

**Il ruolo dell'ICT nell'azienda moderna:  
Metodologie e strumenti per migliorare e velocizzare i processi aziendali**

# **L'ICT Governance**

Marco Bozzetti  
Presidente FidaInform

Ancona, 10 novembre 2004

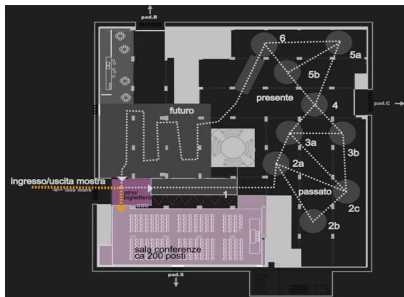
- La missione di FIDA è di garantire un contributo professionale di alto livello e con caratteristiche di “terzietà” nei processi conoscitivi e decisionali chiave dell’ICT italiana, al fine di valorizzare i propri soci, la professione ICT e di migliorare, con l’uso intelligente della tecnologia, la qualità della vita nel nostro Paese.
- I ClubTI, e quindi la loro Federazione FIDA, si propongono come «nodo» attivo del Sistema-Paese per lo sviluppo del Settore ICT “allargato”, promuovendo la professionalità dei Soci
- complessivamente circa 1.200 associati
- Rivista bimestrale ICT Professional distribuita a 7000 “decision maker” e influenzatori dell’ICT





# PER FILI E PER SEGNI

ingegno italiano e società dell'informazione



- **Genova: 3 novembre - 31 dicembre 2004 e l'intero sistema paese da giugno a dicembre 2004**
- L'intera iniziativa "Per fili e per segni" è stata voluta da Fida, in collaborazione con AICA, con il duplice obiettivo di essere da un lato momento di informazione al grande pubblico (la Mostra-racconto), ed in particolare ai giovani e alle nuove generazioni professionali, sul notevole contributo che l'ingegno italiano ha fornito per lo sviluppo dell'ICT a sia livello nazionale sia internazionale, dall'altro un momento di riflessione e di dibattito tra gli esperti ed i decisori del settore ICT (le tavole rotonde "Luci&Ombre) per rilanciare l'innovazione e la competitività del sistema paese nella economia digitalizzata e nella società dell'informazione europea e mondiale.
- **3.000 mq** di superficie della Mostra
- **migliaia di pagine di approfondimenti** resi disponibili on line
- **oltre 60 grandi eventi collaterali** ospitati nella sala conferenze della Mostra durante i due mesi di apertura.

## Il ruolo dell'ICT in Azienda

- Anche grazie al fenomeno Internet, l'ICT “esteso” è un insieme di strumenti abilitanti a innumerevoli servizi a livello business.
- In ambito Aziendale l'ICT è pervasivo a tutti i processi e alla maggior parte delle figure professionali
- In quasi tutte le Aziende i processi ormai non possono più operare e/o essere espletati senza un supporto informatico
- Gli investimenti in ICT sono strettamente correlati al tasso di innovazione, e quindi di competitività della singola Azienda (e nel complesso, dell'intero sistema Paese)
- L'ICT consente di diversificare le modalità operative e di creare nuovi business
  
- Le due facce dell'ICT in Azienda :
  - Fonte di vantaggio competitivo
  - Fattore di rischio

## I tipici problemi

- **Lato top management**
  - L'ICT è allineato al business ?
  - Aiuta a creare valore?
  - Fornisce i servizi richiesti con i livelli attesi?
  - L'ICT ha o può essere un fattore abilitante al business e di innovazione?
  - Il business dell'Azienda/Ente è (anche) technology driven?
  - Come controllo la Direzione ICT e l'eventuale outsourcer?
- **Lato Responsabile dei sistemi informativi**
  - Gestione e monitoraggio delle risorse ICT e delle loro prestazioni
  - Gestione delle richieste ordinarie e straordinarie (demand management)
  - Definizione delle priorità di intervento e loro schedulazione
  - Analisi del rischio
  - Analisi del ritorno dell'investimento
  - Gestione SLA, Service Level Agreement



