

## PRESENTAZIONE DELLA NUOVA VERSIONE DI COBIT

### *Intervista al Prof. Dr. Steven De Haes*



Il Dott. Steven De Haes è Professore Associato di Gestione dei Sistemi Informativi alla Scuola di Management di Anversa e presso la facoltà di Economia Applicata dell'Università di Anversa. È impegnato attivamente nella ricerca applicata ai settori della IT Governance, IT Strategy, IT Management, IT Assurance, IT Business Value e Strategic Alignment. Fa parte dell'International Teacher's Program (Kellogg School of Management) e ricopre il ruolo di direttore accademico dell'Executive Master in IT Governance & Assurance, dell'Executive Master in Enterprise Architecture e dell'IT Governance and Alignment (ITAG) Research Institute.

Ha pubblicato numerosi articoli in riviste quali Communications of the AIS, Information Systems Management, Journal for Information Technology Case Studies and Applications (JITCA). È co-editor-in-chief della rivista International Journal su IT / Business Alignment e Governance ([www.igi-global.com/ijitbag](http://www.igi-global.com/ijitbag)) e co-autore di diversi libri, come "Implementing Information Technology Governance: Models, Practices and Cases" (IGI Publishing, 2008) e "Enterprise Governance of IT: Achieving Strategic Alignment and Value" (Springer, 2009).

Sostiene le organizzazioni che vogliono implementare l'IT governance e l'allineamento tra IT e business. Steven De Haes è coinvolto nello sviluppo dei framework COBIT, Risk IT e Val IT come ricercatore e co-autore. Dal 2001 è membro del COBIT Steering Committee, VAL IT Steering Committee e Risk IT Taskforce attualmente fa parte della COBIT 5 Taskforce.

***Alla fine degli anni 90 si parlava – per la prima volta – dell'IT Governance. Dieci anni dopo – nel 2008 - la International Standards Organization pubblicava lo standard ISO/IEC 38500 - "Corporate Governance dell'IT", marcando un cambiamento di prospettiva: l'IT Governance diventava la Governance aziendale dell'IT. Quale è il ruolo di COBIT 5 in questo percorso?***

L'IT Governance ha suscitato grande interesse quasi subito dopo la sua pubblicazione. Tuttavia, a causa del focus sul termine "IT" nella denominazione della disciplina, è rimasto un argomento all'interno del settore IT. Abbiamo sperimentato spesso in prima persona gli effetti di un tale approccio. Cercando l'amministratore delegato per un colloquio su problemi di IT Governance venivamo indirizzati immediatamente verso il responsabile IT. Il coinvolgimento del business è però essenziale per l'IT Governance; questa prospettiva ha permesso uno spostamento verso la Governance aziendale dell'IT. La Governance aziendale dell'IT fa parte della Corporate Governance e indirizza la definizione e l'implementazione dei processi,

delle strutture e dei meccanismi relazionali in un'organizzazione, il che abilita sia il business che il personale IT a realizzare ognuno le sue responsabilità a supporto dell'allineamento dell'IT con il business e della creazione di valore per il business tramite investimenti in IT.

COBIT 5 rappresenta uno spostamento verso il concetto di Governance aziendale dell'IT. Guardando in maniera critica COBIT 4.1 si può notare come sia orientato principalmente all'IT, mentre altri framework, come VAL IT e RISK IT, sono più orientati al business. COBIT 5 realizzerà una vista integrata della Governance aziendale dell'IT, basandosi su COBIT, VAL IT, RISK IT e definendo processi end-to-end, sia

per il management che per la governance; in tali processi sia il business che l'IT giocano un ruolo importante per la realizzazione del valore di business dall'IT mentre i rischi vengono mitigati.

COBIT 4.1 è stato definito un framework di governance, ma in realtà prevede attività e processi di gestione; ad esempio le attività di Incident Management, Change Management e Project Management sono realizzate sempre a livello di management e non di governance.

La novità portata da COBIT 5 è la forte distinzione tra la governance e il management. In COBIT 5 sopra lo strato di management è previsto lo strato di governance composto da cinque processi che indirizzano tematiche come il rischio, il valore, le risorse e include aree che dovrebbero essere coordinate dal Consiglio di Amministrazione o dal Comitato Esecutivo. Ad esempio, una delle responsabilità del Consiglio di Amministrazione potrebbe essere la definizione dei criteri di investimento per l'organizzazione. A livello di management questi criteri saranno invece utilizzati da un comitato d'investimento per stabilire una priorità tra i progetti di investimento e poi per selezionare quelli da completare.

