



Metriche di IT Governance per **Deutsche Bank**

Carlo Guastone intervista Davide Carteri, Responsabile Management Support Unit di DB Consorzio

Deutsche Bank, fondata nel 1870 a Berlino, è oggi una delle principali banche di investimento del mondo. Ha un'importante rete di clienti privati, serviti da oltre 80mila dipendenti dislocati in 72 Paesi diversi.

Carlo Guastone ha intervistato Davide Carteri, Responsabile Management Support Unit di DB Consorzio, la Shared Service Company della filiale italiana del gruppo bancario tedesco.

Il Gruppo Deutsche Bank è presente in Italia attraverso una rete di oltre 260 sportelli, con più di 4.000 dipendenti e circa 1000 promotori finanziari. In Italia, i Servizi Informatici e di Back office di Deutsche Bank, per le aree di business del gruppo, dai servizi bancari, ai servizi finanziari di Finanza&Futuro (rete dei promotori finanziari del Gruppo), al credito al consumo di Prestitempo, sono erogati dalla società DB Consorzio, che conta circa 630 persone (delle quali 200 nell'area IT), diretta dall'Amministratore Delegato Joerg Oliveri-Del-Castillo Schulz, e articolata in quattro business unit: Global Technology & Operation (affidata al CIO di Deutsche Bank Italia, Eike Wahl), Private&BusinessClient Operations, Corporate Real Estate Services e Account Payable. Le infrastrutture IT di DB Consorzio consistono in 3 Mainframe, circa 400 Midrange e 4500 Desktop distribuiti in 274 sedi; ci sono poi 214 applicazioni IT, delle quali 25 *Business Critical*. Le principali classi di servizi applicativi IT di DB Consorzio sono: Access Channel, CRM, Banking, Financing, Investment, Cash Processing, Security, SOA / Integration, BPM & Workflow, Cross Services.

L'IT Governance in Deutsche Bank rientra nella più generale area del Controllo Interno ed è affidata a

manager che abbinano competenze classiche del Controllo di gestione, a conoscenze dei processi aziendali e delle problematiche di sviluppo e gestione dei servizi informatici. Al proposito, abbiamo intervistato il Dr. Carteri, responsabile dell'unità di supporto al Management di DB Consorzio.

Dr Carteri, da quando opera nel mondo IT?

L'IT non è stata una priorità nel mio iter scolastico. Mi sono laureato nel 1992 in Economia e Commercio all'Università di Verona, con una tesi di indirizzo economico-internazionale; ho quindi svolto per un breve periodo di tempo attività di Ricercatore e di Commercialista, fino al mio ingresso nel 1994 in Banca d'America e d'Italia (acquisita nel 1986 da Deutsche Bank AG). Inizialmente ho operato in Prestitempo, la società di credito alle famiglie del Gruppo, a Padova, con mansioni di Back Office. Nel 1997 sono passato nell'area bancaria, in filiale a Verona. Il mio avvicinamento all'IT è avvenuto nel 2000, quando sono stato inserito in un progetto di riduzione costi dell'infrastruttura IT, presso la sede di Milano di Deutsche Bank, nell'ambito del quale ho contribuito a progettare un nuovo sistema di Controllo gestione dei Servizi IT.

Dal 2002 ho assunto la responsabilità del Budget e degli SPI (Service Performances Indicators) all'interno della Direzione GTO, occupandomi di procedure organizzative relative ai servizi IT e di indicatori di servizio, centrati su specifici problemi (abend, bugs,...) e sull'impiego delle risorse. Da rilevare che nel frattempo, nell'ambito del Progetto internazionale Summer, era stato attivato l'*outsourcing* delle Server Farm verso IBM e pertanto, le misurazioni dei servizi IT andavano assumendo crescente rilevanza per controllare le prestazioni erogate dal fornitore e per valutarne



▲ Davide Carteri, Responsabile Management Support Unit di DB Consorzio

ITManagement





la rispondenza alle clausole contrattuali. Il tutto, in una logica di miglioramento continuo. Dal 2006, in corrispondenza della creazione di DB Consortium (diventata nell'aprile 2009 DB Consorzio), sono stato nominato Responsabile della funzione Management Support Unit, unità costituita da 10 esperti di controllo gestionale dell'IT e degli altri servizi di DB Consorzio che si occupano prevalentemente di Business Management, Reporting, Contratti e Normativa e Audit Management.

Ci può delineare gli obiettivi di DB Consorzio e le logiche di funzionamento dei servizi IT?

