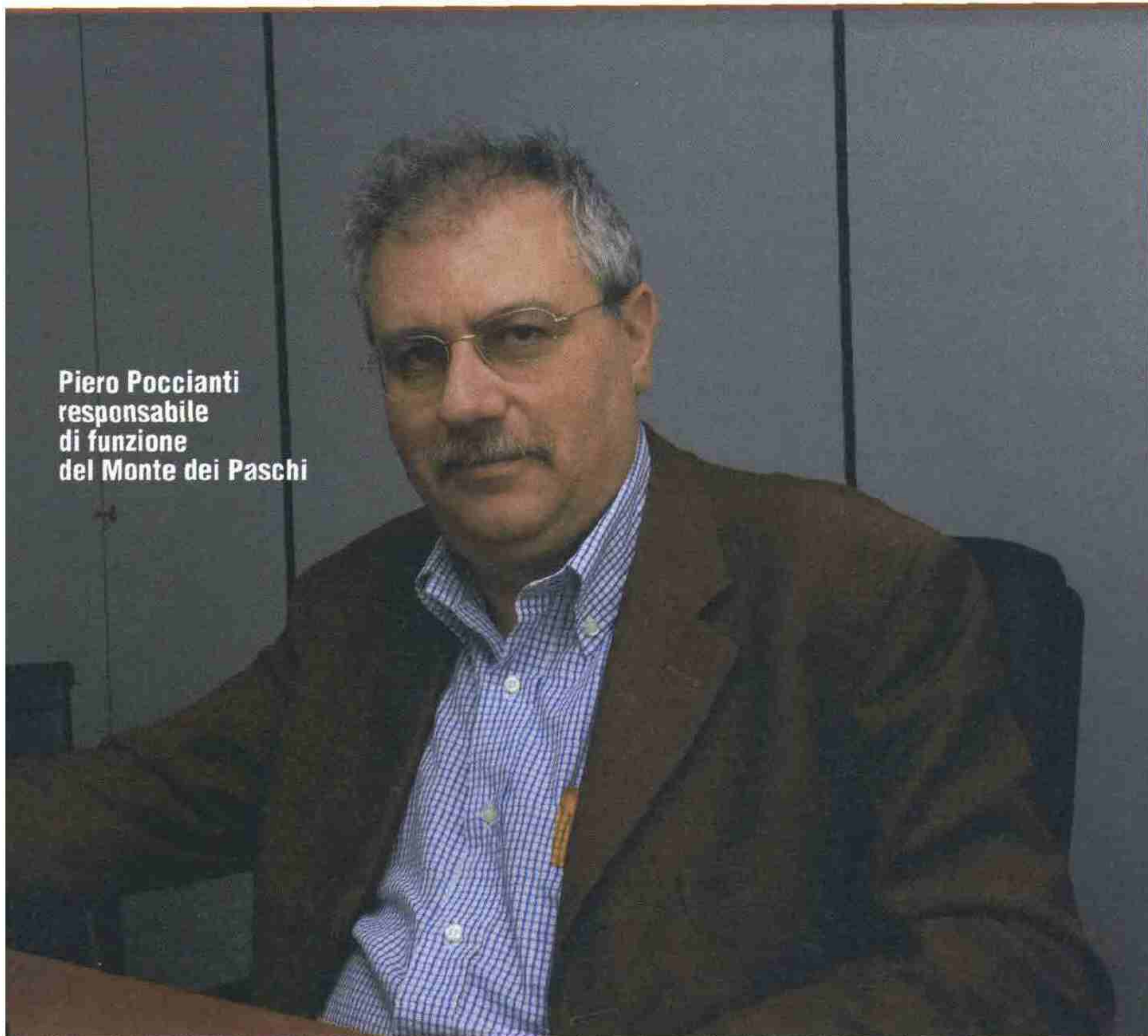


Tecnologia & Informatica

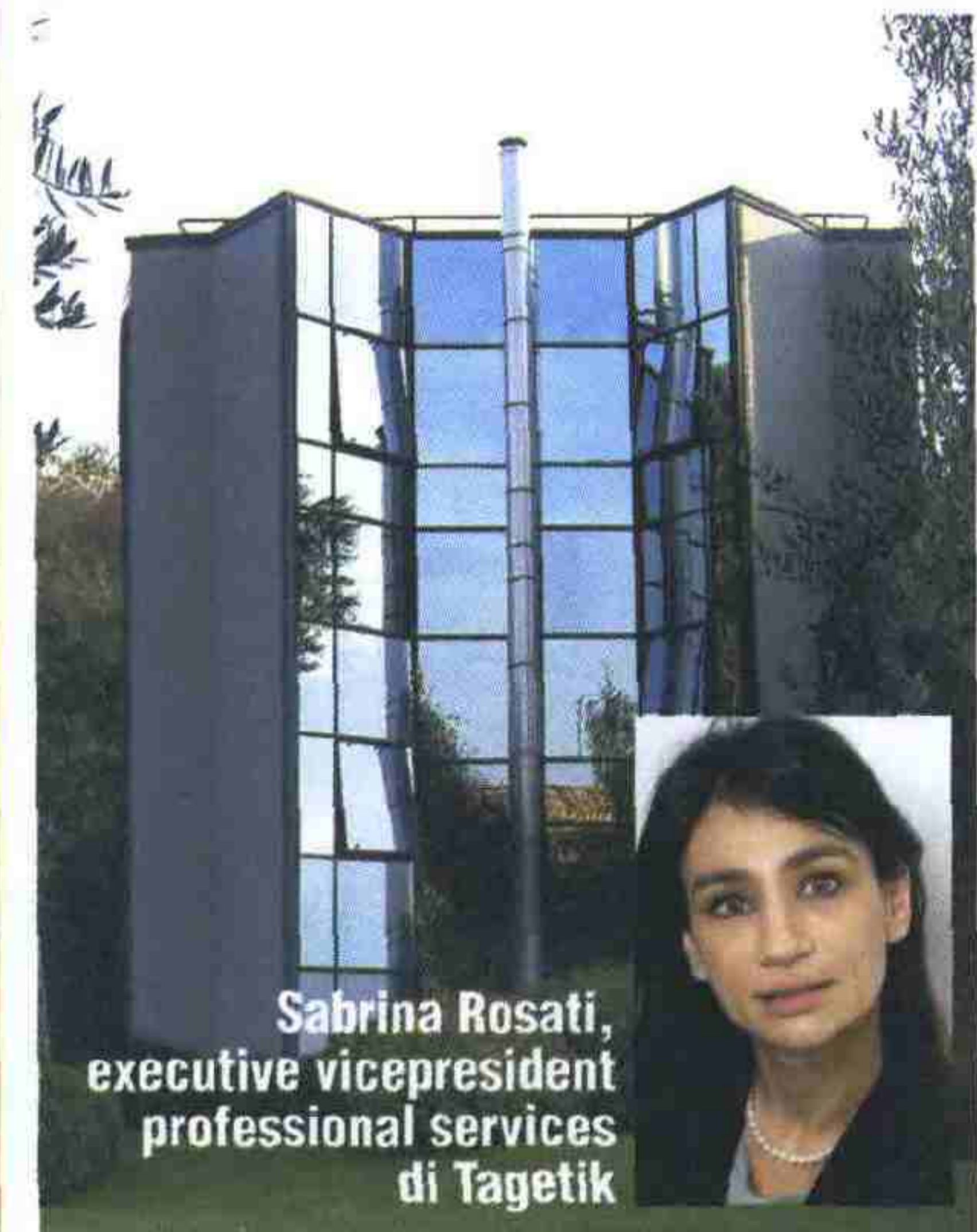
BANCA FINANZA

SISTEMI E PRODOTTI PER IL MONDO FINANZIARIO



Piero Pocianti
responsabile
di funzione
del Monte dei Paschi

Il passaggio dal Tco al Total value



Sabrina Rosati,
executive vicepresident
professional services
di Tagetik

Rispetto alle imprese,
le banche hanno
scoperto in ritardo
le metodologie di Tco.
E ora la valutazione
dei costi si allarga
al business.