Anche se COBIT 5 rappresenta una chiara evoluzione rispetto a COBIT 4.1 gli oggetti della vecchia versione, come ad esempio i template, le matrici RACI e gli input/output, saranno riutilizzati. In questo modo il passaggio degli utenti da una versione all'altra sarà facilitato.

***Il principale problema nelle organizzazioni è la mancanza di consapevolezza riguardo l'importanza dell'IT nel raggiungimento degli obiettivi di business. COBIT 5 come indirizza questa problematica? Include suggerimenti o raccomandazioni pratiche su come coinvolgere il business nell'implementazione del framework?***

COBIT è ancora utilizzato prevalentemente dal dipartimento IT, la nuova versione cerca di andare oltre questi confini classici. Il messaggio che COBIT 5 vorrebbe trasmettere è che la produzione di valore da parte dell'IT è anche responsabilità del business. Questo messaggio è

espresso molto chiaramente nel framework VAL IT, che tra l'altro è stato definito complementare a COBIT. Lo scopo iniziale del VAL IT era quello di creare un manuale per i dirigenti in cui veniva spiegato come raggiungere gli obiettivi di business con l'aiuto dell'IT.

A tre anni dalla pubblicazione del VAL IT risulta che non molti dirigenti hanno letto il framework, ma sono invece molti i casi in cui amministratori delegati e senior IT manager hanno utilizzato VAL IT per ottenere il coinvolgimento del business, riuscendo in questo modo a portare il tema dell'IT Governance fuori dal reparto IT e tra le responsabilità del business. COBIT 5 introduce strumenti e mezzi che rendono possibile questo tipo di coinvolgimento del business. Certamente non è sempre ovvio quali siano i comportamenti migliori per attirare l'attenzione del business. Nei casi più difficili è necessario identificare delle leve in eventi negativi come ad esempio un investimento che non ha raggiunto gli obiettivi proposti. Queste situazioni potrebbero motivare i dirigenti ad assumere una posizione rilevante all'interno dell'organizzazione e agire come sponsor per introdurre la Governance aziendale dell'IT.

***Esistono metodi o strumenti che possono essere utilizzati per mostrare ai dirigenti i vantaggi dell'adozione dei processi di Governance dell'IT e, nello stesso tempo, i rischi nel non farlo?***

L'adozione di framework come COBIT e VAL IT è in aumento e le organizzazioni possono sperimentare in prima persona l'utilità della Governance dell'IT. L'attuazione di questi tipi di framework necessita però degli sforzi considerevoli in quanto richiede all'organizzazione di valutare e riconsiderare i propri processi. L'investimento in pratiche di governo IT è quindi spesso percepito come costoso e complesso, mentre il suo ritorno in termini di valore, sia a breve che a lungo periodo, è difficile da misurare concretamente. Un tema importante sia per i ricercatori che per gli accademici è quindi la valutazione del valore di business raggiungibile – inteso come raggiungimento degli obiettivi di business - tramite l'adozione di pratiche come COBIT e VAL IT.

Come sapete, un concetto importante in COBIT 4.1 e COBIT5 è la “cascata” che dagli obiettivi aziendali fa discendere gli obiettivi IT e da questi ultimi i processi di COBIT. Con questo concetto COBIT cerca di spiegare come i processi IT operativi giochino un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi di business specifici. Ad esempio, nell’appendice di COBIT 4.1, il processo di “Gestione delle operazioni” è determinante per raggiungere l’obiettivo IT di “Assicurare la disponibilità dei servizi IT”, che a sua volta sostiene l’obiettivo di business di “Soddisfazione del cliente”.

Nel 2008 abbiamo realizzato un progetto internazionale di ricerca commissionato da ISACA in cui abbiamo dimostrato, basandoci su un sondaggio che ha coinvolto più di 550 organizzazioni di tutto il mondo, che l’adozione dei processi COBIT permette il raggiungimento di obiettivi IT che a loro volta consentono di realizzare gruppi di obiettivi di business. Su questa ricerca abbiamo costruito il business case per l’adozione COBIT, ha infatti rilevato una relazione importante tra l’adozione dei processi per la Governance IT e il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi IT e di business.

In COBIT 5 la “cascata” degli obiettivi aziendali - obiettivi IT - processi di COBIT rappresenterà ancora un punto di riferimento importante. Naturalmente, gli obiettivi IT e di business del COBIT 4.1 saranno allineati con i processi del COBIT 5. La Scuola di Management di Anversa sta attualmente lavorando su queste tematiche, in collaborazione con ISACA.

