

COBIT5[®] ed il naufragio del VASA

*La storia di un galeone che affondò 9 minuti dopo il varo
riletta con un Framework di Governance del 2015*

Rielaborazione di un articolo originale di William C. Brown

Agenda



- Presentazione relatore
- Struttura di un Framework di Governo (COBIT5®)
- La Storia del VASA
- Analisi dell'evento
- Q&A

Presentazione relatore

Alberto Piamonte


Esperienze professionali

- IBM R & D : HW - Telecomunicazioni & Sicurezza
- Olivetti – Direttore Marketing Settore Pubblico
- Amdahl Corp. – Direttore Soluzioni SW Europa
- Consulente GRC

Titoli/certificazioni/attestati

- Laurea Ing. Elettronica (Univ. PD)
- COBIT5 Foundation's, COBIT5 Trainer, COBIT5 Assessor

Agenda

- Presentazione relatore
-  • Struttura di un Framework di Governo (COBIT5®)
- La Storia del VASA
- Analisi dell'evento
- Q&A



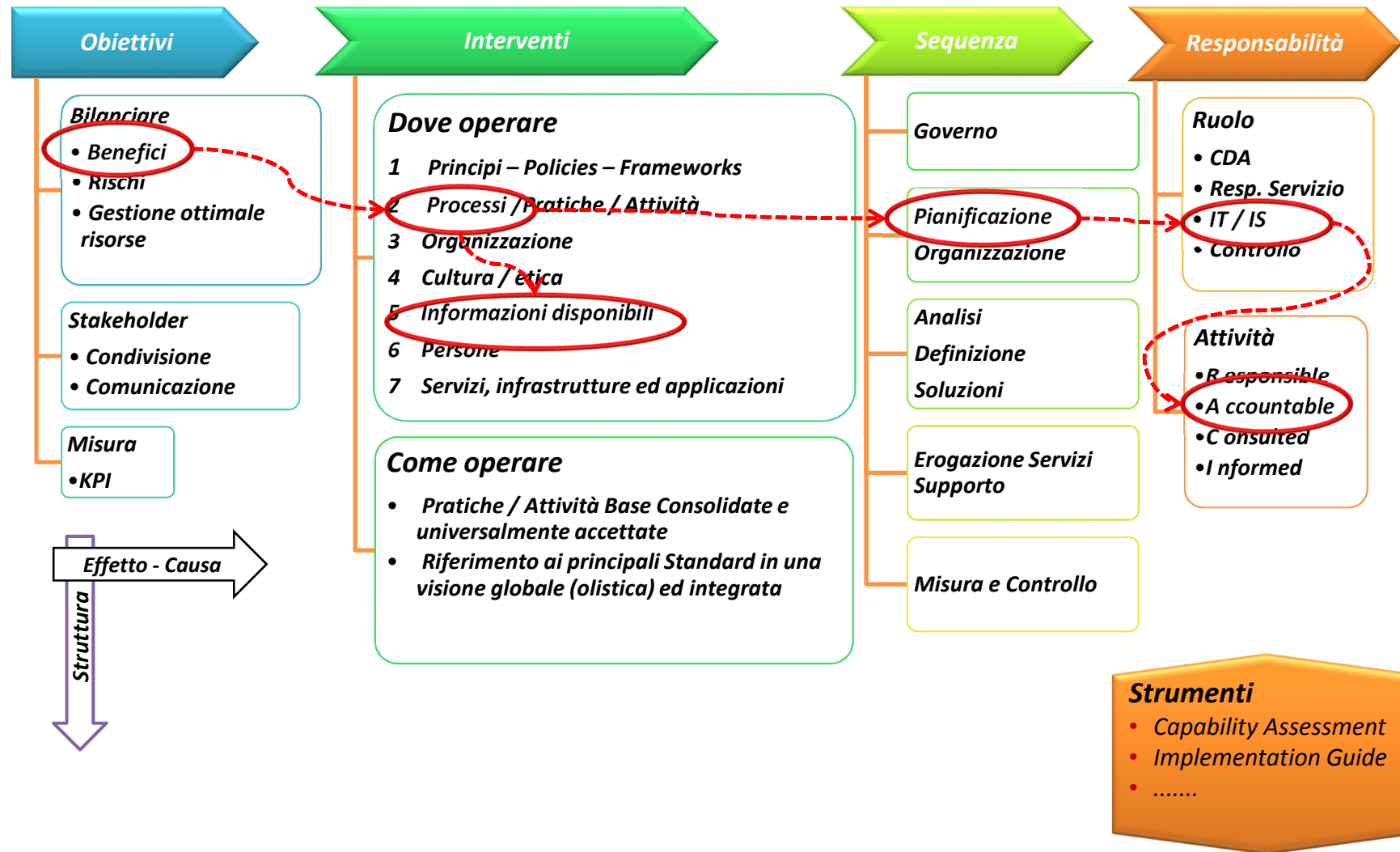
Vediamo come il Framework COBIT5 può aiutarci a capire i motivi del naufragio

Obiettivi :

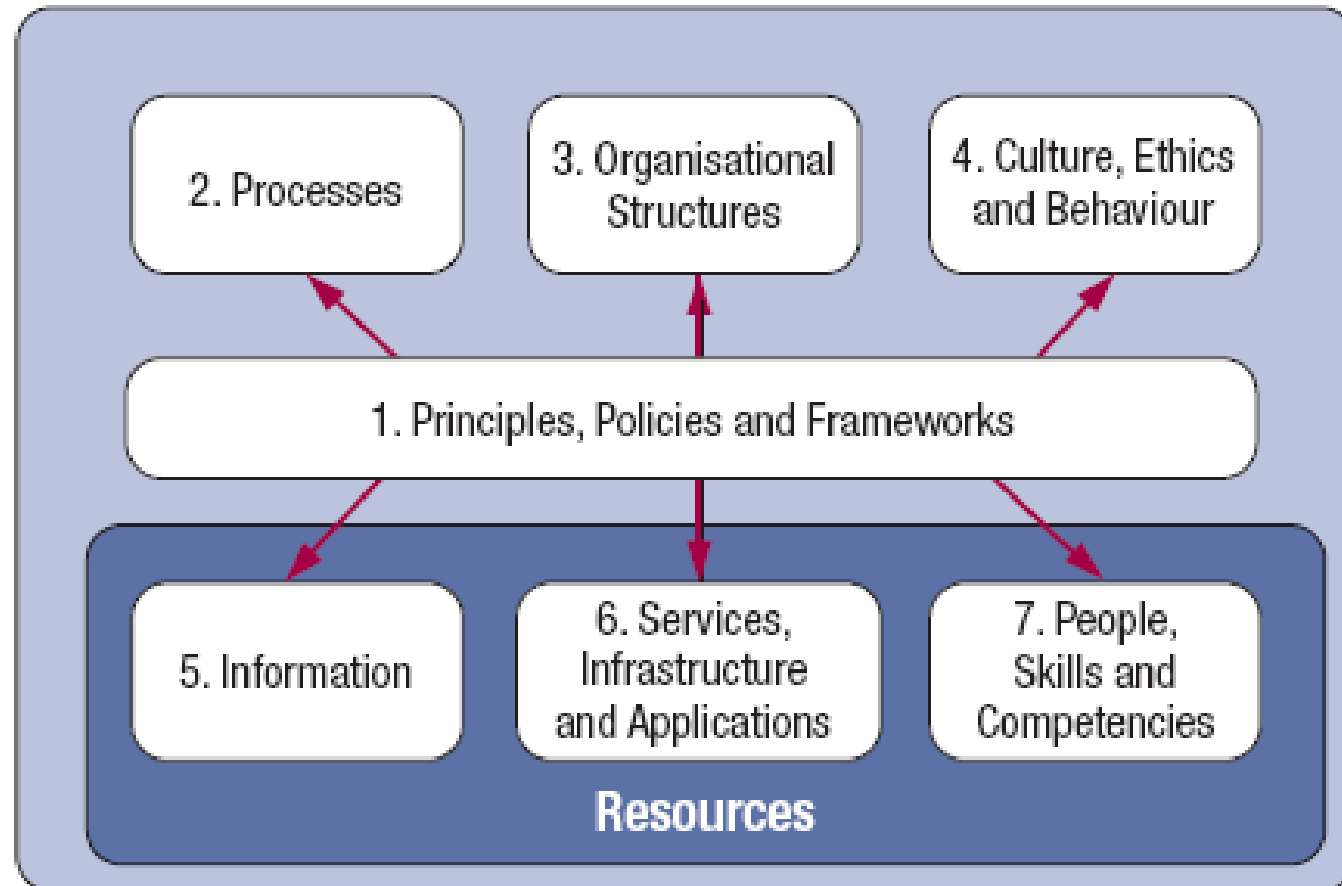
- Rivedere COBIT5
- Caso di studio : utilizzo di tecnologie innovative per (non) raggiungere un obiettivo strategico
- Un esempio di utilizzo «pratico» del Framework ISACA
- Occasione per scambiare punti di vista ed idee (GdR)

