

La Funzione Audit può aiutare a capire se l'azienda sta utilizzando l'IT come leva competitiva?

Relatore: Ing. Stefano Aiello, Consiglio Direttivo AIEA, Partner HSPI

Milano, 17/03/2016

La sfida

- ❑ Il contesto economico impone alle aziende di fare di più, di farlo meglio e con meno risorse (economiche ed umane)
 - le aziende devono costantemente identificare le leve su cui agire per **minimizzare i costi** e **massimizzare al contempo i ricavi**
- ❑ Occorre valutare gli effetti reali di investimenti in innovazioni architettrurali, applicative e organizzative
- ❑ Il ritmo a cui è richiesto di cambiare aumenta la resistenza
 - ... e si deve tener conto della legislazione giuslavoristica



Minaccia o opportunità?

- ❑ I Sistemi Informativi rappresentano in tantissimi casi la leva con cui affrontare queste sfide

Il contributo dell'IT

Negli ultimi 15 anni la produttività in Europa è aumentata del 50% grazie alle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni

Relazione sulla competitività digitale, Commissione europea, 17 maggio 2010

- ❑ E si stima che le ricerche sul PIL ignorino il valore di servizi gratuiti su Internet per un valore di circa 300 MLD USD/year.
 - Ogni innovazione crea le basi per altre innovazioni (ad es. un app che sfrutta Facebook che a sua volta sfrutta il web, che a sua volta sfrutta la rete)

- ❑ Eppure per molti CEO la tecnologia sembra più una minaccia che una opportunità

La tecnologia è al

- **primo posto** nella lista delle forze esterne che potrebbero impattare l'organizzazione nei prossimi 3-5 anni
- **Sesto posto** nella lista delle «key sources of sustained economic value»

IBM CEO Study, Maggio 2012

Acquistare le migliori tecnologie non basta

- ❑ Nel 2000 il Centro di Ricerca sui Sistemi Informativi del MIT, dopo avere analizzato i dati disaggregati di 380 imprese, pubblica l'articolo «Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance», in cui si dimostra che
 - il contributo principale dell'IT è quello di rendere possibili metodi di produzione radicalmente nuovi, ma **solo se vengono associati ad altri investimenti complementari relativi al ridisegno dei processi, dell'organizzazione e delle competenze.**
 - gli investimenti IT richiedono tempo per produrre risultati
 - non è assolutamente sufficiente acquistare system integration, licenze sw ed hardware

- ❑ Nel 2003 Nicholas Carr scrive l'articolo «IT doesn't matter», nel quale sostiene che l'IT non è una risorsa strategica, in grado di creare un vantaggio competitivo durevole. Infatti, secondo le teorie economiche una risorsa, per essere strategica, deve essere: **rara, non imitabile e difendibile**

- ❑ L'IT non porta i medesimi risultati in tutte le imprese.

- ❑ La domanda che ci si deve porre è quindi, non se i Sistemi Informativi portino benefici, ma *come* ottenere tali benefici.

Il valore dell'IT

Le caratteristiche delle «imprese digitali»

- Sempre Brynjolfsson identifica alcune caratteristiche delle «imprese digitali»:
 - hanno riorganizzato il proprio modo di lavorare, creando un nuovo modello operativo in cui le tecnologie informatiche sia utilizzate in modo estensivo
 - Adottano a pieno i meccanismi di delega, riducendo i livelli gerarchici e/o premiando iniziativa e responsabilità individuale (il singolo è così incoraggiato sfruttare la maggiore disponibilità di informazioni)
 - Identificano e comunicano in modo chiaro gli obiettivi dell'azienda e i manager mantengono i piani operativi per implementarli.
 - Favoriscono l'accesso alle informazioni privilegiando l'azione «informata» a scapito dell'azione «per regola»
 - Mettono in stretta relazione incentivi e risultati, anche attraverso sistemi di misura
 - Cercano e assumono talenti, investono sul capitale umano (ad es. in Formazione e non solo su aspetti tecnici legati all'utilizzo di Sistemi Informativi)

Innovazione e strategia

- ❑ In una ricerca Gartner del 2012 emerge che in azienda l'**innovazione è guidata quasi sempre dal CEO, dal Director o dal Senior Management (50%)**. Il CIO e il COO sono il leader dell'innovazione appena nel 4% dei casi.
 - **Il CFO mai!**

- ❑ Eppure, nello stesso sondaggio, emerge che il **consigliere privilegiato del CEO per la strategia è proprio il CFO** seguito dal COO. Il CIO è all'ottavo posto di questa classifica.