La mission di DB Consorzio, costituita nel 2006, è consentire alle società del Gruppo Deutsche Bank Italia di focalizzarsi meglio sulle rispettive attività di business, fornendo servizi accessori alle aziende che operano nel settore bancario e finanziario, in modo controllato, efficiente e trasparente, garantendo ai suoi clienti la migliore qualità di servizio sul mercato. I principali obiettivi della divisione GTO (Group Technology operations) sono l'orientamento al cliente e al servizio, la flessibilità, la produttività, la stabilità, l'innovazione, la trasparenza, la misurabilità dei risultati e la crescita professionale.

I pilastri della strategia IT

I servizi IT di DB Consorzio si svolgono attraverso l'implementazione dei principali pilastri della nostra strategia mondiale IT, quali la adozione della metodologia CMMI (Capability Maturity Model Integration) a livello 3 (Il cosiddetto Livello "Definito", che prevede la gestione dei progetti secondo il set di processi standard dell'organizzazione); ci sono poi l'adozione delle SOA come standard architetturale e l'implementazione del modello operativo Service Delivery Framework, basato sulla separazione di responsabilità fra le attività relative alle relazioni con i clienti,

all'individuazione e acquisizione di soluzioni applicative e alla conduzione di progetti nell'ambito della "Fabbrica e Ingegneria del software".

Domain management, Fabbrica e Ingegneria del software

Tramite il contributo professionale dei Customer Relationship Manager vengono definite le strategie e la pianificazione IT delle diverse Business Unit, mentre i Domain Manager hanno la responsabilità completa dei servizi applicativi affidati, indipendentemente dalla piattaforma tecnologica, supportando il Demand Management e la realizzazione di studi di fattibilità relativi ai nuovi sistemi tramite il contributo di analisti di processo, ivi incluse le attività progettuali di System Integration. La Fabbrica e Ingegneria del Software agisce invece come unità focalizzata sulle piattaforme tecnologiche e sulla gestione delle attività di sviluppo e manutenzione del software, con una netta distinzione di responsabilità fra Production Management e Software Lifecycle Management.

Information Enterprise Services

La gestione tecnologica e organizzativa delle Server Farm e della Rete sono affidate in *outsourcing* ad IBM e Telecom Italia. Tali servizi sono attentamente progettati d'intesa con i relativi fornitori e monitorati dai nostri specialisti che operano nella funzione Information Enterprise Services della Direzione GTO.

Quali gli aspetti core dell'IT Governance in DB Consorzio? Avete sviluppato metriche di misurazione?

IT Governance significa molte cose: saper scegliere e gestire i cambiamenti, gestire le risorse tecnologiche e professionali, adottare metodologie di controllo e misurazione dei servizi e dei progetti, e altro ancora. I punti

chiave ai quali ci riferiamo nell'impostare soluzioni di IT Governance sono la qualità dei servizi, il miglioramento ed il monitoraggio continuo attraverso un sistema di misurazione strutturato, la professionalità, trasparenza ed efficienza, assicurando il necessario Time-to-market all'attivazione dei nuovi servizi. Un caposaldo dell'IT Governance sono le scelte metodologiche, architetturali e organizzative già citate (CMMI, SOA e Service Delivery Framework). In particolare, con il CMMI vogliamo incrementare le capacità IT di erogare servizi eccellenti e innovativi, mentre con la SOA vogliamo assicurare un'adeguata flessibilità e capacità di risposta all'evoluzione del business e industrializzare maggiormente i servizi IT verso i nostri clienti.

Controllo direzionale nell'IT

IT Governance è però soprattutto il Controllo gestionale sull'IT, che avviene secondo i capisaldi del Controllo direzionale, definendo Piani, Budget, Reporting periodici sui risultati aziendali e sui principali progetti, gestendo le risorse professionali IT, che sono il nostro asset principale, valutando e gestendo i rischi di funzionamento, monitorando la Customer Satisfaction. In questa prospettiva, ci ispiriamo a standard internazionali di IT Governance come Cobit e ITIL. Abbiamo quindi definito un sistema di metriche che abbiamo presentato in un recente Convegno al Cetif.

Contratto di riferimento per i Servizi IT

Abbiamo definito un Contratto quadro di riferimento per i servizi IT, con clausole generali e principi adottati nelle relazioni fra clienti, con la descrizione dei servizi offerti, SLA e metriche di valutazione dei servizi (SPI). Sono inoltre stati indicati i processi da seguire per aggiornare i servizi in termini di costi e contenuti, il modello di definizione del pricing,

la descrizione dei criteri di allocazione dei costi, la descrizione del processo di fatturazione ed infine i meccanismi di funzionamento del Supply & Service Review Board, composto da rappresentanti di DB Consorzio e delle Business Unit clienti.

Supply & Service Review Board

Il Supply & Service Review Board analizza soprattutto le performance mensili, i costi, i livelli qualitativi dei servizi e concorda eventuali *escalation* per problemi rilevanti da portare all'attenzione del Consiglio di Amministrazione di DB Consorzio. Sono inoltre previste dall'agenda standard del Comitato la revisione degli SPI, eventuali richieste di cambiamento nei servizi, la valutazione e pianificazione di iniziative prioritarie, gli aggiornamenti delle valutazioni di rischio, l'avanzamento dei progetti rilevanti e le iniziative di Audit.

