

Valore d'Impresa: La governance degli Investimenti nell'IT

Il Framework Val IT



LEADING THE IT GOVERNANCE COMMUNITY



Luglio 2007

Traduzione Italiana a cura di
Associazione Italiana Information Systems Auditors AIEA
Capitolo di Milano di ISACA

AIEA – Associazione Italiana Information Systems Auditors
20141 Milano - Via Valla, 16
Tel 0039 02 84742.365- Fax 0039 02 84742212
E-mail: aiea@aiea.it; Sito: www.aiea.it
P.IVA 10899720154

IL Framework VALIT

Autorizzazione

This Work is translated into Italian from the English language version of Val IT by the Milan Chapter of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) with the permission of the IT Governance Institute. The Milan Chapter assumes sole responsibility for the accuracy and faithfulness of the translation.

Il presente Prodotto è stato tradotto in lingua italiana dalla versione inglese di Val IT a cura del Capitolo di Milano di Information Systems Audit and Control Association (ISACA) con l'autorizzazione dell'IT Governance Institute.

Il Capitolo di Milano si assume la sola responsabilità della accuratezza della traduzione e della aderenza alla versione originale.

Copyright

© 2006 IT Governance Institute (ITGI).
All rights reserved. No part of this publication may be used, copied, reproduced, modified, distributed, displayed, stored in a retrieval system, or transmitted in any form by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written authorization of ITGI.

© 2006 IT Governance Institute (ITGI). Tutti i diritti sono riservati.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere usata, copiata, riprodotta, modificata, distribuita, pubblicata con sistemi video, memorizzata su sistemi di pubblicazione, o trasmessa in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, di fotocopiatura, di memorizzazione o di altro tipo), senza la preventiva autorizzazione scritta dell'ITGI.

Disclaimer

ITGI created Val IT ("Work") primarily as an educational resource for controls professionals and therefore it should not be deemed either to set forth all appropriate procedures, tests, or controls or to suggest that other procedures, test, or controls that are not included may not be appropriate.. ITGI makes no claim that use of the Work will assure a successful outcome. The controls professional is responsible for applying professional judgment to the specific circumstances presented to determining the appropriate procedures, tests, or controls.

ITGI ha creato Val IT ("Prodotto") innanzitutto come una risorsa formativa per gli esperti del controllo e pertanto non deve essere considerato come comprensivo di tutte le appropriate procedure, test o controlli o inteso a suggerire che altre procedure, test o controlli non considerati possano non essere appropriati. ITGI non assicura alcun risultato dovuto all' utilizzo del Prodotto. L'esperto dei controlli deve responsabilmente applicare alle specifiche circostanze che gli si presentano il proprio giudizio professionale nel determinare quali siano le procedure, i test o i controlli appropriati.

Avvertenze

Pubblicazione edita in Italia con autorizzazione di IT Governance Institute (ITGI).

La traduzione italiana è curata da:

AIEA – Associazione Italiana Information Systems Auditors - ISACA - Capitolo di Milano.

Per usi commerciali si suggerisce di abbinare il testo italiano con quello inglese che si può acquisire da ITGI.



L'AIEA – Associazione Italiana Information Systems Auditors (Capitolo di Milano di ISACA) – ringrazia tutte le aziende di appartenenza dei componenti il Gruppo di Ricerca per la disponibilità e per il valore del contributo apportato dai rispettivi rappresentanti. A questi ultimi un particolare ringraziamento per l'impegno, la professionalità dimostrate e per aver contribuito al successo dell'iniziativa.

Coordinamento

Silvano Ongetta, CISA CISM

Presidente AIEA

Gruppo di Ricerca

Franco Gerino, CISA
Guido Leone, CISA

Banca Nazionale del Lavoro
EDS

IL Framework VALIT

IT Governance Institute®

L'IT Governance Institute (ITGI™) (www.itgi.org) è stato fondato nel 1998 con l'intento di promuovere i concetti e gli standard internazionali relativi alla gestione e al controllo del sistema informativo delle imprese. Un efficace governo dell'IT assicura che l'IT supporti gli obiettivi del business, ottimizzi gli investimenti delle imprese nell'IT e gestisca in modo appropriato i rischi e le opportunità legate all'IT. L'ITGI offre ricerche originali, risorse elettroniche e casi di studio per supportare i dirigenti d'impresa e i consigli di amministrazione nell'esercizio delle loro responsabilità nel governo dell'IT.

Avvertenza

L'IT Governance Institute (ITGI™) (il "Proprietario") ha disegnato e creato questa pubblicazione, intitolata *Valore d'Impresa: La governance degli Investimenti nell'IT, Il Framework Val IT* ("Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework") (il "Prodotto", in primo luogo quale risorsa d'istruzione per i responsabili dei sistemi informativi (CIO) e per la direzione sia dell'area business sia dell'IT. Il Proprietario non dichiara che l'uso in qualsiasi modo del Prodotto assicurerà risultati di successo. Il Prodotto non deve essere considerato completo di tutte le informazioni, procedure o test necessari o privo di altre informazioni, procedure o test ragionevolmente tesi a ottenere gli stessi risultati. Nel determinare la proprietà di qualsiasi specifica informazione, procedura o test, i responsabili dei sistemi informativi (CIO) e la direzione sia dell'area business sia dell'IT, dovranno applicare il loro giudizio professionale alle circostanze specifiche dell'ambiente costituito dai particolari sistemi o tecnologie dell'informazione.

Pubblicazione

©Proprietà letteraria riservata all'IT Governance Institute - 2006. Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere usata, copiata, riprodotta, modificata, distribuita, visualizzata, archiviata in un sistema di ricerca dell'informazione o essere trasmessa in alcuna forma da alcun mezzo (elettronico, meccanico, fotocopiantе, registrante o altro) senza la previa autorizzazione scritta dell'IT Governance Institute. E' consentita la riproduzione di estratti di questa pubblicazione esclusivamente per uso interno e non commerciale o accademico e con l'obbligo di menzione completa della fonte da cui è tratto il materiale. Nessun altro diritto o permesso è concesso riguardo questo Prodotto.

Questa pubblicazione contiene tabelle e figure sviluppate ad, e usate con il permesso di, SeaQuation Investment Research. ©Proprietà letteraria riservata a SeaQuation BV – 2006.

IT Governance Institute

3701 Algonquin Road, Suite 1010
Rolling Meadows, IL 60008 USA
Phone: +1.847.590.7491
Fax: +1.847.253.1443
E-mail: research@itgi.org
Web site: www.itgi.org

ISBN 1-933284-32-3

Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework
Stampato negli Stati Uniti d'America

RINGRAZIAMENTI

IT GOVERNANCE INSTITUTE VUOLE RINGRAZIARE

Il Consiglio d'Amministrazione ITGI

Everett C. Johnson, CPA, Deloitte & Touche (retired), USA, International President
 Abdul Hamid Bin Abdullah, CISA, CPA, Auditor General's Office, Singapore, Vice President
 William C. Boni, CISM, Motorola, USA, Vice President
 Jean-Louis Leignel, MAGE Conseil, France, Vice President
 Lucio Augusto Molina Focazzio, CISA, Colombia, Vice President
 Howard Nicholson, CISA, City of Salisbury, Australia, Vice President
 Bent Poulsen, CISA, CISM, VP Securities Services, Denmark, Vice President
 Frank Yam, CISA, CIA, CCP, CFE, CFSA, FFA, FHKCS, Focus Strategic Group, Hong Kong, Vice President
 Marios Damianides, CISA, CISM, CA, CPA, Ernst & Young LLP, USA, Past International President
 Robert S. Roussey, CPA, University of Southern California, USA, Past International President
 Emil D'Angelo, CISA, CISM, Bank of Tokyo-Mitsubishi, USA, Trustee
 Ronald Saull, CSP, Great-West Life and IGM Financial, Canada, Trustee
 Erik Guldentops, CISA, CISM, Belgium, Advisor, IT Governance Institute

Il Gruppo di Sviluppo

Georges Ataya, CISA, CISM, CISSP, Solvay Business School, Belgium
 Jac Cuypers, Ernst & Young, Belgium
 Steven De Haes, University of Antwerp Management School, Belgium
 Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School, Belgium
 Gary Hardy, IT Winners, South Africa
 Gerrit Koning, SeaQuation, The Netherlands
 Cormac Petit, IBM Institute for Business Value, The Netherlands
 Michael Schirnbrand, CISA, CISM, CPA, KPMG, Austria
 Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers, Belgium
 John Spangenberg, SeaQuation, The Netherlands
 Dirk Steuperaert, CISA, PricewaterhouseCoopers, Belgium
 John Thorp, CMC, ISP, The Thorp Network, Canada
 Chris Tiernan, Grosvenor Consultancy Services, UK
 Alfred Van Gils, CISA, Philips, The Netherlands
 Erik van Heijningen, RA, ING, The Netherlands
 Paul Williams, MBCS, FCA, Paul Williams Consulting, UK

Il comitato ITGI

William C. Boni, CISM, Motorola, USA, Chair
 Jean-Louis Leignel, MAGE Conseil, France, Vice Chair
 Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School, Belgium
 Tony Hayes, FCPA, Queensland Government, Australia
 Anil Jogani, CISA, FCA, Tally Solutions Limited, UK
 John W. Lainhart IV, CISA, CISM, IBM, USA
 Michael Schirnbrand, CISA, CISM, CPA, KPMG, Austria
 Eddy Schuermans, CISA, PricewaterhouseCoopers, Belgium
 Ronald Saull, CSP, Great-West Life and IGM Financial, Canada

I Revisori Esperti

Gary Bannister, FCMA, CPA, BP, USA
 Sushil Chatterji, Edutech Enterprises, Singapore
 Vincent Courtois, IT Financial Analyst, National Bank of Belgium, Belgium
 Urs Fischer, CISA, CIA, CPA, Swiss Life, Switzerland
 John Lainhart IV, CISA, CISM, IBM, USA
 Nick Robinson, Ernst & Young, USA
 Jan van Puffelen, Unisys Nederland NV, The Netherlands

ITGI ha il piacere di ringraziare i suoi affiliati e sponsor

I Capitoli ISACA
 Bindview Corporation
 CA

IL Framework VALIT

ITGI VUOLE RINGRAZIARE :

Fujitsu, che mettendo a disposizione con generosità la propria pluriennale esperienza nella gestione del valore ha contribuito in modo significativo allo sviluppo delle pratiche di gestione di Val IT

ING e SeaQuation, per aver condiviso le loro esperienze e per il loro prevalente contributo allo sviluppo delle pratiche di gestione di Val IT. ING, all'inizio con i propri strumenti di misura delle prestazioni dell'IT e di amministrazione dei flussi di gestione dell'investimento e poi , a partire dal 2005 come SeaQuation, impresa totalmente indipendente, ha fatto sostanziali investimenti in ricerca nell'IT e nel valore dell'impresa

SeaQuation
Enterprise Portfolio Intelligence

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE **FUJITSU**

Le seguenti imprese sostengono Val IT quale buona pratica per il governo degli investimenti correlati all'Information Technology

 Bank Mendes Gans nv

 PRICEWATERHOUSECOOPERS

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

 **protiviti**[®]
Independent Risk Consulting

 **IBM**

 **Solvay**
Business School

 **KPMG**

 **UAMS**
UNIVERSITEIT ANTWERPEN MANAGEMENT SCHOOL

 **NUS**
National University of Singapore

 **ISS**
INSTITUTE OF SYSTEMS SCIENCE

 **UNISYS**

INDICE

1. L'Iniziativa VAL IT	9
2. Sintesi per la Direzione (EXECUTIVE SUMMARY)	10
3. Introduzione a VAL IT	12
Obiettivo di Val IT	12
La Necessità di Val IT	13
Una nuova prospettiva	13
Perché Val IT è Rilevante per la Governance IT ?	14
Conclusioni	15
4. Il Framework VAL IT	17
I Principi di Val IT	18
I Processi di Val IT	19
Gli Sviluppi Futuri	21
5. I Processi VAL IT e le pratiche di gestione principali	22
La Relazione tra Val IT e COBIT	25
Processo: Value Governance (VG)	26
Processo: Portfolio Management (PM)	29
Processo: Investment Management (IM)	31
6. Riferimenti	35
7. Appendice—Glossario	36

IL Framework VAL IT

1. L'Iniziativa VAL IT

Questo documento costituisce parte dell'iniziativa Val IT™ dell'IT Governance Institute. L'iniziativa intende rispondere al bisogno che le organizzazioni hanno di ottimizzare la realizzazione di valore dagli investimenti IT.

Per sviluppare il Framework Val IT l'iniziativa ha attinto all'esperienza collettiva di un team di addetti ai lavori e di accademici, a metodologie e pratiche esistenti ed emergenti, ed alla ricerca. Il lavoro del Team è stato rivisto e ulteriormente migliorato da un gruppo più ampio e globale di consulenti che ha incluso quelle organizzazioni che hanno scelto di sostenere il lavoro dell'iniziativa stessa.

Nel corso della sua evoluzione, l'iniziativa includerà vari tipi di attività di ricerca, pubblicazioni e servizi di supporto, tutti raggruppati intorno al framework centrale Val IT descritto in questo documento, come viene illustrato nella figura 1.

Il *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT®)*,¹ anch'esso dell'ITGI, fornisce un framework di vasta portata per la gestione e l'erogazione di servizi IT di alta qualità. Esso stabilisce le *best practices* riguardo i mezzi per contribuire al processo di creazione del valore.

Val IT aggiunge ora le *best practice*, per il fine, fornendo i modi per misurare senza ambiguità, monitorare e ottimizzare la realizzazione del valore economico dagli investimenti nell'IT. Val IT è complementare a COBIT dal punto di vista finanziario ed economico, e sarà di aiuto per tutti coloro che hanno interesse nella produzione di valore dall'IT.