Framework Generalizzato

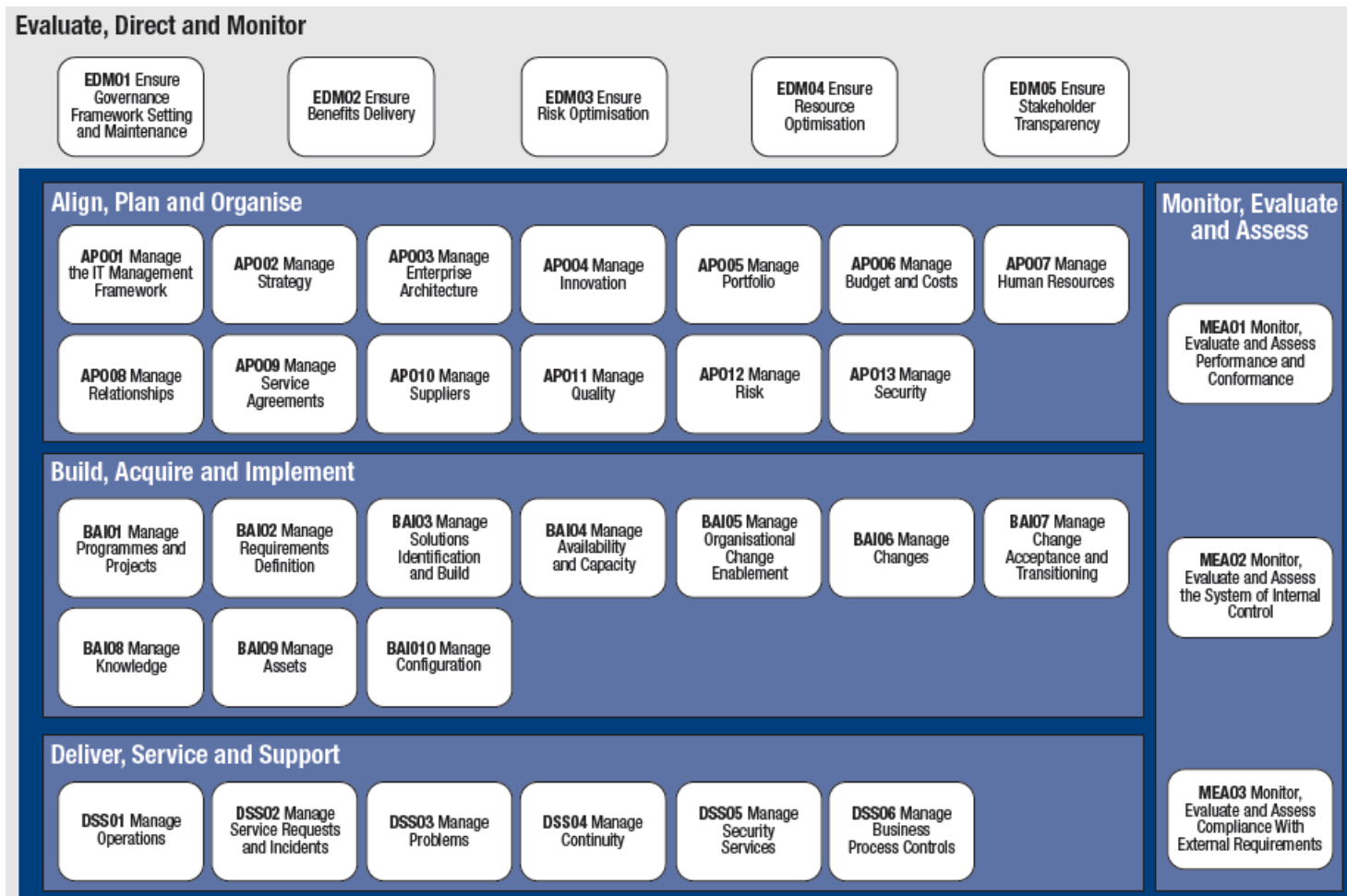
copre tutti i possibili aspetti della Governance



COBIT 5 Enablers

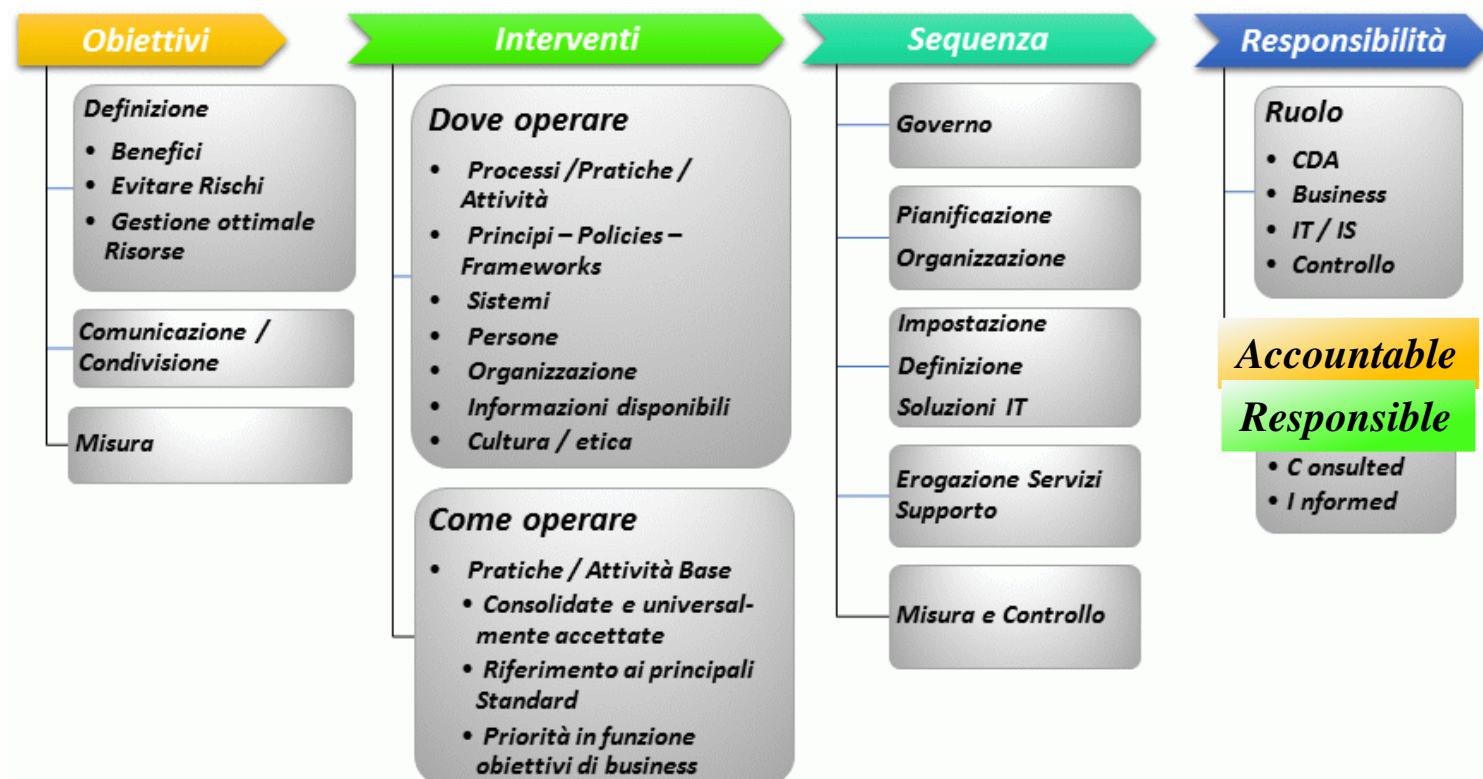


Visione analitica → olistica



Comunicazione : ruoli

Accountable o Responsible ?



Percezione del Rischio : Cosa succede se



Agenda

- Presentazione relatore
- Struttura di un Framework di Governo (COBIT5®)
- ➔ • La Storia del VASA
- Analisi dell'evento
- Q&A



Il Vasa

Il varo avvenne nel pomeriggio del 10 agosto 1628 sotto lo sguardo ammirato di tutta la popolazione di Stoccolma, il Vasa salpava le sue ancore accingendosi al suo primo viaggio in mare.

La sua costruzione fu ordinata da Gustavo Adolfo II re di Svezia che, temendo una guerra da parte del Regno di Prussia, intendeva con questa grande nave con un elevato volume di fuoco dimostrare la propria supremazia e destare timore all'eventuale futuro nemico.

Quindi il Vasa era armata con 64 cannoni di bronzo, mentre per la sua costruzione erano stati impiegati legnami di quercia della migliore qualità ricavati con l'abbattimento di 16 ettari di foreste.

La navigazione procedeva tranquillamente, quando all'improvviso un colpo di vento più forte fece sbandare pesantemente la nave a babordo, il primo ufficiale Erik Jonsson si precipitò sottocoperta ordinando agli uomini di spostare i cannoni di babordo a tribordo e di chiudere i sabordi inferiori.

Ma era ormai troppo tardi, l'acqua iniziò ad entrare in quantità tali fino a che in un brevissimo arco di tempo il Vasa si inabissò adagiandosi su un fondale di 32 metri di profondità.