- ❑ Per essere percepito come un interlocutore e per contribuire all'innovazione e alla strategia, il CIO **deve superare il suo ruolo di tecnologo**, capendo il valore delle variabili gestite dalla propria organizzazione (clienti, vendite, competitor, trend di mercato, modello operativo aziendale, dati economici, dati regolatori)

Poniamoci qualche domanda

1

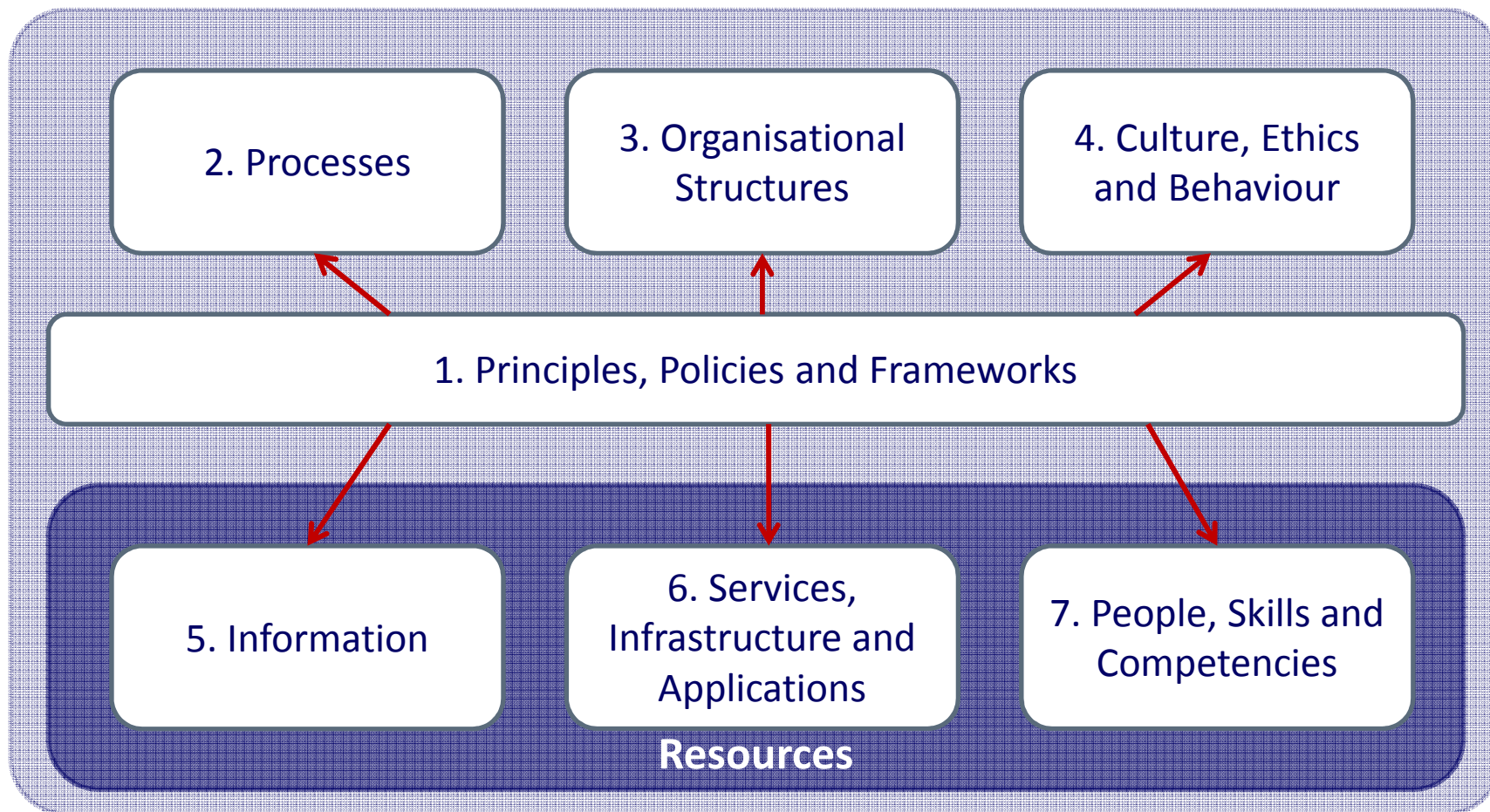
*La funzione di Audit può **contribuire** a comprendere se l'azienda sta utilizzando in **modo ottimale** la leva IT?*

