

I Sistemi Informativi Bancari

- Argomenti trattati

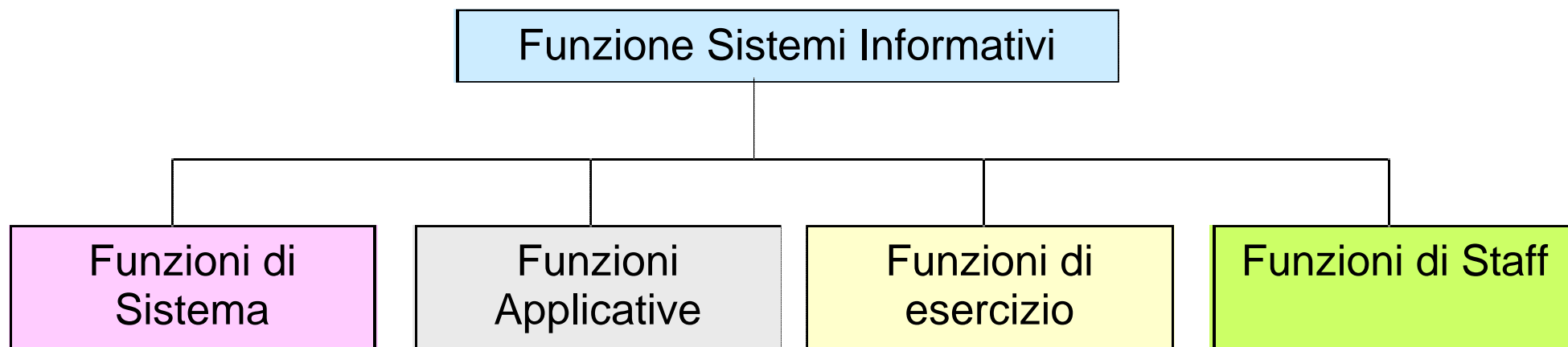
- L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi
- La qualità e gli indici di rilevazione
- Il lean banking
- Aspetti tecnologici
- Professionalità impiegate nella funzione Sistemi Informativi

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

- Attività della funzione SI:
 - Fornitura dei servizi informatici:
 - Progettazione
 - Pianificazione
 - Studio
 - Concezione
 - Esercizio
 - Manutenzione
 - Valutazione delle prestazioni
 - Supporto utenti
 - Relazione con fornitori esterni

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Macro organizzazione dei Sistemi Informativi



UTENTI

- Direzione
- Dirigenti di linea
- Funzioni centrali (amministrazione, back office, ecc.)
- Aree
- Filiale
- Clienti

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Funzione di Sistema

- Dimensionamento, installazione e collaudo
 - Hardware
 - Reti di Telecomunicazione
 - Sistemi Operativi
 - Database
- Efficienza tecnica dei sistemi
- Standard Tecnici
- Formazione e assistenza funzionamento sistemi

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Funzione Applicativa

- Sviluppo Applicazioni
 - Analisi Amministrativa
 - Analisi Tecnica
 - Programmazione
 - Produzione documentazione
 - Collaudo e installazione
- Valutazione e acquisizione SW di fornitori esterni
- Manutenzione applicazioni
- Formazione e assistenza funzionamento applicazioni

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Funzione di Esercizio

- Produzione informazioni ed esecuzione programmi
- Gestione hardware software e procedure
- Schedulazione lavori su mainframe
- Conduzione elaboratori e unità I/O
- Gestione sistemi elaborativi periferici
- Gestioni elaborazioni

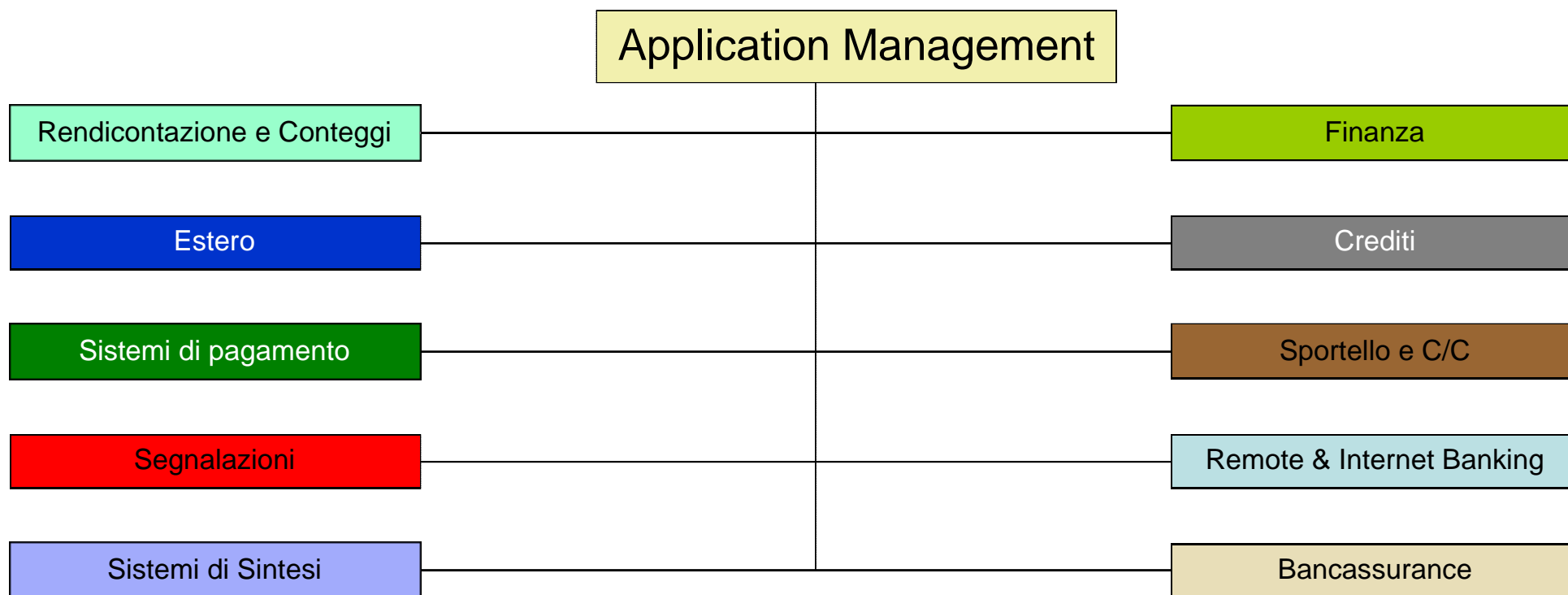
L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Funzione di Staff