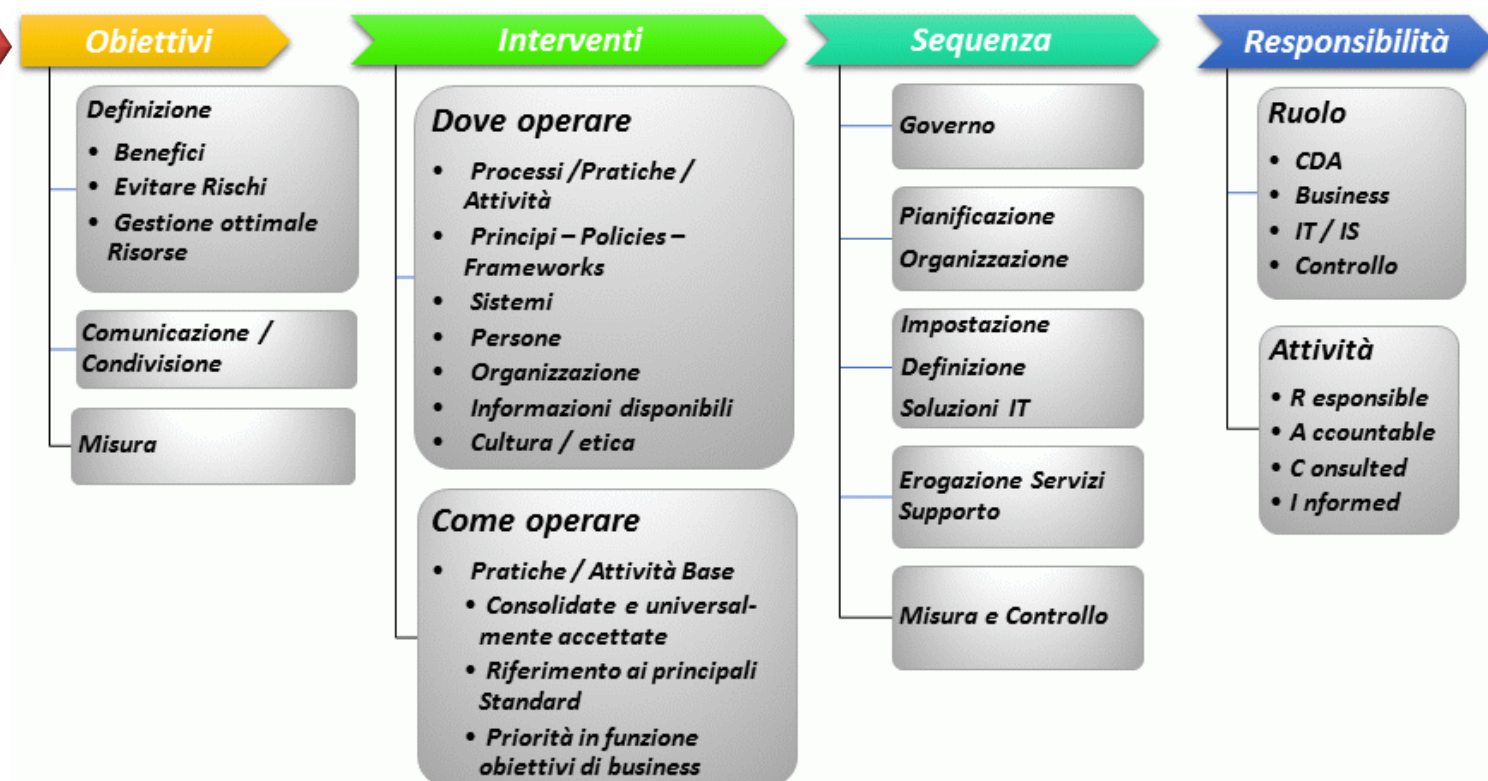
Come siamo arrivati al naufragio

Data	Evento
Gennaio 1625	<ul style="list-style-type: none"> • Contratto per la costruzione di 4 navi (2 grandi e due piccole) : responsabile del progetto l'olandese Hendrik Hubertsen
Estate 1625	<ul style="list-style-type: none"> • Taglio legno dalla foresta del Re (circa 1000 querce secolari)
Settembre 1625	<ul style="list-style-type: none"> • Naufragano 10 navi della flotta in una tempesta : la costruzione di nuove navi diventa ancora più urgente !
Gennaio 1626	<ul style="list-style-type: none"> • Inizia la costruzione del Vasa : 400 persone, per i tempi, un progetto molto grande
1626	<ul style="list-style-type: none"> • La Danimarca progetta nave più grande con 2 ponti di cannoni • Ordine di ingrandire il Vasa ed aggiungere secondo ponte cannoni (si riduce lo spazio per la zavorra e si alza il centro di gravità) • Nessuna modifica a progetto / specifica. Nel relitto si vede giunto per allungare chiglia • Nessuna precedente esperienza per questo tipo di nave ed armamento • Cannoni appesantiti e aggiunta ornamenti in quercia (pesante) per impressionare • Mancano le conoscenze tecnico scientifiche per prevedere e controllare preventivamente la stabilità della nave
1627	<ul style="list-style-type: none"> • Muore capo progetto senza lasciare documenti / specifiche • Manca un passaggio di consegne • Test di stabilità fallito: la notizia non viene comunicata a Re (assente, in Polonia)
10 agosto 1628	<ul style="list-style-type: none"> • Varo (in ritardo di due settimane), rovesciamento ed affondamento.

Agenda

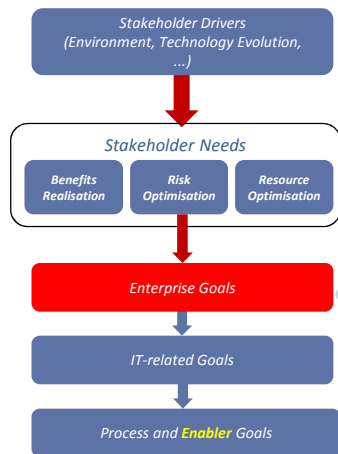
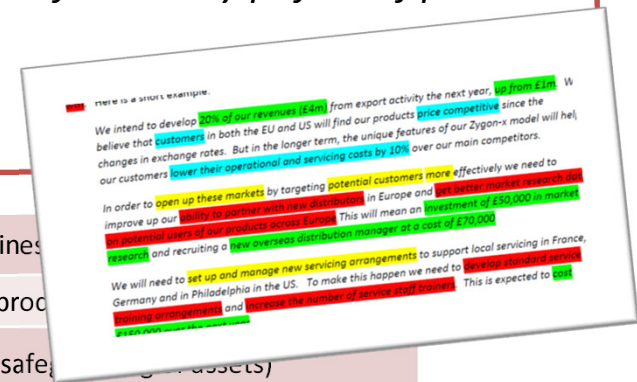
- Presentazione relatore
- Struttura di un Framework di Governo (COBIT5®)
- La Storia del VASA
- ➔ • Analisi dell'evento
- Q&A

Analisi con COBIT5



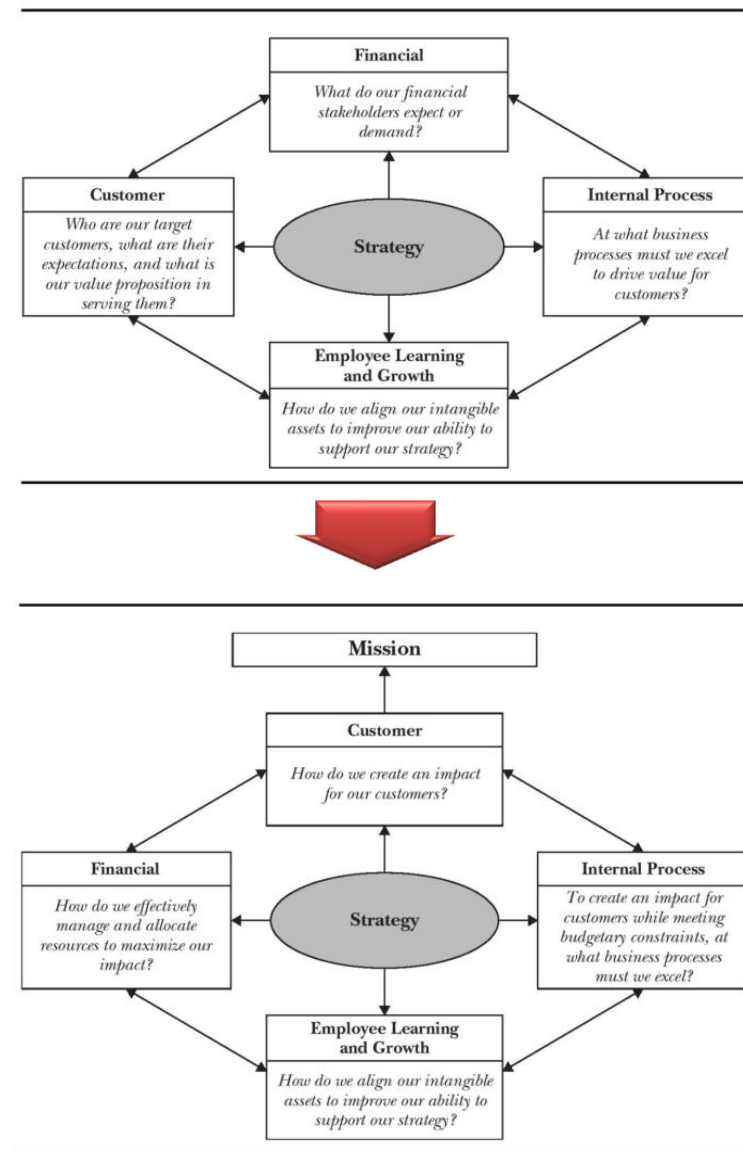
Balanced Scorecard : la «Visione» aziendale «equilibrata» : partire col piede giusto

This simple test will give you insights into your strategy, and help you to avoid some of the many pitfalls of poor strategy design, management and implementation.



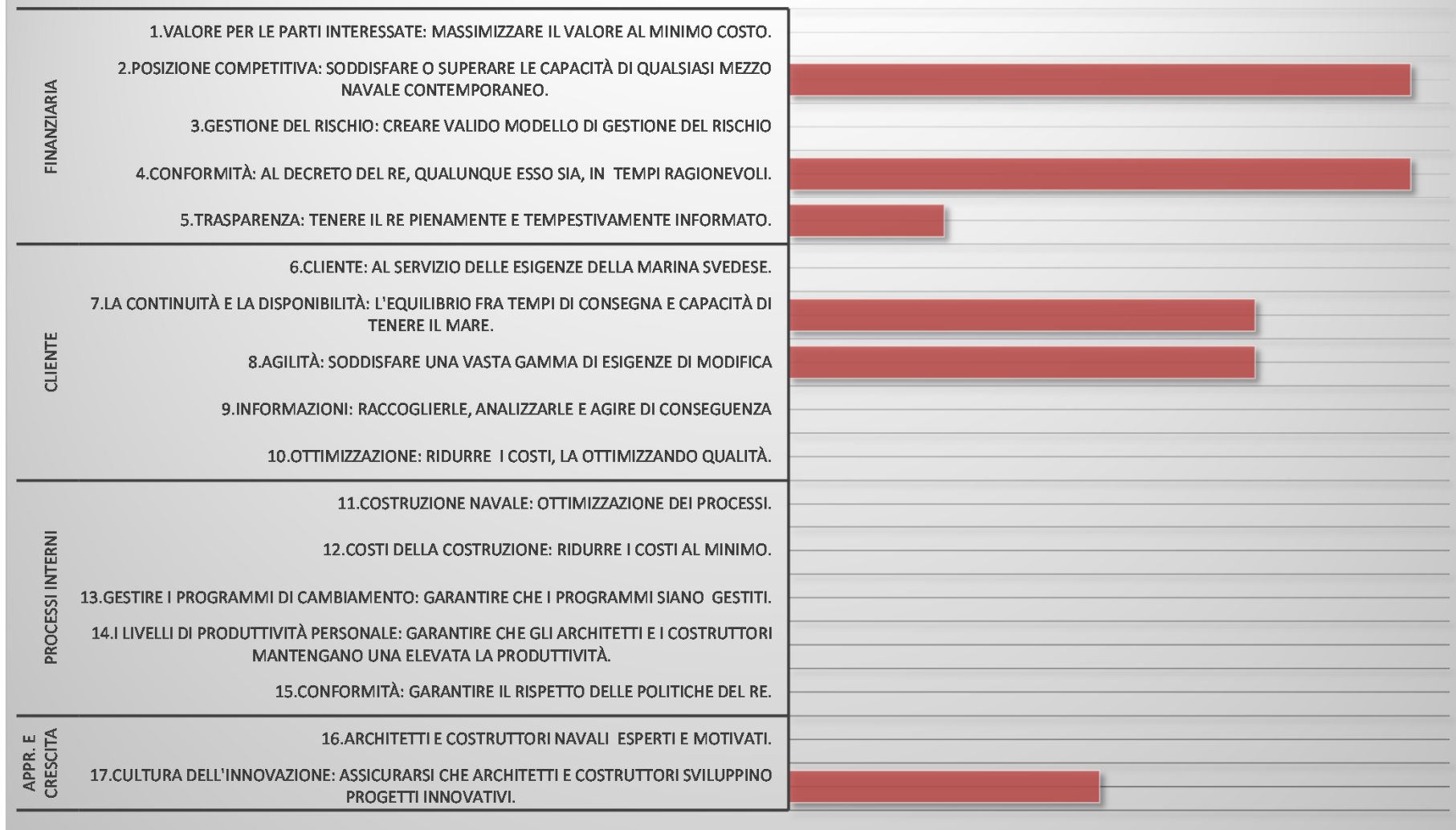
Financial	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder value of business Portfolio of competitive products Managed business risks (safeguarding of assets) Compliance with external laws and regulations Financial transparency
Customer	<ul style="list-style-type: none"> Customer-oriented service culture Business service continuity and availability Agile responses to a changing business environment Information-based strategic decision making Optimisation of service delivery costs
Internal	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation of business process functionality Optimisation of business process costs Managed business change programmes Operational and staff productivity Compliance with internal policies
Learning & Growth	<ul style="list-style-type: none"> Skilled and motivated people Product and business innovation culture

