

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

---

Profili economici e organizzativi  
Anno 2010

CIPA, 2011

**Indirizzo**

Banca d'Italia  
Servizio Innovazione e Sviluppo Informatico  
Divisione Sviluppo Automazione Interbancaria  
Centro Donato Menichella  
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Fax**

+39 06 4792 6801

**Website**

[www.cipa.it](http://www.cipa.it)

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell'ABI.

*Coordinamento del  
gruppo interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Isabella Vicari  
**ABI** Romano Stasi



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Paola Mostacci  
Pier Luigi Polentini  
Alessandro Pasciuto  
Andrea Gentili  
Ernesto Ferrari  
Daniela D'Amicis  
Francesco Cavallo  
**ABI Lab** Silvia Attanasio  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
**Monte dei Paschi di Siena** Filiberto Luigi Rossi  
Maria Evangelista  
**UniCredit** Sebastiano Vita  
**Credito Emiliano – CREDEM** Sara Giroldi  
Paolo Torelli  
**Intesa Sanpaolo** Antonio Melina  
Claudio Paglia  
Giambattista Arezzi  
**Deutsche Bank** Christian Altomare  
**Unione di Banche Italiane** Fabrizio Belloli  
**UGF Banca** Leonardo Gioscia  
**Banca Sella** Marco Bruzzesi  
Marco Coda  
**Banco di Desio e della Brianza** Massimo Filippi  
**Banco Popolare** Francesca Mastella  
**Veneto Banca** Lucia Pastore  
**Credito Valtellinese** Emilio Saglio  
Mauro Selvetti  
**Banca Popolare dell'Emilia Romagna** Giampiero Melegari  
**Banca Etruria** Giovanni Bonacci  
Giovanni Scoscini  
**Bipiemme – Banca Popolare di Milano** Giorgio Vivori  
**Banca Popolare di Sondrio** Elisa Guglielmana  
**Banca Popolare di Vicenza** Stefano Buccino  
**Banca delle Marche** Agostino Luconi  
Paolo Branchesi  
**Cassa di Risparmio di Ferrara** Stefano Punzetti  
Franco Tinghino  
**Banca Carige** Patrizia Rossi  
Massimo Riminucci  
**Cariparma Crédit Agricole** Paolo Zacco



# 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 Technology* (IT) 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'IT in ambito creditizio.

Proseguendo in un percorso di semplificazione e razionalizzazione, dal 2010 la Rilevazione si sviluppa in due momenti distinti: l'uno, a cui si riferisce il presente rapporto, dedicato ai profili economici, organizzativi e di *governance* dell'IT; l'altro, riservato ai profili tecnologici e di sicurezza, che analizza l'IT nel contatto con la clientela e nelle scelte di *sourcing*, con particolare attenzione alle tecnologie innovative e ai presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico\*.

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](http://www.cipa.it)) e dell'ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)).

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Sandro APPETITI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI

Giovanni SABATINI

Roma, luglio 2011

---

\* Cfr. Rapporto "Tecnologie innovative, canali distributivi e misure di sicurezza", anno 2010.



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine .....</b>	<b>1</b>
<b>Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione .....</b>	<b>7</b>
<b>Evoluzione del sistema bancario italiano .....</b>	<b>11</b>
<b>Capitolo 1. Risultati dell'indagine per gruppi bancari .....</b>	<b>13</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	13
1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche .....	21
1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi.....	23
1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi .....	25
1.5 Analisi della spesa IT per aree funzionali.....	27
1.6 Interventi evolutivi e di <i>compliance</i> .....	31
1.7 Analisi dei costi IT per indici.....	33
1.8 Profili organizzativi.....	43
<b>Capitolo 2. Risultati dell'indagine per banche individuali .....</b>	<b>55</b>
2.1 Costi IT.....	55
2.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	55
2.3 Analisi dei costi IT per indici.....	58
<b>Capitolo 3. Note metodologiche .....</b>	<b>61</b>
3.1 Generalità .....	61
3.2 Campione dei gruppi bancari.....	61
3.3 Campione delle banche individuali.....	65
3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT .....	69
<b>Appendice .....</b>	<b>71</b>



---

# Indice delle figure

Figura 1 Rappresentatività del campione .....	7
Figura 2 Attività bancaria .....	8
Figura 3 Modelli organizzativi di <i>sourcing</i> .....	9
Figura 4 Andamento del TCO .....	13
Figura 5 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2010 .....	14
Figura 6 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO .....	14
Figura 7 Previsione del TCO dell'intero campione dei gruppi .....	15
Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale .....	15
Figura 9 Variazione percentuale del TCO .....	16
Figura 10 Cause di riduzione del TCO rispetto alle previsioni .....	16
Figura 11 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT .....	17
Figura 12 Fasce di risparmio ottenuto con le attività di ottimizzazione .....	18
Figura 13 Spesa per la sicurezza informatica .....	18
Figura 14 Costi di integrazione in % del TCO .....	19
Figura 15 Gruppi che hanno sostenuto costi di integrazione .....	20
Figura 16 I costi di integrazione per aree tematiche .....	20
Figura 17 Il TCO per aree tematiche .....	21
Figura 18 Il <i>cash out</i> per aree tematiche .....	22
Figura 19 Gli investimenti per aree tematiche .....	22
Figura 20 Confronto tra TCO e investimenti per aree tematiche .....	23
Figura 21 Confronto 2009/2010 del TCO per fattori produttivi .....	24
Figura 22 Radar 2009/2010 del TCO per fattori produttivi .....	24
Figura 23 Il TCO per aree tematiche e modelli organizzativi .....	26
Figura 24 Il TCO per fattori produttivi e modelli organizzativi .....	26
Figura 25 Il <i>cash out</i> per aree funzionali .....	27
Figura 26 Il <i>cash out</i> per processo .....	28
Figura 27 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento .....	29
Figura 28 Il <i>cash out</i> per RTB/CTB per classe dimensionale .....	29
Figura 29 Posizionamento individuale per <i>cash out</i> RTB/CTB .....	30
Figura 30 Finalità del <i>cash out</i> per interventi evolutivi .....	31
Figura 31 Quota di <i>compliance</i> del <i>cash out</i> per interventi evolutivi .....	32
Figura 32 Il <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	32
Figura 33 Collocazione delle attività IT .....	43
Figura 34 Collocazione delle attività IT per modello di <i>sourcing</i> .....	44
Figura 35 Il modello organizzativo della fabbrica IT .....	45
Figura 36 La formalizzazione dell' <i>Enterprise Architecture</i> .....	45
Figura 37 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative .....	46

Figura 38	Frequenza di raccolta delle esigenze IT .....	46
Figura 39	Modalità di raccolta delle esigenze IT.....	47
Figura 40	Le priorità nei progetti IT: importanza relativa dei fattori.....	47
Figura 41	Indagini di <i>customer satisfaction</i> nel settore IT: frequenza .....	48
Figura 42	Indagini di <i>customer satisfaction</i> nel settore IT: modalità .....	48
Figura 43	Indagini di <i>customer satisfaction</i> nel settore IT: elementi esaminati.....	49
Figura 44	Formalizzazione di un sistema di <i>performance</i> IT per classe dimensionale .....	49
Figura 45	Formalizzazione di un sistema di <i>performance</i> IT per modello di <i>sourcing</i> .....	50
Figura 46	Funzione che rileva le <i>performance</i> IT per classe dimensionale .....	50
Figura 47	Funzione che rileva le <i>performance</i> IT per modello di <i>sourcing</i> .....	51
Figura 48	<i>Performance</i> IT: sistema di rilevazione .....	51
Figura 49	<i>Performance</i> IT: elementi rilevati .....	52
Figura 50	Il personale IT: aree tematiche e fasce d'età.....	53
Figura 51	Il personale IT: aree tematiche per modelli di <i>sourcing</i> .....	53
Figura 52	Costi del personale interno per aree tematiche e modelli organizzativi.....	54
Figura 53	Il personale IT: ruolo e genere .....	54
Figura 54	Ripartizione dei costi IT per aree tematiche .....	56
Figura 55	Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi .....	56
Figura 56	Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (intero campione) .....	57
Figura 57	Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (banche singole).....	57
Figura 58	Collocazione delle attività IT .....	58
Figura 59	Rapporti tra le tipologie di costo .....	69
Figura 60	Attività bancaria per classe dimensionale .....	71
Figura 61	Il <i>cash out</i> per RTB/CTB e per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	71
Figura 62	TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	72
Figura 63	TCO per aree tematiche: gruppi Medi .....	72
Figura 64	<i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Principali.....	73
Figura 65	<i>Cash out</i> per processi: gruppi Principali.....	73
Figura 66	<i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Medi .....	74
Figura 67	<i>Cash out</i> per processi: gruppi Medi .....	74
Figura 68	<i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Altri .....	75
Figura 69	<i>Cash out</i> per processi: gruppi Altri.....	75
Figura 70	Finalità del <i>cash out</i> per interventi evolutivi: gruppi Principali .....	76
Figura 71	Finalità del <i>cash out</i> per interventi evolutivi: gruppi Medi.....	76
Figura 72	Finalità del <i>cash out</i> per interventi evolutivi: gruppi Altri .....	76
Figura 73	<i>Cash out</i> per interventi evolutivi di <i>compliance</i> : gruppi Principali.....	77
Figura 74	<i>Cash out</i> per interventi evolutivi di <i>compliance</i> : gruppi Medi A .....	77
Figura 75	<i>Cash out</i> per interventi evolutivi di <i>compliance</i> : gruppi Medi B .....	77
Figura 76	<i>Cash out</i> per interventi evolutivi di <i>compliance</i> : gruppi Altri.....	77

---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 Andamento dei costi di integrazione .....	19
Tabella 2 Classificazione dimensionale e modalità di <i>sourcing</i> dei gruppi.....	25
Tabella 3 Indicatori: 18 gruppi Principali e Medi.....	35
Tabella 4 Indicatori: 22 gruppi (intero campione).....	36
Tabella 5 Indicatori: 5 gruppi Principali .....	37
Tabella 6 Indicatori: 13 gruppi Medi.....	38
Tabella 7 Indicatori: 4 gruppi Altri .....	39
Tabella 8 Indicatori: 7 gruppi con IT in componente bancaria .....	40
Tabella 9 Indicatori: 9 gruppi con IT in società strumentale .....	41
Tabella 10 Indicatori: 6 gruppi con IT in società esterna.....	42
Tabella 11 Indicatori: 116 banche individuali (intero campione).....	60
Tabella 12 Classificazione dimensionale dei gruppi .....	63
Tabella 13 Classificazione dei gruppi per modello di <i>sourcing</i> .....	64
Tabella 14 Classificazione dimensionale delle banche .....	65
Tabella 15 Ripartizione del TCO: 22 gruppi .....	78
Tabella 16 Ripartizione del TCO: 18 gruppi Principali e Medi .....	79
Tabella 17 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali.....	80
Tabella 18 Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A.....	81
Tabella 19 Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi B .....	82
Tabella 20 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso una componente bancaria.....	83
Tabella 21 Ripartizione del TCO: 9 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo ...	84
Tabella 22 Ripartizione del TCO: 6 gruppi con IT presso società esterna.....	85
Tabella 24 Indicatori al netto d'integrazione: 18 gruppi Principali e Medi .....	86
Tabella 23 Indicatori al netto d'integrazione: 22 gruppi (intero campione) .....	87
Tabella 25 Indicatori al netto d'integrazione: 5 gruppi Principali .....	88
Tabella 26 Indicatori al netto d'integrazione: 13 gruppi Medi.....	89
Tabella 27 Indicatori al netto d'integrazione: 7 gruppi con IT in componente bancaria ....	90
Tabella 28 Indicatori al netto d'integrazione: 9 gruppi con IT in società strumentale .....	91
Tabella 29 Indicatori al netto d'integrazione: 6 gruppi con IT in società esterna .....	92
Tabella 30 Indicatori totali: 18 gruppi Principali e Medi .....	93
Tabella 31 Indicatori totali: 22 gruppi (intero campione) .....	94
Tabella 32 Indicatori totali: 5 gruppi Principali.....	95
Tabella 33 Indicatori totali: 13 gruppi Medi .....	96
Tabella 34 Indicatori totali: 4 gruppi Altri.....	97
Tabella 35 Indicatori totali: 7 gruppi con IT in componente bancaria .....	98
Tabella 36 Indicatori totali: 9 gruppi con IT in società strumentale.....	99
Tabella 37 Indicatori totali: 6 gruppi con IT in società esterna .....	100

---

Tabella 38 Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori .....	101
Tabella 39 Ripartizione del TCO: 7 banche Grandi .....	102
Tabella 40 Ripartizione del TCO: 22 banche Medie .....	103
Tabella 41 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole A.....	104
Tabella 42 Ripartizione del TCO: 16 banche Piccole B.....	105
Tabella 43 Ripartizione del TCO: 8 banche Minori .....	106
Tabella 44 Ripartizione del TCO: 5 banche particolare operatività medio lungo termine	107
Tabella 45 Ripartizione del TCO: 7 banche particolare operatività varie .....	108
Tabella 46 Ripartizione del TCO: 4 banche particolare operatività telematiche.....	109
Tabella 47 Indicatori totali: 116 banche individuali (intero campione) .....	110

---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Profili economici e organizzativi per il 2010 presenta una novità: l'inserimento delle società strumentali di gruppo, che forniscono servizi IT, nel perimetro dell'indagine. La scelta ha consentito una rappresentazione più articolata della spesa informatica e una maggiore visibilità di investimenti e ammortamenti per quei gruppi che affidano servizi IT a società strumentali.

Per l'indagine sono stati utilizzati, come di consueto, due campioni: uno per la rilevazione "di gruppo" e uno per quella "individuale". Il campione "gruppi" è costituito dai primi 18 gruppi bancari per totale attivo<sup>1</sup> e da 4 gruppi inseriti nel 2009, per un totale di 22 elementi<sup>2</sup>; il campione "banche" è composto da 116 banche, di cui 16 "singole", ovvero non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti alla rilevazione.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato circa l'80% del sistema bancario italiano in termini di fondi intermediati; il 76,5% è stato esaminato in un'ottica consolidata.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte dei gruppi del campione svolge primariamente attività di tipo *retail*, che rappresenta in media il 73% dell'operatività complessiva.

Con riferimento alla gestione dei servizi IT, tutti i gruppi del campione dichiarano consolidato l'attuale assetto organizzativo, sostanzialmente immutato rispetto alla situazione del 2009<sup>3</sup>.

## Gruppi bancari

L'andamento dei costi IT<sup>4</sup>, a campione costante, ha registrato nel 2010 una riduzione del 6,4%; i costi si sono attestati a 3.799 milioni di euro. Tale riduzione, seppure inferiore rispetto a quella dell'anno passato<sup>5</sup>, è stata tuttavia superiore alla previsione: erano stati infatti stimati costi per 3.897 milioni di euro, che prefiguravano un calo del 3,9% rispetto al 2009. Le previsioni per il 2011, sempre a campione costante, vedono una decisa inversione di rotta e stimano un aumento dei costi del 4,3%.

La valutazione è confermata dalla previsione formulata dall'intero campione: a fronte di un TCO a consuntivo per il 2010 pari a 3.865 milioni di euro, la stima per il 2011 prevede un aumento, in termini percentuali, sempre del 4,3%.

---

<sup>1</sup> I 18 gruppi costituiscono il "campione costante" dal 2008.

<sup>2</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi "principali", 13 gruppi "medi" e 4 gruppi "altri" (cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche).

<sup>3</sup> 7 gruppi accentrano i servizi IT prevalentemente presso una banca del gruppo, 9 affidano l'IT a una società strumentale (i 16 gruppi sono considerati quindi in *insourcing*) e 6 gestiscono l'IT presso una società esterna (in *outsourcing*).

<sup>4</sup> Il termine "costi" fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), ovvero l'insieme di spese correnti più ammortamenti (incluse svalutazioni).

<sup>5</sup> La diminuzione era stata del 15,9% (10,9% al netto dei costi di integrazione).

---

La diminuzione complessiva registrata nel 2010 continua a essere influenzata, in misura significativa, dal ridursi dei costi di integrazione, scesi a 75 milioni di euro dai 191 milioni circa del 2009; al netto di tali costi, infatti, la contrazione del TCO risulta più contenuta (-3,7%). Come conferma la continua diminuzione dei costi di integrazione, le grandi operazioni di concentrazione fra banche, molto rilevanti negli anni precedenti, si sono quasi esaurite. Il fenomeno tende ormai a riguardare un numero limitato di gruppi<sup>6</sup>, per lo più di grandi dimensioni; i costi di integrazione rappresentano oggi una percentuale piuttosto contenuta sul TCO dei gruppi interessati (in media, poco meno del 4%) e riguardano prevalentemente l'area "applicazioni" (acquisto, sviluppo e manutenzione di software applicativo).

Disaggregando i dati su base dimensionale, l'analisi dei costi IT, sia al lordo sia al netto dei costi di integrazione, conferma che anche per il 2010 sono i gruppi "principali" a determinare la *trend*.

Oltre all'andamento negativo del quadro economico, sulla riduzione complessiva dei costi continua a incidere il dispiegarsi degli effetti positivi dei processi di integrazione, in termini di razionalizzazione e maggiore efficienza nella gestione dell'IT. I gruppi, soprattutto quelli che gestiscono la funzione IT tramite una società strumentale, hanno definito al loro interno modalità strutturate per l'ottimizzazione dei costi, fissando obiettivi di riduzione o avviando apposite iniziative. Tra queste, al primo posto si ritrovano la rinegoziazione dei contratti (28,7%) e la sostituzione dei fornitori (15%), unite a scelte di razionalizzazione nei consumi e nell'uso di prodotti e servizi. Il 28,6% dei gruppi ha conseguito risparmi superiori al 6%.

La spesa per la sicurezza informatica sostenuta dai gruppi bancari è mediamente pari al 2,3% del TCO. La previsione per il 2011 è sostanzialmente invariata (2,4%): solo due gruppi prevedono una significativa riduzione di tali costi<sup>7</sup>.

La ripartizione della spesa IT per "aree tematiche"<sup>8</sup>, a campione costante, indica che all'area "applicazioni" va la quota maggiore: il 34,5% se si considera il TCO, il 37% circa se si fa riferimento al *cash out*<sup>9</sup>; nella ripartizione dei soli investimenti, la quota assorbita dalle "applicazioni" sale al 52,7%. Il *cash out* totale ammonta, per l'intero campione, a 4.156 milioni di euro.

L'inserimento nel perimetro del gruppo delle società strumentali ha portato a una più puntuale ripartizione dei costi per "fattori produttivi"<sup>10</sup>. La quota del TCO assorbita da "servizi da società esterna" è salita al 47,2% (dal 36,8% dello scorso anno): in essa è confluita una parte della percentuale che nel 2009 andava a "servizi da società strumentale di gruppo". Risultano meglio valorizzate anche le risorse assorbite dal "personale IT interno": il valore, che nel 2010 include anche il personale della società strumentale, risulta raddoppiato (14% contro il 7,2%).

La ripartizione della spesa IT per "aree funzionali"<sup>11</sup>, quest'anno riferita al *cash out* piuttosto che al TCO, ha confermato che la quota maggiore va all'area "Operations" (58,6%), e, all'interno di questa, ai processi di "Finanza/tesoreria" (16,7%).

---

<sup>6</sup> Sebbene quest'anno abbia interessato più gruppi di quanti lo avessero in previsione nel 2009: 8 invece di 5.

<sup>7</sup> L'incidenza sul TCO della spesa per la sicurezza informatica risulta molto variabile da gruppo a gruppo (da 0,8% a 4,5%).

<sup>8</sup> Le aree tematiche considerate sono: sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni (cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche).

<sup>9</sup> Inteso come l'insieme di spese correnti più investimenti.

<sup>10</sup> I fattori produttivi considerati sono: hardware, software, personale interno, servizi da terzi, altri costi IT (cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche).

<sup>11</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

---

Collegata a questa è la ripartizione del *cash out* tra funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e cambiamento (*Change the business – CTB*). Il *Run* assorbe in media circa il 65,5% del *cash out* IT, contro il 34,5% del *Change*; rispetto allo scorso anno, in cui si faceva riferimento al TCO, è salita la quota dedicata al *Change* (era il 30,8%). Osservando la ripartizione dimensionale dei gruppi, si riconferma che la spesa IT dedicata al *Run* cresce al diminuire della dimensione dei gruppi. Sia nel *Run* che nel *Change*, prevale decisamente la quota di risorse dedicata all'area *Business* (attività *core*) su quella destinata all'area *Functions* (attività di supporto funzionale).

In valore assoluto, il *cash out* per interventi evolutivi è stato pari a circa 908 milioni di euro; di questi, il 33,9% è andato allo "sviluppo del business". Tale percentuale, in aumento rispetto al valore dello scorso anno (30,5%), conferma una tendenza già manifestatasi nel 2009.

La spesa per interventi di *compliance* è diminuita anche quest'anno: si è attestata infatti a 112 milioni di euro, confermando il *trend* in costante discesa negli ultimi tre anni. La sua incidenza media sul *cash out* per interventi evolutivi è scesa dal 19,1% del 2009 al 13,5%. Gli "interventi connessi a normative pregresse" sono quelli che hanno assorbito la quota maggiore, seguiti dagli interventi per SEPA/PSD.

La riduzione della spesa IT nel 2010 si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo. Prendendo a riferimento il campione costante dei 18 gruppi, si osserva che gli indicatori che rapportano i costi IT al margine di intermediazione e al risultato di gestione, dopo la forte riduzione riscontrata nel biennio 2008-2009, presentano nel confronto 2009-2010 un trend in lieve aumento. Il fenomeno appare riconducibile principalmente a un andamento differenziato dei valori considerati nel calcolo degli indicatori: alla più contenuta contrazione dei costi IT riscontrata nel 2010 ha corrisposto, in alcuni casi, una sensibile diminuzione delle grandezze economiche in esame, determinata dall'ulteriore peggioramento dei risultati reddituali dello stesso esercizio. Dopo la discesa dello scorso anno, l'indicatore che raffronta i costi IT ai costi operativi assume un andamento stabile.

Con riguardo alle grandezze operative, gli indicatori di costo IT presentano un andamento analogo di sostanziale stabilizzazione, in presenza di una diminuzione sia del numero di sportelli sia del numero di dipendenti nell'esercizio in esame.

Gli indicatori dei gruppi "principali" assumono i valori più simili a quelli dell'intero campione, mentre quelli riferiti ai gruppi "medi" risultano generalmente più alti<sup>12</sup>; i gruppi "altri" espongono indicatori di costo sensibilmente inferiori. Anche nel 2010 gli indici che rapportano il totale attivo al numero di dipendenti e di sportelli testimoniano una maggiore produttività dei gruppi "principali" rispetto ai gruppi "medi" e ai gruppi "altri".

L'analisi degli indicatori di costo IT applicata ai gruppi ripartiti per modello organizzativo di gestione dei servizi informatici indica valori comparabili per i gruppi in *insourcing* (sia presso una componente bancaria sia presso una società strumentale), con punteggi mediamente più alti rispetto a quelli dell'intero campione; nei gruppi in *outsourcing*, tutti gli indicatori risultano nettamente inferiori. Gli indicatori che fanno riferimento ai risultati aziendali segnalano una maggiore produttività dei dipendenti (espressa dal rapporto tra totale attivo e dimensione del personale) nei gruppi che si avvalgono della società strumentale, rispetto alle altre due classi, a fronte di un più elevato rapporto costi IT/numero dipendenti.

Gli indicatori di costo sopra rilevati hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

---

<sup>12</sup> Per entrambe le classi fa eccezione l'indicatore "costi IT/risultato di gestione".

---

Analizzando le attività IT, organizzate per area tematica e per modelli di *sourcing*, si evidenziano alcune modalità di gestione preferenziali. Tutti i gruppi, anche alcuni in *outsourcing*, gestiscono *in-house* una parte, più o meno consistente, delle “applicazioni” e dei “sistemi periferici”; alcuni dei gruppi in *insourcing* presso una componente bancaria fanno anche ricorso a forme di *outsourcing*, prevalentemente per i “sistemi centrali” e i “sistemi trasmissivi”. L'*outsourcing* avviene nel perimetro dell'Unione Europea, risultando residuale, e limitato alle “applicazioni”, il ricorso a società extra-UE.

Con riferimento al modello organizzativo prevalente della “fabbrica IT”, l'81,8% dei gruppi adotta un modello centralizzato, talvolta affiancato da alcuni centri di competenza; nessuno applica un modello decentrato.

Sull'intero campione, 12 gruppi hanno una struttura formalizzata di *Enterprise Architecture*, quasi sempre con responsabilità affidata alla funzione IT; 18 gruppi prevedono un settore IT dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative.

Quest'anno i gruppi hanno dichiarato un aumento nella frequenza di raccolta delle esigenze delle aree di *business*: il *demand management* viene affrontato da più della metà dei gruppi con due o più momenti di raccolta all'anno.

Il 77,3% del campione adotta criteri formalizzati per l'assegnazione delle priorità nella formazione del portafoglio progetti. Il criterio che ha maggior peso è l'“innovazione del *business* e delle attività”, seguito dalla “compatibilità economica” e dall'“ottimizzazione dei processi di lavoro”.

La Rilevazione 2010 per la prima volta dedica attenzione al tema della *performance* IT: circa l'82% dei gruppi (tutti i “principali”) ha, o prevede a breve, un sistema formalizzato per la rilevazione della *performance* del settore IT. I sistemi di rilevazione sono preferenzialmente *ad hoc*, piuttosto che basati su standard di riferimento. L'elemento di valutazione ritenuto più importante è costituito dai “livelli di servizio”, seguito dai “costi del processo o dei servizi” e dai “tempi di realizzazione”.

Altra novità della Rilevazione 2010 è l'approfondimento sul personale IT, teso ad analizzare la distribuzione per età, per collocazione rispetto alle aree tematiche e per genere, nonché a rilevare l'impiego di standard di riferimento per identificare competenze e profili professionali.

Mediamente, il personale IT è composto per circa il 60% da dipendenti tra i 35 e i 50 anni; il restante 40% è ripartito equamente tra gli *over 50* e gli *under 35*. Il personale meno giovane è prevalentemente assegnato all'area “sistemi centrali”, quello più giovane opera maggiormente nell'ambito dei “sistemi periferici”. Il numero di donne scende al salire nella gerarchia: da circa una ogni due uomini nelle aree professionali a una ogni dieci tra i dirigenti. Nessuno dei gruppi del campione dichiara l'impiego di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali IT.

## Banche individuali

Il campione delle banche individuali, composto per la gran parte da banche appartenenti ai 22 gruppi esaminati, presenta andamenti analoghi a quelli rilevati con riferimento al campione “gruppi”.

Quest'anno un numero maggiore di banche (95) ha effettuato in modo puntuale la ripartizione dei costi per “aree tematiche”: le aree “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi IT, rimanendo su valori pressoché analoghi a quelli del 2009. L'analisi per “fattori produttivi”, a parità di campione, conferma nettamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: il 62% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza; una quota decisamente più contenuta (20,5%) è riconducibile ai servizi forniti da una società esterna. Con riferimento alle

---

16 banche “singole”, la quota di costi attribuita alla “società esterna” diventa assolutamente prevalente (67,3%).

La ripartizione dei costi per fattori produttivi trova riscontro nei modelli organizzativi di gestione dell’IT. Il 58,6% dell’intero campione di banche individuali affida la gestione dei sistemi di elaborazione centrale e del software applicativo prevalentemente a una società strumentale del gruppo di appartenenza, il 24,1% a una società esterna.

L’analisi dei costi IT per indicatori, condotta anche con riferimento alle banche ripartite per classi dimensionali, mostra un andamento in linea con quello degli ultimi anni: l’incidenza dei costi IT sui fondi intermediati raggiunge il valore più basso per le banche “grandi”, seguito da vicino da quello delle banche “maggiori”. Risultano mediamente più alti gli indici delle altre quattro classi.

Prendendo a riferimento i principali aggregati di conto economico, emerge che gli indicatori che rapportano i costi IT al margine di intermediazione e ai costi operativi risultano più alti nel caso delle banche “maggiori” e più bassi per le “grandi”.

Proseguendo un andamento già evidenziato nel 2009, le banche “maggiori” presentano inoltre, rispetto alle altre classi dimensionali, costi nettamente superiori in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrisponde una più elevata produttività (in termini di fondi intermediati) dei dipendenti e più ampi volumi operativi per sportello.

Anche per le banche vale quanto detto in merito al valore meramente statistico degli indicatori proposti, che non rappresentano pertanto una valutazione di merito sulle scelte in materia IT né un’indicazione di carattere strategico.



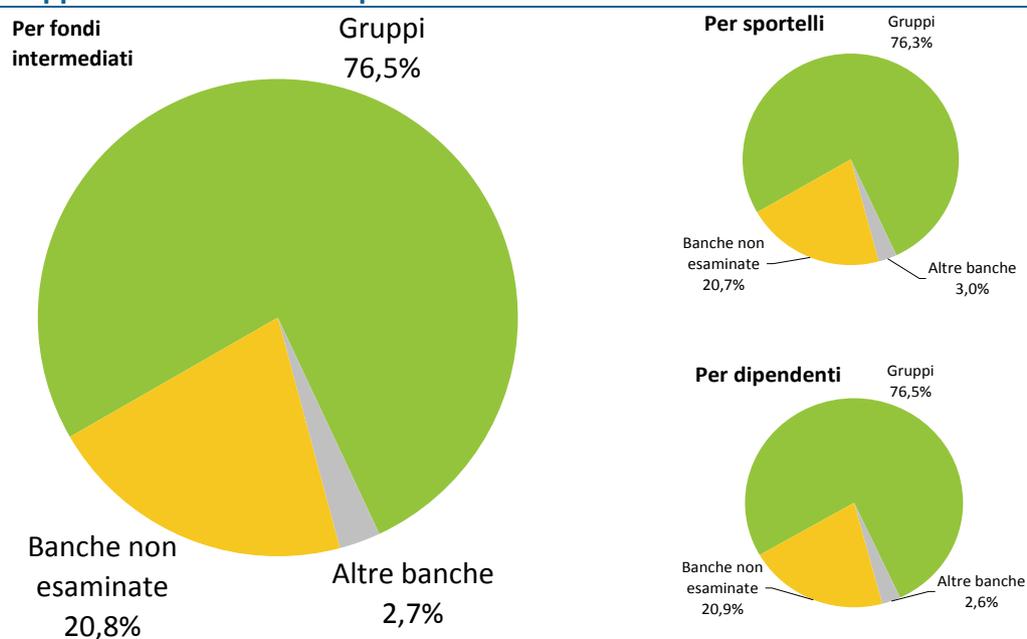
# Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione

La "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi" 2010 presenta una novità: l'inserimento delle società strumentali di gruppo, che forniscono servizi IT, nel perimetro della rilevazione stessa. Tale scelta, fatta con l'obiettivo di avere una vista consolidata di costi e personale IT, ha consentito una rappresentazione diretta e più articolata della spesa informatica anche per quei gruppi che affidano servizi IT a società strumentali.

Per l'indagine sono stati utilizzati – in linea con una scelta ormai consolidata – due campioni: uno per la rilevazione "di gruppo" e uno per quella "individuale". Il campione "gruppi" è costituito da 22 elementi: i primi 18 gruppi bancari per totale attivo – che costituiscono il campione stabile dal 2008 – e i 4 gruppi<sup>14</sup> presenti dal 2009, che seguono i precedenti, sempre con riferimento al totale attivo. Il campione "banche" è composto da 116 banche, di cui 16 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti alla rilevazione.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato circa l'80% del sistema bancario italiano in termini di fondi intermediati; il 76,5% è stato esaminato in un'ottica consolidata (cfr. Figura 1).

**Figura 1 Rappresentatività del campione**

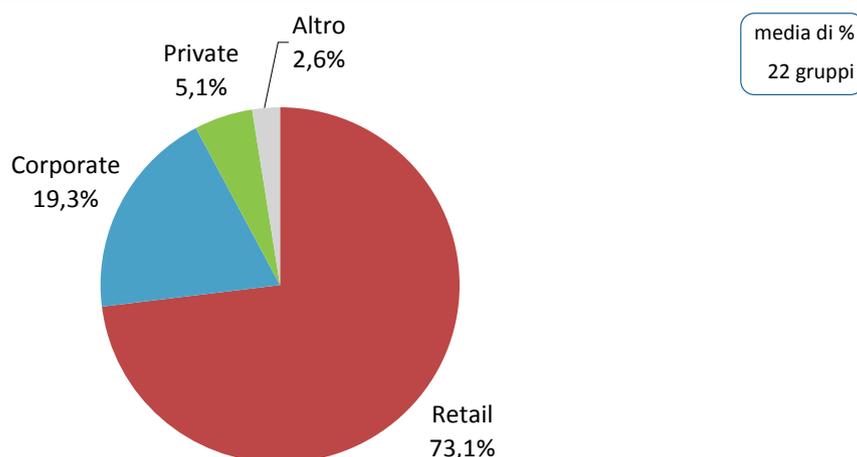


<sup>14</sup> Dei 5 gruppi inseriti nel 2009, quest'anno uno ha partecipato come banca individuale.

Sia in termini di sportelli sia di numero di dipendenti, la rappresentatività del campione non cambia, attestandosi sempre intorno all'80% circa dell'intero sistema.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* copre il 73% dell'operatività complessiva (cfr. Figura 2). Il restante 27% è sostanzialmente costituito da attività di *Corporate and investment banking* (19,3%) e *private banking* (5,1%), mentre altre forme di operatività sono residuali. L'analisi per classe dimensionale conferma tale situazione (cfr. Figura 60 in Appendice).

**Figura 2 Attività bancaria**



Ai fini dell'indagine, i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione. Sotto l'aspetto dimensionale<sup>15</sup> sono stati raggruppati in: 5 gruppi "principali", 13 gruppi "medi" – a loro volta suddivisi in 7 "medi A" e 6 "medi B" – e 4 gruppi "altri".

Con riferimento alla gestione dei servizi IT, sono raggruppati in:

- gruppi in cui i servizi IT sono accentrati prevalentemente presso una banca del gruppo (7);
- gruppi che affidano l'IT a una società strumentale del gruppo (9);
- gruppi che gestiscono l'IT in *outsourcing* (6).

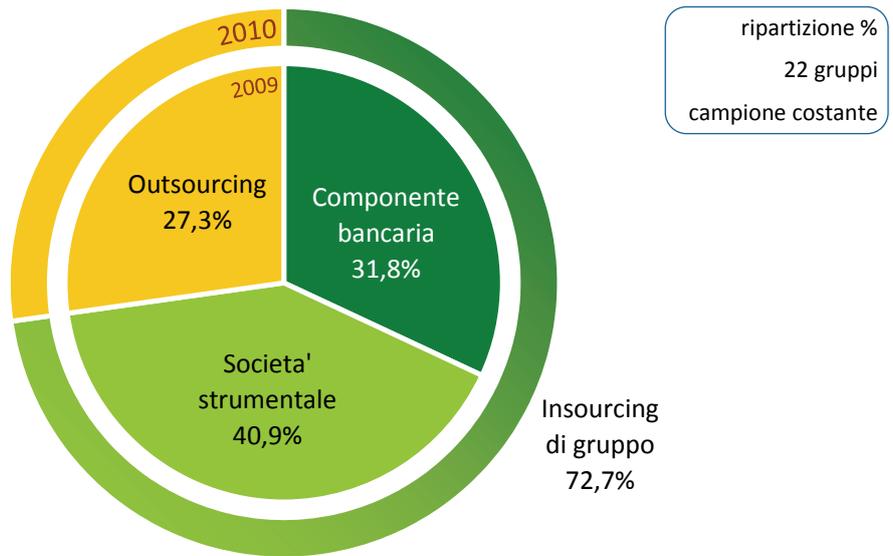
La Figura 3 mostra il campione completo dei gruppi bancari, ripartito per modello organizzativo di *sourcing*: l'assetto organizzativo della gestione IT è sostanzialmente immutato rispetto alla situazione del 2009.

