



saggi

siamo in: Homepage / archivio

working paper

autori

archivio



recensioni

segnalazioni

eventi

link

N° 1 2009

di Lorenzo Caselli



Un'altra economia è possibile

saggi

⇒ Roberto Cafferata

Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa

⇒ Marco Frey

Il bilancio sociale delle Università

⇒ Emanuele Invernizzi

Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing (di Emanuele Invernizzi, Rossella Gambetti e Stefania Romenti)

⇒ Gianni Cozzi

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

⇒ Silvia Bruzzi

Innovazione scientifica e innovazione imprenditoriale nel settore farmaceutico

⇒ Paolo Parini

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

⇒ Silvana Gallinaro

La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi

< indietro

working paper

⇒ Sara Cepolina

La politica per la ricerca e l'innovazione in Piemonte: coordinare e coinvolgere. Un confronto con la Liguria

⇒ Renata Dameri
Paola

Le determinanti dell'IT governante e la creazione di valore

⇒ Riccardo Amidei

Governance ICT e competenze professionali

⇒ Stefano Privitera

Governance ed accountability aziendale in Finmeccanica



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

Le determinanti dell'IT governance e la creazione di valore

Renata Paola Dameri

Sommario: 1. L'IT governance - 2. Le leve di azione dell'IT governance - 2.1 Rapporti tra IT governance e IT management - 2.2 Modalità di implementazione dell'IT governance - 3. Le determinanti dell'IT governance - 4. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

IT governance is the set of subjects, procedures, activities exploited to drive the IT in companies towards value creation. IT governance is pursued implementing an IT governance model, taking into account both business strategies, organizational architecture and returns expected from IT. It is necessary to consider all these determinants, to design the best IT governance model for each company, with the aim to orient IT investment decisions aligned with the business goals, especially in the long term.

1. L'IT governance

Il concetto di IT governance ha vita recente e radici lontane (Brown e Magill, 2005).

Vita recente, poiché è solo da pochi anni che si utilizza il termine governo per indicare le attività decisionali di alto profilo che riguardano l'IT aziendale: decisioni in merito a natura, ruolo e architettura generale dei sistemi informativi aziendali, sia per l'impresa concepita unitariamente che per i singoli business che questa svolge.

Radici lontane, poiché fin dagli anni '60 gli studiosi hanno avvertito la necessità di definire pratiche decisionali per l'IT che andassero oltre la mera gestione e avessero invece la natura di atti di governo, ovvero di indirizzo a medio-lungo termine e di definizione di una vera e propria visione d'insieme del ruolo che l'IT poteva avere in una specifica realtà aziendale (Burlingame, 1961; Norton, 1973).

Tuttavia, la relativa semplicità e standardizzazione delle tecnologie disponibili ha inizialmente portato a mettere l'accento più sulla gestione dell'IT che sul suo governo; ciò ha determinato nel corso dei primi quarant'anni dell'evoluzione dell'IT un atteggiamento caratterizzato da alcuni aspetti quali:

- la dominanza dell'imperativo tecnologico rispetto a quello aziendalistico: le scelte relative all'automazione sono state per molti anni dettati dallo stato dell'arte della tecnologia e dal confronto con il livello di automazione dei concorrenti e del sistema economico, piuttosto che dalle specifiche esigenze aziendali;
- l'attenzione eccessiva sui costi: correr dietro alla tecnologia significa spendere per l'IT, senza tuttavia avere ritorni adeguati perché le tecnologie non sono sufficientemente intrecciate con il business, oppure senza conoscere i ritorni per la mancanza di strumenti di valutazione adeguati a coglierli; la lievitazione della spesa richiede di conseguenza una forte attenzione al controllo dei costi e all'efficienza operativa, con riduzione dell'attenzione sul fronte strategico (Carr, 2003).

Il passaggio dal paradigma dell'IT management a quello dell'IT governance è stato provocato essenzialmente da due elementi:

- la necessità di giustificare adeguatamente spesa ed investimenti informatici in continua crescita;
- le norme sulla compliance dei sistemi contabili informatizzati.

