

*CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA
ITALIANA*

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

Situazione al 31 dicembre 2007

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Beatrice Bernardini (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) e Massimiliano Magi Spinetti (ABI), hanno partecipato: Salvatore Fratejacci, Pier Luigi Polentini, Silvio Proia, Ernesto Ferrari e Daniela D'Amicis (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Maria Rosaria Buzzi e Federica Cassano (Banca d'Italia – Servizio Informazioni Sistema Creditizio), Silvia Attanasio (ABI), Filiberto Luigi Rossi (Consorzio Operativo Gruppo MPS), Claudio Paglia e Antonio Melina (Intesa Sanpaolo), Alessandro Giusti (Credito Emiliano), Leonardo Gioscia (Banca CR Firenze), Claudio Geloni e Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro), Marco Righetti (Unicredito Italiano), Francesca Mastella (SGS - Banco Popolare), Giorgio Vivori (Banca Popolare di Milano), Daniela Pregliasco (Banca Carige), Fabrizio Belloli (UBI Banca), Christian Altomare (Deutsche Bank), Tommaso d'Abrosca (Banca Popolare di Lodi) e Gianni Ruggeri (Banca Popolare dell'Emilia Romagna).

Ha arricchito l'indagine l'apporto dei responsabili delle Filiali in Italia dei principali gruppi bancari europei, per la realizzazione di un'apposita sezione della "Rilevazione"; nell'occasione, un rilevante contributo organizzativo è stato fornito dalla Direzione e dalle strutture di Vigilanza della Sede di Milano della Banca d'Italia.

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 dell'*Information and Communication Technology (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 dell'ICT in ambito creditizio.

Allo scopo di consentirne la consultazione da parte di un pubblico più ampio rispetto a quello tradizionale degli "addetti ai lavori", il rapporto è reso disponibile sui siti *internet* della CIPA (www.cipa.it) e dell'ABI (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
Alberto Mario **CONTESSA**

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI
Giuseppe **ZADRA**

Roma, ottobre 2008

INDICE

SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE	5
1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE	15
2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO	16
3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI	17
3.1 <i>Costi ICT complessivi</i>	17
3.2 <i>Cashout ICT per finalità e per grandi aree</i>	21
3.3 <i>Costi ICT per grandi aree</i>	31
3.4 <i>Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi</i>	34
3.5 <i>Costi ICT unitari</i>	38
3.6 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i>	39
3.7 <i>Profili organizzativi</i>	51
4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE	55
4.1 <i>Costi ICT complessivi</i>	55
4.2 <i>Costi ICT per grandi aree</i>	55
4.3 <i>Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi</i>	57
4.4 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i>	59
4.5 <i>Profili organizzativi</i>	62
4.6 <i>Canali distributivi e tecnologie internet</i>	65
4.7 <i>Sicurezza informatica</i>	73
5. APPROFONDIMENTI TEMATICI	78
5.1 <i>Evoluzione ATM</i>	78
5.2 <i>La policy e l'organizzazione della sicurezza informatica</i>	84
5.3 <i>Innovazione tecnologica</i>	94
5.4 <i>Fonia fissa, fonia mobile, dispositivi mobili</i>	98
5.5 <i>Indagine relativa a gruppi italiani e esteri con rilevante articolazione internazionale</i>	102
6. APPENDICE	111
6.1 <i>Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche in classi dimensionali</i>	111
6.2 <i>Elenco dei gruppi bancari</i>	112
6.3 <i>Elenco delle banche partecipanti all'indagine individuale</i>	114
6.4 <i>Elenco dei gruppi partecipanti all'indagine relativa a gruppi italiani e esteri con rilevante articolazione internazionale</i>	116
6.5 <i>Glossario</i>	117
7. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI	122

SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE

La rilevazione esamina i profili economici, organizzativi e di sicurezza dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – come nei quattro anni precedenti – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”. Il primo campione è costituito dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati; il secondo campione è composto da 139 banche, di cui 106 esaminate anche nell'ambito dell'analisi per gruppi.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato l'80% del sistema (in termini di fondi intermediati); il 75% è stato esaminato in un'ottica consolidata.

Gruppi bancari

Nel 2007 i venti gruppi bancari esaminati hanno sostenuto complessivamente costi ICT (comprensivi dei costi per la fonia, fissa e mobile) per 4.694 milioni di euro; per il 2008, sulla base dei budget di spesa redatti a inizio d'anno, sono previsti costi per 4.825 milioni di euro (+ 2,8%).

In presenza di operazioni di aggregazione fra banche – realizzate e in via di realizzazione – significative sia per numerosità sia per rilevanza dei soggetti coinvolti, e tenuto conto del ruolo fondamentale svolto dalla funzione informatica nell'ambito di tali processi, si è provveduto a enucleare, all'interno dei complessivi costi ICT, quelli strettamente connessi a rilevanti modifiche delle dimensioni e della struttura aziendale (fusioni e acquisizioni, sia di aziende sia di un insieme consistente di sportelli).

Metà dei venti gruppi del campione ha segnalato di avere sostenuto nel 2007 “costi ICT di integrazione” per un totale di 312 milioni di euro, con un'incidenza media – sui relativi costi totali - dell'8,3%. La diversa ampiezza dell'operazione di integrazione e la diversa entità dei connessi interventi tecnologici di omogeneizzazione/razionalizzazione determinano una significativa dispersione delle singole incidenze percentuali intorno al valore medio.

Per il 2008 nove gruppi hanno previsto di dover far fronte a “costi ICT di integrazione”, per un ammontare complessivo di 443 milioni di euro.

Sono proseguiti, anche nel 2007, gli sforzi volti a rendere più efficiente la gestione delle risorse tecnologiche attraverso interventi concernenti sia il *procurement* (rinegoziazione dei contratti, sostituzione del fornitore), sia i profili organizzativi (revisione dei processi interni) sia gli aspetti più propriamente tecnologici (consolidamento dei sistemi e delle applicazioni).

La valutazione effettuata ex-post sulle iniziative poste in essere assegna il giudizio più elevato di efficacia (in termini di risparmi conseguiti) alla modifica dei rapporti con i fornitori, sotto forma sia di revisione delle condizioni contrattuali con le abituali

controparti sia di sostituzione delle stesse. Il consolidamento dei sistemi e delle applicazioni si colloca al terzo posto per importanza relativa. A tali tre tipologie di intervento è da ricondurre, complessivamente, circa il 60% dei risparmi di costo conseguiti.

Nel 2007 circa un quarto del *cashout* ICT è stato destinato allo “sviluppo del *business*”; un ulteriore 30,6% è stato assorbito, complessivamente, dai “progetti di integrazione” e dalle iniziative di “razionalizzazione delle infrastrutture” (spesso connesse, anch’esse, a operazioni di integrazione aziendale).

Nonostante le numerose innovazioni normativo-regolamentari e di autodisciplina bancaria recentemente introdotte, l’ammontare del *cashout* ICT per “interventi di *compliance*” dei gruppi bancari esaminati si è ridotto nel corso degli ultimi tre anni; per il “campione costante”¹ l’importo complessivo è passato da 357 milioni di euro nel 2005 a 286 nel 2006 e a 228 nel 2007.

Esaminando nel dettaglio le singole iniziative normativo-regolamentari che hanno fatto scaturire esigenze di adeguamento, si rileva che nel 2007 la componente tecnologica degli interventi necessari per garantire l’allineamento alle prescrizioni del “Nuovo Accordo di capitale” ha comportato complessivamente, per i primi venti gruppi bancari, un esborso di 61 milioni di euro, pari a circa un quarto del totale degli esborsi dei medesimi gruppi per interventi ICT “di *compliance*”.

Impegni significativi sul fronte tecnologico sono derivati anche dall’entrata in vigore della normativa MiFID e dalla fase propedeutica all’avvio della SEPA.

Avendo riguardo ai processi operativi e amministrativi/di controllo in cui si ripartisce l’attività aziendale, si rileva che l’insieme delle aree definito come “*operations*” ha assorbito la parte prevalente (60%) dei costi ICT; la parte rimanente si suddivide, in porzioni sostanzialmente omogenee, tra “area direzionale”, “area *marketing e customer service*” e “area supporto”.

Nella Rilevazione per il 2007 è stato adottato uno schema di analisi che ripartisce i costi ICT per “aree tematiche” (sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni) e per “fattori produttivi” (hardware, software, personale interno, servizi da terzi, altri costi ICT).

E’ emerso che le aree “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono complessivamente, nella media, oltre il 60% del totale; seguono, in ordine decrescente di aliquota, i sistemi periferici (sistemi distribuiti, ATM e POS) e quelli trasmissivi (reti dati, fonia fissa e mobile).

In linea con l’andamento rilevato da tempo – connesso sia alla creazione di apposite società strumentali all’interno dei gruppi bancari (o di società consortili di proprietà bancaria) sia al ricorso a soggetti esterni specializzati per lo svolgimento di talune attività non ritenute “*core*” – i servizi da terzi continuano a costituire la tipologia di costo ICT “per fattore produttivo” largamente prevalente (oltre la metà del totale).

¹ Si tratta dei primi venti gruppi per fondi intermediati negli anni 2005 e 2006 che, nel 2007, si sono ridotti a diciassette per effetto di operazioni di fusione e di scorporo aziendale.

Nel 2007 la crescita della spesa per tecnologie e l'andamento discendente dei risultati reddituali hanno determinato, rispetto all'anno precedente, un innalzamento degli indicatori - utilizzati nell'indagine - che rapportano i costi ICT alle principali grandezze operative (totale attivo, dipendenti, sportelli) e di conto economico (margine di intermediazione, risultato di gestione, costi operativi).

Le diverse caratteristiche operative - e la connessa diversa composizione del conto economico - che connotano i gruppi in relazione alle diverse dimensioni si riflettono sugli indicatori: anche per il 2007 i cinque gruppi "principali" presentano infatti indicatori medi di costo ICT superiori a quelli medi dei quindici gruppi "altri" (anche per effetto di una minore incidenza degli aggregati reddituali sul totale attivo) e una maggiore produttività dei dipendenti.

I risultati del confronto sugli indicatori di costo cambiano di segno qualora si depurino i costi in tecnologie della componente connessa ai processi di integrazione (considerati come eventi di carattere straordinario). La maggiore rilevanza delle operazioni di integrazione presso i gruppi di più ampie dimensioni fa infatti sì che i loro indicatori di costo ICT risultino, in questo caso, inferiori a quelli corrispondenti dei gruppi "altri".

Distinguendo i gruppi in relazione alla scelta organizzativa adottata per lo svolgimento della funzione informatica (accentramento in un dipartimento interno all'azienda bancaria o, viceversa, creazione di un'entità separata dotata di autonomia giuridica e patrimoniale, inserita comunque nel gruppo), emerge che gli indicatori di costo ICT degli undici gruppi che hanno effettuato la prima scelta sono, nella media, superiori a quelli che hanno adottato la seconda modalità. Analogo risultato si ottiene considerando i costi ICT al netto della componente "per integrazione".

L'indagine non si è estesa a verificare se, e eventualmente in quali termini, esista un nesso di causalità tra scelta organizzativa adottata e incidenza dei costi informatici. La ricorrenza statistica rilevata non è pertanto da considerare come una valutazione di merito sull'una o sull'altra scelta, né, tantomeno, come un'indicazione di carattere strategico.

Nelle politiche di *sourcing*, l'*offshoring* costituisce una scelta adottata ancora poco frequentemente. Il ricorso a fornitori extra-UE, anche quando effettuato, riguarda solitamente porzioni marginali della complessiva attività di manutenzione e sviluppo del software. Un solo gruppo dichiara di ricorrere in via prevalente a fornitori extra-UE per lo sviluppo di nuove applicazioni.

A fronte di una crescente variabilità della domanda da parte degli utenti interni in corso d'anno, il 70% dei gruppi prevede momenti intermedi di revisione/integrazione, in aggiunta alla raccolta delle esigenze di *business* effettuata con cadenza annuale; nel rimanente 30% la raccolta delle esigenze ha cadenza infrannuale.

In dodici dei venti gruppi esaminati esiste una formalizzazione dell'*Enterprise Architecture* (EA). In otto di questi la relativa responsabilità spetta a un comitato interno al settore ICT; in quattro il comitato è composto da manager sia dell'ICT sia del *business*.

La *customer satisfaction* per i servizi ICT è oggetto di particolare attenzione: nel 2007 il 75% dei gruppi ha effettuato indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni; un ulteriore 5% ha previsto l'avvio di indagini in materia nel corso del 2008.

La metodologia prevalentemente utilizzata è quella del questionario, seguita dai confronti periodici con i comitati utente e dalle interviste. Nessun gruppo ha attivato lo strumento del forum virtuale.

I profili di continuità ed efficienza del servizio erogato, unitamente alla tempestività d'intervento a fronte di problematiche segnalate, sono aspetti esaminati in tutte le indagini di *customer satisfaction*. Seguono, con percentuali decrescenti, gli aspetti dell'adeguatezza funzionale delle applicazioni rispetto ai processi operativi, dell'adeguatezza delle istruzioni operative fornite, del grado di coinvolgimento dell'utente nelle scelte.

Banche singole

Le risultanze relative al “campione banche singole” – prevalentemente composto da aziende appartenenti ai primi venti gruppi bancari – riproducono, in maniera pressoché speculare, quanto già rilevato con riferimento al “campione gruppi”.

In particolare, l'area “finanza e tesoreria” si conferma come quella cui è destinata una maggiore aliquota di risorse tecnologiche.

Le aree tematiche “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi ICT.

La rilevanza dei rapporti di gruppo emerge in tutta evidenza considerando la ripartizione media dei costi per “fattori produttivi”: oltre la metà dei costi ICT rappresenta il corrispettivo di servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del medesimo gruppo.

Dall'analisi “per indici” si rileva che l'incidenza dei costi ICT sui fondi intermediati cresce al diminuire delle dimensioni. Meno netto è invece l'andamento degli indicatori che rapportano tali costi ai principali aggregati di conto economico, la cui incidenza media sui fondi intermediati aumenta al diminuire delle dimensioni. Le banche “maggiori” evidenziano inoltre, rispetto alle più piccole, più elevati costi in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrispondono una maggiore produttività (in termini di fondi intermediati) dei dipendenti e più ampi volumi operativi per sportello.

In presenza di un'offerta “multicanale” da parte della stragrande maggioranza delle banche, prosegue l'affermazione di *internet* come canale diretto preferito dalla clientela.

Tranne che per specifiche operazioni – quali i prestiti e l'acquisto di prodotti assicurativi – l'aliquota di transazioni effettuata via *web* raggiunge ormai una dimensione significativa. Un contributo all'ulteriore utilizzo dell'*internet banking* è stato fornito anche

da interventi normativi: a seguito del cosiddetto “Decreto Bersani”, la quota via *web* delle deleghe di pagamento è quasi triplicata.

L’ATM continua a essere “specializzato” per i servizi di ricarica (di carte di pagamento e di servizi prepagati) e per l’acquisto di servizi accessori non bancari (*ticketing*). In connessione con la progressiva adozione di apparecchi “evoluti”, inizia a essere utilizzato anche per i versamenti, fin qui effettuati esclusivamente presso lo sportello.

Ancora molto contenuta l’operatività svolta per il tramite del *mobile banking*, offerto da poco più di un quarto delle banche del campione.

In ambito aziendale, informativa interna e formazione del personale continuano a costituire le aree in cui più ampio e consolidato è l’utilizzo di applicazioni in rete. Significativo è anche il ricorso a *internet* per le applicazioni di *marketing* e di gestione della relazione con la clientela.

In corrispondenza con la crescente rilevanza del fenomeno del *social networking*, particolare impulso hanno da ultimo ricevuto i sistemi di *collaboration*: a fine 2007 il 66% delle banche del campione adottava tali sistemi; un ulteriore 16% ne ha previsto l’adozione entro la fine del 2008.

L’attenzione rivolta in questi anni al profilo della continuità di servizio – anche per effetto di appositi interventi della normativa di vigilanza – si è tradotta nell’ormai generalizzata presenza, presso le banche, di piani formalizzati di *business continuity* e di *disaster recovery*.

Anche in materia di misure di prevenzione e contrasto delle frodi perpetrate tramite canali telematici le banche hanno realizzato un complesso di iniziative, grazie anche all’opera di sensibilizzazione svolta in ambito associativo.

Le azioni poste in essere vanno dal supporto alla clientela (*education*; supporto operativo mediante assistenza al *call center* di personale specializzato), alle scelte organizzativo-gestionali-operative (struttura organizzativa permanente finalizzata all’adozione delle contromisure; definizione di procedure d’azione in risposta alle frodi; monitoraggio dell’operatività della clientela per la tempestiva individuazione di comportamenti anomali), alla collaborazione con soggetti esterni (oltre alle forze dell’ordine, sia altre banche sia *internet service provider*).

Per la prevenzione del furto d’identità e delle frodi telematiche il presidio tecnologico maggiormente adottato è quello dell’autenticazione “a due fattori”, con alcune differenze nel “secondo fattore” a seconda che il cliente appartenga al segmento *retail* o a quello *corporate*.

Nel segmento *retail*, il “secondo fattore” è infatti usualmente rappresentato dal *token* o da altro dispositivo fisico (adottato, per le operazioni dispositive, dalle banche cui fa capo il 66,8% del totale dei c/c *on-line* di clientela *retail* del campione). Molto più contenuto è il ricorso all’autenticazione “a due livelli”, con il “secondo livello” rappresentato da una *password* statica o da una *password* dinamica. Ancora marginale

l'utilizzo, come "secondo fattore", del certificato digitale. Sostanzialmente assente l'utilizzo di *smart card* e non ancora sperimentati i sistemi biometrici.

Per il *segmento corporate*, invece, la *smart card* rappresenta il "secondo fattore" più diffuso, seguita dal *token* e dal certificato digitale. Del tutto residuale l'autenticazione "a due livelli", con *password* statica e dinamica.

Approfondimenti tematici

Evoluzione ATM

L'occasione dell'adeguamento al *microchip* viene spesso sfruttata per arricchire di nuove funzionalità gli ATM. L'approfondimento dedicato al fenomeno – relativamente al campione "banche singole" – ha innanzitutto consentito di rilevare la presenza di funzionalità "evolute", che vanno dalla veicolazione di proposte commerciali alla possibilità di effettuare pagamenti, all'*inquiry* di tipo particolare, allo svolgimento di servizi di prenotazione e biglietteria.

Quasi il 30% del campione dichiara di mettere a disposizione della clientela, oltre agli ATM, apparecchiature *self-service* multimediali (la percentuale sale all'80% presso le banche "maggiori").

La quasi totalità di tali apparecchiature consente l'accesso all'operatività *on-line* e l'effettuazione di pagamenti; seguono, con percentuali decrescenti, il rilascio di informativa pubblicitaria, di informativa concernente la normativa sulla trasparenza e l'effettuazione di iniziative di *customer care*.

La policy e l'organizzazione della sicurezza informatica

Il profilo della sicurezza informatica sta assumendo crescente rilevanza nell'ambito della gestione ICT e della complessiva gestione aziendale. La pervasività delle tecnologie informatiche nell'attività bancaria rende cruciale assicurare un adeguato governo dei connessi rischi, attraverso la creazione di idonei presidi organizzativo-strutturali, la fissazione di *policy*, la loro applicazione concreta, l'utilizzo di risorse adeguate per numero e competenza professionale, la diffusione tra tutti gli addetti – anche al di fuori del settore ICT – della "cultura della sicurezza". Apposite previsioni della normativa bancaria costituiscono ulteriore stimolo nella medesima direzione.

Il tema costituisce da tempo oggetto di attenzione da parte della "Rilevazione", che ad esso dedica una specifica sezione. Nell'indagine relativa al 2007 è stato inoltre ritenuto opportuno affiancare a tale sezione un apposito "approfondimento", relativo ai gruppi bancari.

Un primo aspetto esaminato è quello del coinvolgimento dei vertici aziendali nella definizione delle *policy* di sicurezza: nel 40% dei gruppi bancari tale funzione è assegnata a un apposito Comitato; in una percentuale analoga al settore ICT; solo nel 20% dei casi viene coinvolto il *Board*.

Standard e best practices internazionali costituiscono importanti punti di riferimento, di diffusa adozione. In particolare, i tre quarti dei gruppi, a fine 2007, aveva adottato (o stava adottando) lo *standard* ISO 27001/BS 17999. I gruppi “principali” si sono mossi in anticipo – rispetto agli “altri” – in tale direzione.

Le *policy* hanno solitamente carattere onnicomprensivo e contemplano, al proprio interno, un ampio insieme di processi organizzativi che, nella stragrande maggioranza dei casi, vanno dal *business continuity planning* alla gestione degli incidenti, delle vulnerabilità, del rischio e dei cambiamenti, ai processi di *test* e accettazione delle misure di sicurezza.

La ridondanza costituisce il presidio solitamente adottato per mitigare il rischio di guasti nell’hardware; allo scopo di mitigare i rischi di comportamento anomalo del software viene adottato un insieme di presidi che vanno dal controllo di qualità del software sull’intero ciclo di vita dello stesso (o limitatamente al suo ciclo di sviluppo) al *code inspection* sul software critico, alla duplicazione di applicazioni critiche.

La frode interna costituisce un’importante causa di perdite aziendali, sia di carattere patrimoniale che reputazionale. Ne deriva la particolare attenzione rivolta dalle banche a questa tipologia di rischio. Le misure adottate a fini preventivi da tutti i gruppi sono rappresentate dal tracciamento dell’accesso ai dispositivi critici, dall’attribuzione di privilegi differenziati in relazione a ruolo e funzione dei dipendenti, dal controllo di qualità della *password*. A questi – con percentuali di adozione più contenute – si aggiungono altri presidi tecnici (*logging* delle applicazioni, *strong authentication*), regolamentari (previsione di provvedimenti disciplinari), organizzativi (contraddittorio per le transazioni critiche), gestionali (programmi di sensibilizzazione, *screening* del personale).

Il *monitoring* delle transazioni critiche rappresenta il presidio più diffusamente adottato per la mitigazione del rischio di frode esterna, seguito, in ordine di diffusione decrescente, dall’autenticazione evoluta dell’utente e dall’applicazione dei criteri di sicurezza contemplati nelle *policy* già nella fase di disegno delle applicazioni.

E’ ormai generalizzata la consapevolezza che la sicurezza informatica non si fondi solo sui presidi tecnologici né possa essere delegata in toto a un nucleo di “addetti ai lavori”. Essenziale è invece il coinvolgimento dell’intero personale, che deve essere consapevole sia dei rischi sia dei comportamenti da seguire per contenerli.

Lo strumentario utilizzato a tal fine dai gruppi bancari va dall’intervento di carattere normativo alla diffusione di messaggi di *alert* in corrispondenza di situazioni particolari, all’effettuazione di appositi interventi formativi, con modalità differenziate (in presenza e a distanza).

Innovazione tecnologica

Ormai da tempo i *budget* di spesa (e in specie quelli ICT) sono oggetto di particolare attenzione da parte dei vertici aziendali. Contemporaneamente, vivace è il dibattito sulla funzione dell’ICT quale strumento di differenziazione strategica, e quindi non solo sull’entità dei relativi costi ma, soprattutto, sulla loro ripartizione tra la

componente da ricollegare al semplice “funzionamento della macchina” e quella finalizzata allo sviluppo del *business* o al cambiamento del modello stesso di *business*.

In questo contesto, si è ritenuto opportuno effettuare un focus sul grado di apertura all’innovazione tecnologica dei primi venti gruppi bancari, rivolgendo l’attenzione agli assetti organizzativi adottati, alle risorse (umane e finanziarie) a ciò dedicate, ai principali progetti in corso.

Alla fine del 2007, sedici gruppi del campione vedevano la presenza, all’interno della funzione ICT, di un settore appositamente dedicato all’individuazione delle tecnologie innovative utilizzabili per obiettivi di *business*. Un ulteriore gruppo ne prevedeva la costituzione entro il 2008.

Nei gruppi di maggiori dimensioni – anche per effetto della maggiore rilevanza numerica media dei componenti del nucleo “di ricerca” – all’attribuzione formale della funzione corrisponde, in via prevalente, l’assegnazione dello status di settore indipendente. Nei gruppi minori, pur in presenza di una formalizzazione dei compiti, le frequenze si ripartiscono in misura pressoché analoga tra le due scelte organizzative di dipendenza/indipendenza .

In termini di risorse finanziarie destinate, l’“innovazione tecnologica” ha assorbito nel 2007 un’aliquota media pari al 2,5% del *cashout* ICT. La maggioranza dei gruppi prevede per i prossimi anni un trend in aumento delle risorse a ciò dedicate.

Esaminando più in dettaglio i progetti in corso, emerge che la tecnologia mobile è quella verso cui converge l’interesse della maggior parte dei gruppi. Significativa è anche l’attenzione rivolta alle tecnologie che rientrano sotto la denominazione di “*web 2.0*”: la connessa possibilità di rendere più agevole la collaborazione tra soggetti con competenze professionali diverse e localizzazione fisica diversa ha enfatizzato il loro utilizzo, in specie nelle realtà con esigenze di integrazione di culture aziendali diverse. Pressoché assente l’interesse ai sistemi biometrici e alla *Near Field Communication*.

Fonia fissa, fonia mobile, dispositivi mobili

Un apposito focus è stato dedicato al settore della fonia, rivolgendo l’attenzione alle modalità organizzativo-gestionali adottate, alle scelte effettuate in materia di *Voice Over IP*, alle diverse tipologie di dispositivi mobili utilizzati.

L’80% dei gruppi segnala di aver già adottato soluzioni o di avere in corso progetti *VOIP*. Per la metà di questi gruppi, il *VOIP* è esteso a tutti gli impianti di nuova installazione.

Dei sedici che hanno già adottato soluzioni della specie, sei hanno raggiunto una percentuale di numeri interni *VOIP* superiore al 20% del totale; gli altri dieci si collocano invece sulla fascia di percentuale inferiore al 20%. Nel 75% dei casi le soluzioni *VOIP* sono fornite da un *provider* esterno.

Le esigenze di mobilità hanno comportato la distribuzione, presso la compagine del personale, di dispositivi mobili di diverse tipologie e con diverse funzionalità. In

termini di numerosità, l'aliquota più elevata sul totale dei dispositivi mobili in dotazione ai dipendenti spetta ai cellulari, seguiti, con percentuali molto più contenute, dai dispositivi di connessione su *laptop*, dai "Blackberry" e dalle SIM su dispositivi di allarme.

Indagine relativa a gruppi italiani e esteri con rilevante articolazione internazionale

Già lo scorso anno era stata effettuata una prima sperimentazione dell'estensione dell'indagine ai principali gruppi europei. La crescente articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani e la sempre più diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri avevano infatti evidenziato l'esigenza di un confronto che non fosse ristretto entro i confini nazionali.

Nella Rilevazione per il 2007 il coinvolgimento delle banche estere è stato realizzato sia mediante le aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con l'intervento della Sede di Milano della Banca d'Italia.

All'approfondimento "internazionale" hanno partecipato sei gruppi italiani² e quindici gruppi esteri³. Le informazioni raccolte riguardano taluni aspetti organizzativi e di *governance*, unitamente ai profili economici della funzione ICT nell'ambito dei gruppi.

Una prima informazione raccolta riguarda la dislocazione territoriale delle strutture in cui si svolge l'attività informatica. Considerando l'insieme dei ventuno gruppi bancari con articolazione internazionale (sia italiani che esteri) emerge che, nonostante un'ovvia prevalenza dell'insediamento in Europa, circa il 45% delle strutture ICT è insediato negli altri continenti.

Presso i gruppi italiani (che mediamente presentano un assetto produttivo e distributivo meno articolato) l'accentramento della funzione informatica in una struttura centrale rappresenta il modello organizzativo della "fabbrica ICT" più diffusamente adottato; nei due gruppi di maggiori dimensioni sono stati invece creati centri di competenza specializzati per aree di *business*.

Nei gruppi esteri prevalgono il modello "distribuito per centri di competenza" e quello "misto", ovvero centralizzato ma con alcuni centri di competenza (specializzati per aree di *business* o per segmento tecnologico).

In materia di *governance*, i gruppi esteri vedono, solitamente, un maggior coinvolgimento dei massimi vertici aziendali nella definizione delle strategie ICT: nel 57% dei casi la direzione del settore informatico risponde direttamente a un membro del

² Si tratta dei gruppi: Intesa Sanpaolo, Unicredit Group, Banco Popolare, Banca Sella, Banca CR di Firenze, Veneto Banca.

³ Si tratta dei gruppi: Deutsche Bank AG (per il tramite di Deutsche Bank SpA), BNP Paribas (per il tramite di BNL), ABN AMRO Bank (per il tramite di Banca Antonveneta), Crédit Agricole (per il tramite di Cariparma Friuladria); Barclays Bank plc, Bayerische Landesbank, Credit Suisse, Commerzbank AG, The Royal Bank of Scotland plc, Banco Santander, Rabobank Nederland, Dresdner Bank Aktiengesellschaft, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Fortis Bank e UBS, per il tramite delle rispettive Filiali e filiazioni in Italia.

Board; nel 21% al *Chief Executive Officer*. Tali percentuali si riducono, rispettivamente, al 33% e al 17% nei gruppi italiani.

Anche per i gruppi “con rilevante articolazione internazionale” è stata effettuata un’analisi dei profili economici dell’ICT basata su taluni indicatori che rapportano i relativi costi alle principali grandezze operative (totale attivo, numero dipendenti) e di conto economico (costi operativi, margine di intermediazione), sulla produttività dei dipendenti (in termini di totale attivo) e sull’incidenza del personale tecnico sulla compagine totale.

Allo scopo di assicurare una maggiore omogeneità dei confronti, l’insieme dei gruppi che hanno fornito i dati quantitativi richiesti è stato suddiviso in due sottoinsiemi, in relazione alle dimensioni aziendali.

Nel confronto tra i due set di indicatori risulta che i gruppi “principali” presentano in media, rispetto ai gruppi “altri”, un’analogia incidenza dei costi ICT sui costi operativi, in presenza di un più contenuto *cost-income ratio*; una più elevata spesa in tecnologie per dipendente, cui corrisponde una più elevata produttività del personale in termini di totale attivo; una più numerosa componente tecnica all’interno della compagine del personale.

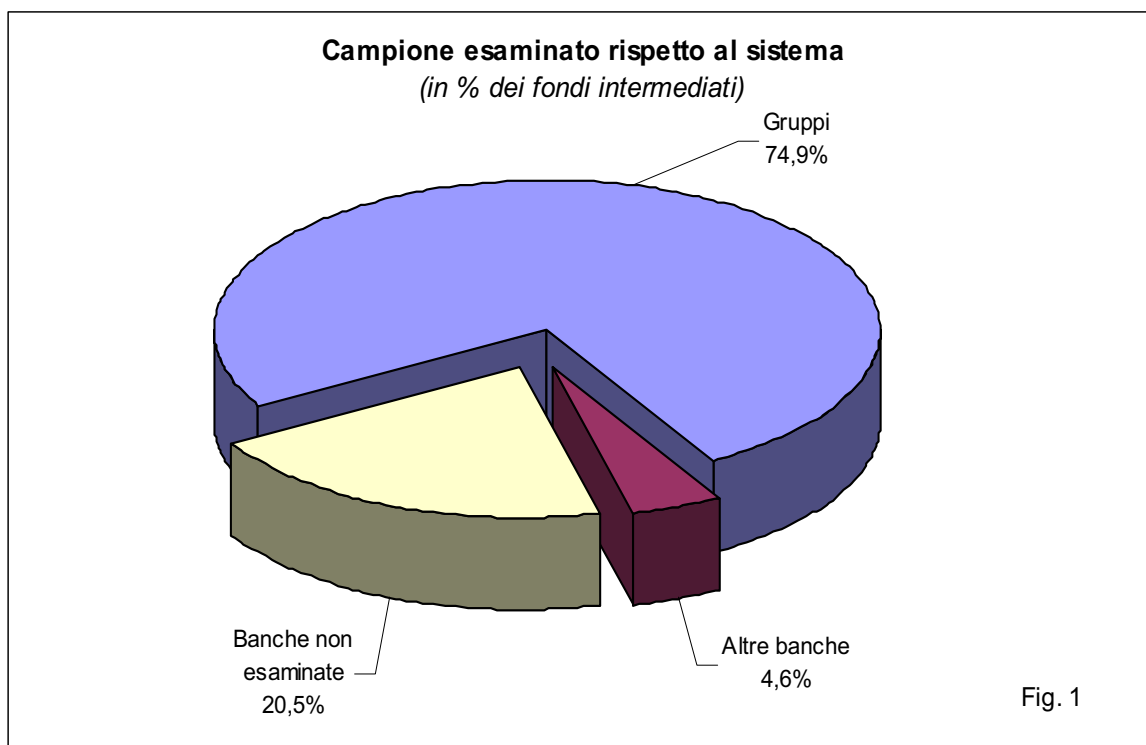
1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

La rilevazione esamina i profili economici, organizzativi e di sicurezza dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – come nei quattro anni precedenti – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”.

Il primo campione è costituito dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati; il secondo campione è composto da 139 banche, di cui 106 esaminate anche nell'ambito dell'analisi per gruppi.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato l'80% del sistema (in termini di fondi intermediati); il 75% è stato esaminato in un'ottica consolidata (cfr. Fig. 1).



2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO⁴

Nei gruppi bancari, la crescita ancora sostenuta, in media d'anno, dei volumi intermediati ha contribuito, nel 2007, a un aumento del margine d'interesse dell'8,4%, compensato da una riduzione del 10,3% degli altri ricavi, riconducibile alla persistente debolezza del settore del risparmio gestito e, nel secondo semestre dell'anno, all'impatto della turbolenza sui mercati finanziari.

Nel complesso, il margine d'intermediazione è diminuito dello 0,6%. I costi operativi sono risultati invariati; il rapporto tra i costi operativi e il margine d'intermediazione è aumentato di circa mezzo punto percentuale, passando al 59,8%. Il risultato di gestione è diminuito dell'1,6%.

Il patrimonio di vigilanza del sistema bancario italiano, compreso quello delle banche non appartenenti a gruppi, è aumentato del 5,1%.

Nel 2007 il *cost-income ratio* e il ROE dei maggiori gruppi italiani sono risultati sostanzialmente in linea con i valori medi delle grandi banche europee, pari, rispettivamente, al 61% e al 15,4% (maggiori gruppi italiani, rispettivamente: 58,8% e 14,7%).

La qualità del credito, misurata dal rapporto tra partite deteriorate (sofferenze, incagli e crediti ristrutturati, scaduti e/o sconfinanti da più di 180 giorni) ed esposizioni in bilancio verso clientela ordinaria, è leggermente migliorata, passando dal 5,1% al 4,8%; il rapporto relativo alle sole sofferenze si è ridotto dal 3,2% al 3,1%.

Sulla base dei dati disponibili, l'esposizione relativamente modesta delle maggiori banche italiane verso il settore dei mutui *subprime* e *Alt/A* americani, a titoli collegati e a "veicoli" attivi nel comparto, ha contribuito nel complesso a contenere l'impatto delle turbolenze sulla redditività bancaria.

Secondo le relazioni consolidate, nel primo semestre del 2008 la redditività dei principali gruppi bancari italiani, pur peggiorando rispetto allo stesso periodo del 2007, si è mantenuta positiva. Il rendimento del capitale e delle riserve (ROE), calcolato su base annua escludendo plusvalenze e ricavi di natura straordinaria, si è ridotto di quasi tre punti, al 10% circa. Sebbene significativo, l'aumento del margine d'interesse non è stato tale da compensare la flessione degli altri ricavi, determinata dalle dinamiche negative del risultato della negoziazione e delle commissioni nette. Anche per effetto di un lieve incremento dei costi e di un maggior ammontare di svalutazioni su crediti, gli utili delle attività ordinarie si sono ridotti di quasi un quinto.

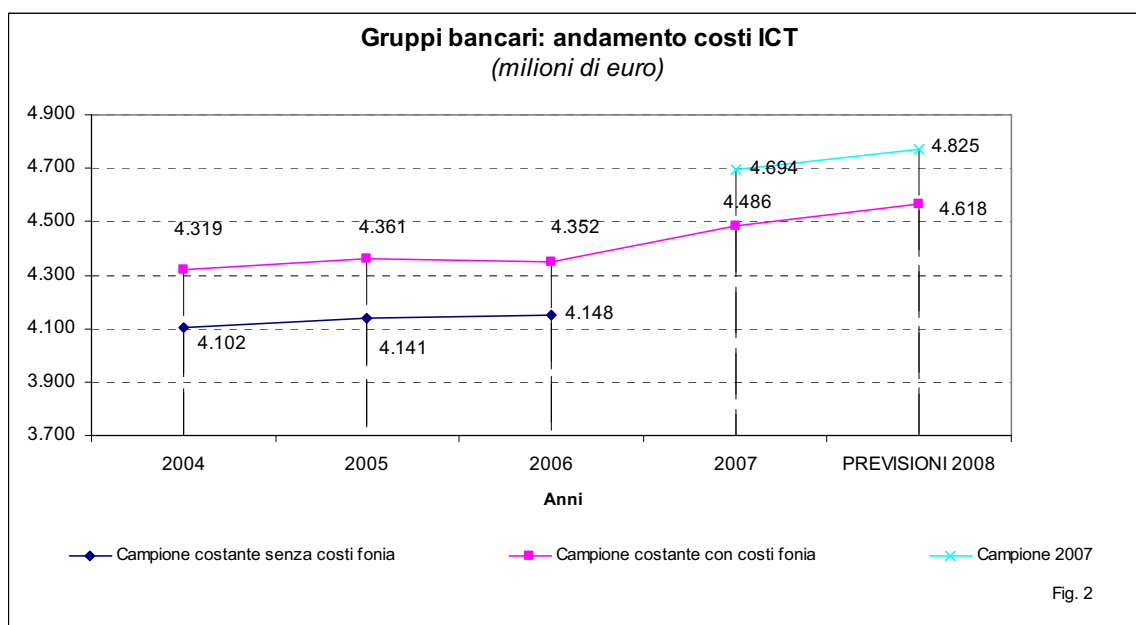
⁴ Fonte: Banca d'Italia, Relazione Annuale per il 2007 e Bollettino Economico, ottobre 2008.

3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI

3.1 Costi ICT complessivi

Nel 2007 i venti gruppi bancari esaminati hanno sostenuto complessivamente costi ICT (comprensivi dei costi per la fonia, fissa e mobile⁵) per 4.694 milioni di euro; per il 2008, sulla base dei budget di spesa redatti a inizio d'anno, sono stati previsti costi per 4.825 milioni di euro (+ 2,8%).

Limitandosi a considerare i gruppi bancari sempre inclusi nel campione ("campione costante")⁶, si rileva, nel periodo 2004–2006, una sostanziale staticità dei costi ICT, seguita da una ripresa nel 2007 (+ 3,1%). Come sopra anticipato, secondo le previsioni l'andamento espansivo dovrebbe proseguire, con una dinamica analoga, nel 2008 (cfr. Fig. 2)⁷.



In presenza di operazioni di aggregazione fra banche – realizzate e in via di realizzazione – significative sia per numerosità sia per rilevanza dei soggetti coinvolti, e

⁵ Dalla "Rilevazione per il 2007" l'aggregato "costi ICT" è comprensivo dei costi per telefonia, sia fissa che mobile, finora non inclusi, seppure rilevati in maniera distinta. Lo stato di avanzamento del processo di convergenza tra reti per la trasmissione di dati e reti per la fonia ha suggerito di procedere a tale variazione, per evitare di rilevare variazioni nei costi ICT dipendenti soltanto dalle decisioni aziendali di trasferire sulla rete dati il traffico voce.

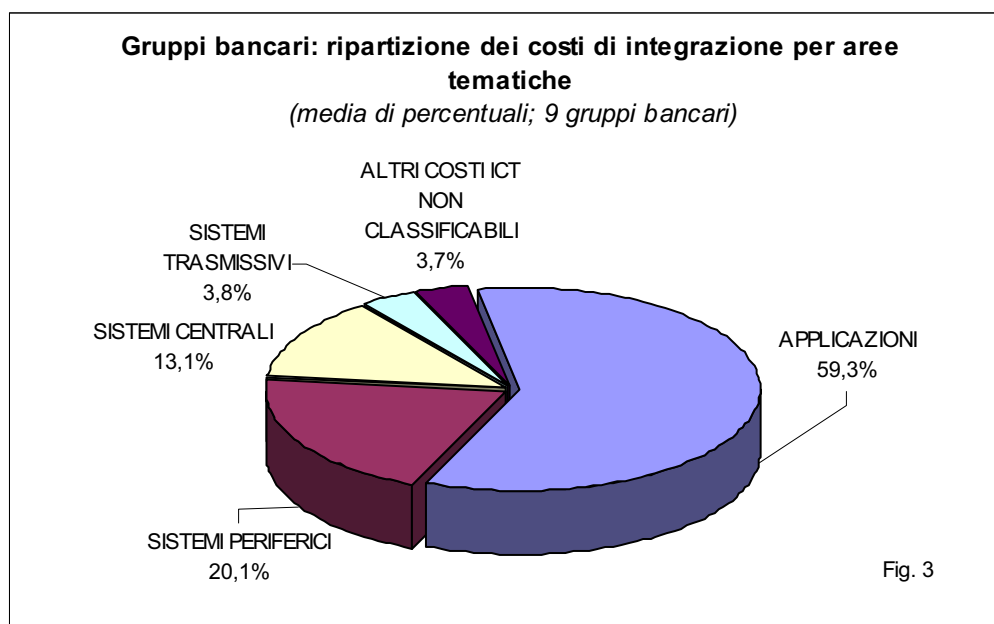
⁶ Il "campione costante" è costituito, per gli anni 2004-2006, dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati, divenuti diciassette nel 2007 a seguito di operazioni di fusione/scorporo aziendale. Il "campione gruppi" per la Rilevazione in corso include anche i gruppi Deutsche Bank, Banca Popolare di Sondrio e Veneto Banca.

⁷ Per assicurare continuità alla serie storica dei dati, i costi ICT per gli anni 2004-2006 sono stati "ricostruiti", includendo anche i costi per la fonia (cfr. linea in colore rosso).

tenuto conto del ruolo fondamentale svolto dall'ICT nell'ambito di tali processi, si è provveduto a enucleare, all'interno dei complessivi costi ICT, quelli strettamente connessi a rilevanti modifiche delle dimensioni e della struttura aziendale (fusioni e acquisizioni, sia di altre aziende sia di un insieme consistente di sportelli).

La metà dei gruppi del campione ha segnalato di avere sostenuto nel 2007 “costi ICT di integrazione” per un totale di 312 milioni di euro, con un'incidenza media – sui relativi costi totali – dell'8,3%. La diversa ampiezza delle operazioni di integrazione e la diversa entità dei connessi interventi tecnologici di omogeneizzazione/razionalizzazione determinano una significativa dispersione delle singole incidenze percentuali intorno al valore medio (il campo di variazione è compreso tra un minimo dell'1% e un massimo del 25,2%).

L'area “applicazioni” (sviluppo in proprio e acquisto di software) ha assorbito la parte preponderante di tali costi; più contenuta è la porzione relativa ai sistemi periferici, a quelli centrali e infine a quelli trasmissivi (cfr. Fig. 3)⁸.



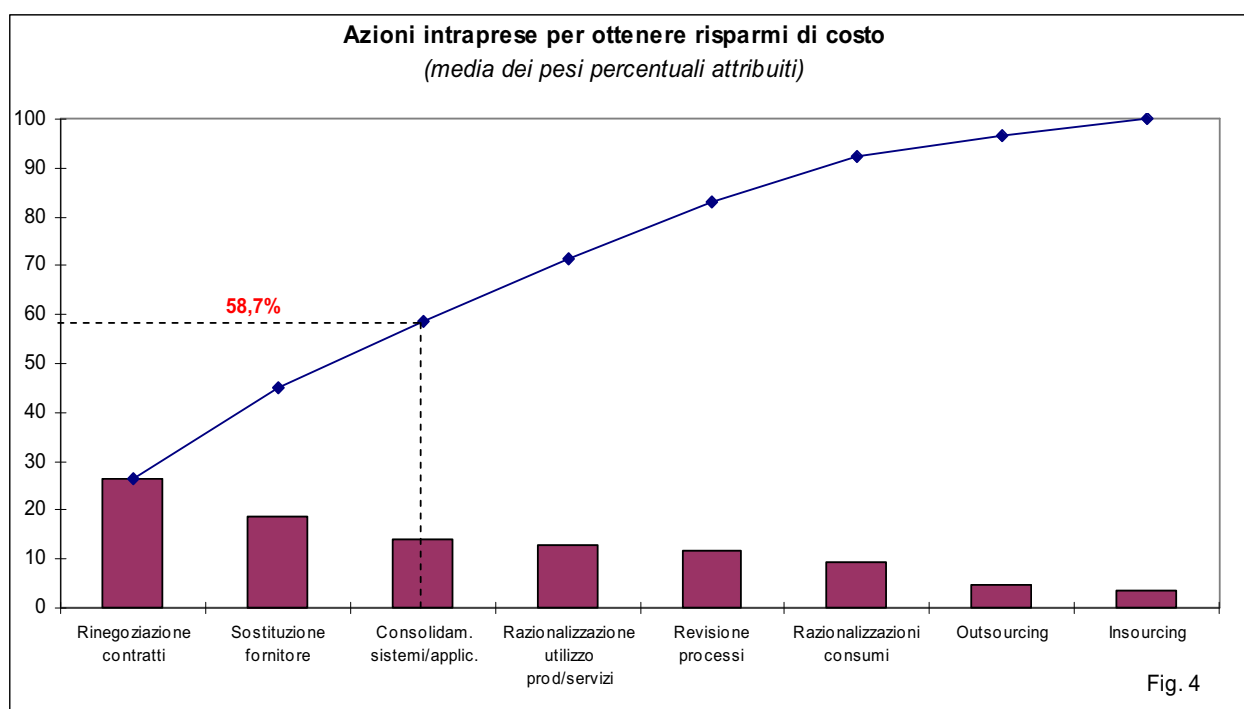
Nove gruppi prevedono, per il 2008, di dover far fronte a “costi ICT di integrazione”, per un ammontare complessivo di 443 milioni di euro (incidenza media sulle rispettive previsioni di costo totale: 11%; campo di variazione compreso tra 1,1% e 27,9%).

Sono proseguiti nel 2007 gli sforzi volti a rendere più efficiente la gestione delle risorse informatiche attraverso interventi concernenti sia il *procurement* (rinegoziazione

⁸ Come descritto più compiutamente infra, nell'indagine relativa al 2007 è stata adottata una ripartizione dei costi ICT nelle seguenti “aree tematiche”: sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni. La ripartizione media dei costi ICT di integrazione per “area tematica” illustrata nel grafico è relativa ai nove gruppi che hanno segnalato i costi della specie ripartiti come richiesto.

dei contratti, sostituzione del fornitore), sia i profili organizzativi (revisione dei processi) sia gli aspetti più propriamente tecnologici (consolidamento dei sistemi e delle applicazioni).

La valutazione effettuata ex-post sulle iniziative poste in essere assegna il giudizio più elevato di efficacia (in termini di risparmi conseguiti) alla modifica dei rapporti con i fornitori, sotto forma sia di revisione delle condizioni contrattuali con i fornitori abituali sia di sostituzione dei fornitori stessi. Il consolidamento dei sistemi e delle applicazioni si colloca al terzo posto per importanza relativa. A tali tre tipologie di intervento è da ricondurre, complessivamente, circa il 60% dei risparmi di costo conseguiti (cfr. Fig. 4).



In termini percentuali, i risparmi di costo indicati non superano – con l’eccezione di un unico caso – il 9% del totale (cfr. Fig. 5).

**Ripartizione dei gruppi per fasce di risparmio ottenuto con
l'attività di ottimizzazione**
(percentuale dei gruppi rispondenti)

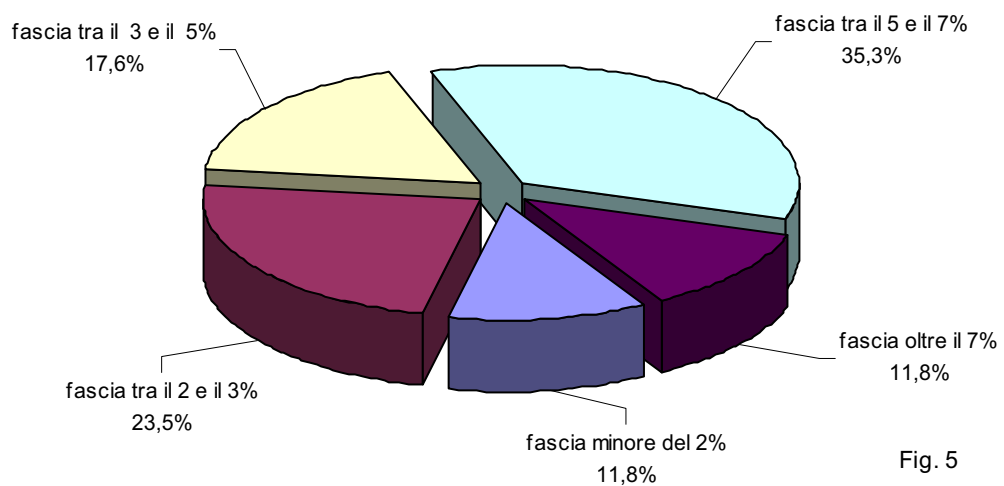
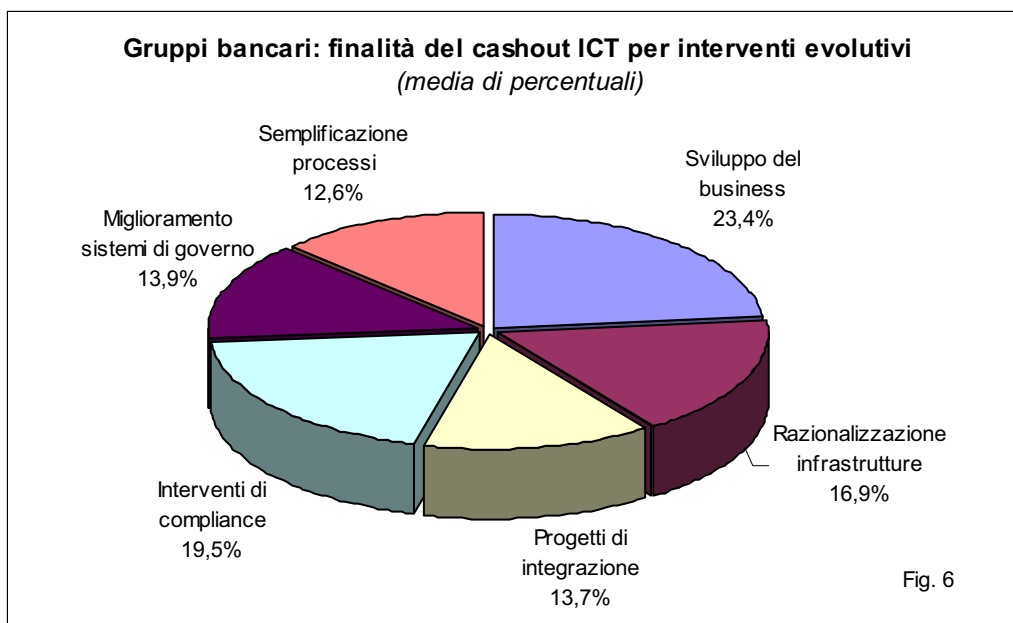


Fig. 5

3.2 Cashout ICT per finalità e per grandi aree

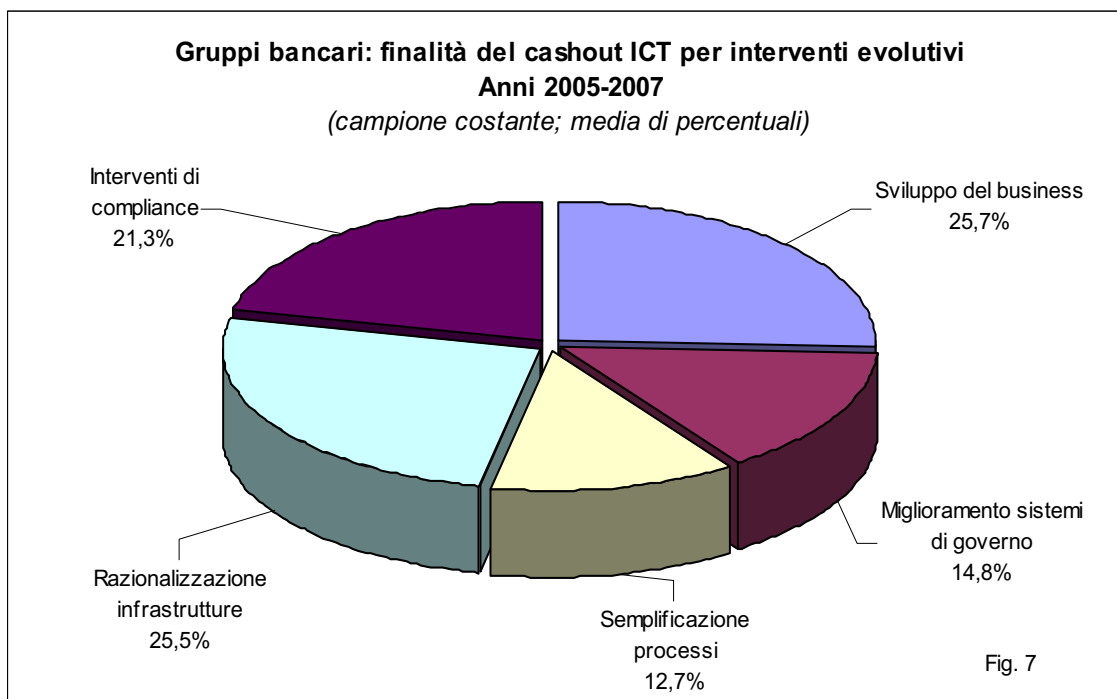
Nel 2007 circa un quarto del *cashout* ICT è stato destinato allo “sviluppo del *business*” (cfr. Fig. 6).



