

*CONVENZIONE INTERBANCARIA  
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA  
ITALIANA*

**Rilevazione  
dello stato dell'automazione  
del sistema creditizio**

*Situazione al 31 dicembre 2000  
e previsioni 2001*

*Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Antonio Avella (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) ed Enrico Eberspacher (ABI), hanno partecipato: Beatrice Bernardini e Pier Luigi Polentini (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Giancarlo Ciciriello (Euros Consulting), Alessandro Giusti (Credito Emiliano), Santino Massazza (Banca Popolare di Lodi), Lino Piccinelli (Banca Commerciale Italiana), Patrizio Radaelli (Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino), Giovanni Sorio (Banca Popolare di Verona - Banco S. Geminiano e S. Prospero), Filippo Sperli (Banca di Roma).*

## **PRESENTAZIONE**

Con l'annuale Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio la Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA) e l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) vogliono contribuire a stimolare le riflessioni sui fenomeni connessi con l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nelle banche. In tale ottica, l'indagine si rivolge, oltre che agli operatori bancari - ai quali vuole fornire anche un metro di raffronto e di riferimento per le valutazioni funzionali all'assunzione delle scelte attinenti al comparto informatico - a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l'evoluzione della tecnologia informatica in ambito creditizio.

Allo scopo di consentirne la consultazione da parte di un pubblico più ampio rispetto a quello tradizionale di "addetti ai lavori", il rapporto è reso disponibile sui siti Internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)) e dell'ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)).

La Presidenza della CIPA e la Direzione Generale dell'ABI esprimono apprezzamento per il contributo fornito dalle banche partecipanti alla Rilevazione e ringraziano i componenti del gruppo di lavoro che ha condotto l'indagine e redatto il presente rapporto.

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Cesare Augusto **GIUSSANI**

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI

Giuseppe **ZADRA**

Roma, febbraio 2002

## INDICE

<b>1. NOTA DI SINTESI.....</b>	<b>5</b>
1.1. SCENARIO DI RIFERIMENTO.....	5
1.2. RISULTATI DELL'INDAGINE.....	6
<b>2. OBIETTIVI E STRUTTURA DELL'INDAGINE.....</b>	<b>8</b>
<b>3. PROFILI ECONOMICI DELL'EAD.....</b>	<b>9</b>
3.1. LA SPESA COMPLESSIVA.....	9
3.2. LA SPESA DELLE BANCHE DEL CAMPIONE.....	12
3.3. LA DISTRIBUZIONE DEI COSTI.....	14
3.4. GLI INVESTIMENTI.....	15
3.5. I RICAVI PER SERVIZI RESI.....	17
<b>4. LA GESTIONE DEL SISTEMA INFORMATICO.....</b>	<b>18</b>
4.1. LE SOLUZIONI ADOTTATE.....	18
4.2. I PROFILI ECONOMICI E GLI INDICATORI.....	20
<b>5. IL PERSONALE EAD.....</b>	<b>23</b>
<b>6. I CANALI DISTRIBUTIVI ALTERNATIVI ALLO SPORTELLO.....</b>	<b>25</b>
6.1. MODALITÀ DI OFFERTA DELL'INTERNET BANKING.....	25
6.2. CALL CENTER.....	28
6.3. INTRANET.....	28
<b>7. APPENDICE.....</b>	<b>30</b>
7.1. METODOLOGIA DELL'INDAGINE E DISTRIBUZIONE DELLE BANCHE NELLE CLASSI DIMENSIONALI.....	30
7.2. ELENCO DELLE BANCHE.....	32
7.2.1. <i>Distribuzione per classe dimensionale.....</i>	<i>32</i>
7.2.2. <i>Ripartizione per numero di sportelli.....</i>	<i>35</i>
7.2.3. <i>Ripartizione per fondi intermediati.....</i>	<i>37</i>
7.3. TAVOLE E RELATIVO INDICE CON I RIFERIMENTI AL QUESTIONARIO.....	39
7.4. QUESTIONARIO.....	43
7.5. GLOSSARIO.....	69

# 1. NOTA DI SINTESI

## 1.1. Scenario di riferimento

### Il mercato mondiale ICT

Il mercato mondiale dell'Information and Communication Technology (ICT) ha registrato nel 2000 una crescita del 10,4% rispetto all'anno precedente; in Europa lo sviluppo è stato più dinamico (13%) di quello rilevato negli USA (8,2%).

In Italia il mercato dell'ICT ha superato i 100 mila miliardi di lire, con un tasso di incremento del 12,8% (13,2% nel 1999) così distribuito: spesa per le telecomunicazioni, 12,9% (14,6% nel 1999); spesa per l'IT, 12,6% (10,6% nell'esercizio precedente).

Per l'anno 2001 la situazione del mercato mondiale ICT mostra, soprattutto negli Stati Uniti, un rallentamento nella crescita, in particolare nel secondo semestre, rispetto agli ultimi anni. In Europa la crescita dovrebbe raggiungere il 7%; in Italia l'incremento dovrebbe essere dell'8%, così suddiviso: 7,5% per le telecomunicazioni e 9,3% per la componente IT.

### Evoluzione del sistema bancario

E' proseguito nell'anno 2000, soprattutto nel primo semestre, il miglioramento della situazione reddituale degli intermediari creditizi, conseguente essenzialmente all'aumento del margine di interesse, alla crescita dei ricavi da servizi e al contenimento della dinamica dei costi operativi. L'incremento di questi ultimi è riconducibile soprattutto agli investimenti in tecnologie, mentre i costi per il personale non hanno subito sostanziali variazioni, stante anche la stabilità della compagine complessiva dei dipendenti.

Sotto il profilo strutturale è continuato il processo di concentrazione degli intermediari creditizi e l'ampliamento delle reti territoriali. E' aumentato il ricorso ai canali alternativi, in specie Internet.

## **1.2. Risultati dell'indagine**

Nel contesto fortemente innovativo e concorrenziale in cui si trova a operare, in particolare, il settore finanziario, l'ICT accentua il suo rilievo strategico nei processi organizzativi, gestionali e produttivi.

In questi ultimi anni l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle banche è stato indirizzato verso specifici obiettivi: portare a compimento le iniziative connesse all'introduzione dell'euro e al "cambio data anno 2000"; innovare le infrastrutture di elaborazione e comunicazione; diversificare i canali distributivi cogliendo le opportunità offerte dal paradigma Internet e integrandole con i sistemi legacy in un'ottica di multicanalità.

### *I profili tecnico-organizzativi*

L'indagine sullo stato dell'automazione nel 2000 e sulle previsioni per il 2001 registra il deciso orientamento delle banche a rivisitare l'assetto informatico per elevare il supporto fornito sia alla tradizionale operatività sia ai prodotti e ai servizi innovativi (in particolare, l'e-banking).

In questo contesto, Internet si va sempre più affermando sia come canale per la fornitura di servizi alla clientela sia come tecnologia per il miglioramento dei processi interni; a quest'ultimo riguardo è previsto un consistente incremento dello sviluppo di applicazioni destinate alla formazione e all'addestramento del personale.

Le strategie perseguite nella relazione con la clientela vengono sempre più diffusamente assistite dai call center, realizzati prevalentemente con risorse interne. Nelle banche di più grandi dimensioni tali strutture tendono a far evolvere le funzionalità offerte, grazie all'integrazione del servizio con i sistemi informativi aziendali.

L'esternalizzazione dei servizi informatici rappresenta una scelta praticata da un numero crescente di banche; anche tra quelle di maggiori dimensioni, infatti, aumenta il ricorso all'esterno nelle forme dell'outsourcing dell'intero sistema informatico o di parte di esso (reti trasmissive, sistemi periferici, stazioni di lavoro, ecc.). Tale indirizzo è sovente seguito anche per specifici servizi (help desk, call center, sviluppo applicativo, internet banking, phone banking). Per le banche facenti parte di gruppi, le funzioni informatiche vengono in genere esercitate dalla capogruppo o da società appositamente costituite.

Nell'anno 2000 il personale tecnico è diminuito, a fronte di una sostanziale stabilità dell'intera compagine del personale delle banche; la relativa quota è stata pari al 2% (2,5% nel 1999). Tale andamento, riscontrato principalmente nelle banche delle prime classi dimensionali, è da ricondurre ai processi di riorganizzazione e al più ampio ricorso all'esterno per i servizi informatici.

### La spesa e i ricavi EAD

Nell'anno 2000 i costi di esercizio per l'EAD sostenuti dalle banche oggetto di indagine sono stati pari a circa 8.600 miliardi di lire, con una crescita del 3,5% rispetto all'esercizio precedente, inferiore a quella registrata negli anni 1998 e 1999 (rispettivamente, 8,2% e 7,8%). Tale andamento è dovuto anche agli impegni connessi con l'adozione del nuovo segno monetario e al "cambio data anno 2000".

Una crescita più sostenuta dei costi in questione è stata prevista per l'anno 2001 (9% rispetto all'esercizio precedente, per una stima complessiva di oltre 9.300 miliardi di lire). Si consolida la tendenza al rinnovo del parco tecnologico, all'integrazione dei sistemi, alla massiccia diffusione di applicazioni basate su Internet e di applicazioni a supporto della "governance" aziendale, alla sicurezza delle reti. La rilevanza dello sforzo finanziario è tanto più significativa in quanto esso si realizza in uno scenario di elevata attenzione al contenimento dei costi.

Per il 2000, il dettaglio dei costi di esercizio per l'EAD conferma la crescita degli oneri per l'acquisizione di servizi informatici da terzi; essi costituiscono ormai, in tutte le banche, la parte prevalente. Si riducono le quote di spesa dedicate all'hardware, al software applicativo e al personale tecnico. Nell'ambito dei costi EAD, aumentano quelli relativi alla rete trasmissiva, ai sistemi periferici, all'addestramento del personale tecnico.

Gli investimenti in beni informatici di utilità pluriennale mostrano un costante aumento in relazione ai processi di riorganizzazione dei sistemi. La quota prevalente è costituita dal software acquisito da terzi relativo ad applicazioni destinate a innovare i servizi alla clientela.

La tendenza a costituire società non bancarie per fornire servizi informatici alle banche del gruppo ha contribuito alla riduzione del numero di aziende di credito che ricevono servizi da altre banche.

Le previsioni per l'anno 2001 confermano tali andamenti.

Con riferimento a un arco pluriennale, emerge che nell'ultimo decennio l'incidenza della quota di spesa informatica nell'ambito dei costi operativi è stata in calo fino al 1997, per poi risalire gradualmente, in connessione con il perseguimento di rilevanti obiettivi "istituzionali" e organizzativi, attestandosi al 14,7% dell'anno in rassegna.

### Effetti dell'ICT sulla produttività delle banche

Dall'analisi dei dati delle indagini effettuate nel periodo 1996-2000 è possibile desumere indicazioni circa il contributo che gli investimenti in ICT hanno fornito all'incremento della produttività aziendale. In quest'arco temporale si evidenzia, accanto alla progressiva diminuzione dell'incidenza dei costi operativi sui fondi intermediati, un forte sviluppo dell'intermediazione creditizia e dell'offerta di servizi alla clientela, in un contesto connotato dal costante calo della compagine del personale.

## 2. OBIETTIVI E STRUTTURA DELL'INDAGINE

### ***Obiettivi e struttura dell'indagine***

*(Tav. 1)*

La periodica rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio intende contribuire a stimolare le riflessioni sui fenomeni connessi con l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle banche.

Il questionario, utilizzato per esaminare la situazione riferita all'anno 2000 e alle previsioni per il 2001, ha riguardato 275 banche<sup>1</sup> (di seguito indicate come banche prese a riferimento), costituite nella forma giuridica di S.p.A. (231) e di popolari (44) operative alla data del 31 dicembre 2000. Hanno risposto 121 banche (di seguito denominate banche del campione) di cui 102 "S.p.A." e 19 "popolari", che rappresentavano a fine anno, in termini di fondi intermediati, poco più dell'89% di quelle prese a riferimento e il 74% dell'intero sistema creditizio.

Circa la struttura delle banche del campione, 109 di esse fanno parte di gruppi bancari; 40 svolgono funzioni di "capogruppo". Tali connotazioni si riflettono sulle politiche informatiche aziendali, sulle modalità di gestione del sistema informatico e sulle scelte di specializzazione dei canali utilizzati e dei prodotti offerti.

La composizione delle classi dimensionali si basa fondamentalmente su quella definita dalla Banca d'Italia nel 1995 (cfr. Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche nelle classi dimensionali in "Appendice").

La rapida evoluzione che si registra negli assetti proprietari e organizzativi delle banche, associata alle complesse dinamiche che si generano all'interno dei gruppi bancari, riduce la significatività dei confronti con le precedenti indagini per quanto riguarda le componenti di dettaglio; le analisi di trend, pertanto, sono state effettuate con riguardo alla spesa totale delle banche di riferimento, alle scelte operate in materia di gestione del sistema informatico e all'evoluzione della compagine del personale tecnico.

Il presente documento esamina da varie angolature i profili economici dell'informatica (cap. 3), analizza le scelte attuate in materia di gestione del sistema informatico e i conseguenti profili economici (cap. 4), delinea gli aspetti quantitativi della compagine del personale tecnico (cap. 5), individua le soluzioni attuate in tema di canali distributivi alternativi allo sportello tradizionale, con esclusione dei promotori finanziari (cap. 6). L'appendice (cap. 7) include la metodologia dell'indagine, l'elenco delle banche prese a riferimento, i grafici e le tabelle che rappresentano i risultati delle elaborazioni effettuate, il questionario utilizzato per la rilevazione e il glossario dei principali termini tecnici.

