

*CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA
ITALIANA*

**INDAGINE SULL'UTILIZZO DELL'ICT IN GRUPPI BANCARI
EUROPEI CON ARTICOLAZIONE INTERNAZIONALE**

Ottobre 2010

INDICE

Premessa.....	5
Sintesi dei risultati.....	7
RISULTATI DELL'INDAGINE	11
1. Aspetti organizzativi.....	11
1.1 Tipologia dei gruppi e distribuzione geografica	11
1.2 Struttura della governance e modello organizzativo della fabbrica ICT.....	16
2. Costi ICT	21
2.1 Andamento dei costi ICT	21
2.2 Costi ICT per fattori produttivi e per aree funzionali.....	23
3. Innovazione tecnologica.....	27
3.1 Scelte e investimenti.....	27
3.2 Canali di contatto e misure di sicurezza.....	30
4. Analisi dei costi ICT per indici	33
APPENDICE	37
Nota metodologica	37
Classificazione per nazionalità della capogruppo	39
Classificazione dimensionale	40
Classificazione per tipologia di attività.....	41

Premessa

La Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA) - costituita nel 1968 su iniziativa della Banca d'Italia e dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) - effettua annualmente in collaborazione con l'ABI una "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio", prendendo in considerazione un ampio campione di banche e di gruppi bancari.

L'indagine ha l'obiettivo di fornire una visione d'insieme dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nel sistema bancario italiano. In particolare, vengono esaminati i profili organizzativi e di *governance*, le scelte di *sourcing*, l'utilizzo delle tecnologie - sia nelle modalità di contatto con la clientela sia nei processi amministrativi interni - i presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico. Specifica attenzione viene rivolta ai profili economici: vengono infatti calcolati indicatori che rapportano i costi ICT alle principali grandezze operative e di conto economico nonché indici di composizione dei costi.

La crescente articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani e la sempre più diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri hanno fatto emergere l'esigenza di un confronto non più ristretto ai soli confini nazionali. Nata come "approfondimento tematico" della rilevazione sui gruppi italiani, di cui riprende temi e criteri di segnalazione, l'"Indagine sull'utilizzo dell'ICT in gruppi bancari europei con articolazione internazionale" è stata di anno in anno arricchita nei contenuti e ha assunto dal 2008 una forma autonoma.

Analogamente a quanto avviene per la Rilevazione nazionale, i risultati dell'analisi sono illustrati in un documento che viene pubblicato sui siti Internet della CIPA (www.cipa.it) e dell'ABI (www.abi.it). A ciascun gruppo che partecipa all'indagine "internazionale" viene messo a disposizione un "flusso di ritorno" contenente i rispettivi indici confrontati con quelli medi del *peer group*.

Anche per l'Indagine 2009 il coinvolgimento dei gruppi esteri è stato realizzato sia mediante le banche aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d'Italia.

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Isabella Vicari (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) e Romano Stasi (ABI), hanno partecipato: Paola Mostacci, Pier Luigi Polentini, Ernesto Ferrari, Daniela D'Amicis e Francesco Cavallo (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Silvia Attanasio (ABI), Claudio Paglia e Antonio Melina (Intesa Sanpaolo), Sebastiano Vita (Unicredit Group), Francesca Mastella e Carlo Calmasini (SGS - Banco Popolare), Marco Bruzzesi e Marco Coda (Banca Sella), Lucia Pastore (Veneto Banca Holding), Christian Altomare (Deutsche Bank - Gruppo Deutsche Bank AG), Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro - Gruppo BNP Paribas), Paolo Zacco (Cariparma - Crédit Agricole Group), Pasquale Tedesco (Dexia Crediop - Gruppo Dexia Credit Local SA).

Ai lavori hanno altresì preso parte, in rappresentanza dei rispettivi gruppi bancari, Simone Dominiononi (Barclays Bank Plc), Valeria Crivelli (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Franco Perini (Credit Suisse), Kristian Braun (Commerzbank AG), Dario Caprioli (ING Direct NV), Umberto Ortelli (Rabobank), Paolo Oliva (The Royal Bank of Scotland), Luigi Chirolli (Banco Santander) e Theresa Mahoney (UBS AG), ai quali vanno sentiti ringraziamenti per i preziosi contributi forniti.

Sintesi dei risultati

Il contesto europeo in cui il sistema bancario italiano si trova ad operare pone la necessità di un continuo confronto con i gruppi esteri riguardo alle modalità operative, alla dimensione e alla localizzazione delle strutture organizzative, al livello e alla tipologia di informatizzazione.

In tale ambito l'“Indagine sull'utilizzo dell'ICT in gruppi bancari europei con articolazione internazionale” - prendendo spunto dalla tradizionale Rilevazione sui gruppi italiani, considerati limitatamente alla sola attività bancaria nazionale - si pone l'obiettivo di fornire ai gruppi italiani di respiro internazionale alcuni spunti di riflessione per valutare il proprio posizionamento, in materia di ICT, nei confronti dei corrispondenti gruppi europei che operano in Italia. Parimenti essa offre utili parametri di valutazione agli stessi gruppi esteri.

I diciotto gruppi partecipanti all'Indagine 2009, cinque con capogruppo italiana e tredici con capogruppo estera, svolgono quasi tutti attività di *Retail Banking*, *Corporate and Investment Banking* e *Private Banking*, pur se con differenti ripartizioni percentuali. I gruppi italiani operano prevalentemente nel settore *Retail Banking*, mentre i gruppi esteri presentano un'operatività più estesa anche ai settori *Corporate and Investment Banking* e *Private Banking*. Inoltre, più del 50% dei gruppi esteri dichiara di svolgere altre attività - in aggiunta a quelle più propriamente bancarie - che spaziano dal *Leasing* al *Factoring*, dall'*Insurance* al *Consumer Finance*, dal *Real Estate* al *Wealth Management*, con percentuali dal 2 al 20% dell'operatività complessiva.

Tale diversità condiziona ovviamente le modalità operative adottate da ogni gruppo e, di conseguenza, le scelte in campo ICT e i connessi costi. Di ciò è necessario tener conto nella valutazione dei risultati illustrati nella presente Indagine.

Esaminando il campione di gruppi, con riferimento alla classificazione per nazionalità della capogruppo, risulta che i gruppi esteri hanno una maggiore concentrazione sia di banche sia di strutture informatiche nell'Europa centrale, in Asia e nel Resto del Mondo, mentre i gruppi italiani dichiarano una maggiore presenza nell'area Mediterranea e nell'Est Europa.

Le strutture informatiche dei gruppi esteri sono quasi totalmente (92%) attestate presso una componente bancaria dello stesso gruppo, mentre quelle dei gruppi italiani risultano in maggioranza (80%) affidate a una componente non bancaria del gruppo o a una società esterna. Il modello organizzativo della “fabbrica ICT” adottato dal 60% dei gruppi nazionali è quello centralizzato, a fronte di un orientamento prevalente dei gruppi esteri per strutture centralizzate con alcuni centri di competenza o per varie forme di decentramento.

Dal monitoraggio sul processo di consolidamento e razionalizzazione delle infrastrutture ICT emerge che, per una percentuale variabile dal 40% al 60% dei gruppi sia italiani sia esteri, sono ancora in corso attività di integrazione dei *data center* e delle *server farm*, a fronte di una percentuale del 20-40% di gruppi che hanno già completato i relativi interventi. I gruppi esteri risultano più avanti nel processo di unificazione delle reti di telecomunicazione.

In merito alle iniziative per la valutazione dei servizi ICT offerti, si osserva che oltre l'83% dei gruppi effettua rilevazioni di *Customer Satisfaction*, nella maggior parte

dei casi in modo periodico. L'adeguatezza funzionale delle applicazioni e il rispetto del *time to market* sono elementi di valutazione considerati da tutti i gruppi italiani, mentre i gruppi esteri rivolgono maggiore attenzione agli aspetti di continuità di servizio; inoltre, per entrambi, la tempestività di intervento a fronte di problematiche segnalate rappresenta un fattore determinante su cui misurare la soddisfazione dell'utente.

Una parte di rilievo nell'indagine sui gruppi bancari internazionali è dedicata agli aspetti economici connessi all'utilizzo dell'ICT. Con riguardo all'andamento dei costi ICT nel biennio 2008-2009, riferito a un campione omogeneo di 13 gruppi (5 italiani e 8 esteri), si rileva un *trend* in diminuzione, seppure contenuta (-1,5%); disaggregando i dati per nazionalità della capogruppo, emerge una netta differenziazione tra i gruppi esteri, che dichiarano un situazione di sostanziale stabilità (+0,2%) e i gruppi italiani, per i quali si conferma una decisa diminuzione (-6,4%), in linea con quanto già emerso nella Rilevazione su base nazionale; tale riduzione è in parte dovuta agli interventi di ottimizzazione e razionalizzazione conseguenti al completamento dei processi di integrazione.

Per quanto riguarda i dati previsionali per il 2010, analizzati su un campione di 15 gruppi (5 italiani e 10 esteri), emerge a livello complessivo un andamento in crescita (+5,3%); tale *trend* è fortemente influenzato dalle previsioni di aumento segnalate dai gruppi esteri (+7,2%), mentre per i gruppi italiani si conferma anche per il 2010 un andamento di segno negativo, seppure contenuto (-0,9%).

E' importante sottolineare che i risultati sopra illustrati sono strettamente dipendenti dalle caratteristiche dei singoli gruppi bancari presenti nel campione di indagine (necessariamente limitato), con riferimento al profilo societario, alle attività operative e ai relativi modelli organizzativi, alla dimensione e alla distribuzione geografica delle strutture gestionali e di *business*. Ne consegue che i dati presentati sono meramente indicativi di una tendenza e che i singoli valori esposti non possono essere presi a riferimento per l'intero sistema senza i necessari aggiustamenti.

Le quote maggiori di spesa ICT vanno prioritariamente ai "servizi da terzi" (29%) e al "personale interno" (28%); seguono quelle per il "software" e per l'"hardware" con percentuali rispettivamente del 20% e del 14%. Analizzando i dati con riferimento alla nazionalità della capogruppo, si rileva che per i gruppi esteri la quota maggiore è rappresentata dal "personale interno" (32%), in coerenza con il modello di *insourcing* prevalentemente adottato per la gestione dei servizi ICT, mentre per quelli italiani sono i "servizi da terzi" (36%) che assorbono la quota prevalente, in linea con il maggior ricorso a forme di *outsourcing*.

L'area *Operations* - nella quale sono ricomprese le principali attività bancarie - assorbe oltre il 50% dei costi totali, mentre le quote residuali vanno ai "processi di supporto" (20%), a quelli di *marketing* (18%) e a quelli direzionali (12%).

Viene inoltre confermato quanto già emerso dall'indagine del precedente esercizio circa la ripartizione dei costi fra spese a supporto del funzionamento corrente (*Run the business*) e spese dedicate alle iniziative di cambiamento (*Change the business*): le prime pesano più del doppio rispetto alle seconde. In entrambi gli ambiti (*Run* e *Change*), la percentuale dei costi riservata alle attività di *Business* è di circa due volte quella impegnata per i processi di supporto funzionale (*Functions*).

Chiude il quadro delle spese ICT il confronto sulle scelte tecnologiche e sugli indirizzi, in termini di investimenti, per l'innovazione. Sostanziali differenze si

riscontrano laddove si prenda in considerazione la nazionalità della capogruppo: i gruppi italiani dichiarano una percentuale media del 4% del *cashout* 2009 per investimenti in tecnologie innovative, contro un 16% segnalato dai gruppi esteri.

Tale fenomeno trova riscontro anche nei dati previsionali: l'impegno all'investimento per l'innovazione tecnologica è previsto in aumento dai tre quarti dei gruppi esteri (stabile dal 25%) e solo dal 40% dei gruppi nazionali (stabile per il 60%).

Gli ambiti tecnologici ove si sono concentrati i maggiori investimenti sono il *VoIP*, la *Business intelligence*, la virtualizzazione e la *Green IT*, utilizzati prevalentemente a supporto delle esigenze interne. Una parte significativa degli investimenti in programma è invece rivolta ai servizi alla clientela e riguarda soprattutto le tecnologie del *WEB 2.0*, del *Mobile*, della *Business intelligence* e del *Contactless*; di sicuro interesse risulta, sia per le funzioni interne sia per i servizi alla clientela, anche il *Cloud computing*.

Le politiche di sviluppo dei canali di contatto con la clientela sono fortemente condizionate dal tipo di attività del gruppo. Con riferimento all'intero campione, i canali valutati maggiormente in crescita sono l'*Internet banking* (100%) e il *Mobile banking* (89%), seguiti dall'*ATM-Self Service* (67%), mentre risultano stabili, in prevalenza, il *Call Center* (50%, a fronte di un 39% che lo considera in aumento) e lo sportello (41%), quest'ultimo dichiarato in diminuzione dalla stessa percentuale del campione.

Più in dettaglio, mentre i gruppi esteri appaiono di fatto allineati alle valutazioni del campione completo, i gruppi italiani si discostano in parte dall'andamento complessivo, in particolare per quanto riguarda l'*ATM-Self service*, valutato in aumento dal 100% dei gruppi, e il *Call center*, stimato in diminuzione dal 40% dei gruppi. Tale diversa valutazione può essere in parte riconducibile alla differente caratterizzazione operativa dei gruppi italiani rispetto a quelli esteri.

Per far fronte ai rischi connessi con l'utilizzo dei canali telematici - con riguardo in particolare al furto di identità - i gruppi bancari, a prescindere dalla nazionalità della capogruppo, curano la diffusione presso la clientela di norme comportamentali attraverso la pubblicazione di avvisi sui propri portali o siti Internet; è inoltre in programma, da parte di tutti i gruppi italiani e della maggioranza dei gruppi esteri, l'introduzione di specifiche linee guida indirizzate alla sola clientela che opera su Internet.