Il dinamismo manifestato dal sistema bancario in materia di operazioni di aggregazione ha indotto a dare, anche per il *cashout* ICT, una separata evidenza alla destinazione “per progetti di integrazione”. A tale finalità e a quella – strettamente attigua – di “razionalizzazione delle infrastrutture” è stata destinata complessivamente, nel 2007, un’aliquota media del 30,6% del *cashout* ICT totale per interventi evolutivi.

Considerando un arco temporale di medio periodo e con riferimento al “campione costante” dei gruppi bancari si rileva che nel triennio 2005–2007 la metà del *cashout* ICT è stata destinata alla creazione di nuovi prodotti e servizi oppure al rafforzamento/razionalizzazione delle infrastrutture (anche in connessione con processi di integrazione aziendale)⁹ (cfr. Fig. 7).

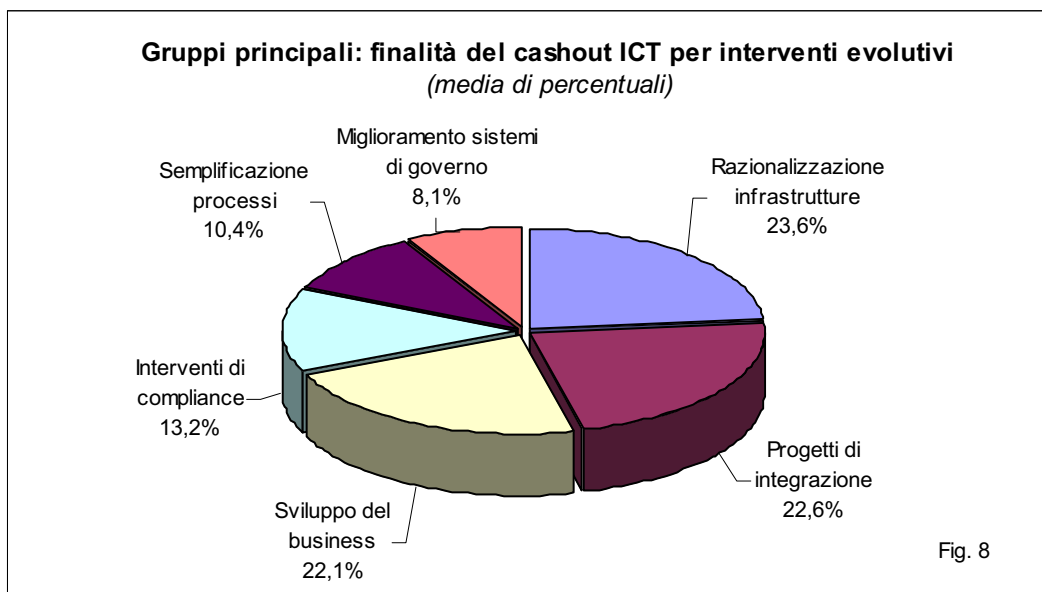
⁹ Per il 2007 la finalità “progetti di integrazione” è stata sommata alla finalità “razionalizzazione infrastrutture”.



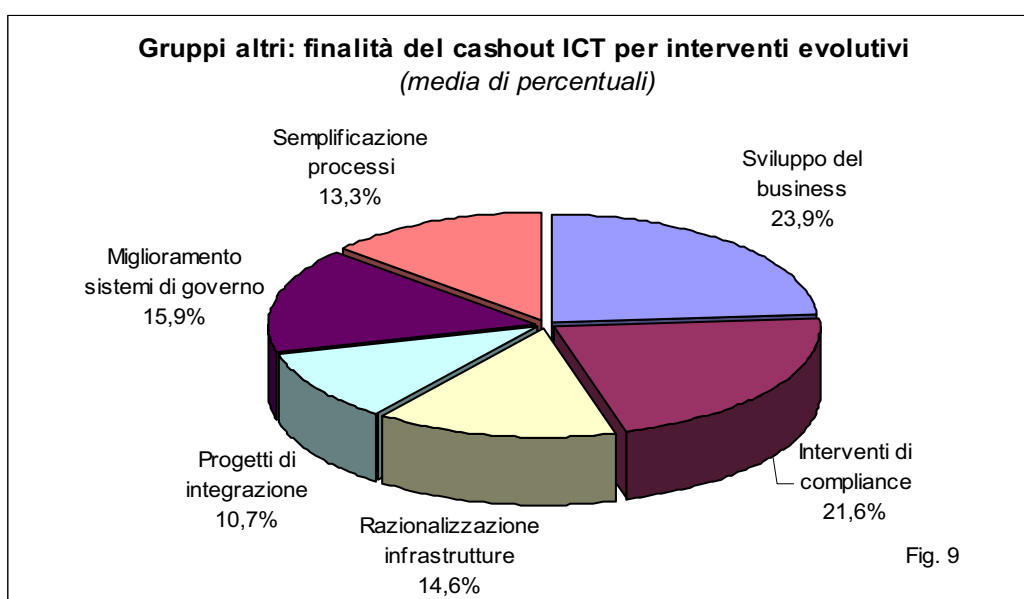
La ripartizione dei gruppi bancari per dimensione (“principali” e “altri”)¹⁰ permette di cogliere differenze significative nella destinazione delle uscite finanziarie connesse alle tecnologie.

Innanzitutto, l’attivismo dei gruppi maggiori nelle iniziative di *merger&acquisition* fa sì che ciascuno dei cinque gruppi principali segnali nel 2007 un *cashout* ICT “per integrazione”. Tale motivazione, sommata alla “razionalizzazione delle infrastrutture”, dà conto, nella media, di quasi la metà (46,2%) del *cashout* ICT per interventi evolutivi del 2007 di tali gruppi. Le iniziative derivanti da esigenze di *compliance* normativo-regolamentare hanno invece assorbito, presso gli stessi gruppi, meno del 15% del totale (cfr. Fig. 8).

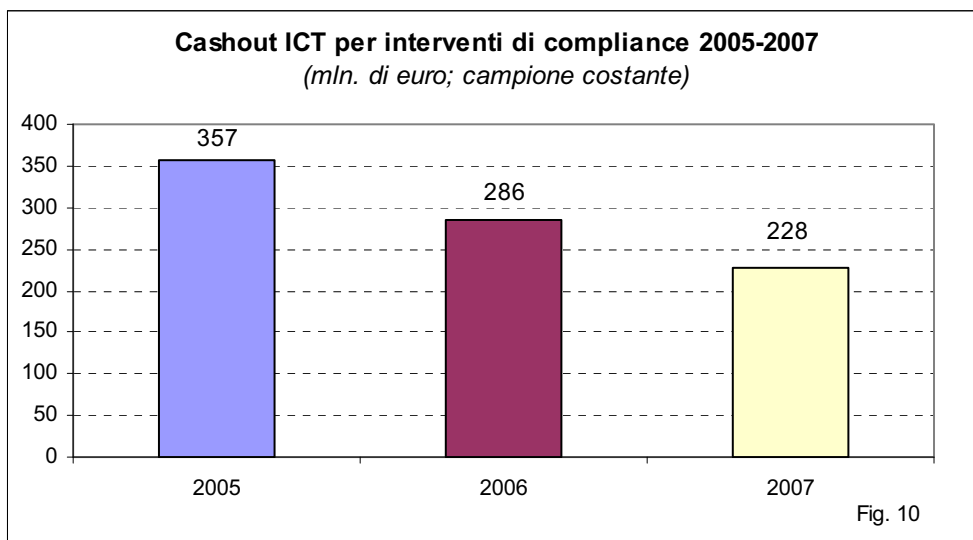
¹⁰ Per la suddivisione dei gruppi in classi dimensionali, cfr. Appendice.



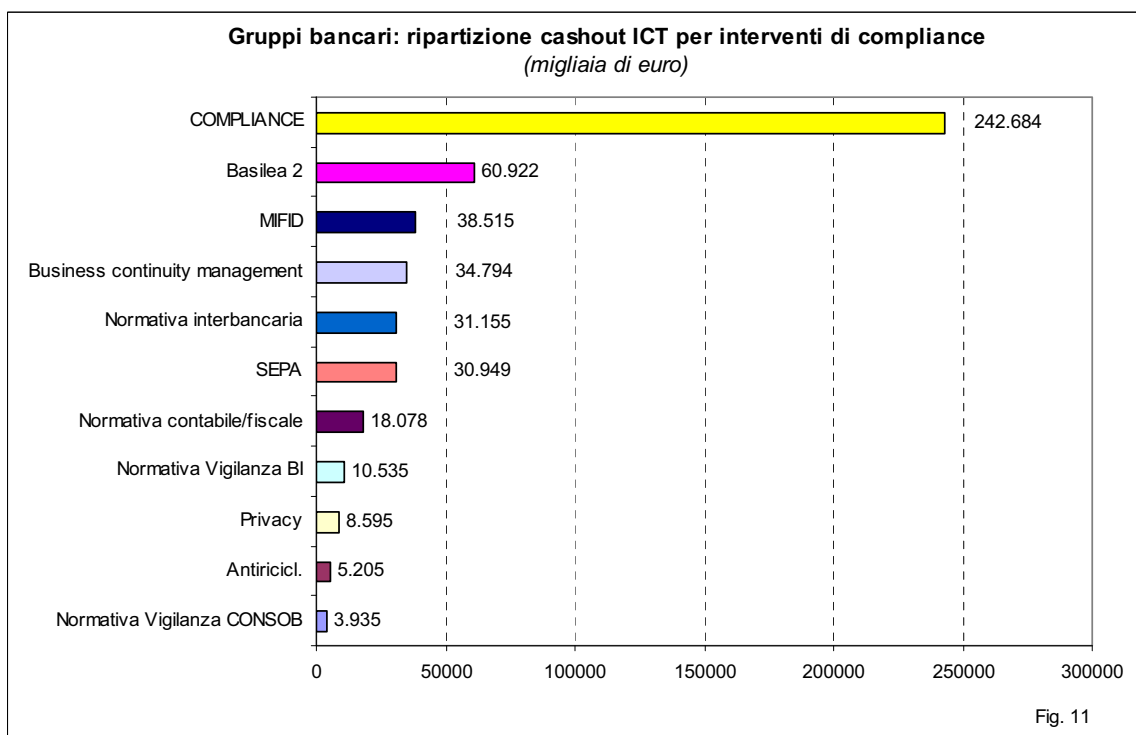
I quindici gruppi “altri” hanno registrato un impegno finanziario meno diffuso (nove gruppi) per processi di integrazione. Sempre nel confronto con i gruppi di più grandi dimensioni, si rileva una maggiore incidenza media dei flussi finanziari in uscita necessitati da esigenze di *compliance* (21,6%) e di rafforzamento dei sistemi interni di governo e controllo (15,9%) (cfr. Fig. 9).



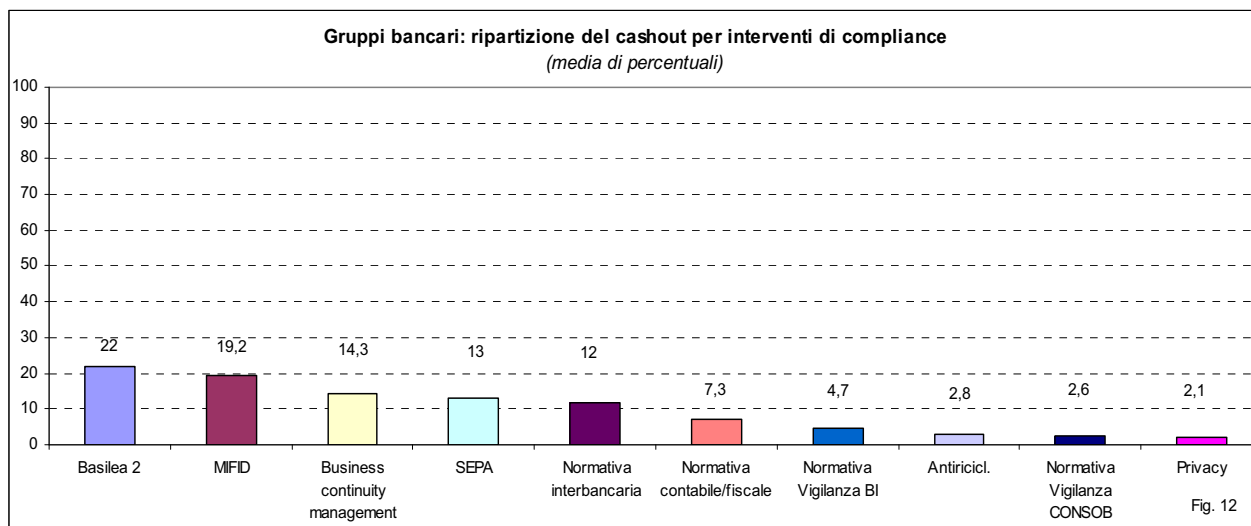
Nonostante le numerose innovazioni normativo–regolamentari e di autodisciplina bancaria recentemente introdotte, l’ammontare del *cashout* ICT per “interventi di *compliance*” dei gruppi bancari esaminati si è ridotto nel corso degli ultimi tre anni; per il “campione costante” l’importo complessivo è passato da 357 milioni di euro nel 2005 a 286 nel 2006 e a 228 nel 2007 (cfr. Fig. 10).



Esaminando nel dettaglio le singole iniziative normativo-regolamentari che hanno fatto scaturire esigenze di adeguamento, si rileva che nel 2007 la componente tecnologica degli interventi necessari per garantire l'allineamento alle prescrizioni del "Nuovo Accordo di capitale" ha comportato complessivamente, per i primi venti gruppi bancari, un esborso di 61 milioni di euro, pari a circa un quarto del totale degli esborsi dei medesimi gruppi "per interventi ICT di *compliance*" (cfr. Fig. 11).

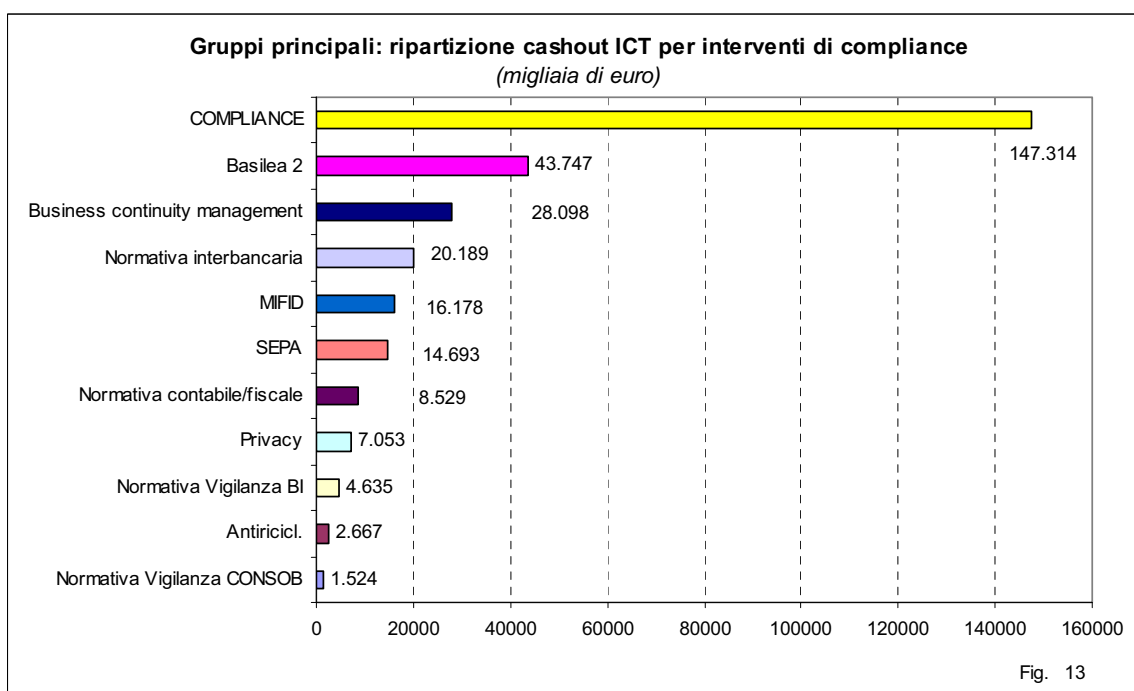


Impegni significativi sul fronte tecnologico sono derivati anche dall'entrata in vigore della normativa MiFID e dalla fase propedeutica all'avvio della SEPA (cfr. Fig. 12).

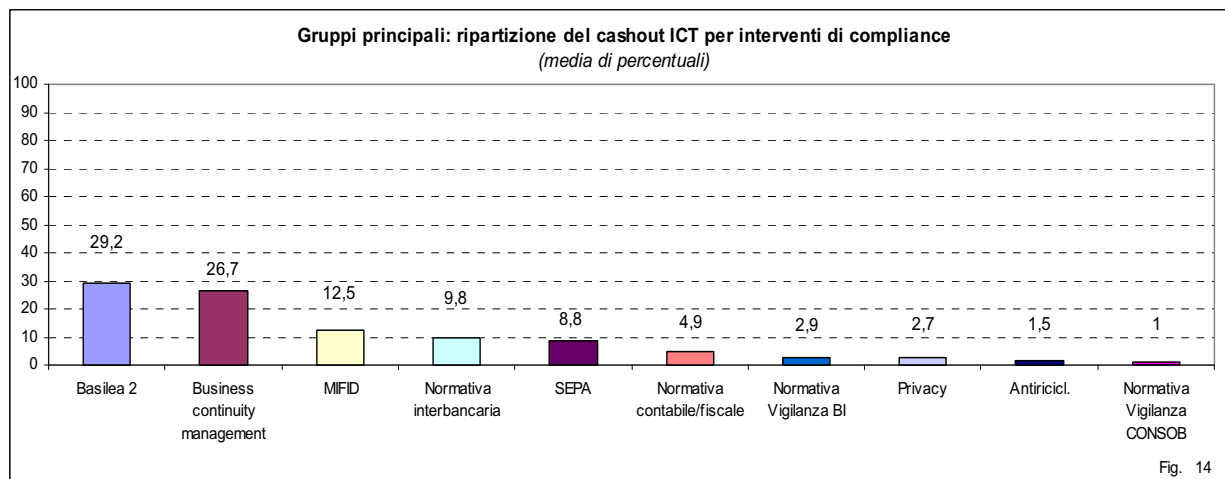


Diversi assetti interni (e quindi esigenze diversificate di adeguamento), diverse decisioni strategiche in ordine alle metodologie da adottare per il calcolo dei requisiti di capitale a fini prudenziali (metodologie avanzate/metodologie standardizzate per la cd. “Basilea 2”), normative di riferimento diversificate (nei contenuti e nei tempi di entrata in vigore) in relazione alla rilevanza più o meno sistemica del gruppo bancario (cfr. normativa di vigilanza sulla *business continuity*) determinano una diversa incidenza dei singoli provvedimenti normativo–regolamentari e di autodisciplina sulle uscite finanziarie “per interventi ICT di *compliance*” in relazione alle dimensioni dei gruppi.

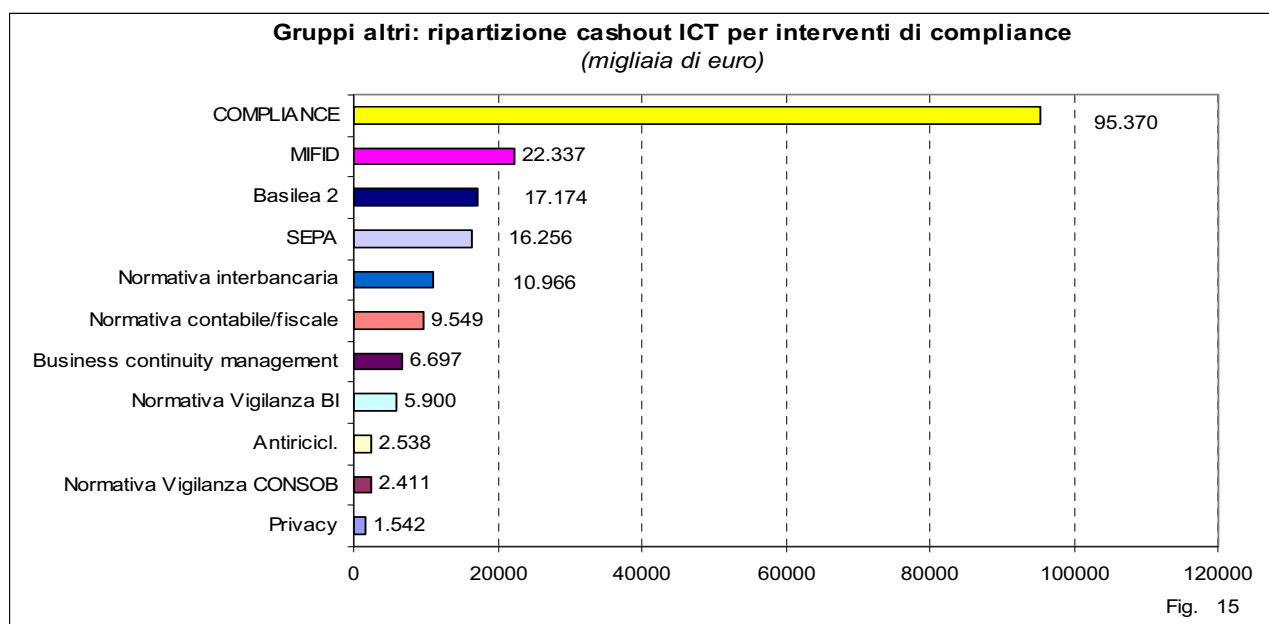
Per i “principali” le iniziative connesse a “Basilea 2” e al *business continuity management* hanno assorbito, complessivamente, circa la metà del *cashout* ICT “per interventi di *compliance*” (cfr. Fig. 13).



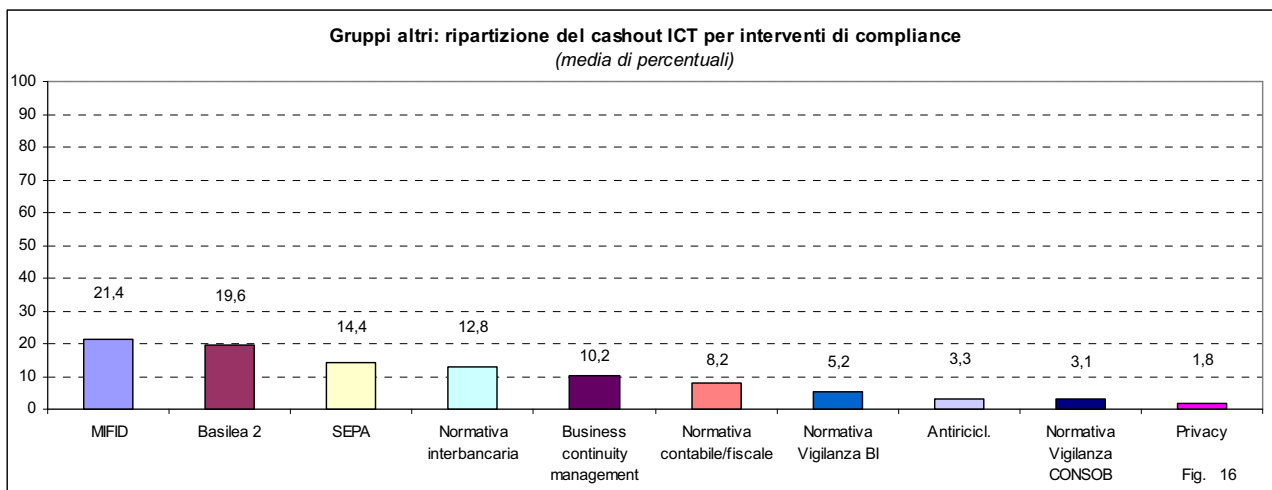
Più contenute le aliquote per gli interventi connessi all'entrata in vigore della MiFID (12,5%), alle iniziative di autoregolamentazione interbancaria (9,8%), all'avvio della SEPA (8,8%) (cfr. Fig 14).



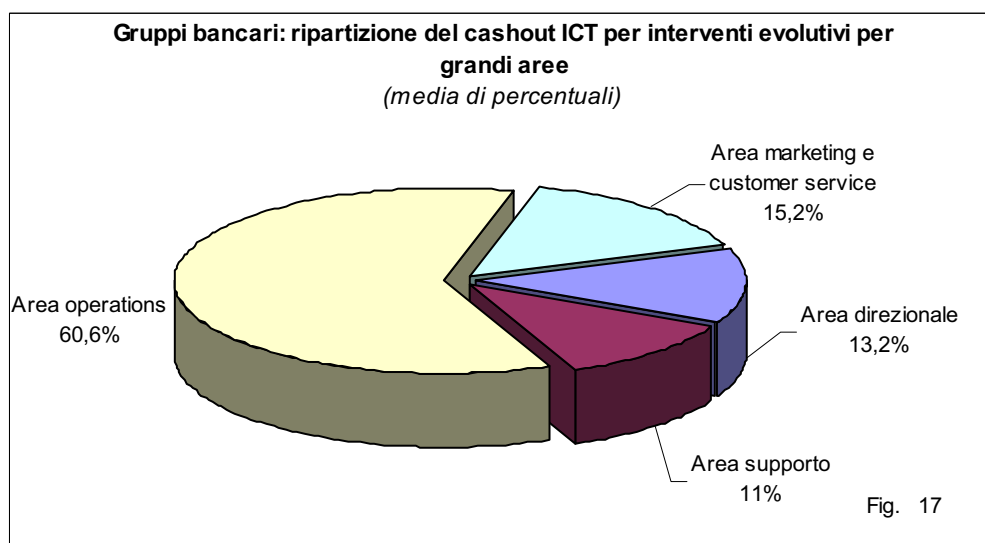
Per i gruppi “altri” l’impegno finanziario più rilevante – nell’ambito di quelli “necessitati” da provvedimenti esterni – è stato quello connesso all’entrata in vigore della MiFID (cfr. Fig. 15).



Seguono, in ordine decrescente, gli adempimenti ex “Basilea 2” (19,6%), per l’avvio della SEPA (14,4%) e a fini di autoregolamentazione interbancaria (12,8%) (cfr. Fig 16).

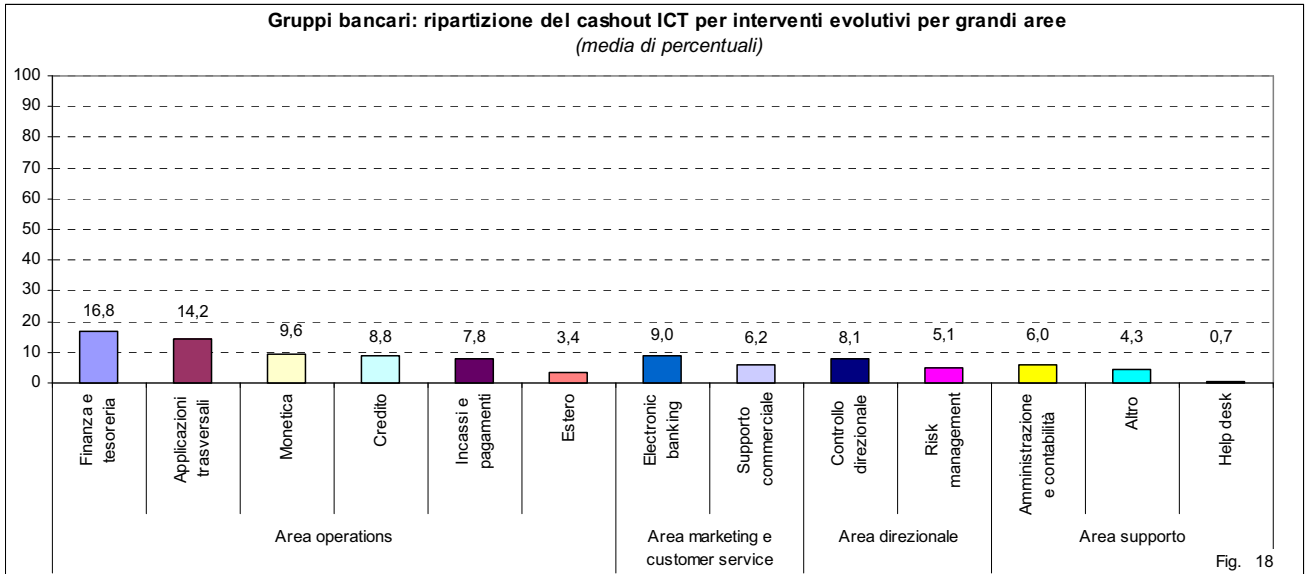


Avendo riguardo ai processi operativi e amministrativi/di controllo in cui si ripartisce l'attività aziendale, si rileva che l'insieme definito come “*operations*”¹¹ ha assorbito la parte prevalente del *cashout* ICT (60,6%); seguono, in ordine decrescente di aliquota, i processi “*marketing e customer service*” (15,2%), “*direzionale*” (13,2%) e, infine, “*supporto*” (11%) (cfr. Fig. 17).

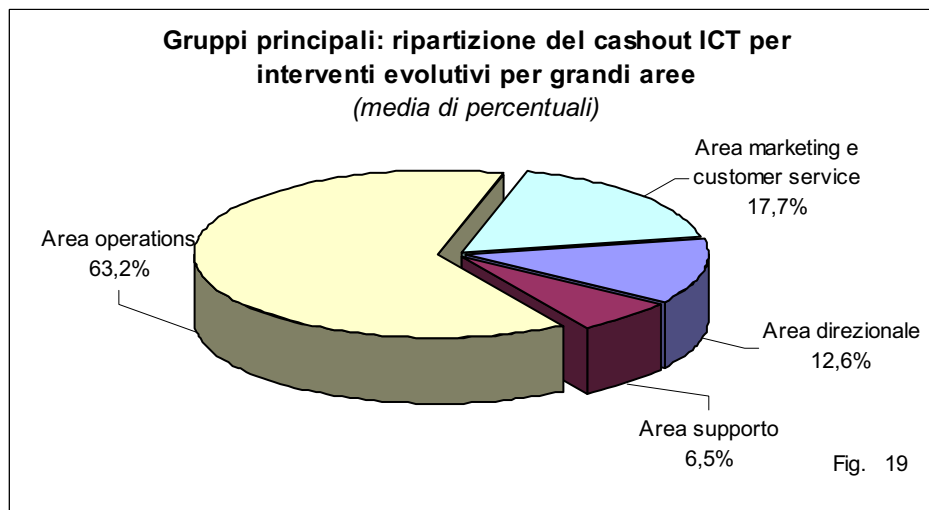


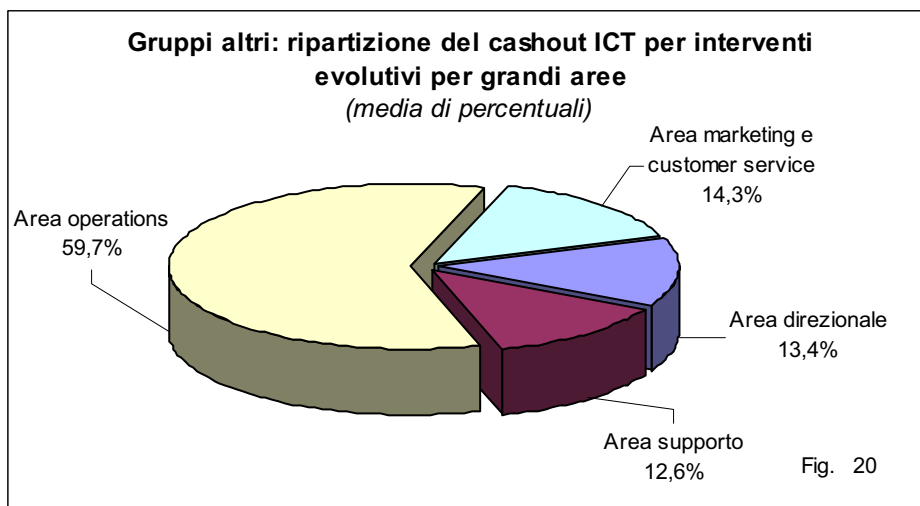
All'interno di tali processi, le grandi aree cui è destinata la maggiore aliquota di risorse finanziarie sono rappresentate, rispettivamente, da: “*finanza e tesoreria*” (per le “*operations*”; 16,8%), “*electronic banking*” (per il “*marketing e customer service*”; 9%), “*controllo direzionale*” (per l'area “*direzionale*”; 8,1%), “*amministrazione e contabilità*” (per il “*supporto*”; 6%) (cfr. Fig. 18).

¹¹ Per la classificazione delle aree operative/di *business* si è fatto riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari adottata da ABILab. L'area “*operations*” comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area “*marketing e customer service*” comprende: *Electronic banking*, Supporto commerciale; l'area “*direzionale*” comprende: Controllo direzionale, *Risk management*; l'area “*supporto*” comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Altro.

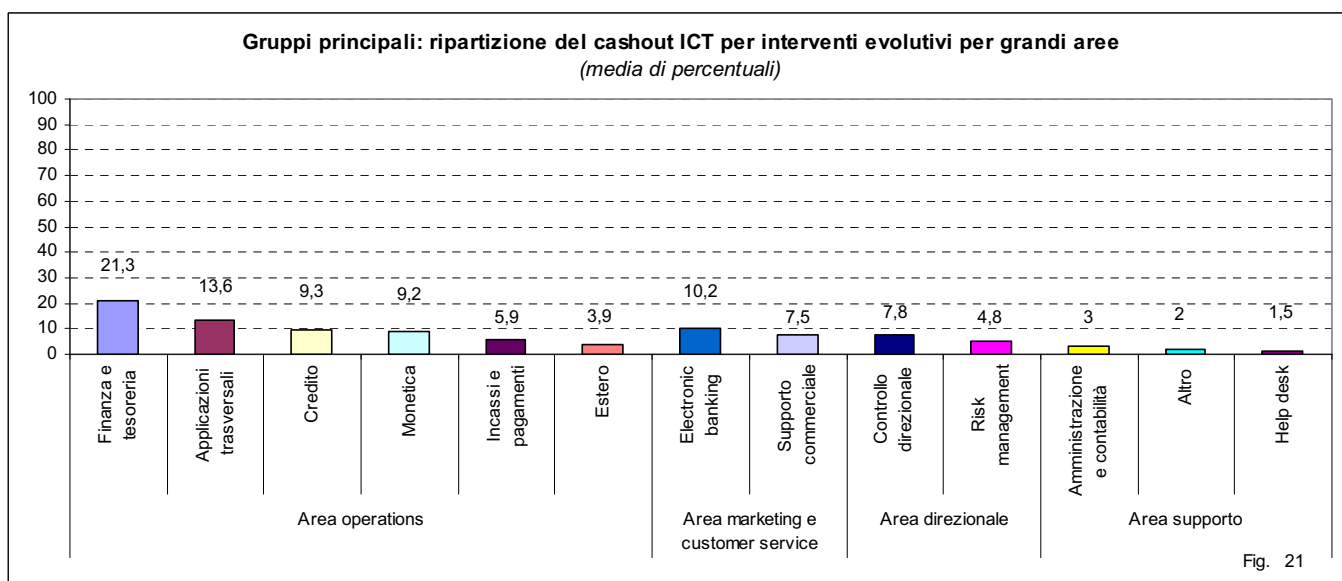


Nel confronto con i gruppi di minori dimensioni emerge che i “principali” destinano una maggiore aliquota di *cashout* sia ai processi di “*operations*” sia a quelli di “*marketing e customer service*”; corrispondentemente, minore è la quota assorbita dalle attività di supporto (cfr. Figg. 19 e 20).





La diversa specializzazione operativa connessa alle dimensioni si riflette, all'interno dei processi di "operations", in aliquote significativamente differenziate soprattutto per le aree "finanza e tesoreria" (principali: 21,3%; altri: 15,3%) e "incassi e pagamenti" (principali: 5,9%; altri: 8,4%) (cfr. Figg. 21 e 22).



Gruppi altri: ripartizione del cashout ICT per interventi evolutivi per grandi aree
(media di percentuali)

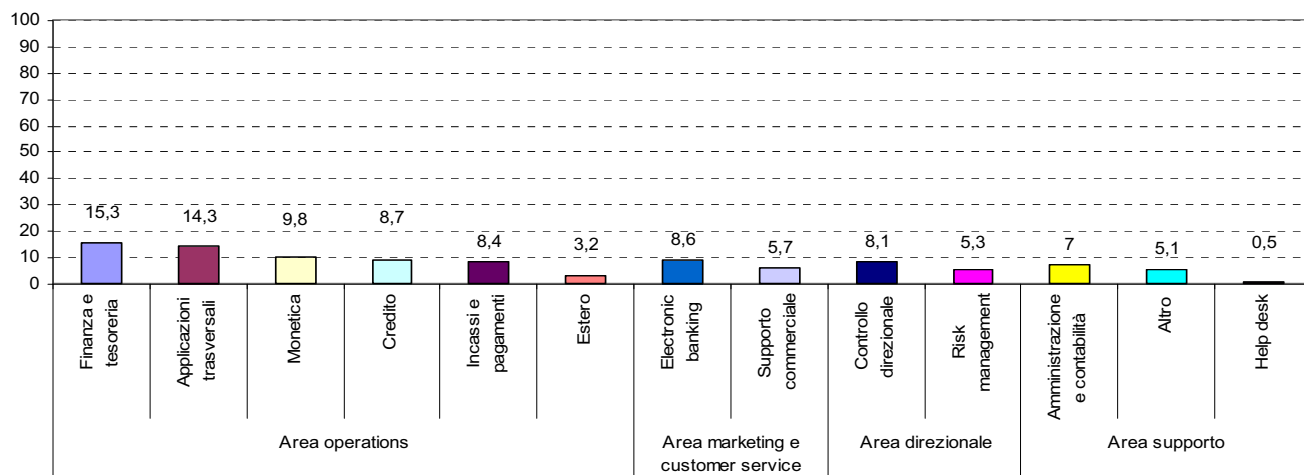
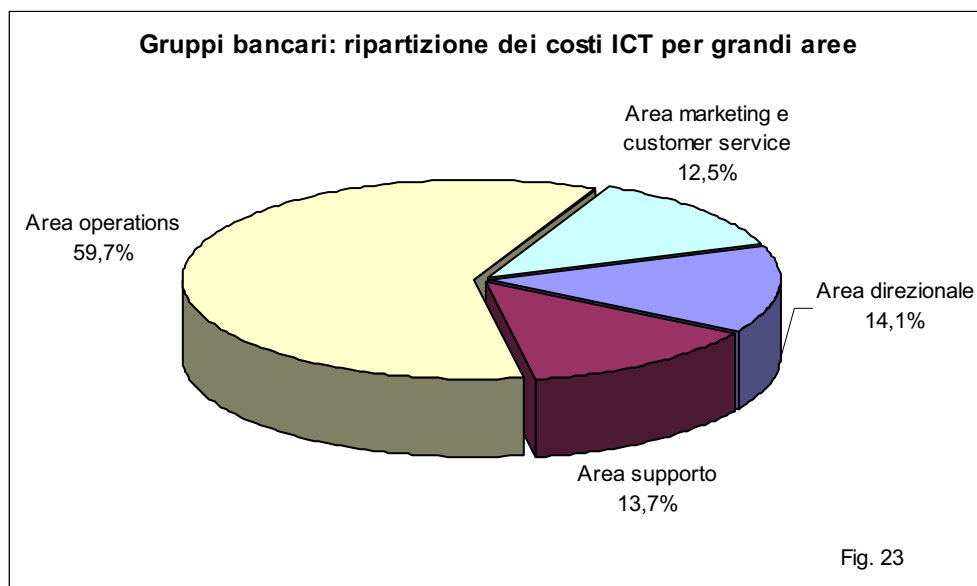


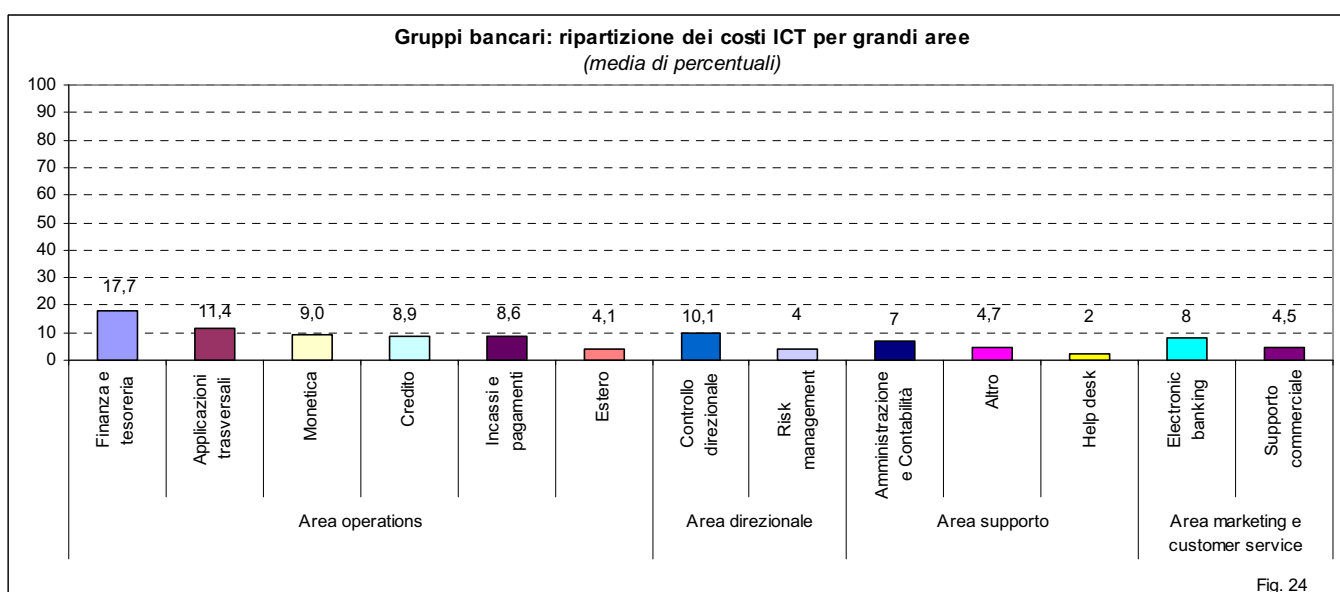
Fig. 22

3.3 Costi ICT per grandi aree

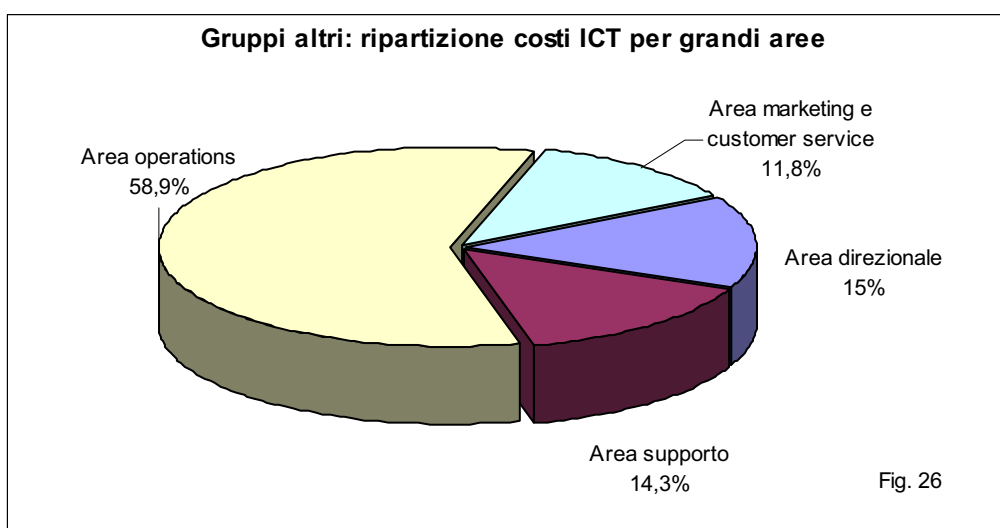
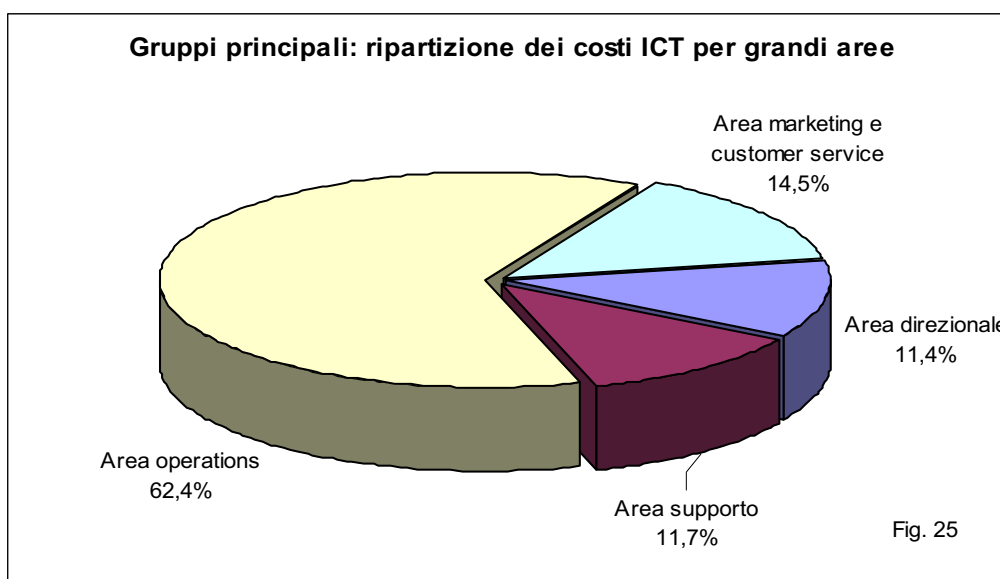
La ripartizione per grandi aree dei costi ICT è sostanzialmente speculare alla ripartizione del *cashout* ICT, con circa il 60% del totale destinato ai processi di “operations” (cfr. Fig. 23).



Altrettanto speculare è la prevalenza delle aree all’interno dei diversi processi considerati: “finanza e tesoreria” per le “operations” (17,7%; aliquota più elevata fra tutte le aree, come già rilevato anche nelle scorse indagini); “controllo direzionale” per il processo “direzionale” (10,1%); “electronic banking” per il “marketing e customer service” (8%); “amministrazione e contabilità” per il “supporto” (7%) (cfr. Fig. 24).



Nella ripartizione dei costi ICT si ripetono le differenze già riscontrate nella destinazione del *cashout* ICT in relazione alle dimensioni dei gruppi (cfr. Figg. 25 e 26).



In particolare, nel confronto con gli “altri”, emerge che i gruppi “principali” destinano una quota più elevata di risorse tecnologiche, nelle “operations”, alle attività di finanza e di tesoreria, nonché alle iniziative connesse alla gestione del rapporto con la clientela; riescono invece – anche grazie alla più ampia scala – a contenere i costi tecnologici necessari sia per le attività di supporto al *business* (in particolare, per quelle di amministrazione e contabilità) sia per il governo aziendale (pur in presenza di una maggiore aliquota di costo ICT destinata al *risk management*) (cfr. Figg. 27 e 28).

Gruppi principali: ripartizione dei costi ICT per grandi aree
(media di percentuali)

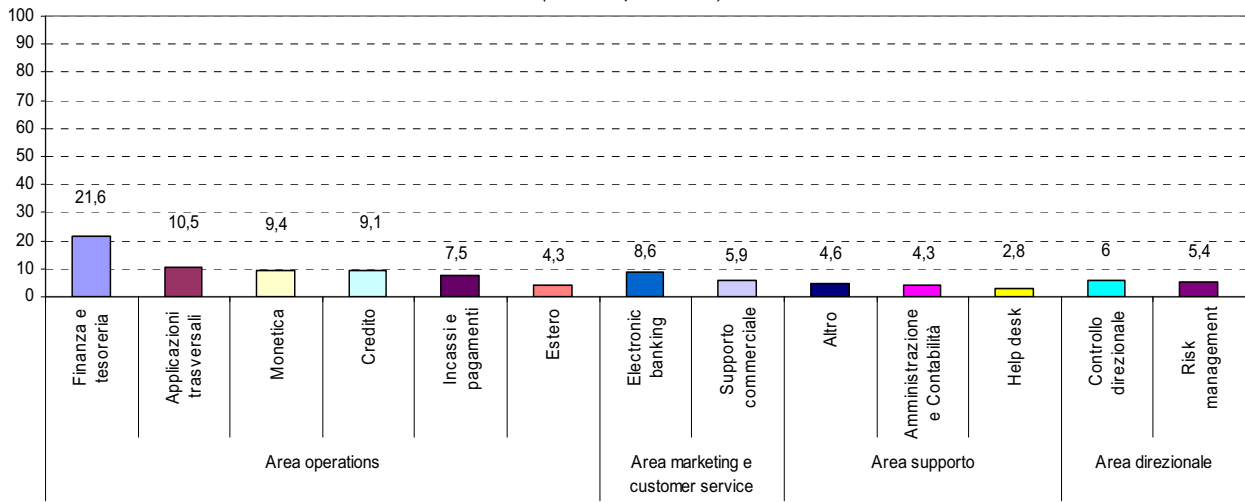


Fig. 27

Gruppi altri: ripartizione dei costi ICT per grandi aree
(media di percentuali)

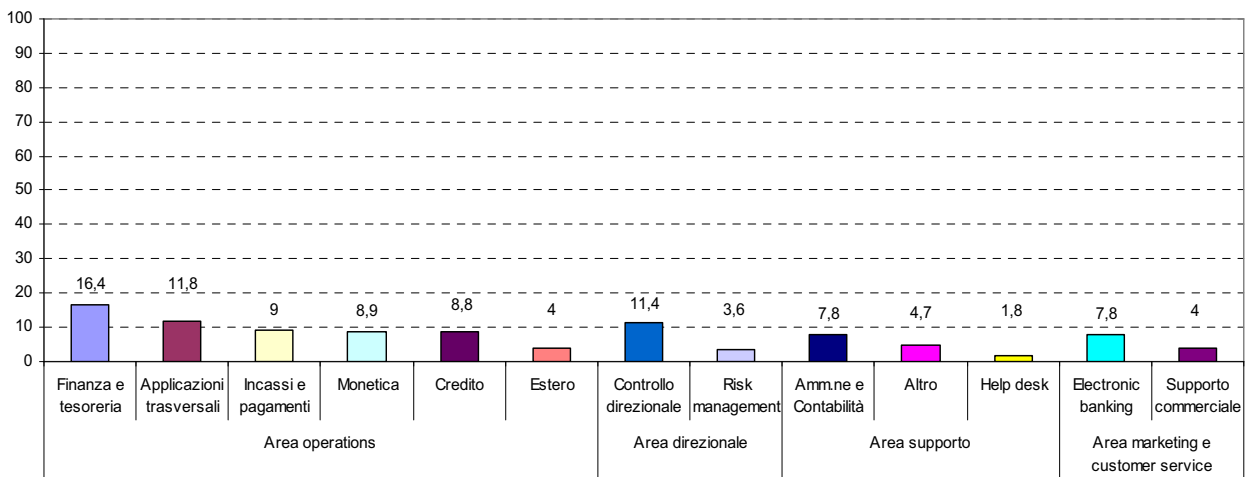
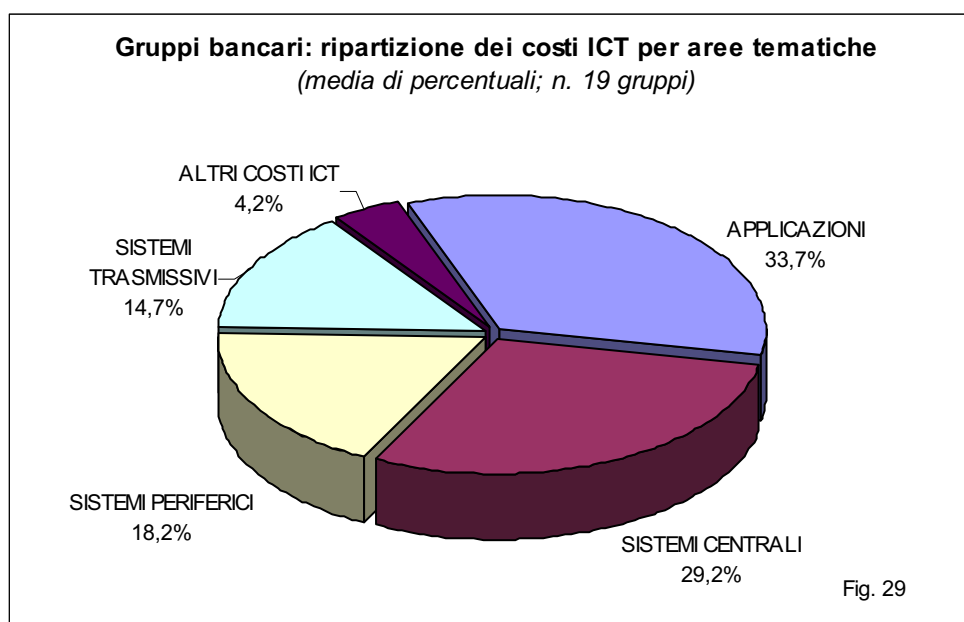


Fig. 28

3.4 Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi

Nella Rilevazione per il 2007 è stato adottato uno schema di analisi che ripartisce i costi ICT per “aree tematiche” (sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni)¹² e per “fattori produttivi” (hardware, software, personale interno, servizi da terzi, altri costi ICT)¹³.

