0
€ 150.000,00	1
€ 165.000,00	0
€ 180.000,00	0
€ 195.000,00	0
€ 210.000,00	0
€ 225.000,00	0
€ 240.000,00	0
€ 255.000,00	1



Importi	Frequenza
€ 505.000,00	3
€ 755.000,00	2
€ 1.005.000,00	3
€ 1.255.000,00	4
€ 1.505.000,00	0
€ 1.755.000,00	1
€ 2.005.000,00	0
€ 2.255.000,00	1
€ 2.505.000,00	1
€ 2.755.000,00	0
€ 3.005.000,00	0
€ 3.255.000,00	0
€ 3.505.000,00	2
€ 3.755.000,00	0
€ 4.005.000,00	1
More	7

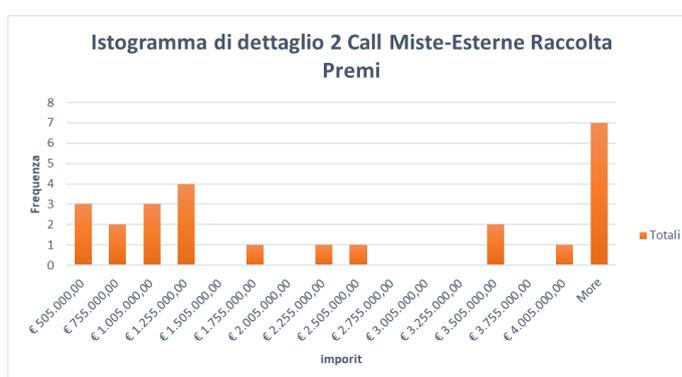


Figura 32 - Istogrammi Call Miste-Esterne “Raccolta Premi” Call Miste-Esterne

Anche in questi istogrammi è possibile individuare diversi picchi di frequenza: uno per le Call con importi inferiori a 15 mila euro, il secondo intorno ai 105 mila euro e il terzo nella categoria 1-1,25 milioni di euro. Oltre i due milioni e mezzo di euro si potrebbe ipotizzare che le Call vengano considerate degli Outlier da analizzare separatamente, per il resto sembrerebbero esserci 4 livelli di Raccolta premi, più il livello “0” che contiene tutte le Call che hanno una raccolta premi nulla o non inserita dall’Utente.

La Tabella 33, ha una prima definizione dei range relativi ai livelli di Raccolta premi in cui vengono inoltre mostrati: il numero di Call,

la somma, la media e la deviazione standard dell'aspetto "Raccolta premi".

Tabella 33 - Analisi livelli di "Raccolta Premi" Call Miste-Esterne

Analisi Livelli di Raccolta Premi						
Livelli di Raccolta premi	Max	Min	Numero Call	Somma della Raccolta Premi	Media della Raccolta Premi	Dev. standard della Raccolta Premi
Alto	€ 2.500.000,00	€ 700.000,00	10	€ 11.810.000,00	€ 1.181.000,00	€ 388.371,24
Medio-Alto	€ 700.000,00	€ 160.000,00	5	€ 2.110.000,00	€ 422.000,00	€ 133.865,60
Medio-Basso	€ 160.000,00	€ 25.000,00	10	€ 927.000,00	€ 92.700,00	€ 31.965,43
Basso	€ 25.000,00	€ 0,01	24	€ 193.800,00	€ 8.075,00	€ 6.808,90
0	€ -	€ -	149	€ -	€ -	€ -
Outlier	€ 70.000.000,00	€ 2.500.000,00	11	€ 276.970.000,00	€ 25.179.090,91	€ 28.048.807,62
Totale complessivo			209	€ 292.010.800,00	€ 1.397.180,86	€ 8.334.815,18

Quest'ultima tabella (Tabella 33) mostra l'effettiva aderenza con le logiche mostrate ad inizio paragrafo e già visibili dalle distribuzioni in Figura 32, infatti le deviazioni standard risultano avere un valore il più basso possibile a fronte della scelta di non creare troppi livelli di "Raccolta premi".

Per dimostrare che le scelte effettuate in Tabella 33 siano in linea con le logiche scelte ad inizio paragrafo, viene appunto inserita la Figura 33 che illustra la distribuzione delle Call all'interno dei livelli di riferimento scelti in precedenza.

