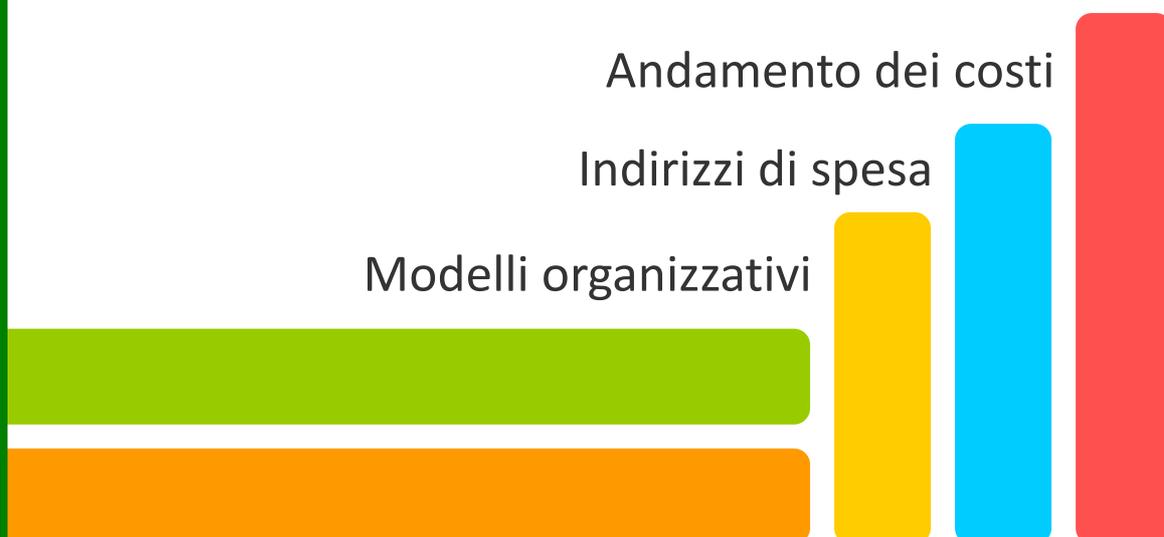


## Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

Anno 2014





## **Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano**

---

Profili economici e organizzativi  
Anno 2014

Rif. RILECO-2014 – 25

[Errata corrige – alla pagina 32, primo capoverso, sostituito “Gestione portafoglio prodotti” con “Gestione canali di contatto con la clientela” e modificata Figura 34, sezione “Processi *marketing* commerciali e *customer service*”].

CIPA, 2015

**Indirizzo**

Banca d’Italia  
Dipartimento Informatica  
Servizio Sviluppo Informatico  
Divisione Tecnologie Interbancarie  
Centro Donato Menichella  
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Fax**

+39 06 4792 6801

**Email**

seccipa@cipa.it

**Website**

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

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell’ABI.  
Stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d’Italia.

*Coordinamento del gruppo  
interbancario*

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



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Pier Luigi Polentini  
Claudia Piscitelli  
Daniela Raimondi  
Claudia Paone  
Ernesto Ferrari  
Daniela D'Amicis  
Francesco Cavallo

**ABI Lab** Silvia Attanasio

**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
Alessandro Ciani  
Alfonso Consalvo

**Monte dei Paschi di Siena** Luca Spagnoli  
Sandro Bellini  
Maria Evangelista

**UniCredit** Giorgio Maria Redemagni  
Claudia Bettini

**Dexia Crediop** Pasquale Tedesco

**Credito Emiliano – CREDEM** Paolo Torelli  
Sara Giroldi

**Intesa Sanpaolo** Claudio Paglia  
Antonio Melina  
Emilia Giorgio

**Deutsche Bank** Tullio Giussani  
Luca Magni

**UBI Banca** Stefano Gaffuri

**Banca Sella** Marco Bruzzesi

**Banco di Desio e della Brianza** Massimo Filippi  
Luca Dettori

**Banco Popolare** Alberto Provedel  
Sara Poffe

**Veneto Banca** Tarek Ghaddar

**Credito Valtellinese** Enrico Mazzoletti

**Banca Popolare dell'Emilia Romagna** Giampiero Melegari  
Mario Paronetto

**Bipiemme – Banca Popolare di Milano** Simona Giovanna Bignami  
Christian Giancola

**Banca Popolare di Sondrio** Marco Tempra

**Banca Popolare di Vicenza** Stefano Buccino

**Cassa di Risparmio di Asti** Paola De Zordi  
Alessio Vessoso

**Banca Carige** Alessandra Ravera

**Cariparma Crédit Agricole** Paolo Torelli  
Emiliano Guareschi

**Cassa di Risparmio di Ravenna** Attilio Lavarra  
Luca Santi

**Mediobanca** Alessandro Campanini  
Fabrizio Minio

**Unipol Banca** Leonardo Gioscia  
Lorenzo Guerzoni



# Presentazione

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), offre ogni anno un contributo di riflessione sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici connessi con l’utilizzo dell’*Information and Communication Technology* nel sistema bancario. Oltre che agli operatori bancari – ai quali vuole fornire anche elementi di confronto e di riferimento per le valutazioni funzionali alle scelte in ambito informatico – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT nel settore creditizio.