Avendo a riferimento l'intero campione¹⁴, si rileva che le aree “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono, nella media, oltre il 60% del totale; seguono, in ordine decrescente, i sistemi periferici (sistemi distribuiti, ATM e POS) e quelli trasmissivi (reti dati, fonia fissa e mobile) (cfr. Fig. 29).



I gruppi di maggiori dimensioni evidenziano, rispetto ai più piccoli, un più elevato impegno economico nell'area applicativa (38% del totale, contro il 32,5% dei gruppi “altri”), a fronte di un più contenuto impegno nei sistemi periferici (in particolare, per gli ATM e i POS) (cfr. Figg. 30 e 31).

¹² L'area “sistemi centrali” si ripartisce, a sua volta, in : “main frame” e “server farm”; l'area “sistemi trasmissivi” in: “reti dati”, “fonia fissa” e “fonia mobile”; l'area “sistemi periferici” in: “sistemi distribuiti”, “ATM” e “POS”; l'area “applicazioni” in: “acquisto e sviluppo software” e “manutenzione adattativa e correttiva”.

¹³ Il fattore “software” a sua volta è suddiviso tra: “software di sistema” e “software applicativo”; i “servizi da terzi” in: “da società strumentale di gruppo” (“per servizi di F.M. e/o di outsourcing” e per “altri servizi”), “da società esterna” (“per servizi di F.M. e/o di outsourcing” e per “altri servizi”), “personale esterno”, “servizi professionali di consulenza”; gli “altri costi ICT” in: “facilities” e “altri costi”.

¹⁴ Le considerazioni che seguono sono riferite ai 19 gruppi che hanno fornito la ripartizione dei costi richiesta.

Gruppi principali: ripartizione dei costi ICT per aree tematiche
 (media di percentuali; n. 4 gruppi)

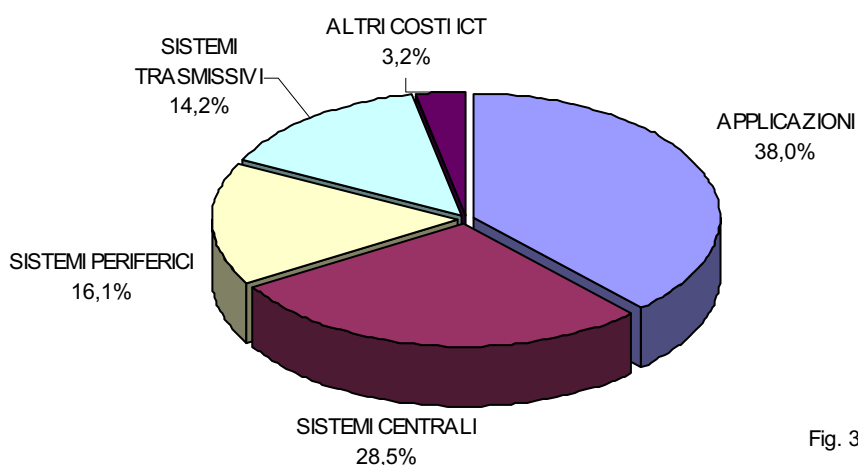


Fig. 30

Gruppi altri: ripartizione dei costi ICT per aree tematiche
 (media di percentuali; n. 15 gruppi)

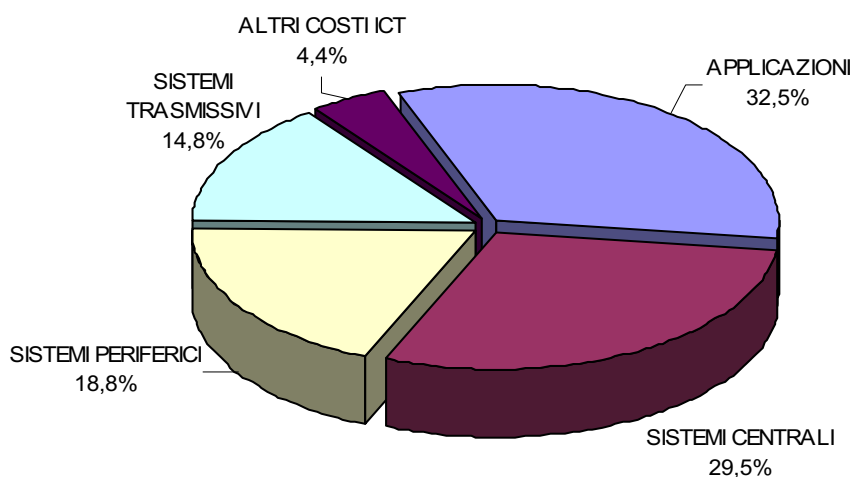
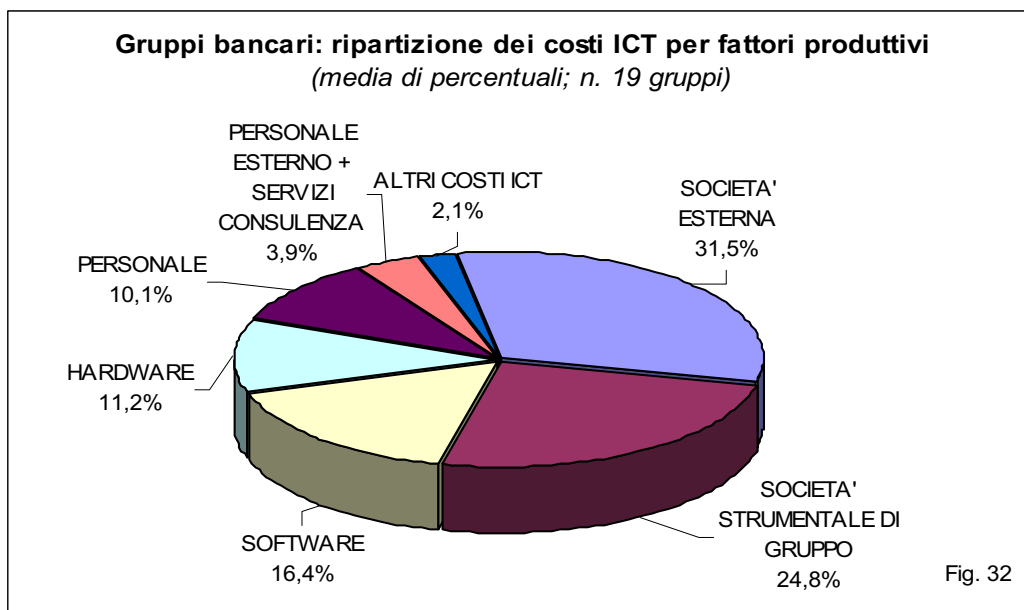
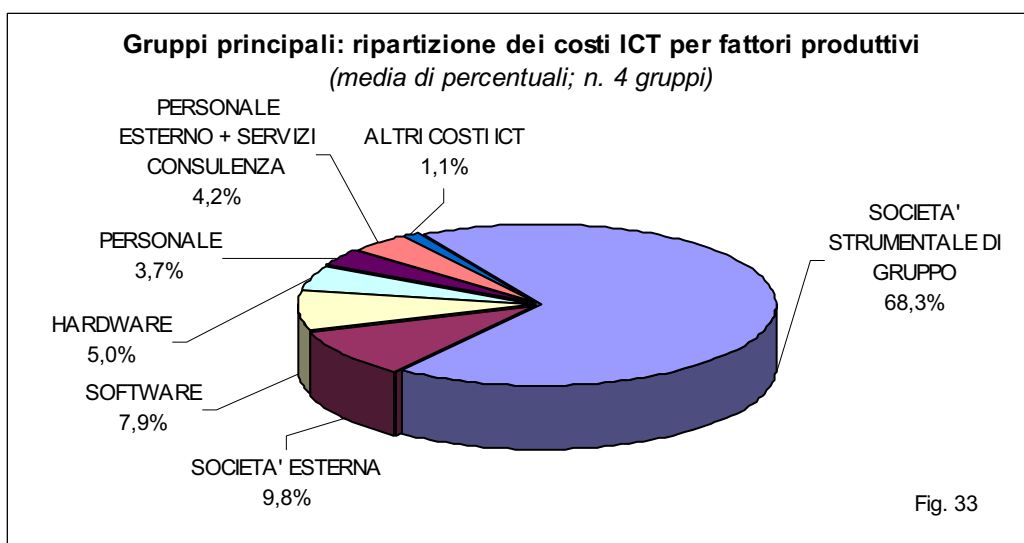


Fig. 31

Proseguendo un andamento rilevato da tempo – connesso sia alla creazione di apposite società strumentali all’interno dei gruppi bancari (o di società consortili di proprietà bancaria) sia al ricorso a soggetti esterni specializzati per lo svolgimento di talune attività non ritenute “*core*” – i servizi da terzi continuano a rappresentare la tipologia di costo per “fattori produttivi” largamente prevalente (complessivamente, oltre la metà del totale) (cfr. Fig. 32).



Nei gruppi “principali” – che, con una sola eccezione, hanno concentrato lo svolgimento della funzione informatica in un’apposita società – circa il 70% dei costi è rappresentato da servizi offerti dalle società strumentali di gruppo (cfr. Fig. 33).



Nei gruppi di dimensioni più contenute la scelta di una funzione informatica collocata all’interno dell’azienda bancaria¹⁵ – adottata in larga prevalenza – determina invece una più alta aliquota media di costi per hardware, software e personale (cfr. Fig. 34).

¹⁵ Tale scelta non preclude comunque il ricorso – effettuato da taluni gruppi – a servizi di *Facility management* o di *outsourcing* del sistema centrale.

Gruppi altri: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
(media di percentuali; n. 15 gruppi)

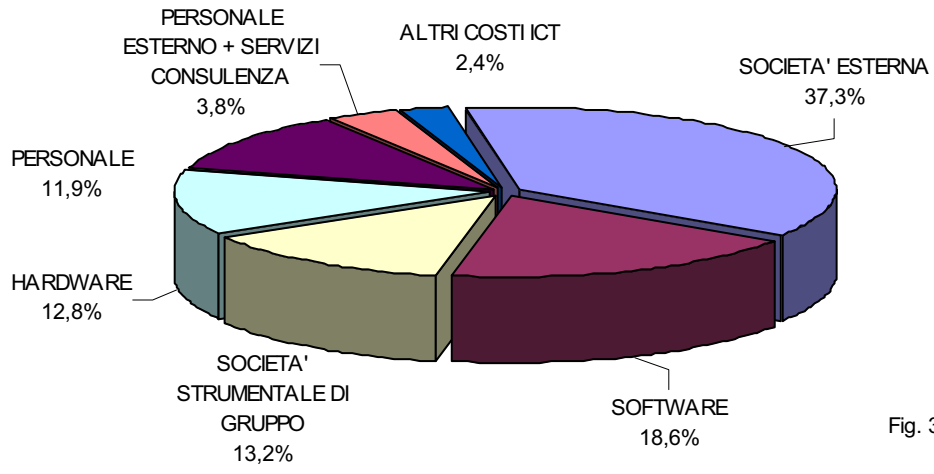
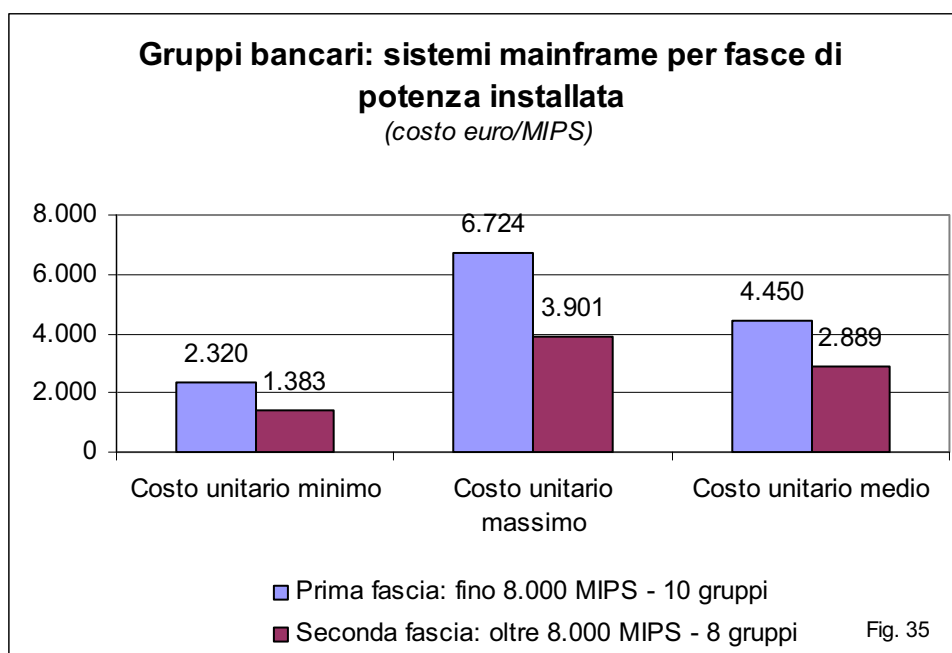


Fig. 34

3.5 Costi ICT unitari

L'analisi dei profili economici dell'ICT comprende anche la determinazione di taluni costi unitari.

Un primo calcolo riguarda il costo unitario dei sistemi *mainframe*, determinato utilizzando, quale *driver*, la quantità dei MIPS installati. L'ampiezza del campo di variazione ha indotto a ripartire i gruppi per fasce di potenza installata: è emersa la presenza di economie di scala, evidenti nelle diverse tipologie di costo (medio, minimo e massimo) (cfr. Fig. 35).



Il fenomeno delle economie di scala non emerge, invece, con riferimento ai sistemi periferici: il costo unitario dei posti di lavoro – pur registrando anch'esso un campo di variazione abbastanza ampio – non evidenzia chiare relazioni con la loro numerosità. Il costo unitario medio – per il complesso dei gruppi – è pari a 1.120 euro.

Le iniziative in atto per il rinnovo del “parco ATM” – che in taluni casi abilitano le apparecchiature a funzionalità innovative (cfr. infra, § 5.1) – hanno determinato, nel 2007, un innalzamento del relativo costo unitario rispetto a quanto registrato l'anno precedente (da 3.548 euro a 4.604 euro)¹⁶. La gestione degli ATM sembra risentire positivamente della numerosità complessiva del “parco”: al costo unitario medio di 4.802 euro per i gruppi con una numerosità complessiva di terminali non superiore a mille si contrappone infatti un costo unitario medio di 4.266 euro per quelli con numerosità superiore.

Invariato, rispetto all'anno precedente, il costo unitario medio dei POS (145 euro).

¹⁶ Vanno ovviamente tenute presenti le variazioni intervenute nel campione “gruppi”, che, per il 2007, comprende quattro gruppi bancari non compresi nel 2006.

3.6 Analisi dei costi ICT per indici

Nel 2007 la crescita della spesa ICT e l'andamento discendente dei risultati reddituali hanno determinato, rispetto all'anno precedente, un innalzamento degli indicatori – solitamente utilizzati nell'indagine – che rapportano i costi ICT alle principali grandezze operative (totale attivo, dipendenti, sportelli) e di conto economico (margine di intermediazione, risultato di gestione, costi operativi)¹⁷(cfr. Tav. 1)¹⁸.

Considerando il più ampio arco di tempo compreso tra il 2004 e il 2007 e facendo riferimento al “campione costante” dei gruppi bancari si confermano invece l'andamento discendente degli indicatori¹⁹ e la crescita della produttività dei dipendenti in termini di totale attivo che erano già stati riscontrati nelle precedenti indagini (cfr. Tav. 2).

Le diverse caratteristiche operative – e la connessa diversa composizione del conto economico – che connotano i gruppi in relazione alle diverse dimensioni si riflettono sugli indicatori: anche per il 2007 i gruppi “principali” presentano infatti indicatori medi di costo ICT superiori²⁰ a quelli dei gruppi “altri”²¹ (anche per effetto di una minore incidenza degli aggregati reddituali sul totale attivo) e una maggiore produttività dei dipendenti (cfr. Tavv. 3 e 4).

I risultati del confronto sugli indicatori tra gruppi “principali” e “altri” cambiano di segno nel caso in cui le operazioni di integrazione aziendale siano considerate di natura straordinaria. Qualora si depurino i costi ICT della componente ad esse connessa, la maggiore rilevanza delle operazioni di integrazione presso i gruppi di più ampie dimensioni fa sì che i loro indicatori di costo ICT risultino inferiori a quelli corrispondenti dei gruppi “altri” (cfr. Tavv. 5 e 6).

Anche nel 2007 è stata effettuata una suddivisione dei gruppi in due sottoinsiemi individuati in relazione alla modalità organizzativa adottata in maniera prevalente per fornirsi di servizi informatici: accentramento delle relative attività in un dipartimento

¹⁷ Analogamente a quanto effettuato nelle precedenti indagini, gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per il costo ICT, il valore indicato dalla capogruppo, nel questionario CIPA, quale costo netto consolidato di gruppo, comprensivo dei costi per fonia; altrettanto dal questionario CIPA è tratto l'importo del *cashout* ICT. Per gli altri aggregati sono state utilizzate le segnalazioni di vigilanza consolidata, relativamente al sottosistema creditizio residente, ad esclusione degli aggregati relativi al numero di dipendenti e di sportelli, per i quali sono state utilizzate le segnalazioni di vigilanza su base individuale delle componenti bancarie residenti in Italia dei diversi gruppi. Tale metodologia è stata applicata a tutti gli anni esaminati (2004, 2005, 2006 e 2007). Il numero dei dipendenti, analogamente a quanto effettuato nelle precedenti edizioni, è al netto degli addetti all'ICT.

¹⁸ Si rammenta che nel 2007 il campione dei primi venti gruppi bancari è cambiato rispetto a quello dei tre anni precedenti: per effetto delle operazioni di aggregazione che si sono realizzate nell'anno i venti gruppi del periodo 2004-2006 si sono ridotti a diciassette; a questi – per mantenere la numerosità complessiva di venti - sono stati aggiunti i seguenti gruppi: Deutsche Bank, Banca Popolare di Sondrio, Veneto Banca.

¹⁹ L'unica eccezione è rappresentata dall'indicatore “costi ICT/numero dipendenti”, che negli ultimi quattro anni ha registrato un andamento altalenante.

²⁰ Con l'eccezione degli indicatori “costi ICT/totale attivo” e “costi ICT/costi operativi”.

²¹ Si rammenta che nel 2007, rispetto agli anni precedenti, è cambiata sia la numerosità complessiva sia la composizione dei sottoinsiemi “gruppi principali” e “gruppi altri”. Cfr. Appendice.

interno all'azienda bancaria o, viceversa, creazione di un'entità separata dotata di autonomia giuridica e patrimoniale (società strumentale), inserita comunque nel gruppo, e quindi rispondente alle logiche – necessariamente unitarie – di gruppo²². Proprio poiché ci si mantiene all'interno del medesimo gruppo, la seconda opzione non deve essere confusa con la scelta di ricorso a un fornitore esterno, nei cui confronti non può essere esercitato quel potere di coordinamento strategico spettante invece alla capogruppo nei confronti di una componente del gruppo bancario.

Dal confronto tra i due sottoinsiemi emerge che gli indicatori di costo ICT dei gruppi che ricorrono prevalentemente a una società strumentale di gruppo²³ sono, nella media, inferiori a quelli dei gruppi la cui funzione informatica è inserita nell'azienda bancaria (cfr. Tavv. 7 e 8).

Analogo risultato si ottiene confrontando gli indicatori calcolati utilizzando i costi ICT al netto della componente “per integrazione” (cfr. Tavv. 9 e 10).

L'indagine non si è estesa a verificare se, e eventualmente in quali termini, esista un nesso di causalità tra scelta organizzativa adottata e incidenza dei costi informatici. La ricorrenza statistica rilevata non è pertanto da considerare come una valutazione di merito sull'una o sull'altra scelta, né, tantomeno, come un'indicazione di carattere strategico.

²² Per la ripartizione dei venti gruppi nei due sottoinsiemi, cfr. Appendice.

²³ Dei nove gruppi inseriti in questo sottoinsieme, due si avvalgono, per la fornitura dei servizi ICT, di una società consortile posseduta pariteticamente con altre banche e uno si è avvalso, nel 2007, dei servizi offerti da una banca del gruppo bancario di provenienza.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(n. 20 gruppi)**

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004	2005	2006*	2007	2004	2005	2006*	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,5	3,3	3,0	3,0	0,30	0,32	0,32	0,31
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	10,3	9,0	7,9	8,6	0,27	0,28	0,22	0,24
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	32,3	34,6	24,5	27,6	0,47	0,51	0,40	0,41
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	15,8	12,6	11,9	13,0	0,20	0,22	0,18	0,20
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	165,6	165,8	148,6	156,3	0,42	0,42	0,32	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	15,5	16,0	15,4	16,4	0,20	0,24	0,22	0,19
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	2,9	2,6	2,9	-	0,58	0,56	0,52
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	5,2	5,0	5,8	-	0,53	0,48	0,50
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,4	3,7	3,8	3,5	0,15	0,13	0,15	0,18
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	1,1	1,3	1,2	0,33	0,30	0,27	0,32
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,2	2,6	2,5	2,3	0,17	0,14	0,15	0,20
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	4,6	4,9	5,3	5,8	0,19	0,16	0,18	0,19
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	48,7	50,4	50,5	55,8	0,34	0,32	0,26	0,26

* per l'anno 2006 il campione è rappresentato da 19 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 18 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 19 gruppi bancari.

Tav. 1

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT (campione costante)

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,5	3,3	3,0	2,9	0,30	0,32	0,32	0,29
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	10,3	9,0	7,9	8,3	0,27	0,28	0,22	0,21
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	32,3	34,6	24,5	26,5	0,47	0,51	0,40	0,39
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	15,8	12,6	11,9	12,5	0,20	0,22	0,18	0,16
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	165,6	165,8	148,6	149,8	0,42	0,42	0,32	0,24
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	15,5	16,0	15,4	16,0	0,20	0,24	0,22	0,17
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	2,9	2,6	3,0	-	0,58	0,56	0,50
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	5,2	5,0	5,6	-	0,53	0,48	0,43
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,4	3,7	3,8	3,6	0,15	0,13	0,15	0,19
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	1,1	1,3	1,2	0,33	0,30	0,27	0,32
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,2	2,6	2,5	2,3	0,17	0,14	0,15	0,20
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	4,6	4,9	5,3	5,6	0,19	0,16	0,18	0,17
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	48,7	50,4	50,5	53,0	0,34	0,32	0,26	0,24

*Per il 2004 e 2005: n. 20 gruppi; per il 2006: n. 19 gruppi; per il 2007: n. 17 gruppi (ad eccezione degli indici "costi ICT/numero sportelli" e "totale attivo/numero sportelli", calcolati su 16 gruppi).
I costi ICT includono per tutti gli anni quelli per la fonia*

Tav. 2

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT (gruppi "principali"; n. 5 gruppi)

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004*	2005*	2006	2007	2004*	2005*	2006	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,3	3,3	2,9	2,6	0,23	0,22	0,21	0,22
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	11,7	9,9	8,6	8,8	0,21	0,24	0,17	0,19
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	40,4	36,7	28,7	30,3	0,39	0,41	0,43	0,41
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	16,9	14,0	12,8	12,9	0,13	0,17	0,16	0,14
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	233,1	235,0	200,5	171,1	0,36	0,33	0,23	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	17,4	17,9	17,7	16,8	0,14	0,14	0,18	0,16
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	4,0	3,1	3,1	-	0,44	0,17	0,38
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	7,1	6,3	5,8	-	0,36	0,15	0,34
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,8	3,4	3,4	2,9	0,06	0,08	0,11	0,10
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,9	1,0	1,1	0,9	0,31	0,36	0,27	0,24
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	1,9	2,3	2,3	2,0	0,11	0,10	0,10	0,20
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,5	5,6	6,1	6,6	0,17	0,16	0,15	0,09
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	70,3	70,8	68,3	66,3	0,15	0,19	0,09	0,16

* campione rappresentato da 6 gruppi bancari.

Tav. 3

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi "altri"; n. 15 gruppi)**

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004*	2005*	2006*	2007	2004*	2005*	2006*	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,6	3,4	3,0	3,1	0,33	0,37	0,35	0,31
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	9,7	8,6	7,6	8,6	0,28	0,30	0,23	0,26
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	28,9	33,7	23,0	26,7	0,49	0,57	0,38	0,42
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	15,2	12,0	11,6	13,1	0,22	0,23	0,19	0,22
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	136,6	136,1	130,0	150,7	0,26	0,29	0,26	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	14,7	15,2	14,5	16,3	0,22	0,27	0,22	0,20
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	2,6	2,5	2,9	-	0,63	0,68	0,57
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	4,6	4,5	5,8	-	0,57	0,57	0,56
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,7	3,9	4,0	3,7	0,10	0,12	0,14	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	1,1	1,4	1,3	0,27	0,28	0,25	0,29
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	2,7	2,6	2,4	0,16	0,14	0,16	0,19
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	4,3	4,6	5,0	5,6	0,14	0,13	0,16	0,21
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	39,4	41,6	44,1	51,7	0,16	0,15	0,18	0,27

* campione rappresentato da 14 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 13 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 14 gruppi bancari.

Tav. 4

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi "principali"; n. 5 gruppi; costi ICT e cashout ICT al netto della componente "per integrazione")

Indicatori anno 2007	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,4	0,16
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,1	0,15
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	27,6	0,36
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,9	0,14
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	158,4	0,23
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	15,5	0,13
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,4	0,49
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	4,7	0,47
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,9	0,10
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,9	0,24
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,0	0,20
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	6,6	0,09
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	66,3	0,16

Tav. 5

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi "altri"; n. 15 gruppi; costi ICT e cashout ICT al netto della componente "per integrazione")

Indicatori anno 2007	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,1	0,33
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,3	0,28
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	25,9	0,43
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,7	0,24
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	146,0	0,27
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**</i>	15,7	0,21
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,6	0,64
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,2	0,65
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,7	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	0,29
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	0,19
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)**</i>	5,6	0,21
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	51,7	0,27

* indici calcolati su 13 gruppi bancari.

** indici calcolati su 14 gruppi bancari.

Tav. 6

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo; n. 9 gruppi)

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004*	2005*	2006*	2007	2004*	2005*	2006*	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,1	3,0	2,7	2,8	0,20	0,19	0,15	0,31
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	9,4	8,4	7,5	8,4	0,19	0,22	0,15	0,28
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	26,8	32,4	22,7	26,8	0,40	0,60	0,34	0,45
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	15,0	12,0	11,4	12,6	0,10	0,14	0,08	0,22
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	148,7	148,8	140,4	151,1	0,31	0,26	0,21	0,22
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**</i>	15,3	15,7	15,1	15,5	0,16	0,12	0,10	0,08
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	2,6	2,1	2,1	-	0,67	0,46	0,55
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	4,8	4,3	4,5	-	0,61	0,47	0,57
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,3	3,6	3,6	3,3	0,14	0,12	0,10	0,17
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	1,1	1,3	1,1	0,26	0,36	0,26	0,35
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,0	2,5	2,4	2,2	0,19	0,10	0,11	0,16
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)**</i>	5,1	5,3	5,7	6,3	0,20	0,16	0,16	0,10
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	50,2	50,7	53,0	60,9	0,35	0,27	0,26	0,23

* campione rappresentato da 8 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 8 gruppi bancari.

Tav. 7

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi con gestione ICT in una componente bancaria; n. 11 gruppi)

Indicatori	Media				Coefficiente di variazione			
	2004*	2005*	2006	2007	2004*	2005*	2006	2007
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,7	3,6	3,2	3,2	0,32	0,36	0,36	0,30
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	10,8	9,4	8,1	8,8	0,29	0,31	0,25	0,22
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	36,0	36,0	25,8	28,2	0,48	0,47	0,43	0,39
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	16,2	13,0	12,3	13,4	0,23	0,26	0,22	0,19
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	176,9	177,1	154,5	160,6	0,46	0,47	0,38	0,28
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	15,7	16,2	15,5	17,1	0,23	0,29	0,28	0,22
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	-	3,4	3,0	3,6	-	0,53	0,56	0,41
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	-	5,7	5,5	6,9	-	0,48	0,48	0,41
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,5	3,8	4,0	3,6	0,16	0,13	0,17	0,19
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	1,1	1,4	1,2	0,38	0,26	0,29	0,30
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	2,7	2,6	2,4	0,15	0,16	0,17	0,22
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	4,3	4,6	4,9	5,5	0,15	0,14	0,19	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	47,7	50,2	48,7	51,7	0,34	0,36	0,27	0,27

* campione rappresentato da 12 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 10 gruppi bancari.

Tav. 8

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo; n. 9 gruppi;
costi ICT e cashout ICT al netto della componente "per integrazione")

Indicatori anno 2007	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,6	0,35
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,9	0,32
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	25,5	0,48
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,9	0,26
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	141,7	0,26
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	14,5	0,12
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	1,8	0,71
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	3,8	0,73
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,3	0,17
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,1	0,35
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,2	0,16
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)*</i>	6,3	0,10
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	60,9	0,23

* indici calcolati su 8 gruppi bancari.

Tav. 9

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi con gestione ICT in una componente bancaria; n. 11 gruppi;
costi ICT e cashout ICT al netto della componente "per integrazione")

Indicatori anno 2007	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,1	0,30
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,5	0,19
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	27,0	0,36
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,9	0,18
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	155,5	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	16,5	0,21
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	3,2	0,48
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	6,1	0,49
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,6	0,19
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	0,30
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	0,22
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,5	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	51,7	0,27

* indici calcolati su 10 gruppi bancari.

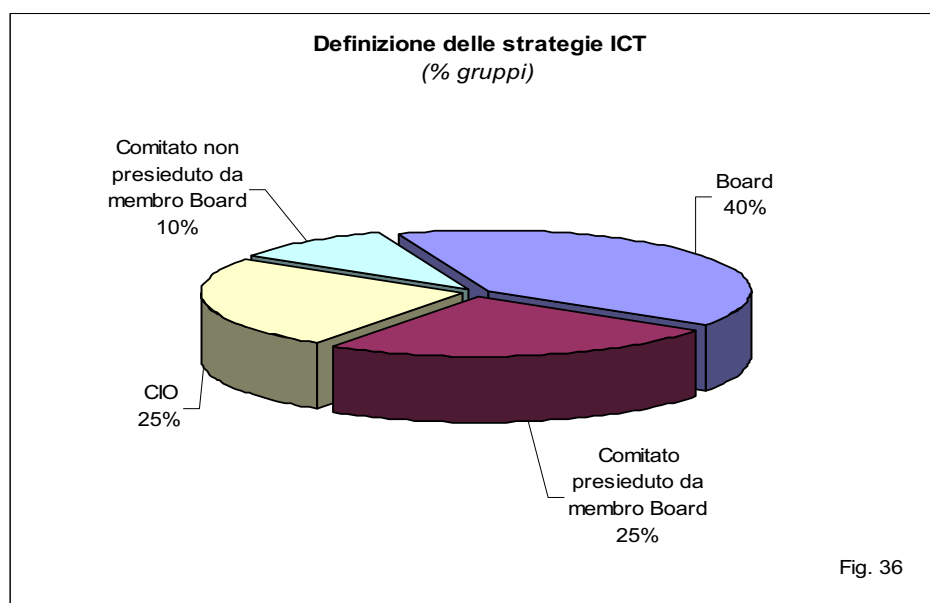
Tav. 10

3.7 Profili organizzativi

I processi di riassetto interno dei settori ICT, connessi anche a operazioni di integrazione aziendale, sembrano ormai essere stati in gran parte completati: diciassette dei venti gruppi del campione dichiarano di disporre di un assetto ICT ormai consolidato. Dei tre gruppi in fase di transizione, due stanno concentrando la gestione informatica all'interno di una società strumentale di gruppo e uno all'interno di una componente bancaria.

Nelle politiche di *sourcing*, l'*offshoring* delle attività di manutenzione e sviluppo del software costituisce una scelta adottata ancora poco frequentemente. Il ricorso a fornitori extra-UE, anche quando effettuato, riguarda solitamente porzioni marginali della complessiva attività. E' questo il caso di cinque gruppi per l'attività di manutenzione adattativa e correttiva e di sei sia per la manutenzione evolutiva sia per lo sviluppo di nuove applicazioni. Per quest'ultima attività, un solo gruppo dichiara di ricorrere in via prevalente a fornitori extra-UE.

L'analisi condotta in materia di *governance* ICT ha permesso di rilevare il prevalente coinvolgimento del *Board* nella definizione delle strategie ICT: nel 40% dei gruppi ciò avviene attraverso l'attribuzione della relativa responsabilità all'organo stesso, in maniera collegiale, e nel 25% mediante l'assegnazione a un membro del *Board* del ruolo di vertice di un comitato a ciò deputato. In un altro 25% dei gruppi (60% di quelli "principali") le strategie ICT vengono definite dal *Chief Information Officer*. In un numero limitato di casi (10%) il comitato cui spetta la fissazione delle strategie non è presieduto da un membro del *Board* (cfr. Fig. 36).



Nell'80% dei gruppi lo stato di avanzamento dei progetti viene controllato da un apposito *Project Steering Group*, che, solitamente (65% dei gruppi), rivolge la propria attenzione solo ai progetti critici. La frequenza prevalente di riunione è mensile (56,2% dei gruppi); in quasi un terzo dei casi inframensile. Nella stragrande maggioranza dei

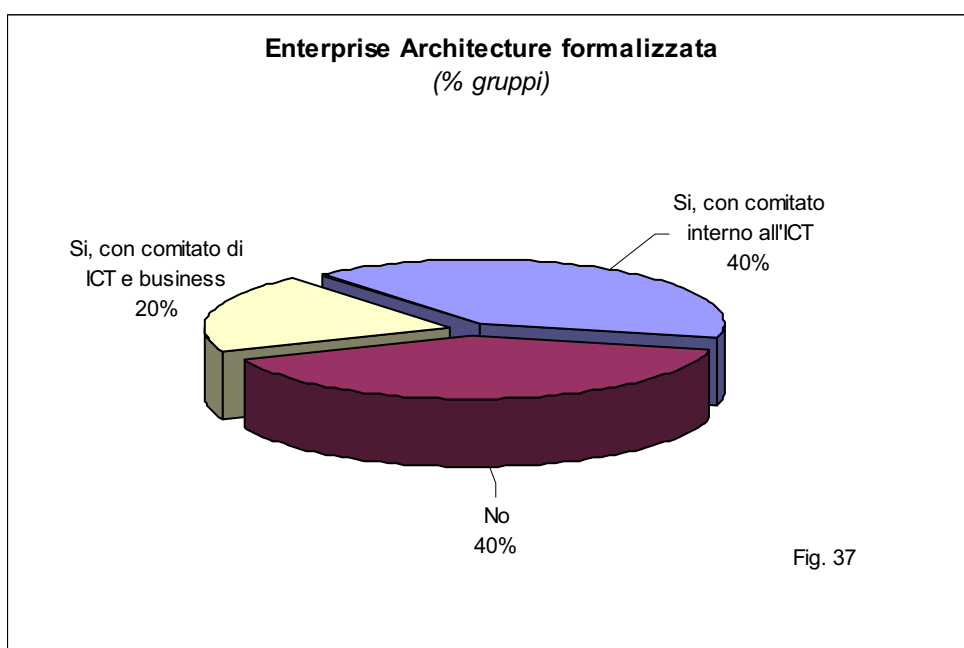
gruppi (81%) il comitato è presieduto da un manager del settore ICT, anche se non mancano casi in cui il ruolo di *chair* è svolto da un manager del settore *business* (50% nei gruppi “principali”).

Sotto il profilo strutturale, nel 75% dei gruppi la funzione ICT non prevede decentramenti, neppure parziali, presso le aree di *business*.

Per quanto concerne il *demand management*, la raccolta delle esigenze delle aree di *business* viene effettuata, presso il 70% dei gruppi, una volta all’anno con momenti intermedi di revisione/integrazione; nel rimanente 30% con una raccolta infrannuale.

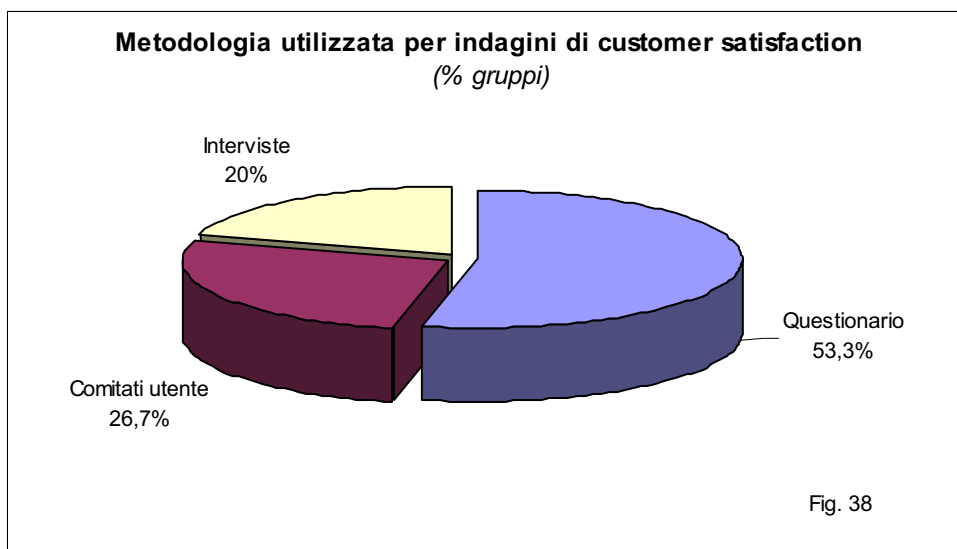
La raccolta delle esigenze avviene prevalentemente attraverso strutture del settore ICT specializzate per aree di *business*, in un numero più limitato di casi attraverso un’unica struttura dell’area informatica.

In dodici dei venti gruppi esaminati esiste una formalizzazione dell’*Enterprise Architecture*. In otto di questi la relativa responsabilità spetta a un comitato interno al settore ICT; in quattro (due dei tre gruppi “principali” con *EA* formalizzata) il comitato responsabile è composto da manager espressione sia dell’ICT sia del *business* (cfr. Fig. 37).

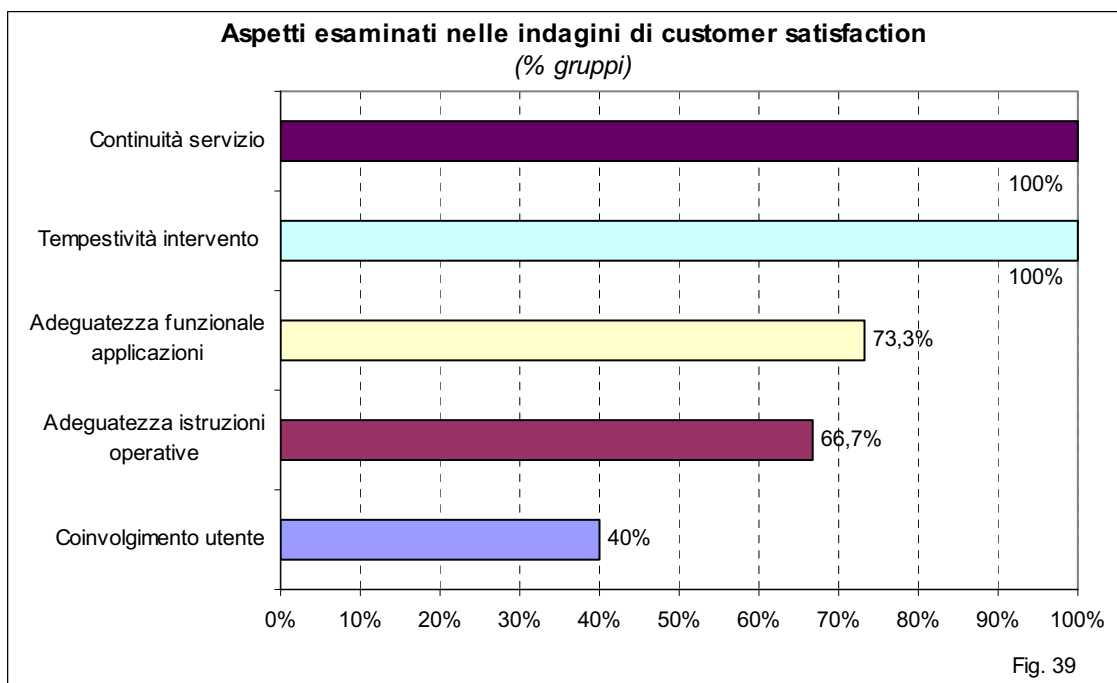


La *customer satisfaction* per i servizi ICT è oggetto di particolare attenzione: il 75% dei gruppi effettua indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni (il 45% effettua indagini periodiche e il 30% indagini saltuarie).

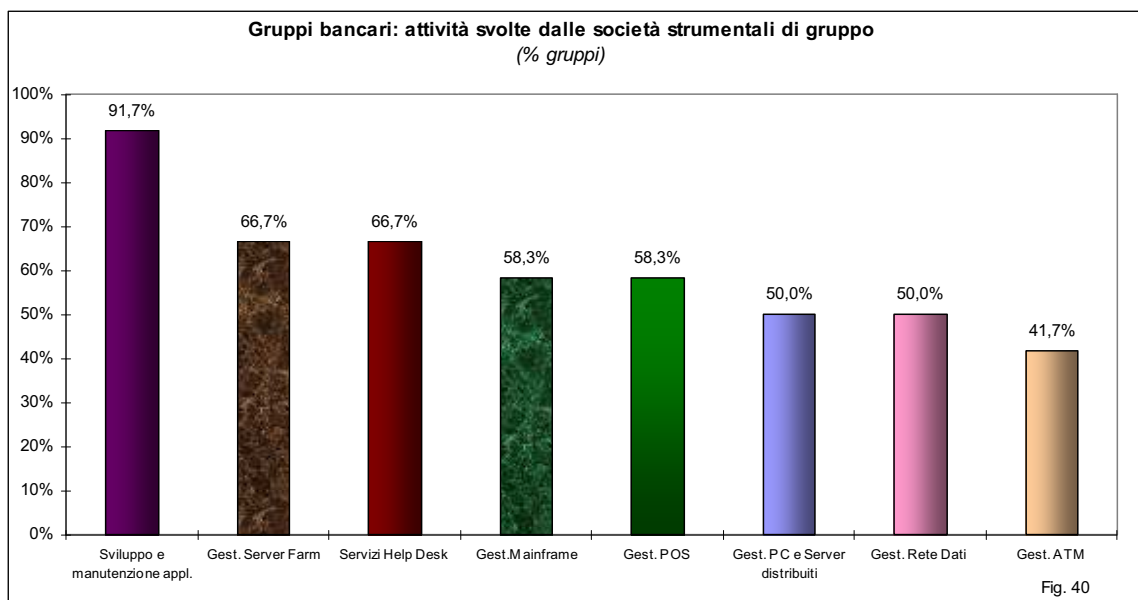
La metodologia prevalentemente utilizzata è quella del questionario (53,3%), seguita dai confronti periodici con i comitati utenti (26,7%) e dalle interviste (20%). Nessun gruppo ha attivato lo strumento del forum virtuale (cfr. Fig. 38).



I profili di continuità ed efficienza del servizio erogato, unitamente alla tempestività d'intervento a fronte di problematiche segnalate, sono aspetti esaminati in tutte le indagini di *customer satisfaction*. Seguono, con percentuali decrescenti, gli aspetti dell'adeguatezza funzionale delle applicazioni rispetto ai processi operativi (73,3% dei gruppi), dell'adeguatezza delle istruzioni operative fornite (66,7%), del grado di coinvolgimento dell'utente nelle scelte (40%) (cfr. Fig. 39).



Le società strumentali esistenti all'interno del campione "gruppi"²⁴ si dedicano, in via prevalente, all'attività di sviluppo e manutenzione delle applicazioni (91,7% dei casi); seguono, in ordine decrescente di frequenza, la gestione delle *server farm* e lo svolgimento dei servizi di *help desk* (66,7%), la gestione del *mainframe* e dei POS (58,3%), della rete dati e dei pc e *server* distribuiti (50%), degli ATM (41,7%) (cfr. Fig. 40).



²⁴ Dodici dei venti gruppi del campione dispongono, al proprio interno, di società strumentali specializzate nella fornitura di servizi informatici; in nove dei dodici gruppi la parte prevalente dei servizi informatici di cui si approvvigiona il gruppo è fornita dalla società strumentale.

4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE

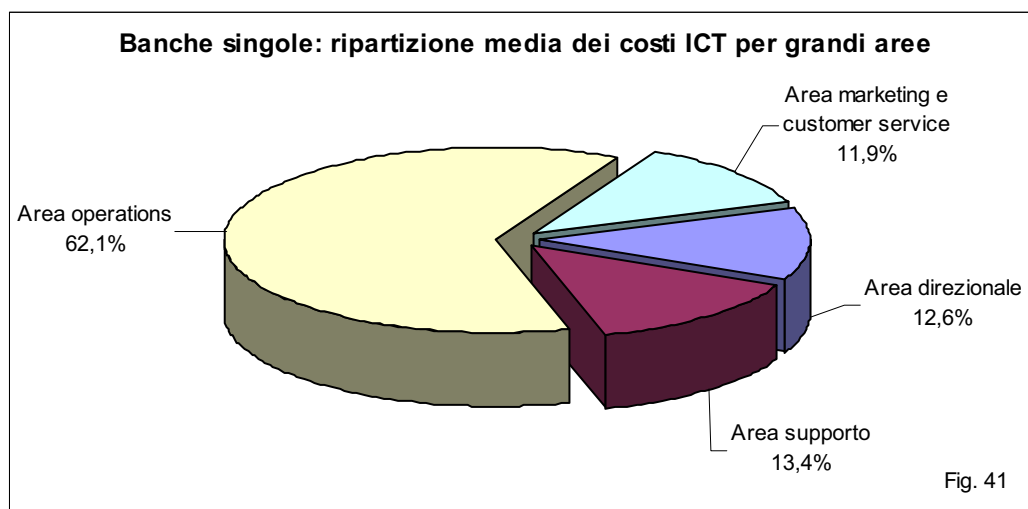
4.1 Costi ICT complessivi

Nel 2007 i complessivi costi ICT (comprensivi dei costi per la fonia) delle 139 banche del campione individuale si sono attestati a 5.236 milioni di euro²⁵. Al netto dei ricavi per servizi resi, il corrispondente ammontare è pari a 4.667 milioni di euro.

Le 33 banche, comprese nel campione individuale, non facenti parte dei primi venti gruppi bancari hanno sostenuto costi ICT pari a 315 milioni di euro (305 al netto dei ricavi per servizi resi).

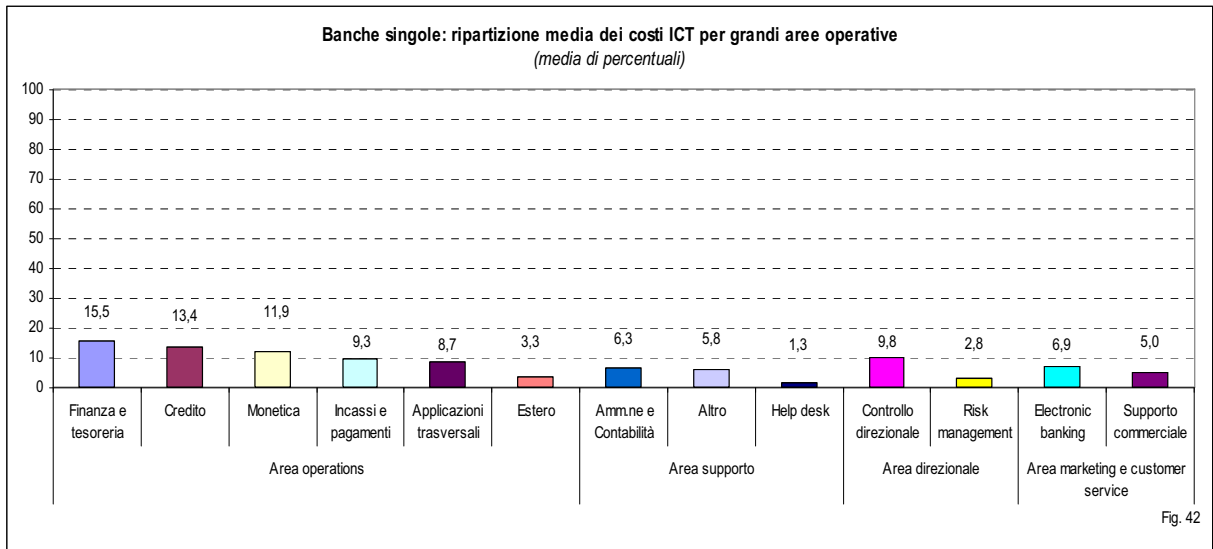
4.2 Costi ICT per grandi aree

Come già rilevato per il campione “gruppi”, anche a livello di singole banche, in media, i processi di “operations” hanno assorbito, nel corso del 2007, circa il 60% dei costi ICT (cfr. Fig. 41).



L'area “finanza e tesoreria” si conferma quella cui è destinata una maggiore aliquota di risorse tecnologiche, seppure con una percentuale media inferiore a quella dei gruppi bancari. Parallelamente, nel campione “banche singole” risulta più elevato, rispetto ai gruppi, il “grado di assorbimento” dell'area “credito” (cfr. Fig. 42).

²⁵ Si richiama il fatto che nell'analisi “di gruppo” i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. Il relativo ammontare è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al medesimo gruppo.

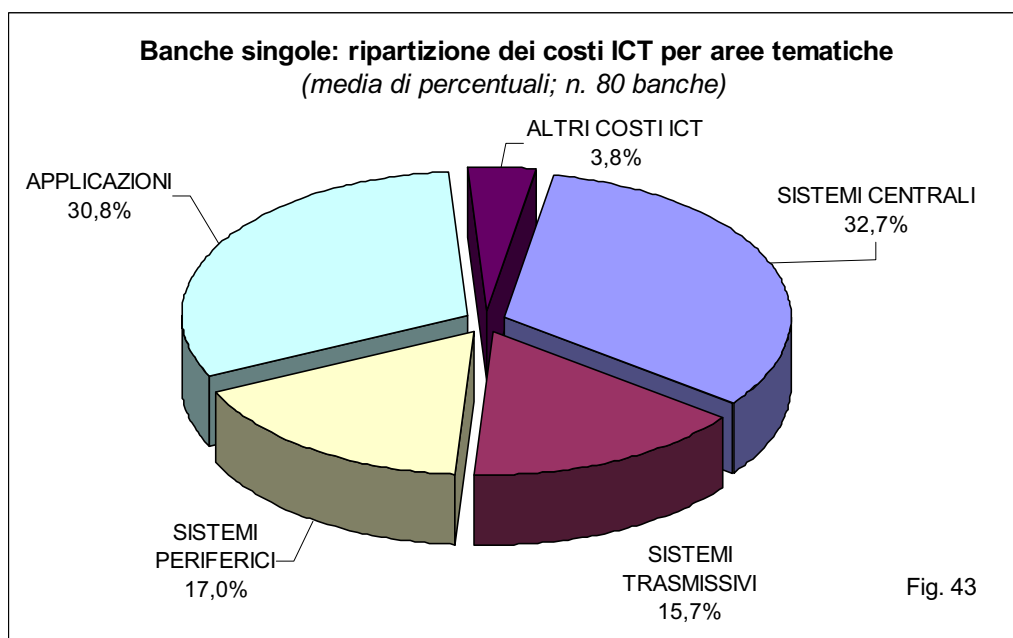


4.3 Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi

Lo stesso schema di ripartizione dei costi ICT per “aree tematiche” e per “fattori produttivi” adottato per i gruppi è stato utilizzato anche per le banche analizzate singolarmente.

Il carattere innovativo dello schema, che talvolta non ha trovato una corrispondente modalità di rilevazione dei costi nella contabilità aziendale, non sempre ha consentito alle aziende partecipanti all’indagine di fornire una ripartizione dei costi con il dettaglio richiesto.

Anche nel campione “banche singole”²⁶ le aree tematiche “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi ICT (cfr. Fig. 43).



La rilevanza dei rapporti di gruppo emerge in tutta evidenza considerando la ripartizione media dei costi per “fattori produttivi”: oltre la metà (54,4%) dei costi ICT rappresenta il corrispettivo di servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del medesimo gruppo; un’aliquota inferiore (22,5%) deriva dai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Fig. 44).

²⁶ L’elaborazione è stata pertanto limitata alle sole banche che sono state in grado di effettuare in maniera puntuale tale ripartizione (80).

Banche singole: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
(media di percentuali; n.80 banche)

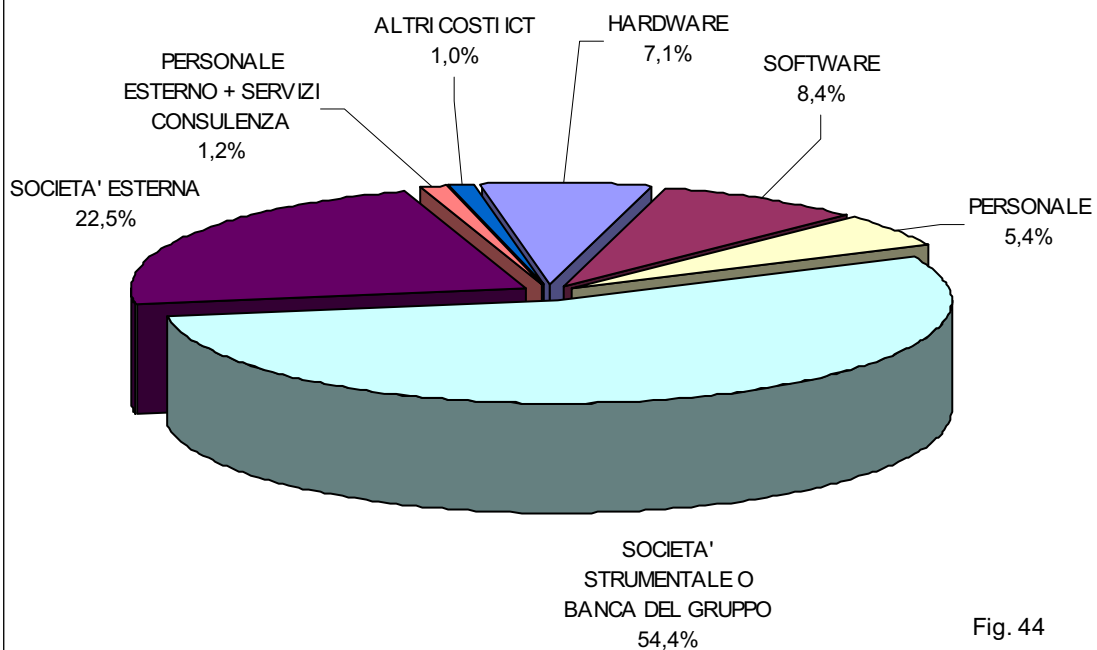


Fig. 44

4.4 Analisi dei costi ICT per indici

La consueta analisi dei costi ICT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche singole²⁷, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative²⁸.

