

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

*Il Framework Val IT 2.0*



*LEADING THE IT GOVERNANCE COMMUNITY*



**Settembre 2010**

Traduzione Italiana a cura di

**Associazione Italiana Information Systems Auditors AIEA  
Capitolo di Milano di ISACA**

**Capitolo di Milano**

AIEA – Associazione Italiana Information Systems Auditors  
20141 Milano - Via Valla, 16  
Tel 0039 02 84742.365- Fax 0039 02 84742.366  
E-mail: [aiea@aiea.it](mailto:aiea@aiea.it); Sito: [www.aiea.it](http://www.aiea.it)  
P.IVA 10899720154  
C.F. 97109000154

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**

Guido Leone, CISA

HP Enterprise Services

### **Gruppo di Ricerca**

Francesco Bellomari, CISA  
Dario Carnelli, CISA CISM CGEIT  
Eugenio Casalino, CISA  
Michele Colucci, CISA  
Fabio Di Sanza, CISA  
Sandra Ferrua, CISA CISM  
Franco Gerino, CISA  
Luigi Giambarini, CISA  
Francesco Passi, CISA  
Clarice Rosa, CISA CIA  
Marzio Scalise, CISA  
Roberto Tarussio, CISA  
Marco Vernetti, CISA  
Dario Carnelli, CISA CISM CGEIT  
Alberto Piamonte

Banca D'Italia  
Dario Carnelli  
Comune di Milano  
Poste Italiane  
TWT  
KPMG  
Banca Nazionale del Lavoro  
UBI Banca  
T. I. Audit & Compliance Services S.C.AR.L.  
Intesa Sanpaolo  
KPMG  
CARIPARMA  
RAI Radiotelevisione Italiana  
Dario Carnelli  
Gruppo Adfor

### **Comitato di Qualità**

Francesco Bellomari, CISA  
Dario Carnelli, CISA CISM CGEIT  
Ezio Miozzo, CISM CGEIT  
Alberto Piamonte  
Silvano Ongetta, CISA CISM

Banca D'Italia  
Dario Carnelli  
Studio Consulenza Ing. Miozzo  
Gruppo Adfor  
AIEA

## IT Governance Institute®

L'IT Governance Institute (ITGI™) ([www.itgi.org](http://www.itgi.org)) è una entità di ricerca non-profit e indipendente che fornisce consigli per la comunità di business globale su argomenti relativi al governo dei beni IT. ITGI è stato fondato dall'associazione non-profit ISACA nel 1998 per aiutare ad assicurare che l'IT produca valore e i suoi rischi siano mitigati attraverso l'allineamento con gli obiettivi d'impresa, le risorse IT siano propriamente allocate e le performance dell'IT siano misurate. ITGI ha prodotto *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT®) e Val IT™ e offre ricerche originali e casi di studio per supportare i manager aziendali e i consigli di amministrazione ad adempiere alle loro responsabilità di governo dell'IT e i professionisti IT per fornire servizi a valore aggiunto.

## Avvertenza

ITGI ha disegnato e creato questa pubblicazione, intitolata *Valore d'Impresa: La governance degli Investimenti nell'IT, Il Framework Val IT 2.0* ("Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0") (il "Lavoro"), in primo luogo quale risorsa d'istruzione per coloro che cercano di capire Val IT. ITGI non dichiara che l'uso in qualsiasi modo del Lavoro assicurerà risultati di successo. Il Lavoro 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 manager aziendali e di governo dell'IT, il management e i professionisti di assurance, dovrebbero applicare il loro giudizio professionale alle specifiche circostanze di controllo presentate dai particolari sistemi o ambiente di tecnologia di informazione. applicare il loro giudizio professionale alle circostanze di controllo specifiche presentate dai particolari sistemi o ambienti IT.

## Pubblicazione

© 2008 ITGI. 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, fotocopiante, registrante o altro) senza la previa autorizzazione scritta dell'IT Governance Institute. È consentita la riproduzione e l'uso di tutta o di estratti di questa pubblicazione esclusivamente per uso interno e non commerciale o accademico e per impegni di consulenza/advisory e con l'obbligo di menzione completa della fonte da cui è tratto il materiale. Nessun altro diritto o permesso è concesso riguardo questo lavoro.

## IT Governance Institute

3701 Algonquin Road, Suite 1010  
Rolling Meadows, IL 60008 USA  
Phone: +1.847.660.5700  
Fax: +1.847.253.1443  
E-mail: [info@itgi.org](mailto:info@itgi.org)  
Web

site:

[www.itgi.org](http://www.itgi.org)

## RINGRAZIAMENTI

### **ITGI vuole ringraziare:**

#### **Il Gruppo di Sviluppo**

John Thorp, CMC, ISP, The Thorp Network Inc., Canada, Chair  
Sushil Chatterji, Edutech, Singapore  
Steven De Haes, Ph.D., University of Antwerp Management School, and IT Alignment and Governance (ITAG) Research Institute, Belgium  
Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School, Belgium  
Peter Harrison, FCPA, Fujitsu Consulting, Australia  
Chris Tiernan, CITP, FBCS, FIMIS, Grosvenor Consultancy Services LLP, UK  
Ragnar van der Valk, Ph.D., PricewaterhouseCoopers, The Netherlands

#### **I Revisori Esperti**

Dirk Gemke, KLM Royal Dutch Airlines, The Netherlands  
Gary Hardy, IT Winners, South Africa  
Yonosuke Harada, CISA, CISM, CAIS, InfoCom Research Inc. and Osaka University, Japan  
Anil Jogani, CISA, FCA, Avon Consulting Ltd., UK  
John W. Lainhart IV, CISA, CISM, CGEIT, IBM, USA  
Joe Peppard, Cranfield School of Management, UK  
Robert E. Stroud, CA Inc., USA

#### **Il Consiglio d'Amministrazione ITGI**

Lynn Lawton, CISA, FBCS CITP, FCA, FIIA, PIIA, KPMG LLP, UK, International President  
Georges Ataya, CISA, CISM, CGEIT, CISSP, ICT Control sa-nv, Belgium, Vice President  
Avinash Kadam, CISA, CISM, CBCP, CISSP, Miel e-Security Pvt. Ltd., India, Vice President  
Howard Nicholson, CISA, CGEIT, City of Salisbury, Australia, Vice President  
Jose Angel Pena Ibarra, Consultoria en Comunicaciones e Info., SA & CV, Mexico, Vice President  
Robert E. Stroud, CA Inc., USA, Vice President  
Kenneth L. Vander Wal, CISA, CPA, Ernst & Young LLP (retired), USA, Vice President  
Frank Yam, CISA, FHKCS, FHKIoD, CIA, CCP, CFE, CFSA, FFA, Focus StrategicGroup, Hong Kong, Vice President  
Marios Damianides, CISA, CISM, CA, CPA, Ernst & Young LLP, USA, Past International President  
Everett C. Johnson, CPA, Deloitte & Touche LLP (retired), USA, Past International President  
Ronald Saull, CSP, Great-West Life Assurance and IGM Financial, Canada, Trustee  
Tony Hayes, FCPA, Queensland Government, Australia, Trustee

#### **Il comitato per l'IT Governance**

Tony Hayes, FCPA, Queensland Government, Australia, Chair  
Max Blecher, Virtual Alliance, South Africa  
Sushil Chatterji, Edutech, Singapore  
Anil Jogani, CISA, FCA, Avon Consulting Ltd., UK  
John W. Lainhart IV, CISA, CISM, CGEIT, IBM, USA  
Lucio Molina Focazzio, CISA, Colombia  
Ronald Saull, CSP, Great-West Life Assurance and IGM Financial, Canada  
Michael Schirmbrand, Ph.D., CISA, CISM, CPA, KPMG, Austria  
Robert E. Stroud, CA Inc., USA  
John Thorp, CMC, ISP, The Thorp Network Inc., Canada  
Wim Van Grembergen, Ph.D., University of Antwerp Management School, and IT Alignment and Governance (ITAG) Research Institute, Belgium

#### **Il comitato guida per Val IT**

John Thorp, CMC, ISP, The Thorp Network Inc., Canada, Chair  
Georges Ataya, CISA, CISM, CISSP, ICT Control sa-nv, Belgium  
Kris Budnik, Deloitte & Touche Enterprise Risk Services, South Africa  
Erik Guldentops, CISA, CISM, University of Antwerp Management School, Belgium  
Peter Harrison, FCPA, Fujitsu Consulting, Australia  
Paul A. Williams, FCA, MBCS, Paul Williams Consulting, UK

## **Gli affiliati ITGI e gli sponsor**

I Capitoli ISACA  
American Institute of Certified Public Accountants  
ASIS International  
The Center for Internet Security  
Commonwealth Association for Corporate Governance Inc.  
FIDA Inform  
Information Security Forum  
Information Systems Security Association  
Institut de la Gouvernance des Systemes d'Information  
Institute of Management Accountants Inc.  
ISACA  
ITGI Japan  
Socitm Performance Management Group  
Solvay Business School  
University of Antwerp Management School  
Aldion Consulting Pte. Ltd.  
Analytix Holdings Pty. Ltd.  
B Wise B.V.  
CA Inc.  
Consult2Comply  
Hewlett-Packard  
IBM  
ITpreneurs Nederlands B.V.  
LogLogic Inc.  
Phoenix Business and Systems Process Inc.  
Project Rx Inc.  
Symantec Corporation  
TruArx Inc.  
Wolcott Group LLC  
World Pass IT Solutions

## **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.

## INDICE

<b>Prefazione - Una breve descrizione dell'iniziativa Val IT di ITGI</b> .....	7
<b>1. Valore d'Impresa: i requisiti critici per un approccio pratico e globale</b> .....	9
Lo Sfuggente valore dell'IT .....	9
Trasformare l'IT in un trasparente valore di Business .....	9
Il significato di 'far la cosa giusta': alcune intuizioni cruciali .....	10
La sfida più comune: l'assenza di un approccio strutturato .....	10
<b>2. Che cosa è il Framework Val IT ?</b> .....	12
Una breve definizione .....	12
Val IT e COBIT: una relazione sinergica .....	12
Comprensione del concetto di "Valore" .....	13
Una ricchezza di benefici .....	14
<b>3. Termini Chiave, Principi e Domini</b> .....	15
La terminologia Val IT: fissare un linguaggio comune .....	15
Principi Guida Val IT: i punti fermi alla base del framework .....	15
Domini Val IT: dove sono applicati i principi .....	16
Una nota particolare sulle componenti chiave della Gestione degli Investimenti .....	17
<b>4. I processi Val IT</b> .....	20
I processi e i domini del Val IT .....	20
Governo del Valore (VG) .....	21
Gestione del portafoglio (PM) .....	22
Gestione degli Investimenti (IM) .....	22
Linee Guida di gestione Val IT .....	25
Modello di Maturità del dominio VG .....	37
Modello di Maturità del dominio PM .....	27
Modello di Maturità del dominio IM .....	28
Le Relazioni tra Val IT e COBIT .....	29
<b>5. Il dettaglio dei processi Val IT e la descrizione delle pratiche chiave di gestione</b> .....	32
Input e Output .....	32
Ruoli e Responsabilità .....	32
Obiettivi e Metriche .....	35
Modelli di Maturità .....	36
Governo del Valore .....	38
Gestione del Portafoglio .....	56
Gestione degli Investimenti .....	74
<b>6. Accountabilities e Responsabilità Funzionali</b> .....	99
<b>7. Riferimenti</b> .....	114
<b>Appendice A – Cambiamenti tra la Prima Edizione e Val IT 2.0</b> .....	115
<b>Appendice B – Glossario</b> .....	119
<b>Altre pubblicazioni</b> .....	126

## PREFAZIONE - UNA BREVE DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA VAL IT DI ITGI

Questo documento costituisce parte dell'iniziativa Val IT™ dell'IT Governance Institute (ITGI), che intende rispondere al bisogno delle organizzazioni di ottimizzare la realizzazione di valore dagli investimenti IT.

Attingendo all'esperienza collettiva di un team mondiale di addetti ai lavori e di accademici, a metodologie e pratiche esistenti ed emergenti e alla ricerca, l'iniziativa ha dato luogo allo sviluppo del Framework Val IT. Questo è un Framework di Governance che consiste in un insieme di principi guida e un certo numero di processi conformi a tali principi, che sono ulteriormente definiti come un insieme di pratiche chiave di gestione.

L'iniziativa Val IT continua a evolvere e includerà un completo insieme di attività di ricerca e di servizi ausiliari per supportare il nocciolo del Framework Val IT, come illustrato nella **figura 1**.

Il Framework Val IT è strettamente allineato con COBIT®<sup>1</sup> di ITGI, che fornisce un completo framework per la gestione e l'erogazione di servizi IT di alta qualità. Mentre COBIT stabilisce le buone pratiche riguardo i *mezzi* per contribuire al processo di creazione del valore, Val IT stabilisce invece le buone pratiche riguardo il *fine*, fornendo alle imprese la struttura a loro necessaria per misurare, monitorare e ottimizzare la realizzazione di 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.

In quanto pubblicazione fondamentale tra quelle della serie Val IT, *Valore d'Impresa: La governance degli Investimenti nell'IT*, *Il Framework Val IT 2.0* presenta i processi e le pratiche gestionali chiave per tre domini:

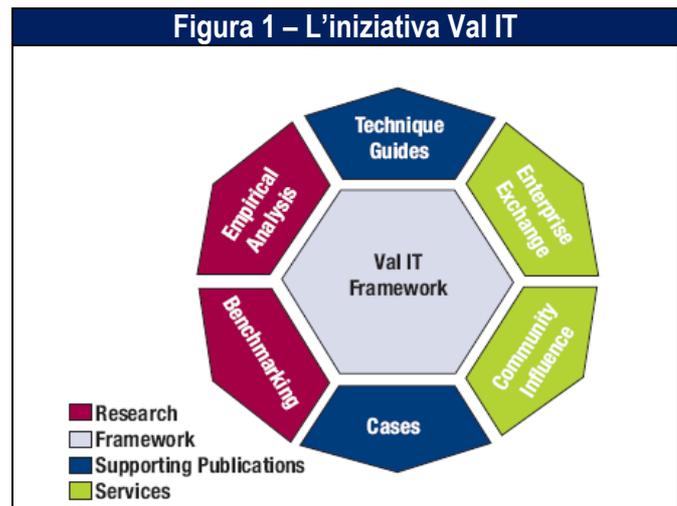
Governo del Valore  
Gestione del Portafoglio  
Gestione degli Investimenti

Quest'ultima edizione, la versione 2.0, estende il Framework Val IT oltre i nuovi investimenti per includere i servizi IT, i beni e le altre risorse. Per far questo viene identificata una gamma più ampia di portafogli operativi che potrebbero essere migliorati come conseguenza di investimenti gestiti mediante Val IT, ma che dovrebbero essere gestiti da COBIT, e vengono forniti agganci per la prestazione di quei portafogli che devono essere segnalati di nuovo a Val IT. Inoltre, in quest'ultima versione si allinea la terminologia con COBIT e si aggiunge una sezione di linee guida di gestione, simile a COBIT, che fornisce un maggior livello di dettaglio sui processi Val IT e le pratiche chiave di gestione, così come i modelli di maturità per ogni dominio Val IT.

Affrontando tutti gli aspetti che dovrebbero essere inclusi in qualsiasi definizione, valutazione, selezione e gestione 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), e i rischi, dato che essi giocano, per qualsiasi impresa, un ruolo prevalente in qualsiasi analisi d'investimento.

Questa pubblicazione è disponibile in due forme: un estratto e una versione completa. L'estratto è indicato per i lettori che vogliono una visione d'insieme di Val IT senza scendere nei dettagli, è composto dai primi quattro capitoli della versione completa e fornisce:

- Un'introduzione alla sfida del valore e il bisogno di un framework di governance completo e strutturato
- Un'introduzione al framework Val IT



<sup>1</sup> COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) 4.1, dell'IT Governance Institute, USA, 2007.

# INTRODUZIONE

- I termini chiave, i principi e i domini Val IT
- Una visione d'insieme dei processi Val IT che comprende delle linee guida di gestione di alto livello, i modelli di maturità e la relazione tra Val IT e COBIT

La versione completa del documento è rivolta al lettore che ha bisogno di capire in dettaglio Val IT e include ulteriori due capitoli che forniscono:

- Una descrizione di dettaglio dei processi Val IT e delle pratiche chiave per la gestione incluse delle linee guida dettagliate per la gestione e i modelli di maturità
- Una suddivisione dei ruoli e delle responsabilità per le attività Val IT

Altri documenti, nelle varie serie, sono disponibili nel Bookstore dell'ISACA, [www.isaca.org/bookstore](http://www.isaca.org/bookstore).

## 1. VALORE D'IMPRESA: I REQUISITI CRITICI PER UN APPROCCIO PRATICO E GLOBALE

Un problema frequente con cui si confrontano le imprese oggi – indipendentemente da fattori quali dimensione, fatturato, tipologia, area geografica o modello di business – è come assicurare che esse producano valore dai loro investimenti su larga scala in IT (Information Technology) e in cambiamenti *IT-enabled*. Ciò implica sia di selezionare quali investimenti fare che di gestire le sfide complesse connesse all'assicurazione che questi investimenti creino concretamente valore all'impresa.

### Lo sfuggente valore dell'IT

In anni recenti, indagini effettuate hanno dimostrato che dal 20 al 70 per cento degli investimenti *IT-enabled* sono andati persi, contestati o non hanno prodotto ritorno all'impresa (**figura 2**). In realtà, un'indagine sulla misurazione dei costi e del valore prodotto, ha rilevato che, in molte imprese, meno dell'otto per cento del budget IT è attualmente impiegato in iniziative che creano valore all'impresa.<sup>2</sup>

#### Figura 2 – Che percentuale degli investimenti in IT è persa?

- Un'indagine 2002 di Gartner ha rilevato che il 20 per cento di tutte le spese IT è andata persa – una scoperta che rappresenta, su base globale, una distruzione annuale di valore di circa 600 miliardi di dollari<sup>3</sup>
- Un'indagine IBM del 2004 presso i CIO delle prime 1000 aziende (Fortune) ha rilevato che, in media, i CIO sono convinti che il 40 per cento della spesa IT non ha portato ritorni alla propria organizzazione<sup>4</sup>
- Uno studio del 2006, effettuato da The Standish Group ha riscontrato che solo il 35 per cento di tutti i progetti IT ha avuto successo mentre il rimanente (65 per cento) è stato contestato o ha fallito<sup>5</sup>

Articoli a livello mondiale confermano questi risultati:

Nike risulta aver perso più di 200 milioni di dollari per difficoltà incontrate nell'implementare un software di gestione della supply chain<sup>6</sup>

Problemi nel sistema IT di supporto alla logistica, presso MFI e Sainsbury in Gran Bretagna hanno portato alla contabilizzazione di una perdita multimilionaria in sterline, alla decurtazione degli utili previsti e alla riduzione del valore di borsa.<sup>7</sup>

Tokyo Gas ha contabilizzato una perdita straordinaria di 46 milioni di dollari a causa della cancellazione di un significativo progetto CRM<sup>8</sup>

Nel settore pubblico, il Dipartimento Inglese Lavoro e Pensioni ha apparentemente 'sperperato' 2 miliardi di sterline a causa dell'abbandono di tre tra i maggiori progetti<sup>9</sup>

Altre organizzazioni che hanno riferito di aver sofferto per motivi simili sono Hershey<sup>10</sup>, AMR e National Australia Bank. Esempi di altre organizzazioni pubbliche che hanno riferito grandi perdite nel valore correlato agli investimenti IT includono US Internal Revenue Service (IRS) e Federal Bureau of Investigation (FBI) così come Australian Customs Service (il cui progetto Integrated Cargo Systems ha mandato in crisi i porti e ha provocato una battuta d'arresto alle importazioni)<sup>11</sup> e il Governo Canadese (per il quale il costo reale della realizzazione del registro delle armi da fuoco è risultato 500 volte il costo originale stimato, con l'IT che rappresenta più del 25 per cento di tale costo).<sup>12</sup>

### Trasformare l'IT in un trasparente valore di business

Molte organizzazioni sono state capaci di raggiungere risultati eclatanti. Per esempio, Southwest Airlines ha implementato con successo una trasformazione della propria supply chain che ha migliorato la precisione delle stime degli acquisti, ha ridotto i costi di approvvigionamento e ha incrementato i livelli di servizio riducendo nel contempo i costi. IBM ha riferito di aver risparmiato 12 miliardi di dollari nell'arco di due anni collegando i componenti eterogenei

<sup>2</sup> Butler Group, 'Measuring IT Costs and Value', September 2005

<sup>3</sup> Huber, N.; 'Gartner: Firms Waste £351bn Each Year on Ill-conceived IT Projects?', *ComputerWeekly.com* (UK), 21 March 2002

<sup>4</sup> IBM Strategy and Change Survey of Fortune 1000 CIOs, as presented to SHARE in New York by Doug Watters, 17 August 2004

<sup>5</sup> Cook, R.; 'How to Spot a Failing Project', *CIO Magazine*, 17 July 2007

<sup>6</sup> Songini, M.; 'Nike Blames Financial Snag on Supply-chain Project', *Computerworld*, 27 February 2001

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

<sup>8</sup> Tokyo Gas Co., Ltd., Annual Report 2007

<sup>9</sup> *The Guardian*, 'Not Fit for Purpose: £2bn Cost of Government's IT Blunders', 5 January 2008

<sup>10</sup> *The Wall Street Journal*, 'Hershey's Biggest Dud Is Its New Computer System', 29 October 1999

<sup>11</sup> *The Infonomics Governance Newsletter*, November 2005, [www.infonomics.com.au/ITGL2005Nov.htm](http://www.infonomics.com.au/ITGL2005Nov.htm)

<sup>12</sup> 2006 May Status Report of the Auditor General of Canada, The Canadian Press, 'Millions Wasted as Tories Eliminate Gun Registry Contract, Opposition Says', 8 November 2007

della propria supply chain e riducendo le scorte di magazzino. Con gradualità, Great West Life ha creato vaste sinergie nell'IT che hanno costituito parte significativa dei successi finanziari delle recenti acquisizioni, come risulta dal valore di mercato. Infine, nel 2007 HSBC ha messo in evidenza l'importanza della propria strategia IT globale che ha contribuito a una crescita dei profitti del 17 per cento, realizzata attraverso l'incremento nell'utilizzo di tecnologia per la creazione di prodotti migliori che hanno potuto essere distribuiti su scala globale con minori costi creando contemporaneamente opportunità di miglior incontro con le necessità finanziarie dei propri clienti<sup>13</sup>.

Evidentemente, investimenti *IT-enabled* possono portare grandi benefici<sup>14</sup>. Infatti, una ricerca prodotta all'interno del gruppo finanziario globale ING<sup>15</sup> indica che tali investimenti offrono l'opportunità di maggiori ritorni sugli investimenti rispetto a qualsiasi altra tipologia d'investimenti. Questa ricerca, prodotta nel periodo centrale del 2004, indica che, in rapporto agli investimenti in immobili commerciali, azioni quotate e titoli di stato, il ritorno di un portafoglio d'investimenti *IT-enabled* ben bilanciato può essere significativamente maggiore.

Nel complesso, questi esempi evidenziano una domanda strategica: Che cosa deve essere fatto per assicurarsi che l'IT contribuisca alla produzione di valore per il business – o anche forse lo trasformi?

---

*In una ricerca condotta da Deloitte Consulting su direttori e manager di alto livello ("C - level") in 35 organizzazioni, solo uno ha documentato un approccio globale nella misura e gestione del valore e delle prestazioni dell'IT*

R. NOLAN AND W. McFARLAN,  
'INFORMATION TECHNOLOGY AND THE  
BOARD OF DIRECTORS',  
HARVARD BUSINESS REVIEW, USA,  
OCTOBER 2005

---

---

*Qual è il beneficio di un approccio strutturato? L'evidenza di un certo numero di progetti di ricerca condotti dal Center for Information Systems Research (CISR) del Massachusetts Institute of Technology (MIT) suggerisce che aziende con strategie focalizzate e*

## Il significato di 'far la cosa giusta': alcune intuizioni cruciali

Uno dei fattori più importanti per avere una corretta impostazione dell'IT è la consapevolezza – da parte del management strategico e operativo – che l'IT non è finalizzato a sé stesso ma un mezzo per conseguire risultati di business. L'IT non è più finalizzato alla pura implementazione tecnologica. È invece finalizzato a produrre valore attraverso i cambiamenti organizzativi *IT-enabled*.

Molto importante è l'impegno strategico, supportato efficacemente dagli alti livelli, nel creare una capacità di governo dell'IT. Assicurarsi che gli investimenti *IT-enabled* mantengano o incrementino il valore è una componente essenziale del governo dell'organizzazione. Ciò implica selezionare saggiamente gli investimenti e gestirli durante l'intero ciclo economico, con l'inclusione degli investimenti iniziali, dei servizi IT derivati e di ogni altra risorsa o bene IT. In realtà, un report del 2007 prodotto da BTM Institute<sup>16</sup> ha confermato che aziende focalizzate sulla convergenza delle materie di business e tecnologiche presentano superiori crescite di fatturato e utile netto nell'ambito del settore merceologico di appartenenza e, in maniera costante, maggiori ritorni sugli investimenti dei loro concorrenti.

## La sfida più comune: l'assenza di un approccio strutturato

Il messaggio è chiaro. Gli investimenti *IT-enabled* possono portare grandi risultati, ma soltanto con corretti processi di gestione e governo e il pieno coinvolgimento del management a tutti i livelli. Fino ad oggi, i responsabili delle organizzazioni non hanno potuto disporre di un chiaro approccio per la considerazione degli investimenti implicanti l'IT o di un metodo per poter rendicontare e controllare il potenziale successo o fallimento di questi investimenti.

Le ricerche lo confermano. I risultati di un'indagine 2007 globale con 750 responsabili IT e di business, realizzata da PricewaterhouseCoopers Belgio per l'ITGI, conferma che mentre i responsabili operativi riconoscono

---

<sup>13</sup> HSBC 2007 Annual Report

<sup>14</sup> L'espressione "investimenti *IT-enabled*" (letteralmente "investimenti aventi l'IT come fattore abilitante" (N.D.T.)) è utilizzata in questo documento con riferimento ad investimenti significativi effettuati per sostenere, accrescere, trasformare un business avente una componente IT critica.

<sup>15</sup> ING Investor Relations, 'IT Investment and Shareholder Return', ING Shareholder's Bulletin, vol. 12, no. 2, May 2004, [www.seaquation.com](http://www.seaquation.com)

<sup>16</sup> *Business Technology Convergence Index, The Role of Business Technology Convergence in Innovation and Adaptability and its Effect on Financial Performance*, BTM Institute, June 2007

*capacità di governo dell'IT sopra la media hanno profitti più elevati del 20 per cento rispetto ad altre aziende che seguono le stesse strategie.*

PETER WEILL AND JEANNE W. ROSS,  
IT GOVERNANCE, HOW TOP PERFORMERS  
MANAGE IT DECISIONS FOR  
SUPERIOR RESULTS,  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS,  
USA, 2004

---

sempre più spesso l'importanza dell'IT, un numero significativo di responsabili di organizzazioni si stanno interrogando sul ritorno degli investimenti in IT e ritengono che esista uno spazio sostanziale per migliorare l'allineamento del governo dell'azienda con quello dell'IT, e nell'allineamento dell'IT alle strategie di business<sup>17</sup>. Tuttavia, altre ricerche effettuate dalla Management School dell'Università di Anversa, ITAG Research Institute, rivelano che importanti pratiche di governo quali la rendicontazione e la gestione dei benefici sono percepite come difficili da implementare<sup>18</sup>.

Ciò che è mancato per molti anni è stata la pronta disponibilità di un approccio strutturato – un impianto di governo globale, sperimentato, strutturato e basato sull'esperienza – che possa fornire ai responsabili strategici e operativi una guida pratica nel prendere decisioni di investimento IT e per come usare l'IT per creare valore all'organizzazione.

---

<sup>17</sup> IT Governance Institute, *IT Governance Global Status Report—2008*, USA, 2008, [www.itgi.org](http://www.itgi.org)

<sup>18</sup> De Haes, Steven; Wim van Grembergen; 'Practices in IT Governance and Business/IT Alignment', *Information Systems Control Journal*, 2008

## 2. CHE COSA È IL FRAMEWORK VAL IT

Per affrontare la crescente domanda di un framework pratico per la gestione degli investimenti IT, ITGI – collaborando con altri *leading thinkers* della comunità globale IT e finanziaria – ha intrapreso l’iniziativa Val IT.

Dedicato ad aiutare le imprese a ottimizzare la realizzazione di valore dagli investimenti *IT-enabled* a un costo abbordabile, con un livello di rischio accettabile e conosciuto, l’iniziativa Val IT include attività di ricerca, pubblicazioni e risorse complementari, come sottolineato in **figura 1**, a supporto del suo principale elemento di base, il framework Val IT.

---

*Un’efficace governance dell’IT è il più importante degli indicatori puntuali del valore che un’azienda genera dall’IT*

---

PETER WEILL AND JEANNE W. ROSS,  
IT GOVERNANCE, HOW TOP  
PERFORMERS  
MANAGE IT DECISIONS FOR  
SUPERIOR RESULTS.

---

### Una breve definizione

Il framework Val IT è un framework organizzato, esaustivo e concreto che supporta la creazione di valore economico dagli investimenti *IT-enabled*. Progettato per essere complementare e allineato a COBIT, Val IT integra un insieme di pratici e collaudati principi di governance, processi, pratiche e linee guida per assistere il vertice e la direzione aziendale a ottimizzare la realizzazione di valore dagli investimenti IT.

Val IT fornisce supporto diretto a tutti i livelli di management sia di organizzazioni IT che non – dal CEO e l’alta direzione (la C-suite), ai manager e amministratori direttamente coinvolti nei processi di selezione, acquisto, sviluppo, implementazione, messa in esercizio e realizzazione dei benefici.

Utilizzate per molti anni con notevole successo dalle principali organizzazioni, le best practice contenute in Val IT sono presentate – per la prima volta – come un unico e integrato framework di governance che fornisce ai vertici aziendali sia IT sia business un approccio esaustivo, chiaro e coerente nella creazione di valore economico concreto e misurabile.

### Val IT e COBIT: una relazione sinergica

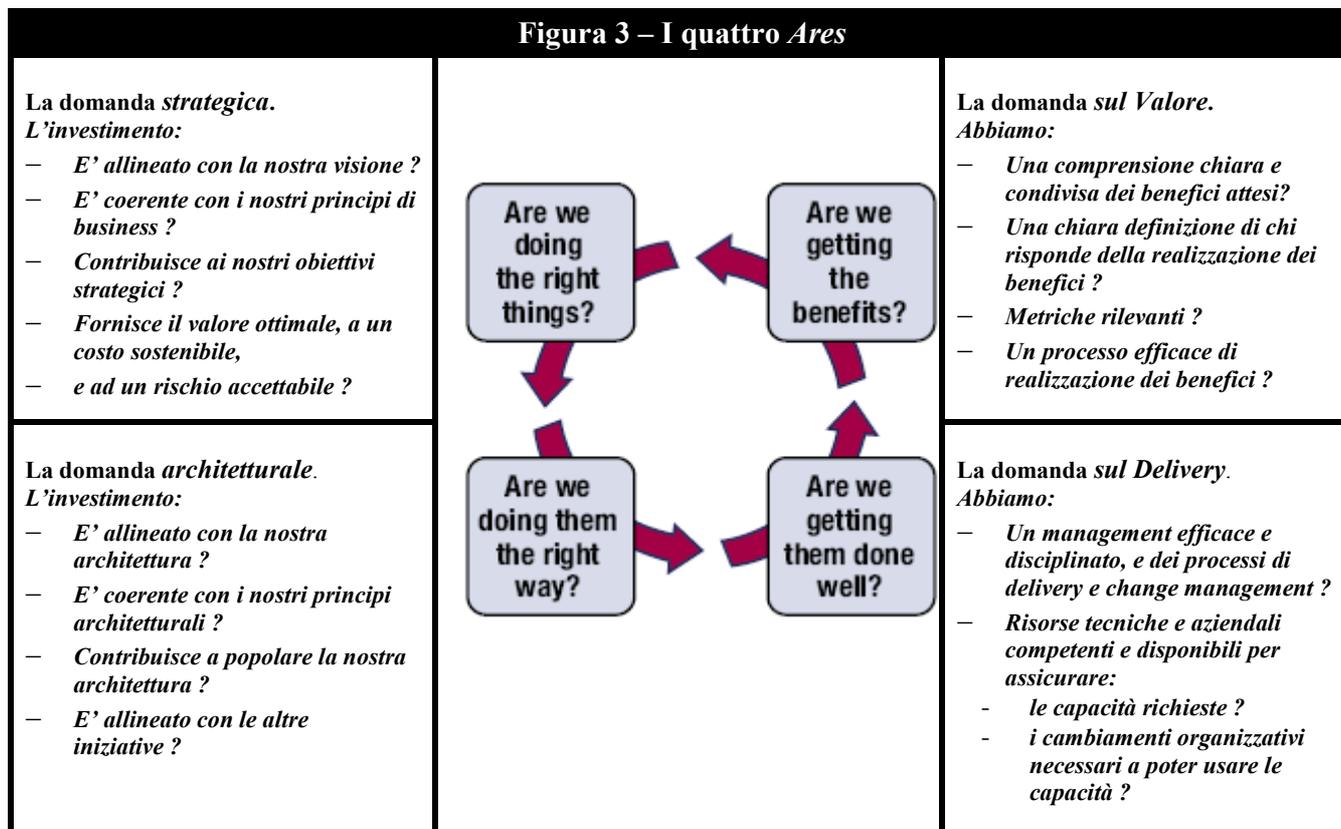
Grazie all’inestimabile supporto di un gruppo internazionalmente riconosciuto di esperti in governo, controllo, sicurezza e audit dei sistemi informativi, ITGI ha prestato grande attenzione alla progettazione di questo framework per assicurare che, presi insieme, Val IT e COBIT possano fornire ai *decision makers* sia IT che business, un framework completo per la creazione di valore dalla realizzazione di servizi ad alta qualità basati sull’IT. Val IT, allo stesso tempo, è complementare a COBIT ed è supportato da esso.

Comprendere la relazione tra questi due framework è essenziale. Val IT fornisce la vista sulla governance aziendale. Esso aiuta la dirigenza a focalizzarsi su due di quelle quattro domande fondamentali (**figura 3**) legate alla governance IT rappresentate 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?” (domanda “strategica”), “Are we doing them the right way? – Le stiamo facendo nel modo giusto?” (domanda “architetturale”), “Are we getting them done well? – Le stiamo facendo fare bene?” (domanda “sul Delivery”), “Are we getting the benefits? – Ne stiamo ricavando i benefici attesi?” (domanda “sul Valore”) NdT], in particolare sulla domanda “strategica” e su quella “sul Valore”. COBIT, d’altra parte, fornisce la vista sull’IT, supportando la dirigenza a focalizzarsi sulla risposta alla domanda “architetturale” ed a quella “sul Delivery”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Basato sui “Four Ares”, (le quattro domande che iniziano con “Are we...” [NdT]), come descritto da John Thorp nel suo libro, *The Information Paradox- Realizing the Business Benefits of Information Technology*, scritto con Fujitsu, prima pubblicazione nel 1998, seconda edizione nel 2003, McGraw-Hill, Canada

Figura 3 – I quattro Ares



Come framework completo per il disegno e l'erogazione di servizi IT di alta qualità, COBIT stabilisce buone pratiche per le funzioni IT riguardo al *mezzo* attraverso cui contribuire al processo di creazione del valore. Val IT stabilisce buone pratiche riguardo al *fine* – i *risultati* – così rendendo le aziende capaci di misurare, monitorare e ottimizzare il valore, sia finanziario che non, derivante dagli investimenti *IT-enabled*. La coerenza esistente tra metodi e terminologia usati in Val IT e COBIT migliora comunicazioni e interrelazioni tra i manager, la funzione IT, e le funzioni di business responsabili di generare il valore programmato.

Da quando la Gestione del Valore, per come applicata agli investimenti IT e agli altri, è diventata una disciplina emergente, le pratiche contenute all'interno di Val IT vanno evolvendosi nel corso del tempo – di pari passo alla crescita della nuova disciplina. Il framework Val IT sarà continuamente esteso e migliorato sulla base dei risultati e dell'esperienza maturata tra il framework e la ricerca in corso.

## Comprensione del concetto di 'Valore'

Nell'ambito del framework Val IT, il Valore è definito come l'insieme dei benefici dell'intero ciclo di vita economico al netto dei relativi costi, adeguati al rischio e (nel caso di valore finanziario) al valore economico del tempo.

In molti casi, comunque, il Valore sfugge da misurazioni quantitative. 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. Mentre le organizzazioni commerciali stanno focalizzandosi molto di più rispetto al passato su un valore di natura non finanziaria, i manager tendono ancora a considerare il valore principalmente in termini finanziari – spesso semplicemente come l'aumento di profitto per l'organizzazione portato dall'investimento. Per il settore pubblico, o per le organizzazioni 'no-profit', il valore è più complesso e spesso, sebbene non sempre, di natura non finanziaria. Esso potrebbe includere il raggiungimento di risultati di politica pubblica, miglioramenti nella quantità e qualità di servizi forniti a coloro per servire i quali l'organizzazione stessa esiste (es. i cittadini per il settore pubblico e i

# CHE COSA È IL FRAMEWORK VAL IT ?

destinatari di opere di beneficenza) e/o l'aumento netto delle entrate di disponibili per erogare quei servizi, l'uno aspetto dei quali, o entrambi, grazie all'investimento.

Il concetto di valore si basa sulla relazione tra quanto viene fatto per soddisfare le aspettative degli interessati e le risorse usate a tal fine.

Gli interessati possono avere diverse opinioni su cosa rappresenti il valore. L'obiettivo della Gestione del Valore è di ottimizzare il valore attraverso la conciliazione di queste differenze rendendo l'organizzazione in grado di:

- definire e comunicare chiaramente cosa costituisce valore per l'organizzazione e a chi è indirizzato;
- selezionare e fare investimenti;
- gestire i propri beni<sup>20</sup> e ottimizzare il valore attraverso un utilizzo conveniente di risorse e un livello di rischio accettabile<sup>21</sup>.

ITGI considera la produzione del valore come una delle cinque aree focali dell'IT governance. Oltre alla produzione del valore, le altre quattro aree includono allineamento strategico, gestione del rischio, gestione delle risorse e misura delle prestazioni. La produzione di valore dipende dalle altre quattro aree nella misura in cui essa richiede allineamento strategico, è resa possibile dalla gestione del rischio e delle risorse, e – insieme alle altre aree – è monitorata dalla misurazione delle prestazioni.

## Una ricchezza di benefici

Le organizzazioni che applicano i principi, i processi e le pratiche contenute in Val IT possono realizzare un insieme strategico di benefici e creare significativi aumenti nel livello del reale valore economico. Fondamentalmente, questo framework aiuta chi ha la responsabilità di decidere ad accrescere la propria conoscenza della natura del valore e di come viene creato; aumentare la trasparenza dei costi, dei rischi e dei benefici; e – come estensione di tutto questo – prendere decisioni gestionali con più cognizione.

Val IT aiuta le organizzazioni ad aumentare la probabilità di selezionare gli investimenti con il più alto potenziale di creare valore. Inoltre, Val IT accresce la possibilità di successo degli investimenti selezionati, sia che i servizi IT siano stati creati o potenziati, sia durante la successiva produzione e utilizzo di tali servizi. Il framework riduce i costi e la perdita di valore cercando di assicurare che i responsabili siano concentrati su quello che dovrebbero fare e prendendo anticipatamente azioni correttive sugli investimenti che non stiano producendo valore come potrebbero secondo il loro potenziale atteso. Allo stesso tempo, il framework riduce i rischi di fallimento, specialmente quelli ad alto impatto e ad alta visibilità. Inoltre riduce le sorprese associate ai costi IT e alla produzione, e, nel fare questo, accresce il valore economico, riduce i costi inutili, e aumenta il livello generale di fiducia nell'IT da parte del Consiglio d'Amministrazione, dei manager e degli altri responsabili dell'organizzazione.

---

<sup>20</sup> In questo contesto, 'beni' si riferisce a tutto ciò che l'impresa può utilizzare per promuovere il raggiungimento dei suoi obiettivi.

<sup>21</sup> Adattato da un lavoro dell'Institute of Value Management, [www.ivm.org.uk](http://www.ivm.org.uk)

## 3. TERMINI CHIAVE, PRINCIPI E DOMINI

### La terminologia Val IT: Fissare un linguaggio comune

La realizzazione di valore dal cambiamento richiede una comunicazione efficace - un requisito critico difficile da realizzare senza la piena accettazione di una terminologia comune. Sfortunatamente, in molti casi, varie parti di un'organizzazione tendono ad adottare significati differenti per le parole chiave - e, in alcune situazioni, a sbagliare completamente nell'attribuire un significato ad altri termini e concetti importanti. Per fornire coerenza, la **figura 4** definisce un certo numero di termini usati nel framework Val IT. Anche se un'organizzazione può scegliere di usare termini differenti, o attribuire significati diversi, è importante capire come sono usati i termini in questa ed altre pubblicazioni Val IT.