- Auditing
 - Rilevazione e controllo standard e normativa tecnica
- Sicurezza logica e fisica
- Amministrazione dei dati
- Controllo qualità progetti e servizio
- Pianificazione programmazione e controllo progetti (PMO)
- Gestione formazione
- Supporto metodologico e definizione standard

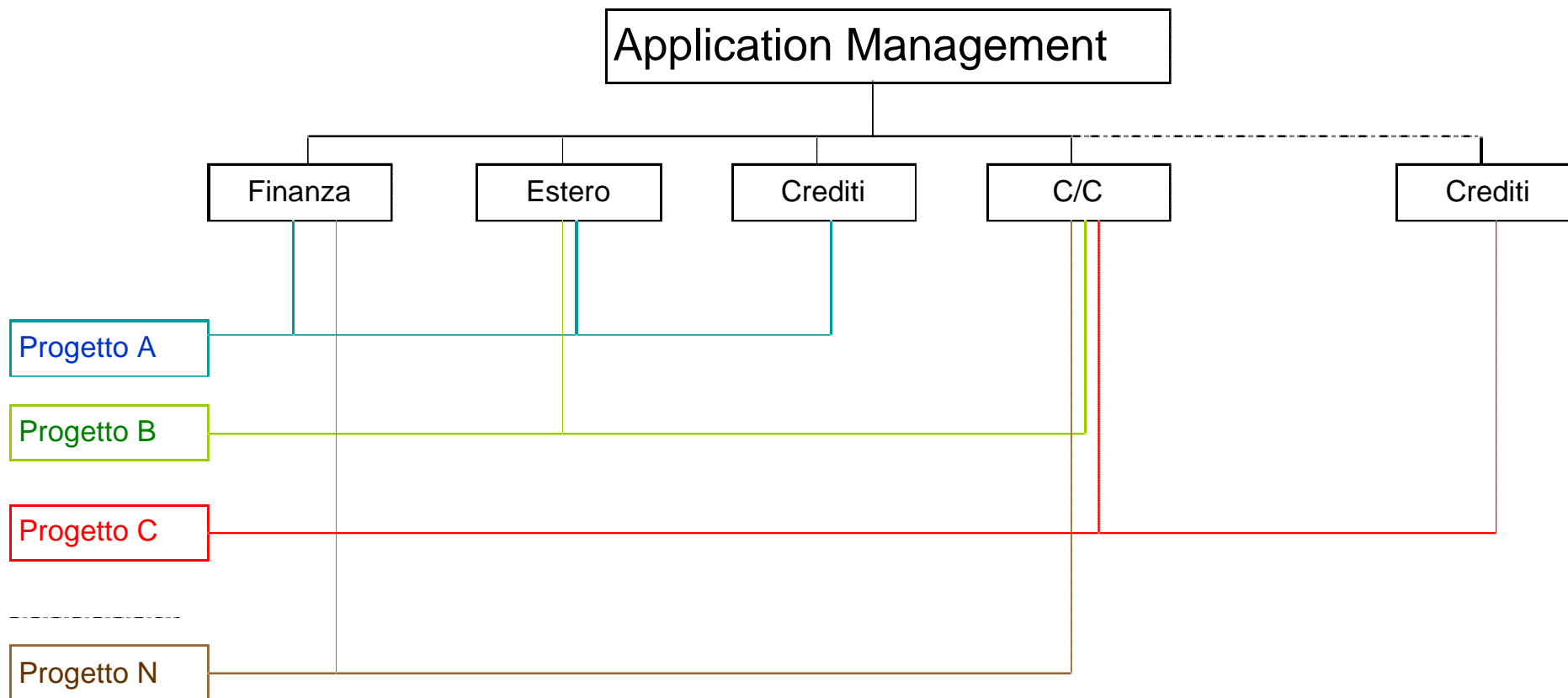
L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Esempio di struttura organizzativa divisionale per la
funzione Application Management