Oltre a queste iniziative, la quasi totalità dei gruppi ha adottato al proprio interno specifiche contromisure organizzative e *policy* di sicurezza, prevedendo anche strutture organizzative permanenti dedicate allo scopo. Tra le misure di sicurezza, generalizzata è l'adozione di tecniche di "autenticazione forte" della clientela, di procedure codificate in risposta alle frodi informatiche, di meccanismi di controllo sull'operatività dei clienti mirati ad una tempestiva individuazione delle frodi. Diffuso è anche il ricorso a forme di collaborazione con le forze dell'ordine, finalizzata alla prevenzione/repressione delle frodi, e a piani di formazione del personale adibito ai *call center* a supporto della clientela.

Tecniche (come la scansione periodica del *Web* e l'analisi dei *log*) utili per l'individuazione di possibili azioni fraudolente, quali la simulazione del sito Internet del gruppo, sono utilizzate da circa l'80% dei gruppi del campione.

A completamento dell'analisi sugli aspetti economici, si osserva che i costi ICT incidono mediamente per lo 0,17% sul totale attivo, per il 12,2% sui costi operativi e per l'8,1% sul margine d'intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo piuttosto ampie - in particolare con riguardo a queste ultime due voci di bilancio - dovute principalmente alla diversità di nazionalità, dimensione e operatività dei gruppi partecipanti all'indagine.

RISULTATI DELL'INDAGINE

All'indagine "internazionale" 2009 hanno partecipato diciotto gruppi, cinque italiani e tredici esteri: variazioni sono presenti nel campione dei gruppi esteri rispetto alla partecipazione per il 2008 mentre è rimasto invariato il campione dei gruppi italiani (cfr. *Nota metodologica*).

Dei tredici gruppi con capogruppo estera che hanno risposto al questionario, undici si collocano tra i primi trenta gruppi bancari europei⁽¹⁾ per totale attivo, con riferimento al 2009. Se si considerano anche i gruppi italiani, i partecipanti all'indagine ricompresi nei primi trenta salgono in tutto a tredici, come nella precedente rilevazione.

Le informazioni raccolte riguardano gli aspetti organizzativi e di *governance* della funzione ICT, i profili economici, gli indirizzi nelle scelte di innovazione tecnologica.

1. Aspetti organizzativi

1.1 Tipologia dei gruppi e distribuzione geografica

In considerazione della presenza di realtà molto diverse all'interno del campione, sia per quanto riguarda l'operatività che per quanto concerne la distribuzione territoriale, si è ritenuto opportuno raccogliere preliminarmente informazioni sulla caratterizzazione operativa dei gruppi e sulla dislocazione geografica delle banche facenti parte del gruppo e delle strutture in cui si svolge l'attività informatica.

Ciò ha consentito di individuare i segmenti di mercato sui quali ciascun gruppo ha impostato la propria operatività, la distribuzione e la numerosità delle strutture di contatto con la clientela nonché la dislocazione e il numero delle strutture tecnico-informative a supporto delle attività operative del gruppo.

	Numero Gruppi	Retail banking	Corporate and Investment Banking	Private Banking	Altre
Gruppi con capogruppo italiana	5	5	4	3	1
Gruppi con capogruppo estera	13	12	12	10	9
Intero campione	18	17	16	13	10

¹ Sono stati considerati i gruppi bancari con sede centrale in uno stato dell'Eurozona più Regno Unito e Svizzera.

Si rileva che quasi tutti i gruppi, indipendentemente dalla nazionalità della capogruppo, svolgono attività di *Retail*, *Corporate/Investment Banking*, *Private Banking* ma con differenti ripartizioni percentuali. I gruppi con capogruppo italiana risultano maggiormente impegnati nel comparto *Retail* rispetto a quelli con capogruppo estera (73% contro 44%) e meno in quello costituito dall'insieme del *Corporate/Investment Banking* e *Private Banking*. In generale i gruppi esteri presentano un'operatività più articolata nei vari settori di mercato (cfr. *Figura 1*).

Dieci gruppi del campione - quasi tutti con capogruppo estera - dichiarano di svolgere altre attività con percentuali che oscillano tra il 2 e il 20%⁽²⁾.

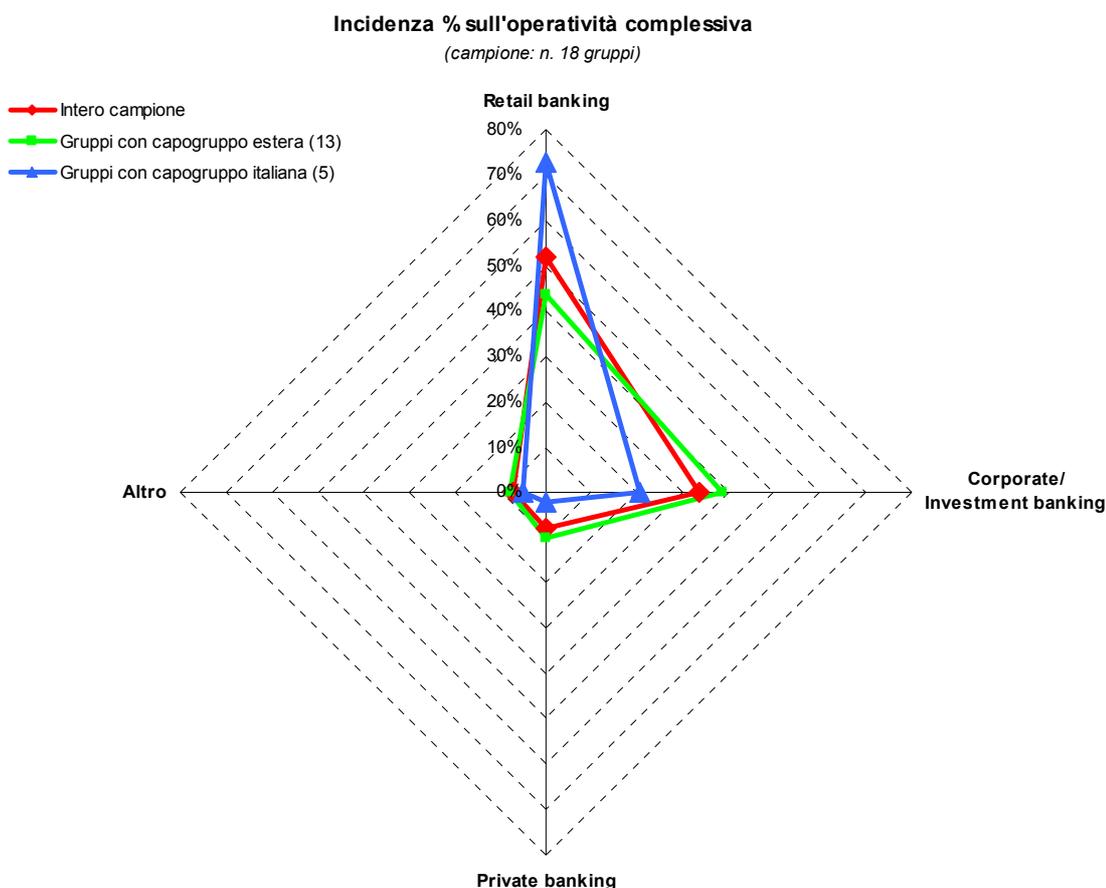


Figura 1

² Fra le principali attività indicate rilevano l'*Asset Management*, il *Real Estate*, il *Leasing*, il *Factoring*, l'*Insurance*, il *Consumer Finance* e il *Wealth Management*.

Per quanto riguarda la dislocazione geografica delle banche dei gruppi, la parte prevalente (oltre il 56%) è ovviamente distribuita in Europa, un 23% è ripartito fra Asia e America mentre un rimanente 21% è dislocato altrove (cfr. *Figura 2*).

Distribuzione geografica delle banche
(valori assoluti e percentuali - campione n.16 gruppi)

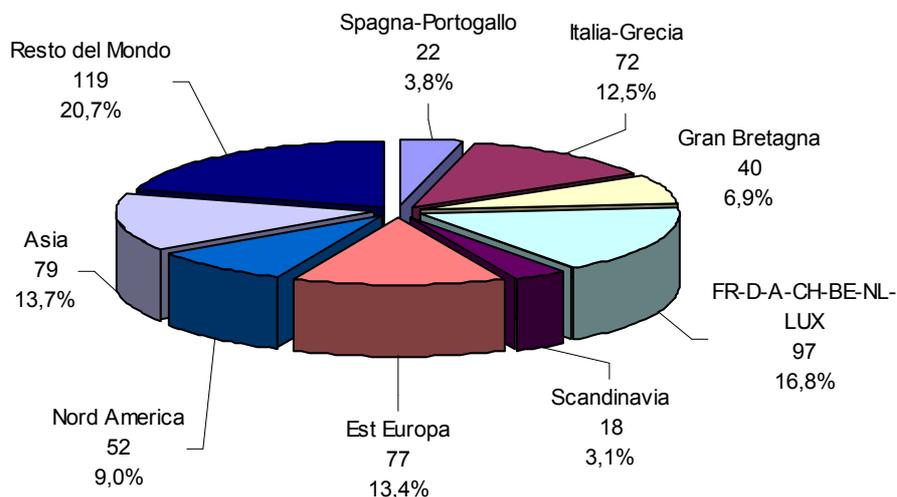


Figura 2

Tra i gruppi italiani continua a spiccare la presenza di banche nell'area del Mediterraneo e nell'Europa dell'Est, sia in valore assoluto sia a livello percentuale. I gruppi esteri, invece, presentano una struttura più articolata, distribuita in modo abbastanza uniforme nelle diverse aree geografiche, con una significativa presenza, oltre che nell'Europa centrale, anche in Asia e nel "Resto del mondo" (cfr. *Figura 3* e *Figura 4*). Ciò appare in linea con quanto rilevato in merito all'operatività dei gruppi esteri, più estesa ai vari comparti operativi.

Distribuzione geografica delle banche
(disaggregazione per nazionalità della capogruppo - numero banche)
(campione n. 16 gruppi)

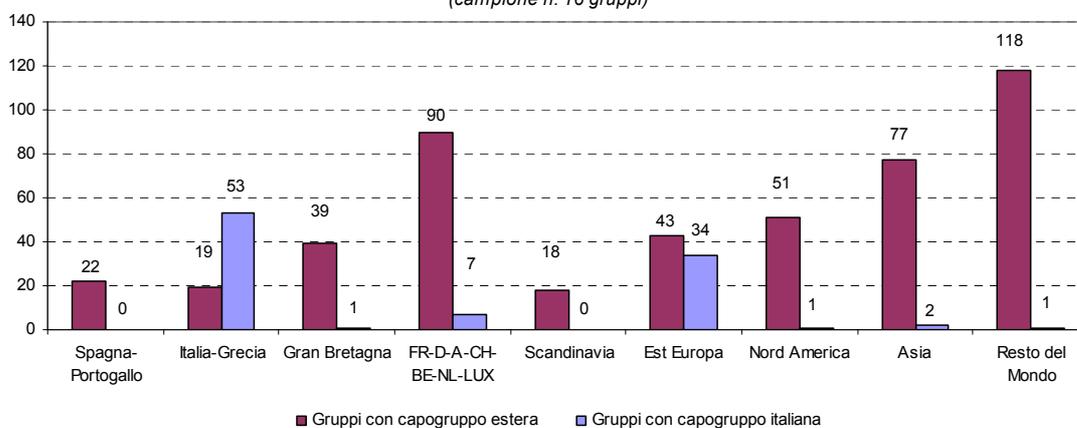


Figura 3

Distribuzione geografica delle banche
(disaggregazione per nazionalità della capogruppo - valori percentuali)
(campione n. 16 gruppi)

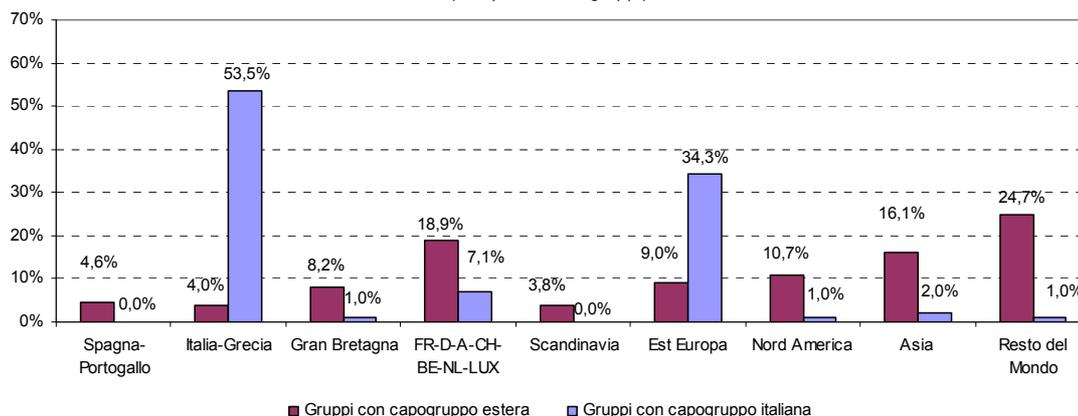


Figura 4

La distribuzione geografica delle strutture informatiche segue, in linea di massima, quella delle strutture di *business*. Essa appare collegata alle aree di mercato di interesse dei gruppi, al carattere più o meno consolidato della presenza internazionale, alla dimensione. E' influenzata, naturalmente, anche da valutazioni di ordine economico.

Emerge pertanto una prevalenza degli insediamenti in Europa (62%), a fronte di un restante 38% di strutture ICT dislocate tra Asia, Nord America e "Resto del Mondo" (cfr. Figura 5).

Avendo presente che i due campioni analizzati non sono equivalenti, si può richiamare l'attenzione sul significativo scostamento, in termini numerici, fra la distribuzione delle banche e quella delle strutture ICT riscontrabile nelle zone "Italia-Grecia" e "Resto del Mondo" (cfr. Figura 2 e Figura 5).

