



Roberto Marconi

**UN'ESPERIENZA DI
UTILIZZO DELLA
TECNOLOGIA PER
INNOVARE IL SISTEMA DI
MANAGEMENT**



**INFORMATION MANAGEMENT
DAY 2009**

Abstract

- Il progetto **BALANCED SCORECARD** del **Consorzio Operativo Gruppo Montepaschi** corona una famiglia di progetti con cui MPS ha innovato la propria piattaforma ed i propri servizi di **Business Intelligence e Performance Management**.
- Dopo aver innovato i principali servizi di Business Intelligence per le Banche del Gruppo, il Consorzio ha sentito la necessità di utilizzare gli strumenti disponibili anche per orientare fortemente le proprie persone al raggiungimento degli obiettivi di **efficienza del processo produttivo e di monitoraggio** della capacità di spesa necessarie per gestire le condizioni di turbolenza interna, per le continue acquisizioni ed integrazioni societarie, ed esterna, per le difficoltà del mercato finanziario e dell'economia più in generale.
- **INFRACOM IT**, partner di MPS per la Business Intelligence, ha accompagnato il Cliente nella scelta di avviare un sistema di supporto al management per la **pianificazione e misurazione delle prestazioni aziendali** che intervenisse in modo innovativo, traducendo gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, fornendo il supporto gestionale necessario alle risorse preposte a tale attività.
- La soluzione è stata quella di fare riferimento alla metodologia **BALANCED SCORECARD** con cruscotti specifici per diversi ruoli e per i due diversi "mestieri" di **ICT e BACK OFFICE** propri del Consorzio



Contesto di riferimento

- Il Consorzio Operativo Gruppo Montepaschi è la società che svolge in accentrato per le Aziende del Gruppo Montepaschi lo sviluppo e la gestione dell'Information & Communication Technology, i Servizi di Back Office ed i Servizi Ausiliari
- Costituito nel 2000, è cresciuto per aggregazioni successive



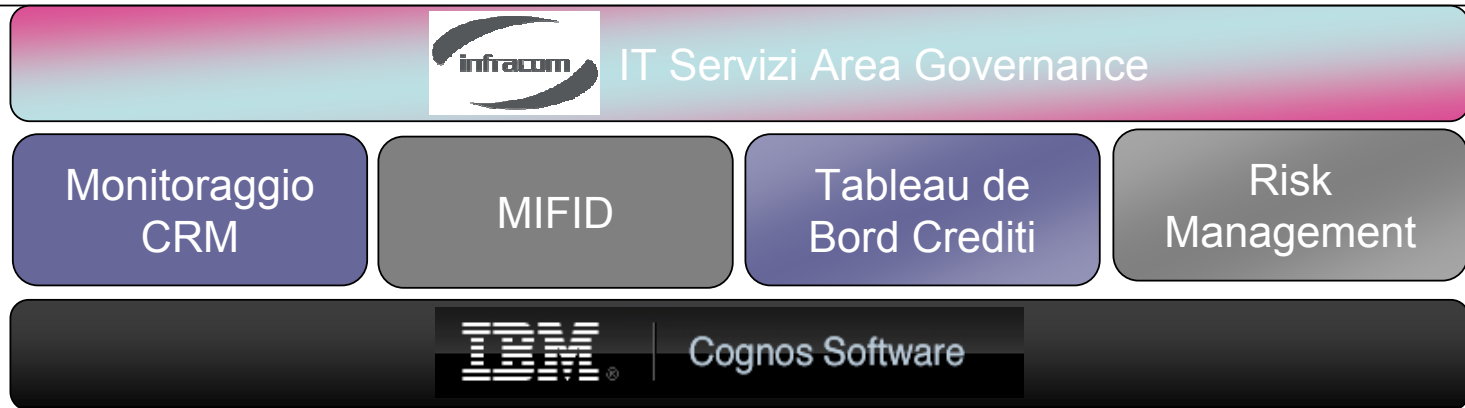
Principali attività svolte dal Consorzio

- **SISTEMI (ICT):** gestione e evoluzione dei supporti tecnologici e delle modalità operative necessarie per le attività collegate ai processi di business e di infrastruttura delle aziende clienti, tra cui la gestione del software, dell'hardware e delle telecomunicazioni e l'help desk (tecnologico e applicativo);
- **SERVIZI:** fornitura di tutti gli adempimenti amministrativi e contabili connessi alla gestione dei prodotti bancari, anche attraverso l'ampliamento del perimetro dei prodotti/servizi e l'accentramento di nuove attività di Back Office provenienti dalle reti commerciali e dalle società del Gruppo, in modo da indirizzare le filiali prevalentemente verso attività di natura commerciale;
- **ALTRE ATTIVITA':** ad esempio, la gestione integrata della sicurezza sia fisica che logica, le attività di Project Management (PMO), i servizi di telefonia, autisti, centralinisti, guardiania e portierato, la gestione delle auto di struttura (su Siena) ed attività amministrative, organizzative e di audit interno.