Come anticipato, nella Rilevazione economica 2010 i costi IT sostenuti dalla società strumentale sono assimilati a quelli in carico a una qualsiasi componente bancaria<sup>16</sup>; in tale accezione, nel 2010 i gruppi sono divisi in due principali modelli organizzativi di gestione dell'IT: *insourcing* (il 72,7% del campione, ossia 16 gruppi) e *outsourcing* (il 27,3% del campione, ossia i restanti 6 gruppi).

<sup>15</sup> Cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

<sup>16</sup> Sono quindi ripartiti per fattori produttivi (es. software, hardware, personale) anziché essere esposti come "canoni" onnicomprensivi.

**Figura 3 Modelli organizzativi di *sourcing***





---

# Evoluzione del sistema bancario italiano<sup>17</sup>

Nel 2010 il sistema finanziario italiano ha continuato a risentire degli effetti della crisi e della debolezza del quadro macroeconomico. Le tensioni sulla situazione delle finanze pubbliche di alcuni paesi dell'area dell'euro hanno influito sulla posizione di liquidità delle banche e sul costo della raccolta; la lentezza della ripresa dell'attività produttiva ha pesato sulla qualità del credito e sulla redditività.

Le condizioni di offerta del credito hanno continuato a risentire negativamente della rischiosità dei prestiti e delle condizioni di liquidità e di patrimonializzazione delle banche. La qualità del credito, che aveva registrato un forte deterioramento nel 2009, è rimasta bassa, pur in presenza di un rallentamento delle partite deteriorate.

La redditività delle banche è ulteriormente peggiorata rispetto al 2009: il rendimento del capitale e delle riserve (ROE) è sceso dal 3,8 al 3,4 per cento; gli utili sono diminuiti del 4,5 per cento. La riduzione del differenziale tra tassi attivi e passivi ha comportato un'ulteriore diminuzione del margine di interesse del 6,2 per cento. I ricavi diversi da quelli da interessi sono rimasti stabili: la forte contrazione dei proventi dell'attività di negoziazione, conseguente alle tensioni sui mercati finanziari, è stata compensata dall'aumento delle commissioni nette.

Il margine di intermediazione è diminuito del 3,7 per cento; il contributo dei ricavi diversi da interessi è lievemente aumentato (dal 39,8 al 41,4 per cento). I costi operativi, dopo la significativa flessione del 2009, sono leggermente aumentati (1,1 per cento) per effetto della crescita del costo del personale (1,2 per cento). Il risultato di gestione è diminuito dell'11,6 per cento. Nonostante le perdite su crediti siano diminuite in valore assoluto, la loro incidenza sul risultato di gestione è rimasta sui livelli elevati del 2009.

Il contenimento della quota degli utili distribuiti, gli aumenti di capitale e le dismissioni di attività non strategiche hanno contribuito al rafforzamento della dotazione patrimoniale. Alla fine del 2010 il coefficiente relativo al patrimonio di migliore qualità (core tier 1 ratio) è risultato pari all'8,3 per cento (8,2 del 2009) per il complesso delle banche e al 7,4 per cento (7,2 nel 2009) per i cinque maggiori gruppi.

Nel confronto internazionale le grandi banche italiane continuano a caratterizzarsi per livelli medi di patrimonializzazione più contenuti, anche in conseguenza delle ingenti operazioni di ricapitalizzazione pubblica che hanno interessato i principali intermediari europei. Gli aumenti di capitale varati quest'anno, tuttavia, potrebbero ridurre il differenziale in misura significativa.

Il grado di concentrazione del sistema bancario, aumentato nell'ultimo decennio per effetto delle numerose operazioni di fusione e acquisizione, ha registrato un calo nel 2010.

---

<sup>17</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2010.



# Capitolo 1. Risultati dell'indagine per gruppi bancari

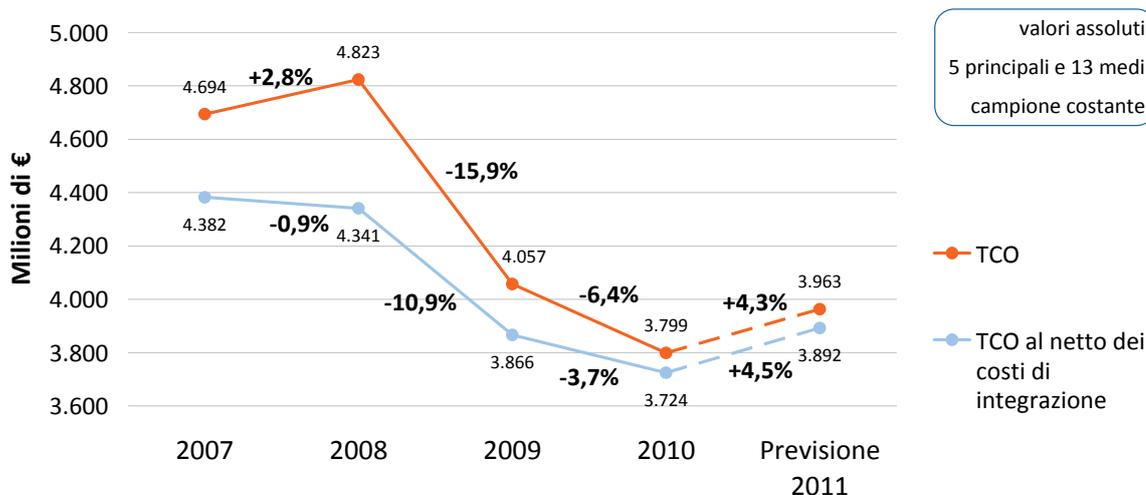
## 1.1 Andamento dei costi IT

Nel paragrafo viene analizzato l'andamento complessivo dei costi IT<sup>18</sup>, quello dei costi di integrazione e i rapporti tra i due andamenti.

### 1.1.1 Andamento del TCO

Anche nel 2010 l'andamento dei costi IT, a campione costante, ha registrato una riduzione, seppure significativamente inferiore rispetto a quella dell'anno passato. La diminuzione rispetto al 2009 è stata del 6,4%, attestandosi i costi a 3.799 milioni di euro (cfr. Figura 4).

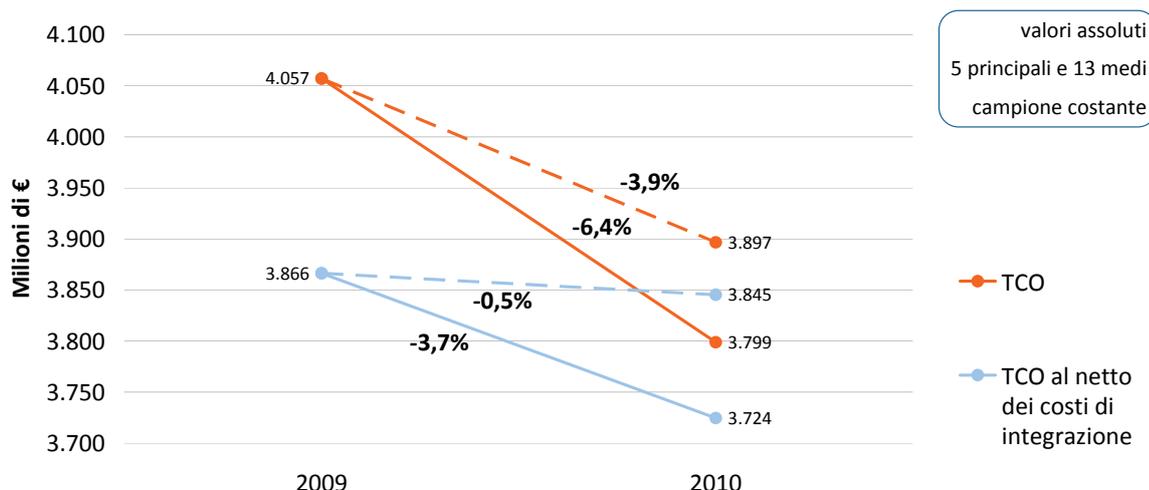
Figura 4 Andamento del TCO



La riduzione effettiva, analogamente a quanto avvenuto nel precedente esercizio, è stata superiore rispetto alla previsione: erano stati infatti stimati costi per 3.897 milioni di euro, che prefiguravano un calo del 3,9% rispetto al 2009 (cfr. Figura 5).

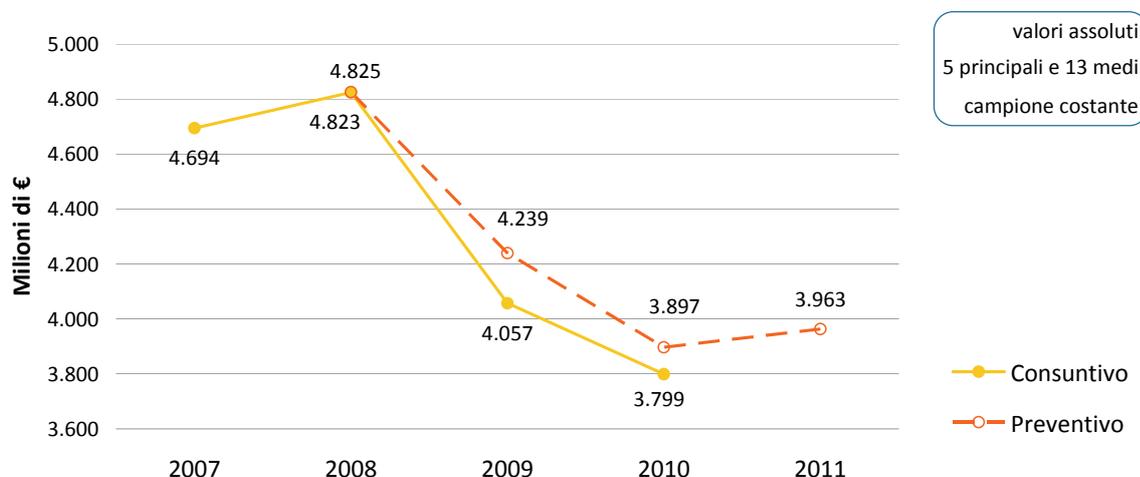
<sup>18</sup> Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di costi correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (cfr. par. 3.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

**Figura 5 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2010**

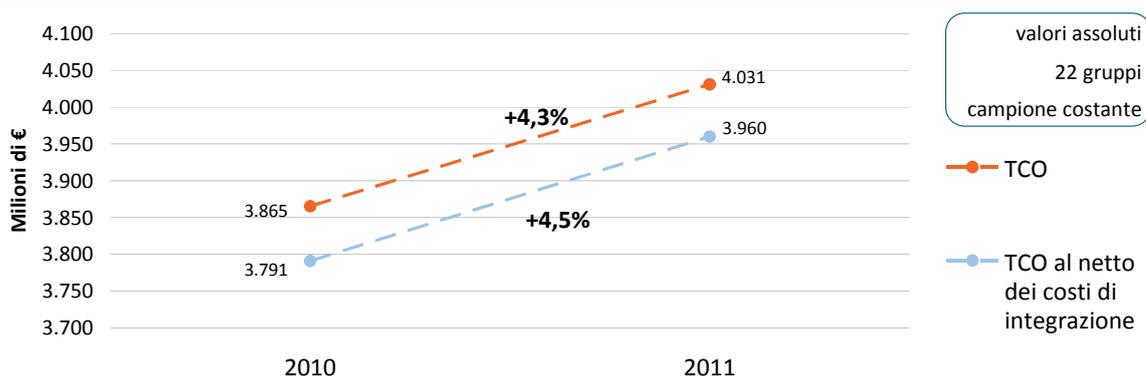


Se si analizza l'andamento dei dati di previsione dal 2007, a campione costante, si può notare che negli anni "la capacità di previsione" si è andata riducendo. Lo scostamento dei dati previsionali rispetto al consuntivo, poco rilevante nel 2008, è diventato significativo negli ultimi due anni (cfr. Figura 6), in presenza di una crisi economica che crea ampi margini di incertezza, accentua l'esigenza di realizzare forme di risparmio, anche non pianificate, e rende quindi difficile fare previsioni attendibili.

**Figura 6 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO**



Le previsioni per il 2011, sempre a campione costante, vedono una decisa inversione di rotta e stimano un aumento dei costi del 4,3% (cfr. Figura 4). La valutazione è pienamente confermata dalla previsione formulata dall'intero campione: a fronte di un TCO a consuntivo per il 2010 pari a 3.865 milioni di euro, la stima prevista per il 2011 ammonta a 4.031 milioni di euro, con un aumento stimato, in termini percentuali, sempre del 4,3% (cfr. Figura 7).

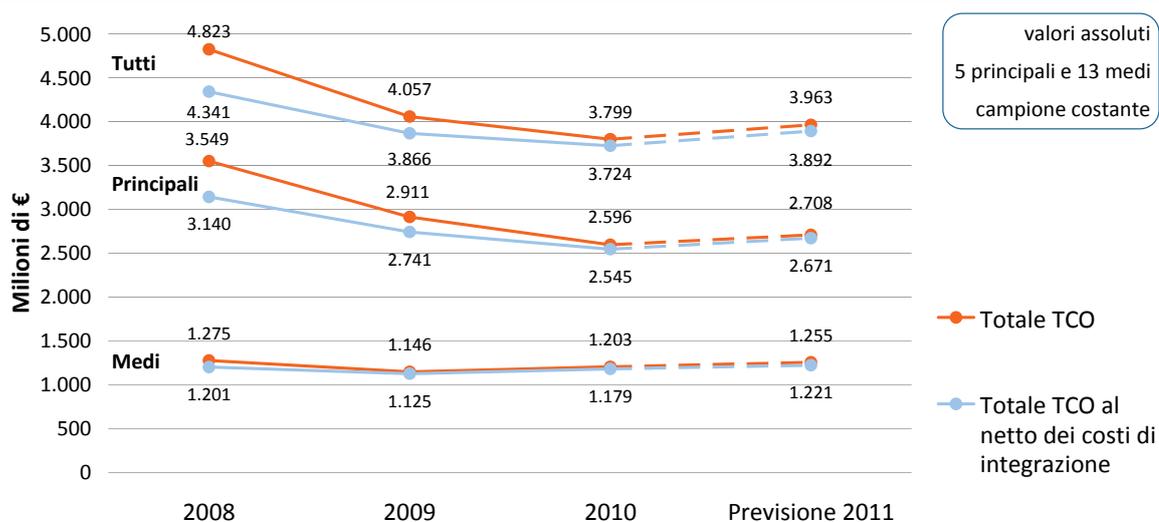
**Figura 7 Previsione del TCO dell'intero campione dei gruppi**


Esaminando l'andamento dei costi al netto di quelli per integrazione, si osserva che la contrazione risulta più contenuta (-3,7%, cfr. Figura 4), fenomeno già riscontrato nel 2009. Questo significa che la diminuzione complessiva continua, ancora in misura significativa, a essere influenzata dal ridursi dei costi di integrazione, che si sono attestati intorno ai 75 milioni di euro contro i 191 milioni circa sostenuti nel 2009. La riduzione effettivamente verificatasi è stata meno accentuata del previsto: ne erano stati stimati 52 milioni (cfr. par. 1.1.2 "Andamento dei costi di integrazione").

In sintesi, l'importo complessivo dei costi 2010, a campione costante e al netto dell'integrazione, è stato di 3.724 milioni di euro contro i 3.845 milioni previsti (cfr. Figura 4 e Figura 5).

Per quanto riguarda i dati previsionali per il 2011, la stima, anche al netto dei costi d'integrazione, prefigura una crescita del 4,5%; totalmente in linea la previsione a campione costante (cfr. Figura 4) con quella a campione completo (cfr. Figura 7).

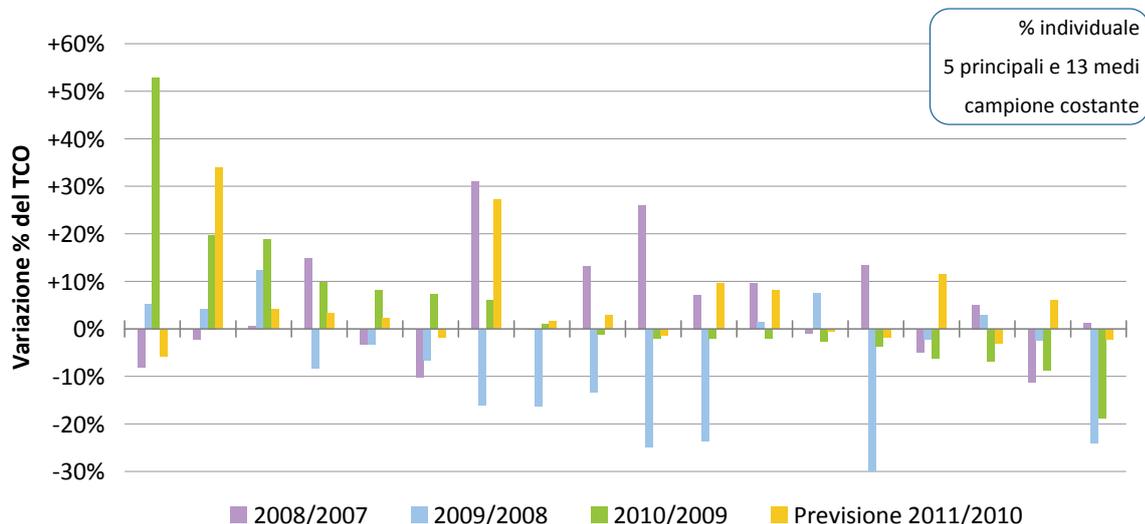
L'analisi dell'andamento dei costi, disaggregata su base dimensionale, conferma che sono i 5 gruppi "principali" quelli che determinano il trend. Nel campione costante pesa l'andamento dei loro costi – dal 2009 in decisa diminuzione – visto che ai gruppi "principali" sono imputabili circa i due terzi dei costi IT considerati (cfr. Figura 8).

**Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale**


Va considerato che sulla riduzione complessiva dei costi continua ad incidere, oltre all'andamento negativo del quadro economico, anche il dispiegarsi degli effetti positivi dei processi di integrazione, in termini di razionalizzazione e maggiore efficienza nella gestione dell'IT.

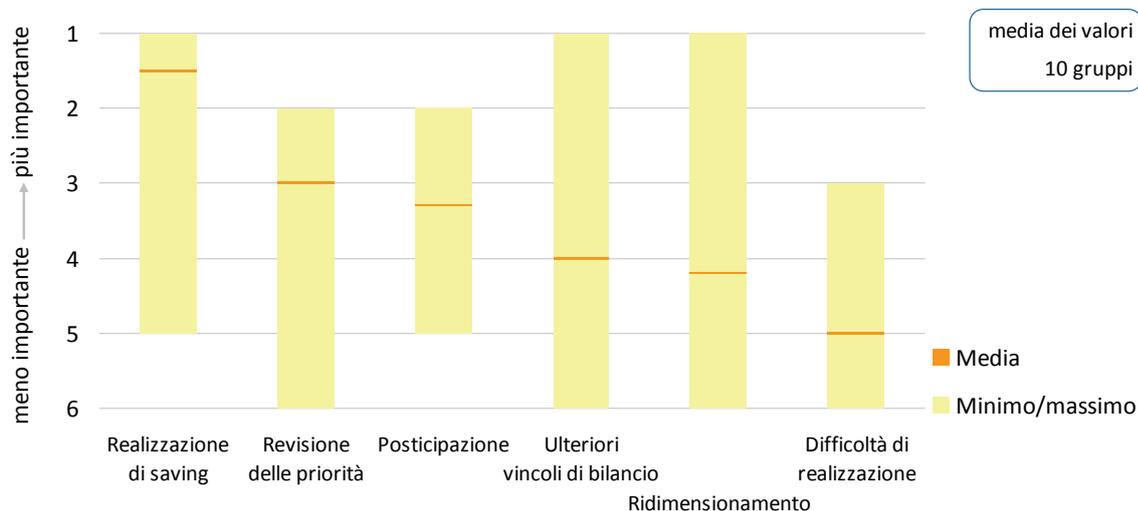
L'andamento del TCO nel triennio 2008-2010, a campione costante, è sintetizzato nella Figura 9 in cui, per ogni singolo gruppo, l'importo di ciascun anno è rapportato a quello dell'anno precedente. Osservando il rapporto 2010/2009 si nota che 7 gruppi espongono un incremento che oscilla tra l'1% e il 20%; un unico gruppo mostra un incremento che supera il 50%. I restanti 10 gruppi mostrano invece una diminuzione che oscilla tra l'1% e il 19%. Il rapporto 2009/2008 evidenzia diminuzioni che arrivano a circa il 30%: 4 gruppi superano il 20%<sup>19</sup>.

**Figura 9 Variazione percentuale del TCO**



I motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi, rispetto alle previsioni, sono sintetizzati nella Figura 10: in primo luogo la messa in atto di precise strategie di risparmio, a seguire, la revisione delle priorità e il differimento nel tempo di alcuni progetti pianificati.

**Figura 10 Cause di riduzione del TCO rispetto alle previsioni**



Tutti i gruppi del campione dichiarano che al loro interno sono presenti iniziative mirate all'ottimizzazione dei costi IT. Per circa due gruppi su tre tale obiettivo è perseguito in maniera

<sup>19</sup> Poiché la figura riporta l'andamento individuale del TCO di ciascun gruppo, le variazioni indicate risentono anche di situazioni specifiche verificatesi negli anni in esame.

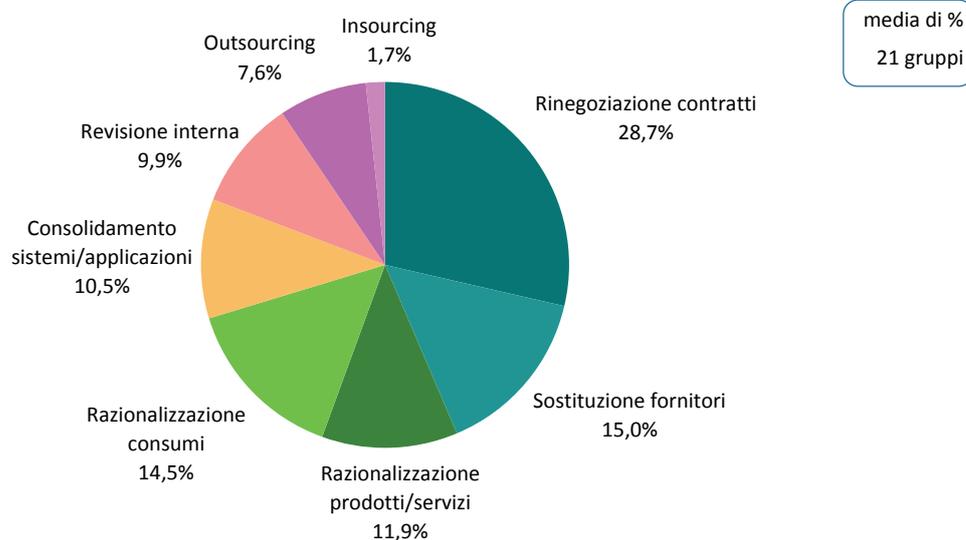
strutturata, attraverso specifiche entità preposte all'iniziativa; un gruppo su tre prevede iniziative non strutturate.

Sono soprattutto i gruppi che gestiscono la funzione IT tramite una società strumentale ad aver definito modalità strutturate per l'ottimizzazione dei costi, fissando obiettivi di riduzione o avviando apposite iniziative (89%). La modalità strutturata è meno presente nei gruppi che affidano l'IT a una componente bancaria o in *outsourcing*: in questo caso raggiunge circa il 50%.

Venti gruppi su ventidue hanno definito apposite metodologie di *saving* per misurare i risparmi conseguiti: il 45,5% del campione diversifica questi sistemi fra investimenti e costi, mentre il 27,3% definisce le metodologie per tipologia di spesa. I restanti gruppi adottano metodologie in forma generica senza obiettivi predefiniti o senza diversificazione.

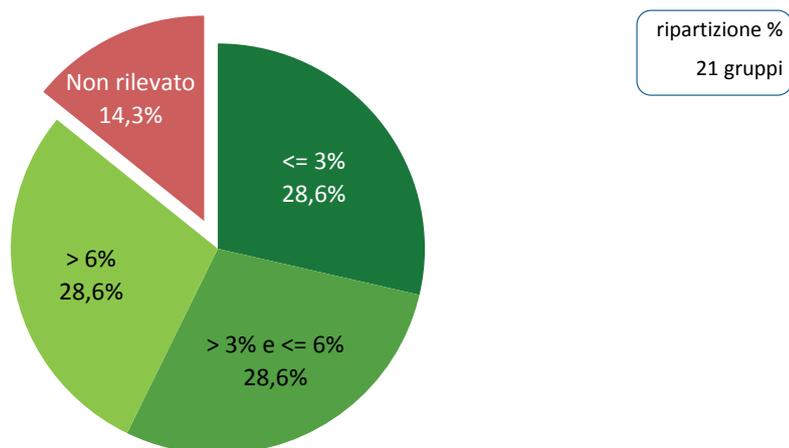
Tra le azioni per conseguire risparmi, sempre al primo posto si pone la rinegoziazione dei contratti (28,7%), seguita dalla sostituzione dei fornitori (15%) e dalla razionalizzazione nei consumi (14,5%). Hanno influito in maniera significativa anche le scelte di razionalizzazione nell'uso di prodotti e servizi oltre che, in generale, il miglioramento organizzativo e il consolidamento di sistemi e applicazioni (cfr. Figura 11).

**Figura 11 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT**



Significativa la riduzione dei costi raggiunta con le diverse iniziative: il 28,6% dei gruppi indica risparmi superiori al 6%; per la parte restante, una metà indica risparmi tra il 3 e il 6%, l'altra uguali o inferiori al 3% (cfr. Figura 12).

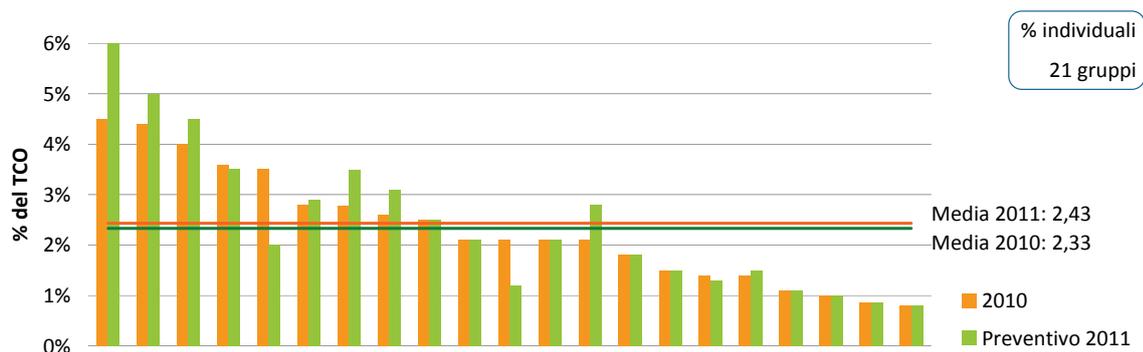
**Figura 12 Fasce di risparmio ottenuto con le attività di ottimizzazione**



La componente risparmio è diventata un elemento strutturato nella formulazione dei budget IT: circa l'82% dei gruppi tiene conto dei risparmi attesi; ne tiene conto solo parzialmente il 18%.

La spesa per la sicurezza informatica<sup>20</sup> sostenuta dai gruppi bancari partecipanti alla rilevazione è mediamente pari al 2,3% del TCO. La previsione per il 2011 è sostanzialmente invariata (2,4%): solo due gruppi prevedono una significativa riduzione di tali costi. La Figura 13 mostra la quota percentuale del TCO dedicata alla sicurezza informatica da ciascun gruppo.

**Figura 13 Spesa per la sicurezza informatica**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Dopo la decisa discesa verificatasi tra il 2008 e il 2009, continua la diminuzione dei costi di integrazione, a concreta testimonianza che le grandi operazioni di concentrazione fra banche, molto rilevanti negli anni precedenti, si sono quasi esaurite. Il fenomeno tende ormai a riguardare un numero limitato di gruppi, per lo più di grandi dimensioni, sebbene quest'anno abbia interessato più gruppi di quanti lo avessero in previsione nel 2009 (8 invece dei 5 che avevano preventivato costi di integrazione). Per il 2011, 6 gruppi prevedono di sostenere ancora tali costi.

Nella Tabella 1 sono riepilogati i dati che illustrano il fenomeno. In particolare, per ogni anno dal 2007 al 2010, vengono indicati i dati a consuntivo e per il 2011 quelli di previsione.

<sup>20</sup> Tale spesa include il complesso dei costi sostenuti per le risorse tecniche, organizzative e umane impegnate per garantire confidenzialità, integrità e disponibilità dei dati, implementare autenticazione e controllo degli accessi, difendere il sistema da attacchi e virus, ecc. (cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT).

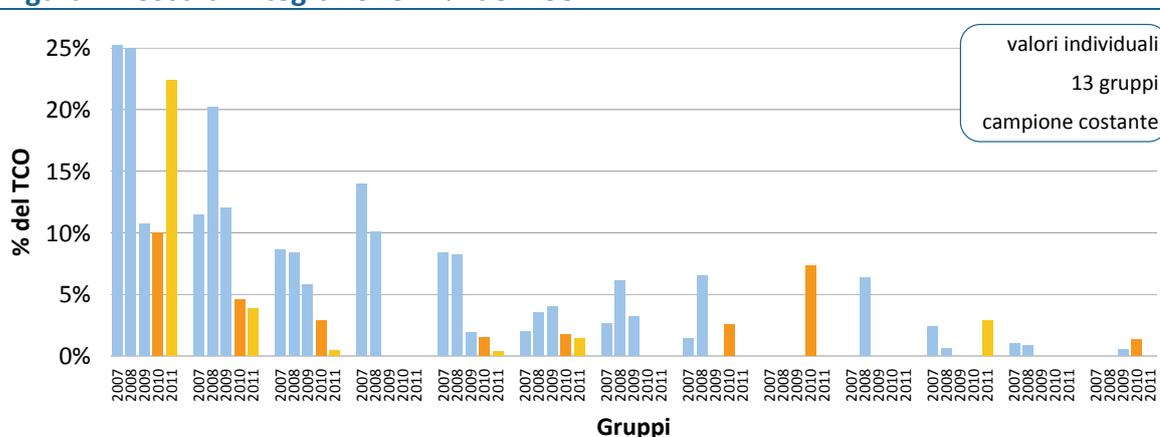
**Tabella 1 Andamento dei costi di integrazione**

	2007		2008		2009		2010		2011 (Prev.)	
	Gruppi	Milioni di €								
<b>TCO intero campione</b>	20	4.694	18	4.823	23	4.150	22	3.865	22	4.030
<b>TCO gruppi con integrazione</b>	10	2.948	11	3.596	7	2.420	8	1.933	6	1.746
<b>Costi di integrazione</b>	10	312	11	482	7	191	8	75	6	70
	<b>Gruppi</b>	<b>%</b>								
<b>Incidenza % media costi integrazione / TCO gruppi con integrazione</b>	10	8,29%	11	8,71%	7	5,44%	8	3,88%	6*	5,22%*

\* la media risente della presenza di un gruppo che prevede più del 20% del TCO per integrazione (cfr. Figura 14).

A consuntivo, l'incidenza media dei costi d'integrazione sul TCO presenta dal 2008 un andamento in costante diminuzione.

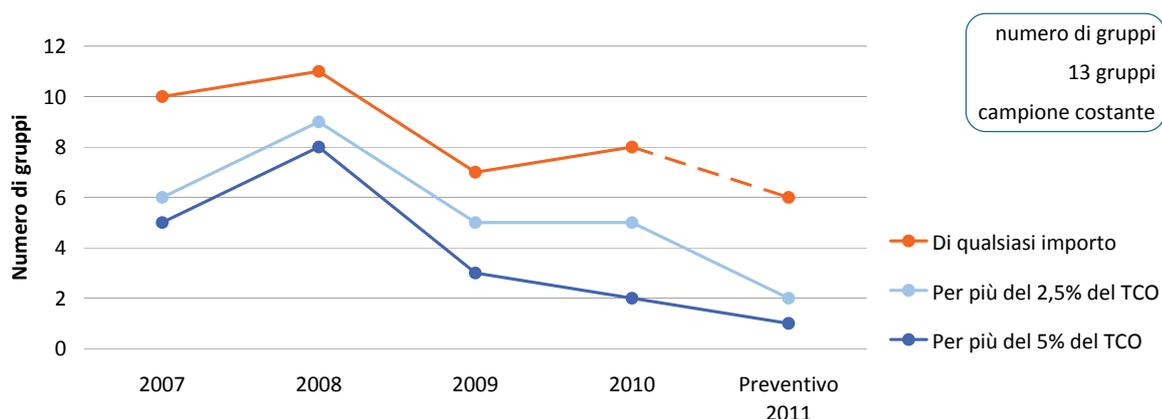
La possibilità di disporre di una base omogenea di dati sui costi di integrazione, relativa a più anni e a un campione costante<sup>21</sup> di gruppi "principali" e "medi", consente un'analisi andamentale del fenomeno nel periodo 2007-2011. Come si può osservare (cfr. Figura 14), per molti gruppi l'importo destinato all'integrazione, già sensibilmente diminuito o non presente nel 2009, ha ormai un'incidenza percentuale sul TCO piuttosto modesta nel 2010 e nelle previsioni per il 2011. Fa eccezione a questo quadro un singolo gruppo, che prevede costi d'integrazione elevati per il prossimo anno.

**Figura 14 Costi di integrazione in % del TCO**


Osservando il campione costante, si nota che gli 11 gruppi che sostenevano costi di integrazione nel 2008, si sono ridotti a 8 nel 2010 (cfr. Figura 15). Considerando solo i gruppi con spese d'integrazione superiori al 5% del TCO, si osserva una sostanziale e costante riduzione dei gruppi coinvolti: per il 2011 solo un gruppo prevede di sostenere spese d'integrazione per più del 5% del suo TCO, rispetto agli otto del 2008.

<sup>21</sup> Il campione è costituito da 13 gruppi che negli anni tra il 2007 e il 2011 hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

**Figura 15 Gruppi che hanno sostenuto costi di integrazione**



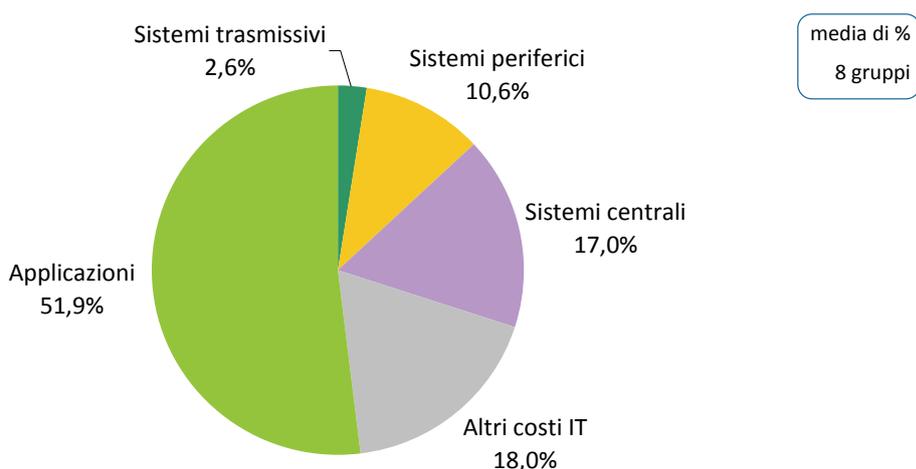
Esaminando, negli 8 gruppi che hanno sostenuto costi di integrazione nel 2010, la loro destinazione rispetto alle aree tematiche<sup>22</sup> (cfr. Figura 16), si conferma che l'area "applicazioni" (sviluppo in proprio e acquisto di software) è quella che assorbe la quota maggiore (51,9%).