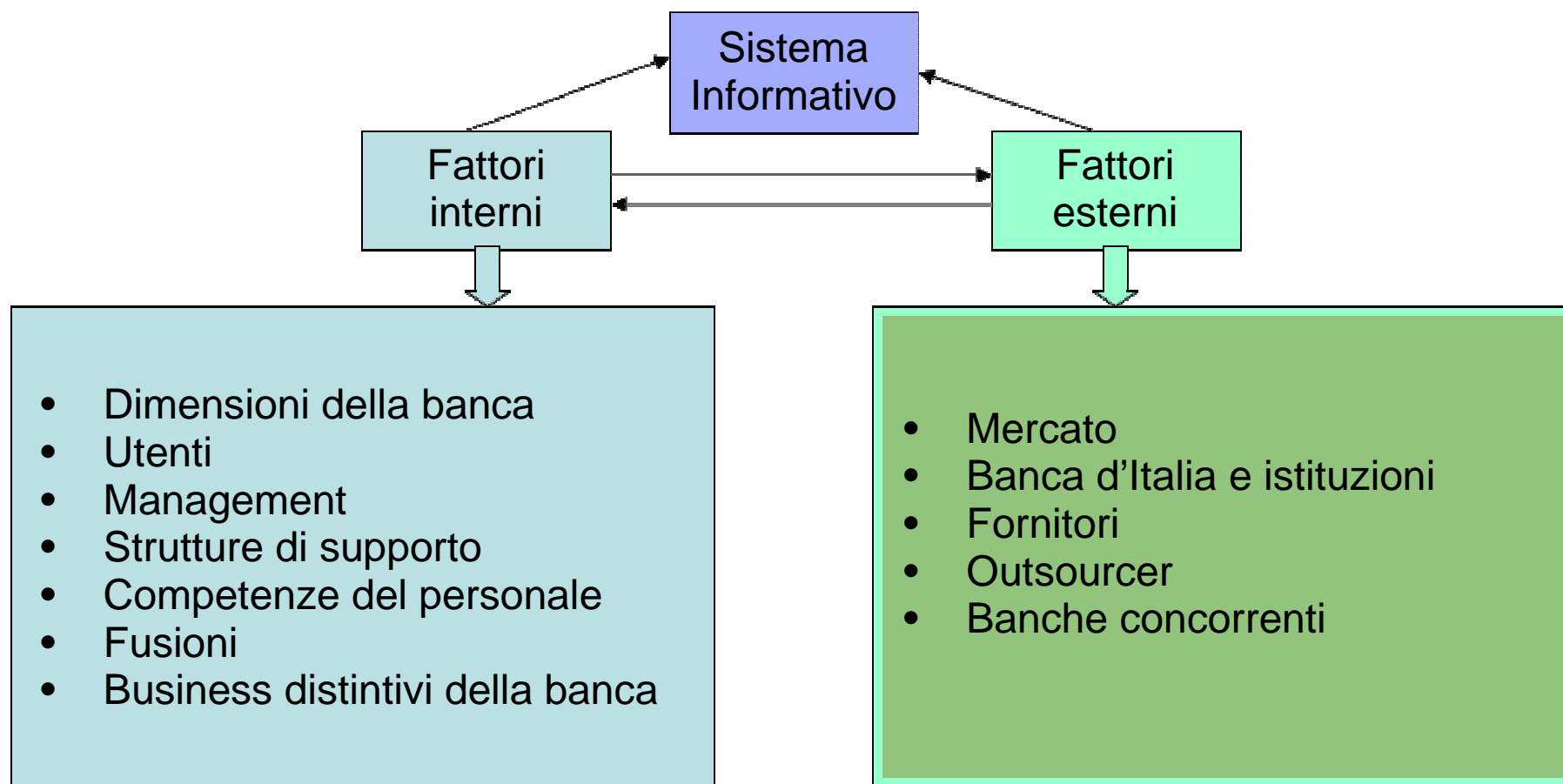
L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Esempio di struttura organizzativa per Progetti



L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Fattori che influenzano l'organizzazione e il dimensionamento del
Sistema Informativo



L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Vediamo nel dettaglio i “Fattori Interni”:

- **Dimensioni della banca:**
 - Grande: ampie personalizzazioni del SW
 - Media: poche personalizzazioni
 - Piccola: outsourcing del SI
 - **Utenti:**
 - Predisposizione all'utente
 - Modalità di fornitura ed erogazione dei servizi
 - Rispetto e verifica dei livelli di servizio
 - Controllo della qualità del servizio offerto
 - Velocità nell'esecuzione delle richieste utente
 - **Management**
 - Necessità di strumenti di monitoraggio
 - Adeguamenti SW per future strategie
 - **Strutture di supporto**
 - Necessità di tools personalizzati per funzioni di Help Desk e Back Office
 - **Competenze del personale**
 - Skill distintivi del personale e necessità di formazione
 - **Fusioni**
 - Necessità di adeguamenti SW e migrazione dati a seguito di processi di fusione e incorporazione
 - **Business distintivi della banca**
 - Personalizzazioni mirate per particolari ambiti, ad esempio Private Banking
- Client Satisfaction

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Vediamo nel dettaglio i “Fattori Esterni”:

- **Mercato**
 - Mercato di riferimento della banca ed esigenze specifiche per soddisfazione necessità da parte di SI
- **Banca d'Italia e istituzioni**
 - Emanazione nuove normative e leggi che impongano modifiche alle procedure
- **Fornitori**
 - Scelta e gestione dei fornitori
- **Outsourcer**
 - Eventuale cessione dei SI in outsourcing
- **Banche concorrenti**
 - Prevenire o adeguarsi a mosse delle banche concorrenti per garantire sempre un costante supporto alla clientela con soluzioni d'avanguardia e coerenti al proprio mercato.

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Il modello di Burns e Stalker

Modello Meccanico

- Netta separazione di compiti fra le diverse unità organizzative
- Specializzazione di ciascuna unità al fine di massimizzare l'efficienza interna
- Rilevanza della gerarchia nei processi di comunicazione, decisione e controllo
- Specifica formalizzazione dei compiti e delle responsabilità
- Strutture operative piramidali

Modello Organico

- Visione dinamica dei compiti intesi come elementi essenziali per la risoluzione dei problemi
- Interdisciplinarietà dei ruoli
- Responsabilità diffusa e scarsa formalizzazione delle variabili organizzative
- Gerarchia intesa come centro di competenze e di informazioni
- Relazioni orizzontali, stile di direzione partecipativo
- Strutture operative matriciali

Dimensioni banca crescenti

Outsourcing totale

Gestione interna SI

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Relazioni con gli utenti e marketing interno

Gli utenti dei SI si possono identificare in 4 macroclassi:

- **Alta Direzione**
- **Dirigenti di linea:**
 - Allocazione risorse
 - Definizione budget
 - Gestione fornitori
- **Capi Area**
 - Definizione requisiti utente
 - Definizione livelli di servizio
 - Gestione attività di supporto
- **Utenti Finali**
 - Banche del Gruppo
 - Filiali
 - Back Office
 - Clienti

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Relazioni con gli utenti

Per offrire un alto livello di servizio, garantendo la massima soddisfazione dell'utente, la funzione SI deve focalizzare la propria attenzione sui seguenti punti:

- **Ottica del servizio**
- **Qualità del servizio**
- **Concorrenza**

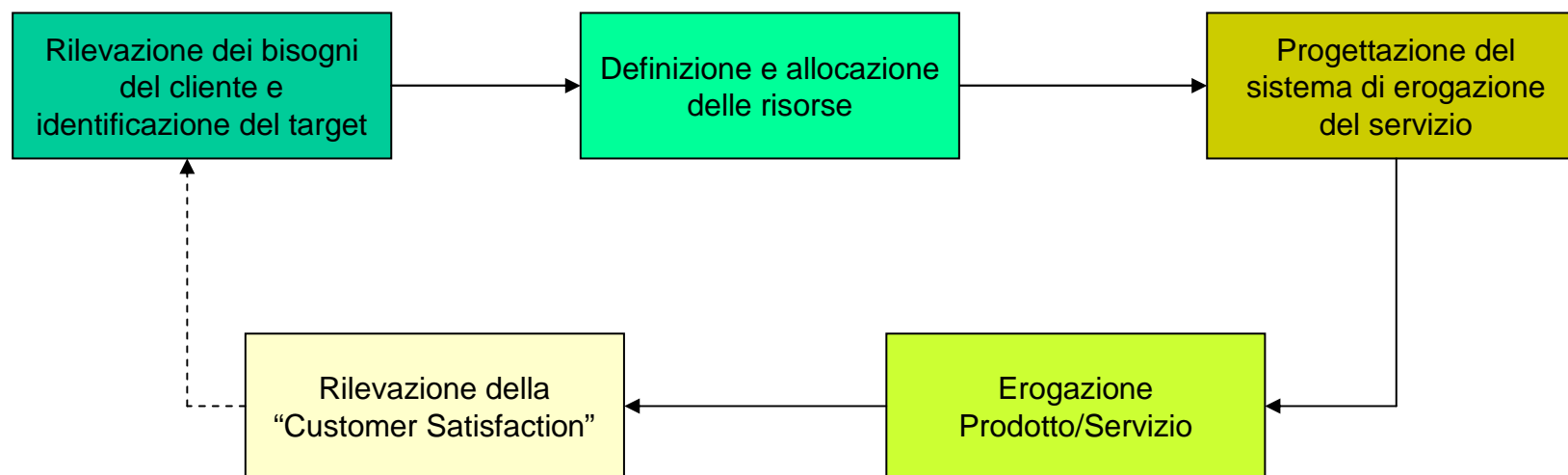
L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Ottica di servizio

“Il servizio è un processo di interscambio finalizzato alla soluzione dei problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri del cliente che si attua mediante il trasferimento reciproco di conoscenze, informazioni, abilità, lavoro, appartenenza e sicurezza”

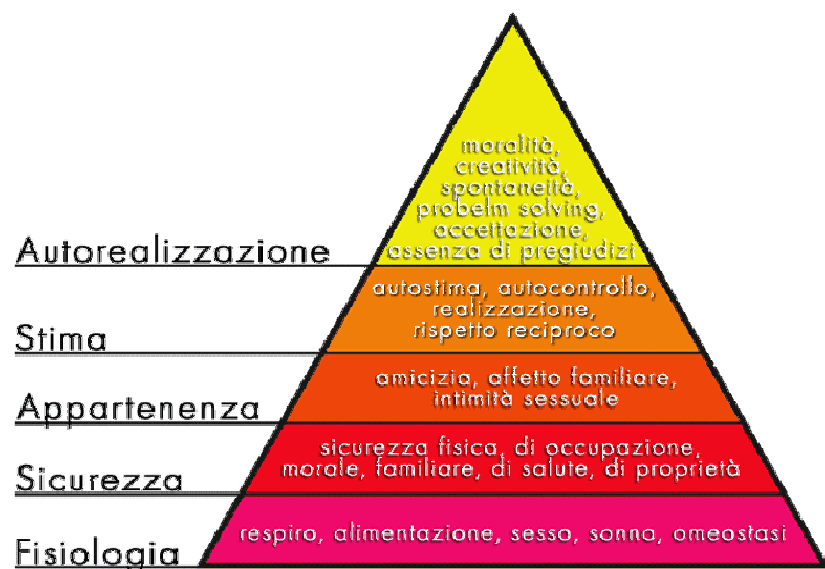
L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Operazioni necessarie per la corretta erogazione di un servizio

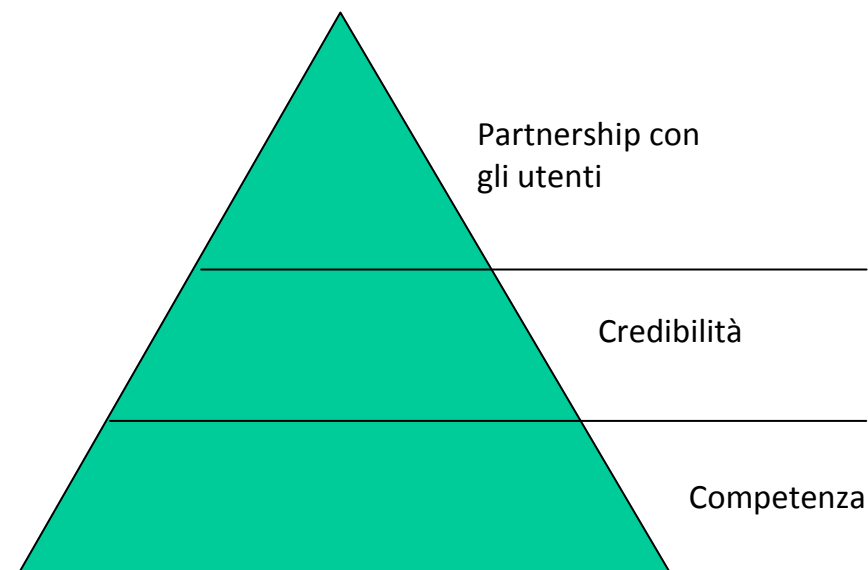


L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Individuazione e soddisfazione dei bisogni dei clienti



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)



I bisogni degli utenti della funzione S.I. secondo McKean

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Competenza

La funzione Sistemi informativi deve garantire che l'hardware e il software siano sempre disponibili efficienti ed affidabili. Deve essere inoltre in grado di attuare in tempi brevi e con alto livello di affidabilità tutti gli interventi di manutenzione evolutiva che dovessero essere necessari.

Deve essere garantita la continuità operativa della banca.