Avendo riguardo alle prime sei classi dimensionali, si rileva che l'incidenza dei costi ICT sui fondi intermediati cresce al diminuire delle dimensioni. Meno netto è invece l'andamento degli indicatori che rapportano tali costi ai principali aggregati di conto economico (margine di intermediazione, risultato di gestione e costi operativi), la cui incidenza sui fondi intermediati aumenta al diminuire delle dimensioni. Le banche "maggiori" evidenziano inoltre, rispetto alle più piccole, più elevati costi in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrispondono una maggiore produttività (in termini di fondi intermediati) dei dipendenti e più ampi volumi operativi per sportello (cfr. Tav. 11).

Tali andamenti sono confermati (a livelli più bassi dei singoli indicatori) qualora i costi ICT vengano depurati della componente "per operazioni di integrazione" (cfr. Tav. 12).

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche "a particolare operatività"²⁹ e "telematiche"³⁰ rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo di effettuare un confronto solo all'interno di ciascuna classe.

²⁷ Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per il costo ICT, il valore indicato quale costo al netto dei ricavi nel questionario CIPA. Per gli altri aggregati si è fatto ricorso alle segnalazioni di vigilanza individuale. Il numero dei dipendenti è al netto degli addetti all'ICT.

²⁸ Per l'elenco nominativo delle banche, ripartite nelle diverse classi, cfr. Appendice

²⁹ Si rammenta che nella classe "a particolare operatività" sono comprese le banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell'*investment banking*, nel credito al consumo ecc.

³⁰ La classe delle "telematiche" comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico (internet, promotori finanziari) rivestono un ruolo significativo.

**Banche singole: indicatori di costo ICT
(n. 134 banche*)**

Indicatori	Media 2007								Coefficiente di variazione 2007							
	Maggiori (n.7)	Grandi (n.9)	Medie (n.22)	Piccole A (n.26)	Piccole B (n.31)	Minori (n.10)	Part. Oper. (n.23)	Telematiche (n.6)	Maggiori (n.7)	Grandi (n.9)	Medie (n.22)	Piccole A (n.26)	Piccole B (n.31)	Minori (n.10)	Part. Oper. (n.23)	Telematiche (n.6)
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	2,1	2,2	2,5	2,9	2,5	2,6	3,8	4,8	0,62	0,36	0,22	0,49	0,25	0,41	1,21	0,72
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	6,7	8,0	6,7	7,2	5,9	7,0	6,2	11,6	0,50	0,62	0,25	0,30	0,27	0,23	0,52	0,54
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	19,7	18,9	19,0	19,7	16,6	17,9	17,5	46,5	0,62	0,67	0,73	0,42	0,64	0,37	1,33	0,83
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,3	12,2	11,2	12,1	9,9	11,1	12,3	17,4	0,27	0,39	0,23	0,41	0,22	0,24	0,40	0,50
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	233,9	134,0	130,8	113,9	88,6	98,7	–	–	0,48	0,28	0,44	0,30	0,28	0,31	–	–
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	18,4	14,3	14,8	13,4	12,5	14,6	27,2	55,0	0,23	0,28	0,32	0,22	0,26	0,28	0,68	0,57
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	2,9	3,1	3,7	3,9	4,2	3,7	6,4	3,6	0,49	0,39	0,15	0,23	0,13	0,27	1,44	0,43
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i>	1,1	1,4	1,5	1,6	1,7	1,6	2,6	1,1	0,43	0,44	0,24	0,46	0,27	0,36	1,49	0,46
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	1,8	1,9	2,2	2,3	2,5	2,3	3,9	2,5	0,65	0,39	0,22	0,20	0,18	0,20	1,49	0,56
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	7,0	6,8	6,1	5,5	5,2	6,1	36,0	17,0	0,33	0,27	0,23	0,32	0,17	0,28	1,64	0,62
<i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	87,8	64,2	53,1	45,6	36,8	40,5	–	–	0,46	0,30	0,30	0,33	0,19	0,37	–	–

* il calcolo degli indicatori non è stato effettuato per le banche con risultato di gestione negativo.

Tav. 11

**Banche singole: indicatori di costo ICT
(n. 134 banche*; costi ICT al netto della componente "per integrazione")**

Indicatori	Media 2007								Coefficiente di variazione 2007							
	Maggiori (n.7)	Grandi (n.9)	Medie (n.22)	Piccole A (n.26)	Piccole B (n.31)	Minori (n.10)	Part. Oper. (n.23)	Telematiche (n.6)	Maggiori (n.7)	Grandi (n.9)	Medie (n.22)	Piccole A (n.26)	Piccole B (n.31)	Minori (n.10)	Part. Oper. (n.23)	Telematiche (n.6)
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	2,0	2,0	2,3	2,9	2,4	2,6	3,8	4,8	0,62	0,44	0,23	0,49	0,24	0,42	1,21	0,72
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	6,3	7,3	6,4	7,2	5,9	6,9	6,2	11,6	0,45	0,66	0,28	0,30	0,27	0,22	0,52	0,54
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	18,5	17,4	18,4	19,6	16,4	17,7	17,4	46,5	0,59	0,76	0,77	0,42	0,65	0,34	1,34	0,83
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	10,8	10,9	10,7	12,1	9,8	11,0	12,2	17,4	0,21	0,44	0,26	0,41	0,22	0,24	0,40	0,50
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	216,5	128,8	125,6	113,9	87,6	98,0	–	–	0,42	0,29	0,47	0,30	0,28	0,31	–	–
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	17,2	13,7	14,2	13,4	12,4	14,4	27,0	55,0	0,15	0,26	0,34	0,22	0,25	0,26	0,66	0,57
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	2,9	3,1	3,7	3,9	4,2	3,7	6,4	3,6	0,49	0,39	0,15	0,23	0,13	0,27	1,44	0,43
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i>	1,1	1,4	1,5	1,6	1,7	1,6	2,6	1,1	0,43	0,44	0,24	0,46	0,27	0,36	1,49	0,46
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	1,8	1,9	2,2	2,3	2,5	2,3	3,9	2,5	0,65	0,39	0,22	0,20	0,18	0,20	1,49	0,56
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	7,0	6,8	6,1	5,5	5,2	6,1	36,0	17,0	0,33	0,27	0,23	0,32	0,17	0,28	1,64	0,62
<i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	87,8	64,2	53,1	45,6	36,8	40,5	–	–	0,46	0,30	0,30	0,33	0,19	0,37	–	–

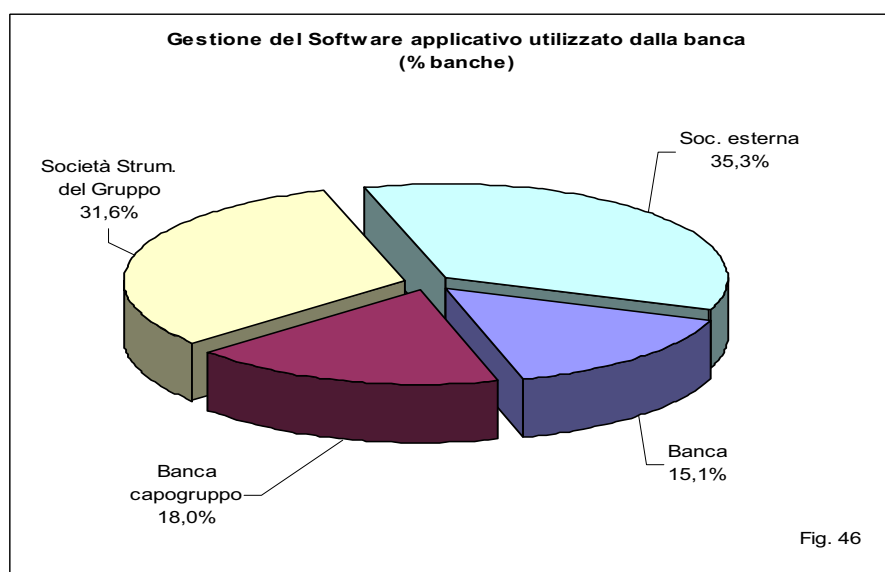
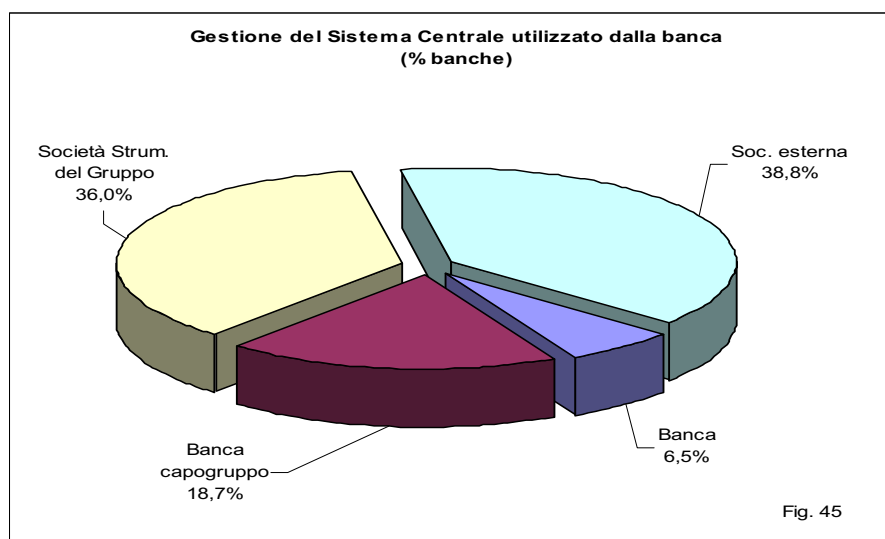
* il calcolo degli indicatori non è stato effettuato per le banche con risultato di gestione negativo.

Tav. 12

4.5 Profili organizzativi

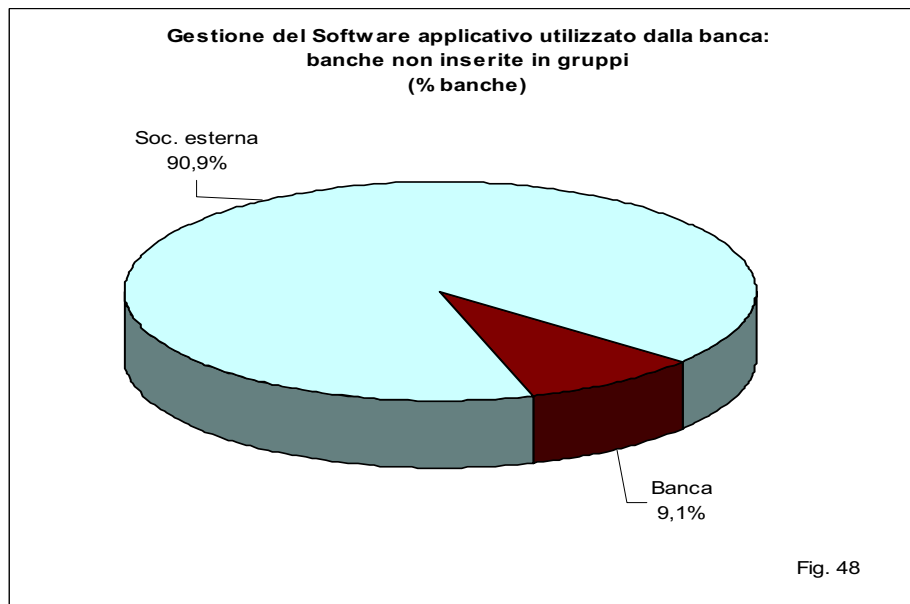
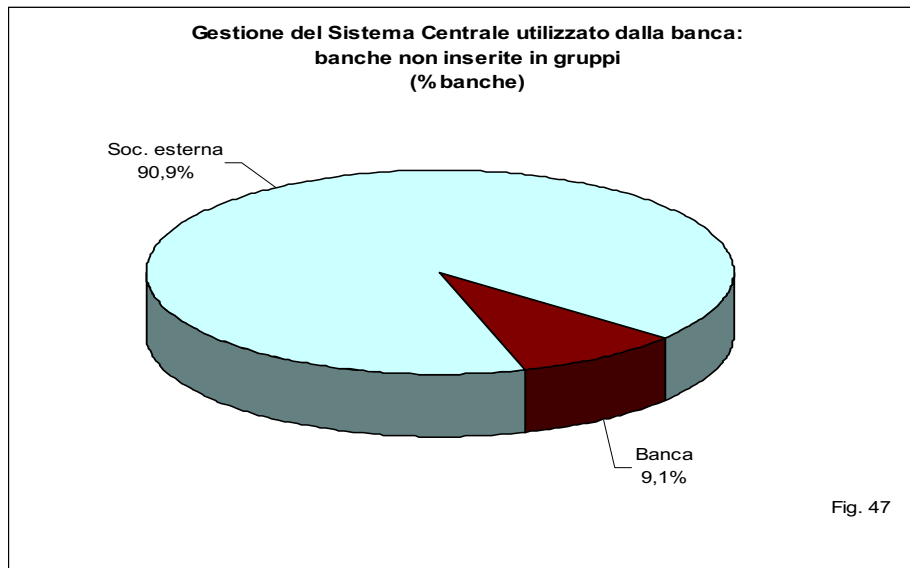
Come già riscontrato relativamente ai gruppi, anche la stragrande maggioranza delle “banche singole” considera ormai consolidato l’assetto del settore ICT cui è pervenuta a fine 2007. Solo sette delle 139 banche del campione indicano di avere in corso una revisione organizzativo-strutturale. Di queste, la maggioranza ha in atto la confluenza della funzione informatica presso la società strumentale di gruppo. Solo in un caso è in corso un processo di *re-insourcing*.

La modalità adottata per la gestione del sistema di elaborazione centrale e del software applicativo utilizzato offre un’indicazione del ruolo svolto dai diversi possibili soggetti (banca, banca capogruppo, società strumentale di gruppo, società esterna) (cfr. Figg. 45–46).



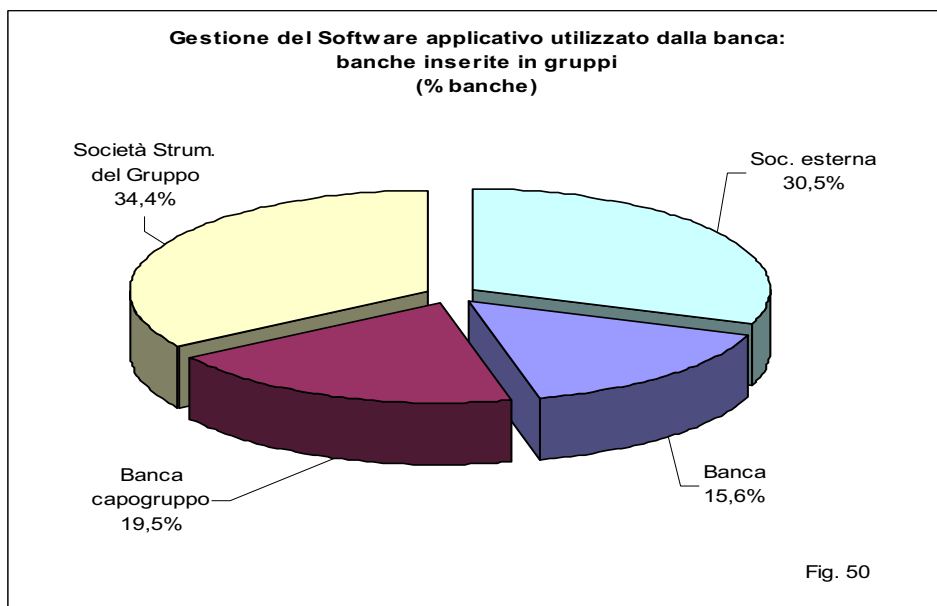
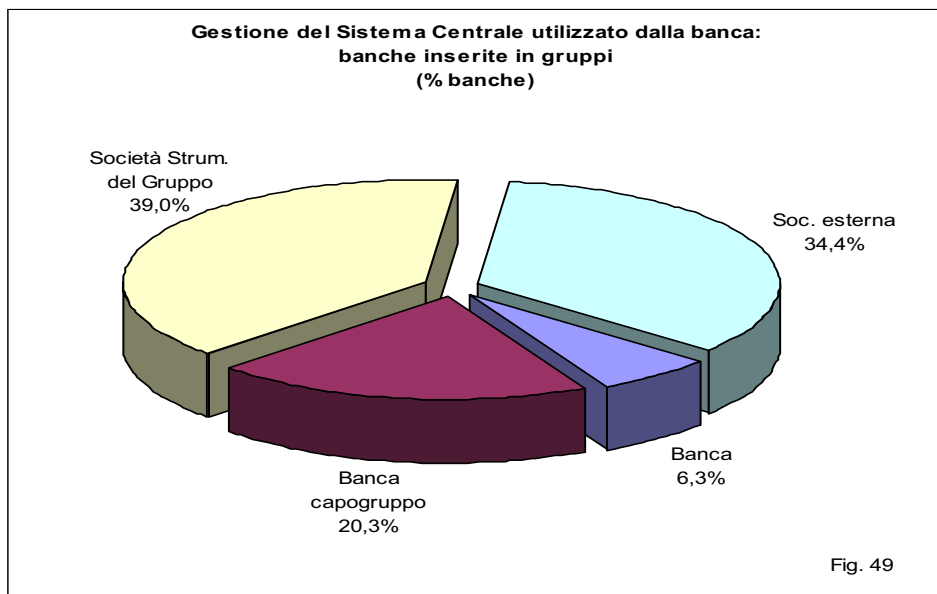
Tale ripartizione risente, ovviamente, della presenza estremamente contenuta, all'interno del campione, di banche non inserite in gruppi bancari (solo 11 su 139)³¹.

La visione del ruolo svolto dai diversi soggetti risulta più precisa qualora si distinguano i due sottoinsiemi di banche (inserite e non inserite in gruppi). In questo modo, emerge immediatamente il ricorso quasi totalitario a società esterne da parte delle residue banche "autonome" (cfr. Figg. 47-48).



³¹ I gruppi bancari considerati sono tutti quelli iscritti all'Albo tenuto dalla Banca d'Italia, e non solo i primi venti che costituiscono il "campione gruppi" della "Rilevazione".

Per le banche inserite in gruppi, il ruolo più rilevante spetta alle società strumentali di gruppo, anche se significativo è il ricorso alle società esterne. E' inoltre interessante rilevare un maggior ruolo della componente bancaria nella gestione del software applicativo rispetto alla gestione degli elaboratori centrali: ciò si ricollega alle specificità operative che caratterizzano talune componenti dei gruppi, che richiedono applicazioni fortemente "personalizzate" (cfr. Figg. 49-50).



4.6 Canali distributivi e tecnologie internet

In presenza di un'offerta "multicanale" da parte della stragrande maggioranza delle banche, prosegue l'affermazione di *internet* come canale diretto preferito dalla clientela.

Tranne che per specifiche operazioni – quali i prestiti e l'acquisto di prodotti assicurativi – l'aliquota di transazioni effettuata via *web* raggiunge ormai una dimensione significativa. Un contributo all'ulteriore utilizzo dell'*internet banking* è stato fornito anche da interventi normativi: è questo il caso del cosiddetto "Decreto Bersani", che ha reso obbligatorio per i titolari di partita IVA l'utilizzo dell'F-24 *on-line* per il versamento di tributi fiscali e previdenziali³². Ciò ha determinato un forte incremento delle deleghe di pagamento via *web*: la relativa aliquota è passata, per il totale del campione, dal 19,6%³³ del 2006 al 57,6% del 2007 (cfr. Fig. 51).

Utilizzo dei canali distributivi da parte della clientela							
Ripartizione % del numero di operazioni dispositive per canale							
Servizi	N. banche	ATM e Self Service	Internet Banking	Mobile Banking	Phone Banking	Promotore Finanziario	Sportello
Bonifici	125	0,1%	44,3%	0,2%	1,3%	0,3%	53,8%
Pagamento utenze	114	0,5%	12,2%		0,4%		86,9%
Pagamento Ri.Ba.	114		40,5%		0,1%		59,4%
Disposizioni d'incasso Ri.Ba, RID e MAV	117		59,7%		0,5%	0,8%	39,0%
Trading e collocamento titoli	121		30,5%	0,1%	1,2%	1,4%	66,8%
Erogazione prestiti	108		3,1%		0,1%	2,0%	94,8%
Operazioni su prodotti assicurativi	110		2,1%		0,1%	5,6%	92,2%
Deleghe di pagamento	117		57,6%				42,4%
Ricariche carte di pagamento prepagate	98	13,7%	25,9%	0,4%	1,4%		58,6%
Ricariche servizi prepagati	108	56,4%	31,6%	0,6%	1,3%		10,1%
Servizi accessori non bancari	86	18,7%	19,4%	1,2%	0,6%		60,1%
Versamenti	106	0,8%				1,0%	98,2%

Fig. 51

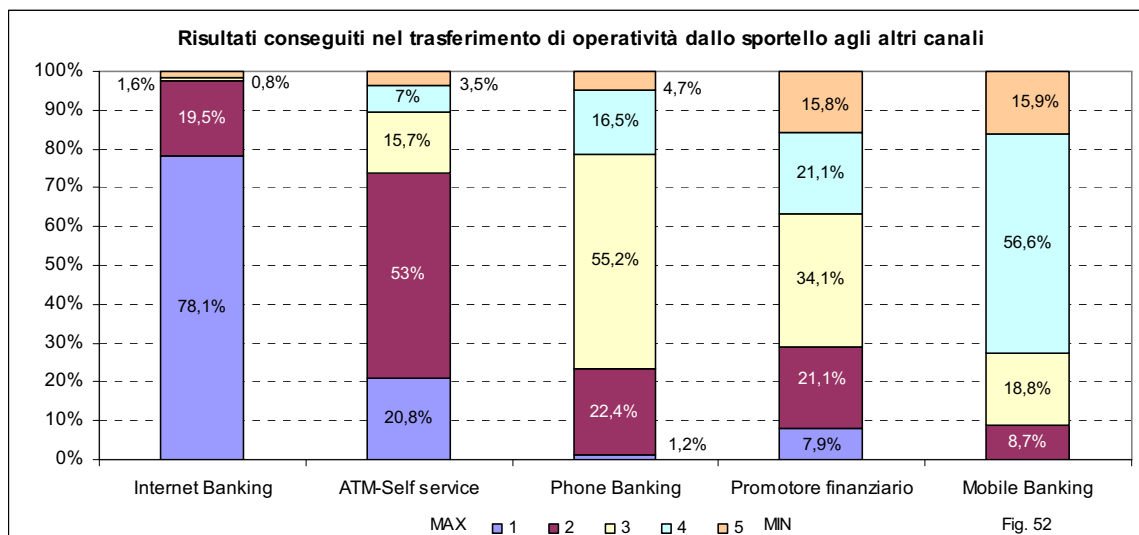
L'ATM continua a essere "specializzato" per i servizi di ricarica (di carte di pagamento e di servizi prepagati) e per l'acquisto di servizi accessori non bancari (*ticketing*). In connessione con la progressiva adozione di apparecchi "evoluti" (cfr. infra, § 5.1), l'ATM inizia a essere utilizzato anche per i versamenti, fin qui effettuati esclusivamente presso lo sportello (nelle banche "maggiori" la quota di operazioni di versamento effettuata via ATM è pari all'8% del totale).

Ancora molto contenuta l'operatività svolta per il tramite del *mobile banking*, offerto da poco più di un quarto delle banche del campione.

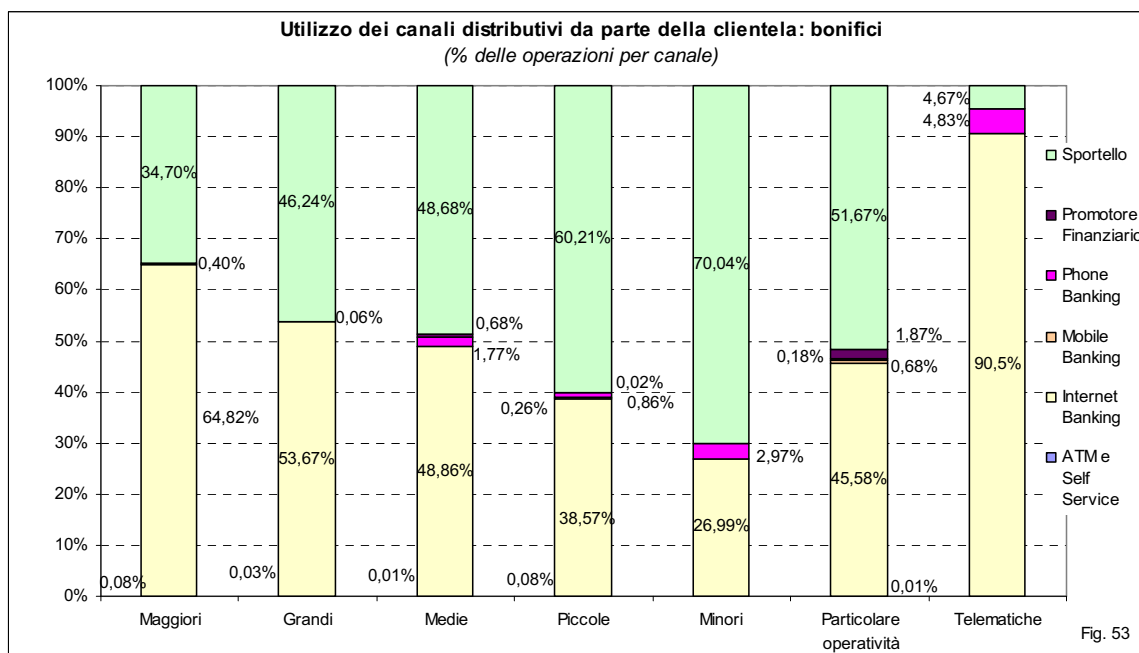
³² Cfr. Decreto Legge 4/7/2006, n. 223.

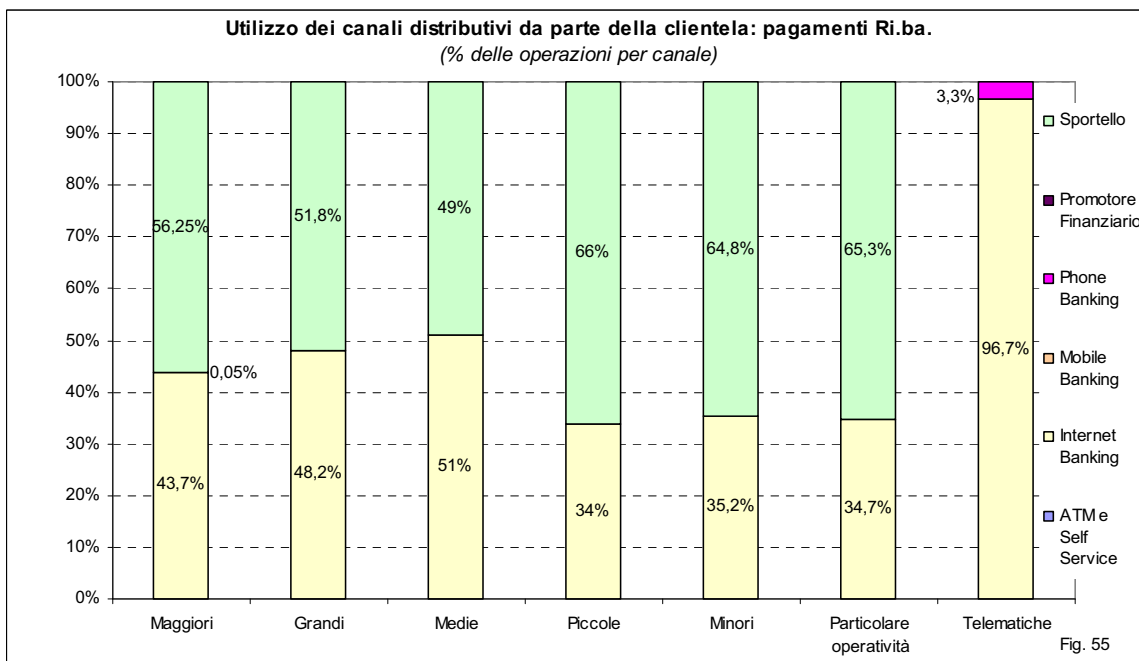
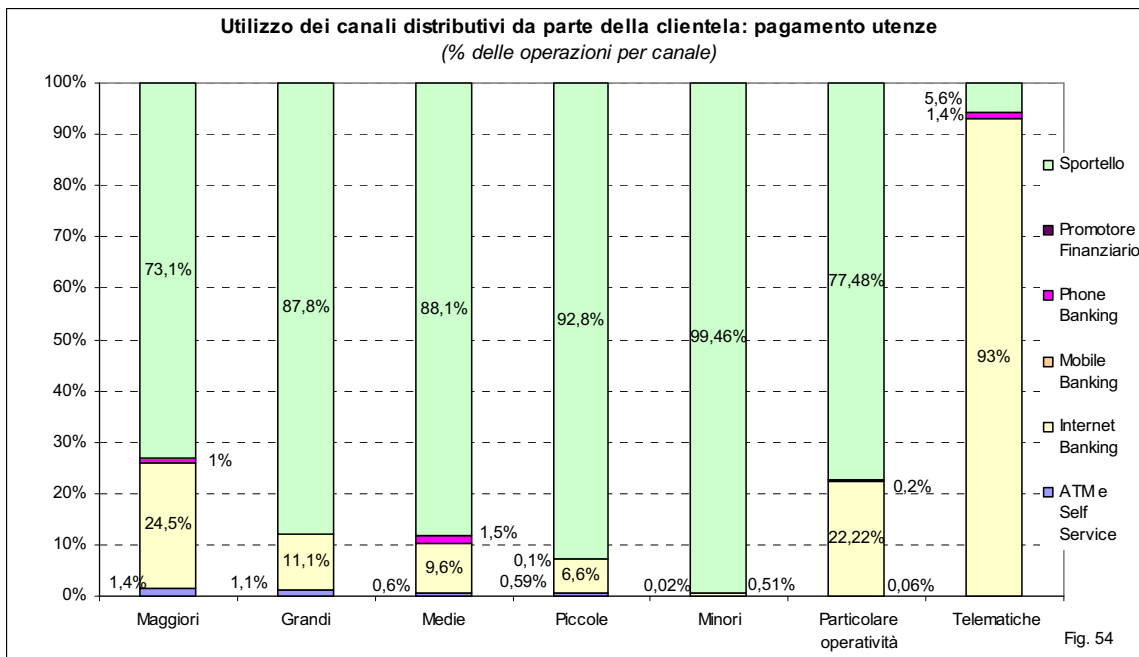
³³ Somma delle percentuali relative al *remote banking* (6,9%) e all'*internet banking* (12,7%), rilevate distintamente nel 2006.

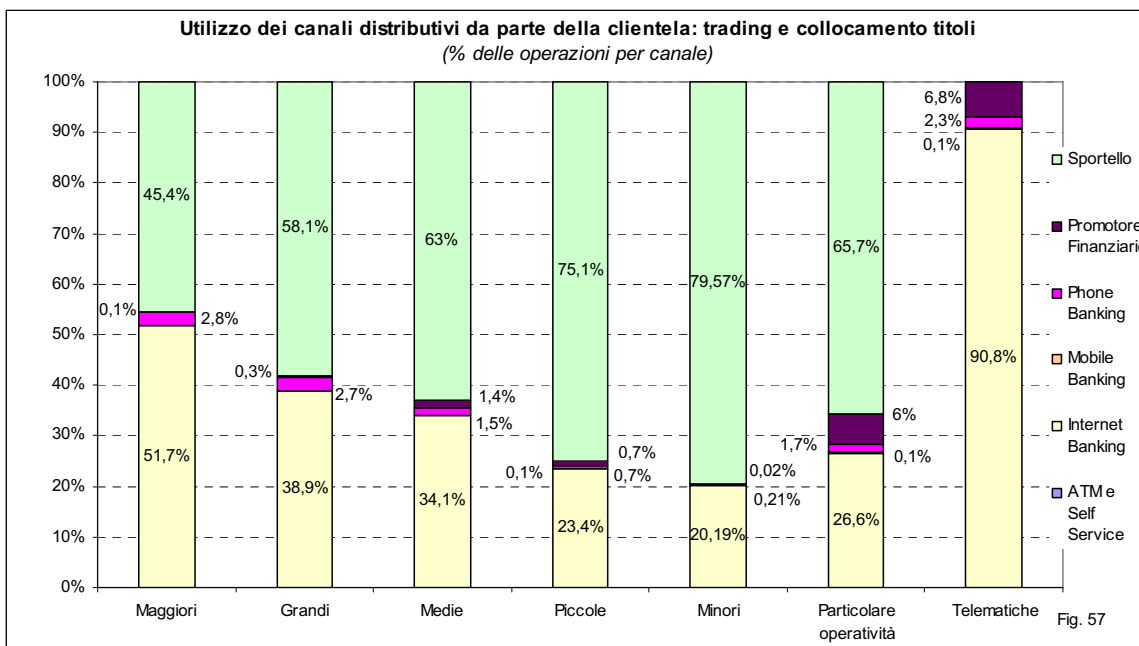
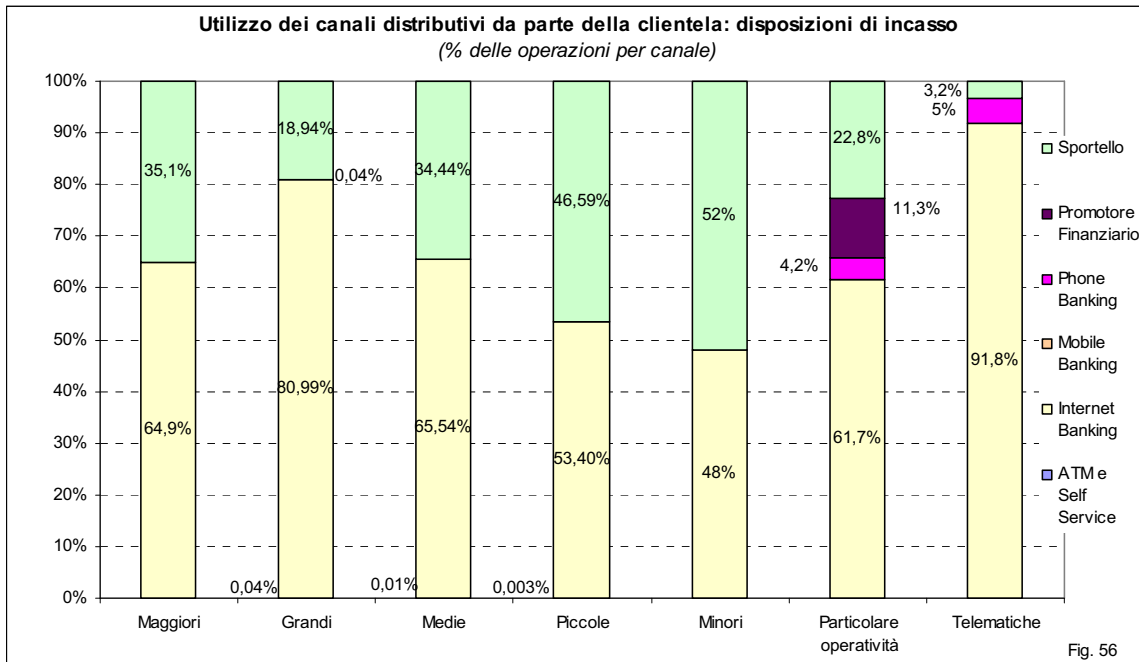
In termini di risultati conseguiti nel trasferimento di operatività dallo sportello agli altri canali, *internet* e ATM ricevono le valutazioni più elevate. Nessun giudizio di “massima soddisfazione” è espresso per il canale *mobile* (cfr. Fig. 52).

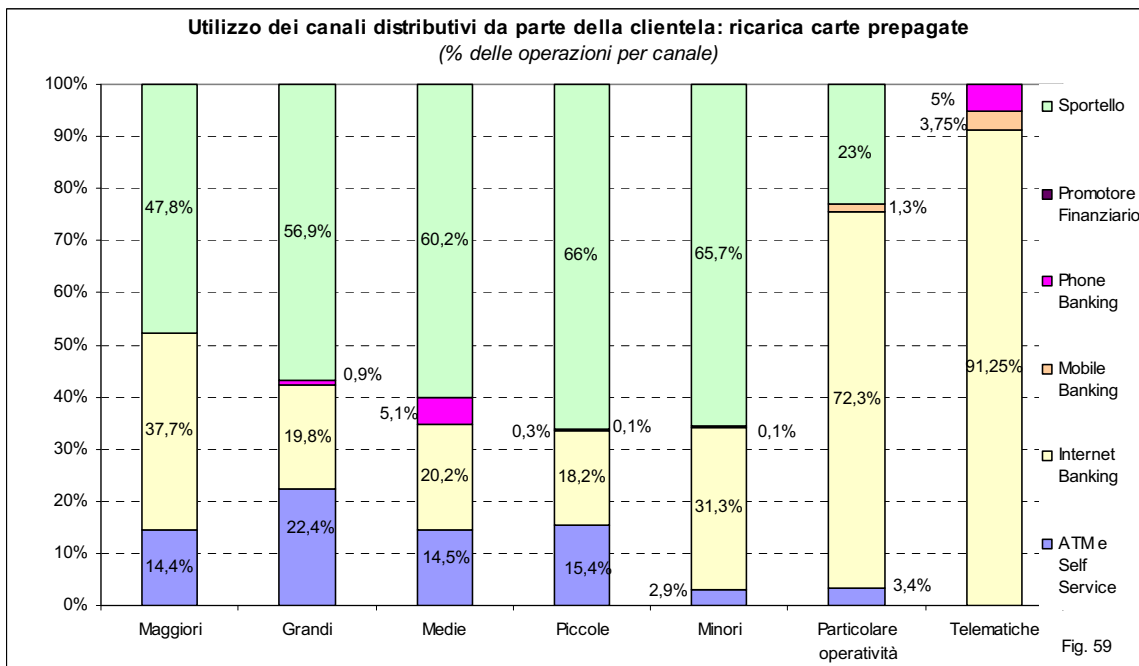
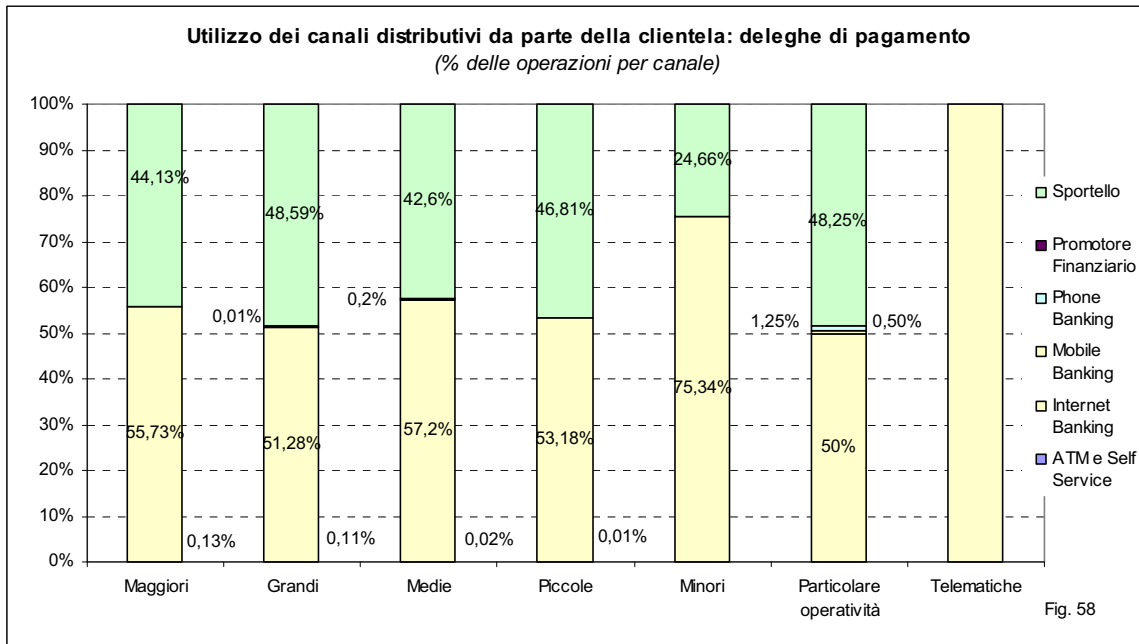


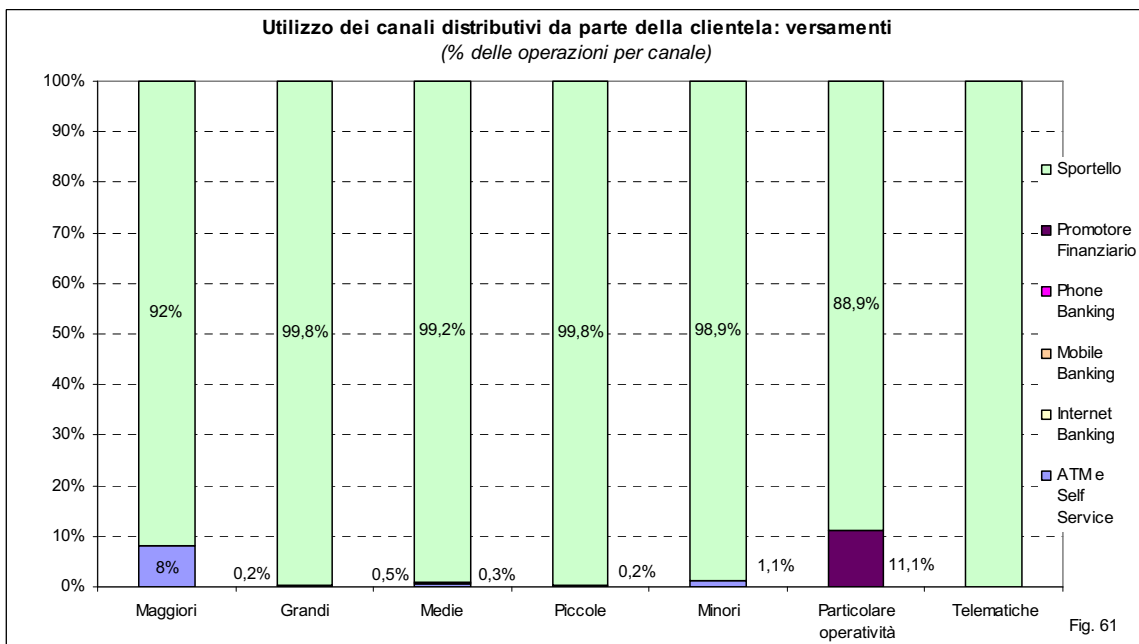
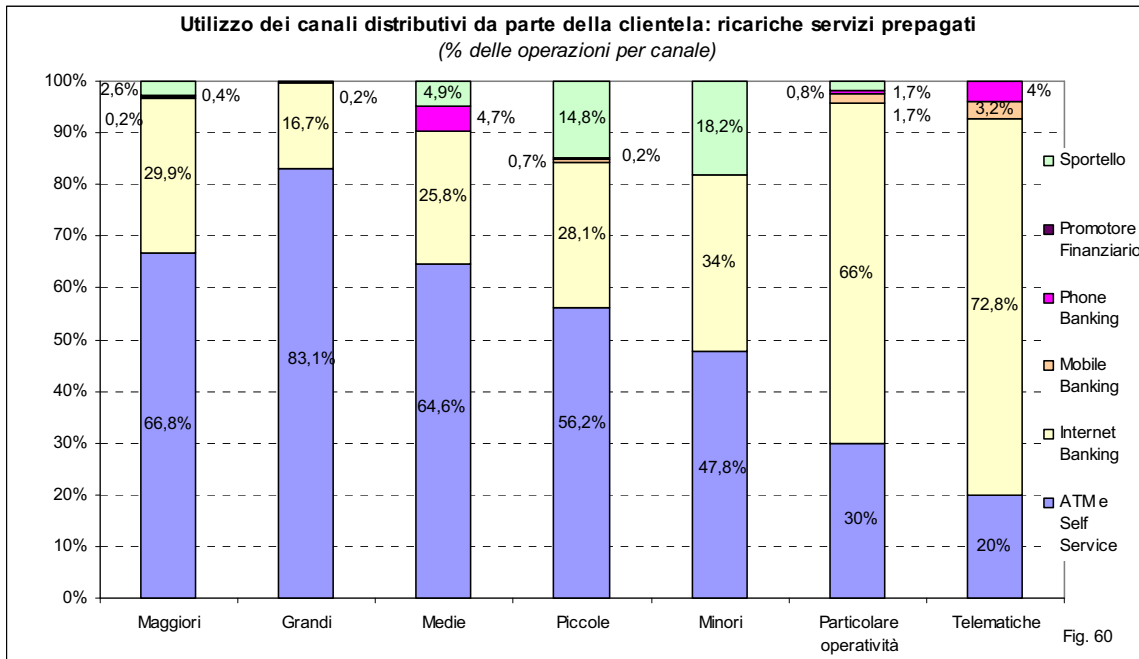
Esaminando più in dettaglio le singole tipologie di operazioni, anche per il 2007 risultano confermate le differenze nella politica distributiva adottata nelle varie classi dimensionali di banche – in connessione con i diversi comportamenti della rispettiva clientela – già registrate nelle passate edizioni dell’indagine (cfr. Figg. 53–61).



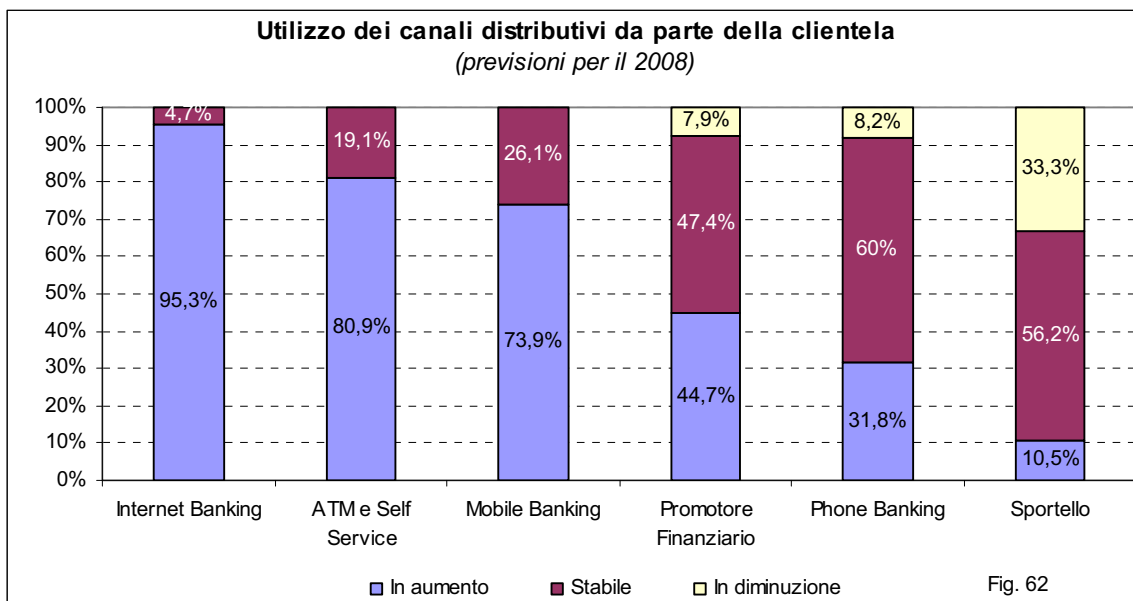




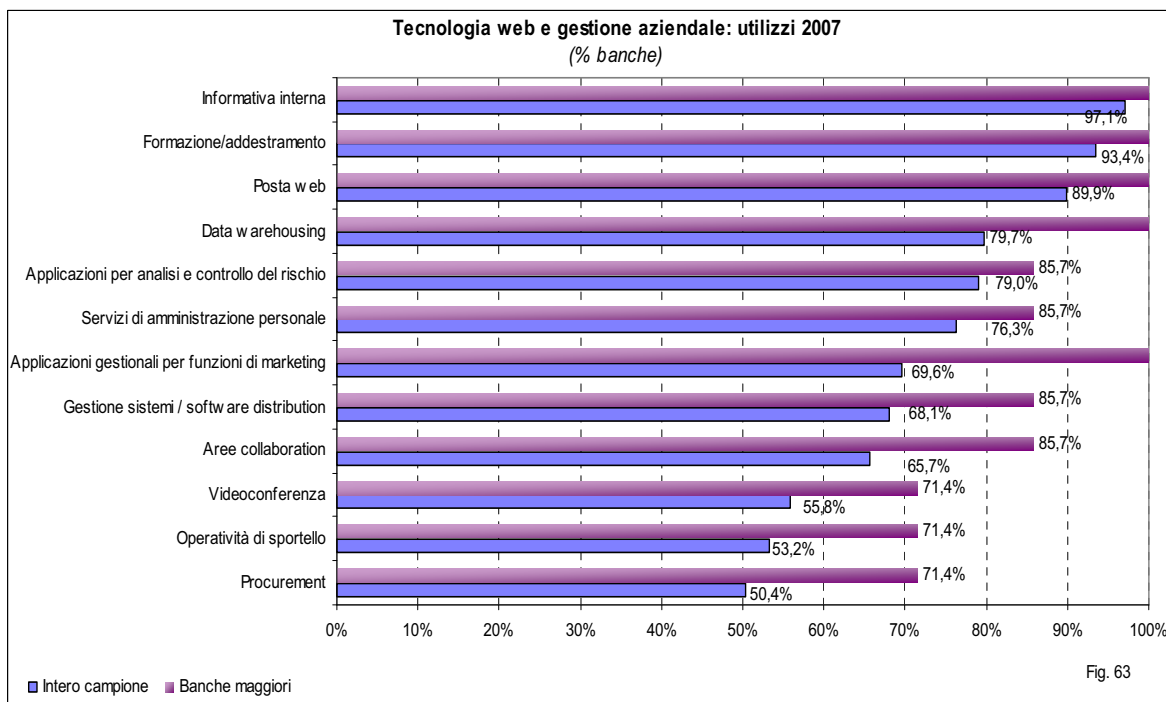




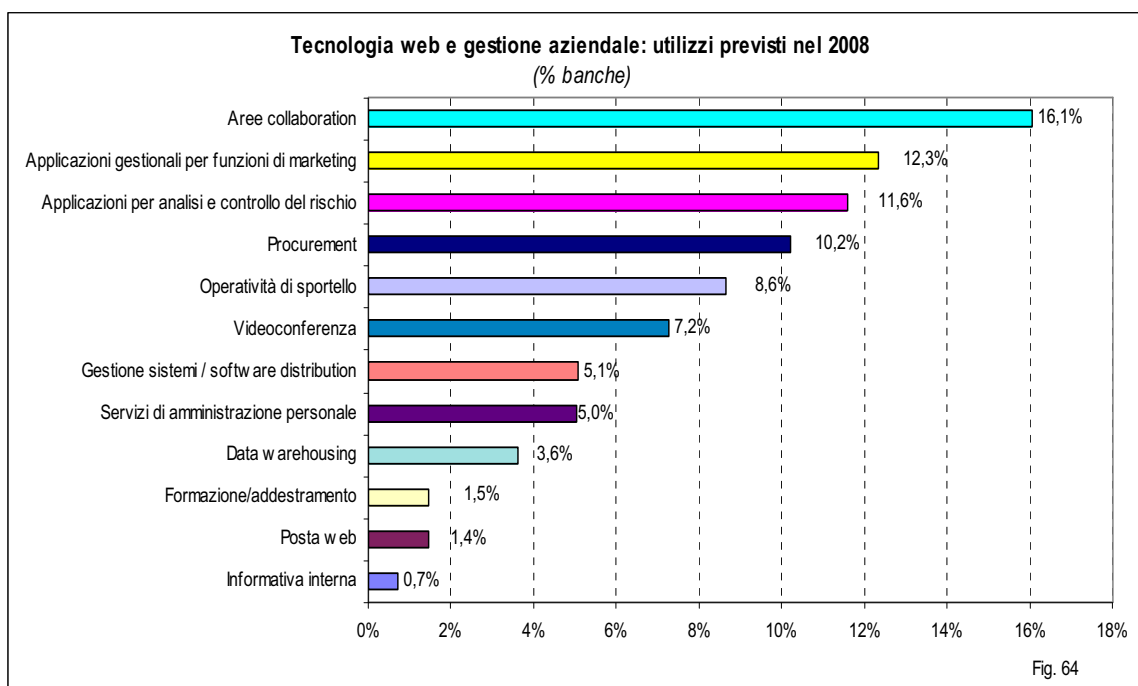
Le previsioni in materia di utilizzo dei diversi canali da parte della clientela nel corso del 2008 convergono sull'aumento di *internet*, *ATM* e *mobile banking*; prevalgono invece previsioni di stazionarietà per promotore finanziario, *phone banking* e sportello (cfr. Fig. 62).