Questo dato è consistente negli anni, sebbene, dopo l'incremento tra il 2008 e il 2009, quest'anno mostri una leggera flessione (51,9% contro il 58,7% dello scorso anno). Ancora in sensibile discesa è la quota relativa ai "sistemi centrali" (17,0% contro il 24,3% dell'anno precedente), mentre risale la quota dedicata ai "sistemi periferici" (tornata al 10,6% dopo il precedente 5,5%).

La ripartizione conferma che il consolidarsi dell'integrazione porta a maggiore efficienza e razionalizzazione proprio nell'utilizzo delle infrastrutture, in particolare i sistemi hardware, traducendosi in una diminuzione dei costi. L'integrazione è spesso occasione per il gruppo di effettuare scelte organizzative e gestionali (*outsourcing* completo, *facility management*) che spostano all'esterno la gestione dei sistemi di elaborazione, rendendo più difficile la puntuale enucleazione dei costi di integrazione per aree tematiche ("altri costi IT" è salito al 18,0%).

Si fa presente che il confronto fatto con la ripartizione del 2009 ha valore puramente indicativo della tendenza, in quanto il campione 2010 è diverso da quello 2009.

**Figura 16 I costi di integrazione per aree tematiche**



<sup>22</sup> Cfr. par. 1.2 – Analisi della spesa IT per aree tematiche.

## 1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche

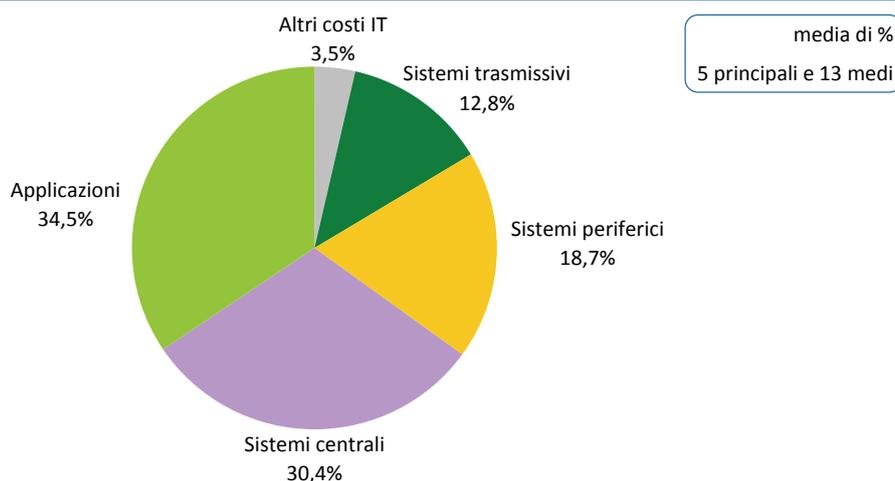
Nella Rilevazione 2010 è stato mantenuto lo schema di analisi impostato negli anni precedenti, che ripartisce i costi per “aree tematiche” e “fattori produttivi”.

Avere considerato all'interno del perimetro di indagine la società strumentale, alla quale il gruppo bancario affida la gestione dell'IT, ha consentito di avere un maggior dettaglio sulle voci di spesa, non più considerate a livello di canone complessivo.

In particolare la nuova vista ha permesso un'analisi più articolata degli investimenti, precedentemente ricompresi nel “canone” complessivo pagato alla società strumentale, rendendo possibili maggiori disaggregazioni degli elementi che compongono la spesa IT.

Se si esamina la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche<sup>23</sup>, facendo riferimento al campione costante di 18 gruppi, si nota che quest'anno l'area “applicazioni” mostra una crescita (34,5% contro il 32,2% del 2009); variazioni in lieve diminuzione (contenute intorno all'1% circa) si registrano per quel che riguarda i “sistemi centrali”, i “sistemi periferici” e i “sistemi trasmissivi” (cfr. Figura 17). La disaggregazione per classi dimensionali<sup>24</sup> mostra che il valore medio è il risultato di andamenti inversi tra i gruppi “principali” (valori più alti della media per “sistemi centrali”, più bassi per “applicazioni”) e i gruppi “medi” (valori più alti per “applicazioni”, più bassi per “sistemi centrali”).

**Figura 17 Il TCO per aree tematiche**

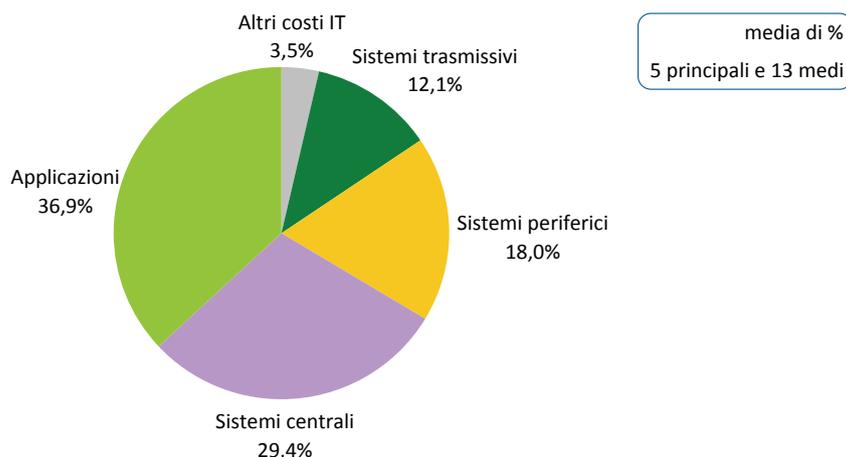


Se si considera invece la ripartizione del *cash out* (spese correnti più investimenti) si nota che la quota riservata alle “applicazioni” è più elevata e raggiunge il 37%. Le maggiori risorse assorbite vanno a detrimento principalmente dei “sistemi centrali”, che scendono al 29,4%; “sistemi trasmissivi” e “sistemi periferici” restano a livelli analoghi a quelli esaminati per il TCO, con qualche punto decimale in meno. Ciò fa ritenere che la componente infrastrutturale è quella maggiormente consolidata e che gli investimenti si polarizzano di più sulle nuove applicazioni o nuovi pacchetti che seguono l'evoluzione delle esigenze di *business* (cfr. Figura 18).

<sup>23</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

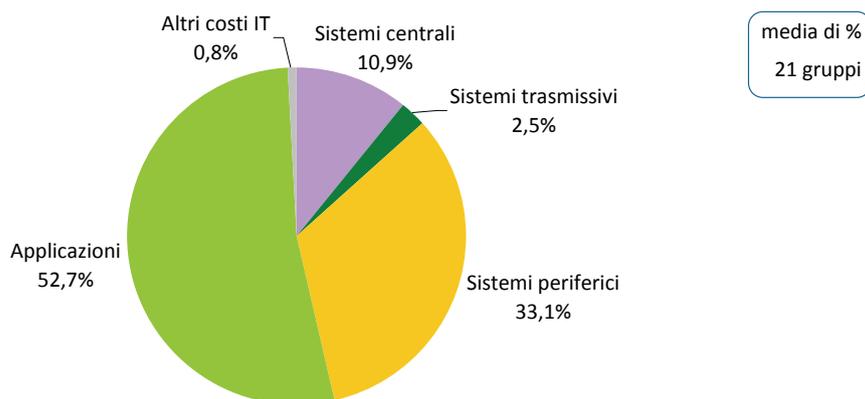
<sup>24</sup> Cfr. Figura 62 e Figura 63 in Appendice.

**Figura 18 Il cash out per aree tematiche**



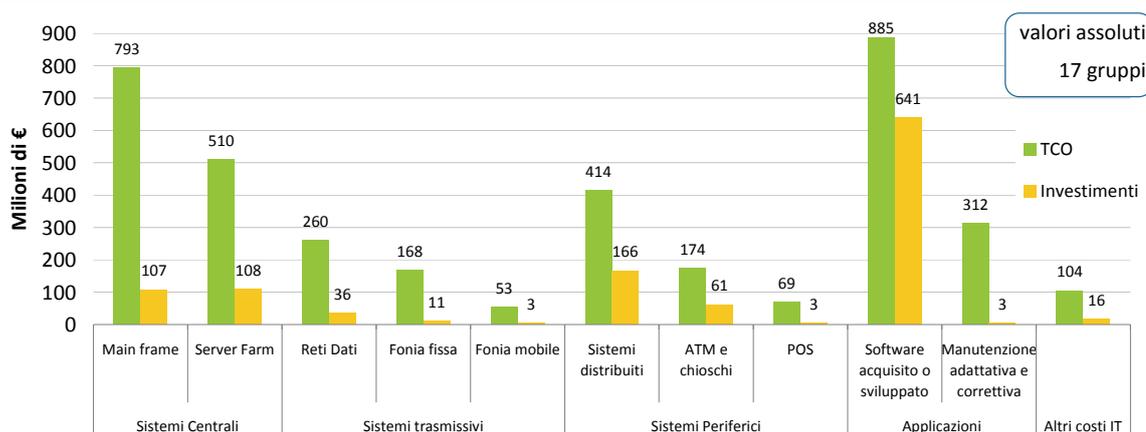
L'ipotesi trova conferma nei risultati dell'analisi dei soli investimenti, per più della metà assorbiti dalle "applicazioni" (52,7%) e per un ulteriore terzo dai "sistemi periferici" (33,1%). I "sistemi centrali" rappresentano poco più del 10% degli investimenti, mentre i "sistemi trasmissivi" ne occupano una porzione residuale.

**Figura 19 Gli investimenti per aree tematiche**



Mettendo a confronto TCO e investimenti relativi a un campione di 17 gruppi, ripartiti per ciascuna area tematica nelle sue disaggregazioni, si può notare che il "software acquisito o sviluppato" è quello che in termini assoluti assorbe sia la maggior quota di TCO sia di investimenti. Al "mainframe", che in termini di TCO assorbe risorse rilevanti (in valore assoluto di poco inferiori a quelle per il software acquisito o sviluppato: 793 contro 885 milioni di euro), va una quota di investimenti decisamente più bassa, pari a quella dedicata alle "server farm", che però incidono molto meno come TCO. Significativa, in rapporto al TCO, è anche la quota di investimenti dedicata ai "sistemi distribuiti"<sup>25</sup> (cfr. Figura 20).

<sup>25</sup> Che ricomprendono la dotazione per i posti di lavoro.

**Figura 20 Confronto tra TCO e investimenti per aree tematiche**


In sintesi, gli investimenti vanno in primo luogo verso le “applicazioni”, a seguire verso “sistemi periferici” e “sistemi centrali”, elementi che possono essere agenti di innovazione, dando forma a nuovi *business* e a nuovi modi di fare banca (es. applicazioni *mobile*, applicazioni *per internet banking* in risposta alle esigenze della clientela di accesso alla banca in mobilità, chioschi multimediali). Si conferma, sotto l’aspetto economico, quanto già emerso a livello di scelte strategiche nella recente Rilevazione tecnologica<sup>26</sup>, che ha messo in luce una decisa polarizzazione degli investimenti per innovazione verso *Business intelligence*, applicazioni *Mobile*, *Contactless* e *Web 2.0*.

### 1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi

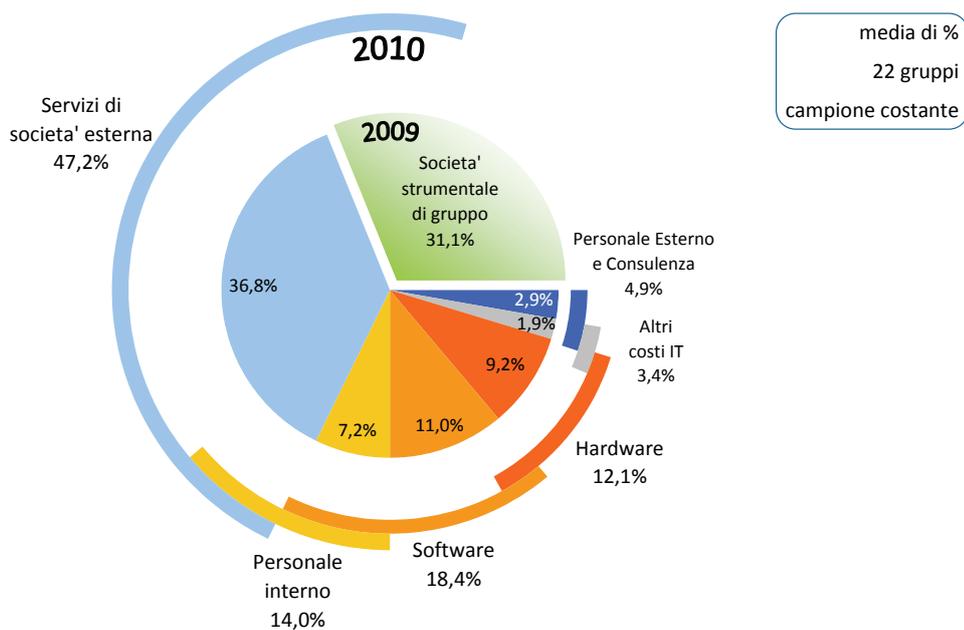
L’inserimento nel perimetro del gruppo delle società strumentali ha avuto riflessi anche nella ripartizione dei costi IT per fattori produttivi<sup>27</sup>. Nel raffronto tra 2009 e 2010, la quota assorbita dalla “società esterna” è salita al 47,2% (cfr. Figura 21) rispetto al 36,8% dell’anno precedente, a campione costante. In questa percentuale è confluita una parte significativa del 31,1%, che nello scorso anno andava alla “società strumentale di gruppo”, segno che quest’ultima affida, essa stessa, una parte delle proprie attività all’esterno.

La diversa impostazione ha consentito anche di valorizzare meglio le risorse assorbite dal “personale IT interno”, voce che quest’anno include anche il personale della società strumentale; il valore è raddoppiato (14% contro il 7,2%). La stessa considerazione si può fare per quanto riguarda il “software”, che è salito al 18,4%.

<sup>26</sup> Rilevazione dello stato dell’automazione del sistema creditizio, Profili tecnologici e di sicurezza – “Tecnologie innovative, canali distributivi, misure di sicurezza”, CIPA – ABI anno 2010, pagg. 2-3.

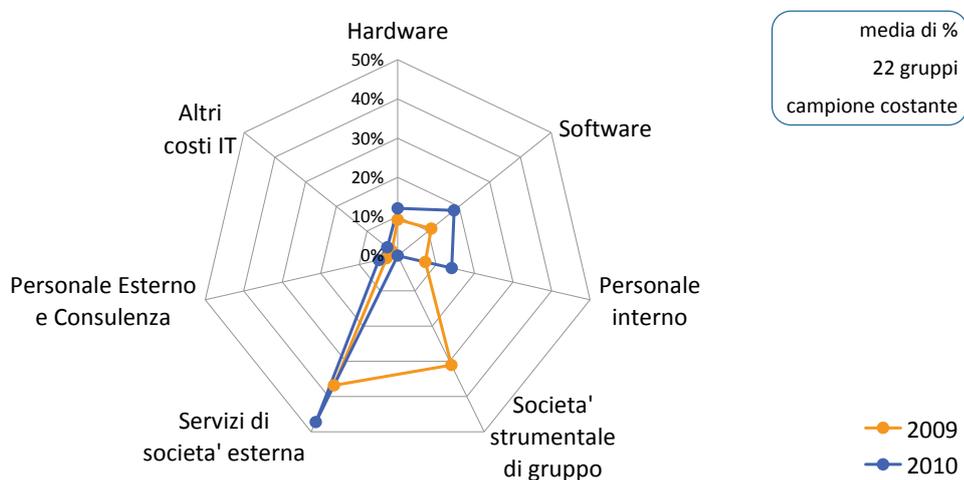
<sup>27</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

**Figura 21 Confronto 2009/2010 del TCO per fattori produttivi**



La Figura 22 mostra in modo ancora più evidente come la collocazione delle società strumentali IT di gruppo all'interno del perimetro di rilevazione abbia influenzato la ripartizione dei costi per fattori produttivi, portando a una diversa, più puntuale attribuzione. La quota di TCO loro attribuita, che nel 2009 era indifferenziata nelle componenti, si è ridistribuita tra tutti gli altri fattori produttivi, in particolare "servizi provenienti da società esterna", "personale interno" e "software". Poco ha influito sul fattore "hardware".

**Figura 22 Radar 2009/2010 del TCO per fattori produttivi**



## 1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi

Diversi sono i modelli organizzativi con cui i gruppi fanno fronte alla gestione dei servizi informatici. Come anticipato, le scelte non sono variate rispetto all'anno precedente<sup>28</sup>: 7 accentrano i servizi IT presso una componente bancaria, 9 hanno all'interno del gruppo società strumentali per l'IT, 6 si affidano a società esterna (*outsourcing*).

L'incrocio di classificazione dimensionale e modalità di *sourcing* mostra che i gruppi "principali" gestiscono l'IT prevalentemente presso una società strumentale del gruppo, i gruppi "altri" sono prevalentemente in *outsourcing* e i gruppi "medi" hanno un comportamento ibrido (cfr. Tabella 2).

**Tabella 2 Classificazione dimensionale e modalità di *sourcing* dei gruppi**

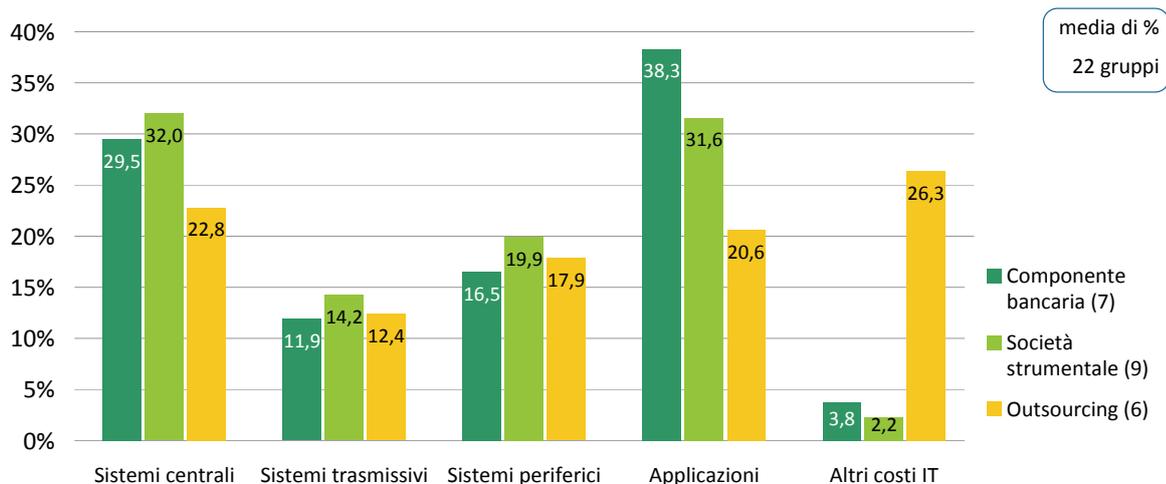
	Componente bancaria	Società strumentale	Outsourcing
<b>Principali</b>	0	5	0
<b>Medi A</b>	5	1	1
<b>Medi B</b>	2	3	1
<b>Altri</b>	0	0	4

Ripartendo il TCO del campione completo secondo il modello organizzativo di *sourcing*, risulta che il 75,9% è sostenuto dai gruppi a "società strumentale", il 19,5% da quelli a "componente bancaria", mentre il restante 4,6% è sostenuto dai gruppi in "*outsourcing*".

I modelli organizzativi incidono almeno in parte sull'allocazione del TCO alle diverse aree tematiche. Dal confronto (cfr. Figura 23) si possono notare differenze di rilievo. L'area "applicazioni" (che assorbe la quota più elevata di TCO e di *cash out*) segna la differenza più rilevante: è quella che raccoglie i maggiori costi per i gruppi in *insourcing* tramite una componente bancaria (38,3% contro il 20,6% dei gruppi in *outsourcing*). Differenze un po' meno accentuate si notano per quanto riguarda la quota del TCO attribuibile ai "sistemi centrali", che presenta la punta massima nei casi di gestione attraverso società strumentali di gruppo (32%). "Sistemi trasmissivi" e "sistemi periferici" mostrano valori non molto diversi, che sembrano prescindere dalle forme organizzative. Va rilevato che i gruppi in *outsourcing* attribuiscono una quota elevata di TCO alla voce residuale "altri costi IT", per la difficoltà di ottenere informazioni di dettaglio a fronte di un canone complessivo per il servizio ricevuto dalla società esterna.

<sup>28</sup> Cfr. "Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione".

**Figura 23 Il TCO per aree tematiche e modelli organizzativi**

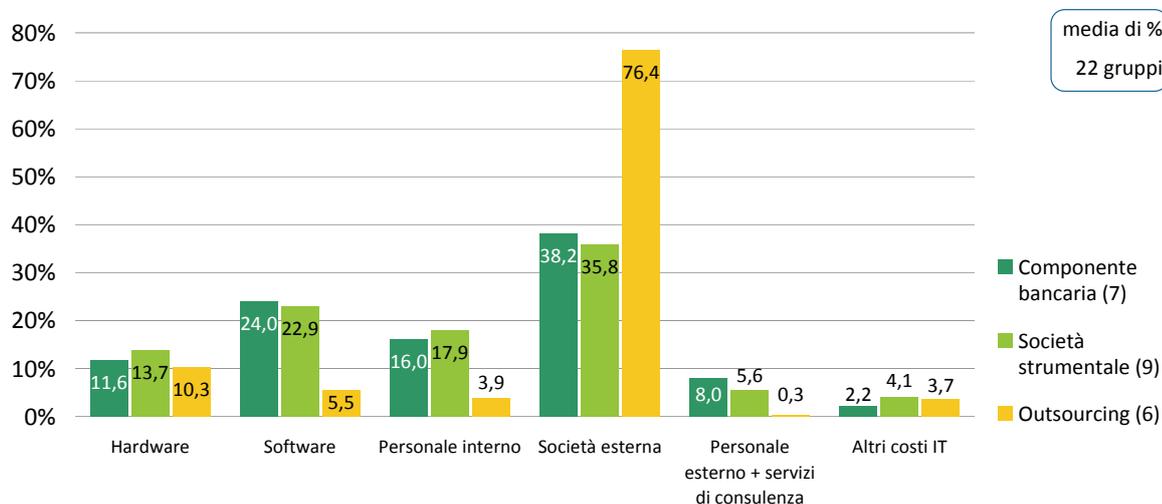


Per quanto riguarda la vista per fattori produttivi (cfr. Figura 24) si nota come, in caso di gestione IT in *outsourcing*, le quote di TCO per “personale interno”, “software” e “personale esterno” risultano sensibilmente più basse rispetto a quelle dei gruppi in *insourcing*.

Come già visto (cfr. Figura 21), la società esterna è il fattore produttivo che assorbe la maggior quota di TCO per tutti i modelli organizzativi, con un naturale picco per il modello in *outsourcing* (76,4%).

La quota relativa all’“hardware” è sostanzialmente omogenea tra i modelli di *sourcing*.

**Figura 24 Il TCO per fattori produttivi e modelli organizzativi**

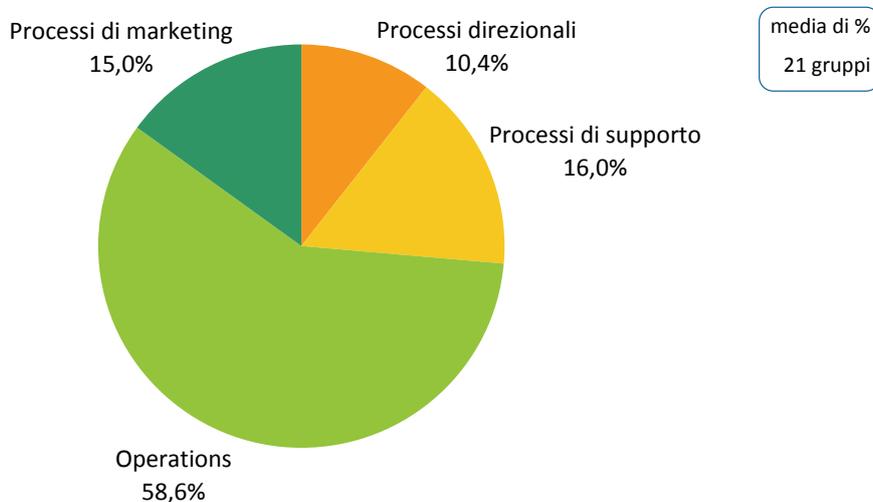


## 1.5 Analisi della spesa IT per aree funzionali

Per dare una rappresentazione più dinamica della distribuzione del budget IT del sistema bancario, quest'anno la ripartizione per aree funzionali<sup>29</sup> è stata richiesta con riferimento al *cash out*, che per l'intero campione dei gruppi ammonta a 4.156 milioni di euro, pari al 107,5% del TCO complessivo. Con riferimento alla classificazione per modello organizzativo di *sourcing*, si riscontrano valori di *cash out* inferiori al TCO per i gruppi in "outsourcing", mentre valori superiori al rapporto medio si ritrovano nei gruppi con "società strumentale".

Complessivamente, ai processi che fanno capo all'area "Operations" va la quota principale, pari al 58,6%, seguendo un andamento già emerso in maniera costante negli anni precedenti, quando il riferimento era al TCO. Anche i valori relativi alle altre aree non vedono variazioni di rilievo, rispetto alla ripartizione del TCO emersa nel 2009, salvo i "Processi di supporto" (16%), che escono leggermente premiati (14,7% del TCO 2009) (cfr. Figura 25).

Figura 25 Il *cash out* per aree funzionali



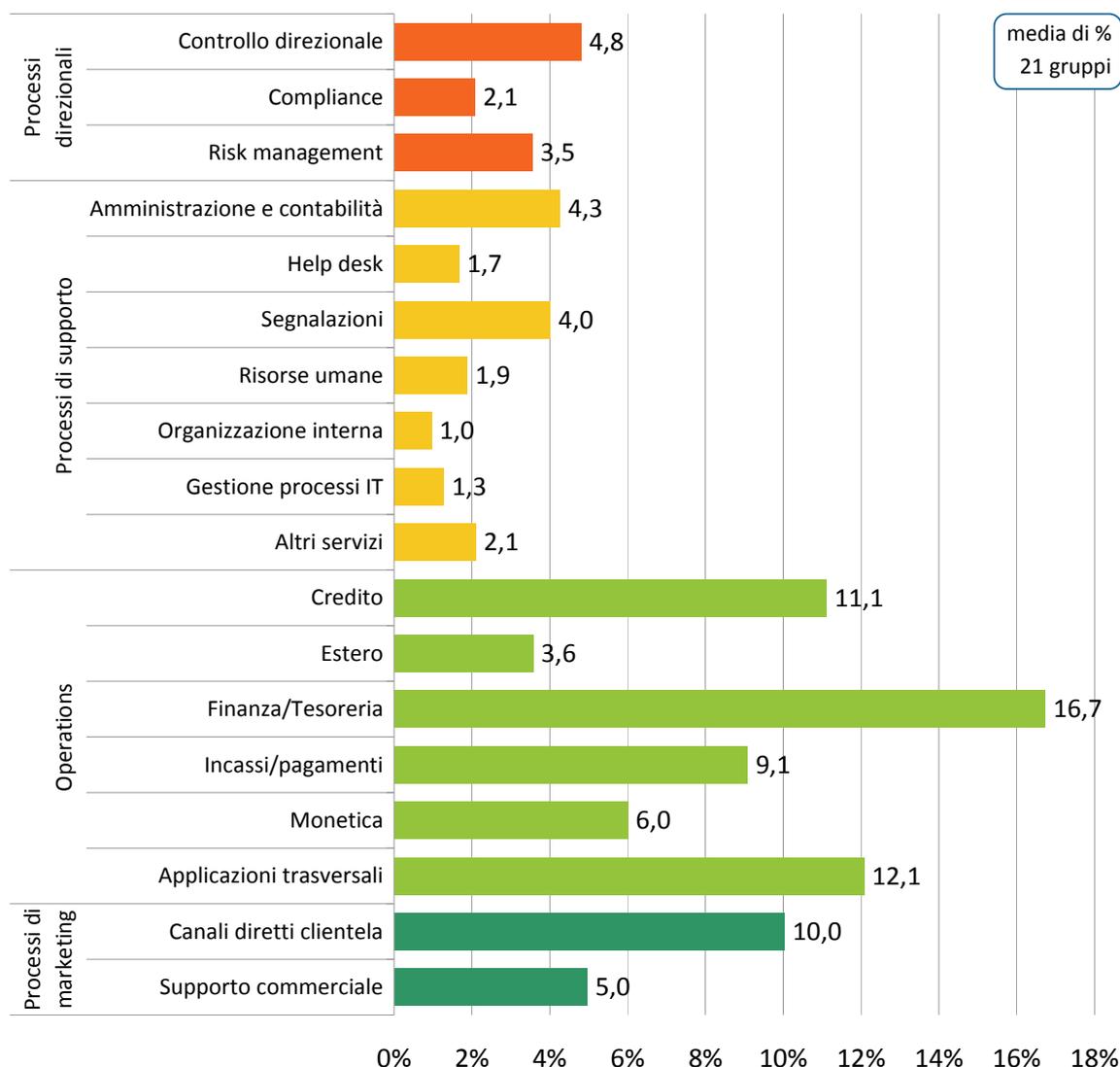
Nella disaggregazione del dato complessivo per i processi che compongono le varie aree, "Finanza/tesoreria" dell'area "Operations" raccoglie, come di consueto, la quota più elevata (16,7%) fra i processi dell'area e in assoluto. Nell'area "Processi di marketing" di rilievo è il 10% assorbito dai "Canali diretti con la clientela" (ATM, *phone banking*, *call center*, *internet banking/trading on line*, *corporate banking*, *mobile banking*), mentre nell'area "Processi direzionali" la quota maggiore va a "Controllo direzionale" (4,8%). Anche in questa disaggregazione i risultati non si discostano, come andamento e come valore assoluto, da quelli dell'anno precedente riferiti al TCO (cfr. Figura 26).

Analizzando separatamente l'andamento dei dati per gruppi con caratteristiche dimensionali omogenee, notiamo che i gruppi "medi" sono quelli che dedicano la quota maggiore di *cash out*

<sup>29</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, 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 IT, Altri servizi.

all'area "Operations" (60,0% contro il 55,0% dei "principali" e il 57,7% degli "altri"). Nella disaggregazione per processi e per classi dimensionali, rimane sempre privilegiato il processo "Finanza/tesoreria"; per quanto riguarda i gruppi "principali", spicca il 16,1% assorbito dal "Credito" – sempre area "Operations" – accanto a valori più contenuti, rispetto alla media, attribuiti ai processi dell'Area direzionale (cfr. da Figura 64 a Figura 69 in Appendice).

Figura 26 Il cash out per processo

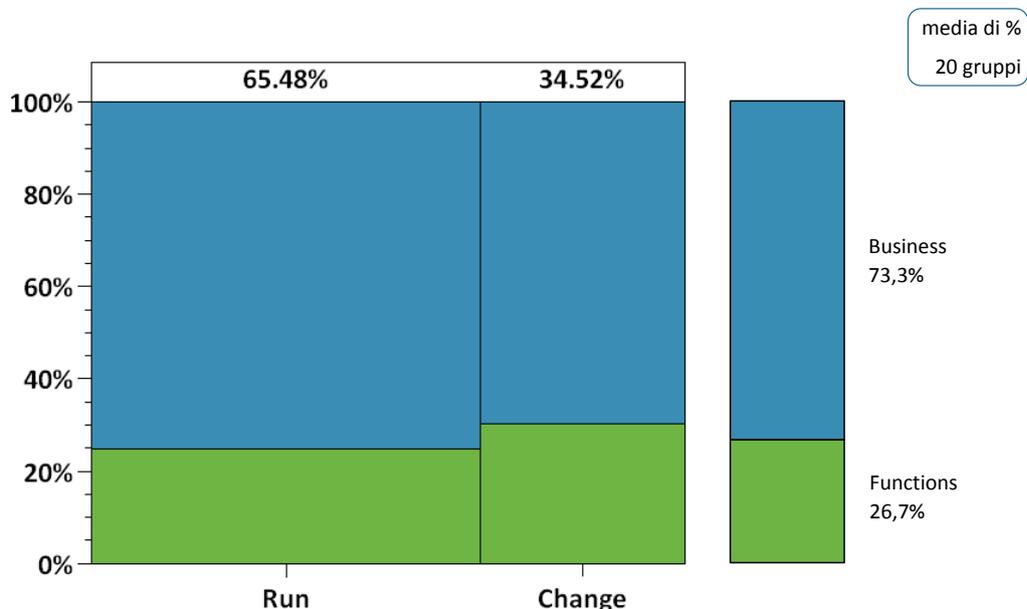


Nella Rilevazione 2010 è stato mantenuto l'approfondimento sulla ripartizione della spesa IT finalizzato a rilevare quanta parte è destinata a supportare il funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e quanta a promuovere il cambiamento (*Change the business – CTB*). Coerentemente con l'impostazione data all'analisi per aree funzionali anche questa ripartizione fa riferimento al *cash out*, invece che al TCO come è stato nei due anni precedenti. L'ulteriore distinzione tra i settori aziendali orientati al *Business* (le attività "core") e quelli dedicati alle attività di supporto funzionale, indicate come *Functions*, è inalterata<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> L'area *Business* corrisponde alle aree funzionali "Operations" e "Processi di marketing, commerciali e customer service", l'area *Functions* corrisponde alle aree funzionali "Processi direzionali" e "Processi di supporto".

Premesso che hanno fornito i dati 20 gruppi, notiamo che il *Run* assorbe in media circa il 65,5% del *cash out* IT, contro il 34,5% del *Change*; rispetto allo scorso anno, in cui si faceva riferimento al TCO, è salita la quota dedicata al *Change*, che era del 30,8% (cfr. Figura 27). Nella promozione del cambiamento giocano un ruolo importante gli investimenti, che la vista *cash out* consente di cogliere puntualmente.

**Figura 27 Il *cash out* per il funzionamento corrente e il cambiamento**



Facendo riferimento alla ripartizione dimensionale dei gruppi, si riconferma che la spesa IT dedicata al *Run* cresce con il diminuire delle dimensioni dei gruppi (56,8% per i “principali”, 66,8% per i “medi” e 71,3% per gli “altri”) (cfr. Figura 28).

Sia nel *Run* che nel *Change* prevale decisamente la quota di risorse dedicata all’area *Business* su quella destinata all’area *Functions*: per quanto riguarda il *Run*, l’area *Functions* rappresenta da un quinto a un terzo circa della quota totale, mentre per il *Change* la quota dedicata all’area *Functions* varia da un quarto a poco meno della metà della quota totale.

