

Seconda parte del servizio sull'It Governance con interviste a Simon Gay Vice president Gartner, a Roberto Rizzardo, Senior Manager Strategy & Operations- Deloitte e a Marco Ometto, Senior Executive di Accenture.

It Governance

di Giancarlo Magnaghi

L'It governance è l'insieme di regole, processi, procedure, strutture organizzative e misure di controllo che supportano tutte le attività della funzione It, come gestione di fornitori in outsourcing, skill management, change management, gestione dei problemi, gestione dei progetti, gestione dei livelli di servizio, gestione della sicurezza e della qualità.

Nel contesto attuale, in cui tutte le aziende sono concentrate sull'efficienza, sul controllo dei costi e sulla redditività delle iniziative, l'It governance ha il compito di garantire livelli di servizio certi e di massimizzare il valore aziendale degli investimenti It. La maggior parte delle organizzazioni It incontra tuttavia difficoltà a mettere in atto questo mandato, poiché non dispone dei processi e dei sistemi necessari per valutare accuratamente valore, costi, rischi e prestazioni dei servizi che fornisce. Si stanno quindi diffondendo strumenti e metodi per supportare questa nuova forma di management. Sul numero scorso abbiamo descritto i vari standard e framework. Il primo modello per l'It governance a livello mondiale, Cobit (Control Objectives for Information and Related Technology), nacque all'inizio degli anni 90 per allineare le risorse e i processi



It con gli obiettivi di business, gli standard qualitativi, i controlli delle spese e la sicurezza ed è stato affiancato nel corso degli anni da altri framework, come Itil e Iso17799. A questi si aggiungono i framework per la qualità come Iso 9000 per i processi delle imprese, Six Sigma per la produzione e il Capability Maturity Model (Cmm) per lo sviluppo software.

In questa seconda parte del servizio proponiamo le interviste a Simon Gay Vice president Gartner, a Roberto Rizzardo, Senior Manager Strategy & Operations- Deloitte e a Marco Ometto, Senior Executive di Accenture

**Simon Mingay,
Vice-Presidente di Gartner
Group**

Quali sono le organizzazioni che possono trarre il maggiore beneficio dalle metodologie per l'It governance?

Innanzitutto è meglio parlare non di metodologie ma di framework, perché una metodologia specifica come devono essere fatte le cose, mentre questi framework si limitano a stabilire quali sono i problemi da risolvere. Ogni organizzazione deve avere qualche forma di It-governance e tutte le organizzazioni, di ogni dimensione, hanno qualcosa da imparare, mentre l'utiliz-

zo pratico di questi framework è normalmente riservato alle organizzazioni medio-grandi. Più grande è l'organizzazione maggiori sono i benefici che derivano dall'utilizzo di Cobit. Per esempio, nelle organizzazioni con più di mille addetti di ogni tipo (enti pubblici, banche e assicurazioni aziende manifatturiere, farmaceutiche, distribuzione, petrolchimica, trasporti) Cobit è molto diffuso. Cobit è utilizzato soprattutto nei settori in cui è richiesta una particolare regolamentazione nel trattamento delle informazioni. Per esempio la legge Sarbanes-Oxley ha giocato un importante ruolo nella diffusione di Cobit negli ultimi anni, poiché molte organizzazioni hanno adottato Cobit come strumento per rendersi conformi alla legge Sarbanes-Oxley nel campo It. In generale tutte le aziende quotate in borsa dovrebbero adottare Cobit per garantire la necessaria trasparenza agli azionisti.

Cobit si utilizza solo come strumento di It-Audit o anche nelle operation?

In origine Cobit è stato progettato come strumento per l'It Audit da Isaca, ma attualmente è utilizzato anche come strumento direzionale, perché è in grado di fornire informazioni utili al management e i principi di Cobit possono essere utilizzati per costruire sistemi di score-card nell'ambito It. Poiché Cobit dice cosa bisogna fare, ma non dice come bisogna farlo, è difficile costruire un prodotto di gestione operativa basato su Cobit, mentre invece è possibile costruire un prodotto basato su Itil (come alcuni sistemi di Help Desk) poiché Itil è più specifico, prescrittivo e ristretto di Cobit (Cobit copre 34 processi mentre Itil ne copre 7). Alcuni prodotti software come Remedy, Peregrine, Tivoli, OpenView o Unicenter possono aiutare ad automatizzare i processi incapsulati in Itil.