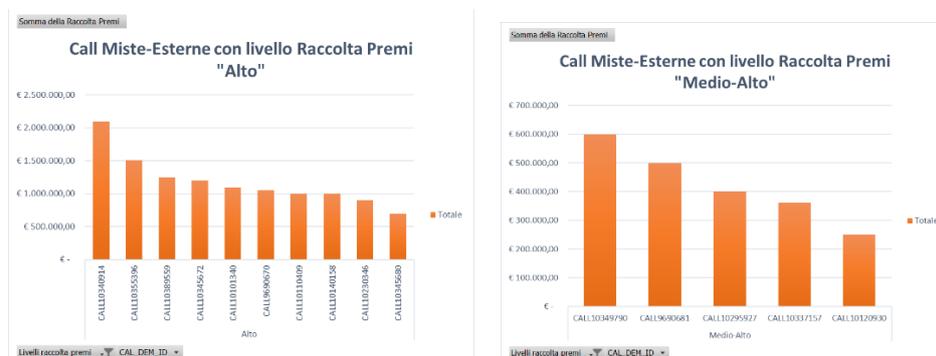




Figura 33 - Distribuzione Livelli "Raccolta Premi" Call Miste-Esterne

Una volta definiti questi livelli relativi agli aspetto "Profitto atteso" e "Raccolta premi", si può quindi procedere con il primo approccio combinatorio (Tabella 34) per definire i primi livelli di priorità (Livelli di Priorità 1) da assegnare alle Call Miste-Esterne.

Tabella 34 - Approccio Combinatorio 1 Call Miste-Esterne

Approccio Combinatorio 1		Livelli di Raccolta Premi				
		Alto	Medio-Alto	Medio-Basso	Basso	0
Livelli di Profitti attesi	Alto	8	7	6	5	5
	Medio	6	5	4	3	3
	Basso	4	3	2	1	1
	0	4	3	2	1	0

A valle di queste considerazioni viene ora riportata la tabella con la frequenza delle Call per ogni **Livello di Priorità 1**.

Tabella 35 - Approccio Combinatorio 1: Frequenza Call Miste-Esterne

Livelli di Priorità 1	Numero Call
7	1
6	3
5	2
4	7
3	9
2	9
1	29
0	136
DA ANALIZZARE	13
Totale complessivo	209

Risulta evidente da questa analisi in Tabella 35 che i livelli di priorità 1 e 0 sono i più popolati. Questo risultato è dato soprattutto dalla elevata quantità di Call con importi di Profitto atteso e Raccolta premi pari o inferiori a 0.

Le Call che risultano da Analizzare (13 Call “DA ANALIZZARE”) contengono le richieste definite “Outlier” e dovranno essere analizzate nel dettaglio dall’Ufficio GDI per trovarne il corretto livello di priorità.

Uno studio analogo ai precedenti va fatto sull’aspetto “Impatto sui colleghi”, dove si è deciso di effettuare un ulteriore approccio combinatorio tra tale aspetto e i livelli di priorità appena trovati.

In Figura 34 si può osservare l’istogramma relativo all’aspetto “Impatto sui colleghi” delle Call Miste-Esterne, tolte le Call con FTE pari a 0 (ovvero **124 richieste su 209**).

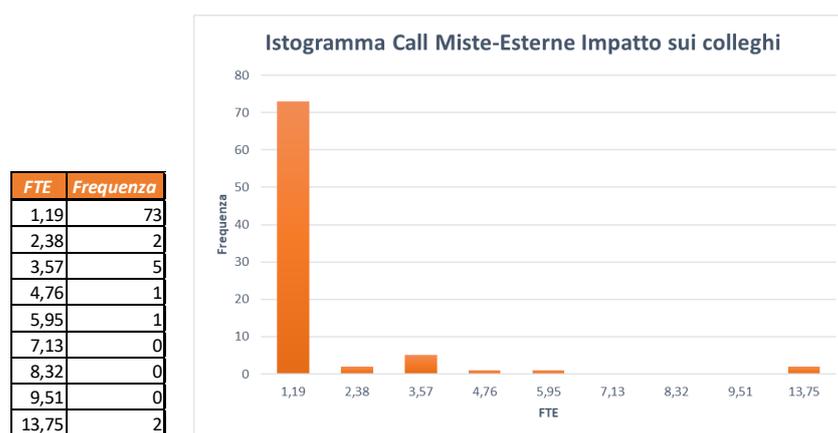


Figura 34 - Istogramma FTE Call Miste-Esterne

Da questo istogramma in Figura 34 è possibile individuare, dopo la categoria con 1,19 FTE circa, un picco nella categoria 2,38-3,57 ed

