



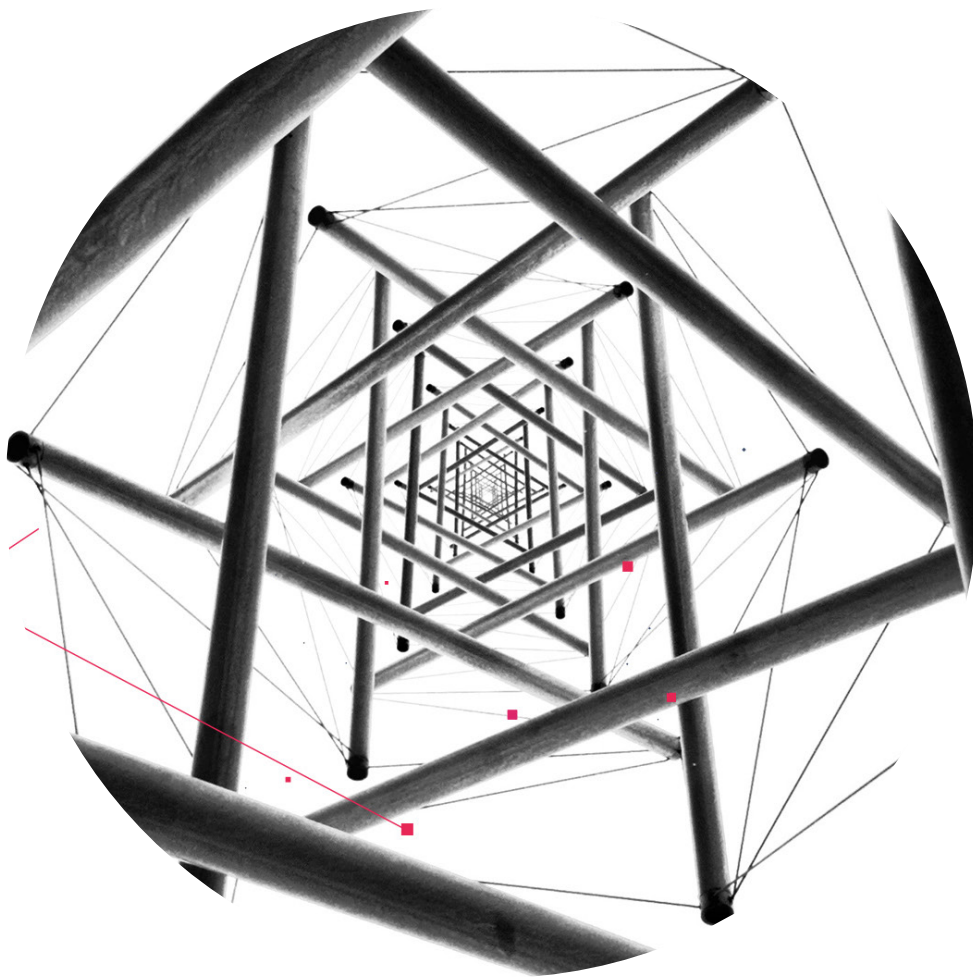
Viale Piero e Alberto Pirelli, 6
20126 Milano, Italy

RES IT



Business case

RES e SGS - Banco Popolare



IL SUPPORTO DI RES NEL PROCESSO DI MERGER & ACQUISITION DI SGS BP

La fusione fra Banca Popolare di Verona e Novara e Banca Popolare Italiana ha visto nascere un gruppo passato, in un solo colpo, da otto a ventuno istituti gestiti.

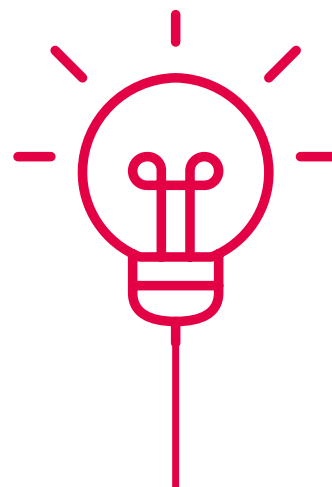
L'implementazione della RES Suite e il supporto operativo di RES hanno permesso all'IT di adeguarsi in meno di un anno.

