



ORÇAMENTO DE TECNOLOGIA NO NOVO MUNDO



Resumo

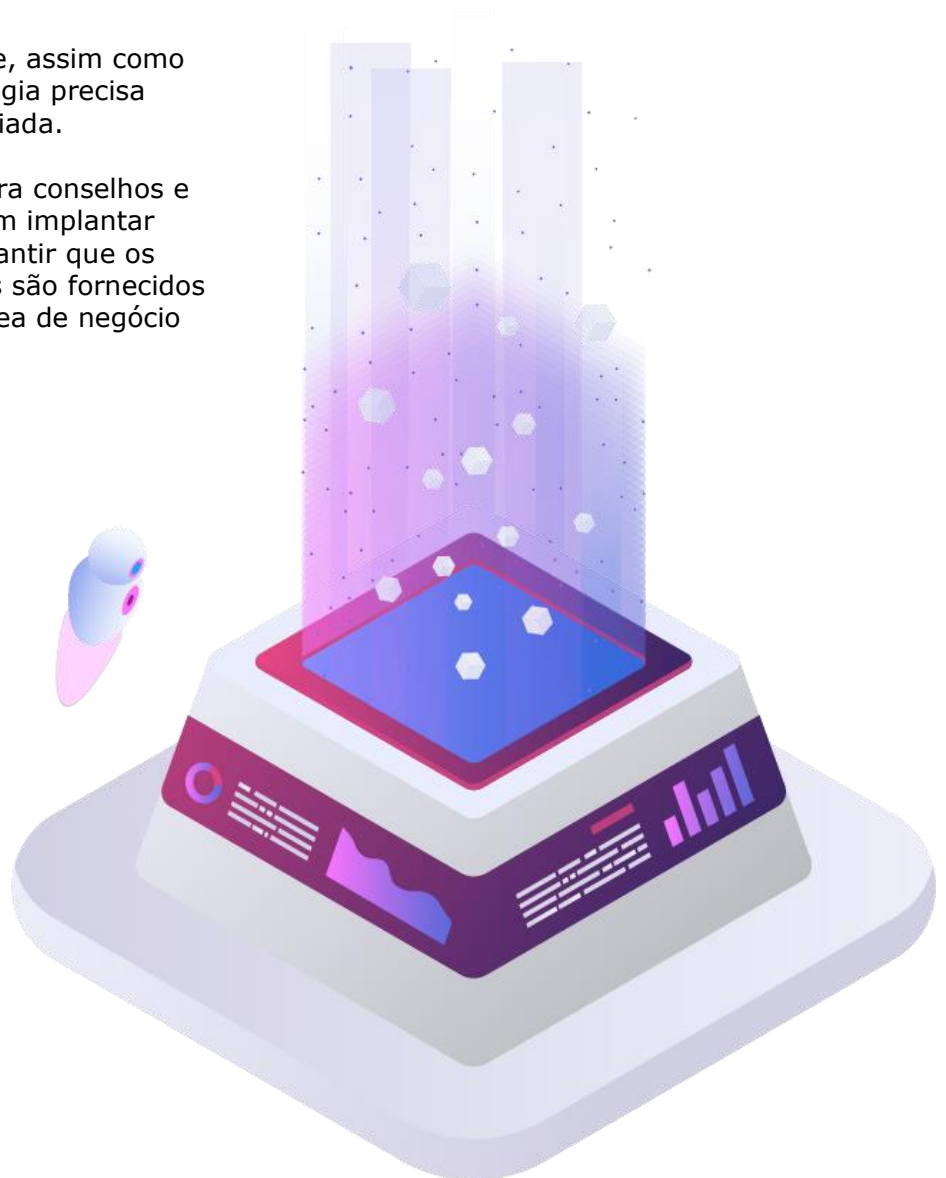
Este é um documento prático para os CIOs e seus colegas seniores de finanças. Ele mostrará:

1. Como os eventos recentes causaram uma mudança nos riscos da tecnologia dos mercados financeiros
2. Porque você deve reequilibrar seus orçamentos agora:
 - o Garanta a integridade de seus serviços atuais em circunstâncias únicas
 - o Trabalhar para simplificar e reduzir riscos, bem como custos de médio prazo
 - o Novos produtos e serviços são essenciais para o crescimento e devem usar novas técnicas de orçamento
3. Ajuda prática para alcançar esses objetivos

Background

O mundo mudou para sempre, assim como a maneira pela qual a tecnologia precisa para ser implantada e gerenciada.