Da alcuni anni la Rilevazione si sviluppa in due distinte indagini.

La prima, a cui si riferisce il presente rapporto, è dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT; quest’anno, oltre alle consuete analisi sull’andamento dei costi IT, sulle principali finalità della spesa informatica, sull’assetto organizzativo e sul personale IT, sono stati approfonditi, in particolare, gli ambiti e i livelli di utilizzo di alcune tecnologie emergenti, le modalità di adozione di forme di *outsourcing*, il ricorso al lavoro in mobilità e le strategie di *recruitment* del personale IT.

La seconda, riservata ai profili tecnologici e di sicurezza, è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati sia nel contatto con la clientela sia a supporto dei processi interni, nonché all’approfondimento dei presidi adottati per il contenimento del rischio informatico; il rapporto sull’indagine tecnologica, centrata di volta in volta su uno specifico tema, è oggetto di una pubblicazione separata.

Al fine di estenderne la consultazione a un pubblico più ampio rispetto alla platea degli “addetti ai lavori”, i rapporti delle indagini sono resi disponibili 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 dai gruppi bancari e 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

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Roma, novembre 2015



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine</b> .....	<b>1</b>
<b>Evoluzione del sistema bancario italiano</b> .....	<b>7</b>
<b>Caratteristiche del campione</b> .....	<b>9</b>
<b>Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici</b> .....	<b>13</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	13
1.2 La spesa IT per aree tematiche .....	20
1.3 La spesa IT per fattori produttivi.....	23
1.4 La spesa IT per modelli organizzativi.....	25
1.5 Il <i>cash out</i> IT per aree funzionali e processi.....	26
1.6 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i> .....	29
1.7 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i> .....	33
1.8 Indicatori di costo IT.....	35
<b>Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi</b> .....	<b>45</b>
2.1 Il centro servizi IT .....	45
2.2 Il <i>sourcing</i> dell'IT e le funzioni trasversali .....	47
2.3 Innovazione tecnologica .....	50
2.4 Composizione del personale IT .....	57
2.5 Strategie di <i>recruitment</i> del personale IT .....	63
2.6 Nuove modalità di lavoro offerte al personale.....	65
<b>Capitolo 3. Banche individuali</b> .....	<b>67</b>
3.1 Profili organizzativi delle banche .....	67
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	69
3.3 Indicatori di costo IT.....	71
<b>Capitolo 4. Note metodologiche</b> .....	<b>73</b>
4.1 Generalità.....	73
4.2 Campione dei gruppi bancari .....	73
4.3 Campione delle banche individuali .....	77
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT .....	81
<b>Appendice</b> .....	<b>83</b>



---

# Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo.....	9
Figura 2 - Rappresentatività del campione complessivo .....	9
Figura 3 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT.....	10
Figura 4 - Attività bancaria.....	11
Figura 5 - Andamento del TCO .....	13
Figura 6 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2014.....	14
Figura 7 - Andamento del TCO per classe dimensionale .....	14
Figura 8 - Variazione percentuale del TCO individuale 2014/2013 .....	15
Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO .....	16
Figura 10 - Principali cause di aumento del TCO.....	16
Figura 11 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2011-2014 e previsione 2015.....	17
Figura 12 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche .....	18
Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT .....	18
Figura 14 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica.....	19
Figura 15 - Efficacia dell'azione di <i>Rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore</i> .....	20
Figura 16 - TCO per aree tematiche .....	20
Figura 17 - <i>Cash out</i> IT per aree tematiche.....	21
Figura 18 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche.....	21
Figura 19 - Andamento 2011-2014 del TCO per aree tematiche.....	22
Figura 20 - Variazione percentuale 2011-2014 del TCO per aree tematiche.....	22
Figura 21 - TCO per fattori produttivi .....	23
Figura 22 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi .....	24
Figura 23 - Andamento 2011-2014 e previsione 2015 del TCO per fattori produttivi.....	24
Figura 24 - Variazione 2011-2014 del TCO per fattori produttivi .....	25
Figura 25 - TCO per modelli organizzativi di <i>sourcing</i> e aree tematiche .....	26
Figura 26 - TCO per modelli organizzativi di <i>sourcing</i> e fattori produttivi .....	26
Figura 27 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali .....	27
Figura 28 - <i>Cash out</i> IT per processi e aree funzionali .....	28
Figura 29 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i> .....	29
Figura 30 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale.....	30
Figura 31 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	30
Figura 32 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale .....	31
Figura 33 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	31
Figura 34 - <i>Cash out</i> IT destinato al <i>Change</i> per processi .....	32
Figura 35 - Quote percentuali di <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i> .....	33
Figura 36 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	34
Figura 37 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i> .....	35
Figura 38 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo aziendale .....	45
Figura 39 - Fornitura di servizi IT a entità fuori dal gruppo aziendale .....	46
Figura 40 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale.....	46
Figura 41 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche.....	47

