

KEY RESULTS - Osservatorio Architetture IT in Banca

Dicembre 2023

L'Enterprise Architecture per la banca di domani

Gli Analisti ABI Lab di riferimento:

- Giovanni Mazzapioda, g.mazzapioda@abilab.it
- Giorgio Recanati, g.recanati@abilab.it
- Marco Rotoloni, m.rotoloni@abilab.it

— L'Enterprise Architect: influencer d'innovazione



Cosa fa esattamente un **Enterprise Architect** e come può contribuire alla trasformazione digitale della banca?

Se immaginassimo di fare questa domanda a chi lavora in altre funzioni aziendali, sarebbe legittimo pensare che ne verrebbe fuori la descrizione di un **«Technical Expert»**: una figura a metà fra uno smanettone e qualcuno (per dirla più elegantemente) molto focalizzato sulla definizione e l'ingegnerizzazione delle architetture tecnologiche, sulle policy architetturali IT e sugli standard tecnici che permettono ai sistemi IT di girare.

In realtà, però, c'è molto di più. In uno scenario di **complessità** crescente nel quale tutto cambia rapidamente, l'Enterprise Architect vede ampliarsi il proprio focus dal presidio delle componenti **«Run»** (ovvero l'esistente) all'indirizzo sulle dimensioni del **«Change»** in modo da favorire e regolare i percorsi di cambiamento e trasformazione dell'intera impresa.

Soprattutto, l'Enterprise Architect esprime al meglio il proprio valore nel sostenere l'innovazione, entrando sempre più nella definizione delle strategie di cambiamento e ponendosi come **«Innovation Influencer»** per suggerire e proporre le migliori soluzioni architetturali per traghettare la banca verso il futuro.

In questo scenario, la disciplina dell'Enterprise Architecture si sviluppa su due fronti: da un lato c'è quello che potremmo definire **“EA Setting”**, ossia la ricerca delle giuste leve (organizzative, manageriali e culturali) per permettere all'Enterprise Architect di dare massimo supporto alle strategie di trasformazione della banca; dall'altro lato c'è il cosiddetto **“EA Modeling”**, ovvero la costruzione di modelli, mappe e metodologie utili ad assicurare un governo organico dell'impresa, vista come sistema complesso.

Su queste due sfide, Setting e Modeling, si è focalizzata l'attività di ricerca dell'**Osservatorio ABI Lab sulle Architetture IT in Banca**.

– Le azioni chiave sull'Enterprise Architecture

L'Enterprise Architecture (EA) acquisisce un ruolo chiave per la trasformazione della banca, non solo mettendo a disposizione modelli, strumenti e metodologie di riferimento, ma anche inserendosi direttamente nei processi di strategy setting e innovazione.

Rispetto a tale scenario, si potrebbero identificare due macro-linee di lavoro su cui i principali attori del settore stanno lavorando:



1. ENTERPRISE ARCHITECTURE SETTING: favorire l'applicazione dell'Enterprise Architecture sul piano organizzativo, operativo e della comunicazione.

AZIONI CHIAVE

- Adeguare l'impianto organizzativo dell'EA.
- Chiarire le logiche di ingaggio dall'EA alla trasformazione della banca.
- Sviluppare la sinergia tra l'EA e i principali processi di Governance.



2. ENTERPRISE ARCHITECTURE MODELING: abilitare una visione integrata, completa e coerente dei principali elementi che caratterizzano l'architettura d'impresa.

AZIONI CHIAVE

- Definizione, condivisione e mantenimento di un Framework Architeturale d'impresa.
- Promozione di un linguaggio comune tra IT e Business.
- Integrazione dei modelli architeturali d'impresa con dimensioni esterne e di mercato.

Di seguito, si riportano alcuni highlights dalle ricerche dell'Osservatorio Architetture IT in Banca di ABI Lab.

Enterprise Architecture Setting: organizzazione e obiettivi



Per massimizzare il **valore** che l'**Enterprise Architecture** (EA) può offrire ai percorsi di trasformazione della banca, è opportuno interrogarsi sulla più appropriata **configurazione organizzativa** e sulla collocazione funzionale degli Enterprise Architect.

AZIONE CHIAVE: Definire lo sviluppo organizzativo dell'EA

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

81%

Banche in cui l'**Enterprise Architecture** è nell'area IT, spesso a **diretto riporto del CIO**.

Tuttavia, le **configurazioni operative** e le responsabilità assegnate al Team di EA possono variare molto, ad esempio:

- l'EA potrebbe essere inserita in un'unità più ampia che si occupa anche di IT Governance;
- le responsabilità di EA potrebbero non essere completamente accentrate ma in parte distribuite su altre unità;
- l'EA potrebbe occuparsi anche di IT Strategy.

Le scelte possono dipendere da molti fattori, come le caratteristiche dimensionali, la storia aziendale o l'impostazione strategica.

PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE

(Top 3 – percentuale di banche rispondenti)

100%

Definire il **framework architetturale**.
Formalizzare le **policy architeturali**.

94%

Contribuire a definire gli **indirizzi tecnologici** e i **percorsi evolutivi IT**.