---

<sup>1</sup> Ai fini dell'indagine, come di consueto, non sono stati presi in considerazione gli istituti centrali di categoria e di rifinanziamento, le banche di credito cooperativo e le succursali di banche estere.

### 3. PROFILI ECONOMICI DELL'EAD

#### *Profili economici dell'EAD*

Nel capitolo sono esaminate le componenti economiche dell'informatica relativamente alle banche prese a riferimento (par. 3.1) e alle banche del campione (parr. 3.2 – 3.5).

#### **3.1. La spesa complessiva**

(Tavv. 2-10)

Per le 275 banche prese a riferimento i costi per l'informatica nell'anno 2000 sono stati stimati in 8.578 miliardi di lire, con un incremento del 3,5% rispetto all'anno precedente. Il forte trend di crescita che ha caratterizzato la spesa informatica delle banche nell'ultimo biennio é ora ridimensionato per effetto, principalmente, della sostanziale conclusione degli impegni finanziari sostenuti per far fronte alla transizione all'euro e al "cambio data anno 2000".

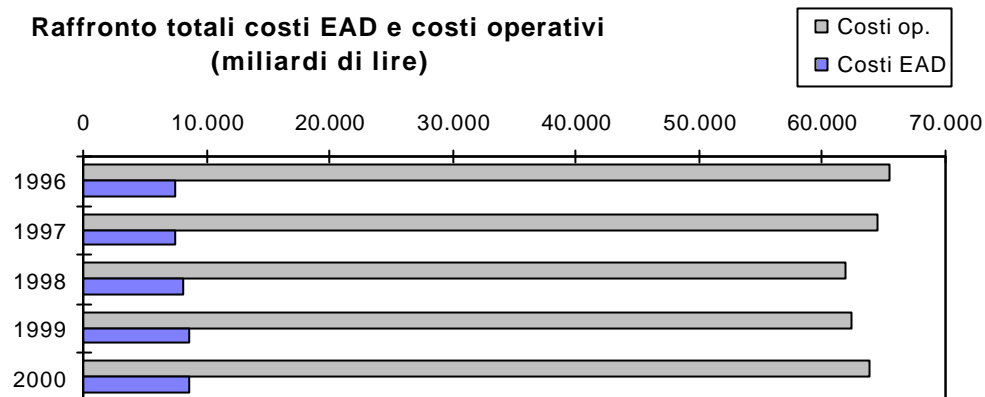
Le previsioni di spesa per l'esercizio 2001 raggiungono i 9.379 mld. di lire; il consistente aumento (9,3%) appare connesso soprattutto: al rinnovo del parco tecnologico, alla crescita della domanda di integrazione dei sistemi, alla diffusione di sistemi basati su Internet e di servizi in outsourcing nonché alla realizzazione di applicazioni a supporto della "governance" aziendale e alla necessità di elevare la sicurezza delle reti.

Anno	N. Banche	Spesa EAD (mld. lire)	Costo medio (mld. lire)
1995	294	6.821	23,2
1996	289	6.918	23,9
<i>D96/95</i>		+1,4%	+3,0%
1997	291	7.106	24,4
<i>D97/96</i>		+2,7%	+2,1%
1998	291	7.687	26,4
<i>D98/97</i>		+8,2%	+8,2%
1999	282	8.288	29,4
<i>D99/98</i>		+7,8%	+11,4%
2000	275	8.578	31,2
<i>D00/99</i>		+3,5%	+6,1%
2001 (prev.)	274	9.379	34,2
<i>D01/00</i>		+9,3%	+9,6%

*NOTA: i dati riportati sono al lordo dei ricavi informatici e non sono rivalutati.*

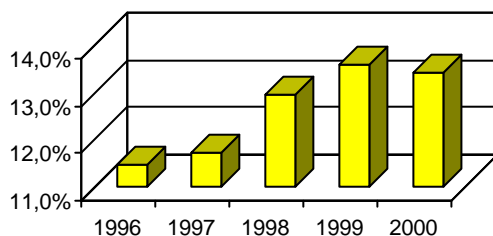
Nell'anno 2000 i costi operativi sono cresciuti in misura leggermente superiore (4,7%) a quelli per le tecnologie (3,5%); al contrario, nel periodo 1996-1999 l'aumento dei costi per l'EAD ha avuto ritmi più sostenuti di quelli dei costi operativi, il cui ammontare risultava

tendenzialmente in diminuzione.



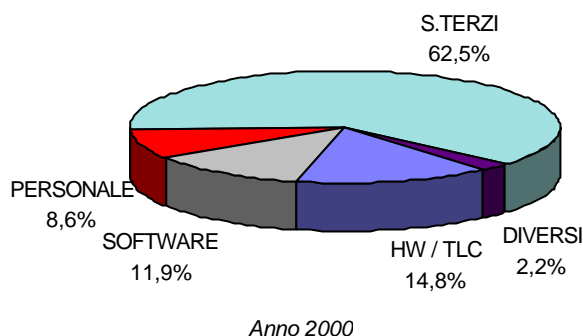
Nell'anno in rassegna l'incidenza dell'informatica nell'ambito dei costi operativi ha raggiunto il 13,4% rispetto all'11,4% del 1996 e al 13,6% del 1999.

**Rapporto fra i costi EAD e i costi operativi**



La ripartizione della spesa complessiva delle banche prese a riferimento vede aumentare, negli ultimi anni, la quota destinata all'acquisizione dei servizi da terzi che nel 2000 si attesta al 62,5% (57,5% nel 1999); sono diminuite le parti di spesa riferite all'hardware/telecomunicazioni, al personale EAD e al software acquisito da terzi (nel 1999, rispettivamente, 15,9%, 10,4% e 14,2%). Le previsioni relative al 2001 confermano tali andamenti.

### Distribuzione della spesa EAD complessiva



Alcuni indicatori aziendali permettono di ipotizzare il contributo che gli investimenti in tecnologie hanno fornito all'aumento della produttività aziendale. Con riferimento all'arco temporale 1996-2000 si rileva la progressiva minore incidenza dei costi operativi sui fondi intermediati e il deciso aumento dei fondi intermediati e del numero delle operazioni per dipendente; la quota dei costi operativi da imputare al personale tende a diminuire.

Indicatore	1996	1997	1998	1999	2000
Costi Operativi / Fondi Intermediati	2,52%	2,40%	2,21%	2,11%	2,08%
Costo Personale / Costi Operativi	65,46%	63,37%	61,74%	59,94%	58,84%
Fondi Intermediati per dipendente (mln. lire)	7.748	8.364	8.761	9.352	10.281
Operazioni per dipendente	8.931	9.756	10.798	11.905	12.520

\* \* \* \* \*

Un ulteriore esercizio di analisi della spesa complessiva per l'EAD è stato effettuato avendo presente la realtà dei gruppi bancari. Le 275 banche prese a riferimento sono state distribuite nei rispettivi gruppi di appartenenza ricavati dagli archivi della Banca d'Italia alla data del 31 dicembre 2000; ne sono scaturite 140 "unità" a ognuna delle quali sono stati assegnati i costi EAD delle singole banche che vi appartengono. Al fine, poi, di pervenire a una comparazione quanto più omogenea dei dati esaminati, le unità sono state ripartite in 5 fasce sulla base dei valori espressi dal numero degli sportelli e dai fondi intermediati<sup>2</sup> (cfr. in Appendice, "Elenco delle banche ripartite in relazione agli sportelli e ai fondi intermediati").

Per ciascuna fascia sono stati ricavati alcuni indicatori riferiti al consuntivo della spesa EAD dell'anno 2000 e, ove possibile, alle previsioni per il 2001. Essi riguardano: l'ammontare complessivo della spesa EAD; il rapporto tra la spesa informatica e: i costi operativi, i fondi

<sup>2</sup> Fasce per numero sportelli: fascia 1 >1500; fascia 2 da 500 a 1500; fascia 3 da 100 a 500; fascia 4 da 10 a 100; fascia 5 <10; Fasce per fondi intermediati (in mld. di lire): fascia 1 >100.000; fascia 2 25.000 a 100.000; fascia 3 da 5.000 a 25.000; fascia 4 da 1.000 a 5.000; fascia 5 <1.000.

intermediati, il numero dei dipendenti, gli sportelli, il numero delle operazioni e dei rapporti in essere.

### 3.2. La spesa delle banche del campione

(Tavv. 11-21)

In questo paragrafo e nei successivi sono analizzati i diversi profili economici dell'informatica (costi, investimenti, ricavi) delle banche che hanno risposto al questionario. L'esame é effettuato con riferimento alle classi dimensionali (i riflessi di natura economica correlati alle scelte attuate dalle banche in materia di gestione del sistema informatico sono illustrati nel par. 4.2).

L'analisi prescinde dagli effetti riconducibili ai fattori di tipo organizzativo, gestionale e qualitativo. E' pure da segnalare che i valori risentono dei processi di aggregazione e di fusione che hanno riguardato, nel periodo in rassegna, banche di rilevanti dimensioni.

Il prospetto che segue riporta la spesa media sostenuta dalle banche nell'anno 2000. I valori relativi alle prime classi sono abbastanza omogenei; quelli relativi agli ultimi raggruppamenti presentano un'elevata variabilità a causa della presenza di banche di dimensioni diverse e con caratteristiche operative e tecnologiche differenziate.

#### SPESA EAD (al lordo dei ricavi EAD) - esercizio 2000

Classe	N.	Tasso di campionamento	Media (mln. lire)	Mediana (mln. lire)	Deviazione Standard (mln. lire)	C.V. <sup>3</sup>
Maggiori	9	100%	368.112	323.876	181.480	49,3%
Grandi	14	100%	117.305	105.748	34.741	29,6%
Medie	21	100%	73.581	71.602	25.983	35,3%
Piccole A	21	80,8%	25.809	23.206	9.342	36,2%
Piccole B	18	47,4%	13.250	12.739	3.980	30,0%
Minori A	9	20,4%	7.099	6.884	3.298	46,4%
Minori B	18	18%	3.627	2.600	3.205	88,4%
Partic. Oper.	11	47,8%	9.040	8.273	5.689	62,9%

I dati di dettaglio mostrano una crescita degli oneri per l'informatica, concentrata nelle classi "maggiori" e "medie"; nelle altre classi gli oneri sono in diminuzione, più accentuata nella classe "grandi". E' in sensibile aumento la previsione di spesa EAD per il 2001 in tutte le classi dimensionali, soprattutto nella componente costi.

<sup>3</sup> Il Coefficiente di Variazione è calcolato con la seguente formula:  $\sigma/\mu \cdot 100$ , ove  $\sigma$  è la deviazione standard e  $\mu$  è la media aritmetica. Esso costituisce una misura adimensionale della variabilità relativa della distribuzione. Empiricamente, valori inferiori al 50% segnalano che la media rappresenta in maniera significativa i valori della distribuzione.

Il raffronto, alla data del 31 dicembre 2000, tra costi informatici (al lordo e al netto dei ricavi per servizi EAD resi a terzi) e costi operativi, depositi e impieghi, numero di dipendenti, mette in luce una situazione complessivamente invariata rispetto al precedente esercizio; l'incidenza diminuisce nel raffronto tra costi informatici e fondi intermediati.

Per quanto concerne, in particolare, il rapporto fra spesa EAD e costi operativi delle banche del campione, esso è più contenuto nella classe delle banche "maggiori" (12,5%).

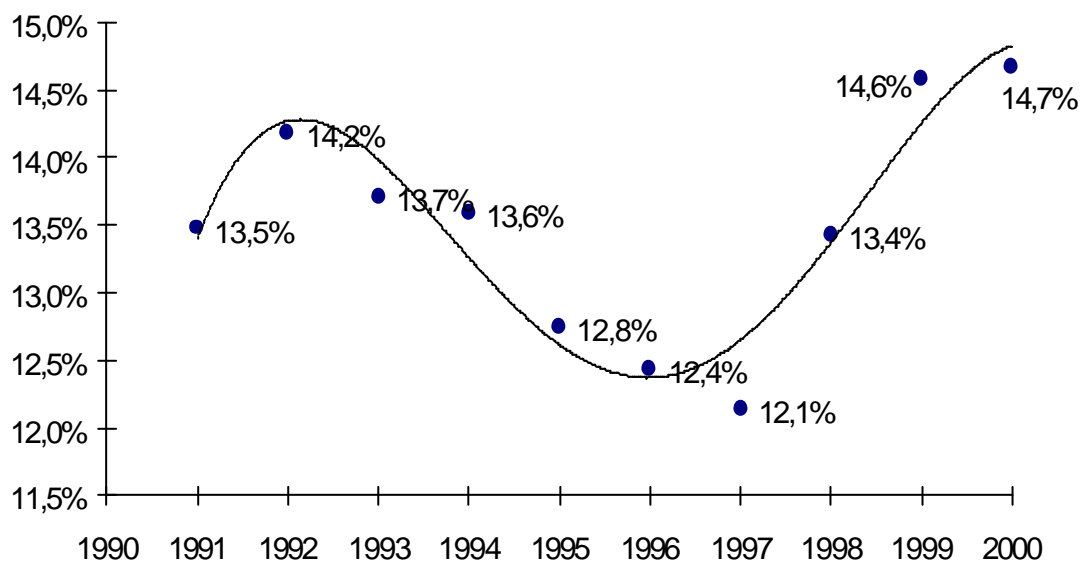
La spesa EAD correlata al numero dei rapporti con la clientela e al numero delle operazioni presenta valori sostanzialmente simili a quelli registrati nell'anno 1999 (il valore medio è, rispettivamente, pari a 80 mila lire e a 2 mila lire).