Distribuzione geografica delle strutture ICT
(valori assoluti e percentuali - campione n. 18 gruppi)

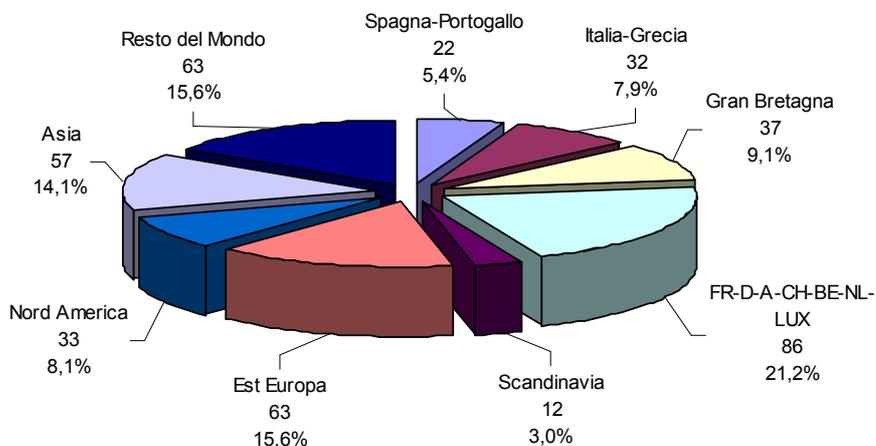


Figura 5

Anche con riferimento alle strutture ICT, si nota nei gruppi esteri una distribuzione abbastanza omogenea nelle diverse aree geografiche, con una maggiore concentrazione nell'Europa centrale e, in misura più contenuta, in Asia e nel "Resto del Mondo". Nei gruppi italiani si conferma una forte concentrazione nell'Europa dell'Est (cfr. *Figura 6* e *Figura 7*).

Sulla dislocazione e sulla numerosità delle strutture ICT nelle diverse aree geografiche incide anche il modello, più o meno distribuito, della "fabbrica ICT" adottato dai gruppi; come si vedrà nel seguito (cfr. §1.2), nei gruppi esteri si rileva un maggior ricorso a forme di decentramento.

Distribuzione geografica delle strutture ICT
(disaggregazione per nazionalità della capogruppo - numero strutture)
(campione n. 18 gruppi)

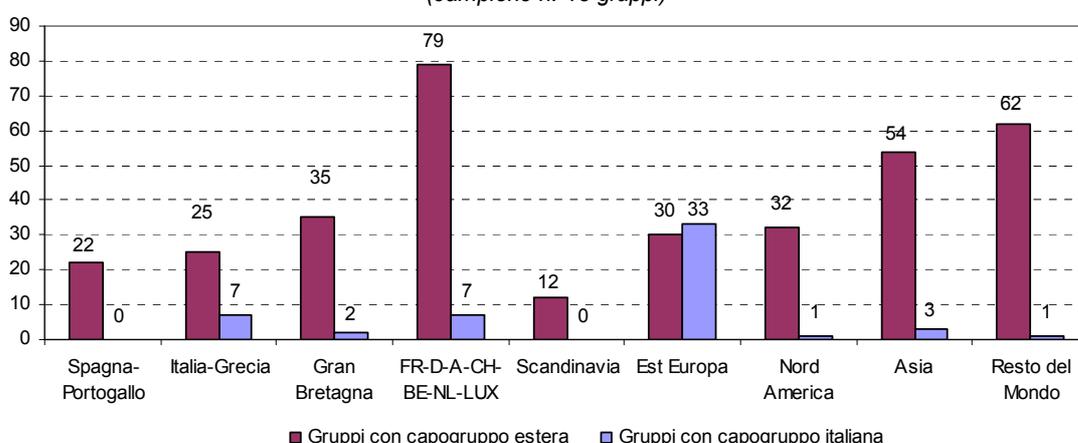


Figura 6

Distribuzione geografica delle strutture ICT
(disaggregazione per nazionalità della capogruppo) - valori percentuali
(campione n. 18 gruppi)

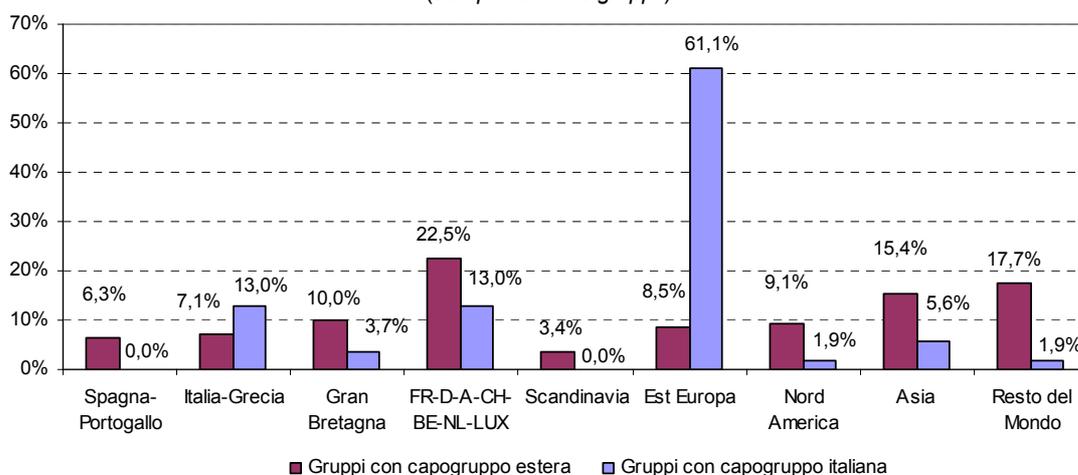


Figura 7

1.2 Struttura della governance e modello organizzativo della fabbrica ICT

La totalità dei gruppi, con l'eccezione di un gruppo estero, dichiara la presenza di una struttura di *governance* centrale dell'ICT che, nella maggior parte dei casi (complessivamente il 58%), fa riferimento, in ugual misura, al *Chief Executive Officer* o al *Chief Operational Officer* (cfr. *Figura 8*)³.

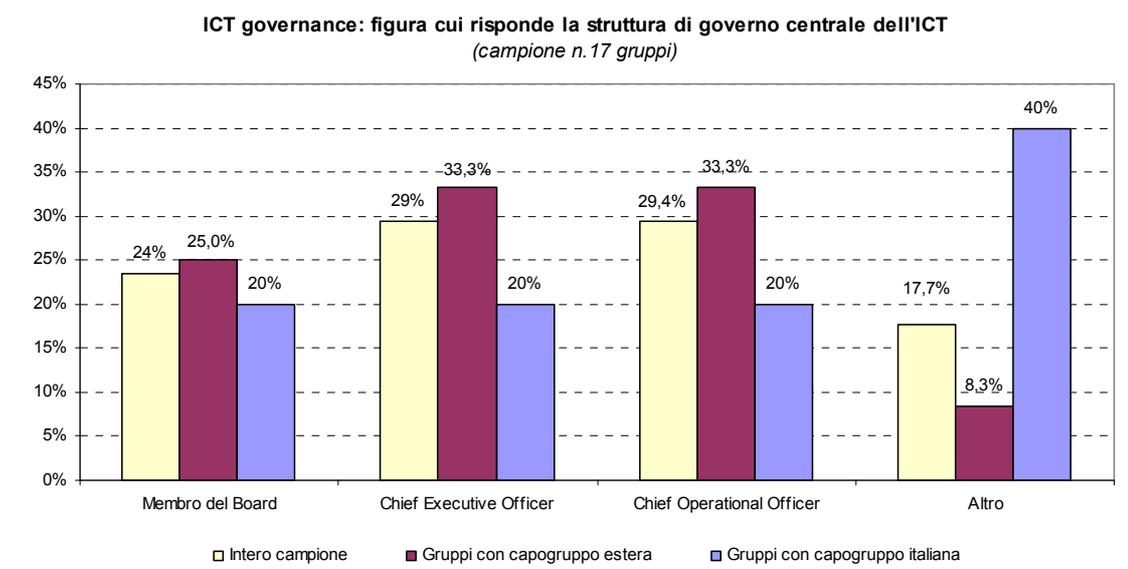


Figura 8

Con riferimento alle modalità di gestione del sistema informatico risulta che quasi i tre quarti dell'intero campione concentra le strutture ICT presso una componente bancaria dello stesso gruppo. Prendendo in considerazione la nazionalità della capogruppo, emerge che le modalità di gestione dei servizi informatici risultano diversificate: mentre la grande maggioranza (92%) dei gruppi esteri affida la gestione del sistema di elaborazione dati a una componente bancaria del gruppo stesso, in quelli italiani la gestione è prevalentemente (60%) affidata a una componente non bancaria del gruppo (tipicamente, una società strumentale), pur essendo presenti anche le altre forme di gestione (cfr. *Figura 9*).

Il fenomeno risulta in linea con quanto già emerso nella Rilevazione su base nazionale riferita all'esercizio 2009, anno in cui state create diverse società strumentali - prevalentemente nei gruppi di più grandi dimensioni - cui affidare la gestione dell'intero sistema informativo.

³ Tre gruppi, due italiani e uno estero, pur avendo una struttura di governo centrale dell'ICT, adottano una nomenclatura diversa da quelle proposte.

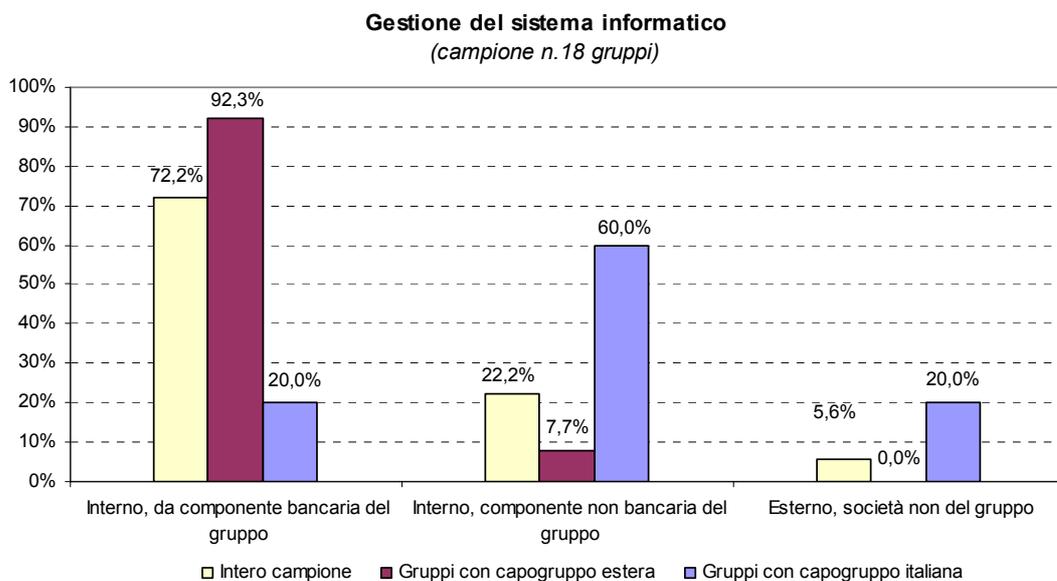


Figura 9

Il modello organizzativo prevalentemente adottato dai gruppi del campione per la gestione della “fabbrica ICT” è quello “centralizzato con alcuni centri di competenza” seguito da quello “centralizzato”; analizzando i dati con riferimento alla nazionalità della capogruppo, risulta che la prevalenza del modello del primo tipo è una prerogativa dei gruppi esteri (38,5%), che ricorrono anche in larga parte (complessivamente circa il 46%) a modelli di tipo decentrato, mentre per i gruppi italiani il modello “centralizzato” rappresenta di gran lunga (60%) l’opzione preferenziale (cfr. Figura 10).

Benché, come già precisato, il campione differisca da quello del precedente esercizio, è interessante osservare che i risultati riferiti al 2009 confermano un orientamento costante nelle scelte organizzative prevalenti espresse dai gruppi italiani ed esteri.

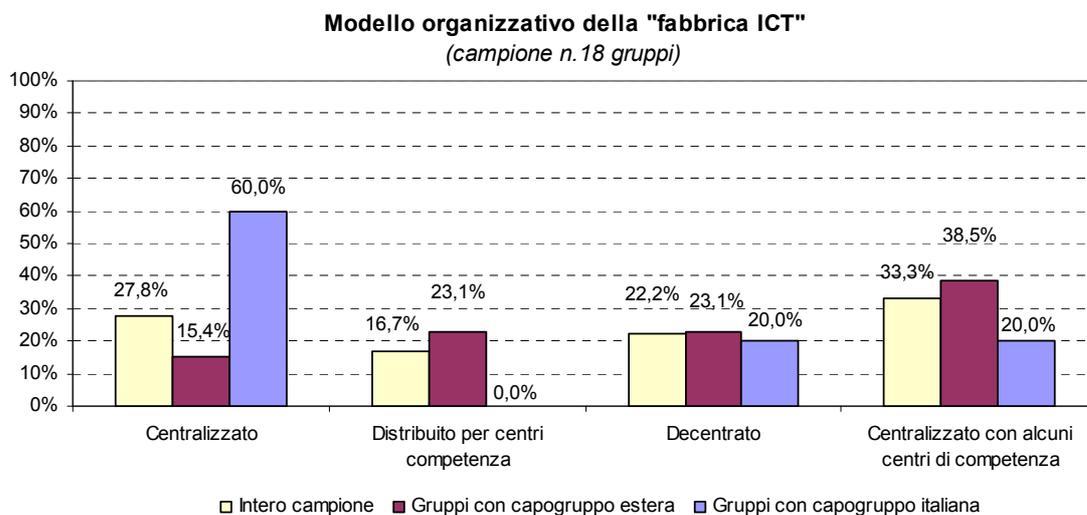


Figura 10

Analizzando i modelli organizzativi della fabbrica ICT in rapporto alla tipologia operativa prevalente⁴, si può osservare che la metà dei gruppi associati alla classe “Corporate and Investment Banking” adotta il modello “decentrato”, mentre nei gruppi ad operatività “mista” prevale (60%) il modello “centralizzato con alcuni centri di competenza” - questi ultimi organizzati per settori di *business* - seguito da quello “centralizzato” (40%) (cfr. *Figura 11*).

