



Viale Piero e Alberto Pirelli, 6
20126 Milano, Italy

RES IT



Business case

RES e Banca Popolare di Sondrio



BANCA POPOLARE DI SONDRIO, LA QUALITY ASSURANCE DIVENTA FATTORE CULTURALE

“Con l'obiettivo duplice di comprimere i costi, ottimizzando l'uso delle risorse IT, e fornire un sempre miglior servizio alla clientela, abbiamo deciso di affidarci a RES e di puntare su un progetto di Quality Assurance, che si è rivelato importante e che ha portato con sé cambiamenti a livello di processo e di strutturazione aziendale”

Milo Gusmeroli, Vice Direttore Generale, Banca Popolare di Sondrio

RES ha sviluppato per Banca Popolare di Sondrio, il progetto “qualità delle applicazioni” che consente all’Istituto bancario di presidiare in maniera costante, puntuale e ottimale i propri processi software.

■ Scenario di business

Il Gruppo bancario Banca Popolare di Sondrio è composto dalla capogruppo Banca Popolare di Sondrio, società cooperativa per azioni con sede a Sondrio, piazza Garibaldi 16, dalle controllate Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) SA, istituto di credito di diritto elvetico con sede a Lugano (Svizzera), Factorit Spa, operante nell’anticipazione, nell’incasso di crediti commerciali e nei servizi connessi, con sede a Milano. Tra le società partecipate merita particolare attenzione Pirovano Stelvio spa, moderna struttura alberghiera al Passo dello Stelvio, funzionale alla pratica dello sci estivo. La rete territoriale del Gruppo Bancario si componeva, a fine 2011, di 323 filiali. Il patrimonio assomma, al 31 dicembre 2011, a 1.619 milioni di euro, escluso l’utile d’esercizio.

■ Le sfide del progetto

Banca Popolare di Sondrio, con l’obiettivo di aumentare la qualità del software contenendo i costi IT ha dato vita a un processo di verifica della Qualità delle applicazioni software, lungo tutto il ciclo di vita: dal momento in cui viene scritto al momento in cui elabora i dati. Il fine ultimo del progetto era verificare che tutti i processi fossero svolti in maniera ottimale per garantire all’Istituto una gestione efficiente delle proprie procedure.



■ L’apporto di RES e i benefici per il Cliente

Fin dall’inizio RES, forte dell’esperienza e delle competenze maturate negli anni passati in progetti analoghi, ha identificato i fattori critici di successo e su questi ha elaborato un piano d’azione che si è sviluppato principalmente su tre fasi:

- sviluppo del software, modificando gli oggetti di controllo
- test e collaudo, verificando e valutando gli impatti degli oggetti modificati
- produzione del software.

La principale criticità del cliente era acquisire più attività sul loro mainframe mantenendo alti livelli di qualità e manutenzione: il contributo che si è rilevato fondamentale ai fini della riuscita del progetto è stato incanalare fin dalle prime fasi di sviluppo del software l’aspetto qualitativo e questo ha rappresentato il fattore differenziale di RES rispetto ai suoi competitor e il valore aggiunto all’intero progetto.

Ne risulta che la Quality Assurance oggi adottata assicura, costantemente, una maggiore qualità delle applicazioni lungo tutto il loro ciclo di vita e una significativa riduzione dei costi di gestione. Ma non solo: i benefici del progetto sono estendibili all’intera organizzazione, nella misura in cui ad un miglioramento delle applicazioni ad un costo inferiore si unisce un miglior approccio in fase di software selection e un maggior controllo degli investimenti; tutti elementi che si traducono, in ultima analisi, in un elevato livello di servizio alla clientela finale.

Banca Popolare di Sondrio

La Banca Popolare di Sondrio è una banca popolare cooperativa al servizio di famiglie, piccole e medie imprese e istituzioni che formano il tessuto sociale ed economico delle aree presidiate, nei confronti dei quali si pone quale fornitrice di servizi e prodotti al dettaglio di qualità.