Per le banche della classe "particolare operatività", i dati e gli indicatori presi in considerazione, in alcuni casi lontani dalla media del campione, riflettono le specificità operative e tecnologiche che caratterizzano queste banche.

Per le banche delle prime classi dimensionali è possibile delineare il rilievo assunto dalla spesa EAD nelle politiche aziendali nell'ultimo decennio, che risulta dall'incidenza della quota di spesa informatica nell'ambito dei costi operativi.

### Incidenza media dei costi EAD sui costi operativi

Prime 7 classi dimensionali



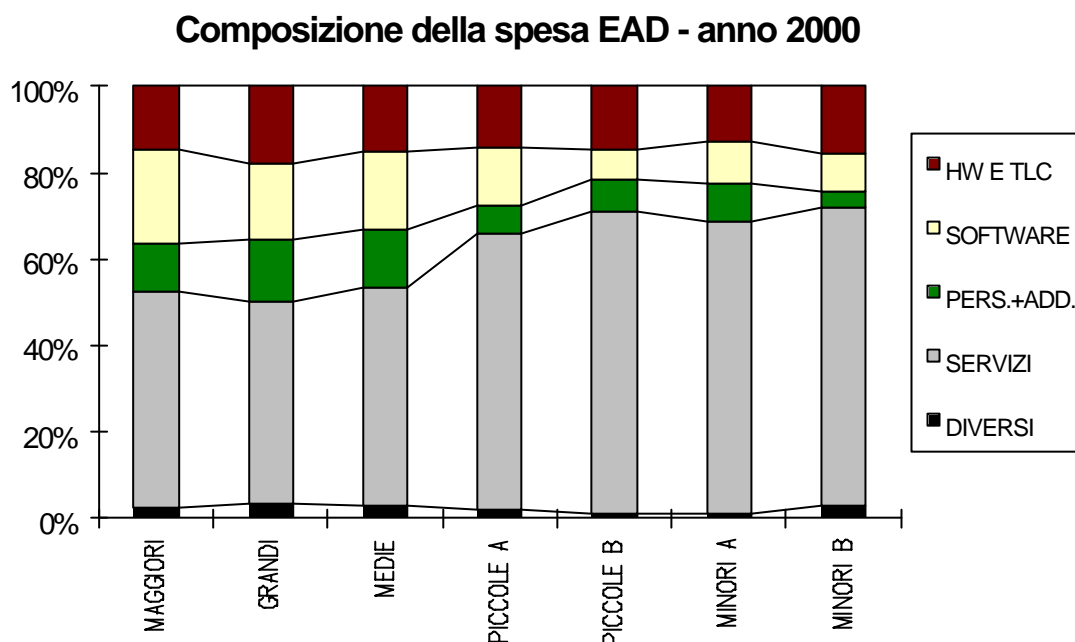
Il trend mostra come a una iniziale crescente incidenza dei costi informatici (fino al 1992), fa riscontro un progressivo ridimensionamento della stessa, conclusosi nel 1997. Dall'esercizio successivo la quota di spesa torna ad aumentare (l'andamento è sostanzialmente in linea con quello rilevato per le banche prese a riferimento - cfr. par. 3.1) e raggiunge il livello del 14,6% nel 1999 e del 14,7% nell'anno in rassegna.

Anche quest'analisi conferma la stabilizzazione della spesa informatica realizzata nell'anno 2000 che segue i rilevanti investimenti effettuati negli ultimi esercizi per far fronte soprattutto alle necessità istituzionali e ai programmi di sviluppo e di riorganizzazione interna.

### 3.3. La distribuzione dei costi

(Tavv. 22-31)

Nell'esercizio in esame la distribuzione della spesa EAD delle banche del campione conferma le tendenze riscontrate nelle precedenti rilevazioni.

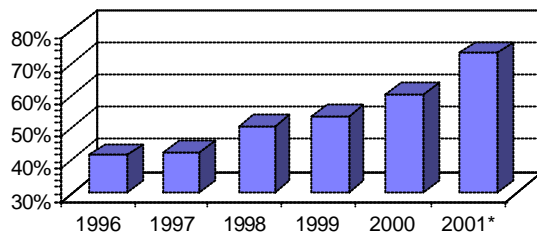


E' in crescita, infatti, il ricorso a servizi informatici forniti da terzi che in tutte le banche, indipendentemente dalla collocazione nelle diverse classi dimensionali, costituisce la parte maggiore di spesa EAD.

Nelle banche di più grandi dimensioni la spesa per il software acquisito da terzi rappresenta la seconda voce di costo EAD, mentre la parte di oneri ascrivibile al personale tecnico raggiunge livelli che variano dal 10% al 14% della spesa informatica complessiva. Questi ultimi valori tendono a calare al diminuire delle dimensioni delle banche.

I dati dell'anno 2000 sono tutti confermati dalle previsioni per l'esercizio 2001. Si ribadiscono, pertanto, gli andamenti di medio periodo che vedono la graduale riduzione delle quote dell'hardware/telecomunicazioni, del personale EAD e del software nonché la crescita di quella per i servizi da terzi. L'incidenza degli oneri diversi, in costante calo, ha assunto livelli marginali.

### Incidenza della spesa per i servizi da terzi rispetto al totale della spesa EAD



\* dati previsionali

Prime 7 classi dimensionali

Con riguardo alle singole componenti della spesa EAD, i costi per l'*hardware* riguardano principalmente i sistemi periferici; si sottolinea, in tal modo, l'impegno a potenziare la rete di vendita, mentre si accentua il ricorso all'esterno per la gestione del sistema centrale.

Nelle classi dimensionali più grandi aumenta il costo medio per il *software acquisito dall'esterno*; il dato registra una tendenza in atto da diversi esercizi e che, secondo le previsioni formulate, prosegue anche nel 2001.

Negli ultimi anni la spesa per il *personale EAD* è in flessione; l'andamento è riscontrato in tutte le funzioni tecniche (sistemistiche, di esercizio, applicative e di staff) sia per l'anno 2000 sia per l'esercizio 2001.

Nell'ambito della *spesa per servizi da terzi*, le voci rilevanti per le banche delle prime classi dimensionali sono rappresentate dalle banche dati, dalla gestione di servizi vari e dall'utilizzo della Rete Nazionale Interbancaria. Le banche di dimensioni più contenute presentano come quota preponderante l'outsourcing del sistema informatico e la marcatura magnetica. Tra i *costi diversi* prevalgono gli oneri per gli immobili-energia-assicurazioni.

### 3.4. Gli investimenti

(Tavv. 32-35)

La scelta, ormai ampiamente praticata, di affidare a società esterne la gestione dei servizi informatici (nelle forme "outsourcing" e "facility management") ha gradualmente ridotto il campione delle banche che dichiarano un ammontare significativo di investimenti in informatica. Per il 2000 tale campione è rappresentato da poco meno di un quarto delle banche che hanno preso parte all'indagine; le considerazioni che seguono riflettono i dati forniti da queste banche ("insourcing").

Il valore dei beni informatici duraturi nel 2000 registra una crescita che ha riguardato in modo significativo le banche "maggiori".

## INVESTIMENTI EAD

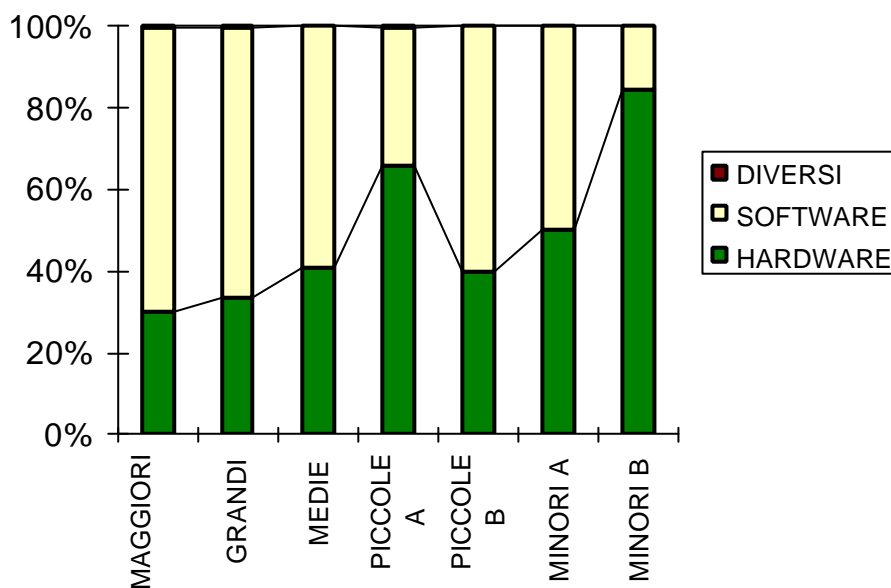
*Banche Insourcing - anno 2000*

Classe	N.	Media (mld. lire)
Maggiori	5	179,6
Grandi	5	34,8
Medie	8	28,6
Piccole A	3	13,2
Piccole B	1	0,6
Minori A	2	1,1
Minori B	2	3,2

In particolare, continua ad aumentare la quota di investimenti destinata al software acquisito da terzi che è ormai la parte preponderante degli investimenti nelle classi dimensionali

### Distribuzione media degli investimenti EAD

*Banche Insourcing - anno 2000*



più rilevanti (la percentuale media è del 65%).

Solo in alcune classi, cui appartengono banche di dimensioni più contenute, la quota di investimenti destinati all'hardware raggiunge percentuali più elevate della media del campione.

Il rapporto medio tra gli investimenti informatici e il costo per l'EAD nelle banche "maggiori" è risultato in linea con quello della precedente rilevazione; ciò conferma politiche orientate verso progetti informatici a medio termine.

Per l'esercizio 2001 si conferma il quadro generale delineato; la crescita complessiva degli investimenti in tecnologie è da ascrivere principalmente alle previsioni formulate dalle banche della classe "grandi".

### **3.5. I ricavi per servizi resi**

*(Tav. 36)*

Dalle ultime indagini emerge la tendenza dei gruppi bancari a concentrare la funzione di "centro servizi" nelle banche "capogruppo". Ciò ha determinato la graduale riduzione del numero delle banche che dichiarano ricavi per la fornitura di servizi informatici e una conseguente crescita degli introiti medi.

Nell'anno 2000 i ricavi, pari a circa 240 mld. di lire, rappresentano il 2,9% dei costi informatici delle banche del campione. Le previsioni per il 2001 segnalano che sono destinati a diminuire il numero delle banche che dichiarano introiti per servizi EAD resi e, soprattutto, i volumi dei ricavi.

Il fenomeno è da ascrivere principalmente a due fattori: la costituzione di società erogatrici di servizi EAD, interne o esterne ai gruppi bancari, non censite dall'indagine; i continui processi di fusione che, di fatto, riducono il numero di banche che ricevono servizi da altre banche.

Le banche che segnalano ricavi EAD appartengono soprattutto alle prime classi dimensionali; la maggior parte di tali introiti riguarda i servizi offerti nell'ambito del gruppo.

## 4. LA GESTIONE DEL SISTEMA INFORMATICO

### *La gestione del sistema informatico*

La modalità con la quale viene gestito il sistema informatico produce effetti, oltre che sull'assetto organizzativo e sulla compagine del personale tecnico, sull'ammontare e sulla composizione della spesa EAD. Anche in questa indagine si è provveduto a integrare le consuete elaborazioni effettuate con riferimento alle classi dimensionali (cfr. cap. 3) con analisi che tengono conto di tali scelte organizzative. I risultati permettono di disporre di un'ulteriore chiave di lettura nella verifica comparativa dei profili economici trattati dall'indagine.

Con riferimento alla tematica posta, nei successivi paragrafi sono analizzate per le banche partecipanti all'indagine: le soluzioni adottate per la gestione del sistema informatico, inteso come insieme del sistema hardware, delle applicazioni e dei dati; i conseguenti profili economici (in termini di ammontare complessivo e di dettaglio della spesa per l'informatica).

#### **4.1. Le soluzioni adottate**

*(Tavv. 37-42)*

La riorganizzazione in atto nel sistema creditizio e finanziario ha interessato anche la struttura dei centri informatici delle banche.

In funzione della modalità con la quale gestiscono il sistema informatico le banche del campione sono ripartite nei seguenti gruppi:

- Insourcing (*IN*), composto dalle banche dotate di centro elaborazione dati gestito prevalentemente con risorse interne;
- Outsourcing (*OUT*), comprendente le banche che ricorrono all'esterno sia per le apparecchiature hardware sia per il software applicativo;
- Facility management (*F.MAN*), formato dalle banche che, pur utilizzando un centro elaborazione dati non di proprietà, mantengono il possesso del software applicativo;
- Altro (*ALTRO*), costituito dalle banche che, per scelta gestionale o perché in fase di transizione, non presentano le caratteristiche per un puntuale inquadramento in una delle precedenti tipologie.

La collocazione nei gruppi riflette la dimensione di alcune tipologie di costi<sup>4</sup>, verificata per mezzo di un'analisi tipologica (cluster analysis) basata sull'algoritmo delle aggregazioni dinamiche.