Con riferimento all'utilizzo della tecnologia *web* in ambito aziendale, informativa interna e formazione del personale continuano a costituire le aree in cui più ampio e consolidato è l'utilizzo di applicazioni in rete (le percentuali superano il 90%). Significativo è anche il ricorso a *internet* per le applicazioni di *marketing* e di gestione della relazione con la clientela (70% del campione; totalità delle banche "maggiori") (cfr. Fig. 63).



In corrispondenza con la crescente rilevanza del fenomeno del *social networking*, particolare impulso hanno da ultimo ricevuto i sistemi di *collaboration*: a fine 2007 il 66% delle banche del campione (86% di quelle appartenenti alla classe dimensionale “maggiori”) adottava tali sistemi; un ulteriore 16% ne ha previsto l’adozione entro la fine del 2008 (cfr. Fig. 64).



La possibilità, offerta da tali strumenti, di coinvolgere agevolmente nella medesima iniziativa una pluralità di soggetti, portatori di competenze diversificate, superando le divisioni spazio-temporali sembra costituire un’importante opportunità da sfruttare. Ciò assume una particolare valenza in una fase in cui, per effetto anche di rilevanti operazioni di integrazione aziendale (realizzate talvolta oltre i confini nazionali), le risorse umane risultano geograficamente più disperse e si pone in maniera particolarmente pressante l’esigenza di confronto e di integrazione di culture aziendali diverse.

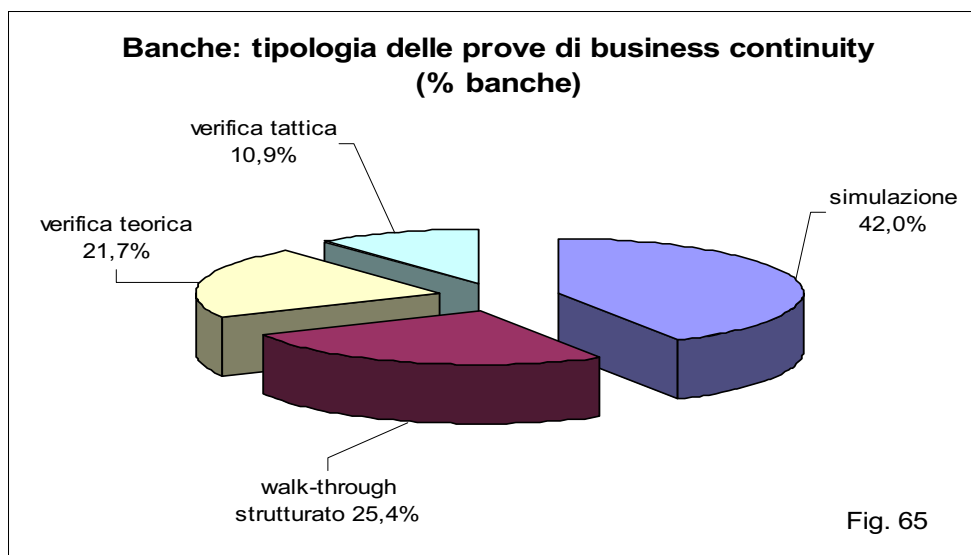
L’area del *procurement* registra un più contenuto utilizzo della tecnologia *web*: solo la metà delle banche effettua i propri acquisti *on-line* (la percentuale si innalza al 71% presso le banche maggiori).

4.7 Sicurezza informatica

Nel 2007 la quota percentuale media dei costi ICT destinata alla sicurezza informatica (2,9%) si è mantenuta sostanzialmente stazionaria rispetto all'anno precedente³⁴. Per il 2008 è stato previsto un lieve innalzamento (3,2%).

L'attenzione rivolta in questi anni al profilo della continuità di servizio – anche per effetto di appositi interventi della normativa di vigilanza – si è tradotta nell'ormai generalizzata presenza, presso le banche, di piani formalizzati di *business continuity* e di *disaster recovery*. L'analisi condotta in materia si è pertanto rivolta a taluni aspetti di carattere più operativo. In particolare, l'esame ha riguardato l'attività di *testing*, con riferimento alla tipologia, alla frequenza e ai risultati delle prove effettuate.

La “simulazione” costituisce la modalità di *test* di *business continuity* più diffusamente utilizzata (42% delle banche): trattandosi di una verifica che richiede l'esecuzione dettagliata di parti specifiche del piano, con il coinvolgimento delle risorse previste nel piano stesso, rappresenta la modalità più articolata di effettuazione di prove. Frequenze percentuali simili tra di loro (rispettivamente: 25,4% e 21,7%) sono registrate dal “*walk-through* strutturato” (simulazione di ruolo che, a fronte di uno scenario di disastro stabilito, richiede che i partecipanti percorrano parallelamente le attività previste dal piano di continuità) e dalla “verifica teorica” (effettuata sulla base della documentazione predisposta nel piano, analizzando la congruenza e stimando l'efficacia di quanto definito). Meno diffusa (10,9% delle banche) è l'effettuazione di una “verifica tattica” (simulazione condotta come *war game* in cui tutti i membri del *team* di ripristino sono chiamati a svolgere le attività previste dal piano) (cfr. Fig. 65).

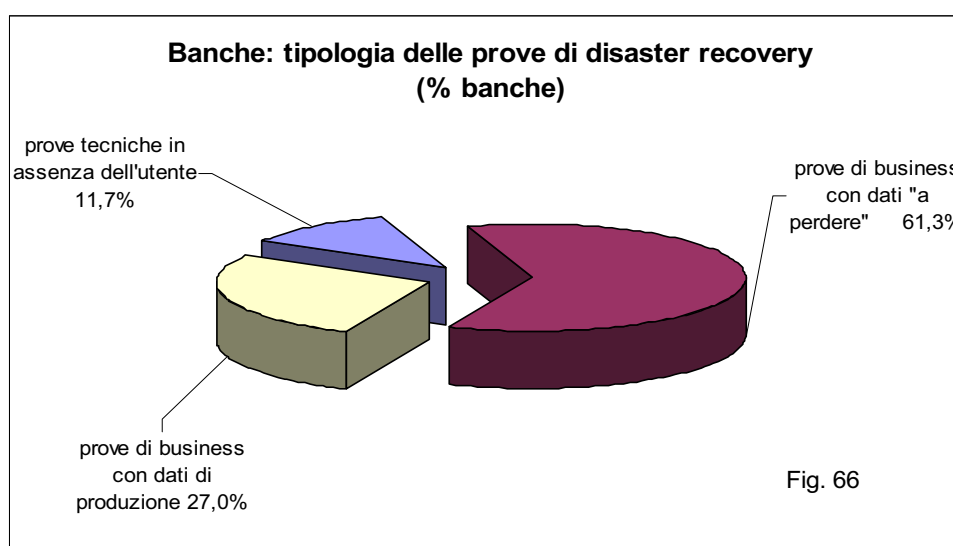


³⁴ In proposito, si rammenta che il totale costi ICT comprende, dal 2007, anche i costi per la fonia (fissa e mobile), precedentemente non inclusi. Le percentuali riguardanti la sicurezza informatica nel 2006 e nel 2007, pertanto, non sono pienamente confrontabili.

Quasi la metà delle banche (45,7%) ha valutato come “eccellenti” i risultati delle prove; la parte rimanente si ripartisce tra un giudizio di “buoni” (43,5%) e di “discreti” (10,8%)³⁵.

Un terzo delle banche dichiara di effettuare l’attività di *testing* della continuità di servizio più volte nell’arco dell’anno; circa il 60% almeno una volta all’anno.

Con riferimento al *disaster recovery*, le prove “di *business* con dati a perdere”³⁶ si mantengono la tipologia di *test* di prevalentemente utilizzata (61,3% delle banche); nel 27% delle banche vengono effettuate prove “con dati di produzione”³⁷; ormai limitato il ricorso a prove “tecniche in assenza dell’utente” (11,7%) (cfr. Fig. 66).



I risultati dell’attività di *testing* sono valutati in maniera ancor più positiva di quanto rilevato con riferimento alla *business continuity*: il giudizio di “eccellente” è espresso da più della metà delle banche (53,3%); quello di “buono” dal 46%.

L’esperienza più consolidata in materia (e anche il grado di minor complessità) si traduce anche in una maggiore frequenza delle prove di *disaster recovery* rispetto a quelle relative alla *business continuity*: il 38% delle banche le effettua più volte nell’arco dell’anno; le rimanenti, almeno una volta all’anno.

³⁵ L’assegnazione del giudizio sui risultati delle prove è stata effettuata avendo a riferimento la seguente scala predeterminata di valori: “eccellente” (quando tutte le prove eseguite nell’anno hanno raggiunto gli obiettivi posti nei tempi stabiliti); “buono” (quando almeno una serie di prove nell’anno ha raggiunto tutti gli obiettivi posti); “discreto” (quando almeno una serie di prove nell’anno ha raggiunto il 75% degli obiettivi posti); “scarso” (quando nessuna serie di prove nell’anno ha raggiunto almeno il 75% degli obiettivi posti).

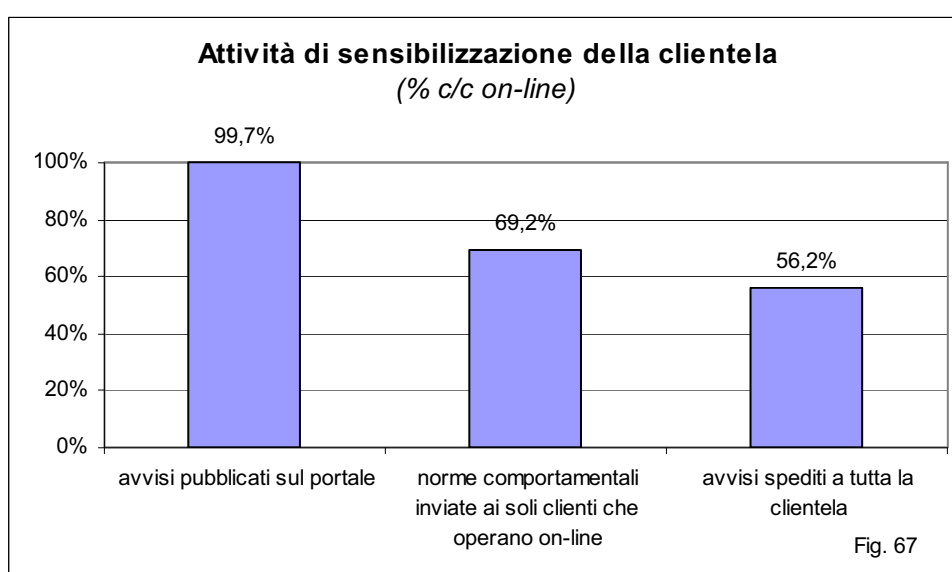
³⁶ In questi casi, dopo le prove gli archivi di produzione vengono riposizionati nella situazione ante-prova.

³⁷ Si tratta di prove che prevedono anche la verifica della capacità di ripristinare la situazione di normalità mantenendo traccia negli archivi di produzione delle operazioni effettuate in situazione di disastro.

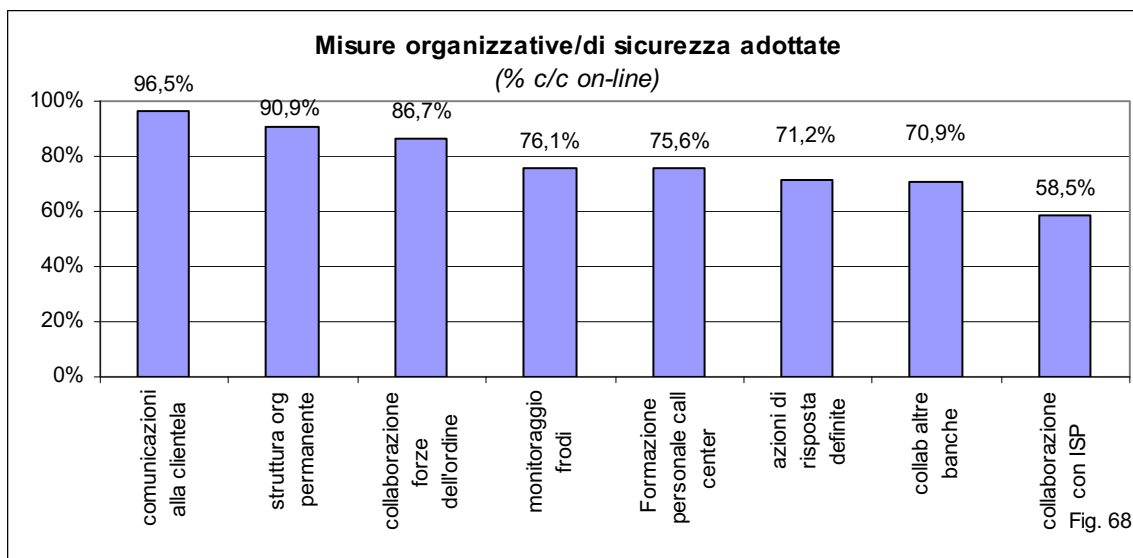
Altro aspetto analizzato in dettaglio nelle ultime edizioni della “Rilevazione” è quello delle misure di prevenzione e contrasto delle frodi perpetrate tramite canali telematici.

Sul punto ormai da tempo sono state avviate, in ambito associativo, iniziative sia di carattere informativo nei confronti del pubblico sia di sensibilizzazione nei confronti delle banche.

Anche per effetto di tali iniziative, gli utenti dell’operatività bancaria *on-line* sono stati resi ampiamente edotti dei rischi in cui si incorre nel caso non vengano adottati comportamenti prudenti. Inoltre, diffusa è stata l’offerta di suggerimenti comportamentali cui attenersi per minimizzare i rischi (cfr. Fig.67).

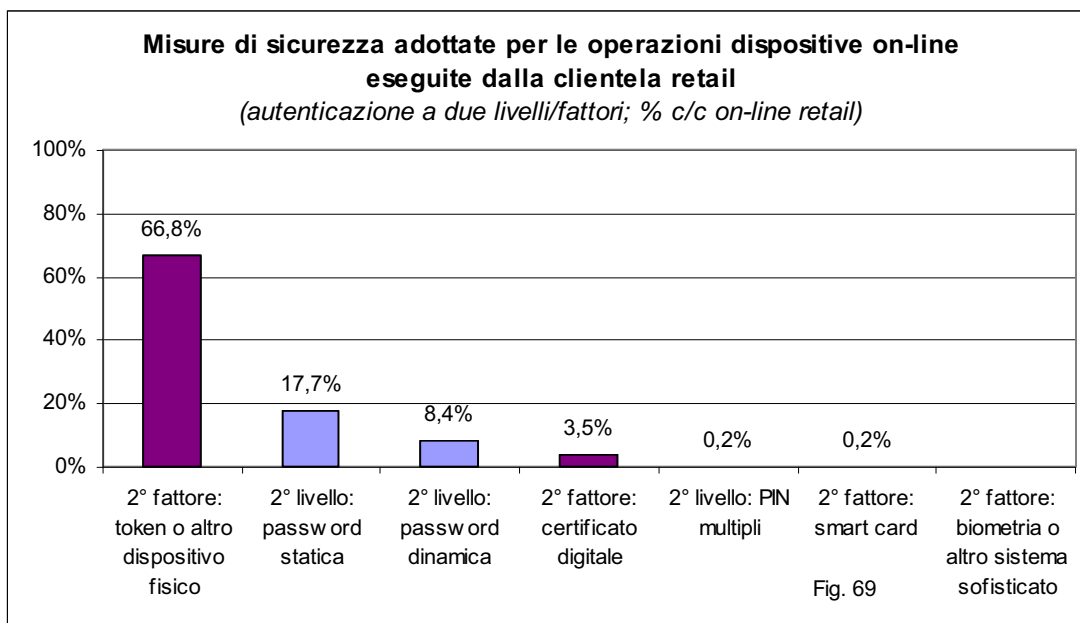


Più in generale, le azioni poste in essere dalle banche per presidiare la sicurezza (effettiva e percepita dalla clientela) dell’operatività *on-line* vanno dal supporto alla clientela (*education*; supporto operativo mediante assistenza al *call center* di personale specializzato), alle scelte organizzativo-gestionali-operative (struttura organizzativa permanente finalizzata all’adozione delle contromisure; definizione di procedure d’azione in risposta alle frodi; monitoraggio dell’operatività della clientela per la tempestiva individuazione di comportamenti anomali), alla collaborazione con soggetti esterni (oltre alle forze dell’ordine, sia altre banche sia *internet service provider*) (cfr. Fig. 68).

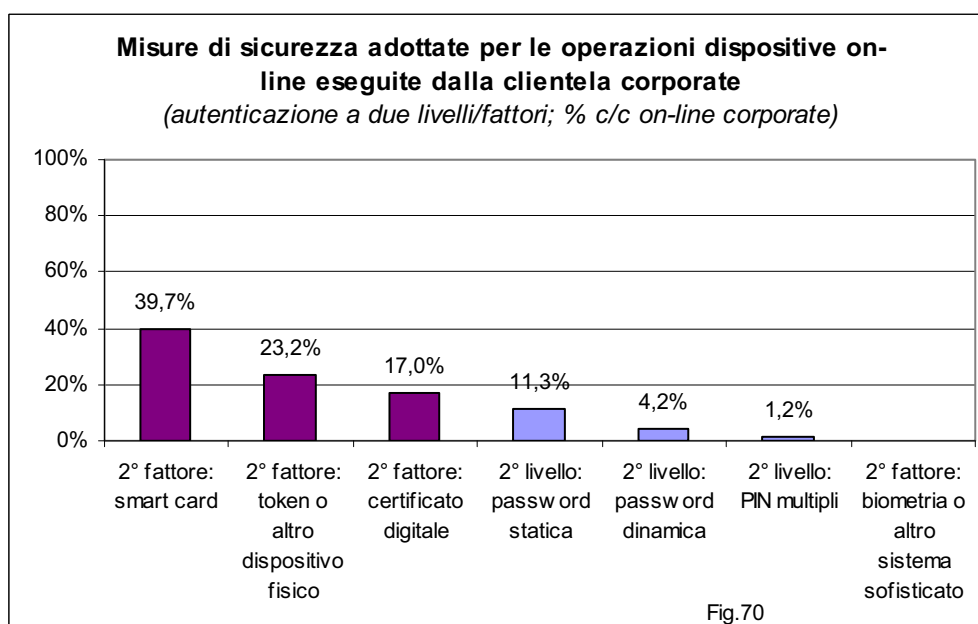


Per la prevenzione del furto d'identità e delle frodi telematiche il presidio tecnologico maggiormente adottato è quello dell'autenticazione "a due fattori", con alcune differenze nel "secondo fattore" a seconda che il cliente appartenga al segmento *retail* o a quello *corporate*.

Con riferimento al segmento *retail*, il "secondo fattore" è usualmente rappresentato dal *token* o da altro dispositivo fisico (adottato, per le operazioni dispositive, dalle banche cui fa capo il 66,8% del totale dei *c/c on-line* di clientela *retail* del campione). Molto più contenuto è il ricorso all'autenticazione "a due livelli", con il "secondo livello" rappresentato da una *password* statica (per le operazioni dispositive, utilizzato dal 17,7% dei *c/c retail on-line*) o da una *password* dinamica (8,4% dei *c/c retail on-line*). Ancora marginale l'utilizzo, come "secondo fattore", del certificato digitale (3,5% dei *c/c retail on-line*). Sostanzialmente assente l'utilizzo di *smart card* e non ancora sperimentati i sistemi biometrici (cfr. Fig. 69).



Per il segmento *corporate*, invece, la *smart card* rappresenta il “secondo fattore” più diffuso (39,7% dei c/c *corporate on-line* del campione), seguita dal *token* (23,2%) e dal certificato digitale (17%). Residuale l’autenticazione “a due livelli”, con *password* statica (11,3%) e dinamica (4,2%) (cfr. Fig. 69).

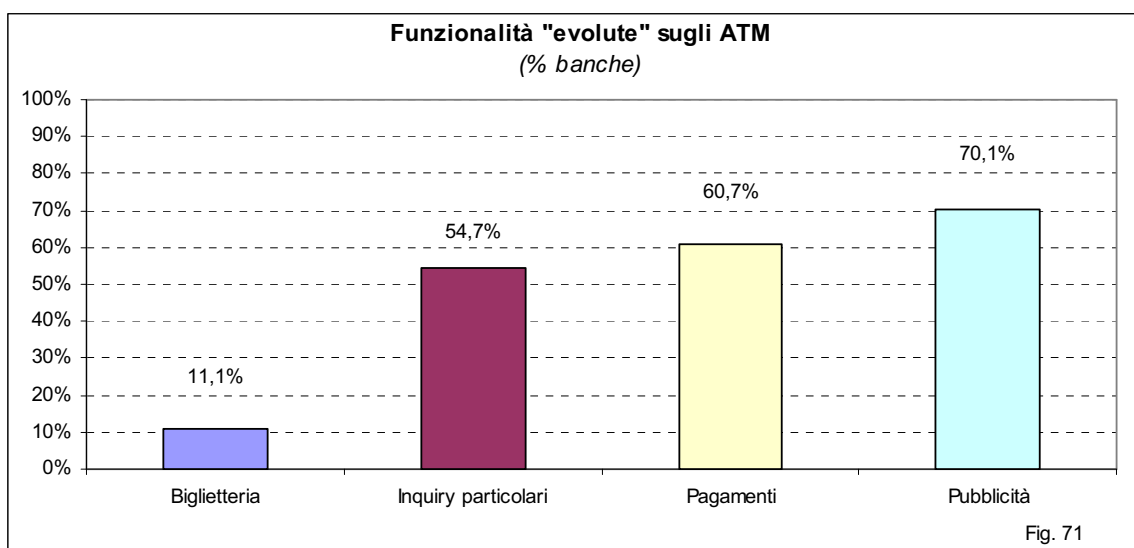


5. APPROFONDIMENTI TEMATICI

5.1 Evoluzione ATM

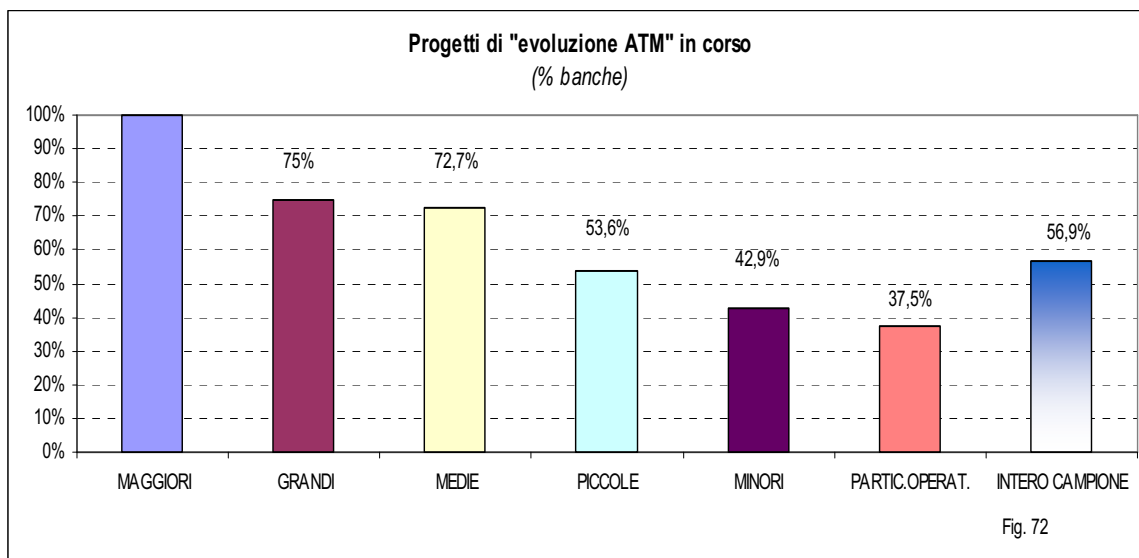
Come già rilevato negli ultimi anni nella sezione “Canali distributivi” dell’indagine, il “parco ATM” delle banche sta registrando un fenomeno evolutivo. L’occasione dell’adeguamento al *microchip* viene infatti spesso sfruttata per arricchire di nuove funzionalità la tipologia di canale diretto di contatto con la clientela la cui adozione risale più indietro nel tempo.

L’approfondimento dedicato al fenomeno ha innanzitutto consentito di rilevare la presenza di funzionalità “evolute”³⁸, che vanno dalla veicolazione di proposte commerciali (70,1% delle banche) alla possibilità di effettuare pagamenti (60,7%), all’*inquiry* di tipo particolare (54,7%), allo svolgimento di servizi di prenotazione e biglietteria (11,1%) (cfr. Fig. 71).

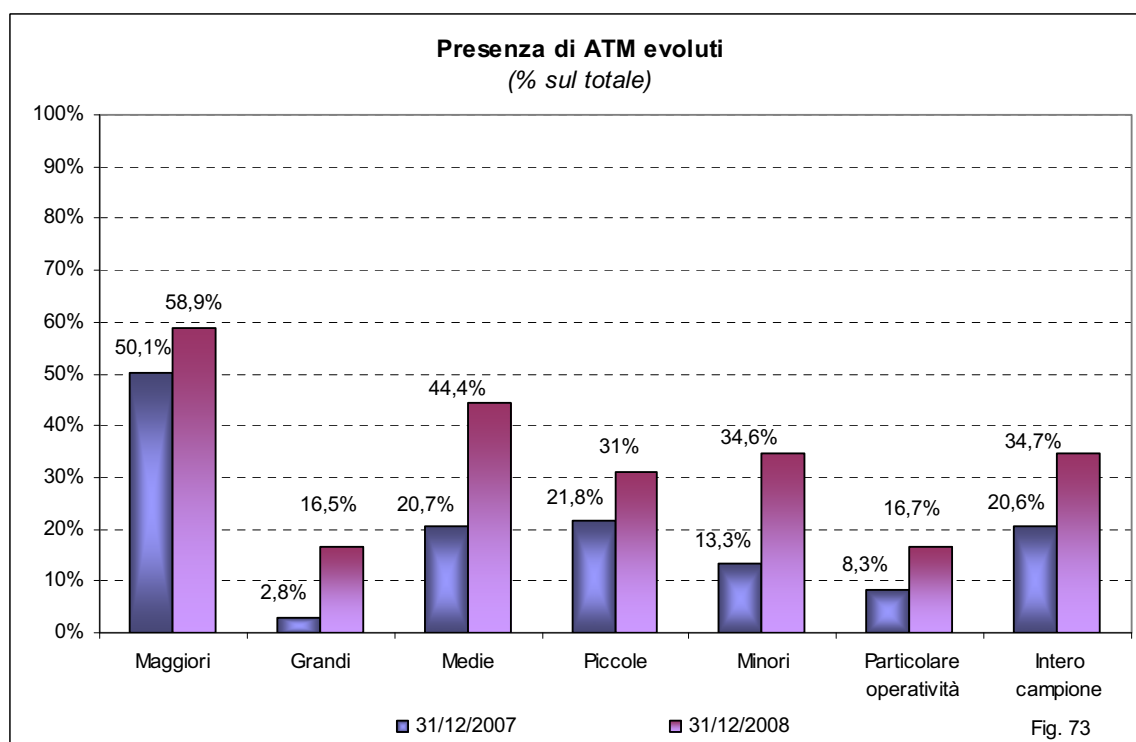


Più della metà del campione (56,9%) dichiara inoltre di avere in corso progetti di sostituzione del proprio “parco”, di durata prevalentemente biennale (53,7% dei casi; triennale nel 27%). Tali progetti interessano tutte le banche “maggiori” e i tre quarti di quelle “grandi” e “medie” (cfr. Fig72).

³⁸ Nell’accezione utilizzata nel testo, sono da considerarsi “evoluti” gli ATM che – oltre all’usuale funzione di erogazione di banconote – consentono almeno una delle quattro funzionalità indicate.

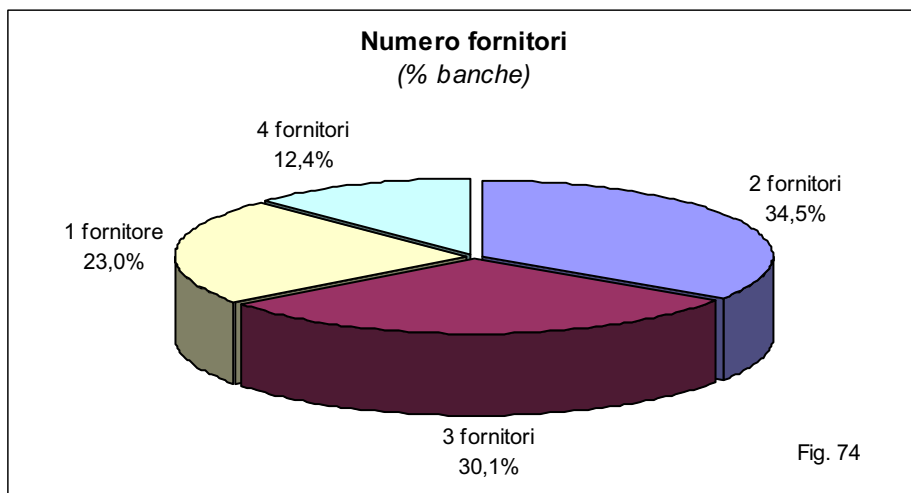


A fine 2007 il 20,6% degli ATM del campione disponeva di funzionalità “evolute” (50,1% nelle banche “maggiori”); per effetto dei progetti in corso, la percentuale prevista a fine 2008 si innalza al 34,7% (58,9% presso le banche “maggiori”; cfr. Fig. 73).

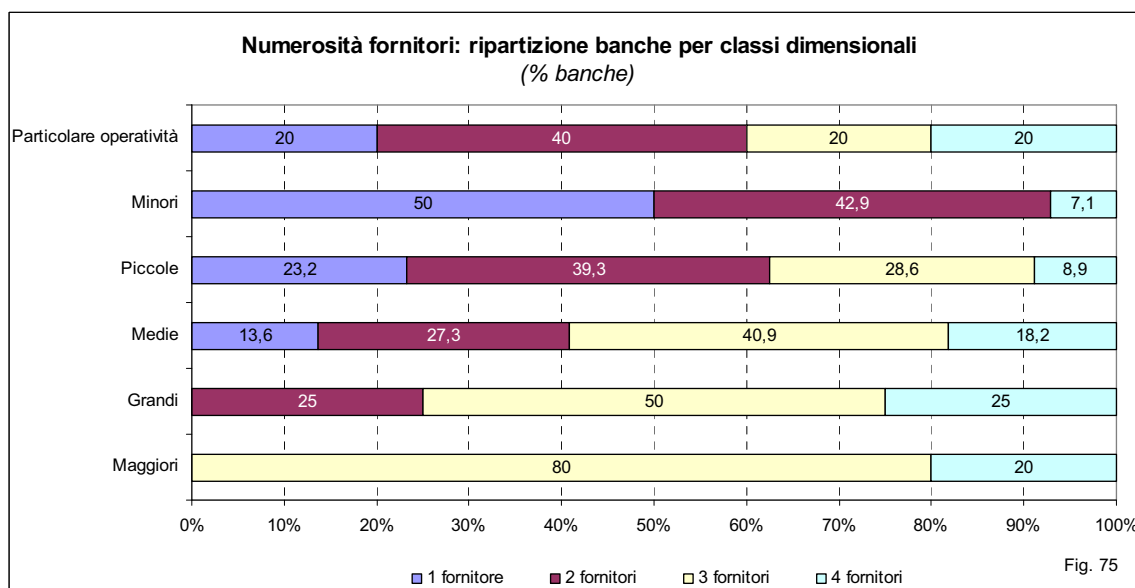


Le politiche di bilancio prevedono, mediamente, l’ammortamento degli investimenti nel corso di un quinquennio. Ciò vale sia per gli ATM “tradizionali” sia per quelli “evoluti” (per le banche “maggiori” la durata media dell’ammortamento è pari a sei anni).

Le politiche di approvvigionamento seguite indicano che complessivamente il 65% delle banche si avvale di due o di tre fornitori (cfr. Fig. 74).

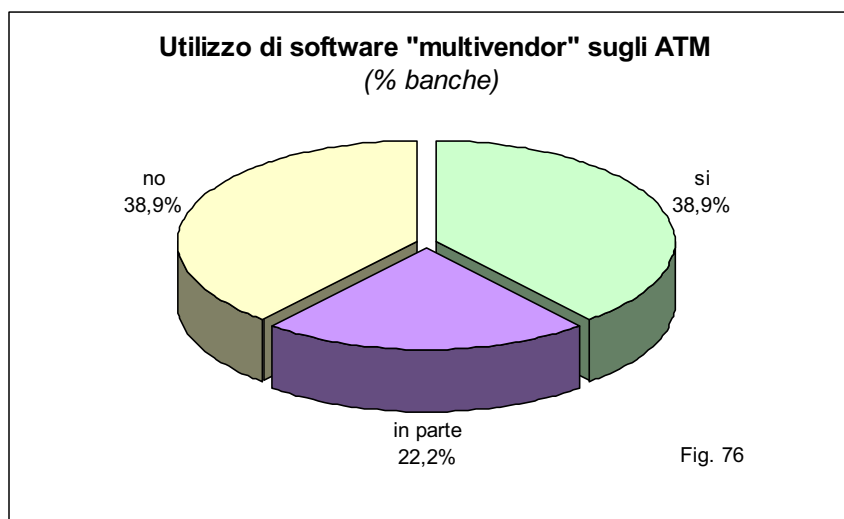


Il numero dei fornitori cresce al crescere delle dimensioni aziendali (cfr. Fig. 75).



Il 30% del campione sta valutando la possibilità di ampliare il novero dei fornitori. Si tratta, sostanzialmente, delle banche di minori dimensioni.

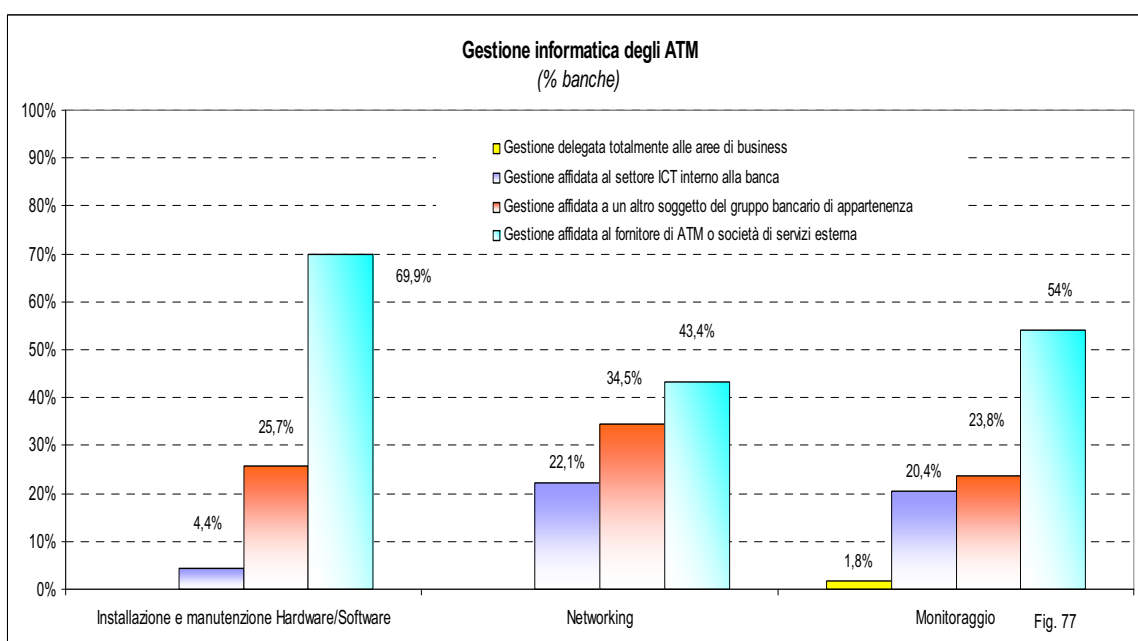
Per assicurarsi maggiore flessibilità nelle politiche di approvvigionamento, il 61% delle banche del campione ha attualmente installato sui propri ATM *software* “*multivendor*” (il 38,9% su tutti gli ATM e il 22,1% su parte di essi) (cfr. Fig. 76).



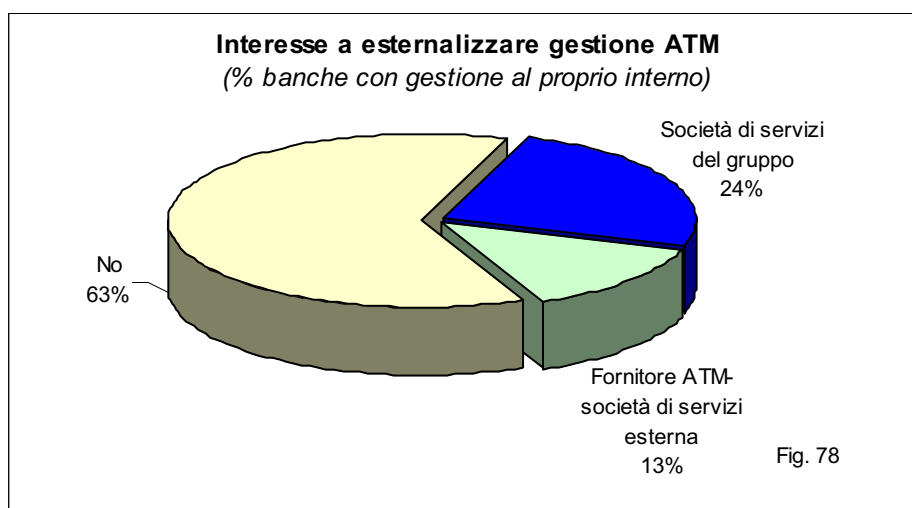
Presso queste banche, mediamente, al principale fornitore di *hardware* ATM è riconducibile il 70,6% del totale parco ATM.

L'adozione del software "*multivendor*" sembra costituire una scelta obbligata: la metà delle banche che ancora non lo utilizzano e la totalità di quelle che lo utilizzano parzialmente si dichiarano interessate alla sua adozione o alla sua ulteriore diffusione.

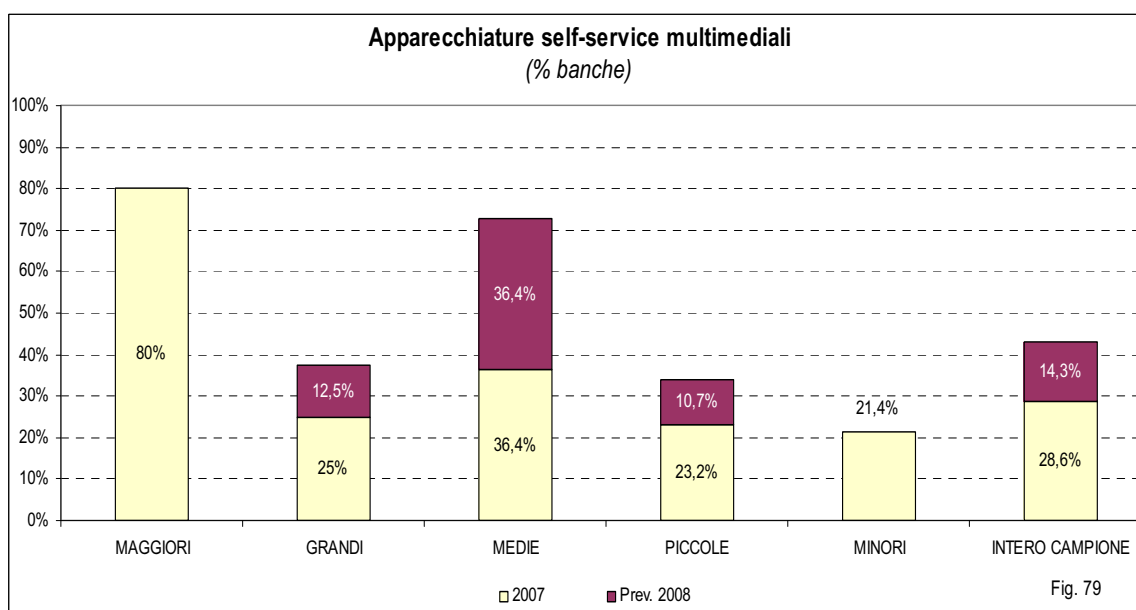
La gestione informatica degli ATM è prevalentemente svolta dal fornitore hardware o da una società di servizi esterna, con riferimento alle fondamentali fasi gestionali (installazione e manutenzione, *networking*, monitoraggio). La diffusione dell'articolazione in gruppo fa sì che in circa un quarto del campione le relative attività siano affidate a un altro soggetto del gruppo bancario di appartenenza (cfr. Fig. 77).



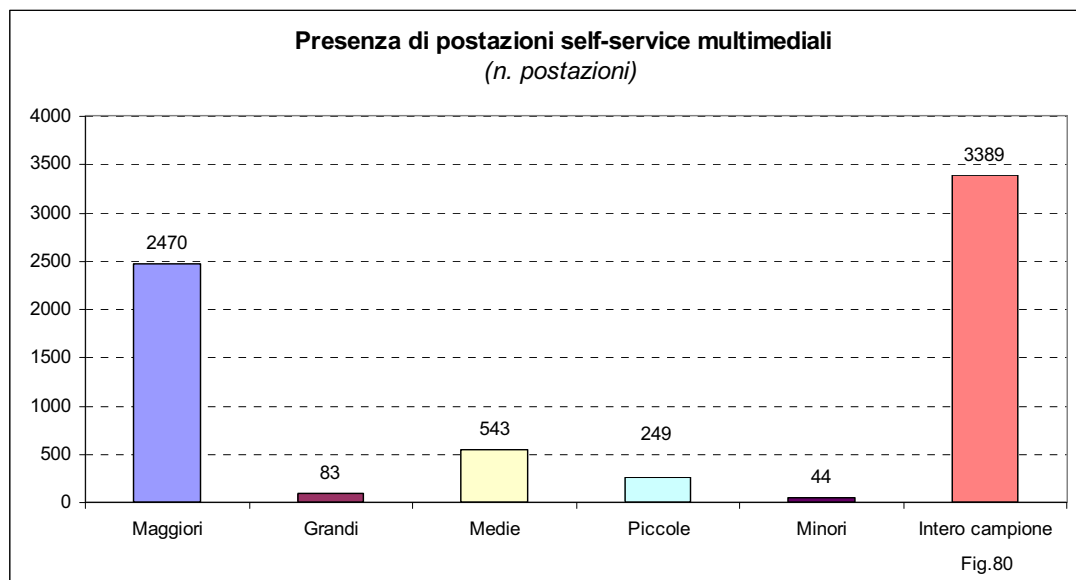
Il processo di esternalizzazione – all’interno o al di fuori del gruppo di appartenenza – della gestione degli ATM è destinato ad ampliarsi nel tempo. Oltre un terzo delle banche che ancora mantengono la gestione (completa o parziale) al proprio interno indicano l’interesse a procedere all’esternalizzazione della relativa attività (il 24% verso una società di servizi del gruppo e il 13% verso una società esterna) (cfr. Fig. 78).



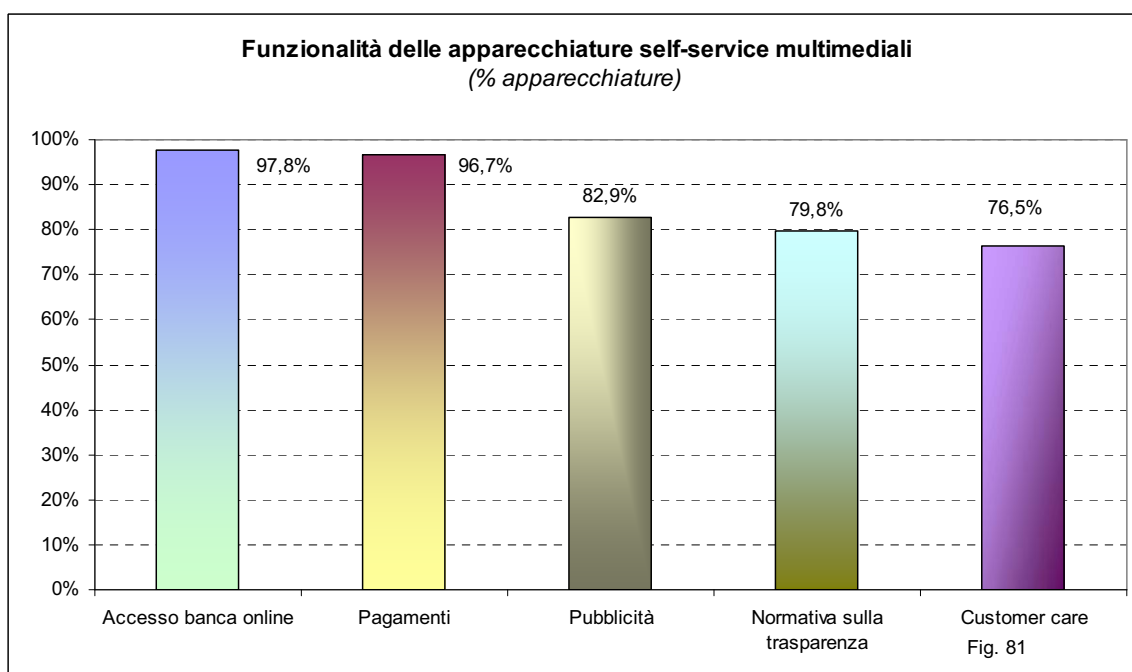
Quasi il 30% del campione (limitatamente alle prime cinque classi dimensionali) dichiara di mettere a disposizione della clientela, oltre agli ATM, apparecchiature self-service multimediali (la percentuale sale all’80% presso le banche “maggiori”); un ulteriore 14,3% ne prevede l’installazione entro la fine del 2008 (cfr. Fig. 79).



Complessivamente, a fine 2007 il campione (sempre limitatamente alle prime cinque classi dimensionali) segnalava una dotazione di 3.389 apparecchiature self-service multimediali; di queste, 2.470 erano relative alle banche “maggiori”(cfr. Fig. 80).



La quasi totalità di tali apparecchiature consente l’accesso all’operatività *on-line* e l’effettuazione di pagamenti; seguono, con percentuali decrescenti, il rilascio di informativa pubblicitaria, di informativa concernente la normativa sulla trasparenza e l’effettuazione di iniziative di *customer care* (cfr. Fig. 81).

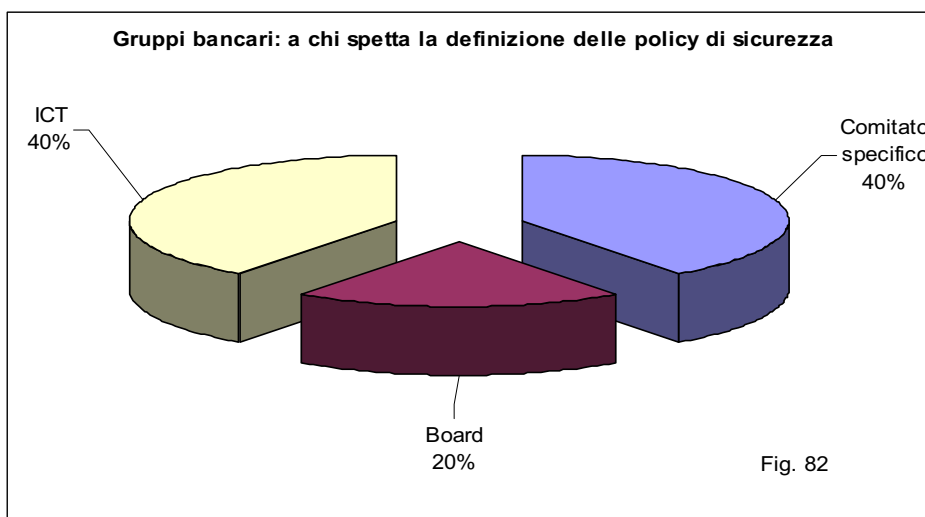


5.2 La policy e l'organizzazione della sicurezza informatica

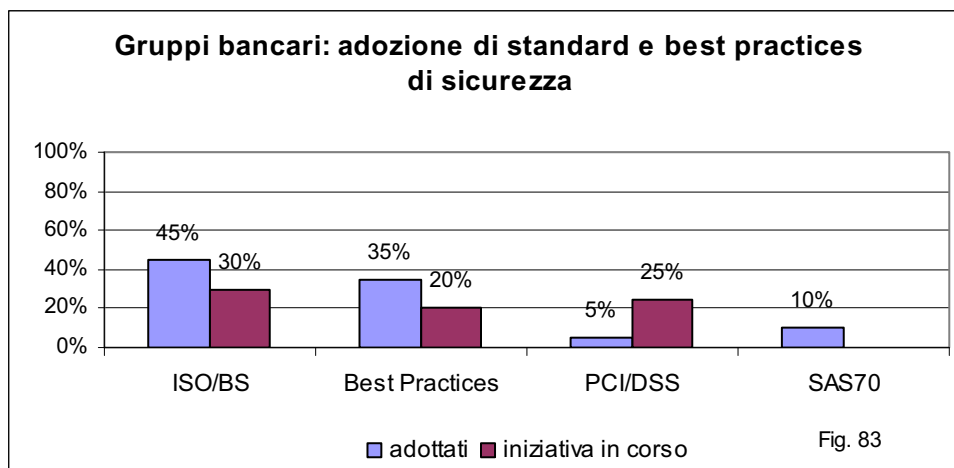
Il profilo della sicurezza informatica sta assumendo crescente rilevanza nell'ambito della gestione ICT e della complessiva gestione aziendale. La pervasività delle tecnologie informatiche nell'attività bancaria rende cruciale assicurare un adeguato governo dei connessi rischi, attraverso la creazione di idonei presidi organizzativo-strutturali, la fissazione di *policy*, la loro applicazione concreta, l'utilizzo di risorse adeguate per numero e competenza professionale, la diffusione tra tutti gli addetti – anche al di fuori del settore ICT – della “cultura della sicurezza”. Apposite previsioni della normativa bancaria costituiscono ulteriore stimolo nella medesima direzione.

Il tema costituisce da tempo oggetto di attenzione da parte della “Rilevazione”, che ad esso dedica una specifica sezione. Nell'indagine relativa al 2007 è stato inoltre ritenuto opportuno affiancare a tale sezione un apposito “approfondimento”, relativo ai gruppi bancari. Trattandosi di un focus inserito in un'analisi di carattere non monografico l'attenzione è stata rivolta solo ad alcuni aspetti ritenuti particolarmente qualificanti nell'approccio aziendale alla sicurezza informatica. L'analisi svolta ha pertanto un perimetro circoscritto e non pretende di offrire una visione esaustiva dello “stato dell'arte” della sicurezza informatica nel sistema bancario italiano.

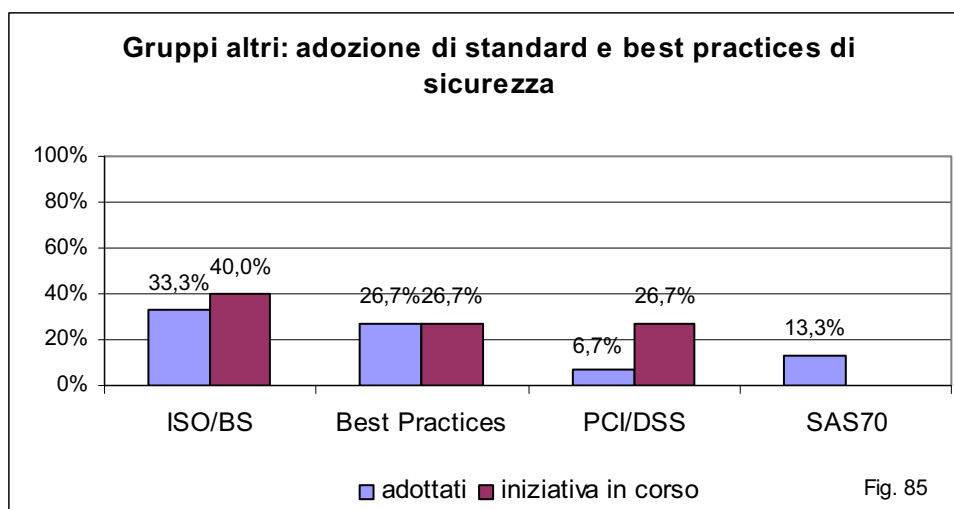
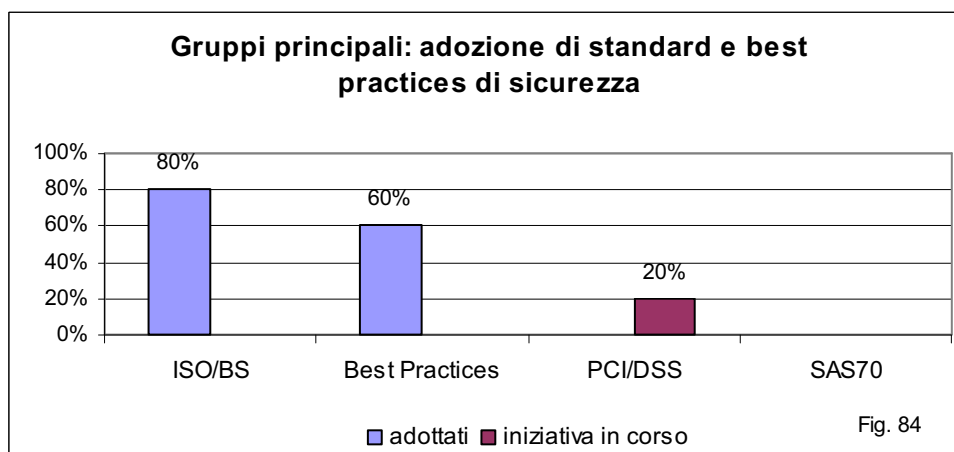
Un primo aspetto esaminato è quello del coinvolgimento dei vertici aziendali nella definizione delle *policy* di sicurezza. E' emerso che nel 40% dei gruppi bancari del campione la fissazione delle *policy* spetta a un apposito Comitato; in una percentuale analoga il relativo compito viene svolto all'interno del settore ICT; solo nel 20% dei casi viene coinvolto il *Board* (cfr. Fig. 82).