Le metriche di IT Governance

Il fatto che ho operato per alcuni anni in un' unità organizzativa che era identificata con il termine Budget e SPI (Service Performances Indicators), la dice lunga sulla rilevanza che le metriche da tempo hanno per il nostro management. Anche nella recente ricerca Cetif sulle metriche di Extended Governance è stato confermato che apparteniamo a quel Cluster di aziende che applicano in profondità tale metodologia, evitando il più possibile di compiere i più frequenti errori di approccio che proprio Cetif ha sottolineato, come il considerare solo fenomeni di natura contabile, trascurando i contributi delle aree di staff o dei Team rilevanti per il successo competitivo, la mancata focalizzazione sull'ambiente esterno o sulle ipotesi di sviluppo. Più in particolare, da noi il Processo di SLM (Service Level Management) è diffuso nell'organizzazione, supportato da un' efficace ed

efficiente strumentazione che ci siamo costruiti nel tempo, con un ampio sistema di metriche non solo tecnico-economiche, il tutto supportato dalle competenze e dalla cultura presente nella nostra divisione GTO. Per inciso, le nostre metriche sono un elemento fondamentale in sede di definizione del budget verso i nostri clienti interni, attività curata in particolare oltre che dalla funzione che coordino, anche dai nostri CRM e Domain Manager.

Per scendere in concreto, oggi DB Consorzio utilizza circa 70 Indicatori, considerando tutti i servizi forniti, appartenenti a tre insiemi: qualità, costo e delivery. Operiamo con una base storica di almeno 13 mesi, fra i quali ne citerei alcuni a scopo esemplificativo. Per la qualità: Number of Application Bugs, Quality Survey Feedback From Client, Repair Outgoing Domestic Payments. Per le valutazioni di costo-efficienza: FTE & Cost vs Break, FTE & Cost vs Requests, Vacancy Rate. Per il Delivery: Critical Application Availability, Network Data Availability Branches, Executed Payments.

Tutti i Service Performance Indicator sono stati costruiti sulla base della metodologia Six Sigma e in collaborazione con i clienti di riferimento, individuandone le necessità, facendo una proposta e portando poi in approvazione i risultati. Tutti gli SPI sono stati concordati con le Business Unit. Gli indicatori che hanno una performance al di sotto del target di riferimento vengono discussi su base mensile nell'ambito del Comitato "Supply & Service Review Board". L'attuale modello di indicatori sviluppato in Italia è stato preso come riferimento per un'implementazione sperimentale a livello di Gruppo internazionale. DB Italia in questo campo sta facendo da Focal Point per l'elaborazione e lo sviluppo di questa metodologia coordinandone l'attività. Scopo del progetto è di arrivare a una visione comune dei fenomeni a livello di Europeo. ■

Aree di miglioramento

Nonostante la profondità delle analisi svolte e l'impegno di risorse dedicate, riteniamo opportuno riflettere periodicamente sugli aspetti che meriterebbero azioni di semplificazione o di arricchimento del nostro sistema di indicatori. Cito, ad esempio, l'impiego dei dati raccolti non solo per la diagnosi della situazione, ma anche come strumento di segnalazione di esigenze di ottimizzazione, provocando un maggior coinvolgimento dei nostri specialisti operativi e degli utenti finali nel processo di valutazione e di gestione degli indicatori. L'attivazione di un confronto sistematico con il mercato in logica di *benchmarking* con i target di riferimento, e infine l'ampliamento degli indicatori focalizzati sull'innovazione dei servizi per il business. Stiamo anche riflettendo sull'opportunità di individuare un nuovo Dashboard per il monitoraggio delle performance.

Come promuovete lo sviluppo professionale degli uomini IT?

Abbiamo da sempre riservato una forte attenzione allo sviluppo del capitale umano, valore fondamentale da sempre perseguito dal Gruppo. Promuoviamo la partecipazione a corsi di formazione professionale, la Job Rotation, lo sviluppo *On the Job* ed il *Job Coaching*, nonché la assegnazione di nostre persone a progetti internazionali. Vorrei sottolineare, al riguardo, la rilevanza che ha un organico sistema di IT Governance sulla motivazione delle persone in termini di consapevolezza del ruolo svolto e di motivazione. Fare Governance non significa solo controllare in logica ispettiva e censoria, ma soprattutto contribuire ad ottimizzare le scelte gestionali, scelte che sono proprio promosse e attuate da persone che contribuiscono ad ottimizzare i servizi aziendali a livello manageriale o professionale. ■