essendo la frequenza delle Call all'interno delle categorie successive, poco frequenti, si ipotizzerà un unico livello di Impatto sui colleghi.

Al fine di studiare meglio la prima categoria dell'istogramma in Figura 34 che contiene molte Call al loro interno, viene effettuata un'analisi di dettaglio con un ulteriore istogramma illustrato in Figura 35.

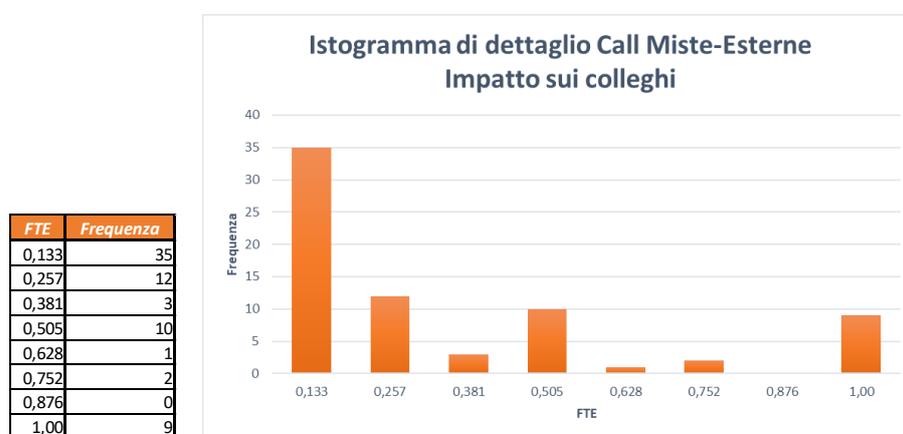


Figura 35 - Istogramma di dettaglio FTE Call Miste-Esterne

Si può osservare, da questo grafico di dettaglio (Figura 35), tre picchi rilevanti: per le Call che hanno meno di 0,133 FTE (35 Call), per quelle attorno a 0,5 FTE e intorno a 1 FTE. Questa analisi potrebbe portare alla suddivisione in 3 livelli di Impatto sui Colleghi.

Vengono quindi di seguito ipotizzati 4 livelli di Impatto sui colleghi e i relativi range di riferimento descritti in Tabella 35 nelle colonne “Max” e “Min”, mentre nella colonna “Numero Call” vengono conteggiate il numero delle richieste presenti in ogni Livello. Nelle colonne restanti, vengono esplicitati i valori di somma, media e deviazione standard per ogni livello di Impatto sui Colleghi. Vengono inoltre segnalati 5 Outlier compresi tra 5 e 87,50 FTE e

viene inserito anche il livello “0” popolato dalle Call alle quali l’utente non ha inserito un valore diverso da zero.

Tabella 36 - Analisi livelli "Impatto sui Colleghi" Call Miste-Esterne

Analisi Livelli di Impatto sui colleghi								
Livelli Impatto sui Colleghi			Numero Call	Somma deli Risparmio FTE di Direzione	Somma del Risparmio FTE Agenzie	Somma del Risparmio FTE totale	Media del Risparmio FTE totale	Dev. standard del Risparmio FTE totale
	Max	Min						
Alto	5,00	1,60	7	6,86	12,10	18,96	2,71	0,61
Medio-Alto	1,60	0,60	12	11,89	0,00	11,89	0,99	0,20
Medio-Basso	0,60	0,30	13	5,70	0,50	6,20	0,48	0,06
Basso	0,30	0,00	48	4,72	0,00	4,72	0,10	0,08
0	0,00	0,00	124	0	0	0	0	0
Outlier	87,50	5,00	5	0,00	127,45	127,45	25,49	34,81
Totale complessivo			209	29,16	140,05	169,22	0,81	6,21

I valori presenti nella Tabella 36 mostrano una bassa deviazione standard e un basso numero di livelli di Impatto sui colleghi (Risparmio FTE) confermando che questa suddivisione resta fedele alle logiche mostrate ad inizio paragrafo e visibili in Figura 36 dove si può osservare la distribuzione delle Call all’interno di ogni livello relativo all’Impatto sui Colleghi.