Eliminato: s

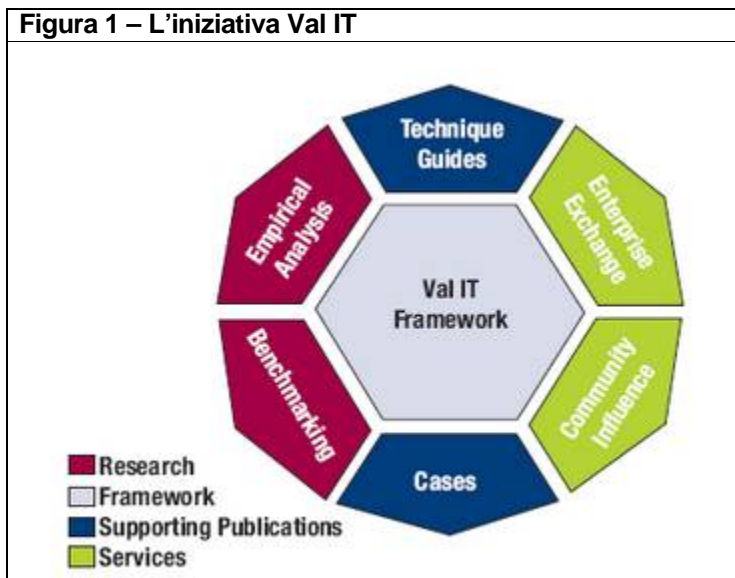
Questo documento, *Valore d'Impresa: La governance degli Investimenti nell'IT, Il Framework Val IT*, è il documento di base della serie Val IT, e presenta pratiche gestionali chiave per tre processi:

- Value governance
- Portfolio management
- Investment management

Eliminato: ,

Affrontando tutti gli aspetti che dovrebbero essere inclusi in qualsiasi valutazione di un investimento nell'IT, la guida e gli esempi esposti sono applicabili a tutte le imprese. Le indicazioni, tuttavia, non sono intese come delle prescrizioni e dovrebbero essere ritagliate per adattarsi all'approccio manageriale della specifica impresa. Le piccole e medie imprese possono adattare gli schemi per renderli più semplici a crearsi e a mantenersi, ma in tutti i casi il modello che sarà adottato dovrà trattare l'allineamento al business, i costi e benefici (finanziari e non), ed i rischi, dato che essi giocano, per qualsiasi impresa, un ruolo prevalente in qualsiasi analisi d'investimento.

Altri documenti, nelle varie serie, sono disponibili nel Bookstore dell' ISACA , www.isaca.org/bookstore



¹ COBIT, dell'IT Governance Institute, è uno standard accettato a livello internazionale per i processi di gestione dell'IT. L'edizione più recente, COBIT® 4.0, è stata pubblicata nel Dicembre 2005.

2. Executive Summary – Sintesi per la Direzione

Le imprese continuano a fare investimenti aziendali significativi che sono *IT-enabled*: investimenti nel sostenere, far crescere, o trasformare l'attività di business, che presentano una componente IT critica.

L'esperienza e un crescente numero di ricerche sul campo, dimostrano che tali investimenti, se ben gestiti nell'ambito di un efficace quadro di governance, offrono alle imprese opportunità significative di creare valore.

Eliminato: ,

Molte organizzazioni hanno creato valore attraverso la selezione degli investimenti giusti e con l'efficace gestione degli stessi dalla loro concezione, attraverso l'implementazione fino alla realizzazione del valore atteso. Tra gli esempi si annoverano l'IBM, che si riporta sia stata capace di risparmiare più di 12 miliardi di dollari in due anni collegando tra di loro parti disparate della propria catena di fornitura e riducendo così i livelli dell'inventario, e la Southwest Airlines, capace, anch'essa grazie ad un progetto di trasformazione della propria catena di fornitura, di ridurre i costi di approvvigionamento e di migliorare i livelli di servizio.

Tuttavia, senza una governance efficace e una buona gestione, questi investimenti offrono un'altrettanto significativa opportunità di erodere o distruggere valore. La verità è che, secondo una pubblicazione² di Gartner del 2002, il 20 per cento di tutte le spese in IT va perso, il che rappresenta, su scala globale, una distruzione di valore pari a 600 miliardi di dollari all'anno.

Un insegnamento fondamentale è che l'investimento IT non è più qualcosa che riguarda soltanto l'implementazione di soluzioni IT. Sempre di più esso riguarda la realizzazione di un cambiamento che l'IT rende possibile. Questo implica complessità e rischio maggiori di quanto si sia mai verificato nella storia precedente. Le modalità di gestione tradizionali non sono più sufficienti. Il messaggio è chiaro: gli investimenti di business resi possibili dall'IT possono portare enormi ritorni, ma solo con la giusta governance, i processi di gestione corretti e il pieno impegno e coinvolgimento da parte di tutti i livelli manageriali. Fino ad oggi, tuttavia, il management non disponeva di un indirizzo chiaro su come considerare gli investimenti nell'IT o come rappresentarne, o monitorizzarne, il potenziale successo o fallimento.

Preso atto della mancanza di linee guida sugli investimenti nell'IT, l'IT Governance Institute, lavorando insieme ad altri *leading thinkers* del mondo delle imprese e dell'Information Technology, ha intrapreso l'iniziativa Val IT. L'obiettivo di questa iniziativa, che include ricerca, pubblicazioni e servizi a supporto, è aiutare il management ad affrontare questa sfida ed assicurare che le imprese realizzino il valore ottimale dai loro investimenti *IT-enabled*, a un costo abbordabile e con un livello di rischio conosciuto e accettabile.

Val IT estende ed è di complemento a COBIT, il quale fornisce una esaustiva struttura di controllo per la governance IT. Nello specifico, **Val IT si focalizza sulle decisioni d'investimento (stiamo facendo le cose giuste?) e sulla realizzazione dei benefici (ne otteniamo i benefici?), mentre COBIT si focalizza sull'esecuzione (le stiamo facendo nel modo giusto e le stiamo facendo fare bene?).**³

Eliminato: ,

Una governance efficace comincia dalla leadership, l'impegno e il supporto da parte del vertice. Tuttavia tale leadership, per quanto fondamentale, non è abbastanza. Val IT è di supporto alla leadership fornendo una struttura esaustiva, con un pieno corredo di processi di supporto e di altro materiale guida, sviluppata per assistere il vertice e la direzione aziendale nel comprendere e svolgere i loro ruoli in relazione agli investimenti aziendali *IT-enabled*.

Val IT, supportato dalla struttura di controllo in COBIT, fornisce una fonte unica, credibile e codificata, per supportare la creazione di valore economico reale dagli investimenti aziendali *IT-enabled*.

Val IT è rilevante per tutti i livelli di management sia nel settore business sia in quello IT, dal CEO e la "C-suite" [il Chief Executive Officer, l'amministratore delegato, e gli altri "Chief...", cioè coloro i quali ricoprono le fondamentali cariche di vertice aziendale. NdT] fino a coloro che sono direttamente coinvolti nei processi di selezione, acquisizione, sviluppo, implementazione, esercizio e realizzazione dei benefici. In Val IT c'è una guida essenziale per tutti

A breve, il materiale Val IT sarà esteso aggiungendovi i risultati di un certo numero di iniziative di ricerca oggi in corso sulle pratiche e sulle fonti di rischio primarie per la gestione del valore degli investimenti *IT-enabled*. Mentre la focalizzazione iniziale di Val IT è sui nuovi investimenti, i suoi rilasci successivi ampliaranno l'ambito a tutti i beni ed i servizi IT, incluse le infrastrutture e i sistemi legacy. A più lungo termine, c'è l'intenzione di arrivare a una offerta di servizi non-commerciali per il benchmarking, la misura e l'attribuzione delle prestazioni, e per mettere le imprese in condizione di scambiarsi esperienze sulle *best practices* relative alla gestione del valore degli investimenti *IT-enabled*.

Eliminato:

Assicurare che il risultato per gli azionisti, e per tutti gli interessati, sia ottimizzato grazie ad un uso giudizioso delle risorse e delle opportunità a disposizione, costituisce la specifica responsabilità del Consiglio d'Amministrazione, del CEO e di tutti i dirigenti. La considerazione e l'implementazione appropriate delle *best practices* che sono in COBIT, con il complemento costituito ora dalla

² Gartner, 'The elusive Business Value of IT', Agosto 2002

³ Basato sui 'Four Ares' [le quattro domande che ci si deve porre, che in inglese iniziano con "Are we...". NdT] come vengono descritti da John Thorp nel suo libro *The Information Paradox*, scritto insieme a Fujitsu, pubblicato la prima volta nel 1998 e poi rivisto nel 2003

VAL IT

struttura Val IT, daranno un contributo significativo al conseguimento di un vero valore economico dagli investimenti odierni nel cambiamento *IT-enabled* aumentando:

- la comprensione e la trasparenza dei costi, dei rischi e dei benefici
- le probabilità di selezionare quegli investimenti a maggior ritorno potenziale
- le probabilità di successo nel portare gli investimenti selezionati a realizzare i ritorni attesi o superarli.

3. INTRODUZIONE A VAL IT

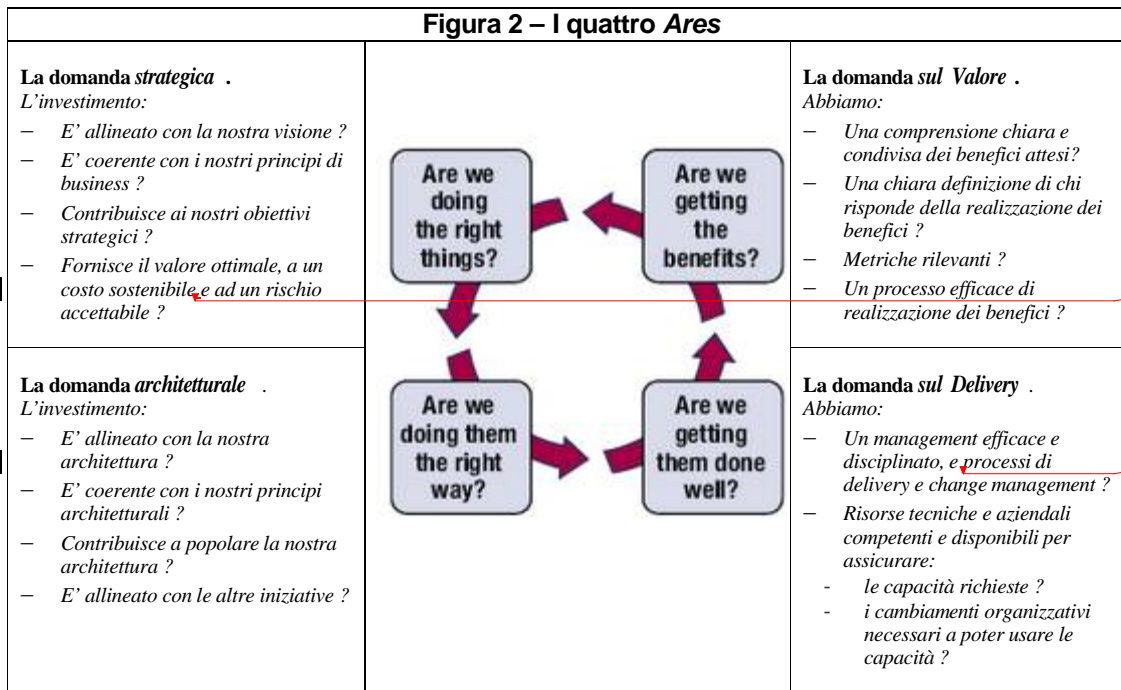
Obiettivo di Val IT

L'obiettivo dell'iniziativa Val IT, che include ricerca, pubblicazioni e servizi a supporto, è aiutare il management ad assicurare che le imprese ricavano il valore ottimale dai loro investimenti *IT-enabled*, a un costo abbordabile e con un livello di rischio conosciuto e accettabile.

Val IT fornisce linee guida, processi e pratiche a supporto per assistere il vertice e la direzione aziendale a comprendere e svolgere i loro ruoli in relazione a questo tipo di investimenti.

Sebbene applicabile a tutte le decisioni di investimento, Val IT è in primo luogo mirato agli investimenti di business *IT-enabled*: investimenti aziendali mirati a sostenere, far crescere o trasformare il business e che si caratterizzano per la presenza di una componente IT critica, dove l'IT è un mezzo verso un fine – essendo, il fine, il contribuire al processo di creazione di valore nell'impresa. Il fine ed i mezzi sono rappresentati dai 'Four Ares' [le quattro domande che ci si deve porre, che in inglese iniziano con "Are we...": "Are we doing the right things? – Stiamo facendo le cose giuste?", "Are we doing them the right way? – Le stiamo facendo nel modo giusto?", "Are we getting them done well? – Le stiamo facendo fare bene?", "Are we getting the benefits? – Ne stiamo ricavando i benefici attesi?" NdT] illustrati nella figura 2.

Eliminato:



Eliminato: ,/

Eliminato: dei

Nello specifico, Val IT si focalizza sulle decisioni d'investimento (stiamo facendo le cose giuste ?) e sulla realizzazione dei benefici (ne otteniamo i benefici ?). COBIT, lo standard internazionale per i controlli sull'IT generalmente accettato, si focalizza sull'esecuzione (li stiamo facendo nel modo giusto, e li stiamo facendo fare bene ?).

Un'applicazione efficace dei principi, dei processi e delle pratiche contenute in Val IT metteranno le imprese nella possibilità di:

- aumentare la comprensione e la trasparenza dei costi, dei rischi e dei benefici
- aumentare le probabilità di selezionare quegli investimenti a maggior potenziale in termini di ritorni
- aumentare le probabilità di successo nel portare gli investimenti selezionati a realizzare o superare le aspettative in termini di ritorni
- ridurre i costi non facendo cose che non si dovrebbero fare e intraprendendo per tempo azioni correttive riguardo investimenti che non stanno producendo al livello atteso, o fermandoli
- ridurre il rischio di fallimento, specialmente fallimento ad alto impatto
- ridurre le sorprese relative ai costi dell'IT, e, facendo così, aumentare il valore economico, ridurre costi non necessari e incrementare il livello complessivo di fiducia nell'IT.

IL Framework VALIT

La Necessità di Val IT

Il livello di investimento nell'IT è significativo e continua a crescere. Oggi poche organizzazioni potrebbero funzionare a lungo senza la loro infrastruttura IT. Inoltre, mentre ci sono molti esempi di organizzazioni che generano valore dall'investimento nell'IT, ci sono contemporaneamente molti dirigenti che si chiedono se il valore economico conseguito sia commisurato con il livello d'investimento. Questa domanda si basa su di una specifica esperienza aziendale e principalmente su quella più ampia d'industria, che comprende:

- Una pubblicazione Gartner del 2002 secondo la quale il 20 per cento di tutte le spese nell'IT va sprecato, il che rappresenta, su scala globale, una distruzione di valore pari a 600 miliardi di dollari l'anno
- Una rilevazione di IBM sui *Fortune 1000 CIOs*,⁴ nella quale i CIO riferivano che, in media, il 40 per cento di tutta la spesa IT non portava alcun ritorno alle loro organizzazioni
- Un rapporto Standish,⁵ che riportava di aver scoperto che solo il 29 per cento di tutti i progetti IT aveva successo mentre il resto o era contestato o falliva

Non è quindi una sorpresa il fatto che ci sia una crescente domanda, da parte dei vertici aziendali e della dirigenza, di linee guida generalmente accettate per come prendere decisioni e conseguire i benefici in relazione agli investimenti aziendali *IT-enabled*.

