



FINANZIAMENTI ALLE PMI
Strutture e strategie del corporate banking



TECNOLOGIA & INFORMATICA
I nuovi sistemi di storage

BANCA FINANZA

**Anche le banche
popolari
si aggregano.
Con l'ambizione
di operare a livello
internazionale.
Ecco i progetti
in corso**

**Carlo
Fratta Pasini**



NASCE IL POLO DEL NORD EST

PACCHETTI ESTERNI

Entro tre anni, Banca delle Marche conta di non utilizzare più pacchetti esterni, se non a carattere normativo, come per esempio quelli per le segnalazioni.

denza media dei servizi da terzi passa dal 70,6% del 2004 al 73,5% del 2005. Gli indicatori di costo lct e quelli di produttività sono superiori nella classe delle banche in outsourcing, secondo il rapporto, rispetto a quelle che conservano la gestione «in house».

La ricerca ha anche esaminato a quanto ammontano le spese per l'information e communication technology nelle banche italiane, osservando alcune tendenze interessanti. Per il campione dei gruppi bancari, i costi complessivi lct, nel 2005, sono stati di 4.141 milioni di euro. Per le banche singole, il dato è di 4.625 milioni.

Sui gruppi bancari si tratta di una voce che cresce di importanza e che, per il 2006, potrebbe aumentare del 4%, complici alcuni grandi interventi di riorganizzazione e di espansione. Cipa ha inserito una voce di dettaglio, il «cash out per interventi evolutivi», che indica quanto si è speso per i nuovi progetti: lo sviluppo del business in prodotti e canali ha la percentuale più alta, 25,3%, insieme alla razionalizzazione delle infrastrutture.

Il 23,2% degli investimenti è andato invece al lavoro di adeguamento alle normative; il 14,6% al miglioramento del sistema di governo e l'11,6% alla semplificazione dei processi. Un dato curioso: i gruppi bancari tendono a sovrastimare le previsioni di spesa sulle tecnologie, almeno in 12 casi su 20.

I costi di informatica e telecomunicazioni si dividono in gran parte per supportare servizi di gestione delle applicazioni, application management, per il 37% e di facility management, per il 31,5%. Le altre quote sono destinate ad Atm, lettori Pos e sottosistemi periferici e ai sottosistemi di comunicazione.

Nel caso delle banche singole, il rapporto mostra che, nel 2005, le aree operative di electronic banking e le applicazioni trasversali tendono ad assorbire costi minori rispetto agli anni scorsi. Controllo direzionale e supporto commerciale, invece, come anche credito e finanza chiedono voci di spesa maggiori rispetto alla tendenza del 2004. ●



QUANDO IL SOFTWARE SI SVILUPPA IN CASA

Banca delle Marche ha scelto di mantenere i diritti sul codice sorgente. E di ricorrere all'outsourcer solo per la manutenzione.

Corrado Faletti, direttore centrale organizzazione e sistemi informativi di Banca delle Marche, definisce il modello adottato dall'istituto da circa due anni «outsourcing interno». Un ossimoro che, sciolta l'apparente contraddizione, sta per sviluppo del software da parte del centro elettronico della banca, manutenzione data a partner esterni.

Banca Marche mantiene rapporti di collaborazione con i propri outsourcer ma ha riportato all'interno la programmazione. «Una scelta un po' in controtendenza con il mercato», ammette Faletti. Oggi le software house lavorano a standardizzare il più possibile i contenuti e a «pacchettizzare» i software applicativi che offrono agli istituti di credito. Banca Marche ha invece «guardato quali erano gli standard di mercato e li ha realizzati da sé». Abbiamo preso le best practice internazionali nel mondo delle software house, abbiamo studiato le loro metodologie di svilup-

po e le abbiamo portate internamente».

La manutenzione, invece, è affidata in outsourcing ma con un vantaggio: la proprietà intellettuale del codice sorgente è della banca e i costi per aggiornamenti e modifiche sono inferiori. Questo meccanismo può garantire un grande risparmio rispetto a quello che succederebbe nel tradizionale ciclo di vita



STANDARD DI MERCATO

«Oggi le software house lavorano a standardizzare i contenuti che offrono agli istituti di credito. Banca Marche ha invece guardato quali erano gli standard di mercato e li ha realizzati da sé», dice Corrado Faletti, responsabile It dell'istituto marchigiano.

del software, nel quale la banca acquista il software da un'azienda e paga ogni modifica al codice.

«Il progetto, operativo ma non ancora completato su tutti i pacchetti, è nato da un'analisi dei costi e delle risorse disponibili in banca», spiega Faletti. «Siamo anda-

ti a vedere quello che avevamo, dal punto di vista delle capacità tecnologiche e del personale; che cosa potevamo coprire con quello che avevamo e il delta, la differenza con quello che ci serviva». Quindi, «ci siamo accorti che, con tutto quello che già avevamo e gestivamo in house, riportando in casa lo sviluppo del software avremmo saturato le risorse interne», continua Faletti. Da un punto di vista strategico, il costo di un programmatore a cui si affidano solo delle manutenzioni è, per la banca, più alto rispetto a quello dello stesso tecnico nel modello dell'outsourcing interno, nel quale il personale sviluppa del software, realizzando uno specifico valore aggiunto.