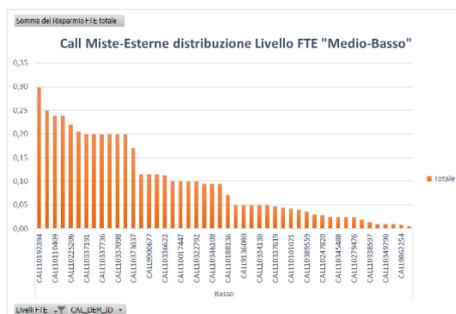
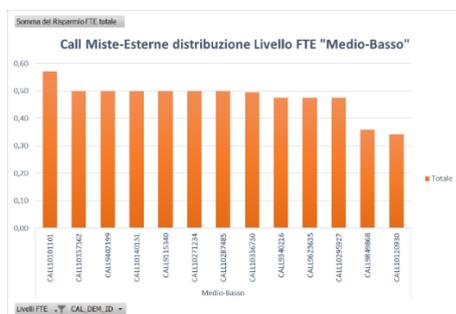
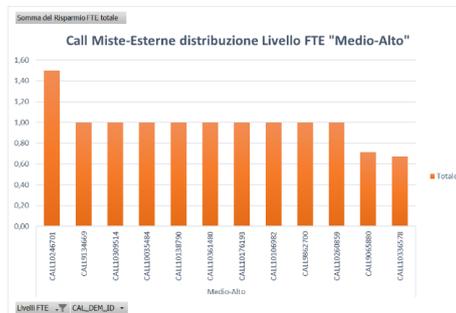


Figura 36 - Distribuzione Livelli Impatto sui colleghi Call Miste-Esterne

In Tabella 37 viene definito quindi un secondo approccio combinatorio tra i livelli di priorità 1 e i livelli di Impatto sui Colleghi appena trovati.

Tabella 37 - Approccio Combinatorio 2 Call Miste-Esterne

Approccio		Livelli di impatto sui colleghi				
Combinatorio 2		Aito	Medio-Alto	Medio-Basso	Basso	0
Livelli di Priorità 1	8	9	8	8	7	7
	7	8	7	7	6	6
	6	7	6	6	5	5
	5	6	5	5	4	4
	4	5	4	4	3	3
	3	4	3	3	2	2
	2	3	2	2	1	1
	1	2	1	1	1	1
	0	2	1	1	1	0

A seguito dell'implementazione di questo approccio, viene riportata la Tabella 38 che mostra la frequenza delle Call presenti nei **Livelli di Priorità 2**.

Tabella 38 - Approccio Combinatorio 2: Frequenza Call Miste-Esterne

Livelli di priorità 2	Numero Call
* 6	1
* 3	6
* 2	10
* 1	75
* 0	100
* DA ANALIZZARE	17
Totale complessivo	209

Risulta evidente dalla Tabella 38 che i livelli 1 e 0 sono i più numerosi anche per via del non inserimento di dati negli aspetti fondamentali di questa tipologia di richieste. Per quanto riguarda invece le 17 Call “Outlier”, l’Ufficio GDI dovrà analizzare separatamente queste richieste e cercare di individuare il giusto livello di priorità in base alle esigenze d’Azienda.

Come fatto in precedenza per le altre tipologie, si potrebbe effettuare anche una seconda analisi sui risultati appena ottenuti concentrata

sull'identificazione del numero di Call Miste-Esterne in cui mancano dati relativi al Profitto atteso, alla Raccolta premi e all'Impatto sui colleghi. Da questo studio, risulta che **51 su 209 Call Miste-Esterne** associano alla richiesta, un beneficio di "Lead Time" (raccolto dalle domande presenti in Score 3.0), cioè un risparmio di tempo nei processi aziendali, ma il richiedente evidentemente **non riesce a quantificarlo** in nessun aspetto fondamentale per le Call di questa tipologia.