In un caso reale potremmo usare la versione «Public Sector»

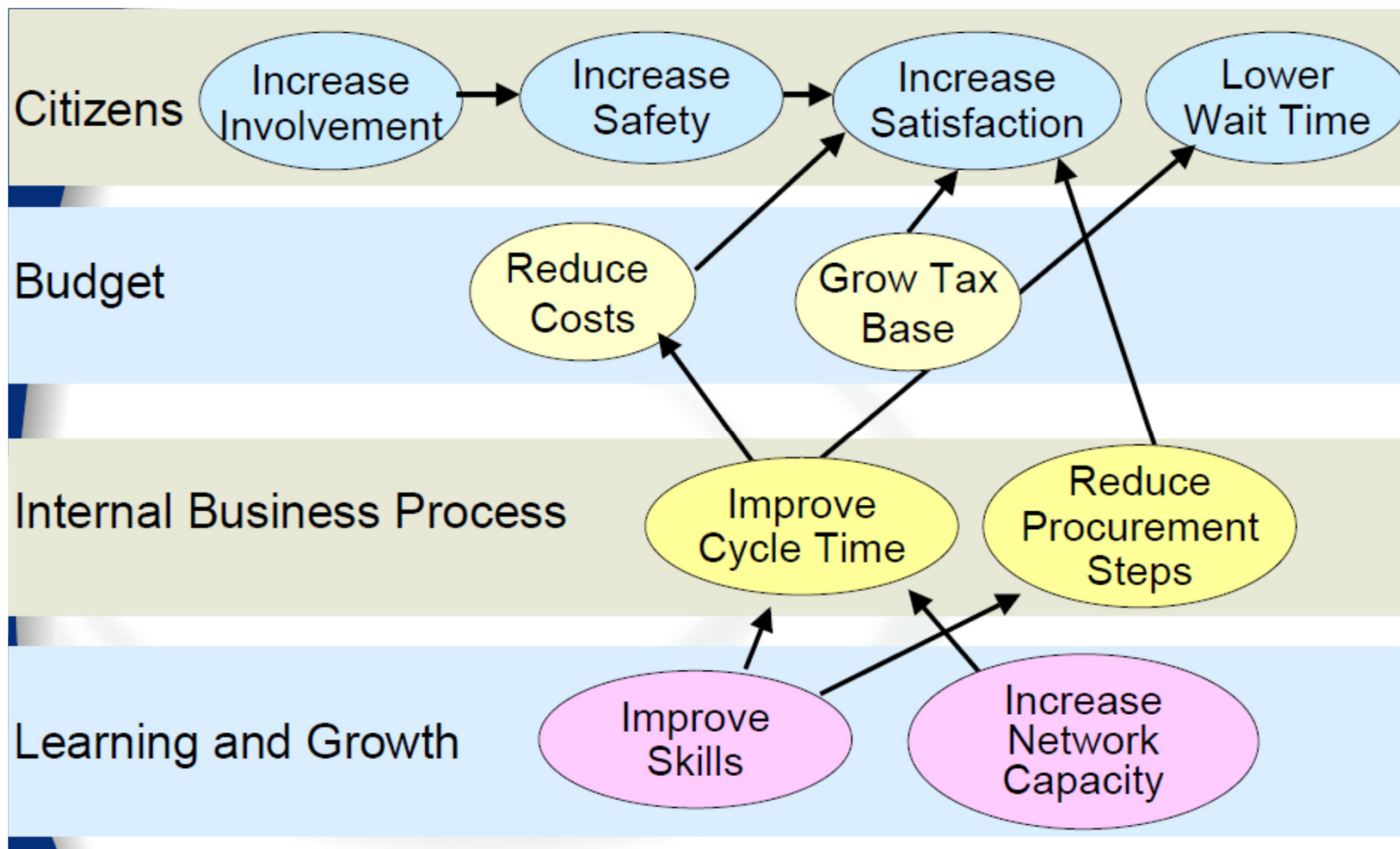


Obiettivi di Gustavo Adolfo

■ Importanza



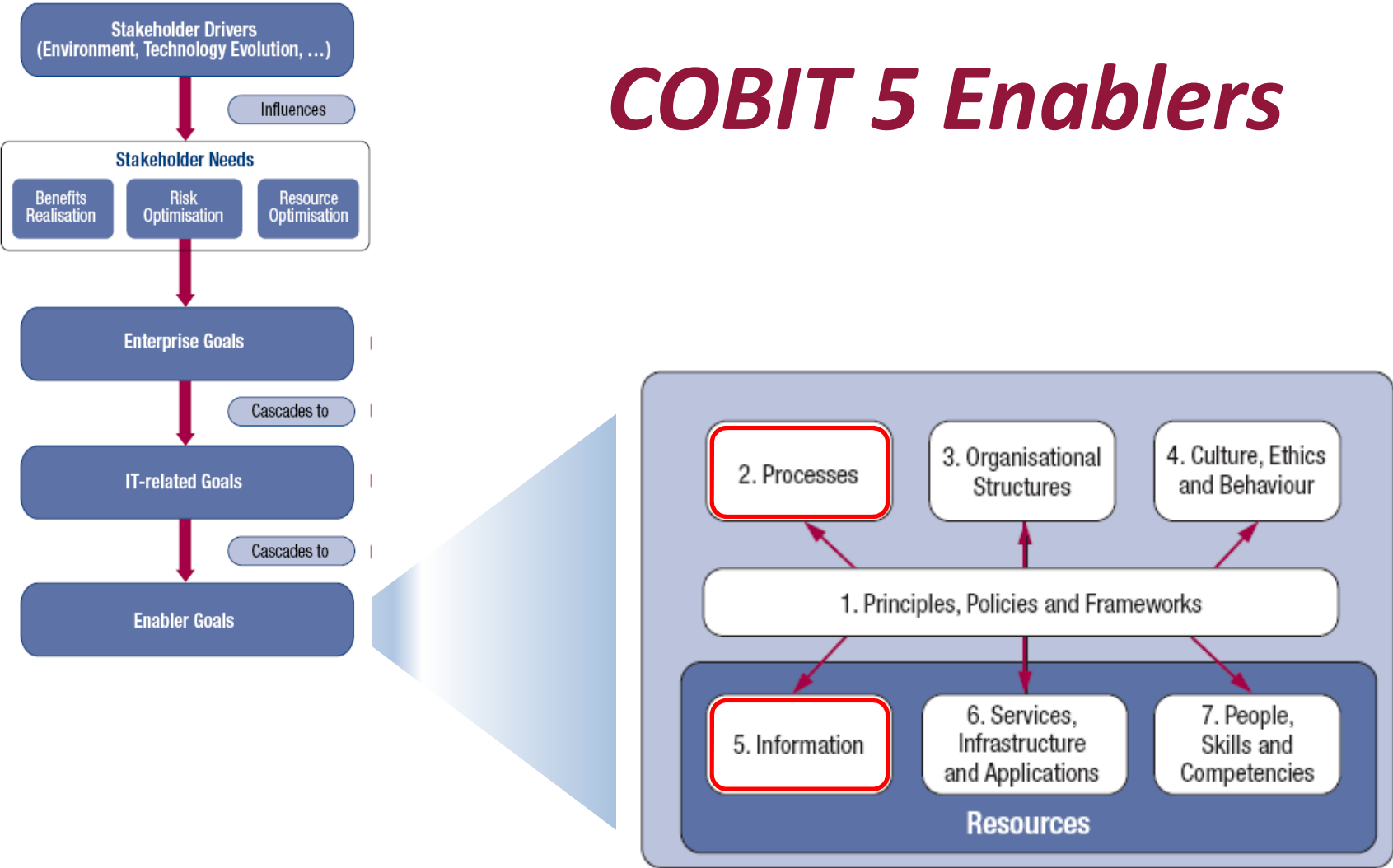
Unbalanced scorecards : no cascade !