TOTAL COST OF OWNERSHIP

Montepaschi: le strategie per ottimizzare i costi informatici

Il consorzio operativo del gruppo senese ha istituito
una struttura dedicata al patrimonio tecnologico.
Con un obiettivo: ridurre le spese con l'innovazione.

Tecnologia & Informatica

Per abbassare i costi di hardware e software, una banca deve imboccare la via dell'innovazione. E, nello stesso tempo, ottimizzare le proprie risorse. Questa la posizione del gruppo Monte dei Paschi di Siena, che ha formato un osservatorio specifico con l'obiettivo di coniugare strategie di riduzione dei costi, crescita del valore aziendale e innovazione. «Il nostro compito è quello di rispondere alle domande del business e capire quali saranno gli impatti sul sistema. Arrivando anche a quantificare i costi in termini organizzativi, infrastrutturali, di sviluppo e di gestione», dice **Piero Poccianti**, responsabile funzione osservatorio tecnologico del consorzio operativo gruppo Mps. «Da circa due anni, fin dalle prime fasi dello studio di fattibilità, ci orientiamo seguendo le linee guida del nostro piano di sviluppo che definisce le metodologie di analisi da utilizzare». Quali strategie di riduzione dei costi sono state individuate dall'osservatorio tecnologico di Montepaschi? *BancaFinanza* lo ha chiesto a Poccianti.

Domanda. Quali sono le linee guida con cui impostate i vostri progetti di controllo delle spese?

Risposta. Il discrimine fondamentale è il livello di innovazione. Se già esiste il *framework* di supporto, diven-

ta la base per impostare il progetto. Invece, se i contenuti sono particolarmente innovativi...

D. ...in questo caso che cosa succede?

R. In questo caso viene interpellato l'ufficio architetture, che a sua volta decide se chiamare in causa l'osservatorio tecnologico. Che è la struttura che gestisce e sviluppa il sistema informativo delle società del gruppo. L'osservatorio si avvale di una consulenza di Gartner, ma anche di contatti nel mondo della ricerca e dell'università; fa parte dell'Associazione intelligenza artificiale italiana e, in particolare, ha un laboratorio nell'università di Siena, dove vengono studiate e applicate in anteprima le soluzioni, tramite lo sviluppo di tesi di laurea e di dottorato.

D. Quali principi vengono seguiti?

R. Banca Montepaschi ha deciso di orientarsi verso una *Total value of ownership* invece che fermarsi a una semplice analisi statica dei costi di esercizio. La «legge di Moore» sul miglioramento delle prestazioni dell'hardware («Le prestazioni dei processori, e il numero di transistor a esso relativo, raddoppiano ogni 18 mesi», ndr) è ancora valida, almeno in tempi noti a parità di prezzo. Tuttavia, questa osservazione empirica non è

applicabile al mainframe, data la forte dipendenza dai Mips. Proprio per questo motivo non sono consentite riduzioni dei costi così significative. La strada che stiamo seguendo è quella dello sviluppo di un'infrastruttura periferica non basata su mainframe, che ci consenta di spostare l'elaborazione batch e in prospettiva l'elaborazione Itp. Sempre garantendo che queste architetture siano in grado di colloquiare con il sistema centrale. Anche se per le banche italiane oggi non è possibile dismettere il mainframe; ci si può allontanare facendo innovazione attraverso l'uso di altre piattaforme.

D. Quali sono i presupposti da cui siete partiti?

R. Il gruppo Mps, fin dalla fusione con Banca Toscana nel 1995, ha scelto di puntare al consolidamento della gestione del sistema periferico. Ancora oggi, questo è uno dei nostri obiettivi principali, che ha rivelato la sua utilità: attualmente con 15 persone gestiamo 21.000 Pc e 5.000 server. Sul mercato vengono individuate le soluzioni che rispondono alle nostre esigenze mentre creiamo ad hoc quelle che mancano. Vogliamo essere in grado di montare una macchina e installare il software. Ma soprattutto vogliamo

TOTAL COST OF OWNERSHIP L'APPROCCIO DEL MONTEPASCHI

Le strategie per ottimizzare i costi informatici

Il consorzio operativo del gruppo senese ha istituito una struttura dedicata al patrimonio tecnologico. Con un obiettivo: ridurre le spese con l'innovazione.