---

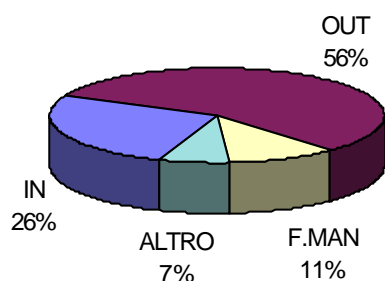
<sup>4</sup> Al fine di permettere alle banche di individuare la rispettiva collocazione nei gruppi, si fornisce il criterio adottato, che prevede i seguenti passaggi. Calcolata la somma dei:

- costi per il sistema centrale - ICENTR (voce 1.01-G hardware e 2.01.1-G software di base della tabella C.1 del questionario);
- costi per il servizio di outsourcing del sistema centrale - IOUT (voce 6.02-G servizi ricevuti da terzi della tabella C.1);
- costi per il servizio di facility management - IFM (voce 6.01-G servizi ricevuti da terzi della tabella C.1);

Alla data del 31.12.2000, le 121 banche partecipanti all'indagine risultavano così distribuite nei quattro raggruppamenti:

- 32 nel gruppo banche “insourcing”;
- 68 nel gruppo banche “outsourcing”;
- 13 nel gruppo banche “facility management”;
- 8 nel gruppo banche “altro”.

### Modalità di gestione del sistema informatico



*Banche partecipanti - anno 2000*

La modalità di gestione del sistema informatico é stata analizzata anche per classi dimensionali. Nell'anno 2000 la gestione del sistema informatico con risorse prevalentemente interne (“insourcing”) é risultata la formula preferita, oltre che dalle banche con “particolare operatività”, dalle banche di rilevanti dimensioni, anche se recentemente alcune di esse hanno scelto altre soluzioni. Il ricorso all'esterno con la modalità “outsourcing” é tipico delle banche di dimensioni più contenute; il “facility management” costituisce una soluzione attuata da pochi intermediari presenti nelle diverse classi dimensionali.

I dati del periodo 1996-2000 e le previsioni del 2001 sottolineano il fenomeno, iniziato da diversi anni, della graduale migrazione delle banche verso la gestione esterna del sistema informatico, prevalentemente nella soluzione “outsourcing”; la corrispondente riduzione delle banche presenti nel gruppo “altro” conferma l'avvenuto completamento dei processi di migrazione.

Nell'ambito delle banche che hanno scelto la soluzione “outsourcing”, oltre la metà fruisce del servizio fornito da un soggetto esterno al gruppo di appartenenza (centro consortile/società); le altre ricorrono a servizi resi nell'ambito del gruppo da società appositamente costituite. Le banche in “facility management” si avvalgono, in genere, di un centro consortile o di una società esterna.

---

si effettua il rapporto di ognuno dei tre costi con la somma precedentemente individuata. Il singolo rapporto superiore a 0.7 assegna la banca al relativo gruppo (rispettivamente IN, OUT, F.MAN). Nel caso in cui nessuno dei tre rapporti superi il valore indicato, la banca si posiziona nel gruppo ALTRO.

## 4.2. I profili economici e gli indicatori

(Tavv. 43-62)

La scelta della modalità di gestione del sistema informatico aziendale, come detto, ha riflessi di natura economica. L'analisi, pertanto, è stata condotta anche in quest'ottica per permettere comparazioni all'interno di soluzioni omogenee.

La spesa informatica delle banche del campione è stata innanzitutto analizzata con riferimento a ciascuna delle modalità di gestione del centro di elaborazione ("insourcing", "outsourcing", "facility management" e "altro"), sia a livello complessivo sia nelle sue diverse componenti (hardware/telecomunicazioni, software, personale tecnico, servizi da terzi e costi diversi). Per ognuna delle componenti di spesa è stata poi condotta una disamina relativamente alle singole fattispecie di costo. Analogo esercizio è stato effettuato con riguardo ai raffronti tra il costo EAD e i principali parametri dell'operatività bancaria, l'ammontare degli investimenti informatici sostenuti e i ricavi da servizi resi.

I risultati mostrano che la modalità di gestione del sistema informatico ha riflessi oltre che sulla composizione dei costi, sul livello della spesa complessiva EAD. Si rilevano, invece, valori sostanzialmente simili all'interno delle singole tipologie di raggruppamenti.

La composizione della spesa delle banche con un proprio centro elaborativo è nel complesso equidistribuita, con una leggera prevalenza della parte destinata al software; per queste banche è in diminuzione da alcuni anni la quota assorbita dall'hardware.

Le banche che ricorrono al "facility management" mostrano una quota di spesa per servizi da terzi superiore a quella sostenuta complessivamente per l'hardware, il software e il personale tecnico.

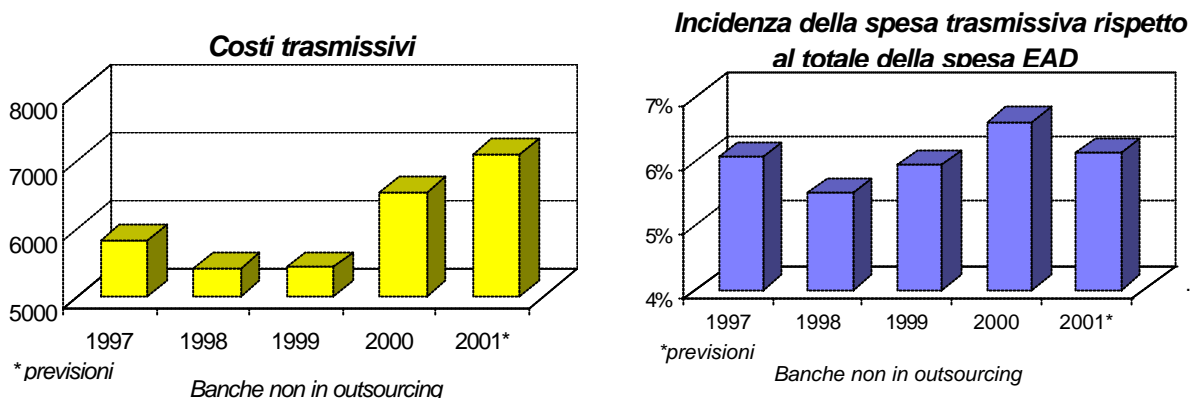
Per le banche che hanno affidato all'esterno le attività informatiche, la spesa EAD è assorbita in larga parte dai servizi da terzi, con percentuali di oltre il 60% nelle classi "maggiori" e "grandi", e ancora più elevate nelle restanti classi dimensionali.

I dati raccolti segnalano inoltre:

- la sostenuta crescita degli oneri per il software, anche in previsione 2001, delle banche "IN" e "FM";
- la stabilità del costo complessivo per il personale EAD nelle diverse tipologie di gruppi individuati, con un orientamento ad aumentare le risorse finanziarie per l'addestramento del personale tecnico;
- le previsioni, per le banche con un proprio centro informatico, di maggiori oneri riferiti ai canoni per linee di trasmissione dati e alla gestione di servizi EAD.

Per quanto riguarda, poi, le banche che dispongono di un sistema centrale, il *costo* dell'*hardware* e del *software di base* (relativo ai sottosistemi centrali e periferici) si mantiene su valori sostanzialmente stabili, con previsione di lievi aumenti per le banche "maggiori" dovuti principalmente alla componente del software di base.

Lo sviluppo dei servizi che si basano sull'utilizzo intensivo delle nuove tecnologie ha fatto sì che le banche, nel corso degli ultimi anni, dedicassero una maggiore attenzione all'infrastruttura trasmissiva con particolare riguardo al numero delle linee e alla capacità di banda.



Come conseguenza, nel 2000 si sono avuti aumenti della *spesa trasmissiva* media. In sintesi, in un contesto di flessione dei prezzi delle telecomunicazioni, l'incidenza del costo trasmissivo sul totale della spesa informatica è aumentato nell'esercizio in esame attestandosi alla quota di circa 6,6 punti percentuali (6,1% previsto per il 2001).

La composizione della spesa trasmissiva relativamente agli anni 1997-2000 (e alle previsioni per il 2001) mostra una progressiva diminuzione della quota destinata ai canoni delle linee di trasmissione dati a favore delle altre componenti di costo e in particolare, negli ultimi anni, a quella destinata alla gestione esterna della Rete TD.

Ripartizione della spesa trasmissiva	1997	1998	1999	2000	2001*
Canoni linee di trasmissione dati	72,6%	68,5%	65,2%	41,3%	40,9%
Sottosistemi trasmissivi (hw e sw di base)	17,6%	18,4%	22,0%	28,2%	29,6%
Servizio di gestione esterna della Rete di TD	9,8%	13,1%	12,8%	30,5%	29,5%

\*previsioni

Banche non in outsourcing

In conclusione, la spesa per l'hardware e le telecomunicazioni è in calo per effetto principalmente della politica di esternalizzazione delle attività informatiche. La spesa è finalizzata soprattutto al potenziamento delle infrastrutture periferiche; è prevedibile che gli oneri per la spesa trasmissiva si mantengano sugli attuali livelli in relazione alla più elevata diffusione di nuove tecnologie informatiche nelle banche.

La modalità scelta per la gestione del sistema informatico interessa anche l'entità degli *investimenti* in EAD. Limitando l'analisi alle sole banche dei gruppi "IN" e "FM" si registra la preponderante quota assorbita dagli oneri per il software (con percentuali superiori al 70% del totale); una ulteriore crescita per l'anno 2001 è indicata dalle banche di più grandi dimensioni.

Per le banche della classe “maggiori” con un proprio centro informatico, nell’anno 2000 il rapporto investimenti/costi informatici è stato pari a circa il 50% ed è confermato dalle previsioni per l’anno successivo. L’indicatore sottolinea la politica delle banche orientata verso progetti informatici a medio termine.

Le banche che hanno dichiarato nel 2000 *ricavi* dalla fornitura a terzi di servizi informatici sono in larga parte ricomprese nei gruppi “IN” e “OUT”. Per l’anno 2001 è prevista una riduzione di queste banche, principalmente di quelle in “OUT”, in relazione al completamento dei processi di riorganizzazione in atto.

## 5. IL PERSONALE EAD

### *Il personale EAD*

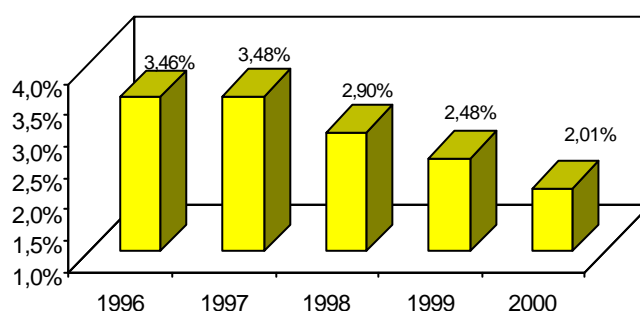
(Tavv. 63-68)

La compagine complessiva del personale bancario, in costante diminuzione negli ultimi anni, non ha subito particolari variazioni nel 2000. La sua distribuzione vede nelle classi dimensionali più rilevanti un numero di persone addette alle sedi periferiche tre volte superiore a quello allocato presso la Direzione centrale; il rapporto assume un valore inferiore nelle banche delle altre classi dimensionali.

La diminuzione del personale EAD è proseguita nell'anno in rassegna. Negli ultimi esercizi il contenimento è stato significativo in talune realtà di rilevanti dimensioni, interessate da processi di aggregazione e di riorganizzazione; le esternalizzazioni del servizio informatico costituiscono l'altro fattore che determina la riduzione del personale tecnico. Nelle classi di dimensioni contenute la compagine EAD non presenta particolari variazioni rispetto agli anni precedenti.

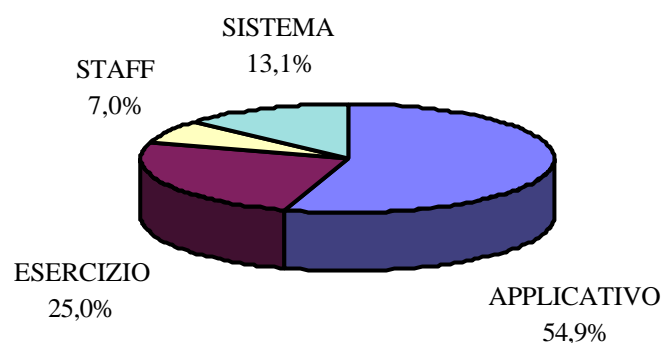
A livello complessivo nel 2000 il rapporto percentuale medio tra personale EAD e numero totale dei dipendenti è stato del 2%, in diminuzione di circa mezzo punto sul dato del 1999.

### **Incidenza media personale EAD su totale dipendenti**



Il ridimensionamento è più marcato nelle classi dimensionali “maggiori” e “grandi” dove, come detto, è cresciuto il ricorso all'esterno per le necessità informatiche. Sono rimaste sostanzialmente invariate le percentuali di ripartizione del personale addetto alle attività informatiche tra le consuete funzioni di sistema, di staff, applicative e di esercizio.

## Ripartizione personale EAD per funzione



L'andamento del personale tecnico riferito alle diverse soluzioni per la gestione del sistema informatico mostra, rispetto all'esercizio 1999, una riduzione generalizzata del rapporto con il totale del personale. La diminuzione è registrata sia per le banche "IN" (dal 4,7% al 4,3%) sia per le banche "FM" (dal 4% al 2,9%).

## 6. I CANALI DISTRIBUTIVI ALTERNATIVI ALLO SPORTELLO

### *I canali distributivi alternativi allo sportello*

Negli ultimi anni le banche hanno accentuato il ricorso ai canali alternativi al tradizionale sportello per migliorare l'offerta di prodotti e servizi. Emerge un particolare utilizzo della rete Internet (per l'offerta di servizi di natura informativa e dispositiva) e del telefono, con la creazione di call center.