#### Figura 4 – Definizione dei principali termini usati in 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 della tempificazione e di un budget concordati.

**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.

**Portafoglio** – 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 il portafoglio degli investimenti, COBIT è interessato al portafoglio di progetti, beni o servizi IT).

### Principi Guida Val IT: i punti fermi alla base del Framework

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 principi, processi e pratiche è illustrata in **figura 5**.

#### Figura 5 – Relazione tra principi, processi e pratiche Val IT

**Val IT supporta l'obiettivo di business di**

Ricavare il valore ottimale dagli investimenti aziendali *IT-enabled* a un costo sostenibile e a livello di rischio accettabile

**Ed è guidato da**

Un insieme di principi applicati in processi di Gestione del Valore

**Che sono abilitati da**

Pratiche chiave di gestione

**E sono misurati da**

Risultati chiave e metriche di prestazione

Come sintetizzato in **figura 6**, i principi Val IT sono:

- **Gli investimenti *IT-enabled* saranno gestiti come portafoglio d'investimenti.** L'ottimizzazione degli investimenti richiede la capacità di valutare e confrontare gli investimenti, selezionare obiettivamente quelli con il più alto potenziale in termini di ritorno, e gestire tutti gli investimenti per massimizzare il valore.
- **Gli investimenti *IT-enabled* includeranno l'intera gamma di attività richieste per conseguire valore.** La realizzazione di valore dagli investimenti *IT-enabled* richiede di più della semplice produzione di servizi e soluzioni IT – richiede anche il cambiamento di alcune o tutte le seguenti caratteristiche: la natura stessa del business; i processi di business, le capacità e le competenze; l'organizzazione e tutto ciò che può essere incluso nel business case per gli investimenti.
- **Gli investimenti *IT-enabled* saranno gestiti lungo il loro intero ciclo di vita.** I Business Case devono essere tenuti aggiornati dall'inizio di un investimento fino alla fine. Questo principio riconosce che ci sarà sempre un grado d'incertezza e che la variabilità nel tempo di costi, rischi, benefici, strategia, e i cambiamenti organizzativi ed esterni devono essere tenuti in conto nel determinare se i finanziamenti debbano continuare, essere aumentati, diminuiti o bloccati.
- **Le pratiche di value delivery terranno conto del fatto che ci sono categorie differenti di investimenti che saranno valutate e gestite in modi differenti.** Alcune categorie possono essere basate sulla discrezionalità del management, sulla portata dei costi, tipo di rischi, importanza dei benefici (es. ottenimento di una conformità alla norma), tipo ed estensione del cambiamento economico.

# TERMINI CHIAVE, PRINCIPI E DOMINI

- **Le pratiche di value delivery definiranno misuratori delle metriche chiave e le sottoporranno a monitoraggio, e reagiranno velocemente a ogni cambiamento o deviazione.** Metodi di misurazione dovrebbero essere definiti e regolarmente monitorati sulle prestazioni di (1) l'intero portafoglio, (2) singoli investimenti, compresi di misurazioni intermedie (o iniziali) e finali (o di ritardo), (3) servizi IT, (4) beni IT e (5) altre risorse frutto di investimenti, per assicurare che il valore sia creato e continui ad essere creato lungo il ciclo di vita degli investimenti.
- **Le pratiche di value delivery coinvolgeranno tutti gli interessati e assegneranno le corrette responsabilità sull'esercizio delle capacità e sulla realizzazione dei benefici aziendali.** Sia le funzioni IT sia quelle di business devono essere impegnate e responsabilizzate – le funzioni IT per le capacità IT, e le funzioni di business per le capacità aziendali richieste per generare valore.
- **Le pratiche di value delivery saranno sottoposte a monitoraggio, valutazione e miglioramento continui.** Acquisendo esperienza con le pratiche Val IT, quanto appreso può essere applicato in maniera tale che la selezione degli investimenti e la loro gestione migliori ogni anno.

**Figura 6 – Un riepilogo dei Principi Val IT**

#### **Gli investimenti IT-enabled:**

- saranno gestiti come *portafoglio di investimenti*
- includeranno *l'intera gamma di attività* richieste per conseguire valore
- 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
- definiranno delle *metriche chiave*, le sottoporranno a monitoraggio e reagiranno velocemente a ogni cambiamento o deviazione
- coinvolgeranno tutti gli interessati e assegneranno le *corrette responsabilità* sull'esercizio delle capacità e sulla realizzazione del valore aziendale
- saranno sottoposte a *monitoraggio, valutazione e miglioramenti continui*.

## **Domini Val IT: dove sono applicati i principi**

Per raggiungere l'obiettivo di Gestione del Valore di Val IT, che consiste nel rendere le organizzazioni capaci di realizzare valore ottimale a un costo abbordabile e ad un livello di rischio accettabile dagli investimenti *IT-enabled*, i principi di Val IT devono essere applicati all'interno di tre domini:

Governo del Valore (Value Governance)

Gestione del Portafoglio (Portfolio Management)

Gestione degli Investimenti (Investment Management)

Ogni dominio comprende un certo numero di processi e pratiche di gestione chiave, che sono introdotti nel capitolo 4, I processi di Val IT, e dettagliati nel capitolo 5, Descrizioni dettagliate dei processi e pratiche di gestione chiave di Val IT. Questi processi e pratiche di gestione chiave sono il frutto dell'esperienza collettiva del gruppo Val IT e di un più vasto gruppo di consulenti globali, e delle pratiche, metodologie e ricerche esistenti ed emergenti.

### **Governo del Valore**

L'obiettivo del Governo del Valore (Value Governance - VG) è quello di assicurare che le pratiche di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, rendendola capace di assicurarsi il valore ottimale dagli investimenti *IT-enabled* per tutta la durata del loro ciclo di vita economico. Un forte impegno al governo del valore aiuta le imprese a:

Stabilire il framework di governance per la Gestione del Valore in maniera che sia pienamente integrato con la governance generale dell'organizzazione

Fornire le direttive strategiche per le decisioni sugli investimenti

Definire le caratteristiche del portafoglio necessarie a supportare i nuovi investimenti e i servizi, beni ed altre risorse IT che ne derivano

Sviluppare la Gestione del Valore su fondamenta solide, basate sull'esperienza acquisita.

Il framework Val IT definisce i processi, le pratiche chiave di gestione e le attività relativi agli investimenti IT che si effettuano nel contesto complessivo della governance d'impresa. Il framework definisce specificamente 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 di amministrazione. Le attività della funzione IT sono classificate in COBIT.

## Gestione del Portafoglio

L'obiettivo della Gestione del Portafoglio (Portfolio Management - PM) – nel contesto del framework Val IT – è assicurare che un'impresa garantisca valore ottimale al portafoglio complessivo degli investimenti *IT-enabled*. Un forte impegno alla gestione del portafoglio aiuta le imprese a:

Stabilire e gestire i profili delle risorse

Definire le soglie dell'investimento

Valutare, dare priorità, selezionare, rimandare o respingere nuovi investimenti

Gestire e ottimizzare il portafoglio complessivo

Monitorare la prestazione del portafoglio e riferire su di essa.

I programmi d'investimento *IT-enabled* aziendali devono essere gestiti come parte di un intero portafoglio d'investimenti in maniera tale che tutti gli investimenti possano essere selezionati e gestiti su basi comuni. 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'ottimale allocazione delle limitate risorse per gli investimenti a disposizione dell'impresa, 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.

La gestione del portafoglio riconosce l'esigenza di un portafoglio bilanciato. Tiene conto anche del fatto che vi sono categorie differenti d'investimento con differenti livelli di complessità e gradi di libertà nell'allocare i fondi. Esempi di queste categorie potrebbero includere ma non limitarsi all'innovazione, il venture-capital, la crescita, il miglioramento operativo, la manutenzione operativa e gli investimenti obbligatori. Per ogni categoria di investimento vengono stabiliti i criteri di valutazione con appropriati pesi. Quella di inserire un programma nel portafoglio non è una decisione che si prende in un solo passo. Il portafoglio, composto da investimenti potenziali e già approvati, dovrebbe essere gestito attivamente, in maniera continuativa e non essere preso in considerazione solo in occasione dell'approvazione. In funzione delle prestazioni attive dei programmi in essere e dell'opportunità offerta dai programmi potenziali nel portafoglio – come per i cambiamenti interni ed esterni dell'ambiente di business – l'assetto del portafoglio può essere corretto dal management.

## Gestione degli Investimenti

L'obiettivo della Gestione degli Investimenti (Investment Management - IM) è di assicurare che i singoli programmi d'investimento *IT-enabled* di un'impresa contribuiscano a produrre valore ottimale. Quando la dirigenza di un'organizzazione si concentra sulla gestione degli investimenti, essa accresce la propria capacità di:

- Identificare le esigenze di business;
- Sviluppare una chiara comprensione dei programmi d'investimento proposti;
- Analizzare i differenti approcci all'applicazione dei programmi;
- Definire ogni programma e documentarlo, mantenendo un dettagliato Business Case, inclusi i dettagli sui benefici attesi per tutto il ciclo di vita economico dell'investimento;

Assegnare chiare responsabilità e titolarità, incluse quelle per la realizzazione dei benefici;

Gestire ogni programma lungo tutto il suo ciclo di vita economico, inclusa la dismissione;

Monitorare le prestazioni del programma e produrre relazioni su di esse.

## Una nota particolare sulle componenti chiave della Gestione degli Investimenti

Vi sono tre componenti chiave della Gestione degli Investimenti. La prima è il Business Case, essenziale nella selezione dei giusti programmi d'investimento e nella gestione durante la loro esecuzione. La seconda è la gestione del programma, che governa tutti i processi che supportano l'esecuzione dei programmi. La terza è il conseguimento dei benefici – l'insieme dei compiti necessari per gestire attivamente la realizzazione dei benefici. Ciascuna di queste componenti è descritta con maggiore dettaglio nelle sezioni seguenti.

### Il Business Case

Un Business Case esaustivo è fondamentale per la riuscita del programma, ma nonostante ciò ancora poche organizzazioni lo sviluppano e documentano. Uno studio fatto nel 2006 dalla Cranfield University School of Management<sup>22</sup> dimostra che sebbene il 96% degli intervistati sviluppasse un business case per molti degli investimenti legati all'IT, il 69% non era soddisfatto della sua efficacia nella pratica.

Il Business Case contiene una serie di assunzioni su come può essere creato valore, assunzioni che devono essere ben verificate per assicurare che si conseguirà il risultato atteso. Il Business Case, inoltre, dovrebbe basarsi su indicatori

<sup>22</sup> Ward, John; "Delivery Value From Information Systems and Technology Investments: Learning From Success", Forum, the Montly Newsletter of Information Systems Research Center, Cranfield School of Management, Agosto 2006

# TERMINI CHIAVE, PRINCIPI E DOMINI

quantitativi e qualitativi che convalidino queste assunzioni e forniscano a chi decide utili informazioni per le decisioni future d'investimento. Un volume associato a questa pubblicazione, *Valore d'Impresa: La Governance degli Investimenti nell'IT – Il Business Case*, fornisce una guida alla creazione di business case completi ed esaustivi, con particolare enfasi sul giudizio e la valutazione complessiva del valore e del rischio potenziali, e della definizione degli indicatori chiave, sia finanziari (net present value, internal rate of return e payback period) che non.

Il contenuto del Business Case consiste nelle principali fonti di input e in tre filoni di attività che guidano i risultati (vedi figura 7). Questi filoni di attività includono l'espletamento di capacità tecniche [ad es., un'applicazione di gestione delle relazioni con i clienti (CRM)], operative (ad es., gli utenti hanno accesso completo alle informazioni sui clienti) e amministrative (ad es., l'informazione è usata per supportare attività di cross-selling). Ognuno di questi filoni va documentato con dati per supportare i processi riguardanti le decisioni d'investimento e la gestione del portafoglio: costi, rischi, assunzioni e risultati.

Come minimo, il business case dovrebbe includere:

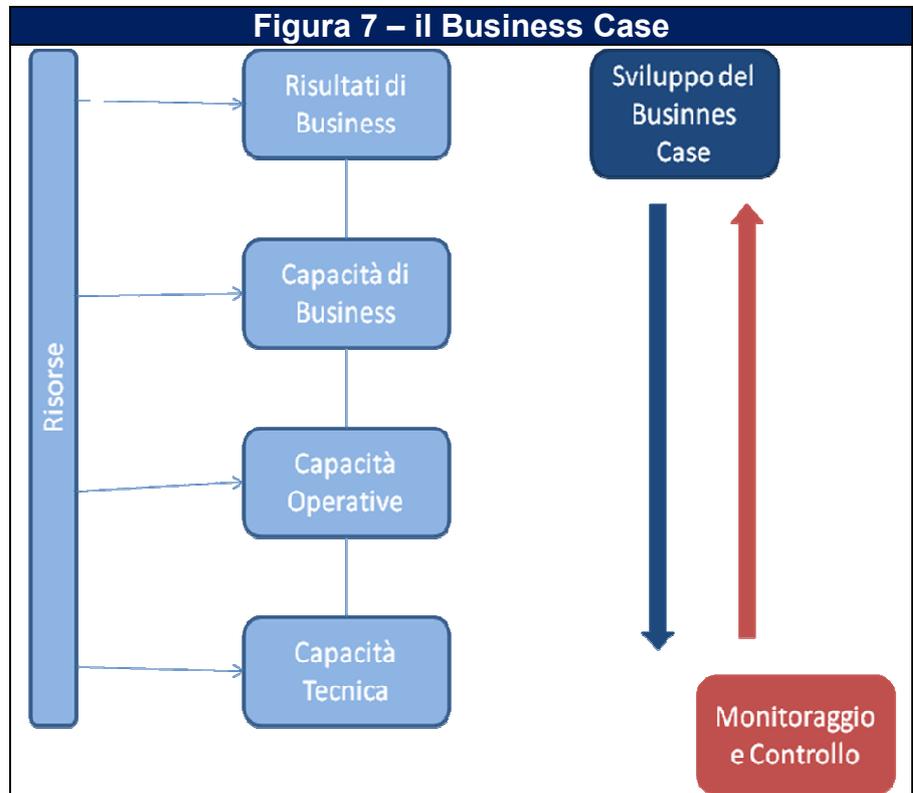
- I benefici economici individuati, il loro allineamento con la strategia di business e chi, nelle funzioni di business, sarà responsabile della loro realizzazione;
- I cambiamenti di business necessari per la creazione di valore addizionale;
- Gli investimenti necessari per effettuare cambiamenti di business;
- Gli investimenti richiesti per cambiare o aggiungere nuovi servizi o infrastrutture IT;
- L'andamento dei costi IT e di business una volta modificato il modo di operare;
- Il rischio inerente nel caso di cui sopra, compreso ogni vincolo o dipendenza;
- Chi sarà responsabile del successo nella creazione di valore ottimale;
- Come saranno monitorati gli investimenti e la creazione del valore nel corso del ciclo di vita e quali misure saranno usate.

Il Business Case dovrebbe essere sviluppato da una prospettiva strategica – approccio top-down – a partire da una chiara comprensione dei risultati di business desiderati e arrivare a una dettagliata descrizione dei compiti critici, delle milestones, dei ruoli e delle responsabilità.

Il Business Case non è un documento statico creato per essere usato una sola volta; piuttosto è uno strumento operativo dinamico che deve essere continuamente aggiornato per riflettere la visione corrente del futuro in modo che la fattibilità del programma possa essere mantenuta.

## Gestione del Programma

La realizzazione di valore di business non deriva direttamente dall'acquisto di tecnologia, ma dall'utilizzo congiunto dell'IT in armonia con i cambiamenti del business e dei relativi processi, del lavoro delle persone e delle loro competenze, delle strutture organizzative. Tutti i cambiamenti e le capacità che sono necessarie per renderli possibili, devono essere compresi, definiti, monitorati e gestiti come un completo programma di cambiamento del business nel quale l'IT gioca una parte necessaria ma non sufficiente. Una gestione effettiva del programma richiede il mantenimento di un'attenzione costante 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 agli stessi, e su ogni assunzione fatta relativamente a tali contributi o ai risultati medesimi. Questo richiede che la funzione IT e le altre funzioni aziendali lavorino a stretto contatto tra di loro e con la chiara comprensione di ruoli e responsabilità e condivisione dei criteri di contabilizzazione.

### Realizzazione dei Benefici

La realizzazione di benefici è enormemente importante per diverse ragioni. Una di queste è che non tutti i benefici sono uguali. Val IT distingue tra due tipi di benefici. I primi sono “benefici di business” che contribuiscono direttamente alla generazione di valore, come detto precedentemente. I secondi sono “benefici intermedi” che non contribuiscono direttamente alla produzione di valore, sebbene essi possano essere positivi per uno o più gruppi d’interessati. Per esempio, i miglioramenti in particolari tipi di servizi ai clienti che non contribuiscono ad aumentare i profitti potrebbero essere considerati benefici intermedi. Un’altra ragione è che i benefici non si manifestano immediatamente e raramente secondo il piano. Una focalizzazione sulla realizzazione dei benefici aiuta a indirizzare questi cambiamenti gestendo attivamente gli investimenti lungo il loro intero ciclo di vita economico – dal progetto all’ottenimento del profitto o al miglioramento della prestazione del servizio. La realizzazione di benefici assicura che i benefici intermedi – come i miglioramenti nel servizio ai clienti – contribuiscano ai benefici di business – come i profitti aggiuntivi. Infine la realizzazione di benefici garantisce che la realizzazione dei benefici di business arrivi a un livello di ritorni tale da giustificare le risorse impiegate per il raggiungimento dei benefici. In assenza di realizzazioni effettive di benefici, il valore ottimale non solo non sarà creato ma, addirittura, potrebbe essere eroso o distrutto.

In **figura 8**<sup>23</sup> sono elencate alcune delle caratteristiche di organizzazioni che realizzano valore *IT-enabled*.

### Figura 8 – Caratteristiche delle Organizzazioni che realizzano valore *IT-enabled*

L’impatto positivo dei processi e delle pratiche Val IT è supportato già da riferimenti presenti nei primi studi della Cranfield University School of Management. Questi studi identificano un certo numero di caratteristiche tipiche presenti tra quelle iniziative che hanno avuto successo nella produzione di valore:

- I programmi sono selezionati sulla base non solo della desiderabilità ma anche sulla capacità dell’organizzazione di portarli a termine.
- La presenza di metodologie in azienda è meno importante del loro effettivo utilizzo da parte dei business managers.
- Solidi e realistici business case sono usati e, se possibile, includono benefici per i portatori di interesse.
- I benefici sono gestiti sull’intero ciclo di vita dell’investimento attraverso l’applicazione consistente di pratiche e processi.
- Piani integrati indirizzano la produzione di benefici tanto quanto i cambiamenti organizzativi di processo e tecnologici.
- La responsabilità e direzione del business vengono assegnate in base ai benefici e ai cambiamenti raggiunti.
- Gli investimenti e il loro risultato – in termini di benefici realizzati o meno – sono monitorati e riveduti sistematicamente
- Le lezioni imparate vengono prese in forte considerazione – sia per i programmi che hanno avuto successo sia per quelli che sono stati un insuccesso – e utilizzate per migliorare la pianificazione e la gestione dei programmi futuri.

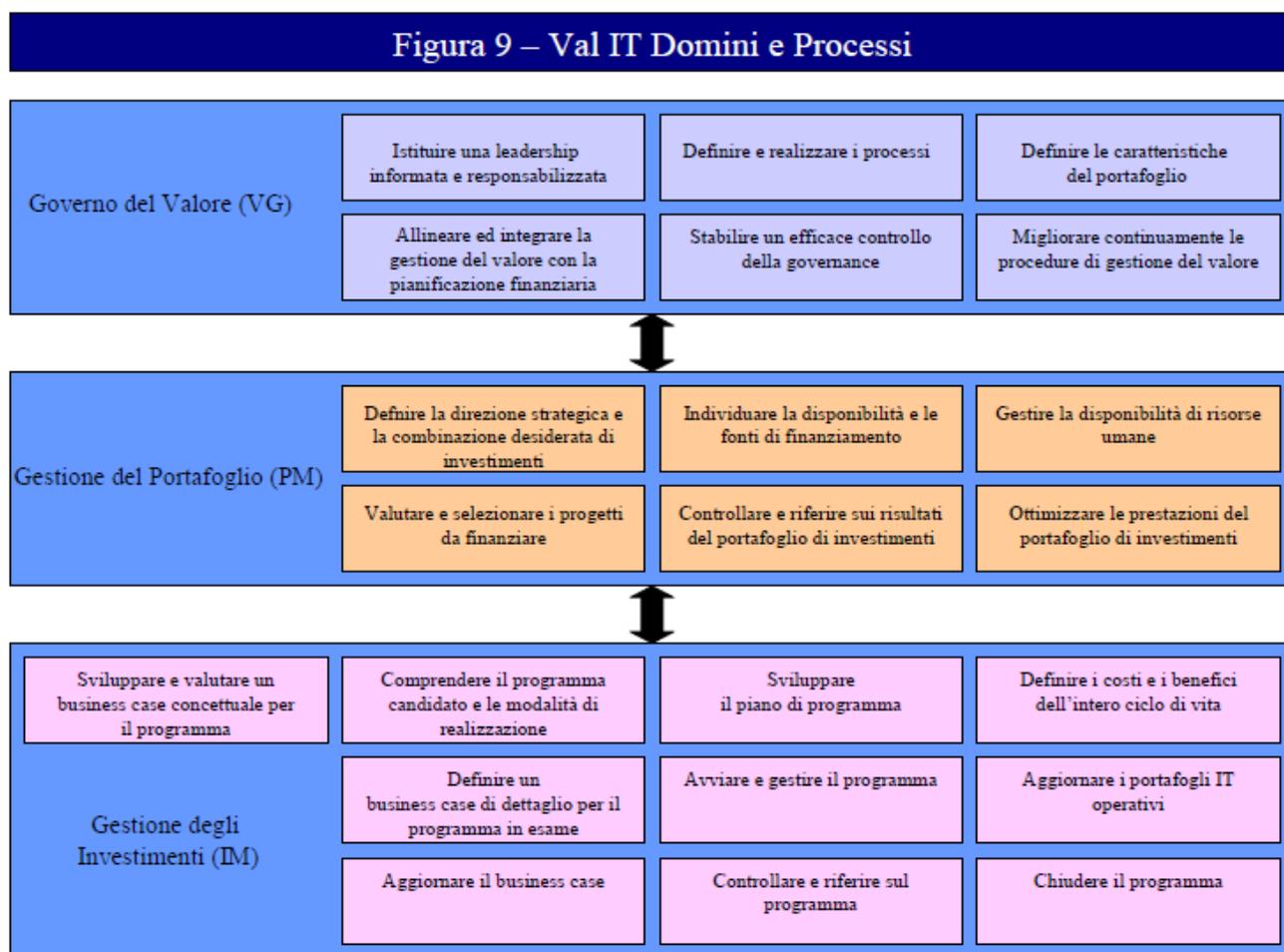
<sup>23</sup> *Op. cit.*, Information Systems Research Centre, Cranfield University School of Management Study

## 4. I PROCESSI VAL IT

I processi sono una collezione di attività interconnesse intraprese in accordo con le pratiche gestionali. I processi ricevono l'input da una o più fonti (inclusi altri processi), manipolano l'input, utilizzano le risorse in accordo con le policy e producono degli output (incluso gli output ad altri processi). I processi, per esistere, devono avere chiare ragioni di business, proprietari responsabili, chiare regole e responsabilità circa l'esecuzione di ciascun processo e i mezzi per intraprendere e misurare le prestazioni.

### I processi e i domini del Val IT

I domini del Val IT e i corrispondenti processi sono illustrati in **figura 9**.

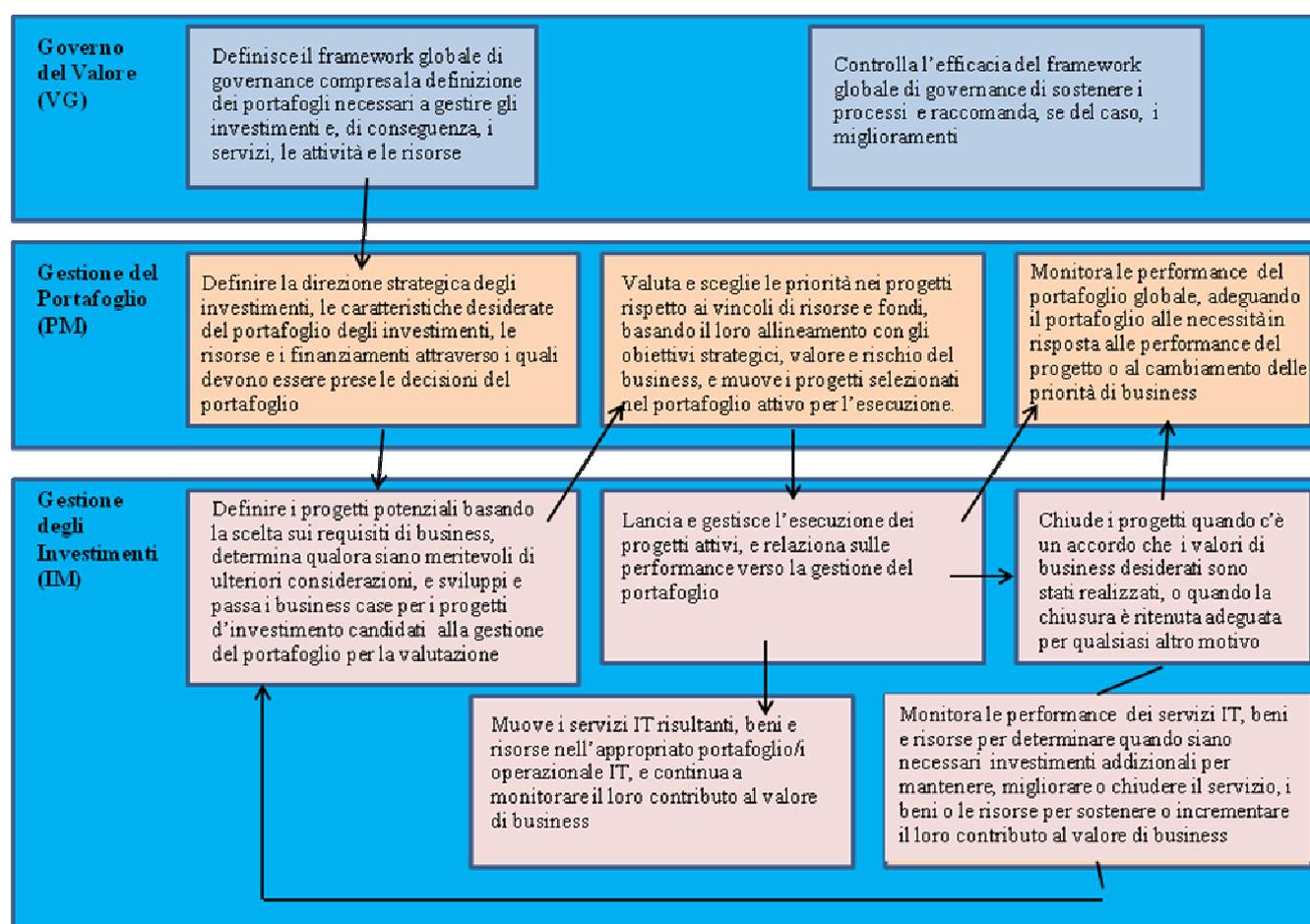


La relazione che intercorre fra i domini Val IT e i relativi processi è descritta in seguito e illustrata in **figura 10**. Si noti che, anche se per necessità i domini e i processi sono rappresentati in sequenza, questo non implica che ognuno è la continuazione del suo predecessore. Sebbene ci sia una certa logica nella sequenza, molti dei processi e le pratiche chiave di gestione fra di loro devono e potranno essere eseguiti sia in parallelo sia iterativamente. Secondo la natura, lo scopo, la dimensione e l'impatto di un investimento, determinati processi potranno essere ripetuti un certo numero di volte con una revisione di tipo "stage-gate" alla fine di ogni iterazione. Ad alto livello, le relazioni fra loro sono:

- Il Governo del Valore stabilisce il framework globale di governance, includendo la definizione dei portafogli richiesti per gestire gli investimenti e i risultanti servizi, beni e risorse IT.
- La Gestione del Portafoglio definisce la direzione strategica degli investimenti, le caratteristiche desiderate del Portafoglio degli investimenti, le risorse di finanziamento e, per mezzo del portafoglio, le decisioni da prendere.
- La Gestione degli Investimenti definisce il potenziale programma basato sui requisiti di business, determina se gli stessi sono degni di ulteriore considerazione, e sviluppa ed esegue la gestione del portafoglio per la valutazione del business case e dei programmi candidati all'investimento.

- La Gestione del portafoglio valuta i programmi e assegna loro le priorità entro i vincoli di risorse e finanziamenti, basando il loro allineamento con gli obiettivi strategici, il valore del business (sia finanziario sia non-finanziario), il rischio (sia rischio di consegna sia benefici del rischio), e muove i programmi selezionati nel portafoglio attivo per la loro esecuzione.
- La Gestione degli Investimenti gestisce e lancia l'esecuzione dei programmi e risponde delle performance nella gestione del portafoglio.
- La Gestione del Portafoglio monitorizza le performance dell'intero portafoglio, adeguandolo alle necessità in risposta alle performance e al cambiamento delle priorità del business.
- La Gestione degli Investimenti guida il risultato dei servizi, beni e risorse IT all'interno dell'appropriato portafoglio(i) delle operazioni IT e continua a monitorarne il contributo per il valore di business.
- La Gestione degli Investimenti ritira i programmi quando si concorda che è stato raggiunto il desiderato valore di business, o quando il ritiro è considerato appropriato per qualunque altra ragione.
- La Gestione degli Investimenti monitorizza il risultato dei servizi, beni e risorse IT per determinare quali investimenti aggiuntivi siano necessari al mantenimento, migliona, o ritiro dei servizi beni o risorse per sostenere o accrescere il loro contributo al valore di business.
- La Gestione del Valore monitorizza l'efficacia dell'intero framework di governance e supporto ai processi, raccomandandone, se nel caso, i miglioramenti.

**Figura 10 —Relazioni fra I Domini Val IT e I Processi**



Di seguito si fornisce una descrizione di alto livello dei singoli processi all'interno di ogni dominio.

## Governo del Valore (VG)

### VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata.

Istituire una leadership informata e responsabilizzata tramite un forum per la leadership e un'efficace linea di riporto del Responsabile dei sistemi informativi commisurata all'importanza dell'IT per l'azienda. Sviluppare una comprensione

completa degli elementi chiave della governance e una chiara conoscenza della strategia aziendale per l'IT. Garantire l'allineamento e l'integrazione di business e IT.

## **VG2 Definire e realizzare i processi.**

Definire un framework di governance per la Gestione del Valore dell'IT, inclusi i processi di supporto. Valutare la qualità e la copertura degli attuali processi per definire i requisiti dei futuri processi in modo che essi forniscano il necessario controllo e supervisione, e consentano un collegamento attivo tra strategia, portafoglio, programmi e progetti. Stabilire le necessarie strutture organizzative e mettere in atto i processi con i relativi ruoli, mansioni e responsabilità.

## **VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio.**

Definire i diversi tipi di portafoglio. Definire le tipologie all'interno del portafoglio, incluso il loro peso relativo. Definire e comunicare come queste tipologie saranno valutate in una modalità confrontabile e trasparente. Definire i criteri per controlli di tipo "stage-gate" e altre revisioni per ciascuna categoria.

## **VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa.**

Effettuare una revisione delle procedure di bilancio in uso presso l'azienda e identificare – e successivamente realizzare - le modifiche necessarie per implementare procedure di pianificazione finanziaria che ottimizzino la Gestione del Valore al fine di facilitare la preparazione dei business case, i processi decisionali per gli investimenti e la gestione degli investimenti in corso.

## **VG5 Stabilire un efficace controllo della governance.**

Identificare i principali obiettivi e le metriche per monitorare i processi di Gestione del Valore e le impostazioni, i metodi, le tecniche e i processi per la rilevazione e la comunicazione delle informazioni oggetto di misura. Stabilire come saranno individuati anomalie o problemi, e monitorare e riferire in merito ai risultati delle azioni correttive.

## **VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore.**

Effettuare una revisione di quanto si è appreso dalla Gestione del Valore. Pianificare, avviare e monitorare i necessari cambiamenti per migliorare il governo del valore, la gestione del portafoglio e i processi di gestione degli investimenti.

## **Gestione del Portafoglio (PM)**

### **PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti.**

Revisionare e garantire chiarezza nella strategia aziendale e individuare e comunicare le opportunità per l'IT di influenzare o supportare tale strategia. Definire un'opportuna combinazione d'investimenti sulla base del tasso di rendimento, del grado di rischio e del tipo di beneficio per i progetti a portafoglio che realizzano la strategia. Modificare la strategia aziendale, se necessario, e tradurla nella strategia e negli obiettivi dell'IT.

### **PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento.**

Individuare le potenziali fonti di finanziamento dei progetti, il livello d'investimento che può essere raggiunto, e le modalità necessarie per realizzarlo. Determinare le implicazioni delle fonti di finanziamento sulle aspettative di ritorno dagli investimenti.

### **PM3 Gestire la disponibilità di risorse umane.**

Creare e mantenere un inventario delle risorse umane di business e dell'IT. Esaminare le necessità attuali e future di risorse umane per sostenere gli investimenti supportati dall'IT e individuare carenze e controversie. Creare e aggiornare un piano strategico di gestione delle risorse umane. Monitorare ed effettuare una revisione dei piani e delle strutture organizzative di supporto, e aggiornarli se necessario.

### **PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare.**

Valutare i business case dei progetti, assegnare un punteggio relativo, ed effettuare e comunicare le decisioni di investimento sulla base della visione complessiva del portafoglio di investimento e dei singoli punteggi. In seguito, assegnare i fondi; effettuare controlli "stage-gate" per i progetti selezionati; inserirli nel portafoglio degli investimenti attivi e aggiornare gli obiettivi di business, e conseguentemente i bilanci sia preventivi sia di previsione.

### **PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti.**

Fornire una visione completa e precisa dei risultati del portafoglio di investimenti in modo tempestivo per permettere una revisione, da parte dei principali stakeholder, dell'avanzamento dell'azienda verso gli obiettivi definiti.

**PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio di investimenti.**

Riesaminare periodicamente i risultati del portafoglio di investimenti per nuove opportunità, sinergie e modifiche nei rischi. Successivamente alla verifica dell'ottimizzazione rispetto alla strategia di business e alla combinazione di investimenti, se necessario, riordinare le priorità del portafoglio.

**Gestione degli Investimenti (IM)****IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma.**

Riconoscere le opportunità di investimento, classificare ciascuna rispetto alle tipologie di investimenti del portafoglio e individuare uno sponsor per il business. Chiarire i risultati attesi dal business, e fornire una vista di alto livello di tutte le iniziative necessarie per raggiungere i risultati attesi e di come essi saranno misurati. Fornire una prima stima di alto livello dei benefici e dei costi, nonché delle ipotesi di fondo e dei rischi più rilevanti, e ottenere adeguata autorizzazione. Determinare se l'opportunità merita ulteriori approfondimenti per supportare lo sviluppo di un business-case, in considerazione dell'allineamento alle strategie, dei benefici e dei costi, delle limitazioni nelle risorse, dei rischi, e valutare se l'opportunità si adatta al portafoglio di investimenti.

**IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di realizzazione.**

Coinvolgere tutti gli stakeholder principali per sviluppare e documentare un'analisi completa dei risultati di business attesi dai programmi candidati, il modo in cui essi saranno valutati, il perimetro completo delle iniziative necessarie per raggiungere i risultati, i rischi coinvolti e l'impatto su tutti gli aspetti dell'azienda. Individuare e valutare percorsi aziendali alternativi per raggiungere i risultati aziendali definiti.

**IM3 Sviluppare il piano di programma.**

Definire e documentare tutte le attività necessarie per realizzare i risultati aziendali attesi dal programma. Specificare le necessità di risorse e le modalità di finanziamento. Fornire un piano temporale che consideri le interdipendenze tra più progetti.

**IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita.**

Preparare un budget preventivo del programma basato sui costi dell'intero ciclo di vita. Elencare tutti i benefici di business intermedi in un registro dei benefici, e pianificare come saranno realizzati. Identificare e documentare i risultati dei principali obiettivi da raggiungere, incluso il metodo di misura e le modalità per mitigare i mancati conseguimenti. Sottomettere il budget, i costi, i benefici e i relativi piani a una fase di verifica, correzione e validazione.

**IM5 Definire un business case di dettaglio per il programma in esame.**

Elaborare un business case completo ed esauriente per il programma, che includa finalità, obiettivi, modalità e campo di applicazione, interdipendenze, rischi, tappe, e impatti sui cambiamenti organizzativi. Includere una valutazione del valore basata sui costi e benefici dell'intero ciclo di vita economico, sul tasso di rendimento atteso, sull'allineamento strategico, e sulle ipotesi chiave. Inoltre, definire un piano di programma che includa i singoli piani di attività componenti, un piano di realizzazione dei benefici, l'approccio al rischio e alla gestione del cambiamento, e la struttura di governo del programma. Assegnare chiare responsabilità, autorità e titolarità per il raggiungimento dei benefici, il controllo dei costi, la gestione dei rischi, e il coordinamento delle attività e delle interdipendenze tra più progetti. Ottenere l'accettazione delle responsabilità.

**IM6 Avviare e gestire il programma.**

Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per realizzare gli obiettivi del programma. Pianificare le risorse per i periodi successivi, ma finanziare solo fino alla successiva verifica "stage-gate". Gestire i risultati del programma rispetto alle ipotesi chiave, individuare le variazioni rispetto al piano e adottare tempestive misure correttive. Monitorare le prestazioni delle singole attività rispetto ai relativi criteri, individuare potenziali impatti sulle prestazioni del programma e adottare tempestivamente misure correttive, ove necessario. Monitorare i benefici durante tutto il programma per la loro ownership, le effettive realizzazioni e i potenziali sovra -o sotto- conseguimenti, e riferire sull'avanzamento dei risultati nelle fasi di revisione "stage-gate". Avviare azioni tempestive a fronte di scostamenti significativi dal piano nonché in caso di problemi.

**IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi.**

Riflettere i cambiamenti che derivano dal programma di investimenti nei principali servizi IT, nel patrimonio e nelle risorse a portafoglio.

## **IM8 Aggiornare il business case.**

Aggiornare il business case del programma per riflettere lo stato attuale ogni volta che vi sia un cambiamento che riguarda i costi pianificati, i risultati, le opportunità o i rischi.

## **IM9 Controllare e riferire sul programma.**

Monitorare le prestazioni del programma complessivo e di tutti i suoi progetti, e riferire agli appropriati comitati e manager in modo tempestivo, completo e accurato, inclusa l'erogazione di risorse tecniche e aziendali, gli aspetti di fornitura dei servizi operativi, l'impatto sulle risorse, e il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'azienda. La reportistica può includere le prestazioni rispetto al piano di progetto in termini di pianificazione e di budget, la completezza e la qualità di funzionalità, lo stato dei controlli interni e la mitigazione dei rischi, e l'accettazione continuativa delle responsabilità per l'ottenimento di risultati intermedi e di business.

## **IM10 Chiudere il programma.**

Portare il piano a una chiusura regolare e rimuoverlo dal portafoglio degli investimenti attivi quando vi è un accordo sul fatto che il valore aziendale desiderato è stato raggiunto o quando è chiaro che non sarà raggiunto entro i criteri di valore stabiliti per il progetto.

## Linee Guida di Gestione Val IT

Val IT fornisce le linee guida di gestione per aiutare le imprese nella creazione e nella gestione dei processi di governo del valore all'interno del loro ambiente. Le linee guida forniscono le tipiche risposte alle domande del management quali ad esempio:

- Come interagiscono tutti i processi e le attività di Gestione del Valore?
- Quali sono le attività chiave che necessitano di essere intraprese o migliorate?
- Quali ruoli e responsabilità devono essere definiti per il successo dei processi di Gestione del Valore?
- Come si fa a misurare e confrontare i processi di Gestione del Valore?
- Quali sono gli indicatori di una buona performance?

Per ognuno dei processi Val IT, le linee guida di gestione Val IT forniscono gli input e gli output, le descrizioni delle attività, con il diagramma RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed - Responsabile, *Accountable*, Consultato e Informato), e gli obiettivi e le metriche ai differenti livelli.