Figura 42 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche .....	48
Figura 43 - Modalità di gestione dei POS .....	48
Figura 44 - Collocazione prevalente delle attività IT per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	49
Figura 45 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT .....	50
Figura 46 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici .....	51
Figura 47 - Previsione di spesa 2015-2016 per nuovi ambiti tecnologici .....	52
Figura 48 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche .....	52
Figura 49 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi .....	54
Figura 50 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi .....	55
Figura 51 - Ricorso a forme di <i>outsourcing</i> verticale IT per processi .....	56
Figura 52 - Ricorso al <i>cloud</i> per processi in <i>outsourcing</i> verticale .....	57
Figura 53 - Percentuale del personale IT rispetto al totale .....	58
Figura 54 - Andamento 2011-2014 del rapporto personale IT/totale dipendenti .....	58
Figura 55 - Personale IT per area tematica .....	59
Figura 56 - Personale IT per area tematica per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	60
Figura 57 - Presenza risorse esterne nelle funzioni trasversali .....	60
Figura 58 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere .....	61
Figura 59 - Personale IT per genere e livello contrattuale .....	61
Figura 60 - Personale IT per genere e fascia d'età .....	62
Figura 61 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale .....	62
Figura 62 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale .....	63
Figura 63 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale .....	63
Figura 64 - Modalità di <i>recruitment</i> di personale IT per le nuove tecnologie .....	64
Figura 65 - Profili professionali e certificazioni del personale IT .....	65
Figura 66 - Lavoro in mobilità del personale IT .....	66
Figura 67 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT) .....	66
Figura 68 - Operatività delle banche .....	67
Figura 69 - Ripartizione delle banche in base all'operatività .....	68
Figura 70 - Attività bancaria delle banche mono-operative .....	68
Figura 71 - Modalità di gestione dell'IT delle banche .....	69
Figura 72 - TCO delle banche per aree tematiche .....	70
Figura 73 - TCO delle banche per fattori produttivi .....	70
Figura 74 - Rapporti tra le tipologie di costi IT .....	81
Figura 75 - Attività bancaria per classe dimensionale .....	83
Figura 76 - Attività bancaria per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	83
Figura 77 - Fasce di variazione 2014/2013 del TCO per classe dimensionale .....	84
Figura 78 - Fasce di variazione 2014/2013 del TCO per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	84
Figura 79 - Variazione tra previsione e consuntivo 2014 del TCO individuale .....	84
Figura 80 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche .....	85
Figura 81 - Efficacia dell'azione di <i>Razionalizzazione di prodotti, servizi e consumi</i> IT .....	85
Figura 82 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali .....	86
Figura 83 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A .....	86
Figura 84 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B .....	86
Figura 85 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Principali .....	87
Figura 86 - Confronto tra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi A .....	87
Figura 87 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> IT per aree tematiche: gruppi Medi B .....	88
Figura 88 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali .....	88
Figura 89 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi .....	89
Figura 90 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A .....	89
Figura 91 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B .....	90
Figura 92 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri .....	90

Figura 93 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Principali .....	91
Figura 94 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Principali.....	91
Figura 95 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Medi.....	92
Figura 96 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Medi .....	92
Figura 97 - <i>Cash out</i> IT per aree funzionali: gruppi Altri .....	93
Figura 98 - <i>Cash out</i> IT per processi: gruppi Altri.....	93
Figura 99 - Distribuzione percentuale dei gruppi in base al <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i> .....	94
Figura 100 - Modalità di gestione dei POS per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	94
Figura 101 - Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica.....	95
Figura 102 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali.....	96
Figura 103 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi.....	96
Figura 104 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri.....	96
Figura 105 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali.....	97
Figura 106 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali .....	98
Figura 107 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi .....	99
Figura 108 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi.....	100
Figura 109 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri.....	101
Figura 110 - Tecnologie <i>driver</i> per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri .....	102
Figura 111 - Andamento 2012-2014 del personale IT per genere e livello contrattuale.....	103
Figura 112 - Andamento 2012-2014 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale.....	103
Figura 113 - Modalità di <i>recruitment</i> di personale IT per le nuove tecnologie per classe dimensionale.....	104
Figura 114 - Modalità di <i>recruitment</i> di personale IT per le nuove tecnologie per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT.....	104



---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di <i>sourcing</i> IT.....	11
Tabella 2 - Andamento dei costi di integrazione 2011-2014 e previsione 2015.....	17
Tabella 3 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	34
Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi .....	37
Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali .....	38
Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi.....	39
Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri .....	40
Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi con IT presso componente bancaria.....	41
Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo .....	42
Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna .	43
Tabella 11 - Indicatori: 68 banche individuali (intero campione) .....	72
Tabella 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione .....	75
Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT .....	76
Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione .....	78
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi.....	105
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali.....	106
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi .....	107
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Medi A .....	108
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B .....	109
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi con IT presso una componente bancaria .....	110
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo.....	111
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi con IT presso società esterna.....	112
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori.....	113
Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi .....	114
Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 12 banche Medie .....	115
Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole A.....	116
Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 13 banche Piccole B.....	117
Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 4 banche Minori.....	118
Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 3 banche A particolare operatività - <i>Private e Investment Banking</i> .....	119
Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 4 banche A particolare operatività – <i>Varie</i> .....	120



---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi per il 2014 indica una situazione di ripresa.

Hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi bancari e 68 banche, di cui 4 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati. Il campione analizzato rappresenta complessivamente il 72,2% del sistema bancario in termini di numero di sportelli e il 74,7% in termini di numero di dipendenti

In termini di totale attivo<sup>1</sup>, il campione “gruppi”<sup>2</sup> rappresenta l’89,2% dell’insieme dei gruppi bancari italiani. La maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che costituisce in media il 64,9% dell’operatività complessiva.

## Gruppi bancari

Nel 2014 si registra un aumento significativo della spesa IT, che inverte il *trend* decrescente iniziato nel 2008 e proseguito sino al 2013. L’andamento dei costi IT, su un campione costante di 19 gruppi, mostra infatti un incremento del 3,6% rispetto all’esercizio precedente, portando il TCO<sup>3</sup> complessivo a 3.734 milioni di euro, valore che si attesta tuttavia su livelli inferiori a quelli del 2011.

Le previsioni per il 2015, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, seppure con una crescita più contenuta (+1,1%).

I costi di integrazione continuano a rappresentare un fenomeno marginale che riguarda un numero ridotto di gruppi: per il 2014, cinque gruppi dichiarano di aver sostenuto tali spese, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 15,5 milioni di euro. Per il 2015 solo tre gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 5 milioni di euro.

All’aumento dei costi contribuisce prevalentemente la spesa dei gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi del TCO totale, con un incremento del 4,9%; contenuto risulta invece l’aumento del TCO dei gruppi Medi (+0,7%). I gruppi appartenenti alla classe Altri, che incidono in misura ridotta sull’andamento dell’intero campione in ragione della minore dimensione economica, registrano il maggiore incremento di spesa (+9,9%).

Tra i gruppi che hanno indicato una riduzione del TCO, il motivo che ha maggiormente influito è la realizzazione di *saving* su prodotti, servizi e consumi. Meno significative le altre cause; in particolare, nessun gruppo ha segnalato tra le motivazioni la sospensione o il differimento di attività IT, individuata come seconda causa principale di riduzione del TCO nei due esercizi

---

<sup>1</sup> Il totale attivo considerato, al 30.06.2014, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

<sup>2</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 13 gruppi Medi e 5 gruppi Altri; con riguardo alla gestione dei servizi IT, 17 gruppi sono in *insourcing* (9 presso una componente bancaria e 8 presso una società strumentale del gruppo) e 6 in *outsourcing*.

<sup>3</sup> Il *Total cost of ownership* è l’insieme di spese correnti e ammortamenti.

---

precedenti. Tra i gruppi che hanno riportato un aumento del TCO, la motivazione prevalente è l'avvio di nuovi progetti, seguita a distanza dall'aumento del *budget* IT e dall'aumento dell'operatività.

Tutti i gruppi hanno adottato iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT. Tra le azioni intraprese, quelle ritenute più efficaci sono la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, che presenta i maggiori livelli di risparmio nelle aree Sistemi trasmissivi e Applicazioni e, in misura minore, la razionalizzazione nell'uso di prodotti, servizi e consumi, che esplica la sua maggiore efficacia nell'area *Data Center*. L'area Applicazioni risulta essere quella maggiormente interessata da iniziative di risparmio, presumibilmente in quanto assorbe la maggior quota della spesa IT, in termini sia di TCO sia di *cash out*<sup>4</sup>.

La ripartizione del TCO per "aree tematiche", riferita ai soli gruppi Principali e Medi, conferma anche quest'anno che le quote più rilevanti della spesa IT sono assorbite dalle aree Applicazioni (42,4%) e *Data Center* (27,1%). In termini di *cash out*, la percentuale dedicata all'area Applicazioni (44,9%) risulta leggermente più elevata.

La ripartizione del TCO per "fattori produttivi", relativa all'intero campione di 23 gruppi, evidenzia che oltre la metà dei costi IT complessivi (53,4%) è assorbita dai Servizi ricevuti da terzi, a loro volta suddivisi in *Outsourcing* IT (32,4%), Personale esterno e consulenza (6,1%) e Altri servizi (14,8%). I rimanenti costi sono sostanzialmente ripartiti tra *Software* (20,7%, di cui il 15,2% relativo a licenze d'uso), Personale interno (13,7%) e *Hardware* (10,4%). Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing*, la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da terzi scende sotto al 50%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (26,5%), mentre aumenta leggermente quella per Personale esterno e consulenza (7,7%).