**Come si integra COBIT con le altre best practice e framework per l’IT Management, come ad esempio ITIL o OPBOK?**

Uno dei motivi per i quali COBIT ha avuto così tanto successo negli ultimi dieci anni è che è stato considerato come un “framework ombrello”, che indirizza, a mio parere, tutti gli elementi che un responsabile IT dovrebbe gestire. COBIT può essere visto come un’integrazione di framework più specifici, ITIL, CMMI, ISO ecc. COBIT è più orientato al “che cosa” deve essere fatto, mentre gli altri framework spesso si spingono fino a dire “come” deve essere fatto. Questa caratteristica era già presente nelle precedenti

versioni di COBIT e sarà ancora più evidente in COBIT 5. Ad esempio, in COBIT 4.1 l’Architettura era un dominio poco sviluppato, in COBIT 5 sarà inserito un processo dedicato all’Architettura dell’organizzazione, che sarà collegato in modo evidente a framework più specifici, come ad esempio il TOGAF.

Per quanto riguarda l’outsourcing COBIT, sia nella versione 4.1 che nella 5, non prevede un processo ad hoc, questo non significa che COBIT non ne riconosce l’importanza. Al contrario, se avete dato in outsourcing parte o l’intero sistema IT, o state valutando di farlo avrete bisogno di numerosi elementi di COBIT 5, come ad esempio le attività di Definizione e gestione dei livelli di servizio, di Approvvigionamento e di Gestione servizi di terze parti. Dovrebbe essere preso in considerazione anche l’aspetto strategico, in quanto è responsabilità del business decidere di esternalizzare o meno un servizio. La conclusione è che sono necessarie varie attività di governo e di management per affrontare l’outsourcing in modo adeguato. Affrontare la complessa sfida dell’outsourcing potrebbe essere un ottimo esercizio nell’implementazione di COBIT.

**ISACA e ITGI hanno sviluppato e stanno mantenendo numerose best practices e percorsi di certificazione (ad es. Val IT, Risk IT, IS Audit Guidelines, ITAF, BMIS, CISA, CGEIT, CRISC, CISM...). Da un lato risulta oggettivamente difficile comprenderne le differenze, dall’altro l’impegno per mantenerle aggiornate potrebbe essere difficilmente sostenibile, soprattutto in periodo di crisi. Qual è il ruolo di COBIT 5 in questo panorama?**

ISACA è cosciente dell’esistenza di numerosi framework, che spesso possono essere poco chiari per il pubblico.

In effetti, nel business case sviluppato due anni fa in preparazione di COBIT 5 è stato affermato che uno degli scopi principali della nuova versione sarebbe stato sviluppare l’integrazione di COBIT, RISK IT, Val IT, ITAF, BMIS e del Board Briefing per l’IT Governance.

In futuro si avrà un unico body of knowledge - il COBIT 5 - e quattro programmi di certificazione. Tutti i programmi di certificazione deriveranno

da COBIT 5, ma ognuno rappresenterà un punto di vista diverso:

- CISA per l'Assurance,
- CISM per i Security Manager,
- CRISC per i Risk Manager,
- CGEIT per l'IT Governance.

In futuro ognuna di queste certificazioni farà riferimento ad un unico body of knowledge, vale a dire COBIT 5.

ISACA ha costituito un gruppo di lavoro responsabile dello sviluppo di un programma di certificazione delle organizzazioni. È il primo progetto di questo tipo in ISACA e dimostra la volontà di offrire una prospettiva unica di COBIT sia a livello di sviluppo professionale che di benchmarking delle organizzazioni. La base di questo progetto è lo standard ISO / IEC 15504 - Software Process Improvement e Capability Determination.

### ***In sintesi, quali sono i principali vantaggi di COBIT 5?***

COBIT 5 rappresenta un miglioramento importante, metterà a disposizione dei professionisti la prossima generazione di

linee guida ISACA per l'IT Governance. Penso che durante questa intervista siano emersi importanti vantaggi di COBIT 5:

- l'integrazione dei vari framework (COBIT, VALIT, RISKIT, BMIS, ecc) verso una base di conoscenze integrata,
- il riutilizzo degli "oggetti" della versione precedente per mantenere una struttura familiare all'utente (matrici RACI, input/output, metriche, livelli di maturità, ecc),
- la distinzione tra governance e management,
- l'esistenza di processi end-to-end, che indirizzano sia i processi di business che i processi IT,
- il miglioramento della "cascata" Obiettivi di business - Obiettivi IT.

### ***Quando sarà pubblicato COBIT 5?***

I preparativi per COBIT 5 sono in corso da alcuni anni. Infatti, una gran parte del lavoro di sviluppo è già stato fatto. Sono appena rientrato da Chicago dove si è tenuto l'incontro del Gruppo di lavoro per COBIT 5 ed abbiamo stabilito di pubblicare una prima versione draft nel primo trimestre del 2011.