Contesto di riferimento (2008)

- Diffusione nel Gruppo di una piattaforma di BI



- Opportunità di utilizzare gli strumenti disponibili anche per
 - orientare più fortemente le persone al raggiungimento degli obiettivi di efficienza del processo produttivo
 - monitoraggio della capacità di spesa



Performance Management History

2006

2007

2008

2009

Release 1

Applicazione di Laboratorio nell'ambito dell'attività di Portfolio Management con tecnologie esistenti

(MS Reporting Services)

Riorganizzazione interna e valorizzazione del modello

Condivisione del modello da parte dell'AD

Release 2

Industrializzazione e su piattaforma standard di BI

(IBM Cognos 8)

Release 3

Adozione di software specifico per la valorizzazione del modello

(IBM Cognos Metric Studio)

Diffusione della cultura manageriale

Diffusione dello strumento nell'organizzazione a livello operativo

INFORMATION MANAGEMENT DAY 2009

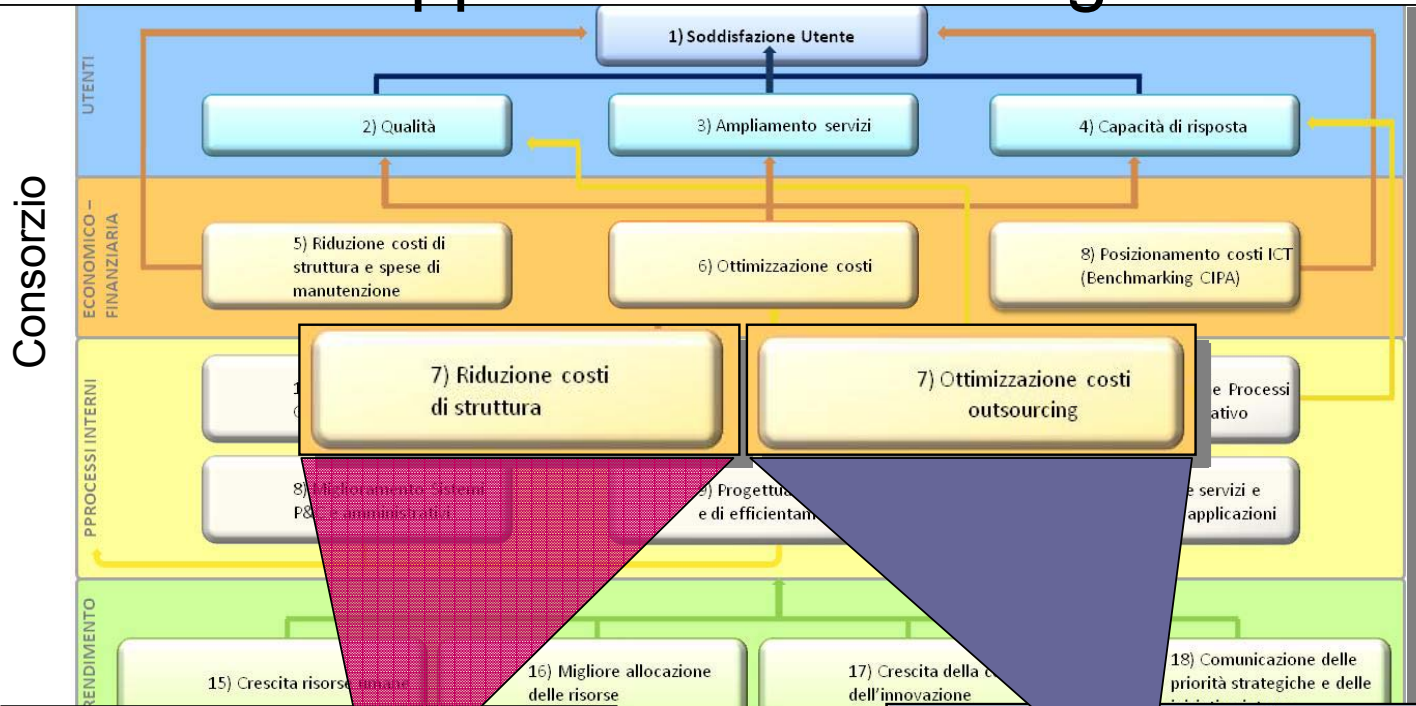


Metodologia: La Balanced Scorecard

- Sistema di gestione e misurazione delle performance aziendali che permette di:
 - *“Tradurre la strategia in azione, attraverso elementi misurabili che comunichino univocamente l'indirizzo di un'organizzazione”*
Robert Kaplan & David Norton
- Rappresentazione di Misure e KPI rispetto a quattro diverse prospettive strategiche bilanciando gli aspetti economico-finanziari con variabili quali-quantitative
 - 1. Economica- finanziaria
 - 2. Clienti
 - 3. Processi interni
 - 4. Apprendimento e crescita
- Mix di obiettivi
 - Orizzonte a Breve
 - Orizzonti a Medio-Lungo



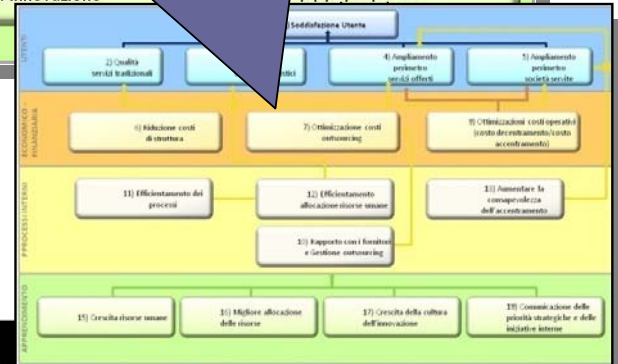
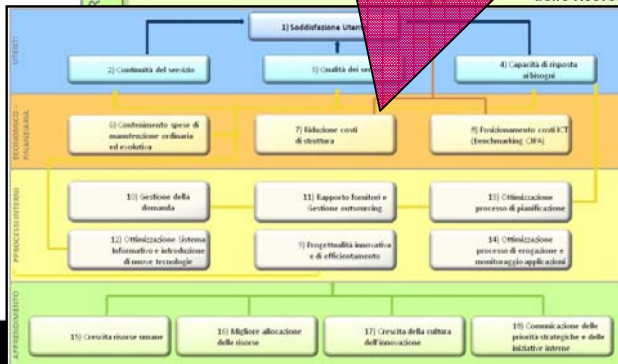
Mappatura delle strategie