■ Scenario di business

Nel 2007, nasce Gruppo Banco Popolare, frutto della fusione fra Banca Popolare di Verona e Novara e Banca Popolare Italiana. Al nucleo iniziale, già composto da otto istituti bancari, se ne sono aggiunti tredici, ciascuno con le proprie specificità sia in termini infrastrutturali che di processo. L'esigenza di integrazione dei sistemi di tutti questi istituti andava risolta in un arco temporale ridotto, rispettando le esigenze di business e le peculiarità di ciascuno dei diversi istituti coinvolti.

■ Le sfide del progetto

I vincoli posti dal progetto erano due: da una parte gestire complessità e varietà dei sistemi informativi presenti, dall'altra rispettare le scadenze temporali imposte da un processo di fusione sicuramente non semplice. RES era già fornitore di SGS (Società di Gestione Servizio) di Banca Popolare di Verona e Novara con le proprie soluzioni per l'automazione dei processi. L'apprezzamento del lavoro già svolto e il valore portato dalle soluzioni della RES Suite sono stati due elementi-chiave per poter supportare il cliente nel nuovo imponente progetto.



■ La soluzione

RES ha sfruttato la propria competenza tecnologica e la propria conoscenza delle dinamiche dei processi bancari proponendo a SGS BP, grazie all'impiego dei propri strumenti, la strada della clonazione dei job e delle reti di schedulazione. A questo ha aggiunto e affiancato la messa a disposizione di skill e risorse tecniche specializzate di alto livello, che hanno supportato la definizione prima e la messa in esercizio poi dell'intero progetto.

■ Risultati e fattori di successo

Non sarebbe stato possibile realizzare un processo di integrazione complesso e destinato a portare da otto a ventuno il numero di istituti bancari gestiti da SGS BP senza l'utilizzo degli strumenti software di RES. Il progetto è stato gestito da SGS BP senza aumentare le risorse interne, rispettando i tempi richiesti dal management e facendo sì che oggi, per creare le definizioni utili al sistema e generare l'ambiente per un eventuale nuovo istituto bastino solo cinque minuti di tempo... e lasciare il resto all'automazione.

Il contesto

Quello che è oggi conosciuto come Gruppo Banco Popolare è, in realtà, il frutto di un lungo processo di fusioni e acquisizioni iniziato oltre dieci anni fa, nel 1995, con il primo merge fra Banca Popolare di Verona e Banco di S. Geminiano e S. Prospero, cui sarebbero seguiti di lì a poco quello con Credito Bergamasco, con Banca Aletti e poi, nel novembre 2002, con Banca Popolare di Novara. Già in questa prima fase espansiva, si è venuto a creare un conglomerato di istituti bancari raccolto sotto il cappello della Banca Popolare di Verona e Novara. La dimensione del gruppo è però cresciuta esponenzialmente quando, nel 2007, è avvenuta l'acquisizione di Banca Popolare Italiana, che ha portato in "dote" altri tredici istituti, per un totale di ventuno aziende di credito.

È abbastanza evidente che una simile operazione ha implicato un oneroso e complesso processo di integrazione a diversi livelli. Già all'epoca delle prime fusioni era stata creata, all'interno dell'allora Gruppo Banca Popolare di Verona, la Società di Gestione Servizio (SGS), ovvero il "braccio operativo informatico" dell'intero Gruppo cui era stato affidato il compito di migliorare l'efficienza operativa, garantire il coordinamento di tutte le attività relative allo sviluppo dei sistemi operativi e informatici, nonché lo svolgimento delle attività di back office a vantaggio di tutte le società del Gruppo BPVN.

Il rapporto con il cliente risale, per RES, ai tempi di Banca Popolare di Verona, verso la fine del decennio scorso, quando nel 1998 era stata gestita l'integrazione tra Banca Popolare di Verona e Credito Bergamasco ed erano state create le premesse tecnologiche per gestire l'integrazione delle nuove entità, nello sforzo di industrializzare il correlato processo. Già con la prima acquisizione l'istituto di credito si era posto il problema di gestire ambienti multipli e aveva quindi individuato nella tecnologia di RES la soluzione ideale per governare il processo di crescita.