Un sommario di alto livello delle linee guida di gestione per ogni dominio è incluso nelle **figure 11 e 12**. Versioni più dettagliate sono incluse nel capitolo 5, insieme a una descrizione più dettagliata di ognuno degli elementi delle linee guida di gestione, includendo i ruoli nelle colonne di attività e responsabilità di **figura 12**.

Un modello di maturità (maturity model) è stato anche definito per ognuno dei tre domini Val IT, fornendo una misurazione per scala incrementale da 0 a 5. A livello 0 l'azienda non ha ancora adottato le più semplici pratiche di Gestione del Valore raccomandate dal Val IT. A livello 5 l'azienda sfrutta le pratiche di Gestione del Valore per quantificare e ottimizzare il valore quando esso è creato all'interno dei cambiamenti degli investimenti di business e ha lo scopo di continuare a migliorare la creazione del valore in futuro. Chiaramente, i livelli da 1 a 4 rappresentano gli stadi intermedi del percorso nella creazione del valore ottimale.

Versioni di alto livello del modello di maturità per ognuno dei domini Val IT vengono forniti nella prossime sezioni. (Da notare che il modello di maturità per il dominio VG può essere considerato modello di maturità complessivo per il Val IT). Versioni più dettagliate, costruite intorno a un set di attributi che si evolvono in un modo incrementale attraverso i livelli di maturità, sono presenti nel capitolo 5, insieme a una descrizione più dettagliata del modello.

**Figura 11 – Linee Guida di Gestione ad Alto Livello**

Dominio	Scopo del Dominio	Input	Output	Metriche di Processo	Metriche di Dominio
<b>Governo del Valore (VG)</b>	Assicurare che le pratiche di Gestione del Valore siano incorporate nell'azienda così da garantire il valore ottimale nei suoi investimenti permessi dall'IT attraverso il loro intero ciclo di vita economico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia di business</li> <li>• Gestione dell'azienda e controllo del framework</li> <li>• Approccio agli investimenti dell'azienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno della leadership</li> <li>• Requisiti di governo del valore con ruoli e responsabilità</li> <li>• Caratteristiche del portafoglio e categorie d'investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di condivisione della leadership sui principi di Gestione del Valore</li> <li>• Livello di impegno della leadership</li> <li>• Grado di implementazione e conformità con i processi di Gestione del Valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturità del processo di Gestione del Valore</li> </ul>
<b>Gestione del Portafoglio (PM)</b>	Assicurare che un'azienda raggiunga valori ottimali attraverso gli investimenti IT del suo portafoglio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia del business</li> <li>• Caratteristiche del portafoglio e categorie degli investimenti</li> <li>• Disponibilità di budget e risorse</li> <li>• Business case dettagliato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi d'investimento approvati</li> <li>• Vista complessiva del portafoglio degli investimenti</li> <li>• Relazioni delle performance del portafoglio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di soddisfazione ottenuto con il contributo IT al valore di business</li> <li>• Percentuale delle spese IT che hanno diretta tracciabilità nella strategia del business</li> <li>• Percentuale di incremento nel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale delle previsioni di valore ottimale, che sono assicurati all'interno del portafoglio degli investimenti abilitati dall'IT nell'azienda</li> </ul>

**Figura 11 – Linee Guida di Gestione ad Alto Livello**

Dominio	Scopo del Dominio	Input	Output	Metriche di Processo	Metriche di Dominio
				tempo del valore del portafoglio	
<b>Gestione degli Investimenti (IM)</b>	Assicurare che gli investimenti consentiti dall'IT contribuiscano al valore ottimale nell'azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia del business</li> <li>• Dettagliati requisiti di business</li> <li>• Caratteristiche e combinazione del portafoglio</li> <li>• Disponibilità di risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business case dettagliato, includendo costi e benefici dell'intero ciclo di vita</li> <li>• Pianificazione dei progetti includendo budget e risorse</li> <li>• Relazioni di performance dei progetti</li> <li>• Portafoglio operativo aggiornato dei progetti IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numerosità di nuove idee per categoria di investimento, e percentuali di quelle sviluppate all'interno di un business case dettagliato</li> <li>• Completezza e conformità dei business case (iniziali e aggiornati)</li> <li>• Percentuale di realizzazione del valore atteso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo ai singoli investimenti consentiti dall'IT al valore ottimale</li> </ul>

**Figura 12 — Attività di alto livello con Accountabilities e Responsabilità**

Attività	Accountability	Responsabilità
<b>Governo del valore</b>		
Istituire una leadership informata e responsabilizzata	Board	CEO
Definire e realizzare i processi	CEO	CFO e CIO
Definire le caratteristiche del portafoglio	Board	CEO, CFO e CIO
Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa	Board	CFO
Stabilire un efficace controllo della governance e quanto mettere in pratica gli insegnamenti appresi	Board	Executive e business management
<b>Gestione del Portafoglio</b>		
Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti	Board e CIO	CEO, CFO e CIO
Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento	CFO	CFO e CIO e Business management
Gestire la disponibilità delle risorse umane	Business management	Programme manager e CIO
Valutare e selezionare i progetti da finanziare	Executive management	Investment and services board (ISB) e value management office (VMO)
Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti	VMO	VMO
Ottimizzare le prestazioni del portafoglio di investimenti	Executive management	ISB e business management
<b>Gestione degli Investimenti</b>		
Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma	Business sponsor	Business management
Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione	Business sponsor	Programme manager
Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita	Business sponsor	Programme manager
Definire un business case di dettaglio per il programma in esame	Business sponsor	Programme manager, CFO e CIO
Avviare e gestire il programma	Programme manager	Business management e CIO
Aggiornare i portafogli IT operativi	CIO	Programme manager e programme management office
Aggiornare il business case	Business sponsor	Programme manager, CFO e CIO
Controllare e riferire sul programma	Business sponsor	Programme manager

## Modello di maturità del dominio VG

### 0 Non esistente quando :

La funzione IT viene percepita dall'azienda come un fornitore e un costo che deve essere minimizzato. Le comunicazioni tra IT e business sono limitate.

### 1 Iniziale / ad hoc quando :

C'è consapevolezza che l'IT è sia un costo sia un investimento. Stanno crescendo le comunicazioni tra l'IT e le altre funzioni del business sulla necessità di dimostrare il ritorno degli investimenti IT. Non sono definite responsabilità oltre a quelle di erogare funzionalità tecniche. La rendicontazione si basa esclusivamente su budget e costi. I business case sono definiti progetto per progetto e sono spesso incompleti. Capacità, esperienza e strumenti esistono solo su base individuale e ad hoc.

### 2 Ripetibile quando :

Vi è una crescente sensibilità tra il management IT e di business verso un modello più formalizzato di governance. Il business e l'IT iniziano a collaborare per rispondere all'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti basati sull'IT. Qualcuno si accolla la responsabilità della realizzazione dei benefici, ma senza alcuna formalizzazione della responsabilità da parte del business. Business case e rendicontazione vengono richiesti per gran parte degli investimenti, ma la rendicontazione sui benefici è alquanto limitata. La formazione su come stendere un business case viene fatta sul lavoro e caso per caso. Strumenti cominciano a essere utilizzati, ma solo per rispondere a esigenze specifiche e senza alcuna standardizzazione a livello aziendale.

### 3 Definito quando :

Business e IT tengono conto delle esigenze di governance per selezionare e condurre nuovi investimenti, per un'erogazione efficiente dei conseguenti servizi IT e per un'allocazione ottimale delle risorse IT. Sono richiesti, per tutti gli investimenti, business case che includano piano di realizzazione dei benefici e rendicontazione sullo stato di avanzamento. IT e utenti di business condividono la responsabilità dell'implementazione dei programmi e per la realizzazione dei benefici ma ruoli e responsabilità non sono definiti con chiarezza. Esistono piani formalizzati di formazione ma non vengono applicati sistematicamente. Per la valutazione degli investimenti si utilizzano sempre più degli strumenti che però non sono ancora standardizzati a livello aziendale.

### 4 Gestito e misurabile quando :

Business e IT condividono l'impegno di ottimizzare il contributo dei singoli investimenti IT e dei servizi al valore per il business. La responsabilità del raggiungimento degli obiettivi è chiaramente assegnata alle funzioni di business. I business case sono rivisti, aggiornati e valutati durante tutto il ciclo di vita dell'investimento. Sono disponibili strumenti ed esperienza per supportare il processo decisionale sugli investimenti, per la Gestione del Valore e per garantire che le risorse vengano allocate in modo coerente con le priorità. Vengono utilizzati strumenti standardizzati, integrati con i sistemi aziendali, e vengono condotti formali piani di formazione.

### 5 Ottimizzato quando :

La Gestione del Valore è parte della cultura aziendale. Business e IT operano congiuntamente per ottimizzare in modo continuo e rendicontare sul portafoglio degli investimenti IT, sui servizi che ne conseguono, il patrimonio e le altre risorse. La responsabilità di ottimizzare il valore per il business di tutto il portafoglio è chiaramente assegnata e monitorata. I processi vengono continuamente migliorati. Le ipotesi alla base degli investimenti vengono discusse ricorrendo, come punti di riferimento, a esperienze esterne al contesto aziendale. Una rendicontazione completa che include sintesi delle prestazioni del portafoglio è consentita da strumenti dotati anche di funzionalità di analisi.

## Modello di maturità del dominio PM

### 0 Non esistente quando :

Non esiste consapevolezza sul fatto che gli investimenti basati sull'IT debbano essere gestiti come un portafoglio.

### 1 Iniziale / ad hoc quando :

Alcune funzioni di business applicano tecniche di gestione del portafoglio, ma in modo isolato e limitatamente al loro campo di attività. Le responsabilità per la gestione del portafoglio non sono definite. La funzione IT è responsabile per l'utilizzo delle risorse IT. Una visione in termini di programmi esiste ma in modo limitato. Business case possono essere necessari, ma vengono considerati in modo isolato e la valutazione e selezione dei programmi è prevalentemente soggettiva e politica. Semplici valutazioni finanziarie sono applicate caso per caso. Capacità, esperienza e strumenti esistono solo su base individuale e ad hoc.

## 2 Ripetibile quando :

Cresce la consapevolezza che gli investimenti basati sull'IT debbano essere gestiti come un portafoglio. La visione in termini di programmi è ampiamente applicata e business case sono richiesti per gli stessi. I business case sono valutati soprattutto finanziariamente. IT e funzioni di business sono coinvolte nella valutazione e selezione dei programmi, ma le responsabilità non sono sempre chiare e dipendono dai singoli individui. È definito e seguito un ciclo di vita degli investimenti, ma non esiste una definizione e un controllo dei benefici. Esperienza e conoscenze a supporto della gestione del portafoglio sono limitate. La formazione è ad hoc. Esistono numerosi, differenti strumenti.

## 3 Definito quando :

La conoscenza delle tecniche di gestione del portafoglio è diffusa. Business case sono richiesti per ciascun programma. Le responsabilità per lo sviluppo dei business case e per la selezione dei programmi d'investimento sono chiaramente definite. Per gran parte dei programmi, i benefici vengono registrati e rendicontati in termini di valore finanziario, allineamento strategico e rischio. Le pratiche e procedure esistenti non vengono applicate in modo sistematico. Esiste un inventario delle risorse e del loro utilizzo. In ambito IT e del business esiste qualche conoscenza di gestione del portafoglio. Esistono piani di formazione che però non vengono sistematicamente applicati. Per aggregare le informazioni relative ai programmi e per prendere decisioni, viene utilizzato un sistema standard di gestione del portafoglio.

## 4 Gestito e misurabile quando :

L'alta direzione e il CdA sono pienamente coinvolti nella gestione del portafoglio e ne rivedono regolarmente le prestazioni. I ruoli, le responsabilità e le procedure a supporto della gestione del portafoglio vengono applicati in modo coerente e integrato con il modello generale di governo aziendale. I programmi sono divisi per categorie e per tutti vengono sviluppati e mantenuti business case. La selezione dei programmi si basa su un processo formalizzato di revisione, selezione e approvazione, integrato con la gestione delle risorse. Esistono in azienda esperienze e conoscenze avanzate di gestione del portafoglio. Sono disponibili piani di formazione, che vengono sistematicamente attuati e proseguiti. Un sistema standard di gestione del portafoglio è disponibile e viene ampiamente utilizzato.

## 5 Ottimizzato quando :

Le pratiche di gestione del portafoglio fanno parte della cultura aziendale. Il portafoglio viene continuamente monitorato e corretto in modo proattivo per ottimizzarne il valore. Le responsabilità per la gestione e l'ottimizzazione del portafoglio degli investimenti sono definite e accettate. La prestazione dei singoli individui è allineata a quella del portafoglio. In azienda esistono esperienze diffuse su come gestire e rendicontare le prestazioni del portafoglio e vengono utilizzate dall'alta direzione nel prendere le decisioni. Il sistema standard di misura del portafoglio comprende tecniche di "what-if" per consentire revisioni, riconsiderazioni delle priorità in risposta a cambiamenti dell'ambiente di business interno o esterno e per garantire che globalmente il portafoglio ottenga il valore ottimale.

## Modello di maturità del dominio IM

### 0 Non esistente quando :

L'azienda considera l'IT fine a se stesso e l'attenzione è nella fornitura di tecnologia. Non si vede alcuna esigenza strategica di attenzione ai benefici né di stabilire un collegamento tra investimenti in tecnologia e benefici attesi per il business.

### 1 Iniziale / ad hoc quando :

Si comincia a riconoscere che è necessario migliorare il governo degli investimenti tecnologici ma generalmente l'attenzione è verso il costo della tecnologia. Il budget è in mano all'IT e il business è poco coinvolto nel processo di gestione degli investimenti. I processi d'investimento sono ad hoc e business case sono raramente richiesti. Le eventuali misure in termini finanziari valutano principalmente il costo di erogazione della soluzione. Capacità, esperienza e strumenti esistono solo su base individuale e ad hoc.

### 2 Ripetibile quando :

Sta crescendo, nel management, la consapevolezza che gli investimenti *IT-enabled* debbano essere considerati in ottica di valore per il business. Sta emergendo un'ottica di piano, e il business viene coinvolto in misura maggiore nella definizione dei principali programmi di investimento, anche se le responsabilità non sono definite con chiarezza. Il budget è ancora in mano all'IT. I business case, richiesti per alcuni investimenti, non sono definiti in modo chiaro e formale. L'attenzione principale è ancora sui costi, anche se vi è una crescente considerazione dei benefici. Esistono misure finanziarie relative a costi, benefici e rischi, ma manca un reale monitoraggio o gestione di benefici e rischi. Le esperienze e conoscenze sono limitate e vengono usati strumenti differenti.

**3 Definito** quando :

Il management ha capito che è necessario gestire gli investimenti e i programmi *IT-enabled*. E si sta sempre più rendendo conto che va gestito un cambiamento organizzativo. L'IT e le altre funzioni di business hanno chiare responsabilità relative allo sviluppo di un business case, secondo lo standard aziendale che prevede di considerare benefici di alto livello, finanziari e non, costi e rischi. Si dà importanza alla comprensione dei risultati in ottica di business, alla identificazione dell'ambito delle iniziative per ottenerli e al rischio. I benefici vengono registrati, valutando i parametri fondamentali. Esperienza e conoscenza, assistite da strumenti standardizzati, caratterizzano sia l'IT sia lo sviluppo di business case.

**4 Gestito e misurabile** quando :

Il CdA e l'alta direzione sono impegnati nella gestione degli investimenti. Tutte le parti coinvolte hanno chiare responsabilità assegnate. I business case sono globali e completi, includono programmi e piani di realizzazione dei benefici e vengono regolarmente aggiornati. Vengono usate solide metriche, quali cruscotti o elenchi di benefici, per garantire che i benefici previsti vengano ottenuti e mantenuti. Se necessario i programmi vengono rivisti o cancellati. Esperienze e conoscenze per la gestione di programmi sono diffuse in azienda. Gli investimenti basati sull'IT vengono gestiti tramite strumenti standard di gestione.

**5 Ottimizzato** quando :

CdA e alta direzione svolgono un ruolo attivo nella revisione periodica dell'andamento dei programmi. Le direzioni ne assegnano le responsabilità di gestione per il completo ciclo di vita economico, i benefici finanziari e non finanziari e i rischi. I benefici finanziari e non finanziari, i costi e i rischi dei programmi di investimento sono monitorati in modo continuo, introducendo eventuali aggiustamenti per mantenerne il valore, per tutto il periodo della loro vita economica, fino al termine. Quando i business case vengono aggiornati per riflettere modifiche nei requisiti o nelle prestazioni del programma, il management riconsidera il business case per accertarsi che esso debba continuare. I processi di gestione degli investimenti, esperienze e conoscenze vengono migliorate con continuità in base a quanto appreso dalle precedenti esperienze. Gli strumenti usati sono integrati con i sistemi aziendali.

**Le Relazioni fra Val IT e COBIT**

Val IT fornisce una prospettiva a livello aziendale per la creazione del valore di business. COBIT è a complemento di Val IT concentrandosi sui ruoli delle funzioni IT in relazione con le altre funzioni di business per fornire e gestire le capacità IT a essere usate nel creare valore dai cambiamenti di business effettuati con l'IT. Specificatamente, l'obiettivo primario dei domini Val IT è nella fornitura di valore del business attraverso:

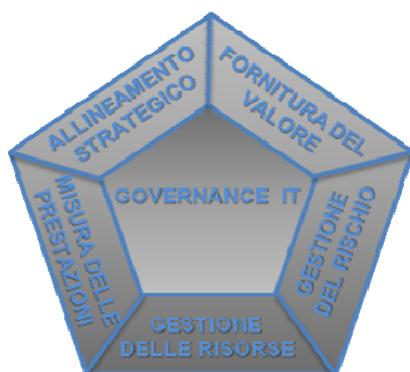
- Creazione di pratiche di governance che forniscono legami chiari e attivi fra la strategia dell'azienda, il portafoglio dei progetti d'investimento effettuati con l'IT che eseguono la strategia, e i portafogli dei risultanti servizi IT, patrimoni e altre risorse (VG).
- Gestione del portafoglio globale degli investimenti per ottimizzare il valore verso l'azienda (PM).
- Gestione dei risultati dei singoli programmi d'investimento, includendo il business, processi, persone, tecnologie e cambiamenti organizzativi consentiti dal business e dai progetti IT che costituiscono i programmi (IM).
- L'obiettivo primario dei domini COBIT è la fornitura delle capacità tecnologiche, servizi, beni e altre risorse necessarie alle funzioni di business per implementare e sostenere i cambiamenti di business attraverso:
- Pianificazione e organizzazione dei processi IT e delle risorse IT aziendali (PO)
- Acquisizione e implementazione, attraverso il portafoglio dei progetti tecnologici, di capacità tecnologiche, servizi, beni e altre risorse che sono necessarie a supportare il business nei programmi di cambiamento e l'attuale funzionamento dell'azienda (AI)
- Erogazione e assistenza, su base giornaliera, delle capacità tecnologiche, dei portafogli di servizi esistenti, sistemi e infrastrutture di supporto (DS)
- Monitoraggio e valutazione dei portafogli dei servizi IT, dei beni e delle altre risorse per assicurare che questi continueranno a permettere al business di creare valore ottimale e per identificare e avviare qualunque miglioramento dell'IT che possa accrescere la creazione del valore attraverso ulteriori potenziali programmi di investimento (ME)

I framework COBIT e Val IT supportano la necessità dell'azienda di affrontare la governance aziendale dell'IT, come parte della governance complessiva dell'organizzazione. ITGI definisce la governance aziendale dell'IT come:

*L'insieme delle responsabilità – così come le leadership e le strutture e i processi organizzativi – esercitati dal consiglio di amministrazione e dalla direzione nell'assicurare che l'IT crei valore per l'azienda. Una parte integrante dell'intera governance aziendale, la governance aziendale dell'IT, assicura che l'IT sostenga ed estenda l'evoluzione degli obiettivi e delle strategie aziendali.*

La governance aziendale dell'IT è stata suddivisa in 5 aree tematiche, così come mostrato in **figura 13**, le quali possono anche essere applicabili alla governance dell'azienda.

**Figura 13 — Governance Aziendale dell'IT – Aree di Focalizzazione**



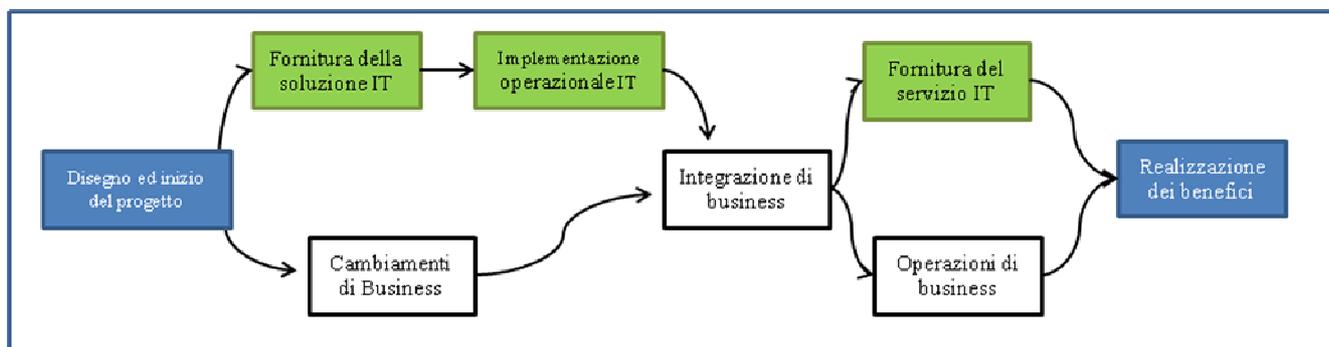
- **Allineamento Strategico:** si concentra sulla necessità di garantire il collegamento del business alla pianificazione IT; definendo, mantenendo e validando le proposte di valore IT; ed allineando le operazioni IT alle operazioni aziendali.
- **Fornitura del Valore:** riguarda l'esecuzione delle proposte di valore attraverso il ciclo di fornitura, assicurando che l'IT fornisca i benefici promessi rispetto alla strategia, concentrando nell'ottimizzazione dei costi e fornendo il valore intrinseco dell'IT.
- **Gestione delle Risorse:** riguarda gli investimenti ottimali in, e le appropriate gestioni delle, risorse critiche IT: applicazioni, informazioni, infrastrutture e persone. Elementi chiave che riguardano l'ottimizzazione delle conoscenze e delle infrastrutture.
- **Gestione del Rischio:** richiede la consapevolezza del rischio da parte degli alti dirigenti, una chiara comprensione dell'inclinazione dell'azienda al rischio, comprensione dei requisiti di conformità, trasparenza riguardo i rischi significativi per l'azienda e la responsabilità del management ad inserire il rischio nell'organizzazione.
- **Misura delle Prestazioni:** traccia e segue le implementazioni strategiche, il completamento dei progetti, l'uso delle risorse, la performance dei processi e la fornitura dei servizi, usando, per esempio, "balanced scorecards" che traducono la strategia in azione per il raggiungimento degli obiettivi misurabili al di là della contabilità convenzionale.

La governance aziendale, includendo la governance aziendale dell'IT, in ultima analisi, si occupa di fornire valore gestendo contemporaneamente il rischio. Ciò richiede risorse che necessitano di gestione e misurazione della performance per assicurare che la direzione strategica sia stata eseguita. La direzione strategica richiede ulteriore attenzione affinché il business e l'IT siano allineati allo scopo di fornire garanzie che la strategia venga eseguita così come intesa.

Fino allo sviluppo del Val IT, COBIT è stato l'unico framework che si è occupato della governance IT. Comunque, COBIT fornisce il framework di governance IT dal punto di vista delle funzioni IT anche quando, recentemente, esso ha registrato pratiche di gestione che comprendono sia l'IT sia le aree di business e ha cominciato a riconoscere le necessità di pratiche al di là dell'IT. Val IT ora fornisce un framework che risponde a quella consapevolezza e a quell'esigenza, ed è il primo framework a supportare il punto di vista aziendale della governance IT, focalizzato sul valore. Ci si aspetta che un framework di gestione del rischio sia presto sviluppato per completare il quadro.

I cambiamenti forniti dall'IT tipicamente richiedono un insieme d'iniziative parallele e sequenziali, come mostrato in **figura 14**, dal disegno del progetto, alla realizzazione dei benefici nella creazione del valore. Val IT fornisce il framework per gli investimenti e per gli aspetti continui di Gestione del Valore di tutte queste iniziative e un framework per l'esecuzione del disegno dei progetti e per l'iniziazione della realizzazione dei benefici. COBIT fornisce il framework degli aspetti necessari all'esecuzione dei progetti relativi all'IT, includendo le forniture IT, le implementazioni operazionali IT e la fornitura dei servizi.

**Figura 14 — Sequenza delle Iniziative**



L'esecuzione delle iniziative relative al business nella fornitura dei cambiamenti di business, integrazione e operazioni sono fuori dall'obiettivo della governance IT (ad es. COBIT), ma sono all'interno degli obiettivi di governance aziendale dell'IT (ad es. Val IT).

I legami fra COBIT e Val IT sono costituiti dai meccanismi del portafoglio e dalla gestione degli investimenti, e sono trattati nei processi IT che descrivono la strategia e i portafogli (PO1), gli investimenti e il budget (PO5), la fornitura di soluzioni (PO10), la gestione dei servizi (DS1) e le relazioni sulle prestazioni (ME1).

Confrontando come COBIT e Val IT si soffermano sulla governance, sui processi e sui portafogli, si possono comprendere meglio le relazioni fra i due framework così come mostrato in **figura 15**.

**Figura 15 — Comparazione fra Val IT e COBIT**

	Focus sulla Governance	Focus sui Processi	Focus sul Portafoglio
Val IT	Governance aziendale dell'IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disegno e iniziazione dei progetti</li> <li>Realizzazione dei benefici</li> <li>Investimenti e gestione continuativa del valore di tutti i processi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del portafoglio degli investimenti</li> <li>Vista complessiva delle performance del portafoglio</li> </ul>
COBIT	Governance IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitura delle soluzioni IT</li> <li>Implementazione operativa dell'IT</li> <li>Fornitura dei servizi IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del portafoglio dei progetti IT in supporto ai programmi d'investimento</li> <li>Gestione dei servizi IT, dei beni e delle altre risorse del portafoglio</li> <li>Informazioni sulla performance dei servizi IT, dei beni e delle altre risorse del portafoglio</li> </ul>

## 5. IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT E LA DESCRIZIONE DELLE PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE

Questo capitolo fornisce un maggior dettaglio dei processi all'interno di ognuno dei tre domini Val IT. Il capitolo include per ogni processo le descrizioni delle procedure chiave e delle linee guida di gestione, così come un più completo modello di maturità con il dettaglio delle caratteristiche per ogni dominio.

Le pratiche di gestione sono necessarie per l'efficace funzionamento dei processi. Sebbene le pratiche di gestione di Val IT siano complete e dettagliate, non dovrebbero essere considerate una metodologia. Forniscono una struttura che le organizzazioni aziendali possono usare per valutare le proprie procedure, per determinare se ci sono aree di miglioramento e per guidare i progetti tesi a realizzare questi miglioramenti. Ogni azienda prima di selezionare le migliori procedure di gestione applicabili, deve considerare le proprie politiche, il rischio accettato e l'ambiente.

Le linee guida di gestione di Val IT forniscono un'indicazione per aiutare le organizzazioni aziendali a stabilire e gestire le procedure e i processi significativi per il proprio ambiente. Per ogni processo di Val IT si forniscono:

- Input e Output
- Ruoli e responsabilità
- Obiettivi e standard di misurazione

### Input e Output

I processi di Val IT sono presentati sequenzialmente nel framework Val IT, ma chiaramente i processi sono interrelati tra loro in modo più complesso. Per dimostrare come i processi di Val IT sono collegati e dipendenti l'un l'altro, gli input e gli output sono definiti a livello di ogni singolo processo.

Gli input descrivono di cosa un processo ha bisogno dagli altri processi per funzionare. Per ogni processo, viene definito un insieme di input (ad es: report, piani di programma), compreso il processo d'origine. I processi generano anche specifici output che devono essere forniti ad altri processi. La sezione degli input e degli output non solo indica le interrelazioni tra i processi di Val IT, ma copre anche i tipici legami con i processi IT definiti in COBIT e gli input e gli output collegati ad altri processi di business. I processi al di fuori sia di Val IT sia di COBIT sono indicati con un asterisco come mostrato nella seguente **figura 16**.

Da		Input		Output		A	
*		Requisiti di alto livello di business		Business case iniziale		IM2, COBIT PO1, PO5, AI1	
PM1		Mix appropriato di investimenti		Approvazione del business case iniziale		IM3, IM4, IM6, COBIT PO1, PO10, AI1	
IM1		Business case iniziale					
COBIT PO1		Portafoglio di servizi IT					
COBIT PO5		Stime costi-benefici IT					
COBIT PO9		Valutazione del rischio					

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

Si noti che questi input e output non devono essere visti come una lista esaustiva. Sono stati inclusi solo i collegamenti principali e rilevanti, si potrebbero definire altri collegamenti secondo il particolare ambiente aziendale e la struttura dei processi.

### Ruoli e Responsabilità

Per ogni processo di Val IT viene fornito un diagramma RACI come mostrato in **figura 17**. Il diagramma RACI scompone il processo in un insieme di attività chiave, indicando per ognuna di queste attività chi dovrebbe essere responsabile, chi *accountable*, chi consultato, e chi informato.

Le attività indicate nel diagramma RACI derivano dalle pratiche chiave di gestione di Val IT, ma definite a un maggior livello di dettaglio. Per ognuna delle attività definite, sono indicati i responsabili e gli incaricati come mostrato in **figura 18**.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Per la **figura 18** si consideri quanto segue:

È stato incluso il responsabile delle risorse umane per la gestione della disponibilità di personale (di business e IT) (PM3).

Il direttore operativo (COO) non è stato inserito poiché il ruolo di questa posizione è ampio e potrebbe realizzare le funzioni del CIO, di “business sponsor” e/o di “business unit executive”, entrambe incluse in **figura 18**.

Non sono stati inseriti i responsabili che riportano direttamente al CIO poiché si assume che siano tutti rappresentati dal CIO, e le loro attività dovrebbero essere coperte da COBIT. Con ciò non s’intende certo sminuire il contributo importante di questi ruoli, ma piuttosto semplificare il diagramma RACI ed evitare inutili duplicazioni con COBIT. I compiti che devono essere svolti dalle figure di riporto al CIO si possono individuare utilizzando i diagrammi di input e output, per spostarsi da Val IT alle parti del COBIT in cui questi ruoli sono descritti.

L’ufficio di gestione dei progetti (PMO) è stato lasciato nel diagramma RACI sebbene possa essere all’interno della funzione IT. I responsabili dei progetti saranno necessari anche nelle funzioni di business per coordinare i progetti aziendali di business. Ciò giustifica la suddivisione dei ruoli tra gestione dei progetti e gestione dei programmi.

Dove si utilizza il termine “ufficio”, non si deve intendere come un gruppo distinto di persone, ma come ognuno dei ruoli necessari. Nelle aziende di piccole dimensioni, uno o più di questi ruoli potrebbero essere assegnati a una singola persona o gruppo.

**Figura 17 – Esempio di diagramma RACI (IM1)**

Diagramma RACI	Ruoli												
	COO (Borg)	AD (CEO)	CAES	Investment and Business Unit Value Management Office	Dir. Finanze (CEO)	Dir. IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office		
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	R	A/R					R						R
Suggerire nuove opportunità	R	A/R	R	R	R	R	R						R
Catturare opportunità per programmi di investimento per creare valore a supporto della strategia di business per indirizzare aspetti operativi o di compliance	C	C	C		R	C	R						A/R
Categorizzare l’opportunità. Chiarire risultati di business attesi e identificare, ad alto livello, le iniziative richieste di business, di processo, tecnologiche e organizzative per ottenere i risultati attesi		C			R	C	C						A/R
Determinare quali opportunità perseguire ulteriormente o esaminare in maggiore dettaglio, identificare e assegnare uno sponsor di business per ogni opportunità da perseguire	C			C	C	C	C			C	A/R		C
Descrivere i risultati di business ai quali il potenziale programma contribuirà, la natura del contributo del programma e come il contributo sarebbe misurato					C	C	C	A	R				R
Identificare iniziative di alto livello che potrebbero essere richieste per ottenere questi risultati					C		C	A	R				R
Stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari, e i costi per l’intero ciclo di vita economico del programma					C	C	C	A	R				R
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme con il loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione			C		C		R	A	R				R
Documentare il business case dell’idea iniziale del programma con le informazioni ottenute					C			A	R				
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma					C	C	C	A	R	R	R		
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione					C	C	C	A	R	R	R		
Ottenere l’approvazione del CIO e sottoscrivere gli aspetti tecnici del business case concettuale del programma					I		R	A	R				
Ottenere l’approvazione dello sponsor di business sul business case concettuale complessivo del programma					I			A	R				

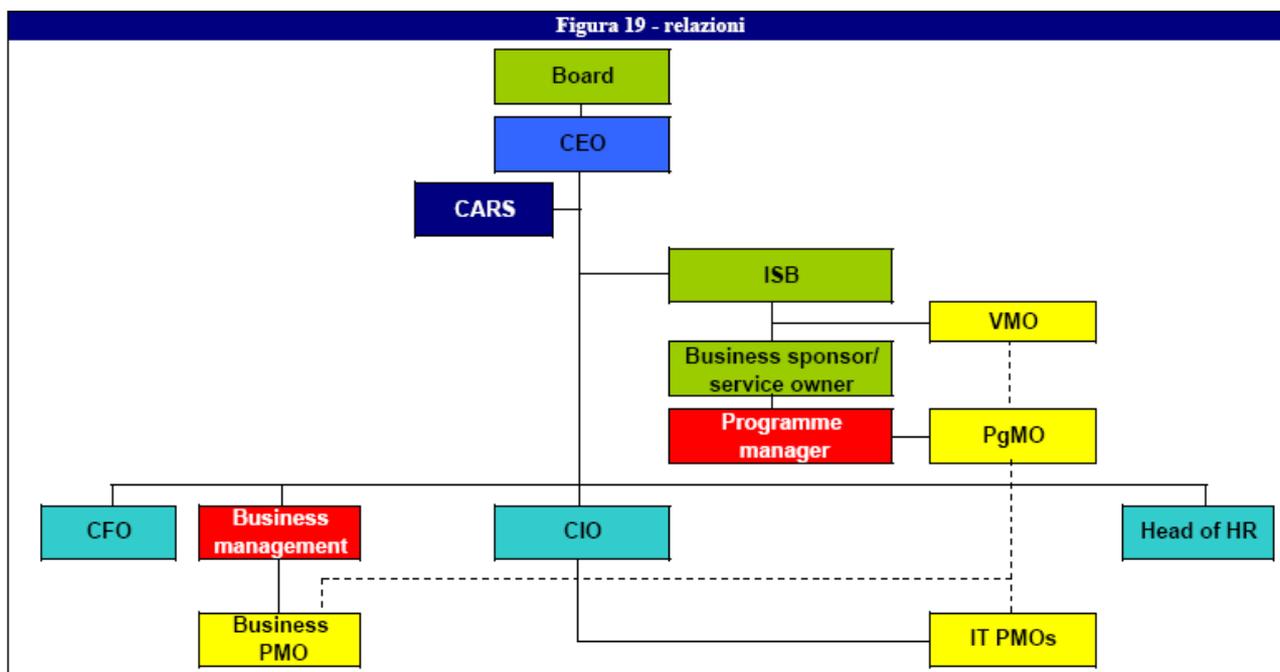
**Figura 18 – Definizioni dei Ruoli**

Ruolo	Definizione suggerita
Board	Il gruppo dei manager e/o non manager più esperti, che è incaricato del governo dell’impresa e ha il controllo generale delle sue risorse
Business sponsor (compreso	Il singolo incaricato del raggiungimento dei benefici e di creare valore per l’impresa attraverso un

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

il proprietario del servizio)	programma d'investimento sul business basato sull'IT
I manager/responsabili di business unit	I singoli manager con ruoli assegnati all'interno di un programma
Compliance, audit, risk and security (CARS)	La funzione che nell'impresa è responsabile della compliance, dell'audit, del rischio e della sicurezza
Chief executive officer (CEO)	Il dirigente di grado più elevato, che è incaricato della totale gestione dell'impresa
Chief financial officer (CFO)	Il più alto dirigente dell'impresa che è incaricato della pianificazione finanziaria, delle registrazioni contabili, delle relazioni con gli investitori e dei rischi finanziari
Chief information officer (CIO)	Il più alto dirigente dell'impresa che è incaricato del supporto IT; allineando l'IT alle strategie di business; pianifica, rende disponibili le risorse e gestisce la distribuzione dei servizi IT, delle informazioni, e il posizionamento delle relative risorse umane
Investment and services board (ISB)	Una struttura manageriale incaricata principalmente della gestione del portafoglio dei programmi d'investimento dell'impresa e dei servizi in essere, e perciò di gestire il livello di finanziamento complessivo per raggiungere il necessario equilibrio tra i bisogni generali dell'impresa e i bisogni specifici delle linee di business
Responsabile risorse umane (HR)	Il più alto dirigente dell'impresa che è incaricato della pianificazione finanziaria e delle politiche aziendali delle risorse umane
Programme manager	Il singolo responsabile del raggiungimento degli obiettivi del programma
Programme management office (PgMO)	La funzione responsabile di supportare i programme manager e di raccogliere, valutare e riportare informazioni relative all'andamento dei programmi e dei progetti in essere
Project management office (PMO)	La funzione di supporto ai project manager, che definisce e divulga metodologie standardizzate raccogliendo, valutando e riportando informazioni in merito alla conduzione dei loro progetti
Value management office (VMO)	La funzione che funge da segretariato per ISB nella gestione dell'investimento e supporta i portafogli valutando e consigliando sulle opportunità d'investimento e sui business case, valutando le metodologie e i controlli di gestione e di governance, e relazionando sui progressi degli investimenti e dei servizi al sostegno e alla creazione di valore

Con la **figura 19** non si vuole rappresentare un diagramma della struttura organizzativa, ma si mostrano le relazioni tra i ruoli precedentemente definiti. Si noti l'inclusione dei PMO sia sotto l'IT e le funzioni di business, e il responsabile delle risorse umane, il quale è necessario in PM3.



Per ognuno di questi ruoli si applicano le seguenti definizioni per designare il responsabile, l'*accountable*, il consultato e l'informato:

Responsabile (R)- coloro che devono assicurare che le attività siano completate con successo

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

**Accountable (A)**- coloro che hanno l'autorità di approvare l'esecuzione di una attività e/o accettarne il risultato

**Consultato (C)** – coloro i cui pareri sono richiesti per un'attività (comunicazione biderizionale)

**Informato (I)**- coloro che sono tenuti al corrente dei progressi di un'attività (comunicazione unidirezionale)

L'incarico e la designazione di R, A, C, e I potrebbe non essere uniforme tra le aziende secondo la loro storia, delle personalità coinvolte, delle politiche, etc. Le linee guida di gestione di Val IT presentano delle possibili designazioni, sebbene le aziende possano adottarne delle altre. Ciò che è più importante è che per ogni attività ci sia qualcuno con adeguata autorità che abbia un A e qualcun altro un R.

Sono state fatte alcune assunzioni quando è stato disegnato il diagramma RACI in Val IT. Le assunzioni sono:

Il CIO non riporta a nessun altro CxO, come il CFO o COO, ma direttamente al CEO. Se questo non è il caso, allora le designazioni del RACI possono chiaramente essere diverse.

Il CIO ha tutti i ruoli subordinati alla gestione IT che riportano a lui così che può controllarli e rispondere per tutti loro.

Tutte le posizioni che riportano al CIO sono considerate nel COBIT e non in Val IT.

Il CIO può essere il "business sponsor" per qualsiasi programma che riguarda solo tematiche IT, per esempio sostituire un fornitore con uno meno costoso senza impatto alcuno sulla funzionalità e le prestazioni.

I business case sono approvati solo dal "business sponsor" e dal CIO. Il CFO approva come membro del ISB.

Il VMO opera come funzione di supporto e non ha l'autorità di approvare o rigettare le proposte d'investimento.