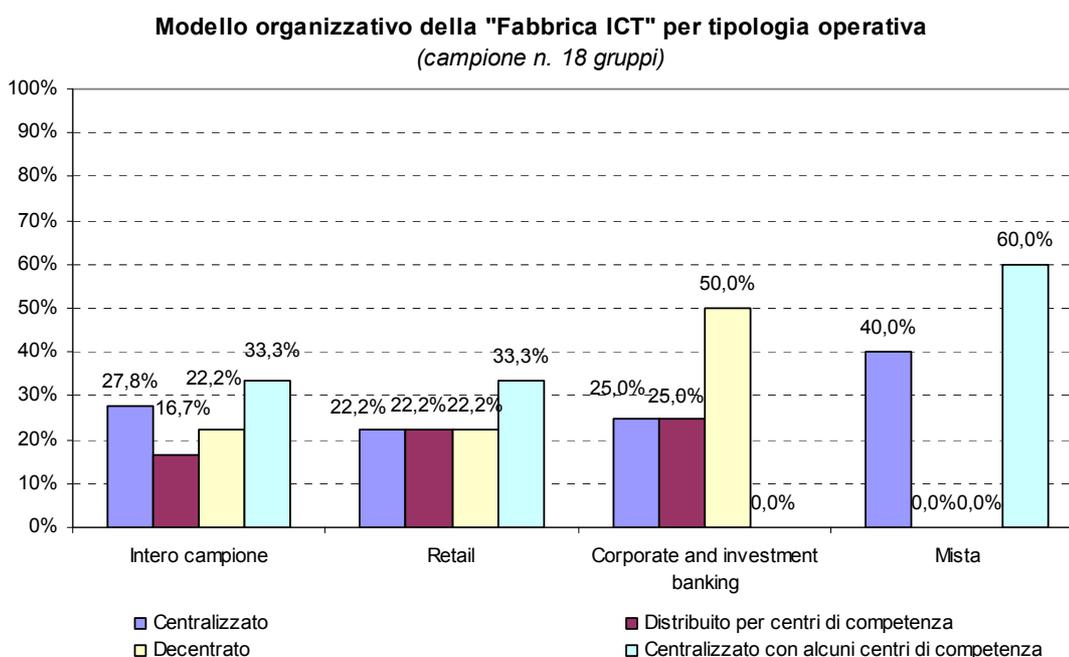


Figura 11

Sul tema delle iniziative in materia di integrazione e razionalizzazione degli *asset* tecnologici, risulta che la totalità dei gruppi del campione afferma, con percentuali variabili dal 40% al 60%, di non aver ancora completato le attività di consolidamento dei *data center* e delle *server farm*. Per quanto riguarda l’unificazione delle reti di telecomunicazione, la situazione appare maggiormente diversificata: la quasi totalità dei gruppi esteri ne prevede l’attuazione e un 54% ne dichiara l’avvenuto completamento, mentre solo il 20% dei gruppi italiani dichiara completata l’integrazione della rete, a cui si aggiunge il 40% che ne ha in corso l’attuazione (cfr. *Figura 12*).

⁴ Per la classificazione dei gruppi del campione per tipologia di attività cfr. *Nota Metodologica*.

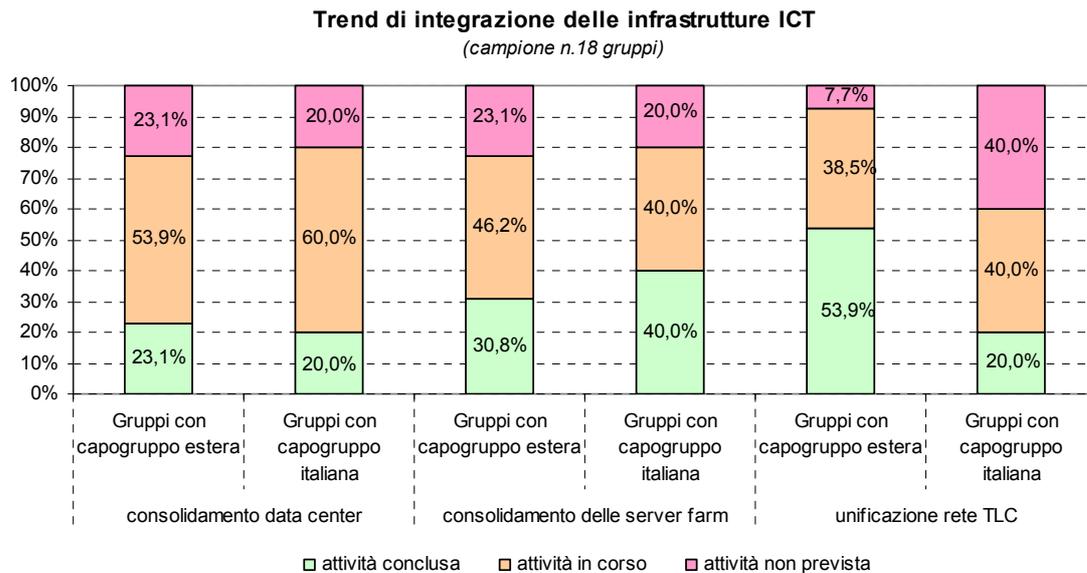


Figura 12

A completamento dell’analisi del quadro organizzativo si è valutata anche la diffusione di indagini sul livello di soddisfazione degli utenti interni con riguardo ai servizi ICT. Dai dati forniti dall’intero campione risulta che oltre l’83% dei gruppi ha introdotto indagini per rilevare la *customer satisfaction* e di questi più della metà dichiara di effettuarle periodicamente; il fenomeno è in ulteriore crescita (cfr. *Figura 13*). Differenziando il campione fra gruppi italiani e gruppi esteri, non si riscontrano differenze significative.

Indagini intraprese dal settore ICT per "customer satisfaction"

(campione n. 18 gruppi)

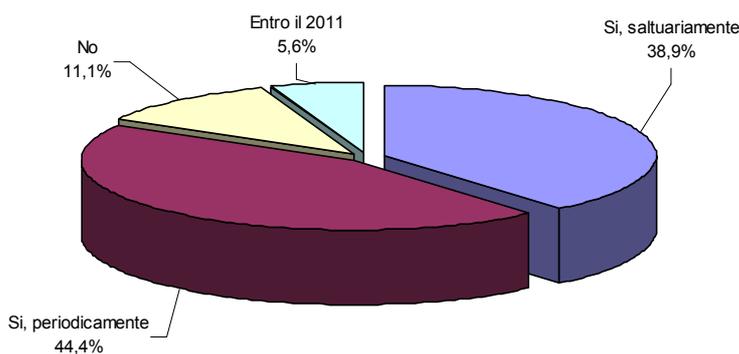


Figura 13

L’adeguatezza funzionale delle applicazioni e il rispetto del *time to market* sono elementi di valutazione considerati da tutti i gruppi italiani, mentre i gruppi esteri rivolgono maggiore attenzione agli aspetti di continuità di servizio (91%); inoltre per entrambi (100% dei gruppi italiani e 91% di quelli esteri) la tempestività di intervento a

fronte di problematiche segnalate rappresenta un fattore determinante su cui misurare la soddisfazione dell'utente (cfr. *Figura 14*).

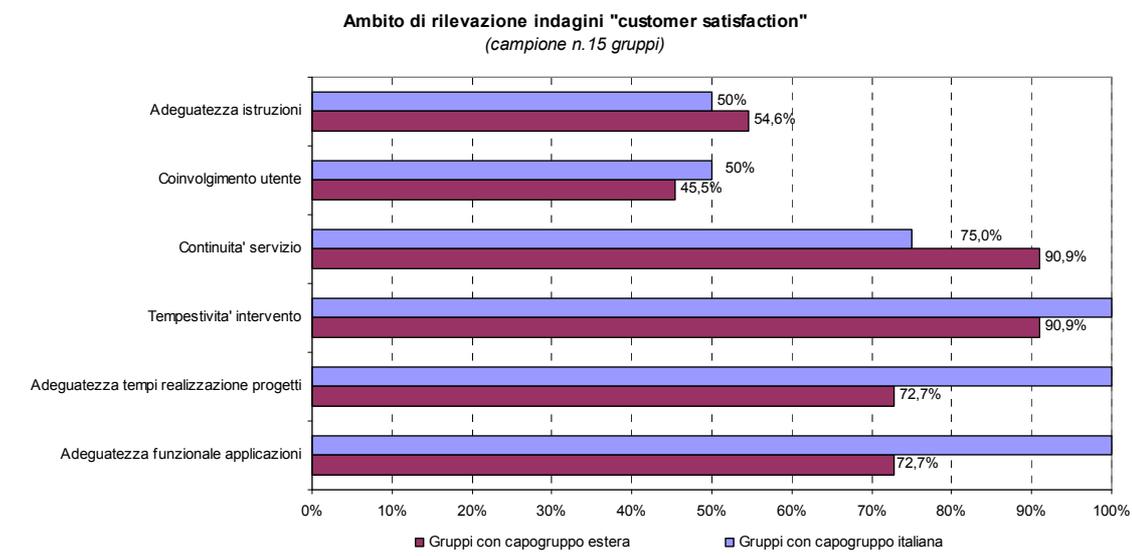


Figura 14

2. Costi ICT

2.1 Andamento dei costi ICT

Al fine di ottenere un quadro di sintesi del rilievo dei costi per l'ICT all'interno dei gruppi bancari europei, sono stati richiesti dati sul TCO (*Total Cost of Ownership*) relativamente al consuntivo 2009 e alle previsioni per il 2010. In relazione al diverso numero di gruppi che hanno fornito i dati per i due anni considerati e alla necessità di effettuare confronti su campioni il più possibile omogenei, si è preferito analizzare separatamente i due andamenti, a consuntivo e previsionale, utilizzando due campioni diversi (il primo costituito da 13 gruppi e il secondo da 15); da ognuno dei campioni sono stati esclusi i gruppi che hanno avuto variazioni nella composizione societaria o hanno dichiarato valori TCO *outlier*.

Con riguardo all'andamento dei costi ICT nel biennio 2008-2009, si rileva un *trend* complessivo in diminuzione, seppure contenuta (-1,5%); disaggregando i dati per nazionalità della capogruppo, emerge una netta differenziazione tra i gruppi esteri, che dichiarano un situazione di sostanziale stabilità (+0,2%) e i gruppi italiani, per i quali si conferma una decisa diminuzione (-6,4%), in linea con quanto già emerso nella Rilevazione su base nazionale⁵(cfr. *Figura 15*).

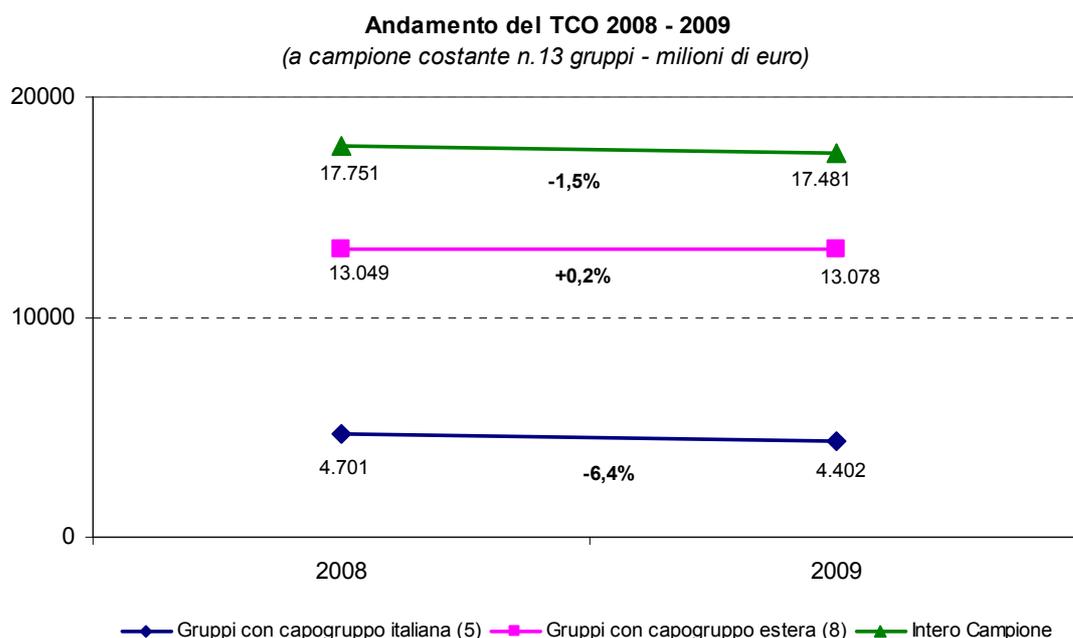


Figura 15

⁵ Si ricorda che alla riduzione dei costi segnalata dai gruppi italiani hanno contribuito, oltre alle iniziative di risparmio, anche gli interventi di ottimizzazione e razionalizzazione connessi con il completamento dei processi di integrazione.

Elaborando la previsione per il 2010, emerge a livello complessivo un andamento in crescita (+5,3%); disaggregando per nazionalità della capogruppo, si osserva che tale *trend* è fortemente influenzato dalle previsioni di aumento segnalate dai gruppi esteri (+7,2%), mentre per i gruppi italiani si conferma anche per il 2010 un andamento di segno negativo, seppure contenuto (-0,9%) (cfr. *Figura 16*).