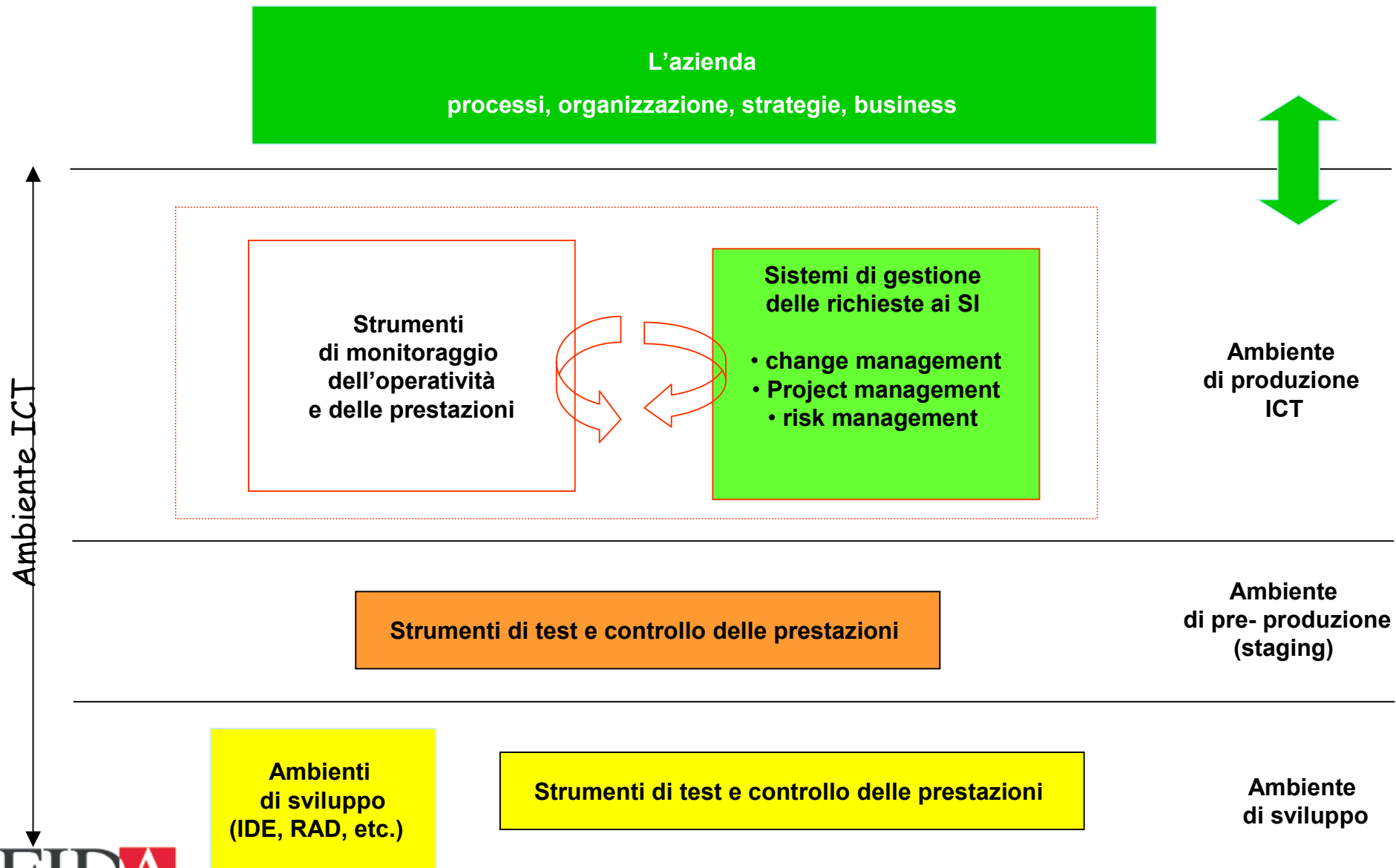
# ICT Governance : che cosa è

- Insieme di pratiche, metodi e di strumenti per il controllo e la direzione dell'ICT a garanzia del raggiungimento degli obiettivi aziendali , apportando valore e bilanciando rischi e benefici dell'ICT e dei suoi processi
- Il termine di ICT Governance (spesso "IT Governance") è derivato dall'analogo termine di "**Corporate Governance**", che include pratiche, metodi e strumenti per il governo dell'Azienda/Ente
- E' un processo dinamico e continuo (ciclico), parte integrante del governo dell'Aziende/Ente (Corporate Governance), e la cui responsabilità è del management esecutivo , in particolare CIO e CEO.