## Obiettivi e Metriche

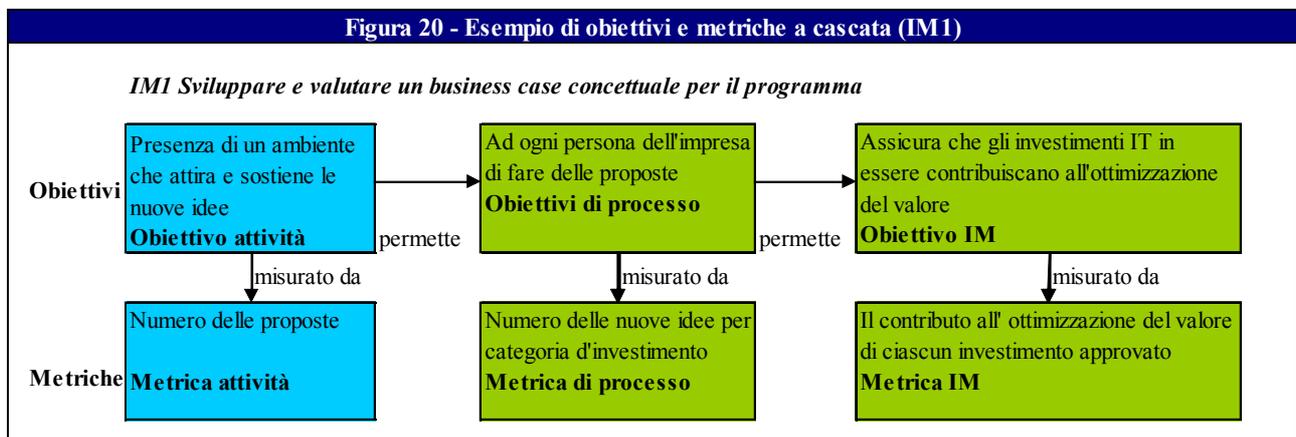
Per ogni processo Val IT definisce gli obiettivi e le metriche su tre livelli:

- Obiettivi e metriche di dominio (ad es: per ogni VG, PM e IM) che definiscono cosa il business si attende da ogni sezione di Val IT e come lo misura
- Obiettivi e metriche di processo che definiscono quello che il processo Val IT deve raggiungere per supportare i suoi obiettivi di dominio e come lo si misura
- Obiettivi e metriche di attività che stabiliscono i bisogni all'interno di ogni processo per raggiungere le prestazioni richieste e come misurarle

Gli obiettivi sono definiti dall'alto verso il basso in modo che gli obiettivi del dominio sono determinati dalla tipologia dell'azienda e da ciò che l'azienda deve raggiungere per ottenere valore aggiunto. Gli obiettivi di dominio si ottengono o da un solo processo o dalla interazione di alcuni processi insieme. Successivamente ogni obiettivo di processo richiede un certo numero di attività stabilendo perciò gli obiettivi dell'attività. Le metriche sono misuratori di risultato definiti come attuali (indicatori di misura) o potenziali (indicatori guida). Gli indicatori di misura forniscono una misura di cosa è stato realmente effettuato o raggiunto, mentre gli indicatori guida possono essere misurati prima di ottenere il risultato, e forniscono una prima indicazione sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi di alto livello. Gli indicatori di misura ad uno specifico obiettivo di livello, ad esempio a livello di attività, possono diventare fornitori per un obiettivo di alto livello, ad esempio, a livello di processo.

Si dovrebbe notare come la gerarchia degli obiettivi e delle metriche presentate in Val IT come mostrato nella **figura 20**, differisce dalla gerarchia presentata in COBIT. La gerarchia di COBIT parte dagli obiettivi IT, passa per gli obiettivi dei processi per arrivare a definire gli obiettivi delle attività, mentre la gerarchia di Val IT parte dagli obiettivi di dominio di Val IT (invece che gli obiettivi IT), per arrivare a stabilire gli obiettivi di processo e delle attività. Il livello degli obiettivi IT non viene preso in considerazione in Val IT poiché gli obiettivi IT sono visti come un risultato intermedio per la creazione di valore dagli investimenti IT disponibili. Indirizzando gli obiettivi di dominio di Val IT (VG, PM, IM), si pone l'attenzione sull'obiettivo ultimo di creare valore aggiunto al business piuttosto che sull'ottenimento dei risultati e dei vantaggi definiti negli obiettivi IT e di business di COBIT.

**Figura 20 - Esempio di obiettivi e metriche a cascata (IM1)**



# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

A supporto del generale obiettivo di Val IT di permettere che l'azienda si assicuri il maggior valore dagli investimenti *IT-enabled* a un costo sostenibile e con un livello di rischio accettabile, ci sono gli obiettivi di dominio di Val IT che, come definiti e referenziati in ognuno dei processi di Val IT, sono i seguenti:

Obiettivo di Governo del Valore - assicurare che le pratiche di Gestione del Valore siano integrate nell'azienda, permettendo di raggiungere il valore ottimale degli investimenti *IT-enabled* per tutto il loro ciclo di vita

Obiettivo di Gestione del Portafoglio- assicurare che il valore ottimale sia garantito all'azienda attraverso il suo portafoglio degli investimenti *IT-enabled*

Obiettivo di Gestione dell'Investimento- assicurare che ogni singolo investimento *IT-enabled* contribuisca all'ottenimento del valore ottimale

La metrica generale per Val IT è il valore che si raggiunge a un costo sostenibile con un livello di rischio accettabile. Sono definite metriche univoche corrispondenti ai risultati per ognuno degli obiettivi di dominio di Val IT:

Governo del valore - il livello di maturità delle procedure di Gestione del Valore aziendali

Gestione del portafoglio - la percentuale del valore ottimale garantito previsto tramite il portafoglio aziendale degli investimenti *IT-enabled*

Gestione degli investimenti - il contributo dei singoli investimenti *IT-enabled* al raggiungimento del valore ottimale

Gli obiettivi e le metriche di processo derivano dalle pratiche chiave di gestione dei processi. Si consideri che nelle figure che seguono in questo capitolo non c'è una corrispondenza uno a uno tra obiettivi/metriche e le attività perché diversi si sovrappongono e quindi apporterebbero una duplicazione non necessaria se fossero univocamente correlati. Vale la pena considerare tutti gli obiettivi e le metriche all'interno di ogni pratica chiave di gestione per definire poi gli obiettivi e le metriche per ogni attività.

## Modelli di maturità

Il consiglio di amministrazione e la direzione aziendale devono considerare quanto le loro imprese siano efficaci nel creare valore e dovrebbero essere in grado di rispondere a queste domande:

Cosa stanno facendo aziende simili alla nostra per creare valore, e come ci posizioniamo noi in relazione a loro?

Quali sono le pratiche comprovate che creano valore, e come ci posizioniamo noi rispetto a queste pratiche?

Basandoci su questi confronti, stiamo facendo abbastanza?

Come facciamo noi a identificare quello che ci serve per raggiungere il livello di creazione di valore ricercato, in particolar modo rispetto agli investimenti in cambiamenti aziendali che coinvolgono l'IT?

Può essere difficile ottenere risposte sensate a queste domande. La direzione cerca costantemente punti di riferimento e strumenti di auto valutazione in risposta al bisogno di sapere cosa fare per raggiungere i risultati migliori. Uno di questi strumenti è il modello di maturità, che permette all'impresa di valutare se stessa da un livello senza processi o con processi non strutturati, a uno dove l'azienda ha adottato e ottimizzato l'utilizzo di buone pratiche. Quando si modella la maturità, è opportuno identificare un numero limitato di livelli. Un numero elevato renderebbe complicato il sistema portando una precisione non giustificabile perché, in generale, lo scopo è quello di identificare dove sono i problemi e come determinare le priorità per i miglioramenti.

I livelli di maturità di Val IT sono disegnati come profili di processi che un'impresa dovrebbe identificare come sintomi o descrizioni dei suoi stati attuali e futuri. Ogni impresa troverà che diversi suoi processi sono ad un differente livello di maturità- per esempio, alcuni processi possono essere al livello 1, qualcun altro al livello 3 e altri al livello 4. Ciò dimostra che i modelli di maturità sono disegnati per permettere alla direzione di concentrarsi sulle aree principali che richiedono attenzione piuttosto che cercare di stabilizzare tutti i processi a un livello prima di spostarsi al successivo.

La direzione aziendale, utilizzando i modelli di maturità di Val IT, può identificare:

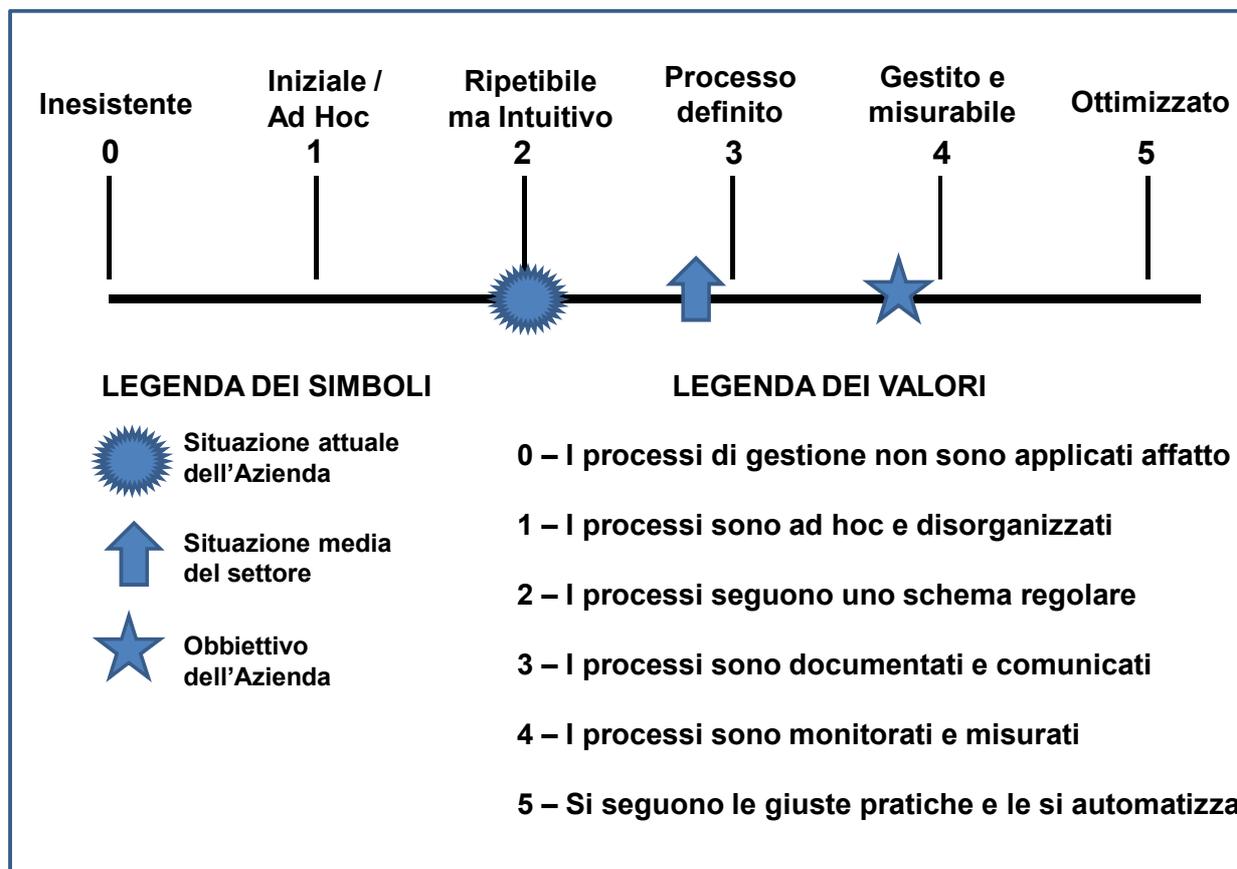
Le prestazioni attuali dell'impresa- Dov'è oggi l'azienda

Gli obiettivi aziendali per migliorare- Dove l'azienda vuole arrivare.

Potrebbe essere utile fornire una rappresentazione grafica dei risultati (**figura 21**) per renderli facilmente utilizzabili nelle riunioni direzionali, dove essi sono presentati come prova per giustificare piani futuri di sviluppo della creazione di valore: "una scala di maturità può migliorare la pianificazione"<sup>24</sup>

<sup>24</sup> IT Governance Institute, COBIT 4.1

Figura 21 —Una scala di maturità può migliorare la pianificazione



È stato individuato un modello di maturità per ognuno dei tre domini di Val IT che fornisce una misurazione incrementale in una scala di valori che va da 0 a 5. Al livello 0 l'azienda non ha ancora adottato neanche il più semplice modello di Gestione del Valore raccomandato da Val IT. Al livello 5, l'azienda è in grado di quantificare il valore che sta creando grazie agli investimenti in cambiamenti aziendali che coinvolgono o meno l'IT, e ha il mezzo per continuare ad aumentare la creazione di valore in futuro. I livelli da 1 a 4 rappresentano chiaramente le fasi intermedie del cammino per raggiungere il valore ottimale.

I modelli di maturità presentati in questo capitolo sono più raffinati di quelli mostrati nel capitolo 4, e includono le seguenti caratteristiche, ognuna delle quali si sviluppa tra i livelli:

- Consapevolezza e comunicazione
- Responsabilità e *accountability*
- Definizione e misura degli obiettivi
- Politiche, standard e procedure
- Qualifica e competenza
- Strumenti e automazione

La scala del modello di maturità aiuterà la direzione aziendale a capire dove sono i problemi esistenti e fissare gli obiettivi di dove si vuole arrivare. Il più appropriato modello di maturità per un'azienda sarà influenzato dagli obiettivi aziendali globali, dall'ambiente operativo e dalle pratiche del settore. Più specificatamente, il livello maturità di Gestione del Valore in rapporto agli investimenti basati sull'IT dipenderà dalla dipendenza aziendale all'IT, dalle sue sofisticazioni tecnologiche e, ancor più importante, dal ruolo futuro dell'IT previsto dalla dirigenza.

Il resto di questo capitolo, per ognuno dei tre domini di Val IT, fornisce una descrizione dettagliata delle procedure chiave di gestione all'interno di ogni processo, le linee guida di gestione del processo e i modelli di maturità per ciascun dominio.

## **Governo del Valore**

### **VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata**

- VG1.1 Sviluppare una comprensione dell'importanza dell'IT e del ruolo della governance
- VG1.2 Stabilire una efficace linea di riporto
- VG1.3 Stabilire un forum direzionale
- VG1.4 Definire il valore per l'impresa
- VG1.5 Assicurare integrazione e allineamento delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici di business

### **VG2 Definire e realizzare i processi**

- VG2.1 Definire la governance del valore
- VG2.2 Stimare la qualità e la copertura dei processi in essere
- VG2.3 Identificare le priorità e i requisiti dei processi
- VG2.4 Definire e documentare i processi
- VG2.5 Stabilire, implementare e comunicare i ruoli, gli oneri e le responsabilità
- VG2.6 Definire le strutture organizzative

### **VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio**

- VG3.1 Definire i tipi di portafoglio
- VG3.2 Definire le categorie (all'interno dei portafogli)
- VG3.3 Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione (per ogni categoria)
- VG3.4 Assegnare pesi ai criteri
- VG3.5 Definire i requisiti degli "stage-gates" e delle altre revisioni (per ogni categoria)

### **VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa**

- VG4.1 Rivedere le attuali pratiche di budget dell'impresa
- VG4.2 Determinare i requisiti e le pratiche di Gestione del Valore nella pianificazione finanziaria
- VG4.3 Identificare i cambiamenti richiesti
- VG4.4 Realizzare pratiche ottimali di pianificazione finanziaria per la Gestione del Valore

### **VG5 Stabilire un efficace controllo della governance**

- VG5.1 Identificare le metriche chiave
- VG5.2 Definire gli approcci e i processi di acquisizione delle informazioni
- VG5.3 Definire metodi e tecniche di reporting
- VG5.4 Identificare e monitorare le azioni di miglioramento delle performance

### **VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore**

- VG6.1 Mettere in pratica gli insegnamenti appresi

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata**

#### **VG1.1 Sviluppare una comprensione dell'importanza dell'IT e del ruolo della governance**

Tutti i manager dovrebbero avere una solida conoscenza delle problematiche strategiche IT, come la dipendenza dall'IT, un'approfondita comprensione della tecnologia e delle sue potenzialità così da avere, tra l'IT, le altre funzioni di business e la dirigenza, una conoscenza comune e concorde dell'importanza attuale e potenziale dell'IT per la strategia aziendale. La direzione aziendale dovrebbe conoscere gli elementi critici della governance necessari per ottenere un affidabile, sicuro ed economico valore ottimale dall'uso degli attuali e futuri servizi IT, delle attività e delle risorse disponibili.

#### **VG1.2 Stabilire una efficace linea di riporto**

Stabilire un'efficace linea di comando che permetta al CIO di sostenere presso la direzione aziendale la rilevanza dell'IT per l'impresa. La linea di comando del CIO dovrebbe essere proporzionata all'importanza dell'IT per l'impresa.

#### **VG1.3 Stabilire un forum direzionale**

Stabilire un gruppo di discussione direzionale per aumentare la conoscenza della direzione, per analizzare regolarmente le opportunità che potrebbero nascere dal cambiamento del business permesso dalle tecnologie in essere e da quelle nuove o emergenti, e per far comprendere le loro responsabilità per ottimizzare il valore creato da tali opportunità.

#### **VG1.4 Definire il valore per l'impresa**

Assicurarsi che ci sia una comprensione chiara e condivisa di ciò che costituisce valore per l'impresa, e che sia comunicato internamente.

#### **VG1.5 Assicurare integrazione e allineamento delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici di business**

Le strategie di business e IT dovrebbero essere integrate, collegando in modo chiaro obiettivi aziendali, di business e IT, e dovrebbero essere estensivamente comunicate e riviste periodicamente.

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata

Da	Input
*	Strategia di business
COBIT PO1	Strategia IT

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

Output	A
Organizzazione del business e requisiti della governance	*
Lezioni apprese	VG6
Impegno direzionale	IM5
Riscontro della strategia IT	COBIT PO1
Organizzazione dell'IT e requisiti della governance	COBIT PO4, ME4

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

	CDA (Board)	AO (CEO)	CAES	Knowledge and Business Support Office	IT Management	De. Finanziario (CFO)	De. IT (CIO)	Risultati Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Risultati Management Office	Project Management Office
Sviluppare la comprensione della direzione aziendale in merito agli elementi chiave necessari alla governance per un affidabile, sicuro ed economico utilizzo dei servizi IT, degli assets e delle risorse attuali e future	A	R	C	R		I	R					
Stabilire una linea di riporto efficace per consentire al CIO di assumere la guida dell'impresa sostenendo l'importanza dell'IT per il business	A	R	I	C			R					
Stabilire un forum per aiutare la direzione aziendale a individuare le opportunità per un cambiamento del business attuabile con le attuali tecnologie, dalle nuove o emergenti, e per far comprendere le loro responsabilità in merito all'ottenimento del valore da queste opportunità	C	R		C		A/R						
Definire, concordare e comunicare il significato di valore per l'organizzazione	A	R		R		R	C					
Assicurare l'allineamento e l'integrazione delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici dell'impresa.	A	R		I		C	R					

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager e quadri direttivi comprendono il proprio ruolo per ottenere il valore ottimale dagli investimenti basati sull'IT</li> <li>La linea di riporto del CIO è proporzionata all'importanza dell'IT per l'impresa</li> <li>Il ruolo, l'importanza per il business e il contributo attuale e futuro delle potenzialità dell'IT sono comprese chiaramente dalla direzione aziendale</li> <li>Il significato del valore è stato chiaramente definito ed estensivamente comunicato</li> <li>Il business, le strategie IT e gli obiettivi sono allineati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Direzione aziendale è coinvolta nella governance dell'IT così che l'impresa possa prendere decisioni informate, verso l'ottenimento del valore ottimale dagli investimenti basati sull'IT</li> <li>Esiste trasparenza e conoscenza delle interrelazioni tra il valore, il business e le strategie IT, le politiche, i benefici, i costi, i rischi, e i livelli di servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentuale di tempo speso dal CdA e dalla Direzione Aziendale in riunioni sul tema degli investimenti basati sull'IT</li><li>• Percentuale di tempo del CIO speso nella pianificazione strategica</li><li>• Frequenza delle riunioni del CdA nelle quali viene discusso il contributo dell'IT agli obiettivi aziendali ed alle quali il CIO partecipa o invia una relazione</li><li>• Frequenza con la quale viene rivisto, comunicato e rafforzato per tutta l'azienda ciò che per essa costituisce valore.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il grado di accordo che c'è all'interno della Direzione Aziendale sui principi di governance del valore da applicare nell'organizzazione</li><li>• La frequenza delle riunioni che coinvolgono la dirigenza nelle quali si discute del contributo dell'IT al valore.</li><li>• Numero dei membri della dirigenza aziendale che partecipano alle riunioni nelle quali si discute del contributo dell'IT al valore.</li><li>• Frequenza con la quale il valore, la governance del valore e l'allineamento tra il business e l'IT sono parte della comunicazione interna complessiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa.</li></ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG2 Definire e realizzare i processi.**

#### **VG2.1 Definire la governance del valore.**

Definire un appropriato sistema di governance coerente con la totalità dell'ambiente aziendale di governance e dei principi di controllo generalmente accettati. 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.

#### **VG2.2 Stimare la qualità e la copertura dei processi in essere.**

Stimare la qualità e la copertura dei processi in essere rispetto al sistema di governance. Prendere in considerazione le attuali responsabilità e pratiche considerando le precedenti performance in confronto a quanto richiesto per il raggiungimento dei livelli necessari di controllo e supervisione, e identificare le aree di miglioramento dei processi e l'estensione delle aree di miglioramento richieste.

#### **VG2.3 Identificare le priorità e i requisiti dei processi.**

I processi devono includere la pianificazione e la definizione delle priorità dei lavori correnti e futuri, attraverso una complessiva pianificazione finanziaria, umana (business e IT) nonché riguardante le altre risorse; inoltre devono garantire e allocare fondi e risorse coerenti con le priorità dello "stage-gating" dei programmi di investimento, il monitoraggio e le comunicazioni delle prestazioni, richiedendo appropriate azioni correttive, e la realizzazione dei benefici in modo che la creazione del valore ottimale sia garantita dal portafoglio degli investimenti nonché da tutti i servizi IT, dai beni patrimoniali e dalle risorse.

#### **VG2.4 Definire e documentare i processi.**

Definire e documentare i processi, includendo le metriche e i risultati. Definire, implementare e seguire coerentemente i processi che forniscono un chiaro e attivo collegamento nei confronti della strategia dell'impresa; il portafoglio dei programmi di investimento, i servizi IT, i beni e le risorse che mettono in esecuzione la strategia; i programmi di investimento individuali; il business e i progetti IT che compongono i programmi. Accordarsi su una chiara definizione degli obiettivi e delle metriche dei processi, e definire gli obiettivi e le metriche delle relative attività.

#### **VG2.5 Stabilire, implementare e comunicare i ruoli, gli oneri e le responsabilità.**

Stabilire, implementare e comunicare i ruoli, gli oneri e le responsabilità per tutto il personale dell'impresa in relazione al portafoglio dei programmi di business negli investimenti; programmi di investimento individuale; i servizi IT, il patrimonio e le risorse per conferire autorità sufficiente per esercizio dei ruoli e delle responsabilità assegnate. Questi ruoli devono includere; processi decisionali di investimento, programmi di sponsorizzazione, management del programma, management dei progetti, l'erogazione dei servizi e dei relativi ruoli di sostegno. La responsabilità di tutti i ruoli deve essere chiaramente assegnata, anche per il raggiungimento dei benefici di business, nel fornire le capacità richieste e il controllo delle spese. Le responsabilità devono essere esplicitamente accettate da coloro a cui vengono assegnate, e di conseguenza la loro performance valutata.

#### **VG2.6 Definire le strutture organizzative.**

Definire appropriati consigli, comitati, strutture di supporto includendo, ma non limitandosi, a uno o più ISB(s), un comitato di strategia IT, un comitato direttivo o di pianificazione IT, e un consiglio per l'architettura IT. Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder, come le altre funzioni di business, gli utenti (i quali possono includere clienti di business) funzioni aziendali, fornitori, committenti, et al.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG2 Definire e realizzare i processi

Da	Input
*	Strategia di business
*	Framework dei processi di business
*	Ruoli e responsabilità di business
*	Governo del business e framework di controllo
VG4	Valutazione del management e requisiti di budget
COBIT PO4	Framework dei processi IT
COBIT PO7	Ruoli e responsabilità IT

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

Output	A
Procedure, tecniche e strumenti di governance	*
Requisiti del processo di business	*
Organizzazione del business e requisiti di governance	*
Processi di Gestione del Valore	VG4
Lezioni acquisite	VG6
Ruoli del business, responsabilità e oneri	IM5
Organizzazione IT e requisiti di governance	COBIT PO4, ME4
Feedback sull'organizzazione, ruoli e responsabilità dell'IT	COBIT PO4, PO7

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

Attività	CEO (Board)	AD (CEO)	CAES	Investment and Business Policy Officer	Value Management Officer	Dr. Finanziario (CFO)	Dr. IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Definire un framework di governo globale	A	R	C	C		R	R					
Misurare la qualità e la copertura dei correnti processi in confronto al framework di governo	I	A	C	C	R	R	R			C	C	
Identificare e indicare le priorità ai requisiti di processo	C	A/R	C	C	R	R	R			C	C	
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	I	A	C	R	R	R	R		C	C	C	C
Stabilire, implementare e comunicare ruoli e responsabilità, assegnare e confermare chiare responsabilità per tutti i ruoli critici di governance.	A	R		I	I	C	C				I	
Istituire commissioni, comitati e strutture di supporto	I	A	C	R	R	C	C		R	R	C	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	I	A	C	R	R	R	R		R	R	R	R

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>C'è un framework di governance condiviso e documentato</li> <li>Esiste una comprensione dello stato presente e futuro dei processi</li> <li>Ruoli e responsabilità chiave sono identificati, definiti e assegnati</li> <li>Esistono chiare e univoche proprietà e accettate responsabilità per i ruoli critici di governo</li> <li>Sono indetti appropriati commissioni e comitati con ordini del giorno appropriati, e i membri nominati si incontrano secondo la pianificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli stakeholder chiave si impegnano nei loro ruoli in accordo con le loro responsabilità all'interno degli organi e comitati competenti</li> <li>I processi di governo del valore sono implementati e monitorati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il tempo trascorso dall'ultima revisione dei documenti di governo del framework</li> <li>• Percentuale dei processi di misurazione della governance che sono stati valutati al fine di apportare miglioramenti</li> <li>• Numero di processi di misurazione della governance che sono stati documentati con chiari ruoli, responsabilità e rendicontabilità</li> <li>• Percentuale degli ordini del giorno che sono stati trattati negli incontri dei comitati e delle commissioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale dei processi di governo del valore obiettivo di implementazioni</li> <li>• Numerosità dei casi di non conformità nei processi di governo del valore</li> <li>• Grado di soddisfazione della leadership dell'impresa nei processi di governo del valore</li> <li>• Numero di processi di governo del valore che sono incerti o che hanno ambigue rendicontabilità</li> <li>• Frequenza con cui i manager nominati (o i loro sostituti) partecipano agli incontri dei comitati e delle commissioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio**

#### **VG3.1 Definire i tipi di portafoglio**

Definire i tipi di portafoglio, riconoscendo che l'impresa ha una varietà di tipi differenti di portafoglio attraverso i quali devono essere prese le decisioni. Ogni tipo di portafoglio deve essere gestito e finanziato in conformità al suo contenuto. Val IT riguarda principalmente il portafoglio degli investimenti *IT-enabled*, mentre COBIT è principalmente indirizzato al portafoglio dei progetti, servizi, attività e risorse IT.

#### **VG3.2 Definire le categorie (all'interno dei portafogli)**

I processi di governance, devono riconoscere che ogni tipo di portafoglio può aver bisogno di essere suddiviso in categorie, coerentemente con le sue caratteristiche e il suo contenuto, e che ognuna di esse necessita di livelli di valutazione, nonché approcci al processo decisionale e di finanziamento differenti. Per esempio, il portafoglio degli investimenti Val IT può essere classificato in questo modo:

Obbligatorio

Di continuità o di mantenimento

Discrezionale

- Strategico (per creare nuovi prodotti/servizi e per entrare in nuovi mercati)
- Di trasformazione (per acquisire vantaggio competitivo o maggiore innovazione)
- Transazionale (per elaborare transazioni in modo più efficiente)

#### **VG3.3 Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione (per ogni categoria).**

Per ogni categoria all'interno del portafoglio, devono essere definiti criteri di valutazione per sostenere una valutazione corretta, trasparente, ripetibile e comparabile. Per esempio, il criterio di valutazione Val IT del portafoglio degli investimenti deve includere, almeno, l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'impresa; del valore del business, sia finanziario sia non; e il rischio, sia il rischio di consegna (il rischio di non consegnare una capacità) sia il rischio delle prestazioni (il rischio di non realizzare i benefici attesi dalla capacità). Nel caso di un portafoglio di servizi IT, i criteri di valutazione devono comprendere: l'allineamento ai processi di business (estensione dell'uso, numero di utenti, frequenza d'uso e benefici agli utenti) efficacia in termini di usabilità, disponibilità e reattività tempi di risposta; efficienza in termini di costi, ridondanza e condizione tecnica.

#### **VG3.4 Assegnare pesi ai criteri.**

Per ogni categoria all'interno del portafoglio, il criterio deve essere pesato per consentire la misurazione di un punteggio complessivo relativo che deriva dagli scopi della valutazione.

#### **VG3.5 Definire i requisiti degli “stage-gates” e delle altre revisioni (per ogni categoria).**

Definire i requisiti degli “stage-gates” e delle altre revisioni per le categorie del portafoglio. Per esempio, specificare i criteri per i quali gli sponsor del business degli investimenti attivi devono essere sottoposti alle revisioni “stage-gate” in modo che possono essere coordinati con le revisioni del portafoglio effettuate dall'ISB, quando queste accadono, e parimenti specificare i loro obiettivi e chi deve partecipare ad essi. I criteri devono includere la rilevanza degli investimenti per l'impresa, i rischi associati, l'organizzazione dei programmi, il timing per la disponibilità di ulteriori informazioni che potrebbero avere effetti sul piano degli investimenti e sulla distribuzione delle capacità chiave e sui benefici. Per i servizi IT, attività e risorse dei portafogli, devono essere specificati criteri e regolari revisioni con cui valutare il contributo continuativo al valore.

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio

Da	Input	Output	A
*	Strategia di business	Lezioni apprese	VG6
*	Approccio agli investimenti del business	Criteri di valutazione degli investimenti	PM4
COBIT PO1	Piano strategico	Tipologie di portafoglio e categorie di investimento	PM4, COBIT PO1, PO5
	Portafoglio dei progetti IT		
	Portafoglio dei servizi IT		

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	CAIA (Board)	AD (CEO)	CAIES	Investment and Business Owner	Info Management Office	IT Financials (CFO)	IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Definire le tipologie di portafoglio per l'impresa	A	R		R		C	C					
Definire le categorie all'interno dei portafogli	A	R		R	C	C	C					C
Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione per categoria	A	R		R	C	C	C					C
Assegnare i pesi ai criteri per categoria per garantire la valutazione	A	R		R	R	C	C					C
Definire i requisiti e stabilire gli "stage-gate" per le categorie di investimento del portafoglio	A	R		R	C	C	C					C
Definire i requisiti per stabilire regolari revisioni del contributo al valore di altri portafogli	A	R		R	C	C	C					C

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono state definite le tipologie di portafoglio, con le loro caratteristiche.</li> <li>Esistono criteri di valutazione del portafoglio degli investimenti e degli altri portafogli basati sulle categorie all'interno del portafoglio.</li> <li>Le basi per la valutazione degli investimenti e dei contributi al valore sono coerenti e ben comprese.</li> <li>C'è un processo decisionale informato ed efficiente riguardo agli investimenti e al contenuto di altri portafogli.</li> <li>Sono stati definiti i requisiti per le revisioni "stage-gate" degli investimenti e per il contributo al valore di altri portafogli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I portafogli sono usati per aiutare le decisioni del management riguardo alle contribuzioni al valore.</li> <li>C'è un appropriato e consistente livello di analisi del portafoglio degli investimenti e di tutti gli altri portafogli.</li> <li>Può essere determinato il valore relativo degli investimenti e la contribuzione al valore degli altri portafogli.</li> <li>È in funzione un meccanismo per avviare revisioni di "stage-gate" degli investimenti e revisioni del contributo al valore degli altri portafogli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>
Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Livello di soddisfazione che la dirigenza riconosce all'utilità dei tipi di portafoglio e alle loro categorie nello stabilire il processo decisionale</li> <li>Livello di soddisfazione della dirigenza sul framework di valutazione</li> <li>Tempo trascorso dall'ultima modifica dei criteri della revisione "stage-gate"</li> <li>Tempo trascorso dall'ultima modifica dei requisiti di revisione del contributo al valore di altri portafogli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero dei portafogli e categorie definite.</li> <li>Numero di decisioni di investimento che non sono state prese utilizzando il framework del portafoglio</li> <li>Numero di decisioni modificate dalla dirigenza in base ai risultati delle analisi del framework del portafoglio</li> <li>Tendenza dei tempi richiesti per prendere decisioni di investimento</li> <li>Numero degli investimenti che sono stati erroneamente categorizzati</li> <li>Numero di revisione "stage-gate" su investimenti e revisioni di contenuti di altri portafogli che non soddisfano i criteri di revisione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa**

#### **VG4.1 Revisione delle attuali pratiche di budget dell'impresa.**

Esaminare le pratiche usate per fare i budget, incluse le suddivisioni, allocazione dei programmi (investimenti) e operazioni di business (costi), il periodo nel quale viene fissato, la frequenza delle revisioni e delle segnalazioni, i livelli di sign-off e le disposizioni di cross-charging. Valutare se i business case sono sufficientemente comprensibili e completi.

#### **VG4.2 Determinare i requisiti per le pratiche di Gestione del Valore nella pianificazione finanziaria.**

Considerare le implicazioni per l'impresa nel differenziare gli investimenti dai costi, gli investimenti finanziari non allineati con i periodi di budget, i bilanci trattenuti dallo sponsor del programma di business e i controlli operativi basati sulla creazione futura del valore piuttosto che le spese annuali ecc. Specificare quali business case devono essere inclusi.

#### **VG4.3 Identificare i cambiamenti necessari.**

Confrontare le pratiche di pianificazione finanziaria necessarie per la Gestione del Valore con le correnti pratiche di budget e identificare i cambiamenti necessari. Considerare come l'IT e le funzioni IT debbano essere finanziate nel futuro. Stimare le spese per gli investimenti *IT-enabled* correnti e pianificati nel futuro, per modificare le priorità nei cambiamenti dei processi di pianificazione finanziaria. Disegnare formati standard per i business case e le linee guida per il loro uso.

#### **VG4.4 Realizzare pratiche ottimali di pianificazione finanziaria per la Gestione del Valore.**

Realizzare pratiche di pianificazione finanziaria con riferimento agli investimenti *IT-enabled* in modo da facilitare la preparazione dei business case, l'assunzione di decisioni di investimento, la gestione degli investimenti e la creazione del valore ottimale. Controllarne il rispetto e intraprendere le azioni di rimedio quando necessario. Rivedere regolarmente le pratiche di pianificazione finanziaria per assicurare il loro allineamento con la creazione del valore ottimale.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa

Da	Input
*	Metodi di gestione del budget dell'impresa
VG2	Processi di Gestione del Valore

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

Output	A
Lezioni apprese	VG6
Requisiti di budget della Gestione del Valore	VG2, COBIT PO1, PO5

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

	COA (Budget)	AD (CEO)	CA/CS	Investment and Services Budget Office	IT Management Office	De. Finanziario (CFO)	De. IT (CIO)	Risultati Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Risultati Management Office	Project Management Office
--	--------------	----------	-------	---------------------------------------	----------------------	-----------------------	--------------	-------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

### Attività

Comprendere le attuali pratiche di budget dell'impresa		C		R		A/R	R					C
Determinare le pratiche di pianificazione finanziaria necessarie per la Gestione del Valore	C	C		R		A/R	R					C
Determinare pratiche di pianificazione finanziaria ottimali, decidere quali periodi devono riguardare e a chi dovrebbero essere assegnati i budget per le differenti categorie di spesa	C	C				A/R						C
Determinare pratiche ottimali di finanziamento dell'IT	C	C				A/R	R					
Identificare le modifiche necessarie		I	C		C	A/R						
Implementare cambiamenti nella pianificazione finanziaria			C		C	A/R	R					R
Definire la struttura, il contenuto e l'uso dei business case			C		R	A/R	C					
Rivedere regolarmente le pratiche di pianificazione finanziaria e budgeting			C			A/R						

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le pratiche di budget attuali sono comprese come pure il loro impatto sulla creazione del valore ottimale.</li> <li>Sono adottate pratiche di pianificazione finanziaria appropriate per creare un valore ottimale dagli investimenti su cambiamenti di business.</li> <li>Tutte le parti coinvolte comprendono lo scopo e l'utilizzo dei business case.</li> <li>Le pratiche di pianificazione finanziaria sono soggette a revisioni periodiche per assicurare che continuino a consentire la creazione del valore ottimale dagli investimenti IT-enabled.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono identificate, implementate e monitorate pratiche di pianificazione finanziaria appropriate per la creazione del valore ottimale.</li> <li>Sono sviluppati business case completi e dettagliati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza delle revisioni delle pratiche di pianificazione finanziaria e loro collegamento con la creazione del valore ottimale</li> <li>Percentuale di business case conformi alle pratiche di pianificazione finanziaria che consentono la creazione del valore ottimale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di casi in cui le pratiche di pianificazione finanziaria inibiscono la creazione del valore ottimale</li> <li>Numero di casi di mancata osservanza (tentata o riuscita) delle pratiche di pianificazione finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG5 Stabilire un efficace controllo della governance**

#### **VG5.1 Identificare le metriche chiave.**

Definire un insieme bilanciato di obiettivi, metriche, target e benchmark di prestazione. Le metriche dovrebbero permettere di misurare le attività e i relativi risultati, includendo indicatori predittivi e a posteriori, nonché un bilanciamento adeguato di misure finanziarie e non finanziarie. Dovrebbero essere riviste e concordate con l'IT, con le altre funzioni di business e con gli altri stakeholder.

#### **VG5.2 Definire gli approcci e i processi di acquisizione delle informazioni**

Dovrebbero essere definiti dei processi per raccogliere dati pertinenti, tempestivi, completi, credibili e accurati da utilizzare per rendicontare sui progressi compiuti rispetto agli obiettivi. Il processo di monitoraggio dovrebbe includere un metodo che fornisca una visione d'insieme sintetica e di alto livello del portafoglio, del programma e delle prestazioni IT (capacità tecniche e operative), e che supporti l'attività decisionale, l'attuazione delle decisioni e il monitoraggio del raggiungimento dei risultati attesi. Il metodo dovrebbe essere in linea con il sistema di monitoraggio complessivo dell'impresa.

#### **VG5.3 Definire metodi e tecniche di reporting**

Le prestazioni del portafoglio, del programma e dell'IT (dal punto di vista tecnologico e funzionale) devono essere rendicontate al Consiglio di Amministrazione e all'alta direzione in maniera tempestiva e accurata. I rapporti alla direzione dovrebbero essere forniti in modo che la dirigenza possa revisionare i progressi compiuti dall'impresa rispetto agli obiettivi identificati. I rapporti sullo stato dovrebbero indicare fino a che punto sono stati raggiunti gli obiettivi pianificati e gli indicatori di performance, se sono stati ottenuti i risultati e se i rischi sono stati mitigati. I rapporti dovrebbero integrare informazioni provenienti dall'IT e dalle altre funzioni di business, in modo che le interrelazioni siano chiare.

#### **VG5.4 Identificare e monitorare le azioni di miglioramento della performance**

Dopo la revisione dei rapporti, il management dovrebbe avviare adeguate azioni e controllarne l'esito.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG5 Stabilire un efficace controllo della governance

Da	Input	Output	A
*	Sistema di monitoraggio aziendale	Lezioni apprese	VG6
COBIT ME1		Metriche di business approvate Requisiti di reporting aziendale	PM5
		Feedback sui requisiti di reporting IT riguardo alle prestazioni degli investimenti	COBIT ME1, ME4

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	COA (Board)	AO (CEO)	COE	Investment and Business Strategy Office	IT Procurement Office	IT Procurement (CIO)	IT (CIO)	Risk and Security	Programme Manager	Programme Management Office	Risk and Security Office	Project Manager
Identificare misure chiave da monitorare	A	R	C	C	I	R	R				C	
Definire processi e approcci per raccogliere informazioni		A		C	R	C	R				C	
Definire metodi e tecniche per rendicontare riguardo alle prestazioni	C	A		C	R	C	R				C	
Identificare e monitorare gli effetti delle azioni di miglioramento delle prestazioni		C	I	A	R	C	C				C	

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono disponibili informazioni chiave sulle prestazioni.</li> <li>Viene svolto un reporting tempestivo e accurato.</li> <li>In base al reporting vengono avviate azioni appropriate da parte del management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>È definito un approccio di monitoraggio per il governo del valore.</li> <li>Sono definiti obiettivi misurabili per i processi di governo del valore.</li> <li>Sono definiti processi di gestione delle informazioni per un'attività decisionale appropriata a fronte di metriche predefinite.</li> <li>Vengono fornite indicazioni proattive in base a revisioni periodiche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale di rapporti prodotti per i destinatari appropriati che sono pertinenti, aggiornati, completi, credibili e accurati</li> <li>Percentuale di obiettivi trattati nei rapporti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di episodi di non conformità con il framework di monitoraggio</li> <li>Numero di azioni intraprese a fronte di un rapporto sulle prestazioni</li> <li>Numero di problemi identificati al di fuori dei processi di misura</li> <li>Percentuale di processi di governo del valore che hanno obiettivi misurabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore**

#### **VG6.1 Mettere in pratica gli insegnamenti appresi.**

Gli insegnamenti appresi dalla Gestione del Valore dovrebbero essere rivisti regolarmente e dovrebbero essere pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per migliorare i processi e le pratiche di governo del valore, gestione del portafoglio e gestione degli investimenti, in modo da perfezionare continuamente le pratiche di Gestione del Valore e l'ottimizzazione del valore.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore

Da	Input	Output	A
Da VG1 a VG5, da PM1 a PM6, da IM1 a IM10	Insegnamenti appresi	Comunicazioni di cambiamenti di business	*
		Piani gestionali di cambiamenti di business	*

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

### Attività

Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale.

