

BEST PRACTICE IT governance, verso la fase industriale

**DI MASSIMO CAPPATO E
PAOLO CICERI***

La saggezza popolare insegna: chiedere all'oste se il suo vino è buono produce risposte da prendere con le molle. In effetti, l'IT Governance Global Status Report, pubblicato dall'IT Governance Institute (ITGI), in mezzo a molti dati interessanti e significativi contiene qualche numero quanto meno curioso, e che certamente alcuni amministratori delegati leggerebbero alla stregua di una provocazione: non solo il 62% dei manager dell'IT definisce le proprie strategie come "allineate" o "molto allineate" con quelle del business, ma il 96% pensa di "capire bene" o addirittura "benissimo" le necessità dei propri utenti. Dati di questo genere, letti insieme ad altri che evidenziano come l'IT sia sempre più importante in azienda e compaia sempre più regolarmente in agenda nei board e nei cda, fanno pensare che i manager dell'IT si vedano in una situazione rosea e prefigurino per sé e per le proprie attività un futuro radioso e promettente. In realtà, soprattutto leggendo i dati in prospettiva confrontando le tre edizioni 2004-2006-2008, l'IT Governance Global Status Report rappresenta una delle poche opportunità disponibili per riflettere sul presente e sul futuro dell'IT governance partendo da elementi rilevati su un campione rappresentativo, e con criteri precisi e documentati. Lo studio consiste in un'indagine molto dettagliata svolta su 749 realtà ben assortite per dimensione, mercato, localizzazione geografica, focalizzata su quello che l'azienda o l'ente stesso ha indicato come il proprio dirigente più qualificato a parlare di IT governance. L'obiettivo è di misurare il grado di penetrazione e importanza rivestita dal

concetto di IT governance nelle strategie e nelle pratiche aziendali, unitamente alla disponibilità di competenze specifiche e al grado di conoscenza e adozione dei principali framework e practice disponibili. In pratica, un'autovalutazione di alto livello dei gestori dell'informatica aziendale. I dati più evidenti sulla diffusione e l'evoluzione del concetto stesso di IT governance evidenziano come certi temi siano usciti rapidamente dalla fase pionieristica, con tutti gli indicatori di consapevolezza, maturità e importanza in crescita inequivocabile, parallelamente all'aumento costante di investimenti correlati e senso di priorità percepita. Nel giro di quattro anni, le aziende che non hanno avviato né prendono in considerazione progetti di IT governance sono crollate dal 42% al 20%. A una simile impennata della domanda potenziale risponde l'accorrere di aspiranti fornitori di tutti i tipi: dai big della consulenza e della system integration alle società più piccole e specializzate, passando per i software vendor, le università e gli enti quali ISACA o la stessa ITGI. In sintesi, i manager dell'IT riconoscono di fatto come propri potenziali interlocutori sulla governance la totalità dei propri fornitori, a indicare un mercato vivace e frammentato ma disorientato e - per ora - privo di player dominanti e di formule vincenti. Complessivamente emerge un quadro in cui il management dell'informatica aziendale cerca di entrare in una fase "industriale", provando ad appoggiare questa trasformazione sugli standard e sui framework a oggi disponibili (ITIL, ISO, COBIT, balanced scorecard...), abbandonando progressivamente le gestioni "artigianali" basate solo sull'esperienza dei singoli e su pratiche autoreferenziali interne alle organizzazioni. **Le attività che pesano di più sul budget IT** Un'evoluzione di questo tipo si sta focalizzando naturalmente sulle attività che pesano di più sul budget dell'IT, tipicamente ad esempio il delivery dei servizi e il risk management, per le quali gli aspetti operativi sembrano prevalere sugli impatti strategici. In questi ambiti il confronto con le practice disponibili ha sicuramente un significato concreto, e l'uso di framework metodologici può dare valore tangibile. In effetti gli sforzi in atto verso l'"industrializzazione dell'IT" che emergono

nel report appaiono come un tentativo coerente di rispondere a quelli che gli stessi manager dell'IT indicano come i propri problemi principali: la carenza di risorse (criticità citata con frequenza doppia rispetto al precedente report 2006), i problemi sul service delivery, e la difficoltà di oggettivare il ROI del budget IT. Non che in questi ambiti non ci siano decisioni strategiche da prendere, anzi (si pensi a tutto l'ambito dello strategic sourcing), ma per prendere buone decisioni è indispensabile innanzitutto conoscere gli elementi quantitativi degli oggetti sottostanti, che è uno dei benefici ragionevolmente più realistici da ottenere passando da una gestione artigianale a pratiche industriali confrontabili con dei riferimenti.

Tornando invece allo stato di salute della relazione tra business e IT, per quanto una sana dose di ottimismo e confidenza nei propri mezzi sia alla base di ogni grande performance, una lettura più prudente e meno univoca dei dati di autovalutazione si impone. L'informatica può assurgere a ospite fisso del board perché crea valore o perché crea problemi, e in ogni caso il management IT subisce pressione crescente in funzione delle risorse che assorbe (e non a caso i mercati trainanti per le implementazioni dell'IT governance sono le telco e i servizi finanziari). Evidentemente, è ben diverso per un CIO sedersi al tavolo degli altri "C-level" forte del proprio contributo, presente e potenziale, agli elementi di vantaggio competitivo dell'azienda, con conseguente voce in capitolo sui budget e sulle decisioni chiave, piuttosto che finire con inesorabile puntualità sul banco degli imputati, in modalità "ex post, uno contro tutti", a causa delle responsabilità (vere o supposte) in opportunità perse, disservizi, danni materiali di margine, o semplicemente un budget (anche solo in apparenza) ipertrofico rispetto al valore vissuto e percepito dagli azionisti. Lo studio ITGI non fornisce i dati disaggregati per Paese, e non è quindi possibile utilizzarlo per ragionare sulle peculiarità dei CIO di casa nostra. La sensazione di chi scrive è che, almeno nelle grandi organizzazioni complesse, molti dei nostri manager stiano lottando per conquistarsi spazio e fare il salto di qualità da "direttore sistemi" a "full CIO". Un segnale inequivocabile in tal senso è il timing di

coinvolgimento del management IT sulle discontinuità aziendali: un conto è sentirsi dire "abbiamo deciso di aprire in Cina, organizzati", ben diverso è esserci fin dall'inizio, in tempo utile per contribuire al processo decisionale.

L'adozione di una IT governance evoluta appare sempre più un presupposto inevitabile e un grande aiuto per questo passaggio di crescita del ruolo dell'IT, non solo per ottimizzare la gestione e allinearla con il business, ma anche per trasmettere al business l'immagine di un IT industriale che non solo faccia il miglior uso possibile del proprio budget, ma sia anche in grado di dimostrarlo.

** Gli autori sono entrambi senior manager di Nolan, Norton Italia*