#### 6.1. *Modalità di offerta dell'Internet Banking*

(Tavv. 69-72)

L'utilizzo di Internet da parte delle banche é stato esaminato per verificare:

- la presenza di un sito WEB;
- l'offerta di servizi di Internet Banking;
- le soluzioni organizzative e tecniche adottate.

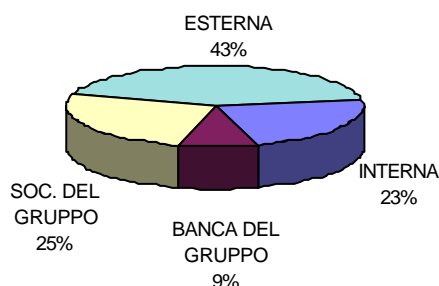
I risultati segnalano, innanzitutto, come la quasi totalità delle banche partecipanti alla rilevazione (98%) disponga di un sito WEB.

La possibilità di effettuare interrogazioni sui rapporti e disposizioni di pagamento registra, rispettivamente, percentuali del 78% e del 76%; ulteriori sviluppi sono previsti nel breve periodo.

Il trading on-line ha registrato un forte tasso di crescita; anche l'attivazione dei servizi di e-commerce evidenzia una consistente presenza (45%). E', invece, più contenuta l'adesione a un portale (24%).

Per quanto riguarda la struttura tecnologica utilizzata per erogare i servizi di Internet Banking, il 43% delle banche del campione utilizza un provider esterno, comunque non appartenente al gruppo, al quale è demandata la predisposizione degli apparati di telecomunicazione e di sicurezza; le previsioni 2001 confermano tale tendenza. Le altre banche hanno optato per una soluzione interna o per il ricorso a una società del gruppo.

**Struttura di erogazione del servizio**



Le scelte organizzative concernenti la gestione del servizio di Internet Banking mostrano un'evoluzione rispetto al recente passato; nella generalità delle banche partecipanti, la disponibilità del servizio risulta ora estesa alle 24 ore e copre tutta la settimana.

Limitazioni all'importo nell'operatività tramite Internet sono imposte dalle banche nel 61% dei casi considerati; la previsione per il 2001 non segnala variazioni, a conferma dell'attenzione dedicata a questo profilo di rischio. La possibilità offerta al cliente di fissare autonomamente limiti all'importo delle transazioni è riscontrata nel 33% delle banche del campione; la percentuale è prevista in crescita nel 2001.

E' poco diffuso (20% dei casi) il numero delle applicazioni dotate di specifici programmi ("applet") che il cliente deve necessariamente installare per disporre del servizio; il livello di diffusione non è destinato a variare alla luce delle previsioni formulate.

Sono ancora marginali gli impieghi di tecniche di informativa personalizzata ("one to one") che, invece, dovrebbero aumentare secondo i programmi segnalati dalle banche.

In ordine ai meccanismi di sicurezza attivati nell'erogazione dei servizi di Internet Banking, l'adozione del sistema SSL3 per la cifratura dei dati è riscontrato nella generalità delle situazioni censite; ciò è da ascrivere alla facilità di utilizzo di tale sistema.

L'introduzione di certificati digitali e di sistemi di firma elettronica, con o senza valore legale, non ha ancora raggiunto significativi livelli di diffusione; per il 2001 vengono segnalati sviluppi in connessione alla prevista evoluzione del quadro normativo di riferimento.

La verifica della sicurezza del sito e delle difese installate viene eseguita, nella maggioranza delle banche segnalanti (74%), direttamente o attraverso società esterne; nel 2001 la percentuale è destinata ad aumentare.

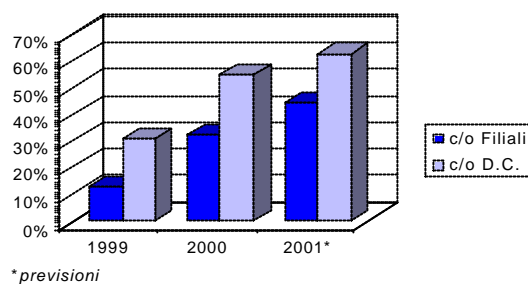
Il servizio di Help Desk fornito alla clientela, relativamente al canale Internet, vede come prevalente la soluzione del call center interno. In alternativa si va affermando, anche nelle previsioni, il ricorso al centro servizi esterno; è poco significativa, anche in termini previsionali, la soluzione basata su tecniche di Web Collaboration.

\* \* \* \* \*

L'utilizzo di Internet da parte del personale dipendente è più diffuso tra gli addetti alle Direzioni centrali (in media il 55%) rispetto al personale delle filiali (in media il 32%).

Per l'esercizio 2001 l'orientamento è per una ulteriore disponibilità di accesso per il personale addetto sia al "centro" che alle agenzie periferiche.

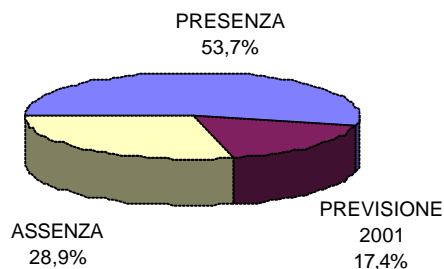
Percentuale di dipendenti abilitati all'utilizzo di Internet



Nelle banche che utilizzano Internet, viene dedicata speciale attenzione ai livelli di sicurezza e al controllo dell'accesso ai siti; in particolare, risulta abbastanza diffusa la presenza di sistemi di filtro sui siti visitabili (81% delle banche del campione).

Più in generale, la maggior parte delle banche ha costituito strutture interne, organizzate e formalizzate, destinate alla gestione delle problematiche di sicurezza connesse all'utilizzo di Internet.

Presidi per la sicurezza internet



## **6.2. Call Center**

*(Tavv. 73-74)*

Il livello di diffusione del call center presso le banche del campione ha raggiunto nel 2000 percentuali superiori a quelle previste; per il 2001 l'utilizzo di questa tecnologia dovrebbe interessare circa l'80% delle banche esaminate.

Nell'ambito dei servizi offerti dai call center assumono rilevanza quelli di phone banking (77% di presenze) e di help desk, questi ultimi offerti, di norma, sia alla clientela (95%) sia agli utenti interni (84%); risulta ancora ridotta, anche nelle previsioni, la disponibilità di servizi promozionali (telemarketing), che sono attivi soprattutto nelle banche di più rilevanti dimensioni.

Le banche che segnalano la presenza di servizi offerti tramite call center hanno realizzato tali funzionalità in prevalenza con risorse interne; per il 2001 non sono previsti ulteriori sviluppi.

Per quanto riguarda le funzionalità disponibili per la clientela tramite i call center, sono maggiormente diffuse quelle che vedono la presenza di operatori (91%), l'erogazione automatica di servizi di informazione tramite tastiera (IVR) e la distribuzione automatica delle chiamate in arrivo (ACD).

L'integrazione delle funzionalità del call center con i Data Base Aziendali e con altri media (Web, fax, e-mail, GSM-SMS) è registrata soprattutto nelle banche delle prime classi dimensionali.

L'attuazione di strategie per la gestione del tempo di attesa del call center è dichiarata da circa la metà delle banche; anche le previsioni sono favorevoli. La gestione automatica di chiamate in uscita (outbound) e le funzionalità che prevedono il riconoscimento vocale risultano, anche in prospettiva, meno diffuse.

## **6.3. Intranet**

*(Tav. 75)*

L'indagine ha rilevato il livello di diffusione e le modalità di attivazione, anche in prospettiva, sulla rete interna aziendale di servizi che utilizzano il paradigma Internet (c.d. Intranet).

La situazione al 31 dicembre 2000 vede una larga parte delle banche partecipanti alla rilevazione disporre di tali funzionalità; le previsioni annunciano ulteriori sviluppi.

Gli utilizzi maggiormente significativi riguardano la posta elettronica interna (corporate messaging), l'informativa interna (documenti, normativa, circolari, ecc.) e la gestione sistemi di software distribution.

Altri utilizzi, meno diffusi, sono rappresentati dall'informativa esterna (listini finanziari, cambi, rassegna stampa, ecc.), dalla formazione/addestramento del personale e dalle applicazioni gestionali (es. rating, analisi di mercato, segmentazione clientela, analisi rischi).

Si attesta su livelli molto contenuti – limitatamente ad alcune banche di più grandi dimensioni – la veicolazione sulla rete intranet delle funzioni di data warehousing, di decision support system e di videoconferenza.

Per il 2001 è previsto un forte sviluppo delle applicazioni finalizzate alla formazione e all'addestramento del personale (e-learning) e delle applicazioni gestionali.

## 7. APPENDICE

### 7.1. *Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche nelle classi dimensionali*

L'indagine é basata su un questionario cartaceo, trasmesso preventivamente alle banche ai fini della raccolta interna dei dati, e da un supporto magnetico che contiene la procedura di acquisizione. Quest'ultima è stata ridisegnata per sfruttare le funzionalità dell'ambiente Windows e per utilizzare le opportunità offerte dalla rete Internet in occasione della restituzione del flusso dei dati da parte delle aziende partecipanti.

Come nel passato si è fatto ricorso a tecniche statistiche. Nella fase di acquisizione e controllo dei dati sono state utilizzate l'analisi di regressione e l'analisi delle componenti principali per la rilevazione di eventuali anomalie nelle segnalazioni ("outliers"); nella fase di elaborazione dei dati l'utilizzo della "cluster analysis" ha permesso l'allocazione delle banche nei diversi gruppi considerati con riguardo alle modalità di gestione del sistema informatico.

La stima della spesa informatica complessiva delle banche prese a riferimento (par. 3.1) é stata effettuata con tecniche di imputazione dei dati mancanti fondate sull'analisi di regressione lineare, stante la stretta correlazione tra spesa EAD e costi operativi<sup>5</sup>.

Nelle rappresentazioni grafiche, accanto ai valori medi dei profili indagati, é indicato il numero delle banche i cui valori sono confluiti nelle medie (frequenza delle osservazioni); ciascuna tavola riporta, inoltre, il riferimento alla domanda del questionario. Per alcuni aspetti particolari si é reso necessario riferire le elaborazioni a specifici sottoinsiemi del campione, come si può rilevare dalla stessa frequenza delle osservazioni riportata nelle tavole.

Per quanto concerne la distribuzione delle banche nelle classi dimensionali, la rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio prende a riferimento la classificazione stabilita dalla Banca d'Italia dal 31.1.1995.

Anche in questa indagine le banche di nuova costituzione e quelle interessate da processi di concentrazione sono state collocate nei gruppi espressi dall'esame di specifici parametri, oltre quello relativo all'entità della spesa informatica, riferiti alla data del 31.12.2000:

- valore medio degli impieghi e dei depositi, quale indice dell'operatività aziendale;
- numero degli sportelli, come indicatore dell'articolazione territoriale;
- numero dei dipendenti, quale ulteriore indice, anche se indiretto, dell'operatività aziendale.

Per consentire alle banche possibilità di confronto del livello e dell'andamento del proprio processo di automazione con i risultati dell'indagine, le classi "piccole" e "minori" sono suddivise

---

<sup>5</sup> I dati utilizzati hanno evidenziato un ottimo adattamento al modello costruito nonché una sostanziale aderenza alle ipotesi di regressione lineare. L'imputazione dei dati mancanti é stata eseguita in base alla relazione stimata tramite una regressione dei minimi quadrati per il periodo 1995-2000 e, per le previsioni 2001, basandosi sui costi operativi sostenuti per l'anno 2000.

entrambe in due livelli, “A” e “B”, conformemente a quanto avvenuto nelle ultime rilevazioni.

In relazione, poi, ai mutamenti che hanno modificato l’operatività degli ex istituti a medio e lungo termine e delle “casse centrali” è stata effettuata una specifica aggregazione denominata “particolare operatività”. Questo esercizio, condotto già da alcuni anni, non viene riproposto per quelle banche che presentano un’operatività concentrata nell’offerta di prodotti e servizi tramite canale telematico (c.d. “banche telematiche”) attesa la ridotta partecipazione all’iniziativa riscontrata per queste banche.

In definitiva, l’indagine ha suddiviso le banche nelle seguenti classi dimensionali: “maggiori”, “grandi”, “medie”, “piccole A”, “piccole B”, “minori A”, “minori B” e “particolare operatività”. Nell’esame dei risultati occorre tenere conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato alquanto differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori di singole banche che si discostano anche in misura significativa da quelli medi della classe di appartenenza come registrato, soprattutto, nelle classi di più contenute dimensioni.

## 7.2. **Elenco delle banche**

### 7.2.1. **Distribuzione per classe dimensionale**

Di seguito è riportata la distribuzione delle banche nelle classi dimensionali utilizzate dall'indagine; all'interno di ogni gruppo esse sono inserite in ordine di codice ABI. L'asterisco contraddistingue le banche che hanno partecipato alla Rilevazione.