Quali sono i principali utilizzi di Itil?

Itil è utilizzato soprattutto per uso interno. Non a caso è stato originariamente creato dalla pubblica amministrazione inglese, che ne detiene ancora la proprietà intellettuale. Molti service provider esterni hanno dapprima opposto resistenza all'introduzione di Itil poiché avevano già creato i propri framework proprietari e ovviamente non desideravano modificarli, poi hanno adottato Itil per rispondere alle richieste dei clienti.

Esiste il problema che l'utilizzo di questi framework, specie se in aggiunta a altri sistemi come Iso 9000 o Bss 17699, possa appesantire troppo la burocrazia delle organizzazioni e quindi diminuirne la produttività?

Le organizzazioni devono avere una visione molto chiara della loro strategia e dei loro obiettivi. L'obiettivo principale dovrebbe essere quello di migliorare la coerenza, l'efficacia, l'efficienza dei servizi che erogano. Tutte le metodologie e i framework devono essere sempre utilizzati come strumenti per raggiungere gli obiettivi e non diventare degli obiettivi essi stessi; talvolta però succede che il fatto di acquisire una certificazione come ISO9000, BS15000 o 17799, Cmm level 4 o Itil divenga l'obiettivo perseguito, perdendo di vista gli obiettivi di business.

L'organizzazione si deve invece chiedere in qual modo l'ottenimento di questi riconoscimenti può aiutarla ad aumentare le performance del business: l'efficienza, la qualità dei servizi forniti ai clienti, la soddisfazione dei clienti, l'apertura di nuovi mercati, la qualità dei prodotti.

Non ha senso migliorare i processi solo per il gusto di farlo, ma bisogna essere in grado di stimare i benefici derivanti

dal miglioramento dei processi.

Molte organizzazioni utilizzano questi strumenti perché sono richiesti dal mercato o perché pensano genericamente che possano migliorare le cose, senza sapere esattamente di quali cose si tratta. Le organizzazioni che utilizzano Cobit, Itil, Cmmi e simili senza avere un'idea chiara di che cosa vogliono migliorare, come si possono misurare i miglioramenti, come si devono modificare i processi e quali benefici ne può avere il business, due o tre anni dopo avere introdotto questi framework tipicamente fanno un bilancio e dicono: abbiamo speso un sacco di soldi e non abbiamo ottenuto nulla. Le organizzazioni non devono adottare in modo passivo un framework completo, ma devono utilizzare le porzioni che meglio si prestano all'ottimizzazione dei loro processi e che aggiungono valore. Utilizzare Itil solo perché lo usano tutti gli altri difficilmente porta benefici apprezzabili.

In quale percentuale le aziende europee utilizzano questi framework?

Probabilmente almeno il 65% delle organizzazioni Europee con oltre 2.500 impiegati utilizza Cobit o Itil o Cmmi o più di un framework contemporaneamente.

Roberto Rizzardo, Senior Manager Strategy & Operations Deloitte

Quali sono le organizzazioni che possono beneficiare maggiormente delle metodologie di It governance?

Le metodologie di It Governance non sono prerogativa delle aziende di grandi dimensioni ma si rivolgono a tutte le strutture con una struttura It al loro interno.

Ovviamente tutte le aziende di grandi dimensioni e “big spender” dal punto di vista It, indipendentemente dall’Industry nella quale operano (dalle PA, alle Banche, dalle Telco alle aziende Industriali), possono ricevere notevoli benefici dall’impiego di metodologie di It Governance. In particolare la sfida è relativa da un lato all’allineamento tra strategia di business e strategia It, dall’altro (e funzionale a questo) a strutturare organizzazione e processi in maniera coerente.

Non bisogna poi dimenticare che è finalità essenziale dell’It Governance la distribuzione delle risorse disponibili per l’It a progetti di natura strategica (volti a supportare la creazione di nuovo valore), privilegiandoli rispetto a quelli di semplice manutenzione del parco applicativo e infrastrutturale esistente (per i quali la spinta può essere solo verso l’efficientamento).

In generale, definire principi e obiettivi di It Governance risulta essenziale sia in tutti i contesti nei quali un’azienda si connatura come “big spender” di tecnologia, che nei contesti in cui la tecnologia può giocare un ruolo chiave in ottica di abilitatore del business.