Proprio la centralità del cliente costituisce l'elemento di base della propria attività; questo è un indirizzo che consente di consolidare e mantenere nel tempo le relazioni con la clientela. In altre parole, il valore vero è la fiducia che il cliente ripone nella propria banca, un valore per il quale la Banca Popolare di Sondrio e il suo personale operano quotidianamente con l'obiettivo di rafforzarne intensità e diffusione.

Il contesto

Per essere fedeli ai propri valori e nel rispetto della "Fiducia che il cliente ripone nella propria banca" la Banca Popolare di Sondrio si vuole contraddistinguere per una forte spinta innovativa applicata ai prodotti e soluzioni, adatti alle condizioni del mercato ed erogati secondo le giuste modalità.

Condizione necessaria e fondamentale per rispondere pienamente a queste esigenze è investire in innovazione e tecnologia per poter usufruire di una efficiente infrastruttura IT in grado di adempiere a tutte le funzioni e richieste in maniera ottimale e tempestiva.

Nel garantire stabilità ed efficienza all'operatività quotidiana riveste un ruolo fondamentale l'elaboratore centrale (IBM 2097-510/z10) con 10 processori e una potenza totale di 3010 MIPS, cuore dei processi e considerato, a tutti gli effetti, asset strategico.

Proprio la particolare sensibilità della Banca Popolare di Sondrio sul tema dell'efficienza operativa ha avuto come naturale sbocco una riflessione articolata sul tema della Qualità degli

applicativi, perchè una corretta erogazione dei servizi core bancari deve passare attraverso una verifica della qualità del software e dei processi correlati. Alla luce di questa considerazione si comprende come il processo di Qualità nelle sue declinazioni (attenzione alla compressione dei costi, ottimizzazione della gestione del software, miglior servizio alla clientela) ha rivestito un'importanza strategica per l'istituto bancario, per questo motivo il commitment è giunto direttamente dalla Direzione Generale della Banca, interessata a valutare gli impatti organizzativi dell'intero progetto.

Forte del commitment dall'alto, RES, nell'implementazione del progetto ha lavorato a stretto contatto con Servizio Organizzazione e Sistemi Informativi (d'ora in poi SOSI) in tutte le fasi, dall'installazione, alla configurazione delle soluzioni, alla taratura dell'infrastruttura, rappresentando per questo un ruolo non solo tecnico ma anche e soprattutto consulenziale, in quanto punto di riferimento delle diverse aree coinvolte nel programma. RES ha inoltre lavorato a stretto contatto anche con un area cross, appositamente creata, che ha fatto da interfaccia tra i diversi dipartimenti coinvolti nel progetto, a metà strada tra l'area applicativa e quella di produzione.

■ Le sfide del progetto: il tema della Qualità

Oggi le applicazioni sono essenziali al business di ogni organizzazione perché eventuali problemi, di qualunque genere e tipo, possono metterne a repentaglio i risultati. In quest'ottica la Quality Assurance assume un ruolo fondamentale in quanto permette alla Banca di verificare l'esatto funzionamento delle applicazioni, evidenziare eventuali difetti di tipo funzionale e/o organizzativo e correggerli nelle fasi preliminari del ciclo di vita, affinché il rilascio possa avvenire senza problemi. Per questo motivo la Banca Popolare di Sondrio ha riposto una grande attenzione nel tema Quality Assurance e si è rivolta a RES al fine di definire gli obiettivi del progetto in funzione delle esigenze di business, gli oggetti del controllo e le macro fasi del progetto.

Gli obiettivi del progetto:

- ottimizzare la capacità elaborativa presso il Centro Elaborazione Dati senza far accrescere i costi IT (i.e. ottimizzare l'uso della risorsa macchina)
- diffondere il concetto di Qualità nella gestione del software (Sviluppo, Test, Produzione), lavorando sull'ottimizzazione del servizio
- migliorare la prestazione del software, per fornire un servizio più puntuale alla clientela
- introdurre una nuova modalità di relazione, meno dialettica e più collaborativa, tra gli uffici aziendali che con diverse competenze si occupano degli applicativi (elaborazione e gestione)

Oggetti del controllo della QA:

- programmi (90.000) residenti in
- Job Control Language (33.000) con la funzione di eseguire i programmi attraverso set di comandi alla base del corretto funzionamento di
- reti di schedulazione (2.000) che si trovano all'interno di
- applicazioni (250).