VASA BSC

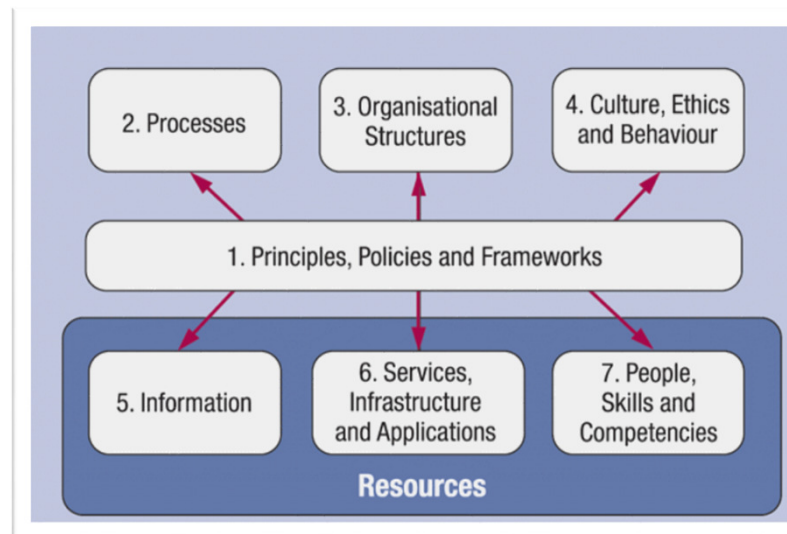
- «Sbilanciate» : poca attenzione ai processi interni
- Manca una visione delle relazioni causa effetto
- Manca una mappa strategica
- Il Re «accountable» nomina un «responsabile» (Tecnico olandese) delegando (pensando di delegare) anche parte dell'accountability.
- Mancano i controlli :
 - Misura preventiva di «capability» (Lead)
 - Misura dei risultati ottenuti (Lag)
- Non c'è manifesta percezione del rischio «tecnologico»
- Manca un «auditor»

COBIT 5 Enablers




Effettivamente mappati


Le dimensioni di un qualsiasi Enabler COBIT 5®



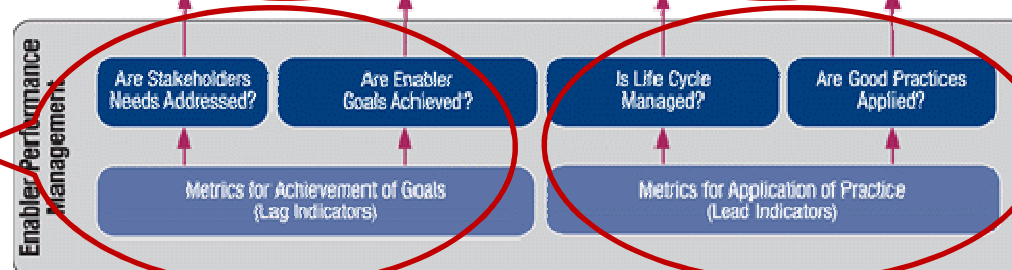
Chi ha un ruolo attivo nel determinare **cosa** ci si attende dall' enabler





Come si gestisce un enabler ?



Ha portato i risultati attesi ?

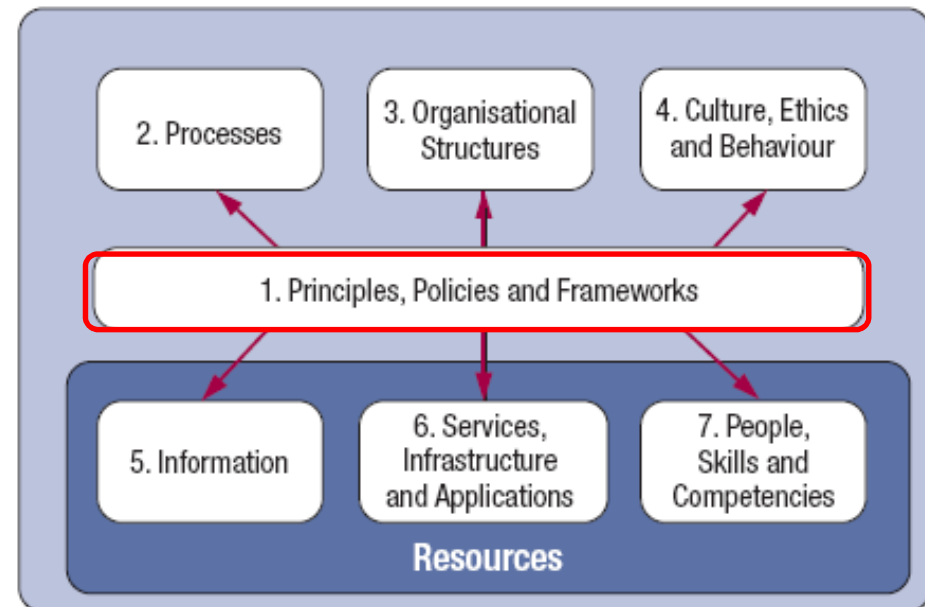
Porterà i risultati attesi ?



Principi, Policy e Frameworks

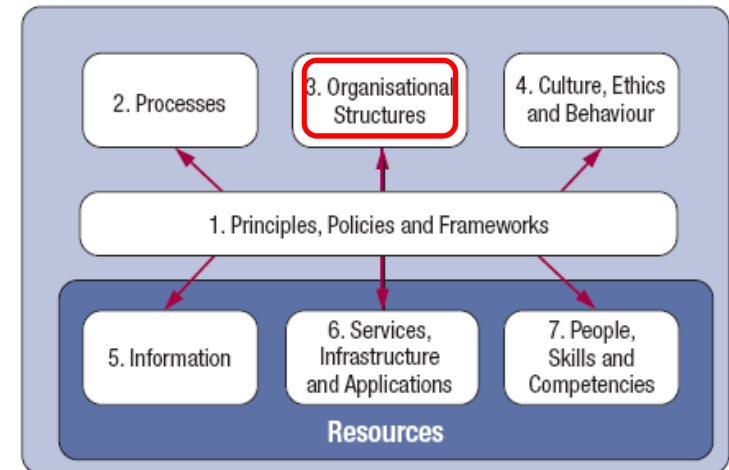
Meccanismi di comunicazione messi in atto per trasmettere la direzione e le istruzioni degli organi di governo e management.

- Mancano policy scritte e anche se ci fossero pochi (<5%) sarebbero stati in grado di leggerle !
- La comunicazione corrisponde ad un «ordine» (v. Cultura)



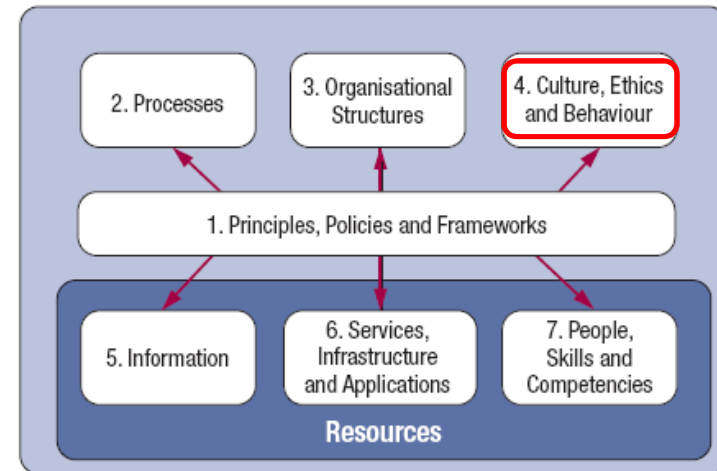
Strutture organizzative

- Gerarchica- militare
- Rigida catena di comando - specializzazione
- The first of these skills is the ability to create a cohesive force capable of acting on policy as and when required, and therefore the first function of the military is to provide [military command](#). One of the roles of military command is to translate policy into concrete missions and tasks, and to express them in terms understood by subordinates, generally called orders
- Another requirement is for the military command personnel, often called the [officer corps](#), to command subordinated [military personnel](#), generally known as [soldiers](#), [sailors](#), [marines](#), or [airmen](#), capable of executing the many specialised operational missions and tasks required for the military to execute policy directives.



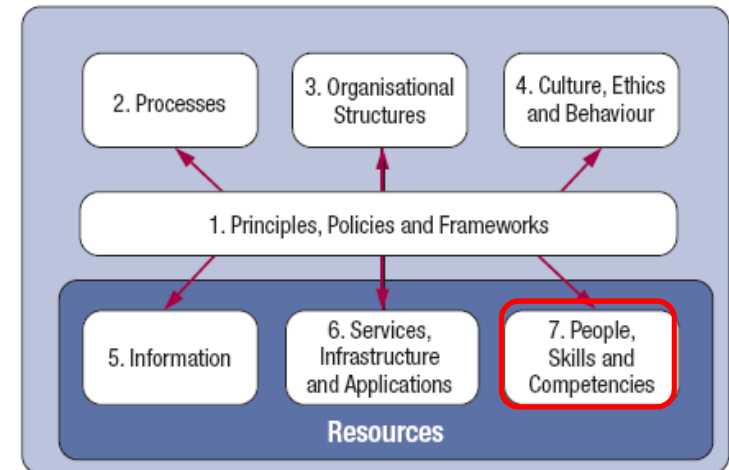
Cultura, etica e comportamenti

- Il comportamento del Re dimostra una forte propensione al rischio. Tale atteggiamento si può essere diffuso ai responsabili della costruzione.
- Le informazioni relative al fallito test di stabilità non sono state comunicate.
- Il Re muore, all'età di 37 anni, in una carica di cavalleria che guidava senza portare alcuna armatura !



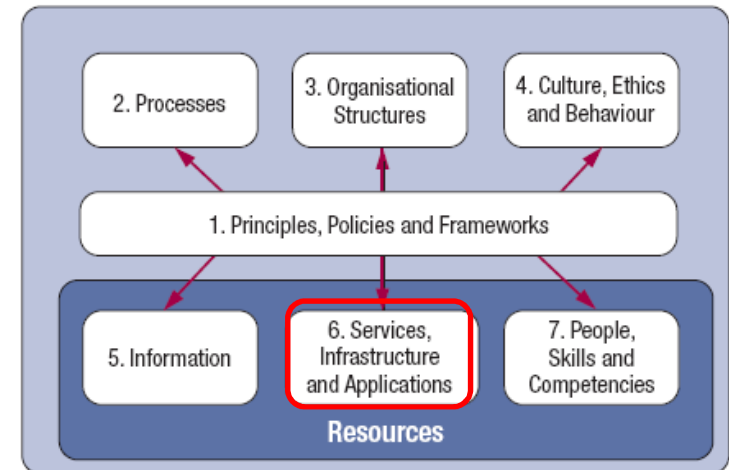
Persone e skills

- Le competenze, con l'esclusione del responsabile iniziale della costruzione (proveniente dai Paesi Bassi), non sembrano elevate.
- Il successore non sembra sufficientemente qualificato per il ruolo
- Le competenze tecnologiche erano sufficienti per navi di dimensioni minori.
- La tecnica usata (sperimentale) e le competenze, non erano ancora sufficientemente mature per una nave di queste dimensioni ed armamento.