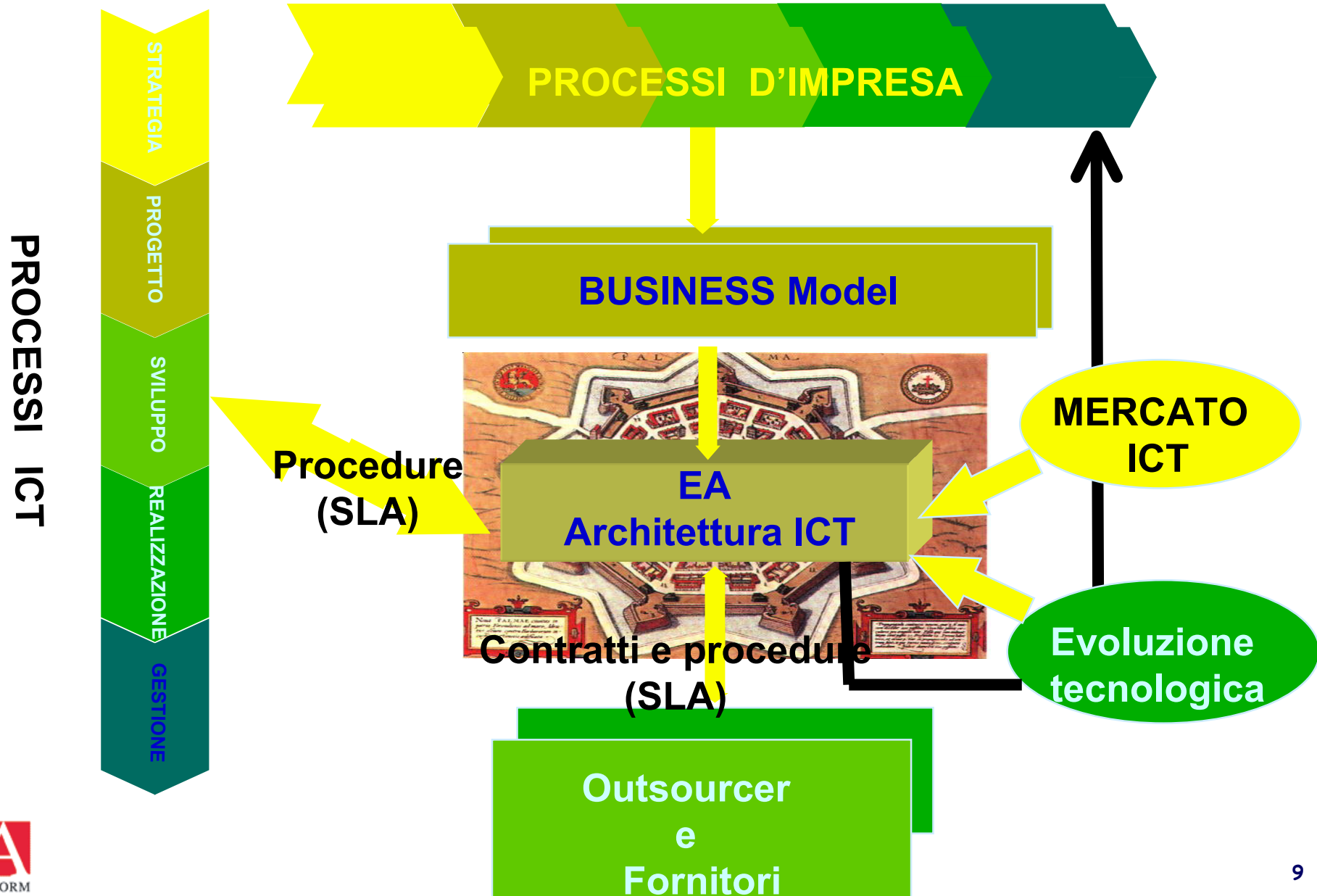
## I tipici obiettivi dell'ICT Governance