Analizzando l'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2011-2014, a campione costante, si evidenzia un *trend* in crescita per il *Software* in licenza d'uso e, nell'ultimo anno, per l'*Outsourcing* IT. Per quanto riguarda il Personale interno e quello esterno, il 2014 registra una crescita che, seppure contenuta, inverte il *trend* negativo degli anni precedenti. Segnano invece un andamento in costante diminuzione la spesa per l'*Hardware* e quella per il *Software* di sistema.

La ripartizione del *cash out* 2014 per aree funzionali<sup>5</sup>, con riferimento a un campione di 21 gruppi, evidenzia che i Processi di *operations* continuano ad assorbire la parte prevalente della spesa (43,8%); seguono i Processi di supporto (24,6%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (20,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (11,4%).

Le attività *core* orientate al *Business*<sup>6</sup> assorbono circa i due terzi del *cash out* IT e solo un terzo è destinato alle attività di supporto funzionale (*Functions*). Analoga ripartizione si rileva tra la spesa per il funzionamento corrente (*Run*), pari al 63,5%, e quella finalizzata al cambiamento (*Change*), pari al 36,5%.

Gli interventi di *compliance* assorbono, in valore assoluto, il 10,8% del *cash out* totale. Le maggiori percentuali di spesa hanno riguardato gli adeguamenti per la Vigilanza della Banca d'Italia (2,6%), la Normativa contabile/fiscale (1,5%), l'Antiriciclaggio (1,2%) e Basilea (1%).

L'aumento della spesa IT nel 2014 si riflette anche sull'andamento degli indicatori di costo, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative.

---

<sup>4</sup> Il *cash out* è l'insieme di spese correnti e investimenti.

<sup>5</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

<sup>6</sup> L'ambito *Business* comprende i Processi di *Operations* e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*, l'ambito *Functions* comprende i Processi di governo e i Processi di supporto.

---

L'analisi sui profili organizzativi evidenzia che il 44% dei gruppi fornisce servizi IT, o prevede di farlo, anche all'esterno del gruppo aziendale; tra quelli che già li forniscono, il 26% opera esclusivamente in ambito nazionale, il 4,5% solo all'estero e il 9% sia in Italia sia all'estero. I servizi forniti riguardano prevalentemente lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e la gestione del *Data Center*.

Nel triennio 2012-2014 il modello organizzativo adottato dai gruppi per la fornitura dei servizi IT è rimasto stabile: solo quattro gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto, internalizzando o esternalizzando la gestione di alcuni servizi IT. Nel 2015-2016 sei gruppi prevedono di intraprendere analoghe iniziative.

Il ricorso all'*outsourcing* per i servizi IT continua ad avere un peso significativo in tutte le aree tematiche. Tra i servizi maggiormente affidati all'esterno emerge la gestione dei POS, seguita da quella dei *Mainframe* e degli ATM/chioschi.

La maggior parte delle funzioni IT trasversali è collocata all'interno del settore IT. In particolare, rimangono prevalentemente all'interno del settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT, quali la Definizione delle architetture e la Sicurezza informatica, indicate dall'82,6% dei gruppi, seguite da *IT Performance* e *SLA management* (73,9%) e da *IT Program management* (69,6%). Fanno eccezione le funzioni di *IT Procurement* e *IT Compliance*, per le quali oltre un terzo del campione dichiara una collocazione esterna all'IT.

La Rilevazione 2014 approfondisce ulteriormente il tema dell'innovazione tecnologica, analizzando il livello di utilizzo, il *trend* di spesa e i principali ambiti di impiego di alcune tecnologie emergenti di maggiore interesse in ambito bancario.

In tutti gli ambiti tecnologici la previsione è di un utilizzo in crescita o, al più, stabile. Tecnologie più mature, quali *Document management* e Strumenti *web* per l'esterno e per l'interno, vengono impiegate da oltre il 90% dei gruppi. Segue il *Mobile*, già utilizzato da quasi l'80% dei gruppi, per alcuni in modo occasionale, e in ulteriore crescita (100% dei gruppi) nel biennio 2015-2016. Più contenuto, ma comunque in forte aumento, l'impiego regolare di tecnologie meno consolidate quali *Advanced analytics* e soprattutto *Big data*; in quest'ultimo ambito, in particolare, permane un elevato utilizzo di tipo sperimentale. Il *Cloud computing* non risulta invece altrettanto diffuso: solo il *cloud* di tipo *private* è utilizzato da una percentuale significativa di gruppi (circa 40%), mentre ancora scarso risulta il ricorso al *cloud* pubblico (20%) e limitato a un uso sperimentale il *community cloud* (inferiore al 5%). Per il biennio 2015-2016 viene segnalata una crescita dell'utilizzo del *cloud*, principalmente di tipo *public*.