La giustificazione di spesa ed investimenti informatici è una richiesta che il top management pone in modo sempre più netto e deciso all'IT management, a partire dalla metà degli anni '90. In questo periodo infatti inizia un processo tuttora in corso, di progressiva de-standardizzazione dell'IT. Ciò significa che accanto a tecnologie informatiche mature e per nulla distintive, ma necessarie per l'operatività quotidiana, si pongono tecnologie informatiche flessibili e personalizzabili, sia nella struttura che nell'utilizzo, che possono costituire strumenti *firm-specific* portatori di distinzione tra impresa e impresa (Dameri, 1998; 2005).

Ciò implica che le scelte relative all'IT non riguardano più semplicemente se automatizzare, in che misura e con quale entità di costo/investimento. Le scelte cruciali relative all'IT riguardano sempre di più il *come* automatizzare, con quali specifiche tecnologie e attuando quali percorsi di personalizzazione del rapporto tra IT e business. Per creare valore con l'IT non è sufficiente implementare applicazioni informatiche funzionanti ed efficienti; è necessario piuttosto implementare applicazioni IT che abilitino cambiamenti nel business strategicamente orientati, ovvero allineati con le scelte strategiche aziendali e dei business (Bannister e Remenyi, 2005).

Diventa quindi necessario attribuire ad alcuni soggetti aziendali collocati a livello di top management il potere di governo e di indirizzo sull'IT, che consenta loro sia di definire le linee di azione per la gestione del sistema informativo

esistente, sia di impostare le azione per la realizzazione della visione futura del sistema informativo aziendale e del suo ruolo a supporto delle strategie (Weill e Ross, 2005).

L'attuazione dell'IT governance passa attraverso aspetti strategici, organizzativi e valutativi:

- strategici, in quanto è necessario includere le scelte sull'IT nel quadro del processo di definizione delle strategie aziendali, fin dall'inizio di tale processo piuttosto che a valle della definizione della strategia; il governo dell'IT deve essere una attività simultanea rispetto al governo dell'impresa;
- organizzativi, in quanto la distribuzione dei poteri e delle responsabilità va effettuata ripensando alla struttura organizzativa dell'impresa e alla posizione della funzione IT nell'organizzazione;
- valutativi, in quanto il governo dell'IT deve essere realizzato tramite una attribuzione di poteri-responsabilità-obiettivi, la cui corretta valutazione è elemento determinante del successo della attività di governo (Dameri e Privitera, 2009).

Le norme sulla compliance dei sistemi contabili informatizzati costituiscono l'altra molla che ha fatto scattare l'IT governance. Gli scandali finanziari che hanno interessato principalmente gli Stati Uniti, ma anche altri paesi (e non ultima l'Italia, con i casi Cirio e Parmalat) hanno dimostrato come i sistemi contabili possano essere molto vulnerabili e le informazioni economico-finanziarie diffuse sui mercati finanziari viziate da incertezza e talvolta dolo. Ciò ha richiesto un rafforzamento dei sistemi di validazione dei dati contabili e di controllo sia interno che esterno sulle procedure di rilevazione e rendicontazione (Cantino, 2007).

Tale rafforzamento dell'affidabilità dei sistemi contabili richiesto da precise norme di legge impatta fortemente sui sistemi informativi e in particolare sul sottosistema informativo amministrativo e contabile; l'adeguamento a tali norme - ovvero la compliance dei sistemi informativi - richiede una vera e propria attività di governo su di essi. Infatti, per realizzare la compliance è necessario governare saldamente tutti i processi che agiscono sui sistemi informativi contabili, presidiandoli e controllandoli, individuando al contempo soggetti e relative responsabilità in merito all'affidabilità e sicurezza di tali sistemi.

L'IT governance emerge quindi come una tripla esigenza:

- da un lato, esigenza di conformità, che implica l'individuazione di responsabilità formali, controllo dei processi e presidio del rischio;
- dall'altro, l'esigenza di efficacia strategica, che richiede l'individuazione di responsabilità sostanziali in termini di effettiva e valutabile partecipazione dell'IT alla creazione di valore;
- *last but not least*, tali esigenze vanno compensate con il controllo dei costi e della spesa e il corretto utilizzo sia del portafoglio di risorse IT disponibili che degli investimenti effettuabili per la realizzazione del sistema informativo del futuro (ITGI, 2001b).

Valore, costi e rischio sono quindi le tre leve di azione che devono guidare l'IT governance.