**Figura 28 Il *cash out* per RTB/CTB per classe dimensionale**



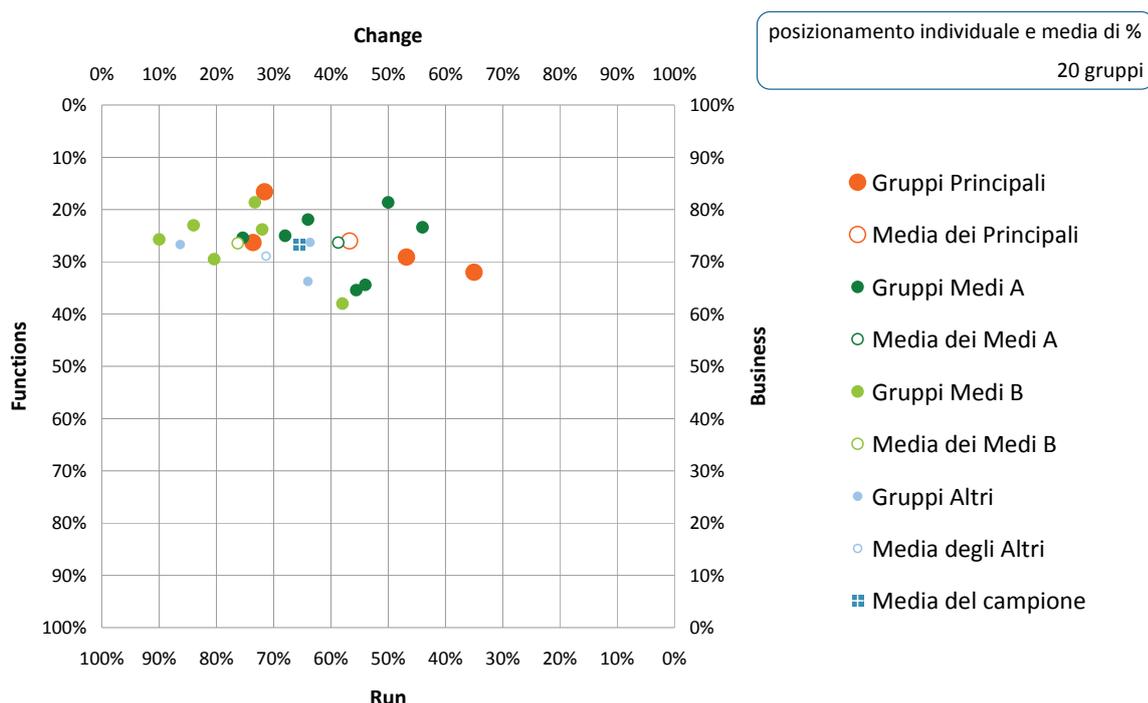
L'analisi del *Run* e *Change* per modelli organizzativi di *sourcing* vede confermata in linea generale la prevalenza del *Run* sul *Change* che, in caso di IT in *insourcing*, assume valori più alti (36,5% nel caso di componente bancaria e 35,4% nel caso di società strumentale) rispetto al modello *outsourcing*; in tutti i casi si conferma la netta prevalenza della quota *Business* rispetto a quella *Functions* (cfr. Figura 61 in Appendice).

La Figura 29 riassume la posizione di tutti i gruppi rispetto alla ripartizione del *cash out* per *Business/Functions* e *Run/Change*. I gruppi, differenziati per colore in base alla classe dimensionale di appartenenza, sono stati collocati su un quadrante, i cui lati orizzontali sono riferiti a *Run* e *Change* e quelli verticali a *Business* e *Functions*. È indicato inoltre il valore medio dell'intero campione e, per ciascuna classe dimensionale, il valore medio del *peer group*.

È così possibile individuare il posizionamento di ogni gruppo sia in termini assoluti, sia rispetto al valore medio della classe di appartenenza, sia a quello dell'intero campione. È possibile inoltre apprezzare lo scostamento della media di ogni *peer group* rispetto alla media complessiva.

Notiamo che tutti i gruppi si collocano nella parte alta del quadrante, segno che prevale l'impiego del *cash out* nel *Business* (sempre superiore al 60%), con una componente piuttosto varia di *Change*. Tale componente è decisamente significativa in 2 gruppi "medi A" e 2 "principali", che si collocano nella parte in alto a destra del quadrante, che connota una forte propensione al *Business* e al *Change*. Nei gruppi "medi B" e "altri" la ripartizione è maggiormente orientata verso il *Run*, con una quota di *Change* su valori mediamente inferiori.

**Figura 29 Posizionamento individuale per *cash out* RTB/CTB**



## 1.6 Interventi evolutivi e di *compliance*

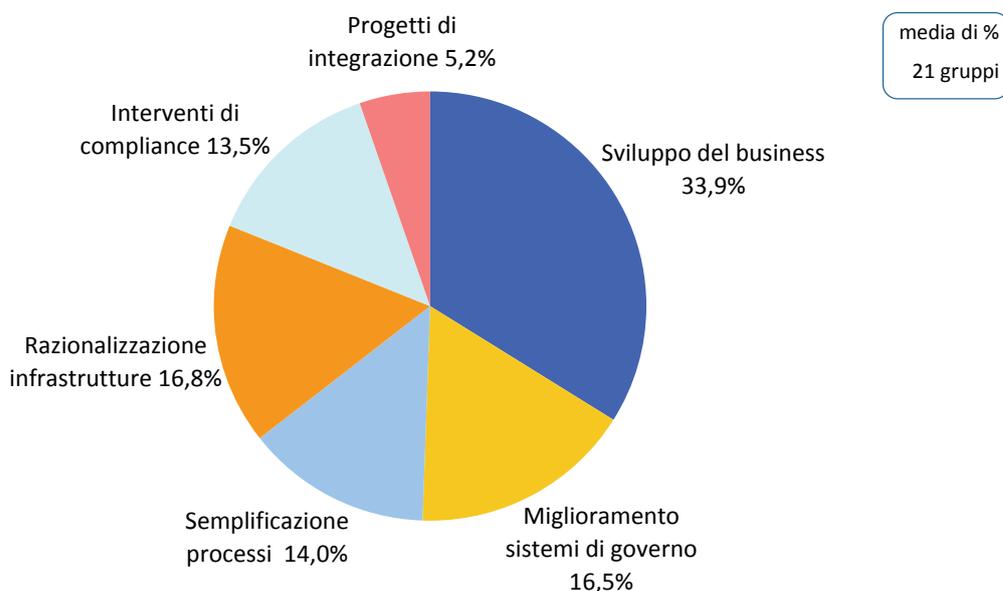
### 1.6.1 Cash out per interventi evolutivi

In valore assoluto, il *cash out* per interventi evolutivi relativo a 20 gruppi è stato pari a circa 908 milioni di euro<sup>31</sup>: di questi, il 33,9% è stato destinato allo “sviluppo del *business*” (cfr. Figura 30). Tale percentuale è in aumento rispetto al valore dello scorso anno (30,5%), confermando una tendenza già manifestatasi nel 2009.

La quota riservata ai “progetti di integrazione”, che l’anno precedente era passata dal 15,6% del 2008 al 4,7%, è rimasta su valori contenuti e pressoché analoghi (5,2%), a conferma del fatto che le spese di integrazione hanno perso il rilievo avuto fino al 2008 e costituiscono una quota limitata, ma costante, del *cash out* per interventi evolutivi. Prosegue l’attenzione alla “razionalizzazione delle infrastrutture”, con un valore quasi costante dal 2007, la cui esigenza è connessa al completo dispiegamento degli effetti dei processi di integrazione e alle iniziative finalizzate al risparmio. Continua a ridursi la quota dedicata agli interventi di *compliance* (13,5%), come più ampiamente analizzato nel paragrafo successivo.

L’analisi su base dimensionale evidenzia che i gruppi “principali” sono quelli che dedicano la quota maggiore di *cash out* evolutivo allo “sviluppo del *business*” (35,2%), seguiti da vicino dai gruppi “medi” (34,7%). Inoltre, sia i “principali” sia gli “altri” dedicano una quota significativamente più alta della media alla “razionalizzazione delle infrastrutture” (cfr. Figura 70, Figura 71 e Figura 72 in Appendice).

**Figura 30 Finalità del *cash out* per interventi evolutivi**



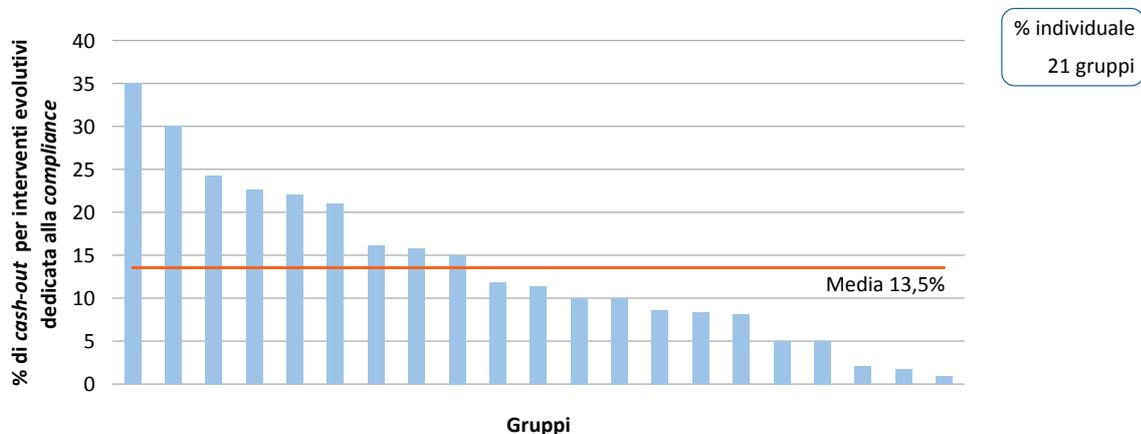
### 1.6.2 Cash out per interventi di *compliance*

Come anticipato, l’incidenza degli interventi di *compliance*, che nel 2009 era al 19,1%, è scesa al 13,5% (pur trattandosi di un confronto indicativo, poiché siamo in presenza di un campione leggermente diverso). La media indicata è il risultato di situazioni molto diverse tra gruppo e

<sup>31</sup> Tale valore risente dell’inclusione nel perimetro delle società strumentali, che ha consentito una rilevazione più accurata degli investimenti e quindi una più puntuale valorizzazione del *cash out* stesso.

gruppo, come è possibile apprezzare nella Figura 31, che mostra chiaramente come l'incidenza della spesa per *compliance* sul *cash out* per interventi evolutivi varia da un massimo del 35% a un minimo dell'1%.

**Figura 31 Quota di *compliance* del *cash out* per interventi evolutivi**

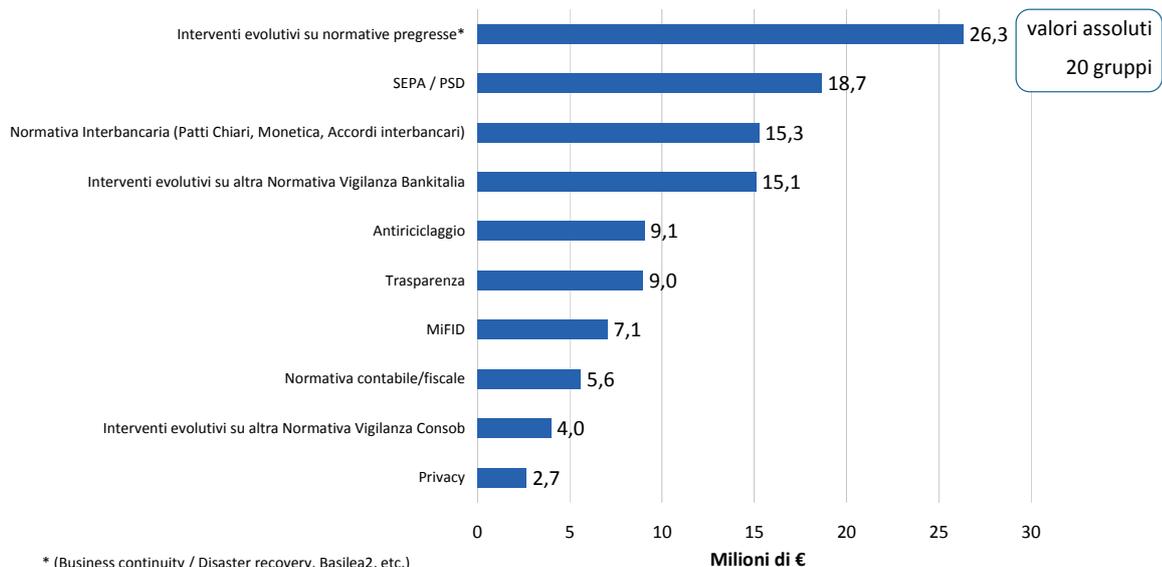


Nel raffronto su base dimensionale (cfr. Figura 70, Figura 71 e Figura 72 in Appendice), la quota per la *compliance* è più bassa del valore medio complessivo nei gruppi “principali” (11,6%) e “altri” (13,1%), più alta in quelli “medi” (14,4%).

Anche se si considerano i dati in valore assoluto e con riferimento a un campione costante, si osserva che la spesa per interventi di *compliance* è diminuita. Si è attestata infatti a 112 milioni di euro, contro i 142 del 2009 e i 207 del 2008, confermando un trend in costante discesa negli ultimi tre anni.

La Figura 32 illustra la ripartizione per destinazione del *cash out* per interventi di *compliance*, espresso in valore assoluto e riferito a 20 gruppi. Nel 2010 gli interventi connessi a “normative pregresse” sono quelli che hanno assorbito la quota maggiore (26,3 milioni), seguiti dagli interventi per SEPA/PSD (18,7 milioni) e da quelli per la “normativa interbancaria” e per “altra normativa di Vigilanza Bankitalia”, entrambe sui 15 milioni circa.

**Figura 32 Il *cash out* IT per interventi di *compliance***



Nell'analisi per classi dimensionali, si rileva che gli interventi che mediamente hanno pesato di più variano da categoria a categoria (cfr. da Figura 73 a Figura 76 in Appendice).

## 1.7 Analisi dei costi IT per indici

La riduzione della spesa IT nel 2010 – già esaminata negli aspetti di dettaglio – si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT. Prendendo a riferimento il campione costante dei 18 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio e considerando le principali grandezze di conto economico, si osserva che gli indicatori che rapportano i costi IT al margine di intermediazione e al risultato di gestione, dopo la forte riduzione riscontrata nel biennio 2008-2009, presentano nel confronto 2009-2010 un *trend* in lieve aumento. Il fenomeno appare riconducibile principalmente a un andamento differenziato dei valori considerati nel calcolo degli indicatori: alla più contenuta contrazione dei costi IT riscontrata nel 2010 (cfr. Figura 4) ha corrisposto, in alcuni casi, una sensibile diminuzione delle grandezze economiche in esame, determinata dall'ulteriore peggioramento dei risultati reddituali dello stesso esercizio. Dopo la discesa dello scorso anno, l'indicatore che raffronta i costi IT ai costi operativi assume un andamento stabile (cfr. Tabella 3).

Con riguardo alle grandezze operative, gli indicatori di costo IT presentano un andamento analogo di sostanziale stabilizzazione, in presenza di una diminuzione sia del numero di sportelli sia del numero di dipendenti nell'esercizio in esame<sup>32</sup>. Fa eccezione, come tendenza più che come entità, l'indicatore che rapporta i costi IT al totale attivo, in lievissima diminuzione a fronte dell'aumento riscontrato per la grandezza presa a confronto.

In linea con gli andamenti descritti risultano anche gli indicatori che considerano il *Cash out* totale dei gruppi del campione<sup>33</sup>; sull'entità di questi ultimi incide il ruolo assunto dagli investimenti sostenuti all'interno di ciascun gruppo da parte delle banche e delle eventuali società strumentali.

Anche l'andamento degli "Altri indicatori" appare allineato a quello degli "Indicatori di costo IT" sulla base delle stesse motivazioni sopra riportate; rileva in particolare il costante aumento nel triennio degli indicatori che rapportano il totale attivo al numero di dipendenti e al numero di sportelli, a testimonianza degli sforzi fatti dai gruppi bancari per aumentare i livelli di efficienza e produttività.

Gli indicatori 2010 riferiti al campione complessivo (22 gruppi) registrano valori molto simili a quelli del campione "storico", con lievi ribassi; gli scostamenti maggiori si riscontrano negli indicatori che considerano il numero degli sportelli e dei dipendenti, grandezze per le quali l'apporto dei 4 nuovi gruppi pesa maggiormente rispetto alla quota aggiuntiva dei costi IT (cfr. Tabella 4).

L'analisi per gruppi dimensionali omogenei evidenzia come le diverse caratteristiche operative e la connessa diversa composizione del conto economico, che connotano i gruppi in relazione alla classe di appartenenza, si riflettono sugli indicatori.

Gli indicatori di costo IT dei gruppi "principali" assumono i valori più simili a quelli dell'intero campione, in ragione del loro maggiore contributo in termini di spesa IT e di grandezze

<sup>32</sup> Il numero di dipendenti utilizzato per il calcolo degli indicatori è al netto del personale IT.

<sup>33</sup> Per il presente esercizio il *cash out* preso in considerazione per il calcolo degli indicatori non è più riferito ai soli interventi evolutivi ma al totale del *cash out*, ottenuto dai costi IT previa sottrazione dei costi di ammortamento e aggiunta degli investimenti. Con l'occasione sono stati aggiornati anche per il precedente esercizio gli indicatori che riguardano tale grandezza.

economiche, mentre quelli riferiti ai gruppi “medi” risultano generalmente più alti<sup>34</sup>; i gruppi “altri” espongono indicatori di costo anche sensibilmente inferiori a quelli dell'intero campione e delle altre due classi dimensionali. Anche nel 2010 gli indici che rapportano il totale attivo al numero di dipendenti e di sportelli testimoniano una maggiore produttività dei gruppi “principali” rispetto ai gruppi “medi” e ai gruppi “altri” (cfr. Tabella 5, Tabella 6 e Tabella 7).

L'analisi degli indicatori di costo IT applicata ai gruppi ripartiti per modello organizzativo di gestione dei servizi informatici<sup>35</sup> (presso una componente bancaria, presso una società strumentale del gruppo, affidata a una società esterna) indica valori comparabili per i gruppi in *insourcing* (sia presso una componente bancaria sia presso una società strumentale di gruppo), con punteggi mediamente più alti rispetto a quelli dell'intero campione; nei gruppi in *outsourcing*, tutti gli indicatori risultano nettamente inferiori sia rispetto all'intero campione sia nei confronti delle altre due classi con modello *insourcing*. Gli indicatori che fanno riferimento ai risultati aziendali segnalano una maggiore produttività dei dipendenti (espressa dal rapporto tra totale attivo e dimensione del personale) nei gruppi che si avvalgono della società strumentale, rispetto alle altre due classi, a fronte di un più elevato rapporto costi IT/numero dipendenti (cfr. Tabella 8, Tabella 9 e Tabella 10).

Gli indicatori riferiti ai costi IT depurati della quota parte impiegata per l'integrazione sono riportati in Appendice (cfr. da Tabella 24 a Tabella 29).

Si fa presente che gli indicatori di costo analizzati, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata<sup>36</sup>, hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

---

<sup>34</sup> Per entrambe le classi fa eccezione l'indicatore “costi IT/risultato di gestione”.

<sup>35</sup> Per la suddivisione dei gruppi nei modelli organizzativi previsti, cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

<sup>36</sup> Per i criteri di calcolo degli indicatori, cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

Tabella 3 Indicatori: 18 gruppi Principali e Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,9	2,6	2,5	0,33	0,38	0,44
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,3	7,9	8,3	0,32	0,31	0,29
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	38,2	26,1	32,1	0,56	0,37	0,49
Costi IT/Costi operativi (%)	12,4	11,4	11,5	0,24	0,27	0,29
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	174,9	157,0	157,3	0,57	0,51	0,50
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,3	16,5	16,7	0,36	0,37	0,39
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)**	-	8,2	8,7	-	0,31	0,27
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**	-	17,1	17,4	-	0,37	0,37
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,3	3,0	0,17	0,16	0,19
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	1,0	0,8	0,48	0,41	0,36
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,17	0,21	0,22
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,9	6,4	6,8	0,21	0,22	0,21
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	53,5	60,2	63,2	0,25	0,33	0,29

\* Indicatore calcolato nel triennio su 17 gruppi bancari.

\*\* Il cash out IT totale è disponibile dal 2009.

Tabella 4 Indicatori: 22 gruppi (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie	Coefficienti di variazione
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,4	0,43
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	0,31
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,5	0,53
Costi IT/Costi operativi (%)	10,8	0,31
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	143,9	0,54
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,3	0,43
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	0,29
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,1	0,40
Altri indicatori	Medie	Coefficienti di variazione
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	0,18
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,38
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	0,21
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,5	0,23
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	59,5	0,31

\* Indicatore calcolato su 21 gruppi bancari.

**Tabella 5 Indicatori: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,2	2,0	0,19	0,17	0,15
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,5	8,1	7,8	0,24	0,15	0,17
Costi IT/Risultato di gestione (%)	46,7	32,8	36,7	0,44	0,12	0,43
Costi IT/Costi operativi (%)	12,1	10,8	10,1	0,17	0,18	0,12
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	172,6	149,3	142,9	0,29	0,28	0,22
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,2	16,2	15,3	0,22	0,21	0,14
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)*	-	8,5	8,6	-	0,25	0,20
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*	-	17,1	16,9	-	0,32	0,15
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,7	2,5	0,12	0,11	0,12
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7	0,7	0,6	0,37	0,18	0,30
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,0	2,0	0,09	0,11	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,4	7,8	0,08	0,10	0,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	64,4	67,3	72,6	0,16	0,15	0,13

\* Il cash out IT totale è disponibile dal 2009.

Tabella 6 Indicatori: 13 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,0	2,8	2,7	0,36	0,41	0,45
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,2	7,8	8,5	0,36	0,36	0,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	34,6	23,4	30,2	0,63	0,44	0,53
Costi IT/Costi operativi (%)	12,5	11,6	12,0	0,27	0,30	0,31
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	175,7	160,0	162,8	0,66	0,58	0,57
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,0	16,6	17,2	0,41	0,42	0,44
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)**	-	8,1	8,7	-	0,34	0,30
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**	-	17,2	17,6	-	0,39	0,42
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,5	3,2	0,17	0,11	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	1,1	0,9	0,48	0,37	0,32
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,3	0,18	0,22	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,7	6,1	6,4	0,24	0,24	0,24
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	56,4	57,4	55,9	0,39	0,39	0,27

\* Indicatore calcolato nel triennio su 12 gruppi bancari.

\*\* Il *cash out* IT totale è disponibile dal 2009.

**Tabella 7 Indicatori: 4 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	1,9	0,23	0,22
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,0	5,9	0,28	0,17
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,3	33,9	0,60	0,77
Costi IT/Costi operativi (%)	9,2	7,7	0,23	0,19
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	108,0	83,7	0,32	0,29
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,3	9,4	0,21	0,20
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,3	0,26	0,19
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	10,9	10,1	0,21	0,24
Altri indicatori	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,3	0,18	0,18
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,45	0,54
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,5	0,09	0,10
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,1	4,9	0,14	0,05
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	42,8	0,28	0,08

La classe Altri è costituita da gruppi bancari che partecipano all'indagine dal 2009.

**Tabella 8 Indicatori: 7 gruppi con IT in componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009	2010	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,5	0,08	0,08
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	8,6	0,17	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)	23,4	32,8	0,41	0,54
Costi IT/Costi operativi (%)	12,0	12,5	0,22	0,23
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	165,6	166,4	0,45	0,39
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,3	16,5	0,21	0,27
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	8,9	0,17	0,19
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,4	17,1	0,18	0,27
Altri indicatori	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009	2010	2009	2010
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,6	3,0	0,12	0,12
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	0,9	0,36	0,38
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,1	0,24	0,16
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,2	6,5	0,24	0,21
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	62,5	64,8	0,40	0,31

**Tabella 9 Indicatori: 9 gruppi con IT in società strumentale**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009	2010	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8	2,7	0,50	0,57
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,6	0,35	0,36
Costi IT/Risultato di gestione (%) *	29,8	33,6	0,35	0,48
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	11,3	0,30	0,33
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	165,3	161,8	0,56	0,60
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,0	17,8	0,43	0,47
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,9	9,2	0,37	0,29
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,4	19,0	0,43	0,40
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>		<b>Coefficienti di variazione</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,1	0,19	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,40	0,37
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	0,23	0,27
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,0	0,22	0,23
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	61,0	62,8	0,31	0,32

\* Indicatore calcolato nel biennio su 8 gruppi bancari.

**Tabella 10 Indicatori: 6 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,9	0,21	0,19
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,0	0,25	0,14
Costi IT/Risultato di gestione (%)	29,0	30,5	0,58	0,68
Costi IT/Costi operativi (%)	8,9	8,0	0,20	0,16
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	102,8	90,8	0,29	0,24
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,1	10,3	0,18	0,21
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	6,5	6,2	0,22	0,17
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	10,8	10,5	0,17	0,19
Altri indicatori	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,1	0,15	0,16
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8	0,37	0,42
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	0,09	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,3	5,6	0,13	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	48,4	0,23	0,20

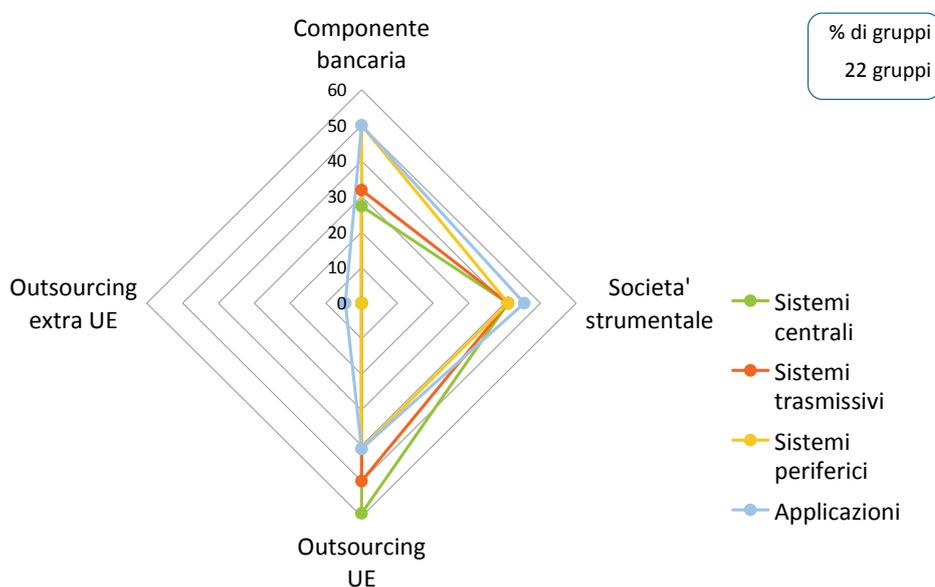
## 1.8 Profili organizzativi

### 1.8.1 La governance dell'IT

Come già osservato, dal punto di vista della gestione dei servizi IT, tutti i gruppi del campione dichiarano consolidato l'attuale assetto organizzativo, in linea con la situazione del 2009.

Per meglio caratterizzare i modelli organizzativi di gestione dell'IT nei gruppi è stata effettuata un'analisi sul tipo di *sourcing* effettivamente adottato per le attività IT raggruppate per area tematica<sup>37</sup>. Osservando i risultati per l'intero campione, si rileva che, mediamente, le diverse aree tematiche risultano per lo più uniformemente gestite da una componente bancaria, da una società strumentale o in *outsourcing* nel perimetro dell'Unione Europea; l'*outsourcing* extra-UE ha una presenza residuale e limitata all'area "applicazioni" (cfr. Figura 33).

Figura 33 Collocazione delle attività IT



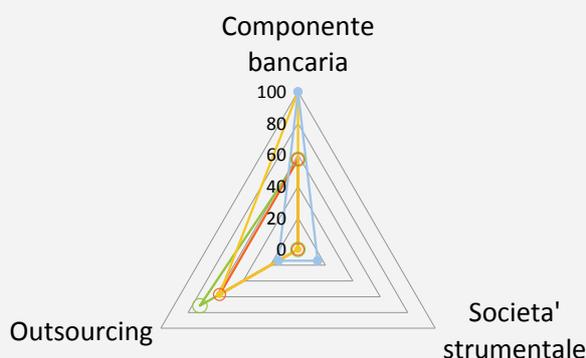
La Figura 34 rappresenta la stessa statistica della Figura 33 disaggregata per modello organizzativo di *sourcing* dei gruppi bancari. Questa visione di dettaglio mostra che i modelli organizzativi non sono esclusivamente associati a una singola modalità di *sourcing*: infatti, pur in presenza di un *sourcing* preferenziale, coincidente con il proprio modello organizzativo<sup>38</sup>, ogni gruppo ricorre anche a modalità alternative.

<sup>37</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>38</sup> Rappresentato dalle punte delle "bussole" di Errore. L'origine riferimento non è stata trovata..

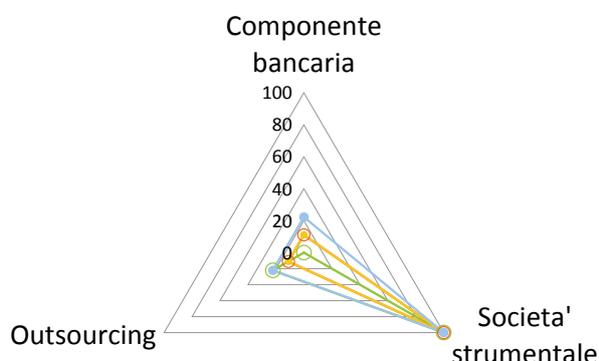
Figura 34 Collocazione delle attività IT per modello di *sourcing*<sup>39</sup>

**Modello di sourcing: componente bancaria**



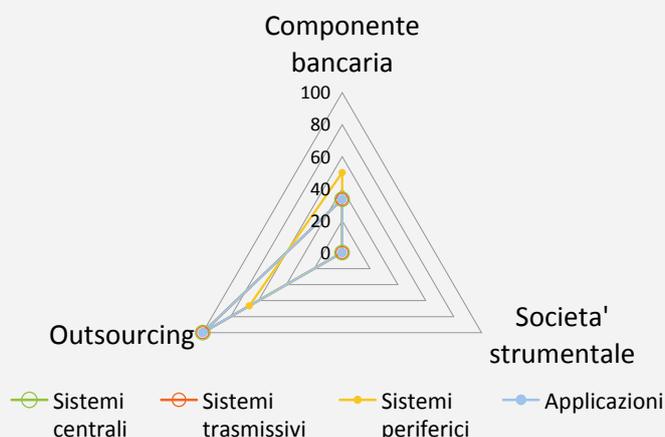
Pur gestendo l'IT principalmente presso una componente bancaria, questi gruppi fanno anche ricorso a forme di *outsourcing* per tutte le aree tematiche, ad eccezione, salvo casi limitati, dell'area "applicazioni". In particolare, per i "sistemi periferici", anche se tutti i gruppi dichiarano di gestirli all'interno, più della metà del campione ricorre anche all'*outsourcing*. Per i "sistemi centrali" e i "sistemi trasmissivi", i gruppi adottano anche soluzioni di *full outsourcing*.

**Modello di sourcing: società strumentale**



Questi gruppi gestiscono l'IT sostanzialmente presso le loro società strumentali, ricorrendo alle componenti bancarie e all'*outsourcing* in maniera limitata, in particolare per lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni.

**Modello di sourcing: outsourcing**



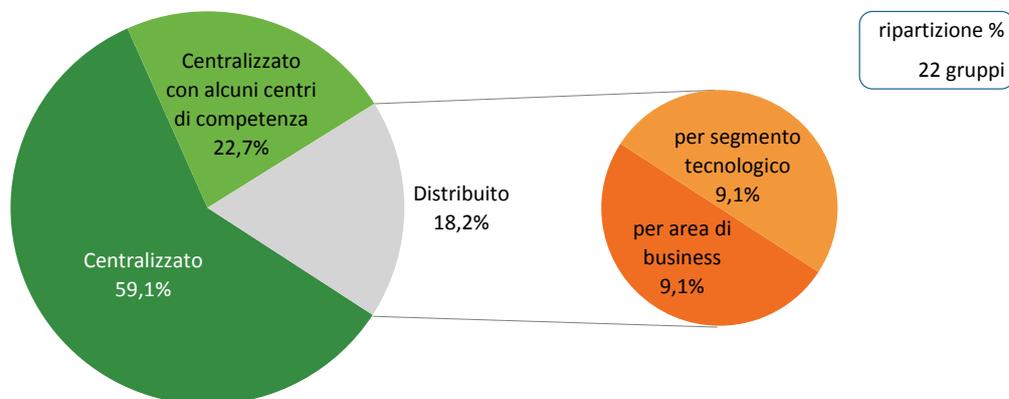
Tutti i gruppi in *outsourcing* affidano all'esterno la maggior parte delle attività relative a "sistemi centrali", "sistemi trasmissivi" e "applicazioni", mentre solo due gruppi su tre gestiscono in *outsourcing* i "sistemi periferici". Non avendo una società strumentale, questi gruppi collocano le attività non esternalizzate (in particolare i "sistemi periferici") presso una componente bancaria del gruppo stesso.

Analizzando il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" a livello di gruppo, si nota che nessuno dei gruppi del campione utilizza un modello organizzativo di tipo decentrato. Il criterio di gestione dei servizi IT è perciò sostanzialmente tripartito: il 59,1% dei gruppi ha una "fabbrica IT" centralizzata, mentre un altro 22,7% affianca al modello centralizzato alcuni centri di competenza

<sup>39</sup> In questi grafici, l'*outsourcing* UE e l'*outsourcing* extra UE sono stati accorpati nella voce *outsourcing*. A causa della particolare concentrazione dei valori lungo pochi assi preferenziali dei grafici a radar, alcune linee potrebbero risultare invisibili.

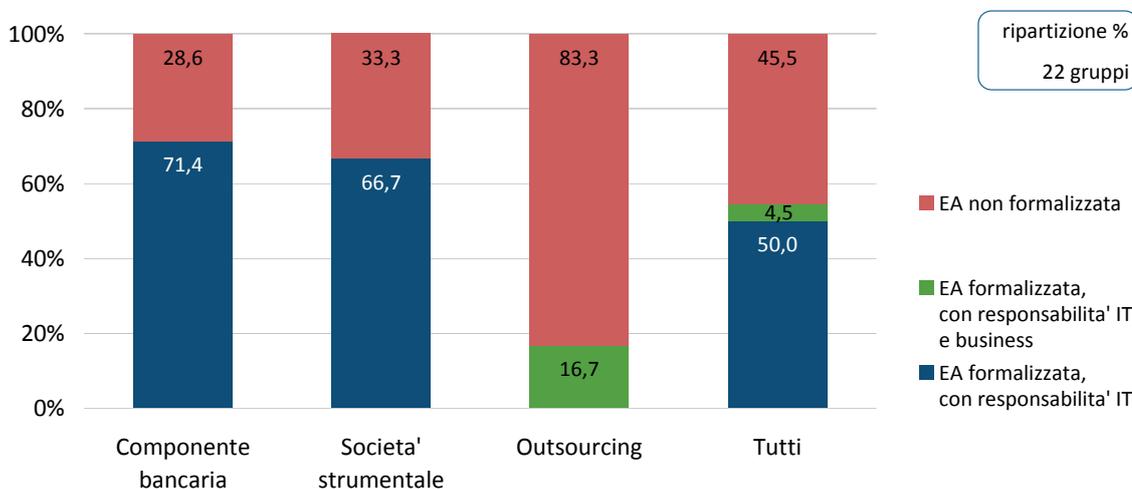
(portando all'81,8% i gruppi con IT centralizzato). Il restante 18,2% ha una "fabbrica IT" distribuita, organizzata per segmento tecnologico (9,1%) o per area di *business* (9,1%); nessun gruppo prevede una distribuzione per segmento di clientela (cfr. Figura 35).

**Figura 35 Il modello organizzativo della fabbrica IT**



I gruppi che hanno una *Enterprise Architecture*<sup>40</sup> formalizzata sono 12 sul totale di 22, con un lieve aumento rispetto ai 10 del 2009 (su un campione di 23 gruppi). Come l'anno scorso, solo uno di questi prevede un comitato responsabile composto da rappresentanti dell'IT e del *business*; per i restanti 11 l'EA è interamente responsabilità della funzione IT. Analizzando il campione per modello organizzativo di *sourcing*, appare evidente che i gruppi in *outsourcing* non hanno una EA formalizzata, ad eccezione del caso particolare di responsabilità mista IT/*business* già descritto (cfr. Figura 36).