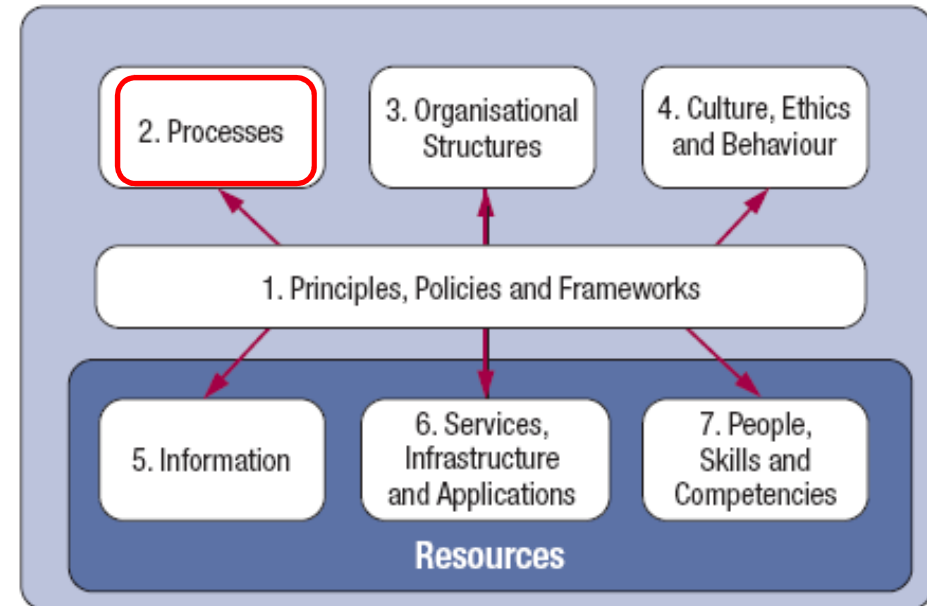
Infrastruttura

- Servizi ed infrastrutture per la costruzione del Vasa erano senz'altro disponibili
- Mancano gli strumenti per il calcolo preventivo (lead indicators): si procede ancora per tentativi



Processi

Insieme di pratiche che prende input da varie fonti (tra cui altri processi), li elabora e produce output

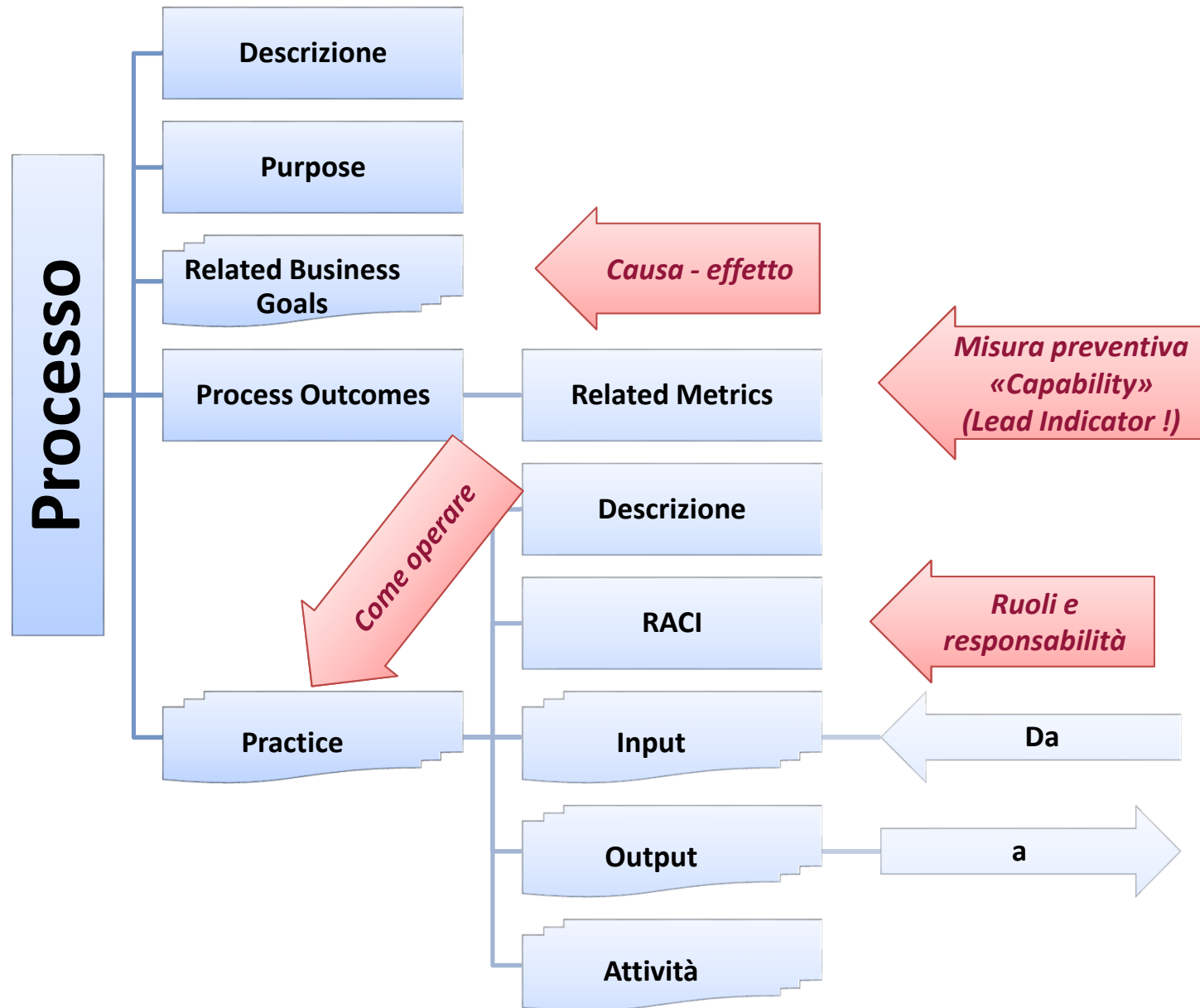


Processi



- Dato lo «sbilanciamento» degli obiettivi la Goal Cascade fornisce risultati non realistici
- E' invece possibile chiederci: se un enabler «processo» manca o non funziona, quali sono gli obiettivi messi a repentaglio ?

Schema di un Processo COBIT5



Quindi, se non eccellete in questi processi :

VASA : no PRM (no Process Reference Model)