Credibilità

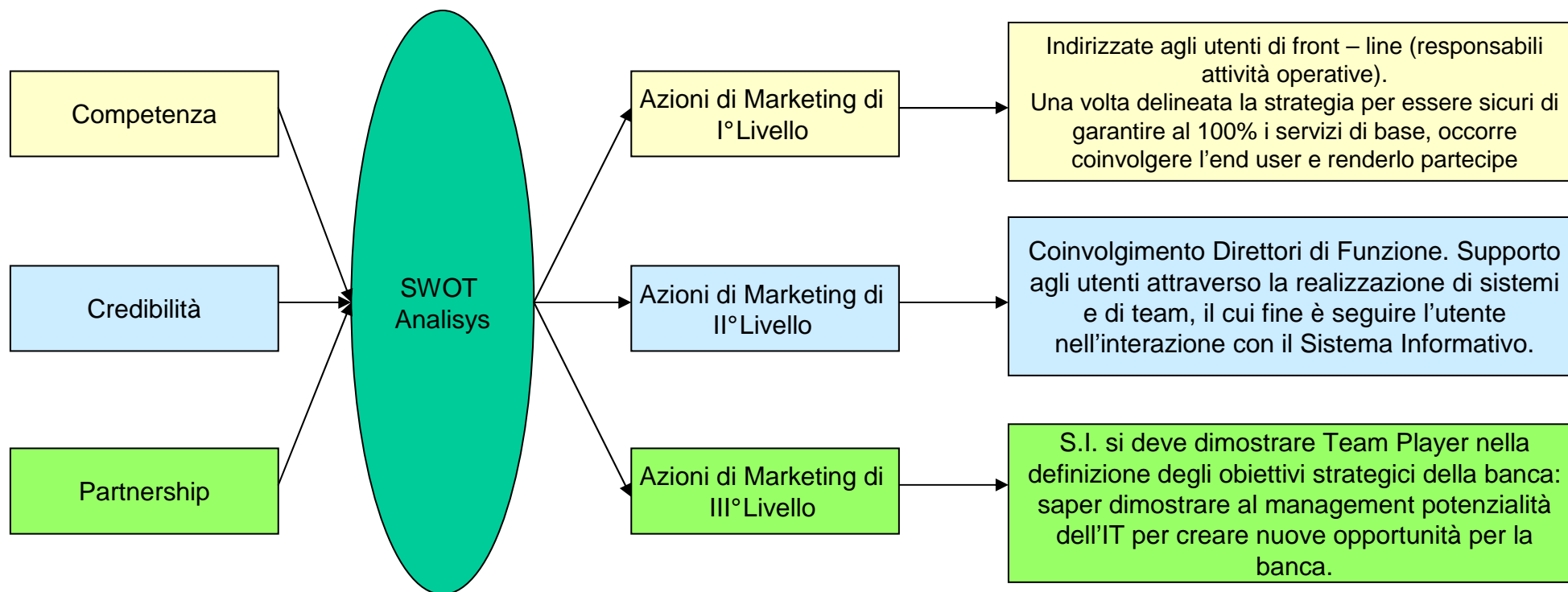
La funzione Sistemi Informativi deve essere in grado di progettare un sistema in grado di supportare gli obiettivi di business della banca, inoltre deve essere in grado di fornire servizi ad alto valore qualitativo ed economicamente efficienti.

Partnership

L' IT è parte integrante della strategia di business della banca

L'organizzazione della funzione Sistemi Informativi

Le azioni di marketing per garantire una "Customer Satisfaction" coerente



I Sistemi Informativi Bancari

La Qualità Totale (TQM)

- Due esempi introduttivi sulla qualità totale:
 - Gli impiegati della First Hawaiian Banking, oltre a prestare assistenza agli sportelli per automobilisti ed agli sportelli interni allo stesso modo dei loro colleghi in tutto il mondo, negli intervalli tra un cliente e l'altro e durante gli altri momenti liberi telefonano ai clienti di più vecchia data per ringraziarli della loro fiducia e chiedere loro come migliorare il servizi.
 - I Private Banker più efficienti, hanno un rapporto costante e continuo con i loro clienti, hanno sempre sotto controllo gli investimenti, in termini di redditività e rischiosità, sono sempre disponibili e reperibili. Nel contempo interagiscono con la funzione SI per cercare di avere i migliori package di asset allocation disponibili sul mercato o per dare feedback su quelli forniti dall'azienda.

I Sistemi Informativi Bancari

Le 10 dimensioni della qualità nei servizi (1)

- **Affidabilità**
 - Uniformità e costanza nelle prestazioni
- **Capacità di risposta**
 - Disponibilità e prontezza nel fornire i servizi
- **Competenza**
 - Acquisizione e mantenimento delle competenze e delle conoscenze necessarie per prestare i servizi
- **Accessibilità**
 - Facilità di accesso e di contatto
- **Cortesia**
 - Gentilezza, rispetto della proprietà, aspetto consono al ruolo

I Sistemi Informativi Bancari

Le 10 dimensioni della qualità nei servizi (2)

- **Comunicazione**
 - Capacità di educare e informare i clienti con un linguaggio che essi siano in grado di comprendere; disponibilità a prestare ascolto ai clienti
- **Credibilità**
 - capacità di ispirare fiducia e affidabilità; tenere in considerazione l'interesse del cliente
- **Sicurezza**
 - assenza di pericoli, rischi, dubbi
- **Comprensione**
 - disponibilità a sforzarsi di comprendere le esigenze del cliente; analizzare le richieste specifiche; prestare attenzione agli aspetti particolari di ogni situazione
- **Tangibilità**
 - evidenza visibile del servizio