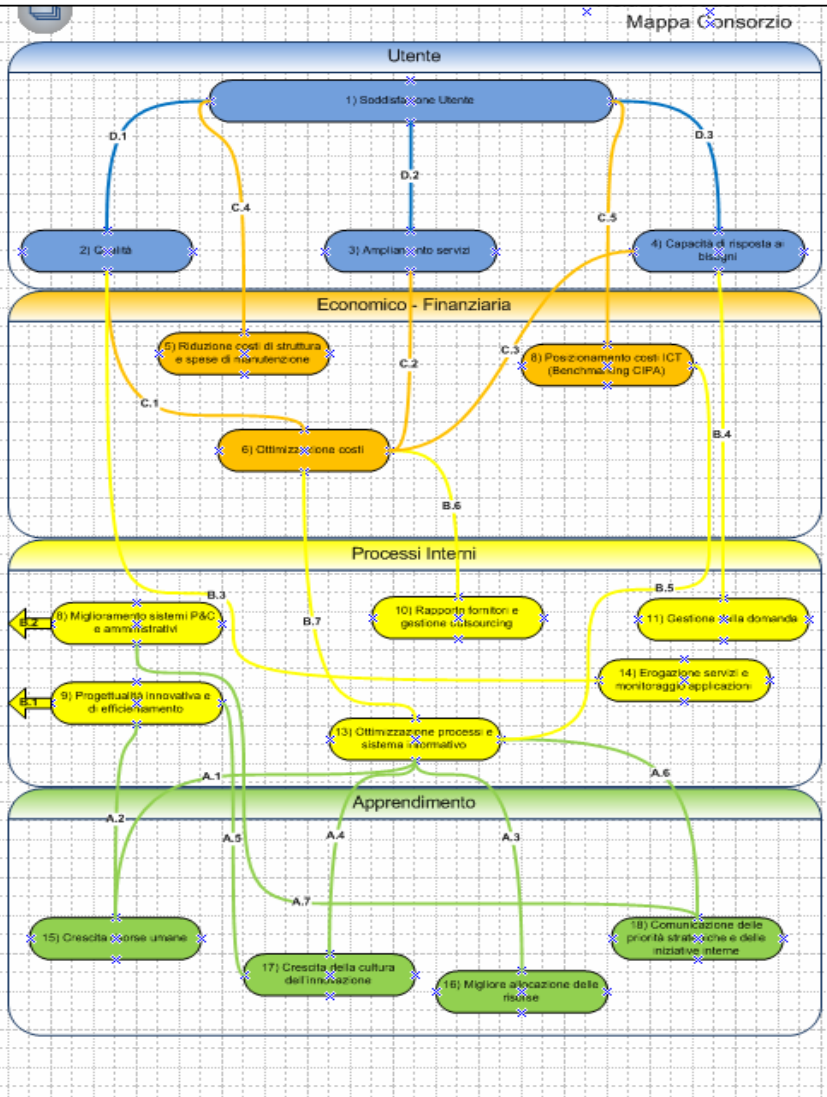
Consorzio

Sistemi

Servizi



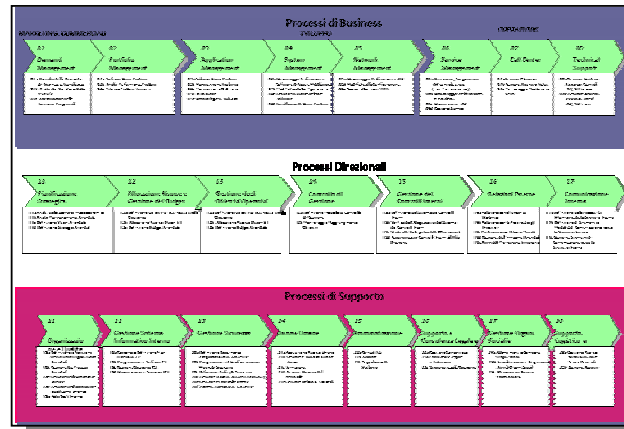
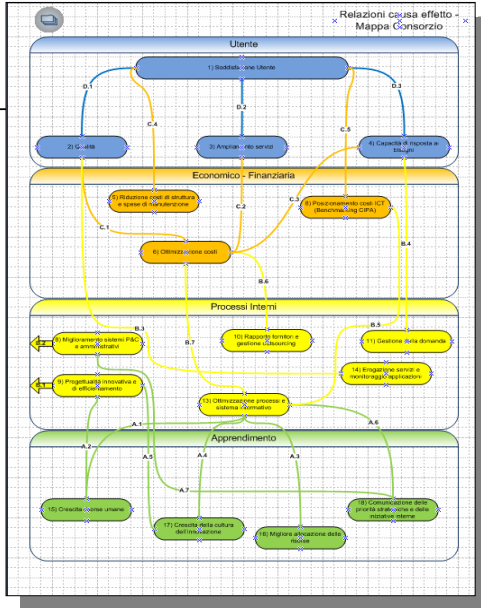
Definizione delle Relazioni Causa-Effetto



- Rendono visibili i temi strategici dell'azienda
- Evidenziano l'effetto cascata sulla 'strategia' aziendale
- Permettono di anticipare le azioni correttive agendo tempestivamente sulle cause



Obiettivi, Processi, Metriche



OBIETTIVI	PROCESSI	METRICHE
	Critici	Esistenti
		Teoriche



Dettaglio indicatori e fonti dati

Obiettivo	OLD_CD_Indicatore	Processo	CD_Indicatore
15) Crescita risorse umane (Formazione e ricambio generazionale)		Formazione	RO-ICT.15_...
		Formazione	RO-ICT.15_...
		Formazione	RO-ICT.15_...
		Formazione	RO-ICT.15_...
		Recruitment	RO-ICT.15_...
		Risorse Umane	RO-ICT.15_...
		Risorse Umane	RO-ICT.15_...
16) Migliore allocazione delle risorse		Sviluppo Risorse	RO-ICT.16_...
		Sviluppo Risorse	RO-ICT.16_...
17) Aumentare cultura dell'innovazione		Sviluppo Risorse	RO-ICT.17_...
18) Comunicazione delle priorità strategiche e delle iniziative interne		Sviluppo Risorse	RO-ICT.18_...