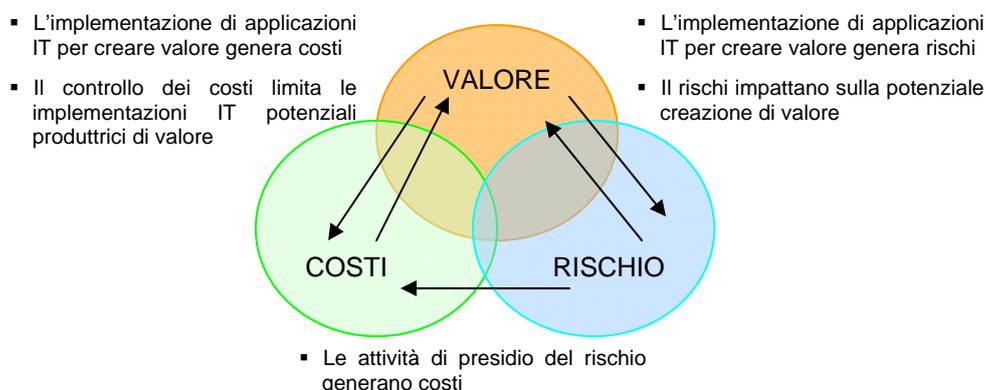
2. Le leve di azione dell'IT governance

L'azione di governo dell'IT è dunque un insieme di decisioni e scelte di indirizzo, il cui scopo è la partecipazione dell'IT alla creazione di valore, sia operando come leva sulle strategie aziendali e di business, sia mantenendo sotto controllo i costi dell'IT e i rischi connessi con l'IT. Quest'ultimo aspetto dell'IT governance tiene conto anche delle esigenze di compliance dei sistemi informativi imposte dalle norme sull'affidabilità e sicurezza dei sistemi contabili.

Le leve di azione dell'IT governance sono ovviamente tra di loro intrecciate e si influenzano reciprocamente (Fig. 1). Infatti:

- il valore è l'obiettivo da raggiungere; esso richiede però costi di gestione dei sistemi e investimenti per il loro adeguamento continuo alle esigenze presenti e future dell'impresa;
- i costi da sostenere, suddivisi tra costi operativi e investimenti, vanno tenuti sotto controllo sia dal punto di vista dell'entità, sia per quanto riguarda la loro destinazione;
- il rischio deve essere presidiato e ciò richiede specifiche azioni di governo e controllo dei sistemi, azioni che ovviamente comportano costi e che sottraggono risorse a spese e investimenti orientati alla creazione di valore tramite l'IT.

Fig. 1 - I rapporti tra le leve di azione dell'IT governance



Fonte: elaborazione propria

Come si può notare, i tre elementi sono tra di loro conflittuali; infatti il contenimento dei costi incide sulle azioni a supporto della creazione del valore, che invece richiederebbe spese e investimenti. Dal canto suo, anche il controllo del rischio assorbe risorse che non possono essere destinate ad investimenti IT di natura strategica. Inoltre, la creazione di valore tramite l'IT passa per l'allestimento e la gestione di un portafoglio ben bilanciato di applicazioni IT a specifico supporto dei business aziendali. Il valore dell'IT non deriva infatti dalla tecnologia in sé, che costituisce una risorsa non distintiva dell'attività aziendale, bensì dall'uso specifico che se ne fa. Ma a sua volta l'implementazione di progetti IT specifici genera complessità e quindi maggiori rischi (Dameri, 2008).

Queste considerazioni evidenziano come una mera attività di management dell'IT non possa più soddisfare l'esigenza di creare valore tramite l'IT, poiché la gestione si focalizza sul funzionamento dell'IT, piuttosto che sulle scelte che ne determinano la natura all'interno dell'impresa. È quindi impossibile per una attività di IT management priva di governo realizzare il giusto bilanciamento tra costi, rischi e valore. Essa al contrario finirà per privilegiare una di tali dimensioni, rischio o costo, che possono essere gestite anche in mancanza di una vera e propria linea di governo, perdendo di vista l'obiettivo ultimo, quello del valore.

Il successo dell'IT nella creazione del valore dipende quindi:

- dai rapporti tra IT governance e IT management;
- dalle modalità di implementazione dell'IT governance rispetto alle dimensioni strategica, organizzativa e valutativa di cui si diceva in precedenza.