I Sistemi Informativi Bancari

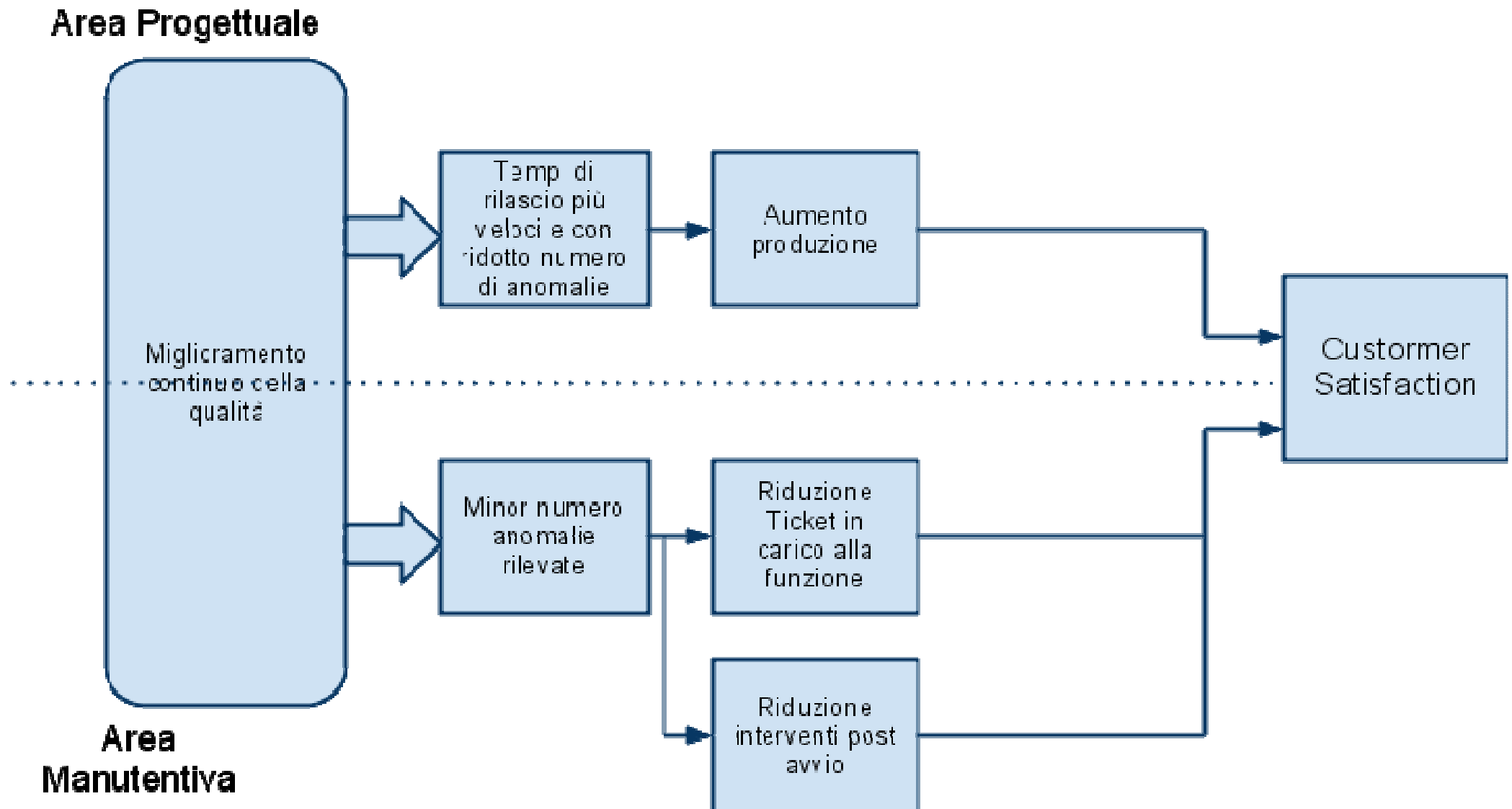
TQM

- Una visione più ampia della TQM si manifesta anche nel gran numero di programmi, tecniche e strumenti che trovano implementazione nelle singole aziende, un esempio di test può essere il seguente:
 - C'è un collegamento evidente con i clienti?
 - C'è un collegamento evidente con gli scopi dell'impresa?
 - Sono state definite le modalità per la valutazione?
 - I manager e i dipendenti collaborano con i propri gruppi di lavoro?
 - I gruppi di lavoro utilizzano strumenti e tecniche (problem solving scientifico) della TQM?
 - I gruppi documentano e portano a compimento il loro lavoro?
 - Le decisioni dei gruppi si basano sui dati a loro disposizione?

Per perseguire la qualità totale, occorre una forte volontà del management, ma è necessario che questa diventi parte integrante a tutti i livelli dell'azienda.

I Sistemi Informativi Bancari

TQM e competitività

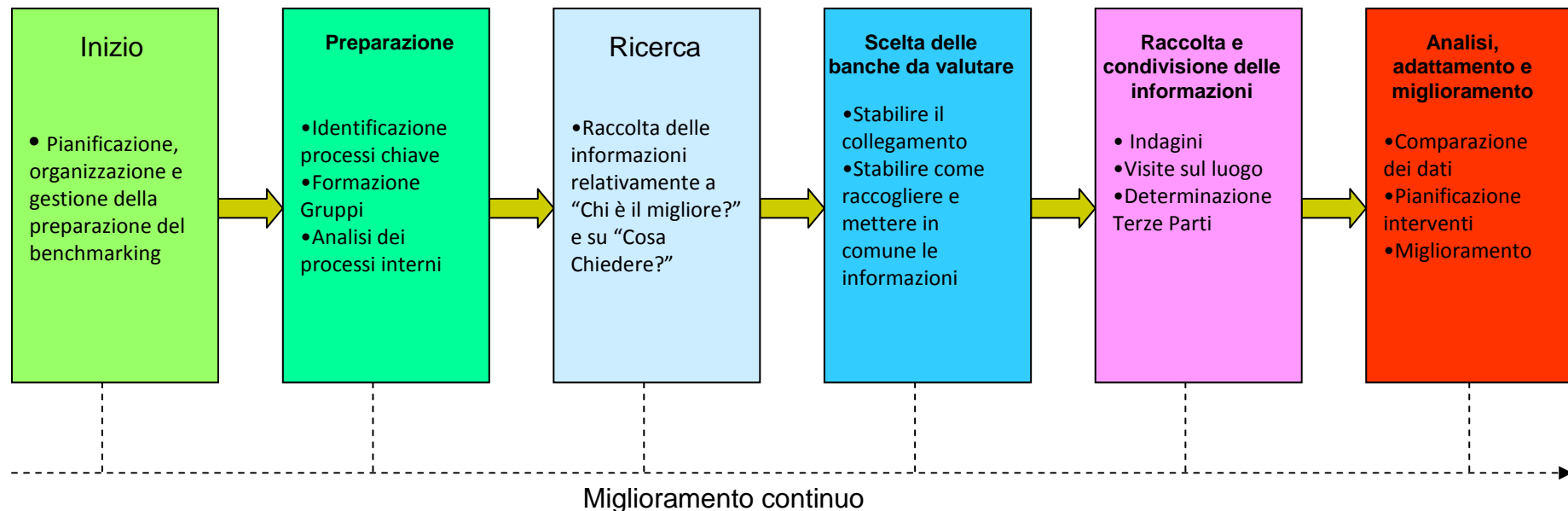


I Sistemi Informativi Bancari

TQM e Benchmarking

Il benchmarking (valutazione comparativa dello stato dell'arte), tecnica sviluppata dalla Xerox Corporation nei tardi anni Settanta, consiste nella ricerca sistematica di tutte le tecniche più efficaci (*best practices*), indipendentemente dalla loro origine, che possono servire a migliorare i processi di un'impresa.