#### Classe "**Maggiori**"

- 1) 1005 Banca Nazionale del Lavoro Spa (\*)
- 2) 1010 Banco di Napoli Spa (\*)
- 3) 1025 Sanpaolo Imi Spa (\*)
- 4) 1030 Banca Monte dei Paschi di Siena Spa (\*)
- 5) 2002 Banca Commerciale Italiana Spa (\*)
- 6) 2008 Credito Italiano Spa (\*)
- 7) 3002 Banca di Roma Spa (\*)
- 8) 3069 Banca Intesa Spa (\*)
- 9) 5040 Banca Antoniana - Popolare Veneta (\*)

- 12) 5387 Banca Popolare dell'Emilia Romagna (\*)
- 13) 5390 Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio (\*)
- 14) 5696 Banca Popolare di Sondrio (\*)
- 15) 5728 Banca Popolare di Vicenza Scrl (\*)
- 16) 6055 Banca delle Marche (\*)
- 17) 6160 Cassa Risparmio di Firenze Spa (\*)
- 18) 6175 Banca Carige Spa (\*)
- 19) 6225 Carisp Padova e Rovigo Spa (\*)
- 20) 6345 Cassa Risparmio di Venezia Spa (\*)
- 21) 6906 Banca Regionale Europea Spa (\*)

#### Classe "**Grandi**"

- 1) 1020 Banco di Sicilia Spa (\*)
- 2) 3104 Deutsche Bank Spa (\*)
- 3) 3400 Banca Toscana (\*)
- 4) 3500 Banco di Brescia San Paolo Cab Spa (\*)
- 5) 3556 Rolo Banca 1473 Spa (\*)
- 6) 5188 Banca Popolare di Verona - Banco S. Geminiano e S. Prospero (\*)
- 7) 5428 Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino (\*)
- 8) 5437 Bipop - Carire Spa (\*)
- 9) 5584 Banca Popolare di Milano (\*)
- 10) 5608 Banca Popolare di Novara (\*)
- 11) 6230 C.R. di Parma e Piacenza Spa (\*)
- 12) 6320 Banca Cassa di Risparmio di Torino Spa (\*)
- 13) 6355 Cariverona Banca Spa (\*)
- 14) 6385 Cassa di Risparmio in Bologna Spa (\*)

#### Classe "**Medie**"

- 1) 1015 Banco di Sardegna Spa (\*)
- 2) 3032 Credito Emiliano Spa (\*)
- 3) 3067 Banca Carime Spa (\*)
- 4) 3111 Banca Lombarda e Piemontese Spa (\*)
- 5) 3268 Banca Sella Spa (\*)
- 6) 3296 Banca Fideuram Spa (\*)
- 7) 3336 Credito Bergamasco (\*)
- 8) 5024 Banca Agricola Mantovana Spa (\*)
- 9) 5048 Banca Popolare Commercio e Industria (\*)
- 10) 5164 Banca Popolare di Lodi (\*)
- 11) 5308 Banca Popolare di Ancona Spa (\*)

#### Classe "**Piccole A**"

- 1) 3140 Banca del Salento - Cr. Popolare Sal.- Banca 121 (\*)
- 2) 3204 Banca di Legnano (\*)
- 3) 3424 Banco di Chiavari e della Riviera Ligure Spa (\*)
- 4) 3440 Banco di Desio e della Brianza (\*)
- 5) 3512 Credito Artigiano (\*)
- 6) 5216 Banca Piccolo Credito Valtellinese (\*)
- 7) 5262 Banca Popolare Pugliese (\*)
- 8) 5332 Nuova Banca Mediterranea Spa
- 9) 5336 Banca Popolare Friuladria Spa (\*)
- 10) 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata (\*)
- 11) 5418 Veneto Banca Scrl
- 12) 5548 Banca Popolare di Intra
- 13) 5748 Banca Popolare dell'Adriatico Spa (\*)
- 14) 5856 Banca Popolare dell'Alto Adige (\*)
- 15) 6020 Cariprato - C.R. Prato Spa (\*)
- 16) 6035 Cassamarca Spa (\*)
- 17) 6045 Cassa Risparmio di Bolzano Spa (\*)
- 18) 6060 Tercas - C.R. Provincia di Teramo Spa (\*)
- 19) 6090 Biverbanca Spa
- 20) 6155 Cassa di Risparmio di Ferrara Spa (\*)
- 21) 6200 Cassa Risparmio di Lucca Spa (\*)
- 22) 6235 Banca dell'Umbria 1462 Spa (\*)
- 23) 6260 Cassa Risparmio di Pistoia e Pescia Spa (\*)
- 24) 6330 Cassa Risparmio di Trento e Rovereto Spa
- 25) 6335 Cassa Risparmio di Trieste - Banca Spa (\*)
- 26) 6340 Cassa Risparmio di Udine e Pordenone Spa (\*)

#### Classe "**Piccole B**"

- 1) 3115 Findomestic Banca Spa
- 2) 3135 Unicredito Italiano - Spa
- 3) 3240 Banca di Trento e Bolzano (\*)
- 4) 3244 Banca di Valle Camonica (\*)
- 5) 5036 Banca Agricola Popolare di Ragusa (\*)
- 6) 5104 Banca Popolare del Lazio (\*)
- 7) 5141 Banca di Credito Popolare Spa
- 8) 5142 Banca di Credito Popolare di Torre del Greco
- 9) 5156 Banca di Piacenza (\*)
- 10) 5392 Banca Popolare dell'Irpinia Spa (\*)
- 11) 5424 Banca Popolare di Bari
- 12) 5512 Banca Popolare di Cremona
- 13) 5550 Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
- 14) 5556 Banca Popolare di Luino e Varese - Spa
- 15) 5676 Banca di Sassari Spa (\*)
- 16) 5704 Banca Popolare di Spoleto Spa
- 17) 5772 Banca Popolare S. Angelo
- 18) 5776 Banca Popolare Santa Venera (\*)
- 19) 6010 Cassa Dei Risparmi di Forli' Spa (\*)
- 20) 6030 Cassa di Risparmio della Spezia Spa (\*)
- 21) 6040 Cassa Risparmio Prov. dell'Aquila Spa
- 22) 6050 Cassa Risparmio Provincia di Chieti Spa
- 23) 6065 Cassa Risparmio Viterbo Spa
- 24) 6075 Cassa di Risparmio di Alessandria Spa (\*)
- 25) 6080 Cassa Risparmio di Ascoli Piceno Spa
- 26) 6085 Cassa Risparmio di Asti Spa (\*)
- 27) 6120 Cassa di Risparmio di Cesena Spa (\*)
- 28) 6150 Cassa di Risparmio di Fermo Spa
- 29) 6180 Cassa Risparmio di Gorizia Spa
- 30) 6245 Cassa R. Pescara e Loreto Aprutino Spa
- 31) 6255 Cassa Risparmio di Pisa Spa (\*)
- 32) 6270 Cassa di Risparmio di Ravenna Spa (\*)
- 33) 6280 Cassa di Risparmio di Rieti Spa
- 34) 6285 Cassa di Risparmio di Rimini Spa (\*)
- 35) 6300 Cassa Risparmio di S. Miniato Spa (\*)
- 36) 6310 Cassa di Risparmio di Savona Spa
- 37) 6370 Cassa Risparmio di Volterra Spa
- 38) 6930 Banca Monte Parma Spa (\*)

#### Classe “**Minori A**”

- 1) 3015 Fin-Eco Banca Icq Spa
- 2) 3023 Banca Woolwich Spa
- 3) 3026 Banca per il Leasing - Italease Spa
- 4) 3043 Banca Intermobiliare Spa
- 5) 3048 Banca del Piemonte Spa
- 6) 3054 Banca Ucb Spa (\*)
- 7) 3060 Banca Brignone
- 8) 3075 Banca Generali Spa
- 9) 3086 Banca d'Intermediazione Mob. Imi Spa
- 10) 3099 Finemiro Banca Spa
- 11) 3121 Cardine Banca Spa
- 12) 3123 Banca Agrileasing Spa
- 13) 3124 Banca del Fucino
- 14) 3127 Unipol Banca Spa

- 15) 3147 Banca Opi - Spa (\*)
- 16) 3332 Banca Passadore e C. Spa
- 17) 3456 Banca Apulia Spa
- 18) 3589 Rasbank
- 19) 5044 Banca Cattolica Spa
- 20) 5080 Banca di Imola Spa
- 21) 5116 Banca Cooperativa Valsabbina
- 22) 5132 Banca del Popolo Scrl
- 23) 5228 Banca Popolare di Crema Spa
- 24) 5256 Banca Popolare di Crotone Spa
- 25) 5398 Banca Popolare del Materano Spa
- 26) 5484 Banca di Cividale Spa
- 27) 5572 Banca Popolare di Marostica
- 28) 5640 Banca Popolare di Ravenna Spa (\*)
- 29) 6015 Cassa di Risparmio di Livorno Spa (\*)
- 30) 6105 Cassa Risparmio di Carpi Spa (\*)
- 31) 6110 Cassa Risparmio di Carrara Spa
- 32) 6115 Cassa di Risparmio di Cento Spa
- 33) 6130 Cassa Risparmio Civitavecchia Spa
- 34) 6140 C. R. di Fabriano e Cupramontana Spa
- 35) 6145 Carifano - C.R. Fano Spa
- 36) 6165 Cassa di Risparmio di Foligno Spa
- 37) 6185 Cassa di Risparmio di Imola Spa
- 38) 6205 Banca di Romagna Spa (\*)
- 39) 6220 Cassa di Risparmio di Orvieto Spa
- 40) 6315 Cassa Risparmio di Spoleto Spa
- 41) 6325 Cassa Risparmio Tortona Spa (\*)
- 42) 6365 Banca Crv Spa (\*)
- 43) 6380 Cassa Risparmio di Terni e Narni Spa (\*)
- 44) 6390 Intesa Gestione Crediti Spa

#### Classe “**Minori B**”

- 1) 3011 Hypo Alpe Adria Bank Italia Spa
- 2) 3014 Banca dei Laghi Spa
- 3) 3017 Invest Banca Spa
- 4) 3019 Nuova Banca del Monte S. Agata
- 5) 3025 Banca Profilo Spa
- 6) 3027 Area Banca Spa
- 7) 3031 Banca di Bergamo Spa
- 8) 3035 Banca del Garda Spa
- 9) 3041 Ubs (Italia) Spa
- 10) 3045 Banca Akros Spa
- 11) 3047 Banca Capasso Antonio Spa
- 12) 3049 Banca Arditi Galati
- 13) 3053 Bancaperta Spa (\*)
- 14) 3058 Micos Banca Spa
- 15) 3062 Banca Mediolanum Spa
- 16) 3064 Banca Bovio Calderari Spa (\*)
- 17) 3071 Banca Manager Spa
- 18) 3078 Banca dell'Artigianato e dell'Ind. Spa (\*)
- 19) 3083 Banca Idea Spa
- 20) 3084 Banca Cesare Ponti
- 21) 3087 Banca Finnat Euramerica Spa
- 22) 3089 Credit Suisse (Italy) Spa
- 23) 3098 Banca C. Steinhauslin e C.

- |  |   |
|--|---|
| 24) 3102 Aletti e C. Banca di Inv. Mob. Spa            | 81) 5602 Banca Popolare Vesuviana                 |
| 25) 3110 Farbanca Spa                                  | 82) 5630 Banca Bipielle Network Spa               |
| 26) 3117 On Banca Spa                                  | 83) 5650 Banca Popolare di Roma Spa               |
| 27) 3118 Banca di Latina Spa                           | 84) 5652 Banca Popolare S. Felice sul Panaro      |
| 28) 3119 Unibanca Spa                                  | 85) 5747 Banca Popolare della Penisola Sorrentina |
| 29) 3122 Banca della Valle d'Aosta                     | 86) 5764 Banca Popolare di Salerno                |
| 30) 3126 Banca Leonardo Spa (*)                        | 87) 5786 Banca Popolare di Calabria               |
| 31) 3131 Unicredit Banca Mobiliare Spa                 | 88) 5787 Banca Popolare del Levante               |
| 32) 3136 Banca del Lavoro e Piccolo Risparmio Spa      | 89) 5792 Banca Popolare Valconca (*)              |
| 33) 3137 Commerzbank Asset Management Italia Spa       | 90) 5824 Cassa Sovv. Resp. fra Personale B.I.     |
| 34) 3138 Banca Reale Spa (*)                           | 91) 6095 Cassa di Risparmio di Bra Spa (*)        |
| 35) 3139 Banca Per Lo Sviluppo Coop. Cred. Spa         | 92) 6125 Carisp Citta' Castello Spa               |
| 36) 3141 Banca di Treviso Spa                          | 93) 6170 Cassa di Risparmio di Fossano Spa        |
| 37) 3142 Banca San Paolo Invest Spa                    | 94) 6195 Carilo – C.R. di Loreto Spa              |
| 38) 3149 Ber - Banco Emiliano Romagnolo Spa            | 95) 6295 Cassa di Risparmio di Saluzzo Spa        |
| 39) 3150 Deutsche Bank Mutui Spa                       | 96) 6305 B. Cassa di Risparmio Savigliano Spa (*) |
| 40) 3200 Banca Bipielle Centrosud Spa                  | 97) 6375 Carisp Mirandola Spa                     |
| 41) 3235 Banca Sconto c/c S.M. Capua Vetere Spa        | 98) 6915 Banca del Monte di Lucca Spa             |
| 42) 3250 Banca Euromobiliare                           | 99) 7535 Banca del Monte di Foggia Spa            |
| 43) 3253 Banca Federico Del Vecchio                    | 100) 8657 Banca di Palermo Spa                    |
| 44) 3274 Banca Generoso Andria Spa                     |   |
| 45) 3291 Banca Italo Romena                            |   |
| 46) 3300 Banca della Ciociaria                         |   |
| 47) 3388 Banca Stabiese (*)                            |   |
| 48) 3425 Banco di Credito P. Azzoaglio                 |   |
| 49) 3488 Cassa Lombarda                                |   |
| 50) 3492 Cassa San Giacomo Spa (*)                     |   |
| 51) 3586 Westdeutsche Landesbank (*)                   |   |
| 52) 3598 U.B.A.E.-Arab Italian Bank                    |   |
| 53) 5008 Banca Agricola - Kmecka Banka - Spa           |   |
| 54) 5009 Banca Popolare di Forlì Spa                   |   |
| 55) 5010 Banca Popolare di Rho Spa (*)                 |   |
| 56) 5012 Banca Agricola di Cerea - Spa (*)             |   |
| 57) 5013 Banca Popolare di Ferrara e Rovigo Spa        |   |
| 58) 5014 Banca Popolare di Sesto S. Giovanni           |   |
| 59) 5015 Banca Popolare Prov. Lecchese scparl          |   |
| 60) 5018 Banca Popolare Etica - scparl                 |   |
| 61) 5019 Banca Popolare di Cividale - Scrl             |   |
| 62) 5021 Banca Popolare del Senni - Spa                |   |
| 63) 5060 Banca Cooperativa Cattolica                   |   |
| 64) 5180 Banca Popolare di Bronte Spa (*)              |   |
| 65) 5204 Banca Popolare di Mantova Spa                 |   |
| 66) 5232 Banca Popolare di Lajatico Scrl               |   |
| 67) 5248 Banca Nuova Spa (*)                           |   |
| 68) 5290 Banca Popolare del Trentino                   |   |
| 69) 5296 Banca Popolare di Fondi                       |   |
| 70) 5297 Banca Popolare del Frusinate                  |   |
| 71) 5352 Banca Popolare di Todi Spa (*)                |   |
| 72) 5372 Banca Popolare del Cassinate                  |   |
| 73) 5414 Banca Popolare di Aprilia Spa                 |   |
| 74) 5420 Banca Popolare di Augusta - Spa (*)           |   |
| 75) 5467 B. Popolare Castrovillari e Corigliano C. Spa |   |
| 76) 5470 Banca Popolare Ariano Valle Ufita Scrl        |   |
| 77) 5496 Banca Popolare di Cortona                     |   |
| 78) 5526 Banca di Genova e San Giorgio Spa (*)         |   |
| 79) 5544 Banca Popolare Ionica                         |   |
| 80) 5597 Banca Popolare di Monza e Brianza Spa         |   |