EDM03
Ensure Risk Optimization

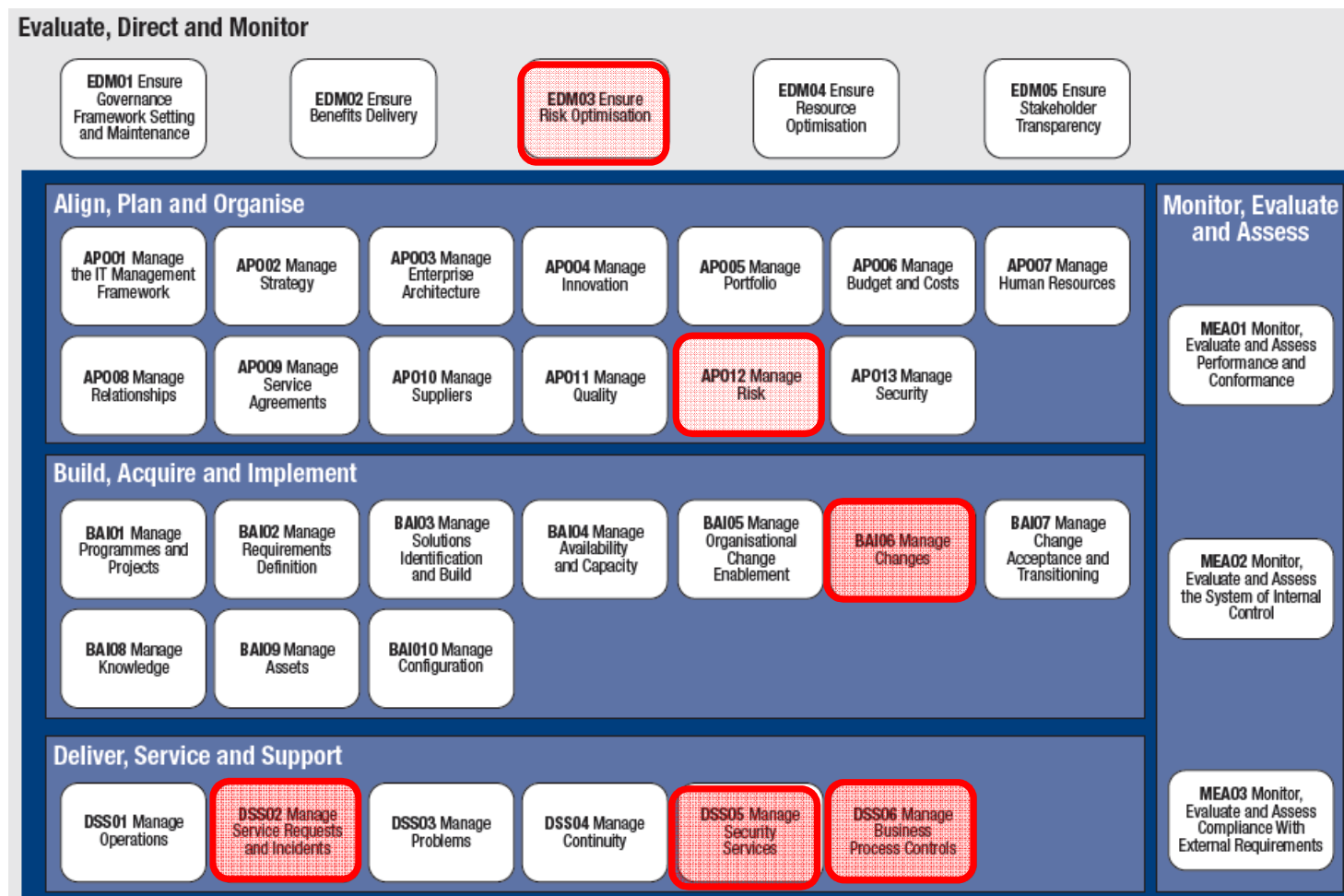
APO12
Manage Risk

BAI06
Manage Changes

DSS02
Manage Service Requests & Incidents

DSS05
Manage Security Services

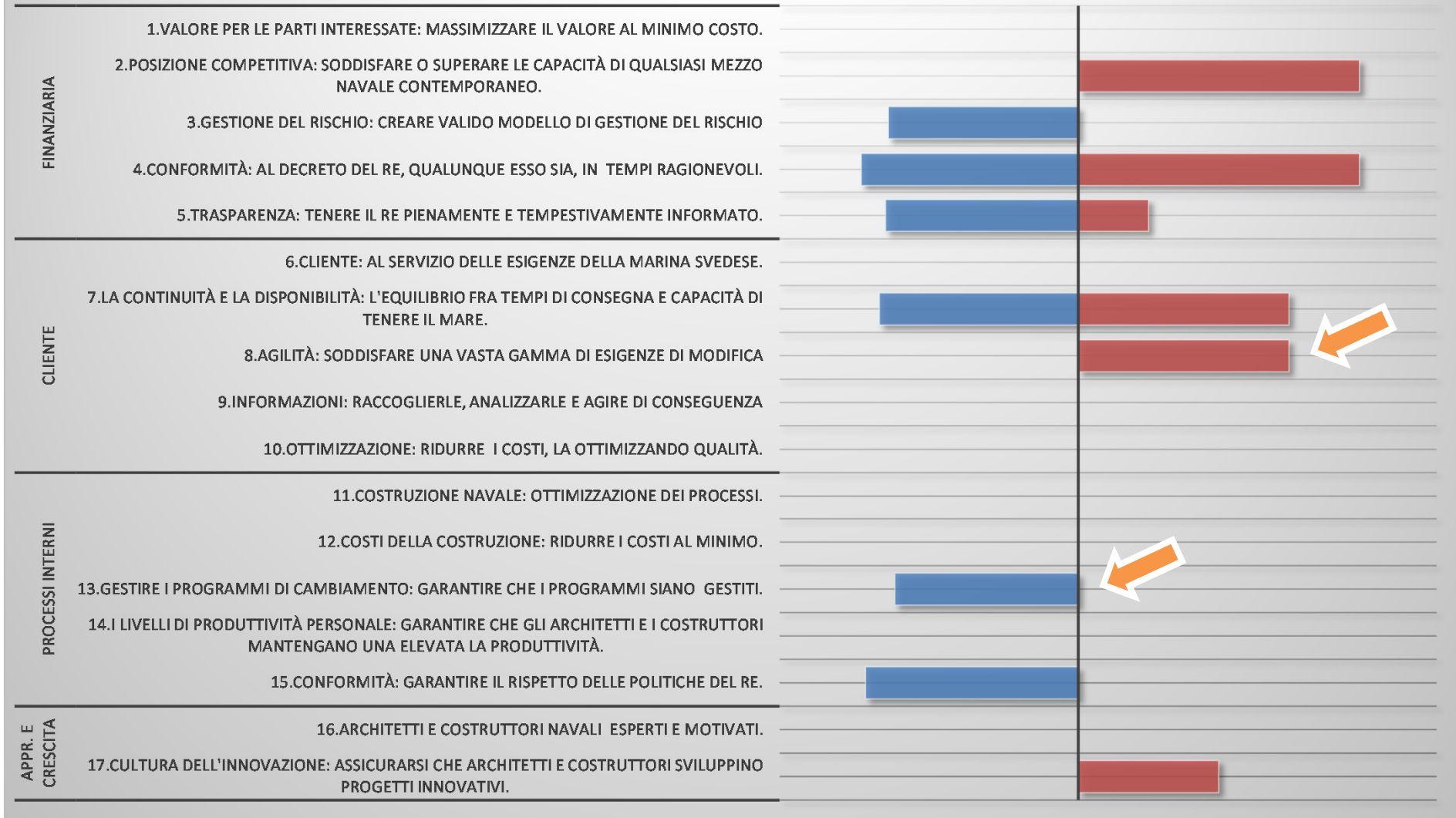
DSS06
Manage Business Process Controls



.... mettete a repentaglio i seguenti obiettivi di Business :

Obiettivi di Gustavo Adolfo

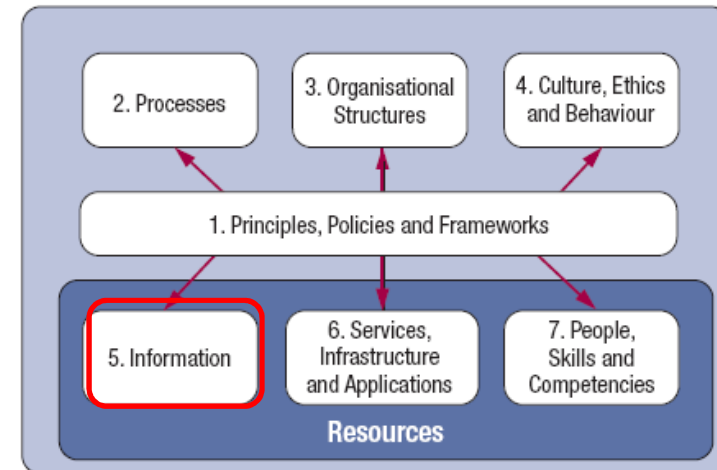
■ Rischi ■ Importanza



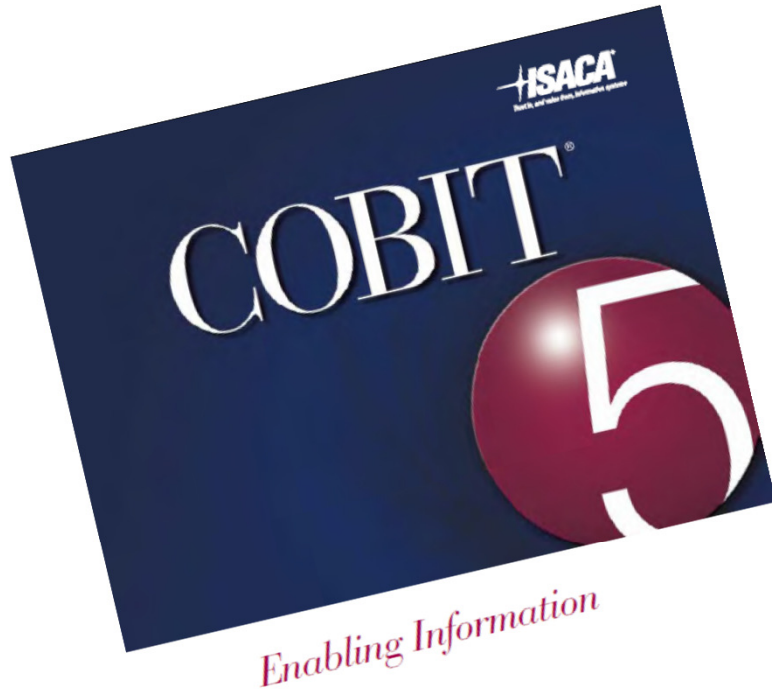
Informazioni

Tutte le informazioni significative, non solo automatizzate.
Possono essere strutturate o non strutturate, formalizzate o non formalizzate.

- Dall'alto al basso (ordini del RE)
 - Modifiche
 - Requisiti «striscianti» (creep)
- Mancano flussi dal basso all'alto:
 - Segnalazione della criticità di alcune richieste
 - Misure di lead o lag indicators
 - Test di stabilità fallito



COBIT5 Enabling Information



*La tecnica della «Goal Cascade» è applicabile anche per definire le «qualità più importanti» dell' **Enabler** **Informazione** in funzione dei «Requisiti di Business»*

(Vale anche al contrario !)



COBIT 5: Enabling Information

COBIT 5: Enabling Information is a reference guide that provides a structured way of thinking about information governance and management issues in any type of organization. This structure can be applied throughout the life cycle of information, from conception and design, through building information systems, securing information, using and providing assurance over information, and to the disposal of information.

This guide provides the following three key benefits:

A comprehensive information model that comprises all aspects of information including:

- Stakeholders, goals (quality)
- Life cycle stages
- Good practices (information attributes)