I primi interlocutori di RES, sono stati di tipo tecnico, nell'area esercizio dei Servizi Informativi; poi il rapporto si è esteso alle aree organizzative dedicate agli aspetti di IT Governance e di Change Management che hanno potuto apprezzare il progetto e valorizzare il ritorno dell'investimento, diventando un ulteriore sponsor interno nella relazione tra fornitore e Direzione dei Sistemi Informativi. A quell'epoca, si sono poste le premesse per la definizione di una logica e di un'operatività che poi sono state valorizzate anche per gestire la successiva fase espansiva del cliente e le sue necessità di integrazione di nuovi ambienti. In termini di dimensionamento dei sistemi informativi del Gruppo si è stimata una crescita di un fattore tre nel momento dell'acquisizione di Banca Popolare Italiana.



In quel frangente pertanto, per la direzione dei Sistemi Informativi di SGS si è posto non semplicemente il problema dell'integrazione fra mondi fino ad allora estranei, ma anche la sfida di dover gestire un carico di lavoro che, come minimo, sarebbe triplicato secondo una stima. Era dunque necessario disporre di una soluzione dalla forte componente di automazione, che consentisse di replicare la logica già esistente nel gruppo bancario BPVN al fine di perseguire la semplificazione dei più onerosi processi di gestione dei sistemi informativi e che consentisse di garantire, in tempi brevi, l'operatività del nuovo Gruppo Banco Popolare sulla base di un'assimilabile logica di processo.

La proposta di RES, basata sull'applicazione di una metodologia fondata sui concetti di processo-modello e di relativa clonazione automatica, definita per ambiente e riferita alle specificità di ciascuno degli istituti gestiti, è risultata immediatamente vincente.

Presupposti del progetto ed esigenze del cliente

Le soluzioni della RES Suite si collocano tra i sistemi orientati all'ottimizzazione ed alla gestione dei sistemi informativi complessi; non sono applicazioni per utenti finali ma applicazioni a supporto e beneficio di chi si occupa di 'far girare' i sistemi informativi. Gli aspetti di gestione hanno attività per loro natura molto onerose, con impatti quotidiani rilevanti in termini di operatività, schedulazione dei task, manutenzione e programmazione degli interventi. RES Suite interviene a diversi livelli per ridurre questa onerosità; in particolare RES Suite fornisce risposte ai quattro aspetti fondamentali su cui si fonda la capacità di governo di un sistema complesso: la conoscenza, la riduzione dei costi di gestione dei sistemi, il controllo del ciclo di vita e della qualità del software, il controllo e l'ottimizzazione dei processi.

La presenza di RES all'interno di SGS è cresciuta nel tempo grazie alla competenza dimostrata dal team tecnico ed alla oggettiva qualità della RES Suite che oggi rappresenta in SGS la piattaforma di riferimento per tutta la parte di esercizio del sistema informativo, quindi per la parte di operatività infrastrutturale quotidiana dei processi di gestione sulla quale si appoggia tutta la componente applicativa orientata al business. Per comprendere meglio tutto ciò occorre tener presente che i sistemi e gli applicativi bancari hanno, e avranno sempre, una grossa componente di processi batch per i quali sono indispensabili strumenti di infrastruttura a supporto in grado di automatizzare l'esecuzione dei task nei tempi e nei modi stabiliti da pianificazioni molto complesse (scheduleri automatici).

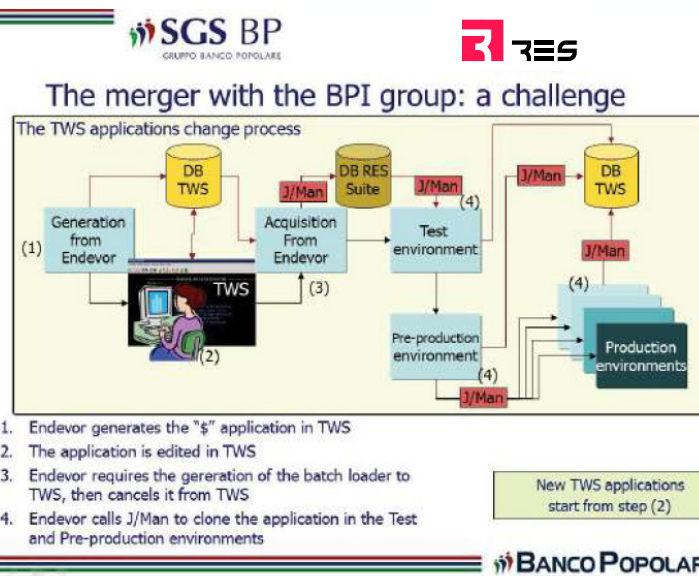


La combinazione delle tecnologie IBM Tivoli e RES ha creato il substrato per l'integrazione IT degli istituti arrivati con l'acquisizione di Banca Popolare Italiana.