Classe **“Particolare Operatività”**

- 1) 3030 Crediop Spa (\*)
- 2) 3059 Banca Cis Spa
- 3) 3493 Cassa Centr.Raiffeisen dell'alto Adige (\*)
- 4) 3599 Cassa Centrale Casse Rurali Trentine
- 5) 10004 Ist.Naz.CreditoAgrario - Spa (\*)
- 6) 10005 Credito Agricolo e Industriale Spa
- 7) 10008 Meliorbanca Spa
- 8) 10312 Credito Fondiario e Industriale Spa
- 9) 10320 Credito Fondiario Toscano Spa
- 10) 10328 Mediocredito Fond. Centroitatia Spa (\*)
- 11) 10623 Coopercredito
- 12) 10630 Istituto per il Credito Sportivo
- 13) 10631 Mediobanca - Banca di Credito Finanziario (\*)
- 14) 10632 Efibanca - Ente Finanziario Interbancario (\*)
- 15) 10633 Centrobanca - Banca Centrale Credito Popolare (\*)
- 16) 10636 Banca Mediocredito Spa (\*)
- 17) 10638 Mediocredito Trentino Alto Adige Spa
- 18) 10639 Mediovenzie Banca Spa
- 19) 10640 Mediocredito del Friuli Venezia Giulia
- 20) 10643 Mediocredito Toscano Spa (\*)
- 21) 10644 Mediocredito dell'Umbria Spa
- 22) 10648 Irfis - Mediocredito della Sicilia Spa (\*)
- 23) 10685 Interbanca Spa (\*)

## 7.2.2. Ripartizione per numero di sportelli

La ripartizione delle banche per numero sportelli, utilizzata nelle considerazioni relative all'accorpamento delle banche in "gruppi" (cfr. par. 3.1), prevede le seguenti cinque fasce: sportelli > 1500; da 500 a 1500; da 100 a 500; da 10 a 100; < 10. In ogni fascia i gruppi sono individuati con riferimento al codice identificativo della capogruppo.

### Fascia "1"

- 1) 1025 Gruppo Bancario Sanpaolo Imi
- 2) 1030 Gruppo Monte dei Paschi di Siena
- 3) 3002 Gruppo Bancaroma
- 4) 3069 Gruppo Intesa
- 5) 3135 Gruppo Unicredito Italiano

### Fascia "2"

- 1) 1005 Gruppo Bancario Banca Nazionale del Lavoro
- 2) 3111 Gruppo Bancario Banca Lombarda e Piemontese
- 3) 3121 Gruppo Cardine
- 4) 5040 Gruppo Bancario Banca Antoniana - Popolare Veneta
- 5) 5188 Gruppo Bancario Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero
- 6) 5428 Gruppo Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino
- 7) 5608 Gruppo Banca Popolare di Novara

### Fascia "3"

- 1) 1015 Gruppo Banco di Sardegna
- 2) 3104 Gruppo Deutsche Bank
- 3) 5048 Gruppo Bancario Banca Popolare Commercio e Industria
- 4) 5164 Gruppo Creditizio Bipielle
- 5) 5216 Gruppo Credito Valtellinese
- 6) 5387 Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- 7) 5390 Gruppo Etruria
- 8) 5437 Gruppo Bancario Bipop - Carire
- 9) 5584 Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
- 10) 5696 Gruppo Banca Popolare di Sondrio
- 11) 5728 Gruppo Bancario Banca Popolare di Vicenza
- 12) 6055 Gruppo Bancario Banca delle Marche
- 13) 6160 Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Firenze
- 14) 6175 Gruppo Carige

- 15) 20005 Gruppo Banca Sella
- 16) 20010 Gruppo Credito Emiliano - Credem
- 17) 20018 Gruppo Bancario Carinord Holding

### Fascia "4"

- 1) 3025 Gruppo Banca Profilo
- 2) 3026 Gruppo Bancario Banca per il Leasing Italease
- 3) 3043 Gruppo Banca Intermobiliare di Investimenti e Gestioni
- 4) 3048 Banca del Piemonte Spa
- 5) 3049 Banca Arditi Galati
- 6) 3054 Banca Ucb Spa
- 7) 3089 Credit Suisse (Italy) Spa
- 8) 3119 Gruppo Bancario Unibanca
- 9) 3124 Banca del Fucino
- 10) 3127 Unipol Banca Spa
- 11) 3300 Gruppo Bancario Banca della Ciociaria
- 12) 3332 Banca Passadore e C. Spa
- 13) 3425 Banco di Credito P. Azzoaglio
- 14) 3440 Gruppo Banco di Desio e della Brianza
- 15) 3456 Gruppo Bancario Bancapulia
- 16) 5036 Gruppo Bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 17) 5104 Banca Popolare del Lazio
- 18) 5116 Banca Cooperativa Valsabbina
- 19) 5132 Banca del Popolo Scrl
- 20) 5142 Banca di Cred. Pop. di Torre del Greco
- 21) 5156 Banca di Piacenza
- 22) 5228 Banca Popolare di Crema Spa
- 23) 5262 Gruppo Bancario Banca Popolare Pugliese
- 24) 5290 Banca Popolare del Trentino
- 25) 5296 Banca Popolare di Fondi
- 26) 5372 Banca Popolare del Cassinate
- 27) 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 28) 5392 Gruppo Banca Popolare dell'Irpinia
- 29) 5418 Gruppo Bancario Veneto Banca
- 30) 5424 Gruppo Creditizio Banca Popolare di Bari
- 31) 5484 Banca di Cividale Spa
- 32) 5512 Gruppo Banca Popolare di Cremona
- 33) 5548 Gruppo Bancario Banca Popolare di Intra
- 34) 5572 Banca Popolare di Marostica

- |  |   |
|--|---|
| 35) 5652 Banca Popolare S. Felice sul Panaro                         | 18) 3139 Banca per lo Sviluppo Coop. Cred. Spa        |
| 36) 5704 Banca Popolare di Spoleto Spa                               | 19) 3141 Banca di Treviso Spa                         |
| 37) 5772 Gruppo Bancario S. Angelo                                   | 20) 3149 Ber - Banco Emiliano Romagnolo Spa           |
| 38) 5792 Banca Popolare Valconca                                     | 21) 3235 Banca Sconto C/C S.M. Capua Vetere           |
| 39) 5856 Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige                       | 22) 3253 Gruppo Bancario Banca del Vecchio            |
| 40) 6010 Cassa dei Risparmi di Forlì Spa                             | 23) 3388 Banca Stabiese                               |
| 41) 6045 Cassa Risparmio di Bolzano Spa                              | 24) 3488 Cassa Lombarda                               |
| 42) 6050 Cassa Risparmio Provincia di Chieti Spa                     | 25) 3493 Cassa Centr. Raiffeisen dell'Alto Adige      |
| 43) 6060 Gruppo Cassa di Risparmio della<br>Provincia di Teramo      | 26) 3586 Westdeutsche Landesbank                      |
| 44) 6085 Gruppo Cassa di Risparmio di Asti                           | 27) 3589 Rasbank                                      |
| 45) 6095 Cassa di Risparmio di Bra Spa                               | 28) 3598 U.B.A.E.-Arab Italian Bank                   |
| 46) 6115 Cassa di Risparmio di Cento Spa                             | 29) 3599 Cassa Centrale Casse Rurali Trentine         |
| 47) 6140 C. R. di Fabriano e Cupramontana Spa                        | 30) 5008 Banca Agricola - Kmecka Banka - Spa          |
| 48) 6150 Cassa di Risparmio di Fermo Spa                             | 31) 5014 Banca Popolare di Sesto S. Giovanni          |
| 49) 6155 Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara                        | 32) 5015 Banca Popolare Prov. Lecchese - Scparl       |
| 50) 6170 Cassa di Risparmio di Fossano Spa                           | 33) 5018 Banca Popolare Etica - Scparl                |
| 51) 6185 Cassa di Risparmio di Imola Spa                             | 34) 5019 Banca Popolare di Cividale - Scrl            |
| 52) 6245 Cassa R. Pescara e Loreto Aprutino Spa                      | 35) 5060 Banca Cooperativa Cattolica                  |
| 53) 6270 Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna                        | 36) 5232 Banca Pop. di Lajatico Scrl                  |
| 54) 6285 Gruppo Creditizio Cassa di Risparmio di<br>Rimini Spa Carim | 37) 5297 Banca Popolare del Frusinate                 |
| 55) 6295 Cassa di Risparmio di Saluzzo Spa                           | 38) 5470 Banca Pop. Ariano Valle Ufita Scrl           |
| 56) 6300 Cassa Risparmio di S. Miniato Spa                           | 39) 5496 Banca Popolare di Cortona                    |
| 57) 6305 B. Cassa di Risparmio Savigliano Spa                        | 40) 5602 Banca Popolare Vesuviana                     |
| 58) 6370 Cassa Risparmio di Volterra Spa                             | 41) 5787 Banca Popolare del Levante                   |
| 59) 6375 Gruppo Cassa di Risparmio di<br>Mirandola                   | 42) 5824 Cassa Sovv. Risparm. fra Personale B. Italia |
| 60) 6380 Gruppo Cassa di Risparmio di Terni e<br>Narni               | 43) 10005 Credito Agricolo e Industriale Spa          |
| 61) 6930 Gruppo Banca Monte Parma                                    | 44) 10008 Gruppo Meliorbanca                          |
| 62) 10631 Gruppo Bancario Mediobanca                                 | 45) 10312 Gruppo Credito Fondiario e Industriale      |
| 63) 20016 Gruppo Bancario Iccrea                                     | 46) 10630 Istituto per il Credito Sportivo            |
|  | 47) 10638 Mediocredito Trentino Alto Adige Spa        |
|  | 48) 10640 Mediocredito del Friuli Venezia Giulia      |

### Fascia "5"

- 1) 3011 Gruppo Hypobank
- 2) 3017 Invest Banca Società per Azioni
- 3) 3023 Banca Woolwich Spa
- 4) 3027 Area Banca Spa
- 5) 3030 Gruppo Bancario Crediop
- 6) 3041 Ubs (Italia) Spa
- 7) 3047 Banca Capasso Antonio Spa
- 8) 3062 Banca Mediolanum Spa
- 9) 3075 Banca Generali Spa
- 10) 3084 Banca Cesare Ponti
- 11) 3087 Gruppo Bancario Banca Finnat  
Euramerica
- 12) 3115 Findomestic Gruppo
- 13) 3122 Banca della Valle d'Aosta
- 14) 3126 Gruppo Banca Leonardo
- 15) 3136 Gruppo Banca del Lavoro e del Piccolo  
Risparmio
- 16) 3137 Gruppo Commerzbank Asset  
Management Italia
- 17) 3138 Banca Reale Spa

### 7.2.3. Ripartizione per fondi intermediati

La ripartizione delle banche per fondi intermediati, utilizzata nelle considerazioni relative all'accorpamento delle banche in "gruppi" (cfr. par. 3.1), prevede le seguenti cinque fasce: fondi intermediati (mld. di lire) >100.000; da 25.000 a 100.000; da 5.000 a 25.000; da 1.000 a 5.000; < 1.000. In ogni fascia i gruppi sono individuati con riferimento al codice identificativo della capogruppo.