Gli investimenti aziendali *IT-enabled*, quando vengono ben gestiti nell'ambito di una struttura quadro efficace, producono per le organizzazioni opportunità significative di creare valore. Senza una governance efficace e una buona gestione essi producono opportunità parimenti significative di distruggere valore. Ci sono storie dell'orrore legate alla distruzione di valore patita da organizzazioni di primaria importanza a causa del fallimento dell'implementazione di investimenti aziendali *IT-enabled*. Si riferisce che la Nike abbia perso più di 200 milioni di dollari a causa delle difficoltà incontrate nell'implementazione del software per la gestione della sua catena di approvvigionamento,⁶ e che gli errori nei sistemi logistici *IT-enabled* di MFI e di Sainsbury nel Regno Unito abbiano portato a perdite multimilionarie in Sterline, annunci di *profit warning* ed all'erosione del valore dell'azione⁷. Altre organizzazioni hanno riferito di aver patito in modo simile, come Hershey,⁸ AMR e National Australia Bank, così come enti del settore pubblico come lo UK Passport Office, la Child Support Agency e lo US Internal Revenue Service.

D'altra parte, molte organizzazioni sono state capaci di dimostrare dei successi, come:

- Southwest Airlines, la cui trasformazione delle linea di fornitura ha migliorato le previsioni di necessità di approvvigionamento, ha ridotto i costi di acquisto e ha elevato i livelli di servizio mentre i costi calavano,
- IBM, che ha risparmiato 12 miliardi di dollari su due anni, collegando tra di loro differenti pezzi della propria catena di fornitura, con conseguente riduzione dei livelli di inventario
- Great West Life, dove le ampie sinergie dell'IT hanno costituito una parte significativa del successo finanziario delle sue recenti acquisizioni, come si vede dal suo valore di mercato
- La UK Royal Mail, dove i nuovi sistemi IT per i nuovi clienti e la contabilità hanno contribuito a trasformare le perdite da un milione di sterline al giorno in incassi da due milioni, e hanno fatto risparmiare decine di milioni di sterline, evitando allo stesso tempo un possibile blocco dei prezzi postali.

Il messaggio è chiaro. Gli investimenti aziendali *IT-enabled* possono portare enormi benefici. Uno studio portato avanti nell'ambito del gruppo globale di servizi finanziari ING⁹ indica che tali investimenti offrono opportunità di ritorni maggiori rispetto a quasi qualsiasi altra forma di investimento convenzionale. Questa ricerca, condotta a metà 2004, indicava che, a confronto con investimenti più tradizionali come l'immobiliare commerciale, i titoli quotati e le obbligazioni estere, ci si può aspettare che i ritorni di un portafoglio ben bilanciato di investimenti aziendali *IT-enabled* siano significativamente maggiori. Tuttavia, il risultato qualora siano fatti in modo sbagliato può essere pesante, come perdite finanziarie catastrofiche e svantaggio competitivo.

I risultati preliminari di un sondaggio del 2005 condotto su scala globale con più di 600 dirigenti (un quarto circa dei quali erano CEO e tre quarti CIO) fatto da PricewaterhouseCoopers Belgium per l'IT Governance Institute, confermano che il capitolo della realizzazione di valore dagli investimenti *IT-enabled* è in cima all'agenda dei dirigenti, ed essi vi rispondono con la richiesta di una migliore governance (figura 3)

Una Nuova Prospettiva

Una lezione fondamentale da imparare dalle esperienze appena citate, e da molte altre, è che l'investimento IT non consiste più nell'implementare soluzioni IT. Consiste nell'implementare il cambiamento *IT-enabled*. Il valore economico è generato da quello che le imprese fanno con l'IT piuttosto che dalla tecnologia in sé. Ciò implica complessità e rischio maggiori di quanto non fosse tradizionalmente. Le tradizionali pratiche di gestione non sono più sufficienti. C'è un chiaro incentivo per il management ad assicurare che siano posti in campo i giusti processi di governance e di gestione per ottimizzare la creazione di valore. Come recentemente messo in evidenza nella Harvard Business Review, 'la mancanza di supervisione sulle attività IT da parte del vertice aziendale è pericolosa; espone l'impresa allo stesso rischio in cui incorrerebbe se facesse errori nell'audit sui suoi libri contabili'.

⁴ IBM Strategy and Change, survey of *Fortune 1000 CIOs* as presented to SHARE in New York by Doug Watters, 17 August 2004

⁵ The Standish Group International 2004 Third Quarter CHAOS Report

⁶ Songini, Marc L.; 'Nike Blames financial snag on supply-chain project', *Computerworld*, 27 February 2001

⁷ *The Times*, 'MFI Mulls Supply Chain Suit', and business editor's commentary, 22 July 2005

⁸ *The Wall Street Journal*, 'Hershey's Biggest Dud Is Its New Computer System', 29 October 1999

⁹ ING Investor Relations, 'IT Investment and Shareholder Return', *ING Shareholder's Bulletin*, volume 12, number 2, May 2004, ING Group, The Netherlands, www.sea quotation.com

Assicurarsi che si ottenga valore dagli investimenti *IT-enabled* è una componente essenziale della governance d'impresa. Ciò comporta una saggia selezione degli investimenti e una loro gestione, come un bene o un servizio, lungo il loro ciclo di vita.

Figura 3 – Ricerca di ITGI su “Executives’ View of IT Investments”

- **Il basso ritorno percepito degli investimenti IT ad alto costo, e una visibilità inadeguata delle prestazioni dell'IT sono due dei quattro problemi principali che incontrano**
- **Più del 30% dichiarano un ritorno negativo dagli investimenti IT mirati a miglioramenti dell'efficienza**
- **Il 40% non ha un buon allineamento tra i piani dell'IT e la strategia di business**
- **Il numero di imprese che considera una buona pratica la gestione attiva del ritorno sugli investimenti IT, o che ha effettivamente implementato tale pratica, si è raddoppiato in due anni, dal 28 al 58 per cento.**

Eliminato: ,

COBI T mette a disposizione un quadro di riferimento esaustivo per la gestione e l'erogazione di servizi di alta qualità basati sull'Information Technology. Esso stabilisce le best practice riguardo i mezzi per contribuire al processo di creazione del valore. Val IT adesso aggiunge le best practice riguardo al fine, fornendo i mezzi per misurare, monitorare e ottimizzare senza ambiguità il ritorno, finanziario e non, degli investimenti nell'IT. SeaQuation, in un'analisi preliminare condotta per ITGI, ha trovato che l'applicazione intelligente di processi come definito da COBI T e Val IT può aiutare le imprese a migliorare il ritorno dei loro investimenti in modo significativo. Non basta, tuttavia, avere semplicemente i processi. C'è la prova empirica che è migliorando la maturità dei processi, come definito dal Capability Maturity Model (CMM), insieme alle economie di scala e di scopo, che si ha l'impatto più significativo sulla creazione di valore in termini di ritorno complessivo per gli azionisti, di efficienza del capitale o di ritorno sui beni. Questi risultati sono ulteriormente supportati da uno studio recente di McKinsey che ha scoperto che gli investimenti IT sono di poco impatto a meno che non siano accompagnati da pratiche gestionali di alto profilo, e che quelle compagnie che associano buone pratiche gestionali agli investimenti IT conseguono i risultati migliori.

Val IT è complementare a COBI T dal punto di vista finanziario e di business e sarà d'aiuto per tutti quelli che hanno un interesse nella produzione di valore dall'IT. Ha rilevanza per tutti i livelli di management sia del business sia dell'IT, dal CEO e la C-suite a coloro che sono direttamente coinvolti nei processi di selezione, approvvigionamento, sviluppo, implementazione, messa in esercizio e realizzazione dei benefici. Val IT contiene una guida essenziale per tutti.

Perché Val IT è rilevante per la Governance IT ?

L'ITGI considera la produzione del valore come una delle cinque aree focali della Governance IT, insieme all'allineamento strategico, la misure delle prestazioni, la gestione delle risorse e la gestione del rischio. Ovviamente, il produrre valore non può prescindere dal successo nelle altre quattro aree.

Uno studio recente del CISR e alcuni altri progetti¹⁰ correlati sostengono che “Una Governance IT efficace è il singolo fattore di previsione più importante del valore che un'organizzazione genera dall'IT”, e che “le imprese con strategie focalizzate e una Governance IT al di sopra della media hanno avuto profitti del 20% più alti di altre imprese che seguivano le stesse strategie”. Val IT, insieme a COBI T ora fornisce una fonte univoca, credibile e codificata del quadro complessivo e dei processi a supporto atti a raggiungere una governance efficace. Inoltre, così facendo, Val IT alimenta una stretta partnership tra l'IT e il business, con assegnazione di responsabilità e misurazioni chiare e prive di ambiguità – altro requisito chiave per una governance efficace.

La governance efficace comincia dalla leadership, l'impegno e il supporto del vertice. Tuttavia, sebbene critica, la leadership non basta. Val IT supporta la leadership fornendo processi chiari e applicati con coerenza, una chiara comprensione dei ruoli e delle responsabilità sia della dirigenza sia del business e dell'IT, le informazioni rilevanti e le adeguate strutture organizzative.

Per massimizzare il ritorno degli investimenti *IT-enabled* sono essenziali un adeguato framework di governance, l'attenzione alla gestione del portafoglio¹¹ e dei programmi aziendali, la preparazione di Business Case¹² formalizzati e coerenti, l'uso di tassi di rendimento minimo richiesto e l'applicazione di metriche pertinenti.

¹⁰ Come riportato da Peter Weill e Jeanne W. Ross nel loro libro *IT Governance, How Top Performers Manage IT Decisions for Superior Results*

¹¹ Per un case study sull'uso efficace del portfolio management, si veda il documento associato nella serie Val IT, Enterprise Value: Governance of IT Investments, The ING Case Study.

IL Framework VALIT

La **Figura 4** illustra alcune delle domande di governance che le imprese dovrebbero porsi, e il tipo di informazioni necessarie per rispondere ad esse in modo efficace.

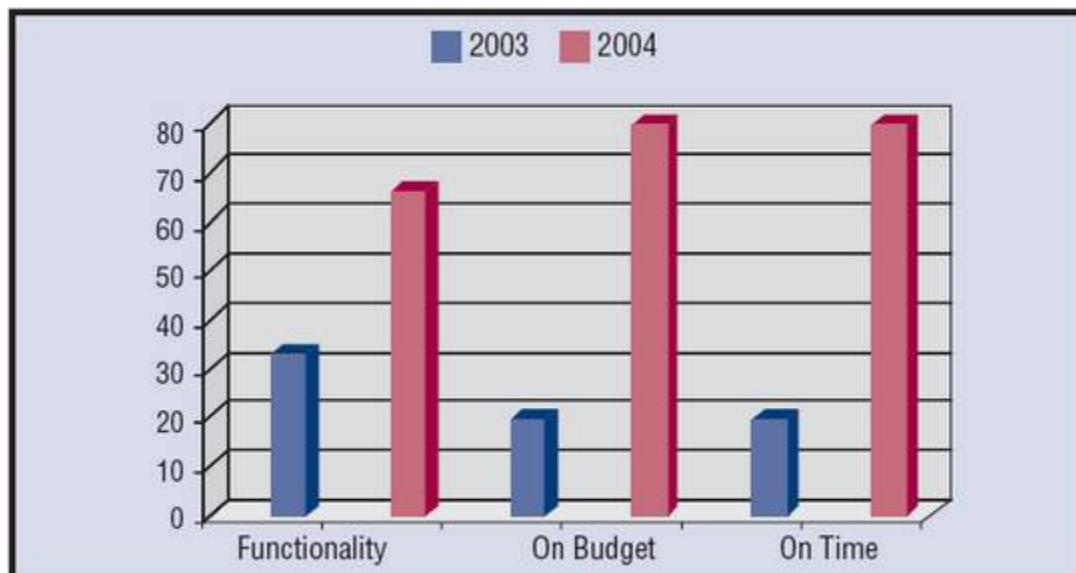
Per essere nelle condizioni di disporre delle informazioni necessarie a rispondere queste domande e agire di conseguenza, le imprese devono stabilire processi, modalità d'azione e metriche per supportare un'azione decisionale coerente e trasparente. Gli investimenti aziendali *IT-enabled* dovrebbero essere considerati come qualsiasi altra decisione di investimento, dove l'investitore bilancia opportunità, ritorno e rischio nello stesso momento in cui cerca l'assicurazione che saranno prodotti i previsti benefici. La sfida principale è assicurare che i benefici attesi e rivalutati sulla base del rischio corrispondano agli obiettivi assegnati all'investimento. Far ciò in modo efficace, efficiente e su base continuativa richiede, in molte organizzazioni, un cambio di cultura.

Conclusioni

E' responsabilità del consiglio d'amministrazione, del CEO e di tutti i dirigenti della C-suite, assicurare che il ritorno per l'azionista e per chi ne è interessato sia ottimizzato grazie ad un uso giudizioso delle risorse e delle opportunità a disposizione. Questa responsabilità include gli investimenti aziendali *IT-enabled* e risorse per i quali costi, visibilità di successo o fallimento e il rischio di distruzione di valore sono alti ma appare anche una significativa potenzialità di creare valore. Bilanciare rischio e ritorno deve avere un posto preminente in agenda. L'implementazione intelligente e disciplinata delle best practice contenute in COBIT e Val IT costituirà un contributo significativo al raggiungimento del successo¹³.

Figura 4 – Domande di Governance

Dato che si perdono miliardi di dollari in investimenti IT e che dal 35 al 45 percento dei progetti IT fallisce, non sarebbe bene rendersi conto di quanti progetti sono nei tempi, rispettano il budget e forniscono le funzionalità attese ?

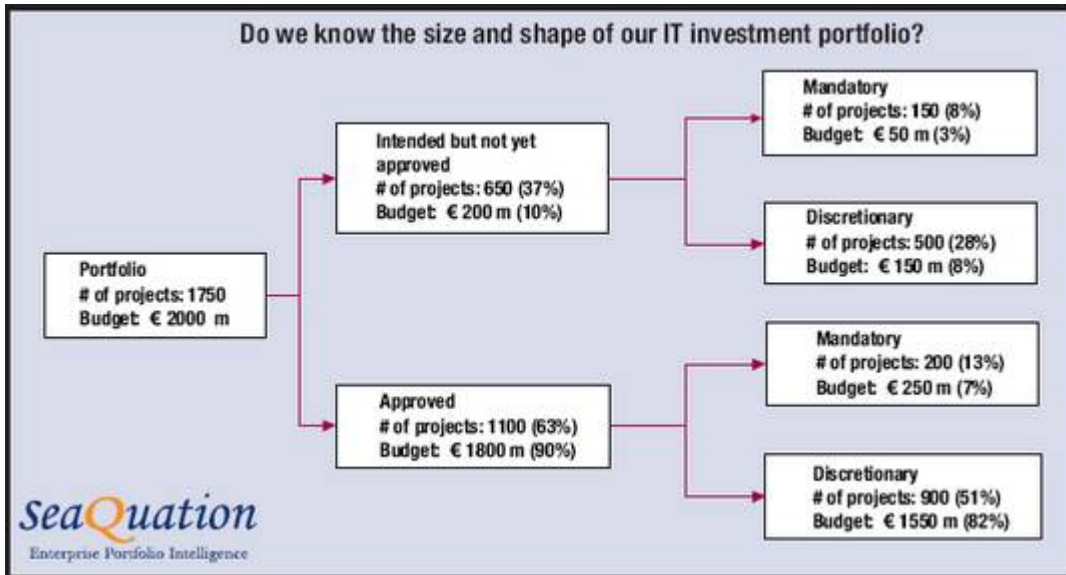


¹² Per maggiori informazioni su come creare il business case ed usarlo efficacemente, si veda il documento associato nella serie Val IT, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Business Case*.

