

# Success Story Banca Intesa

Posto di lavoro unificato

A large, stylized white logo on a dark green background. The logo consists of a large 'H' shape formed by two overlapping white rectangles, followed by the lowercase letters 'hp' in a sans-serif font.

«Attuando una politica di consolidamento attraverso una maggiore centralizzazione delle attività di monitoraggio e controllo Banca Intesa decide di migrare su un'unica piattaforma Windows 2000 XP tutti i processi di back-office direzionale, pari a 8mila postazioni di lavoro nell'arco di 65 giorni lavorativi. «Ci siamo rivolti ad HP perché conoscevamo la sua capacità nel portare avanti progetti così complessi, offrendo le migliori garanzie anche in tempistiche così ridotte. Al di là degli aspetti tecnici e formali, si è creato un rapporto di fiducia nei confronti di tutto lo staff HP, il cui impegno ha superato grandemente il semplice dovere professionale».

Mirco Carriglio, Responsabile Ufficio Tecnologie Distribuite, Direzione Sistemi Informativi Banca Intesa

The Banca Intesa logo, featuring a square icon with three vertical bars on the left, followed by the text 'Banca Intesa' in a bold, sans-serif font. The text is colored in a gradient from orange to blue.

«Oltre a un discorso di fiducia, HP ci ha offerto la miglior soluzione al miglior prezzo. Nel bando di gara avevamo inserito anche una griglia di valutazione tecnica del fornitore e HP è stata l'unica capace di offrire la miglior proposta sia dal punto di vista tecnologico che commerciale.

Mirco Carriglio, Responsabile Ufficio Tecnologie Distribuite, Direzione Sistemi Informativi Banca Intesa

Protagonista nello scenario finanziario europeo, Banca Intesa è la capogruppo del primo gruppo bancario italiano per totale attivo (oltre 260 miliardi di euro a fine 2003), crediti verso clientela e raccolta diretta da clientela; nell'esercizio 2003 il Gruppo ha registrato un utile netto di 1.214 milioni di euro. Nato nel 1998 dall'integrazione di Cariplo e AmbroVeneto, il network si è ampliato l'anno successivo con l'acquisizione di Banca Commerciale Italiana, confluita poi in Banca Intesa tramite la fusione del 2001. Il Gruppo Intesa opera anche attraverso numerose controllate bancarie, offrendo un'ampia gamma di prodotti e servizi a più di 7 milioni di famiglie e a quasi un milione di imprese in Italia e a 2,5 milioni di clienti all'estero, con una rete internazionale che presidia circa 30 Paesi. L'attuale capitalizzazione di borsa è di circa 24 miliardi di euro.

A seguito della fusione, Gruppo Intesa ha iniziato un percorso di razionalizzazione e omogeneizzazione dei sistemi informativi, inaugurando il nuovo millennio all'insegna di un'ottimizzazione dei processi aziendali, con l'obiettivo di sfruttare nel modo migliore le sinergie offerte dal processo di consolidamento attraverso una maggiore centralizzazione delle attività.

«Intesa Sistemi e Servizi (Iss), ora Direzione Sistemi Informativi Banca Intesa, è nata nel 1998 per coordinare tutta l'operatività del Gruppo Banca Intesa - spiega Mirco Carriglio, Responsabile Ufficio Tecnologie Distribuite, Direzione Sistemi Informativi Banca Intesa - relativamente allo sviluppo e alla gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni, alle attività centralizzate di back office, agli acquisti e alla gestione dei fornitori, agli allestimenti logistici e di sicurezza nonché all'amministrazione degli immobili. Successivamente, ISS si è concentrata sulla gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni. Come business unit tecnologica di Intesa, la mission della nostra struttura è quella di supportare il Gruppo nel migliorare la sua capacità di competere

attraverso l'integrazione e l'innovazione dei servizi, dei processi e delle tecnologie, in una logica di condivisione centralizzata, grazie a cui il network può avvalersi di nuove economie di scala e capacità manageriali, consolidando le competenze e promuovendo una maggiore spinta all'innovazione».

Una delle grandi sfide è stata quella di traghettare i diversi ambienti legacy confluiti nella nuova realtà aziendale verso un'unica piattaforma integrata a cui dovevano fare riferimento tutte le attività direzionali di Milano, Parma, Vicenza, Roma e Napoli, per un totale di 56 edifici.