SCHEDE INDICATORI

Pagina 13 di 17

Indicatore PI-ICT.12_07

Descrizione
Utilizzo MIPS

Dettaglio Consorzio

Destinatario

Scala %

Obiettivo 75%

Range
 X > 90% ROSSO
 75% < X ≤ 90% GIALLO
 X ≤ 75% VERDE

Frequenza trimestrale

Dati Elementari

CODICE	DESCRIZIONE	SCALA
DD065	MIPS utilizzati	Quantità
DD071	MIPS installati	Quantità

Formula
DD065/DD071

Procedura di calcolo
Rapporto tra MIPS utilizzati su MIPS installati

Note
L'indicatore esprime il rapporto percentuale tra MIPS utilizzati su MIPS installati.

Periodicità	Target	Fonte dati /Modulo	Tempistica (°)	Pesi	Note
Annuale		Spese Generali APM	3		
Fonte dati /Modulo	Tempistica (°)	Pesi	Note		
Spese Generali	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	1				
Risorse Umane (Annuale)	2				
Personale PPM	1				
Risorse Umane (Annuale)	3				questionario da inviare alle strutture
Gammara	3				
PMO	2				

Qualche numero

25 Servizi
Impattati

Oltre 100 persone
coinvolte

Oltre 200 indicatori
analizzati...

...di cui 26 già
gestiti (Sistemi)

Oltre 70
indicatori gestiti

Oltre 300
indicatori * u.o.

Da 6 mesi a
regime

Ca. 8,6
indicatori /u.o.

Ca. 3,1
u.o./indicatore



Architettura

**COGNOS
Viewer**

**COGNOS
Analysis Studio**

**COGNOS
Metric Studio**

DATAMART

**Contabilità
Generale**

PPM

**Continuità
di servizio**

HR

**Rilevazioni
Manuali**



Gestione indicatori manuali

Codice

Descr.

Desc. estesa

Periodicità rilevazione (mesi) Segno

Periodicità Obiettivo (mesi) Rappresentato a periodo

Obiettivi

Struttura	Inizio Periodo	Fine Periodo	Rosso-Giallo	Giallo-Verde	Target
<input type="text" value="8860"/>	<input type="text" value="01/01/07"/>	<input type="text" value="31/12/07"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="4,8"/>	<input type="text" value="6"/>
<input type="text" value="8860"/>	<input type="text" value="01/01/08"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="4,8"/>	<input type="text" value="6"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