2.1. Rapporti tra IT governance e IT management

I rapporti tra IT governance e IT management sono cruciali; in particolare è necessario definire compiutamente le attribuzioni e le relazioni tra i due ambiti (Meregalli, 2001). Tale compiuta definizione andrebbe effettuata tramite policy aziendali di IT governance realizzate in modo cooperativo, con l'apporto dei soggetti coinvolti da tali policy e divulgate adeguatamente. La definizione di IT governance e IT management richiede l'identificazione di:

- ambiti di azione;
- soggetti interessati;
- obiettivi da conseguire.

IT governance:

- obiettivi:
 - creazione di valore tramite l'IT;
 - controllo dei costi;
 - presidio dei rischi;
- soggetti responsabili:
 - CEO, per quanto riguarda il ruolo dell'IT nelle strategie aziendali;

- CIO, per quanto riguarda la configurazione del sistema informativo aziendale;
- CFO, per quanto riguarda la compliance del sistema contabile automatizzato;
- ambiti di azione:
 - definizione dei servizi IT opportuni per le strategie aziendali;
 - gestione del portafoglio IT;
 - decisioni di investimento nell'IT.

IT management:

- obiettivi:
 - efficienza dei processi aziendali, grazie all'automazione;
 - presidio e controllo delle operazioni effettuate (in particolare delle rilevazioni contabili, ai fini della compliance);
 - monitoraggio dei risultati, tramite KPI (Key Performance Indicator);
- soggetti responsabili:
 - IT manager;
 - process owner, per quanto riguarda le applicazioni a supporto dei propri processi di business;
- ambiti di azione: le fasi del ciclo di vita dei sistemi, ovvero
 - pianificazione delle attività di realizzazione dei progetti IT;
 - sviluppo delle applicazioni;
 - erogazione dei servizi informativi.

La corretta suddivisione degli ambiti di azione e delle responsabilità fa sì che vi sia una chiara esplicitazione degli obiettivi, cosa che non sempre avviene per l'IT, nonché la formalizzazione di rapporti di funzionalità tra attività di management ed attività di governo (Fig. 2).

Fig. 2 - Rapporto causa-effetto tra IT governance e IT management



Fonte: elaborazione propria

Per esempio, è l'IT governance che deve individuare in che modo l'IT può supportare le strategie aziendali e contribuire a creare valore; in base a tali scelte, verranno assunte opportune decisioni in termini di investimenti IT. Sta poi

all'IT management realizzare i progetti e sviluppare le applicazioni che implementano gli investimenti decisi a livello di IT governance. Oppure: sta all'IT governance stabilire quali servizi informativi siano determinati per i business, ma è compito dell'IT management realizzare tali servizi, secondo i livelli qualitativi stabiliti dai KPI.

2.2. Modalità di implementazione dell'IT governance

Non basta attribuire poteri di governo al CIO per realizzare una politica di governo dell'IT che abbia successo. Il successo dell'IT governance è un concetto che può essere descritto sia in termini quantitativi che qualitativi.

Dal punto di vista qualitativo, una politica di IT governance ha successo se riesce davvero a promuovere in tutti i soggetti aziendali quei comportamenti desiderati in merito all'IT, che sono funzionali al successo dell'impresa e dei suoi business. Il concetto di *desired behaviour* (Broadbent, 2005) costituisce ad avviso di chi scrive la definizione più efficace di IT governance, in quanto essa:

- dà immediatamente l'idea che governare l'IT significa promuovere comportamenti, ovvero non riguarda la tecnologia ma l'uso che se ne fa e comporta un cambiamento culturale, di mentalità prima ancora che operativo;
- è nel contempo un concetto sfumato e flessibile, capace di resistere nel tempo e nello spazio e di adattarsi alla totalità delle imprese, così come di adeguarsi ai cambiamenti delle stesse e dei loro obiettivi strategici.

Ciò tuttavia implica uno spostamento della definizione del successo dell'IT governance, dalla teoria all'applicazione (Dameri, 2007). Infatti, cosa significa successo dell'IT governance lo deve decidere la singola impresa, stabilendo:

- quali obiettivi strategici si vogliono raggiungere grazie all'IT;
- quali strutture organizzative si vogliono implementare, che possano dare luogo ai comportamenti desiderati;
- quali risultati in termini di valore si intende raggiungere.