81%

Partecipare al **governo dell'innovazione** e garantire l'**adeguamento del parco applicativo**.

Ma anche: contribuire allo **sviluppo delle competenze interne** e presidiare i processi di **sviluppo applicativo** (entrambi nel **69%** dei casi).

Enterprise Architecture Setting: ingaggio e valore offerto



Si evidenzia una forte attenzione alla definizione dei **meccanismi di ingaggio** degli Enterprise Architect, favorendo al contempo una maggiore **visibilità e riconoscimento** del contributo offerto agli obiettivi strategici d'impresa.

AZIONE CHIAVE: Chiarire le logiche di ingaggio dall'EA alla trasformazione della banca

Da molti punti di vista, l'**Enterprise Architect** può contribuire a sostenere i percorsi evolutivi aziendali.



*Definisce mappe, cartografie, e **schemi architettonici di riferimento**.*

- Per il **76%** delle banche, l'EA contribuisce anche a definire l'**architettura di business**.



*Favorisce l'abilitazione di paradigmi e **modelli Data Driven**.*

- L'**87%** delle banche condivide l'idea che l'EA dovrebbe fornire **orientamenti architettonici sui dati**.



*Influenza le azioni sulla **cultura**, sulle **competenze** e sull'**organizzazione**.*

- Per il **44%** delle banche l'EA **influenza i percorsi formativi** delle persone (specie su temi IT).



*Stimola l'**innovazione** e la **sperimentazione** di nuove tecnologie.*

- Per l'**87%** delle banche, l'EA dovrebbe partecipare alla **strategia di investimento IT**.



*Supporta le iniziative e i **percorsi di transizione sostenibile** dell'azienda.*

- Per il **38%** delle banche, l'EA aiuta a raccogliere informazioni utili per **obiettivi di sostenibilità**.

Enterprise Architecture Setting: sinergie e governance



Si ritiene importante comprendere le principali **relazioni tra l'Enterprise Architecture e le altre aree della Governance**, approfondendo le differenze chiave, gli eventuali punti di conflitto e le opportunità di sinergia.

AZIONE CHIAVE: Sviluppare la sinergia tra l'EA e i principali processi di Governance



INDIRIZZO

(pianificazione strategica, gestione investimenti IT)

- Nel **50%** dei casi l'EA è almeno consultata per la **pianificazione strategica**. Per la gestione investimenti IT la percentuale sale al **69%**.



PROGETTI

(project, demand, portfolio management)

- Nel **69%** dei casi l'EA è almeno consultata per **Demand e Portfolio Management**. Sul **Project Management** la percentuale scende al **25%**.



VALORE

(data governance e valorizzazione, gestione innovazione)

- Nel **56%** dei casi l'EA è 'Accountable' o 'Responsible' per la **Gestione dell'innovazione**. Su **Data Governance**, l'EA è principalmente 'Consulted'.



RISCHI

(operativi, informatici e di business)

- Nel **69%** dei casi l'EA è almeno consultata per la **gestione del Rischio informatico**. Meno accentuato l'ingaggio su **rischi operativi** e di **business**.



CONTROLLI

(sicurezza, audit e compliance)

- L'**81%** delle banche ingaggia l'EA sulla **gestione della sicurezza**. Tale percentuale si attesta al **56%** per i **processi di Audit**.



GESTIONE

(cost management, controllo di gestione e procurement)

- La metà dei rispondenti (**50%**) ingaggia l'EA sul **Procurement** (specie IT Procurement), mentre è meno comune l'ingaggio sul **Cost Management**.

Enterprise Architecture Modeling



La sfida dell'Enterprise Architecture Modeling riguarda l'abilitare una **visione integrata di tutti i layer concettuali** che **caratterizzano l'architettura d'impresa**, al fine di conseguire un coordinamento complessivo.

AZIONE CHIAVE: Definizione, condivisione e mantenimento di un Framework Architeturale d'impresa

Il Framework di EA può essere paragonato al "Piano Urbanistico" di una città, in quanto **rappresenta le configurazioni as-is e regola la trasformazione e il cambiamento.**



L'Osservatorio Architetture IT in Banca ha definito e manutiene un **Framework di riferimento per il settore bancario.**



Il Framework è un'Architettura in **laboratorio** che potrà essere integrata ai vari standard disponibili.



Sarà importante **aggiornare continuamente il Framework** rispetto alle evoluzioni in corso.

AZIONE CHIAVE: Promozione di un linguaggio comune tra IT e Business

Affinché il Framework architeturale assuma massimo valore è importante che favorisca **l'avvicinamento tra IT e Business.**

75%

Banche che si propongono di mappare le **correlazioni tra Business Capability e Infrastrutture IT.**

75%

Banche che si propongono di mappare le correlazioni tra **Servizi di Business e componenti applicativi a supporto.**

AZIONE CHIAVE: Integrazione dei modelli architeturali d'impresa con dimensioni esterne e di mercato

Sarà sempre più importante considerare anche le correlazioni tra l'architettura bancaria e il contesto esterno.

69%

Banche secondo cui l'EA dovrebbe anche **favorire la partecipazione a ecosistemi d'innovazione.**

31%

Realtà in cui il Team di EA si pone già l'obiettivo di **mappare anche il contesto esterno** alla banca.