Isso cria um único desafio para conselhos e CIOs de como eles consideram implantar recursos financeiros para garantir que os riscos são mitigados, serviços são fornecidos com qualidade **E** como a área de negócio desenvolve novos mercados para o crescimento.



Por que os gastos precisam ser reequilibrados

A rápida velocidade de mudança causada pela recente epidemia teve várias consequências importantes

- A necessidade imediata de reunir toda a equipe de tecnologia em casa criou uma carga sem precedentes no acesso aos sistemas por meio de conectividade pré-existente. No futuro, os CIOs das instituições financeiras serão medidos na velocidade com a qual eles podem implantar em casa sem grandes perdas e isso exige uma reorientação dos fundos para conectividade, segurança e sistemas baseados em nuvem.
- Os funcionários locais têm níveis variados de equipamentos, acesso à rede e qualidade das condições para o trabalho. As organizações devem considerar como seus planos de recuperação de desastres garantem que seus funcionários recebam qualidade de atendimento com base em suas circunstâncias individuais e que sejam fornecidas as ferramentas apropriadas para que eles executem um trabalho de qualidade.
- O aumento rápido e dramático dos volumes, bem como a volatilidade, causaram dificuldades de processamento para muitas organizações, com o trabalho manual sendo praticamente impossível de concluir durante as janelas de processamento dos mercados. Isso exigirá que os sistemas sejam analisados e adaptados para atender às capacidades máximas a curto prazo e que sejam capazes de lidar com o nível de volatilidade observado durante março e abril de 2020.
- A introdução de novos produtos em alto volume tem sido difícil para várias instituições. Refiro-me, em particular, aos programas de apoio governamentais necessários, que exigem uma alta velocidade de entrega, a fim de manter uma economia avante. Críticas aos tempos de processamento em vários países ocorreram, pois isso levou ao fechamento de negócios viáveis. No entanto, é difícil, embora essencial, criar novos recursos com as equipes em casa.
- Grandes mudanças regulatórias foram adiadas, como FRTB e SIMM. Outros programas para novas compilações e funcionalidades também podem ser atrasados. Por sua vez, isso deve proporcionar algum nível de alívio às organizações de tecnologia, se não fosse o fato de que esses programas são de natureza ampla, já contratados e em pleno andamento. Uma maneira completamente nova de fornecer orçamentos para o trabalho de mudança deve ser usada para que esse alívio seja realizado como e quando necessário.
- O suporte à produção da plataforma deve continuar a operar dentro dos níveis de serviço acordados. No entanto, isso pode ser difícil com a implantação em casa, principalmente quando esses requisitos são de vários países e ocorrem em fusos horários diferentes. Os SLAs devem ser adaptados entre organizações parceiras para dar conta dessa nova dinâmica, independentemente da localização.
- Finalmente, o mundo deve continuar girando e a economia ser gerada. Os mercados financeiros não são apenas essenciais, mas devem produzir produtos adequados para condições futuras e dentro dos limites da regulamentação. Isso requer a implementação não apenas de técnicas ágeis, mas de equipes domésticas flexíveis trabalhando em projetos com um alto nível de colaboração e em circunstâncias em que os requisitos podem mudar muito rapidamente.

Tradicionalmente, durante o planejamento financeiro, esses sete itens principais não são considerados profundamente. No entanto, agora devem ser, e não é fácil: não é fácil porque os orçamentos são tradicionais, sempre os fizemos dessa maneira e o ponto de partida é geralmente no ano passado.

Não mais!

1. Como fazer um orçamento para o novo mundo

Primeiras coisas primeiro - o ponto de partida é diferente. Esqueça o ano passado e o ano anterior. De fato, esqueça qualquer coisa que esteja após a grande depressão da década de 1930. Oh, espere um minuto, esqueça qualquer coisa antes disso também, porque não estávamos vivendo em um mundo computadorizado.

O que quero dizer é que não há nenhum ponto de referência para os orçamentos que precisam ser reelaborados para 2020 e elaborados para 2021 - 2023. Precisamos começar do zero e responder à pergunta: "O que realmente importa agora?"