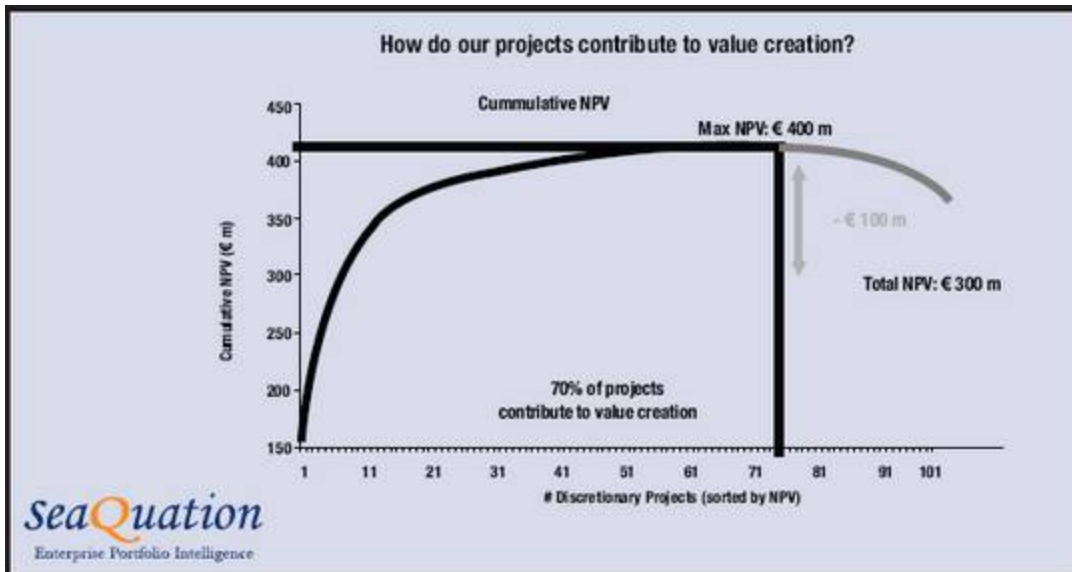
¹³ Come descritto nel capitolo 4 sotto 'Sviluppi Futuri', una futura Val IT technique guide guiderà in modo più dettagliato all'implementazione dei processi Val IT e delle principali pratiche gestionali di supporto.

Non sarebbe bene sapere quanti progetti abbiamo e perché li facciamo ? Non dovremmo preoccuparci di quanto rappresentano in termini di investimento? Non dovremmo far domande sulle capacità di gestione e sulle competenze necessarie per tutti questi progetti e investimenti ?

Eliminato:



Non sarebbe bene sapere quanti benefici ci ritornano da questi investimenti, così che possiamo far domande sui progetti chiave che veramente guidano la nostra profittabilità e su quelli che invece la mettono in pericolo ?



I grafici sono solo esemplificativi e non rappresentano informazioni riguardanti ING

4. Il Framework VAL IT

Il Valore non è un concetto semplice. Il Valore è complesso, specifico al contesto e dinamico. Certamente il Valore sta “sotto osservazione”. La natura del Valore differisce per i diversi tipi di organizzazione. Per le organizzazioni commerciali, o “for-profit”, il valore tende a essere considerato in primo luogo in termini finanziari e potrebbe semplicemente consistere nell’aumento di profitto per l’organizzazione portato dall’investimento. Per le organizzazioni “not-for-profit”, compreso il settore pubblico, il valore è più complesso e spesso di natura non finanziaria. Potrebbe essere il miglioramento delle prestazioni rispetto ad alcuni indicatori (che misurano cosa ricevono coloro per servire i quali l’organizzazione stessa esiste), e/o l’aumento netto delle entrate disponibili per erogare quei servizi, l’uno aspetto dei quali, o entrambi, grazie all’investimento.

La **Figura 5** definisce alcuni termini che vengono usati nel framework Val IT. Sebbene le imprese possano scegliere di usare termini diversi, o di assegnare significati differenti ai termini stessi, è importante per chi legge capire come i termini vengono usati in questa pubblicazione.

Val IT consiste in un insieme di principi guida e in un certo numero di processi, conformi a quei principi, che sono ulteriormente definiti come una serie di pratiche gestionali chiave. La relazione tra questi, e il legame con COBIT T, sono illustrati nella **Figura 6**

Figura 5 - Definizione dei principali termini usati in Val IT

Valore - *Il risultato aziendale finale atteso da un investimento aziendale IT-enabled dove tale risultato può essere finanziario, non finanziario o una combinazione dei due.*

Portfolio - *Un raggruppamento di programmi, progetti, servizi o beni selezionati, gestiti e monitorati al fine di ottimizzare il ritorno di business (si noti che la focalizzazione iniziale di Val IT riguarda in primo luogo i portfolio di programmi. COBIT T è interessato nel portfolio di progetti, servizi o beni)*

Programma - *Un gruppo strutturato di progetti interdipendenti, necessari e sufficienti per conseguire il risultato di business e produrre valore. Questi progetti potrebbero includere, ma non limitarsi a, cambiamenti della natura del business, processi di business, il lavoro fatto dalle persone, come anche le competenze necessarie per portare avanti il lavoro, la tecnologia abilitante e la struttura organizzativa. Il programma di investimento è l’unità primaria di investimento nell’ambito di Val IT.*

Progetto - *Un insieme strutturato di attività riguardanti la realizzazione per l’impresa di una capacità definita (che sia necessaria ma NON sufficiente per conseguire un risultato richiesto di business) sulla base di una tempificazione e di un budget concordati.*

Implementazione - *Include tutto il ciclo di vita economico del programma d’investimento fino al suo ritiro, cioè fino a quando viene realizzato tutto il valore atteso dall’investimento, o è stato realizzato tutto il valore ritenuto possibile, o si è stabilito che il valore atteso non può essere realizzato e il programma viene chiuso.*

Figura 6 – Relazione tra principi, processi e pratiche Val IT e COBIT

Val IT supporta l'obiettivo di business di
 Ricavare il valore ottimale dagli investimenti aziendali *IT-enabled*
 a un costo sostenibile e a un livello di rischio accettabile

Ed è guidato da

Un insieme di principi applicati in processi di gestione del valore

Che sono abilitati da

Pratiche di gestione chiave che fanno riferimento a controlli
 chiave del COBIT

E sono misurati da

Risultati chiave e metriche di prestazione

Principi Val IT

I Principi Val IT sono :

- **Gli investimenti *IT-enabled* saranno gestiti come portafoglio di investimenti (*portfolio of investments*)**
- **Gli investimenti *IT-enabled* includeranno l'intera gamma di attività richieste per conseguire valore**
- **Gli investimenti *IT-enabled* saranno gestiti lungo il loro intero ciclo di vita**
- **Le pratiche di value delivery terranno conto del fatto che ci sono *categorie differenti di investimenti* che saranno valutate e gestite in modi differenti**
- **Le pratiche di value delivery definiranno dei *misuratori* chiave e li sottoporranno a monitoraggio, e reagiranno velocemente a ogni cambiamento o deviazione**
- **Le pratiche di value delivery coinvolgeranno tutti gli interessati e assegneranno le *corrette responsabilità* sull'esercizio delle capacità e sulla realizzazione del valore aziendale**
- **Le pratiche di value delivery saranno sottoposte a *monitoraggio, valutazione e miglioramento continui*.**

IL Framework VALIT

I Processi Val IT

Per ottenere ritorno a fronte di investimento, tutti gli interessati agli investimenti *IT-enabled* dovrebbero applicare i principi Val IT nell'ambito dei seguenti processi:

- Governance del valore (Value governance)
- Gestione portafoglio (Portfolio management)
- Gestione dell'investimento (Investment management)

Governance del Valore (VG)

L'obiettivo della *Value Governance* è ottimizzare il valore degli investimenti *IT-enabled* di un'impresa:

- Stabilendo il framework di governance, di monitoraggio e di controllo
- Fornendo le direttive strategiche per gli investimenti
- Definendo le caratteristiche del portafoglio investimenti.

Il framework di controllo definisce i processi e le attività (relative alla governance degli investimenti aziendali *IT-enabled*) che si effettuano nel contesto complessivo della governance d'impresa. Essa definisce la relazione tra funzione IT e le altre componenti aziendali, tra la funzione IT e quelle funzioni che sono investite di responsabilità di governo, quali il CFO, il CEO e il consiglio d'amministrazione.

Gestione portafoglio (PM)

L'obiettivo del *Portfolio Management* è assicurare che il portafoglio complessivo degli investimenti *IT-enabled* dell'organizzazione sia allineato e contribuisca con valore ottimale, agli obiettivi strategici dell'impresa:

- Stabilendo e gestendo i profili delle risorse
- Definendo le soglie d'investimento
- Valutando, selezionando, dando priorità, rimandando o respingendo i nuovi investimenti
- Gestendo il portafoglio complessivo
- Monitorando la prestazione del portafoglio e riportando su di essa.

Eliminato: ,

Eliminato: ,

I programmi di investimento *IT-enabled* aziendale sono gestiti come un portafoglio di investimenti. I programmi in portafoglio devono essere definiti con chiarezza, valutati, dotati di una priorità, selezionati e gestiti attivamente lungo tutto il loro ciclo di vita economico, al fine di ottimizzare il valore per i singoli programmi e per l'intero portafoglio. Ciò comporta l'appropriata allocazione di risorse, la gestione del rischio, l'identificazione e la correzione tempestiva dei problemi (compresa la cancellazione del programma, se necessario) e la supervisione del portafoglio a livello di consiglio d'amministrazione.

Il portfolio management riconosce l'esigenza di un portafoglio bilanciato. Tiene conto anche del fatto che ci sono categorie differenti di investimento con differenti livelli di complessità e gradi di libertà nell'allocare i fondi. Per ogni categoria di investimento vengono stabiliti i criteri di valutazione con gli appropriati pesi. Quella di inserire un programma nel portafoglio non è una decisione che si prende in un solo passo. Il portafoglio è gestito in modo attivo e, in funzione delle prestazioni relative dei programmi che contiene e dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente di business dentro e fuori l'impresa, il suo assetto può essere soggetto ad aggiustamenti.

Gestione dell'investimento (IM)

L'obiettivo dell'*Investment Management* è assicurare che i singoli programmi d'investimento *IT-enabled* di un'impresa producano il valore ottimale ad un costo sostenibile e con un livello accettabile di rischio:

- Identificando le esigenze di business
- Sviluppando una chiara comprensione dei programmi d'investimento che si candidano
- Analizzando le alternative
- Definendo il programma e documentando un dettagliato Business Case, che includa i dettagli sui benefici attesi
- Assegnando chiare responsabilità e titolarità
- Gestendo il programma lungo tutta il suo ciclo di vita economico
- Monitorizzando le prestazioni del programma e producendo relazioni su di esse.

Ci sono tre componenti chiave della gestione dell'investimento:

- Sviluppo del Business Case – a supporto della selezione dei giusti programmi d'investimento
- Gestione del programma – che gestisce l'esecuzione dei programmi
- Conseguimento dei benefici – che gestisce attivamente la realizzazione dei benefici dai programmi

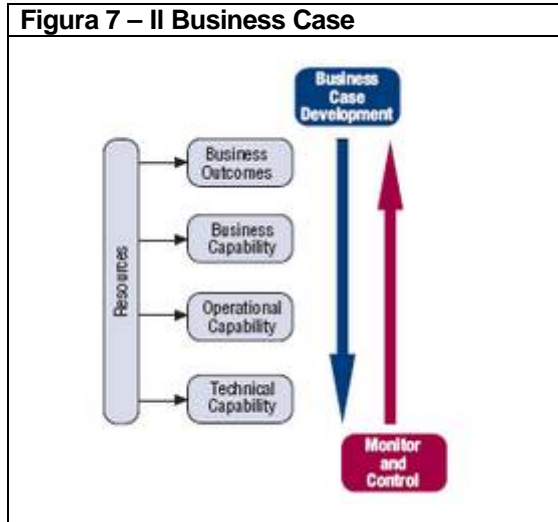
Ognuna di queste componenti è descritta in maggior dettaglio nelle sezioni che seguono.

Sviluppo del Business Case

I semi del successo o del fallimento vengono piantati nel Business Case. Malgrado ciò, le organizzazioni non sono in genere molto brave a sviluppare e documentare Business Case esaustivi e comparabili. Il Business Case si basa su un insieme di convinzioni e contiene una serie di assunzioni su come può essere creato valore: convinzioni e assunzioni che devono essere ben verificate per assicurare che si conseguirà il risultato atteso. La validazione del Business Case è resa possibile da indicatori qualitativi e quantitativi che rivelano anche utili informazioni per le decisioni future d'investimento. Un volume associato a questa pubblicazione, *Enterprise*

Value: Governance of IT Investments, The Business Case, fornisce una guida alla massimizzazione della qualità dei Business Case, con particolare enfasi sulla definizione degli indicatori chiave, sia finanziari (*net present value, internal rate of return e payback period*) che non finanziari, e sulla completa valutazione e valorizzazione del rischio sottostante.

Il contenuto base del Business Case consiste nelle principali fonti di input e in tre filoni di attività che portano all'espletamento di capacità tecniche, operative e amministrative che a loro volta producono ritorni finanziari o altri risultati non finanziari (**figura 7**). Per supportare la decisione d'investimento e i processi di gestione del portafoglio, ognuno di questi filoni va documentato con dati: iniziative, costi, rischi, assunzioni e risultati.



Il Business Case dovrebbe essere sviluppato secondo un approccio top-down, a partire da una chiara comprensione dei risultati di business desiderati. Una volta approvato un investimento, l'espletamento delle capacità richieste e i risultati desiderati devono essere monitorati con diligenza e controllati lungo tutto il ciclo di vita economico dell'investimento. Il Business Case, poi, non è un documento statico. Esso è uno strumento operativo che deve essere continuamente aggiornato per riflettere nel tempo la realtà e per supportare i processi di gestione del portafoglio.