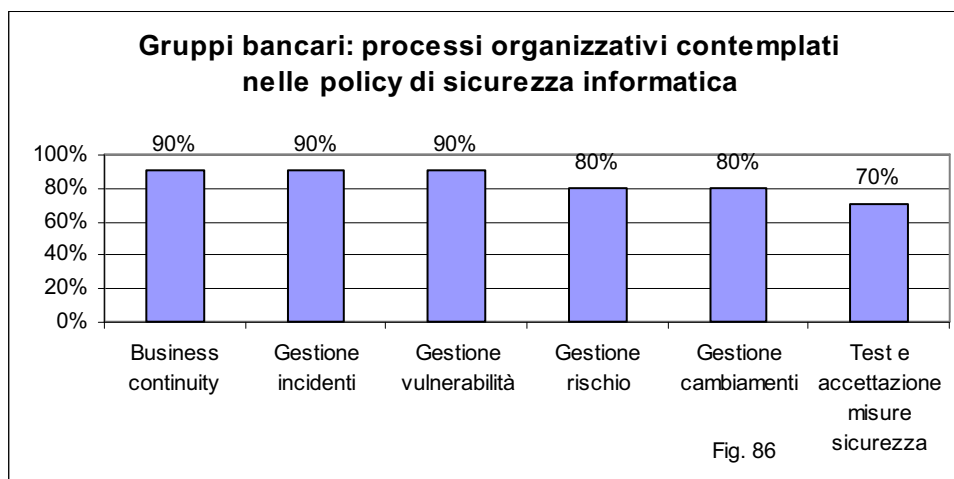
Standard e best practices internazionali costituiscono importanti punti di riferimento, di diffusa adozione. In particolare, i tre quarti dei gruppi, a fine 2007, aveva adottato (o stava adottando) lo standard ISO 27001/BS 17999 (cfr. Fig. 83).



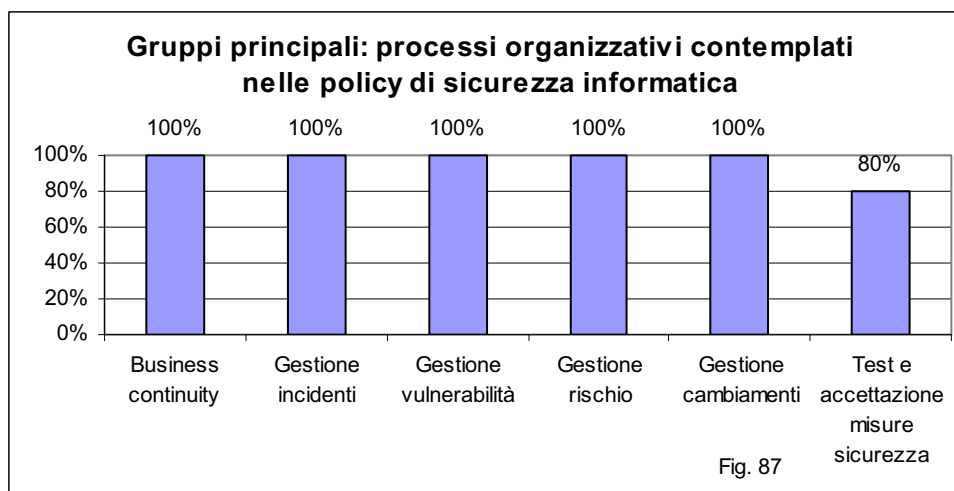
I gruppi “principali” si sono mossi in anticipo – rispetto agli “altri” – in tale direzione (cfr. Figg. 84–85).

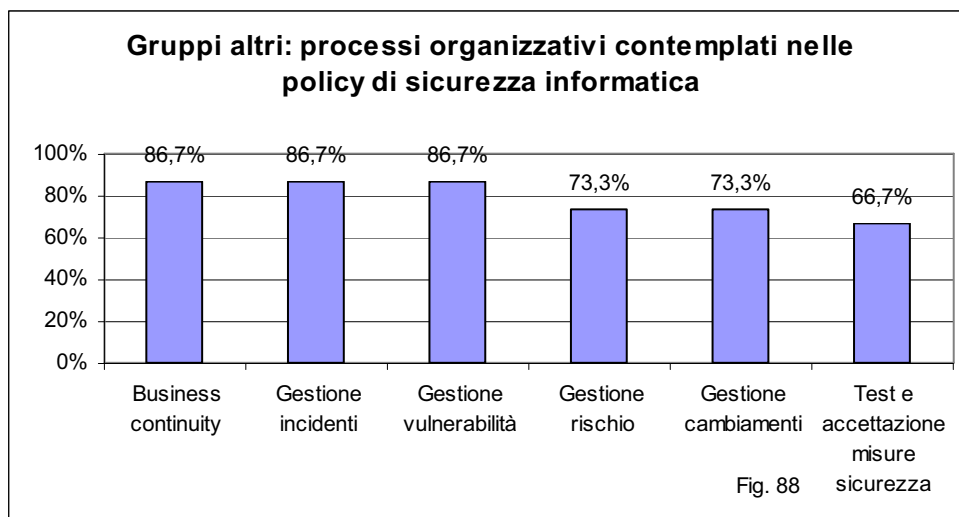


Le *policy* hanno solitamente carattere onnicomprensivo e contengono, al proprio interno, un ampio insieme di processi organizzativi che, nella stragrande maggioranza dei casi, vanno dal *business continuity planning* alla gestione degli incidenti, delle vulnerabilità, del rischio e dei cambiamenti, ai processi di *test* e accettazione delle misure di sicurezza (cfr. Fig. 86).



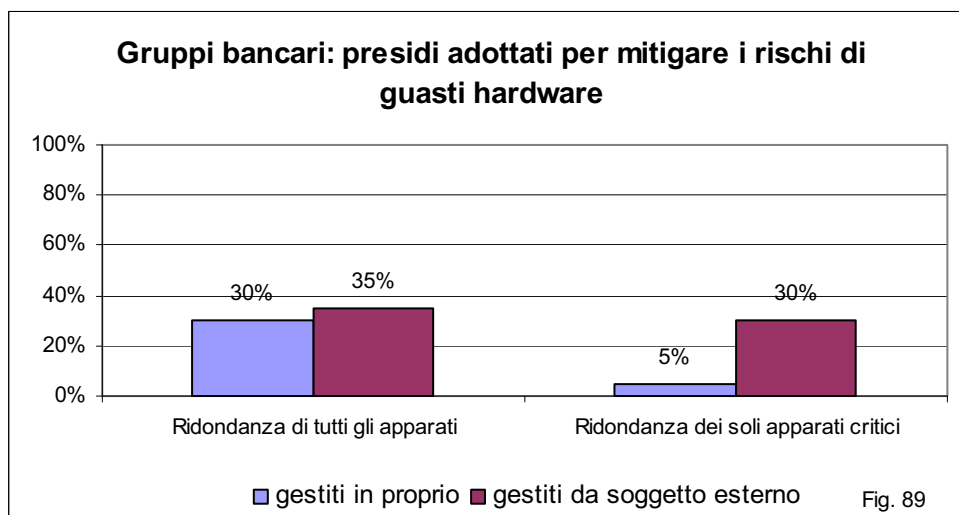
Qualche differenza, nell'ampiezza delle *policy*, emerge confrontando i gruppi di maggiori dimensioni con quelli più piccoli (cfr. Figg 87–88).



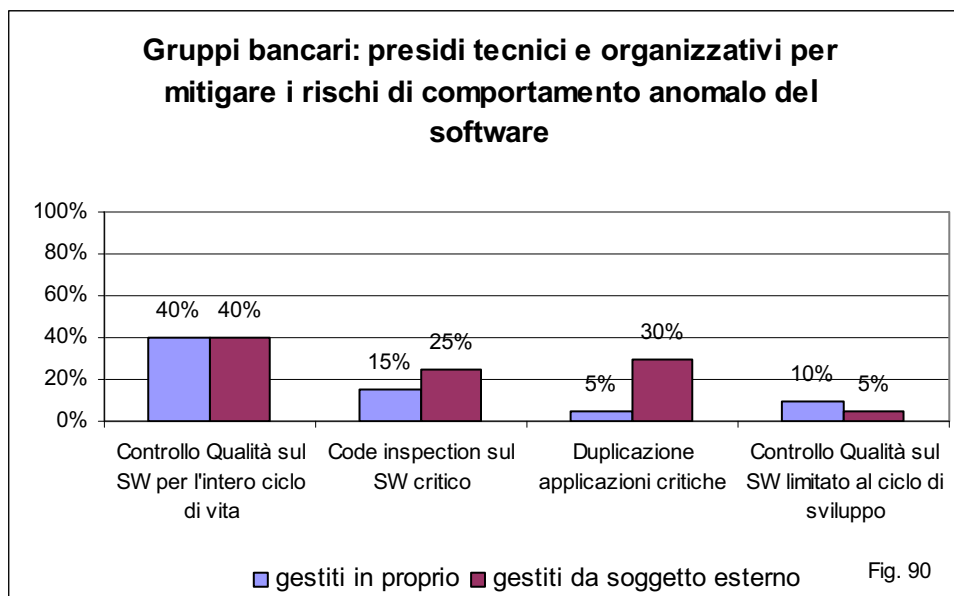


Ampia è la tipologia dei rischi informatici considerati nelle *policy* aziendali, che, nella generalità dei casi, vanno dai guasti hardware agli errori nei software applicativi, alle interruzioni di servizio, alle possibilità di frodi (sia interne che esterne), al furto d'identità.

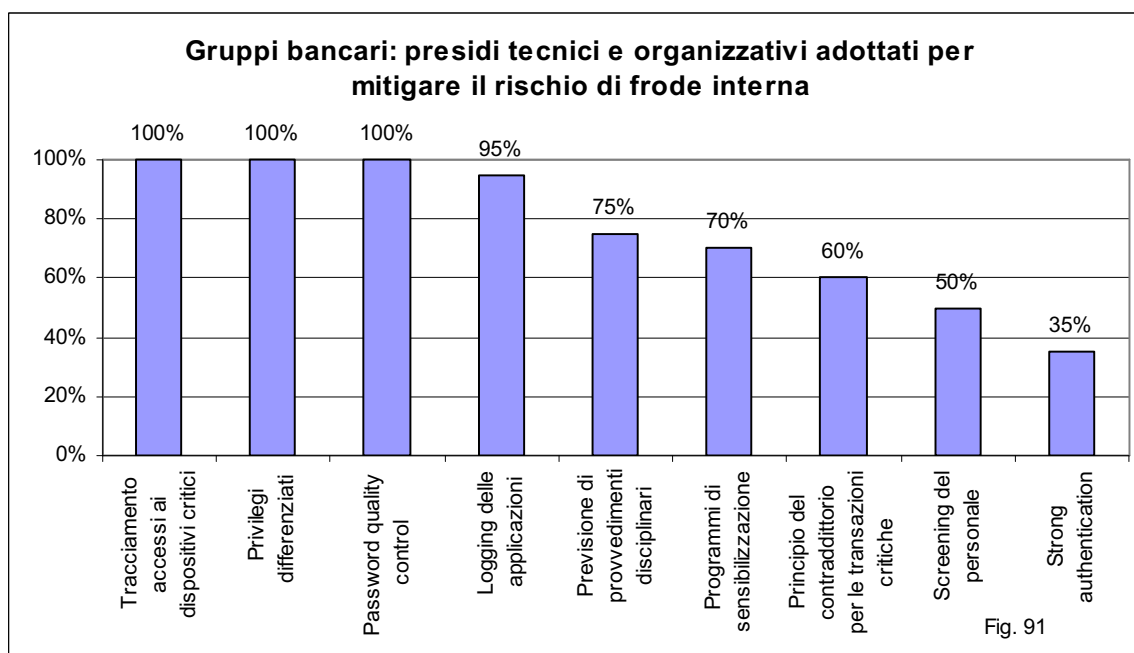
La ridondanza costituisce il presidio solitamente adottato per mitigare il rischio di guasti nell'hardware: nel 65% dei gruppi la ridondanza è completa, nel rimanente 35% è relativa ai soli apparati critici (cfr. Fig. 89).



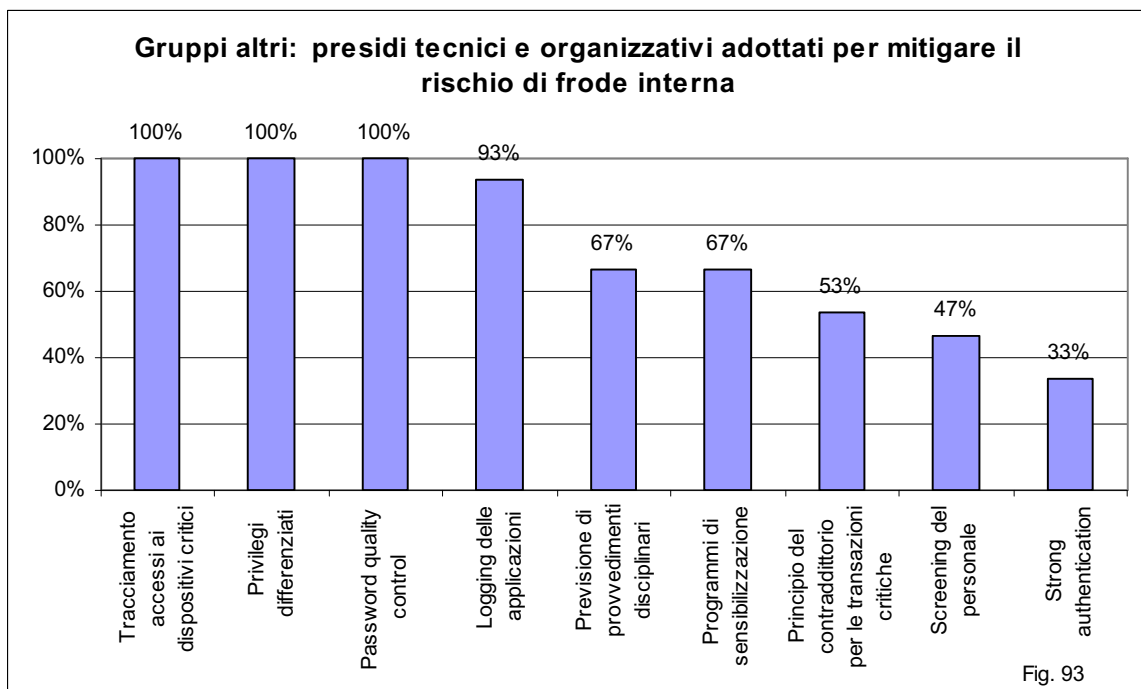
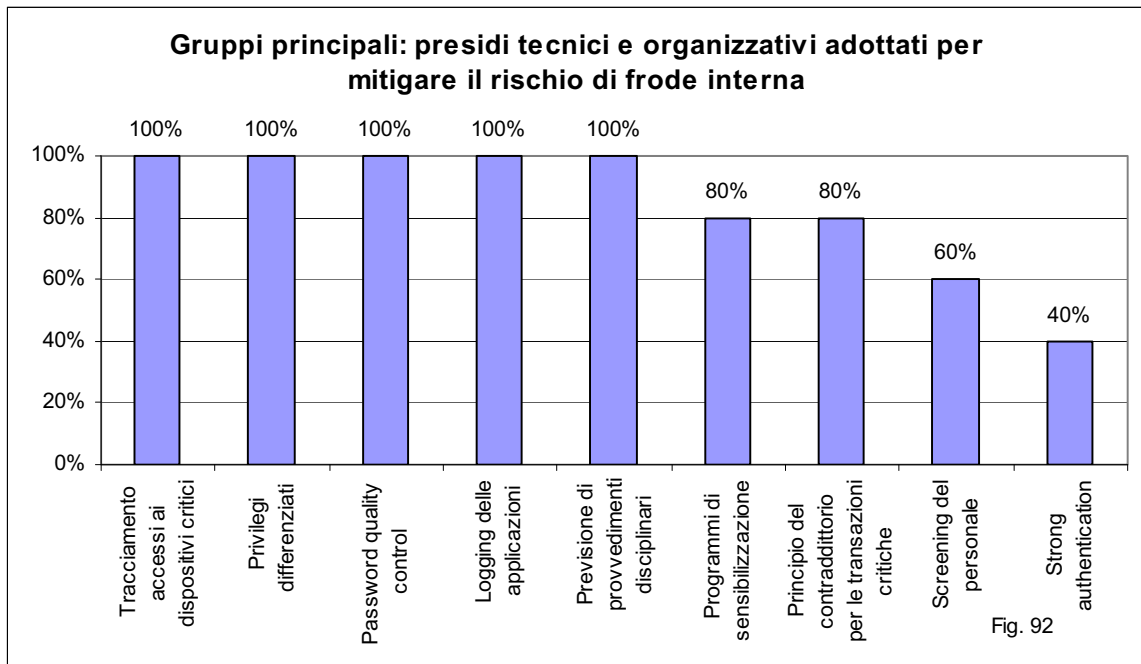
Allo scopo di mitigare i rischi di comportamento anomalo del software viene adottato un insieme di presidi che vanno dal controllo di qualità del software sull'intero ciclo di vita dello stesso (80% dei gruppi) al *code inspection* sul software critico (40% dei gruppi), alla duplicazione di applicazioni critiche (35%), al controllo di qualità del software limitato al ciclo di sviluppo (15%) (cfr. Fig. 90).



La frode interna costituisce un'importante causa di perdite aziendali, sia di carattere patrimoniale che reputazionale. Ne deriva la particolare attenzione rivolta dalle banche a questa tipologia di rischio. Le misure adottate a fini preventivi da tutti i gruppi sono rappresentate dal tracciamento dell'accesso ai dispositivi critici, dall'attribuzione di privilegi differenziati in relazione a ruolo e funzione dei dipendenti, dal controllo di qualità della *password*. A questi – con percentuali di adozione più contenute – si aggiungono altri presidi tecnici (*logging* delle applicazioni: 95%; *strong authentication*: 35%), regolamentari (previsione di provvedimenti disciplinari: 75%), organizzativi (contraddittorio per le transazioni critiche: 60%), gestionali (programmi di sensibilizzazione: 70%; *screening* del personale: 50%) (cfr. Fig. 91).

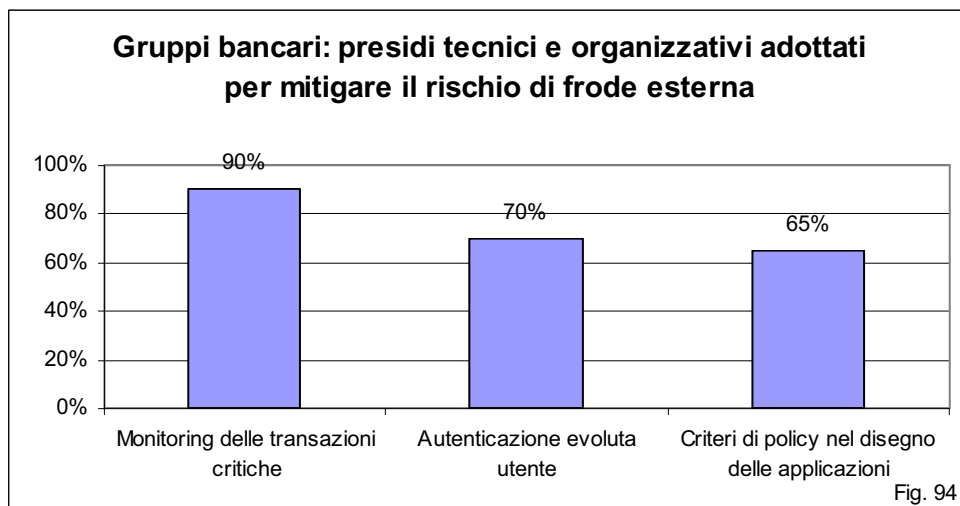


Il ricorso ai diversi presidi registra frequenze leggermente diverse a seconda delle dimensioni dei gruppi (cfr. Figg. 92–93).

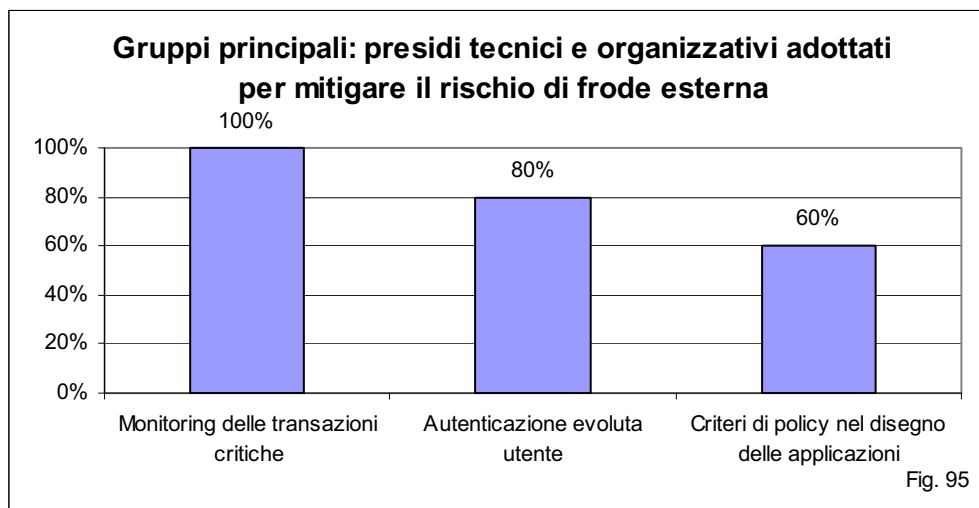


Il *monitoring* delle transazioni critiche rappresenta il presidio più diffusamente adottato (90%) per la mitigazione del rischio di frode esterna, seguito, in ordine di

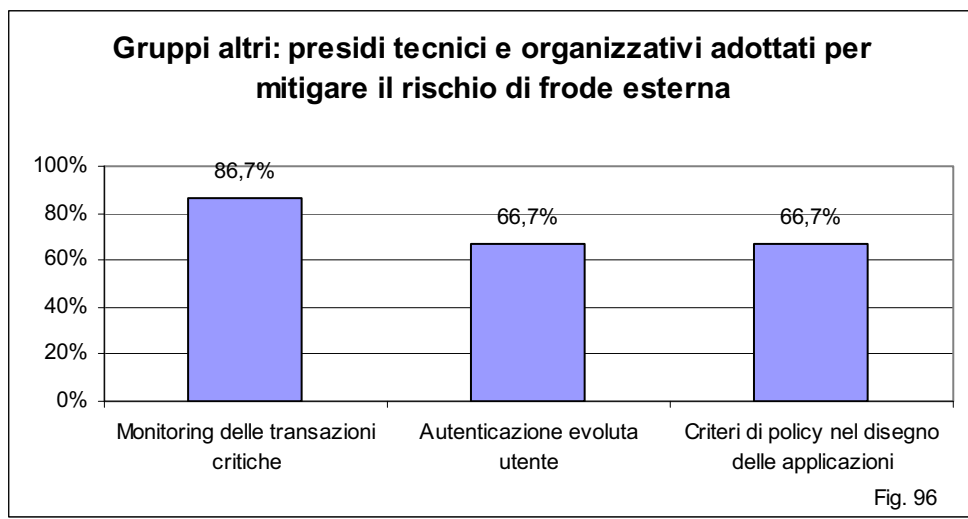
diffusione decrescente, dall'autenticazione evoluta dell'utente³⁹ (70%) e dall'applicazione dei criteri di sicurezza contemplati nelle *policy* già nella fase di disegno delle applicazioni (cfr. Fig. 94).



Anche in questa materia si registrano comportamenti lievemente differenziati tra gruppi “principali” e “altri” (cfr. Figg. 95–96).



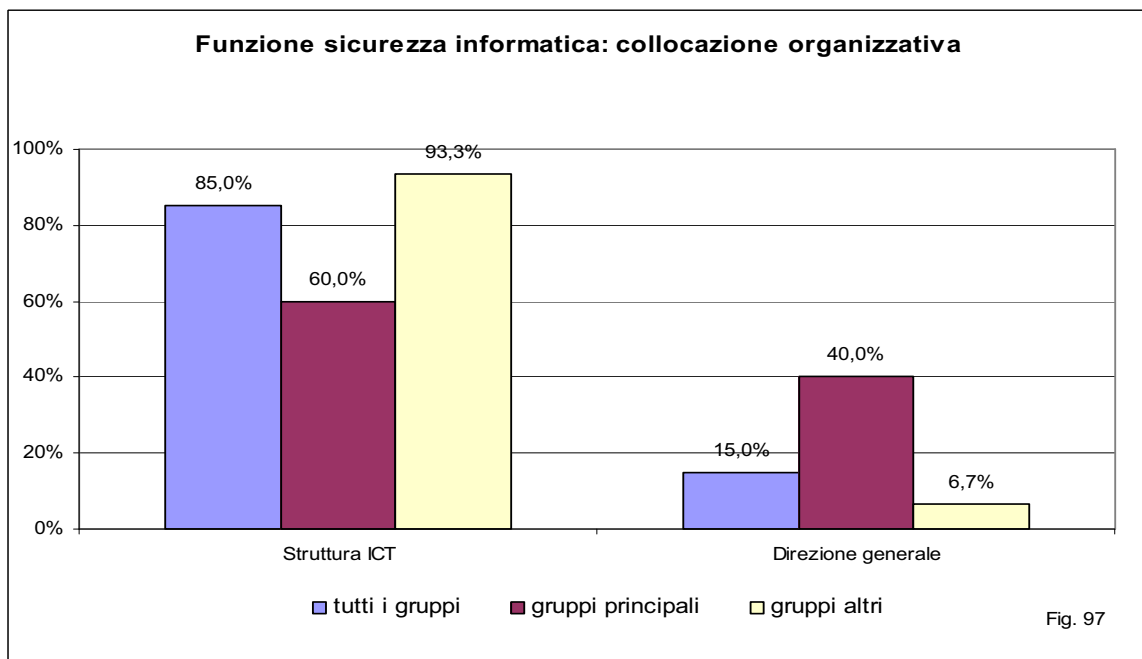
³⁹ Sul tema dell'autenticazione degli utenti vedasi anche quanto riportato al § 4.7, relativamente al campione “banche singole”.



Il patrimonio informativo aziendale costituisce – assieme alla compagine del personale – uno degli *asset* fondamentali della banca, essenziale per la sua funzione produttiva. Un adeguato presidio – differenziato in relazione al grado di criticità e riservatezza delle diverse categorie di informazioni – è pertanto condizione essenziale per la prosecuzione dell’attività. Complessivamente, il 65% dei gruppi ha adottato un sistema di classificazione delle informazioni aziendali “di alto livello”: nel 20% dei casi la classificazione è relativa a tutto il patrimonio informativo aziendale; nel 25% alla parte prevalente; in un ulteriore 20% a una parte ancora marginale.

Il 65% del campione “gruppi” ha adottato sistemi di *Identity Access Management* (la percentuale si innalza al 100% presso i gruppi “principali”).

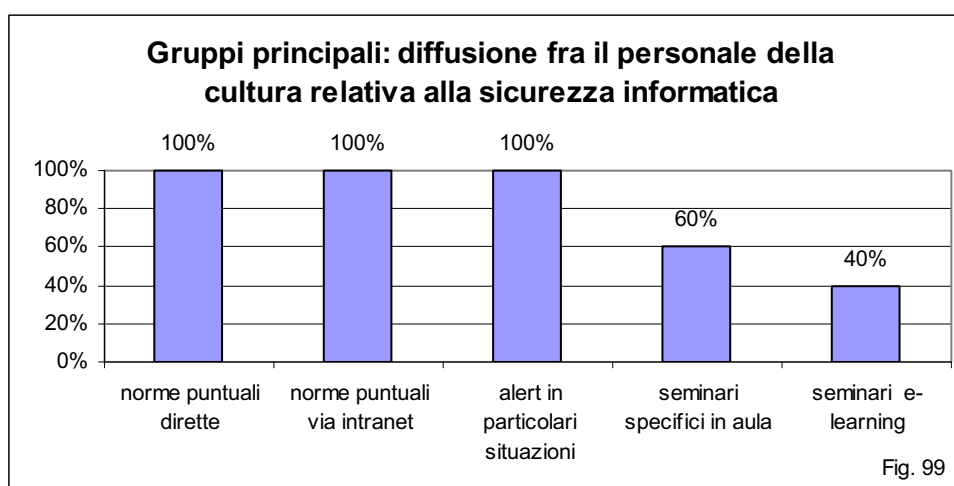
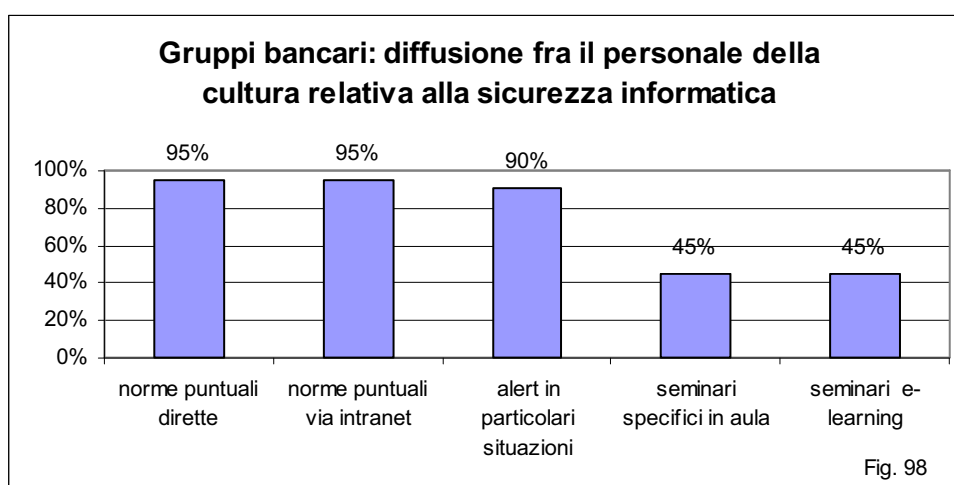
Organizzativamente, la funzione deputata a gestire la sicurezza informatica è collocata, nell’85% dei casi, presso la struttura ICT (cfr. Fig. 97).



Ancora poco diffusa è la scelta organizzativa che vede la confluenza, nella medesima struttura, delle funzioni di sicurezza logica e fisica.

E' ormai generalizzata la consapevolezza che la sicurezza informatica non si fonda solo sui presidi tecnologici né possa essere delegata in toto a un nucleo di "addetti ai lavori". Essenziale è invece il coinvolgimento dell'intero personale, che deve essere consapevole sia dei rischi sia dei comportamenti da seguire per contenerli.

Lo strumentario utilizzato a tal fine dai gruppi bancari va dall'intervento di carattere normativo alla diffusione di messaggi di *alert* in corrispondenza di situazioni particolari, all'effettuazione di appositi interventi formativi, con modalità differenziate (in presenza e a distanza) (cfr. Figg. 98–100).



**Gruppi altri: diffusione fra il personale della cultura
relativa alla sicurezza informatica**

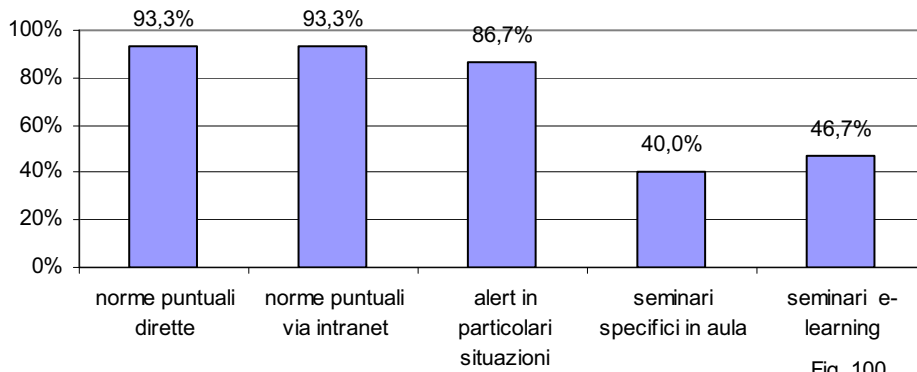


Fig. 100

5.3 Innovazione tecnologica

Ormai da tempo i *budget* di spesa (e in specie quelli ICT) sono oggetto di particolare attenzione da parte dei vertici aziendali. Contemporaneamente, vivace è il dibattito sulla funzione dell'ICT quale strumento di differenziazione strategica, e quindi non solo sull'entità dei relativi costi ma, soprattutto, sulla loro ripartizione tra la componente da ricollegare al semplice “funzionamento della macchina” e quella finalizzata allo sviluppo del *business* o al cambiamento del modello stesso di *business*.

In stretta connessione si pone anche la questione del rapporto tra ICT e *business*, ovvero quanto il primo debba essere “semplicemente allineato” al secondo o quanto piuttosto debba svolgere un ruolo proattivo rispetto ad esso, evidenziando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

In questo contesto, si è ritenuto opportuno effettuare un focus sul grado di apertura all'innovazione tecnologica dei primi venti gruppi bancari, rivolgendo l'attenzione agli assetti organizzativi adottati, alle risorse (umane e finanziarie) a ciò dedicate, ai principali progetti in corso.

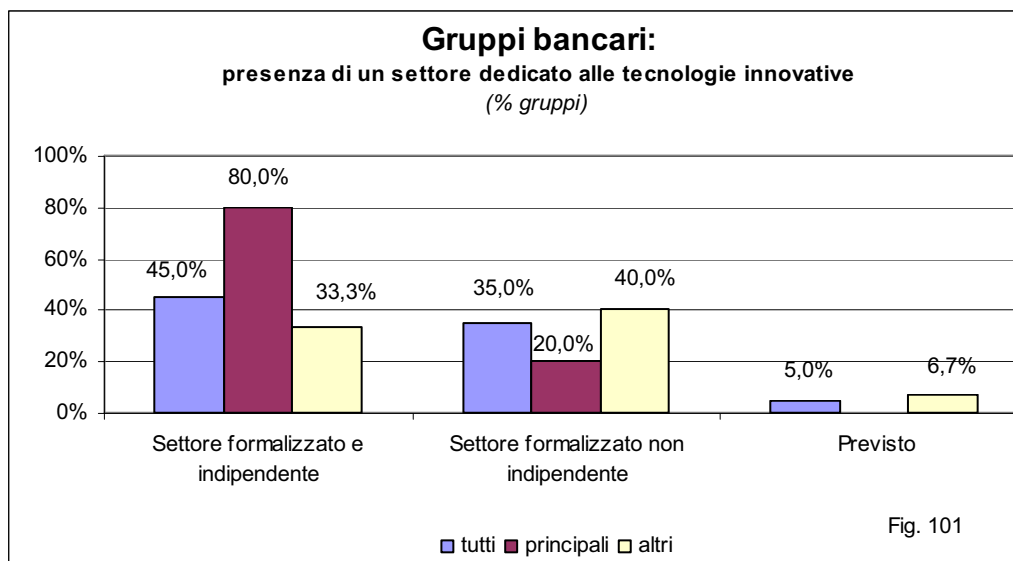
Allo scopo di fornire un terreno uniforme di confronto, è stato predeterminato un insieme circoscritto di tecnologie che possono essere considerate “di frontiera”, cui fare riferimento⁴⁰. Il perimetro così tracciato delinea un'accezione necessariamente convenzionale di “innovazione tecnologica”.

Alla fine del 2007, sedici gruppi del campione vedevano la presenza, all'interno della funzione ICT, di un settore appositamente dedicato all'individuazione delle tecnologie innovative utilizzabili per obiettivi di *business*. Un ulteriore gruppo ne prevedeva la costituzione entro il 2008.

Nei gruppi di maggiori dimensioni – anche per effetto della maggiore rilevanza numerica media dei componenti del nucleo “di ricerca”⁴¹ – all'attribuzione formale della funzione corrisponde, in via prevalente, l'assegnazione dello status di settore indipendente. Nei gruppi minori, pur in presenza di una formalizzazione dei compiti, le frequenze si ripartiscono in misura pressoché analoga tra le due scelte organizzative di dipendenza/indipendenza (cfr. Fig. 101).

⁴⁰ Le tecnologie prese a riferimento sono le seguenti: *Radio Frequency IDentification* (RFID), *Near Field Communication* (NFC), *web 2.0*, *mobile*, *grid computing*, *green IT*, sistemi biometrici.

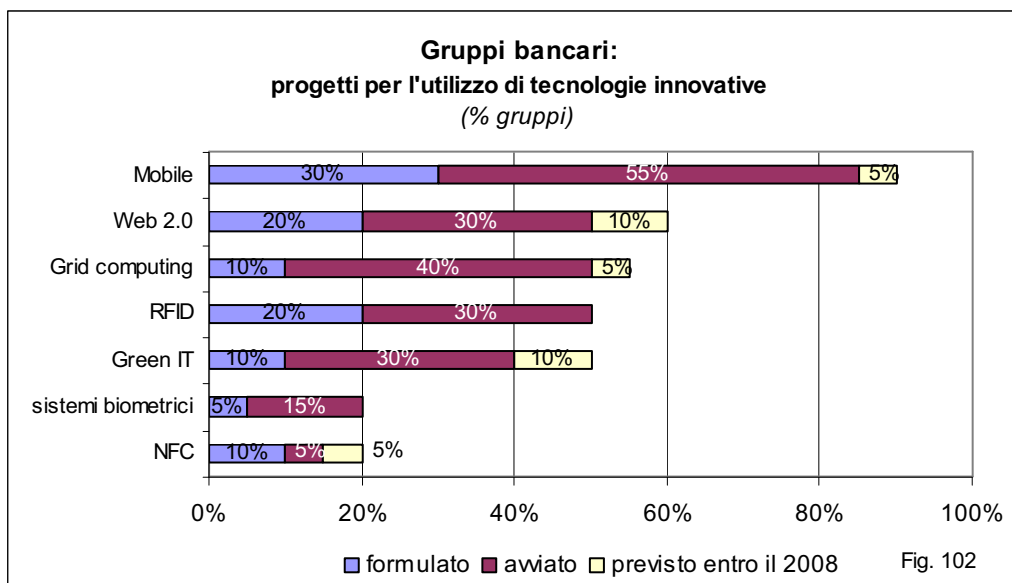
⁴¹ Mediamente, i gruppi “principali” indicano un impegno (in termini di *Full Time Equivalent*) pari a 6 risorse; i gruppi “altri” pari a 2 risorse.



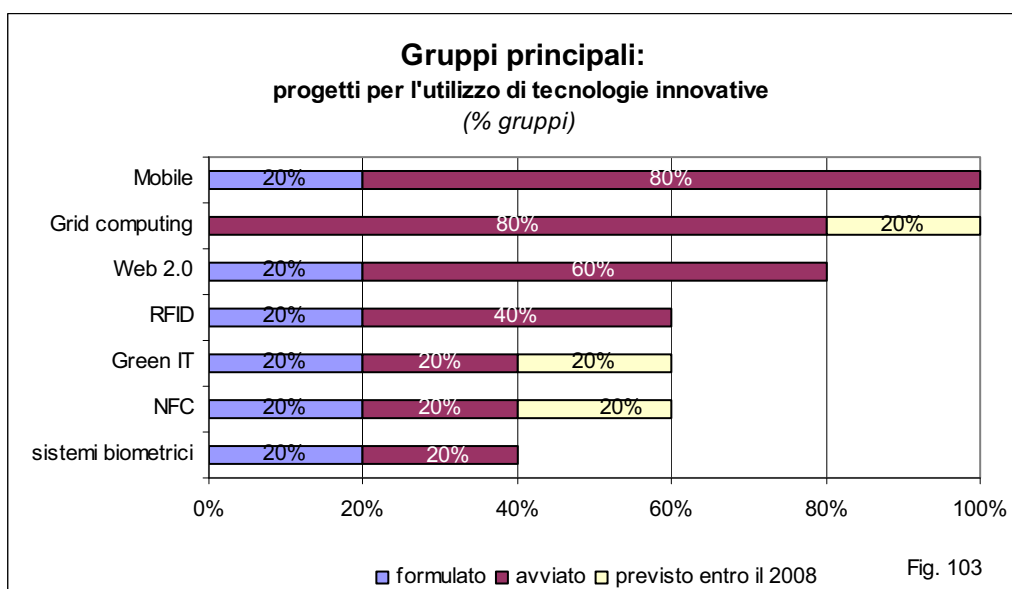
Il carattere strategico riconosciuto al settore *R&S* ne determina la prevalente collocazione presso la capogruppo; ciò avviene, oltre che nei gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria, anche in alcuni gruppi dotati di una propria società strumentale.

In termini di risorse finanziarie destinate, l'innovazione tecnologica – così come sopra definita – ha assorbito nel 2007 un'aliquota media pari al 2,5% del *cashout* ICT complessivo (il campo di variazione è compreso tra lo 0,1% e il 5%). La maggioranza dei gruppi prevede per i prossimi anni un trend in aumento delle risorse a ciò dedicate.

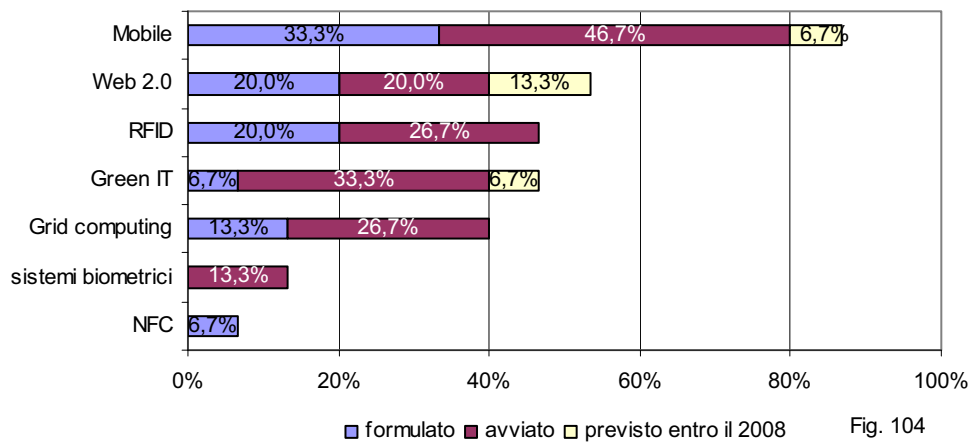
Esaminando più in dettaglio i progetti in corso (nei diversi stadi di formulazione e avvio nel 2007 e di previsione per il 2008), emerge che la tecnologia mobile è quella verso cui converge l'interesse della maggior parte dei gruppi (complessivamente: 85% del totale). Significativa è anche l'attenzione rivolta alle tecnologie che rientrano sotto la denominazione di “*web 2.0*”: la connessa possibilità di rendere più agevole la collaborazione tra soggetti con competenze professionali diverse e localizzazione fisica diversa ha enfatizzato il loro utilizzo in specie in quelle realtà caratterizzate da estesa distribuzione territoriale e da esigenze pressanti di integrazione di culture aziendali diverse, quali i gruppi bancari interessati da processi di integrazione aziendale. Molto più circoscritta (20% dei gruppi) è invece l'attenzione rivolta ai sistemi biometrici e alla *Near Field Communication* (cfr. Fig. 102).



I gruppi “principali” dimostrano, rispetto agli “altri”, una maggior apertura all’innovazione tecnologica – relativamente alle tecnologie enucleate – in termini sia di diffusione delle iniziative sia di stato di avanzamento dei relativi progetti. Sempre nel confronto, emerge anche un diverso ordine di priorità delle diverse tematiche. Verso il *grid computing*, ad esempio, si indirizza, in maniera generalizzata, l’attenzione dei gruppi di maggiori (l’80% aveva avviato progetti sul campo già nel 2007; il residuo 20% ne ha previsto l’avvio entro il 2008); ben più contenute sono invece le percentuali relative ai gruppi “altri” (progetti avviati dal 27% dei gruppi; formulati dal 13%) (cfr. Figg. 103–104).



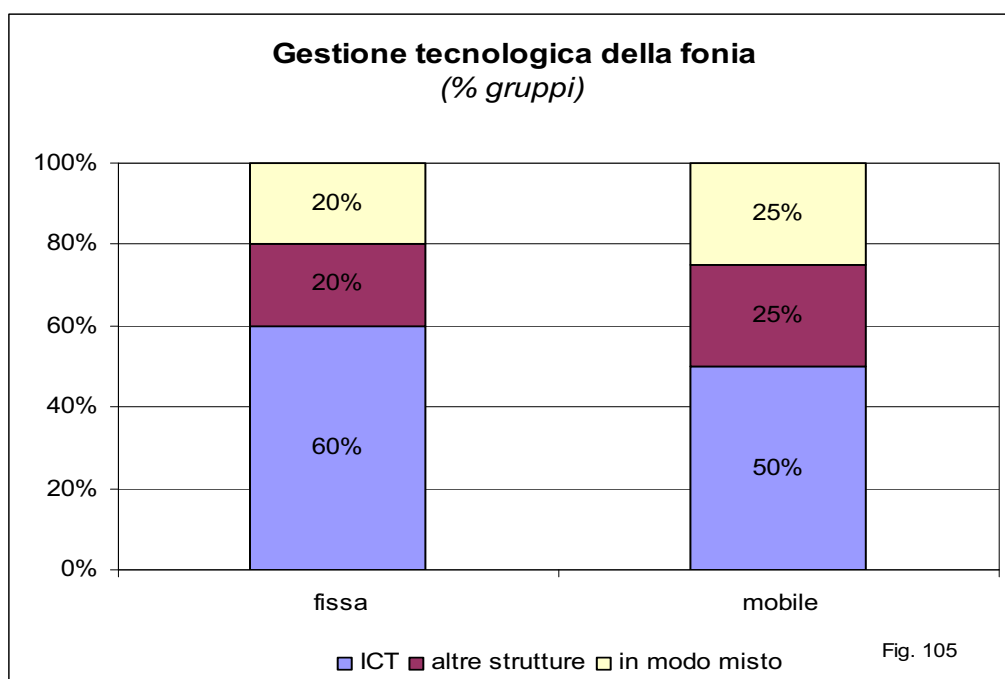
**Gruppi altri:
progetti per l'utilizzo di tecnologie innovative**
(% gruppi)



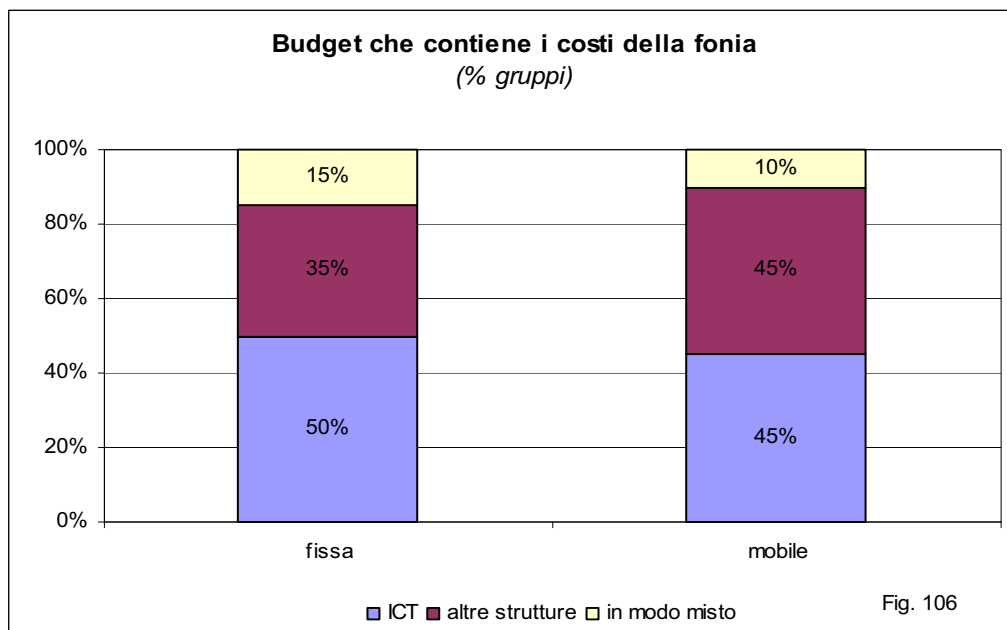
5.4 Fonia fissa, fonia mobile, dispositivi mobili

Un apposito focus è stato dedicato al settore della fonia, rivolgendo l'attenzione alle modalità organizzativo-gestionali adottate, alle scelte effettuate in materia di *Voice Over IP*, alle diverse tipologie di dispositivi mobili utilizzati presso il campione "gruppi".

Un primo punto esaminato riguarda il comparto aziendale cui è assegnata l'attività tecnologica e gestionale concernente la fonia. In prevalenza, tale compito è assegnato al settore ICT, anche se non mancano soluzioni diverse, quali la competenza mista (cfr. Fig. 105).

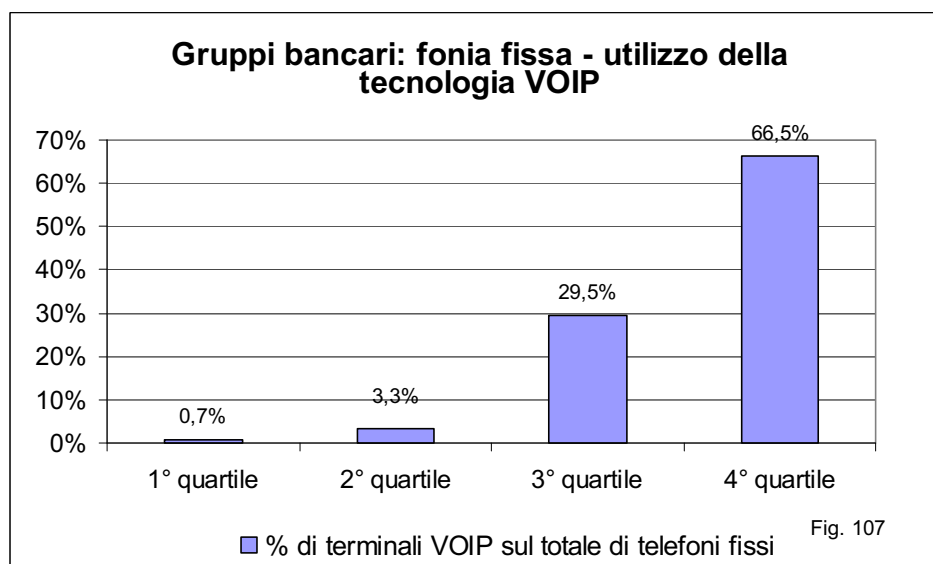


Alla responsabilità tecnologica si associa solitamente quella economica (cfr. Fig. 106).



L'80% dei gruppi segnala di aver già adottato soluzioni o di avere in corso progetti VOIP. Per la metà di questi gruppi, il VOIP è esteso a tutti gli impianti di nuova installazione.

Dei sedici gruppi che hanno già adottato soluzioni della specie, sei hanno raggiunto una percentuale di numeri interni VOIP superiore al 20% del totale (ma inferiore all'80%); gli altri dieci si collocano invece sulla fascia di percentuale inferiore al 20%. La ripartizione in quartili della distribuzione dei terminali VOIP (rispetto al totale dei telefoni fissi) dà un'idea più precisa del grado di utilizzo degli stessi presso i gruppi (cfr. Fig. 107).



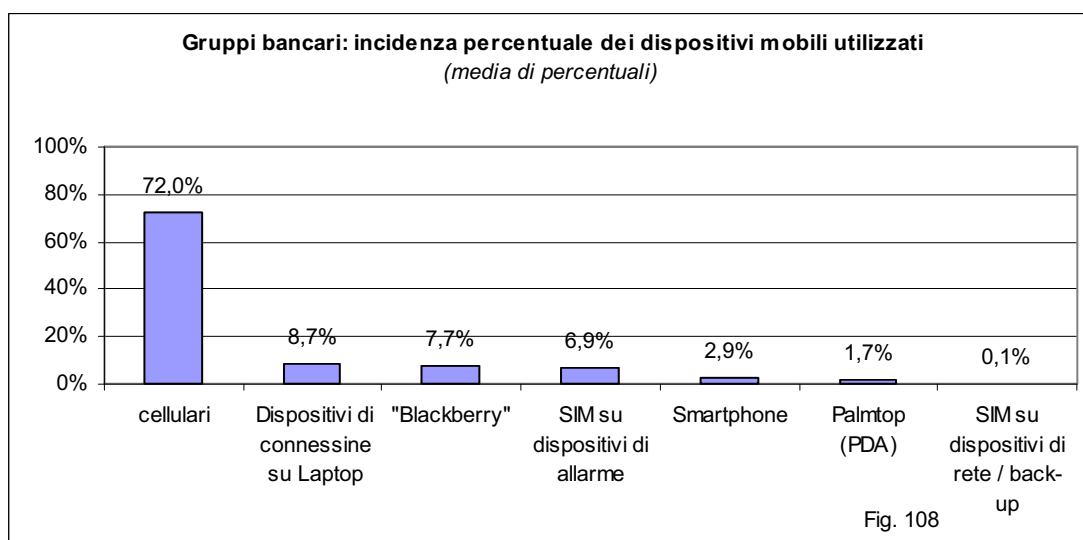
Nel 75% dei casi le soluzioni VOIP sono fornite da un provider esterno.