L'Osservatorio Architetture IT in Banca di ABI Lab continua a riconoscersi nell'obiettivo di favorire lo sviluppo di modelli e riferimenti comuni.



- L'Enterprise Architect si pone sempre più come **"Influencer dell'innovazione"** identificando le soluzioni architettoniche più adatte a sostenere i trend di trasformazione della banca.
- L'Enterprise Architect offre un contributo a 360° nei percorsi evolutivi aziendali mettendo a disposizione modelli architettonici, rappresentazioni, strumenti e metodologie, che aiutano a **indirizzare i processi di strategy e innovazione**.
- In tale scenario, diventa sempre più importante fare **"EA Setting"** ovvero interrogarsi sulla più appropriata configurazione organizzativa e collocazione funzionale degli Enterprise Architect nonché sul potenziamento delle relative sinergie con le altre aree di Governance della banca.
- Parallelamente, è opportuno fare anche **"EA Modeling"** abilitando una visione integrata (un framework di rappresentazione) di tutte le dimensioni (interne ed esterne) che caratterizzano l'architettura d'impresa.
- ABI Lab presidia queste due sfide, Setting e Modeling, mediante l'**Osservatorio Architetture IT in Banca**, che attraverso una community di Enterprise Architect mantiene attivo il confronto su tali tematiche e rafforza ulteriormente le **attività di ricerca** sui trend emergenti come, ad esempio, il Cloud Computing.

L'Osservatorio Architetture IT in Banca

Obiettivi e community dei partecipanti

OBIETTIVI



L'Osservatorio Architetture IT in Banca vuole supportare le banche nei percorsi di **analisi** delle proprie **infrastrutture IT**, con il **duplice obiettivo** di favorire la **condivisione di modelli e rappresentazioni comuni** e di identificare i **principali trend di evoluzione** dell'IT nelle banche.

COMMUNITY



16 BANCHE E 2 OPERATORI DI SETTORE



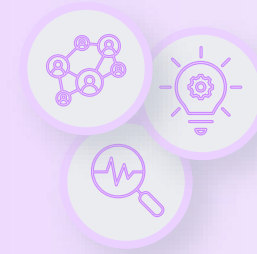
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banco BPM
- BNL – Gruppo BNP Paribas
- BPER Banca
- Cassa Centrale Banca
- Cassa Depositi e Prestiti
- Cedacri
- Crédit Agricole
- Credito Emiliano
- CRIF
- Deutsche Bank
- Gruppo Banca Sella
- Iccrea Banca
- Intesa Sanpaolo
- Mediobanca
- Poste Italiane
- Unicredit Group



6 INNOVATION PARTNER

- Amazon Web Services
- IBM Italia
- Imola Informatica
- Kyndryl
- Red Hat
- TIM

L'Osservatorio Architetture IT in Banca



Overview delle attività svolte

ATTIVITÀ DI RICERCA



Attività di ricerca sui temi segnalati come di maggiore interesse dal Tavolo di Lavoro

TEMATICHE PRESIDATE NEL CONTINUO



- **FRAMEWORK E MODELLI ARCHITETTURALI DI RIFERIMENTO:** consolidamento e manutenzione di un Framework Architeturale di riferimento; condivisione e messa a fattor comune di modelli di mappa applicativa, mappa infrastrutturale, mappa delle informazioni, mappa delle business capability tra specialisti di settore.
- **PERCORSI METODOLOGICI SULL'ENTERPRISE ARCHITECTURE:** condivisione di esperienze sui percorsi di analisi, modellazione e gestione dell'Enterprise Architecture; percorso di ricerca metodologica sui driver per la definizione di un'Exponential Architecture.
- **APPROFONDIMENTI DEI PRINCIPALI TREND DI INNOVAZIONE:** analisi dei principali trend tecnologici che interessano l'evoluzione dei sistemi IT in banca; confronto sull'evoluzione della banca, sull'innovazione dei modelli di servizio e sul ruolo dell'IT nel guidare il cambiamento.
- **LA CLOUD TRANSFORMATION IN BANCA:** percorso di ricerca metodologica sull'adozione del Cloud Computing in banca e ruolo che quest'ultimo può avere per lo sviluppo della banca digitale; condivisione di esperienze sull'adozione del paradigma con focus specifici su elementi di attenzione, criticità, etc.

INTERVENTI DI BANCHE E PARTNER METODOLOGICI



- **Testimonianze dirette delle banche partecipanti all'Osservatorio**, per dare maggior valore allo scambio di conoscenze ed esperienze, su tematiche d'interesse.
- **Contributi degli Innovation Partner** per sviluppare know how e condividere esperienze dirette sulle specifiche tematiche oggetto di analisi (anche con opportune ricerche).

REPORT ANNUALE



Realizzazione di un **Report annuale** in cui sono illustrate dettagliatamente le evidenze dell'attività di ricerca.

EVENTO FINALE



Workshop di fine anno con presentazione dei principali risultati del percorso di approfondimento, diffusione del report, testimonianze di banche e partner metodologici.