Gestione del Programma

L'IT da sola non produce valore. E' solo quando l'IT viene implementata in armonia con i cambiamenti del business e dei relativi processi, a quelli del lavoro delle persone e delle loro competenze, a quelli che si rendono necessari nelle strutture organizzative, che da esso si produce valore. Tutti i cambiamenti che si rendono necessari devono essere compresi, definiti e gestiti come un programma di cambiamento *IT-enabled*. Deve esserci chiarezza sui risultati di business desiderati, sull'ambito complessivo delle iniziative richieste per conseguire i risultati, sulle relazioni tra le iniziative e su come esse contribuiscono individualmente e collettivamente ai risultati, e su ogni assunzione fatta relativamente a tali contributi o ai risultati stessi. Questo richiede che la funzione IT e le altre funzioni aziendali lavorino a stretto contatto tra di loro e con la chiara comprensione dei ruoli, delle responsabilità e dei carichi condivisi.

Realizzazione dei Benefici

I benefici non arrivano così, e raramente arrivano secondo i piani. I benefici non cominciano ad arrivare automaticamente man mano che si va avanti con l'implementazione. Se va creato valore, è fondamentale che i programmi di investimento e i benefici attesi da tali programmi vengano gestiti attivamente lungo il loro intero ciclo di vita economico – "dal concetto all'incasso". Le imprese sono tradizionalmente manchevoli nel far questo, ma se non viene fatto non si può arrivare a una governance efficace, il valore sarà eroso e l'impresa non imparerà, e non migliorerà, il proprio Business Case né i propri processi di gestione del portafoglio.

Ognuno dei processi Val IT è abilitato da un certo numero di pratiche chiave di gestione. Tali pratiche sono state sviluppate a partire dalla esperienza collettiva del gruppo Val IT e di un gruppo più ampio di consulenti a livello globale, e attingono a pratiche, metodologie e ricerche esistenti o emergenti. Esse forniscono un quadro di riferimento che le imprese possono usare per valutare le proprie pratiche attuali, per determinare dove si collochino le aree di possibile miglioramento e per guidare le iniziative adatte a realizzare quel miglioramento.

IL Framework VALIT

Sviluppi Futuri

Nel breve periodo, il materiale Val IT sarà allargato ai risultati di ricerche sui dati empirici relativi a progetti IT, alle best practice e ai fattori di rischio per la gestione del valore degli investimenti aziendali *IT-enabled*. Sarà anche sviluppata una guida tecnica aggiuntiva, una guida all'implementazione, e questa conterrà una guida su come partire con, e salire, la scala CMM.

Nel più lungo periodo:

- Sebbene Val IT sia inizialmente focalizzato sui nuovi investimenti *IT-enabled*, i rilasci successivi ne ampliaranno l'ambito per comprendere tutti i servizi e i beni IT, incluse le applicazioni e le infrastrutture legacy.
- Saranno fornite guide tecniche più specifiche, contenenti il come applicare i principi, i processi e le pratiche Val IT a investimenti specifici, per esempio al *customer relationship management (CRM)*.
- Saranno forniti casi di studio aggiuntivi, che includeranno il settore pubblico, le organizzazioni not-for-profit e le piccole e medie imprese (*small/medium sized enterprises, SMEs*).
- Saranno intraprese e pubblicate ulteriori ricerche sulla correlazione tra le best practice e la realizzazione del valore.
- Sarà stabilita un'offerta di servizio non commerciale, che fornirà benchmarking e permetterà alle imprese di scambiarsi esperienze sulle best practice per la gestione del valore dell'IT.
- La gestione del valore, per come la si applica agli investimenti *IT-enabled*, è una disciplina emergente e al crescere dell'esperienza con tale disciplina ci si può aspettare che le pratiche contenute in Val IT evolvano nel tempo. Il framework Val IT sarà continuamente esteso e migliorato sulla base dei risultati della ricerca e dell'esperienza maturata con il framework stesso.

Si dovrebbe guardare all'IT come a un bene importante da governare nell'ambito della governance dell'impresa esattamente come gli altri beni chiave ed, in quanto tale, la governance IT dovrebbe semplicemente diventare, sempre di più, parte integrante della governance d'impresa. Il corollario di ciò è che il framework Val IT potrebbe avere, in effetti già oggi, un'applicazione più ampia.

5. PROCESSI VALIT E LE PRATICHE DI GESTIONE PRINCIPALI

Le pratiche di gestione sono l'elemento che più caratterizza i processi di successo. Prima di scegliere le pratiche di gestione che meglio si adattano alle sue esigenze, ogni impresa deve valutare con attenzione le politiche che ha scelto di applicare, la propensione al rischio e l'ambiente nel quale essa si trova a operare. In questo documento vengono illustrate le procedure chiave di gestione per i tre processi seguenti:

1. Governance del valore (VG - Value Governance): 11 procedure chiave di gestione, tra cui:

- La definizione di un sistema di governance, monitoraggio e controllo
- L'identificazione di un indirizzo strategico per gli investimenti
- La definizione delle caratteristiche del portafoglio degli investimenti

2. Gestione del portafoglio (PM - Portfolio management): 14 procedure chiave di gestione, tra cui:

- L'identificazione e la manutenzione dei profili delle risorse
- La definizione delle soglie per gli investimenti
- La valutazione, la definizione delle priorità e la selezione, il rinvio o il rifiuto degli investimenti
- La gestione del portafoglio globale
- Il monitoraggio e la creazione di un report delle prestazioni del portafoglio

3. Gestione degli investimenti (IM - Investment Management): 15 procedure chiave di gestione, tra cui:

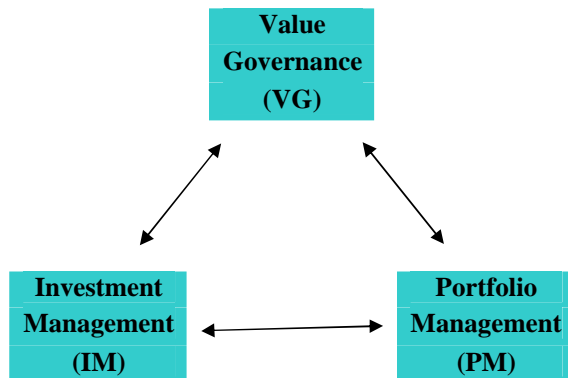
- L'identificazione delle esigenze aziendali
- Il raggiungimento di una comprensione chiara dei programmi di investimento candidati
- L'analisi delle alternative
- La definizione dei programmi e la documentazione di un Business Case dettagliato, con particolare attenzione alle informazioni sui benefici
- L'assegnazione inequivocabile e chiara di responsabilità e proprietà
- La gestione del programma durante tutto il suo ciclo di vita economica
- Il monitoraggio e la creazione di un report delle prestazioni del programma

La sequenza completa delle procedure di gestione è riportata nella figura 8.

IL Framework VALIT

Figura 8—Procedure chiave di gestione alla base dei tre processi Val IT

- VG1 Scelta di un gruppo dirigente informato e coinvolto in maniera proattiva.
- VG2 Definizione e attivazione dei processi.
- VG3 Definizione di ruoli e responsabilità.
- VG4 Assegnazione delle responsabilità – devono essere appropriate ed accettate.
- VG5 Definizione dei requisiti a livello di informazioni.
- VG6 Definizione dei requisiti a livello di report.
- VG7 Definizione delle strutture organizzative.
- VG8 Definizione dell'indirizzo strategico.
- VG9 Definizione delle categorie di investimenti.
- VG10 Determinazione di un mix di iniziative strategiche.
- VG11 Definizione dei criteri di valutazione per le categorie di investimento.



- PM1 Manutenzione di un inventario delle risorse umane.
- PM2 Identificazione della domanda di risorse.
- PM3 Analisi degli scostamenti.
- PM4 Sviluppo di una pianificazione delle risorse (resourcing).
- PM5 Monitoraggio della distribuzione e dell'utilizzo delle risorse.
- PM6 Definizione di una soglia per gli investimenti.
- PM7 Valutazione del Business Case concettuale per il programma.
- PM8 Valutazione del Business Case ed assegnazione di un punteggio relativo al programma.
- PM9 Creazione di una vista sul portafoglio globale.
- PM10 Decisione sull'investimento.
- PM11 Individuazione delle fasi (metodologia stage-gate) e del finanziamento dei programmi scelti.
- PM12 Ottimizzazione delle prestazioni del portafoglio.
- PM13 Riassegnazione delle priorità agli elementi nel portafoglio.
- PM14 Monitoraggio e creazione di una documentazione delle prestazioni del portafoglio.

- IM1 Sviluppo di una definizione ad alto livello dell'opportunità di investimento.
- IM2 Sviluppo iniziale di un Business Case concettuale per il programma.
- IM3 Sviluppo di una comprensione chiara dei programmi candidati.
- IM4 Analisi delle alternative.
- IM5 Pianificazione del programma.
- IM6 Pianificazione della realizzazione dei benefici.
- IM7 Identificazione di costi e benefici dell'intero ciclo di vita del programma.
- IM8 Sviluppo di un Business Case dettagliato per il programma.
- IM9 Assegnazione chiara e inequivocabile di responsabilità e proprietà.
- IM10 Inizializzazione, pianificazione e avvio del programma.
- IM11 Gestione del programma.
- IM12 Gestione/tracciamento dei benefici.
- IM13 Aggiornamento del Business Case.
- IM14 Monitoraggio e creazione della documentazione delle prestazioni del programma.
- IM15 Chiusura del programma.

È opportuno ricordare che, sebbene i processi e le procedure di gestione vengano generalmente presentati, per necessità di semplificazione, come passi in successione, ciò non implica necessariamente un approccio "a cascata". Malgrado la sequenza qui illustrata abbia una sua logica, è opportuno ricordare che molte di queste procedure devono essere e saranno applicate in parallelo e in modo iterativo. Ad alto livello, il flusso sarà il seguente:

- La governance del valore definisce i sistemi globali di governance, la direzione strategica, le caratteristiche desiderate per il portafoglio e i vincoli, in termini di risorse e fondi, di cui si deve tenere conto al momento di prendere delle decisioni.
- La gestione degli investimenti definisce i programmi potenziali sulla base dei requisiti aziendali; valuta se valga la pena esaminarli ulteriormente; invia i programmi di investimento candidati ai responsabili della Gestione del portafoglio Management. Questi dovranno poi valutare tali programmi tenendo conto di numerosi fattori tra cui la loro compatibilità con gli obiettivi strategici, il loro valore globale per l'impresa (sia in termini finanziari che non) e i rischi a essi associati (sia per quanto riguarda i risultati sia per quanto riguarda i benefici attesi).
- La gestione del portafoglio valuta i programmi e assegna loro una priorità, sempre tenendo conto dei vincoli presenti a livello di

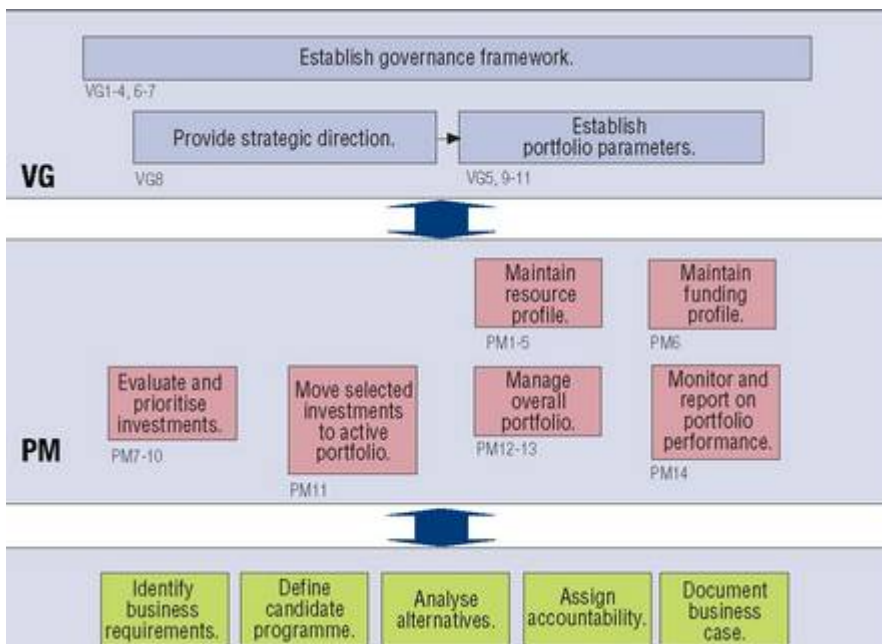
Eliminato: delLA

risorse e fondi; una volta individuati i programmi più promettenti, questi vengono trasferiti nel portafoglio dei programmi attivi per l'esecuzione.

- La gestione degli investimenti avvia e gestisce l'esecuzione dei programmi attivi e crea dei report sulle prestazioni da inoltrare ai responsabili del portafoglio.
- La gestione del portafoglio monitora le prestazioni dell'intero portafoglio così che, ove necessario, sia possibile apportare delle modifiche in risposta alle prestazioni rilevate o a cambiamenti delle priorità aziendali.
- La gestione dei programmi chiude i programmi quando sono stati realizzati gli obiettivi desiderati o nel caso vi siano altri motivi per la loro interruzione.

Le relazioni tra i processi e le procedure di gestione sono illustrate nella **figura 9**.