O que temos hoje deve continuar funcionando

Isso não é tão simples quanto aprovar os custos de suporte de hardware, software e sistemas. O que temos hoje não é uma plataforma tecnológica, mas a entrega de serviços essenciais para uma base de clientes agora assustada. O novo BAU deve:

- Seja acessível por sua equipe, não importa onde eles estejam
- Ser capaz de lidar com o volume de acesso necessário durante o bloqueio
 - Seja totalmente seguro
 - Ser capaz de lidar com volumes de pico e não depender de soluções manuais
- Ser capaz de lidar com níveis excepcionalmente altos de volatilidade
- Conheça os acordos de nível de serviço que você tem com seus clientes
- Esteja acessível aos seus clientes

O orçamento de investimento que já oferecemos à funcionando, encontramos. **Um relação a cada um desses para garantir que o trabalho necessário seja concluído dentro de um período de um ano.**

que tradicionalmente chamamos de RTB (Run the Bank) agora exige um nível único, simplesmente para garantir que o base de clientes possa continuar independentemente das condições que

orçamento deve ser definido com itens e um funcionário sênior designado

Redução Essencial de Riscos

Essa primeira fase do orçamento é necessária para garantir que a nova linha de base seja atendida. No entanto, as organizações devem considerar como reduzir a complexidade de suas operações. Isso, por sua vez, aumentará a velocidade e garantirá robustez, além de fornecer uma plataforma melhor para o crescimento.

É necessária uma revisão do portfólio de hardware, sistemas operacionais, arquitetura e aplicativos para ver onde os seguintes elementos essenciais podem ser aplicados:

Nuvem

Ser capaz de mover aplicativos para a nuvem reduzirá a complexidade dos desafios de conectividade durante os períodos de trabalho remoto. As instituições serão responsáveis pela política, mas o domínio técnico de acesso e segurança se tornará o do provedor de nuvem. Essa facilidade de acessibilidade permite que o suporte à produção e a liberação do produto ocorram de maneira mais transparente com uma estratégia de vários locais. Além disso, as nuvens podem ser escaladas para cima e para baixo conforme a necessidade, sem a necessidade de presença no local.

Microserviços

Desenvolver código que tem suas entradas e saídas definidas religiosamente significa que o código pode ser alterado sem testes em todo o sistema ou grande interação com várias partes. Isso garante que as mudanças sejam muito mais fáceis e baratas de fazer, e também funcionam melhor nos ambientes de trabalho remoto.

Construir para testar

A criação de código em scripts de teste automatizados permitirá que o teste seja realizado e monitorado remotamente, a um custo muito mais baixo e com uma maior taxa de transferência.

Os orçamentos devem ser alocados para melhorar e simplificar o portfólio de hardware e software que a organização executa, com foco na entrega comercial ao cliente. Essa segunda fase requer um apoio substancial da diretoria para avançar e obter as vantagens necessárias. Um diretor sênior deve ser nomeado para essa mudança e um orçamento definido, primeiro para revisão e depois para aprovação total do orçamento de melhoria em relação a cada uma dessas três categorias.

Novos produtos e serviços devem ser construídos

Um novo meio de orçamento precisa atender ao requisito de fornecer novos produtos e serviços a custos mais baixos, prazos mais curtos e com a capacidade de alterar os requisitos a curto prazo, enquanto o projeto estiver em andamento. Isso parece quase impossível, no entanto, a técnica já existe e está sendo implantada por vários bancos.

Os orçamentos de mudança tradicionais se concentraram em projetos com funcionalidade e prazos definidos. Isso é fácil de medir e, portanto, de calcular os retornos. No entanto, oferece adaptação limitada e cara. A medida da capacidade de TI de uma instituição não é mais tempo e custo para implantação, mas o lucro e a perda total dos negócios. É o resultado do cliente que é importante, não o método e o estilo de projetos individuais. Isso é respeitado quando analisamos a transformação digital em todas as suas formas, mas principalmente nas entregas ágeis. Como isso funciona?

Os métodos ágeis não são baseados em documentos de requisitos de negócios, tempos de construção definidos e testes antes da produção. Em vez disso, baseiam-se em histórias de usuários, esquadões, sprints e na implantação constante de mudanças valiosas na produção assim que estiverem disponíveis. O que significa tudo isso?

História do usuário

Em vez de um documento de requisitos de negócios escrito por um analista de negócios, revisado por várias pessoas e depois assinado para desenvolvimento, uma **história de usuário**, é uma breve descrição de qual recurso um usuário deseja e o motivo. Eles são mais parecidos com uma conversa e, de fato, podem ser escritos pelos próprios usuários ou seus gerentes. Essa abordagem "*just enough*" fornece uma maneira muito simples de descrever partes menores de funcionalidade que agregam valor. Com o tempo, as muitas histórias de usuários escritas se transformarão em um sistema substancial.