- ICT in linea con la strategia dell'Azienda/Ente in modo che possa portare i benefici attesi (e misurabili)
- Migliorare l'erogazione dei servizi ICT agli utenti
  - Razionalizzare i criteri di scelta e di prioritizzazione delle richieste, analizzando gli impatti sia sulle risorse disponibili sia sui sistemi/applicativi e sui processi/organizzazione
  - Garantire un maggior e miglior controllo dello stato di avanzamento delle richieste sia per i responsabili ICT sia per l'Alta Direzione
- Responsabilizzare maggiormente il richiedente sulla realizzazione della richiesta fatta e sul suo impatto tecnico ed economico
- Valutare e bilanciare i rischi ICT (tecnici ed economici) con l'atteso ritorno (ICT business value)
- Monitorare periodicamente e sistematicamente le prestazioni e l'uso

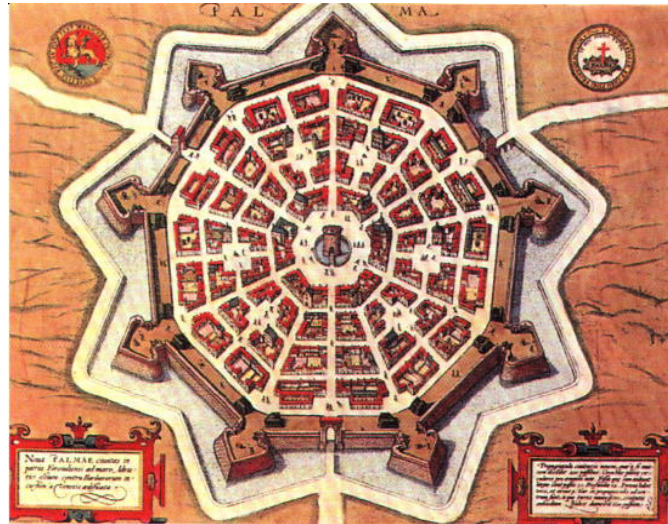
# La "vision" dell'ICT governance



# Il quadro di riferimento

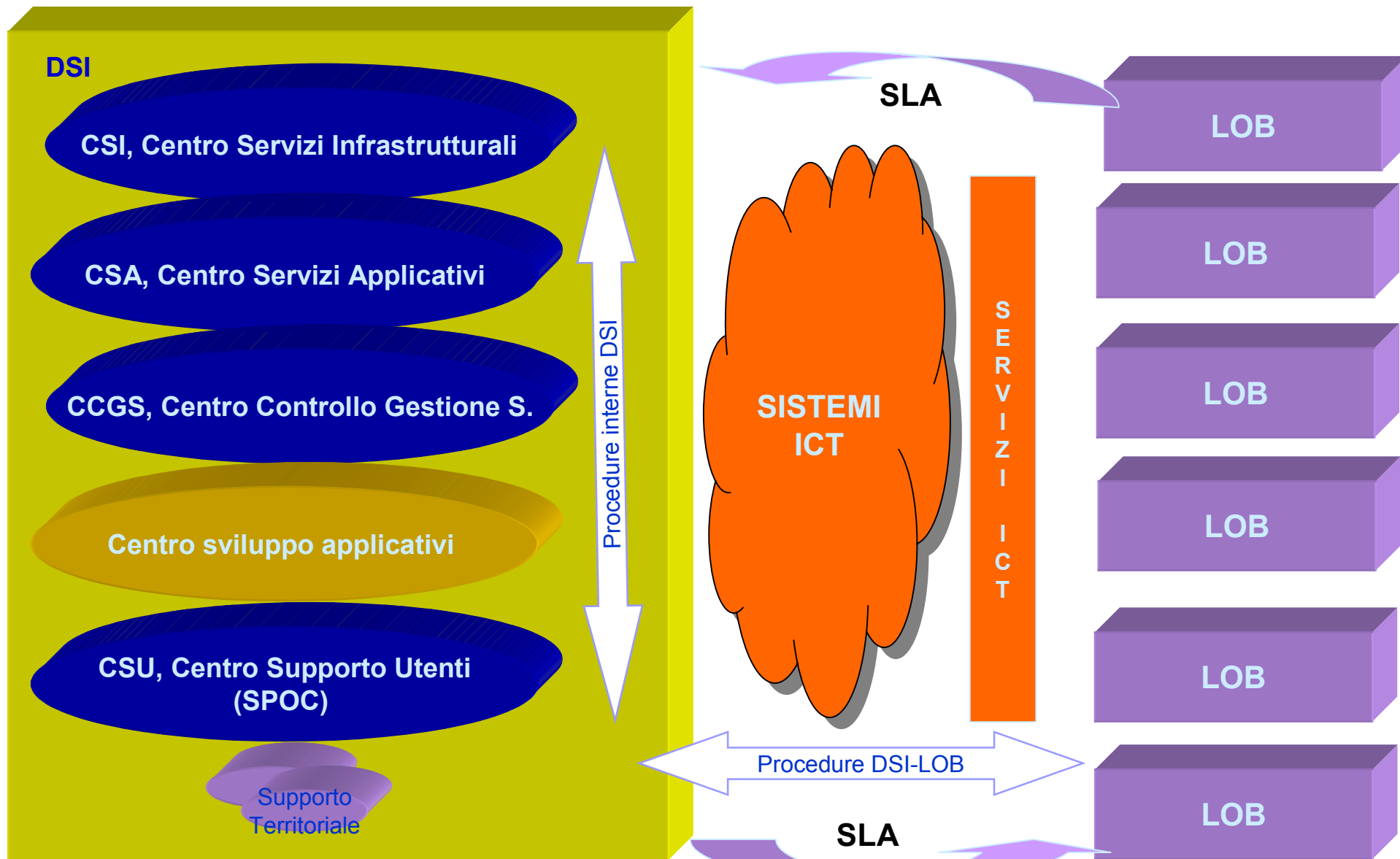


## L'architettura come “urbanistica” dei sistemi ICT

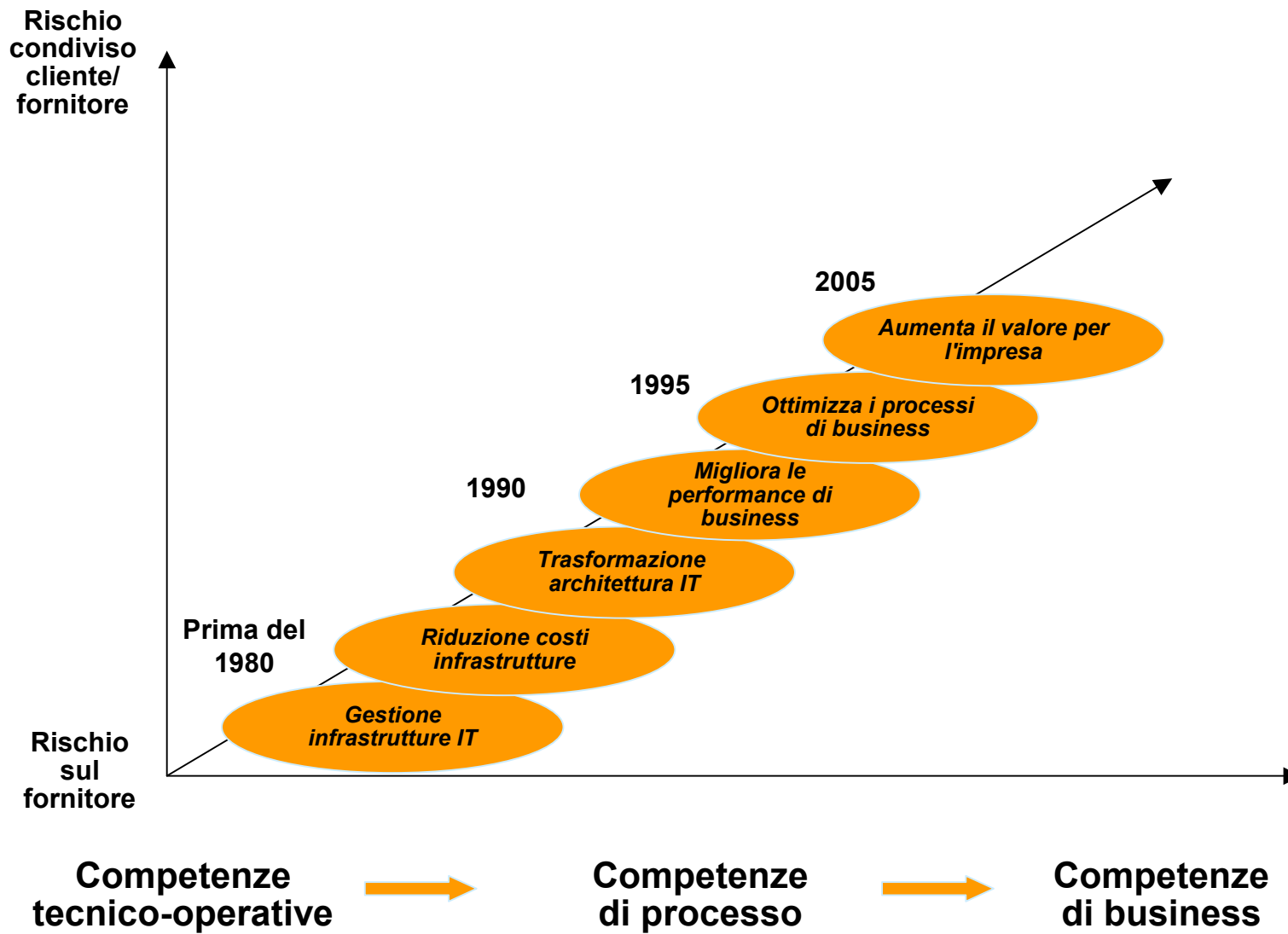


- Il ruolo chiave dell'architettura di sistemi, mappa e piano regolatore, che deve:
- assicurare la compatibilità dei sistemi e delle varianti che assicurano il vantaggio competitivo
  - salvaguardare gli investimenti fatti
  - rendere gestibile la complessità e l'eterogeneità crescente dei sistemi
  - permettere uno sviluppo controllato e congruente con gli obiettivi di business

# La Direzione SI come "fornitore di servizi" per la Società



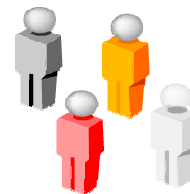
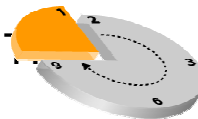
# Condivisione del rischio verso competenze IT (outsourcing)



## ICT Governance: come si può articolare

### Caratteristica

1. Visibilità e controllo in tempo reale su tutte le attività strategiche e operative, sui servizi e sui progetti del settore IT
  - Processi trasparenti
  - Affidabilità e responsabilità dell'azienda
2. Allineamento continuo con gli obiettivi strategici e operativi dell'azienda.
  - Obiettivi strategici: gestione del portafoglio
  - Obiettivi operativi: gestione domanda/servizi
3. Bilanciamento della domanda con l'offerta delle risorse IT effettivamente disponibili
  - Denaro, persone e tempo
4. Miglioramento dell'efficienza e della qualità
  - Processi coerenti e applicabili in tutta l'organizzazione
  - Rimozione delle "isole" tra le funzioni
  - Eliminazione dei "colli di bottiglia" tra il settore IT e l'azienda