**Figura 36 La formalizzazione dell'Enterprise Architecture**



La Rilevazione 2009 già mostrava come nei gruppi fosse presente nella funzione IT un settore dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative, sia in termini tecnici sia per valore di *business*. Quest'anno la percentuale dei gruppi che hanno questa struttura è salita dal 73,9% del 2009 (17 gruppi su 23) all'81,8% (18 gruppi su 22). Di questi 18, solo 7 la gestiscono come una

<sup>40</sup> Per *Enterprise Architecture* (EA) si intende un approccio metodologico teso a individuare le correlazioni tra i processi di *business* aziendali, i dati ad essi correlati, le applicazioni informatiche e le componenti tecnologiche adottate.

struttura indipendente dagli altri settori IT. Infine, nessuno dei rimanenti 4 gruppi del campione ne prevede l'istituzione entro il 2012 (cfr. Figura 37).

**Figura 37 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative**

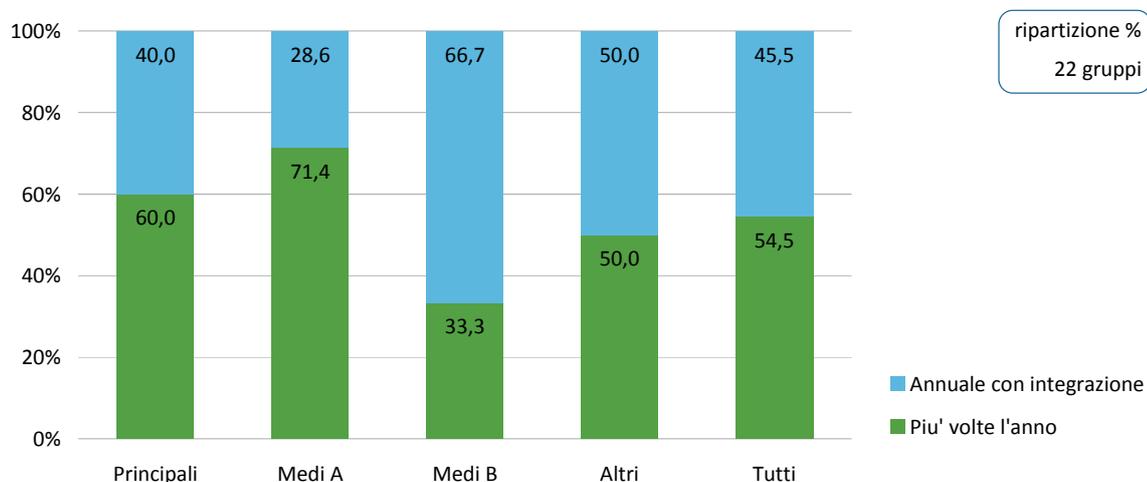


La percentuale di *sponsorship* dei progetti d'innovazione tecnologica varia di molto a seconda del gruppo osservato; in generale, non esiste un criterio che associa la percentuale di *sponsorship* spettante a "funzione IT" o "area di *business*" a una particolare tipologia o dimensione di gruppo bancario. In media, tale percentuale è divisa equamente tra le due possibilità ed è il risultato di un equilibrio tra la spinta innovativa del settore IT (51,5%) e la proattività delle aree di *business* (48,5%).

### 1.8.2 La formazione del portafoglio progetti

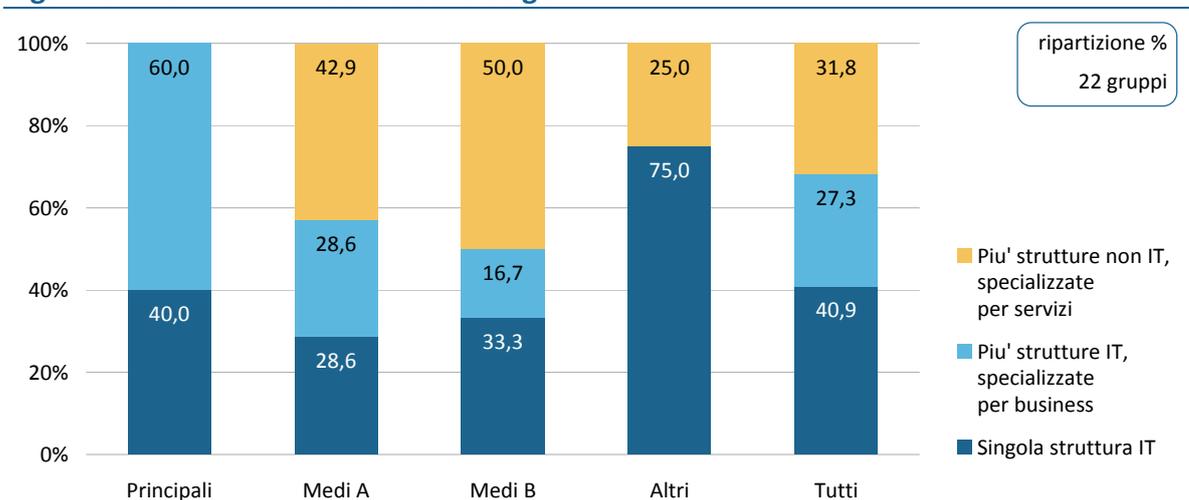
Rispetto al 2009, quest'anno i gruppi hanno dichiarato un aumento della frequenza di raccolta delle esigenze delle aree di *business*. Infatti, nessun gruppo dichiara di effettuare la raccolta una sola volta l'anno, rispetto all'8,7% dell'anno scorso. Oggi il *demand management* viene invece affrontato dal 54,5% dei gruppi con due o più momenti di raccolta all'anno; il restante 45,5% effettua una sola raccolta completandola con momenti intermedi di revisione e integrazione. Ciò conferma l'accresciuta sensibilità della funzione informatica alle esigenze degli utenti, nell'obiettivo di un costante allineamento dell'IT al *Business* (cfr. Figura 38).

**Figura 38 Frequenza di raccolta delle esigenze IT**



La rilevazione delle esigenze avviene maggiormente a cura del settore IT: il 40,9% dei gruppi attua la raccolta tramite un'unica struttura dell'area informatica che rileva le esigenze di tutte le strutture di *business*; il 27,3% invece ricorre a più strutture IT specializzate, ciascuna dedicata a un'area di *business*. Il restante 31,8% dei gruppi raccoglie la domanda per tipologia di servizi, avvalendosi di strutture specializzate esterne al settore IT. In particolare, tutti i gruppi "principali" raccolgono le esigenze tramite una o più strutture esclusivamente IT (cfr. Figura 39).

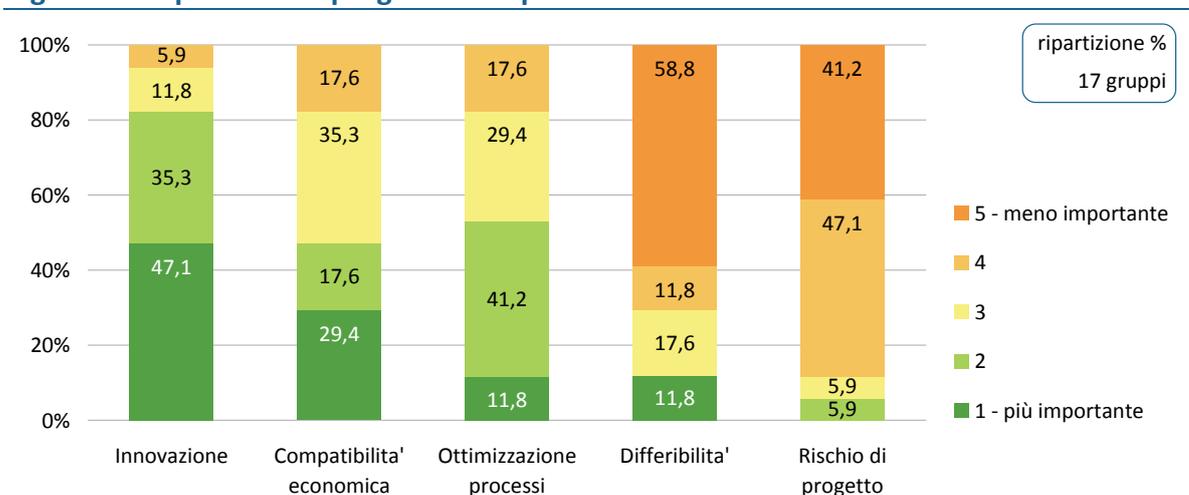
**Figura 39 Modalità di raccolta delle esigenze IT**



Come l'anno scorso, nella Rilevazione 2010 sono stati esaminati i principali criteri di formazione del portafoglio progetti. Il 77,3% del campione adotta criteri formalizzati di assegnazione delle priorità.

Rispetto al 2009, i criteri rilevati sono stati rivisti e aggiornati, inserendone nuovi ed eliminando la "non negoziabilità dell'esigenza", risultata naturalmente il primo criterio di prioritizzazione dei progetti. Ogni gruppo ha assegnato un ordine di importanza ai criteri. La Figura 40 mostra la ripartizione percentuale dei gruppi per criterio e voto assegnato: il criterio più rilevante nell'assegnazione delle priorità di progetto è l'"innovazione del *business* e delle attività" (indicato come più importante dal 47,1% del campione), seguito dalla "compatibilità economica" e dall'"ottimizzazione dei processi di lavoro". Minore importanza rivestono la "differibilità degli interventi" e, in misura ancora minore, il "rischio di progetto" (cfr. Figura 40).

**Figura 40 Le priorità nei progetti IT: importanza relativa dei fattori**

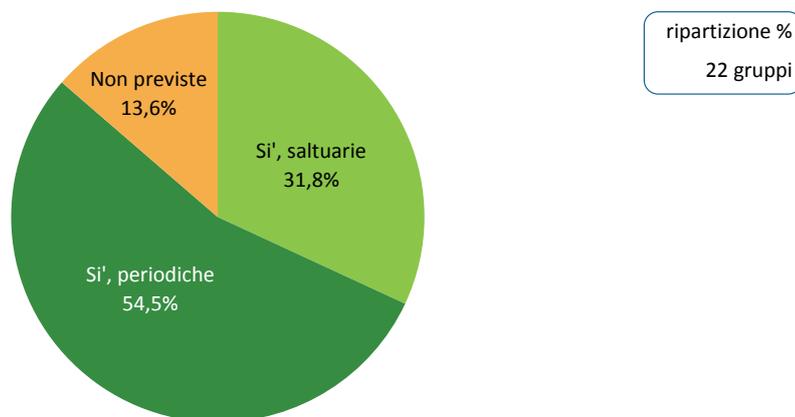


Per quanto riguarda il controllo di progetto, l'86,3% dei gruppi bancari verifica lo stato di avanzamento avvalendosi di un *Project Steering Group*: il 31,8% del campione vi ricorre solo per i progetti critici, mentre il 54,5% lo prevede per tutti i progetti. Rispetto al 2009 è aumentata la percentuale di gruppi che affidano la responsabilità di tale comitato a un manager del settore IT anziché a un manager del settore *business* (73,7% rispetto al precedente 66,7%).

### 1.8.3 Customer satisfaction

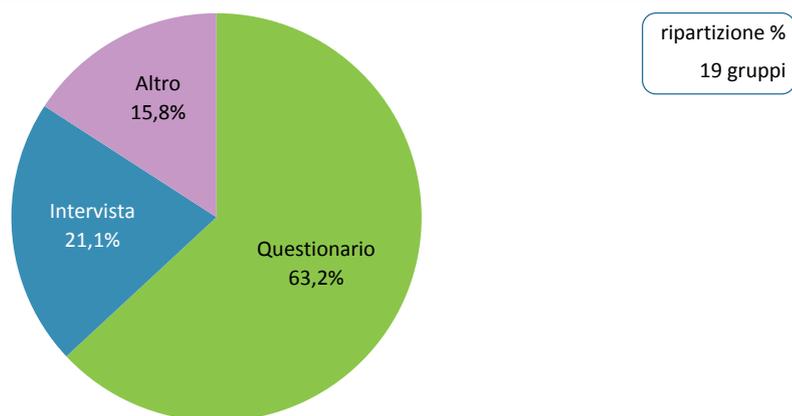
Nel 2010 19 gruppi su 22 hanno dichiarato di effettuare indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni dei servizi IT: il 54,5% del campione le effettua periodicamente, il 31,8% in maniera saltuaria. I rimanenti 3 gruppi (pari al 13,6% del campione) non ricorrono a queste indagini e non ne prevedono l'istituzione entro il 2012 (cfr. Figura 41).

**Figura 41** Indagini di *customer satisfaction* nel settore IT: frequenza



La Figura 42 mostra che il questionario è la metodologia d'indagine usata dalla maggioranza del campione (63,2%); un ruolo minore rivestono le interviste (21,1%). Pochi gruppi utilizzano soluzioni alternative, quali comitati utenti o osservatori interni (15,8%).

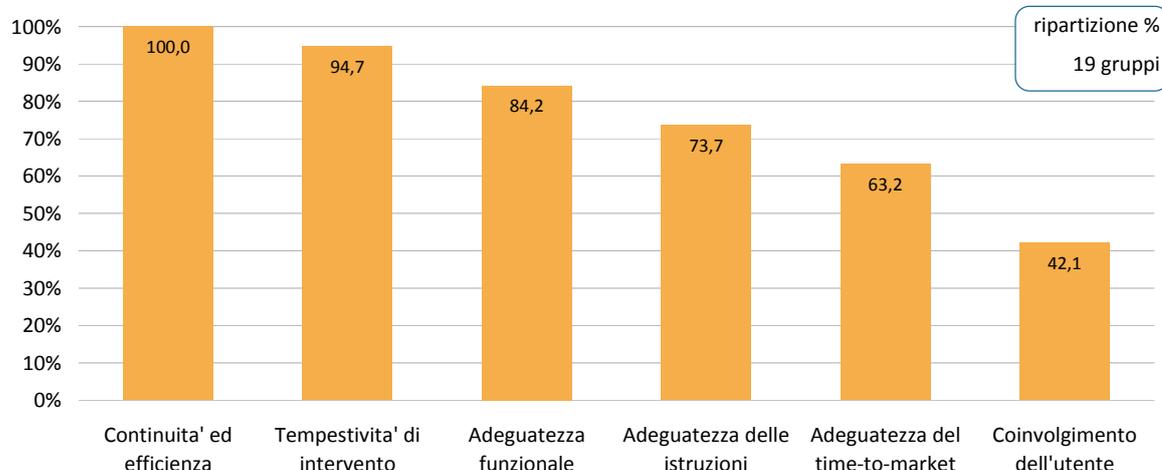
**Figura 42** Indagini di *customer satisfaction* nel settore IT: modalità



L'ambito di rilevazione delle indagini sulla soddisfazione degli utenti interni non presenta alcuna novità rispetto ai risultati della precedente rilevazione. Tutte le indagini di *customer satisfaction* analizzano i profili di continuità ed efficienza del servizio erogato; solo un gruppo non rileva la tempestività d'intervento a fronte di problematiche segnalate (cfr. Figura 43). Circa tre quarti dei gruppi che effettuano indagini di *customer satisfaction* misurano l'adeguatezza funzionale delle applicazioni rispetto ai processi operativi (84,2%) e l'adeguatezza delle istruzioni operative fornite

(73,7%). Poco più della metà dei gruppi valuta l'adeguatezza dei tempi di realizzazione rispetto alle esigenze (ossia il *time to market*, 63,2%); in minor misura è rilevato il grado di coinvolgimento dell'utente nelle scelte (42,1%).

**Figura 43** Indagini di *customer satisfaction* nel settore IT: elementi esaminati



#### 1.8.4 La rilevazione delle *performance*

La Rilevazione 2010 presenta per la prima volta un'analisi dedicata al tema della *performance* IT, osservandone l'adozione, la funzione aziendale di riferimento, i sistemi adottati e i criteri di rilevazione.

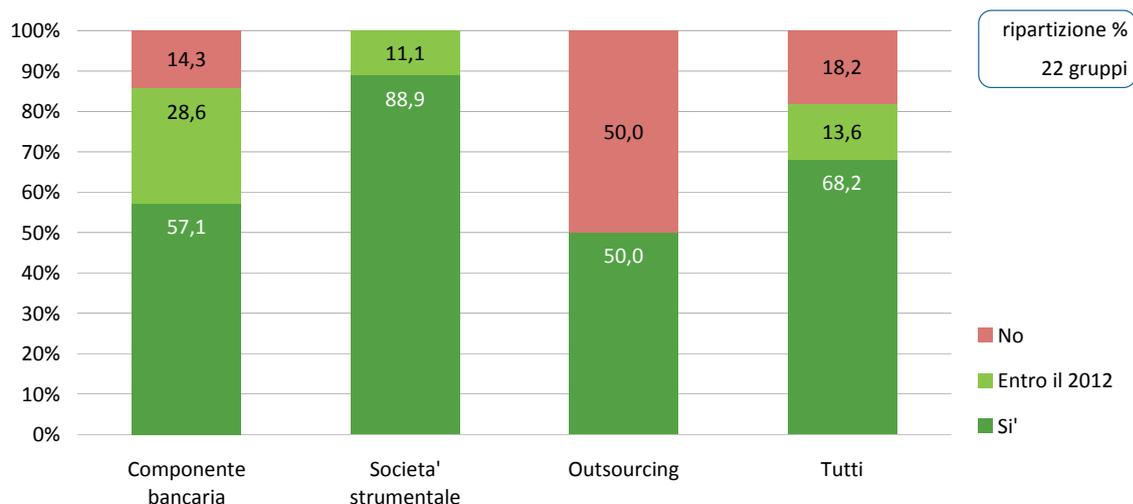
L'importanza di questo argomento è confermata dal fatto che l'81,8% dei gruppi ha un sistema formalizzato per la rilevazione delle *performance* del settore IT, per il 68,2% già costituito e per il 13,6% previsto entro il 2012. Inoltre, tutti i gruppi "principali" già prevedono tali sistemi (cfr. Figura 44).

**Figura 44** Formalizzazione di un sistema di *performance* IT per classe dimensionale



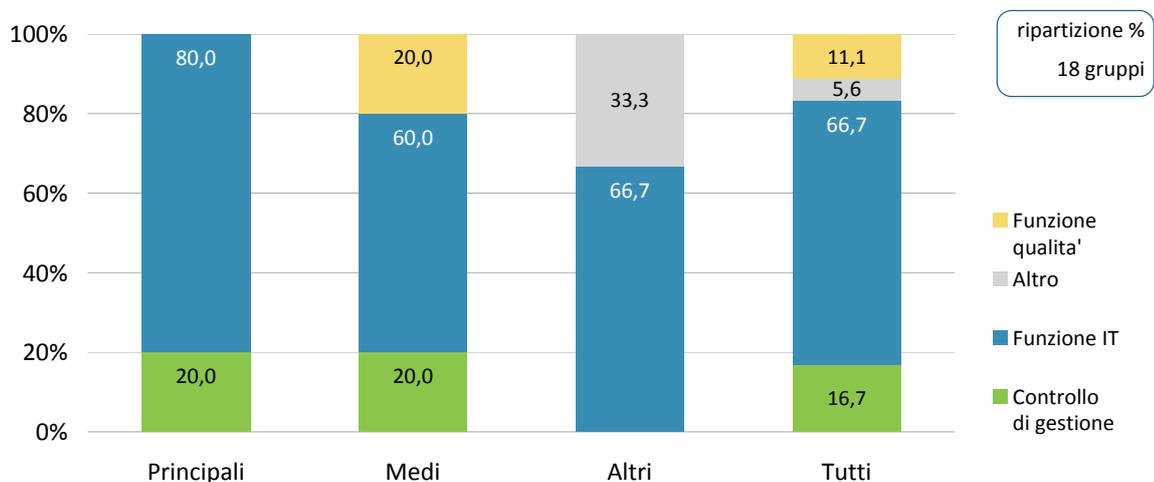
È importante sottolineare come i modelli organizzativi di *sourcing* siano correlati alla presenza o meno di un sistema formalizzato di rilevazione. Solo la metà dei gruppi in *outsourcing* implementa o prevede di implementare questo sistema; salvo un caso, tutti i gruppi con modello *insourcing* (presso una componente bancaria o una società strumentale) lo hanno o lo avranno entro il 2012 (cfr. Figura 45).

**Figura 45 Formalizzazione di un sistema di performance IT per modello di sourcing**

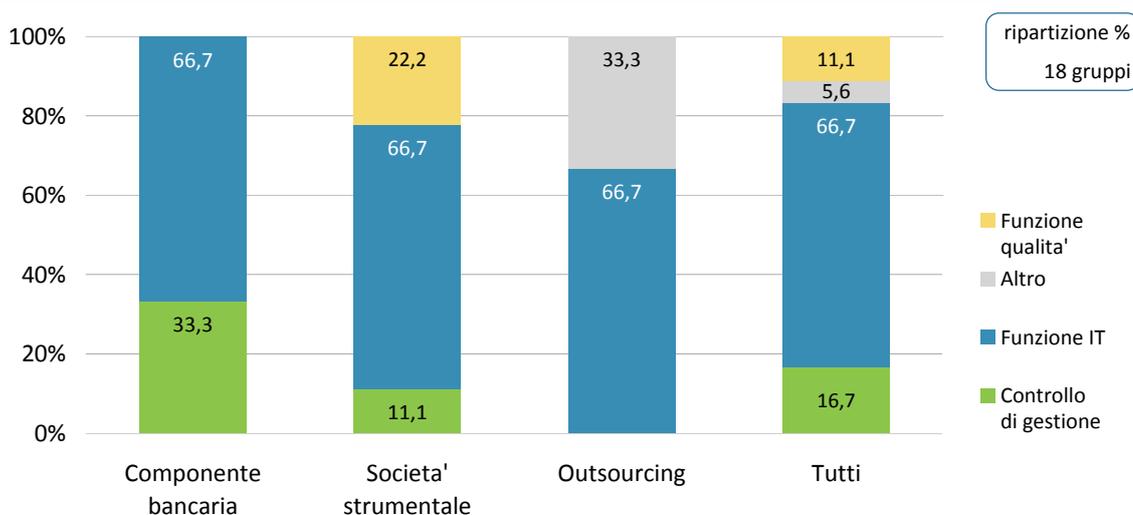


Dei 18 gruppi bancari che implementano o implementeranno un sistema formalizzato per la rilevazione delle performance IT, il 66,7% colloca la responsabilità di rilevazione nella funzione IT stessa. Gli altri gruppi attribuiscono la responsabilità al controllo di gestione (16,7%), a una funzione di qualità (11,1%) o ad altre funzioni (5,6%). Nei gruppi “principali” la responsabilità è affidata prevalentemente alla funzione IT (80%) e, in misura residuale, al controllo di gestione (20%) (cfr. Figura 46).

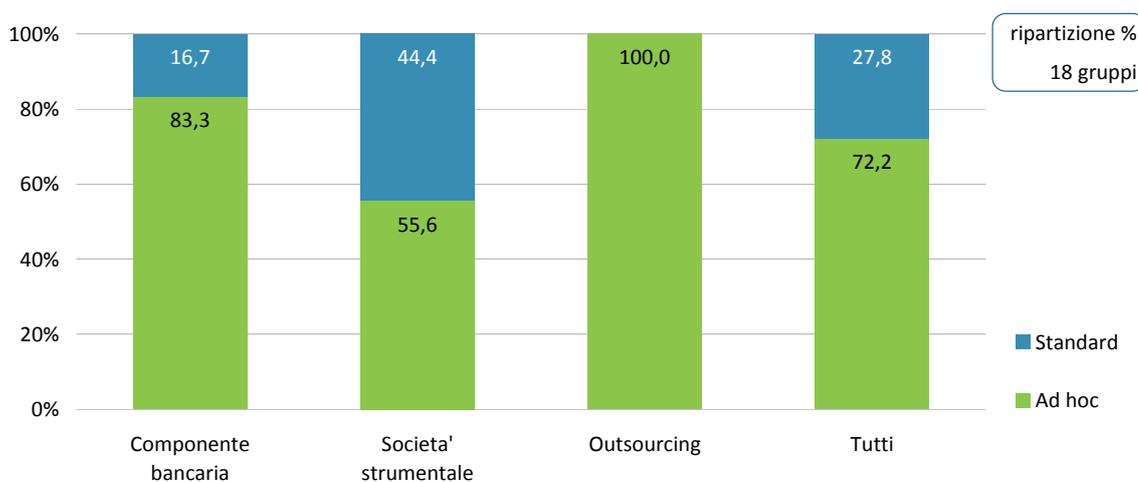
**Figura 46 Funzione che rileva le performance IT per classe dimensionale**



Analizzando i dati con riferimento ai modelli organizzativi di *sourcing*, emerge che la funzione di qualità è responsabile della rilevazione delle performance IT solo in alcuni gruppi dotati di società strumentale. Tra i gruppi in *outsourcing*, uno dichiara di collocare la responsabilità di rilevazione presso una struttura di gestione degli *outsourcer* (cfr. Figura 47).

**Figura 47 Funzione che rileva le performance IT per modello di sourcing**


In generale, i sistemi di rilevazione adottati sono preferenzialmente *ad hoc* (72,2% dei gruppi interessati), piuttosto che essere basati su standard di riferimento<sup>41</sup> (27,8%) (cfr. Figura 48). L'utilizzo di un sistema standard è presente solo nei gruppi in *insourcing* (prevalentemente presso quelli con una società strumentale e, in un caso, presso un gruppo con l'IT gestito da una componente bancaria).

**Figura 48 Performance IT: sistema di rilevazione**


La generalizzata presenza presso i gruppi bancari di sistemi *custom* piuttosto che standardizzati dimostra che ciascuno costruisce il metodo di rilevazione secondo la propria realtà organizzativa, variando gli elementi esaminati e le modalità di rilevazione. I gruppi partecipanti alla Rilevazione hanno poi classificato, per ordine di importanza, gli elementi che definiscono la *performance* IT, schematizzati in 7 categorie: costi (del processo o dei servizi), tempi di realizzazione, quantità di prodotti e servizi, qualità di prodotti e servizi, *backlog* per gli interventi da realizzare, risorse assorbite e livelli di servizio.

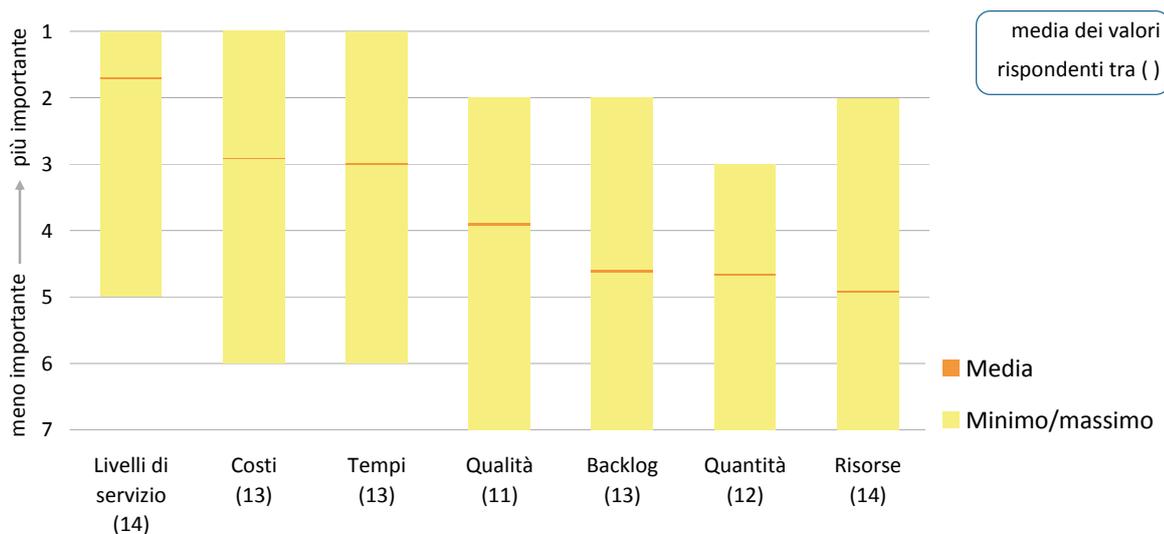
La Figura 49 mostra il valore medio dell'importanza assegnata dai gruppi a ciascuna categoria, espressa con un numero intero da 1 (elemento molto importante) a 7 (elemento poco

<sup>41</sup> Es. *balanced scorecard*.

importante). L'area gialla si estende dal valore minimo al valore massimo dichiarato dai gruppi per l'importanza dell'elemento.

Evidentemente, l'elemento più importante è costituito dai "livelli di servizio". Gli altri due *driver* più rilevanti sono i "costi del processo o dei servizi" e i "tempi di realizzazione", seguiti dalla "qualità dei prodotti o servizi" forniti. In secondo piano sono rilevati elementi come la profondità del "backlog", la "quantità di prodotti o servizi" e le "risorse assorbite". L'ampiezza dell'oscillazione tra valore minimo e valore massimo dimostra che l'implementazione dei sistemi è molto variabile e condizionata dalla specificità di ogni singolo gruppo.

**Figura 49 Performance IT: elementi rilevati**



### 1.8.5 Il personale IT

Tra le novità della Rilevazione 2010 è stato inserito un approfondimento sul personale del settore IT:

- dal punto di vista professionale, ripartendo i dipendenti per età e area tematica di assegnazione;
- dal punto di vista del genere, rilevando la presenza di donne in ciascun ruolo aziendale;
- dal punto di vista delle competenze, investigando l'impiego di standard di riferimento per identificare e misurare le competenze e i profili professionali IT.

Il personale della funzione IT è stato analizzato secondo un modello di ripartizione per:

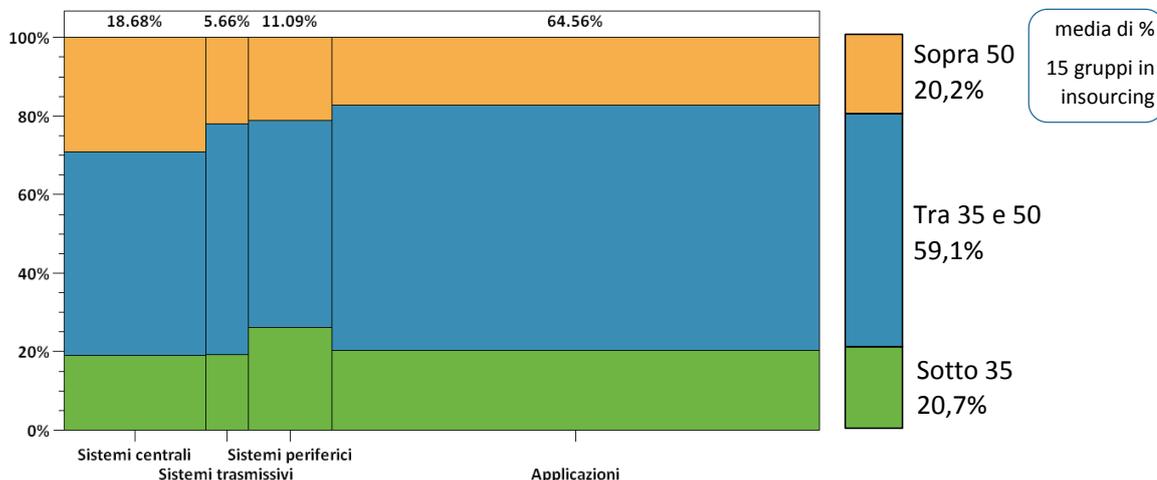
- età, in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 e sopra i 50 anni;
- area tematica: sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici e applicazioni<sup>42</sup>.

Le statistiche proposte in Figura 50 includono i soli gruppi in *insourcing*, ossia che gestiscono l'IT presso una componente bancaria o una società strumentale dello stesso gruppo. Questi gruppi dispongono infatti di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali, tale da risultare idonea a costruire una ripartizione statisticamente significativa; per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT ridotto e con profili specifici.

<sup>42</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

Mediamente, il personale IT è composto per circa il 60% da dipendenti tra i 35 e 50 anni e il restante 40% è ripartito equamente tra gli *over 50* e gli *under 35*. Il personale meno giovane è prevalentemente assegnato ai “sistemi centrali” e quello più giovane risulta più numeroso nell’ambito dei “sistemi periferici”.

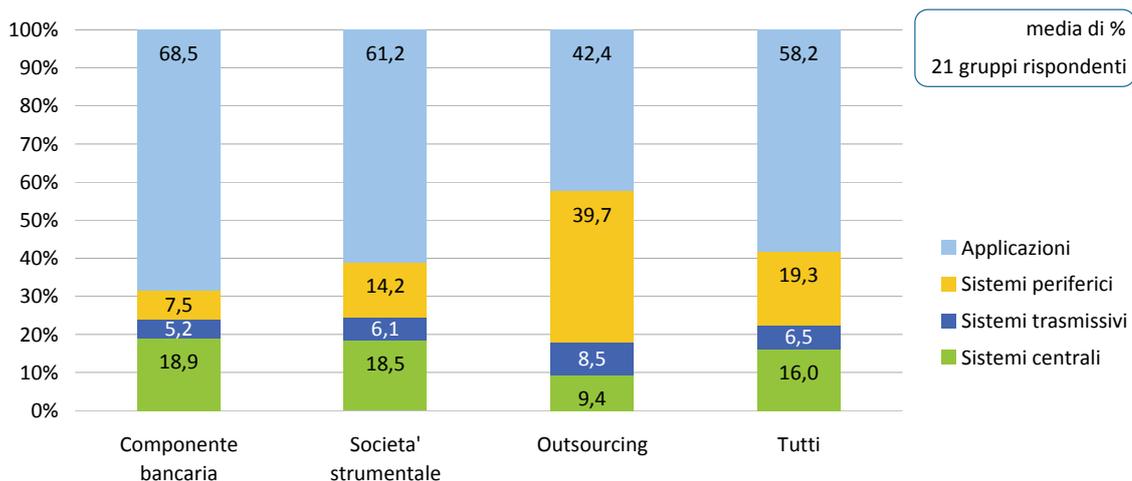
**Figura 50 Il personale IT: aree tematiche e fasce d'età**



Considerando anche i gruppi in *outsourcing*, è possibile confrontare l’assegnazione del loro personale con quelli in *insourcing*. Pur essendo generalmente ridotto, il numero di dipendenti IT dei gruppi in *outsourcing* può essere validamente ripartito in funzione della sua area d’attività senza considerare la ripartizione per età. La Figura 51 mostra che i gruppi in *outsourcing*, rispetto a quelli in *insourcing*, hanno una maggior tendenza a utilizzare i propri dipendenti IT nell’area dei “sistemi periferici” e meno in quella delle “applicazioni”.

Incrociando questo dato con quanto precedentemente analizzato (cfr. Figura 34), si conferma che i gruppi in *outsourcing* tendono a gestire *in house* principalmente i “sistemi periferici”.