	CEO (Board)	AD (CEO)	CAES	Investment and Business Review Officer	Business Management Officer	Dir. Finanziario (CFO)	Dir. IT (CIO)	Business Support	Programme Manager	Programme Management Officer	Business Management Officer	Project Management Officer
	I	A/R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli insegnamenti sono documentati e applicati per migliorare i processi e le pratiche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I processi e le pratiche di governo del valore, gestione del portafoglio e gestione degli investimenti sono continuamente migliorati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che le procedure di Gestione del Valore siano radicate nell'organizzazione, permettendo di ottenere il valore ottimale attraverso l'intero ciclo di vita economico degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di VG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di iniziative di miglioramento che sono implementate con successo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasso di crescita della creazione del valore ottimale attraverso i miglioramenti dei processi e delle pratiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il livello di maturità dei processi di Gestione del Valore all'interno dell'impresa.</li> </ul>

**Figura 22 – Modello di Maturità VG**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e Accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
0	La funzione IT viene percepita dall'azienda come un fornitore e un costo che deve essere minimizzato. Le comunicazioni tra IT e business sono limitate.					
1	C'è consapevolezza che l'IT è sia un costo sia un investimento che può contribuire alla creazione del valore d'impresa. All'interno delle singole iniziative stanno crescendo le comunicazioni tra l'IT e le altre funzioni del business sulla necessità di dimostrare il ritorno degli investimenti che riguardano l'IT.	L'IT è focalizzata sulla fornitura di funzionalità IT, sul loro mantenimento e sulla continuità dei servizi IT e risponde di essi. Non sono stabilite responsabilità per l'ottenimento dei benefici.	La rendicontazione, quando viene effettuata, è basata sul budget, è relativa ai costi e include confronti fra le spese correnti sui nuovi investimenti di maggior rilievo e il budget disponibile per l'IT.	Non esiste alcun processo formale per giustificare gli investimenti che coinvolgono l'IT utilizzando un business case. I business case sono ad hoc ed esistono solo per singoli progetti. I business case esistenti sono spesso incompleti, incoerenti, e raramente rivisti dopo la loro approvazione.	Le competenze richieste non sono sviluppate in modo attivo. Esistono solo ad hoc.	Strumenti esistono solo su base individuale e ad hoc.
2	Vi è una crescente sensibilità tra il management IT e di business verso l'importanza dell'IT e sulla necessità di un modello più formalizzato di governance. Il business e l'IT iniziano a comunicare e a collaborare per rispondere all'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti basati sull'IT	La funzione IT risponde ed è focalizzata sulla fornitura di funzionalità e servizi IT come concordato con le funzioni di business. Qualcuno si accolla la responsabilità della realizzazione dei benefici, senza alcuna formalizzazione della responsabilità da parte del business.	Vengono prodotti rapporti sullo stato degli investimenti che includono le spese correnti per i nuovi investimenti e il loro confronto con il budget allocato per ciascun investimento. C'è una limitata rendicontazione dei benefici.	Sono definiti processi di gestione di singoli importanti investimenti di business <i>IT-enabled</i> e di servizi IT. Business case sono richiesti per la maggior parte degli investimenti. I business case includono qualche valutazione sul collegamento con il valore ma l'enfasi è ancora principalmente sui costi.	Sono stati identificati requisiti minimi di competenza per sviluppare business case completi e confrontabili. La formazione formale o sul lavoro è svolta secondo necessità senza piani formalizzati.	Esistono strumenti che cominciano a essere utilizzati senza alcuna standardizzazione e all'interno dell'impresa e generalmente in risposta a un'esigenza specifica.
3	L'impresa tiene conto delle esigenze di governance per selezionare e condurre nuovi investimenti, per un'erogazione efficiente dei conseguenti servizi IT e per assicurare l'allineamento delle risorse IT. Tali requisiti sono comunicati al personale appropriato.	Gli utenti IT e di business condividono la responsabilità dell'implementazione di programmi all'interno di varie categorie di investimenti. C'è una crescente attribuzione di responsabilità per l'ottenimento dei benefici ma i ruoli e le responsabilità sono poco chiare.	I rapporti sullo stato degli investimenti includono le spese correnti per i nuovi investimenti e le confrontano con i budget allocati per ciascun investimento e per ciascuna area di business. I rapporti includono anche confronti fra i benefici attesi e quelli ottenuti.	Sono definiti processi per stabilire differenti categorie di investimenti comprendendo, ma non solo, investimenti obbligatori, di continuità o mantenimento e discrezionali e per supportare una valutazione degli investimenti equa, trasparente ripetibile e confrontabile. I business case sono richiesti per tutti gli investimenti e includono piani di realizzazione dei benefici.	Sono disponibili competenze sull'identificazione e la normalizzazione del valore relativo degli investimenti all'interno di ciascuna categoria di investimento e fra categorie. Esiste un piano formalizzato di formazione per mantenere le competenze ma non è applicato sistematicamente.	Uno strumento standard consente una valutazione dei nuovi investimenti in termini di benefici, costi e rischi. Lo strumento permette una certa comparabilità fra gli investimenti.

**Figura 22 – Modello di Maturità VG**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e Accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
4	Business e IT condividono l'impegno nei confronti della leadership, dei processi delle informazioni e delle strutture organizzative richiesti per ottimizzare il contributo dei singoli investimenti e servizi IT al valore di business. Il management di business e IT ha comunicato il suo impegno nella valutazione del ritorno di tutti gli investimenti.	Sono chiaramente assegnate, riconosciute e monitorate le responsabilità per il raggiungimento dei benefici di business per singoli investimenti, per la fornitura delle funzionalità richieste e per il controllo dei costi. I business sponsor rispondono del raggiungimento degli obiettivi di business per gli investimenti che coinvolgono l'IT.	La direzione stabilisce una combinazione di obiettivi in portafoglio in linea con le linee strategiche dell'impresa. Per ogni categoria di investimenti sono definiti criteri che assicurano una valutazione equa, trasparente, ripetibile e confrontabile. I rapporti sullo stato degli investimenti includono il grado in cui gli obiettivi pianificati sono stati raggiunti, i risultati ottenuti, le prestazioni assicurate e i rischi mitigati.	Sono definiti processi che garantiscono un collegamento chiaro e attivo fra la strategia aziendale, il portafoglio di programmi di investimento che attuano la strategia, i singoli programmi di investimento e i progetti IT e di business che compongono i programmi. I processi includono: pianificazione e budgeting, definizione di priorità fra i lavori pianificati o in corso all'interno del budget complessivo, allocazione delle risorse coerente con le priorità, revisioni stage-gate dei programmi di investimento, gestione dei benefici, monitoraggio e comunicazione delle prestazioni e avvio delle azioni correttive appropriate. I business case sono rivisti, aggiornati e valutati durante tutto il ciclo di vita dell'investimento e vengono prese decisioni appropriate in merito alla continuazione, modifica o cancellazione dei programmi.	Sono disponibili e ben organizzate le competenze per supportare il processo decisionale sugli investimenti, la Gestione del Valore, la sponsorizzazione dei programmi, la gestione dei programmi la gestione dei progetti e i ruoli di supporto associati. Un piano formale di formazione esiste e viene attuato per mantenere le competenze e l'esperienza.	Sono disponibili e utilizzati strumenti standard per valutare gli investimenti e comunicare le prestazioni degli investimenti e del portafoglio. Questi strumenti sono integrati con altri sistemi aziendali, quali ad esempio strumenti di gestione del portafoglio e dei progetti, di pianificazione finanziaria e di budgeting.
5	La funzione IT e le funzioni di business collaborano continuamente per ottimizzare i portafogli di investimenti che coinvolgono l'IT, i servizi, i beni e le altre risorse IT per conseguire gli obiettivi di business e incrementare il valore di business. La consapevolezza della necessità di dimostrare la creazione del valore ottimale è parte della cultura aziendale. Il management comunica le sue aspettative	Le responsabilità finali per l'ottimizzazione del valore tramite i portafogli di investimenti, i servizi, i beni e le altre risorse IT sono chiaramente assegnate, accettate e monitorate.	Sono disponibili obiettivi, misure e confronti sulle prestazioni e sono basati su dati tempestivi e accurati allo scopo di riferire sui progressi fatti nei confronti degli obiettivi. Il processo di monitoraggio produce un metodo che presenta una visione sintetica e completa del portafoglio. Le eccezioni sono individuate coerentemente e	I processi tengono sotto monitoraggio continuo le prestazioni dei singoli programmi e del portafoglio complessivo per assicurare la creazione del valore ottimale dal portafoglio degli investimenti e da tutti i servizi, beni e risorse IT. I processi stessi sono continuamente migliorati in base alle lezioni apprese e all'esperienza di altre aziende del settore.	Il board, i comitati e le strutture di supporto, inclusi, ma non solo, l'organo decisionale sugli investimenti, il comitato direttivo o di pianificazione per l'IT, il comitato di definizione dell'architettura IT e le funzioni di supporto alla Gestione del Valore, dei programmi e dei progetti hanno personale con le competenze e l'esperienza richieste. Si fa	In azienda sono utilizzati strumenti standard per valutare gli investimenti, evidenziare eccezioni, identificare tendenze positive e negative e valutare e comunicare le prestazioni complessive del portafoglio. Questi strumenti forniscono una rendicontazione completa, incluse

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Figura 22 – Modello di Maturità VG

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e Accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
	riguardanti il valore in rapporto alle spese e ai benefici di business.		globalmente dal management, viene svolta un'analisi delle cause a monte e vengono intraprese azioni correttive.		ricorso a competenze esterne per avere un confronto e un parere alternativo riguardo agli investimenti.	analisi di scenario di eventuali cambiamenti al portafoglio di investimenti.

## Gestione del Portafoglio

### **PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti**

- PM1.1 Rivedere le strategie e gli obiettivi di business e assicurarne la chiarezza
- PM1.2 Identificare opportunità per l'IT di influenzare e supportare la strategia di business
- PM1.3 Definire una combinazione di investimenti appropriata
- PM1.4 Tradurre la strategia e gli obiettivi di business in strategia e obiettivi IT

### **PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento**

- PM2.1 Determinare il complessivo ammontare degli investimenti

### **PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane**

- PM3.1 Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane di business
- PM3.2 Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane (per risorse di business)
- PM3.3 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business)
- PM3.4 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane di business)
- PM3.5 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni aziendali e personale assegnato)
- PM3.6 Creare e mantenere aggiornato un inventario di risorse umane IT
- PM3.7 Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane (per risorse IT)
- PM3.8 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT)
- PM3.9 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane IT)
- PM3.10 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni IT e personale assegnato)

### **PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare**

- PM4.1 Valutare e assegnare un punteggio relativo ai business case dei programmi
- PM4.2 Creare una prospettiva generale del portafoglio di investimenti
- PM4.3 Prendere le decisioni sugli investimenti e comunicarle
- PM4.4 Definire le revisioni stage-gate e assegnare fondi per i programmi selezionati
- PM4.5 Adattare obiettivi di business, previsioni e somme stanziare

### **PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti**

- PM5.1 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti

### **PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti**

- PM6.1 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti
- PM6.2 Riassegnare le priorità nel portafoglio degli investimenti

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti**

#### **PM1.1 Rivedere le strategie e gli obiettivi di business e assicurarne la chiarezza.**

Assicurare che ci sia piena comprensione delle direttive di business a cui gli investimenti *IT-enabled* dovrebbero essere allineati, della visione di business, dei principi di business, degli obiettivi strategici e delle priorità.

#### **PM1.2 Identificare opportunità per l'IT di influenzare e supportare la strategia di business.**

Assicurare che ci sia condivisione e accordo tra l'IT e le altre funzioni di business riguardo alle opportunità potenziali per l'IT di influenzare e supportare la strategia di business. Assicurare che ciò sia ampiamente comunicato.

#### **PM1.3 Definire una combinazione di investimenti appropriata.**

L'allocazione di fondi per gli investimenti *IT-enabled* deve essere allineata con la direzione strategica dell'impresa. La combinazione di investimenti deve raggiungere il corretto equilibrio di un certo numero di dimensioni che potrebbero includere, ma non sono limitate a, ritorni a breve e lungo termine, benefici finanziari e non finanziari, investimenti ad alto rischio e a basso rischio.

#### **PM1.4 Tradurre la strategia e gli obiettivi di business in strategia e obiettivi IT.**

Identificare le ampie categorie di sistemi informativi, applicazioni, dati, servizi IT, infrastrutture, beni IT, risorse, competenze, procedure, controlli e relazioni necessarie per sostenere la strategia aziendale. Documentare e concordare strategia e obiettivi dell'IT, considerando le interrelazioni fra la strategia di business e i servizi IT, i beni e le altre risorse, e identificando e mettendo a frutto le sinergie che possono essere raggiunte.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti

Da	Input	Output	A
*	Strategia di business	Combinazione appropriata di investimenti	PM4, IM1
COBIT PO1	Strategia IT	Feedback sulla strategia e sugli obiettivi dell'IT	COBIT PO1

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	COA (Board)	AO (CEO)	COBS	Investment and Business Strategy Office / Management Office	IT Financials (CFO)	IT (CIO)	Risk and Security	Programme Manager	Programme Management Office	Risk and Security Office	Project Management Office
Rivedere e, se necessario, chiarire la strategia di business e le implicazioni per l'IT.	A	R				C	R				R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di influenzare la strategia di business.	C	R				C	A/R				R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di supportare la strategia di business.	C	R				C	A/R				R
Definire, in base alla strategia di business, la combinazione di investimenti appropriata.	A	R	C	C	I	R	C				C
Tradurre la strategia e gli obiettivi di business in strategia e obiettivi IT.		C		C	I	C	A/R				C

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le direzioni business e IT concordano sul contributo dell'IT al raggiungimento degli obiettivi di business.</li> <li>La combinazione di investimenti è stata concordata.</li> <li>La strategia di business è stata tradotta in strategia e obiettivi IT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiste un impegno adeguato della dirigenza di business e IT nell'allineamento delle strategie business e IT.</li> <li>La combinazione di investimenti riflette la strategia di business.</li> <li>Le strategie di business e IT sono allineate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo dedicato dalla direzione IT a contribuire alla strategia di business</li> <li>Tempo dedicato dalle direzioni business a contribuire alla strategia IT</li> <li>Ritardo fra l'aggiornamento della strategia di business e il corrispondente aggiornamento della strategia IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado al quale la direzione di business è soddisfatta del contributo dell'IT alla strategia di business</li> <li>Misura di quanto la direzione di business accetta le responsabilità connesse con la strategia IT</li> <li>Percentuale di spese IT che possono essere direttamente ricondotte alla strategia di business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento.**

#### **PM2.1 Determinare il complessivo ammontare degli investimenti.**

Comprendere la disponibilità e l'allocazione attuale dei fondi, le spese già approvate e quelle effettuate al momento. Identificare le possibilità di ottenere ulteriori fondi per investimenti *IT-enabled*, internamente e da fonti esterne. Determinare le implicazioni delle sorgenti di finanziamento sulle aspettative di ritorni di investimento.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento

Da	Input	Output	A
*	Budget disponibile	Budget del portafoglio	*, PM4, PM6
*	Budget allocato	Budget del portafoglio – utilizzato per determinare e definire il budget del portafoglio IT	COBIT PO1, PO5
PM4	Programmi di investimento approvati		
PM5	Rapporti sulle prestazioni del portafoglio		
PM6	Visione aggiornata complessiva del portafoglio		
COBIT PO5	Budget IT		
	Rapporti costi/benefici		

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

Attività	COA (Board)	AO (CEO)	CA/CS	Investment and Services Buyer Office	IT Management Office	Dir. Finanziario (CFO)	Dir. IT (CIO)	Risultati Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Risultati Management Office	Project Management Office
Mantenere viste accurate e aggiornate dei fondi disponibili, impegnati, assegnati a spese approvate e spesi.				I	R	A	C				I	C
Identificare e ricercare ulteriori fonti di finanziamento.	C	R		C	C	A/R	R					R

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo stato corrente e quello previsto dei fondi per investimenti è ben compreso</li> <li>Sono identificate ulteriori fonti di finanziamento per gli investimenti.</li> <li>Viene svolta una revisione regolare delle fonti di finanziamento degli investimenti e del loro uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'è trasparenza e comprensione al riguardo dei fondi per investimenti disponibili e del loro uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza e completezza con cui le revisioni sono svolte</li> <li>Numero di ricerche effettuate di ulteriori fonti di finanziamento per gli investimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantità di fondi per investimenti disponibile e somme allocate ma non ancora usate</li> <li>Quantità di fondi per investimenti che potrebbero essere disponibili da altre fonti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane**

#### **PM3.1 Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane di business.**

Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane disponibili includendo: le loro competenze, gli impegni attuali e futuri e il loro grado di utilizzo. Identificare e porre particolare attenzione alle persone chiave che, pur attualmente disponibili, sono in numero inferiore a quanto potrebbe essere necessario.

#### **PM3.2 Conoscere la richiesta presente e future di risorse umane (per risorse di business).**

Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane di business per il portafoglio degli investimenti attuale e previsto. Identificare e porre particolare attenzione alle persone chiave che, pur attualmente disponibili, sono in numero inferiore a quanto potrebbe essere necessario, in particolare per il personale con impegno continuativo di cui ci possa anche essere bisogno per ulteriori attività nei programmi di investimento.

#### **PM3.3 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business).**

Identificare le carenze di personale tra la domanda attuale e future di risorse e la disponibilità attuale e pianificata di risorse umane di business. Porre particolare attenzione ai casi nei quali si possano verificare conflitti tra il carico di lavoro normale e quello dovuto ai programmi di investimento. Sviluppare strategie di alto livello di acquisizione di risorse e piani per gestire carenza o eccessi di personale.

#### **PM3.4 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane di business).**

Definire e mantenere aggiornati piani tattici per le risorse umane di business necessarie a supportare il portafoglio degli investimenti. Tali piani tattici dovrebbero descrivere le risorse richieste, come verranno riallocate, se acquisite o sviluppate internamente, come verranno sostituite e quali siano i piani di sostituzione del personale.

#### **PM3.5 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni aziendali e personale assegnato).**

Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare il numero di persone assegnato alle funzioni aziendali e gli investimenti necessari per i programmi e per le normali attività. Rivedere le strategie di acquisizione delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi attesi di business e far fronte a situazioni mutate.

#### **PM3.6 Creare e mantenere aggiornato un inventario di risorse umane IT.**

Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane IT attualmente disponibili includendo: le loro competenze, gli impegni attuali e futuri e i loro grado di utilizzo. Identificare e porre particolare attenzione alle persone chiave che, pur attualmente disponibili, sono in numero inferiore a quanto potrebbe essere necessario.

#### **PM3.7 Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane (per risorse IT).**

Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane IT del portafoglio degli investimenti attuale e previsto. Identificare e porre particolare attenzione alle persone chiave che, pur attualmente disponibili, sono in numero inferiore a quanto potrebbe essere necessario, in particolare per il personale con impegno continuativo di cui ci possa anche essere bisogno per ulteriori attività nei programmi di investimento.

#### **PM3.8 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT).**

Identificare le carenze di personale tra la domanda attuale e future di risorse e la disponibilità attuale e pianificata di risorse umane IT. Porre particolare attenzione ai casi nei quali si possano verificare conflitti tra il carico di lavoro normale e quello dovuto ai programmi di investimento. Sviluppare strategie di alto livello di acquisizione di risorse e piani per gestire carenze o eccessi di personale.

#### **PM3.9 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane IT).**

Definire e mantenere aggiornati piani tattici per le risorse umane IT necessarie a supportare il portafoglio degli investimenti. Tali piani tattici dovrebbero descrivere le risorse richieste, come verranno riallocate, se acquisite o sviluppate internamente, come rimpiazzate e quali siano i piani di sostituzione del personale.

#### **PM3.10 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni IT e personale assegnato).**

Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare il numero di persone assegnato alle funzioni IT e gli investimenti necessari per i programmi e per le normali attività. Rivedere le strategie di acquisizione delle risorse per raggiungere gli obiettivi attesi di business e per far fronte a situazioni mutate.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane

Da	Input
*	Disponibilità di risorse umane del Business
*	Esigenze di risorse umane del Business
PM5	Rapporti sulle prestazioni del portafoglio
COBIT PO1, PO7	Dotazioni e necessità IT

Output	A
Piani tattici sulle risorse umane	*, IM3
Piani tattici sulle risorse umane IT	COBIT PO1, PO7

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

	COA (Borg)	Area Dirigenza e Dig (COA)	CAES	Investment and Service Buyer Office	IT Management	Dirigente Specialist (CFO)	Dirigente IT (CIO)	Business Specialist	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office	Executive / Head of Human Resources
<b>RISORSE UMANE BUSINESS</b>													
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze.					C	C			C	C	A	C	R
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali.					C	C		C	C	C	A	C	R
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane critiche per l'azienda.					C						A		R
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane per l'azienda					C				C	R	R	C	A
Identificare e prestare particolare attenzione al personale, chiave per l'azienda, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato .					C				C	R	R	C	A
Condurre una <i>gap analysis</i> tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti					A			C	C	R	R	C	R
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di carenza o eccesso.	C				R	C		I			A		R
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse.									R	R	R	R	A
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa aziendale.	A	C	C	C	C	C	C		C	C	R		R
Allineare i requisiti di personale dell'azienda ai piani tattici e alle strategie di acquisizione.					C	C	C	I			A/R		R
<b>RISORSE UMANE IT</b>													
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze					C	C	A		C	C		C	R
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali					C		A		C	C		C	R
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane IT critiche.					C		A						R
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane IT					C		A/R		C	R		C	C
Identificare e prestare particolare attenzione al personale chiave IT, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato .					C		A		C	R		C	C
Condurre una <i>gap analysis</i> tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti					A		C		C	R		C	C
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di carenza o di eccesso di risorse IT.	C				C		A						R
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT.							A		R	R		R	R
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa IT (ponendo il CIO al medesimo livello del CFO).	C	C					A		C	C	C		R
Allineare i requisiti di personale IT ai piani tattici e alle strategie di acquisizione					C		A				C		R

## Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un inventario aggiornato delle risorse umane per conoscerne la disponibilità in azienda.</li> <li>• Una previsione aggiornata di richiesta di risorse umane per desumerne la futura domanda.</li> <li>• Una gap analysis aggiornata identifica situazioni di carenza o di eccesso.</li> <li>• Monitorare la disponibilità sul mercato, in termini quantitativi, di particolari competenze, per conoscerne le tendenze e, soprattutto, per anticipare possibili carenze .</li> <li>• Formulare strategie relative a necessità ed eccedenze</li> <li>• Definire piani tattici ottimizzati, aggiornarli e metterli in pratica.</li> <li>• Ottimizzare le strutture organizzative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestione delle risorse umane consente di intraprendere programmi che forniscono i migliori risultati per l'azienda</li> <li>• La dipendenza da personale chiave è ben conosciuta e i vincoli conseguenti sono minimizzati</li> <li>• L'utilizzo delle risorse umane è ottimizzato in modo continuo e viene proporzionato alle esigenze del portafoglio di investimenti e a quelle della normale operatività.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale delle risorse umane attualmente disponibili registrate con precisione nell'inventario</li> <li>• Frequenza di revisione dei futuri requisiti</li> <li>• Frequenza delle gap-analysis</li> <li>• Percentuale di competenze mancanti per le quali sono note fonti multiple di approvvigionamento.</li> <li>• Numero di richieste di acquisizione emerse dalle gap-analysis soddisfatte come richiesto</li> <li>• Numero di richieste a breve termine non coperte con soluzioni di emergenza</li> <li>• Numero di richieste soddisfatte cui non corrisponde un carico completo</li> <li>• Frequenza di revisione dei piani strategici di acquisizione</li> <li>• Percentuale dei piani tattici che raggiungono gli obiettivi e percentuale di successo degli altri piani</li> <li>• Frequenza di revisione delle strutture organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione di valore ottimale conseguente a mancanza di risorse umane (causato da ritardi nell'assunzione/assegnazione o da inadeguatezza delle persone</li> <li>• Livello di soddisfazione dei responsabili di programma o di progetto ai quali sono state assegnate o per i quali sono state assunte le persone</li> <li>• Percentuale di tempo sprecato dalle risorse assegnate al programma di investimento</li> <li>• Numero di posizioni con piani di rimpiazzo o sostituzione</li> <li>• Sprechi in costi di assunzione, stipendi, ecc., derivanti da acquisizioni inopportune.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM4 Valutare e selezionare i programmi da finanziare**

#### **PM4.1 Valutare e assegnare un punteggio relativo ai business case dei programmi.**

Condurre una valutazione dettagliata dei business case dei programmi valutando: allineamento con le strategie, vantaggi, finanziari e non, per l'azienda, rischi, includendo quelli di mancata erogazione o di non ottenimento di vantaggi e la non disponibilità delle risorse. Assegnare a ciascun programma un punteggio relativo, assegnando, per ciascun programma, un peso ai criteri di valutazione associati alle varie categorie di investimento.

#### **PM4.2 Creare un prospettiva generale del portafoglio di investimenti**

Valutare l'impatto dell'aggiunta di ogni singolo programma sul portafoglio globale degli investimenti. Determinare l'impatto sull'insieme degli investimenti. Valutare le possibili modifiche da apportare agli altri programmi come conseguenza dell'aggiunta dell'investimento valutandone impatto e applicabilità.

#### **PM4.3 Prendere le decisioni sugli investimenti e comunicarle**

Determinare quali, tra i programmi proposti, debbano essere scelti e inseriti nel portafoglio di quelli attivi. Se un programma non è tra quelli selezionati, decidere se va mantenuto per successive valutazioni, assegnando fondi iniziali per verificarne i possibili miglioramenti o deciderne la definitiva cancellazione. Comunicare le decisioni agli sponsor delle iniziative.

#### **PM4.4 Definire le revisioni stage-gate e assegnare fondi per i programmi selezionati**

Determinare le fasi e i punti di controllo per il completo ciclo di vita economico di ogni singolo programma. Pianificare, per ogni fase, la revisione del business case. Assegnare e riservare i fondi necessari, erogandoli all'inizio di ogni fase e valutando quanto richiesto dalle fasi successive. Spostare il programma nel portafoglio dei programmi attivi.

#### **PM4.5 Adattare obiettivi di business, previsioni e somme stanziare**

Adattare obiettivi di business, previsioni e stanziamenti e, se necessario, i relativi controlli su costi ricorrenti e benefici attesi dai programmi attivi. Inserire i costi del programma nel sistema interno di riaddebito.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM4 Valutare e selezionare i programmi da finanziare

Da	Input	Output	A
VG3	Profili e categorie di investimento del portafoglio	Panorama globale del portafoglio	PM6
	Criteri di valutazione dell'investimento	Programmi di investimento approvati	PM2, PM6, IM6, IM7
PM1	Mix di investimenti adeguato	Panorama del portafoglio degli investimenti	COBIT PO1, PO5
PM2	Budget del portafoglio	Programmi di investimento approvati	COBIT PO1, PO5
PM3	Risorse disponibili		
PM5	Rendiconti sui risultati del portafoglio		
PM6	Panorama aggiornato del portafoglio		
IM5	Business case dettagliati		
IM8	Business case aggiornati		
IM10	Chiusura dei programmi		

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

	COA (Board)	AD (CEO)	CAES	Investment and Business Strategy Office (Investment)	DC (Finance) (CFO)	DT (IT) (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Rivedere i business case dei programmi per valutare se sono pronti per essere sottoposti all'ISB				C	A/R		I	R		R	
Assegnare un punteggio relativo a ciascun business case				C	A/R		I	C		C	
Valutare l'impatto globale di ogni programma proposto sul portafoglio dei programmi				A/R	R	C	I	C		C	
Determinare l'impatto sul mix degli investimenti											
Identificare possibili modifiche ad altri programmi conseguenti all'introduzione di quello in esame. Valutare entità e fattibilità di tali modifiche		I		C	A/R	R	R	C		C	
Rivedere il business case e valutarne il punteggio relativo. Decidere se il programma va selezionato.				A/R	R	C	C	C	C		
Eliminare i programmi non selezionati e quelli, attivi, ma impattati dal nuovo programma.				A/R	R	C	C	C	C		
Comunicare le decisioni agli sponsor.				A	R		I	I	I	I	
Definire, per ogni programma, le revisioni "stage-gate" necessarie in tutto il suo ciclo di vita.				A	R		C	R	R	I	
Convalidare i requisiti definiti nel business case per ogni revisione "stage-gate" del programma				A	R		C	R	R	I	
Impegnare i fondi necessari a tutto il programma, e assegnarli dopo ogni revisione "stage-gate".				A	I	R	R	R	I	I	
Spostare i programmi selezionati nel portafoglio di quelli attivi.				I	A/R	I	I	I	I	I	
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	C	A		R	C	R	R	R			R
Addebitare i costi dei programmi attivi alle funzioni aziendali interessate.				C	A	R	R	C			R

## Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire il contributo al valore ottimale di ciascun programma</li> <li>Definire l'impatto sul portafoglio di ogni programma proposto</li> <li>Selezionare i programmi da finanziare e attivare</li> <li>Scegliere le azioni da adottare per programmi scartati</li> <li>Definire, per ogni programma attivo, le fasi.</li> <li>Rivedere e correggere gli obiettivi di business, le previsioni e i budget, tenendo conto di tutti i programmi attivi.</li> <li>I costi di tutti i programmi attivi vengono addebitati alle funzioni aziendali interessate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il portafoglio dei programmi attivi è allineato alla strategia aziendale</li> <li>Vengono scelti i programmi che creano il valore ottimale</li> <li>Esiste una tecnica di controllo per ogni fase del programma</li> <li>Responsabilità per spese e benefici sono definite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di programmi presi in considerazione</li> <li>Grado di soddisfazione degli sponsor per come i business case sono stati valutati</li> <li>Percentuale di business case di programma approvati per i quali è definito lo stanziamento e i benefici attesi</li> <li>Percentuale di programmi fermata in attesa di ulteriori considerazioni e analisi.</li> <li>Totale degli importi stanziati, non addebitati a specifiche funzioni di business.</li> <li>Numero e costi dei programmi approvati per i quali non è stato quantificato il contributo al valore ottimale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il valore atteso dai programmi approvati è confrontato con gli investimenti necessari</li> <li>Il contributo potenziale al valore ottimale, dei business case approvati</li> <li>Livello di soddisfazione degli executive nei confronti delle decisioni prese</li> <li>Numero e valore dei programmi scartati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti.**

#### **PM5.1 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti.**

Fornire al management una panoramica sintetica ma completa delle prestazioni del portafoglio degli investimenti all'ISB in modo accurato e appropriato, con modalità simili a quanto viene fatto per il monitoraggio e controllo aziendali. I rapporti dovrebbero consentire al senior management una revisione critica dei progressi dell'azienda verso gli obiettivi stabiliti, indicando chiaramente quanto rimane ancora da spendere e quanto deve ancora essere portato a termine ed entro quali tempi. I rapporti sullo stato di avanzamento dovrebbero indicare quanto e quale degli obiettivi pianificati è stato raggiunto, quali rischi mitigati, quali nuove capacità create, cosa è stato prodotto e se le prestazioni previste sono state raggiunte.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti

Da	Input	Output	A
VG5	Report sui requisiti di business	Report sulle prestazioni del portafoglio	
	Metriche di business approvate		
IM9	Report sulle prestazioni dei programmi		

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	COA (Board)	AD (CEO)	CMO	Investment and Business Strategy Office (Investment Office)	DE (Finance) (CFO)	DE (IT) (CIO)	Risultati Sponsor	Programme Manager	Project Manager	Risultati Manager (PM)	Project Manager Office
Identificare e raccogliere le informazioni relative alle prestazioni del portafoglio				C	A/R	C	C	C	C	C	C
Produrre report di alto livello sulle prestazioni				C	A/R						
Produrre report sulle prestazioni	I	I		R	A/R	I	I		I		I

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le prestazioni del portafoglio degli investimenti vengono attivamente monitorate.</li> <li>Vengono fornite informazioni relative alle prestazioni.</li> <li>Gli scostamenti vengono individuati per consentire interventi correttivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli stakeholder hanno una visione completa e chiara di se e in che misura gli obiettivi vengano raggiunti.</li> <li>In caso di scostamento vengono individuate tempestive azioni correttive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza con la quale vengono prodotti report accurati, tempestivi e corretti</li> <li>Numero di scostamenti non individuati dal processo di reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado di soddisfazione dei destinatari dei report</li> <li>Numero di migliorie introdotte nel metodo di monitoraggio e reporting del portafoglio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti.**

#### **PM6.1 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti.**

Sottoporre il portafoglio a regolari revisioni per identificare e sfruttare sinergie, eliminare duplicazioni tra programmi e identificare e mitigare i rischi.

#### **PM6.2 Riassegnare le priorità nel portafoglio degli investimenti.**

Nel caso di cambiamenti nel contesto di business interno o esterno o quando i business case vengono aggiornati per riflettere modifiche nei requisiti o prestazioni del programma, le priorità nell'ambito del portafoglio vanno riviste. Ciò ne assicura l'allineamento alle strategie di business e garantisce che il mix di investimenti venga mantenuto ottimizzando il valore globale del portafoglio. Questo può implicare modifiche, rinvii, cancellazioni di programmi o lancio di nuovi programmi.

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti

Da	Inputs	Outputs	A
PM2	Panoramica del portafoglio	Panoramica aggiornata del portafoglio	PM2, PM4
PM4	Budget complessivo del portafoglio Programmi di investimento approvati	Report sulle prestazioni del portafoglio	COBIT PO5, ME1, ME4
IM8	Business case approvati	Panoramica aggiornata del portafoglio	COBIT PO1, PO5
IM10	Conclusione di programmi		

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	CDM (ISB)	AD (CFO)	CAES	Investment and Business Strategy Office	Value Management Office	De. Finanziario (CFO)	De. IT (CFO)	Business Support	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Rivedere regolarmente il portafoglio in concomitanza a cambiamenti nel contesto di business interno od esterno o quando i business case dei programmi vengono aggiornati.	C	C		A/R	R	C	C	C	C			
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi			C	A	R	C	C	R	R	R	R	
Identificare la possibilità di utilizzare sinergie tra programmi e di mitigare i rischi			C	A	R	C	C	R	C	C		
Identificare le rettifiche da apportare in risposta alle modifiche o alle nuove opportunità individuate.		C	C	A/R	R	C	C	C	C			
Valutare nuovamente il portafoglio, riassegnando le priorità, per mantenerne l'allineamento con le strategie aziendali e garantire che il mix degli investimenti continui a realizzare il valore ottimale.				A/R	R	C	C			C	C	
Determinare quali correzioni apportare e iniziarne la messa in opera				A/R	R		R	R	C	C		
Comunicare le modifiche al portafoglio, l'impatto sui programmi e le necessarie, nuove iniziative.	I	I		A	R	I	I	I	I	I	I	

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il portafoglio viene attivamente e globalmente gestito per garantire la creazione del valore ottimale.</li> <li>L'ISB conosce le opportunità di creare ulteriore valore investendo in nuove modalità di fare business.</li> <li>Nell'ambito del portafoglio le sinergie vengono massimizzate e i rischi ridotti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vengono stanziati i fondi per gli investimenti che contribuiscono al valore ottimale.</li> <li>I potenziali investimenti che assieme creano valore vengono raggruppati in attesa della disponibilità dei fondi necessari.</li> <li>Vengono adottate misure preventive per evitare riduzioni nel valore creato e sfruttare tutte le opportunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantire che il ritorno ottimale sia assicurato per tutto il portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di PM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza con la quale vengono prodotti report accurati, completi e tempestivi relativi alle prestazioni dei programmi attivi.</li> <li>Numero di azioni che migliorano il valore ottimale e l'entità dell'ulteriore valore potenzialmente creato.</li> <li>Intervallo di tempo tra l'individuazione dell'esigenza di un'azione correttiva e sua effettiva implementazione.</li> <li>Potenziale valore dei programmi proposti in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescita nel tempo del valore ottimale generato dal portafoglio.</li> <li>Entità degli investimenti in programmi che sono stati successivamente cancellati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del valore ottimale previsto, garantito dal portafoglio degli investimenti basati sull'IT.</li> </ul>

**Figura 23 – Modello di Maturità PM**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
0	Non esiste consapevolezza sul fatto che gli investimenti basati sull'IT debbano essere gestiti come un portafoglio					
1	C'è qualche singolo riconoscimento della necessità di gestire gli investimenti <i>IT-enabled</i> come un portafoglio. Alcune funzioni di business gestiscono isolatamente i programmi come un portafoglio, all'interno del proprio campo di attività.	Le responsabilità per la gestione del portafoglio di investimenti non sono note e non sono definite. Il management IT risponde dell'uso delle risorse IT. La necessità del coinvolgimento delle funzioni di business negli investimenti <i>IT-enabled</i> è riconosciuta ma il reale coinvolgimento è limitato.	Sono applicate su base individuale alcune semplici metriche finanziarie. Non c'è alcuna gestione e tracciatura coerente ed efficace dei benefici.	Non sono definite politiche, procedure e standard per la gestione del portafoglio di investimenti. Gli investimenti <i>IT-enabled</i> sono identificati come tali, ma c'è un'adozione limitata della visione in termini di programmi. I business case possono essere necessari ma, quando esistono, sono considerati in modo isolato. La valutazione e la selezione dei programmi sono prevalentemente soggettive e politiche. Non è mantenuta alcuna visione dei programmi in termini di portafoglio.	Le competenze richieste per eseguire in modo efficace le attività di gestione del portafoglio di investimenti non sono definite e dipendono dai casi specifici. Le necessità di formazione non sono individuate.	Strumenti ad hoc sono acquisiti o sviluppati e utilizzati su base individuale.
2	Il management è consapevole della necessità di gestire i programmi di business <i>IT-enabled</i> come un portafoglio. La comunicazione aziendale sulla gestione del portafoglio è limitata.	I ruoli e le responsabilità per la gestione del portafoglio di investimenti sono noti ma dipendono dai singoli individui. I ruoli e le responsabilità non sono stati documentati. Il management IT e di business è coinvolto nell'approvazione dei maggiori programmi di investimento sebbene le responsabilità non siano sempre chiare.	Esistono metriche finanziarie più sofisticate ma non sono applicate in modo uniforme in azienda. Non c'è alcuna gestione e tracciatura coerente ed efficace dei benefici.	Le pratiche di gestione del portafoglio di investimenti sono basate sull'esperienza individuale. La visione in termini di programmi è ampiamente adottata. I business case sono necessari per la maggior parte dei programmi. I business case sono valutati soprattutto finanziariamente. È definito e seguito un ciclo di vita di approvazione degli investimenti.	Sono definiti requisiti minimi di competenza per svolgere le attività di gestione del portafoglio degli investimenti. Una o più persone hanno un'esperienza di base nella gestione del portafoglio, solitamente limitata allo sviluppo di business case. È erogata formazione ad hoc secondo necessità.	Esiste un certo numero di strumenti acquisiti o sviluppati individualmente che vengono personalizzati secondo necessità. Gruppi diversi usano strumenti diversi o diverse versioni degli strumenti.
3	La conoscenza delle tecniche di gestione del portafoglio è diffusa. C'è una comunicazione aziendale strutturata riguardo alla gestione dei programmi di	Solo alcuni ruoli e responsabilità sono formalizzati. L'IT e le altre funzioni di business hanno chiare responsabilità per	Gli obiettivi e le metriche sono formalizzati e documentati. I benefici vengono registrati e rendicontati in	Esistono politiche e procedure per la valutazione e selezione dei programmi di business <i>IT-enabled</i> e per la gestione del portafoglio di	Sono definite e documentate le competenze di gestione del portafoglio di investimenti. In ambito IT e del	Il sistema standard di gestione del portafoglio è utilizzato centralmente per aggregare le

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

**Figura 23 – Modello di Maturità PM**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
	business <i>IT-enabled</i> come un portafoglio.	lo sviluppo dei business case. La funzione IT e il management di business sono coinvolti nella valutazione, assegnazione di priorità e selezione di programmi di investimento <i>IT-enabled</i> . È stabilita la responsabilità finale per l'approvazione dei business case e per la selezione dei programmi di investimento.	termini di valore finanziario, allineamento strategico, rischio e stato di salute dell'iniziativa. La gestione delle prestazioni individuali non è allineata con questi obiettivi e con queste metriche.	investimenti. Le procedure e le politiche non vengono applicate in modo sistematico. I business case sono richiesti per tutti i programmi. L'intero portafoglio è considerato. Il management stabilisce un inventario delle risorse e stima il loro utilizzo per i programmi del portafoglio di investimenti. L'azienda effettua revisioni stage-gate di programmi selezionati.	business esiste qualche conoscenza di gestione del portafoglio relative allo sviluppo e valutazione dei business case per i programmi, inclusa l'identificazione dei benefici, dei costi e dei rischi. Esistono piani formalizzati di formazione ma non sono seguiti in modo coerente.	informazioni sui programmi a supporto dei processi decisionali.
4	L'alta direzione e il CdA sono pienamente e visibilmente coinvolti nella gestione del portafoglio e rivedono regolarmente le prestazioni del portafoglio di investimenti.	Ruoli e responsabilità per la gestione del portafoglio degli investimenti sono ben definite, documentate e implementate. La gestione del portafoglio viene svolta in modo strutturato e integrato con il modello di governance complessivo dell'impresa. È definita la responsabilità finale per l'aggiornamento dei business case e per il conseguimento dei loro obiettivi. Tutti gli stakeholder che devono essere informati o devono assumersi responsabilità sono individuati e coinvolti.	Sono stabilite metriche robuste relative al valore finanziario e non finanziario, all'allineamento, al rischio e allo stato di salute. La composizione del portafoglio degli investimenti e il suo stato di salute sono parte integrante delle informazioni disponibili all'alta direzione. La complessiva allocazione di fondi per il portafoglio, l'impegno attuale di tali fondi, la spesa già approvata e quella già effettuata sono regolarmente rivisti.	Le procedure e le politiche di gestione del portafoglio degli investimenti sono definite e applicate in modo uniforme. I programmi sono divisi per categorie. Per tutti i programmi sono sviluppati e mantenuti business case. È definito un processo formale di revisione, selezione e approvazione. La selezione dei programmi è integrata con la gestione delle risorse. L'azienda effettua revisioni stage-gate per tutti i programmi. La gestione del portafoglio è utilizzata in modo proattivo come strumento di allineamento del portafoglio alla strategia di business, attraverso un processo ciclico di investimento.	Sono disponibili in azienda pratiche avanzate di gestione del portafoglio degli investimenti. È diffusa in azienda l'esperienza riguardo allo sviluppo, la valutazione e la manutenzione dei business case e riguardo alla determinazione del relativo valore in base ai benefici, costi e rischi dell'intero ciclo di vita. Sono disponibili piani di formazione sulla gestione del portafoglio, che vengono posti in esecuzione ed ai quali si dà seguito	Un sistema standard di gestione del portafoglio è disponibile e completamente implementato per valutare, ordinare per priorità e gestire programmi e per comunicare e rendicontare sulle prestazioni dei programmi e del portafoglio.
5	Le pratiche di gestione del portafoglio fanno parte della cultura aziendale. Il board e l'alta direzione cercano proattivamente di ottimizzare le prestazioni del portafoglio attraverso un regolare processo di revisione. Gli obiettivi	È definita la responsabilità finale per la gestione e l'ottimizzazione del portafoglio degli investimenti. La gestione delle prestazioni individuali è allineata con le	Quando si verificano cambiamenti nell'ambiente di business interno o esterno, o quando i business case dei programmi vengono aggiornati per tenere conto di cambiamenti nei	Sono forniti riscontri e vengono apportati continui miglioramenti. Il portafoglio degli investimenti è continuamente monitorato e corretto per ottimizzarne il valore. La gestione del portafoglio non è più legata ai cicli del	L'esperienza nella gestione e rendicontazione delle prestazioni complessive degli investimenti e del portafoglio è disponibile in azienda e supporta i processi decisionali della dirigenza. Le	Un sistema standard di gestione del portafoglio è disponibile per valutare e gestire programmi; valutare e gestire le prestazioni complessive del portafoglio,

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

**Figura 23 – Modello di Maturità PM**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
	del portafoglio e la combinazione di investimenti sono valutati al fine di stabilire tendenze di successo in linea con le strategie di business.	buone prassi di gestione del portafoglio e con gli indicatori chiave di prestazione (KPI).	requisiti o nelle prestazioni dei programmi, l'alta direzione e il management di business hanno a disposizione le informazioni richieste per rivalutare e rivedere le priorità del portafoglio degli investimenti, per garantire che il portafoglio sia allineato con la strategia di business e sia mantenuta una combinazione di investimenti ideale per consentire al portafoglio complessivo di conseguire il valore ottimale.	business e del budget. La gestione dinamica del portafoglio è il processo accettato.	competenze sono valutate regolarmente e ne viene promosso e pianificato un continuo miglioramento. L'esperienza disponibile è condivisa attraverso un sistema di gestione della conoscenza (Knowledge Management System).	includono analisi di scenario dei cambiamenti al portafoglio; e per comunicare e rendicontare le prestazioni complessive del portafoglio nei confronti della strategia di business.