2

*La funzione di audit può **riqualificare** il proprio ruolo focalizzandosi sulla **capacità del Dipartimento IT di cambiare l'organizzazione** piuttosto che sulla capacità di rispettare regole formalizzate?*

Gli abilitatori IT

- ❑ È necessario identificare gli **abilitatori IT** a supporto della pianificazione ed attuazione della strategia aziendale.



Governance & Management dei SI

- ❑ Attraverso l'analisi dei processi di governo e di gestione dei Sistemi Informativi, degli strumenti informatici adottati e dei relativi dati di log, delle policy, delle **responsabilità assegnate** e delle competenze del personale, potrà essere identificato il **gap** tra le modalità operative della Funzione IT e:
 - le prassi accettate a livello internazionale (COBIT, PMBoK/PRINCE2, IREB, TOGAF, ITIL, OPBoK/eSCM, ISO 20000, ISO 27xxx, ...),
 - I framework di competenze (eCF, SFIA, ...)
 - le policy pubblicate,
 - gli ordini di servizio emanati da HR

- ❑ Al fine di poter identificare eventuali inefficienze nell'utilizzo delle risorse informatiche e duplicazioni di soluzioni, è indispensabile
 - Valutare le performance complessive della Direzione IT e la sua capacità di essere una leva per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali
 - disporre di una chiara **identificazione dei servizi IT** erogati, delle relative **catene tecnologiche** e della **mappatura sui processi core e di supporto**.

Possibili obiettivi delle attività di Audit

- Piano dei Sistemi
- Logiche di prioritizzazione degli interventi
- Prassi di Demand
- La conoscenza dei processi aziendali
- Enterprise Architecture Management
- Competenze
- I progetti strategici
- Pianificazione & Controllo

Piano dei Sistemi

- ❑ Il Piano dei Sistemi è costruito tenendo conto del **Piano Industriale**
 - L'IT ha conoscenza del piano industriale? In caso di mancanza di piano strategico, l'IT è in grado di cogliere le priorità aziendali?
 - L'IT partecipa a meeting col business (IT Steering committee)?
 - L'IT analizza il piano strategico periodicamente per verificare la coerenza delle iniziative IT con le strategie aziendali?

- ❑ Le iniziative IT sono avviate in funzione delle esigenze di business
 - Esistono **logiche di prioritizzazione** degli interventi? Sono condivise? Sono applicate? Sono adeguate?
 - Per le iniziative di maggior rilievo è prevista **un'analisi di fattibilità tecnica** ed economica?
 - A valle dell'implementazione viene fatta una **Post Implementation Review** per confrontare i risultati con gli obiettivi concordati in fase di avvio?

Demand

❑ Le prassi di Demand e raccolta del fabbisogno sono armoniche al **modello di funzionamento dell'impresa**

- La raccolta dei fabbisogni è un **processo trasversale** in grado di fare sintesi tra le esigenze delle BU?
- Le iniziative IT approvate sono messe in relazione con le esigenze delle BU?
- L'IT **propone evoluzione dei processi** legati ad un utilizzo innovativo dei sistemi informativi?

❑ L'allineamento IT Business è garantito

- All'interno delle Business Unit sono state identificate le **risorse che dialogano con l'IT** (non i key user)? Sono risorse con **competenze strategiche**? Sono soggetti che **aiutano a cambiare**?
- **Sono effettuate le customer survey** dei servizi IT?