Vediamo il processo di valutazione comparativa:



I Sistemi Informativi Bancari

Un esempio pratico di TQM in Banca :
l'efficientamento dei consumi applicativi

- Il **progetto di Efficientamento Consumi Applicativi** si è posto l'obiettivo di razionalizzare i consumi applicativi su mainframe del Sistema Informativo al fine di rispettare la curva mips (Million Instructions Per Second) contrattualizzata mantenendo, se non migliorando, il livello di servizio fornito al business.
- Principali leve attivate:
 - Razionalizzazione dei consumi Online attraverso:
 - Monitoraggio giornaliero delle transazioni e focus su quelle a maggior consumo;
 - Interventi correttivi sulle transazioni a più bassa efficienza e sui programmi con impatto trasversale;
 - Visione delle applicazioni maggiormente utilizzate
 - Diminuzione del consumo batch durante gli orari critici, a beneficio del consumo online, attraverso l'ottimizzazione della schedulazione;

I Sistemi Informativi Bancari

LEAN BANKING – parte I

COSA SIGNIFICA LEAN

La locuzione lean manufacturing (letteralmente: manifattura snella) fu introdotta all'M.I.T. di Boston sul finire degli anni '80 per descrivere il Sistema Produttivo Toyota (SPT). Il SPT utilizzava una serie di strumenti per eliminare alla radice alcuni tipici problemi operativi: procedure standardizzate per garantire il controllo sui processi; flusso continuo dei semilavorati per eliminare le scorte all'interno dei processi; produzione "just in time" per eliminare le scorte di prodotto finito; approccio 5S per garantire la pulizia e l'ordine del posto di lavoro, ecc.

- L'insieme di questi strumenti interveniva sui tre principali fattori inibenti la performance: eliminava gli sprechi, riduceva la variabilità produttiva e migliorava la flessibilità. Questa filosofia permise a Toyota di conciliare fattori apparentemente incompatibili: l'efficienza della produzione di massa in un contesto di bassi volumi unitari ed alta diversificazione dovuti alla proliferazione dei modelli.
- Dalla meccanica il concetto di *lean* si è esteso successivamente ad alcuni settori del terziario quali retail e telecomunicazioni e, più recentemente, ai servizi finanziari. Esistono in effetti parallelismi tra molti processi tipicamente bancari ed una linea produttiva manifatturiera (è ad esempio il caso dell'erogazione del credito retail), anche se rimangono numerose e innegabili le differenze, tra cui quelle legate al fatto che la flessibilità che nell'industria dipende dai macchinari utilizzati nei processi, nel settore bancario è legata soprattutto all'IT, e in particolare all'architettura di sistema.
- Recentemente è stato sviluppato un approccio alla lean bank che applica molti dei concetti tipici del lean manufacturing con l'aggiunta (o comunque la pesante sottolineatura) di alcuni elementi specifici: un approccio strutturato all'orientamento al cliente finale; il concetto di sostenibilità, basato sulle più recenti esperienze di gestione attiva delle risorse umane (in particolare di "valori e comportamenti"); un'attenzione particolare al rischio operativo, vista la sua peculiare importanza in ambito bancario.