In particolare, nelle grandi organizzazioni il modello operativo dell’area It (organizzazione, presidio e gestione dell’application lifecycle) è oggi basato de facto su una struttura per dominio applicativo, nonostante spesso sulla carta ci sia un modello per linea di servizio erogato. Questa situazione rende difficile ottenere una performance adeguata dei processi chiave (demand, delivery, operate) e una struttura scalabile rispetto ai driver di business e al modello di crescita. Per aumentare la performance occorre quindi mutare il ruolo dell’area It e la sua percezione in azienda, da sem-

plice fornitore di servizi a vero partner strategico. Questa transizione è fondamentale affinché si abbiano le leve necessarie per rendere efficaci i cambiamenti in area It.

In sostanza, ciò che deve essere gestito è il “valore” rappresentato dall’Information Technology per l’Azienda (It Value Management) nel tempo e in relazione alla contrapposizione tra risorse dedicate all’aumento dell’efficienza operativa (i livelli di servizio attesi) e dell’innovazione, rispetto alle risorse (preponderanti) dedicate abitualmente alla gestione dell’esistente.

Quale impatto hanno le metodologie di It governance come Itil e Cobit sulle procedure aziendali esistenti?

Le metodologie di It Governance sono essenzialmente focalizzate sulla definizione di principi guida per la corretta gestione dell’Area It e sulla costante verifica operativa del loro conseguimento e dell’allineamento alle strategie aziendali - dalle attività di budget/planning alle scorecard di valutazione dei risultati (Architecture Scorecard, Benefit scorecard, Innovation Scorecard, Satisfaction Scorecard, Resource Scorecard). Metodologie come Itil descrivono le prassi (best practice) più indicate per ciascun organismo, tenendo conto di alcuni aspetti specifici. Queste best practice possono fornire input fondamentali sia nell’esecuzione dei processi di business (anche in termini di ridisegno degli stessi) che in termini di strutturazione degli applicativi e di configurazione dell’architettura tecnologica di base.

Con riferimento a Itil, i moduli di Service Support e Service Delivery forniscono le indicazioni necessarie affinché Persone, Processi, Prodotti e Partner as-

sicurino il rispetto degli impegni assunti sul livello di servizio e quindi concorrono al raggiungimento degli obiettivi di business dell’Impresa. In tali sezioni sono state differenziate le operazioni di supporto ai servizi da quelle di erogazione che includono la gestione dei service level agreement, l’availability management (la disponibilità dei servizi), la gestione dell’It service continuity (disaster recovery) e il capacity management (capacità con cui un’azienda è in grado di erogare un certo servizio): l’utilizzo di strumenti volti a verificare e monitorare questi aspetti sono un elemento fondamentale per l’applicazione di queste metodologie.

Quali sono i principali benefici reali che si possono ottenere utilizzando queste metodologie?

Il beneficio primario connesso all’It Governance è legato al raccordo “a priori” tra Strategia Aziendale e Strategia It e al bilanciamento e razionalizzazione nell’impiego delle risorse tra innovazione e gestione dell’esistente. Nel mondo degli “It big spender” il portafoglio progetti è così ampio e così impattante a livello di bilancio sia nel corso dell’esercizio corrente che in quelli successivi, che sapere se quanto si sta facendo in ottica di risultati attesi e performance sia allineato e “direttamente riconducibile” agli obiettivi attesi è l’unica vera sfida da vincere.

Da questo allineamento “di fondo” conseguono quelli operativi legati all’efficiente impiego delle risorse (economiche e umane), al rispetto dei livelli di performance attesi, alla soddisfazione degli utenti interni/esterni.

Quindi conoscere il complesso di costi riconducibili a un investimento e predisporre l’insieme di scorecard necessarie

a valutarne i risultati è l'anima dell'It Governance.

Può succedere che la diminuzione di produttività dovuta all'aumento della burocrazia e dei controlli superi i benefici ottenibili dalle metodologie?