## Gestione degli Investimenti

### IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma

- IM1.1 Riconoscere opportunità di investimento
- IM1.2 Sviluppare il business case concettuale del programma
- IM1.3 Valutare il business case concettuale del programma

### IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione

- IM2.1 Sviluppare una comprensione chiara e completa del programma candidato
- IM2.2 Realizzare un'analisi delle alternative

### IM3 Sviluppare il piano di programma

- IM3.1 Sviluppare il piano di programma

### IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita

- IM4.1 Identificare costi e benefici dell'intero ciclo di vita
- IM4.2 Definire un piano di realizzazione dei benefici
- IM4.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme

### IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame

- IM5.1 Definire il business case dettagliato del programma
- IM5.2 Assegnare chiare responsabilità e ownership
- IM5.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme

### IM6 Avviare e gestire il programma

- IM6.1 Pianificare i progetti e le risorse e avviare il programma
- IM6.2 Gestire il programma
- IM6.3 Tracciare e gestire i benefici

### IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi

- IM7.1 Aggiornare i portafogli IT operativi

### IM8 Aggiornare il business case

- IM8.1 Aggiornare il business case

### IM9 Controllare e riferire sul programma

- IM9.1 Controllare e riferire sulle prestazioni del programma (rilascio della soluzione)
- IM9.2 Controllare e riferire sulle prestazioni aziendali (benefici/risultati)
- IM9.3 Controllare e riferire sulle prestazioni operative (rilascio dei servizi)

### IM10 Chiudere il programma

- IM10.1 Chiudere il programma

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM1. Sviluppare e valutare il business case concettuale del programma.**

#### **IM1.1 Riconoscere opportunità di investimento.**

Riconoscere opportunità di investimento per creare valore nel supporto della strategia di business e per indirizzare aspetti operativi e di compliance. Classificare ciascuna opportunità rispetto alle categorie del portafoglio di investimenti. Chiarire i risultati di business attesi e identificare, ad alto livello, le iniziative di business, di processo, di risorse umane, tecnologiche e organizzative richieste per ottenere i risultati attesi. Questi requisiti devono essere posseduti dai manager di business che agiscono come sponsor di business per l'opportunità complessiva, inclusi i progetti IT necessari.

#### **IM1.2 Sviluppare il business case concettuale del programma.**

Sviluppare il business case concettuale del programma per descrivere i risultati di business ai quali il programma potenziale contribuirà, la natura del contributo del programma e come sarà misurato quel contributo. Dovrebbero essere stimati i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari, e le spese per l'intero ciclo di vita economico del programma. Dovrebbero essere dichiarate le assunzioni chiave e identificati i rischi chiave, assieme al loro impatto potenziale e alle strategie di mitigazione.

#### **IM1.3 Valutare il business case concettuale del programma.**

Attuare un'analisi iniziale del business case del programma guardando all'allineamento strategico; ai benefici, sia finanziari, sia non finanziari; alle spese richieste; alle risorse necessarie e la contesa per esse; ai rischi; all'adattamento con il portafoglio complessivo di investimenti. Determinare se l'idea del programma ha un potenziale sufficiente per giustificare la continuazione alla piena definizione e valutazione del programma. Se la decisione è procedere, il CIO dovrebbe sottoscrivere gli aspetti tecnici del programma e lo sponsor di business dovrebbe approvare e sottoscrivere il business case concettuale del programma.

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma

Da	Input	Output	A
*	Requisiti di alto livello di business	Business case iniziale	IM2, COBIT PO1, PO5, AI1
PM1	Mix appropriato di investimenti	Approvazione del business case iniziale	IM3, IM4, IM6, COBIT PO1, PO10, AI1
IM1	Business case iniziale		
COBIT PO1	Portafoglio di servizi IT		
COBIT PO5	Stime costi-benefici IT		
COBIT PO9	Valutazione del rischio		

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	CUA (Board)	AD (CEO)	CA/CS	Investment and Business Board	Info Management Office	Dir. Finanziario (CFO)	Dir. IT (CTO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	R	A/R					R				R	
Suggerire nuove opportunità	R	A/R	R	R	R	R	R				R	
Catturare opportunità per programmi di investimento per creare valore a supporto della strategia di business per indirizzare aspetti operativi o di compliance	C	C	C		R	C	R				A/R	
Categorizzare l'opportunità. Chiarire risultati di business attesi e identificare, ad alto livello, le iniziative richieste di business, di processo, tecnologiche e organizzative per ottenere i risultati attesi		C			R	C	C				A/R	
Determinare quali opportunità perseguire ulteriormente o esaminare in maggiore dettaglio, identificare e assegnare uno sponsor di business per ogni opportunità da perseguire	C			C	C	C	C			C	A/R	C
Descrivere i risultati di business ai quali il potenziale programma contribuirà, la natura del contributo del programma e come il contributo sarebbe misurato					C	C	C	A	R		R	
Identificare iniziative di alto livello che potrebbero essere richieste per ottenere questi risultati					C		C	A	R		R	
Stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari, e i costi per l'intero ciclo di vita economico del programma					C	C	C	A	R		R	
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme con il loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione			C		C		R	A	R		R	
Documentare il business case dell'idea iniziale del programma con le informazioni ottenute					C			A	R			
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma					C	C	C	A	R	R	R	
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione					C	C	C	A	R	R	R	
Ottenere l'approvazione del CIO e sottoscrivere gli aspetti tecnici del business case concettuale del programma					I		R	A	R			
Ottenere l'approvazione dello sponsor di business sul business case concettuale complessivo del programma					I			A	R			

## Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste un ambiente che cattura e fa crescere nuove idee</li> <li>• Esistono e sono usati un processo e responsabilità per la presentazione e la classificazione di nuove idee</li> <li>• I promotori di nuove idee che sono adottate sono premiati</li> <li>• Sono identificati i contorni di potenziali iniziative di business e dei loro risultati</li> <li>• Sono identificati i costi e benefici di alto livello per i potenziali investimenti</li> <li>• Sono documentati i rischi significativi, i presupposti e i piani di mitigazione</li> <li>• Hanno luogo revisioni degli studi di fattibilità di alto livello tecnico e di business</li> <li>• Viene presa una decisione se il programma deve procedere verso una piena definizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli individui in tutta l'azienda suggeriscono nuove opportunità di investimento</li> <li>• Le idee sono raccolte, comprese e classificate correttamente per il portafoglio degli investimenti</li> <li>• Le buone idee sono selezionate efficientemente e opportunamente per uno studio ulteriore</li> <li>• Sono assegnati sponsor di business alle buone idee</li> <li>• Sono preparati business case concettuali con i risultati, i benefici, i presupposti, i costi e i rischi</li> <li>• Il contenuto del business case concettuale del programma abilita la presa di decisioni efficienti e opportune sullo sviluppare o meno business case dettagliati</li> <li>• L'attenzione è focalizzata sui programmi di investimento con alto potenziale nel creare valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di suggerimenti</li> <li>• Percentuale dei promotori premiati</li> <li>• Coerenza e compliance delle valutazioni e dei presupposti con i processi e le practice dell'azienda</li> <li>• Tempo trascorso tra l'approvazione a preparare il business case concettuale del programma e le firme ottenute</li> <li>• Età e back log di idee non trattate</li> <li>• Numero di business case concettuali del programma considerati</li> <li>• Grado di accordo su quale business case concettuale del programma dovrebbe procedere verso la piena definizione</li> <li>• Numero di firme ottenute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di idee accettate da sviluppare in business case concettuale del programma</li> <li>• Numero di nuove idee per categoria di investimento</li> <li>• Numero di idee che provano a bypassare processi e practice dell'azienda</li> <li>• Numero e percentuale di firme ottenute senza risottomissione</li> <li>• Numero e percentuale di business case concettuali del programma che continuano nel pieno sviluppo del business case</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione.**

#### **IM2.1 Sviluppare una comprensione chiara e completa del programma candidato.**

Utilizzare appropriati metodi e tecniche, coinvolgendo tutti gli stakeholder chiave, per sviluppare e documentare una comprensione completa e condivisa dei risultati attesi di business (risultati sia intermedi, sia chiave, sia finali o di scarto) dei programmi candidati, come saranno misurati, e il dominio completo delle iniziative richieste per ottenere i risultati attesi. Queste iniziative dovrebbero includere tutti i cambiamenti richiesti alla natura del business dell'azienda, dei processi di business, degli skill e competenze delle risorse umane, della tecnologia abilitante e della struttura organizzativa. Dovrebbero essere identificati la natura del contributo di ogni iniziativa, come sarà misurato quel contributo e tutti i presupposti chiave. Dovrebbero essere identificate le metriche chiave o indicatori simili per monitorare la validità di questi presupposti. Dovrebbero essere identificati i rischi chiave sia per il completamento di successo delle iniziative individuali sia per l'ottenimento dei risultati desiderati e, dove possibile, dovrebbero essere incluse azioni di mitigazione.

#### **IM2.2 Realizzare un'analisi delle alternative.**

Identificare piani alternativi di azione per ottenere i risultati desiderati di business. Valutare i relativi costi, benefici, rischi e tempistica per ogni piano di azione identificato. Selezionare il piano d'azione che ha il più alto tasso potenziale di ritorno e valore, ad un costo conveniente con un livello di rischio accettabile. Documentare i criteri (che devono essere comuni per tutte le opzioni) per la selezione e i razionali per raccomandare il piano d'azione selezionato. Il management di business dovrebbe valutare l'impatto di business attuale e futuro dei piani d'azione alternativi, e la funzione IT dovrebbe valutare l'impatto tecnico.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione

Da	Input	Output	A
IM1	Approvazione del business case iniziale Business case iniziali	Completa comprensione dei programmi candidati inclusi i corsi alternativi di azione	IM3, IM4, IM5, COBIT PO1, PO10, AI1

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

Attività	CEO (B&D)	AD (B&D)	CA/ES	Investment and Business Development Office	IT (B&D)	IT (IT)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Sviluppare e documentare una comprensione completa e condivisa dei risultati attesi di business del programma candidato, come saranno misurati, e il pieno dominio delle iniziative richieste per ottenere i risultati attesi				C	C	C	A	R	C	C	
Identificare qualsiasi cambiamento richiesto alla natura del business dell'azienda, ai processi di business, alle competenze e skill delle risorse umane, tecnologia abilitante e struttura organizzativa		C		C	C	C	A	R	C	C	
Identificare la natura del contributo dell'iniziativa, come sarà misurato quel contributo e tutti i presupposti chiave e le metriche rilevanti o indicatori simili per monitorare la validità di questi presupposti				C	C	C	A	R	C	C	
Identificare i rischi chiave, sia per il completamento con successo delle iniziative individuali sia per l'ottenimento dei risultati attesi			C	C	C	C	A	R	C	C	
Identificare corsi alternativi di azione per ottenere i risultati di business desiderati				C	C	C	A	R	C	C	
Valutare l'impatto di business dei corsi alternativi di azione					C	C	A	R	C	C	
Valutare l'impatto tecnico dei corsi alternativi di azione						R	A	R			
Valutare i relativi costi, benefici, rischi e tempistica per ogni corso d'azione identificato			C	C	C	C	A	R	C	C	
Selezionare il corso d'azione che ha il più alto potenziale di valore, ad un costo economico con un livello di rischio accettabile				C	C	C	A	R	C		
Documentare il razionale per raccomandare il corso d'azione selezionato							A	R	C		

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli stakeholder chiave sono consultati</li> <li>Sono definite le metriche chiave del programma</li> <li>Sono considerati corsi di azione multipli per determinare il migliore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono ottenuti tutti gli input necessari per sviluppare business case realistici e dettagliati</li> <li>È sviluppata una comprensione chiara e dettagliata per il programma potenziale</li> <li>Tutti i programmi potenziali identificano chiaramente i loro pieni costi, benefici e rischi</li> <li>È definito il corso d'azione risultante in valore ottimale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale degli stakeholder chiave che supportano i presupposti e i risultati pianificati</li> <li>Numero di metriche identificate della performance chiave obiettivamente misurabili</li> <li>Numero di corsi d'azione considerati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado di soddisfazione degli stakeholder chiave con l'approccio usato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM3 Sviluppare il piano di programma.**

#### **IM3.1 Sviluppare il piano di programma.**

Definire e documentare tutti i progetti, inclusi quelli che sono necessari per apportare cambiamenti al business; alla sua immagine, ai prodotti e servizi; ai processi di business; agli skill e livelli di risorse umane; le relazioni con gli stakeholder, i clienti, i fornitori e altri; le necessità tecnologiche; e i progetti di ristrutturazione organizzativa che sono richiesti per ottenere i risultati di business attesi del programma. Specificare il finanziamento, la tempistica e le interdipendenze di progetti multipli. Specificare la base per acquisire e assegnare ai progetti membri di staff e/o appaltatori competenti.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM3 Sviluppare il piano di programma

Da	Input
*	Requisiti di business dettagliati
VG1	Impegno della leadership
VG2	Ruoli e responsabilità di business
PM3	Piani tattici delle risorse umane
IM1	Approvazione del business case iniziale
IM2	Comprensione completa dei programmi candidati inclusi i corsi d'azione alternativi

Output	A
Piano di programma	IM4, IM5, COBIT PO1, PO7, PO10
Ruoli e responsabilità assegnati	IM6

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

	CRM (Spend)	AD (P2P)	CMES	Investment and Business Plan/ Value Management Office	Dr. Finanziario (CFO)	Dr. IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
--	-------------	----------	------	---	-----------------------	--------------	------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------

### Attività

Definire e documentare tutti i progetti, inclusi i progetti di business, sui processi, sulle risorse umane, i progetti tecnologici e organizzativi, richiesti per ottenere i risultati di business attesi del programma				C		C	A	R	C	C	C
Specificare le risorse richieste, inclusi i project manager, i team di progetto come pure le risorse di business dove applicabili				C		C	A	R	C	C	C
Specificare il finanziamento, la tempistica e le interdipendenze di progetti multipli				C	C	C	A	R	C	C	C
Specificare la base per acquisire e assegnare membri di staff competenti e/o appaltatori ai progetti				C		C	A	R	C	C	C

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti gli stakeholder sono consultati</li> <li>Il programma potenziale è scomposto in progetti all'interno del piano di programma</li> <li>L'accuratezza delle previsioni di costi, rischi e risultati dei progetti ha un livello di confidenza sufficiente per supportare il business case</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono ottenuti tutti gli input necessari per sviluppare business case realistici e dettagliati</li> <li>Sono identificati tutti i compiti e i requisiti necessari per creare valore dal programma</li> <li>Viene preparato un esaustivo piano di programma</li> <li>C'è un'alta probabilità che i benefici di business saranno realizzati dal programma e controllati i rischi e i costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale degli stakeholder che riconoscono che i presupposti del programma sono realistici</li> <li>Percentuale degli stakeholder che riconoscono che il programma è attuabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale dei benefici di business identificati che possono essere quantificati in maniera affidabile</li> <li>Percentuale dei costi che possono essere quantificati in maniera affidabile</li> <li>Percentuale dei rischi che possono essere valutati e quantificati in maniera affidabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita.**

#### **IM4.1 Identificare costi e benefici dell'intero ciclo di vita.**

Preparare un budget di programma che rifletta i costi dell'intero ciclo di vita economico e gli associati benefici finanziari e non finanziari.

#### **IM4.2 Definire un piano di realizzazione dei benefici.**

Per ogni risultato chiave, identificare e documentare la baseline attuale e la performance target da ottenere; il metodo per misurare ogni risultato chiave; la responsabilità identificata e accettata per il raggiungimento del risultato; il piano atteso di consegna; il processo di monitoraggio che dovrebbe includere un registro dettagliato dei benefici, assieme alla spiegazione dei rischi che possono minacciare l'ottenimento di ogni risultato chiave e come questi rischi saranno mitigati.

#### **IM4.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme.**

Consultare tutti gli stakeholder e ottenere il loro accordo sui costi e benefici per i quali essi accetteranno la responsabilità. Aggregare le evidenze e controllare la consistenza e la coerenza. Sottoporre a revisione costi, benefici e il piano di realizzazione dei benefici, raffinamento e firma da parte degli sponsor di business.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita

Da	Input	Output	A
*	Requisiti di business dettagliati	Costi e benefici dell'intero ciclo di vita economico	IM5, COBIT PO1
IM2	Comprensione completa dei programmi candidati inclusi i corsi d'azione alternativi		
IM3	Piano di programma		
COBIT PO5	Stime di costi e benefici IT		

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	COA (Sponsor)	AO (CEO)	CAES	Investment and Business Strategy Office	IT Management Office	IT Portfolio (CEO)	IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Per ogni risultato chiave, identificare e documentare la baseline attuale e la performance target da ottenere					C	C	C	A	R	C	C	
Determinare il metodo per misurare ogni risultato chiave					C	C	C	A	R	C	C	
Identificare le responsabilità per ottenere i risultati; il piano atteso di consegna; il processo di monitoraggio, incluso un registro dettagliato dei benefici					C	C	C	A	R	C	C	
Identificare i rischi che possono minacciare l'ottenimento di ogni risultato chiave e come questi rischi saranno mitigati			C		C	C	C	A	R	C	C	
Preparare un budget di programma che rifletta i costi dell'intero ciclo di vita economico e i benefici finanziari e non finanziari						C	C	A	R	R	C	
Sottoporre a revisione un budget e il piano di realizzazione dei benefici, per il raffinamento, approvazione e firma da parte del business sponsor						C	C	A	R	R	C	

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono definiti i benefici di business da realizzare, incluso come essi saranno misurati</li> <li>Sono identificati tutti i costi da sopportare per assicurare i benefici di business</li> <li>Sono identificati tutti i rischi conosciuti per assicurare i benefici di business</li> <li>Lo sponsor di business ha accettato la responsabilità per l'intero budget e i benefici di business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiste una piena comprensione di come saranno realizzati i benefici di business e su chi li realizzerà</li> <li>Esiste una piena comprensione dei costi da sopportare</li> <li>Esiste una piena comprensione dei rischi da mitigare e/o gestire</li> <li>C'è un'alta probabilità che i benefici di business saranno realizzati dal programma e controllati i rischi e i costi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale dei benefici di business che sono specifici, misurabili, ottenibili, rilevanti e diretti temporalmente (SMART)</li> <li>Percentuale di benefici di business con piani attuabili per realizzare i benefici</li> <li>Percentuale di benefici di business con proprietari riconosciuti</li> <li>Percentuale di benefici di business che eccedono i costi per assicurare i benefici</li> <li>Approvazione dello sponsor del piano di realizzazione del budget e dei benefici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale dei benefici di business identificati che possono essere quantificati in maniera affidabile</li> <li>Percentuale dei costi che possono essere quantificati in maniera affidabile</li> <li>Percentuale dei rischi che possono essere valutati e quantificati in maniera affidabile</li> <li>Livello di confidenza dello sponsor di business sulla realizzazione dei benefici di business, sui rischi da gestire e sui costi da sopportare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame.**

#### **IM5.1 Definire il business case dettagliato del programma.**

Definire un business case completo ed esaustivo per il programma (si veda la guida del business case di Val IT<sup>25</sup>). Il business case dovrebbe includere un executive summary; una descrizione dello scopo, degli obiettivi, dell'approccio e del dominio del programma; dipendenze del programma, rischi e milestone; impatto del cambiamento organizzativo del programma; una valutazione del valore relativo; un piano di programma. La valutazione del valore del programma dovrebbe includere i costi e benefici dell'intero ciclo di vita, sia finanziari sia non finanziari; il valore da creare e il tasso di ritorno previsto; l'allineamento strategico; i rischi della realizzazione e dei benefici; il punteggio relativo del programma come valutato dallo sponsor di business; i presupposti chiave. Il piano di programma dovrebbe includere i piani di progetto dei progetti componenti, un piano di realizzazione dei benefici, l'approccio al rischio e al change management, la struttura e i controlli della governance di programma.

#### **IM5.2 Assegnare chiare responsabilità e ownership.**

Dovrebbero essere chiaramente e senza ambiguità assegnate e monitorate la responsabilità per ottenere i benefici, controllare i costi, gestire i rischi, e coordinare le attività e le interdipendenze di progetti multipli. Dove è assegnata la responsabilità, tale responsabilità deve essere accettata; ci deve essere un chiaro mandato e dominio, la persona responsabile deve avere sufficiente autorità e libertà d'azione per agire, la competenza necessaria, adeguate risorse, chiare linee di responsabilità, una comprensione di diritti e doveri e misure della performance pertinenti.

#### **IM5.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme.**

Quando è stato completato il business case e sono state accettate la responsabilità e il possesso, il CIO dovrebbe approvare gli aspetti tecnici del programma. Lo sponsor di business dovrebbe approvare il business case e sottoporlo al Comitato Investimenti e Servizi.

---

<sup>25</sup> IT Governance Institute, *Enterprise Value: Governance of IT Investment: The Business Case*, USA, 2006

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame

Da	Input	Output	A
VG1	Impegno della leadership	Business case dettagliati	PM4, IM6, IM7, IM8, IM10, COBIT PO5, PO10, AI1
VG2	Ruoli e responsabilità di business		
IM1	Approvazione del business case iniziale		
IM2	Comprensione completa dei programmi candidati inclusi i corsi d'azione alternativi		
IM3	Piano di programma		
IM4	Costi e benefici dell'intero ciclo di vita		
IM8	Business case aggiornato		

### Diagramma RACI

### Ruoli

	CLM (BPM)	AO (BPO)	CAES	Investment and Business Case Office	Info Management Office	Dr. Finanziario (CFO)	Dr. IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
--	-----------	----------	------	-------------------------------------	------------------------	-----------------------	--------------	------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------

### Attività

Confermare che tutti gli elementi del business case sono stati preparati nel formato appropriato, sono consistenti e completi e intraprendono azioni appropriate quando sono richieste maggiori informazioni						R		A	R	R		
Documentare un business case per il programma					C	C	A	R	R			
Intraprendere la revisione finale di ragionevolezza focalizzandosi sui costi, benefici e rischi e valutare il punteggio relativo del programma			C		C			A	R			
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate		C			R	R	R	A	R		R	C
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori		C			R	R	R	A	R	R		R
Assicurare le firme tecniche e di business		C	C			C	R	A	R		C	

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono documentate tutte le attività e le spese</li> <li>Sono assegnate ai proprietari tutte le attività e i benefici di business e ogni proprietario ne riconosce il possesso</li> <li>Il business case è stato documentato in una forma definita dall'ISB</li> <li>Sono ottenute tutte le firme necessarie e appropriate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sono ottenuti tutti gli input necessari per sviluppare un business case realistico e dettagliato</li> <li>Tutti gli stakeholder chiave sono impegnati e comprendono le piene implicazioni del programma</li> <li>Il programma potenziale identifica chiaramente i suoi pieni benefici, costi e rischi</li> <li>C'è un'alta probabilità che i benefici di business saranno realizzati dal programma e controllati i rischi e i costi</li> <li>Il business case è presentato in un formato che abilita l'ISB a effettuare confronti completi e consistenti tra i programmi potenziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>
Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Livello di confidenza con gli input</li> <li>Livello di confidenza con i presupposti e i metodi di stima</li> <li>Grado di comprensione di chi ha la responsabilità</li> <li>Numero di iterazioni per ottenere firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di input chiave non ottenuti e loro significatività</li> <li>Numero di stakeholder chiave non consultati</li> <li>Numero di responsabilità chiave non accettate</li> <li>Numero di aspetti di non-compliance con il formato richiesto dall'ISB</li> <li>Ottenimento di tutte le firme necessarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM6 Avviare e gestire il programma.**

#### **IM6.1 Pianificare i progetti e le risorse e avviare il programma.**

Pianificare, dotare di risorse e commissionare i progetti necessari richiesti per ottenere i risultati del programma, tenendo conto che il finanziamento è approvato solo fino alla successiva revisione “stage-gate”, ma le risorse necessitano di essere identificate e allocate anche per i periodi successivi.

#### **IM6.2 Gestire il programma.**

Gestire la performance del programma rispetto ai criteri chiave (ad esempio: dominio, piano, qualità, realizzazione dei benefici, costi e rischi), identificare deviazioni dal piano e intraprendere azioni correttive tempestive quando richiesto. Monitorare la performance del singolo progetto correlata ai rilasci delle capacità attese, del piano, della realizzazione dei benefici, dei costi e dei rischi per identificare impatti potenziali sulla performance del programma e intraprendere azioni correttive quando richiesto. In accordo con i criteri della revisione “stage-gate”, prepararsi per intraprendere revisioni della fase da riportare sullo stato di avanzamento del programma al Comitato Investimenti e Servizi ed essere in grado di farlo finanziare fino alla successiva revisione “stage-gate”.

#### **IM6.3 Tracciare e gestire i benefici.**

Intraprendere un processo di realizzazione dei benefici attraverso il programma per assicurare che i benefici pianificati abbiano sempre dei proprietari e siano ottenuti, mantenuti e ottimizzati. Il conseguimento dei benefici dovrebbe essere monitorato e rendicontato nelle revisioni “stage-gate”. Dovrebbero essere regolarmente verificati gli scostamenti dagli obiettivi ed effettuate delle analisi per comprendere le cause primarie delle deviazioni dal piano. Dovrebbe essere iniziata e controllata un'azione correttiva per rimuovere le cause sottostanti.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM6 Avviare e gestire il programma

Da	Input
PM4	Piano degli investimenti approvato
IM5	Business case di dettaglio
IM3	Ruoli e responsabilità definiti
COBIT PO10	Piano del programma e risorse

Output	A
Piano del programma e risorse	IM9, COBIT PO1,PO5,PO10

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	COA (Board)	AD (CEO)	CMO	Investment and Business Strategy Office / Management	IT Financials (CFO)	IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del programma.				I	C	C	C	A	R	R	R
Attivare il programma.				I			R	A	R	R	R
Gestire i risultati del programma confrontandosi con i criteri chiave (per esempio, ambito, tempi, qualità, benefici ottenuti, costi e rischi), identificare gli scostamenti dal piano e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario.			C	I	I	C	C	A	R	C	C
Monitorare le prestazioni dei singoli progetti correlandole ai rilasci delle potenzialità attese, ai tempi pianificati, ai benefici ottenuti, ai costi e ai rischi per identificare i potenziali impatti sul programma e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario.			C			C	C	A	R	C	R
Effettuare il processo di valutazione dei benefici per tracciarne il rilascio.							R	A	R	R	C
Monitorare nel continuo e rendicontare i benefici raggiunti.				I			A	R	R	R	C
Verificare regolarmente gli scostamenti dagli obiettivi. Effettuare analisi per comprendere le cause primarie delle deviazioni dal piano. Attivare attività correttive per affrontare le deviazioni dal piano.				I		C	C	A	R	R	C
Identificare le opportunità indotte dall'ottenimento di benefici aggiuntivi.				I		C	A	R	R	R	C
Prepararsi per, effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate".				I	I	C	R	A/R	R	C	R

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>I progetti necessari sono documentati adeguatamente per consentirne l'attivazione.</li> <li>I progetti necessari sono finanziati adeguatamente per consentirne l'attivazione.</li> <li>Le informazioni sui risultati del progetto sono acquisite e aggregate in relazioni per il management.</li> <li>I motivi delle deviazioni sono comprese e corrette.</li> <li>Il programma sta apportando benefici aziendali.</li> <li>Le revisioni "stage-gate" sono condotte per verificare il contributo del progetto all'ottimizzazione del valore e per informare l'ISB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'attivazione con successo del programma e dei relativi progetti avviene come da pianificazione.</li> <li>Il programma viene gestito in modo proattivo.</li> <li>Le funzionalità e i prodotti previsti dal programma sono rilasciati.</li> <li>Le opportunità per ottimizzare i benefici aziendali sono colte.</li> <li>L'ISB è tenuto al corrente dei risultati del progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentuale dei report per il management inerenti i progetti e il programma completi e tempestivi.</li><li>• Correlazione tra i risultati realizzati e pianificati.</li><li>• Ritardi temporali tra l'identificazione delle deviazioni e la loro correzione.</li><li>• Percentuale delle revisioni "stage-gate" effettuate nei tempi e con i criteri previsti.</li><li>• Livello di soddisfazione dell'ISB nelle revisioni "stage-gate".</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valore e tasso di ritorno raggiunto dal programma confrontato con quanto approvato nel business case.</li><li>• Risorse spese per la gestione del programma e benefici ottenuti confrontati con quanto approvato nel business case.</li><li>• Soddisfazione degli sponsor aziendali per quanto concerne la gestione del programma e i risultati.</li><li>• Numero di nuove iniziative orientate all'aumento del valore attivate nell'ambito del programma e loro valore aggiunto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li></ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi**

#### **IM7.1 Aggiornare i portafogli IT operativi**

Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT e altre risorse IT. Linee Guida Di Gestione

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi

Da	Input	Output	A
PM4	Piano degli investimenti approvato	Portafogli operativi aggiornati	*. COBIT PO1,PO5
IM5	Business case di dettaglio	Portafogli dei progetti	COBIT PO10
IM8	Business case aggiornati	Portafogli dei servizi	COBIT DS1

\* Input e output esterni a Val IT e COBIT

## Diagramma RACI

## Ruoli

### Attività

Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT e altre risorse IT.

	CEO (Bene)	AD (BDO)	CA/CS	Investment and Business Strategy Office / Management	IT Financials (CFO)	IT (CFO)	Business Sponsor	Programme Manager / Management Office	Business Management Office / Management
						A	R	R	R

## Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti i portafogli interessati sono aggiornati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorare e gestire il contributo alla generazione del valore dei servizi IT, dei beni e di altre risorse derivanti dagli investimenti IT-enabled.</li> <li>Identificare le necessità di ulteriori investimenti per sostenere e incrementare il contributo alla generazione del valore dei servizi IT, beni e altre risorse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo che intercorre prima che il portafoglio sia aggiornato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento del contributo alla generazione del valore di servizi IT, beni e risorse.</li> <li>Numero di servizi IT, beni o risorse il cui contributo alla generazione del valore non è monitorato o gestito.</li> <li>Numero di nuovi investimenti identificati per sostenere e incrementare il contributo alla generazione del valore dei servizi IT, beni e altre risorse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### IM8 Aggiornare il business case

#### IM8.1 Aggiornare il business case

Aggiornare il business case del programma durante l'intero ciclo di vita economico del programma per rappresentare sempre lo stato attuale. Ciò dovrebbe esser fatto in preparazione alle revisioni "stage-gate" o ogni qual volta ci sia una variazione che impatta i costi di progetto e/o i benefici del programma, includendo in ciò le modifiche degli assunti o dei rischi in seguito a cambiamenti di strategia, dei processi o della struttura organizzativa aziendale o dell'ambiente esterno. Linee Guida Di Gestione

#### IM8 Aggiornare il business case

Da	Input	Output	A
IM5	Business case di dettaglio	Business case aggiornati	PM4, PM6, IM5, IM7, COBIT PO5, PO10, A1
IM9	Report delle prestazioni del piano		
COBIT PO1	Informazioni sul portafoglio IT aggiornate		

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

Aggiornare il business case del progetto per rappresentare lo stato attuale del piano						I	C	C	A	R	R	C	C
---	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

CUA (Sponsor)	AD (SBO)	CA/CS	Investment and Business Strategy Office / Management	Dir. Finanziaria (CFO)	Dir. IT (CIO)	Business Sponsor	Programme Manager	Programme Management Office	Business Management Office	Project Management Office
---------------	----------	-------	--	------------------------	---------------	------------------	-------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere aggiornata tutta la documentazione necessaria per gestire il progetto</li> <li>Effettuare revisioni regolari delle prestazioni del progetto e degli obiettivi da raggiungere</li> <li>Confrontarsi regolarmente con il business sponsor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiste la comprensione delle potenzialità del piano totale e aggiornata nel continuo per rilasciare il valore ottimale</li> <li>Il business case è mantenuto attuale per rappresentare i cambiamenti a benefici, costi e rischi</li> <li>I business case aggiornati sono pronti per le revisioni "stage-gate"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo dall'ultimo aggiornamento della documentazione per la gestione del piano</li> <li>Frequenza degli incontri di revisione del piano</li> <li>Frequenza degli incontri di revisione con lo sponsor aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completezza dei business case aggiornati</li> <li>Livello di soddisfazione dello sponsor aziendale con la documentazione del business case aggiornata</li> <li>Livello di conformità del business case aggiornato con i requisiti dell'ISB alle revisioni "stage-gate"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM9 Controllare e riferire sul programma**

#### **IM9.1 Controllare e riferire sulle prestazioni del programma (rilascio della soluzione).**

Monitorare le prestazioni del programma complessivo e di tutti i suoi progetti, inclusi i contributi al progetto delle funzioni aziendali e IT, e riferire all'ISB e ai manager in modo tempestivo, completo e accurato. Il rendiconto può includere le prestazioni confrontate con il piano di programma in termini di pianificazione, budget, completezza e qualità delle funzionalità, soddisfazione degli utenti, risultanze dei controlli interni all'azienda e alla funzione IT, includendovi le responsabilità di approvazione del rilascio delle funzionalità.

#### **IM9.2 Controllare e riferire sulle prestazioni aziendali (benefici/risultati).**

Per tutto il ciclo di vita economico dell'investimento, monitorare le prestazioni confrontandole con le strategie e gli obiettivi aziendali e IT e riferire all'ISB e ai manager in modo tempestivo, completo e accurato.

Il rendiconto può includere l'evidenza delle modifiche al business implementate, i benefici ottenuti confrontati con quelli pianificati come documentato nel registro dei benefici, e le evidenze dei controlli interni relativi alla realizzazione dei benefici.