I Sistemi Informativi Bancari

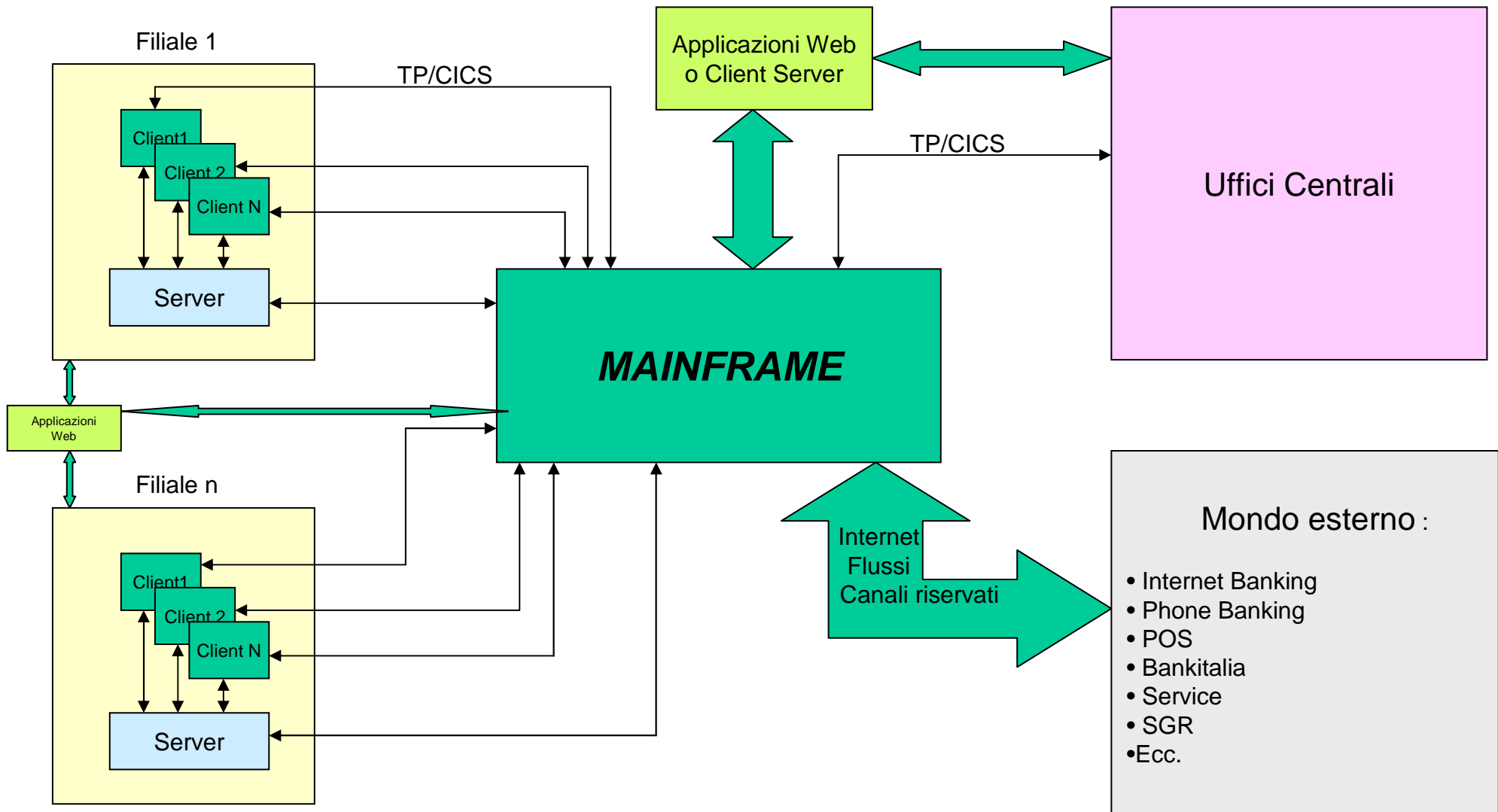
LEAN BANKING – parte II

LA LEAN BANK

- L'assunto di base è quello di aumentare progressivamente la produttività delle operations, migliorando nel contempo la soddisfazione del cliente e riducendo il rischio operativo.
- Nel passato la riduzione del cost/income è stata ottenuta principalmente agendo sul denominatore (il che suggerisce tra l'altro che possa non essere questo il più appropriato indicatore di produttività). Nel contempo sono spesso mancati l'orientamento al cliente finale e l'attenzione alla qualità dell'interazione, con il risultato che il servizio offerto era spesso inferiore alle attese. Infine il rischio operativo (definito come il rischio di perdite indirette derivanti sia da errori o inadeguatezza interna a livello di persone, processi o sistemi, sia da eventi esterni) ha iniziato solo in anni recenti ad essere sentito dalla banche europee in tutta la sua gravità.
- In prospettiva dunque, qualunque sia lo scenario che si realizzerà, la principale sfida per gli istituti sarà quella di industrializzare le operations in modo tale da garantire determinate modalità di interazione con il cliente a fronte di un dato livello di costo e di rischio operativo. Diventare una lean bank rappresenta la risposta a questa sfida.
- Se diventare lean significa adottare un approccio orientato alla soddisfazione del cliente finale in termini di qualità e costo del servizio erogato, nel contempo eliminando alla radice i problemi di processo e minimizzando il rischio operativo, le peculiarità di una lean bank sono riconducibili in prospettiva a tre ambiti chiave:
 - Sistema operativo
 - Sistema di management
 - Sistema di valori e comportamenti
- SISTEMA OPERATIVO caratterizzato da elevata qualità del servizio ed efficienza operativa. I principali processi operativi vengono ripensati in ottica di qualità offerta al cliente ed efficienza, aumento del numero di ruoli "pivot" al servizio della clientela, rete filiali ottimizzata per massimizzare la massa critica sulla singola piazza, layout orientato allo snellimento ed alla automazione delle attività a basso valore aggiunto.
- SISTEMA DI MANAGEMENT in grado di assicurare il mantenimento e l'evoluzione del concetto di Lean Banking. Le unità di Business, le funzioni Organizzazione, IT e Gestione Risorse Umane ripensano in maniera continuativa i processi operativi in ottica *lean* e facilitano lo spostamento e la relativa riqualificazione delle risorse da attività operative ad attività commerciali.
- SISTEMA DI VALORI E COMPORTAMENTI. Massimizzazione delle risorse dedicate ad attività commerciali ad elevato valore aggiunto, flessibilità, cultura del servizio, processi operativi snelli ed orientati alla sostenibilità dei risultati nel medio lungo termine.

I Sistemi Informativi Bancari

Aspetti tecnologici



I Sistemi Informativi Bancari

Figure Professionali

<i>Figura professionale</i>	<i>Attività svolta</i>	<i>Conoscenze</i>
Programmatore	Programmazione	Linguaggi di programmazione: PL/I, Cobol, Visual Basic, C++, Java. Conoscenza DB2, SQL, DL/I. Conoscenze dei Sistemi Operativi.
Analista Funzionale	Analisi del funzionamento di una determinata procedura e delle interrelazioni con gli altri ambiti applicativi.	Analisi Funzionale, procedure bancarie
Analista di Sistemi	Analizza le architetture sistemistiche o di database necessarie a supportare le attività informatiche.	Database: DB/2, DL/I, SQL Server, Oracle, ecc. Conoscenze relative a Datawarehouse e DataMining (OLAP). Conoscenze Intranet, Internet, TCP/IP.
Analista di Applicazioni	Analisi delle applicazioni utilizzate all'interno di una procedura, sia dal punto di vista tecnico che funzionale.	Tecniche di analisi, procedure bancarie, conoscenza non specialistica dei linguaggi di programmazione e dei database
Project Manager	Gestione dei Progetti: pianificazione, allocazione risorse, budget, gestione rischi e criticità, report a direzione.	Procedure bancarie, metodi di gestione dei progetti, strumenti di pianificazione e monitoraggio (MS Project), strumenti per verifica budget (SAP). Capacità di coordinamento.
Business Analyst	Analizza le esigenze correlate a demand effettuati su un particolare Business, eseguendo le relative stime.	Conoscenza di un determinato ambito di Business, sia dal punto di vista organizzativo che operativo. Capacità di eseguire stime.
Service Manager	Ruolo di collegamento fra SI e cliente finale (Direzione Commerciale, Direzione Private, ecc.)	Conoscenze organizzative e operative sia lato SI che lato Banca.