«Inizialmente nato con il nome di infrastruttura tecnologica unificata - spiega Carriglio -, il progetto Pdu (Posto di lavoro Unificato) doveva far fronte al fatto che nel Gruppo lavoravano al contempo tre ambienti completamente diversi tra loro dal punto di vista hardware e software, ereditati dalle tre realtà bancarie preesistenti. In un'ottica di miglioramento, la nostra intenzione era attivare un processo d'integrazione su tutte le direzioni centrali, migrando verso un'unica piattaforma architettonica di ultima generazione. Il problema era che a livello periferico si doveva gestire un mondo altamente complesso ed eterogeneo, e questo generava moltissime criticità sia a livello di management che a livello utente».

#### **Parola d'ordine: consolidation**

Banca Intesa nel 2003 decide di affrontare una volta per tutte il problema disegnando un piano che prevedeva un forte rinnovamento tecnologico e un attento controllo dei costi, per andare incontro a quelle che erano le nuove esigenze di business dell'organizzazione aziendale.

L'obiettivo di Intesa era quello di far convergere su di un'unica piattaforma Windows XP tutti i processi di back-office direzionale, con l'obiettivo di ridurre il numero dei sistemi, a parità di capacità complessiva di elaborazione, attraverso un processo di



integrazione che doveva rispondere a diversi asset: in primo luogo all'esigenza, chiaramente espressa dai piani strategici del Gruppo, di ridurre i costi operativi e aumentare l'efficienza. L'intero processo doveva rispondere alla logica dell'IT governance, garantendo un'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica tale da renderla un fattore abilitante e di supporto per lo sviluppo del business. Il progetto rappresentava anche l'occasione che avrebbe consentito all'organizzazione di abbandonare gradualmente le modalità tradizionali di gestione per diffondere alle direzioni centrali del Gruppo una visione unitaria e complessiva degli obiettivi di business da raggiungere.

Il management mette a punto il Pdu in tutte le sue specifiche e stila un elenco dei fornitori tra quelli operativi sul mondo Microsoft che potevano portare un know-how a valore aggiunto per un roll out di così vasta portata. A marzo dello stesso anno HP, in precedenza già partner tecnologico delle tre realtà bancarie, viene confermato dal network finanziario come contractor di riferimento.

«Oltre a un discorso di fiducia, HP ci ha offerto la miglior soluzione al miglior prezzo - precisa Carriglio -. Nel bando di gara avevamo inserito anche una griglia di valutazione tecnica del fornitore e HP è stata l'unica capace di offrire la miglior proposta sia dal punto di vista tecnologico che commerciale. Nel giugno del 2003, abbiamo cominciato a impostare il piano di migrazione con HP che già seguiva il mondo Microsoft. Bisognava portare circa 8mila utenti sotto una piattaforma comune e tecnologicamente evoluta quale era XP con Active directory Windows Server 2003 da una situazione basata su domini NT4. L'altro obiettivo che volevamo raggiungere era di avere trasparenza sull'ambiente applicativo delle direzioni centrali, in quel momento particolarmente difficile da gestire anche perché mancava una conoscenza effettiva su quali fossero le applicazioni correntemen-

«La disponibilità del personale HP è stata totale, dimostrandosi sempre all'altezza delle situazioni più complesse, fornendo interventi puntuali anche al di fuori dei parametri di servizio stabiliti per puntare esclusivamente alla nostra customer satisfaction».

Mirco Carriglio, Responsabile Ufficio Tecnologie Distribuite, Direzione Sistemi Informativi Banca Intesa

te in uso. In una fase successiva, avevamo previsto di intraprendere altre attività, come quella di profilazione degli utenti. Il progetto coincideva con un'altra esigenza, relativa alla security, perché a partire dal 31 dicembre del 2004 la piattaforma NT non sarebbe più stata supportata da Microsoft e teoricamente saremmo stati esposti ad attacchi esterni».

#### **Migrazione in tempo record grazie a uno staff di valore**

Nell'aprile del 2004 gli obiettivi del progetto vengono discussi tra HP ed il team di Intesa. Durante il confronto, il project management del network bancario si rende conto che le varie strutture interne al Gruppo non essendo tra loro integrate non potevano dialogare. Grazie al supporto offerto da HP, Banca Intesa risolve rapidamente anche questa criticità includendo nel progetto l'evoluzione necessaria per passare da un'architettura chiusa a una di tipo aperto. Per quanto riguarda le tempistiche, il contratto prevedeva di terminare almeno l'80% delle attività entro il 30 di giugno mentre per le attività più complesse, che contemplavano una serie di analisi relative al back-office di un ambiente misto tra direzioni e filiali, la dead line era stata fissata al 30 di settembre. HP doveva prendersi carico anche di tutta una serie di ambienti da certificare sotto la nuova piattaforma, per renderli disponibili in un concetto di master Ris, ovvero di kit di installazione dedicati al deployment di ogni direzione. Secondo questa modalità, era previsto che nel sito in cui venivano realizzate le preinstallazioni fossero attivati un server master e una batteria di server RIS. Durante la fase di configurazione i pc erano collegati alla rete di Banca Intesa con accesso all'infrastruttura tecnologica unificata, i cui componenti server erano fisicamente dislocati presso alcuni stabili di ISS. Per la creazione di ogni postazione di lavoro si doveva procedere all'installazione automatica via RIS per il layer di base (sistema