ELEANNA KAKOLYRIS

gestire nel tempo sia il sistema operativo, sia le applicazioni, in modo totalmente *unattended*. Il concetto è stato applicato a internet nel momento in cui è stata sviluppata la multicanalità, mentre oggi il terreno privilegiato di applicazione è il grid computing.

D. Di cosa si tratta?

R. È un progetto partito nel 2001. Dopo esperimenti, condotti insieme alle strutture architeturali del consorzio, è andato definitivamente in produzione nel 2005. Di solito, quando si sceglie un'infrastruttura lo si fa in base al numero di clienti e di prodotti da gestire a regime. In altre parole, il dimensionamento viene fatto in base ai picchi: quindi la struttura risulta ridondante per la maggior parte del tempo, andando inevitabilmente a incidere sui costi. La nostra scelta è stata quella di definire l'architettura e il numero di macchine in grado di gestire la media, mentre durante le situazioni di punta si fa affidamento su macchine non dedicate. Per essere più chiari: mediante un'*internal grid*, durante i tempi morti, vengono sfruttate macchine «libere».

D. In che modo?

R. Tramite una supervisione dei client è possibile verificare il loro utilizzo e, di conseguenza, distribuire i compiti. Quando risulta necessario tornare all'occupazione principale, il lavoro è interrotto, salva-

to e inviato a un'altra macchina. Ora abbiamo una server farm di 200 macchine non dedicate che si occupano di diverse operazioni.

D. Può fare qualche esempio?

R. Certo. Viene utilizzata per gli estratti conto che, divisi in fasce, in base all'ordine alfabetico, sono spostati dal mainframe a piattaforme dipartimentali utilizzando macchine non dedicate. In seguito all'elaborazione vengono restituiti e riuniti. La lavorazione è passata da sei giorni a uno, mentre i costi di licenza sono rimasti invariati. Altro caso esemplare è Basilea 2: in particolare, nel caso della valutazione del rischio di reddito, *Algorithmics*, l'applicazione di mercato utilizzata, è stata implementata su grid, confermando la scelta di distribuire in orizzontale piuttosto che utilizzare una infrastruttura più grande dedicata unicamente a questa funzione.

D. Quali altri aspetti permettono l'ottimizzazione dei costi?

R. Sicuramente la virtualizzazione. Mentre il mainframe viene utilizzato all'80%-90% un server Intel viene sfruttato solo per il 15%-20%. Mediante l'adozione di architetture di virtualizzazione combinate con il grid computing si può arrivare a un utilizzo del 60%-70%. A livello di ambiente, più sistemi operativi girano su una stessa macchina. Invece a livello applicativo è possibile utilizzare on demand applicazioni non installate inviate da una send box, che crea un registry virtuale. Si crea così un data centre virtuale, che permette di

usare e configurare le macchine in funzione del carico di lavoro e delle necessità.

D. Che è quello che fa il mainframe...

R. È vero, e lo fa molto bene. Ma i costi non sono sostenibili. Proprio per questo motivo abbiamo scelto di interessarci ad architetture di mercato. Ma non basta usare i server Intel, Java o Dotnet. Bisogna creare un data centre dinamico. Ed è quello che stiamo facendo. Un altro obiettivo riguarda l'efficienza dello sviluppo conseguita attraverso la diffusione, il consolidamento e l'estensione dell'architettura Soa che, in base all'ultima rilevazione effettuata, copre il 30% del sistema informativo. Procedere in ottica Soa è particolarmente rilevante sia per il



OBIETTIVI

Il compito dell'Osservatorio tecnologico del gruppo Mps è quello di «rispondere alle domande del business e capire quali saranno gli impatti sul sistema. Arrivando anche a quantificare i costi in termini organizzativi, infrastrutturali, di sviluppo e di gestione», dice il responsabile di funzione Piero Poccianti.