Squads

Um gerente de projeto, dois analistas de negócios, oito programadores, um arquiteto, equipe de teste e pessoal de garantia de qualidade são todos necessários para os projetos, certo? Não é mais, não com ágil. Em vez de grandes equipes dessa natureza, os métodos ágeis usam **squads** de natureza arredondada. Eles sempre incluem uma pessoa focada nos negócios chamada Dono do Produto e podem ter tipicamente entre cinco e doze pessoas, dependendo do tamanho do trabalho que devem realizar. Vários squads são implantados na mesma organização e, usando métodos ágeis com microsserviços na nuvem, eles podem desenvolver várias partes do mesmo sistema sem entrar em conflito. Um esquadão recebe uma história do usuário e é responsável por implantar essa história na produção. O conjunto de habilidades combinadas fornece tudo o que é necessário para a entrega. De fato, eles constantemente recebem e distribuem novas histórias à medida que são escritas.

Sprints

Sprints são exatamente o que parecem. Pequenas explosões de desenvolvimento, geralmente em ciclos de duas semanas, em que os esquadrões entregam histórias de usuários em produção. Quantas histórias são definidas como um alvo no início do sprint. No entanto, as coisas podem mudar e é totalmente permitido que algumas histórias sejam adiadas para o próximo sprint ou mesmo permitir que uma nova história entre no sprint enquanto estiver em vôo. O importante dos sprints é respeitar a duração do sprint para o esquadrão, mas permitir que a funcionalidade seja flexível. Isso quase elimina o controle de alterações dispendioso e permite que a organização se adapte rapidamente às novas circunstâncias.

Implantação constante

A implantação constante pode ser alcançada usando o método DevOps de integração e implantação contínuas. Este documento não abordará os detalhes técnicos, exceto para dizer que esse método garante que a organização obtenha o mais rápido possível benefício da criação de tecnologia. Garantir uma rápida taxa de retorno dos gastos com tecnologia será essencial no novo mundo.

Da perspectiva do orçamento, isso significa que **NÃO** devem ser definidos orçamentos para projetos, em particular porque agora é provável que elas mudem de prioridade e dimensão em um curto espaço de tempo. Devem ser definidos orçamentos para esquadrões com uma organização, considerando quantos esquadrões ela acredita que deve financiar para o exercício. Para um grande banco, esse número pode chegar a 200 - 300 de 6 a 10 pessoas cada. organizações serão dimensionadas de acordo. O CIO irá ser responsabilizado por garantir que tenha um processo para a aprovação apropriada das histórias dos usuários a uma velocidade e qualidade suficientes para manter os esquadrões totalmente ocupados durante o ano.



2. Matriz de Re-Orçamento

Essa matriz fornece um guia para o processo de orçamento imediato, intermediário e para 2021.

<u>Imperativo</u>	<u>Valor</u>	<u>One off</u>
Custos de licença de hardware e software existentes		Não (mas pode ser reduzido)
Custos existentes de pessoal de suporte à produção		Não
Revise e melhore a conectividade para sistemas existentes		Sim
Revise e melhore a capacidade / desempenho do volume		Sim
Revise e melhore o desempenho quanto à volatilidade		Sim
Revise e melhore a segurança do acesso remoto		Sim
Garanta que os SLAs possam ser atendidos por meio de funcionários com vários remotos		Sim
Revise e melhore o acesso do cliente		Sim
Executar uma revisão do portfólio de hardware e software		Sim
Identificar sistemas para migração e acesso à nuvem		Sim
Invista na transferência de sistemas críticos para a nuvem		Sim
Desativação de sistemas nas instalações		Sim
Configurar recursos de auto-teste e microsserviços		Não
Orçamento para esquadões ágeis (DevOps) 2021		Não

3. Onde o CPQi pode ajudar

AGORA

Fornecemos conhecimento do programa para o primeiro trabalho crítico

2020

Somos altamente qualificados em revisão de portfólio
Somos especialistas em nuvem com muitos anos de experiência
Somos especialistas em DevOps nas Américas

20/21

Temos ex. CIOs que podem preparar seus orçamentos e defesa
Somos especialistas de renome em DevOps
Nosso conjunto de ferramentas é único no suporte a equipes de DevOps remotas

**Para estudos de caso da CPQi e mais informações,
envie um e-mail para info@cpqi.com**

The logo for CPQi features the letters 'c', 'p', and 'q' in a dark grey, rounded, lowercase font. The letter 'i' is a solid purple color, consisting of a vertical bar and a circular dot above it.

Sobre a CPQi

Com foco na transformação digital, tecnologia preditiva, DevOps e migração para nuvem, fornecemos serviços gerenciados, incluindo a construção, implementação e suporte de sistemas de mercados financeiros para as principais economias americanas.

O CPQi opera em todas as principais economias das Américas

Para saber mais, visite-nos em <https://cpqi.com>