La misurazione del valore creato grazie all'apporto dell'IT costituisce la definizione quantitativa del successo dell'IT governance; si tratta di una definizione astratta che ogni impresa deve declinare concretamente in funzione dei propri traguardi. Anche gli strumenti di misurazione non possono essere scelti a priori, ma devono essere selezionati in funzione del concetto di valore che costituisce il proxy più opportuno per il tipo di successo che l'impresa intende conseguire (Van Grembergen, 2004).

Una buona IT governance non è quindi qualcosa che si può acquistare "chiavi in mano" da una società di consulenza, o che si può realizzare implementando ciecamente ed acriticamente in azienda strumenti standard pure molto utili per

l'IT governance quali il COBIT. La riuscita dell'IT governance dipende da come si implementano (Fig. 3):

- la sua visione strategica;
 - la sua struttura organizzativa;
 - le modalità per la sua valutazione;
 - i percorsi per la crescita e la maturazione.
-
- La visione strategica deve giungere a definire esplicitamente il ruolo dell'IT nelle strategie aziendali; non è sufficiente ipotizzare che l'IT giocherà un certo ruolo e neppure far riferimento a ruoli standard e dati per scontato; è invece necessario stabilire il ruolo firm specific dell'IT sia per l'impresa e le sue strategie corporate, che per ciascun business. Tale definizione deve essere palese e le aspettative che si nutrono nei confronti dell'IT dichiarate in modo misurabile, cosa che molto difficilmente avviene in azienda, soprattutto laddove non è in vigore la buona pratica di utilizzare strumenti avanzati di misurazione delle performance, che vadano oltre i tradizionali indicatori di bilancio.
 - La struttura organizzativa deve realizzare compiutamente le relazioni potere/responsabilità: bisogna assegnare compiti e responsabilità precisi in merito a risultati attesi e conseguenti all'utilizzo di specifiche soluzioni IT nel business. È inoltre necessario chiarire quale parte i diversi responsabili – manager di business, IT manager, process owner etc. – hanno rispetto al successo di azioni attuate in applicazione di strategie che utilizzano applicazioni IT.
 - Le modalità di valutazione devono essere tali da poter misurare gli indicatori di performance connessi con gli specifici obiettivi sia della strategia, che del ruolo dell'IT nel realizzarla.
 - Bisogna infine considerare l'IT governance come un work in progress che procede lungo una curva di apprendimento e maturazione; pertanto, ogni attività di implementazione di una soluzione IT va considerata come una fonte di competenze da applicare nelle successive implementazioni, quindi come una fonte di conoscenza e di progressiva maggiore maturità dell'IT governance.

Fig. 3 - Le leve del successo dell'IT governance



Fonte: elaborazione propria

3. Le determinanti dell'IT governance

Se da un lato la vision strategica dell'IT governance e la sua struttura organizzativa sono leve di successo per l'ottimale governo dell'IT aziendale, dall'altro strategia e organizzazione sono anche le determinanti dell'IT governance, dei suoi obiettivi e delle sue modalità di azione.

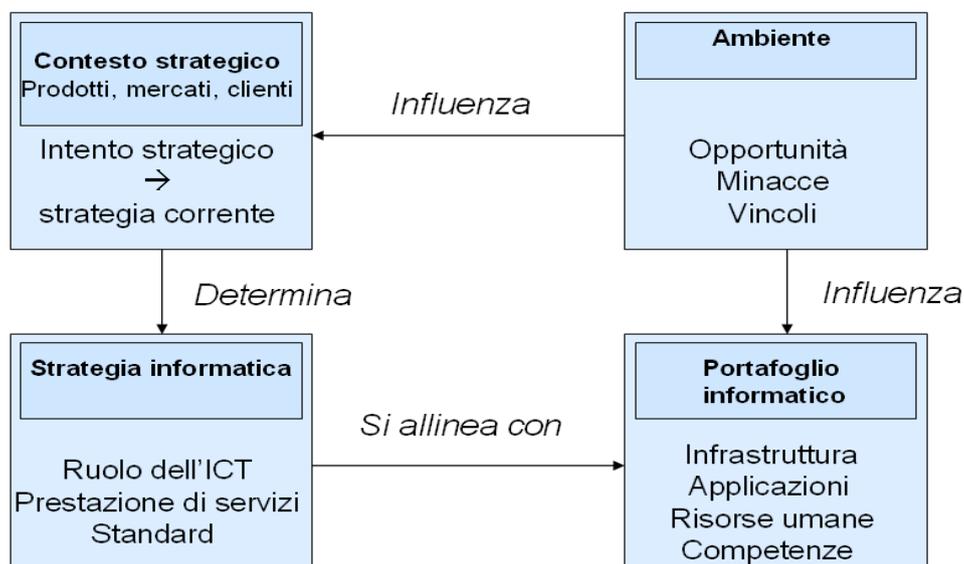
Infatti, l'implementazione dell'IT governance richiede di definire (Sambamurthy e Zmud, 1999):