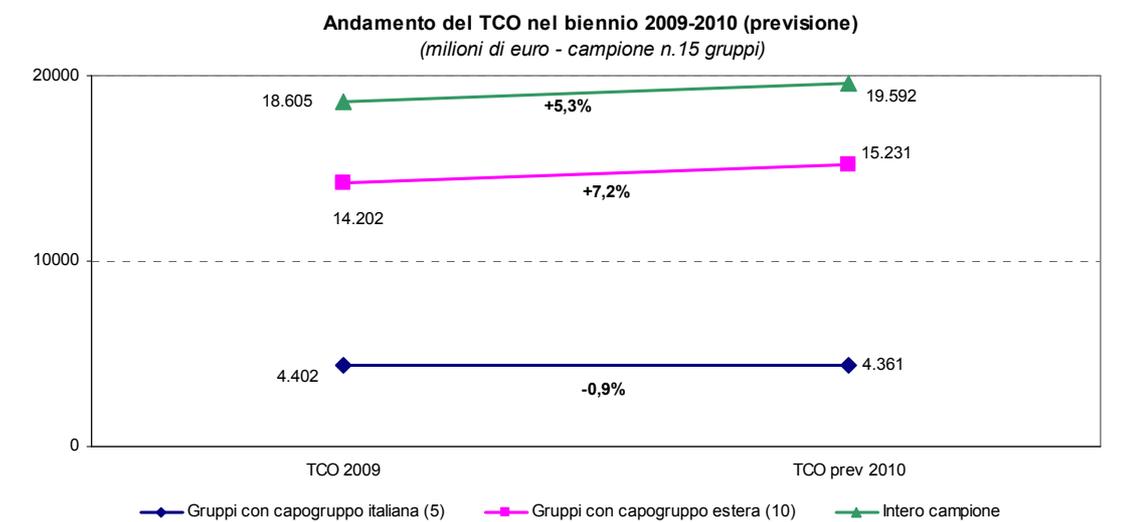


Figura 16

E' importante sottolineare che i risultati sopra illustrati rimangono strettamente dipendenti dalle caratteristiche dei singoli gruppi bancari presenti nel campione di indagine (necessariamente limitato), con riferimento al profilo societario, alle attività operative e ai relativi modelli organizzativi, alla dimensione e alla distribuzione geografica delle strutture gestionali e di *business*. Ne consegue che i dati presentati sono meramente indicativi di una tendenza e che i singoli valori esposti non possono essere presi a riferimento per l'intero sistema senza i necessari aggiustamenti.

2.2 Costi ICT per fattori produttivi e per aree funzionali

In analogia con quanto ormai consolidato per la Rilevazione su base nazionale, sono state richieste informazioni sulla ripartizione della spesa ICT sia per “fattori produttivi” sia per “aree funzionali”.

Dall’analisi dei costi ripartiti per fattori produttivi risulta che i “servizi da terzi” e il “personale interno” assorbono complessivamente poco meno del 60% dei costi ICT (rispettivamente circa il 29% e il 28%); un ulteriore 20% è riconducibile al “software” (cfr. *Figura 17*).

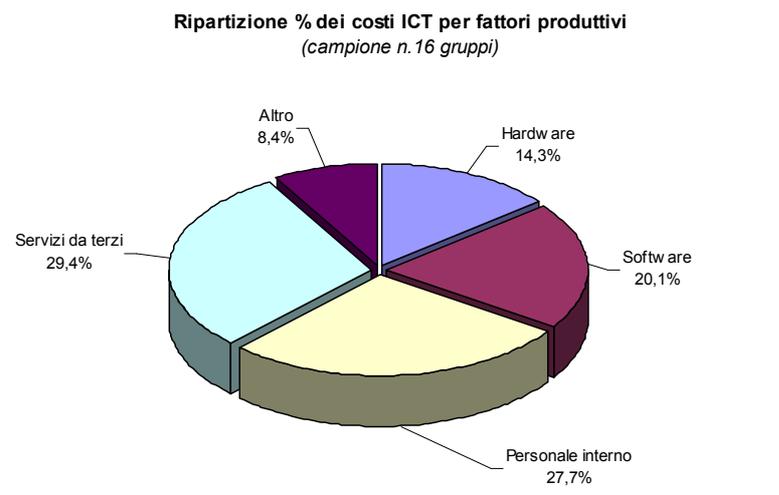


Figura 17

Analizzando i dati disaggregati per nazionalità della capogruppo, appaiono evidenti le differenze di peso percentuale dei diversi fattori, con particolare riguardo al “personale interno” e ai “servizi da terzi”: mentre il primo fattore risulta prevalente per i gruppi esteri (32,2% a fronte di un 17,9% dei gruppi italiani), il secondo rappresenta il maggior fattore di spesa segnalato dai gruppi italiani (36,2% a fronte di un 26,4% dei gruppi esteri) (cfr. *Figura 18*).

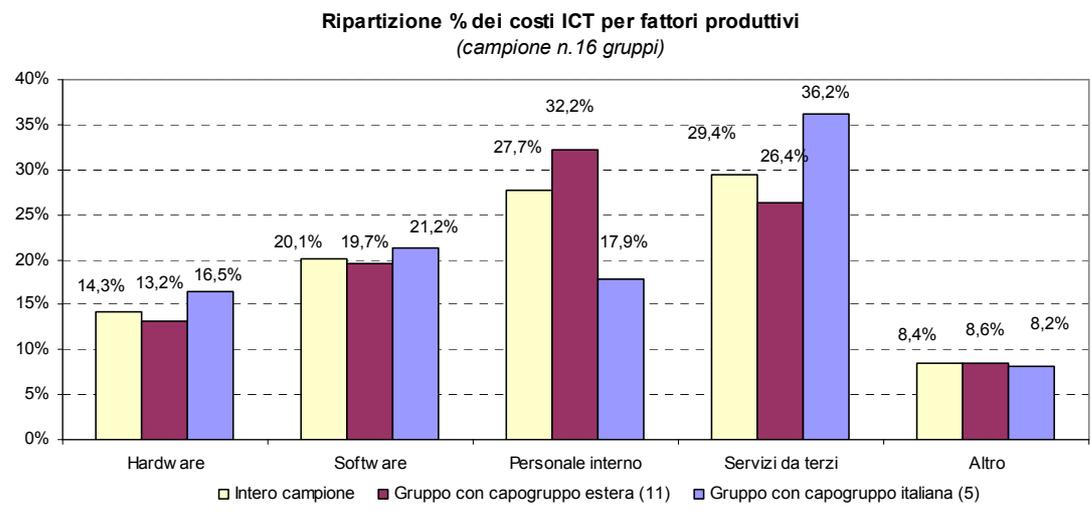


Figura 18

Questi dati confermano quanto già rilevato a proposito delle modalità di gestione del sistema informatico, che vede la prevalenza del modello *insourcing* per i gruppi esteri, a fronte di un maggior ricorso a forme di *outsourcing* da parte dei gruppi italiani.

Per quanto riguarda la ripartizione dei costi ICT per aree funzionali⁶, le attività che si raccolgono sotto il termine di “*operations*” continuano ad assorbire la quota più rilevante dei costi ICT (50% circa), in line con quanto segnalato nella Rilevazione nazionale, se pure con una percentuale maggiore (60%). Una quota significativa dei costi è dedicata ai “processi di supporto” (21%) (cfr. *Figura 19*).

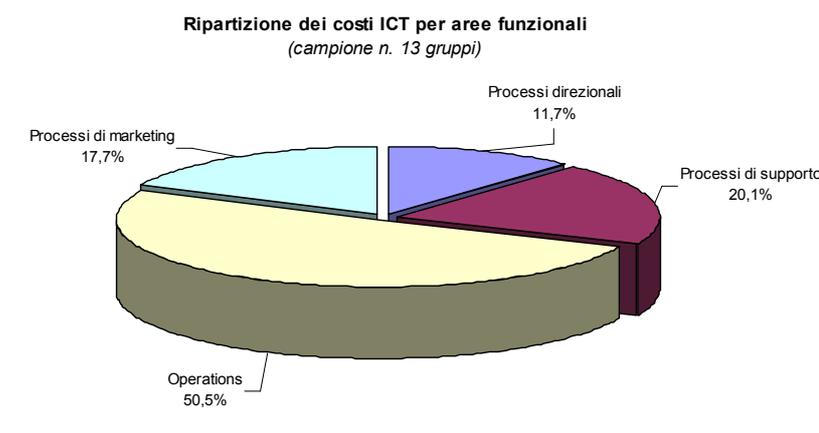


Figura 19

Dalla suddivisione dei gruppi per nazionalità della capogruppo si nota nei gruppi italiani una prevalenza di spesa ICT (62,5% a fronte di un 43% circa dei gruppi esteri) nell’area “*operations*”, che comprende la maggior parte dei processi più strettamente connessi con le attività tipiche bancarie, coerentemente con la maggiore concentrazione dell’operatività di tali gruppi nel settore *Retail Banking*. I gruppi con capogruppo estera, che svolgono anche attività diverse da quelle più propriamente bancarie, dichiarano quote di spesa maggiormente distribuite nelle varie aree funzionali, con percentuali significative anche sui “processi di supporto” (25,5% contro l’11,5% dei gruppi italiani) (cfr. *Figura 20*).

⁶ Le aree funzionali sono state classificate facendo riferimento alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab. L’area “*Operations*” comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l’area “Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*” comprende: Canali diretti con la clientela (ATM, *phone banking*, *call center*, *internet banking/trading on line*, *corporate banking*, *mobile banking*) e Supporto commerciale; l’area “Processi direzionali” comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l’area “Processi di supporto” comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi ICT, Altri servizi.

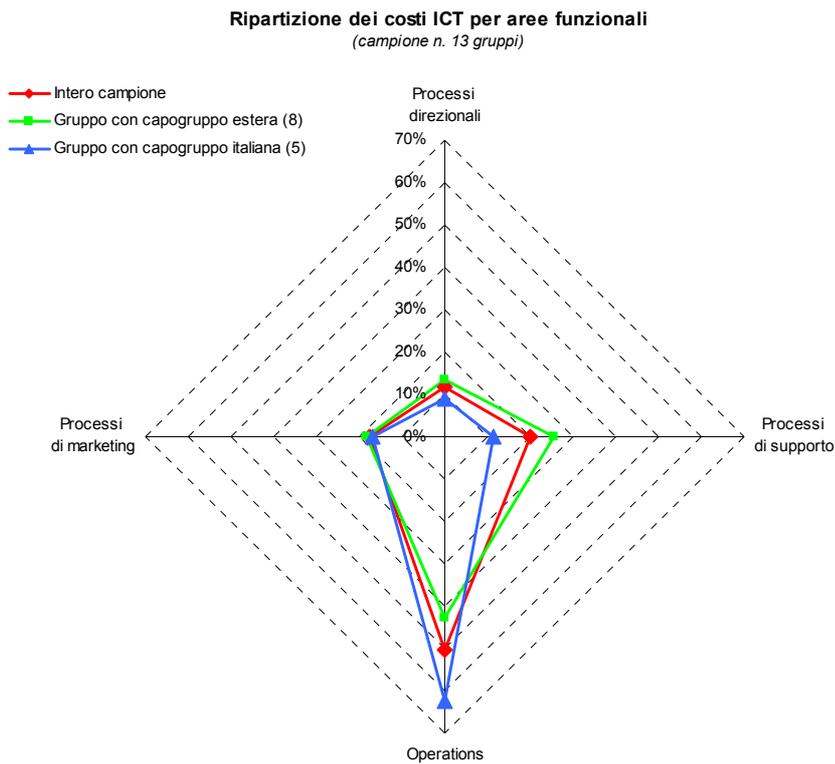


Figura 20

Approfondendo la ripartizione dei costi ICT tra spese a supporto del funzionamento corrente (*Run the business-RTB*) e spese destinate a promuovere il cambiamento (*Change the business-CTB*) - distinte a loro volta tra risorse impiegate nei settori di *Business* e risorse utilizzate nei settori di supporto funzionale *Functions* - si conferma, anche per la presente Indagine, la prevalenza della spesa dedicata al funzionamento corrente rispetto a quella per il cambiamento, con un rapporto di circa due terzi a un terzo (69% contro il 31%). Sia nell'ambito RTB sia in quello CTB, le spese assorbite dai settori di *Business* sono circa il doppio di quelle sostenute per i settori di supporto funzionale (cfr. *Figura 21*).

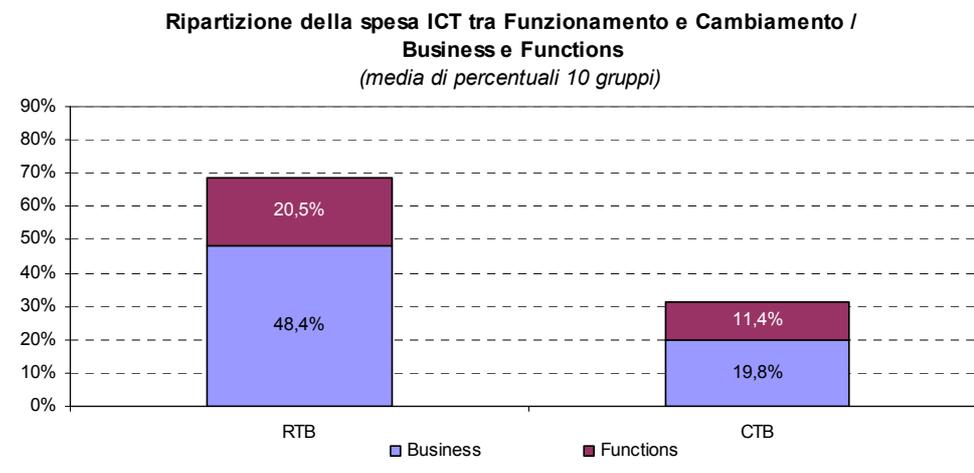


Figura 21

Disaggregando i dati con riguardo alla nazionalità della capogruppo, si nota che i gruppi esteri presentano un andamento sostanzialmente in linea con quello del campione complessivo, mentre per i gruppi italiani il rapporto tra spese per l'ambito RTB e spese per l'ambito CTB appare più sbilanciato verso l'RTB: circa tre quarti a un quarto (73% contro il 27%), in linea con quanto riscontrato nell'Indagine 2008; inoltre, nell'ambito delle spese per il funzionamento corrente, prevale nettamente (61% contro il 12%) la quota dedicata al sostegno del *Business* rispetto a quella per il supporto funzionale (*Functions*) (cfr. *Figura 22* e *Figura 23*).