Con riguardo all'andamento stimato della spesa nei vari ambiti tecnologici, risulta in aumento principalmente il *Mobile* (quasi il 90% dei gruppi), seguito da *Advanced analytics* (75%), *Big data* (65%) e Strumenti *web* per l'esterno (60%). Più stabile, invece, la spesa prevista per il *cloud*, ad indicare un atteggiamento di maggiore prudenza nei confronti di questo modello.

Analizzando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica nei processi bancari, si nota una maggiore propensione a innovare o migliorare servizi esistenti, piuttosto che ad aumentare l'efficienza dei processi. La Gestione dei canali di contatto con la clientela risulta, in assoluto, il processo maggiormente oggetto di interventi di innovazione: quasi la metà dei gruppi ha introdotto nuovi servizi e un altro 20% ha migliorato quelli esistenti. Tra le tecnologie *driver* dell'innovazione, emergono gli strumenti *web* per l'interno, utilizzati per tutti i processi bancari, seguiti da strumenti *web* per l'esterno, impiegati prevalentemente nei processi di *business*; significativo, anche se ancora circoscritto, il ruolo del *mobile*.

L'ambito maggiormente interessato dall'*outsourcing* verticale è quello dei Processi di supporto, dove oltre la metà dei gruppi dichiara di ricorrere all'esternalizzazione per Risorse umane e un terzo per Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, Amministrazione, Supporto

---

logistico e tecnico e Gestione contanti e valori. Più contenuto appare il ricorso a tale forma di *outsourcing* per i Processi di *Operations* e quelli di *Marketing* e residuale per i Processi di governo.

Tra i diciotto gruppi che si avvalgono di forme di *outsourcing* verticale, nove dichiarano di ricorrere a servizi in *cloud*, prevalentemente di tipo *private*, in particolare per i processi Risorse umane, Amministrazione e Supporto logistico e tecnico. Ancora limitato il ricorso al *public cloud* e irrilevante quello al *community cloud*.

Considerando i soli gruppi in *insourcing*, che dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali, il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale varia dal 5,1% per i gruppi con IT presso una componente bancaria al 3,8% per i gruppi con società strumentale, mentre per i gruppi in *outsourcing* non supera lo 0,7%.

Più della metà (55,9%) del personale IT, in termini di FTE<sup>7</sup>, opera nell'area Applicazioni, a fronte di un 16,2% impiegato nell'area *Data Center*, un 5,4% nei Sistemi periferici e un 2,9% nei Sistemi trasmissivi. Le funzioni trasversali assorbono una quota pari al 19,6%: la Sicurezza IT continua a impegnare la maggiore quantità di risorse (3,8%), seguita da *Help desk* IT (2,9%), *IT Program management* (2,4%) e Definizione architetture IT (2,3%).

Sempre con riferimento ai gruppi in *insourcing*, si osserva che il 59,1% del personale IT ha un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 25,3% supera i 50 e il restante 15,5% ha meno di 35 anni. Poco meno della metà (47,1%) dei dipendenti IT appartiene al ruolo contrattuale delle Aree professionali; i Quadri-direttivi, di qualsiasi livello, costituiscono il 51,3% della compagine IT, mentre la percentuale di Dirigenti si ferma all'1,6%. Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT. La presenza delle donne è minoritaria in tutti i ruoli contrattuali e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 31,1% nelle Aree professionali al 6,9% tra i Dirigenti.

Quasi tutti i gruppi del campione adottano più di una modalità di *recruitment* di personale IT: il 91,3% ricorre a consulenti esterni già specializzati nel settore, il 69,6% alla formazione specifica del personale interno e il 47,8% assume risorse già in possesso degli *skill* richiesti. Poco utilizzati risultano gli *standard* di riferimento (es. Eucip, e-CF) per l'individuazione delle competenze e dei profili professionali IT, mentre più diffuso è il ricorso a certificazioni su prodotti e metodologie (es. ITIL).

Oltre il 70% dei gruppi, su un campione di 19, consente al personale IT di lavorare in mobilità, seppure in modo occasionale e limitatamente ad alcuni ruoli, utilizzando dispositivi aziendali. Forme strutturate di telelavoro o di *smart working*, pur risultando al momento ancora poco diffuse, registrano un grande interesse: a fronte di un 5,3% dei gruppi che già le prevede, limitatamente ad alcuni ruoli, oltre la metà dei gruppi le sta sperimentando (36,8%) o ne prevede l'adozione nel prossimo biennio (15,8%).

Tra i servizi resi accessibili in modalità BYOD (*Bring Your Own Device*) a livello aziendale, emerge la posta elettronica, con un utilizzo limitato ad alcuni ruoli e ad alcune funzionalità, seguita a distanza dagli ambienti intranet e *collaboration*.

## Banche individuali

Complessivamente, il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 68 banche, di cui 4 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione, che rappresentano il 65,1% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

---

<sup>7</sup> Full Time Equivalent.

---

Il *retail banking* costituisce l'attività prevalente, con una percentuale media del 64,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking*, con una percentuale del 24,3%, e il *private banking* con il 5,8%.