Sempre con riferimento ai fornitori, nel 70% dei gruppi il fornitore prevalente della rete dati è il medesimo della fonia fissa.

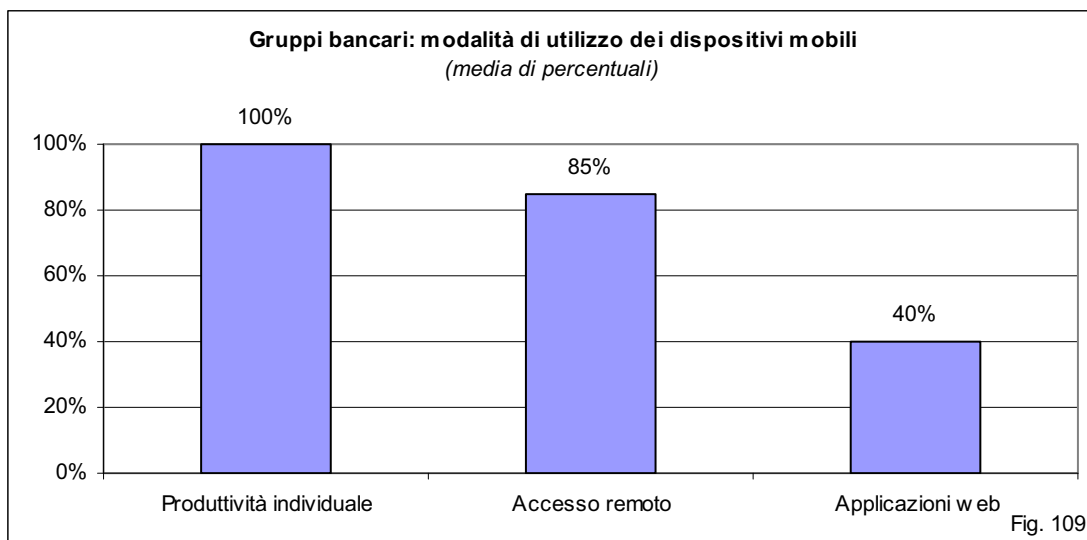
Per la fonia mobile, l'80% dei gruppi ricorre ad un unico fornitore.

I contratti – sia per la fonia fissa (75%) che per quella mobile (95%) – sono prevalentemente “a consumo”.

Le esigenze di mobilità hanno comportato la distribuzione, presso la compagine del personale, di dispositivi mobili di diverse tipologie e con diverse funzionalità. In termini di numerosità, l'aliquota più elevata sul totale dei dispositivi mobili in dotazione ai dipendenti spetta ai cellulari (in media: 72% del totale), seguiti, con percentuali molto più contenute, dai dispositivi di connessione su *laptop* (8,7%), dai “*Blackberry*” (7,7%) e dalle SIM su dispositivi di allarme (6,9%). Più limitata la diffusione di *smartphone* (2,9%), *palmtop* (1,7%) e SIM su dispositivi di rete/*back-up* (0,1%) (cfr. Fig. 108).



I dispositivi mobili sono utilizzati, in via generalizzata, a fini di supporto alla produttività individuale; ulteriore esigenza che viene soddisfatta è quella dell'accesso remoto ai sistemi informatici aziendali; più contenuta è la finalizzazione per l'utilizzo delle applicazioni aziendali (cfr. Fig.109).



5.5 Indagine relativa a gruppi italiani e esteri con rilevante articolazione internazionale

Già lo scorso anno era stata effettuata una prima sperimentazione dell'estensione dell'indagine ai principali gruppi europei. La crescente articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani e la sempre più diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri avevano infatti evidenziato l'esigenza di un confronto che non fosse ristretto entro i confini nazionali.

Il rapporto con le banche estere si era svolto per il tramite di ABILab. Le medesime informazioni erano state richieste ai primi venti gruppi bancari italiani quale "approfondimento tematico".

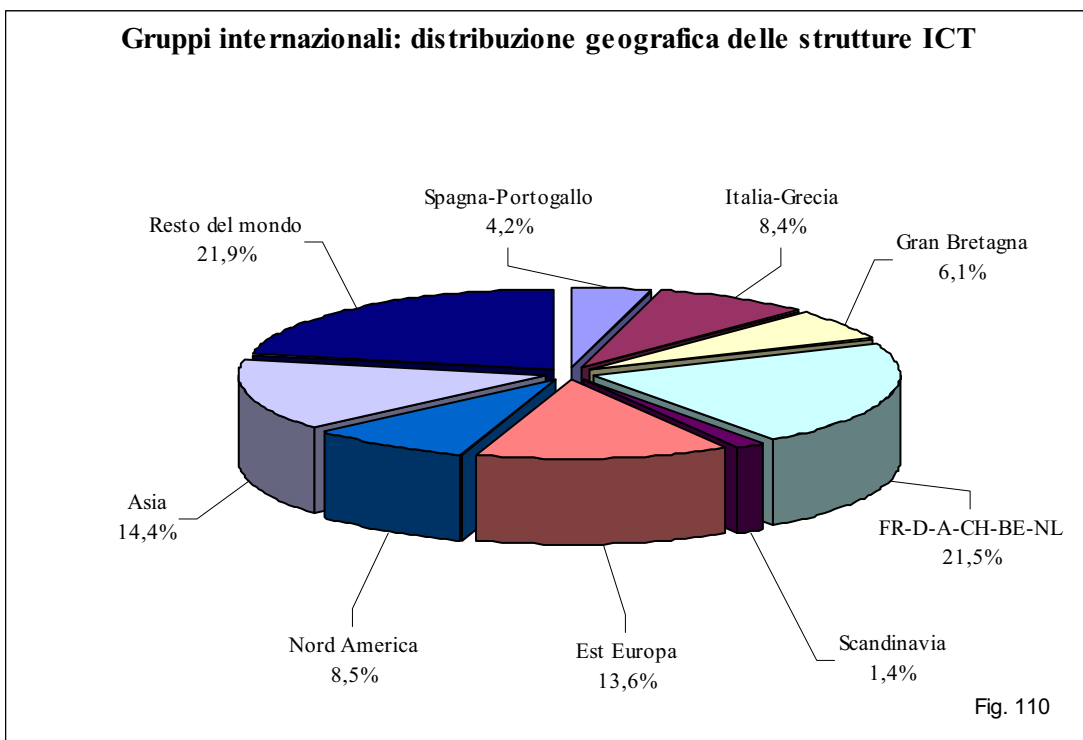
Nella Rilevazione per il 2007 il coinvolgimento delle banche estere è stato realizzato sia mediante le aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con l'intervento della Sede di Milano della Banca d'Italia.

All'approfondimento "internazionale" hanno partecipato sei gruppi italiani⁴² e quindici gruppi esteri⁴³. Le informazioni raccolte riguardano taluni aspetti organizzativi e di *governance*, unitamente ai profili economici della funzione ICT nell'ambito dei gruppi.

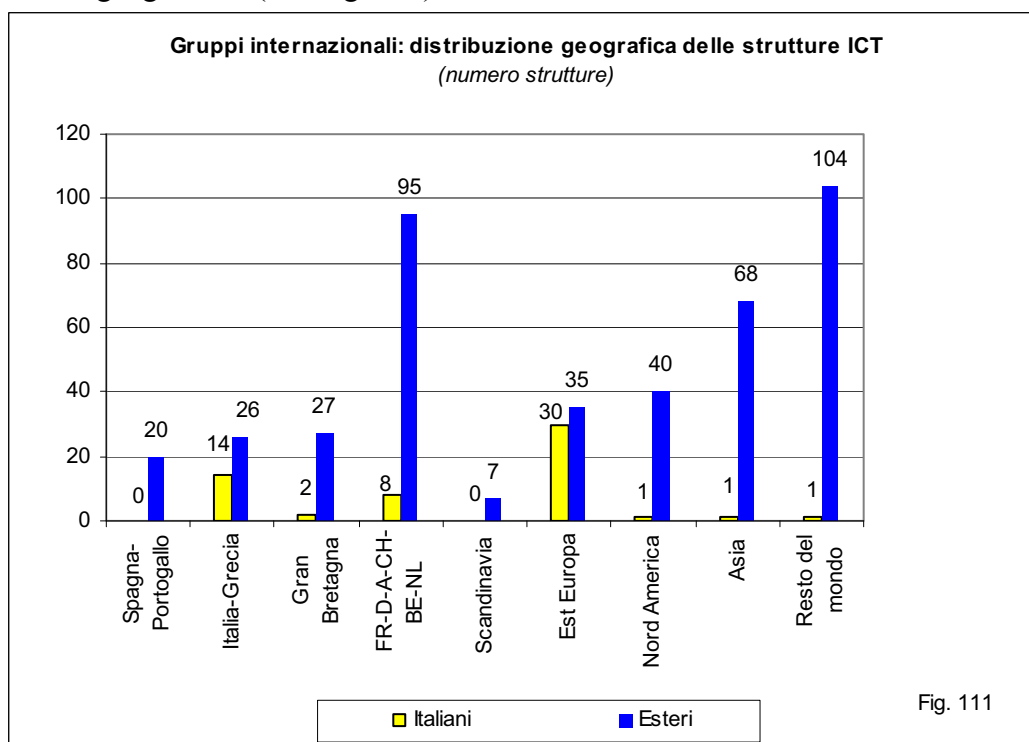
Una prima informazione raccolta riguarda la dislocazione territoriale delle strutture in cui si svolge l'attività informatica. Considerando l'insieme dei ventuno gruppi bancari con articolazione internazionale (sia italiani che esteri) emerge che, nonostante un'ovvia prevalenza dell'insediamento in Europa, circa il 45% delle strutture informatiche è insediato negli altri continenti (cfr. Fig. 110).

⁴² Si tratta dei gruppi: Intesa Sanpaolo, Unicredit Group, Banco Popolare, Banca Sella, Banca CR Firenze, Veneto Banca.

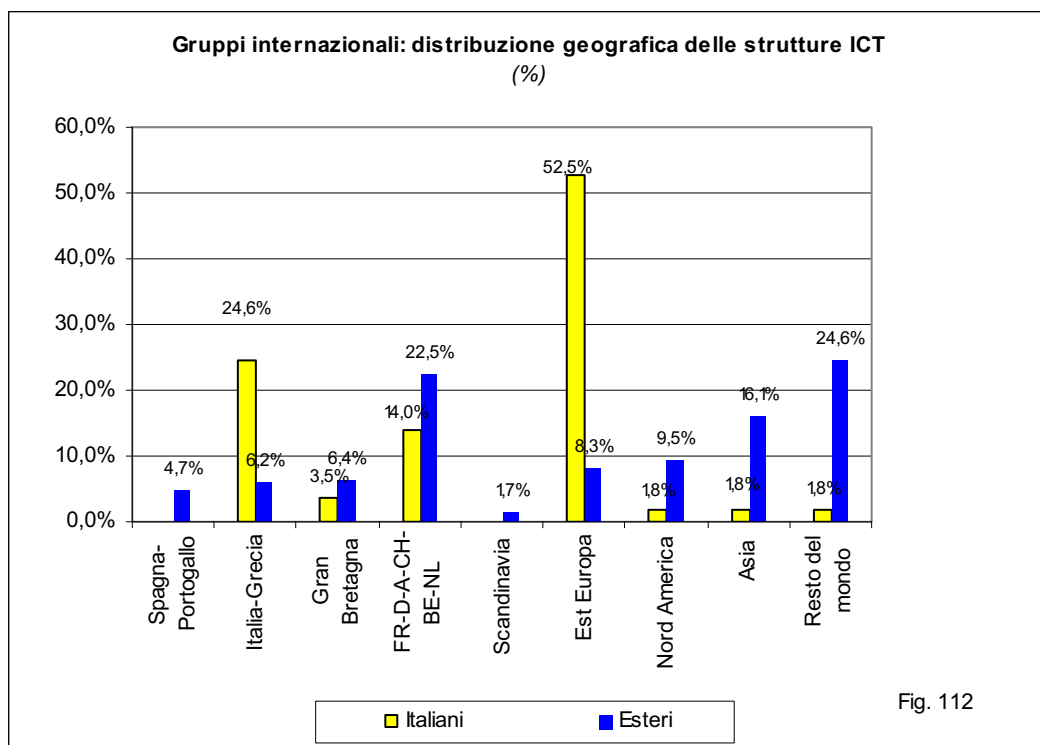
⁴³ Si tratta dei gruppi: Deutsche Bank AG (per il tramite di Deutsche Bank SpA), BNP Paribas (per il tramite di BNL), ABN AMRO Bank (per il tramite di Banca Antonveneta), Crédit Agricole (per il tramite di Cariparma Friuladria); Barclays Bank plc, Bayerische Landesbank, Credit Suisse, Commerzbank AG, The Royal Bank of Scotland plc, Banco Santander, Rabobank Nederland, Dresdner Bank Aktiengesellschaft, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Fortis Bank e UBS, per il tramite delle rispettive Filiali e filiazioni in Italia.



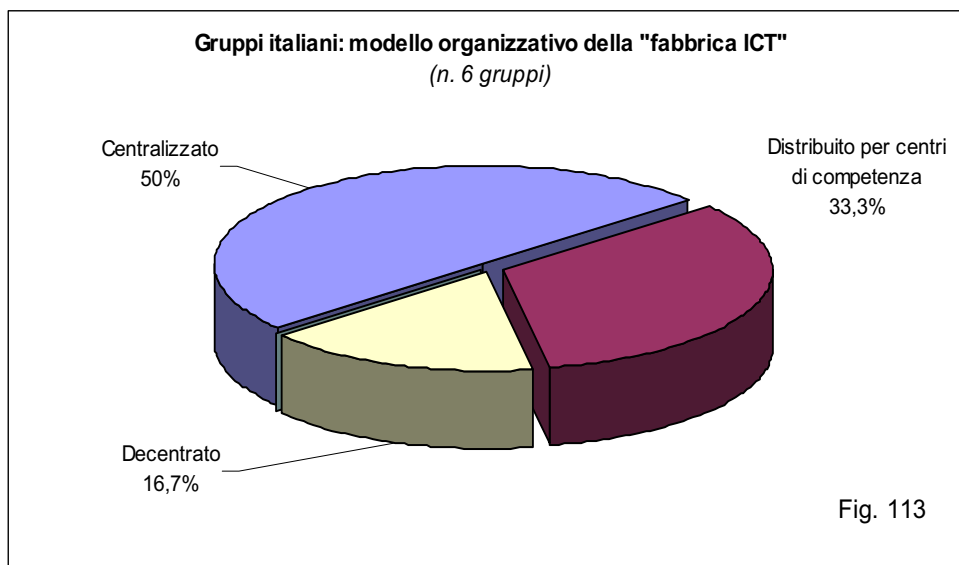
La dislocazione di tali strutture risente di molteplici fattori, quali la localizzazione delle aree di mercato di interesse dei gruppi, il carattere più o meno consolidato della loro presenza internazionale e la loro stessa dimensione; dipende, naturalmente, anche da valutazioni di ordine economico. Il modello più o meno distribuito della “fabbrica ICT” incide inoltre sulla numerosità delle strutture, e quindi sulla loro eventuale dispersione tra le diverse aree geografiche (cfr. Fig. 111).



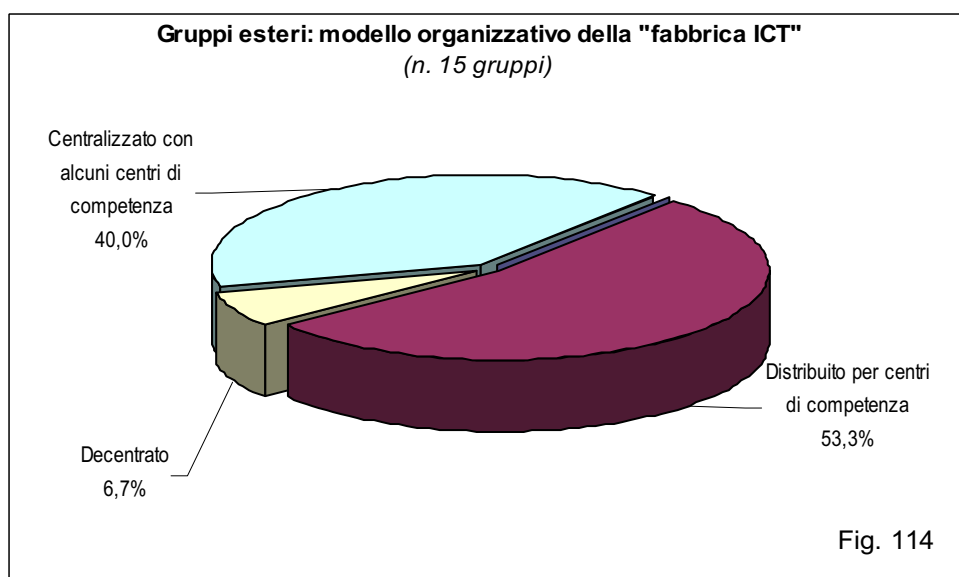
Per i gruppi italiani è evidente una polarizzazione, oltre che nell'area del Mediterraneo, nell'est europeo, zona in cui di recente sono state effettuate importanti acquisizioni. Per i gruppi esteri, invece, si riscontra una presenza maggiormente distribuita nelle diverse aree geografiche, con presenze significative al di fuori dell'Europa (cfr. Fig. 112).



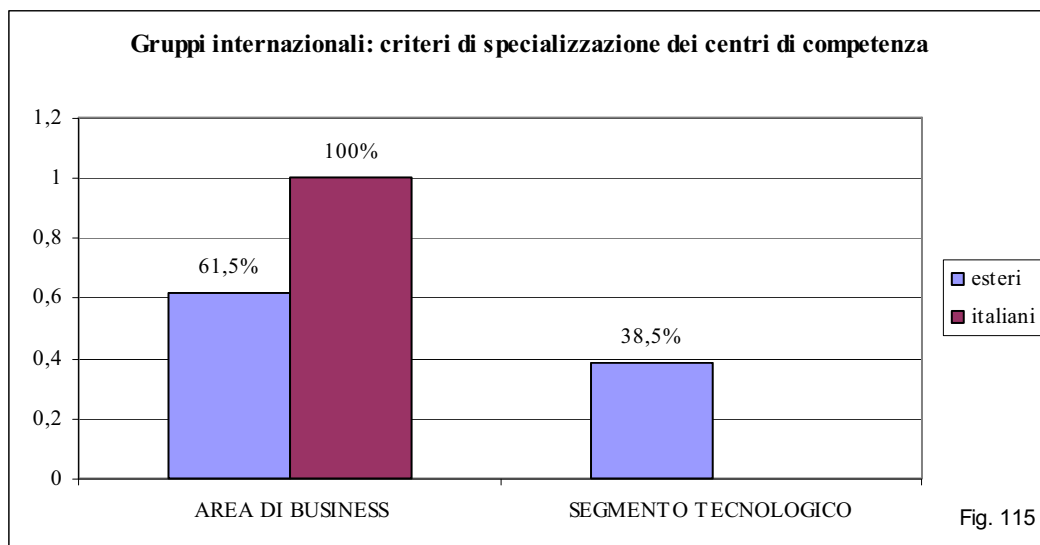
A sua volta, la struttura più o meno articolata del gruppo si riflette sul modello organizzativo adottato, in via prevalente, nella “fabbrica ICT”. Presso i gruppi italiani l’accentramento della funzione in un’unica “fabbrica” rappresenta la modalità più diffusamente adottata; nei due gruppi con articolazione più ampia la scelta effettuata è quella della creazione di centri di competenza, specializzati per aree di *business* (cfr. Fig. 113).



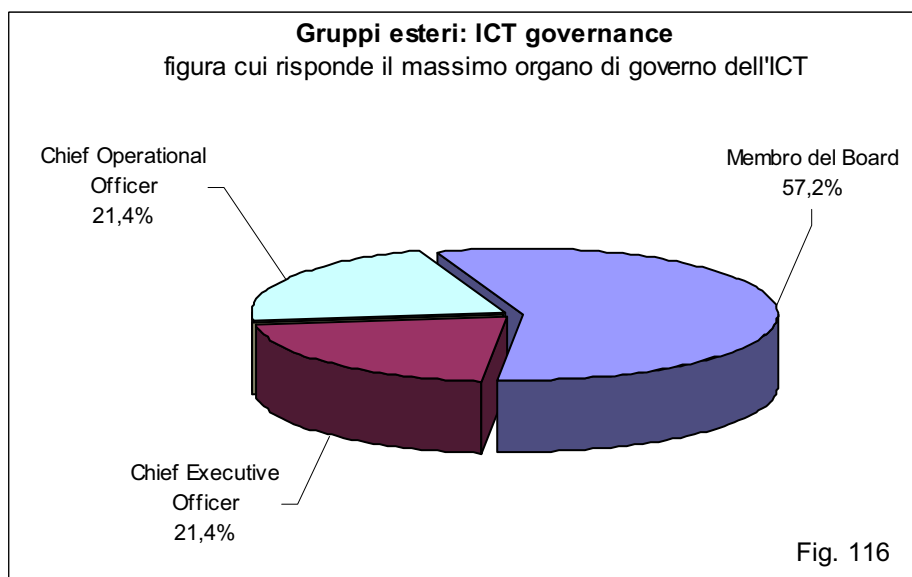
Nei gruppi esteri prevalgono il modello distribuito per centri di competenza e quello misto, ovvero centralizzato ma con alcuni centri di competenza (cfr. Fig. 114).



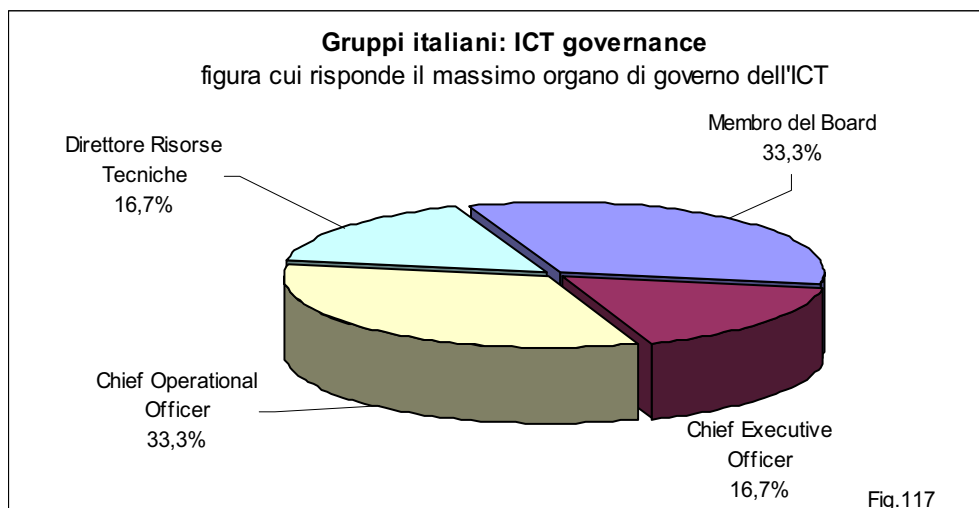
Presso i gruppi esteri la specializzazione dei centri di competenza è prevalentemente determinata con riferimento alle aree di *business*; in circa un terzo dei casi la specializzazione è di carattere tecnologico (cfr. Fig. 115).



Per quanto concerne la *governance*, i gruppi esteri vedono, solitamente, un maggior coinvolgimento dei massimi vertici aziendali nella definizione delle strategie ICT: nel 57% dei casi il massimo organo di governo del settore informatico risponde direttamente a un membro del *board* e nel 21,4% risponde al *Chief Executive Officer* (cfr. Fig. 116).



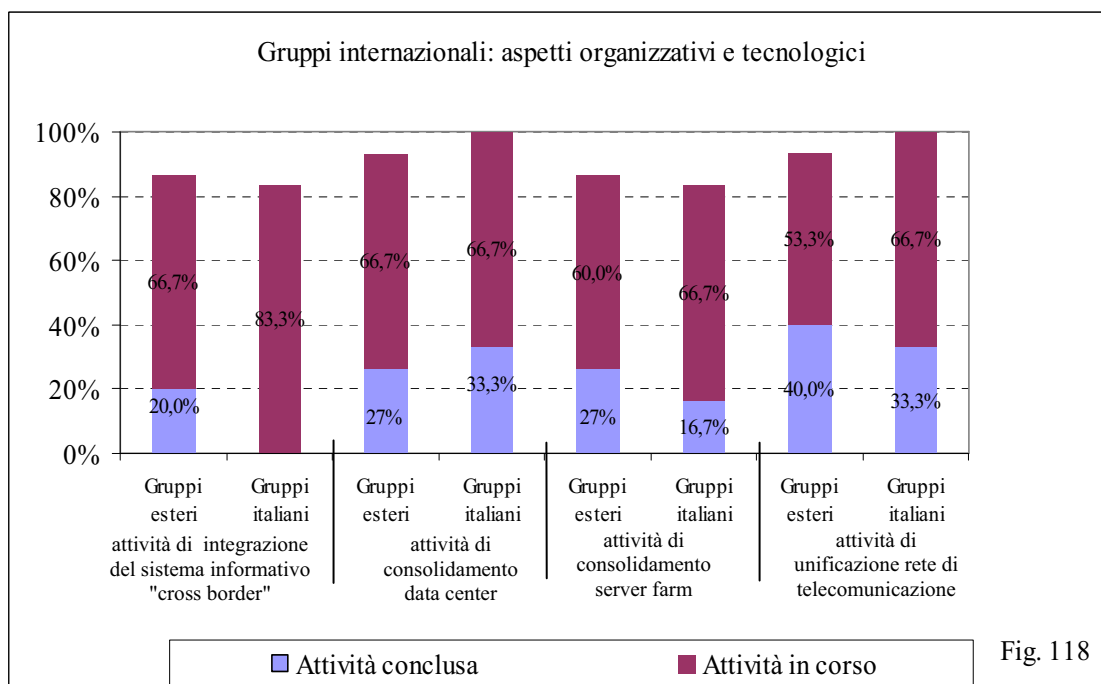
Tali percentuali si riducono, rispettivamente, al 33% e al 17% nei gruppi italiani (cfr. Fig. 117).



Nella metà dei gruppi italiani e in tutti i gruppi esteri, con una sola eccezione, la “fabbrica” provvede a fornire servizi ICT *cross-border* alle diverse aree di *business*.

Esaminando le scelte adottate in materia di consolidamento e razionalizzazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi bancari italiani è attualmente impegnata in attività di integrazione del sistema informativo *cross-border*, di consolidamento dei *data center* e delle *server farm* nonché di unificazione delle reti di telecomunicazione.

Le medesime attività stanno impegnando o hanno impegnato i gruppi esteri, che, in alcuni casi, hanno concluso i relativi lavori (cfr. Fig. 118).



Emergono differenze nella scelta della piattaforma *target* per l'integrazione *cross-border*: mentre i gruppi esteri evidenziano una preferenza per il *main frame* (61,5%), i gruppi italiani manifestano invece una preferenza per le piattaforme *open* (60%).

Analogamente a quanto realizzato da tempo con riferimento ai gruppi italiani, è stata effettuata un'analisi dei profili economici dell'ICT basata su taluni indicatori che rapportano i relativi costi alle principali grandezze operative (totale attivo, numero dipendenti) e di conto economico (costi operativi, margine di intermediazione). Tali informazioni sono integrate con quelle riguardanti la produttività dei dipendenti (in termini di totale attivo) e l'incidenza del personale tecnico sulla compagine totale.

Si è ovviamente consapevoli dei problemi di confrontabilità dei dati che sempre accompagnano rilevazioni a carattere internazionale⁴⁴ e anche del fatto che il campione esaminato comprende soggetti di dimensioni e caratteristiche strategico-operative diverse. Pur tenuto conto di ciò, si ritiene che l'elaborazione dei dati raccolti fornisca utili indicazioni in merito alla gestione dell'ICT nei principali gruppi bancari europei (cfr. Tav. 13)⁴⁵.

Allo scopo di assicurare una maggiore omogeneità dei confronti, l'insieme dei gruppi che hanno fornito i dati quantitativi richiesti è stato suddiviso in due sottoinsiemi, in relazione alle dimensioni aziendali (totale attivo). Il primo sottoinsieme ("principali") comprende dodici gruppi⁴⁶; il secondo ("altri") ne comprende sei⁴⁷.

Dal confronto tra i due set di indicatori risulta che i gruppi "principali" presentano in media, rispetto ai gruppi "altri", un'analogia incidenza dei costi ICT sui costi operativi, in presenza di un più contenuto *cost-income ratio*; una più elevata spesa in tecnologie per dipendente, cui corrisponde una più elevata produttività del personale in termini di totale attivo; una più numerosa componente tecnica all'interno della compagine del personale⁴⁸ (cfr. Tav. 14).

Cinque gruppi "principali" e due "altri" ricorrono a fornitori esterni di servizi ICT (non compresi nel gruppo bancario) per servizi di *facility management* o di *outsourcing* del sistema informatico. In un caso l'incidenza percentuale sul totale dei costi ICT è pari a circa la metà.

L'attività di integrazione dei sistemi informativi *cross-border* interessa in maggior misura i gruppi di maggiori dimensioni: otto dei "principali" indicano per il 2007 costi connessi a tali attività, con un'incidenza media del 9% sui rispettivi costi totali; per i quattro gruppi "altri" che segnalano costi della specie l'incidenza media è pari a circa il 3%.

⁴⁴ Per cercare di assicurare l'omogeneità segnaletica sono ovviamente stati forniti i criteri di segnalazione e le definizioni degli aggregati.

⁴⁵ Tutti i dati utilizzati sono stati forniti dai gruppi mediante la risposta al questionario.

⁴⁶ Si tratta di: The Royal Bank of Scotland, Groupe Crédit Agricole, BNP Paribas, ABN AMRO Bank, Deutsche Bank AG, Unicredit Group, Banco Santander, Credit Suisse, Fortis, Commerzbank AG, Intesa Sanpaolo e Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

⁴⁷ Si tratta di: Dresdner Bank Group, Bayern LB, Banco Popolare, Banca CR Firenze, Veneto Banca, Banca Sella.

⁴⁸ Il personale tecnico considerato comprende anche quello addetto alle società strumentali di gruppo.

Gruppi internazionali: indicatori di costo ICT

Indicatori	Totale gruppi (18)	
	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	1,8	0,58
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,2	0,28
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,7	0,31
<i>Costi ICT/Dipendenti (migliaia di euro)</i>	17,1	0,53
<i>Dipendenti ICT/Totale dipendenti (%)</i>	6,3	0,60
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	1,4	0,48
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,4	0,52
<i>Cost-income (%)</i>	64,3	0,26
<i>Totale attivo/Dipendenti (milioni di euro)</i>	11,9	0,60
<i>Dipendenti/Sportelli *</i>	22,3	0,60

* media calcolata su 17 gruppi.

Tav. 13

Gruppi internazionali: indicatori di costo ICT

Indicatori	Principali (12 gruppi)		Altri (6 gruppi)	
	Media	Coefficiente di variazione	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	1,6	0,47	2,2	0,69
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,2	0,32	12,2	0,23
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,4	0,38	8,3	0,10
<i>Costi ICT/Dipendenti (migliaia di euro)</i>	18,9	0,56	13,6	0,25
<i>Dipendenti ICT/Totale dipendenti (%)</i>	6,8	0,52	5,2	0,81
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	1,4	0,46	1,6	0,53
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,47	2,6	0,62
<i>Cost-income (%)</i>	61,3	0,27	70,4	0,23
<i>Totale attivo/Dipendenti (milioni di euro)</i>	12,8	0,54	10,2	0,79
<i>Dipendenti/Sportelli *</i>	25,1	0,58	17,2	0,61

* media calcolata, per i "principali", su 11 gruppi.

Tav. 14

6. APPENDICE

6.1 Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche in classi dimensionali

L'indagine è basata su un questionario, pubblicato sul sito Internet della CIPA (www.cipa.it); le informazioni sono state acquisite per il tramite dell'infrastruttura di raccolta dati via Internet della Banca d'Italia, accessibile, mediante apposito link, dal sito della CIPA.

Nelle fasi 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*”).

La distribuzione delle banche nelle classi dimensionali fa riferimento alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nel glossario dell'appendice della Relazione annuale per il 2007. Rispetto a tale classificazione, per migliorare la comparabilità dei dati, si è proceduto, come nel passato, a ricollocare un esiguo numero di banche sulla base di criteri dimensionali appositamente individuati (fondi intermediati, sportelli e dipendenti). Le banche operanti prevalentemente a medio e lungo termine, le banche di nicchia e le casse centrali sono state inserite nella classe delle banche "a particolare operatività".

All'interno di questa classe – in cui confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate – è stata inoltre introdotta un'ulteriore suddivisione per prevalente tipologia operativa ("medio e lungo termine", "*private banking*", "*investment banking & capital markets*" e "varie").

Le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico rivestono un ruolo significativo sono state inserite nella classe delle banche "telematiche".

In definitiva, nel documento le banche sono state suddivise nelle seguenti classi dimensionali: “maggiori”, “grandi”, “medie”, “piccoleA”, “piccoleB”, “minori”, “particolare operatività” (talvolta distinte in "medio e lungo termine", "*private banking*", "*investment banking & capital markets*" e "varie") e “telematiche”. Nell'esame dei risultati occorre tenere conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori di singole banche che si discostano anche in misura significativa da quelli medi della classe di appartenenza.

Per la ripartizione in classi dimensionali dei gruppi bancari, vedasi quanto riportato al paragrafo 6.2.

6.2 Elenco dei gruppi bancari

Di seguito sono elencati i gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, per la parte relativa all'analisi di gruppo (cap. VI del relativo questionario). I gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: l'una dimensionale e l'altra per modalità di gestione del sistema informatico.

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base dei fondi intermediati al 31/12/2007; su tale base sono stati individuati i primi cinque gruppi in ordine decrescente di fondi intermediati ("Principali gruppi") e i successivi quindici ("Altri gruppi").

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico è stata effettuata distinguendo i gruppi in cui la quota prevalente del costo ICT consolidato (con esclusione di quelli di telefonia e telecomunicazioni) è rappresentata dai servizi da terzi ("gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo) da quelli in cui tale aliquota è inferiore al 50% ("gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria").

Classificazione dimensionale

Principali gruppi

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3135	Gruppo Unicredito Italiano
5026	Gruppo Unione di Banche Italiane
5034	Gruppo Banco Popolare

Altri gruppi

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3104	Gruppo Deutsche Bank
3311	Gruppo Banca Sella
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5040	Gruppo bancario Banca Antonveneta
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6055	Gruppo bancario Banca delle Marche
6160	Gruppo Banca CR Firenze
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Friuladria
20010	Gruppo Credito Emiliano - CREDEM

Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3104	Gruppo Deutsche Bank
3135	Gruppo Unicredito Italiano
5026	Gruppo Unione di Banche Italiane
5034	Gruppo Banco Popolare
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6230	Gruppo bancario Cariparma Friuladria

Gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3311	Gruppo Banca Sella
5040	Gruppo bancario Banca Antonveneta
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6055	Gruppo bancario Banca delle Marche
6160	Gruppo Banca CR Firenze
6175	Gruppo CARIGE
20010	Gruppo Credito Emiliano - CREDEM

6.3 Elenco delle banche partecipanti all'indagine individuale

Di seguito è riportata la distribuzione delle banche per classi dimensionali.

Classificazione dimensionale

Classe "Maggiori"

- | | | | | | |
|----|------|---------------------------------|-----|------|--|
| 1) | 1005 | Banca Nazionale del Lavoro | 33) | 6160 | Banca CR Firenze |
| 2) | 1030 | Banca Monte dei Paschi di Siena | 34) | 6175 | Banca Carige |
| 3) | 2008 | Unicredit Banca | 35) | 6200 | Cassa di Risparmio di Lucca Pisa Livorno |
| 4) | 3002 | Banca di Roma | 36) | 6225 | Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo |
| 5) | 3069 | Intesa Sanpaolo | 37) | 6230 | Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza |
| 6) | 3135 | Unicredito Italiano | 38) | 6385 | Cassa di Risparmio in Bologna |
| 7) | 3226 | Unicredit banca d'impresa | | | |

Classe "Piccole"

Classe "Grandi"

- | | | |
|-----|------|---|
| 8) | 1010 | Banco di Napoli |
| 9) | 1020 | Banco di Sicilia |
| 10) | 5026 | Unione di banche italiane |
| 11) | 5040 | Banca Antonveneta |
| 12) | 5164 | Banca Popolare di Lodi |
| 13) | 5188 | Banca Popolare di Verona - S. Geminiano S. Prospero |
| 14) | 5387 | Banca Popolare dell'Emilia Romagna |
| 15) | 5428 | Banca Popolare di Bergamo |
| 16) | 5584 | Banca Popolare di Milano |

Piccole A

- | | | |
|-----|------|--|
| 39) | 3204 | Banca di Legnano |
| 40) | 3268 | Banca Sella |
| 41) | 3296 | Banca Fideuram |
| 42) | 3311 | Sella Holding Banca |
| 43) | 3440 | Banco di Desio e della Brianza |
| 44) | 3512 | Credito Artigiano |
| 45) | 5036 | Banca Agricola Popolare di Ragusa |
| 46) | 5132 | Banca Nuova |
| 47) | 5216 | Credito Valtellinese |
| 48) | 5262 | Banca Popolare Pugliese |
| 49) | 5385 | Banca Popolare di Puglia e Basilicata |
| 50) | 5390 | Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio |
| 51) | 5392 | Banca della Campania |
| 52) | 5418 | Veneto Banca |
| 53) | 5548 | Banca Popolare di Intra |
| 54) | 5748 | Banca dell'Adriatico |
| 55) | 5856 | Banca Popolare dell'Alto Adige |
| 56) | 6010 | Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna |
| 57) | 6020 | Cariprato |
| 58) | 6045 | Cassa di Risparmio di Bolzano |
| 59) | 6085 | Cassa di Risparmio di Asti |
| 60) | 6090 | Biverbanca |
| 61) | 6155 | Cassa di Risparmio di Ferrara |
| 62) | 6285 | Cassa di Risparmio di Rimini |
| 63) | 6340 | Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia |
| 64) | 6345 | Cassa di Risparmio di Venezia |

Classe "Medie"

- | | | |
|-----|------|--------------------------------------|
| 17) | 1015 | Banco di Sardegna |
| 18) | 3032 | Credito Emiliano |
| 19) | 3067 | Banca Carime |
| 20) | 3104 | Deutsche Bank |
| 21) | 3336 | Credito Bergamasco |
| 22) | 3400 | Banca Toscana |
| 23) | 3500 | Banco di Brescia |
| 24) | 5024 | Banca Agricola Mantovana |
| 25) | 5048 | Banca Popolare Commercio e Industria |
| 26) | 5308 | Banca Popolare di Ancona |
| 27) | 5336 | Banca Popolare FriulAdria |
| 28) | 5437 | Bipop Carire |
| 29) | 5608 | Banca Popolare di Novara |
| 30) | 5696 | Banca Popolare di Sondrio |
| 31) | 5728 | Banca Popolare di Vicenza |
| 32) | 6055 | Banca delle Marche |

Piccole B

- 65) 3019 Credito Siciliano
- 66) 3240 Banca di Trento e Bolzano
- 67) 3244 Banca di Valle Camonica
- 68) 3332 Banca Passadore & C.
- 69) 3456 Banca Apulia
- 70) 5142 Banca di Credito Popolare
- 71) 5156 Banca di Piacenza
- 72) 5228 Banca Popolare di Crema
- 73) 5512 Banca Popolare di Cremona
- 74) 5526 Banca di San Giorgio
- 75) 5550 Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
- 76) 5640 Banca Popolare di Ravenna
- 77) 5676 Banca di Sassari
- 78) 5787 Banca Meridiana
- 79) 6030 Cassa di Risparmio della Spezia
- 80) 6040 Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila
- 81) 6060 Tercas - Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
- 82) 6065 Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
- 83) 6075 Cassa di Risparmio di Alessandria
- 84) 6080 Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
- 85) 6120 Cassa di Risparmio di Cesena
- 86) 6145 Carifano - Cassa di Risparmio di Fano
- 87) 6165 Cassa di Risparmio di Foligno
- 88) 6205 Banca di Romagna
- 89) 6245 Banca Caripe
- 90) 6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia
- 91) 6270 Cassa di Risparmio di Ravenna
- 92) 6280 Cassa di Risparmio di Rieti
- 93) 6315 Cassa di Risparmio di Spoleto
- 94) 6370 Cassa di Risparmio di Volterra
- 95) 6380 Cassa di Risparmio di Terni e Narni

Classe “Minori”

- 96) 3031 Banca di Bergamo
- 97) 3177 Banca Sai
- 98) 3245 Banca CRE.VER.
- 99) 3259 Nordest Banca
- 100) 3267 Banca Galileo
- 101) 3317 Banca della Provincia di Macerata
- 102) 3388 Banca Stabiese
- 103) 5029 Banca Popolare dell'Etna
- 104) 5204 Banca Popolare di Mantova
- 105) 5597 Banca Popolare di Monza e Brianza
- 106) 6125 Cassa di Risparmio di Città' di Castello
- 107) 6130 Cassa di Risparmio di Civitavecchia

- 108) 6195 Carilo - Cassa di Risparmio di Loreto
- 109) 6220 Cassa di Risparmio di Orvieto
- 110) 6305 Banca Cassa di Risparmio di Savigliano

Classe “Particolare Operatività”

Medio e Lungo Termine

- 111) 3030 Dexia Crediop
- 112) 3059 Banca CIS
- 113) 3078 Banca dell'Artigianato e dell'Industria
- 114) 3147 Banca OPI
- 115) 3309 Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo
- 116) 10637 Banca Intesa Mediocredito
- 117) 10685 Interbanca

Private Banking

- 118) 3041 UBS Italia
- 119) 3083 Banca Lombarda Private Investment
- 120) 3140 MPS Banca Personale
- 121) 3223 Unicredit Private Banking
- 122) 3239 Intesa SanPaolo Private Banking
- 123) 3589 Allianz Bank Financial Advisors
- 124) 5013 Banca Valori

Varie

- 125) 3119 Unibanca
- 126) 3210 MPS Leasing & Factoring
- 127) 3218 Unicredit Clarima Banca
- 128) 3219 MPS Gestione Crediti Banca
- 129) 3492 Mediocreval
- 130) 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 131) 10633 Centrobanca
- 132) 10639 Unicredito Gestione Crediti
- 133) 10643 MPS Banca per le Imprese

Classe “Telematiche”

- 134) 3015 Finecobank
- 135) 3053 Bancaperta
- 136) 3062 Banca Mediolanum
- 137) 3165 IW Bank
- 138) 3186 B@nca 24-7
- 139) 3214 Unicredit Xelion Banca

6.4 Elenco dei gruppi partecipanti all'indagine relativa a gruppi italiani e esteri con rilevante articolazione internazionale

Di seguito è riportato l'elenco dei gruppi partecipanti all'indagine "internazionale".

Gruppi italiani

Intesa Sanpaolo
Unicredit Group
Banco Popolare
Banca Sella
Banca CR Firenze
Veneto Banca

Gruppi esteri

Deutsche Bank AG
BNP Paribas
ABN AMRO Bank
Crédit Agricole
Barclays Bank plc
Bayerische Landesbank
Credit Suisse
Commerzbank AG
The Royal Bank of Scotland plc
Banco Santander
Rabobank Nederland
Dresdner Bank Aktiengesellschaft
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
Fortis Bank
UBS

6.5 Glossario

ATM (Automated Teller Machine): apparecchiatura automatica per l'effettuazione da parte della clientela di operazioni bancarie quali prelievi o versamenti di contante o assegni, richiesta di informazioni sul conto, bonifici, pagamento di utenze, ecc. Il cliente attiva l'apparecchiatura mediante l'introduzione di una carta e la digitazione di un codice personale di identificazione, detto anche PIN (Personal Identification Number).

Autenticazione a due livelli: tipo di autenticazione che prevede, per concludere la transazione, l'inserimento di più password o PIN.

Autenticazione a due fattori: tipo di autenticazione - genericamente definita "autenticazione forte" - che raggiunge un elevato livello di sicurezza tramite l'utilizzo contemporaneo di due metodi di autenticazione individuale: l'introduzione di un codice che l'utente conosce (un PIN o una password) coniugato all'utilizzo di un dispositivo in possesso dell'utente (un Token OTP, un'impronta biometrica, ecc.).

Business continuity plan: insieme formalizzato delle procedure tecnico - organizzative atte a garantire che le attività di business si svolgano senza soluzione di continuità, anche in presenza di eventi di disturbo (vedi anche *Tipologie di prove di business continuity*).

Cash Out per interventi evolutivi: accezione utilizzata nel testo per definire il flusso finanziario destinato agli interventi evolutivi e costituito dalla sommatoria:

- delle spese in conto capitale sostenute per la realizzazione di interventi evolutivi (corrispondente agli stanziamenti di budget in conto capitale per la realizzazione di progetti);
- delle spese in conto esercizio sostenute per la realizzazione di interventi evolutivi (corrispondente agli stanziamenti di budget in conto esercizio per la realizzazione di progetti);
- del costo del personale impegnato nella realizzazione degli interventi evolutivi (corrispondente all'effort di risorse interne ICT necessario per la realizzazione dei progetti).

Costi operativi: costi aziendali, al netto degli interessi passivi su rapporti intrattenuti con clientela ordinaria e istituzioni creditizie.

Costi totali per l'ICT: costi sostenuti per l'elaborazione automatica dei dati nel corso dell'anno in riferimento (al lordo dell'IVA). L'aggregato comprende le seguenti voci:

- costi dell'hardware;
- costi del software acquisito dall'esterno;
- costi del personale: spese sostenute per il personale del settore *ICT*, comprensive dell'addestramento;
- costi dei servizi ricevuti da terzi;
- costi diversi: tutti gli altri oneri sostenuti per l'attività *ICT*;
- costi della fonia.

Disaster recovery: insieme di procedure tecniche e organizzative attivate a fronte di un evento catastrofico che provochi l'indisponibilità completa del sito primario di elaborazione dati. L'obiettivo è quello di riattivare le applicazioni vitali per l'azienda in un sito secondario (detto di *recovery*) (vedi anche *Tipologie di prove di disaster recovery*).

Electronic banking: servizi bancari forniti alla clientela con strutture telematiche.

Enterprise Architecture (EA): approccio metodologico teso a individuare le correlazioni tra i processi di business aziendali, i dati a essi correlati, le applicazioni informatiche e le componenti tecnologiche adottate. Sul piano metodologico, l'EA rappresenta le attività secondo domini applicativi. Per ciascun dominio individua l'architettura informatica e le tecnologie di riferimento, evidenzia le criticità in relazione alla prevedibile evoluzione della domanda e delle tecnologie, definisce il possibile percorso evolutivo dell'architettura nel breve e medio periodo.

Facility management: termine utilizzato nel testo per indicare l'affidamento a terzi dei servizi di elaborazione dati con apparecchiature non di proprietà della banca, ma con software applicativo proprio.

Fondi intermediati: totale generale dell'attivo di bilancio delle aziende di credito, al netto delle spese e perdite e delle sopravvenienze passive; nel testo sono utilizzati i saldi medi cumulati annuali.

Grid computing: il termine (letteralmente, "calcolo a griglia") sta ad indicare un paradigma del calcolo distribuito, di recente introduzione, costituito da un'infrastruttura altamente decentralizzata e di natura variegata in grado di consentire ad un vasto numero di utenti l'utilizzo di risorse (prevalentemente CPU e storage) provenienti da un numero indistinto di calcolatori (anche e soprattutto di potenza non particolarmente elevata) interconnessi da una rete (solitamente, ma non necessariamente, Internet).

Green IT: termine che identifica l'utilizzo di criteri ambientali per la valutazione e la selezione di apparecchiature IT; i criteri ambientali prendono in esame l'impatto delle apparecchiature con l'ambiente durante tutto il loro ciclo di vita includendo tra i parametri valutativi anche il consumo energetico diretto e indiretto (energia primaria e necessità di condizionamento) e la riciclabilità dei componenti.

Help desk: struttura, costituita da personale e apparecchiature, destinata ad assistere l'utenza finale (dipendenti o clienti) nell'utilizzo dei prodotti informatici.

ICT (Information and Communication Technology): acronimo di Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione.

Impianti tecnologici: impianti ausiliari per il funzionamento delle apparecchiature informatiche (condizionamento, ecc.), per la continuità di esercizio (generatori elettrici, ecc.) e per la sicurezza fisica (controllo accessi, antincendio, archivi per la protezione dati, ecc.).

Internet: sistema mondiale di reti interconnesse che collega fra loro computer appartenenti a istituzioni, banche, operatori finanziari, università, istituti di ricerca, organizzazioni commerciali, altri organismi e utenti privati.

Internet Banking: offerta di servizi bancari alla clientela, anche solamente di tipo informativo, con collegamento tramite la rete internet.

Intranet: utilizzo di prodotti e strumenti tipici di internet limitatamente alla rete interna aziendale.

ISP (Internet Service Provider): Fornitore di servizi di accesso a internet.

IT (Information Technology): acronimo di Tecnologie dell'Informazione.

Main Frame: equivalente di Elaboratore Centrale.

Margine di intermediazione: somma del margine di interesse e degli "altri ricavi netti" delle banche.

Matrice dei Conti: schema strutturato al quale le banche si attengono per l'invio delle segnalazioni statistiche di Vigilanza alla Banca d'Italia.

Media aritmetica semplice (o Media): valore, compreso tra il minimo e il massimo di un insieme di dati, che fornisce un'indicazione sintetica dell'ordine di grandezza del fenomeno osservato. Viene calcolata come somma dei valori divisa per il loro numero.

Mediana: in una successione di dati disposti in ordine non decrescente corrisponde al valore centrale, se il numero di dati è dispari, oppure alla semisomma dei valori centrali qualora il numero di dati sia pari. Un'importante caratteristica della mediana è quella di suddividere l'insieme dei dati in due gruppi di eguale numerosità.

Mobile: applicazioni e tecnologie che consentono, tramite l'utilizzo di terminali mobili, di effettuare operazioni dispositive e non, di scambiare informazioni e/o documenti, di gestire le risorse informative e informatiche indifferentemente dall'interno o dall'esterno dell'azienda; le applicazioni "mobile" possono essere indirizzate sia alla clientela sia al personale dell'azienda.

NFC (Near Field Communication): tecnologia RFID sviluppata per telefoni cellulari da taluni produttori. Il telefono cellulare dispone essenzialmente di un modulo reader RFID in grado di leggere i dati memorizzati in altri tag (o altri telefonini) e interagire con essi a livello applicativo. Applicazioni della tecnologia NFC riguardano i micropagamenti, l'identificazione di oggetti, applicazioni peer-to-peer e mobile commerce.

Password dispositiva: accezione utilizzata nel testo per distinguere la password richiesta nel corso di una transazione internet che impartisce "disposizioni" sul conto dell'utente; la password "dispositiva" può essere *statica* quando non cambia nel corso del tempo, ovvero *dinamica* quando non è mai uguale a quella fornita nel corso della precedente transazione della stessa specie.

Phone banking: offerta di servizi bancari alla clientela con accesso mediante telefono; il servizio è fornito da operatori o da risponditori automatici.

PMO (Program Management Office): struttura che provvede alla gestione coordinata di un portafoglio di progetti per il raggiungimento di un insieme di obiettivi.

POS (Point Of Sale): apparecchiatura attraverso la quale è possibile effettuare, con carta di debito, di credito o prepagata, il pagamento di beni o servizi. L'apparecchiatura richiede l'autorizzazione alla spesa e invia le informazioni necessarie per la registrazione in tempo reale o differito del pagamento sui conti del portatore della carta e dell'esercente.

Quartile: intervallo, fra i valori in cui è stato diviso un insieme di dati, corrispondente a un quarto dei casi rilevati.

RFID (Radio Frequency Identification Device): tecnologia per l'identificazione automatica di oggetti, animali o persone. Il sistema si basa sulla lettura a distanza di informazioni contenute in un tag RFID. In campo bancario sono state avviate iniziative che vedono l'utilizzo di un tag RFID, posto all'interno di una "tessera", per il riconoscimento del cliente quando accede nella filiale della banca. Altre iniziative nel campo della monetica sono state realizzate in paesi non appartenenti all'area dell'euro.

Ricavi ICT: flussi finanziari rivenienti da servizi tecnici offerti a utenti (*facility management, outsourcing, disaster recovery*, gestione esterna della rete di trasmissione dati, plusvalenze su alienazioni hardware e software, ecc.).

Risultato di gestione: differenza tra margine di intermediazione e costi operativi delle banche.

Server Farm: insieme di elaboratori, di dimensione intermedia, accentrati in batteria e utilizzati per svolgere funzioni specifiche

Service Level Agreement: accordo sui livelli di servizio. Documento di tipo contrattuale, stipulato con l'*outsourcer*, nel quale vengono fissati i livelli attesi e le modalità di misurazione dei servizi affidati all'esterno, i limiti di accettabilità dei disservizi/malfunzionamenti, la documentazione periodica relativa alle misurazioni effettuate e le modalità di applicazione delle eventuali penali previste.

Servizi a terzi: attività del settore *ICT* svolte per conto di altre aziende.

Sistemi biometrici: in inglese AIDC (Automatic Identification and Data Capture); sistemi che consentono di identificare una persona per una o più caratteristiche biologiche e/o comportamentali, confrontandole, tramite opportuni algoritmi, con le "impronte" rilevate inizialmente e presenti nel sistema.

Sistema informativo: complesso di macchine, personale e procedure destinato alla gestione delle informazioni rilevanti per l'azienda.

Sistema operativo: software destinato alla gestione interna degli elaboratori, con riguardo ai processori, alla memoria, ai canali trasmissivi interni e alle unità di input/output.