Banca delle Marche aveva già un centro elettronico costituito da programmatori, sistemisti, tecnici, «che in anni e anni di lavoro avevano maturato grandi competenze di banca». Un software sviluppato all'interno ha quindi «un alto contenuto per la banca e questo non succede con i pacchetti standard acquistati da software house sul mercato», dice Faletti. Entro tre anni, Banca Marche conta di non utilizzare più pacchetti esterni se non quelli a carattere normativo, come per esempio quelli per le segnalazioni.

Anche per quanto riguarda le macchine, l'istituto di credito ha adottato una formula originale: un contratto di outsourcing, con Ibm, in comodato. «Abbiamo il mainframe in casa, gestiamo noi le macchine e paghiamo le licenze del software di casa e la manutenzione a Ibm. In questo modo abbiamo saturato anche le risorse tecnologiche e abbiamo salvaguardato gli investimenti in risorse umane».

I costi, aggiunge Faletti, si sono ridotti, il codice sviluppato in questi due anni è aumentato decisamente così come è migliorato il time to market, per la definizione di nuovi prodotti in tempi competitivi.

«Esteriorizzare rappresenta una scelta positiva se permette alla banca di stare sul mercato», osserva Faletti, «evitando però il rischio di rimanere legati a un fornitore. Io penso che lo sviluppo del software sia parte del processo di realizzazione del prodotto. È possibile esternalizzare tutto il processo, e in questo modo adottare una strategia perdente. Oppure si può commissionare all'esterno parte del software, ma tenere in casa il governo del processo».

Le banche italiane oggi stanno per entrare in un mercato internazionale, osserva Faletti, e proprio all'estero «il governo dell'organizzazione e delle tecnologie informatiche è molto forte». Per Faletti, «l'organizzazione dei sistemi informativi non è una commodity, che la banca si può anche permettere di non gestire, è, anzi, una leva di business».



COLLABORAZIONE

Negli ultimi anni, le società di outsourcing hanno sviluppato piani che si spingono oltre le esternalizzazioni classiche. E hanno avviato progetti in collaborazione con gli istituti di credito.

ORA IL FOCUS È SULLO SPORTELLO

I progetti delle società specializzate per aggiornare il sistema informativo di filiale, potenziare le applicazioni di e-banking e ridurre l'utilizzo del cartaceo negli uffici.

Che si tratti di ampliare un mercato ormai saturo o di affinare l'offerta, gli outsourcer si stanno muovendo verso direzioni nuove proprio in questi ultimi mesi. E i servizi lanciati per il mondo finanze comprendono opzioni di facility management, business process outsourcing, outsourcing selettivo, gestione delle attività amministrative e di back office.

IN FILIALE Cedacri ha deciso di spingersi oltre le esternalizzazioni classiche. «Abbiamo stabilito l'anno scorso un accordo di collaborazione con il gruppo Credem», rivela Varisto Preti, vice direttore generale vicario di Cedacri, «per studiare e realizzare insieme una nuova applicazione di sportello. Al momento stiamo lavorando al progetto, che completeremo verso la metà del prossimo anno. Oggi è già disponibile un prototipo, su cui stiamo verificando le

ipotesi progettuali, confrontandoci con le banche clienti. Nella seconda metà del 2007 avvieremo le banche pilota per poi passare a una delivery massiva a partire dal 2008». L'outsourcer ha siglato una partnership con la banca e con Microsoft, che dà al progetto l'infrastruttura tecnologica, con l'obiettivo di rivedere il sistema di filiale, snellire i processi interni, migliorare flessibilità e attività commerciale. Già alcuni anni fa, Cedacri aveva intrapreso un progetto in collaborazione con la società informatica del gruppo Banca Lombarda e Piemontese, per un'applicazione sull'area finanza e gestione titoli. Oggi la procedura sembra analoga: «L'accordo rientra nella logica della

proposta che in questi ultimi anni Cedacri sta rivolgendo alle banche maggiori, creare nuove soluzioni software in partnership», ricorda Preti. La collaborazione tra la società specializzata in outsourcing e Credem è prevista «per l'intero ciclo della soluzione, non solo nelle fasi di progettazione e realizzazione del prodotto». La soluzione è studiata per recepire da subito le esigenze di un buon numero di istituti di credito e si basa su una piattaforma multicanale in-



SPORTELLO

«Stiamo lavorando a una nuova applicazione di sportello insieme al gruppo Credem», rivela Varisto Preti, vice direttore generale vicario di Cedacri.