#### Fascia "1"

- 1) 1005 Gruppo Bancario Banca Nazionale del Lavoro
- 2) 1025 Gruppo Bancario Sanpaolo Imi
- 3) 1030 Gruppo Monte dei Paschi di Siena
- 4) 3002 Gruppo Bancaroma
- 5) 3069 Gruppo Intesa
- 6) 3135 Gruppo Unicredito Italiano
- 7) 5040 Gruppo Bancario Banca Antoniana – Popolare Veneta

#### Fascia "2"

- 1) 3030 Gruppo Bancario Crediop
- 2) 3104 Gruppo Deutsche Bank
- 3) 3111 Gruppo Bancario Banca Lombarda e Piemontese
- 4) 3121 Gruppo Cardine
- 5) 5164 Gruppo Creditizio Bipielle
- 6) 5188 Gruppo Bancario Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero
- 7) 5387 Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- 8) 5428 Gruppo Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino
- 9) 5437 Gruppo Bancario Bipop - Carire
- 10) 5584 Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
- 11) 5608 Gruppo Banca Popolare di Novara
- 12) 5728 Gruppo Bancario Banca Popolare di Vicenza
- 13) 6160 Gruppo Bancario Cassa di Risparmio di Firenze
- 14) 6175 Gruppo Carige
- 15) 10631 Gruppo Bancario Mediobanca
- 16) 20010 Gruppo Credito Emiliano - Credem

#### Fascia "3"

- 1) 1015 Gruppo Banco di Sardegna
- 2) 3026 Gruppo Bancario Banca per il Leasing Italease

- 3) 3115 Findomestic Gruppo
- 4) 3119 Gruppo Bancario Unibanca
- 5) 3440 Gruppo Banco di Desio e della Brianza
- 6) 3586 Westdeutsche Landesbank
- 7) 5048 Gruppo Bancario Banca Popolare Commercio e Industria
- 8) 5216 Gruppo Credito Valtellinese
- 9) 5390 Gruppo Etruria
- 10) 5418 Gruppo Bancario Veneto Banca
- 11) 5548 Gruppo Bancario Banca Popolare di Intra
- 12) 5696 Gruppo Banca Popolare di Sondrio
- 13) 6045 Cassa Risparmio di Bolzano Spa
- 14) 6055 Gruppo Bancario Banca delle Marche
- 15) 6270 Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
- 16) 10312 Gruppo Credito Fondiario e Industriale
- 17) 20005 Gruppo Banca Sella
- 18) 20018 Gruppo Bancario Carinord Holding

#### Fascia "4"

- 1) 3011 Gruppo Hypobank
- 2) 3023 Banca Woolwich Spa
- 3) 3048 Banca del Piemonte Spa
- 4) 3054 Banca Ucb Spa
- 5) 3062 Banca Mediolanum Spa
- 6) 3124 Banca del Fucino
- 7) 3127 Unipol Banca Spa
- 8) 3332 Banca Passadore e C. Spa
- 9) 3456 Gruppo Bancario Bancapulia
- 10) 3493 Cassa Centr. Raiffeisen dell'Alto Adige
- 11) 3589 Rasbank
- 12) 3598 U.B.A.E. - Arab Italian Bank
- 13) 3599 Cassa Centrale Casse Rurali Trentine
- 14) 5036 Gruppo Bancario Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 15) 5104 Banca Popolare del Lazio
- 16) 5116 Banca Cooperativa Valsabbina
- 17) 5132 Banca del Popolo Scrl
- 18) 5142 Banca di Cred. Pop. di Torre del Greco
- 19) 5156 Banca di Piacenza
- 20) 5228 Banca Popolare di Crema Spa
- 21) 5262 Gruppo Bancario Banca Popolare Pugliese

- |  |  |
|--|--|
| 22) 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata                       | 17) 3139 Banca per lo Sviluppo Coop. Cred. Spa         |
| 23) 5392 Gruppo Banca Popolare dell'Irpinia                          | 18) 3141 Banca di Treviso Spa                          |
| 24) 424 Gruppo Creditizio Banca Popolare di Bari                     | 19) 3149 Ber - Banco Emiliano Romagnolo Spa            |
| 25) 5484 Banca di Cividale Spa                                       | 20) 3235 Banca Sconto C/C S.M. Capua Vetere            |
| 26) 5512 Gruppo Banca Popolare di Cremona                            | 21) 3253 Gruppo Bancario Banca del Vecchio             |
| 27) 5572 Banca Popolare di Marostica                                 | 22) 3300 Gruppo Bancario Banca della<br>Ciociaria      |
| 28) 5704 Banca Popolare di Spoleto Spa                               | 23) 3388 Banca Stabiese                                |
| 29) 5772 Gruppo Bancario S. Angelo                                   | 24) 3425 Banco di Credito P.Azzoaglio                  |
| 30) 5856 Gruppo Banca Popolare dell'Alto Adige                       | 25) 3488 Cassa Lombarda                                |
| 31) 6010 Cassa dei Risparmi di Forlì Spa                             | 26) 5008 Banca Agricola - Kmecka Banka - Spa           |
| 32) 6050 Cassa Risparmio Provincia di Chieti Spa                     | 27) 5014 Banca Popolare di Sesto S. Giovanni           |
| 33) 6060 Gruppo Cassa di Risparmio della<br>Provincia di Teramo      | 28) 5015 Banca Popolare Prov. Lecchese - S. Carlo      |
| 34) 6085 Gruppo Cassa di Risparmio di Asti                           | 29) 5018 Banca Popolare Etica - S. Carlo               |
| 35) 6115 Cassa di Risparmio di Cento Spa                             | 30) 5019 Banca Popolare di Cividale - S. Carlo         |
| 36) 6140 C. R. di Fabriano e Cupramontana Spa                        | 31) 5060 Banca Cooperativa Cattolica                   |
| 37) 6150 Cassa di Risparmio di Fermo Spa                             | 32) 5232 Banca Pop. di Lajatico S. Carlo               |
| 38) 6155 Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara                        | 33) 5290 Banca Popolare del Trentino                   |
| 39) 6170 Cassa di Risparmio di Fossano Spa                           | 34) 5296 Banca Popolare di Fondi                       |
| 40) 6185 Cassa di Risparmio di Imola Spa                             | 35) 5297 Banca Popolare del Frusinate                  |
| 41) 6245 Cassa R. Pescara e Loreto Aprutino Spa                      | 36) 5372 Banca Popolare del Cassinate                  |
| 42) 6285 Gruppo Creditizio Cassa di Risparmio di<br>Rimini Spa Carim | 37) 5470 Banca Pop. Ariano Valle Ufita S. Carlo        |
| 43) 6300 Cassa Risparmio di S. Miniato Spa                           | 38) 5496 Banca Popolare di Cortona                     |
| 44) 6370 Cassa Risparmio di Volterra Spa                             | 39) 5602 Banca Popolare Vesuviana                      |
| 45) 6375 Gruppo Cassa di Risparmio di Mirandola                      | 40) 5652 Banca Popolare S. Felice sul Panaro           |
| 46) 6380 Gruppo Cassa di Risparmio di Terni e<br>Narni               | 41) 5787 Banca Popolare del Levante                    |
| 47) 6930 Gruppo Banca Monte Parma                                    | 42) 5792 Banca Popolare Valconca                       |
| 48) 10008 Gruppo Meliorbanca   | 43) 5824 Cassa Sovv. Risparmio fra Personale B. Italia |
| 49) 10630 Istituto per il Credito Sportivo                           | 44) 6095 Cassa di Risparmio di Bra Spa                 |
| 50) 10638 Mediocredito Trentino Alto Adige Spa                       | 45) 6295 Cassa di Risparmio di Saluzzo Spa             |
| 51) 10640 Mediocredito del Friuli Venezia Giulia                     | 46) 6305 B. Cassa di Risparmio Savigliano Spa          |
| 52) 20016 Gruppo Bancario Iccrea                                     | 47) 10005 Credito Agricolo e Industriale Spa           |

### Fascia "5"

- 1) 3017 Invest Banca Società per Azioni
- 2) 3025 Gruppo Banca Profilo
- 3) 3027 Area Banca Spa
- 4) 3041 Ubs (Italia) Spa
- 5) 3043 Gruppo Banca Intermobiliare di  
Investimenti e Gestioni
- 6) 3047 Banca Capasso Antonio Spa
- 7) 3049 Banca Arditi Galati
- 8) 3075 Banca Generali Spa
- 9) 3084 Banca Cesare Ponti
- 10) 3087 Gruppo Bancario Banca Finnat Euramerica
- 11) 3089 Credit Suisse (Italy) Spa
- 12) 3122 Banca della Valle d'Aosta
- 13) 3126 Gruppo Banca Leonardo
- 14) 3136 Gruppo Banca del Lavoro e del Piccolo  
Risparmio
- 15) 3137 Gruppo Commerzbank Asset Management  
Italia
- 16) 3138 Banca Reale Spa

### 7.3. Tavole e relativo indice con i riferimenti al questionario

#### Cap. 2 – Obiettivi e struttura dell'indagine

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
A100A/A101C/A100B	Cap. A – Domanda A.1.....	1

#### Cap. 3 – I profili economici dell'EAD

##### Par. 3.1 - La spesa complessiva

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
A100	.....	2
G1000GG	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	3
G1000GB	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	4
G1000GC	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	5
G1000GE	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	6
G1000GF	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	7
G1000GN	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	8
G1000GM	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	9
A101CC/A101DD	.....	10

##### Par. 3.2 - La spesa delle banche del campione

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
R800GG	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	11
R1000GG	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	12
R800GB/R1000GB	Cap. C – Tabella C.1.....	13
R800GA/R1000GA	Cap. C – Tabella C.1.....	14
R800GC/R1000GC	Cap. C – Tabella C.1.....	15
R800GD/R1000GD	Cap. C – Tabella C.1.....	16
R800GE/R1000GE	Cap. C – Tabella C.1.....	17
R800GF/R1000GF	Cap. C – Tabella C.1.....	18
R800GM/R1000GM	Cap. C – Tabella C.1.....	19
R800GN/R1000GN	Cap. C – Tabella C.1.....	20
R800GJ/R1000GJ	Cap. C – Tabella C.1.....	21

### **Par. 3.3 - La distribuzione dei costi**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
DV001	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	22
R600GI	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	23
R100GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	24
R104GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	25
R100GC/GD/GE/GF	Cap. C – Tabella C.1 .....	26
R200GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	27
R300GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	28
R301GA/R303GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	29a
R302GA/R304GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	29b
R600GD	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	30
R700GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	31

### **Par. 3.4 – Gli investimenti**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
DV002	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	32
R800LD/R1000LD	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	33
R100LB	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	34
R200LB	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	35

### **Par. 3.5 – I ricavi per servizi resi**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
R900GG	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	36

## **Cap. 4 – La gestione del sistema informatico**

### **Par. 4.1 – Le soluzioni adottate**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
DZ004	Cap. C – Tabella C.1.....	37
DZ004B	Cap. C – Tabella C.1.....	38
DZ001	Cap. C – Tabella C.1.....	39
DZ003	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	40
A03A/A04A	Cap. A – Domande A.3 e A.4.....	41
A01A	Cap. A – Domanda A.1.....	42

## **Par. 4.2 – I profili economici e gli indicatori**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
DZ002	Cap. C – Tabella C.1.....	43
R801GA/GB/GC/GD	Cap. C – Tabella C.1.....	44
DV001	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	45a
DV001	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	45b
R600GH	Cap. C – Tabella C.1 .....	46
DZ005	Cap. C – Tabella C.1 .....	47
DV003	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	48a
DV003	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	48b
R1021GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	49a
R1021GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	49b
R100GC/GD/GE/GF	Cap. C – Tabella C.1 .....	50a
R100GC/GD/GE/GF	Cap. C – Tabella C.1 .....	50b
R100GC/GD/GE/GF	Cap. C – Tabella C.1 .....	50c
R100GC/GD/GE/GF	Cap. C – Tabella C.1 .....	50d
DV004	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	51a
DV004	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	51b
DV005	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	52a
DV005	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	52b
DV005	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	52c
DV005	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	52d
DV007	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	53a
DV007	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	53b
DV008	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	54a
DV008	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	54b
DV009	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	55a
DV009	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	55b
R101GC/R103GC	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	56
R1021GA	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	57
DV002	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	58
R800LDA/LDB	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	59
DV101	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	60a
DV101	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	60b
DV006	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	61a
DV006	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	61b
DV006	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	61c
DV006	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	61d
DV010	Cap. C – Tabelle C.1 e C.2.....	62

## **Cap. 5 – Il personale EAD**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
A101A/A101B	.....	63
B01A	Cap. B – Tabelle B.1 e B.2.....	64
B01B/B02B	Cap. B – Tabelle B.1 e B.2.....	65
B01C/B02C/B02D	Cap. B – Tabelle B.1 e B.2.....	66

B02A	Cap. B – Tabelle B.1 e B.2.....	67
B02E	Cap. B – Tabelle B.1 e B.2.....	68

## **Cap. 6 – I canali distributivi alternativi allo sportello**

### **Par. 6.1 – Modalità di offerta dell'Internet Banking**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
D05A	Cap. D – Domanda D.5.....	69
D06A/D06B	Cap. D – Domanda D.6.....	70
D07A/D09A	Cap. D – Domande D.7 e D.9.....	71
D08A	Cap. D – Domanda D.8.....	72

### **Par. 6.2 – Call Center**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
D12A/D13A	Cap. D – Domande D.12 e D.13.....	73
D14A	Cap. D – Domanda D.14.....	74

### **Par. 6.3 – Intranet**

<b>Tavola</b>	<b>Riferimento al questionario</b>	<b>N.</b>
D10A/D11A	Cap. D – Domande D.10 e D.11.....	75