Tecniche per conoscere ed analizzare i processi aziendali

live event stream

```

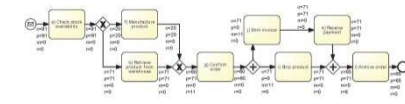
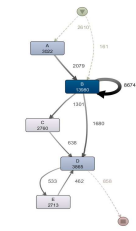
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for IBM = 4.744464
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for AAPL = 1.911421
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for BIL = 4.912314
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for CSCO = 24.612387
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for BAV = 9.129
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for BDT = 4.912314
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for BT = 4.1873
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for HFT = 17.71
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for HFT = 4.910205
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for HFT = 15.14
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for HFT = 10.1
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for HFT = 21.4
Stock Ticker Event -- Average price in the last 5 minutes for UST00124_0_000000 = 1.910281
    
```



event log

Il Process Mining

extract
"actionable"
process
knowledge



process models

✓ / ✗
compliance



performance...

if A then B
patterns

Shift di paradigma da "confidence-based" (basata su interviste) ad "evidence-based"

- Comprendere la struttura reale dei processi aziendali ...Piuttosto che immaginarla
- Supportare (o sfatare) ipotesi grazie a prove certe ...Piuttosto che basarsi sulle intuizioni
- Quantificare l'impatto di diverse opzioni di redesign ...Confrontando le performance prima e dopo in tempi rapidi

Enterprise Architecture Mgmt & Competenze

❑ Esiste una **Enterprise Architecture** aziendale

- Esiste un **Catalogo** dei Processi di Business?
- Esiste una mappa delle **informazioni** gestite dai processi di business?
- Esiste una **roadmap evolutiva** dei processi e delle informazioni (enterprise architecture)?
- Esiste una **vista integrata** di processi/obiettivi di business, applicazioni, dati e infrastrutture?

❑ Le risorse IT hanno le **competenze** per cogliere le sfide che gli sono poste

- Il CIO ha un background esclusivamente tecnico? Oppure ha un **background manageriale**?
- Esiste un mappa delle competenze digitali (e-CF o SFIA) ed un'analisi dei gap?
- Sono assegnati i ruoli di Process Manager?
- Le **figure IT ad alto potenziale** sono state individuate? Sono gestite e **valorizzate**?

I progetti Strategici

❑ I progetti strategici sono mantenuti sotto controllo

- Come stanno procedendo i **3-5 progetti più strategici** dal punto di vista del business? dal punto di vista IT, in termini di tempi e costi?
- Il tempo delle risorse più critiche è allocato in modo coerente alle priorità?
- Le attività di **gestione del cambiamento** organizzativo collegate ai progetti IT sono **pianificate, gestite e monitorate**?
- Viene effettuata regolarmente la Post Implementation Review?

❑ Le informazioni a supporto delle decisioni sono adeguate

- Sono state individuate le **informazioni strategiche** dell'organizzazione?
- Sono state classificate in termini di esigenze di **disponibilità, confidenzialità e sicurezza**? I dati hanno un **owner**?
- Esiste una strategia di **Business Continuity** che garantisca l'adeguata disponibilità delle informazioni?

Pianificazione & Controllo

L'IT contribuisce al consolidamento delle prassi di **Pianificazione e Controllo**

- La produzione ed elaborazione del dato elementare (contabilità analitica) è supportata dai sistemi?
- Il reporting delle informazioni ai diversi utenti è pienamente supportata dagli applicativi o deve essere effettuato attraverso informatica individuale?

I due punti precedenti risultano fattori critici per la **certificazione del dato**

- Sono adottate metriche per valutare avanzamento dei progetti e valore effettivo generato?
- Le metriche sono complete con le valutazioni di audit effettuati?

La **Business Intelligence** è di aiuto nell'analisi delle performance aziendali

- L'IT contribuisce a **definire le metriche** per i processi aziendali (order to cash, customer support...)?
- Le metriche sono **misurate regolarmente**? L'IT analizza il grado di utilizzo delle metriche?
- L'IT è in grado di **verificare l'efficacia delle metriche** utilizzate per la misurazione dei processi?
- È disponibile **un cruscotto direzionale** con i principali indicatori su tutti i processi aziendali? Le metriche sono consolidate su una piattaforma unica di Business Intelligence?

Il dato necessario a prendere decisioni
è disponibile al momento giusto, per la persona giusta, ad un costo equo?



ARE YOU READY

FOR THE
CHANGE?