

אתגרים בהחלפת מערכת ליבה בנקאית



20/03/2017

פרויקט פסיפס – החלפת מערכת הליבה של בנק יהב
בנק יהב – ערב העלייה לאוויר של מערכת פסיפס Bancs

ביצוע המהלך

ימי המעבר

העלייה לאוויר – המערכת

אתגרים בהערכות המחשובית 2020-2050

נקודות מוצא

אתגר טכנולוגי

אתגר עסקי

אתגר כלכלי קיים

אתגר כלכלי עתידי

אתגר ניהולי



פרויקט פסיפס – החלפת מערכות הליבה של בנק יהב

- 2008-2009 – בחינת חלופה בנקאית בארץ
- 2010-2013 – בחינת חלופות בינלאומיות
- 2014-2016 – ביצוע הפרויקט : אפיון, ביצוע, בדיקות, הערכות, עליה לאוויר
- החל מ-2017 – הפעלת מערכת ליבה חדשה



בנק יהב – ערב העלייה לאוויר של

מערכת פסיפס Bancs

- 370,000 לקוחות פעילים
- 420,000 כרטיסי אשראי פעילים
- תיק אשראי 9 מיליארד ₪
- פיקדונות הציבור 20 מיליארד ₪
- מאזן – 24 מיליארד ₪
- תיק ני"ע לקוחות 11 מיליארד ₪
- רווח נקי ממוצע 5 שנים 90 מיליון ₪
- תשואה ממוצעת 5 שנים 9.2%
- 45 סניפים ושלוחות



משאבי אנוש - ביצוע המהלך

- בשיא – יותר מ-300 עובדים ומנהלים של TCS בהודו
- בשיא – יותר מ-200 עובדים ומנהלים של TCS בארץ
- בשיא – יותר מ-200 עובדים ומנהלים מקרב עובדי בנק יהב
- בסה"כ - יותר מ-1500 (!) שנות אדם מקרב עובדי TCS, בנק יהב, עובדי צד ג' ויועצים



ימי המעבר

- בימים 1-3.1.2017 עלתה בהצלחה מערכת BANCS מבית TCS במהלך אחד
- לאחר 30 שנה ויותר, ננטשו כל המערכות של בנק הפועלים ששירתו את בנק יהב
- תוך 48 שעות, בוצעה החלפה מלאה של כל המערכת, ללא ויתור על מערכת כלשהי, וזאת לאחר 10 ימי מהלכים מקדימים בסוף שנת 2016



העלייה לאוויר - המערכת

- במהלך אחד הוקמה מערכת ליבה בנקאית הכוללת את כל המודולים (bancs) מודול שוק ההון, חברי בורסה, BO וכל צד ג' מעבר לעבודה ב-REAL TIME, בעת העלייה לאוויר, בדומה לבנקים הגדולים בעולם המערבי (CITY, HSBC) (ועוד)
- מעבר למערכות מודולריות/אינטרנטיות המסוגלות לממשק שירותים פיננסיים מגוונים, במהירות ובהשפעה רב-ערוצית
- במהלך אחד הוקמה תשתית מתקדמת לשרות בנק יהב לעשרות השנים הבאות

העלייה לאוויר הוכתרה בהצלחה!



אתגרים בהערכות המחשובית

2020-2050



נקודות מוצא

- המערכות הקיימות שפותחו ברבע האחרון של המאה ה-20, משרתות וישרתו את המערכת הבנקאית גם ברבע הראשון של המאה ה-21

- המערכות הקיימות לא יוכלו לשרת ביעילות את המערכת הבנקאית ברבע השני של המאה ה-21

- תוך 5 שנים כל הקבוצות הבנקאיות יקבלו החלטות על עתיד תשתיות ומערכות המחשוב שלהם.



תחזית לעסקי המערכת הבנקאית

- עתיד מערך הסינוף ונקודות השירות הפרונטליות והמרוחקות
- שחקנים ומערכות חדשות: אשראי, תשלומים, שוק ההון
- מקומו של שוק ההון במערכת הבנקאית הישראלית
- עתידה של הבנקאות הפרטית: צמצום, הרחבה (העלמות?...)
- עסקי תפעול: קופות גמל, שירותי מחשוב צד ג', תשתיות משותפות
- עסקי ביטוח ודומיהם: יעוץ, הרחבה, צמצום (העלמות?...)



אתגר טכנולוגי

- חיזוי נכון לבחירת המערכת העתידית הנכונה לארגון
- תכנון מוקפד של ההליך והבחירה בפועל של הספק הראשי
- נכונות לשינוי מהותי והתאמת תהליכים לתשתיות החדשות



אתגר עסקי

- העמדת המהלך ברמת חשיבות עליונה ביחס לכל יעד
- סיכון לפגיעה בביצועי הארגון לתקופה ממושכת ואבדן יתרונות
- נכונות להקריב צוותים עסקיים איכותיים לפרויקט (השלכה עסקית)
- התגייסות כל מרכיבי הארגון להצלחת המהלך



אתגר כלכלי קיים

- מערכות קיימות יקרות ומתייקרות: תשתיות ומשאבי אנוש
- תקציב: בעיית שליטה, משאבים משמעותיים, מערכות מחשוב רבות
- שינויים תכופים שמייקרים הפעלה ותחזוקה: רגולטורים ועסקיים
- קושי בתכנון ובניהול תקציב עתידי



אתגר כלכלי עתידי

- נכונות להשקעה כלכלית משמעותית להחלפת תשתיות ליבה
- נכונות לפגיעה עסקית צפויה בתקופת המהלך – השלכה כלכלית
- תכנון מוקפד להקטנת הוודאות הכלכלית העתידית של המהלך



אתגר ניהולי

- נכונות ומוכנות הארגון למהלך ארוך : 5-10 שנים
- הקצאת משאבים רבים, כולל של ההנהלה הבכירה
- התמודדות עם כוח אדם ותיק במהלך ארוך
- תכנון מבנה של משאבי אנוש טכנולוגיים ואחרים
- נכונות ארגונית להקצאת משאבים ניהוליים ומקצועיים רבים מקרב עובדי הבנק
- התגייסות כל מרכיבי הארגון להצלחת המהלך



תודה ובהצלחה!