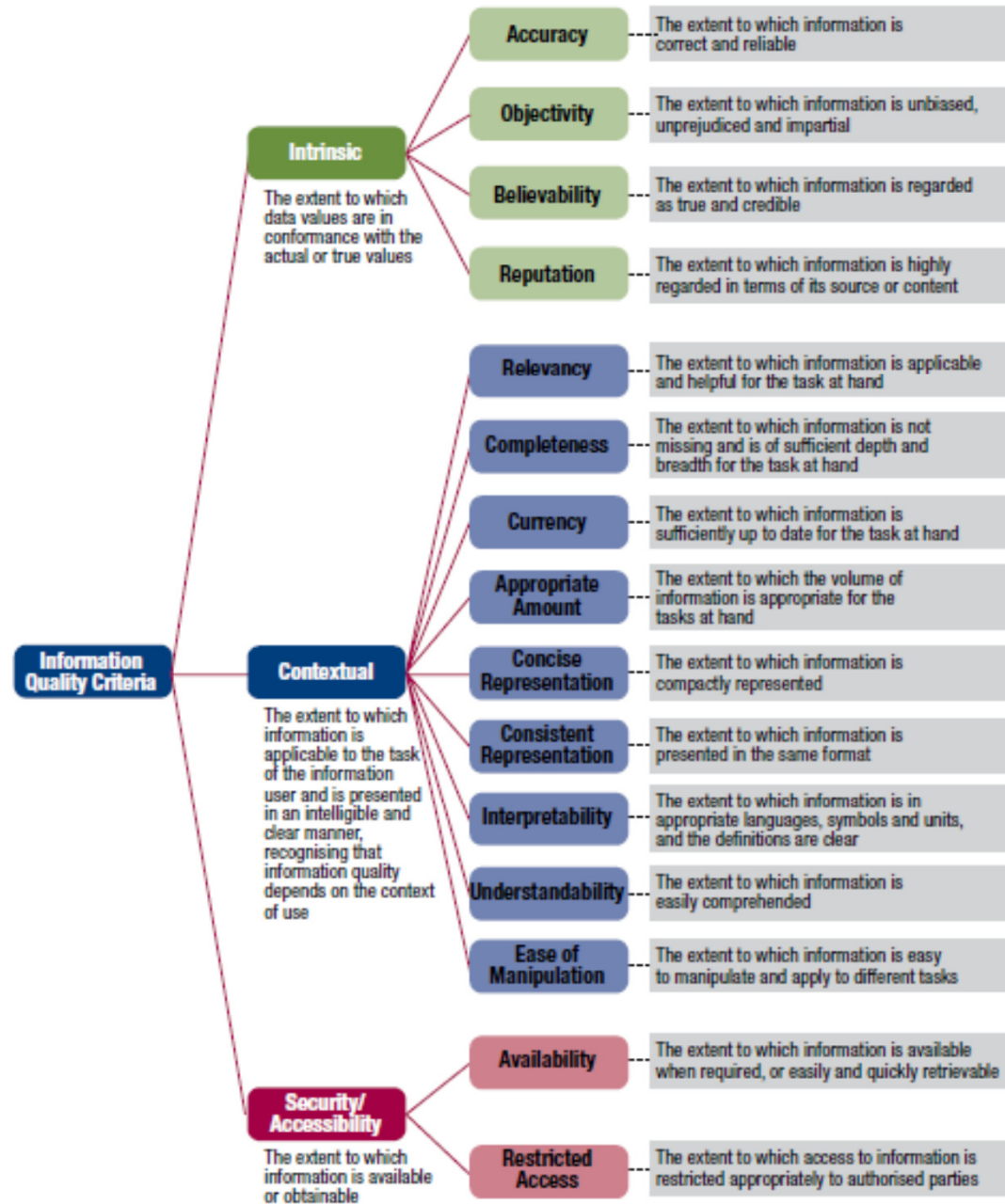
Guidance on how to use an established governance and management framework (COBIT 5) to address common information governance and management issues such as:

- Big data
- Master data management
- Information disintermediation
- Privacy

An understanding of the reasons and criticality that information needs to be managed and governed in an appropriate way

1 – Definire i «Quality Criteria» dell'Informazione

Figure 20—Information Goals/Quality Criteria



Information Governance/Management Issue: Technology Predictive Analytics

Issue Description and Business Context

Modern IT infrastructures generate great volumes of information (e.g., logs). Data mining and predictive analytics can provide insights into system failures by analysing these logs.

Root cause analysis is facilitated, and emerging incidents and problems can even be predicted from this data at times.

Ideally, the logs are analysed and combined with systems management data (incidents, changes, configuration items and dependencies) to provide a full picture of what happened, why and whether any emerging risk is present. In big data terms, this is a volume issue.

4.5.2 Affected Information

information items, quality dimensions, and quality goals.

Figure 46—Illustrative Quality Goals Cascade for IT Predictive Analytics		
Information Item	Most Relevant Quality Dimension	Information Quality Goal
Systems management telemetry	<ul style="list-style-type: none"> • Completeness • Currency 	Complete access to stream/archive of system management logs and related information
Service management data (incidents, changes, releases, configuration items, dependencies, SLAs)	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancy • Accuracy • Availability/currency • Completeness 	Complete representation of service support and delivery processes, especially operational
Root cause analyses (analysis logic/methods)	<ul style="list-style-type: none"> • Currency • Relevancy • Completeness 	Derived analyses of combined data showing the likely root causes of incidents and recurring problems, suitable for input into problem management for mitigation
Proactively identified problems	<ul style="list-style-type: none"> • Currency • Concise representation/understandable 	Derived analyses of combined data using machine learning or other appropriate techniques to identify signatures of past failures and potential indications of their recurrence, for input into incident, problem or continual service improvement processes. Also, data can be used for continuous diagnostics and monitoring so that patterns and anomalies can be detected before something bad happens to the system.

Affected Business Goals

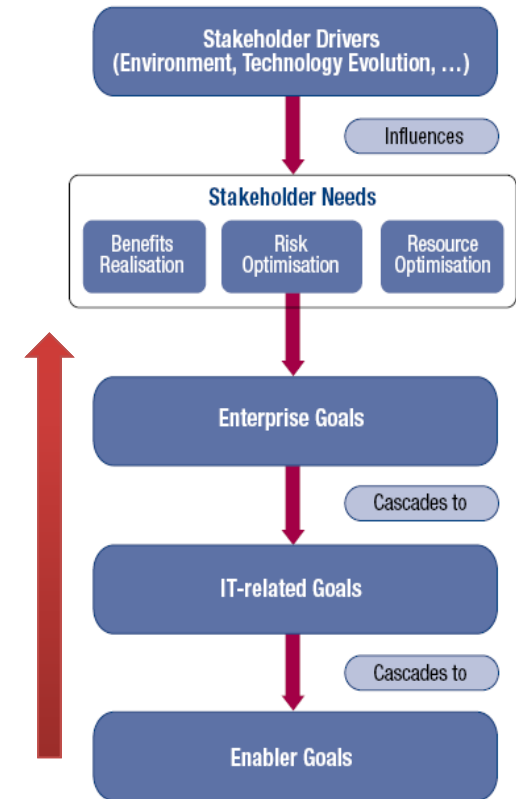
The lack of efficiently processed large volumes of system information can affect the following goals throughout the goals cascade:

Enterprise Goals :

EG07 Business service continuity and availability

Nel nostro caso tradotto in :

7. La continuità e la disponibilità: l'equilibrio fra tempi di consegna e capacità di tenere il mare.



A classic example is the notion of [utopia](#) as described in [Plato](#)'s best-known work, [The Republic](#). This means that the "ideal city" as depicted in *The Republic* is not given as something to be pursued, or to present an orientation-point for development; rather, it shows how things would have to be connected, and how one thing would lead to another, if one would opt for certain principles and carry them through rigorously.

Q&A

Tack för er uppmärksamhet, frågor?



Sitografia

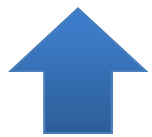
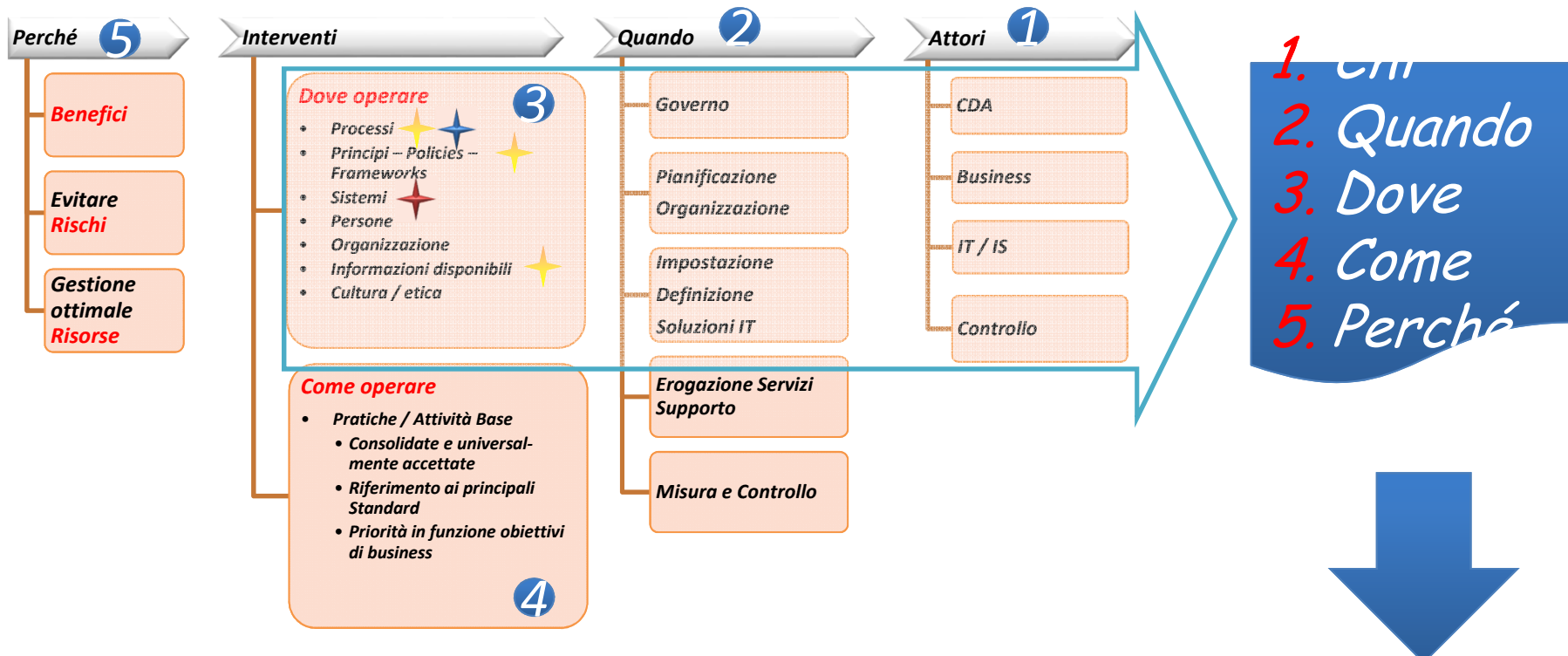
<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/The-Failed-Vasa.pdf>

<http://www.isaca.org/COBIT/focus/Pages/The-Failed-Vasa-COBIT-5-and-the-Balanced-Scorecard-Part-1.aspx>

<http://www.vasamuseet.se/en/>

<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>

<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Enabling-Information-product-page.aspx>



Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche
 Circolare n. 261 del 27 dicembre 2006 - 127 aggiornata del 1 luglio 2013

Contatti

- alberto.piamonte@alice.it

Grazie...