SEGNO > SEGNO <

Cut-off mensile



Obiettivi, indicatori, fatti e azioni

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Deployment degli Obiettivi

Relazioni Causa - effetto

DIMENSIONE DEGLI OBIETTIVI

Misure di Fattori concorrenti

Gestione delle Azioni

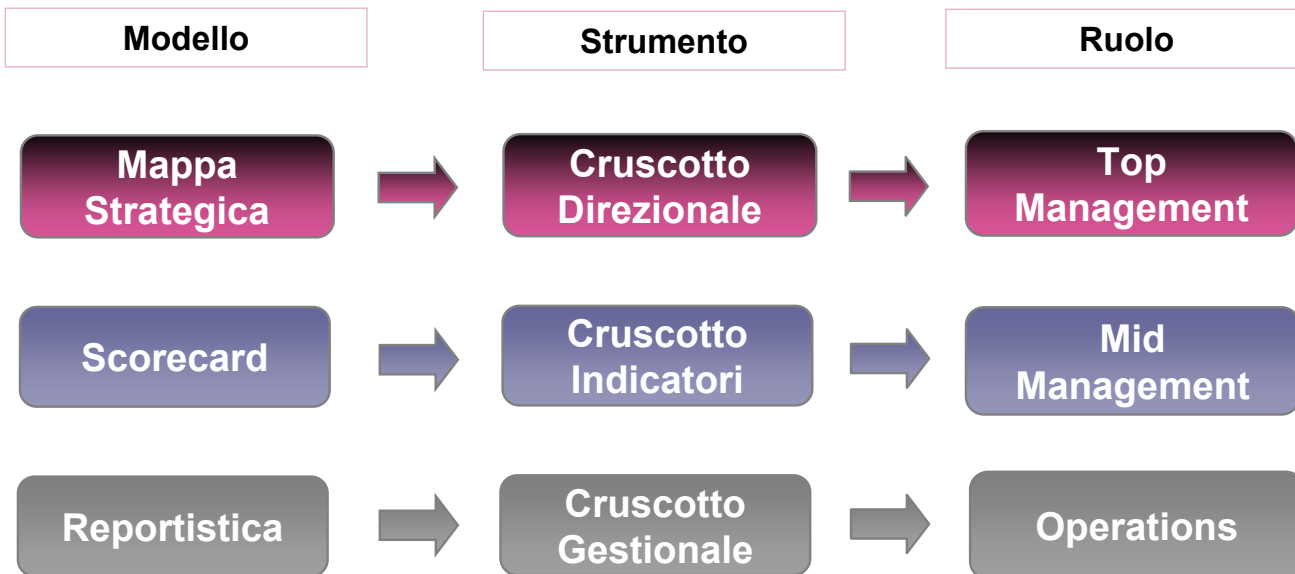
DIMENSIONE DEGLI INDICATORI

Lista dei Fatti Operativi

DIMENSIONE DEI FATTI

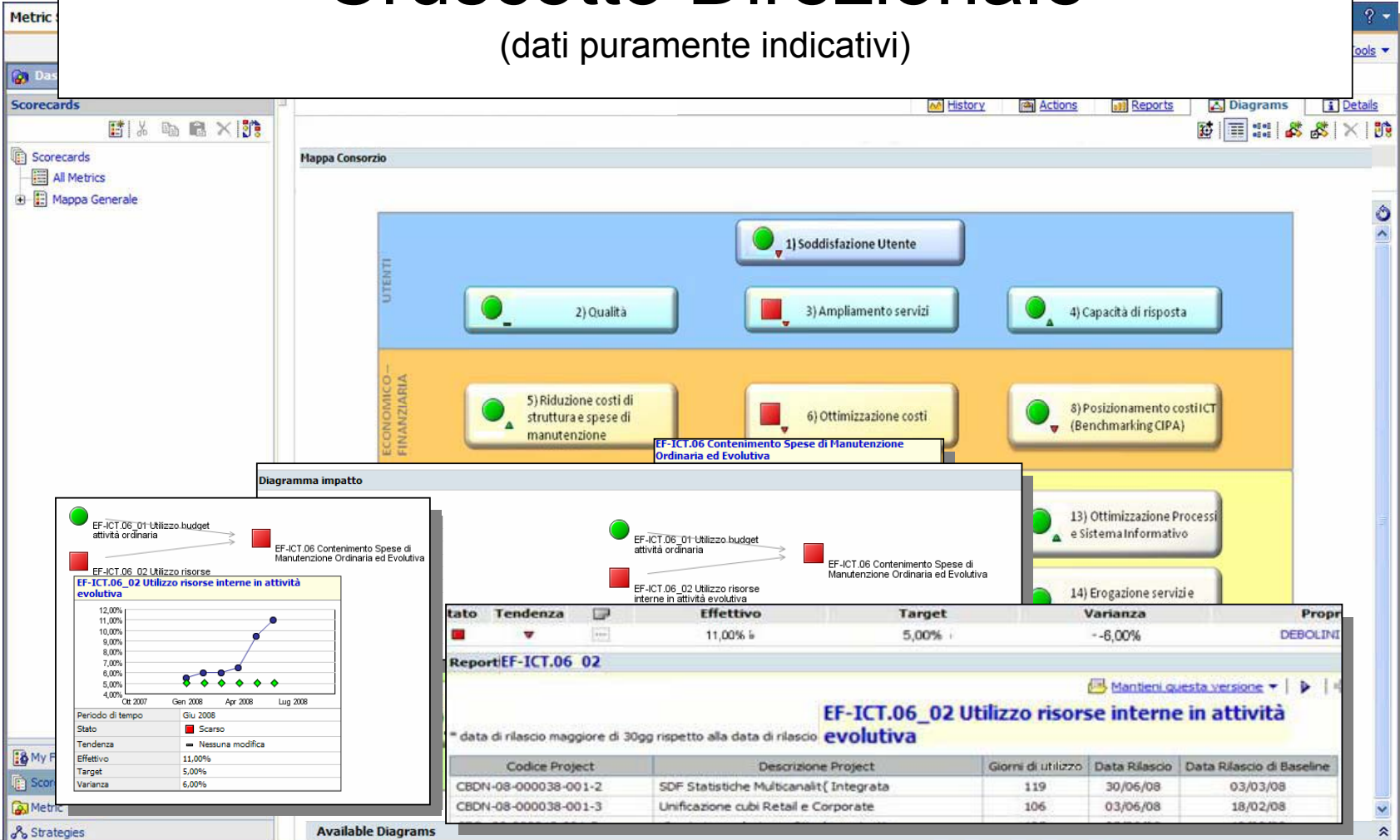
INFORMATION MANAGEMENT DAY 2009

Schema logico funzionale



Cruscotto Direzionale

(dati puramente indicativi)



javascript:top.openContentWithContext(189,164,169,'ImpactDiagram','StatusIndicator')

Intranet locale

100%

Cruscotto Direzionale

(dati puramente indicativi)

Metric Studio

DashboardPEC

Scorecards

- Scorecards
- All Metrics
- Mappe Generale

All Metrics

Most recent values

Summary

Metrics

Worst Metrics

			Name
■	-	!	RO-GEN.15_02 Utilizzo budget formazione
■	-	...	RO-GEN.15_03 Incidenza spesa per formazione
■	-	!	RO-GEN.15_04 Livello di gradimento formazione manageriale
■	-	...	RO-GEN.15_05 Livello di gradimento formazione specialistica
■	▼	...	RO-GEN.15_13 Incidenza formazione all'esterno
■	▼	!	RO-GEN.15 Crescita risorse umane
■	▼	!	UT-ICT.04_01 PF completati on time
■	▼	!	PI-GEN.08_03 Richieste di Acquisto respinte o regolarizzate
■	-	...	UT-ICT.04 Capacità di risposta ai bisogni
■	▲	...	UT-ICT.04_02 Costo finale atteso PF completati on time
●	▲	...	PI-GEN.08_05 RdA Regolarizzate

Fastest Fallers

			Name
■	▼	...	RO-GEN.15_13 Incidenza formazione all'esterno
■	▼	!	RO-GEN.15 Crescita risorse umane
■	▼	!	PI-GEN.08_03 Richieste di Acquisto respinte o regolarizzate
●	▼	...	EF-ICT.06_01 Utilizzo budget attività ordinaria
■	▼	!	UT-ICT.04_01 PF completati on time
●	▼	...	PI-GEN.08 Miglioramento sistemi P&C e amministrativi
■	-	!	RO-GEN.15_02 Utilizzo budget formazione
■	-	!	RO-GEN.15_04 Livello di gradimento formazione manageriale
■	-	...	RO-GEN.15_05 Livello di gradimento formazione specialistica
●	-	...	RO-GEN.15_12 Incidenza formazione online
●	-	...	EF-ICT.06 Contenimento Spese di Manutenzione Ordinaria ed Evolutiva