Sottosistema centrale: insieme delle apparecchiature che, sotto il profilo dell'architettura, assumono il massimo livello gerarchico. Sono rappresentate da:
elaboratori centrali

- unità di input/output centralizzate
- unità o sistemi per la registrazione centralizzata dei dati
- unità o sistemi per la marcatura o lettura ottica/magnetica centralizzata.

Sottosistema periferico: complesso delle apparecchiature hardware dislocate presso i singoli servizi o dipendenze, collegate o meno al sistema centrale. Sono rappresentate da:

- elaboratori periferici
- terminali "intelligenti" o Personal Computer
- terminali "non intelligenti"
- unità o sistemi per la registrazione decentrata dei dati
- sportelli automatici (*cash-dispenser*)
- unità o sistemi per la marcatura e la lettura magneto/ottica
- stampanti periferiche
- apparecchiature in coda alle unità di controllo quali stampanti, terminali PC, ecc.
- personal computer stand alone
- sistemi dipartimentali e apparecchiature collegate
- POS, cambiavalute, erogatori di ticket, apparecchiature rilevazione presenze
- marcatrici decentrate
- LAN e relativi impianti di cablaggio.

Sottosistema trasmissivo: aggregato delle apparecchiature hardware che realizzano il collegamento sia all'interno - tra impianto centrale e impianti periferici e, nell'ambito di ciascun impianto, tra sistema centrale e sistema periferico - sia con l'esterno dell'azienda. Le apparecchiature sono rappresentate da:

- unità di controllo della trasmissione: quali unità di controllo linee, front-end processor, nodi di rete e concentratori
- modem, multiplatori d'interfaccia, borchie, router, ecc.

Sottosistemi specializzati: complesso delle apparecchiature che svolgono funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da mainframe. Sono rappresentate, a titolo esemplificativo, da:

- sala cambi
- sala operativa di Borsa
- Call Center/Phone Banking
- Server *Web*
- marcatrici centralizzate
- sistemi per la marcatura e il trattamento magnetico/ottico centralizzati
- unità di registrazione dati
- sistemi per l'ufficio gestionale immobili (CAD)
- sistemi di archiviazione elettronica (tabulati e/o immagini)
- sistemi dipartimentali specializzati e apparecchiature collegate.

Tipologie prove di business continuity: le prove cui vengono sottoposte le procedure tecnico-organizzative di continuità di servizio sono state raggruppate nelle seguenti tipologie:

- verifiche teoriche (verifiche effettuate sulla base della documentazione predisposta nel piano, analizzando la congruenza e stimando l'efficacia di quanto definito);
- walk-through strutturato (attività di simulazione di ruolo che, a fronte di uno scenario di disastro stabilito, richiede che i partecipanti percorrano parallelamente le attività previste dal piano di continuità);
- verifiche tattiche (simulazioni condotte come gioco di guerra - war game -, in cui tutti i membri dei team di ripristino sono chiamati a eseguire le attività previste dal piano. In genere si utilizza un "orologio accelerato" per completare le attività di 3-4 giorni in un solo giorno lavorativo);
- simulazioni (verifiche che richiedono l'esecuzione dettagliata di parti specifiche del piano, con il coinvolgimento delle risorse previste nel piano stesso).

Tipologie prove di disaster recovery: le procedure tecniche e organizzative utilizzate per riattivare le applicazioni vitali di un'azienda sono state raggruppate nelle seguenti tipologie:

- prove tecniche effettuate in assenza dell'utente;
- prove di business effettuate in presenza dell'utente con dati "a perdere" (dopo le prove gli archivi di produzione vengono riposizionati nella situazione ante-prova);
- prove di business effettuate in presenza dell'utente con dati "veri" (si intende con questa accezione una prova che preveda anche la verifica della capacità di ripristinare la situazione di normalità mantenendo traccia negli archivi di produzione delle operazioni effettuate in situazione di disastro; tutto ciò a prescindere dal fatto che le operazioni effettuate durante le prove vengano mantenute o annullate dopo le prove stesse).

Token: oggetto fisico necessario per effettuare un'autenticazione.

WEB 2.0: termine usato per indicare l'evoluzione di Internet verso un insieme di approcci per l'utilizzo della rete in modo innovativo e più efficace. Una delle principali caratteristiche su cui si basa il nuovo modello è l'introduzione di tecnologie che permettono ai dati di diventare indipendenti da chi li produce e/o dai siti in cui vengono pubblicati. Detto anche "web partecipativo" in quanto "internet influenzato in maniera crescente da servizi intelligenti via web basati su nuove tecnologie che permettono all'utente di contribuire in maniera crescente nello sviluppo, nella valutazione, collaborazione e distribuzione di contenuti via internet e nello sviluppo e nella personalizzazione di applicazioni internet".

7. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI

GRUPPI BANCARI: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali: n. 19 gruppi)

			Aree tematiche											Totale F		di cui per ammortamenti G
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E			
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		1,91	1,72	0,72	0,49	0,01	3,66	2,06	0,55			0,08	11,20	4,52	
2.01	Software	Software di sistema	3,19	0,87	0,04	0,01	0,00	0,99	0,07				0,01	5,17	1,17	
2.02		Software applicativo						1,69	0,13		9,34		0,04	11,20	6,15	
3.00	Personale interno		1,15	0,76	0,42	0,10	0,03	0,65	0,11	0,07	4,22	2,23	0,38	10,13	0,19	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	6,19	2,37	1,61	0,13	0,01	1,73	0,44	1,03	6,23		0,64	20,38		
4.02		Altri servizi		0,20	1,13	0,07	0,01	0,70	0,50	0,34	0,11	0,98	0,41	4,43	0,01	
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	7,03	0,94	1,07	0,40	0,08	0,29	0,33	0,44	3,56		1,23	15,37		
4.12		Altri servizi	0,81	0,74	3,67	3,63	0,85	0,34	0,24	1,25	1,78	1,84	0,95	16,11	1,00	
4.21	Personale esterno		0,04	0,07	0,10			0,23	0,01	0,03	2,03	0,95	0,05	3,52		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,17	0,07	0,01			0,08	0,00	-			0,06	0,39		
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,56	0,22	0,07				0,02		0,29	0,11	0,15	1,42		
5.02		Altri costi	0,17	0,07	0,03			0,22	0,02	0,00			0,16	0,67	0,10	
6.00	Totale costi ICT		21,21	8,03	8,87	4,83	1,00	10,58	3,94	3,72	27,56	6,12	4,15	100,00	13,13	
7.00	Ricavi		0,40	0,11	0,05	0,00	0,00	0,07	0,00	0,21	0,23	0,12	0,11	1,31		
8.00	Totale costi ICT netti		20,81	7,92	8,81	4,83	1,00	10,51	3,93	3,50	27,33	6,00	4,05	98,69		

Tav. 1 All.

**GRUPPI PRINCIPALI: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 4 gruppi)**

			Aree tematiche											di cui per ammortamenti G		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		Totale F	
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		1,05	0,54	0,59	0,24	0,02	1,38	1,11	0,12			0,01	5,04	0,8	
2.01	Software	Software di sistema	0,83	0,28	0,01	-	0,01	0,58	-				-	1,72	0,0	
2.02		Software applicativo						0,77	-		5,45		0,00	6,22	0,1	
3.00	Personale interno		0,44	0,27	0,06	0,03	0,02	0,27	0,04	0,01	1,41	0,68	0,45	3,68	-	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,21	6,58	7,18	0,62	0,06	6,67	2,10	2,17	26,70		2,00	68,29	
4.02		Altri servizi			0,00	0,03	-	-	-	-	-	0,00	-	-	0,04	-
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	2,75	0,72	0,07	0,02	0,00	0,01	0,01	0,02	-		0,52	4,12	
4.12			Altri servizi	0,00	-	1,00	3,21	0,89	-	-	-	-	0,33	0,00	0,22	5,67
4.21	Personale esterno		-	-	0,14			0,34	0,07	0,15	1,48	1,89	-	4,07		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,06	0,02	-			-	-	-			0,00	0,08		
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,50	0,19	0,00				0,00		0,00	0,00	0,05	0,76		
5.02		Altri costi	0,01	0,00	0,00			0,28	0,01	0,01				0,00	0,32	0,03
6.00	Totale costi ICT		19,86	8,60	9,10	4,13	1,00	10,30	3,33	2,47	35,38	2,58	3,25	100,00	1,31	
7.00	Ricavi		0,52	0,24	0,04	0,00	0,00	0,02	0,00	-	0,16	0,07	0,00	1,08		
8.00	Totale costi ICT netti		19,34	8,36	9,06	4,13	1,00	10,28	3,33	2,47	35,22	2,51	3,25	98,92		

Tav. 2 All.

**GRUPPI ALTRI: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 15 gruppi)**

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif. E	Totale F	di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		2,14	2,04	0,76	0,56	0,00	4,27	2,31	0,67			0,10	12,84	5,5	
2.01	Software	Software di sistema	3,81	1,03	0,05	0,01	0,00	1,09	0,09				0,01	6,10	1,5	
2.02		Software applicativo						1,93	0,17		10,38		0,05	12,53	7,8	
3.00	Personale interno		1,34	0,89	0,51	0,12	0,04	0,75	0,13	0,08	4,97	2,64	0,37	11,85	0,24	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	4,05	1,25	0,13	-	-	0,41	-	0,73	0,77		0,27	7,61	
4.02		Altri servizi				0,25	1,42	0,09	0,02	0,88	0,63	0,42	0,13	1,24	0,51	5,61
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	8,17	1,00	1,33	0,49	0,10	0,37	0,41	0,55	4,52		1,42	18,37		
4.12		Altri servizi	1,02	0,94	4,38	3,74	0,84	0,43	0,30	1,59	2,16	2,33	1,15	18,89	1,17	
4.21	Personale esterno		0,05	0,09	0,08			0,21	-	0,00	2,18	0,70	0,06	3,37		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,20	0,08	0,01			0,10	0,00	-			0,08	0,47		
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,58	0,23	0,09				0,02		0,36	0,14	0,17	1,60		
5.02		Altri costi	0,21	0,08	0,04			0,21	0,02	0,00			0,20	0,76	0,12	
6.00	Totale costi ICT		21,57	7,88	8,81	5,01	1,00	10,65	4,10	4,05	25,47	7,07	4,39	100,00	16,29	
7.00	Ricavi		0,37	0,08	0,06	0,00	0,00	0,08	0,00	0,27	0,25	0,13	0,13	1,37		
8.00	Totale costi ICT netti		21,21	7,80	8,75	5,01	1,00	10,57	4,09	3,78	25,23	6,93	4,26	98,63		

Tav. 3 All.

**GRUPPI BANCARI CON GESTIONE ICT PRESSO UNA COMPONENTE BANCARIA:
RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 11 gruppi)**

			Aree tematiche											Totale F	di cui per ammortamenti G
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware		3,29	2,31	1,02	0,74	0,00	4,13	2,13	0,66			0,05	14,34	5,9
2.01	Software	Software di sistema	5,50	0,90	0,05	0,00	0,00	1,04	0,06				0,01	7,56	1,4
2.02		Software applicativo						2,34	0,20		14,61		0,06	17,22	9,5
3.00	Personale interno		1,85	1,01	0,65	0,15	0,04	0,83	0,15	0,10	6,08	3,41	0,64	14,94	0,33
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	1,48	0,45	0,01	-	-	-	1,00	0,00		0,43	3,36	
4.02		Altri servizi		0,34	0,81	-	-	0,35	0,08	0,58	0,10	1,43	0,22	3,93	0,01
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	6,20	0,77	1,06	0,56	0,12	0,35	0,47	0,58	0,38		0,52	11,00	
4.12		Altri servizi	0,68	1,19	4,76	3,35	0,73	0,54	0,40	2,06	1,69	1,58	1,57	18,55	1,60
4.21	Personale esterno		0,07	0,13	0,17			0,40	0,03	0,06	3,43	1,32	0,08	5,66	
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,16	0,06	0,02			0,13	0,00	-			0,04	0,41	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,97	0,33	0,11				0,03		0,36	0,14	0,16	2,10	
5.02		Altri costi	0,29	0,10	0,05			0,25	0,03	0,00			0,21	0,93	0,17
6.00	Totale costi ICT		20,48	7,58	8,71	4,81	0,89	10,35	3,58	5,03	26,66	7,88	4,01	100,00	18,91
7.00	Ricavi		0,69	0,20	0,09	0,00	0,00	0,12	0,00	0,37	0,39	0,21	0,19	2,27	
8.00	Totale costi ICT netti		19,80	7,39	8,62	4,80	0,89	10,23	3,58	4,66	26,27	7,67	3,83	97,73	

Tav. 4 All.

**Gruppi bancari con gestione ICT presso una componente bancaria:
ripartizione dei costi ICT per aree tematiche**
(media di percentuali; n. 11 gruppi)

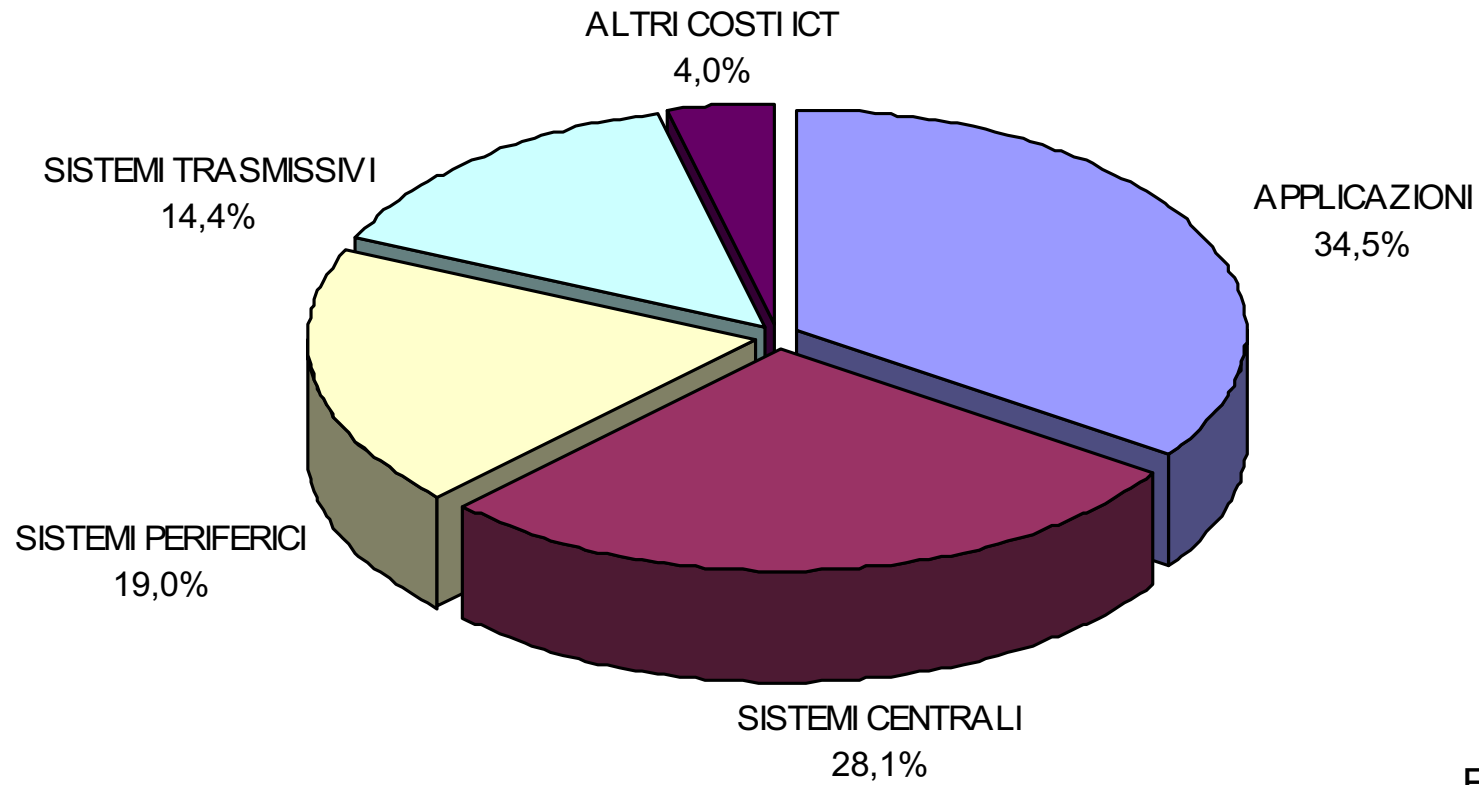


Fig. 1 All.

Gruppi bancari con gestione ICT presso una componente bancaria: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
(media di percentuali; n. 11 gruppi)

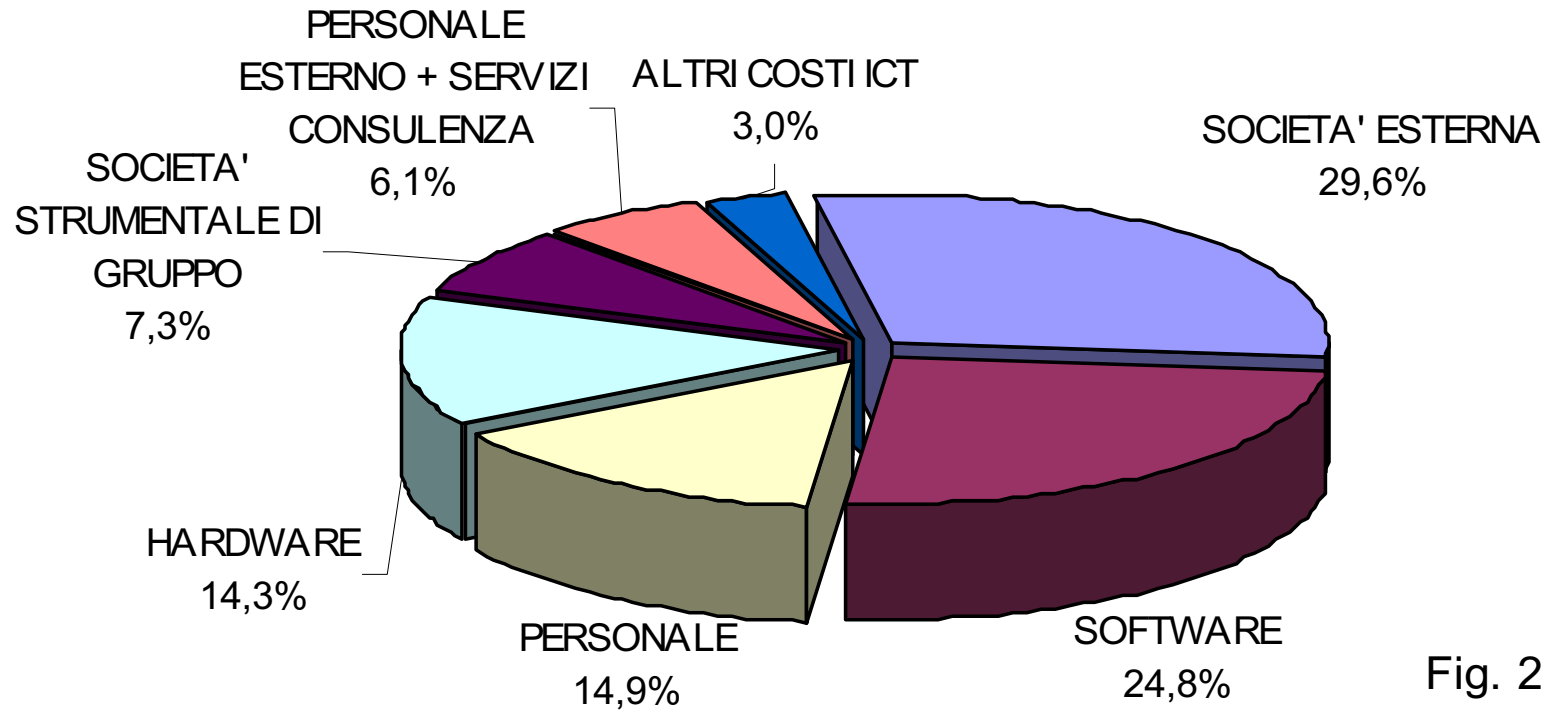


Fig. 2 All.

**GRUPPI CON GESTIONE ICT PRESSO SOCIETA' STRUMENTALE DI GRUPPO O SOCIETA' CONSORTILE ESTERNA:
RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 8 gruppi)**

			Aree tematiche														
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E			Totale F	di cui per ammortamenti G
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3					
1.00	Hardware		0,00	0,92	0,30	0,15	0,01	3,01	1,96	0,40			0,13	6,89	2,7		
2.01	Software	Software di sistema	0,00	0,83	0,04	0,01	0,00	0,92	0,09				-	1,89	0,8		
2.02		Software applicativo						0,78	0,04		2,09		0,01	2,92	1,6		
3.00	Personale interno		0,18	0,41	0,10	0,03	0,02	0,40	0,06	0,01	1,66	0,61	0,03	3,51	-		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	12,67	5,01	3,82	0,31	0,03	4,10	1,05	1,08	14,79		0,92	43,80		
4.02		Altri servizi			0,00	1,55	0,16	0,03	1,18	1,08	-	0,11	0,36	0,65	5,13	-	
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		8,16	1,18	1,07	0,17	0,03	0,22	0,13	0,26	7,94		2,21	21,38	
4.12			Altri servizi		0,99	0,13	2,17	4,01	1,01	0,05	0,02	0,15	1,90	2,21	0,10	12,74	0,17
4.21		Personale esterno		-	-	-			0,01	-	-	0,11	0,45	-	0,57		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,19	0,08	-			0,01	-	-			0,09	0,37			
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,01	0,08	0,02				0,00		0,18	0,08	0,12	0,49			
5.02		Altri costi	0,00	0,01	0,00			0,19	0,00	0,00				0,08	0,31	0,02	
6.00	Totale costi ICT		22,22	8,65	9,08	4,86	1,14	10,88	4,42	1,91	28,79	3,70	4,35	100,00	5,19		
7.00	Ricavi		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
8.00	Totale costi ICT netti		22,22	8,65	9,08	4,86	1,14	10,88	4,42	1,91	28,79	3,70	4,35	100,00			

Tav. 5 All.

Gruppi con gestione ICT presso società strumentale di gruppo o società consortile esterna: ripartizione dei costi ICT per aree tematiche

(media di percentuali; n. 8 gruppi)

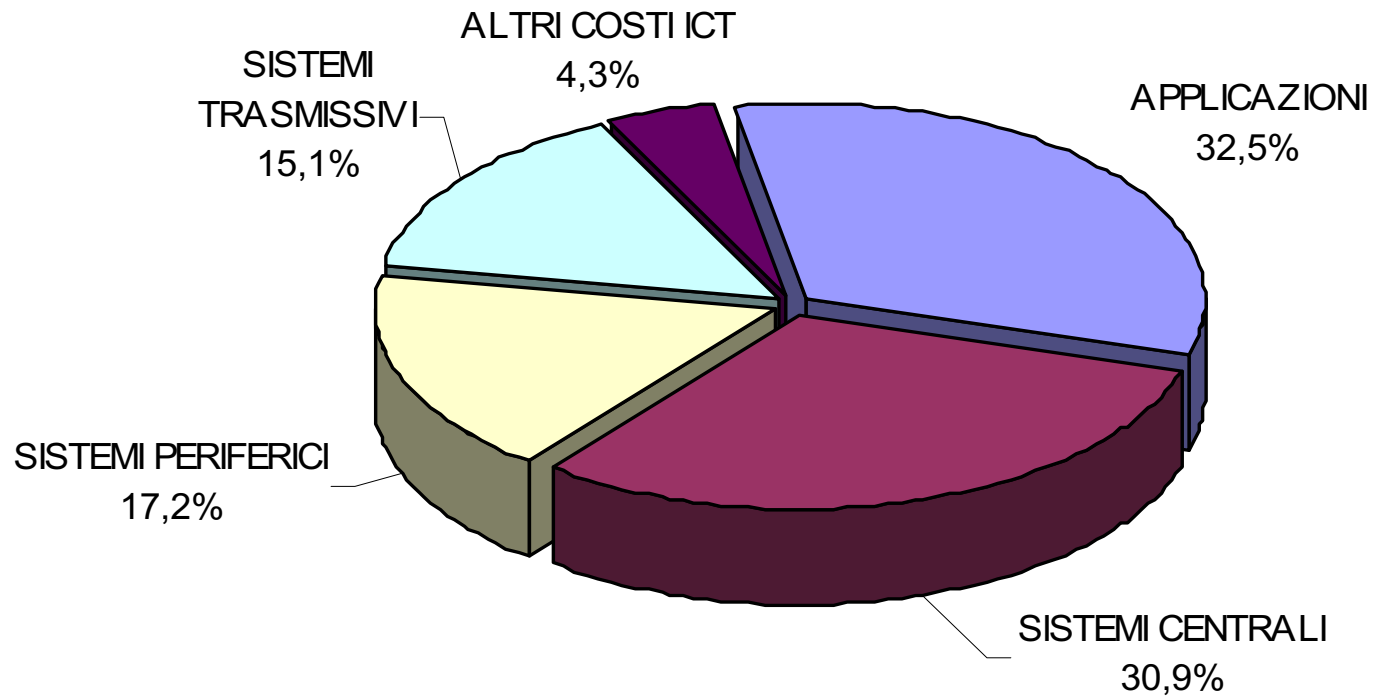


Fig. 3 All.

**Gruppi bancari con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo
o presso una società consortile esterna: ripartizione dei costi ICT per
fattori produttivi**
(media di percentuali; n. 8 gruppi)

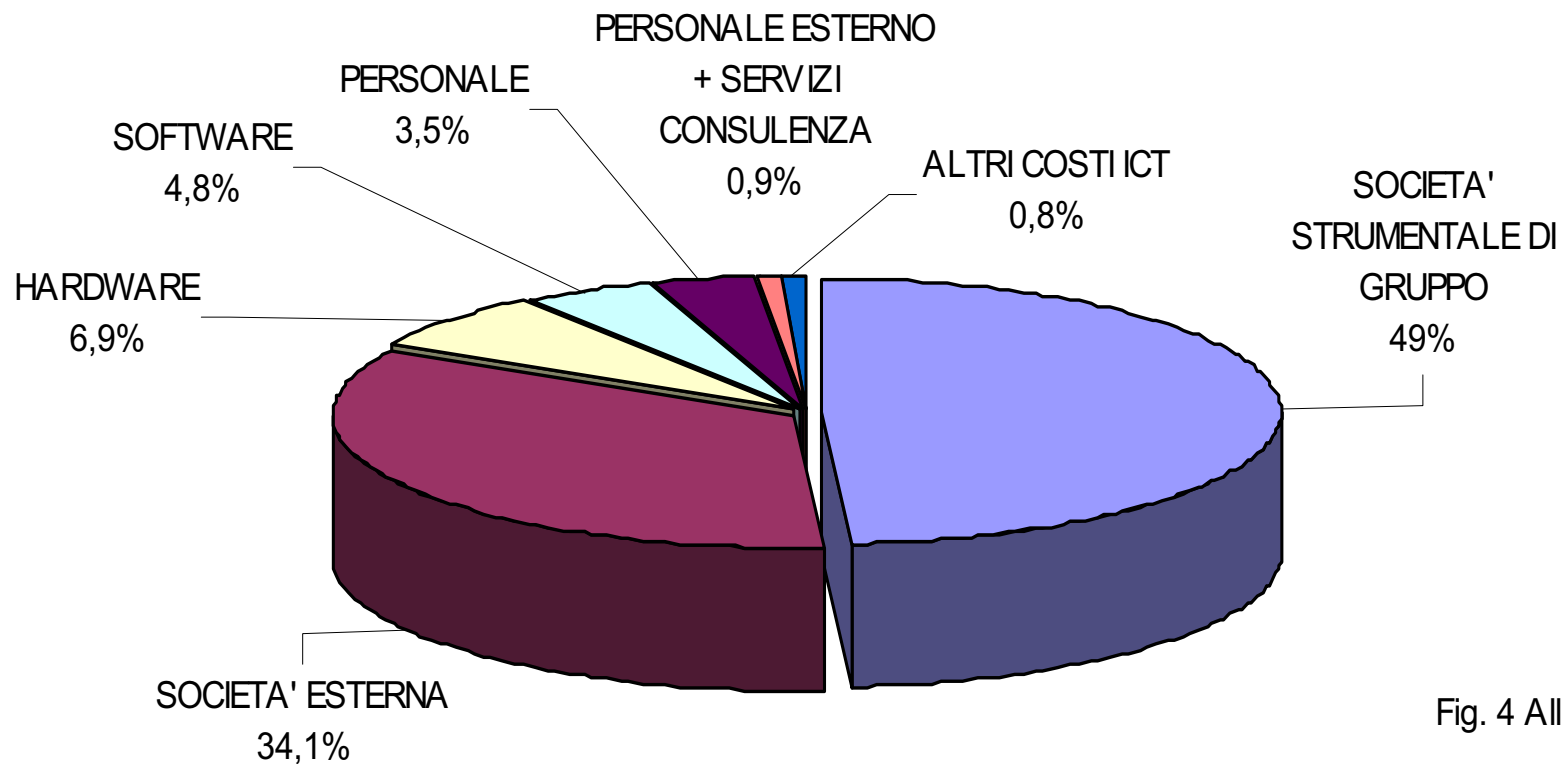


Fig. 4 All.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(n. 20 gruppi; costi ICT e cashout ICT al netto della componente "per integrazione")**

Indicatori anno 2007	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,9	0,32
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,3	0,25
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	26,3	0,41
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,5	0,22
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	149,4	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	16,7	0,33
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,6	0,60
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,1	0,61
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,5	0,18
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	0,32
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,20
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,9	0,19
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	55,8	0,26

* indici calcolati su 18 gruppi bancari.

Tav. 6 ALL.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Previsione per il 2008
(media di percentuali)

Fattori produttivi			Totale F	
1.00	Hardware		12,3%	
2.01	Software	Software di sistema	4,8%	
2.02		Software applicativo	11,3%	
3.00	Personale interno		9,4%	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	23,8%
4.02			Altri servizi	4,6%
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,0%
4.12			Altri servizi	13,7%
4.21		Personale esterno	3,4%	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,6%	
5.01		Altri costi ICT	Facilities	1,3%
5.02	Altri costi		0,7%	
6.00	Totale costi ICT		100%	
7.00	Ricavi		1,4%	
8.00	Totale costi ICT netti		98,6%	

Tav. 7 All.

Gruppi principali: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Previsione per il 2008
(media di percentuali)

Fattori produttivi			Totale F	
1.00	Hardware		5,5%	
2.01	Software	Software di sistema	1,8%	
2.02		Software applicativo	6,0%	
3.00	Personale interno		3,3%	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	69,0%
4.02		Altri servizi	0,2%	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	3,4%
4.12			Altri servizi	6,3%
4.21		Personale esterno	3,5%	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1%	
5.01		Altri costi ICT	Facilities	0,6%
5.02	Altri costi		0,3%	
6.00	Totale costi ICT		100%	
7.00	Ricavi		3,0%	
8.00	Totale costi ICT netti		97,0%	

Tav. 8 All.

Gruppi altri: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Previsione per il 2008
(media di percentuali)

Fattori produttivi			Totale F	
1.00	Hardware		14,5%	
2.01	Software	Software di sistema	5,8%	
2.02		Software applicativo	13,1%	
3.00	Personale interno		11,5%	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	8,7%
4.02			Altri servizi	6,0%
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	17,6%
4.12			Altri servizi	16,2%
4.21		Personale esterno		3,3%
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,8%
5.01		Altri costi ICT	Facilities	1,6%
5.02			Altri costi	0,9%
6.00	Totale costi ICT		100%	
7.00	Ricavi		0,9%	
8.00	Totale costi ICT netti		99,1%	

Tav. 9 All.

**Gruppi bancari con gestione dei costi ICT presso una componente
bancaria: ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Previsione per il 2008
(media di percentuali)**

Fattori produttivi			Totale F		
1.00	Hardware		15,8%		
2.01	Software	Software di sistema	7,5%		
2.02		Software applicativo	17,4%		
3.00	Personale interno		14,3%		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	3,9%	
4.02			Altri servizi	4,5%	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	10,4%	
4.12			Altri servizi	17,0%	
4.21		Personale esterno		5,6%	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,4%	
5.01		Altri costi ICT		Facilities	2,1%
5.02				Altri costi	1,0%
6.00	Totale costi ICT		100%		
7.00	Ricavi		1,6%		
8.00	Totale costi ICT netti		98,4%		

Tav. 10 All.

**Gruppi bancari con gestione dei costi ICT presso società strumentale
di gruppo o società consortile esterna: ripartizione dei costi ICT
per fattori produttivi
Previsione per il 2008
(media di percentuali)**

Fattori produttivi			Totale F	
1.00	Hardware		8,0%	
2.01	Software	Software di sistema	1,5%	
2.02		Software applicativo	3,8%	
3.00	Personale interno		3,5%	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	48,1%
4.02			Altri servizi	4,6%
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	18,4%
4.12			Altri servizi	9,7%
4.21		Personale esterno		0,7%
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,8%
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,5%	
5.02		Altri costi	0,3%	
6.00	Totale costi ICT		100%	
7.00	Ricavi		1,2%	
8.00	Totale costi ICT netti		98,8%	

Tav. 11 All.

BANCHE SINGOLE- MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 80 banche)

			Aree tematiche											Totale F		di cui per ammortamenti G
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E			
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3	Altri costi ICT non classif. E	Totale F	di cui per ammortamenti G	
1.00	Hardware		0,9	1,0	0,5	0,3	0,1	2,3	1,4	0,5			0,0	7,1	3,4	
2.01	Software	Software di sistema	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,6	0,1				0,0	2,2	0,7	
2.02		Software applicativo						1,4	0,0		4,7		0,0	6,2	3,0	
3.00	Personale interno		0,9	0,5	0,2	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	1,7	0,8	0,4	5,4	0,06	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,8	6,4	3,7	0,2	0,0	3,1	0,8	1,1	17,1		1,2	48,4	
4.02		Altri servizi			0,2	1,7	0,2	0,0	1,4	0,5	0,3	0,1	0,8	0,9	6,0	0,02
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		4,8	0,8	0,7	0,2	0,0	0,2	0,3	0,4	2,8		0,4	10,6
4.12			Altri servizi		0,3	0,2	3,0	3,5	1,1	0,7	0,2	0,5	0,8	1,1	0,6	11,8
4.21		Personale esterno		0,01	0,02	0,07			0,1	0,00	0,01	0,6	0,3	0,0	1,1	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04	0,03	0,01			0,03	0,00	-			0,0	0,1	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,16	0,14	0,03				0,01		0,07	0,03	0,1	0,6		
5.02		Altri costi	0,06	0,02	0,01			0,2	0,01	0,00				0,1	0,5	0,05
6.00	Totale costi ICT		22,87	9,74	9,92	4,48	1,31	10,92	3,37	2,75	27,78	3,06	3,81	100,00	7,7	
7.00	Ricavi		0,5	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,4	0,2	0,8	2,3		
8.00	Totale costi ICT netti		22,38	9,66	9,82	4,44	1,31	10,81	3,33	2,65	27,42	2,85	3,04	97,71		

Tav. 12 All.

BANCHE MAGGIORI - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 7 banche)

			Aree tematiche											di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		Totale F
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware		1,0	0,6	0,5	0,2	-	1,5	1,6	0,1			-	5,4	3,2
2.01	Software	Software di sistema	1,3	0,2	0,0	-	-	0,4	-				-	1,8	0,8
2.02		Software applicativo						0,8	-		3,5		-	4,3	2,7
3.00	Personale interno		0,9	0,7	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	-	2,3	1,1	0,3	5,5	0,2
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	15,5	5,8	6,6	0,8	0,0	4,9	0,9	2,3	27,7		-	64,5	
4.02		Altri servizi		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	1,7	0,4	-	-	-	-	-	-	-		0,0	2,1	
4.12		Altri servizi	0,8	1,0	1,0	2,9	1,5	0,1	-	-	2,0	1,2	-	10,4	2,5
4.21	Personale esterno	Personale esterno	-	-	0,09			0,2	0,04	0,09	2,8	1,1	-	4,3	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,04	0,01	-			-	-	-				-	0,0
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,78	0,08	-				-		-	-	-	0,9	
5.02		Altri costi	0,03	0,00	-			0,5	0,01	0,01				-	0,6
6.00	Totale costi ICT		21,96	8,73	8,26	3,87	1,52	8,58	2,58	2,50	38,30	3,40	0,29	100,00	9,7
7.00	Ricavi		1,5	0,6	0,0	0,2	0,0	0,2	0,1	0,0	1,1	0,7	0,0	4,4	
8.00	Totale costi ICT netti		20,43	8,16	8,22	3,70	1,49	8,38	2,49	2,50	37,17	2,75	0,27	95,55	

Tav. 13 All.

BANCHE GRANDI- MEDIE DI PERCENTUALI

(n. 6 banche)

			Aree tematiche										Totale F	di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				Altri costi ICT non classif. E
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware		2,8	1,0	0,8	0,0	-	1,3	0,3	0,2			0,0	6,4	2,7
2.01	Software	Software di sistema	5,7	0,5	0,1	-	-	0,3	0,1				0,0	6,7	0,9
2.02		Software applicativo						0,8	0,1		7,3		-	8,2	5,3
3.00	Personale interno		1,2	0,6	0,1	0,0	0,0	0,5	0,1	0,1	1,5	2,4	-	6,6	-
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	9,5	3,6	5,8	0,2	-	5,4	1,6	1,4	17,9		1,7	47,1	
4.02		Altri servizi		-	-	-	-	-	-	-	0,5	0,8	-	1,2	-
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	2,0	0,8	1,1	0,1	-	0,7	0,5	0,0	0,5		0,1	5,7	
4.12		Altri servizi	0,1	-	2,5	4,0	0,8	0,1	0,4	2,0	1,0	1,0	1,2	13,1	0,2
4.21	Personale esterno		0,00	0,03	0,00			0,2	-	0,00	0,7	1,4	0,0	2,3	
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,09	0,02	0,03			0,02	0,01	-			0,0	0,2	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,71	0,20	0,09				0,05		0,26	0,15	-	1,5	
5.02		Altri costi	0,48	0,15	0,09			0,3	0,03	0,01				0,1	1,1
6.00	Totale costi ICT		22,68	6,86	10,61	4,36	0,83	9,49	3,08	3,65	29,64	5,70	3,09	100,00	9,5
7.00	Ricavi		3,0	0,2	1,1	0,3	0,0	0,7	0,2	0,6	1,5	1,4	0,9	10,0	
8.00	Totale costi ICT netti		19,66	6,67	9,54	4,09	0,79	8,74	2,84	3,06	28,18	4,30	2,17	90,04	

Tav. 14 All.

BANCHE MEDIE - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 16 banche)

Fattori produttivi			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif. E	Totale F	di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		1,0	0,7	0,4	0,5	0,0	2,8	1,8	0,7			0,01	7,9	3,4	
2.01	Software	Software di sistema	1,6	0,5	0,0	0,0	-	0,7	0,1				-	2,9	0,7	
2.02		Software applicativo							1,4	0,1			6,2	0,04	7,8	5,0
3.00	Personale interno		0,7	0,3	0,4	0,1	0,0	0,4	0,1	0,0	2,9	1,2	0,2	6,3	0,2	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	12,4	5,5	4,4	0,2	0,0	4,8	1,6	1,6	14,4		1,5	46,3	
4.02		Altri servizi			0,2	0,5	-	-	0,3	0,0	0,3	0,1	0,9	0,6	3,1	0,1
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	5,9	0,3	0,9	0,3	0,1	0,1	0,0	0,3	2,9		-	10,7		
4.12		Altri servizi	0,6	0,5	3,1	3,9	0,8	0,8	0,3	0,7	0,2	0,6	0,7	12,3	-	
4.21	Personale esterno		0,05	0,02	0,07			0,2	-	-	1,0	0,0	0,1	1,4		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,15	0,03	-			0,08	-	-			0,0	0,3		
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,16	0,09	0,03				0,00		0,20	0,07	0,2	0,7		
5.02		Altri costi	0,04	0,01	0,00			0,3	0,02	0,00				0,1	0,5	0,0
6.00	Totale costi ICT		22,54	8,16	9,88	5,10	0,90	11,85	3,96	3,50	27,81	2,84	3,45	100,00	9,4	
7.00	Ricavi		0,6	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,8	0,2	0,1	2,3		
8.00	Totale costi ICT netti		21,89	8,08	9,78	5,10	0,90	11,76	3,87	3,26	27,04	2,64	3,34	97,66		

Tav. 15 All.

BANCHE PICCOLE A - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 11 banche)

			Aree tematiche											Totale F	di cui per ammortamenti G
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware		0,1	1,5	0,4	0,1	0,0	3,5	3,0	1,6			0,2	10,5	4,9
2.01	Software	Software di sistema	0,3	1,1	0,0	0,0	0,0	1,4	0,1				-	2,9	1,6
2.02		Software applicativo						1,4	0,1		2,2		0,0	3,7	2,1
3.00	Personale interno		0,1	0,4	0,1	0,0	0,0	0,5	0,1	0,1	1,1	0,5	0,8	3,7	-
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	8,0	3,0	-	-	-	-	0,1	1,0	10,2		0,4	22,7	
4.02		Altri servizi		-	2,2	0,2	0,0	1,5	1,5	0,2	-	-	4,5	10,3	-
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	13,8	1,8	1,8	0,4	0,1	0,1	0,3	1,1	9,0		1,1	29,4	
4.12		Altri servizi	0,2	0,2	4,0	4,4	0,7	0,4	0,4	0,1	0,4	2,7	1,8	15,3	-
4.21	Personale esterno		-	0,07	-			0,0	-	-	0,1	0,0	-	0,2	
4.22	Servizi professionali di consulenza		-	0,09	0,04			0,06	-	-			0,1	0,2	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,04	0,12	0,03				0,02		0,06	0,02	0,1	0,4	
5.02		Altri costi	0,01	0,02	0,01			0,2	0,02	-			0,4	0,6	-
6.00	Totale costi ICT		22,58	8,23	8,51	5,25	0,80	9,10	5,72	4,07	22,93	3,30	9,50	100,00	8,6
7.00	Ricavi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,9	4,9	
8.00	Totale costi ICT netti		22,58	8,23	8,51	5,25	0,80	9,10	5,72	4,07	22,93	3,30	4,56	95,07	

Tav. 16 All.

BANCHE PICCOLE B - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 13 banche)

			Aree tematiche											di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware		1,3	0,7	0,9	0,3	0,0	2,4	1,2	0,8			-	7,6	4,0
2.01	Software	Software di sistema	0,6	0,6	-	-	-	0,3	-				0,0	1,5	0,8
2.02		Software applicativo						0,3	0,0		2,8		-	3,1	2,1
3.00	Personale interno		0,9	0,6	0,0	-	-	0,1	0,0	-	1,6	-	-	3,2	-
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	20,3	5,1	3,8	0,2	0,0	2,7	1,1	1,5	15,7	2,6	52,9	
4.02		Altri servizi			0,6	2,6	0,1	0,0	1,5	0,9	0,6	-	2,4	0,8	9,5
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	2,9	0,5	1,0	0,6	0,0	0,0	1,3	1,0	2,0		-	9,4	
4.12		Altri servizi	0,1	0,0	3,4	3,4	1,0	1,6	0,0	0,6	1,3	0,8	0,3	12,5	-
4.21	Personale esterno		-	-	0,21			0,0	-	-	-	-	-	0,2	
4.22	Servizi professionali di consulenza		-	-	-			-	-	-			-	-	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-	
5.02		Altri costi	0,04	-	-			0,0	-	-			-	0,1	-
6.00	Totale costi ICT		26,21	7,98	11,91	4,56	1,05	8,96	4,58	4,47	23,35	3,16	3,76	100,00	6,9
7.00	Ricavi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
8.00	Totale costi ICT netti		26,21	7,98	11,91	4,56	1,05	8,96	4,58	4,47	23,35	3,16	3,76	100,00	

Tav. 17 All.

BANCHE MINORI - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 6 banche)

			Aree tematiche											di cui per ammortamenti G			
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		Totale F		
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3					
1.00	Hardware		-	1,8	0,9	-	-	4,1	2,5	0,1			-	9,4	5,5		
2.01	Software	Software di sistema	-	0,9	0,3	-	-	1,1	0,4				-	2,7	0,8		
2.02		Software applicativo						0,3	0,1		5,2		0,0	5,6	3,1		
3.00	Personale interno		-	0,5	0,1	-	-	0,7	0,1	-	-	-	0,1	1,5	-		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	16,2	3,9	2,7	0,1	-	1,4	0,8	0,3	10,3		1,6	37,2		
4.02		Altri servizi			0,9	4,3	-	-	1,0	0,4	1,2	-	2,6	-	10,5	-	
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		6,8	1,8	0,3	-	-	0,0	-	-	8,5		-	17,4	
4.12			Altri servizi		0,0	0,0	4,4	4,5	1,3	0,1	-	1,1	0,0	3,4	0,4	15,3	-
4.21	Personale esterno		-	-	0,22			0,2	-	-	-	-	-	0,4			
4.22	Servizi professionali di consulenza		-	0,07	-			-	-	-			0,0	0,1			
5.01	Altri costi ICT	Facilities	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-	-		
5.02		Altri costi	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-	-		
6.00	Totale costi ICT		23,01	9,83	13,30	4,57	1,25	8,88	4,36	2,71	23,99	6,00	2,10	100,00	9,4		
7.00	Ricavi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
8.00	Totale costi ICT netti		23,01	9,83	13,30	4,57	1,25	8,88	4,36	2,71	23,99	6,00	2,10	100,00			

Tav. 18 All.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 5 banche)

		Aree tematiche														
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E	Totale F	di cui per ammortamenti G		
Fattori produttivi		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3					
1.00	Hardware	-	0,3	0,2	-	-	1,1	1,9	-			-	3,5	2,3		
2.01	Software	Software di sistema	-	0,1	-	-	0,7	-				-	0,7	0,2		
2.02		Software applicativo						1,7	-		11,3		-	13,0	4,4	
3.00	Personale interno	1,2	-	0,4	-	-	1,9	-	-	1,8	1,6	3,4	10,2	-		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	26,5	6,4	-	-	-	0,1	-	-	12,0	0,2	45,1		
4.02		Altri servizi			-	2,9	1,4	0,5	5,1	1,5	-	-	0,2	11,5	-	
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		3,1	2,5	0,2	0,1	-	1,3	-	-	-	-	7,1	
4.12			Altri servizi		-	-	1,6	1,8	0,8	1,3	0,1	-	-	-	0,0	5,7
4.21	Personale esterno	Personale esterno		-	0,03	-			0,0	-	-	0,8	1,1	-	1,9	
4.22		Servizi professionali di consulenza		-	-	-			-	-	-	-	-	0,0	0,0	
5.01	Altri costi ICT	Facilities		-	-	0,28				-		-	-	0,4	0,7	
5.02		Altri costi		-	-	-			0,3	-	-			0,2	0,5	-
6.00	Totale costi ICT	30,79	9,25	5,55	3,24	1,32	13,46	3,53	-	25,80	2,68	4,38	100,00	6,9		
7.00	Ricavi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
8.00	Totale costi ICT netti	30,79	9,25	5,55	3,24	1,32	13,46	3,53	-	25,80	2,68	4,38	100,00			

Tav. 19 All.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' PRIVATE BANK - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 6 banche)

		Aree tematiche											Totale F	di cui per ammortamenti G		
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E				
Fattori produttivi		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3					
1.00	Hardware	-	-	0,7	1,1	1,0	1,7	0,1	0,0			-	4,6	1,8		
2.01	Software	Software di sistema	-	-	-	0,4	0,2	-				-	0,5	0,0		
2.02		Software applicativo						0,2	-		5,8		-	6,0	0,8	
3.00	Personale interno	-	-	0,2	0,2	0,2	1,4	-	-	1,3	-	-	3,4	-		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,4	17,4	6,2	0,4	0,0	5,8	0,2	0,6	23,7	2,0	70,7		
4.02		Altri servizi			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing			-	-	-	0,5	-	-	-		3,6	4,1	
4.12			Altri servizi			-	-	3,6	2,1	1,4	1,9	0,2	0,3	0,1	-	9,4
4.21		Personale esterno			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.22		Servizi professionali di consulenza			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5.01	Altri costi ICT	Facilities			-	-	-	-	-	-	-	-	0,6	0,6		
5.02		Altri costi			-	-	-	0,5	-	-	-	-	0,2	0,7	-	
6.00	Totale costi ICT	14,42	17,37	10,62	3,77	3,12	12,18	0,50	0,82	30,77	-	6,43	100,00	2,7		
7.00	Ricavi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1			
8.00	Totale costi ICT netti	14,42	17,37	10,62	3,77	3,12	12,03	0,50	0,82	30,77	-	6,43	99,85			

Tav. 20 All.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' VARIE - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 6 banche)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif. E	Totale F	di cui per ammortamenti G	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		-	0,2	0,4	0,6	0,4	0,7	-	-			0,1	2,3	0,1	
2.01	Software	Software di sistema	-	-	-	-	-	-	-				-	-	-	
2.02		Software applicativo						5,6	-		0,4		-	6,0	-	
3.00	Personale interno		-	-	-	-	0,1	3,3	-	-	0,9	2,0	-	6,3	-	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	15,6	11,6	6,4	0,5	0,0	3,8	-	-	35,6		73,5		
4.02		Altri servizi			-	2,2	0,2	0,0	3,0	-	-	-	-	0,2	5,6	-
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing			-	-	-	-	-	-	-		-	-	
4.12			Altri servizi			-	-	0,5	2,8	1,9	-	-	0,2	0,4	-	5,8
4.21		Personale esterno				-	-			0,0	-	-	0,0	-	0,1	
4.22		Servizi professionali di consulenza				-	-			-	-			-	-	
5.01	Altri costi ICT	Facilities														
5.02		Altri costi							0,5	-	-			-	0,5	-
6.00	Totale costi ICT		15,55	11,83	9,43	4,08	2,52	16,80	-	-	37,18	2,37	0,24	100,00	0,5	
7.00	Ricavi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
8.00	Totale costi ICT netti		15,55	11,83	9,43	4,08	2,52	16,80	-	-	37,18	2,37	0,24	100,00		

Tav. 21 All.

BANCHE TELEMATICHE - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 4 banche)

			Aree tematiche											di cui per ammortamenti		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E			Totale F
Fattori produttivi			Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3				
1.00	Hardware		2,6	4,3	0,0	0,2	-	1,1	0,0	-	-	-	-	8,2	3,9	
2.01	Software	Software di sistema	1,0	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,1	0,4	
2.02		Software applicativo	-	-	-	-	-	4,1	-	-	6,3	-	-	10,3	2,4	
3.00	Personale interno		6,3	3,3	0,4	-	-	2,2	0,0	-	1,7	-	-	13,9	-	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,0	8,6	1,0	0,1	-	1,0	0,0	-	11,2	-	35,8	-	
4.02		Altri servizi	-	-	3,3	0,4	0,1	4,5	-	-	-	-	0,2	8,4	-	
4.11		Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	4,6	-	-	-	-	-	-	-	0,4	-	-	5,0	-
4.12			Altri servizi	1,0	-	4,8	3,2	1,1	-	-	-	4,2	-	-	14,3	4,2
4.21		Personale esterno	-	-	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-
4.22		Servizi professionali di consulenza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.01	Altri costi ICT	Facilities	-	1,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,7	-	
5.02		Altri costi	0,01	0,01	0,01	-	-	0,1	0,01	-	-	-	-	0,1	-	
6.00	Totale costi ICT		29,54	17,94	9,51	3,86	1,15	13,92	0,09	-	23,76	-	0,23	100,00	10,8	
7.00	Ricavi		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	
8.00	Totale costi ICT netti		29,54	17,94	9,51	3,86	1,15	13,92	0,09	-	23,76	-	0,23	100,00	-	

Tav. 22 All.

**Banche singole a "particolare operatività": indicatori di costo ICT
(n. 23 banche)**

Indicatori	Banche a "Particolare operatività" ripartite in sottoclassi					
	Medio lungo termine (n.7)		Private banking (n.7)		Varie (n.9)	
	Media 2007	Coefficiente di variazione 2007	Media 2007	Coefficiente di variazione 2007	Media 2007	Coefficiente di variazione 2007
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	0,7	0,86	5,5	0,51	4,9	1,28
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	4,8	0,25	8,8	0,47	5,2	0,43
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	9,7	0,57	36,2	1,11	11,0	0,54
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,5	0,31	13,0	0,50	11,5	0,42
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	25,0	0,36	38,5	0,69	20,1	0,66
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	1,4	0,71	6,4	0,33	10,3	1,34
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i>	0,7	0,62	2,3	0,61	4,4	1,29
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	0,7	0,95	4,4	0,43	5,9	1,45
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	87,7	1,00	10,5	1,39	15,7	1,06

Tav. 23 all.

**Banche singole non incluse nei primi venti gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(n. 24 banche)**

Indicatori	Media 2007			Coefficiente di variazione 2007		
	Piccole A (n.10)	Piccole B (n.9)	Part. Oper. (n.5)	Piccole A (n.10)	Piccole B (n.9)	Part. Oper. (n.5)
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	2,8	2,4	3,5	0,30	0,22	0,93
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,2	6,4	8,1	0,23	0,32	0,53
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	20,0	21,7	21,7	0,38	0,81	0,74
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,7	9,9	16,2	0,27	0,21	0,50
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	124,0	93,9	-	0,33	0,34	-
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	13,5	12,3	31,0	0,26	0,26	0,73
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	3,9	3,8	3,9	0,16	0,13	0,72
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i>	1,5	1,4	1,5	0,31	0,33	0,62
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	2,4	2,5	2,4	0,16	0,16	0,98
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,0	5,1	50,6	0,20	0,14	1,92
<i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	45,7	40,1	-	0,29	0,19	-

Tav. 24 All.