Come sempre avviene in fase di introduzione di un nuovo modello metodologico sono possibili iniziali appesantimenti operativi, tali fenomeni possono però essere circoscritti gestendo adeguatamente la loro introduzione. Per esempio, Deloitte ha elaborato una propria metodologia (Program Leadership) che è volta proprio a gestire in maniera flessibile l'introduzione dei principi di Corporate Governance, adeguandola allo specifico contesto aziendale. In tal modo è possibile mantenere il necessario rigore metodologico che consente il conseguimento dei benefici attesi, e gestire opportunamente l'adeguamento aziendale alle nuove modalità operative.

Le organizzazioni italiane utilizzano questi framework? Deloitte li utilizza al proprio interno?

Attualmente si può dire che tutti i principali gruppi italiani, indipendentemente dal settore industriale di appartenenza, hanno adottato principi di Corporate Governance, riconoscendo - innanzitutto - la funzione strategica svolta dall'Information Technology in relazione al proprio business. L'impiego di tali metodologie può essere valutata un successo considerando che, seppur in un trend di contrazione dello spending It, i livelli di servizio e l'efficienza operativa di tali aziende si è visibilmente incrementato.

Deloitte ha elaborato metodologie proprietarie di It Governance (Program Leadership, Cio Framework ...) capita-



lizzando la propria esperienza internazionale e producendo delle Best Practice che fungono da guida "flessibile" all'adozione di tali principi. Abbiamo un gruppo di risorse stabilmente dedicate all'assistenza in progetti di applicazione dei principi di Corporate Governance per principali gruppi italiani. Sulla base di tali esperienze, anche al nostro interno abbiamo applicato il nostro modello conseguendo risultati tangibili in termini di efficientamento operativo, incremento dei livelli di servizio e controllabilità della spesa ICT.

Marco Ometto, Senior Executive di Accenture

Perché oggi si parla tanto di It Governance? E' davvero indispensabile per ogni tipo di organizzazione?

Occorre innanzitutto mettersi d'accordo su cosa si intende per It Governance. Al di là delle definizioni più o meno precise dal punto di vista tecnico, mi pare possa funzionare quella che descrive l'It Governance come il processo secondo il

quale si gestisce e si controlla l'utilizzo dell'Information Technology per creare valore per l'azienda. Viene da sé che l'efficacia di tale processo determina un aumento della qualità dell'It e dei processi di business.

È come se, come qualcuno ha detto, l'It Governance costituisca il taglio e la cucitura di un vestito, quando questo vestito è l'Information Technology di un'azienda. In sostanza, l'It Governance è ciò che definisce la forma, la dimensione, la flessibilità e adattabilità dell'It e anche lo stile manageriale più adeguato al contesto. Se seguiamo per un momento l'immagine del vestito e del suo taglio sartoriale, capiamo che non esiste settore, dimensione di azienda o altra caratteristica tale per cui l'It Governance sia una disciplina più o meno applicabile o indicata, così come è illogico pensare a un vestito, sia esso di alta moda o pret-a-porter, che non abbia cuciture. È invece vero che alcuni vestiti cadono bene sulla persona e risultano comodi al movimento, mentre altri rimangono troppo larghi o troppo stretti e

magari inadeguati per l'occasione. Le evidenze di una It Governance non efficace si manifestano con uno spending troppo elevato, con un aumento della burocrazia e un ingessamento decisionale, oppure con relazioni conflittuali tra It e linee di business.

Naturalmente, esistono settori o aziende in cui l'It gioca un ruolo più importante che in altri, come i settori delle telecomunicazioni e high tech in generale, delle banche, dei trasporti: nelle aziende appartenenti a questi settori è maggiormente sentita l'esigenza di curare e mettere a punto i processi di governo e di controllo della leva tecnologica. In questo senso, lo spending destinato all'It sul totale del fatturato di un'azienda

può essere un buon primo indicatore del valore potenziale che una It Governance efficace può liberare a favore di tutto il business aziendale.

Strano a dirsi, comunque, l'Itil (It Infrastructure Library), uno dei modelli metodologici che oggi giorno riscuote maggiore utilizzo in area It Governance, nasce da un settore - la pubblica amministrazione centrale inglese - non estremamente tecnocratico. Assieme ad altre collezioni di standard, best practice, e guideline come il Cobit (Control Objectives for Information and related Technologies), e il Cmm (Capability Maturity Model) questi modelli si prefiggono di guidare una organizzazione verso l'adozione di un processo di go-

verno dell'It moderno ed efficace. Come però spesso accade, la veloce proliferazione di modelli e standard diversi rischia di introdurre complessità, confusione ed imbarazzo nell'utilizzatore.