Figura 9—Relazione tra i processi Val IT e le procedure di gestione



VG1-4, 6-7	Definizione di un sistema di governance.	IM1-2	Identificazione dei requisiti di business.
VG8.	Definizione dell'indirizzo strategico	IM3, 5-7	Definizione dei programmi candidati.
VG5, 9-11	Definizione dei parametri del portafoglio.	IM4	Analisi delle alternative.
PM1-5	Manutenzione del profilo delle risorse.	IM9	Assegnazione delle responsabilità.
PM6	Manutenzione del profilo dei finanziamenti.	IM8, 13	Creazione di un Business Case.
PM7-10	Valutazione e assegnazione delle priorità agli investimenti.	IM10	Avvio del programma.
PM11	Spostamento degli investimenti scelti nel portafoglio attivo.	IM11-12	Gestione dell'esecuzione del programma.
PM12-13	Gestione del portafoglio globale.	IM14	Monitoraggio e creazione di un report sulle prestazioni del programma.
PM14	Monitoraggio e creazione di una documentazione delle prestazioni del portafoglio.	IM15	Chiusura del programma

IL Framework VALIT

La relazione tra Val IT e COBIT T

Val IT è una 'lente del valore' in COBIT T. Nella sezione che segue viene illustrata in dettaglio la correlazione esistente tra le procedure di gestione Val IT e gli obiettivi di controllo COBIT T, mentre la relazione di alto livello tra i processi Val IT e i domini COBIT T è illustrata nella figura 10, utilizzando i "Four Ares" (le quattro domande che ci si deve porre e che in inglese cominciano con "Are we...", vedi nota all'inizio del cap. 3. NdT)

L'obiettivo principale dei processi Val IT è il produrre valore attraverso:

- La definizione di un sistema ampio e ben strutturato di governance, monitoraggio e controllo che fornisca un collegamento attivo e chiaro tra la strategia aziendale e il portafoglio dei programmi relativi all'IT che mettono in pratica tale strategia (VG)
- La gestione dell'intero portafoglio per ottimizzare il valore dell'impresa (PM)
- La gestione dei risultati dei singoli programmi di investimento, incluse eventuali modifiche, indotte dai progetti business e IT che sono alla base dei programmi, relative ad attività, processi, personale, tecnologia e organizzazione (IM)

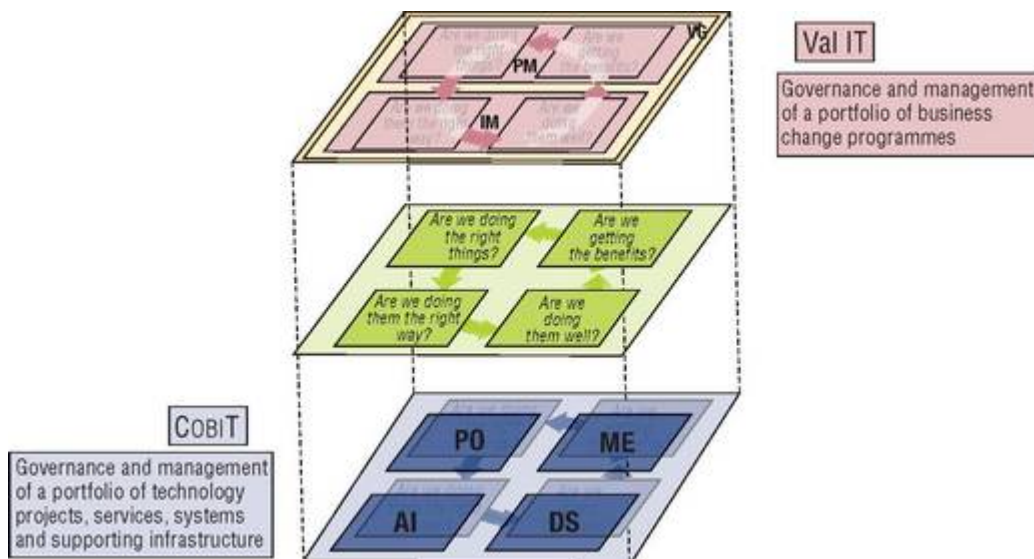
L'obiettivo principale dei domini COBIT T è il produrre le capacità tecnologiche necessarie all'impresa attraverso:

- La pianificazione ed organizzazione delle risorse IT aziendali (PO)
- L'acquisizione e l'implementazione, grazie a un portafoglio di progetti tecnologici, delle capacità tecnologiche necessarie a supportare i programmi di cambiamento e le attività aziendali correnti (AI)
- La realizzazione ed il supporto di tali capacità tecnologiche insieme ai sistemi, ai servizi ed alle infrastrutture di supporto già esistenti (DS)
- Il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni dell'IT (ME)

Le procedure chiave di gestione sono illustrate nelle tabelle che seguono, dove sono riportati i seguenti elementi:

- Descrizione del processo: una breve spiegazione del processo
- Procedure chiave di gestione: le procedure di gestione fondamentali che potranno influenzare positivamente il raggiungimento dei risultati desiderati o l'obiettivo di una particolare attività
- Riferimenti incrociati a COBIT T: una mappatura agli obiettivi di controllo COBIT T con indicati i collegamenti principali e secondari
- Modello RACI: una versione sintetica del modello COBIT T RACI che fornisce una guida per definire, quale ruolo la Dirigenza (Exec), il Business (Bus) e le funzioni IT (IT) debbano rispettivamente assumere rispetto a una data procedura di gestione: di responsabilità (R), di accountability (A) oppure di consultazione (C) o informazione (I).

Figura 10—Relazione tra i processi Val IT e i domini COBIT T



Val IT - Governance e gestione di un portafoglio di programmi di modifica del business

COBIT T - Governance e gestione di un portafoglio di progetti, servizi e sistemi tecnologici, e delle relative infrastrutture di supporto

Processo: Governance del Valore (VG)

Descrizione del processo	Procedure chiave di gestione	Riferimenti a COBI T	Grafico RACI		
			Exec	Bus	IT
<p>Individuazione di un sistema di governance, monitoraggio e controllo.</p> <p>Individuazione di una direzione strategica.</p> <p>Definizione delle caratteristiche del portafoglio.</p>	<p><i>VG1 Scegliere un gruppo dirigente informato e coinvolto in maniera proattiva.</i> La linea di riporto gerarchico del CIO dovrebbe rispecchiare l'importanza dell'IT all'interno dell'impresa. Tutti i dirigenti dovrebbero avere una comprensione adeguata delle problematiche strategiche IT, quali il grado di dipendenza dall'IT stesso. È importante che essi abbiano un'adeguata visibilità della tecnologia e delle sue potenzialità così da creare una visione condivisa tra aree business e aree IT sull'impatto che le scelte di IT possono avere sulle strategie aziendali. È opportuno che le strategie di business e IT si integrino al meglio, al fine di collegare in modo chiaro gli obiettivi aziendali con quelli connessi alle tecnologie informatiche, e di tali strategie deve essere data ampia comunicazione.</p>	<p>Principale: PO1.2, PO1.4, PO4.4, ME4.1, ME4.2</p>	A/R	C	C
	<p><i>VG2 Definire e rendere operativi i processi.</i> Definire, rendere operativi e seguire coerentemente i processi che assicurano un collegamento chiaro e attivo tra le strategie aziendali, il portafoglio dei programmi di investimento di IT che rappresentano l'attuazione della strategia, i singoli programmi di investimento e i progetti di business e IT che compongono i programmi. I processi devono includere fasi di pianificazione e di definizione del budget, una assegnazione delle priorità alle attività sia pianificate sia correnti nell'ambito del budget complessivo, un sistema di allocazione delle risorse coerente con le priorità, la sottomissione dei programmi di investimento al processo di <i>stage-gating</i>, il monitoraggio e la comunicazione delle prestazioni, l'attuazione di provvedimenti correttivi, la gestione dei benefici risultanti. In questo modo è possibile garantire un ritorno ottimale dal portafoglio e da tutti gli altri beni e servizi IT.</p>	<p>Primario: PO4.1, ME1.1, ME1.3, ME4.1</p> <p>Secondario: PO5.2, PO5.3, PO5.4, PO5.5, PO10.2</p>	A	R	C
	<p><i>VG3 Definire ruoli e responsabilità.</i> Definire e comunicare ruoli e responsabilità di tutto il personale dell'impresa in relazione al portafoglio dei programmi di investimento <i>IT-enabled</i>, ai singoli programmi di investimento e agli altri beni e servizi IT, per garantire a tutti l'autorità necessaria per espletare i compiti e i ruoli loro assegnati. Questi ruoli includono, senza però escludere eventuali ulteriori aspetti, un comitato decisionale per gli investimenti, la sponsorizzazione del programma, la gestione del programma, il project management e i ruoli di supporto ad essi associati. Fornire al personale del settore business le procedure, le tecniche e gli strumenti che rendano possibile l'attuazione di quanto nelle loro responsabilità. Stabilire e mantenere una struttura ottimale a livello di coordinamento, comunicazione e collegamento tra le funzioni IT e le altre parti interessate all'interno così come all'esterno dell'impresa.</p>	<p>Primario: PO4.6, PO4.15</p> <p>Secondario: PO4.8, PO4.9, PO10.1, PO10.2</p>	A	R	C

Eliminato:

IL Framework VALIT

	<p><i>VG4 Assegnazione delle responsabilità.</i> Creare una struttura di controllo e supporto appropriata che risulti coerente e compatibile con l'ambiente e le politiche di controllo attivate e accettate all'interno dell'impresa. Tramite questa struttura di controllo deve essere possibile assegnare compiti e responsabilità in maniera inequivocabile, così da evitare lacune nei controlli interni e nella supervisione delle attività. È importante stabilire in maniera chiara chi risponde del raggiungimento degli obiettivi aziendali, della disponibilità delle capacità richieste e del controllo dei costi, ed è altresì fondamentale eseguire un monitoraggio costante dell'esplicazione di tali attività.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO6.1, PO6.2, PO6.3, PO6.4, ME4.1, ME4.2, ME4.3</p> <p>Secondario: ME4.2</p>	A	R	C
	<p><i>VG5 Definire i requisiti a livello di informazioni.</i> Definire un insieme bilanciato di obiettivi di prestazioni, metodi di valutazione, obiettivi e benchmark da sottoporre all'approvazione dei responsabili del business e delle altre parti interessate. È necessario definire dei processi per reperire puntualmente e accuratamente i dati utili per un controllo e una comunicazione precisa dell'avanzamento delle attività con riferimento agli obiettivi specificati. Il processo di monitoraggio deve applicare una metodologia (ad esempio, Balanced Scorecard) che fornisca una rappresentazione completa ma al tempo stesso sintetica del portafoglio, dei programmi e delle prestazioni IT (sia dal punto di vista tecnologico sia funzionale). Inoltre, questo metodo deve fungere da supporto per il sistema decisionale, in fase di pianificazione così come in fase di attuazione e di controllo dei risultati, per verificare che i risultati attesi vengano effettivamente conseguiti. Questo metodo deve essere in linea con il sistema generale di monitoraggio applicato all'interno dell'impresa.</p>	<p>Primario: ME1.1, ME1.2, ME1.3, ME4.1</p>	A	R	C
	<p><i>VG6 Definizione dei requisiti a livello di report.</i> È necessario comunicare alla direzione, in maniera puntuale ed accurata, gli aspetti più rilevanti in merito al portafoglio, ai singoli programmi e alle prestazioni IT (sia dal punto di vista tecnologico sia funzionale). È importante redigere una serie di report per la direzione da sottoporre all'analisi del senior management, così che sia possibile eseguire una valutazione dei progressi a fronte degli obiettivi pianificati. Questi report sullo stato di avanzamento dei lavori devono indicare la misura nella quale gli obiettivi sono stati realizzati, i successi in termini di rilascio di risultati e di obiettivi di prestazione raggiunti e i rischi che sono stati mitigati. Questi report devono essere integrati con la documentazione analoga delle altre aree aziendali e, sulla base dei risultati dell'analisi, il management dovrà intraprendere e seguire le iniziative appropriate.</p>	<p>Primario: ME1.5, ME3.5, ME4.1, ME4.6</p>	A	R	C
	<p><i>VG7 Definizione delle strutture organizzative.</i> È necessario creare dei comitati a diversi livelli e delle strutture di controllo. Tra questi, vi dovranno essere un comitato strategico IT, un comitato di pianificazione o indirizzo IT e un'apposita commissione per l'architettura del sistema IT. È importante definire e mantenere un ottimo livello di coordinamento, nonché un sistema di comunicazione e una struttura di collegamento tra le funzioni IT e le altre parti interessate, sia all'interno che all'esterno dell'IT, quali gli utenti, i fornitori, i responsabili della sicurezza, i risk manager, il gruppo aziendale di controllo della conformità, i responsabili degli outsourcer e delle funzioni esternalizzate.</p>	<p>Primario: PO3.5, PO4.2, PO4.3, PO4.15, ME4.1</p>	A	R	C

<p><i>VG8 Definire l'indirizzo strategico.</i> Bisogna far ben comprendere a quali direttive devono essere allineate le spese per gli investimenti <i>IT-enabled</i>, e ciò riguarda la visione e i principi di business, gli obiettivi strategici e le priorità. Il settore business e il settore IT devono essere consci del potenziale impatto della tecnologia sulla strategia di business e del suo ruolo all'interno dell'impresa, e devono condividerli. La comunicazione aziendale deve assicurare a questi concetti la più ampia diffusione.</p>	<p>Primario: PO1.2, ME4.2</p>	<p>R</p>	<p>C</p>	<p>C</p>
<p><i>VG9 Definire le categorie di investimenti.</i> I processi di governance devono tenere conto del fatto che vi sono svariati tipi di investimento che differiscono per complessità e grado di libertà nell'allocazione dei fondi. È pertanto necessario introdurre un sistema che classifichi gli investimenti sulla base di categorie. Tali categorie potrebbero includere, tra gli altri, gli investimenti obbligatori, quelli per la continuità del sistema, o di sostegno, e quelli discrezionali. In quest'ultima categoria di investimenti ricadono, tra gli altri, gli investimenti di tipo strategico o evolutivo (per ottenere un vantaggio competitivo o una maggiore innovazione), quelli a supporto dell'informazione (per fornire miglior informazione), quelli a supporto delle transazioni (per automatizzare le transazioni commerciali e ridurre il costo dell'attività economica) e quelli per le infrastrutture (per garantire integrazione e condivisione dei servizi tra i settori aziendali).</p>	<p>Primario: PO5.1</p>	<p>A</p>	<p>R</p>	<p>C</p>
<p><i>VG10 Determinare il mix di programmi da avere nel portafoglio (target portfolio mix)</i> Il "portfolio mix" deve essere coerente con la direzione strategica scelta dall'impresa. Questo mix deve essere in grado di garantire il giusto equilibrio degli investimenti in riferimento a diverse dimensioni. Queste dimensioni possono essere, tra le altre, un giusto equilibrio tra le diverse categorie di investimenti, i tempi di ritorno (a breve o a lungo termine), i benefici (finanziari o di altro tipo) ed il rischio dell'investimento (alto o basso).</p>	<p>Primario: PO5.1 Secondario: ME4.5</p>	<p>A/R</p>	<p>C</p>	<p>C</p>
<p><i>VG11 Definire i criteri di valutazione per categorie</i> Per ogni categoria di investimenti è necessario definire una serie di criteri di valutazione che siano trasparenti, ripetibili e confrontabili. Come minimo, questi criteri devono permettere di valutare, per ogni investimento, il suo grado di allineamento con gli obiettivi strategici aziendali, i benefici finanziari e non che esso comporta, il suo valore finanziario complessivo (determinato sulla base delle procedure di ogni singola impresa) e i rischi associati. I rischi da considerare sono sia quelli di delivery (ossia, il rischio di non produrre) che quelli sui benefici (ossia, il rischio di non realizzare i benefici attesi da ciò che si è prodotto). È necessario applicare un peso a ogni criterio di valutazione per ogni categoria di investimento, così da poter ottenere un punteggio relativo generale per ciascun investimento.</p>	<p>Primario: PO5.1 Secondario: PO1.2, PO2.1, PO5.2, ME4.5</p>	<p>A/R</p>	<p>C</p>	<p>C</p>

IL Framework VALIT

Processo: Gestione del Portafoglio (PM)