Best Metrics

			Name
●	-	...	RO-GEN.15_01 % costi di formazione
●	-	...	PI-GEN.08_04 Indice di qualità RdA
●	-	...	PI-GEN.08_02 Tempo medio per istruttoria
●	-	...	RO-GEN.15_12 Incidenza formazione online
●	▼	...	PI-GEN.08 Miglioramento sistemi P&C e amministrativi
●	▲	...	EF-ICT.06_02 Utilizzo risorse interne in attività evolutiva
●	-	...	EF-ICT.06 Contenimento Spese di Manutenzione Ordinaria ed Evolutiva
●	▼	...	EF-ICT.06_01 Utilizzo budget attività ordinaria
●	▲	...	PI-GEN.08_05 RdA Regolarizzate
■	▲	...	UT-ICT.04_02 Costo finale atteso PF completati on time
■	-	...	UT-ICT.04 Capacità di risposta ai bisogni

Fastest Risers

			Name
■	▲	...	UT-ICT.04_02 Costo finale atteso PF completati on time
●	▲	...	EF-ICT.06_02 Utilizzo risorse interne in attività evolutiva
●	▲	...	PI-GEN.08_05 RdA Regolarizzate
●	-	...	PI-GEN.08_04 Indice di qualità RdA
●	-	...	PI-GEN.08_02 Tempo medio per istruttoria
■	-	...	UT-ICT.04 Capacità di risposta ai bisogni
●	-	...	EF-ICT.06 Contenimento Spese di Manutenzione Ordinaria ed Evolutiva
●	-	...	RO-GEN.15_12 Incidenza formazione online
■	-	...	RO-GEN.15_05 Livello di gradimento formazione specialistica
■	-	!	RO-GEN.15_04 Livello di gradimento formazione manageriale
■	-	!	RO-GEN.15_02 Utilizzo budget formazione

My Folders

Scorecards

Metric Types

Strategies

Fine

Intranet locale

100%

Cruscotto Indicatori

Cruscotto Indicatori

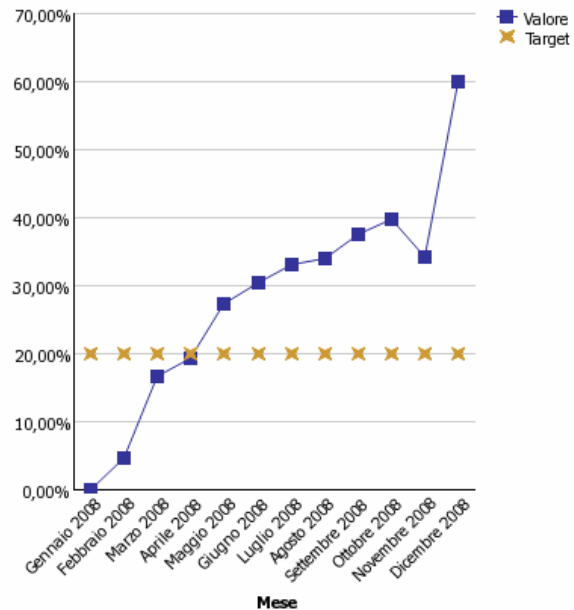
Consorzio Operativo MPS
 Direzione Sistemi
 Appl. Mercati e di Governo
 Ambienti
 Architetture Applicative

2008 Dicembre (II sem.) Modifica i parametri

Indicatore	Descrizione	Valore	Target	Stato	RL
C-04-01	PF completati on time - numero	40,00%	100%	🔴	M
C-04-02	PF completati on time - volume	10,14%	100%	🔴	M
C-04-03	Ritardo medio completamento PF				
C-04-04	Numero medio ripianificazioni dei PF				
Indicatore					
E-06-01	Utilizzo del budget per attività ordi				
E-06-02	Utilizzo risorse interne in attività ev				
E-06-03	Utilizzo del budget per attività evol				
Indicatore					
P-08-05	MdS regolarizzate				
P-08-06	MdS respinte				
P-13-01	Prodotti Finiti 'in corso' on time - nu				
P-13-02	Prodotti finiti in stato 'in corso' on t				
P-13-03	Ritardo medio PF in stato 'in corso'				
P-13-04	Numero medio ripianificazioni dei PF				
P-13-05	Scostamento pianificazione PF 'in c				
P-13-06	Scostamento tra pianificazione e m				
P-13-07	Scostamento tra pianificazione e m				

Scorecard >> P-08-05 MdS regolarizzate

Anno	Valore	Target	Stato
Dicembre 2008	60,00%	20,00%	🔴
Novembre 2008	34,21%	20,00%	🔴
Ottobre 2008	39,73%	20,00%	🔴
Settembre 2008	37,72%	20,00%	🔴
Agosto 2008	33,98%	20,00%	🔴
Luglio 2008	33,20%	20,00%	🔴
Giugno 2008	30,44%	20,00%	🔴
Maggio 2008	27,44%	20,00%	🟡
Aprile 2008	19,37%	20,00%	🟢
Marzo 2008	16,77%	20,00%	🟢
Febbraio 2008	4,65%	20,00%	🟢
Gennaio 2008	0,00%	20,00%	🟢



Area/ Servizio/ Ufficio

Cruscotto Gestionale

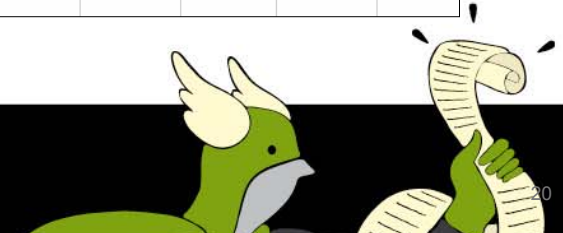
(dati puramente indicativi)

Filtri attivi

Direzione	Direzione Servizi, Direzione Sistemi
Area	
Servizio	
Funzione	
Data	10/dic/08
SAL	Nov 30, 2008