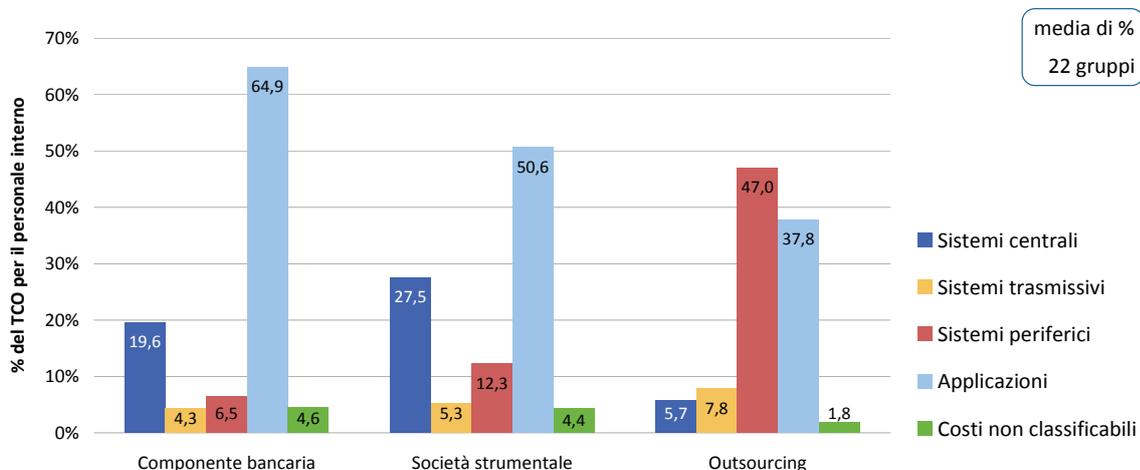
**Figura 51 Il personale IT: aree tematiche per modelli di sourcing**



Questo assunto è confermato anche osservando la ripartizione percentuale dei costi sostenuti dai gruppi per il personale IT, analizzata per modelli organizzativi (cfr. Figura 52). Le voci di spesa primaria del personale interno nei gruppi in *insourcing* (presso una componente bancaria o una società strumentale) sono lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e, a seguire, i sistemi

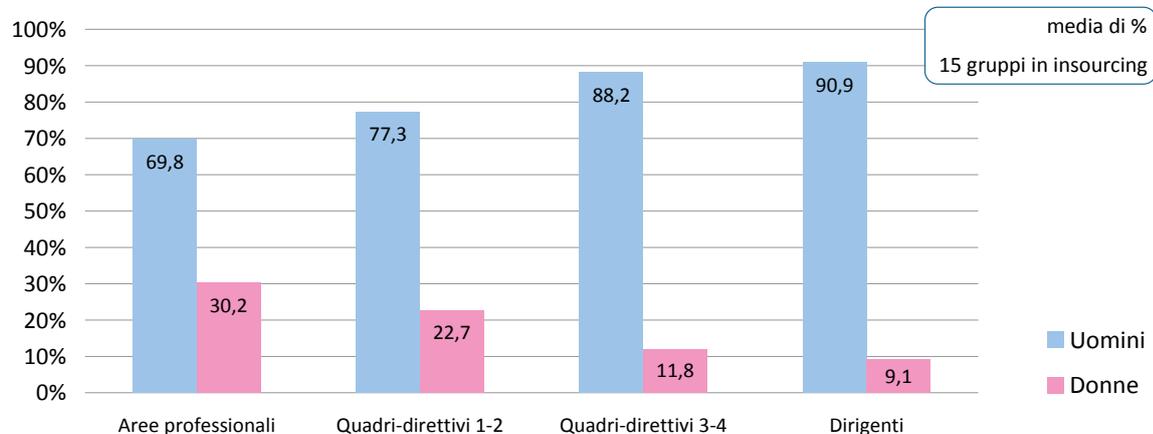
centrali. Presso i gruppi in *outsourcing* invece il costo del personale è principalmente allocato presso i sistemi periferici (*in primis*) e le applicazioni (in misura minore).

**Figura 52 Costi del personale interno per aree tematiche e modelli organizzativi**



Come già anticipato, i gruppi bancari partecipanti alla rilevazione hanno ripartito il personale IT per ruolo e genere. Anche in questo caso la statistica include i soli gruppi in *insourcing* per questioni di numerosità del campione e significatività delle medie. La Figura 53 mostra che il numero di donne scende, al salire nella gerarchia, da circa una ogni due colleghi uomini nelle aree professionali a una ogni dieci uomini tra i dirigenti.

**Figura 53 Il personale IT: ruolo e genere**



Infine, per quanto concerne gli standard di riferimento per le competenze e i profili professionali IT, è emerso che nessuno dei 22 gruppi bancari appartenenti al campione ha dichiarato l'impiego degli standard proposti<sup>43</sup> e nessuno ha indicato l'impiego di standard alternativi.

<sup>43</sup> EUCIP, e-CF, ECDL, AITTS, SFIA e CIGREF.

---

## Capitolo 2. Risultati dell'indagine per banche individuali

### 2.1 Costi IT

Nel 2010 i costi IT complessivi (intesi come TCO) delle 116 banche del campione individuale si sono attestati a 3.843 milioni di euro<sup>44</sup>. Al netto dei ricavi per servizi resi, il corrispondente ammontare è pari a 3.787 milioni di euro.

Le 16 banche comprese nel campione individuale, non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti all'indagine, hanno sostenuto costi IT pari a 102 milioni di euro. Non hanno esposto ricavi per servizi resi.

Complessivamente le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 77% del sistema bancario.

### 2.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Come di consueto, lo stesso schema di ripartizione dei costi IT per "aree tematiche" e per "fattori produttivi", adottato per i gruppi, è stato utilizzato per l'analisi delle banche.

La maggior parte delle banche (95 su 116) quest'anno ha effettuato in modo puntuale<sup>45</sup> la distribuzione dei costi per "aree tematiche"; tale ripartizione trova comunque un limite nella presenza di forme di *outsourcing*, che rendono difficile una precisa imputazione della spesa IT alle singole aree.

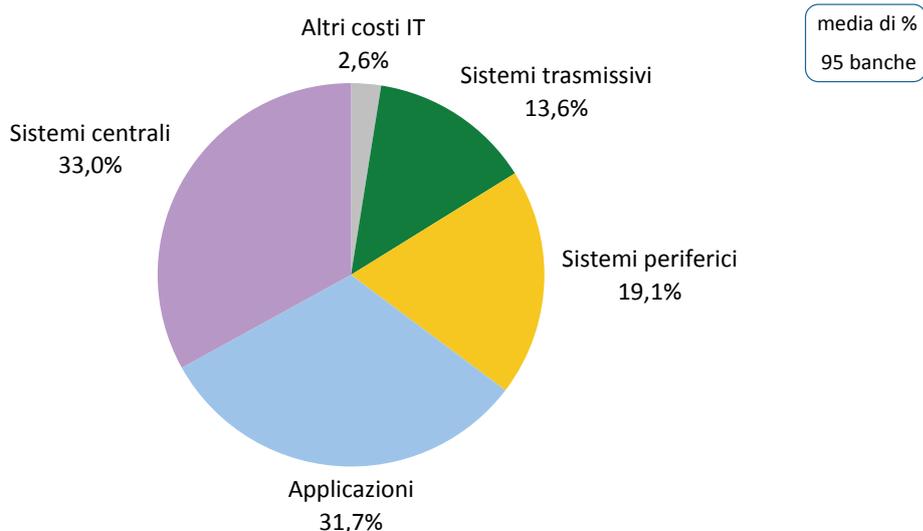
Con riferimento al campione di banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che le aree tematiche "applicazioni" e "sistemi centrali" assorbono, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi IT (cfr. Figura 54), rimanendo su valori pressoché analoghi a quelli dell'anno precedente.

---

<sup>44</sup> 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.

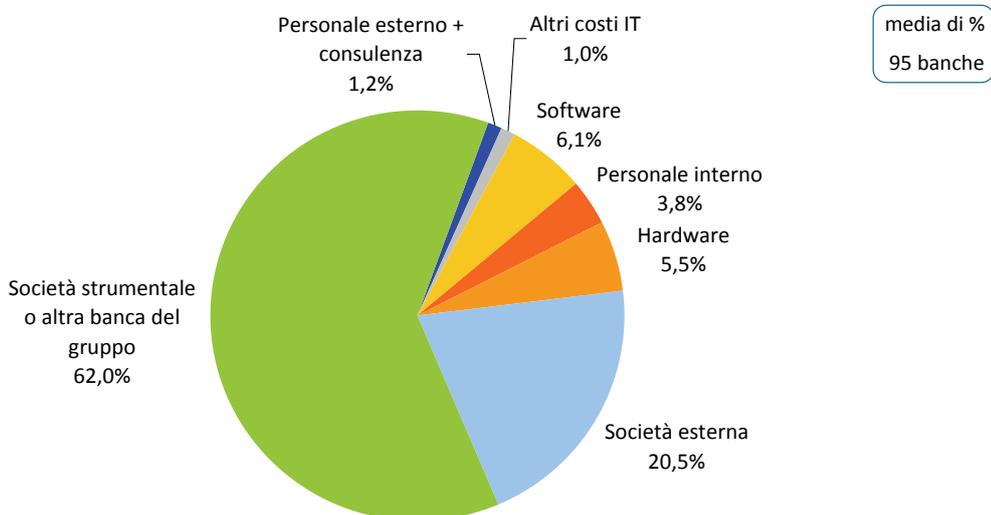
<sup>45</sup> Ovvero ha imputato alla voce "altri costi IT non classificati" meno del 30% dei complessivi costi IT.

**Figura 54 Ripartizione dei costi IT per aree tematiche**



Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per "fattori produttivi", si conferma nettamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: il 62% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza; una quota decisamente inferiore (20,5%) è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 55). Rispetto ai risultati del 2009 (campione di 80 banche) il divario si è accentuato: è salito il corrispettivo per i servizi all'interno del gruppo (era 55,3%) ed è sceso quello per i servizi ricevuti dall'esterno (era 24,4%).

**Figura 55 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi**



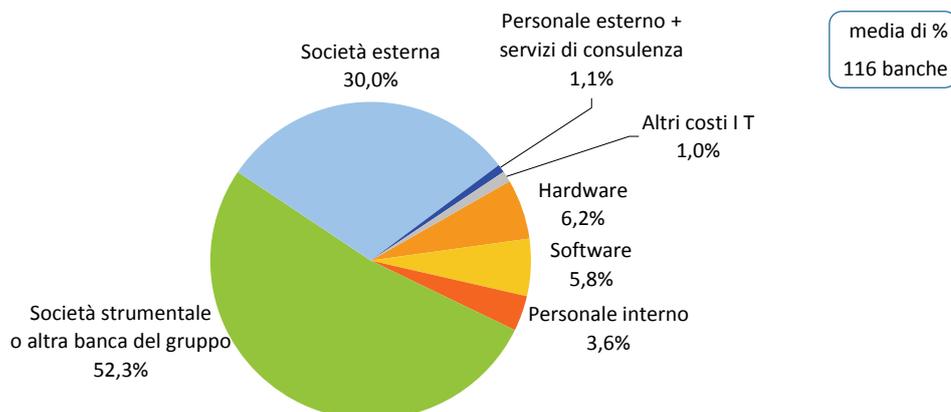
La ripartizione dei costi per "fattori produttivi" è stata elaborata anche con riferimento al campione completo di banche.

Prendendo in considerazione tale campione, la ripartizione per "fattori produttivi" appare diversamente articolata; in particolare, risulta leggermente più contenuta la quota di costi relativa ai servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza (52,3%), mentre sale al 30% la quota relativa ai servizi forniti da una società esterna (cfr. Figura 56). Il dato risente della maggiore presenza nel campione di aziende bancarie in *outsourcing*, le

stesse che, avendo più difficoltà a ripartire i costi per “aree tematiche”, vengono escluse nella prima elaborazione.

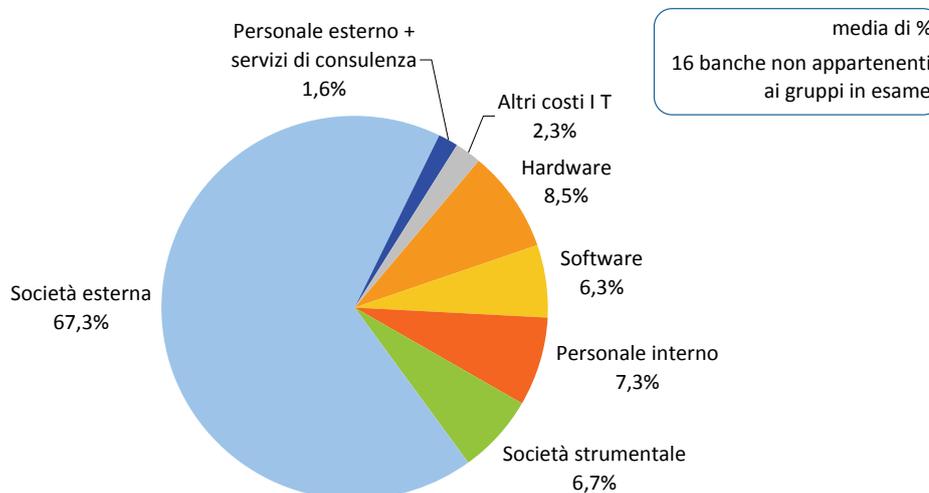
Nel rapporto tra “servizi all'interno del gruppo” e “servizi forniti dall'esterno” si nota comunque lo stesso andamento, anche se meno accentuato, osservato nel campione più ridotto rispetto ai dati del 2009 (campione di 132 banche): la percentuale dei “servizi interni” sale (era 50,3%), mentre scende quella dei “servizi esterni” (era 33,5%).

**Figura 56 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (intero campione)**



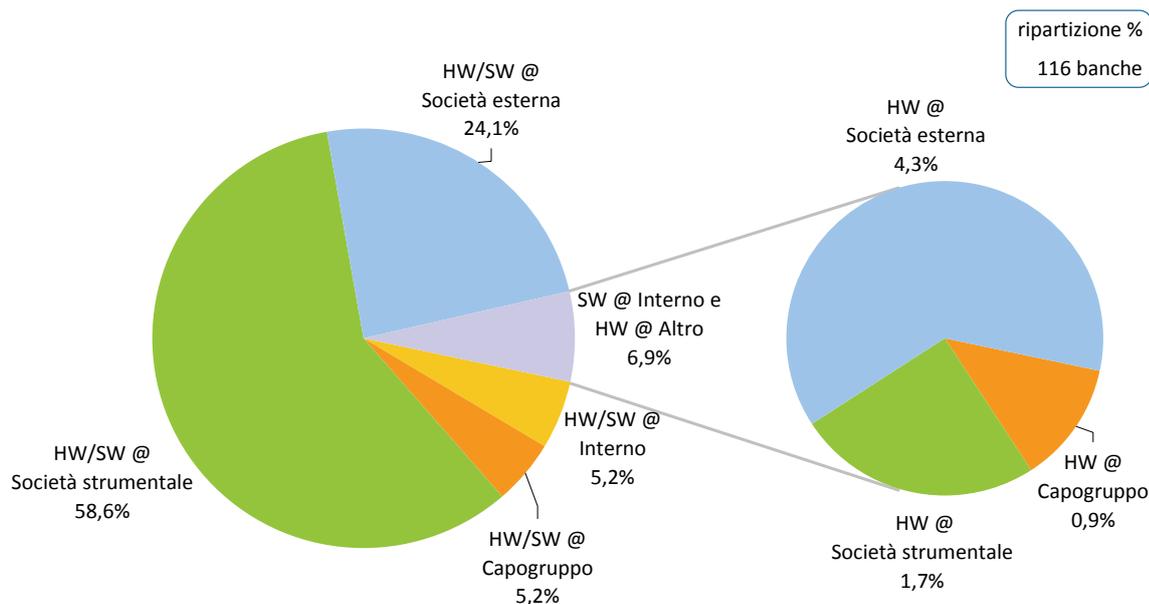
Esaminando la stessa ripartizione nelle 16 banche “singole”, ovvero non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli oggetto della rilevazione, si nota che la quota di costi attribuita alla “società esterna” (67,3%) è assolutamente prevalente (cfr. Figura 57).

**Figura 57 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (banche singole)**



Quanto emerso, con riferimento all'intero campione, dalla ripartizione dei costi per “fattori produttivi” trova riscontro nell'analisi delle modalità di gestione dell'IT dal punto di vista organizzativo (cfr. Figura 58). Il 58,6% delle banche affida la gestione dei sistemi di elaborazione centrale e del software applicativo prevalentemente a una società strumentale del gruppo, il 24,1% si rivolge a una società esterna, il 5,2% al proprio interno e un altro 5,2% alla banca capogruppo.

**Figura 58 Collocazione delle attività IT**



Un ulteriore 6,9% gestisce in proprio il software, mentre per i sistemi di elaborazione si affida a soluzioni diversificate, rappresentate in dettaglio nella proiezione. Si può notare che tra le scelte prevale l'affidamento a una società esterna (4,3%).

### 2.3 Analisi dei costi IT per indici

La consueta analisi dei costi IT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche individuali<sup>46</sup>, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>47</sup>.

Considerando le prime sei classi dimensionali, si rileva che anche nel 2010 l'incidenza dei costi IT sui fondi intermediati raggiunge il valore più basso per le banche "grandi", seguito da vicino da quello delle banche "maggiori"; risultano mediamente più alti e simili tra loro i valori attribuiti alle altre quattro classi.

Prendendo a riferimento i principali aggregati di conto economico, emerge che gli indicatori che rapportano i costi IT al margine di intermediazione e ai costi operativi risultano più alti nel caso delle banche "maggiori" e più bassi per le "grandi"; le altre quattro classi presentano valori intermedi e simili tra loro. Il rapporto relativo al risultato di gestione assume valori altalenanti.

Proseguendo un andamento già evidenziato nel 2009, le banche "maggiori" presentano inoltre, rispetto alle altre classi dimensionali, costi nettamente superiori in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrispondono una più elevata produttività (in termini di fondi intermediati) dei dipendenti e più ampi volumi operativi per sportello (cfr. Tabella 11).

<sup>46</sup> Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando il valore dei costi IT indicato, 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 del personale IT.

<sup>47</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”<sup>48</sup> e “telematiche”<sup>49</sup> rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo di effettuare un confronto solo all'interno di ciascuna classe.

Si fa presente che gli indicatori di costo sopra rilevati, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata<sup>50</sup>, hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

---

<sup>48</sup> 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.

<sup>49</sup> La classe “telematiche” comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico (internet, promotori finanziari) rivestono un ruolo prevalente.

<sup>50</sup> Per i criteri di calcolo degli indicatori, cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

Tabella 11 Indicatori: 116 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2010						Coefficienti di variazione 2010									
	Maggiori (4)	Grandi (7)	Medie (22)	Piccole A (26)	Piccole B (19)	Minori (17)	Part. Oper. (17)	Tematiche (4)	Maggiori (4)	Grandi (7)	Medie (22)	Piccole A (26)	Piccole B (19)	Minori (17)	Part. Oper. (17)	Tematiche (4)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,6	1,5	2,1	2,1	2,3	2,3	2,0	4,9	0,42	0,55	0,32	0,31	0,36	0,46	1,29	0,74
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	5,3	6,6	6,8	6,7	6,8	6,7	19,2	0,15	0,36	0,33	0,42	0,26	0,53	0,64	0,47
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	23,2	17,6	21,3	24,1	25,2	20,7	14,1	29,5	0,29	0,62	0,45	0,54	0,56	0,81	0,80	0,52
Costi IT/Costi operativi (%)	11,2	8,0	9,9	9,4	9,5	8,7	12,9	22,7	0,11	0,31	0,31	0,36	0,26	0,36	0,54	0,16
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	199,7	106,3	118,7	91,8	84,7	96,4	-	-	0,31	0,42	0,51	0,33	0,35	0,46	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	16,9	12,1	14,1	11,4	12,4	12,6	18,3	68,7	0,10	0,33	0,39	0,28	0,29	0,43	0,55	0,16
Altri indicatori	<b>Medie 2010</b>															
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,1	2,7	3,2	3,3	3,5	3,5	2,3	2,2	0,27	0,36	0,23	0,19	0,16	0,25	0,79	0,49
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,7	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2	0,9	0,5	0,25	0,43	0,30	0,33	0,34	0,43	0,86	0,67
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,4	1,8	2,1	2,3	2,5	2,6	1,5	2,0	0,30	0,40	0,27	0,22	0,21	0,29	1,01	0,73
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	11,4	7,1	6,6	6,2	5,5	6,1	51,3	35,0	0,33	0,11	0,23	0,48	0,17	0,41	1,45	1,28
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	129,5	63,2	54,2	45,9	38,2	41,2	-	-	0,32	0,24	0,34	0,32	0,20	0,38	-	-

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

---

## Capitolo 3. Note metodologiche

### 3.1 Generalità

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

Per la classificazione utilizzata nell'analisi dei gruppi bancari si può far riferimento a quanto riportato al successivo paragrafo (3.2), mentre per quanto concerne la classificazione delle banche in classi dimensionali si fa riferimento a quella adottata dalla Banca d'Italia (riportata nel Glossario dell'Appendice della Relazione annuale per il 2010) integrata con alcune modifiche finalizzate a migliorare la comparabilità dei dati di spesa IT (cfr. par. 3.3).

Le elaborazioni relative alla ripartizione della spesa IT – sia per “aree tematiche” sia per “fattori produttivi” – vengono effettuate rapportando le diverse componenti della spesa al totale della spesa IT sostenuta da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti (“media di %”).

Analogamente il calcolo degli indicatori dei costi IT – riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale (costi operativi, fondi intermediati, margine d'intermediazione, ecc.) dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza – viene effettuato rapportando i costi IT di ciascun gruppo bancario o banca individuale alla corrispondente grandezza economica e calcolando poi la media dei rapporti percentuali ottenuti (“media di rapporti percentuali”).

In aggiunta agli indicatori di cui sopra, quest'anno vengono proposti, in via sperimentale, anche indicatori calcolati in maniera differente dalla media di rapporti percentuali. Il valore riportato è calcolato, per ogni campione o *peer group* esaminato, dividendo la somma delle grandezze a numeratore per la somma delle grandezze a denominatore (“indicatori totali”, da Tabella 30 a Tabella 37 e Tabella 47 in Appendice).

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

### 3.2 Campione dei gruppi bancari

L'indagine per l'esercizio 2010 ha coinvolto lo stesso numero di gruppi bancari del precedente anno con l'esclusione di un gruppo che ha comunque risposto come banca individuale. Sono stati infatti invitati a partecipare i primi 22 gruppi bancari per totale attivo, opportunamente selezionati sulla base di criteri di omogeneità operativa. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico, al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile omogenei.

Per quanto riguarda la prima tipologia di classificazione – quella “dimensionale” – è stata utilizzata la stessa metodologia applicata nell’indagine per il 2009<sup>51</sup>. E’ stata anche mantenuta per la classe mediana – numericamente più ampia – l’ulteriore suddivisione in due sottoclassi: gruppi “Medi A” e “Medi B” così da poter meglio evidenziare gli eventuali aspetti caratteristici dell’operatività connessi al fattore dimensionale.

Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2010 risulta composto da: 5 gruppi “Principali”, 7 gruppi “Medi A”, 6 gruppi “Medi B” (in totale 13 gruppi “Medi”) e 4 gruppi “Altri”, tutti già presenti nel 2009.

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico – a seguito della variazione del “perimetro” per la rilevazione dei costi informatici dei gruppi bancari, allargato alle società strumentali di gruppo – non tiene più conto della quota parte di costi IT rappresentata dai servizi da terzi rispetto al totale dei costi IT sostenuto dal gruppo, ma si basa esclusivamente sulle risposte della capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria o capogruppo, società esterna, società strumentale di gruppo) è affidata la gestione del sistema di elaborazione centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base delle risposte i 22 gruppi del campione esaminato sono stati distribuiti in: 7 gruppi “con gestione IT presso una componente bancaria”, 9 gruppi “con gestione IT presso una società strumentale di gruppo” e 6 gruppi “con gestione IT presso una società esterna”. Dal punto di vista del modello organizzativo di *sourcing*, i gruppi appartenenti alle prime due categorie sono considerati in *insourcing*, quelli appartenenti alla terza in *outsourcing*.

<sup>51</sup> Il criterio utilizzato per inserire ciascun gruppo del campione in una delle classi si basa sul concetto di “peso medio” assegnato a ciascun gruppo rispetto a tre parametri dimensionali individuati e a determinate soglie prefissate. I tre parametri ritenuti più significativi per l’individuazione della dimensione operativa di un gruppo bancario sono: il valore del totale attivo (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata), il numero degli sportelli e il numero dei dipendenti totali delle banche appartenenti al gruppo (valori dichiarati dalle singole banche del gruppo in Matrice dei Conti). Per ogni gruppo bancario il “peso” di ciascuna delle suddette tre dimensioni operative è assegnato con riferimento a quattro fasce dimensionali (soglie) previste per ciascuna di esse:

- per valori di totale attivo > 100 milioni di euro viene attribuito PESO = 1; per valori <= 100 milioni e > 30 milioni, PESO = 2; per valori <= 30 milioni e > 15 milioni, PESO = 3 e per valori <= 15 milioni, PESO = 4;
- per numero di sportelli > 1.000 viene assegnato PESO =1; per numero <= 1.000 e > 500, PESO = 2; per numero <= 500 e > 250, PESO = 3 e per numero <= 250, PESO = 4;
- per numero di dipendenti > 15.000 viene assegnato PESO =1; per numero <= 15.000 e > 5.000, PESO = 2; per numero <= 5.000 e > 2.500, PESO = 3 e per numero <= 2.500, PESO = 4.

Per ciascun gruppo si calcola poi il peso medio come media aritmetica dei tre pesi; dal confronto del peso medio con soglie prefissate, si individua l’appartenenza del gruppo alla classe dimensionale: “Principali” (peso medio <= 1,5), “Medi A” (peso medio > 1,5 e <= 2,5), “Medi B” (peso medio > 2,5 e <= 3,5), “Altri” (peso medio > 3,5).

### 3.2.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 12** Classificazione dimensionale dei gruppi

<b>5 gruppi Principali</b>	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
<b>7 gruppi Medi A</b>	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Friuladria
<b>6 gruppi Medi B</b>	
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6055</b>	Gruppo bancario Banca delle Marche
<b>4 gruppi Altri</b>	
<b>3127</b>	Gruppo bancario UGF Banca
<b>3440</b>	Gruppo bancario di Desio e della Brianza
<b>5390</b>	Gruppo Etruria
<b>6155</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara

### 3.2.2 Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

**Tabella 13** Classificazione dei gruppi per modello di *sourcing*

7 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Credito Emiliano – CREDEM
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6055	Gruppo bancario Banca delle Marche
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Friuladria
9 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3104	Gruppo Deutsche Bank
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane
3311	Gruppo Banca Sella
5034	Gruppo Banco Popolare
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
6 gruppi con gestione IT presso una società esterna al gruppo	
3127	Gruppo bancario UGF Banca
3440	Gruppo bancario di Desio e della Brianza
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5390	Gruppo Etruria
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6155	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara

### 3.3 Campione delle banche individuali

Rispetto alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nel Glossario dell'Appendice della Relazione annuale per il 2010, 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) e tipo di operatività. 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" 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, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi dimensionali: "Maggiori", "Grandi", "Medie", "Piccole A", "Piccole B", "Minori", "A particolare operatività" (talvolta distinte in "Medio e lungo termine", "Private banking" e "Varie") e "Telematiche".

Nell'esame degli indicatori occorre tenere conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza. Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. Appendice).

#### 3.3.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 14 Classificazione dimensionale delle banche**

4 banche Maggiori	
<b>1005</b>	Banca Nazionale del Lavoro
<b>1030</b>	Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	UniCredit
<b>3069</b>	Intesa Sanpaolo
7 banche Grandi	
<b>3111</b>	Unione di Banche Italiane
<b>5040</b>	Banca Antonveneta
<b>5164</b>	Banca Popolare di Lodi
<b>5188</b>	Banca Popolare di Verona
<b>5387</b>	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5428</b>	Banca Popolare di Bergamo
<b>5584</b>	Banca Popolare di Milano
22 banche Medie	
<b>1010</b>	Banco di Napoli
<b>1015</b>	Banco di Sardegna

<b>3032</b>	Credito Emiliano
<b>3067</b>	Banca Carime
<b>3104</b>	Deutsche Bank
<b>3336</b>	Credito Bergamasco
<b>3500</b>	Banco di Brescia
<b>5034</b>	Banco Popolare
<b>5035</b>	Veneto Banca Holding
<b>5048</b>	Banca Popolare Commercio e Industria
<b>5308</b>	Banca Popolare di Ancona
<b>5608</b>	Banca Popolare di Novara
<b>5696</b>	Banca Popolare di Sondrio
<b>5728</b>	Banca Popolare di Vicenza
<b>6055</b>	Banca delle Marche
<b>6160</b>	Banca CR Firenze
<b>6175</b>	Banca CARIGE
<b>6200</b>	Cassa di Risparmio di Lucca. Pisa e Livorno
<b>6225</b>	Cassa di Risparmio del Veneto
<b>6230</b>	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
<b>6385</b>	Cassa di Risparmio in Bologna
<b>6906</b>	Banca Regionale Europea

#### **26 banche Piccole A**

<b>3019</b>	Credito Siciliano
<b>3059</b>	Banca di Credito Sardo
<b>3127</b>	UGF Banca
<b>3204</b>	Banca di Legnano
<b>3268</b>	Banca Sella
<b>3311</b>	Banca Sella Holding
<b>3440</b>	Banco Desio e della Brianza
<b>3512</b>	Credito Artigiano
<b>5132</b>	Banca Nuova
<b>5216</b>	Credito Valtellinese
<b>5256</b>	Banca Popolare del Mezzogiorno
<b>5385</b>	Banca Popolare di Puglia e Basilicata
<b>5390</b>	Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
<b>5392</b>	Banca della Campania

<b>5748</b>	Banca dell'Adriatico
<b>5787</b>	BancApulia
<b>6010</b>	Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna
<b>6020</b>	Cariprato
<b>6045</b>	Cassa di Risparmio di Bolzano
<b>6060</b>	Bancatercas
<b>6085</b>	Cassa di Risparmio di Asti
<b>6090</b>	Biverbanca
<b>6155</b>	Cassa di Risparmio di Ferrara
<b>6285</b>	Banca CARIM
<b>6340</b>	Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
<b>6345</b>	Cassa di Risparmio di Venezia

**19 banche Piccole B**

<b>3240</b>	Banca di Trento e Bolzano
<b>3244</b>	Banca di Valle Camonica
<b>3332</b>	Banca Passadore & C.
<b>5156</b>	Banca di Piacenza
<b>5228</b>	Banca Popolare di Crema
<b>5512</b>	Banca Popolare di Cremona
<b>5526</b>	Banco di San Giorgio
<b>5550</b>	Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
<b>5640</b>	Banca Popolare di Ravenna
<b>5676</b>	Banca di Sassari
<b>6040</b>	CARISPAQ
<b>6075</b>	Cassa di Risparmio di Alessandria
<b>6080</b>	Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
<b>6120</b>	Cassa di Risparmio di Cesena
<b>6145</b>	Cassa di Risparmio di Fano
<b>6245</b>	CARIPE
<b>6260</b>	Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia
<b>6270</b>	Cassa di Risparmio di Ravenna
<b>6280</b>	Cassa di Risparmio di Rieti

**17 banche Minori**

<b>3231</b>	Banco Desio Lazio
<b>3488</b>	Cassa Lombarda

<b>5414</b>	Banca Popolare di Aprilia
<b>6125</b>	Cassa di Risparmio di Città di Castello
<b>6130</b>	Cassa di Risparmio di Civitavecchia
<b>6195</b>	CARILO
<b>6205</b>	Banca di Romagna
<b>6315</b>	Cassa di Risparmio di Spoleto
<b>6380</b>	Cassa di Risparmio di Terni e Narni
<b>3194</b>	Banco Desio Toscana
<b>3251</b>	UGF Merchant
<b>3253</b>	Banca Federico del Vecchio
<b>3267</b>	Banca Galileo
<b>3327</b>	Banco Desio Veneto
<b>3388</b>	Banca Stabiese
<b>5015</b>	Banca Popolare Lecchese
<b>5204</b>	Banca Popolare di Mantova

#### 5 banche a Particolare Operatività, Medio e Lungo Termine

<b>3030</b>	Dexia Crediop
<b>3078</b>	Banca dell'Artigianato e dell'Industria
<b>3309</b>	Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo
<b>3492</b>	Mediocreval
<b>10637</b>	Mediocredito Italiano

#### 3 banche a Particolare Operatività, Private Banking

<b>3083</b>	UBI Banca Private Investment
<b>3239</b>	Intesa Sanpaolo Private Banking
<b>3296</b>	Banca Fideuram

#### 9 banche a Particolare Operatività, Varie

<b>3210</b>	Mps Leasing & Factoring
<b>3219</b>	Mps Gestione Crediti Banca
<b>3249</b>	Banca IMI
<b>3359</b>	Banca Prossima
<b>3493</b>	Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
<b>5010</b>	Credito Piemontese
<b>10633</b>	Centrobanca
<b>10639</b>	Unicredit Credit Management Bank
<b>10643</b>	Mps Capital Services

#### 4 banche Telematiche

3015 Finecobank

3053 Bancaperta

3165 Iw Bank

3402 Banca Webank

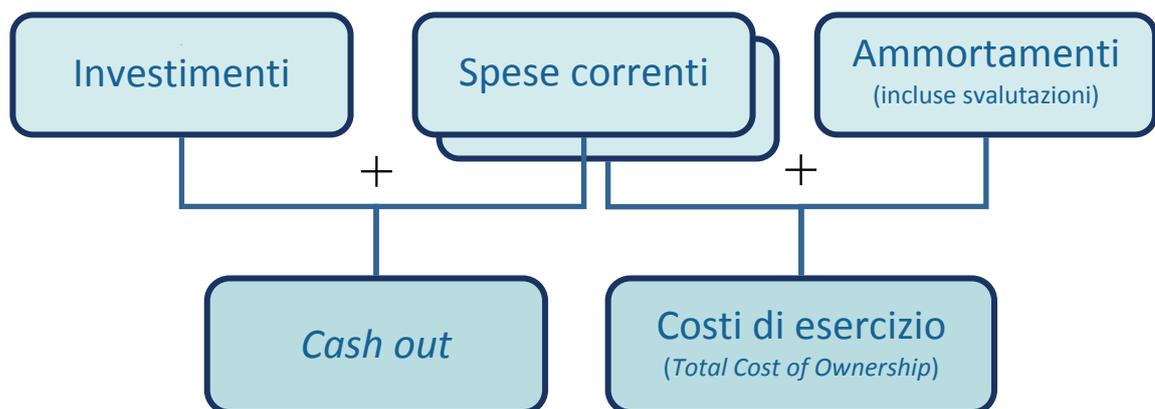
### 3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l'analisi dei profili economici rileva:

- il totale dei costi di esercizio (o *Total Cost of Ownership - TCO*);
- il *cash out*.

La Figura 59 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costo.

**Figura 59 Rapporti tra le tipologie di costo**



La rilevazione dei costi IT espressi in termini di TCO è realizzata con una tabella a due dimensioni: “fattore produttivo” (per riga) e “area tematica” (per colonna), descritte di seguito.

La rilevazione del *cash out* è ottenuta individuando separatamente gli ammortamenti e gli investimenti, ripartiti solo per “area tematica”, per poi sommarli algebricamente al TCO come mostrato in Figura 59.

#### 3.4.1 Fattori produttivi

I fattori produttivi individuati nel questionario sono:

- **Hardware:** il TCO per acquisto, noleggio, leasing e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** i costi del software di sistema e del software applicativo, per sviluppo e manutenzione evolutiva e correttiva;
- **Personale interno:** tutti gli oneri a carico dell'istituto per i dipendenti IT (es. competenze, contributi sociali, accantonamenti, formazione IT presso società esterne), anche in ammortamento;

- **Servizi ricevuti da terzi:** costi di *facility management* (software dell'istituto curato dal fornitore ed eseguito sulle sue macchine), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

### 3.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

- **Sistemi centrali:** includono i mainframe (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e server farm (batterie di server accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da mainframe);
- **Sistemi trasmissivi:** includono le reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l'esterno della banca), la fonia fissa (incluso il VoIP) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** includono i sistemi distribuiti (sistemi al minimo livello gerarchico – es. personal computer, stampanti, cambiavalute, erogatori di ticket), gli ATM (sportelli automatici, come distributori di banconote e chioschi multifunzione) e i POS;
- **Applicazioni:** includono l'acquisto, lo sviluppo e la manutenzione di software applicativo.