- la distribuzione dei poteri e delle responsabilità, avendo in particolare attenzione a determinare il maggiore o minore livello di accentrimento del governo dell'IT;
- i processi mediante i quali governare l'IT;
- le metriche di misurazione degli effetti dell'IT governance sul valore creato.

Lo schema teorico di riferimento per comprendere in che modo strategia e struttura aziendale sono determinanti dell'IT governance risale a Ventrakaman (1994), che ha individuato nel concetto di allineamento strategico la chiave di lettura per comprendere le relazioni efficaci tra il business e l'IT.

Nel modello di Ventrakaman (Fig. 4), vi sono quattro elementi che giocano tra di loro e si influenzano reciprocamente:

Fig. 4 - L'allineamento tra ambiente, strategia, IT

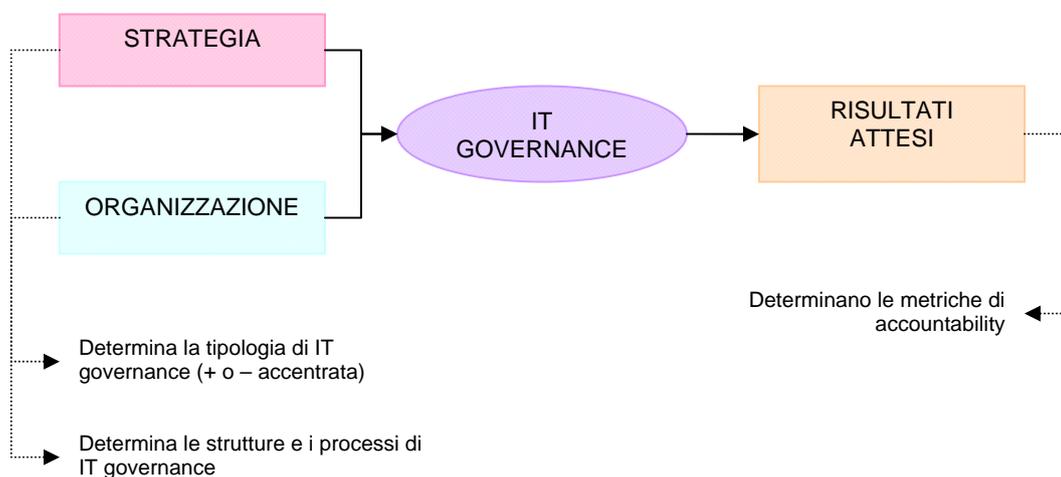


Fonte: elaborazione propria da Ventrakaman (1994)

1. l'ambiente in cui l'impresa inserita, con le sue minacce e opportunità, i vincoli e gli attori che vi operano, che influenza le scelte strategiche dell'impresa;
2. il contesto strategico, ovvero l'ambito all'interno del quale l'impresa definisce i propri intenti strategici in termini di prodotti, clienti mercati e più in generale di comportamenti strategici da tenere;
3. le scelte compiute nell'ambito strategico determinano la strategia informatica, ovvero le scelte di alto profilo in merito al ruolo dell'IT nell'impresa e nei suoi business;
4. la vision informatica deve confrontarsi con il portafoglio informatico, ovvero con la dotazione di risorse IT possedute dall'impresa, a loro volta influenzate dalla tecnologia disponibile dell'ambiente di riferimento e dal livello di automazione di concorrenti e altri attori del sistema economico in cui l'impresa opera.