Tecnologia
& Informatica

Tco che per il Tvo (vedi box a pagina 102). Vuol dire spingere sul riutilizzo: ogni applicazione implementata è messa a fattor comune. In questo modo si torna a un discorso di *dynamic data centre*; ma, se prima si ragionava in ambito infrastrutturale, ora si guarda ad applicazione e sviluppo. Su questo fronte prevediamo interventi significativi a livello infrastrutturale, formativo e organizzativo, anche attraverso l'adozione di un repository delle funzioni di business disponibili e la mappatura della logica aziendale di gruppo.

D. Quali sono i progetti legati all'evoluzione Soa?

R. Un progetto in particolare prevede l'introduzione di una architettura di bpm (*business process management*) con capacità di disegnare, monitorare e gestire i processi aziendali in modo dinamico. È prevista la possibilità di orchestrare le funzioni di business e gestire gli interventi umani degli operatori e dei clienti innalzando il livello di competenza del sistema informativo aziendale: dalla gestione delle transazioni e delle funzioni all'organizzazione dei processi. Altro intervento previsto è il conseguimento di un nuovo livello di multicanalità integrata che consenta di gestire i processi cross canale: un'operazione può cominciare su un canale, continuare su un altro, ricevere eventi su un altro ancora. In questa logica pensiamo di poter incrementare il ricorso ai canali non presidiati, ridando nel contempo centralità al canale filiale (integrato con tutti gli altri).

D. Quali risultati vi aspettate?

R. Un'ottimizzazione dei costi delle filiali. Con riscontri percepibili dagli stessi utenti, tramite la possibilità di spostare elaborazioni di retrospettivo che ancora oggi impegnano i nostri colleghi della prima linea. L'operazione, a quanto è previsto, sarà portata a termine con le risorse della direzione servizi del consorzio, una struttura accentrata già collaudata.

D. State lavorando a nuovi progetti?

R. Stiamo pensando di definire le condizioni per poter dimensionare le strutture sulla media di utilizzo per poi appoggiarci a risorse esterne nel momento del picco. Ma i problemi da affrontare sono tanti, primo fra tutti quello legato alla sicurezza. ■

TOTAL COST OF OWNERSHIP | I PROGRESSI DEL SETTORE

Il passaggio dal Tco al total value

Rispetto alle imprese, le banche hanno scoperto in ritardo le metodologie di Tco. E ora la valutazione dei costi si allarga al business.

ALBERTO MAZZA

Il mondo bancario ha scoperto in ritardo il *Total cost of ownership*. E ha adottato questo approccio soprattutto per gestire i problemi che si presentano dopo un'operazione di merger&acquisition. Insomma: più che una scelta, l'introduzione del Tco nelle banche è stata una necessità. Tuttavia, l'analisi dei costi ha conquistato i responsabili It delle strutture creditizie. E ha convinto le banche a compiere un ulteriore passo: dal semplice calcolo delle spese alla definizione del valore totale del patrimonio It. Un passo che ha consentito alle banche di recuperare terreno nei confronti delle altre aziende. E, in alcuni casi, di arrivare addirittura a tirare il gruppo.

PRIMO APPROCCIO Le banche si sono mosse in ritardo rispetto al mondo industriale. Per quale motivo? «Essenzialmente perché parlano un linguaggio diverso, più focalizzato sulla vigilanza che sui controlli contabili», dice **Sabrina Rosati**, executive vicepresident professional services di Tagetik, società specializzata nello sviluppo dei sistemi di corporate performance management e segnalazioni di vigilanza. «Così, in banca, materie come budget, piano strategico, *cost allo-*

cation, financial reporting, *fast closing* o consolidamento sono state gestite a lungo con sistemi di informatica individuale (per capirci, *excel*), oppure con progetti custom interni. Ma ora la situazione sta cambiando». La molla per il mutamento è rappresentata dal rischio. «Le fusioni richiedono che i dati gestionali arrivino più velocemente rispetto ai tempi contabili normali e di vigilanza. Le banche avvertono la necessità di utilizzare sistemi informativi sempre più strutturati, in grado di offrire ai Cfo le risposte più comuni per il mercato e gli investitori istituzionali». Tuttavia, ogni processo di fusione deve



DATI GESTIONALI
«Le fusioni richiedono che i dati gestionali arrivino più velocemente rispetto ai tempi contabili normali», dice Sabrina Rosati, executive vicepresident professional services di Tagetik.