Descrizione del processo	Procedure chiave di gestione	Riferimenti a COBI T	Grafico RACI		
			Exec	Bus	IT
Identificazione e gestione dei profili delle risorse. Definizione di una soglia per gli investimenti.	<i>PM1 Manutenzione di un inventario della risorsa umana.</i> Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane attualmente destinate al settore IT, comprensivo delle singole competenze e della loro utilizzazione, sia corrente che già impegnata. Identificare e prestare particolare attenzione ai casi di personale chiave nell'IT che sia in carenza di disponibilità.	Primario: PO4.5, ME4.4 Secondario: PO4.13			A/R
Valutazione, definizione delle priorità e scelta (rinvio o eliminazione) di nuovi investimenti.	<i>PM2 Identificare la domanda di risorse.</i> Comprendere la domanda presente e futura di risorse IT sulla base del portafoglio corrente e di previsioni di quello futuro. Identificare e prestare particolare attenzione ai casi di personale chiave nell'IT che sia in carenza di disponibilità. Nel caso di programmi di cambiamento aziendale <i>IT-enabled</i> , è necessario anche individuare le risorse necessarie nel settore business.	Primario: PO4.5, ME4.4 Secondario: PO4.13		C	A/R
Gestione del portafoglio globale. Monitoraggio e report sulle prestazioni del portafoglio.	<i>PM3 Eseguire un'analisi degli scostamenti (gap analysis).</i> Identificare eventuali carenze nella disponibilità di risorse IT e business rispetto alla rispettiva domanda presente e futura. Sviluppare strategie e piani per rispondere adeguatamente a queste carenze.	Primario: PO4.5, ME4.4 Secondario: PO4.13		C	A/R
	<i>PM4 Sviluppare una pianificazione delle risorse.</i> Creare e monitorare una serie di piani tattici IT riguardanti le risorse necessarie per supportare il portafoglio di programmi di investimento <i>IT-enabled</i> e il piano strategico dell'IT. Questi piani tattici descrivono in che modo le iniziative dell'IT possono contribuire ai programmi, quali risorse sono necessarie e in che modo sarà monitorato sia l'utilizzo di queste risorse <u>sia</u> il contributo atteso dalle iniziative stesse.	Primario: PO4.5, ME4.4 Secondario: PO4.13, PO7.1, PO7.2, PO7.5	A	C	R
	<i>PM5 Monitorare la distribuzione e l'utilizzo delle risorse.</i> Esaminare periodicamente la struttura organizzativa e funzionale a livello IT e business, per rivedere la distribuzione delle risorse e le strategie di <i>sourcing</i> in modo da poter raggiungere gli obiettivi aziendali e rispondere ai cambiamenti.	Primario: PO1.5, PO4.5, ME4.4 Secondario: PO4.13		C	A/R
	<i>PM6 Stabilire una soglia per gli investimenti.</i> Stabilire il budget totale disponibile per il portafoglio, la destinazione corrente di tale budget, le spese già approvate e quelle effettivamente sostenute alla data.	Primario: PO1.4, PO5.3	A	R	C
	<i>PM7 Valutare il Business Case iniziale del concetto alla base del programma.</i> Eseguire una valutazione iniziale di alto livello ('triage') del Business Case del concetto alla base del programma, analizzandone l'allineamento alla strategia aziendale, i vantaggi finanziari e non, il valore finanziario globale e gli eventuali rischi, nonché la sua fattibilità nell'ambito del portafoglio complessivo. Stabilire se il concetto ha il potenziale sufficiente per giustificare la scelta di procedere nella piena definizione e valutazione del programma.	Primario: PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3		A/R	C

Eliminato: delle

Eliminato: che

	<p><i>PM8 Valutare il Business Case del programma ed assegnare ad esso un punteggio relativo</i> Eseguire una valutazione approfondita e attenta del Business Case del programma analizzandone l'allineamento alla strategia aziendale, i vantaggi finanziari e non, il valore finanziario e gli eventuali rischi (sia di <i>delivery</i> che di benefici), e la disponibilità delle risorse. Assegnare al programma un punteggio relativo in base ai criteri di valutazione e al loro peso per la categoria d'appartenenza dell'investimento.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3</p>		A/R	C
	<p><i>PM9 Creare una vista sul portafoglio globale.</i> Valutare l'impatto che l'aggiunta di un programma candidato può avere sull'intero portafoglio. Stabilire il suo impatto sul mix del portafoglio. Identificare eventuali modifiche che potrebbe essere necessario apportare agli altri programmi nel portafoglio a seguito dell'aggiunta di questo programma. Verificare, infine, l'impatto e la fattibilità di tali modifiche.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3</p>		A/R	C
	<p><i>PM10 Prendere una decisione sull'investimento e comunicarla.</i> Stabilire se il programma candidato debba essere scelto e inserito nel portafoglio attivo. Se il programma non viene scelto, decidere se debba essere riconsiderato in un momento successivo e se debba essergli attribuita una sovvenzione di sostenimento iniziale ("<i>seed funding</i>"). per arrivare a stabilire se il Business Case possa essere migliorato oppure se debba essere eliminato definitivamente. Comunicare e discutere la decisione con lo sponsor aziendale.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3</p>	A	R	C
	<p><i>PM11 Sottomissione a processo di stage-gating (finanziamento) dei programmi scelti.</i> Determinare le "<i>gates</i>" lungo tutto il ciclo di vita economica del programma. Confermare, ad ogni singola "<i>stage-gate</i>" il sussistere dei requisiti evidenziati dal Business Case. Impegnare il finanziamento totale del programma, rilasciare i fondi per arrivare alla prossima "<i>stage-gate</i>" e identificare l'ammontare dei finanziamenti per le "<i>stage-gates</i>" successive. Mettere il programma nel portafoglio attivo.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.1, PO5.2, ME4.3</p>	A	R	C
	<p><i>PM12 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio.</i> Rivedere con regolarità il portafoglio per identificare e sfruttare ogni opportunità per eventuali sinergie e per mitigare e minimizzare i rischi.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO1.6, PO5.1, ME1.4, ME1.6, ME4.3</p>	A	R	C
	<p><i>PM13 Riassegnare le priorità agli elementi nel portafoglio.</i> Quando si verificano cambiamenti nell'ambiente di business interno o esterno oppure quando i Business Case del programma vengono aggiornati per riflettere cambiamenti nei requisiti o nelle prestazioni del programma, è necessario rivalutare il portafoglio modificandone le priorità, così che esso risulti sempre conforme alla strategia aziendale e sia preservato il mix di investimenti, in modo che il portafoglio possa sempre conseguire il massimo del valore complessivo. Ciò potrebbe richiedere modifiche ai programmi, compreso il rinvio o il ritiro di alcuni di essi e l'avvio di nuovi.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO1.6, PO5.1, PO5.2, ME1.4, ME1.6, ME4.3</p>	A	R	C
	<p><i>PM14 Monitoraggio e report sulle prestazioni del portafoglio.</i> Fornire al vertice aziendale e alla dirigenza, con tempestività e accuratezza, una panoramica completa delle prestazioni del portafoglio, curando che i report siano coerenti con il sistema di monitoraggio aziendale. Vanno anche messi a disposizione del senior management i report di gestione per effettuare la valutazione dei progressi conseguiti verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti. Questi report sullo stato di avanzamento devono indicare la misura nella quale di obiettivi sono stati realizzati, i risultati ottenuti, i livelli stabiliti di prestazione centrati, e i rischi che si sono mitigati. A seguito dell'analisi, il management dovrà intraprendere, e tenere sotto controllo, le opportune azioni.</p>	<p>Primario: ME1.1, ME1.3, ME1.5, ME4.3, ME4.6 Secondario: PO5.4, PO5.5</p>	A	R	C

Eliminato: ,

Eliminato: e

Eliminato: ,

Eliminato: dei

Eliminato: .

IL Framework VALIT

: Gestione degli Investimenti (IM)

Descrizione del processo	Procedure chiave di gestione	Riferimenti a COBIT	Grafico RACI		
			Exec	Bus	IT
<p>Identificazione dei requisiti business.</p> <p>Sviluppo di una comprensione chiara dei programmi candidati.</p> <p>Esecuzione dell'analisi delle alternative.</p>	<p><i>IM1 Sviluppo di una definizione di alto livello dell'opportunità di investimento.</i> Riconoscere le opportunità offerte dai programmi di investimento di creare valore a supporto della strategia aziendale o di aiutare a risolvere problemi operativi o di conformità. Definire la categoria di appartenenza dell'opportunità. Definire i risultati aziendali attesi e identificare, ad alto livello, procedure, processi, persone, sistemi tecnologici e iniziative organizzative necessari per raggiungere tali risultati. Di tali necessità deve farsi carico la direzione business, che deve agire da sponsor dell'intera opportunità e dei relativi progetti IT.</p>	Primario: PO1.2, PO1.3, AI1.1		A/R	C
<p>Definizione del programma e creazione di un Business Case comprensivo dei dettagli sui benefici</p> <p>Assegnazione di responsabilità e proprietà in maniera inequivocabile.</p>	<p><i>IM2 Sviluppo di un Business Case relativo al concetto iniziale del programma.</i> Il Business Case deve descrivere il risultato (o i risultati) al cui raggiungimento contribuirà il potenziale programma, la tipologia e la modalità di misurazione e valutazione di tale contributo. Si devono stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non, e i costi legati a tutto il ciclo di vita economica del programma. Si devono enunciare chiaramente tutte le assunzioni principali. Devono essere identificati tutti i rischi principali, il loro impatto potenziale e le relative strategie di mitigazione. L'IT manager sottoscrive gli aspetti tecnici del programma. Lo sponsor aziendale, approva e sottoscrive il Business Case.</p>	Primario: PO1.1, PO5.3, AI1.5		A/R	C
<p>Gestione del programma durante tutto il suo ciclo di vita.</p> <p>Monitoraggio e report sulle prestazioni del programma.</p>	<p><i>IM3 Sviluppo di una comprensione chiara dei programmi candidati.</i> Utilizzando tecniche e metodi appropriati e coinvolgendo tutte le parti maggiormente interessate, sviluppare e documentare una rappresentazione chiara e condivisa dei risultati di business attesi (sia intermedi sia finali) dai programmi candidati, come essi saranno misurati e l'ambito globale delle iniziative necessarie per raggiungerli. Queste iniziative devono includere i cambiamenti eventualmente necessari all'attività aziendale, ai processi di business, alle competenze e alle esperienze richieste alle persone, alla struttura organizzativa e alla tecnologia abilitante. Per ogni iniziativa, è necessario identificare la tipologia di ogni singolo contributo e specificare in che modo sarà misurato, nonché indicare le principali assunzioni fatte. Infine, è necessario identificare indicatori per monitorare la validità di tali assunzioni. Vanno anche identificati i rischi principali associati sia al successo delle singole iniziative sia al raggiungimento dei risultati desiderati.</p>	Primario: PO1.1, AI1.1, AI1.2		A/R	C
	<p><i>IM4 Eseguire un'analisi delle alternative.</i> Identificare percorsi alternativi d'azione per raggiungere i risultati di business desiderati. Valutare i relativi benefici, costi, rischi e tempi di ognuno di questi percorsi. Scegliere quello che presenta il maggior potenziale in termini di valore a costi accessibili e con un livello di rischio accettabile. Documentare le motivazioni per tale scelta. La direzione business deve valutare l'impatto sul business dei vari percorsi alternativi d'azione e la funzione IT deve valutarne l'impatto tecnico.</p>	Primario: PO1.1, AI1.3		A/R	C

Eliminato: degli

Eliminato: ,

	<p><i>IM5 Pianificare il programma.</i> Definire e documentare tutti i progetti, riguardanti procedure e processi aziendali, persone, tecnologie ed organizzazione, necessari al conseguimento dei risultati di business previsti. Specificare le risorse necessarie, inclusi i gestori e i gruppi di progetto, oltre alle eventuali risorse del settore business. Indicare i sistemi di finanziamento, i tempi e le eventuali interdipendenze tra più progetti. Indicare i criteri per acquisire, e assegnare ai progetti, collaboratori e/o consulenti esterni con le competenze richieste.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO10.1, PO10.7, PO10.8, ME4.4</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p><i>IM6 Sviluppare un piano di realizzazione dei benefici.</i> Per ogni singolo risultato chiave, identificare e documentare la base e gli obiettivi di misurazione da adottare, la metodologia utilizzata per misurare ogni singolo risultato, chi risponde del conseguimento del risultato, i tempi previsti di rilascio e il processo di monitoraggio che deve includere una qualche forma di registro dettagliato dei benefici che è possibile ottenere, nonché una spiegazione dei rischi che potrebbero minacciare il raggiungimento dei singoli risultati e un'indicazione di come questi saranno mitigati.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.5</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p><i>IM7 Identificare costi e benefici dell'intero ciclo di vita.</i> Preparare un budget di programma che ne indichi costi e benefici, finanziari e di altro tipo, lungo l'intero ciclo di vita economica, e sottoporlo alla revisione, all'affinamento ed all'approvazione dello sponsor.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.3</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p><i>IM8 Sviluppare un Business Case dettagliato del programma.</i> Sviluppare un Business Case completo e dettagliato per il programma, che risulti allineato agli standard aziendali sui requisiti i per i Business Case. Il Business Case deve contenere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una sintesi per la direzione; - una descrizione dello scopo del programma, degli obiettivi, dell'approccio da seguire e dell'ambito; - le dipendenze, i rischi e i punti di controllo; - l'impatto in termini di modifiche organizzative; - un valutazione del valore; - un piano. <p>Nella valutazione del valore del programma devono essere indicati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - costi e benefici (finanziari e non finanziari) per l'intero ciclo di vita economica del progetto; - valore finanziario globale; - allineamento alla strategia aziendale; - rischi, sia sul delivery sia sui benefici; - punteggio complessivo assegnato al programma in base al suo valore relativo; - assunzioni principali. <p>Il piano del programma deve prevedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i piani dei singoli progetti componenti; - un piano per la realizzazione dei benefici; - l'approccio da applicare alla gestione di rischi e dei cambiamenti; - la struttura di governance del programma e i controlli. <p>Il responsabile della funzione IT deve sottoscrivere gli aspetti tecnici del programma. Il business sponsor deve approvare e sottoscrivere il Business Case.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO5.3</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>