#### **IM9.3 Controllare e riferire sulle prestazioni operative (rilascio dei servizi).**

Monitorare servizi IT, beni e risorse prodotti o modificati in conseguenza del piano degli investimenti, quando sono diventati idonei e quando sono diventati operativi, e riferire all'ISB e ai manager in modo tempestivo, completo e accurato. Il rendiconto dovrebbe includere le prestazioni confrontate con i livelli di servizio, con un focus specifico sul rilascio dei servizi, sul contributo alla creazione del valore e sulle risultanze dei controlli interni all'azienda e alla funzione IT relativi al rilascio efficace ed efficiente delle funzionalità.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM9 Controllare e riferire sul programma

Da	Input	Output	A
IM6	Pianificazioni e risorse del piano	Report delle prestazioni del piano	PM4, IM8, IM10
COBIT PO10	Report delle prestazioni del progetto	Riscontri sulle prestazioni del piano in relazione alle strategie IT	COBIT PO1
COBIT ME1	Report delle prestazioni IT		

### Diagramma RACI

### Ruoli

Attività	CEO (Board)	AD (CEO)	CA/CS	Investment and Business Strategy Office / Management	IT Financials (CFO)	IT (CFO)	Business Sponsor	Programme Manager / Management Office	Business Management Office	Project Management Office	
Monitorare soluzioni, benefici, rilascio dei servizi e le prestazioni complessive del programma in via continuativa in modo tempestivo e accurato.			C	C	C	R	A	R	R	C	C
Rendicontare le prestazioni nel rilascio delle soluzioni all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato.				I	R		R	A	R	C	C
Rendicontare le prestazioni nell'ottenimento dei benefici all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato.				I	R	C	C	A/R	R	C	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio dei servizi all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato.				I	R		R	A	R	C	C

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il programma è monitorato efficacemente</li> <li>Relazioni e informative sono fornite all'ISB e ai manager in base alle prestazioni di soluzioni, benefici e rilascio dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiste la piena comprensione da parte dell'ISB e dei manager delle prestazioni del piano e della sua potenzialità per produrre valore, dei suoi costi e rischi</li> <li>L'ISB e i manager sono fiduciosi rispetto al fatto che il piano rilasci il contributo pianificato alla generazione del valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza con cui sono raccolte le informazioni inerenti al monitoraggio della soluzione, dei benefici e del rilascio dei servizi e relativa attualità e completezza</li> <li>Tempo intercorrente tra la raccolta delle informazioni e la rendicontazione all'ISB e ai manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ritardo intercorrente tra la data prevista per la consegna dei report abituali (e i report ad hoc richiesti) e la loro effettiva disponibilità</li> <li>Livello di soddisfazione dell'ISB e dei manager per le informazioni fornite e le verifiche</li> <li>Numero di problemi rilevati nelle revisioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

## PRATICHE CHIAVE DI GESTIONE DETTAGLIATE

### **IM10 Chiudere il programma**

#### **IM10 Chiudere il programma**

Ritirare il programma dal portafoglio degli investimenti attivi quando tutti i progetti del programma sono stati completati e si concorda che il valore aziendale atteso è stato prodotto o esiste un'elevata probabilità che venga ottenuto. Assicurare che il programma abbia una chiusura regolare, includendo l'approvazione formale della chiusura da parte dell'ISB e dello sponsor aziendale. Revisionare e documentare le lezioni apprese. Una volta che il programma è chiuso, dovrebbe essere rimosso dal portafoglio degli investimenti attivi. La chiusura del programma riconosce che le maggiori attività pianificate per la creazione del valore sono state completate, ma il monitoraggio dei benefici, della realizzazione e dell'ottimizzazione deve continuare ed essere gestito fino a quando sia prodotto l'intero valore previsto dal programma e le modifiche siano diventate stabili. Anche in questa fase, quando il piano è chiuso con l'attivazione di servizi o altri beni o risorse, devono essere introdotti responsabilità e processi per garantire che l'impresa continui a ottimizzare il valore aziendale prodotto da servizi, beni o risorse. Possono essere necessari ulteriori investimenti nel futuro per assicurare che ciò accada.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

## LINEE GUIDA DI GESTIONE

### IM10 Chiudere il programma

Da	Input	Output	A
IM5	Business case di dettaglio	Chiusura del programma	PM4, PM6, COBIT PO1, PO5
IM6	Business case aggiornati		
IM9	Report delle prestazioni del programma		

### Diagramma RACI

### Ruoli

#### Attività

	COA (Board)	AD (CEO)	COES	Investment and Services Supply Office	IT Management Office	De. Finanze (CFO)	De. IT (CIO)	Risorsa Spender	Programme Manager	Programme Management Office	Risorsa Management Office	Project Management Office
Monitorare il piano finché è idoneo per la chiusura.			C		C	C	C	A	R	C	C	
Intraprendere una revisione di pre-chiusura per determinare o confermare il valore prodotto dal piano e ogni potenziale valore futuro che potrebbe essere ottenuto.				I	C	C	R	A	R		R	
Ottenere l'approvazione formale della chiusura quando si condivide che il valore aziendale atteso è stato o sarà ottenuto.				A	C	C	C	R	R	R	C	
Revisionare e documentare le lezioni apprese.					C	C	R	A	R		R	
Assicurare che il piano sia portato a una chiusura corretta.					I		C	A	R	R	R	
Rimuovere i piani chiusi dal portafoglio attivo.				I	A/R	I	I	I	R	I	I	
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano.				A	R	R	R	R	R	R	R	

### Obiettivi e metriche

Obiettivi delle attività	Obiettivi del processo	Obiettivi di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificare regolarmente il piano per determinare quando dovrebbe essere chiuso</li> <li>Esiste un piano per la chiusura del piano e/o per tenerlo sotto osservazione oltre la chiusura formale</li> <li>Sono identificate le responsabilità dei ruoli attivi oltre la chiusura formale del piano</li> <li>Deve essere effettuata una chiusura del piano corretta</li> <li>Comprensione del valore prodotto dal piano</li> <li>Le lezioni apprese sono documentate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il piano è chiuso quando produce il valore ottimale</li> <li>Il piano è chiuso in modo organizzato e strutturato</li> <li>Termine degli investimenti nel piano</li> <li>La gestione della produzione continua dei benefici, dei servizi, di beni e delle risorse derivanti dal piano è assegnata alle e accettata dalle funzione operative aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicurare che i singoli investimenti IT-enabled contribuiscano al valore ottimale</li> </ul>

Metriche delle attività	Metriche del processo	Metriche di IM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenza delle revisioni per verificare l'idoneità alla chiusura del piano</li> <li>Tempo intercorso dall'ultima revisione di idoneità per la chiusura</li> <li>Valore prodotto dal piano e, se applicabile, che deve essere ancora prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapporto tra la creazione del valore e la data di chiusura</li> <li>Numero di problemi che restano da risolvere dopo la chiusura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributo dei singoli investimenti IT-enabled al valore ottimale</li> </ul>

**Figura 24 – Modello di Maturità IM**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
0	L'azienda vede l'IT come fine a se stesso e il focus è sul rilascio della tecnologia. Non esiste il riconoscimento del bisogno strategico relativamente a un focus sui benefici o sulla definizione di una chiara connessione tra gli investimenti in tecnologia e i benefici aziendali attesi.					
1	Esiste qualche riconoscimento del bisogno di migliorare il governo degli investimenti in tecnologia ma il driver è di solito il costo e il focus è ancora principalmente sulla tecnologia.	La funzione IT detiene i budget. La considerazione degli stakeholder aziendali è limitata / inesistente e il coinvolgimento del business è limitato. L'IT può influenzare le decisioni con un desiderio per la 'miglior tecnologia'. Il focus è su cosa deve essere fatto per ricevere il finanziamento.	Possono esistere delle semplici metriche finanziarie correlate principalmente ai costi di rilascio delle soluzioni IT. Non esistono una gestione e un monitoraggio efficace e consistente dei costi, dei benefici e dei rischi globali.	I processi sono ad hoc. I business case sono richiesti raramente e non sono prodotti secondo standard predefiniti. Le definizioni di costi e benefici sono deboli.	Esistono le conoscenze nella funzione IT per stimare l'utilizzo di risorse IT per completare gli investimenti pianificati. Non esistono le competenze per stimare i benefici e cosa è necessario spendere in IT e non-IT per realizzare i benefici degli investimenti <i>IT-enabled</i> .	Esistono "strumenti unici / una tantum" e sono usati in modo personale ad hoc per pianificare e tracciare gli investimenti.
2	Esiste una crescente consapevolezza nel management relativamente all'IT quale abilitatore del business e alla necessità di avere una visione del valore per l'azienda degli investimenti <i>IT-enabled</i> .	La funzione IT detiene ancora i budget ma esiste un crescente coinvolgimento del business nella definizione dei maggiori programmi di investimento anche se responsabilità e <i>accountabilities</i> non sono sempre chiare e le cause degli insuccessi spesso non sono attribuite correttamente.	Esistono delle metriche finanziarie per i costi e sono considerati i benefici e i rischi aziendali. Non esiste un monitoraggio o una gestione dei benefici e dei rischi consistente o efficace.	Si evidenziano processi spontanei per lo sviluppo dei business case, ma non sono chiaramente definiti o formalizzati. I business case non sono richiesti per tutti gli investimenti. Il focus primario è sui costi, ma c'è un rigore crescente circa i benefici. Una visione del programma compare ma non è universalmente accettata.	Esistono le competenze, in gran parte nella funzione IT, per stimare consumi, risultati aziendali e benefici rivenienti dai nuovi investimenti <i>IT-enabled</i> .	Esistono diversi "strumenti unici" e sono personalizzati sempre più, e i diversi gruppi usano strumenti diversi.
3	Il management comprende la necessità di gestire gli investimenti <i>IT-enabled</i> attraverso programmi. Esiste una crescente consapevolezza dell'importanza della gestione dei cambiamenti organizzativi anziché della tecnologia coinvolta.	L'IT e altre funzioni aziendali hanno chiare responsabilità per lo sviluppo dei business case. È definita l' <i>accountability</i> per l'approvazione dei business case. L'alta direzione è tenuta informata sui business case dei programmi di	I benefici sono tracciati e rendicontati utilizzando misure elementari di valori finanziari, scostamento, rischio e stato del programma. Sono in via di sviluppo misure non finanziarie. Occasionalmente è	Esistono degli standard per lo sviluppo dei business case, che ricomprendono benefici ad alto livello, sia finanziari che non, costi e rischi. Per tutti i programmi di investimento sono richiesti dei business case ben definiti. Il focus è sulla	L'esperienza nella gestione dei programmi si sta sviluppando ma è limitata. Esistono conoscenze e competenze all'interno dell'IT e di altre funzioni aziendali per valutare e stimare i benefici tangibili e intangibili come	Sono in corso di adozione strumenti di modellazione standard per supportare l'elaborazione dei business case sviluppando e documentando una road map del programma, includendovi la

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

Figura 24 – Modello di Maturità IM

	Consapevolezza e comunicazione	Responsabilità e accountability	Definizione e misura degli obiettivi	Politiche, standard e procedure	Qualifica e competenza	Strumenti e automazione
		investimento. L'alta direzione può non attenersi ai processi predefiniti.	effettuata l'analisi delle cause primarie. Il focus è sulla realizzazione dei benefici piuttosto che sulla massimizzazione del valore.	chiarezza dei risultati di business, sull'identificazione dell'intero ambito delle iniziative necessarie per raggiungere i risultati, e sui rischi, includendovi la capacità dell'organizzazione a gestire e assorbire i cambiamenti. Esiste una revisione / aggiornamento limitato dei business case dopo l'approvazione.	per valutare i rischi aziendali e tecnologici. Sono disponibili competenze tecniche, sui processi aziendali e sulla gestione dei progetti per sviluppare diverse linee di condotta al fine di raggiungere i risultati aziendali.	definizione dei risultati e l'identificazione delle iniziative, dei loro contributi e ogni assunto fatto.
4	Il CdA e l'alta direzione sono impegnati nella gestione degli investimenti, esigendo una chiara <i>identificazione</i> delle responsabilità per i cambiamenti organizzativi, l'ottenimento dei benefici, il controllo dei costi, la gestione dei rischi e per la gestione di tutte le attività dei programmi d'investimento <i>IT-enabled</i> .	Ruoli e responsabilità sono chiari per tutti gli stakeholder chiave. Il business è <i>accountable</i> per la realizzazione dei benefici. L'IT è <i>accountable</i> per il rilascio delle risorse tecnologiche. Il CdA ha assegnato in modo appropriato le responsabilità all'alta direzione per la gestione dei programmi e l'ottenimento dei benefici attesi.	Sono definite delle metriche robuste sul valore finanziario, l'allineamento strategico, il rischio e lo stato del programma. Esiste la revisione periodica del finanziamento complessivo disponibile per il programma, l'impegno attuale del finanziamento, l'impegno di spesa approvato alla data, l'impegno di spesa alla data e cosa è ancora necessario spendere. Il processo di monitoraggio dei benefici è attivato per assicurare che i benefici pianificati siano raggiunti, mantenuti e ottimizzati.	I business case sono estesi e completi. I business case, includendovi il programma e i piani per la realizzazione dei benefici, sono aggiornati regolarmente per rispecchiare lo stato attuale e rivisti e rivalutati a "stage-gates" predefiniti. Quando necessario, i programmi sono corretti o cancellati.	All'interno dell'impresa esistono le conoscenze per gestire i programmi e valutare i benefici prodotti.	Sono utilizzati degli strumenti di pianificazione per automatizzare e monitorare la gestione degli investimenti <i>IT-enabled</i> . Sono disponibili cruscotti e registri dei benefici per tracciare regolarmente le prestazioni del programma, includendovi costi, benefici e rischi.
5	Il CdA e l'alta direzione sono proattivi nella revisione periodica delle prestazioni dei programmi durante il ciclo di vita economico degli investimenti, all'interno del contesto del portafoglio complessivo degli investimenti <i>IT-enabled</i> , e nell'attivazione di azioni correttive ove necessario.	L'alta direzione assegna l' <i>accountability</i> per la gestione dei costi nell'intero ciclo di vita economico e per il raggiungimento dei benefici finanziari e non. Queste responsabilità ricadono efficacemente a cascata attraverso l'impresa. I processi di miglioramento continuo sono applicati a tutti i	L'intero ciclo di vita economico dei costi e dei benefici finanziari e non è monitorato. Quando intervengono dei cambiamenti nell'ambiente del business interno od esterno, o quando i business case del programma sono aggiornati per recepire variazioni nei requisiti o nelle prestazioni del programma, la	Esistono riscontri e miglioramento continuo. Il programma è monitorato e riallineato di continuo per ottimizzarne il valore sull'intero ciclo di vita economico, fino alla, e includendovi la, chiusura. I processi di gestione degli investimenti sono migliorati basandosi sulle lezioni apprese.	Esiste la competenza per verificare e rendicontare continuamente quanto le prestazioni del programma, sia come oggetto a sé stante che come parte di un portafoglio di investimenti complessivo, siano in linea con i benefici attesi durante l'intero	Gli strumenti di gestione degli investimenti sono integrati con gli altri strumenti aziendali per comunicare chiaramente il contributo del programma alle strategie aziendali.

# IL DETTAGLIO DEI PROCESSI VAL IT

**Figura 24 – Modello di Maturità IM**

	<b>Consapevolezza e comunicazione</b>	<b>Responsabilità e accountability</b>	<b>Definizione e misura degli obiettivi</b>	<b>Politiche, standard e procedure</b>	<b>Qualifica e competenza</b>	<b>Strumenti e automazione</b>
		processi di misura e a tutte le metriche.	dirigenza rivaluta i business case del programma per determinare se devono essere ancora perseguiti.		ciclo di vita economico. Le conoscenze sono migliorate continuamente per soddisfare gli obiettivi aziendali.	

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

## 6. ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Questo capitolo riepiloga le indicazioni fornite dai diagrammi RACI delle linee guida di gestione raggruppandole per ruolo. Per ogni ruolo, identifica le attività per le quali tale figura è “accountable” (A), “accountable” e responsabile (A/R) o responsabile (R). Sebbene siano riportati *accountability* e responsabilità, ci saranno altre attività per le quali le persone che ricoprono i ruoli indicati dovranno essere consultati o informati.

Come indicato nell’introduzione alle linee guida di gestione nel capitolo 5, la designazione degli “accountable” (A) e dei responsabili (R) potrebbe non essere uniforme tra le aziende a seconda della loro storia, delle personalità coinvolte, delle politiche, ecc. Questo capitolo presenta possibili designazioni, sebbene le aziende possano adottarne altre. Devono essere considerate come un punto di partenza per rivedere la situazione attuale e per avviare una riflessione sull’attribuzione dei ruoli e delle responsabilità. Ciò che è più importante è che per ogni attività ci sia qualcuno con adeguata autorità che abbia un A e qualcun altro un R.

Si noti che, all’interno di Val IT, il processo PM3 *Gestire la disponibilità delle risorse umane* include pratiche chiave di gestione e attività riferite sia a risorse business sia IT. Per chiarezza nelle **figure dalla 25 alla 37** sono utilizzate due diverse intestazioni per identificare i riferimenti alle risorse business o IT: PM3 *Gestire la disponibilità delle risorse umane di business* e PM3 *Gestire la disponibilità di risorse umane IT*.

**Figura 25 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Consiglio di Amministrazione (Board) nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata.</b>	
Sviluppare la comprensione della direzione aziendale in merito agli elementi chiave necessari alla governance per un affidabile, sicuro ed economico utilizzo dei servizi IT, degli asset e delle risorse attuali e future.	A
Stabilire una linea di riporto efficace per consentire al CIO di assumere la guida dell’impresa sostenendo l’importanza dell’IT per il business	A
Definire, concordare e comunicare il significato di valore per l’organizzazione	A
Assicurare l’allineamento e l’integrazione delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici dell’impresa	A
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Definire un framework di governo globale	A
Stabilire, implementare e comunicare ruoli e responsabilità, assegnare e confermare chiare responsabilità per tutti i ruoli critici di governance.	A
<b>VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio</b>	
Definire le tipologie di portafoglio per l’impresa	A
Definire le categorie all’interno dei portafogli	A
Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione per categoria	A
Assegnare i pesi ai criteri per categoria per garantirne la valutazione	A
Definire i requisiti e stabilire gli “stage-gate” per le categorie di investimento del portafoglio	A
Definire i requisiti per stabilire regolari revisioni del contributo al valore di altri portafogli	A
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
Identificare misure chiave da monitorare	A
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
Rivedere e, se necessario, chiarire la strategia di business e le implicazioni per l’IT	A
Definire, in base alla strategia di business, la combinazione di investimenti appropriata	A
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	R
Suggerire nuove opportunità	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

**Figura 26 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate all'Amministratore Delegato (CEO) nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata.</b>	
Sviluppare la comprensione della direzione aziendale in merito agli elementi chiave necessari alla governance per un affidabile, sicuro ed economico utilizzo dei servizi IT, degli asset e delle risorse attuali e future.	R
Stabilire una linea di riporto efficace per consentire al CIO di assumere la guida dell'impresa sostenendo l'importanza dell'IT per il business	R
Stabilire un forum per aiutare la direzione aziendale a individuare le opportunità per un cambiamento del business attuabile con le attuali tecnologie, dalle nuove o emergenti, e per far comprendere le loro responsabilità in merito all'ottenimento del valore da queste opportunità	R
Definire, concordare e comunicare il significato di valore per l'organizzazione	R
Assicurare l'allineamento e l'integrazione delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici dell'impresa	R
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Definire un framework di governo globale	R
Misurare la qualità e la copertura dei processi correnti in confronto al framework di governo	A
Identificare e indicare le priorità ai requisiti di processo	A/R
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	A
Stabilire, implementare e comunicare ruoli e responsabilità, assegnare e confermare chiare responsabilità per tutti i ruoli critici di governance.	R
Istituire commissioni, comitati e strutture di supporto	A
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	A
<b>VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio</b>	
Definire le tipologie di portafoglio per l'impresa	R
Definire le categorie all'interno dei portafogli	R
Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione per categoria	R
Assegnare i pesi ai criteri per categoria per garantirne la valutazione	R
Definire i requisiti e stabilire gli "stage-gate" per le categorie di investimento del portafoglio	R
Definire i requisiti per stabilire regolari revisioni del contributo al valore di altri portafogli	R
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
Identificare misure chiave da monitorare	R
Definire processi e approcci per raccogliere informazioni	A
Definire metodi e tecniche per rendicontare riguardo alle prestazioni	A
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	A/R
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
Rivedere e, se necessario, chiarire la strategia di business e le implicazioni per l'IT	R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di influenzare la strategia di business	R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di supportare la strategia di business	R
Definire, in base alla strategia di business, la combinazione di investimenti appropriata	R
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
Identificare e ricercare ulteriori fonti di finanziamento	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa aziendale	A
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	A
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	A/R
Suggerire nuove opportunità	A/R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

**Figura 27 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al CARS nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Suggerire nuove opportunità	R

**Figura 28 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate all’Investment and Services Board nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata.</b>	
Sviluppare la comprensione della direzione aziendale in merito agli elementi chiave necessari alla governance per un affidabile, sicuro ed economico utilizzo dei servizi IT, degli asset e delle risorse attuali e future.	R
Definire, concordare e comunicare il significato di valore per l’organizzazione	R
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	R
Istituire commissioni, comitati e strutture di supporto	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio</b>	
Definire le tipologie di portafoglio per l’impresa	R
Definire le categorie all’interno dei portafogli	R
Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione per categoria	R
Assegnare i pesi ai criteri per categoria per garantirne la valutazione	R
Definire i requisiti e stabilire gli “stage-gate” per le categorie di investimento del portafoglio	R
Definire i requisiti per stabilire regolari revisioni del contributo al valore di altri portafogli	R
<b>VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell’impresa</b>	
Comprendere le attuali pratiche di budget dell’impresa	R
Determinare le pratiche di pianificazione finanziaria necessarie per la Gestione del Valore	R
Definire la struttura, il contenuto e l’uso dei business case	R
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
Identificare e monitorare gli effetti delle azioni di miglioramento delle prestazioni	A
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Valutare l’impatto globale di ogni programma proposto sul portafoglio dei programmi. Determinate l’impatto sul mix degli investimenti	A/R
Rivedere il business case e valutarne il punteggio relativo. Decidere se il programma va selezionato	A/R
Eliminare i programmi non selezionati e quelli, attivi, ma impattati dal nuovo programma	A/R
Comunicare le decisioni agli sponsor	A
Definire, per ogni programma, le revisioni “stage-gate” necessarie in tutto il suo ciclo di vita	A
Convalidare i requisiti definiti nel business case per ogni revisione “stage-gate” del programma	A
Impegnare i fondi necessari a tutto il programma, e assegnarli dopo ogni revisione “stage-gate”	A
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	R
<b>PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti</b>	
Produrre report sulle prestazioni	R
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Rivedere regolarmente il portafoglio in concomitanza a cambiamenti nel contesto di business interno o esterno o quando i business case dei programmi vengono aggiornati	A/R
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	A
Identificare la possibilità di utilizzare sinergie tra programmi e di mitigare i rischi	A
Identificare le rettifiche da apportare in risposta alle modifiche o alle nuove opportunità individuate	A/R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Valutare nuovamente il portafoglio, riassegnando le priorità, per mantenerne l'allineamento con le strategie aziendali e garantire che il mix degli investimenti continui a realizzare il valore ottimale	A/R
Determinare quali correzioni apportare e iniziarne la messa in opera	A/R
Comunicare le modifiche al portafoglio, l'impatto sui programmi e le necessarie, nuove iniziative	A
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Suggerire nuove opportunità	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Ottenere l'approvazione formale della chiusura quando si condivide che il valore aziendale atteso è stato o sarà ottenuto	A
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	A

**Figura 29 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Value Management Office nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Misurare la qualità e la copertura dei processi correnti in confronto al framework di governo	R
Identificare e indicare le priorità ai requisiti di processo	R
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	R
Istituire commissioni, comitati e strutture di supporto	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio</b>	
Assegnare i pesi ai criteri per categoria per garantirne la valutazione	R
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
Definire processi e approcci per raccogliere informazioni	R
Definire metodi e tecniche per rendicontare riguardo alle prestazioni	R
Identificare e monitorare gli effetti delle azioni di miglioramento delle prestazioni	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
Mantenere viste accurate e aggiornate dei fondi disponibili, impegnati, assegnati a spese approvate e spesi	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	A
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di deficit o eccesso	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	A
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Rivedere i business case dei programmi per valutare se sono pronti per essere sottoposti all'ISB	A/R
Assegnare un punteggio relativo a ciascun business case	A/R
Valutare l'impatto globale di ogni programma proposto sul portafoglio dei programmi. Determinare l'impatto sul mix degli investimenti	R
Identificare possibili modifiche ad altri programma conseguenti all'introduzione di quello in esame. Valutare entità e fattibilità di tali modifiche	A/R
Rivedere il business case e valutarne il punteggio relativo. Decidere se il programma va selezionato	R
Eliminare i programmi non selezionati e quelli, attivi, ma impattati dal nuovo programma	R
Comunicare le decisioni agli sponsor	R
Definire, per ogni programma, le revisioni "stage-gate" necessarie in tutto il suo ciclo di vita	R
Convalidare i requisiti definiti nel business case per ogni revisione "stage-gate" del programma	R
Spostare i programmi selezionati nel portafoglio di quelli attivi	A/R
<b>PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti</b>	
Identificare e raccogliere le informazioni relative alle prestazioni del portafoglio	A/R
Produrre report di alto livello sulle prestazioni	A/R
Produrre report sulle prestazioni	A/R

## ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti	
Rivedere regolarmente il portafoglio in concomitanza di cambiamenti nel contesto di business interno o esterno o quando i business case dei programmi vengono aggiornati	R
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	R
Identificare la possibilità di utilizzare sinergie tra programmi e di mitigare i rischi	R
Identificare le rettifiche da apportare in risposta alle modifiche o alle nuove opportunità individuate	R
Valutare nuovamente il portafoglio, riassegnando le priorità, per mantenerne l'allineamento con le strategie aziendali e garantire che il mix degli investimenti continui a realizzare il valore ottimale	R
Determinare quali correzioni apportare e iniziarne la messa in opera	R
Comunicare le modifiche al portafoglio, l'impatto sui programmi e le necessarie, nuove iniziative	R
IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma	
Suggerire nuove opportunità	R
Catturare opportunità per programmi di investimento per creare valore a supporto della strategia di business per indirizzare aspetti operativi o di compliance	R
Categorizzare l'opportunità. Chiarire i risultati di business attesi e identificare, ad alto livello, le iniziative richieste di business, di processo, tecnologiche e organizzative per ottenere i risultati attesi	R
IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame	
Confermare che tutti gli elementi del business case sono stati preparati nel formato appropriato, sono consistenti e completi e intraprendono azioni appropriate quando sono richieste maggiori informazioni	R
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	R
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
IM9 Controllare e riferire sul programma	
Rendicontare le prestazioni nel rilascio delle soluzioni all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nell'ottenimento dei benefici all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio dei servizi all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
IM10 Chiudere il programma	
Rimuovere i piani chiusi dal portafoglio attivo	A/R
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

**Figura 30 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Direttore Finanziario (CFO) nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata	
Definire, concordare e comunicare il significato di valore per l'organizzazione	R
VG2 Definire e realizzare i processi	
Definire un framework di governo globale	R
Misurare la qualità e la copertura dei processi correnti in confronto al framework di governo	R
Identificare e indicare le priorità ai requisiti di processo	R
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa	
Comprendere le attuali pratiche di budget dell'impresa	A/R
Determinare le pratiche di pianificazione finanziaria necessarie per la Gestione del Valore	A/R
Determinare pratiche di pianificazione finanziaria ottimali, decidere quali periodi devono riguardare e a chi dovrebbero essere assegnati i budget per le differenti categorie di spesa	A/R
Determinare pratiche ottimali di finanziamento dell'IT	A/R
Identificare le modifiche necessarie	A/R
Implementare cambiamenti nella pianificazione finanziaria	A/R
Definire la struttura, il contenuto e l'uso dei business case	A/R
Rivedere regolarmente le pratiche di pianificazione finanziaria e budgeting	A/R
VG5 Stabilire un efficace controllo della governance	
Identificare misure chiave da monitorare	R
VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore	

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
Definire, in base alla strategia di business, la combinazione di investimenti appropriata	R
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
Mantenere viste accurate e aggiornate dei fondi disponibili, impegnati, assegnati a spese approvate e spesi	A
Identificare e ricercare ulteriori fonti di finanziamento	A/R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Identificare possibili modifiche ad altri programma conseguenti all'introduzione di quello in esame. Valutare entità e fattibilità di tali modifiche	R
Impegnare i fondi necessari a tutto il programma, e assegnarli dopo ogni revisione "stage-gate"	R
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	R
Addebitare i costi dei programmi attivi alle funzioni aziendali interessate	A
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Suggerire nuove opportunità	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	R
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

**Figura 31 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Direttore IT (CIO) nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata</b>	
Sviluppare la comprensione della direzione aziendale in merito agli elementi chiave necessari alla governance per un affidabile, sicuro ed economico utilizzo dei servizi IT, degli assets e delle risorse attuali e future.	R
Stabilire una linea di riporto efficace per consentire al CIO di assumere la guida dell'impresa sostenendo l'importanza dell'IT per il business	R
Stabilire un forum per aiutare la direzione aziendale a individuare le opportunità per un cambiamento del business attuabile con le attuali tecnologie, dalle nuove o emergenti, e per far comprendere le loro responsabilità in merito all'ottenimento del valore da queste opportunità	A/R
Assicurare l'allineamento e l'integrazione delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici dell'impresa	R
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Definire un framework di governo globale	R
Misurare la qualità e la copertura dei processi correnti in confronto al framework di governo	R
Identificare e indicare le priorità ai requisiti di processo	R
Definire e documentare i processi, incluse le metriche e gli obiettivi	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa</b>	
Comprendere le attuali pratiche di budget dell'impresa	R
Determinare le pratiche di pianificazione finanziaria necessarie per la Gestione del Valore	R
Determinare pratiche ottimali di finanziamento dell'IT	R
Implementare cambiamenti nella pianificazione finanziaria	R
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
Identificare misure chiave da monitorare	R
Definire processi e approcci per raccogliere informazioni	R
Definire metodi e tecniche per rendicontare riguardo alle prestazioni	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
Rivedere e, se necessario, chiarire la strategia di business e le implicazioni per l'IT	R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di influenzare la strategia di business	A/R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di supportare la strategia di business	A/R
Tradurre la strategia e gli obiettivi di business in strategia e obiettivi IT	A/R
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
Identificare e ricercare ulteriori fonti di finanziamento	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze	A
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali	A
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane IT critiche	A
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane IT	A/R
Identificare e prestare particolare attenzione al personale chiave IT, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato	A
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di carenza o di eccesso di risorse IT	A
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT	A
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa IT (ponendo il CIO al medesimo livello del CFO)	A
Allineare i requisiti di personale IT ai piani tattici e alle strategie di acquisizione	A
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Identificare possibili modifiche ad altri programmi conseguenti all'introduzione di quello in esame. Valutare entità e fattibilità di tali modifiche	R
Impegnare i fondi necessari a tutto il programma, e assegnarli dopo ogni revisione "stage-gate"	R
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	R
Addebitare i costi dei programmi attivi alle funzioni aziendali interessate	A
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Determinare quali correzioni apportare e iniziarne la messa in opera	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	R
Suggerire nuove opportunità	R
Catturare opportunità per programmi di investimento per creare valore a supporto della strategia di business per indirizzare aspetti operativi o di compliance	R
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme al loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione	R
Ottenere l'approvazione del CIO e sottoscrivere gli aspetti tecnici del business case concettuale del programma	R
<b>IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione</b>	
Valutare l'impatto tecnico dei corsi alternativi di azione	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	R
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
Assicurare le firme tecniche e di business	R
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Prepararsi per effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate"	R
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Prepararsi per effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate"	R
<b>IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi</b>	
Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT e altre risorse IT	A
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
Monitorare soluzioni, benefici, rilascio dei servizi e le prestazioni complessive del programma in via continuativa in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio delle soluzioni all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio dei servizi all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Intraprendere una revisione di pre-chiusura per determinare o confermare il valore prodotto dal piano e ogni potenziale valore futuro che potrebbe essere ottenuto	R
Revisionare e documentare le lezioni apprese	R
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

**Figura 32 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Business Sponsor nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Rivedere i business case dei programmi per valutare se sono pronti per essere sottoposti all'ISB	R
Definire, per ogni programma, le revisioni "stage-gate" necessarie in tutto il suo ciclo di vita	R
Convalidare i requisiti definiti nel business case per ogni revisione "stage-gate" del programma	R
Impegnare i fondi necessari a tutto il programma e assegnarli dopo ogni revisione "stage-gate"	R
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	R
Addebitare i costi dei programmi attivi alle funzioni aziendali interessate	R
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	R
Identificare la possibilità di utilizzare sinergie tra programmi e di mitigare i rischi	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Descrivere i risultati di business ai quali il potenziale programma contribuirà, la natura del contributo del programma e come il contributo sarebbe misurato	A
Identificare iniziative di alto livello che potrebbero essere richieste per ottenere questi risultati	A
Stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari e i costi per l'intero ciclo di vita economico del programma	A
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme con il loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione	A
Documentare il business case dell'idea iniziale del programma con le informazioni ottenute	A
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma	A
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione	A
Ottenere l'approvazione del CIO e sottoscrivere gli aspetti tecnici del business case concettuale del programma	A
Ottenere l'approvazione del business sponsor sul business case concettuale complessivo del programma	A
<b>IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione</b>	
Sviluppare e documentare una comprensione completa e condivisa dei risultati attesi di business del programma candidato, come saranno misurati, e il pieno dominio delle iniziative richieste per ottenere i risultati attesi	A
Identificare qualsiasi cambiamento richiesto alla natura del business dell'azienda, ai processi di business, alle competenze e skill delle risorse umane, tecnologia abilitante e struttura organizzativa	A
Identificare la natura del contributo dell'iniziativa, come sarà misurato quel contributo e tutti i presupposti chiave e le metriche rilevanti o indicatori simili per monitorare la validità di questi presupposti	A
Identificare i rischi chiave, sia per il completamento con successo delle iniziative individuali sia per l'ottenimento dei risultati attesi	A
Identificare corsi alternativi di azione per ottenere i risultati di business desiderati	A
Valutare l'impatto di business dei corsi alternativi di azione	A
Valutare l'impatto tecnico dei corsi alternativi di azione	A
Valutare i relativi costi, benefici, rischi e tempistica per ogni corso d'azione identificato	A
Selezionare il corso d'azione che ha il più alto potenziale di valore, a un costo economico con un livello di rischio accettabile	A
Documentare il razionale per raccomandare il corso d'azione selezionato	A
<b>IM3 Sviluppare il piano di programma</b>	
Definire e documentare tutti i progetti, inclusi i progetti di business, sui processi, sulle risorse umane, i progetti tecnologici e organizzativi, richiesti per ottenere i risultati di business attesi del programma	A
Specificare le risorse richieste, inclusi i project manager, i team di progetto come pure le risorse di business dove applicabili	A
Specificare il finanziamento, la tempistica e le interdipendenze di progetti multipli	A
Specificare la base per acquisire e assegnare membri di staff competenti e/o appaltatori ai progetti	A
<b>IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita</b>	
Per ogni risultato chiave, identificare e documentare la baseline attuale e la performance target da ottenere	A
Determinare il metodo per misurare ogni risultato chiave	A

## ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Identificare le responsabilità per ottenere i risultati; il piano atteso di consegna; il processo di monitoraggio, incluso un registro dettagliato dei benefici	A
Identificare i rischi che possono minacciare l'ottenimento di ogni risultato chiave e come questi rischi saranno mitigati	A
Preparare un budget di programma che rifletta i costi dell'intero ciclo di vita economico e i benefici finanziari e non finanziari	A
Sottoporre a revisione un budget e il piano di realizzazione dei benefici, per il raffinamento, approvazione e firma da parte del business sponsor	A
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare che tutti gli elementi del business case sono stati preparati nel formato appropriato, sono consistenti e completi e intraprendono azioni appropriate quando sono richieste maggiori informazioni	A
Documentare un business case per il programma	A
Intraprendere la revisione finale di ragionevolezza focalizzandosi sui costi, benefici e rischi e valutare il punteggio relativo del programma	A
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	A
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	A
Assicurare le firme tecniche e di business	A
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Attivare il programma	R
Effettuare il processo di valutazione dei benefici per tracciarne il rilascio	R
Monitorare nel continuo e rendicontare i benefici raggiunti	A
Identificare le opportunità indotte dall'ottenimento di benefici aggiuntivi	A
Prepararsi per, effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate"	A/R
<b>IM8 Aggiornare il business case</b>	
Aggiornare il business case del progetto per rappresentare lo stato attuale del piano	A
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
Monitorare soluzioni, benefici, rilascio dei servizi e le prestazioni complessive del programma in via continuativa in modo tempestivo e accurato	A
Rendicontare le prestazioni nel rilascio delle soluzioni all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	A
Rendicontare le prestazioni nell'ottenimento dei benefici all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	A/R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio dei servizi all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	A
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Monitorare il piano finché è idoneo per la chiusura	A
Intraprendere una revisione di pre-chiusura per determinare o confermare il valore prodotto dal piano e ogni potenziale valore futuro che potrebbe essere ottenuto	A
Ottenere l'approvazione formale della chiusura quando si condivide che il valore aziendale atteso è stato o sarà ottenuto	R
Revisionare e documentare le lezioni apprese	A
Assicurare che il piano sia portato a una chiusura corretta	A
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

**Figura 33 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Programme Manager nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Istituire comitati, commissioni e strutture di supporto	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT	R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Definire, per ogni programma, le revisioni "stage-gate" necessarie in tutto il suo ciclo di vita	R
Convalidare i requisiti definiti nel business case per ogni revisione "stage-gate" del programma	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Descrivere i risultati di business ai quali il potenziale programma contribuirà, la natura del contributo del programma e come il contributo sarebbe misurato	R
Identificare iniziative di alto livello che potrebbero essere richieste per ottenere questi risultati	R
Stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari, e i costi per l'intero ciclo di vita economico del programma	R
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme con il loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione	R
Documentare il business case dell'idea iniziale del programma con le informazioni ottenute	R
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma	R
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione	R
Ottenere l'approvazione del CIO e sottoscrivere gli aspetti tecnici del business case concettuale del programma	R
Ottenere l'approvazione del business sponsor sul business case concettuale complessivo del programma	R
<b>IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione</b>	
Sviluppare e documentare una comprensione completa e condivisa dei risultati attesi di business del programma candidato, come saranno misurati, e il pieno dominio delle iniziative richieste per ottenere i risultati attesi	R
Identificare qualsiasi cambiamento richiesto alla natura del business dell'azienda, ai processi di business, alle competenze e skill delle risorse umane, tecnologia abilitante e struttura organizzativa	R
Identificare la natura del contributo dell'iniziativa, come sarà misurato quel contributo e tutti i presupposti chiave e le metriche rilevanti o indicatori simili per monitorare la validità di questi presupposti	R
Identificare i rischi chiave, sia per il completamento con successo delle iniziative individuali sia per l'ottenimento dei risultati attesi	R
Identificare corsi alternativi di azione per ottenere i risultati di business desiderati	R
Valutare l'impatto di business dei corsi alternativi di azione	R
Valutare l'impatto tecnico dei corsi alternativi di azione	R
Valutare i relativi costi, benefici, rischi e tempistica per ogni corso d'azione identificato	R
Selezionare il corso d'azione che ha il più alto potenziale di valore, a un costo economico con un livello di rischio accettabile	R
Documentare il rationale per raccomandare il corso d'azione selezionato	R
<b>IM3 Sviluppare il piano di programma</b>	
Definire e documentare tutti i progetti, inclusi i progetti di business, sui processi, sulle risorse umane, i progetti tecnologici e organizzativi, richiesti per ottenere i risultati di business attesi del programma	R
Specificare le risorse richieste, inclusi i project manager, i team di progetto come pure le risorse di business dove applicabili	R
Specificare il finanziamento, la tempistica e le interdipendenze di progetti multipli	R
Specificare la base per acquisire e assegnare membri di staff competenti e/o appaltatori ai progetti	R
<b>IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita</b>	
Per ogni risultato chiave, identificare e documentare la baseline attuale e la performance target da ottenere	R
Determinare il metodo per misurare ogni risultato chiave	R
Identificare le responsabilità per ottenere i risultati; il piano atteso di consegna; il processo di monitoraggio, incluso un registro dettagliato dei benefici	R
Identificare i rischi che possono minacciare l'ottenimento di ogni risultato chiave e come questi rischi saranno mitigati	R
Preparare un budget di programma che rifletta i costi dell'intero ciclo di vita economico e i benefici finanziari e non finanziari	R
Sottoporre a revisione un budget e il piano di realizzazione dei benefici, per il raffinamento, approvazione e firma da parte del business sponsor	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare che tutti gli elementi del business case sono stati preparati nel formato appropriato, sono consistenti e completi e intraprendono azioni appropriate quando sono richieste maggiori informazioni	R
Documentare un business case per il programma	R
Intraprendere la revisione finale di ragionevolezza focalizzandosi sui costi, benefici e rischi e valutare il punteggio relativo del programma	R
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	R
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
Assicurare le firme tecniche e di business	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del programma	A
Attivare il programma	A
Gestire i risultati del programma confrontandosi con i criteri chiave (per esempio, ambito, tempi, qualità, benefici ottenuti, costi e rischi), identificare gli scostamenti dal piano e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario	A
Monitorare le prestazioni dei singoli progetti correlandole ai rilasci delle potenzialità attese, ai tempi pianificati, ai benefici ottenuti, ai costi e ai rischi per identificare i potenziali impatti sul programma e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario	A
Effettuare il processo di valutazione dei benefici per tracciarne il rilascio	A
Monitorare nel continuo e rendicontare i benefici raggiunti	R
Verificare regolarmente gli scostamenti dagli obiettivi. Effettuare analisi per comprendere le cause primarie delle deviazioni dal piano. Attivare attività correttive per affrontare le deviazioni dal piano	A
Identificare le opportunità indotte dall'ottenimento di benefici aggiuntivi	R
Prepararsi per, effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate"	R
<b>IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi</b>	
Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT ed altre risorse IT	R
<b>IM8 Aggiornare il business case</b>	
Aggiornare il business case del progetto per rappresentare lo stato attuale del piano	R
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
Monitorare soluzioni, benefici, rilascio dei servizi e le prestazioni complessive del programma in via continuativa in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio delle soluzioni all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nell'ottenimento dei benefici all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
Rendicontare le prestazioni nel rilascio dei servizi all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Monitorare il piano finché è idoneo per la chiusura	R
Intraprendere una revisione di pre-chiusura per determinare o confermare il valore prodotto dal piano e ogni potenziale valore futuro che potrebbe essere ottenuto	R
Ottenere l'approvazione formale della chiusura quando si condivide che il valore aziendale atteso è stato o sarà ottenuto	R
Revisionare e documentare le lezioni apprese	R
Assicurare che il piano sia portato a una chiusura corretta	R
Rimuovere i piani chiusi dal portafoglio attivo	R
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