Tale schema nel corso del tempo si è evoluto, soprattutto in funzione dell'evoluzione delle strategie aziendali, ma anche delle strutture organizzative delle imprese. Rimandando alla letteratura specializzata per gli approfondimenti in tema di relazioni tra strategia e struttura organizzativa, in questa sede interessa individuare nelle strategie aziendali e nella struttura organizzativa dell'impresa le principali determinanti della struttura che dovrebbe assumere l'IT governance, insieme con il vettore dei risultati attesi dall'IT (Fig. 5).

Fig. 5 - Le determinanti dell'IT governance



Fonte: elaborazione propria

La scelta in merito alla tipologia di governance è l'elemento cruciale e più delicato nella definizione dello schema di IT governance da implementare in azienda. Ciò richiede innanzi tutto la chiara specificazione del ruolo dell'IT nelle strategie perseguite e il livello di coinvolgimento del management nel disegno dell'IT governance. Molto spesso le imprese non chiariscono questi aspetti e creano una struttura di IT governance non adeguata ai risultati attesi, quindi inadatta già in partenza ad ottenere gli obiettivi prefissati. Per esempio, una struttura di governo molto accentrata può essere vista come uno strumento efficace per il contenimento dei costi dell'IT, la standardizzazione dei processi aziendali e l'integrazione dell'impresa. Tuttavia, una struttura di IT governance accentrata deve prevedere il massimo coinvolgimento del top management, se al contrario rimane appannaggio del CIO si rischia di creare un governo dell'IT del tutto svincolato rispetto alle strategie aziendali (Weill e Ross, 2004).

In alcuni casi però, la struttura organizzativa esistente costituisce un ostacolo alla implementazione del modello di IT governance ritenuto più adeguato. Per esempio, una IT governance accentrata potrebbe essere auspicabile in imprese conglomerate, in cui una eccessiva libertà di decisione sull'IT attribuita alle singole business unit porta a frammentazione del sistema informativo e lievitazione dei costi. Tuttavia, tale accentramento dell'IT governance può cozzare con una struttura organizzativa federata, in cui il livello centrale svolge solo una attività di coordinamento finanziario. È pur vero che l'IT con la sua versatilità può anche costituire uno strumento per superare le barriere organizzative: in questo caso, che l'IT sia un ostacolo o un'arma strategica dipende dalle modalità della sua implementazione (Dameri e Garelli, 2006).

La definizione delle metriche di misurazione e valutazione dell'IT e della governance costituisce un ultimo ostacolo di non poco conto. L'utilizzo di strumenti di valutazione aspecifici (ad esempio un generico ROI sugli investimenti informatici, peraltro di difficile determinazione) non permette di valutare adeguatamente se l'IT governance è efficace per la creazione di valore e se la sua implementazione ha consentito di realizzare i risultati attesi. Nella definizione del sistema di valutazione dell'IT governance emerge chiaramente se la catena: obiettivi → azioni → risultati → responsabilità è stata costruita correttamente. Infatti, se manca l'esplicitazione dei legami causa-effetto di tale "catena del valore" risulta poi impossibile, con un mero sistema di misuratori economico-finanziari, valutare l'attività di governo dell'IT.

La soluzione viene per lo più dall'utilizzo di sistemi di misurazione delle performance di tipo bilanciato, mutuati dalla Balanced Scorecard e costruiti mettendo insieme tutte le determinanti e le leve dell'IT governance (Van Grembergen, 2002).

Va inoltre precisato che il modello di IT governance – ovvero l'insieme di strutture e processi di governo e strumenti di misurazione e valutazione – non può costituire un punto di arrivo definitivo; si tratta piuttosto di un modello che deve continuamente evolversi non solo per seguire i cambiamenti che via via intervengono nelle sue determinanti (strategie aziendali, struttura organizzativa, risultati attesi), ma anche per incorporare via via l'apprendimento lungo la curva di esperienza dell'IT governance aziendale.

4. Conclusioni

La domanda: l'IT può creare valore per l'impresa? è vecchia quanto l'IT stessa e non ha ancora trovato una risposta definitiva. Tuttavia, l'utilizzo di pratiche di governo dell'IT, anziché di mera gestione, costituisce un elemento per ottimizzare l'efficacia delle decisioni relative all'IT aziendale e l'impatto che questa può esercitare sul valore creato dai business dell'impresa.