A presiedere la gestione del flusso operativo e dei piani di schedulazione in SGS BP è il sistema Tivoli Workload Scheduler (TWS) di IBM, tramite il quale vengono gestite circa 100.000 reti di schedulazione (Applicazioni Batch) che, a loro volta, si fanno carico di eseguire quasi un milione di processi batch (JOB) scritti nel linguaggio JCL (Job Control Language).

JOB e Applicazioni Batch per tutti gli istituti del gruppo derivano con molte differenze e peculiarità da quelli del Sistema Informativo primario che è quello evoluto dal sistema della Banca Popolare di Verona. È stato subito evidente che gestire una così numerosa, articolata e differenziata quantità di oggetti sarebbe stato improponibile senza un adeguato supporto metodologico ed una efficace automazione.

Il progetto ha perciò previsto fin dalle sue fasi iniziali l'implementazione del modulo JMAN e la successiva attivazione anche delle funzionalità del modulo UpTown, sempre incluso nella RES Suite. I due prodotti afferiscono alla classe dei prodotti della RES Suite orientati all'Area Produzione dei sistemi con particolare focus sulle tematiche dedicate alla riduzione dei costi di gestione dell'esercizio.

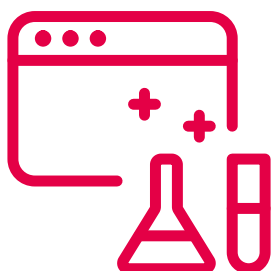


Tanto le Applicazioni Batch dei piani di schedulazione quanto i JOB vengono generati dalle componenti software di RES a partire da "modelli" generali implementati nel corso del progetto.

I "modelli" di JCL e di Applicazioni TWS, consolidati nella fase di assessment del progetto, contengono le regole di propagazione sistematica degli oggetti tra i diversi ambienti produttivi (clonazione). Essi contengono inoltre i parametri che esprimono le peculiarità dei singoli istituti nonché il loro contesto operativo.

Oltre a generare completamente JCL e Applicazioni Batch per un intero nuovo ambiente (istituto clone), la soluzione RES avrebbe inoltre consentito, direttamente dall'interno del sistema di Change Management con il quale si integra perfettamente, di effettuare le attività di Application Maintenance dei JCL e delle Applicazioni TWS sui "modelli" anziché sui singoli e ben più numerosi cloni.

Questo fattore di enorme efficienza, coniugato con le capacità di controllo puntuale e metodico sulla sintassi e sulla qualità del JCL, è stato decisivo nella scelta di SGS BP in favore della soluzione RES. Essa infatti avrebbe consentito non solo di affrontare il progetto di integrazione del gruppo Banca Popolare Italiana nei tempi desiderati, ma anche, a regime, di non aumentare le risorse umane necessarie alla gestione e di ridurre l'incidenza di errori nell'ambiente di produzione.

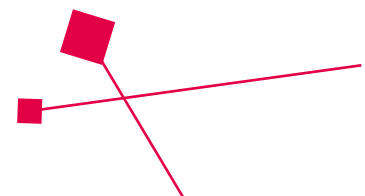


■ Gli elementi costitutivi del progetto

Interagendo inizialmente soprattutto con le risorse dell'area IT dedicata alla Produzione dei Sistemi Informativi la quale, a sua volta, manteneva un coordinamento diretto con la Direzione dei Sistemi Informativi, RES ha dapprima svolto un lavoro di assessment e preparazione del contesto operativo, durato circa due mesi. Questa fase iniziale è servita per impostare la realizzazione del nuovo modello di master/cloni propedeutico alla fusione operativa con Banca Popolare Italiana definendo un adeguato modello di clonazione dei JCL, basato sulla generalizzazione di quanto già presente in BPVN-SGS e realizzato tramite il prodotto J-MAN di RES.