Eliminato: ,

Eliminato: ,

Eliminato: ,

IL Framework VALIT

	<p>IM9 <i>Attribuzione chiara di responsabilità e proprietà</i> È necessario assegnare in maniera chiara e inequivocabile, e mantenere sotto monitoraggio, la responsabilità per il raggiungimento dei benefici, il controllo dei costi e la gestione di rischi, il coordinamento delle attività e delle interdipendenze di più progetti. Assegnata la responsabilità, questa deve essere accettata a fronte di un mandato ed un ambito chiari e la persona che ne risponde deve avere sufficiente autorità e collocazione aziendale per agire, deve avere le competenze richieste e le risorse commisurate al progetto, deve avere misure di prestazione pertinenti, deve ricevere chiare direttive riguardo a chi rispondere del mandato ricevuto e di quali sono i diritti e i doveri che esso comporta.</p>	<p>Primario: PO1.1, PO6.1, PO10.1</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p>IM10 <i>Inizializzazione, pianificazione e lancio del programma.</i> Pianificare, dotare di risorse, commissionare i progetti necessari per il raggiungimento dei risultati del programma.</p>	<p>Primario: PO10.1, PO10.3, PO10.6</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p>IM11 <i>Gestire il programma.</i> Gestire le prestazioni del programma rispetto a una serie di criteri prestabiliti (ad esempio, ambito, tempi, qualità, costo e rischi), identificare le deviazioni dal piano originale ed effettuare tempestivamente le azioni correttive del caso. Monitorare le prestazioni di ogni singolo progetto con riferimento alla produzione di quanto previsto, al rispetto delle scadenze, ai costi e ai rischi, per identificare impatti potenziali sulle prestazioni del programma ed effettuare tempestivamente le azioni correttive del caso.</p>	<p>Primario: PO10.13, ME1.4, ME4.3</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p>IM12 <i>Gestire / Tracciare i benefici.</i> Implementare un processo di monitoraggio dei benefici per assicurare che i benefici previsti vengano raggiunti, mantenuti nel tempo ed ottimizzati. Il conseguimento di benefici deve essere monitorato e oggetto di report. Le prestazioni devono essere valutate regolarmente con riferimento agli obiettivi e, in presenza di deviazioni dal piano originario, si deve eseguire un'analisi delle cause che di esse sono all'origine (root case analysis). A fronte delle cause di deviazione vanno avviate e tenute sotto controllo le opportune azioni correttive.</p>	<p>Primario: PO5.5, PO10.13, ME1.4, ME4.3</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p>IM13 <i>Aggiornare il Business Case.</i> Aggiornare il Business Case perché rifletta lo stato corrente del programma. Questa operazione deve essere eseguita ogni volta che cambiano i costi o i benefici preventivati, quando cambiano i rischi e in preparazione di ogni revisione di stage-gate.</p>	<p>Primario: PO5.4, PO5.5, PO10.6</p>		<p>A/R</p>	<p>C</p>
	<p>IM14 <i>Esercitare il monitoraggio e riferire sulle prestazioni del programma.</i> Definire e implementare pratiche aziendali atte a informare il vertice e la direzione, tempestivamente e puntualmente, delle prestazioni dei programmi e del contributo dell'IT al raggiungimento di tali prestazioni. Nei rendiconti possono essere incluse indicazioni sulle prestazioni con riferimento all'intero portafoglio, alla strategia IT, alla conformità con gli standard e le politiche aziendali, alla realizzazione di benefici, alla maturità del processo, alla soddisfazione dell'utente finale e allo stato dei controlli interni IT.</p>	<p>Primario: ME4.3, ME4.6</p>	<p>A</p>	<p>R</p>	<p>C</p>

Eliminato: ,

Eliminato:

Eliminato: a

Eliminato: a

Eliminato: ,

	<p><i>IM15 Chiusura del programma.</i> Quando tutte le parti sono d'accordo sul fatto che il valore desiderato per l'impresa è stato realizzato, o lo sarà, bisogna assicurare che il programma vada verso una chiusura ordinata, che includa l'approvazione formale da parte del business sponsor alla chiusura del programma stesso. La chiusura non significa necessariamente la fine del monitoraggio e dell'ottimizzazione dei benefici. Quando il programma ha generato un servizio continuativo, o un altro genere di bene aziendale, è necessario mettere in campo i processi appropriati, e assegnarne la responsabilità, così che l'organizzazione possa continuare a ottimizzare il valore globale per l'impresa creato da quel servizio o da quel bene. Una volta chiuso il programma, bisogna rimuoverlo dal portafoglio attivo. L'attività di chiusura del programma dovrebbe anche assicurare che avvenga la revisione di quanto si è appreso durante lo svolgimento del programma stesso, e che sia implementato ogni cambiamento evidenziato come necessario per migliorare il processo di gestione dei programmi.</p>	<p>Primario: ME4.3, PO10.14</p> <p>Secondario: AI4.1, AI4.2, AI4.3, AI4.4</p>	A	R	C
--	--	---	---	---	---

Eliminato: ,

6. RIFERIMENTI

- Curley, M.; *Managing Information Technology for Business Value*, Intel Press, 2004
- Finnerty, J.D.; *Project Financing: Asset-based Financial Engineering*, John Wiley & Sons, USA, 1996
- Gartner, 'The Elusive Business Value of IT', August 2002
- IBM Institute for Business Value, 'Reaching Efficient Frontiers in IT Investment Management', IBM Global Services, USA, 2004
- ING Investor Relations, 'IT Investment and Shareholder Return', volume 12, number 2, ING Group, The Netherlands, May 2004, www.seaquation.com.
- IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, USA, 2003, www.itgi.org
- IT Governance Institute, *IT Governance Global Status Report*, USA, 2004, www.itgi.org
- IT Governance Institute, *Optimising Value Creation From IT Investments*, USA, 2005
- Lutchen, Mark D.; *Managing IT as a Business*, John Wiley & Sons, USA, 2004
- META Group, 'Portfolio Management and the CIO, Part 3', March 2002
- Nolan, Richard; F. Warren McFarlan; 'Information Technology and the Board of Directors', *Harvard Business Review*, USA, October 2005
- Pieroni, W.; 'IT and Shareholder Return in the Insurance Industry', *Best Review*, 2002
- Rinnooy Kan, Alexander; 'IT Governance and Corporate Governance at ING', *Information Systems Control Journal*®, ISACA, USA, volume 2, 2004
- Ross, J.; C. Beath; 'Beyond the Business Case: Strategic IT Investment', *Sloan CISR*, October 2001
- Ross, Jeanne; Peter Weill; 'Six Decisions Your IT People Shouldn't Make', *Harvard Business Review*, USA, November 2002
- SIM International Working Group, 'Managing the IT Investment Portfolio', October 2001
- Standards Australia, 'Corporate governance of information and communication technology', AS 8015-2005
- Thorp, John; 'The Challenge of Change', The CFO Project, MRI Research, 2003
- Thorp, John; *The Information Paradox—Realizing the Business Benefits of Information Technology*, Revised Edition, McGraw Hill, 2003
- Tiernan, C.; J. Peppard; 'Information Technology: of Value or a Vulture?', *European Management Journal*, volume 22, number 6, December 2004, p. 609-623
- US General Accounting Office, 'ITIM: A Framework for Assessing and Improving Process Maturity', 2004
- Weill, P.; J.W. Ross; *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, USA, 2004
- Williams, P.; 'Optimising Returns From IT-related Business Investments', *Information Systems Control Journal*, ISACA, USA, volume 5, 2005

7. APPENDICE—GLOSSARIO

Ammortamento: Il processo di allocazione di costi che assegna il costo originale di un bene immateriale agli esercizi nei quali esso produce benefici. Viene calcolato nello stesso modo del deprezzamento.

Architettura: Descrizione del disegno fondamentale che sta sotto le componenti del sistema di business, o di uno dei suoi elementi (per esempio, la tecnologia), le relazioni tra di esse e la maniera nella quale esse supportano gli obiettivi dell'azienda.

Balanced Scorecard: La Balanced Scorecard (BSC), sviluppata da Robert S. Kaplan e David P. Norton, è un insieme coerente di misure delle prestazioni organizzato in quattro categorie. Essa include le tradizionali misure finanziarie, ma aggiunge l'ottica del cliente (customer perspective), quella dei processi di business (business process perspective) e quelle della crescita e dell'apprendimento (learning and growth perspective).

Benchmarking: Un approccio sistematico che prevede il confronto delle prestazioni di un'impresa con quelle dei suoi concorrenti al fine di individuare la metodologia migliore per condurre il proprio business (ad esempio, si può parlare di benchmarking della qualità, dell'efficienza logistica e di vari altri indicatori).

Beneficio: Un risultato la cui natura e il cui valore (espresso in diversi modi) sono considerati da un'impresa come un vantaggio.

Business Case: Documentazione sulle motivazioni alla base di un investimento aziendale, utilizzata per supportare la decisione se procedere o meno con l'investimento stesso.

Processo aziendale: Un insieme di eventi o attività interfunzionali che portano alla realizzazione e consegna di un dato prodotto o servizio al cliente.

Business sponsor: Colui che risponde della realizzazione dei benefici di un programma di investimento di business *IT-enabled*.

Spesa in conto capitale: Una spesa che viene registrata nell'attivo perché riguarda un bene che produrrà benefici per un tempo maggiore di quello dell'esercizio corrente. Il bene viene poi ammortizzato o deprezzato nel corso della prevista vita utile del bene stesso.

Gestione del cambiamento: È un approccio olistico e proattivo alla gestione della transizione dallo stato attuale dell'impresa a quello che ci si è preposti come obiettivo, focalizzando l'attenzione soprattutto sugli elementi di cambiamento che hanno per oggetto le risorse umane critiche. Prevede attività quali cambiamenti di cultura (valori, convinzioni e atteggiamenti), sviluppo di sistemi di riconoscimenti (tramite misure e incentivi appropriati), disegno dell'organizzazione, gestione del soggetto interessato (stakeholder), politiche e procedure relative alla risorsa umana, guida dei dirigenti, formazione dei capi al cambiamento, costituzione dei team, pianificazione ed effettuazione della comunicazione aziendale.

Chargeback: La redistribuzione dei costi alle varie unità all'interno di un'impresa. In mancanza di una tale politica, potrebbe dare un'immagine fuorviante dell'effettiva redditività di un prodotto o servizio poiché alcuni costi chiave potrebbero essere ignorati oppure calcolati sulla base di formule arbitrarie.

COBIT: *Control Objectives for Information and related Technology*, pubblicato da IT Governance Institute (ITGI), è un framework per il controllo IT riconosciuto a livello internazionale.

Rendimento di un investimento (Economic Value Added - EVA): Una tecnica sviluppata da G. Bennett Stewart III e depositata dalla società di consulenza Stern, Stewart & Co. In base alla quale il rendimento del capitale di un'impresa (nel quale si includono sia gli investimenti di capitale più tradizionali, quali stabilimenti di produzione e apparecchiature, sia quelli "depreciated" quali quelli relativi a corsi di formazione o nel settore R&D) si confronta con quanto gli azionisti avrebbero potuto guadagnare investendo il loro denaro altrove.

IL Framework VALIT

Tasso di rendimento minimo (hurdle rate): Il rendimento richiesto a un investimento, al di sopra del quale l'investimento ha senso e al di sotto del quale non ne ha. Spesso si basa sul costo del capitale a cui si somma o da cui si detrae un premio di rischio, è spesso variato sulla base di condizioni economiche prevalenti. Anche noto come tasso di rendimento richiesto.

Tasso interno di rendimento (Internal rate of return - IRR): Il tasso di sconto che rende il costo di un investimento uguale al guadagno messo in previsione. Quando viene scontato al tasso interno di rendimento, i valori attualizzati delle uscite e delle entrate saranno uguali. I valori IRR e NPV misurano la redditività attesa di un investimento.

Ciclo di vita: Una serie di fasi che caratterizzano il corso dell'esistenza di un investimento aziendale (per esempio: un prodotto, un progetto, un programma).

Modellizzazione: Sviluppo di una rappresentazione semplificata di un sistema o fenomeno. Tali rappresentazioni possono essere statiche o dinamiche; in questo secondo caso (modellizzazione dinamica) è possibile simulare il comportamento di un sistema o fenomeno sotto diverse condizioni.

Valore attuale netto (Net present value - NPV): Si calcola usando un tasso di sconto di un investimento, al netto delle tasse, e una serie di uscite di cassa incrementali (investimento iniziale e costi operativi) e di entrate di cassa (riduzione di costi o nuove entrate) che intervengono a periodi regolari durante il ciclo di vita dell'investimento. Per un calcolo corretto dell' NPV, è opportuno tenere conto anche dei flussi in entrata che l'impresa può registrare come accantonamenti fino a circa cinque anni dopo l'attivazione del progetto.

Periodo di rientro: Il periodo di tempo necessario a recuperare il costo dell'investimento in capitale. Gli importi finanziari non vengono attualizzati nella formula. Notare che il periodo di rientro non tiene conto dei flussi di cassa che possono verificarsi successivamente al periodo di rientro e pertanto questo valore non può ritenersi valido come misura della redditività di un progetto di investimento. L'ambito di validità di IRR, NPV e del periodo di rientro è esclusivamente la vita economica utile di un progetto fino a un massimo di cinque anni.

Portafoglio: Un raggruppamento di programmi, progetti, servizi o beni che vengono scelti, gestiti e monitorati per ottimizzare il ritorno aziendale.

Progetto e programma: In questo documento viene fatta una differenza tra l'uso tradizionale del termine 'progetto' e il nuovo termine 'programma' la cui accettazione sta aumentando costantemente. Sebbene sia ovvio che ogni impresa potrà scegliere i termini che preferisce o applicare diverse definizioni di questi termini, per una maggiore chiarezza in questo documento vengono utilizzate le seguenti definizioni:

- ? **Progetto:** Un insieme strutturato di attività che puntano alla produzione di una determinata capacità (che è necessaria ma NON sufficiente per ottenere il risultato aziendale desiderato) per un'impresa, sulla base di budget e tempi concordati.
- ? **Programma:** Un insieme strutturato di progetti interdipendenti che includono l'intero ambito delle attività di business, i processi, le risorse e le attività tecnologiche e organizzative (sia necessarie sia sufficienti) per raggiungere un risultato aziendale chiaramente specificato.

Ritorno a fronte di investimento: Una misura dell'efficienza e della prestazione operativa calcolata, nella sua forma più semplice, dal rapporto tra il reddito netto e l'esborso medio dell'investimento complessivo.

Stage-gate: Un momento nel quale si prende la decisione di impegnare i fondi per le successive attività di un programma o di un progetto, o di interrompere interamente il lavoro, o di sospendere l'esecuzione di ulteriore lavoro.

Val IT: Il framework standard che le imprese utilizzano per scegliere e gestire gli investimenti relativi all'IT e i beni IT per mezzo di programmi di investimento in modo che l'impresa ne possa trarre il massimo valore. Basato su COBIT.

Valore: Il valore è un concetto complesso, specifico del contesto e dinamico. È l'utilità relativa, o importanza, di un investimento per un'impresa, così come essa è percepita dai principali soggetti interessati, espressa in termini finanziari e non.



AIEA – Associazione Italiana Information Systems Auditors
20141 Milano - Via Valla, 16
Tel 0039 02 84742.365- Fax 0039 02 84742212
E-mail: aiea@aiea.it; Sito: www.aiea.it
P.IVA 10899720154