Riferimenti bibliografici

- https://it.wikipedia.org/wiki/Reale_Mutua_Assicurazioni
- Database “Service_Manager” di proprietà di Reale Mutua Assicurazioni

Appendici

Tabella 39 - Precisioni Score 1

Benefici	Domanda	Possibili risposte
Piano Globale Azioni	L'attività è legata al piano "Globale Azioni"?	Si/No
Time to Market	L'attività riduce il "time to market"?	Si/No
Clients Acquisiti/Mantenuti	Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire/mantenere?	n° Clienti
Risparmio FTE	Qual è il risparmio FTE previsto per anno?	n° FTE
Risparmio/Ricavo Economico	Qual è il risparmio/ricavo economico previsto per anno?	€
Lead Time	L'attività riduce il lead time dei processi aziendali?	Si/No
Impatto agenzie	Ha l'attività impatto sulle agenzie del gruppo? Quanti?	n° Agenzie
Impatto colleghi	Ha l'attività impatto sui colleghi del gruppo? Quanti?	n° Colleghi
Impatto clienti/prospect	Ha l'attività impatto sui clienti/prospect? Quanti?	n° Clienti
Impatto su terzi	Ha l'attività impatto su terzi (es: fiduciari, controparti...)? Quanti?	n° Terzi
Ente controllo interno	E' richiesta da un ente di controllo interno (IA, Compliance, Ispettori, Revisori...)?	Si/No
Modo alternativo	Esiste un modo alternativo di eseguire l'attività?	Si/No
Sanzione Normativa	Sanzione Normativa (sanzione media x n° eventi)?	€
Probabilità sanzione	Probabilità Sanzione?	Alta Media Bassa

Tabella 40 -Pesi benefici Score 1

PESI DEI BENEFICI		Strategico	Marketing	Guadagno	Migliorari	Immagine/Service				Soluzione Normativa	Normativa								
		L'attività è legata al piano "Globale Azioni"?	Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire/mantenere?	Qual è il risparmio FTE previsto per anno?	Qual è il risparmio/ricavo economico previsto per anno?	L'attività riduce il lead time dei processi aziendali?	Ha l'attività impatto sulle agenzie del gruppo? Quanti?	Ha l'attività impatto sui colleghi del gruppo? Quanti?	Ha l'attività impatto sui clienti/prospect? Quanti?	Ha l'attività impatto su terzi (es: fiduciari, controparti...)? Quanti?	E' richiesta da un ente di controllo interno (IA, Compliance, Ispettori, Revisori...)?	Esiste un modo alternativo di eseguire l'attività?	Sanzione Normativa (sanzione media x n° eventi)?	Probabilità Sanzione	somma	normalizzazione pesi	moltiplicatore	pesi	
		Piano Globale Azioni	Clients Acquisiti/Mantenuti	Risparmio FTE	Risparmio/Ricavo Economico	Lead Time	Impatto agenzie	Impatto colleghi	Impatto clienti/prospect	Impatto su terzi	Ente controllo interno	Modo alternativo	Sanzione Normativa	Probabilità sanzione					
Strategico	L'attività è legata al piano "Globale Azioni"?	Piano Globale Azioni	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
Marketing	L'attività riduce il "Time to market"?	Time to Market	0,80	1,00	0,08	0,80	0,08	1,25	0,80	1,00	0,80	1,25	1,00	0,80	4,00	14,63	0,026846	149	4
	Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire/mantenere?	Clients	10,00	12,50	1,00	80,00	1,00	16,67	10,00	12,50	10,00	16,67	12,50	10,00	10,00	50,00	182,83	0,33557	149
Guadagno	Qual è il risparmio FTE previsto per anno?	Risparmio FTE	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
	Qual è il risparmio/ricavo economico previsto per anno?	Risparmio/Ricavo Economico	10,00	12,50	1,00	80,00	1,00	16,67	10,00	12,50	10,00	16,67	12,50	10,00	10,00	50,00	182,83	0,33557	149
Migliorari	L'attività riduce il lead time dei processi aziendali?	Lead Time	0,60	0,75	0,06	0,60	0,06	1,00	0,60	0,75	0,60	1,00	0,75	0,60	3,00	10,97	0,020134	149	3
Immagine/Service	Ha l'attività impatto sulle agenzie del gruppo? Quanti?	Impatto agenzie	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
	Ha l'attività impatto sui colleghi del gruppo? Quanti?	Impatto colleghi	0,80	1,00	0,08	0,80	0,08	1,25	0,80	1,00	0,80	1,25	1,00	0,80	4,00	14,63	0,026846	149	4
	Ha l'attività impatto sui clienti/prospect? Quanti?	Impatto clienti/prospect	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
	Ha l'attività impatto su terzi (es: fiduciari, controparti...)? Quanti?	Impatto su terzi	0,60	0,75	0,06	0,60	0,06	1,00	0,60	0,75	0,60	1,00	0,75	0,60	3,00	10,97	0,020134	149	3
Soluzione Normativa	E' richiesta da un ente di controllo interno (IA, Compliance, Ispettori, Revisori...)?	Ente controllo interno	0,80	1,00	0,08	0,80	0,08	1,25	0,80	1,00	0,80	1,25	1,00	0,80	4,00	14,63	0,026846	149	4
Normativa	Esiste un modo alternativo di eseguire l'attività?	Modo alternativo	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
Normativa	Sanzione Normativa (sanzione media x n° eventi)?	Sanzione Normativa	1,00	1,25	0,10	1,00	0,10	1,00	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	5,00	18,28	0,033557	149	5
	Probabilità Sanzione	Probabilità sanzione	0,25	0,25	0,02	0,20	0,02	0,30	0,20	0,25	0,20	0,30	0,25	0,20	1,00	3,66	0,006711	149	1