La successiva fase di attuazione del progetto, che ha compreso la customizzazione, implementazione e collaudo dell'intera soluzione, è durata circa cinque mesi a cui ha fatto seguito la conclusiva parte di rilascio in produzione e roll out, partendo da una prima banca (in particolare la holding) per poi andare a replicare il modello su tutti gli altri istituti bancari coinvolti. Nel complesso, questa attività ha avuto una durata di circa un anno, rispettando pienamente il vincolo temporale posto dal management del cliente e ritenuto fattore critico di successo per l'intero progetto di merge, poiché ha consentito di procedere celermente anche nel parallelo processo di migrazione dei dati delle banche acquisite.

In aggiunta a quanto messo in opera e realizzato con J-MAN, SGS BP ha implementato anche la soluzione UpTown, sempre appartenente alla RES Suite, per l'esecuzione delle elaborazioni batch "on demand". Questo software risolve il problema dell'esecuzione di processi batch non inseribili in un piano di schedulazione giacché la necessità di una loro esecuzione emerge solo a fronte di esigenze estemporanee e non pianificabili degli utenti finali.



Tali elaborazioni tipicamente si collocano trasversalmente agli intervalli di esecuzione delle diverse elaborazioni batch (ad esempio, la richiesta di uno specifico estratto conto chiesto in un giorno intermedio del mese) ma fanno capo a programmi, dati ed informazioni che di norma già fanno parte dei processi batch di massa disponibili (per rimanere in linea con l'esempio precedente: la generazione mensile degli estratti conto per tutti i clienti della banca). UpTown ha un'interfaccia Web di alto livello che consente all'end user di effettuare in autonomia richieste di elaborazione direttamente ai sistemi di schedulazione, senza la mediazione dell'area aziendale di norma preposta alla gestione dei processi batch, con un notevole risparmio di risorse e tempi e quindi con una maggior efficienza complessiva.

In questo caso SGS BP disponeva già di un prodotto in uso, non ritenuto però altrettanto performante quanto UpTown. SGS ha scelto il momento dell'integrazione con BPI per aggiornare la soluzione, ottimizzare il processo di definizione delle applicazioni "on demand" evitando di dover creare manualmente nel sistema informativo procedure adhoc, asincrone e personalizzare, per ogni istituto incorporato.

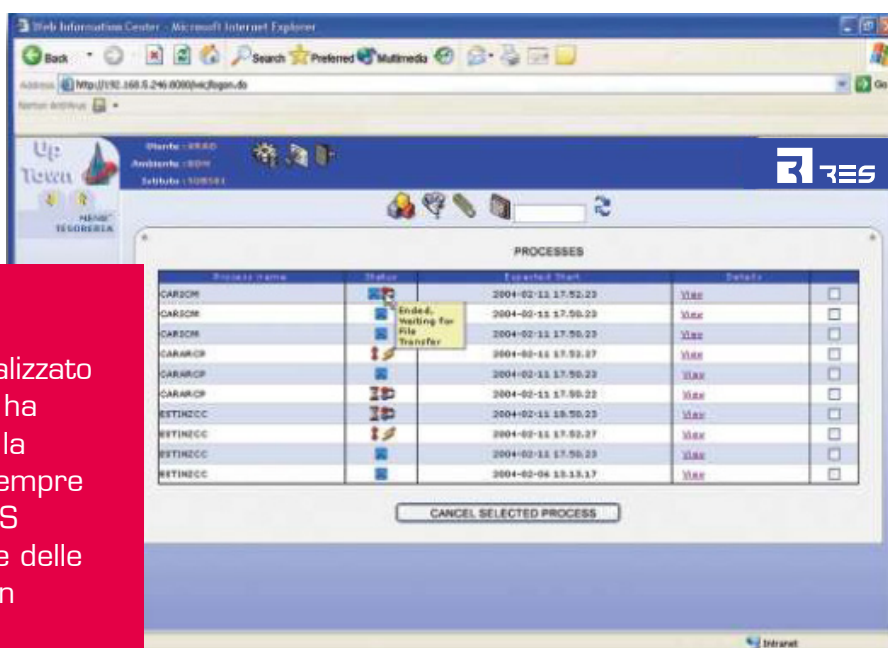
La scelta di sviluppare in parallelo questo progetto e quello della clonazione degli ambienti precedentemente descritto è parsa funzionale all'obiettivo complessivo di lavorare con processi industrializzati, per ridurre i tempi di clonazione dei processi "on demand" e per velocizzare l'integrazione dell'operatività dei differenti istituti. Il progetto complessivo, con tutte le attività descritte, ha richiesto circa un anno di tempo per giungere a compimento, indicativamente l'intero 2007.