Ci sono possibilità di conflitto utilizzando contemporaneamente diversi framework?

Innanzitutto, vorrei sottolineare come sia un aspetto comune di questi supporti l'indirizzare le attività tipicamente operazionali dell'It. L'Itil, per esempio, è incentrato su attività quali il Service Desk e il Capacity Management, ma, inutile dirlo, l'efficacia della funzione It all'interno di una azienda è anche (e dapprima) funzione della sua posizione organizzativa, del suo approccio verso l'outsourcing, della delega decisionale nei confronti delle linee di business ecc. Questo dominio di problematiche e di snodi decisionali non è ad oggi supportato da strumenti specifici per l'It, e ci si deve avvalere di modelli generici di strategia organizzativa. Ma anche orientarsi tra i diversi modelli sulle operation non è semplice. Può essere utile schematizzarli secondo le seguenti chiavi di lettura.

Esistono modelli orientati alla valutazione del funzionamento dell'It, che possiamo definire "as is oriented", che sono costituiti da checklist, e benchmark ma che dicono poco circa l'eventuale percorso di miglioramento da intraprendere, come per esempio il Cmm e il Cobit. Esistono poi modelli orientati alla descrizione di come l'It dovrebbe funzionare, e sono, per così dire "to be oriented". Tra questi, l'Itil è costruito attorno a un sistema di processi e procedure di best practice, maggiormente prescrittivo nell'area delle operation infrastrutturali, delle applicazioni o degli aspetti





manageriali. In funzione degli obiettivi di un'organizzazione (capire lo status quo, definire un nuovo assetto o accelerarne il raggiungimento) è possibile combinare l'utilizzo di più di uno strumento.

Esistono infine altri modelli generali, e non specifici per l'It, come l'Iso 9000, che invece sono orientati a rilevare il grado di coerenza tra la realtà operativa di un dato insieme di processi, in questo caso i processi dell'It, e come l'azienda dice di operare nel cosiddetto manuale di qualità, senza peraltro dare particolari indicazioni sull'adeguatezza dei processi teorici definiti nel manuale. In questo senso, non è raro adottare modelli specifici per definire i processi dell'It assieme a modelli generici di quality assurance per assicurarne l'adozione e il relativo controllo.

Come utilizzate queste metodologie in Accenture?

Per Accenture, l'utilizzo di metodi come questi è duplice: da un lato molti clienti, adottando tali metodi, richie-

dono la gestione di grandi progetti di It secondo standard o livelli di maturità certificati; dall'altro, sul fronte della nostra organizzazione interna di It, modelli come il Cmm ispirano tutti i programmi di miglioramento continuo e di allineamento con il nostro business. I benefici sono immensi, dal momento che nel nostro business la funzione It è sempre stata e continuerà a essere un fattore di importanza strategica: basti pensare per il passato all'introduzione dei primi sistemi di knowledge sharing su base mondiale, e per il presente alla massiva industrializzazione del settore, alla creazione dei grandi centri planetari di software development o di business process outsourcing e a tutto ciò che ne consegue in termini di tecnologie e di infrastrutture a supporto.

Quali sono i principali benefici reali che si possono ottenere utilizzando queste metodologie?

Adottare un modello come il Cmm vuol dire innanzitutto porre le basi per

un programma di miglioramento continuo che, se perseguito con successo, può portare nell'arco di 18-30 mesi (il tempo medio di raggiungimento di un determinato livello di maturità si sta via via accorciando) benefici di qualità (riduzione dei difetti del software), produttività, velocità nella produzione del software e incremento della soddisfazione del cliente e delle risorse interne. Il ritorno sull'investimento è enorme. Accenture ha stimato un ritorno del 400% per aver raggiunto il livello 3 di maturità secondo il Cmm. Non dovrebbe stupire il fatto che le maggiori sfide di un programma di questo tipo siano quelle relative agli aspetti di change management; la resistenza all'adozione di nuovi processi e strumenti può rallentare il miglioramento atteso. Occorrono una forte leadership e azioni visibili di sponsorship verso l'iniziativa, meglio se dimostrate dal top management dell'azienda e delle unità di business. In fondo, il beneficio di un migliore It sarà raccolto soprattutto da questi stakeholder.