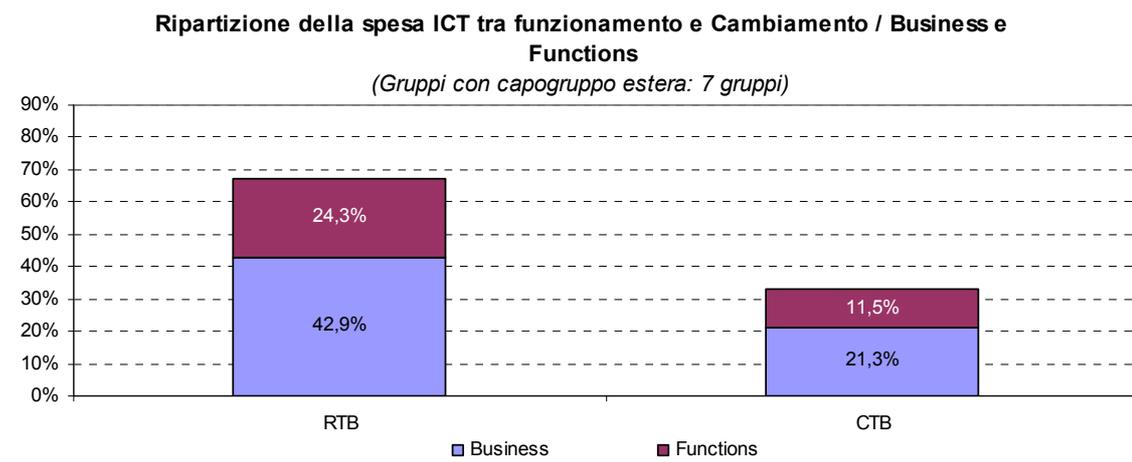


Figura 22

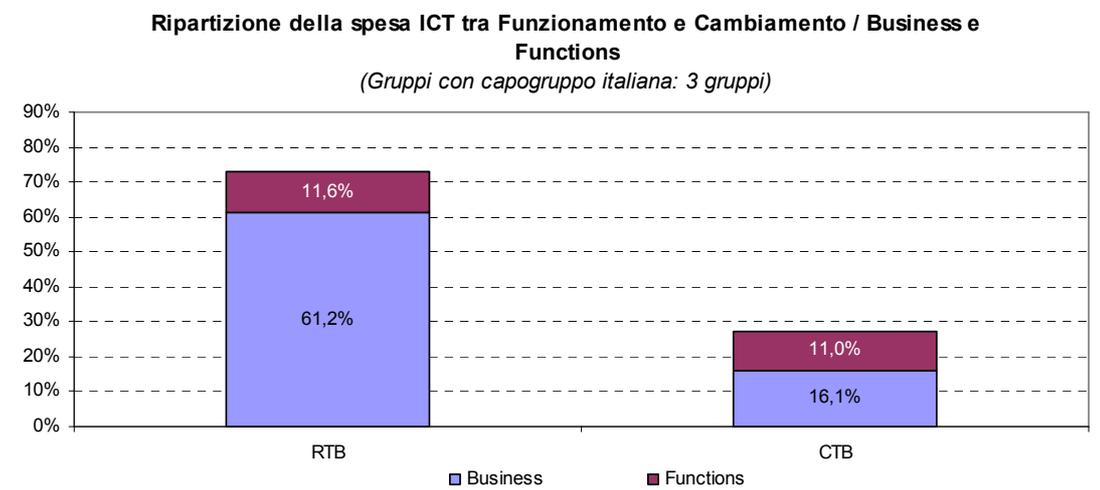


Figura 23

3. Innovazione tecnologica

3.1 Scelte e investimenti

A completamento dell'analisi dei costi ICT, intesi come *Total Cost of Ownership*, sono state poste alcune domande volte ad approfondire l'evoluzione della spesa in termini di *cashout*, ovvero dell'insieme delle spese correnti e degli investimenti, con riguardo all'innovazione tecnologica.

In particolare, con riferimento al campione costituito dai gruppi rispondenti (12), emerge che, in media, i gruppi europei hanno dedicato una quota pari a circa l'11% del *cashout* 2009 per investimenti in tecnologie innovative. Analizzando i dati ripartiti in base alla nazionalità della capogruppo, tale percentuale risulta molto diversificata, variando dal 4% dei gruppi italiani al 16% dichiarato dai gruppi esteri.

Tale fenomeno trova riscontro anche nei dati previsionali forniti in merito all'andamento della spesa, sempre in termini di *cashout*, per innovazione tecnologica. A livello di intero campione rispondente (13 gruppi), emerge una realtà ampiamente positiva: nessun gruppo prevede un *trend* in diminuzione, ma l'indicazione prevalente è di aumento (62%), a fronte di un residuo 38% di stabilità. Distinguendo per nazionalità della capogruppo, la valutazione di *trend* in aumento risulta nettamente trainata dai gruppi esteri (75%), mentre per i gruppi italiani appare prevalente la previsione di stabilità (60%) (cfr. *Figura 24*).

	<i>Trend previsto per la spesa in innovazione tecnologica</i>	
	<i>Aumento</i>	<i>Stabile</i>
<i>Gruppi con capogruppo italiana (5)</i>	<i>40%</i>	<i>60%</i>
<i>Gruppi con capogruppo estera (8)</i>	<i>75%</i>	<i>25%</i>
<i>Intero campione (13)</i>	<i>62%</i>	<i>38%</i>

Figura 24

Oltre agli aspetti quantitativi, l'analisi sull'innovazione tecnologica si è spinta a indagare su quali scelte, nell'ambito di un *panel* di strumenti e tecnologie, hanno guidato gli investimenti effettuati e/o previsti a breve e quelli in programma per il prossimo biennio (2011-2012).

Prendendo a riferimento il campione completo, risulta che la spesa per l'innovazione si è indirizzata principalmente verso gli ambiti *VoIP*, *Business Intelligence*, virtualizzazione e *Green IT* ed è stata soprattutto rivolta a supporto delle esigenze interne. Una parte significativa degli investimenti in programma è invece rivolta a supporto dei servizi alla clientela e prevede prevalentemente il ricorso a tecnologie negli ambiti del *WEB 2.0*, del *Mobile*, della *Business Intelligence* e del

Contactless; di sicuro interesse risulta, sia per le funzioni interne sia per i servizi alla clientela, anche il *Cloud computing* (cfr. Figura 25).

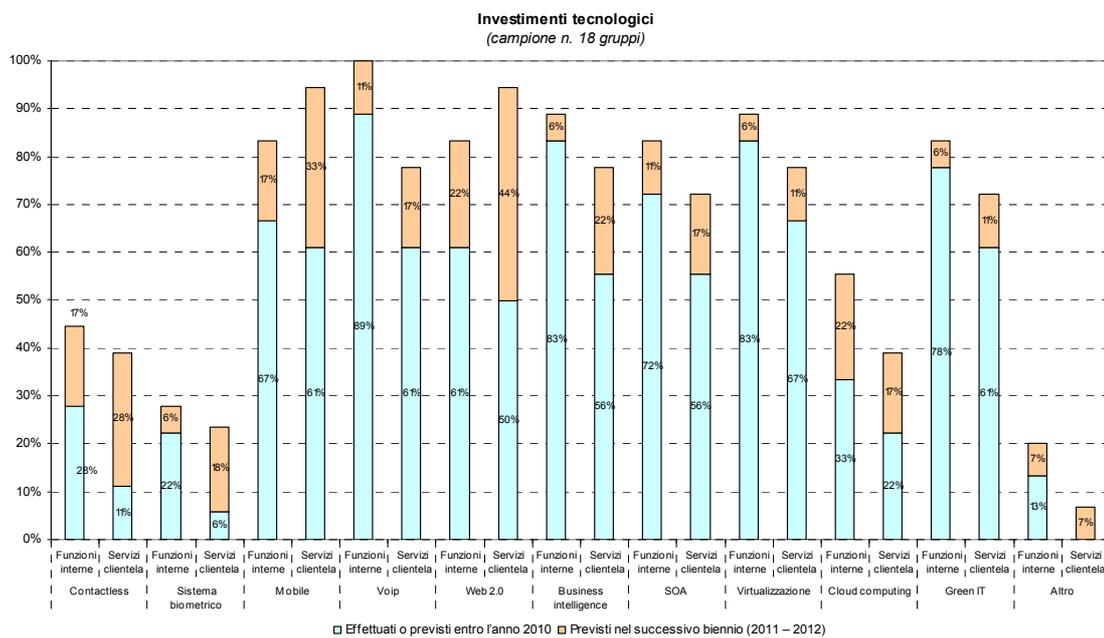


Figura 25

Nella disaggregazione per nazionalità della capogruppo, si evidenzia meglio come la maggioranza dei gruppi esteri dichiara di aver pressoché completato gli investimenti nell'ambito del *VoIP*, della *Business Intelligence*, della *SOA* e della *Green IT*, prevalentemente a supporto delle funzioni interne; per il biennio 2011-2012 gli investimenti appaiono orientati prioritariamente verso le tecnologie attinenti al *Web 2.0*, al *Mobile* e alla stessa *Business intelligence*, applicate ai servizi alla clientela; di interesse risultano anche i sistemi biometrici (cfr. Figura 26).

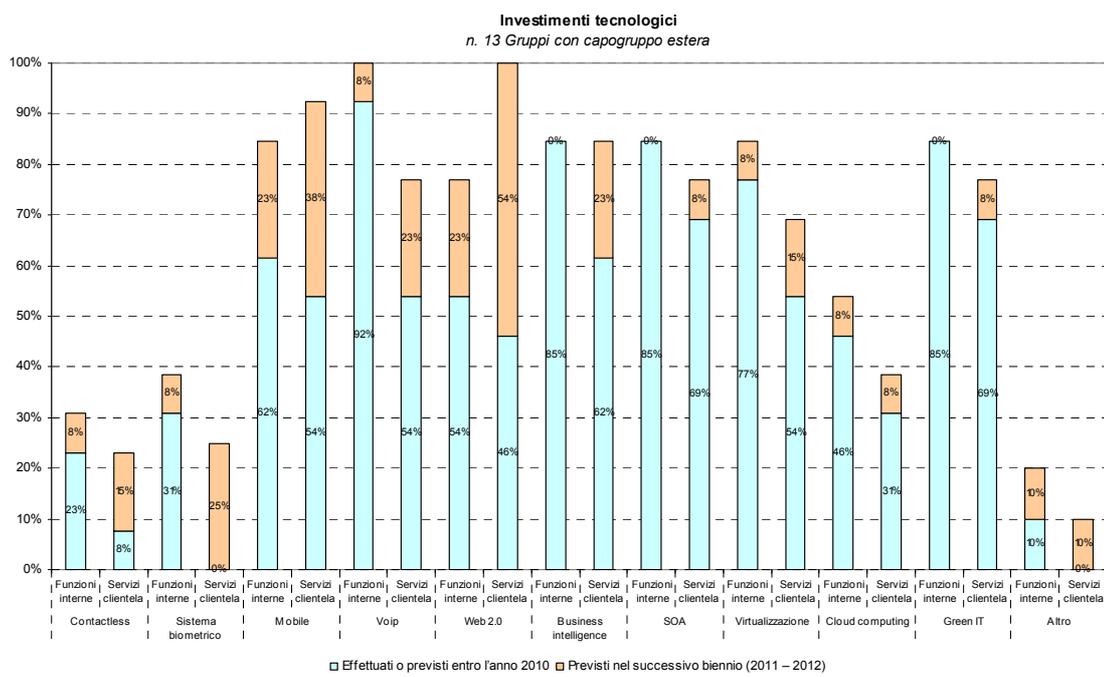


Figura 26

Nei gruppi con capogruppo italiana gli investimenti effettuati sono stati diretti in larga parte all'uso delle tecnologie di virtualizzazione, *Mobile*, *VoIP*, *WEB 2.0* e *Business Intelligence*, con riferimento sia alle funzioni interne sia ai servizi alla clientela. Per quanto riguarda le previsioni per il biennio 2011-2012, le scelte di investimento appaiono indirizzate prevalentemente verso il *Cloud computing*, la *SOA*, il *Contactless*, anche in questo caso sia per l'utenza interna sia per la clientela (cfr. *Figura 27*).

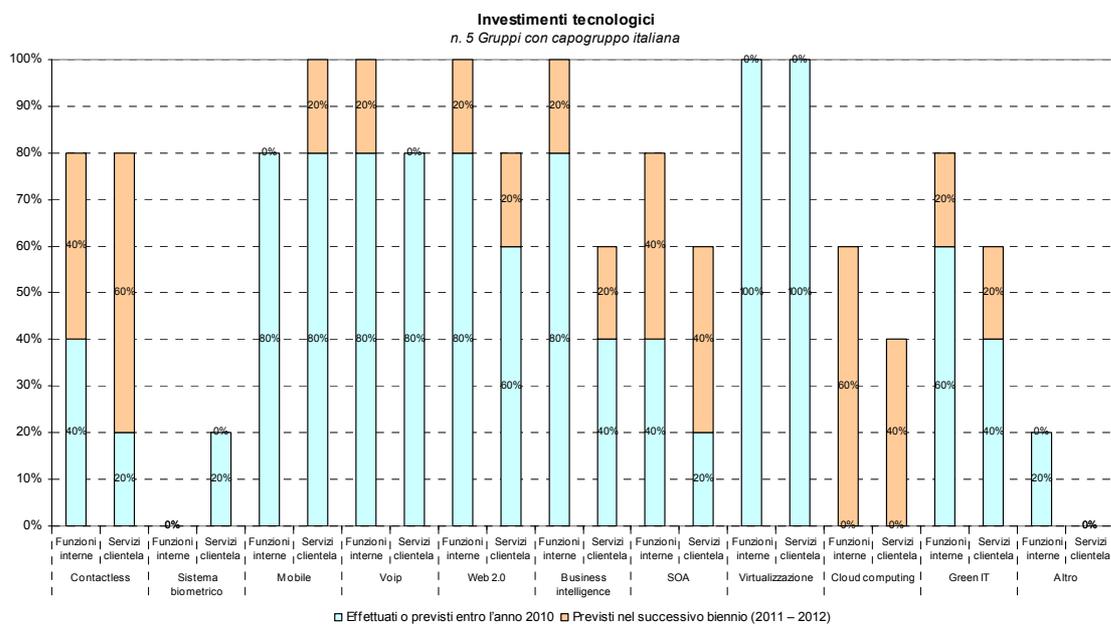


Figura 27

Per quanto attiene al modello organizzativo a presidio dell'innovazione tecnologica, la quasi totalità dei gruppi (94%) ha dichiarato di avvalersi, nell'ambito della funzione ICT, di un settore dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative e al loro approfondimento, in termini di benefici per il *business*. Nei gruppi con capogruppo italiana prevale (60%) la presenza di un settore formalizzato e indipendente, mentre in quelli con capogruppo estera il settore non gode, nella maggior parte dei casi (62%), di una collocazione autonoma (cfr. *Figura 28*).