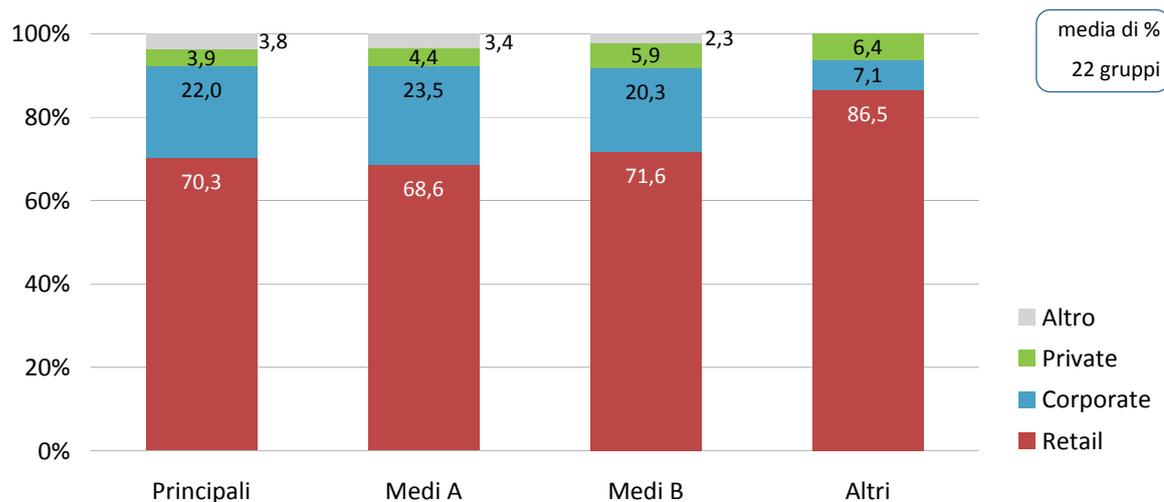
### 3.4.3 Costi per la sicurezza informatica

Per l'individuazione della spesa per la sicurezza informatica sono stati considerati i costi sostenuti per le seguenti risorse tecnico/organizzative e per le relative risorse umane:

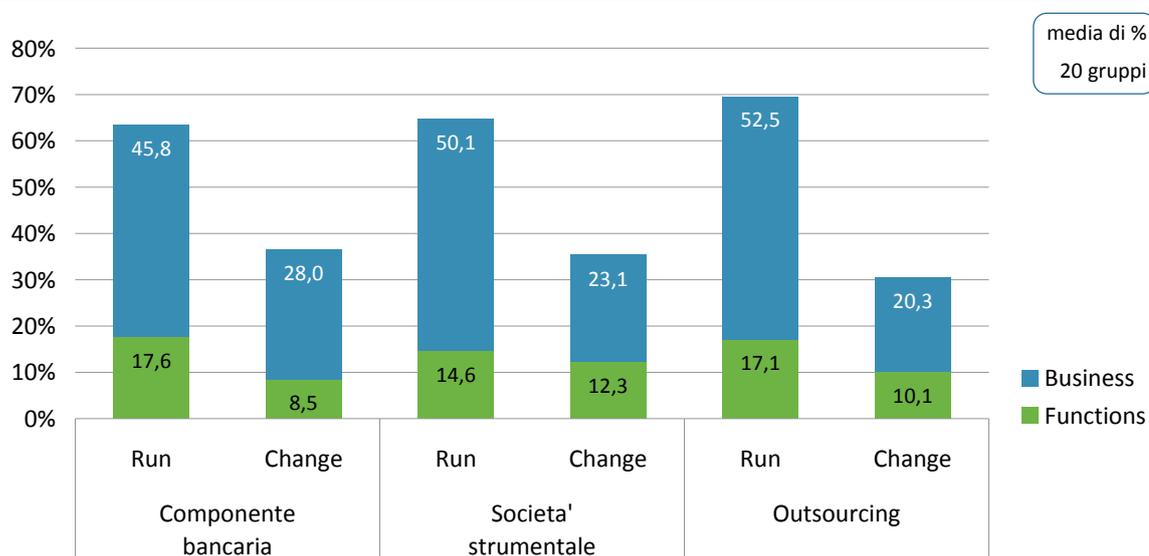
- **sistemi di sicurezza in ambiente HOST** (es. RACF, *Top Secret*, ecc.);
- **sistemi di sicurezza in ambiente distribuito** (es. specifiche applicazioni per la centralizzazione e l'autorizzazione all'accesso su varie piattaforme come il *single sign-on*);
- **sistemi HW e SW per garantire la confidenzialità, l'integrità e la disponibilità dei dati;**
- **sistemi di autenticazione** (es. certificati digitali);
- **sistemi HW e SW di protezione e di filtro degli accessi** (*firewall*, ecc.);
- **sistemi antivirus;**
- **sistemi di monitoraggio del comportamento utente;**
- **specifiche unità organizzative dedicate alla sicurezza e al controllo dei dati.**

I costi sostenuti per assicurare la continuità di servizio e il *disaster recovery*, se non specificamente attinenti alle risorse dedicate alla sicurezza informatica di cui all'elenco precedente, non concorrono alla formazione della spesa per la sicurezza informatica.

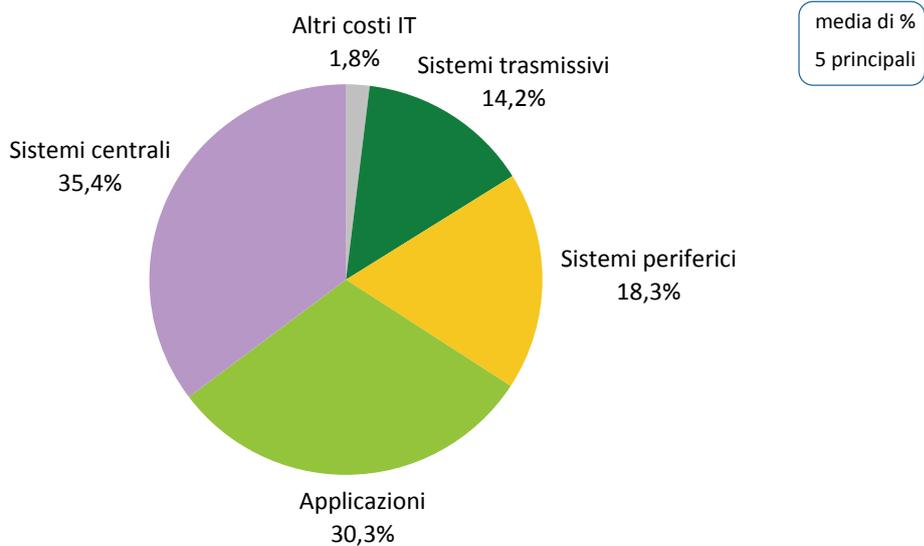
**Figura 60 Attività bancaria per classe dimensionale**



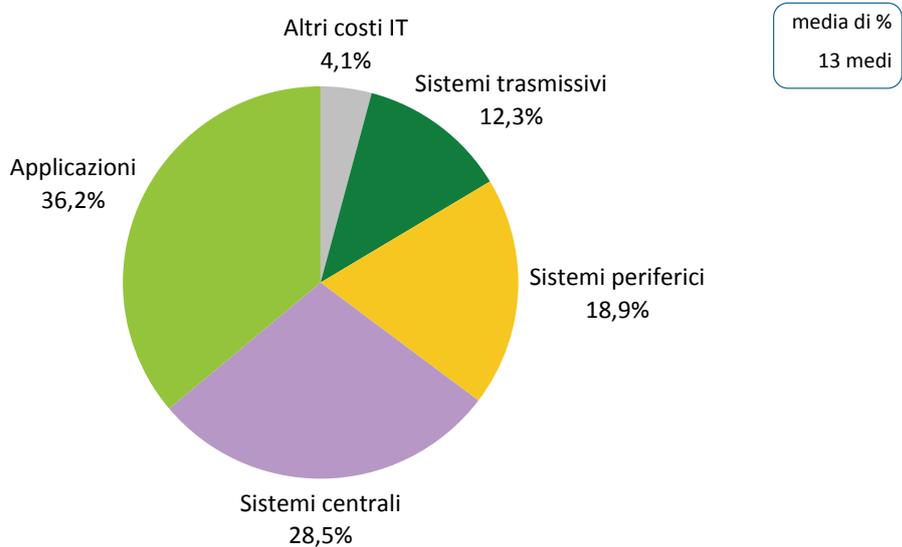
**Figura 61 Il cash out per RTB/CTB e per modello organizzativo di sourcing**



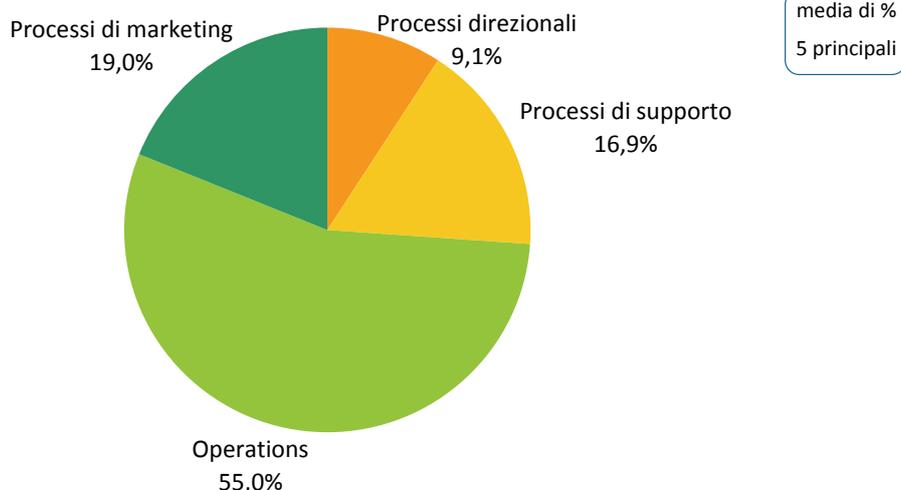
**Figura 62 TCO per aree tematiche: gruppi Principali**



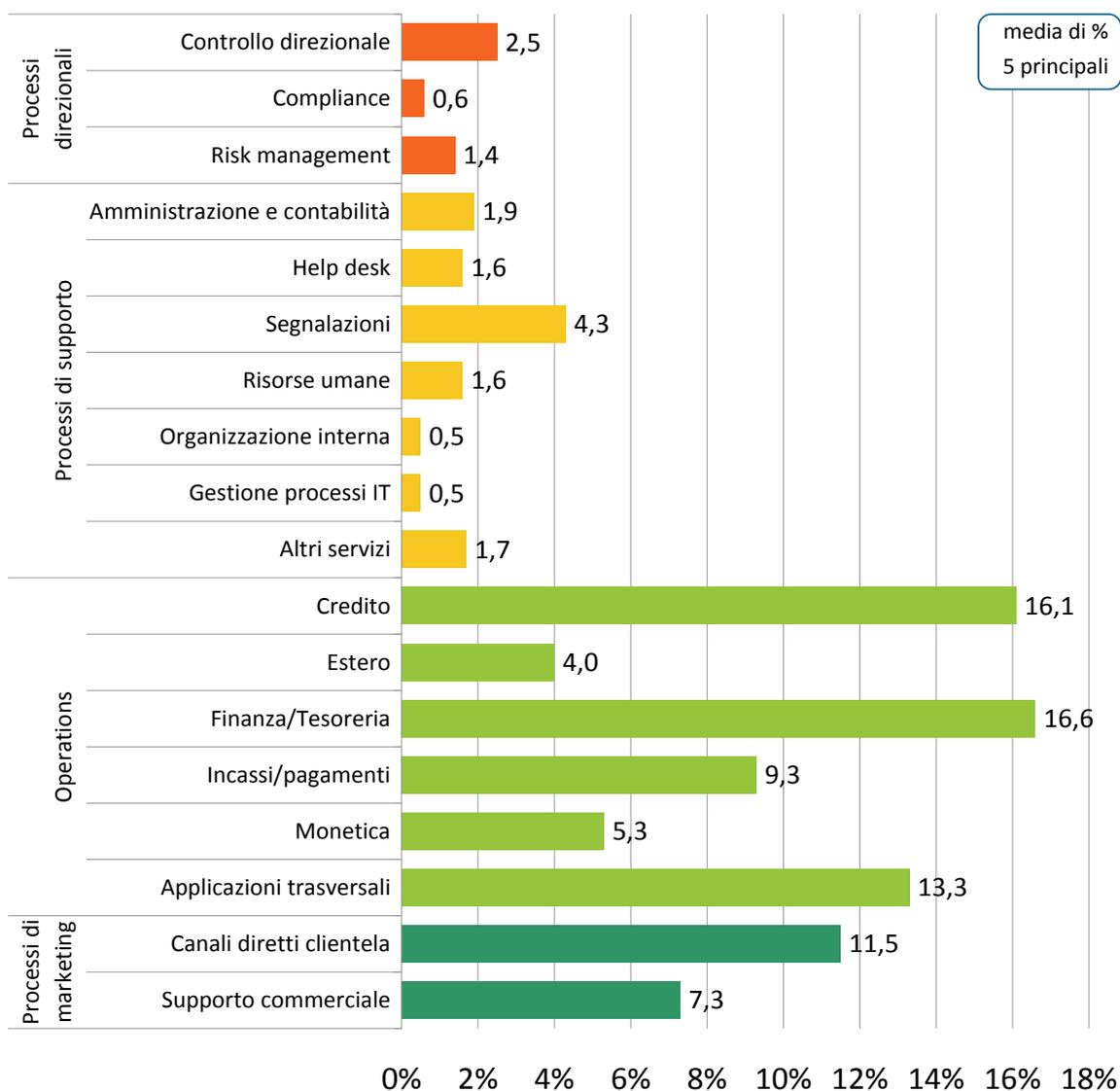
**Figura 63 TCO per aree tematiche: gruppi Medi**



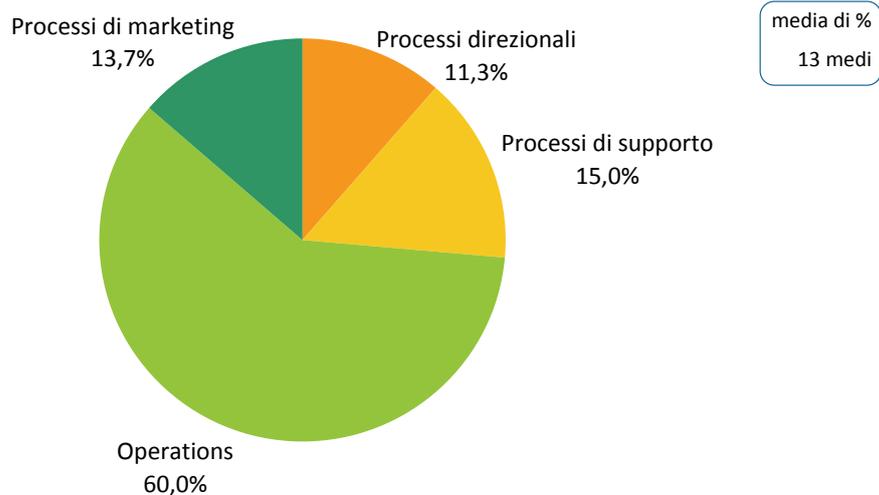
**Figura 64 Cash out per aree funzionali: gruppi Principali**



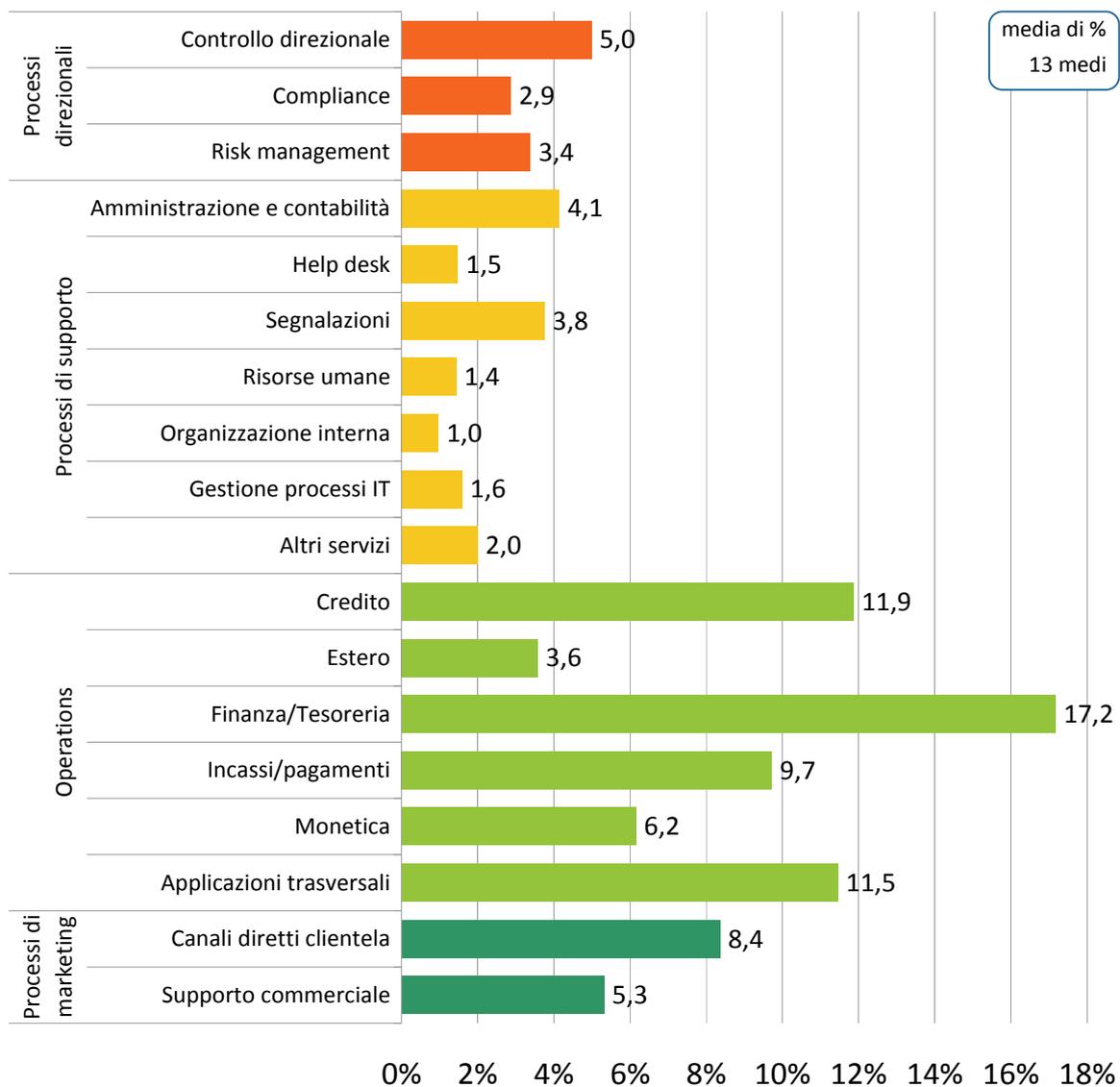
**Figura 65 Cash out per processi: gruppi Principali**



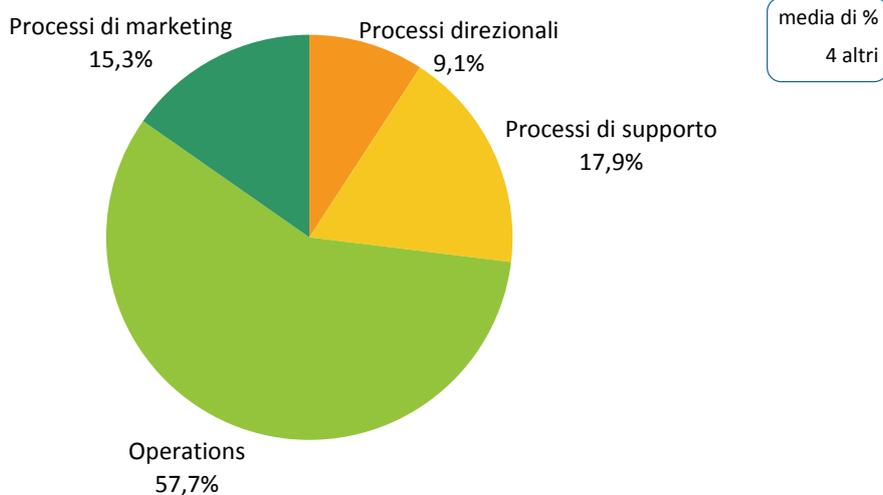
**Figura 66 Cash out per aree funzionali: gruppi Medi**



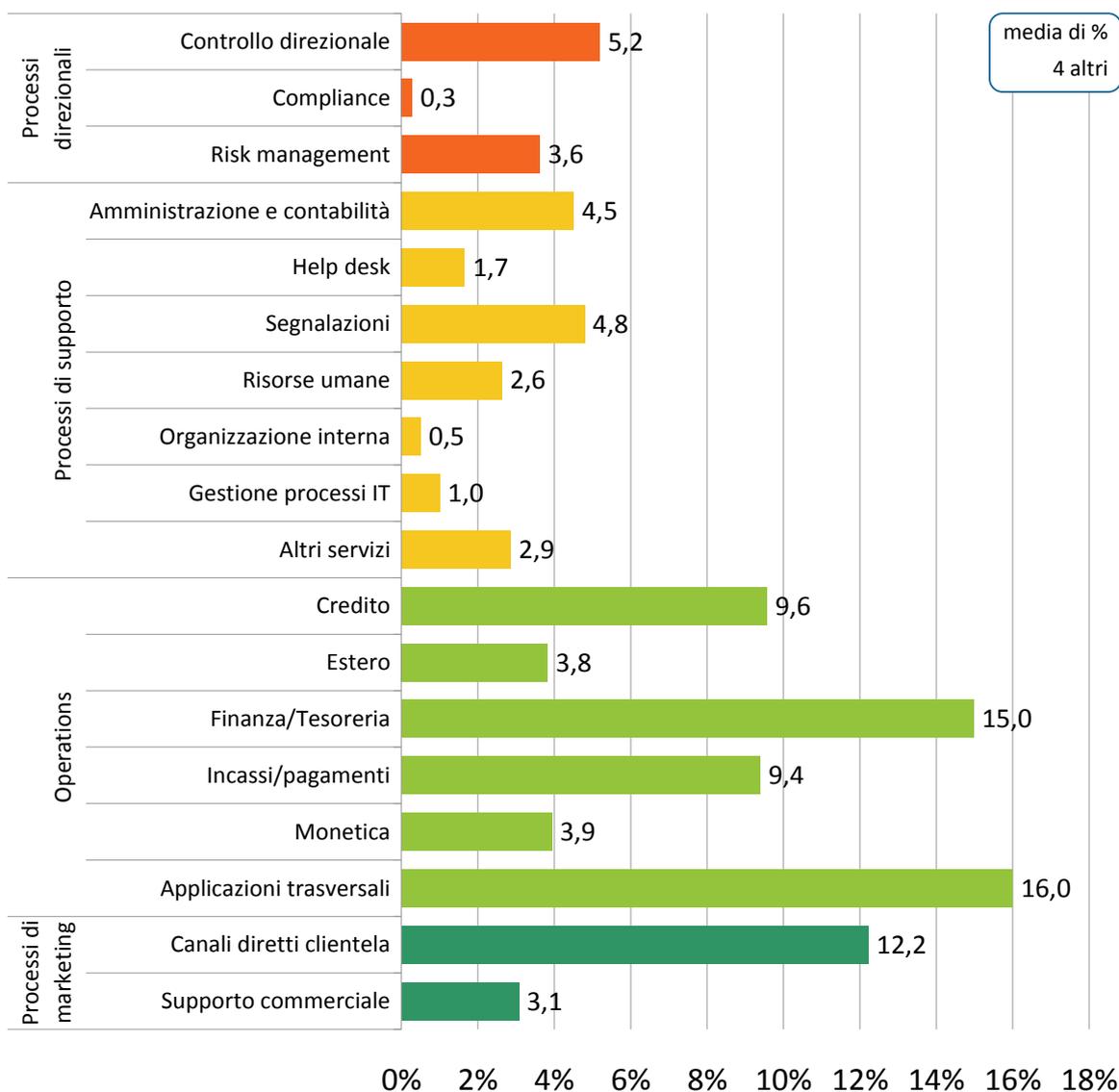
**Figura 67 Cash out per processi: gruppi Medi**



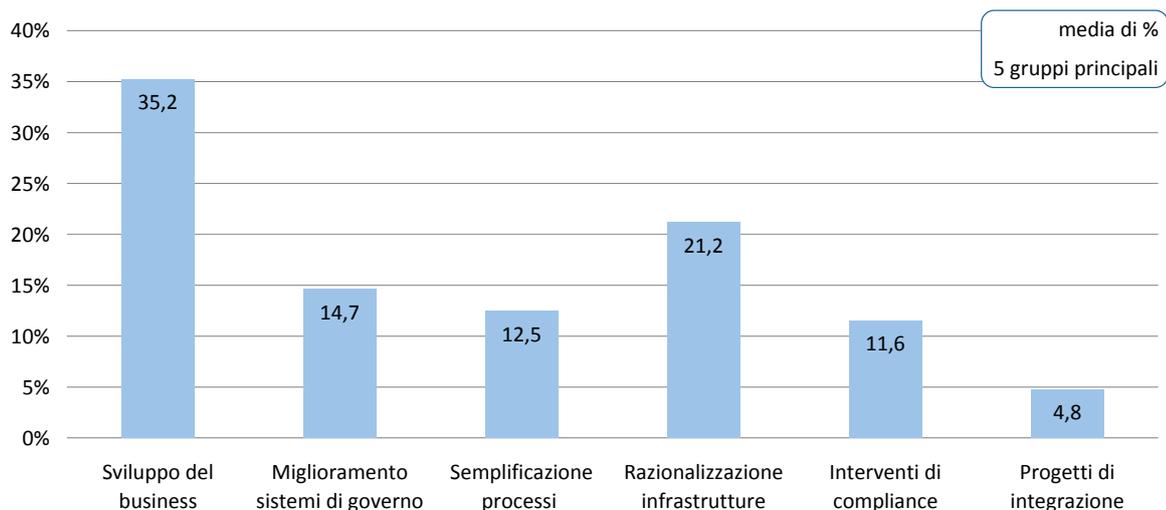
**Figura 68 Cash out per aree funzionali: gruppi Altri**



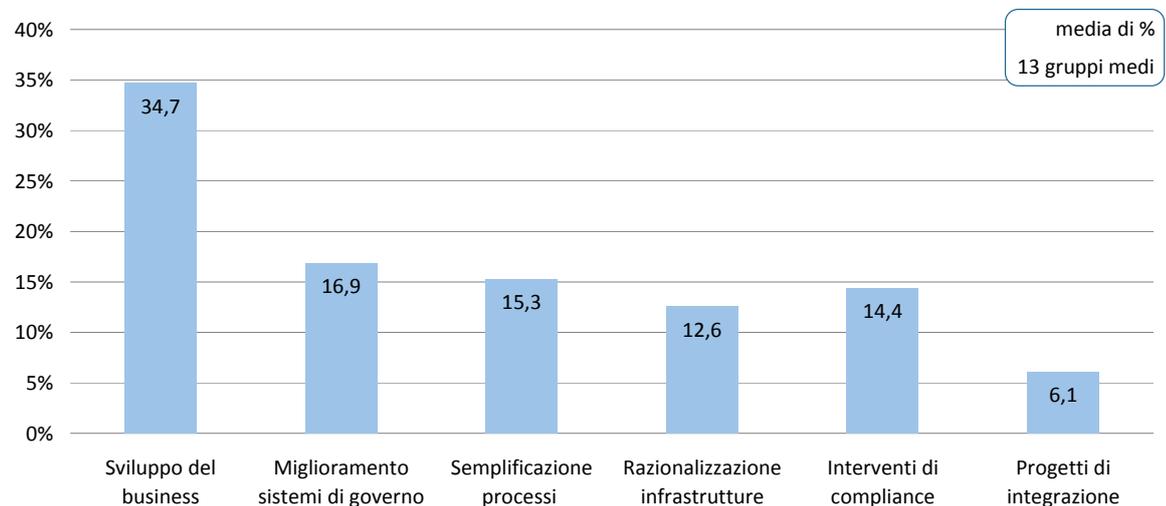
**Figura 69 Cash out per processi: gruppi Altri**



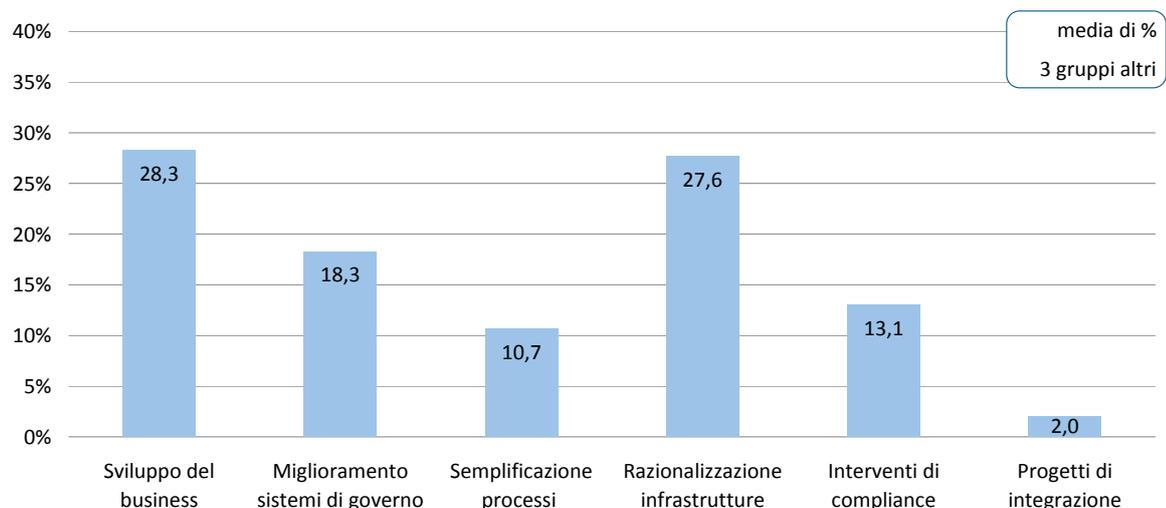
**Figura 70 Finalità del *cash out* per interventi evolutivi: gruppi Principali**



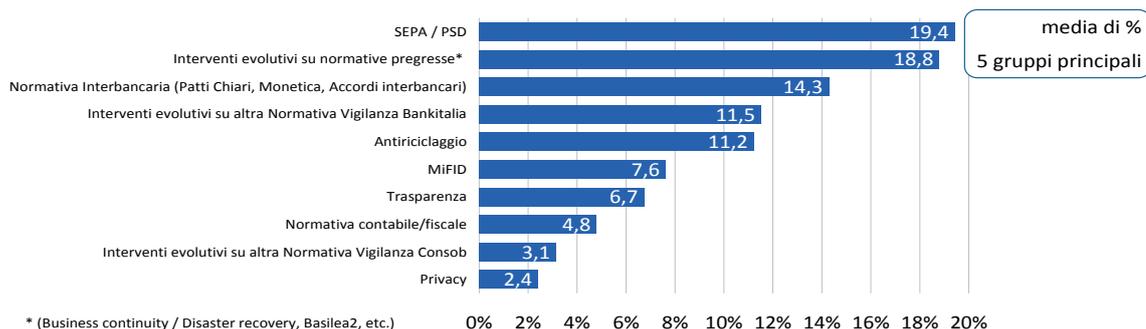
**Figura 71 Finalità del *cash out* per interventi evolutivi: gruppi Medi**



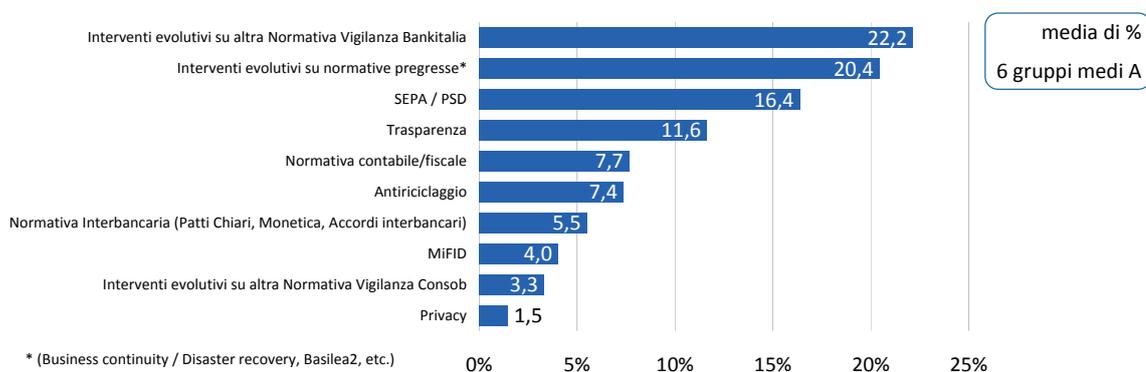
**Figura 72 Finalità del *cash out* per interventi evolutivi: gruppi Altri**



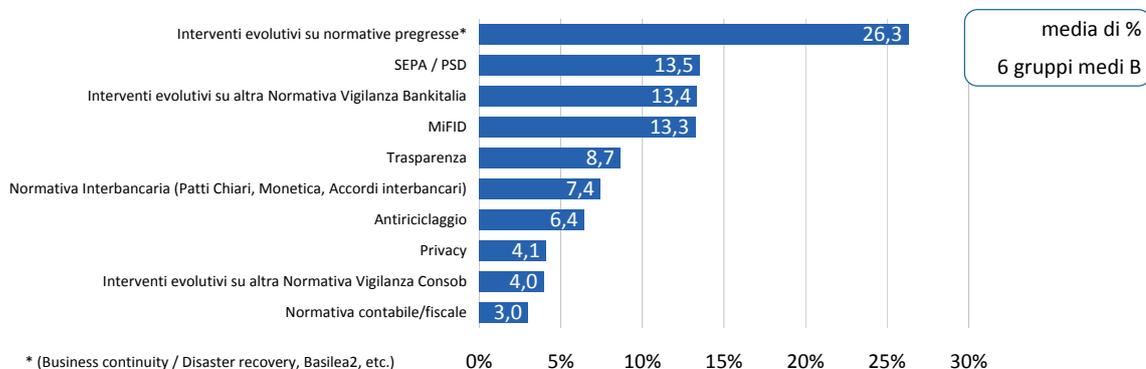
**Figura 73 Cash out per interventi evolutivi di compliance: gruppi Principali**