Consorzio Operativo	Direzione	Area	Servizio	Funzione	Budget euro	Maturato euro	% Maturato € / Budget €	Giorni pianificati	Maturato gg	% Maturato gg / GG Pianificati	Giorni rimanenti	Autorizzato	Richiesto	Budget disponibile	Previsione autorizzata euro		
Consorzio Operativo MPS	Direzione Servizi	Serv. Amm.vi Specialistici	Operativita' Estero	Amm.ne Pagamenti su Estero	11.600	10.440	0,9	0	0		0	11.484	12.180	-12.064	0		
				Conti Nostri e Cassa Valute	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			Operativita' Finanza Innovativa e Fiscale	Fiscale e Derivati	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Fondi e Sicav	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Operativita' Titoli	Contab. Titoli e Verifiche	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
				2.000	1.800	0,9	0	0	0	1.980	2.100	-2.080	0	0	0		
		Serv. Amm.vi Tradizionali	Operativita' Accentrata	Monetica e Serv. Telematici	0	0		0	0	0	0	0	0	30,6801	32,5395	-32,2296	0
					Regolamento Incassi e Pagamenti	-107.273,37	-96.546,033	0,9	0	0	0	-106.200,6363	-	112.637,0385	-	111.564,3048	0
	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	2.000	1.800	0,9	0	0	0	0	1.980	2.100	-2.080	126,4	0	0	0			
	Direzione Sistemi	Appl. Business Comm.Ie	Soluz. Commerciali	Sist. Gestione Cliente e Pricing	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sist. Sportello e Comun. Cliente					0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Soluz. Credito ed Estero			Sist. Affidamenti e Gestione	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Ufficio / Progetto



Lesson learned

Caratteristiche qualificanti

- Consente di tradurre, esplicitare e comunicare le strategie aziendali
- Misura le performance strategica, operativa e incentivante
- Fornisce Linguaggio, Metodo e Trasparenza Gestionale diffusi e omogenei
- Sostiene il middle management nell'evolvere da ruolo tecnico a ruolo manageriale
- Consente di gestire anche le risorse intangibili

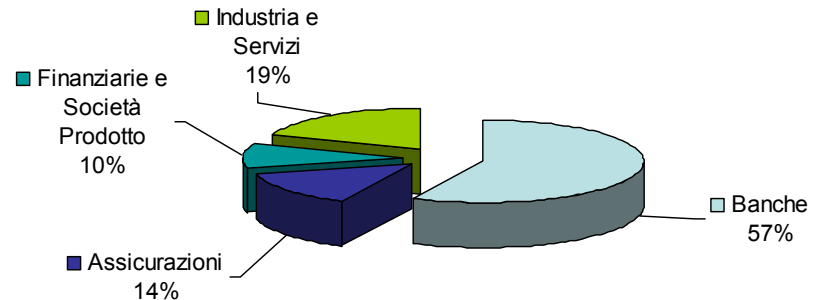
Punti di Attenzione

- Ha successo se diventa uno strumento di management, e non resta solo un sistema di reporting
- Auspica un cut-off mensile dei dati
- Fa della strategia un processo continuo e un input per il lavoro quotidiano
- Richiede che per Nuovi Piani Industriali siano riviste le strategie, gli obiettivi e le relazioni causa effetto
- Richiede che a fronte di Revisioni Organizzative vengano riviste le catene di deployment



INFRACOM IT: BU GRANDI CLIENTI del Gruppo Infracom

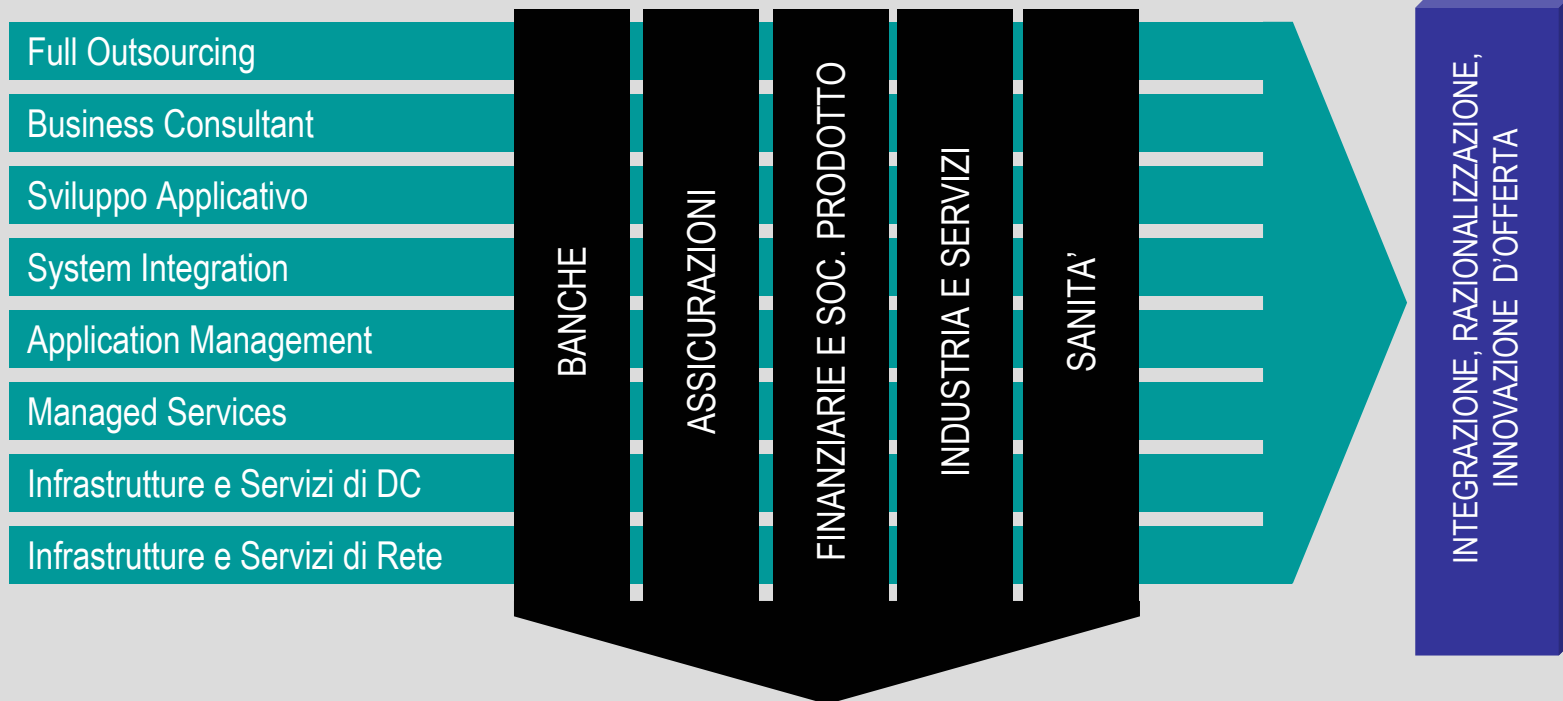
- Costituita il 1° Gennaio 2007 dalla fusione di Inform (Ramo Finance) e Wintec Spa, due realtà presenti sul mercato da oltre vent'anni
- Infracom IT (100% Infracom Italia) controlla:
 - Galileowork, specializzata in soluzioni e servizi per i Confidi
- Ricavi 2008: 55 Milioni di Euro
- Oltre 700 addetti
- Sedi: Padova, Milano e Firenze
- Unità locali e di Gruppo: Vicenza, Verona, Mantova, Siena, Torino, Roma