	Settore formalizzato e indipendente	Settore non indipendente	Settore assente
Gruppi con capogruppo italiana (5)	60%	20%	20%
Gruppi con capogruppo estera (13)	38%	62%	0%
Intero campione (18)	44%	50%	6%

Figura 28

3.2 Canali di contatto e misure di sicurezza

Il tema dei canali di contatto con la clientela e dei cambiamenti che le tecnologie innovative stanno comportando è di grande attualità. Pur tenendo conto delle diversità operative dei gruppi è sembrato interessante conoscere la loro valutazione circa il *trend* di utilizzo previsto, da parte delle clientela, per i più diffusi canali di contatto.

Con riferimento all'intero campione, i canali valutati maggiormente in crescita sono risultati l'*Internet banking* (100%) e il *Mobile banking* (89%), seguiti dall'*ATM-Self Service* (67%), mentre sono risultati stabili, in prevalenza, il *Call Center* (50%, a fronte di un 39% che lo considera in aumento) e lo sportello (41%), quest'ultimo dichiarato in diminuzione dalla stessa percentuale del campione (cfr. *Figura 29*).

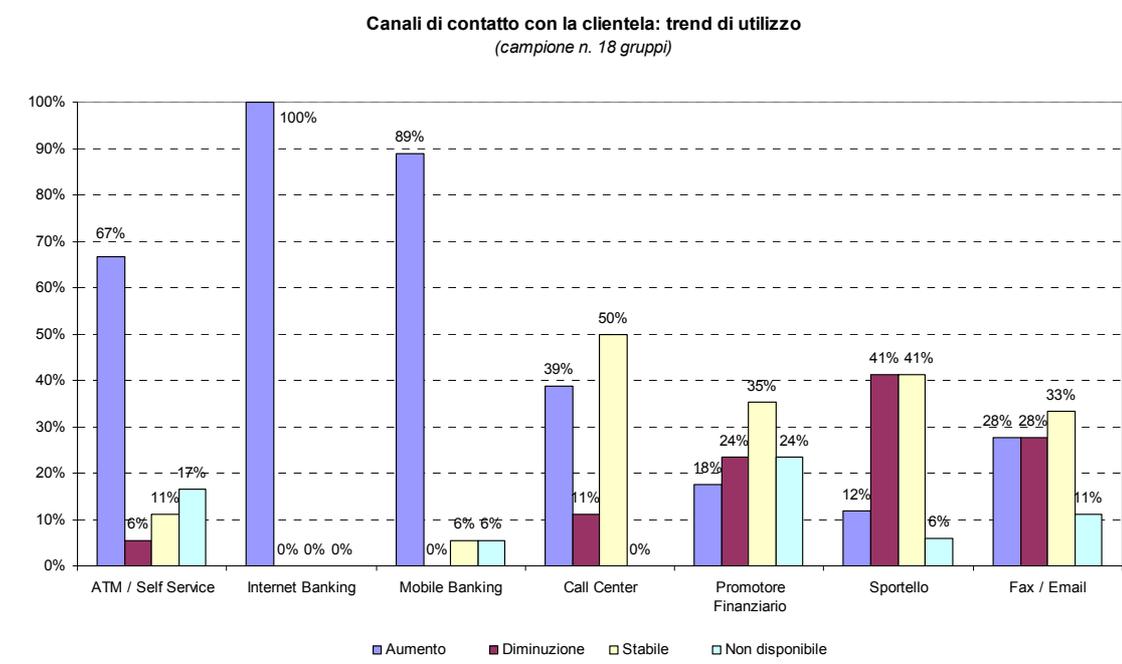


Figura 29

Nella disaggregazione per nazionalità, mentre i gruppi esteri di fatto appaiono allineati alle valutazioni del campione completo, i gruppi italiani si discostano in parte dall'andamento complessivo, in particolare per quanto riguarda l'*ATM-self service*, valutato in aumento dal 100% dei gruppi, e il *Call center*, stimato in diminuzione dal 40% dei gruppi (cfr. *Figura 30* e *Figura 31*).

Questa diversa valutazione sui canali di contatto con la clientela può essere in parte riconducibile alla diversa caratterizzazione operativa dei gruppi italiani rispetto a quelli esteri, che vede prevalere nei primi l'operatività nel settore *Retail banking* a fronte di una maggiore presenza operativa dei secondi nei comparti *Corporate/Investment banking* e *Private banking*.

Percentuali di gruppi che hanno dichiarato un trend in "aumento"
(campione n. 18 gruppi)

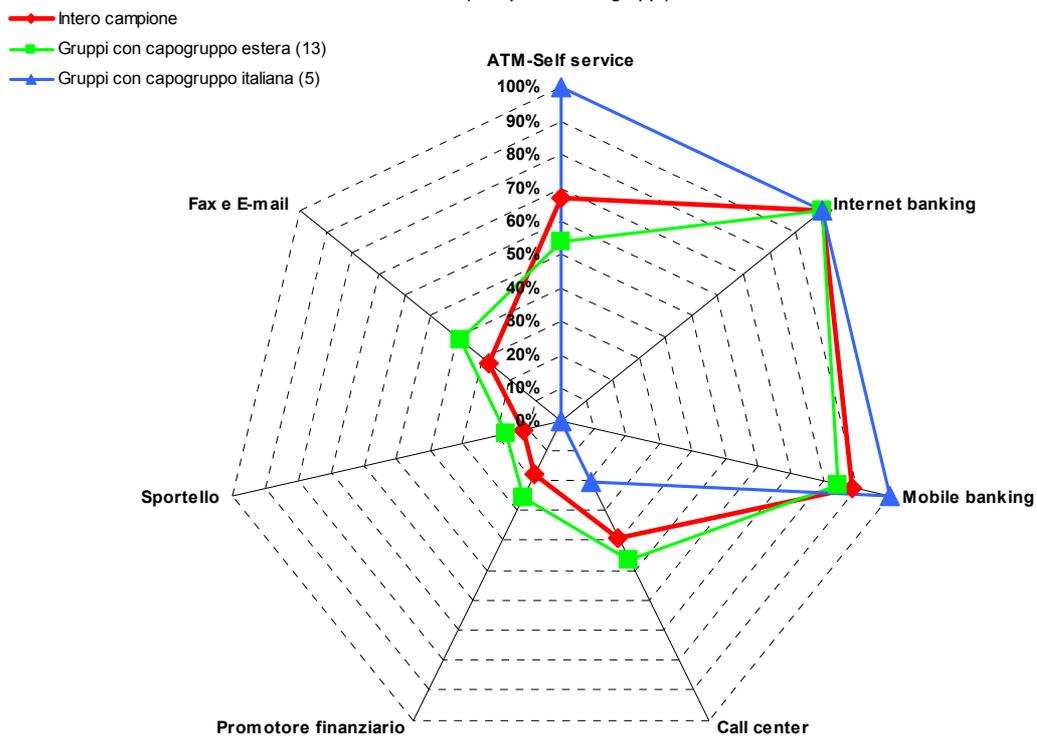


Figura 30

Percentuali di gruppi che hanno dichiarato un trend in "diminuzione"
(campione n. 18 gruppi)

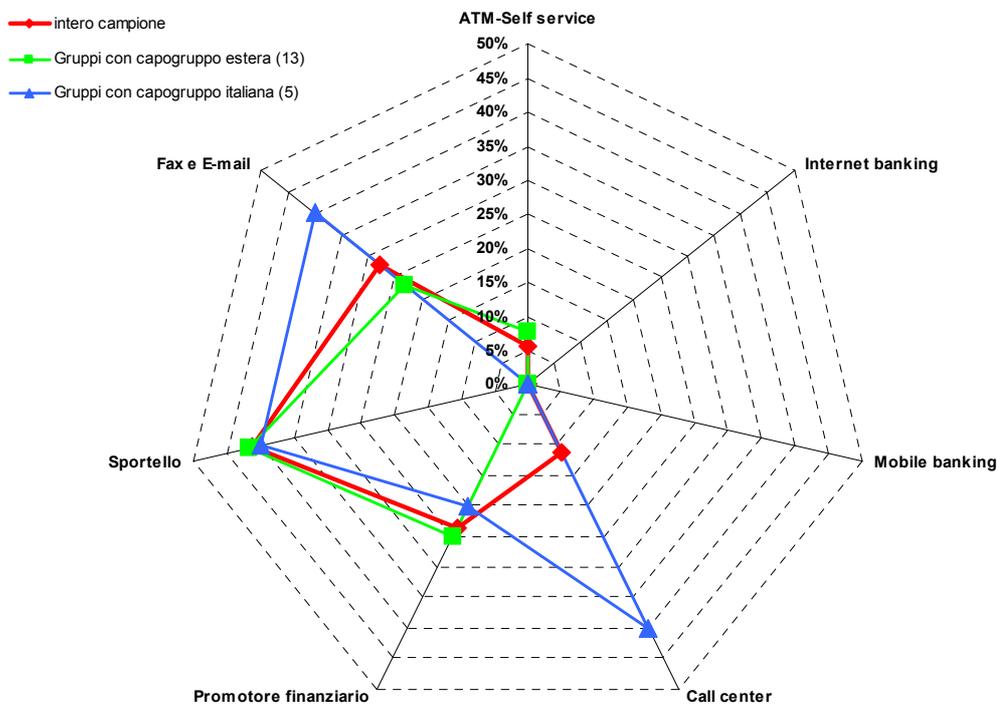


Figura 31

Tutti i gruppi sono sensibili ai particolari problemi di sicurezza che l'utilizzo dei canali telematici comporta per la clientela, soprattutto in ordine al furto di identità. A tal fine pressoché tutti i gruppi bancari, indipendentemente dalla nazionalità della capogruppo, curano la diffusione presso la clientela di norme comportamentali attraverso la pubblicazione di avvisi sui propri portali o siti Internet; non sono di fatto quasi mai utilizzati avvisi generalizzati a tutta la clientela inseriti nell'ambito delle comunicazioni periodiche, mentre è in programma, da parte di tutti i gruppi italiani e della maggioranza dei gruppi esteri, l'introduzione di specifiche norme comportamentali indirizzate alla sola clientela che opera su Internet (cfr. *Figura 32*).

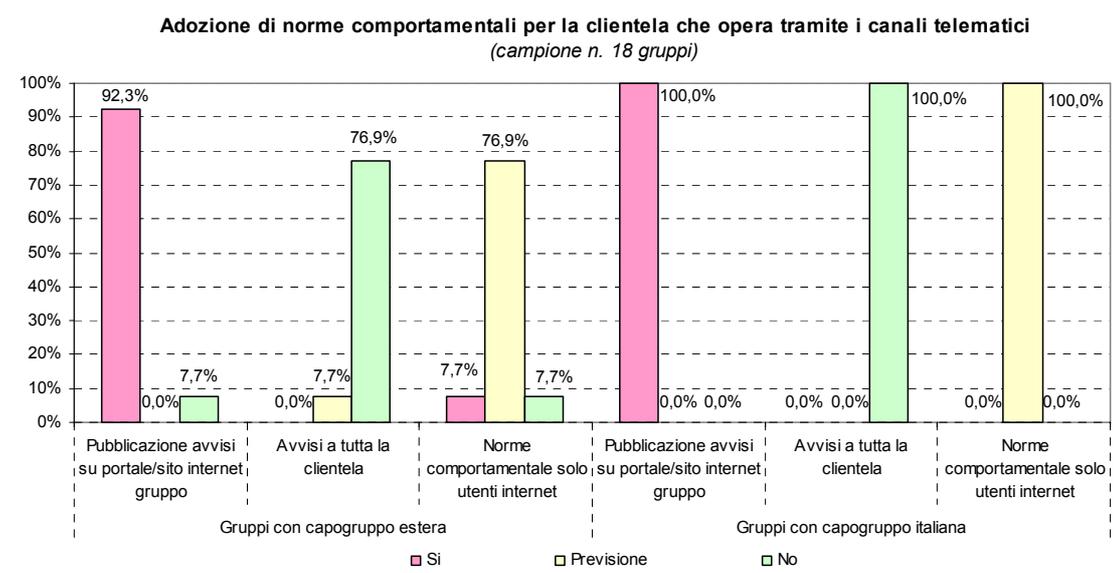


Figura 32

Oltre a queste iniziative, la quasi totalità dei gruppi ha adottato al proprio interno specifiche contromisure organizzative e *policy* di sicurezza, prevedendo anche strutture organizzative permanenti dedicate allo scopo. Tra le misure di sicurezza, generalizzata è l'adozione di tecniche di "autenticazione forte" della clientela, di procedure codificate in risposta alle frodi informatiche, di meccanismi specifici di controllo sull'operatività dei clienti mirati ad una tempestiva individuazione delle frodi. Diffuso è anche il ricorso a forme di collaborazione con le forze dell'ordine, finalizzata alla prevenzione/repressione delle frodi, e a piani di formazione del personale adibito ai *call center* a supporto della clientela.

Tecniche (come la scansione periodica del *Web* con specifici software di ricerca e l'analisi dei *log*) utili per l'individuazione di possibili azioni fraudolente, quali la simulazione nel *Web* dei siti internet delle banche del gruppo, sono state dichiarate utilizzate da circa l'80% dei gruppi del campione.

4. Analisi dei costi ICT per indici

Nel rilevare gli aspetti economici dell'ICT, particolare attenzione si è posta nel considerare l'incidenza dei costi ICT (intesi come TCO) in rapporto ad altre grandezze economiche significative: nello specifico, il totale attivo, i costi operativi e il margine d'intermediazione⁽⁷⁾.