operativo, client di posta, emulatore 3270 e via dicendo), mentre per quei componenti che per ragioni specifiche di sicurezza, di licensing o per questioni organizzative dovevano essere necessariamente rilasciati solo ad alcuni utenti, lo staff HP avrebbe provveduto a un'installazione successiva e di tipo manuale.

«L'impresa era davvero poderosa - commenta Carriglio -, soprattutto considerando il timing davvero ridotto per un'attività improba, sulla cui riuscita pochi avrebbero scommesso. La stipula parlava di una migrazione di circa 6mila utenti nell'arco di 13 settimane, per un totale di 65 giorni lavorativi. HP non solo è stata professionalmente all'altezza, ma ha saputo dimostrare anche il valore umano dello staff a nostra disposizione. Insomma, come in tutte le cose, la differenza l'hanno fatta le persone: un team di oltre 50 specialisti che si sono presi l'impegno di far migrare 8mila utenti in poche settimane, di inventariare e certificare 240 applicazioni in tre mesi ma, soprattutto, di lavorare in un ambiente difficile come quello delle direzioni centrali, dove non sempre si trovano le porte aperte perché esistono priorità che certamente non hanno facilitato gli interventi in atto. La disponibilità del personale HP, invece, è stata totale, dimostrandosi sempre all'altezza delle situazioni più complesse, fornendo interventi puntuali anche al di fuori dei parametri di servizio stabiliti per puntare esclusivamente alla nostra customer satisfaction».

L'equipe HP che presidiava tutte le attività di consulenza, implementazione e assistenza, comprendeva un capo progetto, un technical project manager, un solution architect, un technology consultant nonché esperti di implementazione e di supporto, tra cui un system engineer. La struttura delle risorse era basata su un'architettura a più livelli, con responsabilità chiaramente assegnate e riporti ben definiti, allo scopo di focalizzare ogni componente del team di progetto su

obiettivi chiari e condivisi, per fornire un servizio accurato, efficiente e in linea con i tempi richiesti.

Il progetto è andato avanti secondo le specifiche richieste a contratto: il 30 di giugno erano migrati ben 5840 su 6mila postazioni di lavoro. Lo scarto era dovuto a concacuse indipendenti da HP.

#### **Return of investment ai massimi livelli**

«Per capire i vantaggi del progetto in termini economici - ribadisce Carriglio - basti pensare che, grazie ad HP, per il roll out abbiamo speso quattro volte meno rispetto alla stima iniziale. Inoltre, siamo riusciti a inventariare le applicazioni utilizzate nelle direzioni centrali, identificando le applicazioni orfane e oggi possiamo indirizzarci verso aree tecnologiche prima interdette. Con la migrazione abbiamo colto l'occasione per svecchiare tutte le macchine, riducendo sensibilmente la tipologia di installato. Oggi il totale del nostro parco di personal computer non comprende più di cinque modelli, rispetto ai 60 che avevamo prima. Contemporaneamente a questo progetto abbiamo colto l'occasione e razionalizzato anche il parco delle stampanti: da circa 65 modelli siamo passati a 5. Un'operazione di omogeneizzazione consistente, che oggi rappresenta un punto di forza da parte delle direzioni centrali, a vantaggio del Tco. Senza contare che la manutenzione e la gestione dei sistemi si è notevolmente semplificata: il rischio più grosso che potremmo avere, infatti, è quello di depauperare l'attuale installato».

Sono state ridotte di quasi la metà le chiamate di assistenza: oggi la media è di 20 chiamate al giorno, pari a un 45% di chiamate al mese in meno rispetto alla precedente gestione. A questo si aggiunge una maggior agilità di manovra grazie ad un incremento di governo remoto invece che on-site.

«Gestiamo una realtà integrata e omogenea con ottime performance - conclude Carriglio -, composta da macchine che hanno un layer di base uguale per tutte: attraverso i nostri strumenti di asset management riusciamo a capire quali sono i software installati, mentre con i servizi di monitoring possiamo controllare e lavorare sulle macchine in modo diretto. L'uniformità del networking ha inaugurato nuovi modelli di business continuity. Un esempio per tutti? Prima un utente ex Cariplo aveva un portatile abilitato Cariplo e, passato alla direzione di Comit, era stato dotato di un secondo portatile abilitato Comit: in pratica esisteva un regime di multitasking hardware. Oggi chiunque si sposti da una sede all'altra può in ogni momento collegarsi alla propria postazione da remoto, digitando semplicemente user name e password perché facilitato dalle nuove politiche di mobility».