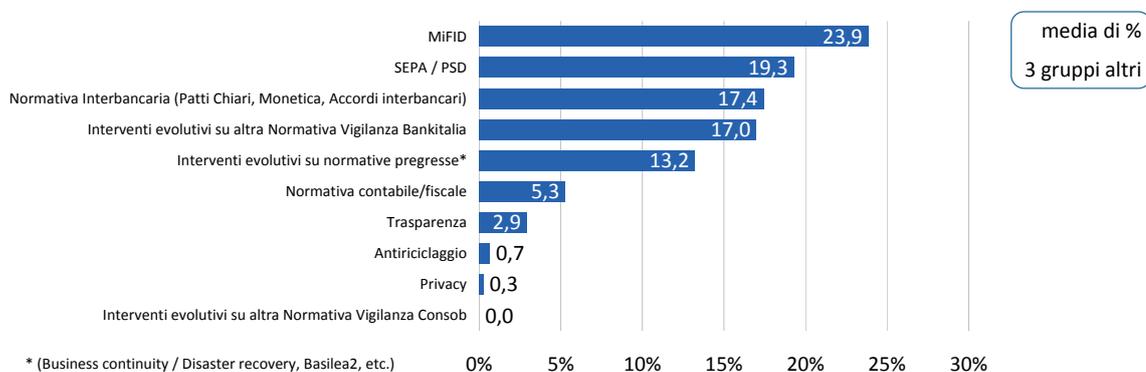
**Figura 74 Cash out per interventi evolutivi di compliance: gruppi Medi A**



**Figura 75 Cash out per interventi evolutivi di compliance: gruppi Medi B**



**Figura 76 Cash out per interventi evolutivi di compliance: gruppi Altri**



**Tabella 15 Ripartizione del TCO: 22 gruppi**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche														Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali				Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>						
1.00	Hardware	1,9	1,9	0,5	0,4	0,0061	4,5	2,3	0,4						0,1	12,1	
2.01	Software di sistema	2,7	1,5	0,15	0,1		1,2	0,04							0,1	5,7	
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,9	0,2				8,5	2,8		0,3	12,7	
3.00	Personale interno	1,8	1,5	0,5	0,2	0,10	1,5	0,23	0,1			4,8	2,8		0,5	14,0	
4.11	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	11,5	3,3	0,9	0,3	0,1	1,6	0,8	1,4			5,2			5,0	30,1	
4.12	Società di servizi esterna	0,2	0,3	5,3	3,0	1,1	0,6	0,7	1,1			1,7	1,2		1,9	17,2	
4.21	Altri Servizi	0,34	0,32	0,1	0,05		0,32	0,002	0,004			2,1	1,24		0,06	4,5	
4.22	Personale esterno	0,04	0,05	0,01			0,01	0,0001							0,3	0,4	
5.01	Servizi professionali di consulenza	0,4	0,34	0,09				0,03				0,3	0,2		0,13	1,5	
5.02	Facilities	0,2	0,1	0,04	0,02		0,2	0,03	0,2						1,0	1,8	
6.00	Altri costi IT	19,2	9,4	7,6	4,1	1,3	10,8	4,3	3,2			22,6	8,2		9,3	100	
7.00	Totale costi IT (TCO)	0,2	0,1	0,02			0,04		0,3			0,1	0,03		0,0003	0,7	
8.00	Ricavi IT da terzi	19,0	9,4	7,6	4,1	1,3	10,7	4,3	2,9			22,6	8,2		9,3	99,3	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)																

**Tabella 16 Ripartizione del TCO: 18 gruppi Principali e Medi**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche														Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Software acquisito o sviluppato D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2						
1.00	Hardware		2,3	2,3	0,6	0,5	0,0075	4,1	2,6	0,5					0,05	13,0	
2.01	Software di sistema		3,3	1,9	0,19	0,0		1,1	0,02						0,03	6,6	
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)							1,1	0,3			3,1		0,2	14,4		
3.00	Personale interno		2,2	1,8	0,5	0,2	0,1	1,5	0,26	0,0		3,3		0,6	16,1		
4.11	Servizi ricevuti da terzi		Servizi di F. M. e/o di Outsourcing		9,7	4,0	0,7	0,1	0,0	1,2	0,7	1,2	4,8		0,3	23,1	
4.12			Altri Servizi		0,2	0,4	5,2	3,2	1,1	0,8	1,4	0,8	1,4	1,9	1,4	1,5	18,0
4.21	Personale esterno		0,4	0,4	0,1	0,06		0,4	0,002	0,005		1,52		0,03	5,4		
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,04	0,06	0,01			0,01	0,0001					0,4	0,5		
5.01	Facilities		0,5	0,42	0,11				0,03			0,2	0,4	0,16	1,9		
5.02	Altri costi IT		0,3	0,2	0,05	0,02		0,3	0,03	0,0				0,2	1,0		
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,1	11,4	7,6	4,0	1,2	10,8	4,8	3,2		24,9	9,6	3,5	100		
7.00	Ricavi IT da terzi		0,3	0,1	0,02			0,04				0,1	0,04	0,0004	0,5		
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		18,8	11,3	7,6	4,0	1,2	10,7	4,8	3,2		24,9	9,6	3,5	99,5		

**Tabella 17 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche												Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Software acquisito o sviluppato D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2					
1.00	Hardware		4,3	4,0	1,0	0,5	0,01	4,1	2,6	0,1					0,1	16,5
2.01	Software di sistema		4,5	4,1	0,1	0,005		0,9	0,04						0,03	9,7
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)							0,4	0,1				11,5	3,1	0,4	15,5
3.00	Personale interno		3,6	2,9	0,7	0,3	0,2	2,0	0,2	0,04			3,7	4,4	0,8	18,8
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	4,9	1,6	0,1	0,1	0,0	2,2	1,5	1,5			3,0		0,1	15,1
4.12		Altri Servizi	0,1	0,2	5,4	3,6	1,4	1,0	0,4	0,3			1,0	0,1	0,2	13,6
4.21	Personale esterno		1,1	1,0	0,3	0,1		0,6	0,01	0,02			0,6	1,7	0,02	5,6
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,01	0,04				0,01	0,0003						0,02	0,1
5.01	Facilities		1,1	0,7	0,2				0,1				0,7	0,4	0,03	3,1
5.02	Altri costi IT		0,7	0,5	0,1	0,1		0,4	0,1	0,01					0,1	1,9
6.00	Totale costi IT (TCO)		20,4	15,0	7,9	4,7	1,6	11,5	4,9	1,9			20,6	9,8	1,8	100
7.00	Ricavi IT da terzi															
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,4	15,0	7,9	4,7	1,6	11,5	4,9	1,9			20,6	9,8	1,8	100

**Tabella 18 Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Software acquistato o sviluppato D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2				
1.00	Hardware	2,6	1,5	0,4	0,3	0,01	3,9	3,1	0,6					0,04	12,4
2.01	Software di sistema Software applicativo Software acquisito (pacchetti)	5,0	1,2	0,4	0,1111		1,1	0,004						0,05	7,8
2.02		Software					1,3	0,4		7,2	3,7			0,0	12,6
3.00	Personale interno	1,9	0,9	0,4	0,2	0,1	1,1	0,1	0,03		3,4			0,2	13,8
4.11	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	Società di servizi esterna	9,8	3,1	1,6	0,0	0,0	0,8	0,2	1,1				0,3	23,4
			4.12	Altri Servizi	0,2	0,2	4,5	3,2	0,9	0,5	1,0	1,7	3,4		1,4
4.21	Personale esterno	0,2	0,2	0,1	0,03		0,3				1,1			0,01	5,9
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,11	0,12	0,03			0,01							0,64	0,9
5.01	Facilities	0,5	0,3	0,1					0,03				0,3	0,14	1,6
5.02	Altri costi IT	0,1	0,04	0,04	0,004		0,3	0,03	0,01					0,1	0,6
6.00	Totale costi IT (TCO)	20,5	7,6	7,5	3,9	1,0	9,4	4,9	3,5	27,1	11,8			2,8	100
7.00	Ricavi IT da terzi	0,7	0,2	0,1			0,1			0,2	0,1				1,2
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	19,8	7,5	7,5	3,9	1,0	9,3	4,9	3,5	27,0	11,7			2,8	98,8

**Tabella 19 Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi B**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			
		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Software acquisito o sviluppato D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2			
1.00	Hardware											0,02	10,8	
2.01	Software di sistema											0,01	2,5	
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)											0,2	15,7	
3.00	Personale interno											0,9	16,4	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna		Servizi di F. M. e/o di Outsourcing									0,5	29,5
4.12		Altri Servizi		Altri Servizi									2,9	18,0
4.21	Personale esterno											0,07	4,8	
4.22	Servizi professionali di consulenza											0,36	0,4	
5.01	Facilities											0,28	1,2	
5.02	Altri costi IT											0,5	0,8	
6.00	Totale costi IT (TCO)											5,7	100	
7.00	Ricavi IT da terzi											0,001	0,03	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)											5,7	100	

**Tabella 20 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso una componente bancaria**

medie di %		Aree tematiche													Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali				Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici				Applicazioni			
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware		2,0	1,6	0,6	0,6	0,0102	3,2	3,4	0,2				0,1	11,6	
2.01	Software di sistema		3,4	1,3	0,41	0,1		1,5	0,02					0,0	6,7	
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)							2,0	0,6			9,2	5,3	0,1	17,3	
3.00	Personale interno		2,2	1,0	0,3	0,2	0,10	0,7	0,27	0,1		6,6	3,8	0,7	16,0	
4.11	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing		11,1	4,7	0,1			0,3	0,3	1,3		0,3		0,2	18,2	
4.12	Società di servizi esterna		0,2	0,7	5,2	3,1	0,8	0,8	0,2	0,9		3,7	2,9	1,3	19,9	
4.21	Altri Servizi		0,26	0,21	0,1	0,03		0,42				4,4	1,57	0,02	7,0	
4.22	Personale esterno		0,03	0,12	0,01			0,01						0,8	1,0	
5.01	Servizi professionali di consulenza		0,4	0,37	0,13			0,01				0,4	0,1	0,30	1,7	
5.02	Facilities		0,1	0,1	0,05	0,01		0,1	0,01	0,0				0,2	0,5	
5.02	Altri costi IT															
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,5	10,0	6,9	4,1	0,9	9,1	4,8	2,6		24,6	13,7	3,8	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,7	0,2	0,05			0,09				0,2	0,10		1,2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		18,8	9,9	6,8	4,1	0,9	9,0	4,8	2,6		24,4	13,6	3,8	98,8	

**Tabella 21 Ripartizione del TCO: 9 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

medie di %		Aree tematiche													Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali				Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware	3,1	3,4	0,8	0,3	0,0070	4,4	1,6	0,2						0,1	13,7
2.01	Software di sistema	4,0	2,7	0,04	0,0		0,7	0,02							0,1	7,5
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,5	0,0		2,1			12,5		0,2	15,3
3.00	Personale interno	2,7	2,4	0,6	0,2	0,12	1,9	0,27	0,0	3,7			5,3		0,6	17,9
4.11	Società di servizi esterna	7,0	2,7	0,8	0,1	0,0	2,1	1,3	1,4				2,3		0,2	18,0
4.12	Altri Servizi	0,3	0,2	6,0	3,3	1,4	0,9	1,6	2,1	0,5			0,9		0,7	17,8
4.21	Personale esterno	0,63	0,58	0,2	0,09		0,43	0,004	0,010	1,82			1,6		0,02	5,4
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,07	0,02	0,02			0,01	0,0001							0,1	0,2
5.01	Facilities	0,8	0,55	0,12				0,04		0,3			0,5		0,08	2,4
5.02	Altri costi IT	0,5	0,3	0,06	0,04		0,5	0,06	0,0						0,3	1,7
6.00	Totale costi IT (TCO)	19,2	12,8	8,7	4,0	1,5	11,5	4,8	3,6	8,5			23,1		2,2	100
7.00	Ricavi IT da terzi						0,02									0,0
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	19,2	12,8	8,7	4,0	1,5	11,5	4,8	3,6	8,5			23,1		2,2	100,0

**Tabella 22 Ripartizione del TCO: 6 gruppi con IT presso società esterna**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche													Altri costi IT non classificabili E	Totale F
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware		0,2	0,1	0,4				6,1	2,2	1,1				0,3	10,3
2.01	Software di sistema		0,1	0,01	0,1				1,5	0,08					0,1	1,8
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)								0,2	0,0		2,1	0,9	0,5	3,6	
3.00	Personale interno		0,2	0,2	0,1	0,07		1,4	0,08	0,08	0,2	1,1	0,5	0,0	3,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	19,4	2,8	1,9	0,9	0,4	2,3	0,7	1,3	15,4	0,6		17,8	63,0	
		Altri Servizi			4,7	2,6	1,0		0,1					4,4	13,4	
4.21	Personale esterno		0,05					0,06						0,15	0,3	
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,002	0,002											0,0	
5.01	Facilities															
5.02	Altri costi IT	Altri costi									0,6			3,1	3,7	
		Totale costi IT (TCO)	19,4	3,4	6,8	4,1	1,5	11,5	3,1	3,2	19,2	1,4	26,3	100		
7.00	Ricavi IT da terzi		0,002	0,001				0,004			1,2	0,002		0,0012	1,2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		3,4	6,8	4,1	1,5	11,5	3,1	2,0	19,2	1,4	26,3	98,8			

**Tabella 23 Indicatori al netto d'integrazione: 18 gruppi Principali e Medi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,7	2,6	2,5	0,34	0,40	0,45
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,7	7,7	8,2	0,33	0,31	0,30
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)*	35,6	25,5	31,6	0,54	0,38	0,49
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	11,7	11,2	11,3	0,25	0,28	0,30
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	164,0	153,6	154,9	0,57	0,52	0,51
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,3	16,1	16,4	0,37	0,38	0,40
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>			<b>Coefficienti di variazione</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,3	3,0	0,17	0,16	0,19
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	1,0	0,8	0,48	0,41	0,36
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,17	0,21	0,22
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,9	6,4	6,8	0,21	0,22	0,21
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	53,5	60,2	63,2	0,25	0,33	0,29

\* Indicatore calcolato nel triennio su 17 gruppi bancari.

**Tabella 24 Indicatori al netto d'integrazione: 22 gruppi (intero campione)**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficienti di variazione
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,4	0,44
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,8	0,31
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%) *	32,0	0,54
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	10,6	0,32
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	141,9	0,55
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,1	0,44
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>	<b>Coefficienti di variazione</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	0,18
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,38
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	0,21
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,5	0,23
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	59,5	0,31

\* Indicatore calcolato su 21 gruppi bancari.

**Tabella 25 Indicatori al netto d'integrazione: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,4	2,1	1,9	0,15	0,16	0,15
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,5	7,7	7,7	0,20	0,11	0,17
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	41,4	31,3	36,2	0,39	0,12	0,43
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	10,9	10,3	9,9	0,13	0,14	0,11
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	154,3	142,2	140,7	0,23	0,25	0,21
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,3	15,4	15,1	0,15	0,17	0,13
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>			<b>Coefficienti di variazione</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,7	2,5	0,12	0,11	0,12
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7	0,7	0,6	0,37	0,18	0,30
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,0	2,0	0,09	0,11	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,4	7,8	0,08	0,10	0,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	64,4	67,3	72,6	0,16	0,15	0,13

**Tabella 26 Indicatori al netto d'integrazione: 13 gruppi Medi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie			Coefficienti di variazione		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,9	2,8	2,7	0,37	0,42	0,46
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,8	7,8	8,4	0,37	0,37	0,34
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)*	33,1	23,1	29,6	0,62	0,45	0,54
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	12,0	11,5	11,8	0,28	0,31	0,32
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	167,8	158,0	160,3	0,66	0,58	0,58
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,3	16,4	17,0	0,43	0,43	0,46
<b>Altri indicatori</b>						
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,5	3,2	0,17	0,11	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	1,1	0,9	0,48	0,37	0,32
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,3	0,18	0,22	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,7	6,1	6,4	0,24	0,24	0,24
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	56,4	57,4	55,9	0,39	0,39	0,27

\* Indice calcolato nel triennio su 12 gruppi bancari.

**Tabella 27 Indicatori al netto d'integrazione: 7 gruppi con IT in componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009	2010	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,5	0,09	0,10
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,3	8,4	0,19	0,20
Costi IT/Risultato di gestione (%)	22,9	32,2	0,43	0,55
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	12,2	0,24	0,24
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	161,9	163,1	0,45	0,40
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,9	16,2	0,22	0,29
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>		<b>Coefficienti di variazione</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,6	3,0	0,12	0,12
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	0,9	0,36	0,38
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,1	0,24	0,16
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,2	6,5	0,24	0,21
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	62,5	64,8	0,40	0,31

**Tabella 28 Indicatori al netto d'integrazione: 9 gruppi con IT in società strumentale**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009	2010	2009	2010
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,7	0,52	0,58
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	8,5	0,36	0,36
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	28,9	33,2	0,35	0,48
Costi IT/Costi operativi (%)	11,4	11,2	0,30	0,34
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	161,3	160,5	0,57	0,61
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,6	17,6	0,44	0,47
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>		<b>Coefficienti di variazione</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,1	0,19	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,40	0,37
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	0,23	0,27
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,0	0,22	0,23
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	61,0	62,8	0,31	0,32

\* Indicatore calcolato nel biennio su 8 gruppi bancari.

**Tabella 29 Indicatori al netto d'integrazione: 6 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie		Coefficienti di variazione	
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,9	0,21	0,19
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,0	0,25	0,13
Costi IT/Risultato di gestione (%)	29,0	30,2	0,58	0,69
Costi IT/Costi operativi (%)	8,9	7,9	0,20	0,15
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	102,8	89,5	0,29	0,23
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,1	10,2	0,18	0,21
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie</b>		<b>Coefficienti di variazione</b>	
	<b>2009 (7 gruppi)</b>	<b>2010 (6 gruppi)</b>	<b>2009 (7 gruppi)</b>	<b>2010 (6 gruppi)</b>
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,1	0,15	0,16
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8	0,37	0,42
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	0,09	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,3	5,6	0,13	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	48,4	0,23	0,20

**Tabella 30 Indicatori totali: 18 gruppi Principali e Medi**

Indicatori di costo IT	2008		2009		2010	
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8		2,4		2,2	
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,7		8,2		8,0	
Costi IT/Risultato di gestione (%)	41,0		28,9		32,1	
Costi IT/Costi operativi (%)	12,6		11,5		10,7	
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	181,3		159,2		152,4	
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	18,6		16,9		15,9	
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)*	-		8,8		8,7	
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*	-		18,1		17,2	
<b>Altri indicatori</b>						
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9		2,9		2,7	
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7		0,8		0,7	
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2		2,1		2,0	
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,6		7,0		7,4	
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	64,4		66,5		70,4	

\* Il *cash out* IT totale è disponibile dal 2009.

**Tabella 31 Indicatori totali: 22 gruppi (intero campione)**

Indicatori di costo IT	2009 (23 gruppi)	2010 (22 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,4	2,2
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,2	8,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)	28,8	31,9
Costi IT/Costi operativi (%)	11,4	10,6
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	157,1	150,1
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,7	15,7
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,8	8,6
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,9	17,0
<b>Altri indicatori</b>		
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,7
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,7
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	2,0
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,0	7,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	65,8	69,5

**Tabella 32 Indicatori totali: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo IT	2008	2009	2010
	Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,3
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,9	8,5	8,0
Costi IT/Risultato di gestione (%)	45,6	32,8	34,8
Costi IT/Costi operativi (%)	12,6	11,5	10,4
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	187,2	163,7	153,6
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	19,3	17,4	16,0
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	-	9,3	8,8
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	18,9	17,6
<b>Altri indicatori</b>			
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,7	2,5
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,6	0,7	0,6
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,0	2,0
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,1	7,5	7,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	68,4	70,8	75,7

**Tabella 33 Indicatori totali: 13 gruppi Medi**

Indicatori di costo IT	2008	2009	2010
	Costi IT/Totale attivo (per mille)	3,1	2,6
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,2	7,5	8,1
Costi IT/Risultato di gestione (%)	32,1	22,3	27,4
Costi IT/Costi operativi (%)	12,8	11,4	11,5
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	167,1	148,9	149,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,8	15,6	15,8
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	-	7,9	8,4
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	-	16,2	16,4
<b>Altri indicatori</b>			
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,5	3,1
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	1,2	0,9
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,3	2,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,5	5,9	6,2
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	54,7	56,5	58,9

**Tabella 34 Indicatori totali: 4 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	1,9
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,6	5,8
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,5	23,7
Costi IT/Costi operativi (%)	9,0	7,6
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	99,5	79,9
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,0	9,2
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	6,4	6,3
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	10,6	10,1
<b>Altri indicatori</b>		
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,3
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,5
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,0	4,9
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	45,6	42,5

La classe Altri è costituita da gruppi bancari che partecipano all'indagine dal 2009.

**Tabella 35 Indicatori totali: 7 gruppi con IT in componente bancaria**

Indicatori di costo <i>IT</i>		2009	2010
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)		2,7	2,6
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)		7,8	8,5
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)		22,3	28,6
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)		12,0	12,1
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)		172,0	170,7
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)		16,5	16,4
Cash out <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)		8,3	8,8
Cash out <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)		17,6	16,9
<b>Altri indicatori</b>			
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)		3,5	3,0
Risultato di gestione/Totale attivo (%)		1,2	0,9
Costi operativi/Totale attivo (%)		2,3	2,1
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)		6,1	6,3
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)		63,6	66,1

**Tabella 36 Indicatori totali: 9 gruppi con IT in società strumentale**

Indicatori di costo <i>IT</i>		2009	2010
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)		2,4	2,1
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)		8,4	8,0
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)		31,4	33,6
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)		11,5	10,5
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)		160,2	151,0
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)		17,2	16,0
Cash out <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)		9,1	8,8
Cash out <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)		18,6	17,6
<b>Altri indicatori</b>			
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)		2,8	2,6
Risultato di gestione/Totale attivo (%)		0,7	0,6
Costi operativi/Totale attivo (%)		2,0	2,0
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)		7,3	7,6
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)		68,1	71,9

**Tabella 37 Indicatori totali: 6 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo <i>IT</i>	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,0	1,8
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	6,2	6,1
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	22,8	23,6
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	8,5	8,2
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	93,9	94,2
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	10,7	10,9
Cash out <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	6,1	6,0
Cash out <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	10,6	10,7
<b>Altri indicatori</b>		
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,0
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,2
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,4	6,0
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	46,9	52,2

**Tabella 38 Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni							
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>						
1.00	Hardware	0,18	0,15	0,18	0,04		1,10	2,22									3,86
2.01	Software di sistema	0,15	0,21	0,07	0,04		0,48										0,94
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)							0,03	0,69	0,72							1,44
3.00	Personale interno	0,61	0,52	0,01	0,14	0,002	0,51	0,01	0,00	1,71							6,16
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	17,90	11,71	3,31	1,68	0,42	6,76	1,31	1,63		10,68			0,09	55,49
4.02			Altri Servizi			1,21	0,36	0,19	1,92	1,32				4,50	3,83		0,76
4.11	Servizi professionali di consulenza	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,80	1,64								0,26			0,00	4,71
4.12			Altri Servizi			0,98	2,33	0,76						0,04	1,43		0,30
4.21	Facilities	Personale esterno		0,168	0,275	0,055	0,06		0,132				5,52	0,15			6,36
4.22			Servizi professionali di consulenza														
5.01	Altri costi IT			0,326	0,322											0,19	0,84
5.02				0,01	0,01	0,00	0,01		0,24	0,00	0,00						
6.00	Totale costi IT (TCO)			22,15	14,84	5,82	4,64	1,37	11,14	4,88	1,63		24,33	7,85	1,34	100	
7.00	Ricavi IT da terzi			0,73	0,22				0,01				0,04	0,12		1,12	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			21,42	14,61	5,82	4,64	1,37	11,13	4,88	1,63		24,29	7,73	1,34	99	

**Tabella 39 Ripartizione del TCO: 7 banche Grandi**

medie di %		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquistato o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	0,91	0,27	0,41	0,23	0,04	2,86	0,45	0,15					0,05	5,4
2.01	Software di sistema	1,91	0,21	0,00			0,37								2,5
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,04	0,08			2,19	0,76		0,004	3,1
3.00	Personale interno	0,40	0,23	0,11	0,06	0,038	0,10	0,15	0,02	0,82	0,75				2,7
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	4,63	0,68	0,10	5,37	2,93	1,53	27,12				0,13	68,5
4.02			Altri Servizi				0,47	0,12							
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	1,09			0,50	0,10			0,11				0,19	2,0
4.12		Altri Servizi	0,09	0,04	3,13	3,87	1,65	0,33	1,01	1,14	0,96	0,08		0,31	12,6
4.21	Personale esterno			0,027								0,95			1,0
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,000					0,00							0,03	0,03
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,094	0,063				0,03		0,16	0,09				0,5
5.02		Altri costi	0,16	0,06	0,06			0,91	0,01	0,01					
6.00	Totale costi IT (TCO)	19,62	10,80	9,52	4,85	1,82	10,95	4,88	2,85	31,36	2,63		0,71	100	
7.00	Ricavi IT da terzi	0,87	0,31	0,07			1,56	0,52	0,00	4,08	0,03		0,004	7,4	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	18,75	10,50	9,44	4,85	1,82	9,39	4,36	2,85	27,28	2,60		0,71	92,6	

**Tabella 40 Ripartizione del TCO: 22 banche Medie**

medie di %		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquistato o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	0,38	0,40	0,31	0,22	0,01	2,85	1,69	0,38					0,00	6,23
2.01	Software di sistema	0,59	0,35	0,13	0,03		0,46	0,01						0,00	1,56
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,86	0,17				2,56	1,29	0,06	4,94
3.00	Personale interno	0,40	0,20	0,10	0,04	0,023	0,36	0,06	0,02		1,60	1,00		0,21	4,01
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,02	0,29	0,06	2,76	1,07	0,87		15,69			0,20	44,78
4.02			Altri Servizi	1,14	0,39	0,14	2,19	1,55			2,95	2,69		0,67	11,72
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	4,95	1,84	0,23		1,10	0,21	0,59		3,26			0,05	12,23
4.12		Altri Servizi	0,04	0,20	4,30	3,38	0,98	0,54	0,94	0,55	1,03	0,27	0,74	0,03	12,98
4.21	Personale esterno	0,037	0,043	0,001			0,114			0,46	0,15			0,83	
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,004	0,009	0,005			0,00							0,31	
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,038	0,037	0,024			0,00			0,09	0,02		0,06	0,28
5.02		Altri costi	0,00	0,00	0,00	0,00		0,04	0,02	0,00				0,07	0,14
6.00	Totale costi IT (TCO)	20,16	11,19	8,25	4,33	1,21	11,27	5,72	2,40	2,40	27,64	5,43	2,39	100	
7.00	Ricavi IT da terzi	0,31	0,09	0,08	0,01		0,15	0,03			0,50	0,08	0,02	1,26	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	19,85	11,10	8,17	4,33	1,21	11,12	5,70	2,40	2,40	27,15	5,34	2,37	99	

**Tabella 41 Ripartizione del TCO: 20 banche Piccole A**

medie di %		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware	0,003	0,25	0,19	0,03		4,20	1,10	0,93							6,72
2.01	Software di sistema		0,00		0,03		0,81	0,02								0,86
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,23	0,01			4,86	0,44		0,00		5,54
3.00	Personale interno	0,31	0,05	0,14	0,02	0,002	0,56	0,06	0,06	0,54				0,25		1,99
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,70	0,15	2,60								0,29		33,97
4.02			Altri Servizi	3,26	3,55						4,13	3,17		0,84		18,43
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	9,24	1,15	1,93	0,05	0,33	0,62	1,37	4,98			1,05		20,91	
4.12		Altri Servizi	0,56	0,001	2,84	2,68	0,20	0,65	0,86	0,06			1,21		9,63	
4.21	Personale esterno												0,00		0,00	
4.22	Servizi professionali di consulenza															
5.01	Altri costi IT	Facilities												0,09		0,09
5.02		Altri costi		0,001		0,03	0,48	0,01	0,18				1,15		1,86	
6.00	Totale costi IT (TCO)	26,39	8,88	8,31	3,62	0,88	10,77	6,18	6,01	20,45	3,62		4,88		100	
7.00	Ricavi IT da terzi								0,36						0,36	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	26,39	8,88	8,31	3,62	0,88	10,77	6,18	5,65	20,45	3,62		4,88		99,6	

**Tabella 42 Ripartizione del TCO: 16 banche Piccole B**

medie di %		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e correttiva D <sub>2</sub>				
1.00	Hardware	0,39	0,46	1,01	0,13	0,05	2,69	0,90	0,21						5,85
2.01	Software di sistema	0,31	0,10				0,22	0,03							0,67
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)														2,28
3.00	Personale interno	0,58	0,51				0,32						1,01	0,37	2,78
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	1,89	0,19	0,04	2,74	1,34	0,70	16,04					0,08
4.02			Altri Servizi	2,35	0,64	0,23	3,66	2,01	0,10	3,78	2,82				1,06
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,08	1,71		0,36	0,55	1,71							4,42
4.12		Altri Servizi	0,24	0,20	3,43	3,87	0,29	1,45	3,40	0,69				0,85	14,93
4.21	Personale esterno														
4.22	Servizi professionali di consulenza														
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,003				0,03							0,03
5.02		Altri costi	0,08				0,12	0,03							0,24
6.00	Totale costi IT (TCO)	21,92	10,15	10,39	4,83	0,85	10,52	6,36	6,12	23,68	3,19			1,99	100
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	21,92	10,15	10,39	4,83	0,85	10,52	6,36	6,12	23,68	3,19			1,99	100

**Tabella 43 Ripartizione del TCO: 8 banche Minori**

medie di %		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquisito o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware		0,22	0,21			1,75	0,54	0,14						2,87	
2.01	Software di sistema		0,26				0,34	0,03							0,63	
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,90	0,26							1,16	
3.00	Personale interno	1,02	0,26	0,04			1,00								2,32	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	20,44	1,07			1,13	0,40	0,20				10,95		0,31	40,98
4.02		Servizi di F. M. e/o di Outsourcing		3,57			6,54	2,34					7,88		1,84	29,65
4.11	Società di servizi esterna	Altri Servizi	5,68	1,43			0,39	0,05	0,09				0,29		8,58	
4.12		Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,23	1,61			0,08	1,48	4,99				0,27		12,56	
4.21	Personale esterno		0,344	0,064			0,085								0,49	
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,025	0,124	0,060			0,02								0,23	
5.01	Facilities		0,295												0,29	
5.02	Altri costi IT	0,10	0,09	0,00			0,04								0,22	
6.00	Totale costi IT (TCO)	27,49	8,06	8,06	5,32	0,81	12,29	5,10	5,42	5,90	2,15		19,40		100	
7.00	Ricavi IT da terzi															
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	27,49	8,06	8,06	5,32	0,81	12,29	5,10	5,42	5,90	2,15		19,40		100	

**Tabella 44 Ripartizione del TCO: 5 banche particolare operatività medio lungo termine**

medie di %		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquistato o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware		1,11	0,35				0,14	2,28							3,89
2.01	Software di sistema		0,09					0,37								0,46
2.02	Software applicativo acquisito (pacchetti)												9,49	2,91		12,39
3.00	Personale interno	0,90		0,27					0,64				2,95	0,70	1,64	7,09
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	7,69													28,99
4.02		Servizi di F. M. e/o di Outsourcing		5,58	0,76	0,90		3,14					8,71	7,02	1,26	33,29
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	1,60										1,84			5,73
4.12		Altri Servizi		0,05	1,10	0,98							0,04	2,04	1,19	5,40
4.21	Personale esterno	0,094	0,033		0,11									1,10	0,07	1,40
4.22	Servizi professionali di consulenza			0,033											0,75	0,78
5.01	Facilities			0,292											0,01	0,31
5.02	Altri costi IT								0,27							0,27
6.00	Totale costi IT (TCO)	23,28	11,21	6,58	1,97	2,39	3,14	9,11	9,11	23,65	13,76	4,92				100
7.00	Ricavi IT da terzi															
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	23,28	11,21	6,58	1,97	2,39	3,14	9,11	9,11	23,65	13,76	4,92				100

**Tabella 45 Ripartizione del TCO: 7 banche particolare operatività varie**

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali			Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquistato o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware		0,24	0,14	0,00				0,83							1,22
2.01	Software di sistema								0,00							0,00
2.02	Software applicativo acquistato (pacchetti)												6,69			6,69
3.00	Personale interno	0,24	0,14	0,05	0,03	0,010	0,11	0,00	0,07	0,86						1,50
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	14,24	7,53	2,07	0,16	4,18	0,03	32,19							61,22
4.02		Altri Servizi			2,48	0,81	3,24	1,12	7,64	8,32				0,72		24,75
4.11	Società di servizi esterna															
4.12	Personale esterno			0,04	1,36	0,97							0,86			3,23
4.21	Servizi professionali di consulenza												1,19			1,19
4.22	Facilities															
5.01	Altri costi IT	0,01	0,01	0,00	0,00		0,18									0,20
6.00	Totale costi IT (TCO)	14,48	7,91	4,78	2,59	1,95	8,54	1,15	46,59	11,22	0,06	0,06	0,72			100
7.00	Ricavi IT da terzi															
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	14,48	7,91	4,78	2,59	1,95	8,54	1,15	46,59	11,22	0,06	0,06	0,72			100

**Tabella 46 Ripartizione del TCO: 4 banche particolare operatività telematiche**

medie di %		Aree tematiche											Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni						
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>2</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>2</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>2</sub>	POS C <sub>3</sub>	Software acquistato o sviluppato D <sub>1</sub>	Manutenzione e adattativa e correttiva D <sub>2</sub>					
1.00	Hardware	1,0	9,5	0,2	0,002				1,6						0,01	12,4
2.01	Software di sistema		2,0					0,1								2,1
2.02	Software applicativo acquistato (pacchetti)								0,3				19,7			19,9
3.00	Personale interno	8,9	4,1	1,0	0,2	0,03			0,7				3,3	1,0		19,3
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,9	0,06	0,01			0,27				1,1			17,7
4.02			Altri Servizi	2,2					0,9	2,0				0,07		0,20
4.11	Personale esterno	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,9							0,21				0,08	4,0
4.12			Altri Servizi	3,5	1,3	1,1				3,4						
4.21			1,0													6,0
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,4												5,0		0,4
5.01	Altri costi IT	Facilities	1,2	0,8	0,2								0,3	0,2		2,7
5.02		Altri costi	0,4	0,08	0,07	0,02				0,17						
6.00	Totale costi IT (TCO)	24,3	23,5	9,0	1,6	1,1			4,0	2,1	0,2		27,7	6,2	0,29	100
7.00	Ricavi IT da terzi															0,12
8.00	Totale costi IT netti (TCO)	24,3	23,5	9,0	1,6	1,1			4,0	2,1	0,2		27,7	6,2	0,17	99,9

**Tabella 47 Indicatori totali: 116 banche individuali (intero campione)**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Indicatori di costo <i>IT</i>						Telematiche (4)	
	Maggiori (4)	Grandi (7)	Medie (22)	Piccole A (26)	Piccole B (19)	Minori (17)		Part. Oper. (17)
Costi <i>IT</i> /Fondi intermediati (per mille)	1,3	1,3	1,9	2,0	2,2	2,1	0,7	3,6
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,0	5,7	6,6	6,8	6,6	5,8	6,9	16,7
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	19,8	17,1	18,7	23,2	21,8	20,5	11,1	62,8
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	10,8	8,5	10,1	9,6	9,4	8,2	18,0	22,7
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	178,3	115,0	119,2	94,7	86,2	84,8	-	-
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	12,5	14,2	11,8	12,1	11,2	34,2	65,5
Altri indicatori	Altri indicatori						Telematiche (4)	
	Maggiori (4)	Grandi (7)	Medie (22)	Piccole A (26)	Piccole B (19)	Minori (17)		Part. Oper. (17)
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	1,9	2,3	2,9	3,0	3,4	3,6	1,0	2,2
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)	0,7	0,8	1,0	0,9	1,0	1,0	0,6	0,6
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,2	1,5	1,9	2,1	2,4	2,5	0,4	1,6
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)	12,4	9,5	7,6	5,8	5,4	5,4	48,4	18,1
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)	134,4	88,1	63,5	46,3	38,5	40,7	-	-