Si può osservare che i costi ICT del campione in esame - con esclusione dei due gruppi che non hanno fornito i dati economici - incidono mediamente per lo 0,17% sul totale attivo, per il 12,2% sui costi operativi e per l'8,1% sul margine d'intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo piuttosto ampie - in particolare con riguardo a queste ultime due voci di bilancio - dovute principalmente alla diversità di nazionalità, dimensione e operatività dei gruppi partecipanti all'indagine (cfr. *Figura 33*).

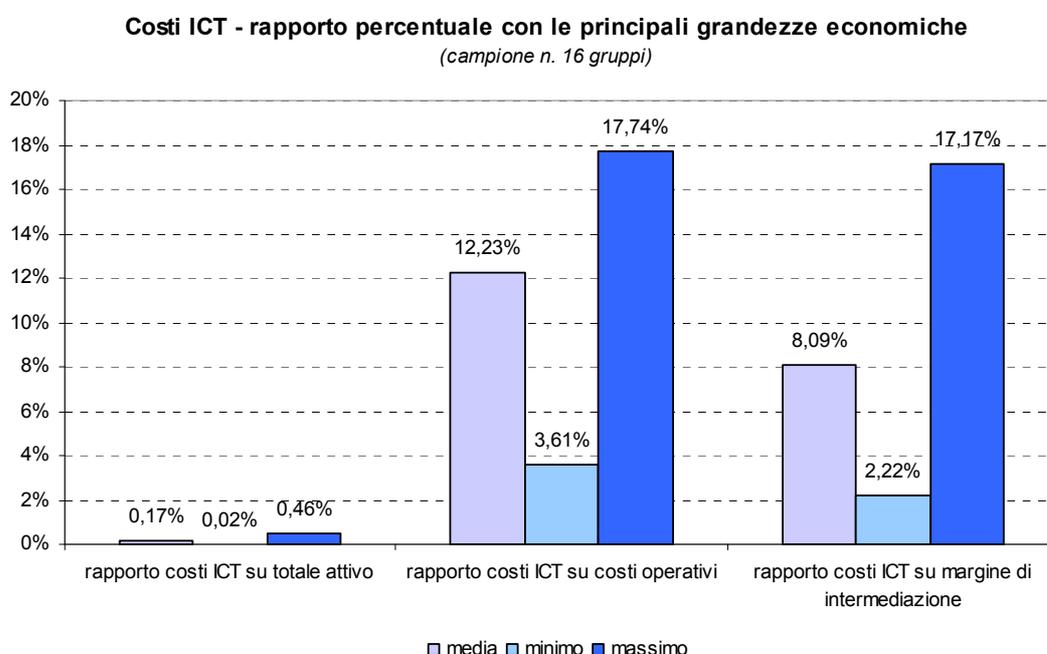


Figura 33

Si è consapevoli dei problemi di confrontabilità dei dati che sempre accompagnano rilevazioni a carattere internazionale⁽⁸⁾ e anche del fatto che il campione esaminato comprende - come più volte sottolineato - soggetti di dimensioni e caratteristiche strategico-operative diverse. Pur con tali limiti, si ritiene che l'elaborazione dei dati raccolti possa fornire utili indicazioni in merito a importanti

⁷ Tutti i dati economici sono stati forniti direttamente dai gruppi partecipanti all'Indagine.

⁸ Al fine di assicurare la massima omogeneità delle informazioni, nelle istruzioni per la compilazione del questionario sono stati forniti i criteri di segnalazione e le definizioni degli aggregati.

aspetti concernenti la gestione dell'ICT in un insieme significativo di gruppi bancari europei (cfr. *Tabella 1*).

Allo scopo di ottenere una maggiore coerenza delle analisi comparative, il campione dei gruppi che hanno fornito i dati quantitativi richiesti è stato suddiviso in tre sottoinsiemi, in relazione alle dimensioni aziendali (totale attivo al 31.12.2009). Il primo sottoinsieme (“principali”) comprende sette gruppi ⁹, il secondo (“grandi”) ne comprende sei, il terzo (“altri”) ne comprende cinque (cfr. *Nota metodologica*).

Dal confronto fra i tre insiemi di indicatori risulta, in particolare, che i gruppi “principali” presentano in media, rispetto agli altri due, un’incidenza meno elevata dei costi ICT sul totale attivo e sul margine d’intermediazione, mentre l’incidenza sui costi operativi risulta in linea con quella dei gruppi “grandi”, entrambe inferiori allo stesso indicatore relativo ai gruppi “altri” (cfr. *Tabella 2*).

⁹ Solo cinque dei sette gruppi “principali” hanno fornito i dati economici richiesti.

Gruppi internazionali: indicatori di costo ICT

Anno 2009

Indicatori	Gruppi	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	16	1,7	61,0%
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	16	12,2	31,3%
<i>Costi ICT/Margine intermediazione (%)</i>	16	8,1	52,1%
<i>Costi ICT/Totale dipendenti – esclusi dip. ICT (migliaia di euro)</i>	16	18,2	68,2%
<i>Dipendenti ICT/Totale dipendenti (%)</i>	16	6,7	66,2%
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	16	1,4	47,4%
<i>Margine intermediazione/Totale attivo (%)</i>	16	2,4	47,2%
<i>Cost-income (%)</i>	15	60,5	24,8%

Tabella 1

Gruppi internazionali: indicatori di costo ICT

Anno 2009

Indicatori	Gruppi Principali			Gruppi Grandi			Gruppi Altri		
		Media	Coeff. di variazione		Media	Coeff. di variazione		Media	Coeff. di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	5	1,4	26,2%	6	1,8	53,0%	5	1,9	86,8%
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	5	11,6	23,0%	6	11,5	41,9%	5	13,7	27,9%
<i>Costi ICT/Margine intermediazione(%)</i>	5	6,5	29,3%	6	8,2	65,3%	5	9,6	48,3%
<i>Costi ICT/Totale dipendenti – esclusi dip. ICT (migliaia di euro)</i>	5	15,1	24,7%	6	19,7	95,2%	5	19,5	53,1%
<i>Dipendenti ICT/Tot. Dipendenti (%)</i>	5	6,7	50,1%	6	6,3	86,6%	5	7,2	69,1%
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	5	1,2	11,3%	6	1,5	30,3%	5	1,5	78,0%
<i>Margine intermediazione/Totale attivo (%)</i>	5	2,3	30,6%	6	2,6	41,6%	5	2,1	75,0%
<i>Cost-income (%)</i>	5	56,1	15,3%	5	56,5	23,8%	5	68,9	29,1%

Tabella 2

APPENDICE

Nota metodologica

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 delle particolari procedure per l'individuazione delle eventuali anomalie nelle segnalazioni ("outliers"); nelle elaborazioni le anomalie della specie - qualora non rettificate - escludono il gruppo nelle relative elaborazioni.

I valori numerici riportati su alcuni grafici risentono dell'errore di arrotondamento alla prima/seconda cifra decimale. Pertanto, la somma dei valori rappresentati può non risultare pari al 100%.

I valori percentuali medi riportati nei grafici sono sempre calcolati rapportando dapprima le grandezze di ciascun dei gruppi e, successivamente, mediando i rapporti ottenuti; questa modalità ci consente di ridurre l'effetto dovuto alla presenza nel campione in esame di gruppi con dimensioni e grandezze economiche talvolta poco confrontabili.

Il coinvolgimento dei gruppi esteri è stato realizzato sia mediante le banche aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d'Italia.

I dati economici e organizzativi fanno riferimento all'intero gruppo bancario in tutte le sue articolazioni⁽¹⁰⁾.

Ai fini della Rilevazione, i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: l'una per nazionalità della capogruppo (italiana/estera) e l'altra dimensionale.

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base del valore dichiarato per il "Totale attivo" al 31.12.2009; sono state individuate tre fasce in ordine decrescente (sette gruppi "principali", sei gruppi "grandi" e cinque gruppi "altri").

Un'ulteriore classificazione è stata introdotta, nel corrente esercizio, in base alla tipologia di attività prevalente dichiarata dai gruppi bancari interpellati. A tal fine è stata posta nel questionario un'apposita domanda volta a valutare l'incidenza percentuale, sull'operatività complessiva dei gruppi, dei seguenti settori: *Retail Banking*, *Corporate/Investment Banking*, *Private Banking* e altro⁽¹¹⁾. Questa

¹⁰ Nell'indagine nazionale, i dati vengono richiesti limitatamente alla componente bancaria italiana dei gruppi; pertanto i dati relativi ai gruppi italiani presentati nell'Indagine internazionale sono diversi da quelli esposti nella Rilevazione nazionale.

¹¹ La classificazione per tipologia di attività si basa sui valori percentuali dichiarati nell'apposita domanda (1b) del questionario. I gruppi che hanno dichiarato, in una delle attività individuate, percentuali superiori al 50% vengono classificati nella classe di gruppi che svolgono in prevalenza quel tipo di attività; percentuali inferiori o uguali al 50%, in ognuna delle attività, assegnano il gruppo

classificazione è stata utilizzata per evidenziare come variano le scelte organizzative nella gestione dell'ICT al variare dei segmenti di mercato sui quali ciascun gruppo ha impostato la propria operatività.

Un quadro di sintesi della composizione dei gruppi partecipanti all'indagine, rappresentati in base alla propria dimensione operativa (totale attivo) e alla tipologia prevalente di operatività, è rappresentato nella *Figura 34*.

Campione dei gruppi per dimensione e tipologia operativa prevalente
(Parametro dimensionale: totale attivo; Campione: 18 gruppi)

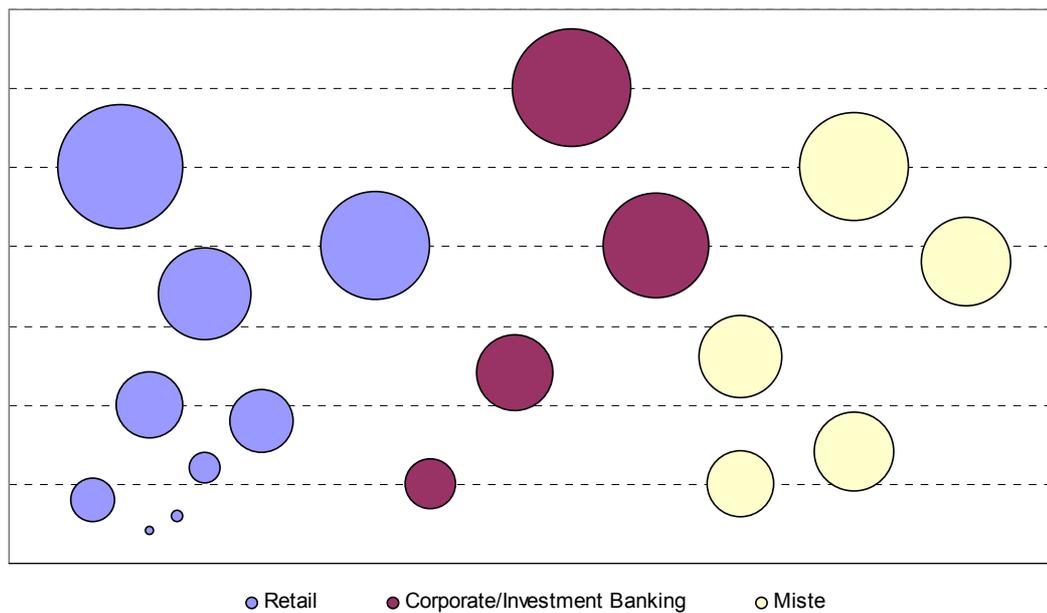


Figura 34

a una classe operativa definita "Mista". Nessuno dei gruppi rispondenti ha dichiarato percentuali di *Private Banking* superiori al 50%; pertanto tale classificazione non è stata presa in considerazione.

Classificazione per nazionalità della capogruppo

Gruppi Bancari con capogruppo italiana (5)

Banco Popolare

Gruppo Banca Sella

Intesa Sanpaolo

Unicredit Group

Veneto Banca Holding

I gruppi sono gli stessi che hanno partecipato alla Rilevazione per il 2008.

Gruppi Bancari con capogruppo estera (13), di cui:

- coinvolti tramite banche del gruppo aderenti alla CIPA (4)

BNP Paribas (*), Francia (per il tramite di BNL)

Crédit Agricole Group (*), Francia (per il tramite di Cariparma)

Deutsche Bank AG (*), Germania (per il tramite di Deutsche Bank)

Dexia Credit Local SA, Francia (per il tramite di Dexia Crediop)

- coinvolti tramite le Filiali insediate in Italia (9)

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA (*), Spagna

Barclays Bank plc (*), Regno Unito

Commerzbank AG (*), Germania

Credit Suisse (*), Svizzera

ING Direct NV (*), Olanda

Rabobank (*), Olanda

Royal Bank of Scotland, Regno Unito

Santander (*), Spagna

UBS (*), Svizzera

I gruppi con capogruppo estera contrassegnati da (*) hanno partecipato anche alla Rilevazione per il 2008. ING Direct NV ha partecipato come gruppo autonomo (non a livello di ING Groep).

Classificazione dimensionale

Gruppi principali (“totale attivo” superiore a 1.000 miliardi di euro) (7)

Barclays Bank plc
BNP Paribas
Crédit Agricole Group
Deutsche Bank AG
Royal Bank of Scotland
Santander
UBS

Gruppi grandi (“totale attivo” compreso tra 1000 e 500 miliardi di euro) (6)

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA
Commerzbank AG
Credit Suisse
Intesa Sanpaolo
Rabobank
Unicredit Group

Gruppi altri (“totale attivo” inferiore a 500 miliardi di euro) (5)

Banco Popolare
Dexia Credit Local
Gruppo Banca Sella
ING Direct NV
Veneto Banca Holding

Classificazione per tipologia di attività

Prevalentemente “Retail Banking” (9)

BNP Paribas
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA
Banco Popolare
Crédit Agricole Group
Gruppo Banca Sella
ING Direct NV
Intesa Sanpaolo
Santander
Veneto Banca Holding

Prevalentemente “Corporate and Investment Banking” (4)

Credit Suisse
Deutsche Bank AG
Dexia Credit Local
Royal Bank of Scotland

Prevalentemente “Misto” (5)

Barclays Bank Plc
Commerzbank AG
Rabobank
UBS
Unicredit Group