**Figura 34 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Programme Management Office (PgMO) nei diagrammi RACI**

<b>Attività</b>	<b>RACI</b>
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Istituire comitati, commissioni e strutture di supporto	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane per l'azienda	R
Identificare e prestare particolare attenzione al personale, chiave per l'azienda, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato	R
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	R
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane IT	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Identificare e prestare particolare attenzione al personale chiave IT, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato	R
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	R
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT	R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Rivedere i business case dei programmi per valutare se sono pronti per essere sottoposti all'ISB	R
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma	R
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione	R
<b>IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita</b>	
Preparare un budget di programma che rifletta i costi dell'intero ciclo di vita economico e i benefici finanziari e non finanziari	R
Sottoporre a revisione un budget e il piano di realizzazione dei benefici, per il raffinamento, approvazione e firma da parte del business sponsor	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare che tutti gli elementi del business case sono stati preparati nel formato appropriato, sono consistenti e completi e intraprendono azioni appropriate quando sono richieste maggiori informazioni	R
Documentare un business case per il programma	R
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del programma	R
Attivare il programma	R
Gestire i risultati del programma confrontandosi con i criteri chiave (per esempio, ambito, tempi, qualità, benefici ottenuti, costi e rischi), identificare gli scostamenti dal piano e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario	R
Monitorare le prestazioni dei singoli progetti correlandole ai rilasci delle potenzialità attese, ai tempi pianificati, ai benefici ottenuti, ai costi e ai rischi per identificare i potenziali impatti sul programma e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario	R
Effettuare il processo di valutazione dei benefici per tracciarne il rilascio	R
Monitorare nel continuo e rendicontare i benefici raggiunti	R
Verificare regolarmente gli scostamenti dagli obiettivi. Effettuare analisi per comprendere le cause primarie delle deviazioni dal piano. Attivare attività correttive per affrontare le deviazioni dal piano	R
Identificare le opportunità indotte dall'ottenimento di benefici aggiuntivi	R
<b>IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi</b>	
Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT ed altre risorse IT	R
<b>IM8 Aggiornare il business case</b>	
Aggiornare il business case del progetto per rappresentare lo stato attuale del piano	R
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
Monitorare soluzioni, benefici, rilascio dei servizi e le prestazioni complessive del programma in via continuativa in modo tempestivo e accurato	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Ottenere l'approvazione formale della chiusura quando si condivide che il valore aziendale atteso è stato o sarà ottenuto	R
Assicurare che il piano sia portato a una chiusura corretta	R
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

**Figura 35 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Business Management nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa</b>	
Implementare cambiamenti nella pianificazione finanziaria	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
Rivedere e, se necessario, chiarire la strategia di business e le implicazioni per l'IT	R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di influenzare la strategia di business	R
Identificare e comunicare le opportunità per l'IT di supportare la strategia di business	R
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
Identificare e ricercare ulteriori fonti di finanziamento	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze	A
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali	A
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane critiche per l'azienda	A
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane per l'azienda	R
Identificare e prestare particolare attenzione al personale, chiave per l'azienda, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato	R
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	R
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di deficit o eccesso	A
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse	R
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa aziendale	R
Allineare i requisiti di personale dell'azienda ai piani tattici e alle strategie di acquisizione	A/R
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
Correggere obiettivi di business, previsioni e budget	R
Addebitare i costi dei programmi attivi alle funzioni aziendali interessate	R
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
Identificare i cambiamenti nel contesto di business interno ed esterno e nei business case dei programmi	R
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
Creare un ambiente che alleva e asseconda nuove idee e riconosce i suoi promotori	R
Suggerire nuove opportunità	R
Catturare opportunità per programmi di investimento per creare valore a supporto della strategia di business per indirizzare aspetti operativi o di compliance	A/R
Categorizzare l'opportunità. Chiarire risultati di business attesi e identificare, ad alto livello, le iniziative richieste di business, di processo, tecnologiche e organizzative per ottenere i risultati attesi	A/R
Determinare quali opportunità perseguire ulteriormente o esaminare in maggiore dettaglio, identificare e assegnare uno sponsor di business per ogni opportunità da perseguire	A/R
Descrivere i risultati di business ai quali il potenziale programma contribuirà, la natura del contributo del programma e come il contributo sarebbe misurato	R
Identificare iniziative di alto livello che potrebbero essere richieste per ottenere questi risultati	R
Stimare i benefici di alto livello, sia finanziari sia non finanziari, e i costi per l'intero ciclo di vita economico del programma	R
Dichiarare qualsiasi assunzione chiave e identificare rischi chiave, assieme con il loro impatto potenziale sulle operazioni di business attuali e future, e strategie di mitigazione	R
Revisionare e valutare il business case concettuale del programma	R
Determinare se il programma dovrebbe procedere alla piena definizione e valutazione	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare l'appropriatezza delle responsabilità assegnate	R
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del programma	R

# ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Attivare il programma	R
Effettuare il processo di valutazione dei benefici per tracciarne il rilascio	R
Monitorare nel continuo e rendicontare i benefici raggiunti	R
Verificare regolarmente gli scostamenti dagli obiettivi. Effettuare analisi per comprendere le cause primarie delle deviazioni dal piano. Attivare attività correttive per affrontare le deviazioni dal piano	R
Identificare le opportunità indotte dall'ottenimento di benefici aggiuntivi	R
Prepararsi per, effettuare e rendicontare le revisioni "stage-gate"	R
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
Rendicontare le prestazioni nell'ottenimento dei benefici all'ISB e ai manager in modo tempestivo e accurato	R
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
Intraprendere una revisione di pre-chiusura per determinare o confermare il valore prodotto dal piano e ogni potenziale valore futuro che potrebbe essere ottenuto	R
Revisionare e documentare le lezioni apprese	R
Assicurare che il piano sia portato a una chiusura corretta	R
Definire responsabilità e processi per continuare a ottimizzare il valore aziendale derivante dai servizi attivati o dagli altri beni rilasciati dal piano	R

**Figura 36 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Project Management Office (PMO) nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
Istituire commissioni, comitati e strutture di supporto	R
Definire e mantenere un ottimale coordinamento, comunicazione e legame strutturale fra le funzioni IT e gli altri stakeholder	R
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT	R
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
Confermare la piena comprensione e accettazione delle responsabilità da parte dei possessori	R
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
Pianificare, finanziare e autorizzare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del programma	R
Attivare il programma	R
Monitorare le prestazioni dei singoli progetti correlandole ai rilasci delle potenzialità attese, ai tempi pianificati, ai benefici ottenuti, ai costi e ai rischi per identificare i potenziali impatti sul programma e attivare tempestivamente le azioni correttive, ove necessario	R
<b>IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi</b>	
Aggiornare i contenuti di tutti i portafogli IT interessati dai programmi di investimento. Dovrebbero includere, ma non essere limitati a, i portafogli di progetti IT, servizi IT, applicazioni IT, beni IT ed altre risorse IT	R

**Figura 37 –Le designazioni di accountability e responsabilità assegnate al Direttore delle Risorse Umane nei diagrammi RACI**

Attività	RACI
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
Assicurare che tutti gli insegnamenti appresi siano rivisti regolarmente e siano pianificati, implementati e monitorati i cambiamenti necessari per accrescere il valore ottimale	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane di business</b>	
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze	R
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali	R
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane critiche per l'azienda	R
Definire la domanda attuale e futura di risorse umane per l'azienda	A

## ACCOUNTABILITIES E RESPONSABILITÀ FUNZIONALI

Identificare e prestare particolare attenzione al personale, chiave per l'azienda, la cui competenza specialistica sarà necessaria e di cui c'è scarsità sul mercato	A
Condurre una gap analysis tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business, prestando particolare attenzione a esigenze contrastanti	R
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di deficit o eccesso	R
Creare e mantenere un piano tattico aziendale di acquisizione di risorse	A
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa aziendale	R
Allineare i requisiti di personale dell'azienda ai piani tattici e alle strategie di acquisizione	R
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane IT</b>	
Creare e mantenere un inventario aggiornato delle risorse umane e delle loro competenze	R
Stabilire l'attuale assegnazione delle risorse umane aziendali	R
Acquisire informazioni sulla disponibilità sul mercato di risorse umane IT critiche.	R
Sviluppare strategie mirate a gestire possibili situazioni di deficit o di eccesso di risorse IT	R
Creare e mantenere un piano tattico di acquisizione di risorse IT	R
Rivedere periodicamente la struttura organizzativa IT (ponendo il CIO al medesimo livello del CFO)	R
Allineare i requisiti di personale IT ai piani tattici e alle strategie di acquisizione	R

## 7. RIFERIMENTI

- Butler Group, 'Measuring IT Costs and Value', Settembre 2005
- Curley, M.; *Managing Information Technology for Business Value: Practical Strategies for IT and Business Managers*, Intel Press, USA, 2004
- Finnerty, J.D.; *Project Financing: Asset-based Financial Engineering*, John Wiley & Sons, USA, 1996
- Gartner, 'The Elusive Business Value of IT', Agosto 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', *ING Shareholders Bulletin*, volume 12, numero 2, Maggio 2004, [www.seaquation.com](http://www.seaquation.com)
- IT Governance Institute, *Board Briefing on IT Governance, Seconda Edizione*, USA, 2003, [www.itgi.org](http://www.itgi.org)
- IT Governance Institute, *IT Governance Global Status Report 2008*, USA, 2008, [www.itgi.org](http://www.itgi.org)
- IT Governance Institute, *Optimising Value Creation From IT Investments*, USA, 2005
- Kan, Alexander Rinooy; 'IT Governance and Corporate Governance at ING', *Information Systems Control Journal*, ISACA, USA, volume 2, 2004
- Lutchen, M.D.; *Managing IT as a Business*, John Wiley & Sons, USA, 2004
- META Group, 'Portfolio Management and the CIO, Part 3', Marzo 2002
- Nolan, R.; F.W. McFarlan; 'Information Technology and the Board of Directors', *Harvard Business Review*, USA, Ottobre 2005
- Pironi, W.; 'IT and Shareholder Return in the Insurance Industry', *Best Review*, 2002
- Ross, J.; C. Beath; 'Beyond the Business Case: Strategic IT Investment', *Sloan CISR*, Ottobre 2001
- Ross, J.; P. Weill; 'Six Decisions Your IT People Shouldn't Make', *Harvard Business Review*, USA, Novembre 2002
- SIM International Working Group, 'Managing the IT Investment Portfolio', Ottobre 2001
- Standards Australia, 'Corporate Governance of Information and Communication Technology', AS 8015-2005
- Thorp, J.; 'The Challenge of Change', The CFO Project, MRI Research, 2003
- Thorp, J.; *The Information Paradox—Realizing the Business Benefits of Information Technology*, Edizione Riveduta e Corretta, McGraw-Hill, Canada, 2003
- Tiernan, C.; J. Peppard; 'Information Technology: of Value or a Vulture?', *European Management Journal*, volume 22, numero 6, Dicembre 2004, pagine 609-623
- US General Accounting Office, 'ITIM: A Framework for Assessing and Improving Process Maturity', 2004
- Ward, J.; 'Delivering Value From Information Systems and Technology Investments: Learning From Success', *Forum, the Monthly Newsletter of Cranfield School of Management*, UK, Agosto 2006
- 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

## APPENDICE A — CAMBIAMENTI TRA LA PRIMA EDIZIONE E VAL IT 2.0

### Modifiche a Livello di Framework

Le maggiori modifiche al framework Val IT conseguenti agli aggiornamenti del Val IT 2.0 sono le seguenti:

- I processi Val IT originari: VG, PM e IM ora sono denominati “domini” per essere più allineati con COBIT.
- Sono stati definiti maturity model - sia di alto livello sia di dettaglio a livello di attributo - per ciascuno dei tre domini Val IT.
- I processi VG sono stati riorganizzati ed estesi per includere un insieme più ampio di portafogli, come ad esempio i servizi IT, gli asset, e altre risorse che potrebbero essere aggiunte come risultato di investimenti gestiti da Val IT, ma che sarebbero gestiti da COBIT, e le prestazioni di tali portafogli verrebbero riferite al Val IT.
- I processi PM ora includono pratiche chiave di gestione specificamente inerenti al portafoglio di investimenti.
- I processi IM ora includono più chiari collegamenti a COBIT relativamente all’individuazione e al monitoraggio delle prestazioni dei portafogli operativi IT.
- Un numero limitato di processi contengono solo una pratica chiave di gestione. Tali processi sono: VG6, PM2, PM5, IM3, IM7, IM8 e IM10. Ciò accade perché un processo è:
  - Un’attività che è o dovrebbe essere trasversale a tutti i processi (VG6)
  - Un’attività significativa dove la gran parte del lavoro è fuori dall’ambito di Val IT (PM2)
  - Un risultato del monitoraggio delle prestazioni che viene mantenuto come un processo all’interno di entrambi i domini PM e IM a supporto di un effettivo monitoraggio della governance (VG5, PM5)
  - Un’attività rilevante, la cui realizzazione richiede una metodologia che è fuori del perimetro del framework Val IT (IM3)
  - Un collegamento chiave al COBIT, che stabilisce il nesso con i portafogli operativi IT, inclusi i servizi IT, gli asset e altre risorse (IM7)
  - Un’attività che attualmente è effettuata raramente e richiede enfasi (IM8, IM10)

### Pratiche Chiave di Gestione

Conseguentemente alle modifiche a livello di framework, l’aggiornamento del framework Val IT ha significativamente cambiato molte pratiche chiave di gestione all’interno di esso. Tali modifiche includono:

- Ci sono molte nuove pratiche chiave di gestione. Esse sono principalmente relative a:
  - Migliore definizione del valore d’azienda
  - Maggiore enfasi sulla possibilità per l’IT di influenzare le strategie di business
  - Individuare, definire e monitorare un insieme più ampio di portafogli
  - Più esplicito allineamento alle procedure di pianificazione finanziaria dell’azienda
  - Più esplicito collegamento agli obiettivi di business, budget e bilanci previsionali
  - Maggiore focus sulle risorse umane del business
  - Distinzione tra consegna della soluzione, consegna dei servizi e prestazioni nella realizzazione dei benefici
- Molte pratiche chiave di gestione Val IT originariamente collegate sono state consolidate o aggregate in processi
- Alcune pratiche chiave di gestione VAL IT originariamente complesse sono state suddivise in componenti più semplici.

Le figure da 38 a 40 mostrano le correlazioni tra le nuove e le vecchie procedure chiave di gestione.

### Linee Guida di Gestione

Sono state aggiunte Linee Guida di Gestione per ciascun processo Val IT, simili alle Linee Guida di Gestione di COBIT inizialmente introdotte nella 3° edizione di COBIT. Esse includono: input e output per illustrare di cosa hanno bisogno i processi dagli altri e cosa producono in genere i processi; le attività e i relativi ruoli e responsabilità; e obiettivi e metriche, che sono basate su una coerente cascata di obiettivi dei domini Val IT, obiettivi di processo e obiettivi di attività. Ci sono alcune differenze tra il formato degli obiettivi e delle metriche Val IT e quelli di COBIT 4.1— esse, e le motivazioni delle differenze, sono descritte nell’introduzione a Obiettivi e Metriche nel capitolo 5.

# APPENDICE A

**Figura 38 –Mappa delle pratiche chiave di gestione Val IT – Versione 2.0 rapportata alla versione originale**

Val IT 2.0	Val IT originale
<b>VG Governo del Valore</b>	
<b>VG1 Istituire una leadership informata e responsabilizzata</b>	
VG1.1 Sviluppare una comprensione dell'importanza dell'IT e del ruolo della governance	VG1
VG1.2 Stabilire una efficace linea di riporto	VG1
VG1.3 Stabilire un forum direzionale	VG1
VG1.4 Definire il valore per l'impresa	Nuova
VG1.5 Assicurare integrazione e allineamento delle strategie di business e IT con gli obiettivi critici di business	VG1
<b>VG2 Definire e realizzare i processi</b>	
VG2.1 Definire la governance del valore	Nuova
VG2.2 Stimare la qualità e la copertura dei processi in essere	VG2
VG2.3 Identificare le priorità e i requisiti dei processi	VG2
VG2.4 Definire e documentare i processi	VG2
VG2.5 Stabilire, implementare e comunicare i ruoli, gli oneri e le responsabilità	VG2
VG2.6 Definire le strutture organizzative	VG2
<b>VG3 Definire le caratteristiche del portafoglio</b>	
VG3.1 Definire i tipi di portafoglio	Nuova
VG3.2 Definire le categorie (all'interno dei portafogli)	VG9
VG3.3 Sviluppare e comunicare i criteri di valutazione (per ogni categoria)	VG11
VG3.4 Assegnare pesi ai criteri	VG11
VG3.5 Definire i requisiti degli "stage-gates" e delle altre revisioni (per ogni categoria)	PM11
<b>VG4 Allineare e integrare la Gestione del Valore con la pianificazione finanziaria dell'impresa</b>	
VG4.1 Revisione delle attuali pratiche di budget dell'impresa	PM6
VG4.2 Determinare i requisiti per le pratiche di Gestione del Valore nella pianificazione finanziaria	Nuova
VG4.3 Identificare i cambiamenti necessari	Nuova
VG4.4 Realizzare pratiche ottimali di pianificazione finanziaria per la Gestione del Valore	Nuova
<b>VG5 Stabilire un efficace controllo della governance</b>	
VG5.1 Identificare le metriche chiave	VG5
VG5.2 Definire gli approcci e i processi di acquisizione delle informazioni	VG5
VG5.3 Definire metodi e tecniche di reporting	VG5
VG5.4 Identificare e monitorare le azioni di miglioramento della performance	Nuova
<b>VG6 Migliorare continuamente le procedure di Gestione del Valore</b>	
VG6.1 Mettere in pratica gli insegnamenti appresi	Nuova

**Figura 38 –Mappa delle pratiche chiave di gestione Val IT – Versione 2.0 rapportata alla versione originale (segue)**

Val IT 2.0	Val IT originale
<b>PM Gestione del Portafoglio</b>	
<b>PM1 Definire la direzione strategica e la combinazione desiderata di investimenti</b>	
PM1.1 Rivedere le strategie e gli obiettivi di business e assicurarne la chiarezza	VG8
PM1.2 Identificare opportunità per l'IT di influenzare e supportare la strategia di business	Nuova
PM1.3 Definire una combinazione di investimenti appropriata	VG10
PM1.4 Tradurre la strategia e gli obiettivi di business in strategia e obiettivi IT	VG1
<b>PM2 Individuare la disponibilità e le fonti di finanziamento</b>	
PM2.1 Determinare il complessivo ammontare degli investimenti	PM6
<b>PM3 Gestire la disponibilità delle risorse umane</b>	
PM3.1 Creare e mantenere aggiornato un inventario delle risorse umane di business	Nuova
PM3.2 Conoscere la richiesta presente e future di risorse umane (per risorse di business)	PM2
PM3.3 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane di business)	PM3
PM3.4 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane di business)	PM4
PM3.5 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni aziendali e personale assegnato)	PM5
PM3.6 Creare e mantenere aggiornato un inventario di risorse umane IT	PM1
PM3.7 Conoscere la richiesta presente e futura di risorse umane (per risorse IT)	PM2
PM3.8 Identificare le carenze di personale (tra la domanda attuale e futura di risorse umane IT)	PM3
PM3.9 Definire e mantenere aggiornati piani tattici (per le risorse umane IT)	PM4
PM3.10 Tenere sotto controllo, rivedere e adeguare (funzioni IT e personale assegnato)	PM5
<b>PM4 Valutare e selezionare i progetti da finanziare</b>	
PM4.1 Valutare e assegnare un punteggio relativo ai business case dei programmi	PM8
PM4.2 Creare un prospettiva generale del portafoglio di investimenti	PM9
PM4.3 Prendere le decisioni sugli investimenti e comunicarle	PM10
PM4.4 Definire le revisioni stage-gate e assegnare fondi per i programmi selezionati	PM11
PM4.5 Adattare obiettivi di business, previsioni e somme stanziare	Nuova
<b>PM5 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti</b>	
PM5.1 Controllare e riferire sui risultati del portafoglio degli investimenti	PM14
<b>PM6 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti</b>	
PM6.1 Ottimizzare le prestazioni del portafoglio degli investimenti	PM12
PM6.2 Riassegnare le priorità nel portafoglio degli investimenti	PM13

# APPENDICE A

**Figura 38 –Mappa delle pratiche chiave di gestione Val IT – Versione 2.0 rapportata alla versione originale (segue)**

Val IT 2.0	Val IT originale
<b>IM Gestione degli Investimenti</b>	
<b>IM1 Sviluppare e valutare un business case concettuale per il programma</b>	
IM1.1 Riconoscere opportunità di investimento	IM1
IM1.2 Sviluppare il business case concettuale del programma	IM2
IM1.3 Valutare il business case concettuale del programma	PM7
<b>IM2 Comprendere il programma candidato e le modalità di implementazione</b>	
IM2.1 Sviluppare una comprensione chiara e completa del programma candidato	IM3
IM2.2 Realizzare un'analisi delle alternative	IM4
<b>IM3 Sviluppare il piano di programma</b>	
IM3.1 Sviluppare il piano di programma	IM5
<b>IM4 Definire i costi e i benefici dell'intero ciclo di vita</b>	
IM4.1 Identificare costi e benefici dell'intero ciclo di vita	IM7
IM4.2 Definire un piano di realizzazione dei benefici	IM6
IM4.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme	IM7
<b>IM5 Definire il business case dettagliato del programma in esame</b>	
IM5.1 Definire il business case dettagliato del programma	IM8
IM5.2 Assegnare chiare responsabilità e possesso	IM9
IM5.3 Realizzare appropriate revisioni e ottenere le firme	IM8
<b>IM6 Avviare e gestire il programma</b>	
IM6.1 Pianificare i progetti e le risorse e avviare il programma	IM10
IM6.2 Gestire il programma	IM11
IM6.3 Tracciare e gestire i benefici	IM12
<b>IM7 Aggiornare i portafogli IT operativi</b>	
IM7.1 Aggiornare i portafogli IT operativi	Nuova
<b>IM8 Aggiornare il business case</b>	
IM8.1 Aggiornare il business case	IM13
<b>IM9 Controllare e riferire sul programma</b>	
IM9.1 Controllare e riferire sulle prestazioni del programma (rilascio della soluzione)	IM14
IM9.2 Controllare e riferire sulle prestazioni aziendali (benefici/risultati)	Nuova
IM9.3 Controllare e riferire sulle prestazioni operative (rilascio dei servizi)	Nuova
<b>IM10 Chiudere il programma</b>	
IM10 Chiudere il programma	IM15

## GLOSSARIO

<b>Ammortamento</b>	Il processo di allocazione dei costi che assegna il costo originale di un bene intangibile al suo periodo di vita contabile. E' calcolato nello stesso modo della svalutazione.
<b>Applicazione IT</b>	funzionalità informatica che costituisce parti di processi di business eseguiti da o con l'assistenza dell'IT.
<b>Architettura</b>	Descrizione del disegno fondamentale dei componenti del sistema di business, o di uno degli elementi dello stesso (ad esempio la tecnologia), delle relazioni che intercorrono tra di essi e del modo in cui supportano gli obiettivi dell'organizzazione.
<b>Balanced scorecard</b>	La balanced scorecard, sviluppata da Robert S. Kaplan e David P. Norton, è un insieme coerente di misure di prestazione organizzate in quattro categorie. Essa prevede tradizionali misure finanziarie, ma aggiunge prospettive relative ai clienti, ai processi interni di business, all'innovazione e apprendimento.
<b>Benchmarking</b>	Un approccio sistematico per confrontare le prestazioni di un'impresa rispetto a organizzazioni simili e concorrenti, nel tentativo di apprendere il modo migliore di condurre il business (ad esempio, benchmarking di qualità, di efficienza della logistica e diverse altre metriche).
<b>Benefici intermedi</b>	benefici che non sono propriamente benefici di business ma che potrebbero condurre a benefici di business. Esempi includono il buon uso delle risorse, il miglioramento dei servizi ai clienti, la velocizzazione delle consegne, la fatturazione anticipata, il miglioramento del morale dei dipendenti, una migliore gestione delle informazioni, una maggiore agilità nel business e l'accrescimento dell'immagine del marchio.
<b>Beneficio di business</b>	un risultato che è previsto o che direttamente incrementa il valore.
<b>Beneficio</b>	Un risultato la cui natura e valore (espressi in diversi modi) sono considerati vantaggiosi da parte di un'impresa.
<b>Board</b>	Il gruppo dei manager e non manager con la maggiore anzianità nell'azienda che sono responsabili della governance dell'impresa e che hanno il controllo complessivo delle sue risorse.

## APPENDICE B

<b>Business case</b>	Documentazione dei ragioni concernenti un investimento, usata sia per supportare una decisione del business relativamente a compiere, o meno, tale investimento, sia come uno strumento operativo per supportare la gestione dell'investimento lungo il suo completo ciclo di vita economico.
<b>Business sponsor</b>	Chi è responsabile che l'impresa ottenga i benefici previsti da un programma di investimento relativo a un business IT-Enabled
<b>Capacità</b>	Un'attitudine, una competenza o risorse che un'impresa può possedere o richiedere a un'altra azienda, a una funzione di business o a un livello individuale che ne ha la potenzialità o che è richiesta per contribuire alla produzione di un risultato di business e alla creazione di valore.
<b>CARS</b>	La(e) funzione(i) aziendale(i) responsabile(i) della conformità, dell'audit, della gestione del rischio e della sicurezza
<b>Categoria di investimento</b>	Una particolare suddivisione del portafoglio degli investimenti, ad esempio obbligatorio, sostenibile o discrezionale.
<b>Change management</b>	Un approccio olistico e proattivo finalizzato alla gestione della transizione da uno stato organizzativo attuale a uno desiderato, attento in modo specifico o agli elementi del cambiamento critici per le persone o "soft". Riguarda attività quali il cambio di cultura (valori, convinzioni, attitudini), lo sviluppo di sistemi premianti (misure e incentivi appropriati), la progettazione organizzativa, la gestione degli stakeholder, le politiche e procedure per le risorse umane, la formazione della dirigenza, la formazione per la conduzione dei cambiamenti, la costruzione dei gruppi di lavoro e la pianificazione e l'esecuzione delle comunicazioni.
<b>Chargeback</b>	La redistribuzione dei costi degli investimenti tramite l'allocazione alle unità organizzative per le quali sono stati sostenuti. In sua assenza, potrebbero essere formulati pareri errati circa il profitto reale di un prodotto o di un servizio, dal momento che determinati costi chiave potrebbero essere ignorati o calcolati secondo una formula arbitraria.
<b>Chief executive officer (CEO)</b>	Il funzionario di più alto livello che è incaricato della gestione complessiva dell'impresa.
<b>Chief financial officer (CFO)</b>	Il funzionario di più alto livello che è responsabile della pianificazione finanziaria dell'impresa, della tenuta delle registrazioni contabili, delle relazioni con gli investitori e dei rischi finanziari.

<b>Chief information officer (CIO)</b>	Il funzionario di più alto livello che è responsabile dell'IT di un'impresa, dell'allineamento dell'IT alle strategie di business, e della pianificazione, dell'attribuzione di risorse, della gestione dell'erogazione dei servizi IT, delle informazioni, e dello sviluppo delle risorse umane coinvolte.
<b>Ciclo di vita economico completo</b>	Il periodo di tempo durante il quale da un programma di investimento sono attesi i profitti materiali di business e/o sono sostenute le spese materiali (inclusi gli investimenti, i costi correnti e i costi di chiusura).
<b>Ciclo di vita</b>	Una serie di fasi che caratterizzano il corso dell'esistenza di un investimento organizzativo (ad esempio: prodotto, progetto, programma).
<b>COBIT</b>	Control Objectives for Information and related Technology, e' un modello di controllo dell'IT, definito dall'IT Governance Institute (ITGI) e internazionalmente accettato.
<b>Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)</b>	Un framework per l'IT, completo e internazionalmente accettato, che supporta i manager sia di business sia IT e la direzione nel loro lavoro di definizione e di ottenimento degli obiettivi di business e dei correlati obiettivi IT, attraverso la messa a disposizione di un modello completo di IT governance, gestione, controllo e assurance. COBIT descrive i processi IT e gli obiettivi di controllo associati, linee guida di gestione (attività, accountabilities, responsabilità e metriche di prestazione) e modelli di maturità. COBIT supporta la gestione di un'impresa nello sviluppo, implementazione, miglioramento continuo e monitoraggio di buone pratiche riguardanti l'IT.
<b>Dirigente/Manager di business unit</b>	Figure del business aziendale con ruoli attinenti un programma.
<b>Investimenti obbligatori</b>	Gli investimenti che un'azienda considera necessari per evitare non conformità legislative o a regolamenti o violazioni contrattuali.
<b>Investment and services board (lett. Consiglio per gli investimenti e i servizi)</b>	Una struttura di management principalmente responsabile della gestione del portafoglio dei programmi dell'impresa e dei servizi esistenti/attuali e, in tale modo, della gestione del livello di finanziamento complessivo per ottenere il necessario bilanciamento tra necessità aziendali e specifiche delle linee di business.
<b>Manager del programma (Programme Manager)</b>	La persona responsabile del raggiungimento degli obiettivi del programma.

## APPENDICE B

<b>Modellazione</b>	Lo sviluppo di una rappresentazione semplificata di un sistema o di un fenomeno. Tale rappresentazione può essere statica o dinamica, nel qual caso è possibile simulare il comportamento del sistema o del fenomeno in condizioni differenti.
<b>Periodo di recupero</b>	Il periodo di tempo necessario per recuperare l'investimento originale.
<b>Periodo di rientro</b>	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.
<b>Portafoglio degli investimenti</b>	La raccolta degli investimenti considerati e/o in corso.
<b>Portafoglio (o Portfolio)</b>	Insieme di "oggetti di interesse" (programmi di investimento, servizi IT, progetti IT, altre risorse o beni IT) gestiti e monitorati per ottimizzare il valore del business (Il portafoglio degli investimenti è di interesse primario per Val IT. I servizi, i progetti, i beni e le risorse IT sono di interesse primario per COBIT).
<b>Processo di business</b>	Un insieme interconnesso di attività inter-funzionali e di eventi che conducono all'erogazione di uno specifico prodotto o servizio al cliente.
<b>Progetto e Programma</b>	Nel contesto Val IT si compie una differenziazione tra l'utilizzo tradizionale del termine "progetto" e il nuovo termine "programma", un termine che sempre più sta guadagnando un'ampia accettazione.
<b>Progetto</b>	Un insieme strutturato di attività concernenti il rilascio all'impresa di una definita funzionalità (che è necessaria ma non sufficiente per ottenere un richiesto risultato di business) in base a un budget e a una pianificazione condivisi.
<b>Programma</b>	Un insieme strutturato di progetti interdipendenti che sono necessari e sufficienti per ottenere un risultato di business desiderato e per creare valore. Questi progetti possono includere, ma non essere limitati a, cambiamenti nella natura del business, processi di business, il lavoro svolto dalle persone tanto come le competenze richieste per espletarlo, tecnologia abilitante e strutture organizzative. (Il programma di investimento è di interesse primario per Val IT).

<b>Programme management office (PgMO)</b>	La funzione responsabile di supportare i manager del programma e di raccogliere, valutare e segnalare le informazioni relative alla conduzione dei loro programmi e dei progetti che li costituiscono.
<b>Project management office (PMO)</b>	La funzione di sostegno dei responsabili di progetto, che comprende la definizione e la diffusione di metodologie standardizzate e la raccolta, la valutazione e la trasmissione delle informazioni circa la conduzione dei loro progetti.
<b>Registro dei benefici</b>	Un repository per segnalare e registrare le effettive prestazioni delle misure concordate per i risultati attesi di un programma di investimento.
<b>Rendimento di un investimento (Economic Value Added - EVA)</b>	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.
<b>Responsabile delle risorse umane</b>	Il funzionario di un'impresa che è responsabile della pianificazione e delle politiche riguardanti le risorse umane dell'impresa in questione.
<b>Ritorno dell'investimento (ROI)</b>	Una misura di prestazioni operative ed efficienza calcolata, nella sua forma più semplice, mediante il rapporto tra il reddito netto e la spesa media del totale degli investimenti.
<b>Scorecard</b>	Un insieme coerente di misure di prestazione organizzate in categorie nel rispetto degli interessi del management dell'impresa (La Balanced Scorecard, sviluppata da Robert S. Kaplan e da David P. Norton, è un'implementazione ben conosciuta del concetto di scorecard. Essa organizza le misure in quattro categorie: misure finanziarie tradizionali, dei clienti, relative ai processi interni di business e concernenti le prospettive di apprendimento e di crescita).
<b>Servizio IT</b>	L'erogazione quotidiana delle applicazioni IT e del supporto al loro utilizzo, compresa l'assistenza utente (help desk), la fornitura e la movimentazione degli apparati e le autorizzazioni di sicurezza.
<b>Spesa in conto capitale</b>	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
<b>Stage-gates</b>	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

## APPENDICE B

interrompere interamente il lavoro, o di sospendere l'esecuzione di ulteriore lavoro.

<b>Tasso di rendimento minimo (hurdle rate)</b>	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.
<b>Tasso di rendimento</b>	Il tasso di interesse per il quale il flusso di cassa in ingresso è uguale al flusso di cassa in uscita usando il calcolo del valore attuale netto (NPV). Anche conosciuto come Tasso interno di rendimento (IRR).
<b>Tasso di sconto</b>	Un tasso di interesse usato per calcolare un valore attuale che potrebbe include o meno il valore del denaro, effetti fiscali o altri fattori.
<b>Tasso interno di rendimento (IRR - Internal rate of return)</b>	Il tasso di sconto che mette in relazione i flussi di cassa in ingresso con quelli in uscita. 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
<b>Val IT</b>	Un framework standard rivolto alle imprese per selezionare e gestire gli investimenti IT correlati al business e i beni IT attraverso programmi di investimento in grado di creare il valore ottimale per l'impresa.
<b>Valore attuale netto (NPV - Net present value)</b>	Un metodo usato per rappresentare una serie di flussi di cassa in ingresso e in uscita, relativi a un periodo di tempo, mediante un singolo numero, prendendo in considerazione tassi di interesse e rischi. NPV è calcolato applicando un tasso di sconto alla serie di flussi incrementali di cassa in uscita (l'investimento iniziale e i costi operativi) e di flussi incrementali di cassa in ingresso (risparmi sui costi e guadagni) che si manifestano nel corso del ciclo di vita dell'investimento.
<b>Valore ottimale</b>	Il valore massimo che può essere realizzato dai fondi di investimento aziendali disponibili.
<b>Valore</b>	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. Il Valore di un investimento è espresso in termini finanziari e non finanziari, e ne rappresenta i benefici totali nel ciclo di vita al netto dei costi correlati, in funzione del rischio e (nel caso di valore finanziario) del valore del denaro

**Value Management Office (lett. Ufficio per la Gestione del Valore)**

La funzione che agisce come segreteria per lo Investment and Services Board (ISB) nella gestione dei portafogli degli investimenti e dei servizi, che comprende la valutazione e il suggerimento di opportunità di investimento e di business case, i metodi e i controlli della gestione e governance del valore e l'evidenza dei progressi nel sostenimento e creazione del valore dagli investimenti e dai servizi.

## ALTRE PUBBLICAZIONI

Molte delle pubblicazioni emesse da ITGI e da ISACA contengono questionari dettagliati per assessment e programmi di lavoro. Per ulteriori informazioni, prego visitare [www.isaca.org/bookstore](http://www.isaca.org/bookstore) o inviare una mail a [bookstore@isaca.org](mailto:bookstore@isaca.org).

### Assurance

*ITAF™: A Professional Practices Framework for IT Assurance*, 2008  
*Stepping Through the IS Audit, 2nd Edition*, 2004

#### Serie ERP:

*Security, Audit and Control Features Oracle® E-Business Suite: A Technical and Risk Management Reference Guide, 2nd Edition*, 2006  
*Security, Audit and Control Features PeopleSoft®: A Technical and Risk Management Reference Guide, 2nd Edition*, 2006  
*Security, Audit and Control Features SAP®R/3®: A Technical and Risk Management Reference Guide, 2nd Edition*, 2005

#### Ambienti specifici:

*Electronic and Digital Signatures: A Global Status Report*, 2002  
*Enterprise Identity Management: Managing Secure and Controllable Access in the Extended Enterprise Environment*, 2004  
*Linux: Security, Audit and Control Features*, 2005  
*Managing Risk in the Wireless LAN Environment: Security, Audit and Control Issues*, 2005  
*Oracle® Database Security, Audit and Control Features*, 2004  
*OS/390—z/OS: Security, Control and Audit Features*, 2003  
*Risks of Customer Relationship Management: A Security, Control and Audit Approach*, 2003  
*Security Provisioning: Managing Access in Extended Enterprises*, 2002  
*Virtual Private Network—New Issues for Network Security*, 2001

### Governance IT

*Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition*, 2003  
*IT Governance Global Status Report 2008*

#### COBIT e pubblicazioni correlate:

COBIT® 4.1, 2007  
COBIT® *Control Practices, Guidance to Achieve Control Objectives for Successful IT Governance, 2nd Edition*, 2007  
COBIT® *Security Baseline™, 2nd Edition*, 2007  
COBIT® *Quickstart™, 2nd Edition*, 2007  
*IT Assurance Guide: Using COBIT®*, 2007  
*IT Control Objectives for Basel II: The Importance of Governance and Risk Management for Compliance*, 2007  
*IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley: The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting, 2nd Edition*, 2006  
*IT Governance Implementation Guide: Using COBIT® and Val IT, 2nd Edition*, 2007

#### COBIT – serie delle mappature:

*Aligning COBIT®, ITIL® and ISO/IEC 17799 for Business Benefit*, 2005  
COBIT® *Mapping: Mapping of CMMI® for Development V1.2 With COBIT® 4.0*, 2007  
COBIT® *Mapping: Mapping of ISO/IEC 17799:2000 With COBIT® 4.0, 2nd Edition*, 2006  
COBIT® *Mapping: Mapping of ISO/IEC 17799:2005 With COBIT® 4.0*, 2006  
COBIT® *Mapping: Mapping of ITIL With COBIT® 4.0*, 2007  
COBIT® *Mapping: Mapping of NIST SP800-53 With COBIT® 4.1*, 2007  
COBIT® *Mapping: Mapping of PMBOK With COBIT® 4.0*, 2006  
COBIT® *Mapping: Mapping of PRINCE2 With COBIT® 4.0*, 2007  
COBIT® *Mapping: Mapping of SEI's CMM for Software With COBIT® 4.0*, 2006  
COBIT® *Mapping: Mapping of TOGAF 8.1 With COBIT® 4.0*, 2007  
COBIT® *Mapping: Overview of International IT Guidance, 2nd Edition*, 2006

### **Prassi di Governance IT:**

*Information Risks: Whose Business Are They?*, 2005  
*Optimising Value Creation From IT Investments*, 2005  
*Measuring and Demonstrating the Value of IT*, 2005  
*Governance of Outsourcing*, 2005  
*IT Alignment: Who Is in Charge?*, 2005

### **Val IT:**

*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, 2008  
*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0 Extract*, 2008  
*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Business Case*, 2006  
*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The ING Case Study*, 2006

### **Sicurezza**

*Cybercrime: Incident Response and Digital Forensics*, 2005  
*Information Security Governance: Guidance for Boards of Directors and Executive Management, 2nd Edition*, 2006  
*Information Security Governance: Guidance for Information Security Managers*, 2008  
*Information Security Harmonisation—Classification of Global Guidance*, 2005  
*Managing Enterprise Information Integrity: Security, Control and Audit Issues*, 2004  
*Security Awareness: Best Practices to Serve Your Enterprise*, 2005  
*Stepping Through the InfoSec Program*, 2007



*LEADING THE IT GOVERNANCE COMMUNITY*

3701 Algonquin Road, Suite 1010

Rolling Meadows, IL 60008 USA

Phone: +1.847.660.5700

Fax: +1.847.253.1443

E-mail: [info@itgi.org](mailto:info@itgi.org)

Web site: [www.itgi.org](http://www.itgi.org)