**Società:** Gruppo Banca Intesa

**Settore:** finanziario

**Numero dipendenti:** oltre 57mila

**Numero clienti serviti:** 10,5 Ml di cui 8 in Italia e 2,5 all'estero

**Numero sportelli bancari:** 3.709 di cui 3.086 in Italia

**Multicanalità:** 900mila clienti di telephone banking; 110mila di home banking; 50mila di corporate banking; 4.000 Atm; 120mila Pos

**Transazioni al giorno effettuate:** oltre 20 milioni

**Movimentazione back office centrali:** circa 78 milioni/anno di bonifici; 13 milioni di assegni; 82 milioni di effetti; 2.5 milioni di depositi amministrati; 10 milioni di operazioni di borsa Italia e Pct

**Utile Netto consolidato 2003:** 1.214 Ml di euro

### Il profilo infrastrutturale di Gruppo Intesa

Banca Intesa gestisce i servizi It del gruppo attraverso strutture dislocate nei tre centri principali di Parma, Vicenza e Milano. I sistemi in uso, a cui fanno capo oltre 45mila client, sono basati su architettura Os/390, Unix e Windows, con mainframe Ibm e server Sun, HP e Ibm. Per quanto riguarda la configurazione applicativa, il portfolio comprende principalmente soluzioni Microsoft a cui si aggiungono software sviluppati in house, pacchettizzati o sviluppati da terze parti. L'infrastruttura comprende 6mila server, 50mila posti di lavoro, oltre 20mila MIPS e 70mila GB, con un supporto logistico a oltre 2.100 filiali, per circa 2.5 milioni di mq, a cui si aggiungono i 56 edifici di direzione nell'area milanese.

### Know-how, best practice e tanto valore aggiunto al servizio

Nell'ambito del progetto di consolidation HP ha offerto a Intesa un ricco ventaglio di servizi di supporto, che comprendevano la certificazione applicativa e l'analisi tecnologica oltre a un roll out che includeva la fase di pre-installazione Pdl con servizio di trasporto e consegna all'utente. HP aveva predisposto un laboratorio di certificazione applicativa a supporto di ISS per quelle soluzioni, da Office all'emulazione 3270, che dovevano essere portate dal vecchio al nuovo ambiente e che prima dell'implementazione andavano testate per la verifica di compatibilità. Un reparto addetto all'analisi tecnologica, invece, attraverso la consultazione di appositi profili utenti andava a verificare su ogni singola postazione cosa installare in aggiunta al sistema operativo. A Roma era stanziata l'equipe addetta alla preconfigurazione e alle attività di ricondizionamento per determinate macchine che, una volta resettate, potevano essere nuovamente inserite nel circuito aziendale. Oltre al personale addetto alla logistica per il trasporto, HP aveva messo a disposizione un team di tecnici addetti a effettuare l'installazione e il porting delle macchine, istruendo l'utente sulle modalità di funzionamento della nuova postazione.

### Hp Partner nella gestione del cambiamento

Avendo maturato una profonda esperienza delle dinamiche interne alle organizzazioni a fronte del cambiamento, HP ha messo a punto una pluralità di approcci atti a gestire e fronteggiare tutte le problematiche e le resistenze che caratterizzano le reazioni emotive e operative dell'utenza coinvolta nel processo di migrazione. Partner a tutto tondo, HP ha sostenuto il personale di Banca Intesa svolgendo attività di formazione di vario tipo, attraverso corsi on-site programmati, training di tipo work in progress nonché consulenza da parte dei tecnici che si occupavano delle migrazioni dei singoli posti di lavoro e che svolgevano attività di help desk e hot line, assecondando le richieste dei singoli. Uno dei problemi nella fase di porting, infatti, era quello di alfabetizzare il personale all'utilizzo delle nuove modalità d'interazione legate al cambiamento dell'interfaccia grafica delle applicazioni.

Per maggiori informazioni sulle soluzioni HP [www.hp.com/it](http://www.hp.com/it)

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Le informazioni contenute in questo documento sono soggette a modifiche senza preavviso. Le garanzie per i prodotti ed i servizi HP sono previste espressamente nella garanzia che accompagna tali prodotti o servizi. Nessuna affermazione contenuta nel presente documento può essere ritenuta una garanzia aggiuntiva. HP non è responsabile per errori tecnici o editoriali od omissioni contenuti nel presente documento.