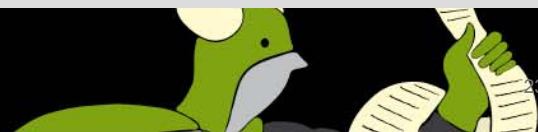
Infracom IT – Il modello d'offerta



ATTENZIONE E CURA PER IL TERRITORIO



SPECIFICHE COMPETENZE DI PROCESSO PER CIASCUN MERCATO VERTICALE



Infracom IT – I servizi

Servizi di consulenza

Consulenza di business, di processo e IT

Application Management

Un modello di gestione delle applicazioni basato su SLA condivisi e finalizzato a garantire la continuità dei servizi attraverso attività di manutenzione ed evoluzione degli applicativi.

System integration

Servizi completi di progettazione e realizzazione di sistemi informativi, fino al supporto in esercizio, basati sull'integrazione e la personalizzazione di differenti tecnologie.

Outsourcing

L'outsourcing come soluzione completa finalizzata alla gestione del business e dei processi del Cliente.

Competenze e soluzioni

Un parco applicativo costituito da **prodotti** propri e di terzi **a supporto dei processi del cliente**. Competenze verticali di business e di processo organizzate in aree di competenza: Banche, Assicurazioni, Industria e Servizi, Sanità



Infracom IT – Offering Banche

Sistemi per la Governance

Data Quality
Information Discovery

Enterprise Performance Management
Portfolio Management

Budget Tableau de Bord
Balanced Scorecard

Applicazioni di Supporto al Business

- Active Advisory
- CRM
- Customer Analysis
- Posizionamento di mercato
- Performance territoriali
- Portale per il collocamento prodotti
- Gestione Commissioni
- Cruscotto Direzionale
- Motori di calcolo
 - ✓ Rendimenti PTF
 - ✓ Asset Allocation
 - ✓ Calcolo
 - ✓ Gap Previdenziale
 - ✓

Applicazioni Core

- Crediti
 - ✓ Crediti Non Performing
 - ✓ IAS 39 Crediti
- Finanza
 - ✓ MIFID Profilaz. Cliente
 - ✓ Pricing Titoli
 - ✓ Anagrafe Titoli
- Risparmio Gestito
 - ✓ Banca Collocatrice
 - ✓ Banca Corrispondente
 - ✓ Banca Depositaria
 - ✓ Gestione Rete Promotori
- Sistemi di Pagamento
 - ✓ Direct Debit

Amministrazione

- Contabilità Generale
- Contabilità Fornitori
- Ciclo Passivo
- Gestione Cespiti
- Procurement

Sistemi per la Compliance

• 3^a Direttiva

Antiriciclaggio

Business Process Management

BCM & DR

Infracom IT – Offering Assicurazioni



Sistemi per la Governance

Solvency 2
Portfolio Management

Budget

Tableau de Bord

Information Discovery

Applicazioni di Supporto al Business

- CRM
- Customer Analysis
- Portale per il collocamento prodotti
- Cruscotto Direzionale
- Motori di calcolo
 - ✓ Tariffazione Vita
 - ✓ Gap Previdenziale
 - ✓
- Sistema Automazione Agenzia

Applicazioni Core

- Vita
- Danni
- Riassicurazione
- Sinistri

Amministrazione

- Contabilità Generale
- Contabilità Fornitori
- Ciclo Passivo
- Gestione Cespiti
- Procurement

Sistemi per la Compliance

• 3^a Direttiva

Antiriciclaggio

Business Process Management

BCM & DR



Infracom IT – Offering Industria

Sistemi per la Governance

Budget

Tableau de Bord

Information Discovery

Portfolio Management

Controllo di Gestione

Applicazioni di Supporto al Business

- CRM
- Customer Analysis
- Cruscotto Direzionale

Applicazioni Core

- ERP completo

Amministrazione

- Contabilità Generale
- Contabilità Fornitori
- Ciclo Passivo
- Gestione Cespiti
- Procurement

Sistemi per la Compliance

Business Process Management

Business Continuity Management & Disaster Recovery



Per informazioni e contatti

Roberto Marconi

Email: roberto.marconi@infracom.it

Cell: 3485215344