Tabella 41 – Logiche funzione logaritmica Score 2.0

Sviluppo sistema
0= an+b
4=am+b
Sviluppiamo facendo la differenza tra le due equazioni
an-am = -4
che diventa
a(n-m) = -4
che diventa
a=-4/(n-m)
adesso trovo b sostituendo a alla prima equazione
0=-4n/(n-m) +b
che diventa
b=4n/(n-m)
x= a*LOG10(<input utente>)+b

Tabella 42 - Parametri funzione logaritmica Score 2.0

Beneficio	Min	Max	Log10(Min) n	Log10(Max) m	a	b	Prova input utente 1	Prova ris 1
Esempio	0,0006	6,0000	-3,22184875	0,77815125	0,25	0,805462187	3	0,9247425
Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire/mantenere?	0,5000	167.862,4465	-0,301029996	5,224953549	0,180963261	0,05447537	1500000	1,17212098
Qual è il risparmio FTE previsto per anno?	0,0006	0,4774	-3,22184875	-0,321094552	0,344737931	1,110693472	0,5	1,00691701
Qual è il risparmio/ricavo economico previsto per anno?	0,5000	365.260,6000	-0,301029996	5,562602828	0,170542739	0,05133848	500000	1,02325643
Ha l'attività impatto sulle agenzie del gruppo? Quanti?	0,0006	417,7740	-3,22184875	2,62094138	0,171151107	0,551422981	500	1,01335469
Ha l'attività impatto sui colleghi del gruppo? Quanti?	0,0006	809,4468	-3,22184875	2,908188315	0,163131151	0,525583894	1000	1,01497735
Ha l'attività impatto sui clienti/prospect? Quanti?	0,0006	91.900,9557	-3,22184875	4,963320028	0,122172191	0,39362032	500000	1,08987597
Ha l'attività impatto su terzi (es:fiduciari, controparti...)? Quanti?	0,0006	110,6111	-3,22184875	2,043798755	0,189910168	0,611861836	1000	1,18159234
Sanzione Normativa (sanzione media x n° eventi)	0,0006	1.000.000,0000	-3,22184875	6	0,108438126	0,349371242	1000	0,67468562