■ La competenza di RES

Per la sua comprovata esperienza e specializzazione nel miglioramento della capacità di governo di sistemi informativi complessi basati su mainframe RES si è dimostrata il partner ideale in grado di gestire processi di sviluppo e componenti applicative, in termini di valutazione e controllo della qualità del software.

L'operato di RES si è contraddistinto non solo per competenze tecniche ma per il particolare approccio consulenziale focalizzato su un'attenta conoscenza del cliente, dei suoi processi, delle esigenze di business legate al ciclo di vita delle applicazioni. All'analisi dell'ambiente e allo studio della fattibilità del progetto ha unito l'aspetto operativo attraverso l'implementazione della sua Suite integrata che assicura quotidianamente uno strumento di gestione e controllo dei sistemi.

A questa prima fase consulenziale (conclusasi con l'analisi degli impatti tecnici, funzionali ed organizzativi delle soluzioni adottate) è seguita la fase più operativa, basata sull'utilizzo della Suite proprietaria: una suite applicativa che ha permesso di rendere concreta e operativa la fase di revisione dei processi e che oggi garantisce alla Banca il governo e presidio quotidiano del ciclo di vita delle proprie applicazioni.



Nel caso del cliente Banca Popolare di Sondrio, sono state utilizzate le seguenti componenti:

Docet/MP: soluzione che integra in un unico repository relazionale le informazioni derivanti dall'analisi degli oggetti del sistema informativo aziendale. Mappa lo stato dell'arte delle soluzioni.

HplQA: effettua il controllo di Qualità in maniera automatica (e ne verifica la rispondenza agli standard aziendali).

J-Man: supporta la gestione e il controllo Qualità del Job Control Language e delle Reti di schedulazione.

QA-Me: soluzione che misura i costi di gestione degli applicativi.

Il progetto e le sue fasi

Si vuole entrare ora nello specifico delle fasi del progetto di Quality Assurance in relazione alle componenti della Suite sopra menzionate.

Le fasi del progetto:

- Costruzione della cartografia del software e analisi/verifica di qualità sui Programmi
- Verifica di qualità sui Job Control Language e sulle Reti di schedulazione
- Analisi delle Metriche su oggetti di tipo applicativo

Fase 1:

Costruzione della cartografia del software e analisi/verifica di qualità sui Programmi.

La cartografia viene effettuata tramite la soluzione Docet/MP di RES; sul database RES vengono caricati applicazioni, righe di programmi, file, tabelle DB2, Job Control Language, reti di schedulazione per avere l'esatta conoscenza dell'installato, a disposizione di chiunque ne faccia richiesta.

Il prodotto HplQA effettua sia il controllo di Qualità dei Programmi già esistenti e analizzati

(circa 90.000), sia dei programmi in fase di modifica (in questo caso il controllo avviene all'interno del ciclo di compilazione stesso). La soluzione lancia due tipi di segnalazioni di non conformità: il Warning (il programma viene comunque lasciato proseguire verso la produzione) e il Blocco, che servono agli utenti per avere informazioni relative alla bontà del software e agire prontamente per l'eventuale correzione. La migrazione degli oggetti viene gestita dal software di change management e su un Database interno alla soluzione gli utenti trovano l'intera "storia" delle segnalazioni relative alla conformità di un certo programma (le segnalazioni vengono inviate direttamente, tramite e-mail, agli utenti).

Fase 2:

Verifica di qualità sui Job Control Language e sulle Reti di schedulazione.

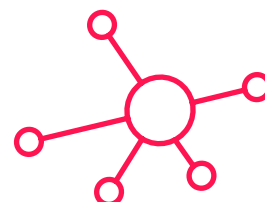
La Qualità viene applicata agli oggetti della produzione (Job Control Language, Data Definition Language, Procedure, Reti di schedulazione) attraverso la soluzione J-MAN di RES, portando a una forte riduzione di errori in produzione.