### Beneficio

Introdurre soluzioni IT più rapidamente del 10-20%

Ridurre progetti IT incompleti del 50%-70%

Ridurre i costi legati al personale IT del 15-25%

Incrementare la produttività del 20-30%

**Risultato: risparmio del 10% - 25% sui costi IT**

## Definizione livelli di maturità ICT Governance

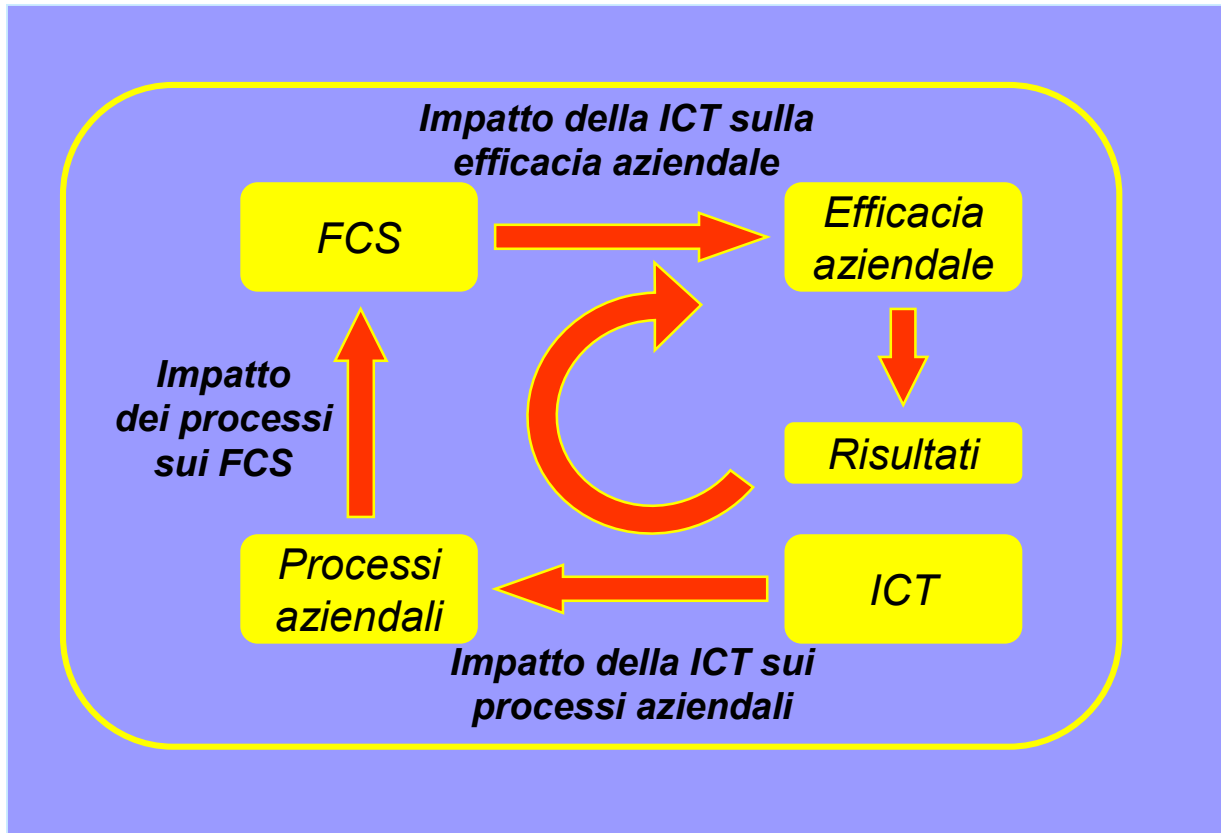
<b>Livello 0 - Inesistente</b>	Completa carenza di qualsiasi processo riconoscibile di IT Governance
<b>Livello 1 - Iniziale</b>	Risulta evidente che l'azienda è cosciente che le istanze di IT Governance esistono e devono essere affrontate. Non ci sono, tuttavia, processi standardizzati ma approcci estemporanei attuati su base individuale o caso per caso
<b>Livello 2 - Ripetibile</b>	Complessivamente le istanze IT Governance sono comprese. Le attività di IT Governance e gli indicatori di performance sono in una fase di sviluppo, che include i processi di pianificazione IT, l'erogazione e il monitoraggio
<b>Livello 3 - Definito</b>	E' compresa ed accettata la necessità di agire con riferimento all'IT Governance. Si è sviluppato un insieme di base di indicatori, dove i collegamenti tra le misure dei risultati e parametri delle prestazioni sono definiti, documentati e integrati nella pianificazione strategica operativa e nei processi di monitoraggio
<b>Livello 4 - Gestito</b>	Sussiste piena comprensione delle istanze di IT Governance a tutti i livelli. Le responsabilità sono definite e monitorate mediante accordi sui livelli di servizio. Le responsabilità sono chiare e la proprietà dei processi è fissata. I processi IT sono allineati all'azienda alla strategia IT
<b>Livello 5 - Ottimizzato</b>	C'è una comprensione avanzata e proiettata in avanti dei problemi e delle soluzioni di IT Governance. I processi sono stati rifiniti al livello delle migliori pratiche e basate sui risultati del miglioramento continuo e del modello di maturità di altre organizzazioni