Ciò innanzi tutto perché l'IT governance ha proprio come obiettivo la creazione di valore, attraverso l'allineamento tra l'IT e le strategie aziendali e il contemporaneo controllo dei costi e dei rischi connessi con l'IT. Poi perché la definizione del modello di governo dell'IT ha alcune determinanti – strategie aziendali, struttura organizzativa dell'impresa, chiara esplicitazione dei risultati attesi – che permettono una effettiva consapevolezza del ruolo e delle potenzialità dell'IT non tanto in quanto tecnologia a sé, ma come arma strategica da utilizzare in modo specifico rispetto alle attività svolte da ciascuna impresa. Da tale consapevolezza – che si traduce in processi efficienti, soggetti responsabilizzati, strumenti di valutazione opportuni – nasce un maggiore potenziale dell'IT, che l'attività di governo può sfruttare nel migliore dei modi.

Bibliografia

- Bannister F., Remenyi D. (2005), "In Answer to Carr: Reflections on the Strategic Value of IT", *12th European Conference on Information Technology Evaluation*, Turku, Finland.
- Broadbent M. (2005), "Why governance matters", *CIO Insight II*.
- Brown A., Grant G. (2005), "Framing the frameworks: a review of IT Governance research", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, September.
- Burlingame J. (1961), "Information Technology & Decentralization", *Harvard Business Review*, (39)6.
- Cantino V. (2007), *Corporate governance, misurazione della performance e compliance del sistema di controllo interno*, Giuffè, Milano.
- Carr N. (2003), "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, 81 (5).
- Dameri R.P. (1998), *La valutazione dell'Information Technology. Una prospettiva immateriale*, in Ferrando P.M., Fadda L., Dameri R.P., *Saggi sull'immateralità nell'economia delle imprese*, Giappichelli Torino.
- Dameri R.P. (2005), *La valutazione dell'Information Technology in azienda. Strumenti, metodi, casi*, ISEDI, Torino.
- Dameri R.P. (2007), "L'ICT governance nei gruppi aziendali: eccellenza nel business, allineamento strategico, creazione di valore", *Italian Conference on Information Systems 2007*, Venezia.
- Dameri R.P. (2008), *Governance, Risk and Compliance Management Suite. A software selection for implementing an integrated compliance framework in listed companies*, Genova April 2nd.
- Dameri R.P., Garelli R. (2006), "IT governance in international business group", *The 13th European Conference on Information Technology Evaluation*, Università di Genova, Genova, Italy. 28-29 Settembre.
- Dameri R.P., Privitera S. (2009), *IT governance*, Franco Angeli, Milano. ITGI
- Dameri R.P., Privitera S. (2001), *Information Security Governance: Guidance for Boards of Directors and Executive Management*, www.itgi.org.
- Dameri R.P., Privitera S. (2001 b), *IT Governance Executive Summary*, www.itgi.org.
- Dameri R.P., Privitera S. (2004), *IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley*, www.itgi.org.
- Dameri R.P., Privitera S. (2005), *CobiT 4.0. Control Objectives for Information and Related Technology*, www.itgi.org.
- ITGI (2001a), *Information Security Governance: Guidance for Boards of Directors and Executive Management*, www.itgi.org.
- ITGI (2001 b), *IT Governance Executive Summary*, www.itgi.org.
- Meregalli S. (2001), "Verso un nuovo management dell'ICT: dalla gestione alla governance dei sistemi informativi", in Biffi A. (a cura di), *Net economy: tecnologie e nuovi paradigmi manageriali*, Franco Angeli, Milano.

- Norton D. (1973), *Information Systems Centralization: The Issues*, in McFarlan F., Nolan R., Norton D., *Information Systems Administration*, Holt Rinehart & Winston, New York.
- Sambamurthy V., Zmud R. (1999), "Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies", *MIS Quarterly*, (23)2.
- Van Grembergen W. (2002) "Measuring and Improving Corporate Information Technology through the Balanced Scorecard" in *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Vol 1 Issue 1.
- Van Grembergen W. (2004), *Strategies for Information Technologies Governance*, 2a Ed., Idea Group, Hershey (PA).
- Weill P., Ross M. (2004), *IT Governance. How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Weill P., Ross M. (2005), "A Matrixed Approach to Designing IT Governance", *MIT Sloan Management Review*, Winter, Vol. 46 n. 2.

Renata Paola Dameri

Ricercatore di Economia Aziendale
Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi 5
16121 Genova
e-mail: dameri @ economia.unige.it