La soluzione RES agevola l'inserimento nel processo di change management anche per i Job Control Language; il processo di change management tiene la storia dei cambiamenti dei programmi e garantisce che i programmi siano modificati con i giusti gradi di autorizzazione.

Fase 3:

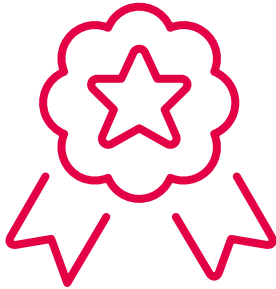
Analisi delle Metriche su oggetti di tipo applicativo

Al fine di verificare l'aderenza dei programmi a concetti di qualità di scrittura del software applicabili sia ai singoli moduli che alle intere applicazioni e poter valutare l'operato di intere aree di sviluppo o fornitori esterni, vengono calcolate, tramite la soluzione QA-Me di RES, le Metriche dimensionali e di complessità per singoli programmi e per applicazioni.



■ Risultati: i motivi del successo

Così articolato il progetto Quality Assurance è risultato vincente ai fini degli obiettivi di business dell'Istituto bancario in quanto ha avuto riflessi positivi, a cascata, sull'intera organizzazione. La soluzione implementata da RES ha risposto pienamente alle richieste di verifica del ciclo di vita delle applicazioni in un'ottica di contenimento costi, misurazioni delle prestazioni, change management, software selection, tutti elementi che in ultima analisi hanno portato a un miglioramento del servizio erogato ai clienti.



Più in particolare:

Misurazione della prestazione della struttura informativa in funzione del business

Basato sulle analisi di Quality Assurance del software, viene considerato vitale per i processi dell'Istituto, perché, calato sulle unità e sui macroprocessi, consente di verificare il rapporto tra costi e benefici del software. Le informazioni elaborate dal progetto risultano preziose per chi, all'interno di SOSI, ha il compito di indirizzare i sistemi informativi verso le direttive ITIL (Information Technology Infrastructure Library) e COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) e lavora con l'Audit dell'EDP.

Un miglior Change Management

Grazie all'adozione di questi strumenti, Banca Popolare di Sondrio riesce a seguire in maniera più ottimale il percorso di change management, già intrapreso in passato ma con risultati meno performanti. Pur possedendo già uno strumento di Change Management l'Istituto non aveva ancora posto in essere un'analisi puntuale, comprensiva di raccolta dati su repository su

cui poter cartografare il software, individuare legami, anomalie, disservizi, misurazione delle metriche. Oggi, grazie a un miglior governo del ciclo di vita delle applicazioni, e a processi ridisegnati a livello architetturale in maniera più funzionale, anche il Change Management avviene in maniera più ottimale.

Miglior rapporto con i fornitori

Grazie al progetto i fornitori vengono indotti a mantenere elevati standard di servizio dalla fase di rilascio del software a quella di manutenzione e a tal fine la Banca Popolare di Sondrio tiene alto il servizio di fornitura tramite l'utilizzo di Pagelle utili al proprio interno (Ufficio Acquisti, Area IT e Responsabili di Area). Parallelamente alla valutazione dei fornitori, il progetto è altresì utile in fase di software selection per selezionare e testare il sistema prima di adottarlo; il processo è particolarmente vantaggioso in quanto è possibile richiedere al fornitore di software di apportare tutte quelle modifiche che permettono di renderlo più adatto al contesto organizzativo, tanto che questo processo è stato per esempio coinvolto nella verifica del software dipartimentale che sarà adottato dai nuovi sportelli che verranno a breve implementati dalla Banca.

In conclusione, alla luce di quanto illustrato, possiamo affermare che il progetto Qualità, inizialmente concepito per garantire la qualità del software ha via via coinvolto l'intera organizzazione portando con sé un miglioramento globale e complessivo del sistema banca. In questo senso si può parlare di cambiamento "culturale" che ha pervaso l'intera organizzazione, passata dal "fare bene" al "fare bene con consapevolezza".