Fonte: IBM

## La misura dell'ICT

- Agli inizi, quando l'ICT era una "costosa necessità", l'unica misura era il suo costo
- Anche il "costo" dell'ICT non è facile da misurare ... attualmente si fa riferimento principalmente al TCO, Total Cost of Ownership che cerca di calcolare sia i costi diretti che indiretti e "nascosti"
- Con il rinnovamento del business e dei processi, valutare solo i costi è limitante: occorre valutare complessivamente il contributo dell'ICT al business aziendale
- Nelle diverse visioni dell'ICT business value, il "valore" è considerato e valutato in maniera diversa a seconda del ruolo in azienda di chi effettua tale valutazione. Tipicamente è diversa la logica del CEO rispetto a quella del CFO o del CIO. Indipendentemente dalle diverse logiche di valutazione, è importante che venga misurato e valutato il valore complessivo che l'ICT apporta al business
- Diverse "scuole" di pensiero hanno discusso e sempre più "raffinato" i concetti riguardanti "il valore" del business. La diversità degli approcci è in funzione dell'ossevatore, ossia del suo ruolo: il CEO, il CFO, il CIO, l'utente, gli specialisti ICT, il capo progetto, ecc.
- Più che dei concetti diversi è bene parlare di "viste diverse" dello stesso concetto, che hanno poi portato ad evidenziare fattori e parametri diversi, da cui metriche e metodologie diverse

## Lineamenti generali della metrica ClubTI di Milano



- *Apprezzamento dei Fattori Critici di Successo (FCS) della organizzazione*
- *Valutazione del contributo dei processi aziendali ai FCS*
- *Valutazione del contributo della ICT ai processi aziendali*
- *Valutazione del contributo della ICT ai FCS*
- *Misura del valore della ICT per la organizzazione*

## Il valore dell'ICT per l'azienda

- L'interesse per la valutazione del valore dell'ICT è confermato:
  - Dalla crescente consapevolezza che l'ICT è un asset strategico per l'azienda/organizzazione, e come tale deve essere considerato e valutato dal top-management
  - Dal fatto che responsabili dell'ICT (CIO, Chief Information Officer) debbono dare una giustificazione economica del valore del loro budget per l'azienda, e debbono pertanto essere in grado di misurare il valore dell'ICT
  - Dalla attuale generalizzata riduzione dei budget per l'ICT: I CIO devono **fare di più con meno**
- Esistono diverse metodologie e metriche per la determinazione del valore dell'ICT per l'azienda, sia di tipo finanziario (es. ROI, DCF, EVA, ecc.) sia di tipo qualitativo o probabilistico.
- Un importante risultato derivante dalla misura dell'ICT con la metodologia del ClubTI è la conoscenza e la condivisione della realtà delle diverse "business unit" tra i responsabili (1° livello - process owner) e la contemporanea crescita di autorevolezza e strategicità della Direzione ICT (marketing interno)