Tabella 43 - Normalizzazione Score 3 Max finale 2 Score 3.0

Beneficio	X		Y		Max finale 2				
	Min	Max	Min	Max	SOMMA CALL	celle con valori significativi	CALL	Max finale 2 (media senza 0 o vuote)	numero call con Y > 1
Qual è il numero di clienti che si prevede di acquisire/mantenere?	0	1.300.000,00	0	1	26.690.129,00	159	982	167.862,45	37
Qual è il risparmio FTE previsto per anno?	0	25,00	0	1	134,63	282	982	0,48	47
Qual è il risparmio/ricavo economico previsto per anno?	0	7.500.000,00	0	1	€ 52.962.787,00	145	982	€ 365.260,60	27
Ha l'attività impatto sulle agenzie del gruppo? Quanti?	0	800,00	0	1	182.985,00	438	982	417,77	151
Ha l'attività impatto sui colleghi del gruppo? Quanti?	0	3.000,00	0	1	38.044,00	47	982	809,45	17
Ha l'attività impatto sui clienti/prospect? Quanti?	0	2.100.000,00	0	1	18.655.894,00	203	982	91.900,96	28
Ha l'attività impatto su terzi (es:fiduciari, controparti...)? Quanti?	0	1.000,00	0	1	11.946,00	108	982	110,61	16

Indice figure

Figura 1 - Composizione Reale Group.....	2
Figura 2 - Processo Gestione Call	8
Figura 3 - Vincoli e Impatto Agenzia SM.....	17
Figura 4 - SM: Benefici Attesi	18
Figura 5 - Domande Score 1.....	19
Figura 6 - Punteggi associati ai livelli di costo	22
<i>Figura 7 - Istogramma Complessità Call Interne</i>	<i>37</i>
Figura 8 - Istogramma di dettaglio Complessità Call interne	38
<i>Figura 9 – Distribuzione Complessità Call Interne</i>	<i>40</i>
Figura 10 – Istogramma Complessità Call Agenzia.....	41
Figura 11 - Istogramma di dettaglio Complessità Call Agenzia	41
<i>Figura 12 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Agenzia</i>	<i>43</i>
<i>Figura 13 - Istogramma Complessità Call Esterne</i>	<i>43</i>
<i>Figura 14 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Esterne</i>	<i>45</i>
<i>Figura 15 - Istogramma Complessità Call Miste-Esterne</i>	<i>46</i>
Figura 16 - Istogramma di dettaglio 1 Complessità Call Miste-Esterne .	47
Figura 17 - Istogramma di dettaglio 2 Complessità Call Miste-Esterne .	47
<i>Figura 18 – Distribuzione Livelli di Complessità Call Miste Esterne</i>	<i>49</i>
Figura 19 – Distribuzione Livelli di Sanzione “Norm1”	53
Figura 20 - Istogramma Livelli di “Rischio Danno” Call Interne.....	57
Figura 21 - Istogramma di dettaglio "Rischio danno" Call Interne	58
Figura 22 - Distribuzione Livelli “Rischio danno” Call Interne	60
Figura 23 - Istogramma FTE Call Interne	64
Figura 24 - Istogramma di dettaglio FTE Call Interne.....	65
Figura 25 - Distribuzione Livelli Impatto sui colleghi Call Interne.....	66
Figura 26 - Istogramma Livelli di Rischio del Danno Call Agenzia	69

Figura 27 - Distribuzione Livelli Rischio danno Call Agenzia.....	71
Figura 28 - Istogramma FTE Call Agenzia	74
Figura 29 - Distribuzione Livelli “Impatto su colleghi di agenzia” Call Agenzia.....	75
Figura 30 - Istogramma “Profitto atteso” Call Miste-Esterne.....	81
Figura 31 - Distribuzione Livelli “Profitto atteso” Call Miste-Esterne ..	83
Figura 32 - Istogrammi Call Miste-Esterne “Raccolta Premi” Call Miste- Esterne	84
Figura 33 - Distribuzione Livelli “Raccolta Premi” Call Miste-Esterne	86
Figura 34 - Istogramma FTE Call Miste-Esterne.....	87
Figura 35 - Istogramma di dettaglio FTE Call Miste-Esterne.....	88
Figura 36 - Distribuzione Livelli Impatto sui colleghi Call Miste-Esterne	90