Un altro fattore di sicuro impatto per il cliente, e che ha contribuito significativamente al successo dell'iniziativa, è stato il "saving" in termini di risorse coinvolte nella migrazione dei sistemi. Il team di progetto che SGS BP ha dedicato è stato minimo: solo tre risorse che hanno affiancato RES nelle diverse fasi, con un coinvolgimento non full time.

Il team di progetto per RES era composto da cinque profili professionali con competenze specifiche su analisi e sviluppo, know-how tecnico e competenze di prodotto, coordinate costantemente da un responsabile di progetto dedicato al cliente.



In aggiunta a quanto messo in opera e realizzato con J-MAN, SGS BP ha implementato anche la soluzione UpTown, sempre appartenente alla RES Suite per l'esecuzione delle elaborazioni batch "on demand".



Risultati e fattori di successo

L'opinione diffusa che emerge da un confronto con i responsabili di SGS BP è che non sarebbe stato possibile realizzare un processo di integrazione così complesso, destinato a portare da otto a ventuno il numero di istituti bancari gestiti, senza l'adozione degli strumenti software di RES.

L'introduzione di J-MAN ha consentito di ridurre drasticamente la complessità di gestione dell'ambiente di produzione finale dovuta alle differenze nei JCL e nelle applicazioni TWS tra i diversi istituti bancari.

In termini di risorse poi il saving è stato su due livelli: prima in fase di realizzazione del progetto e poi in fase di gestione dei sistemi, successivamente alla messa in produzione.

Va sottolineato pertanto come tutta la fase di progetto sia stata gestita da SGS BP senza aumentare il numero di risorse interne: una stima originaria fatta dalla società di servizi aveva portato a valutare in mille giorni/uomo l'effort necessario per completare l'integrazione di ciascun istituto bancario, mantenendo la stessa infrastruttura di gestione. Viceversa in caso di scelte tecnologiche e/o organizzative differenti era stato stimato di dover aggiungere almeno una decina di nuove risorse dedicate, solo nella fase di sviluppo e deployment. Grazie alla presenza delle soluzioni di RES, è bastato meno di un anno per risolvere gli aspetti infrastrutturali del processo e completare la piena integrazione di tutti gli istituti di credito.

Inoltre anche in fase di gestione post-integrazione la struttura di SGS dedicata non è minimamente cresciuta: la società gestisce oggi una struttura evidentemente più complessa (fattore dimensionale pari a tre volte) con lo stesso numero di risorse che prima gestivano le strutture dati degli istituti originari: questo fornisce una misura dell'impatto che le soluzioni della RES Suite sono in grado di garantire e una dimensione di quale possa essere stato il ritorno sull'investimento effettuato.

In termini di ROI, questo significa per l'IT di SGS BP aver ripagato il progetto in meno di un anno, oltre ad aver rispettato pienamente i tempi richiesti dal management ottenendo, cosa non meno importante, un alto livello di qualità e affidabilità nel percorso di automazione dei processi. A dimostrazione di quest'ultimo elemento, lo stesso cliente ha stimato che oggi come oggi l'eventuale arrivo di nuovi istituti, frutto di possibili nuove acquisizioni, potrebbe essere gestito in tempi estremamente rapidi. Per creare le definizioni utili al sistema e generare l'ambiente per un nuovo istituto bastano "... meno di cinque minuti" (come ha avuto modo di citare un rappresentante di SGS). Si inseriscono quelle poche informazioni di parametrizzazione del nuovo contesto e poi... basta lasciar fare a J-Man e ad UpTown.