La maggior parte delle banche (66,2%) utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, prevalentemente sotto forma di *outsourcing* (61,8%) e, in misura ridotta, come *facility management* (4,4%). Oltre un quarto delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (17,6%) sia di *facility management* (10,3%). Residuale è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio (*insourcing*) le risorse IT.

La ripartizione dei costi IT per aree tematiche mostra che le aree Applicazioni e *Data Center* assorbono complessivamente il 70,7% del TCO totale; più in generale, l'ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta in linea con quello riscontrato per i gruppi.

Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si conferma la rilevanza dei rapporti di gruppo: mediamente il 62,5% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, pari al 20,3%, è riconducibile a servizi ricevuti da una società esterna.

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



---

# Evoluzione del sistema bancario italiano<sup>8</sup>

La mancata ripresa dell'economia ha continuato a penalizzare fortemente gli intermediari creditizi. Nel 2014 i prestiti sono nuovamente diminuiti e la qualità del credito è peggiorata, anche se in misura inferiore rispetto al 2013. Emergono tuttavia segnali di miglioramento; ancora deboli sulla qualità del credito, più marcati sull'andamento dei prestiti.

Nel 2014 gli utili netti delle banche sono rimasti negativi, ma la patrimonializzazione degli intermediari si è rafforzata grazie agli aumenti di capitale realizzati nella prima parte dell'anno. È proseguita la riduzione del numero delle banche e degli sportelli per conseguire guadagni di efficienza. L'utilizzo dei canali distributivi (*internet, mobile e phone banking*) che sfruttano le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie è cresciuto.

Dopo essere diminuiti nei precedenti due esercizi, i costi operativi sono lievemente aumentati (+0,6%); vi hanno contribuito gli oneri sostenuti da alcuni grandi gruppi per incentivare l'uscita anticipata di personale.

Nel 2014 il rendimento del capitale e delle riserve (ROE), al netto delle svalutazioni degli avviamenti, è rimasto negativo (-0,2%), seppur con un lieve miglioramento rispetto all'anno precedente (-0,9%). Sulla redditività delle banche e dei gruppi bancari italiani hanno pesato le ingenti rettifiche di valore su crediti, che hanno assorbito pressoché interamente il risultato di gestione.

Il margine di interesse è aumentato dell'1,0%: la flessione dei volumi intermediati è stata più che compensata dalla ricomposizione della raccolta verso le componenti meno onerose, che ha consentito un ampliamento dei margini unitari. Gli altri ricavi si sono leggermente ridotti (-1%). Il margine di intermediazione è rimasto sostanzialmente invariato.

**La struttura dell'industria bancaria italiana** – Al 31 dicembre 2014 in Italia erano attive 663 banche, 150 delle quali appartenenti a 75 gruppi; tra le rimanenti vi erano 365 banche di credito cooperativo (BCC), 19 banche popolari e 78 filiali di banche estere. La struttura dell'industria bancaria sta cambiando per effetto sia della crisi che ha comportato una riduzione del numero degli intermediari e la necessità di contenere i costi operativi, sia delle sollecitazioni provenienti dal progresso tecnico che ha ampliato la gamma dei canali distributivi.

---

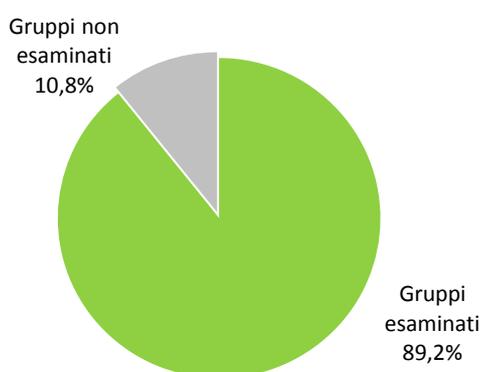
<sup>8</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2014.



# Caratteristiche del campione

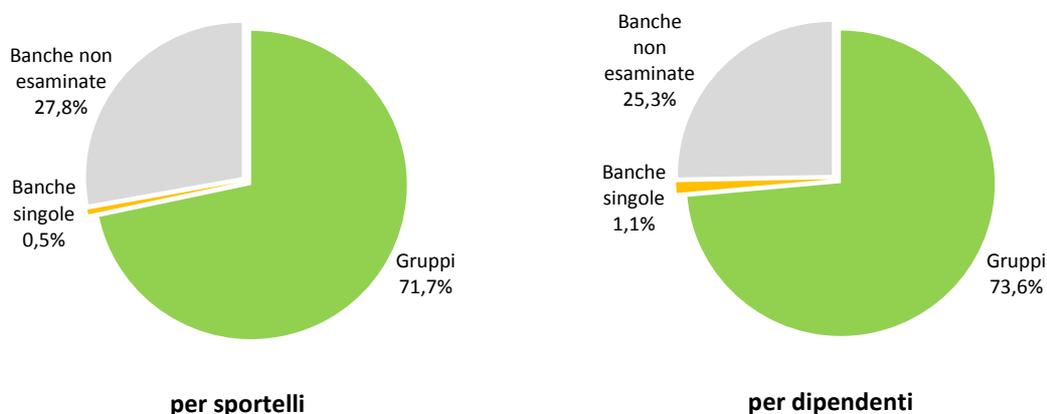
Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Anno 2014” è costituito, come di consueto, da gruppi bancari e banche. Quest’anno hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi, che rappresentano l’89,2% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>9</sup> (cfr. Figura 1), e 68 banche, di cui 4 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli invitati a partecipare.

**Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo**



Complessivamente, l’insieme di gruppi e banche singole presenti nel campione osservato rappresenta il 72,2% del sistema bancario<sup>10</sup> in termini di numero di sportelli e il 74,7% in termini di numero di dipendenti (cfr. Figura 2).

**Figura 2 - Rappresentatività del campione complessivo**



<sup>9</sup> Il totale attivo considerato, al 30.06.2014, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

<sup>10</sup> Cfr. pag 7: Evoluzione del sistema bancario - La struttura dell’industria bancaria italiana.

Anche per la Rilevazione 2014 si è confermato il criterio di duplice classificazione dei gruppi bancari, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico.

Per quanto riguarda la **classificazione per dimensione operativa**, il campione è suddiviso in:

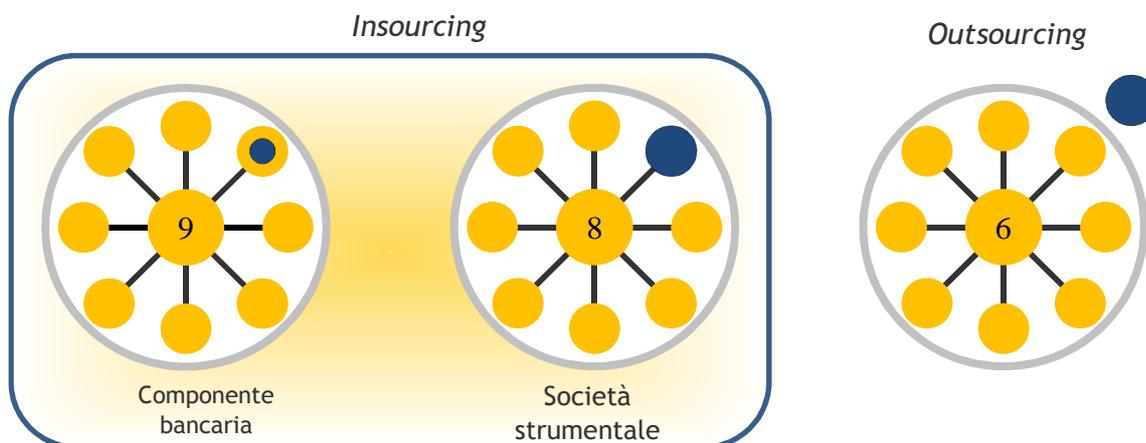
- 5 gruppi Principali;
- 13 gruppi Medi, suddivisi in 8 Medi A e 5 Medi B;
- 5 gruppi Altri<sup>11</sup>.

La **classificazione per modalità di gestione del sistema informatico** (c.d. modello organizzativo di *sourcing* IT) individua tre *pattern* principali, che ripartiscono il campione in funzione della modalità di gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo. Secondo questa classificazione (cfr. Figura 3), i 23 gruppi del campione sono distribuiti nelle seguenti tre classi:

- 9 gruppi con gestione IT presso una **componente bancaria** del gruppo (completa o con forme di *outsourcing* del *Data Center* – c.d. *facility management*);
- 8 gruppi con gestione IT presso una **società strumentale** di gruppo;
- 6 gruppi con gestione IT presso una società esterna (c.d. gruppi in **outsourcing**).

Il modello organizzativo di *sourcing* IT dei gruppi bancari che partecipano alla Rilevazione è rimasto sostanzialmente stabile rispetto allo scorso esercizio.

**Figura 3 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT**



I gruppi classificati nei primi due modelli organizzativi (ossia con IT gestito principalmente da una componente bancaria o da una società strumentale) sono convenzionalmente considerati in **insourcing**, poiché la collocazione dell'IT è nel perimetro bancario nazionale del gruppo (c.d. "perimetro CIPA", che include banche, società strumentali IT, *back-office* bancario).

Incrociando le due classificazioni (quella per dimensione operativa e quella per modello organizzativo di *sourcing*) si osserva che tutti i gruppi bancari appartenenti alla classe Principali gestiscono l'IT presso una società strumentale; per contro, i gruppi bancari di minore dimensione, appartenenti alla classe Altri, gestiscono l'IT prevalentemente in *outsourcing*. I gruppi Medi, caratterizzati da realtà diversificate, adottano i tre modelli di gestione dell'IT, seppure con una netta prevalenza di quello basato sulla componente bancaria (cfr. Tabella 1).

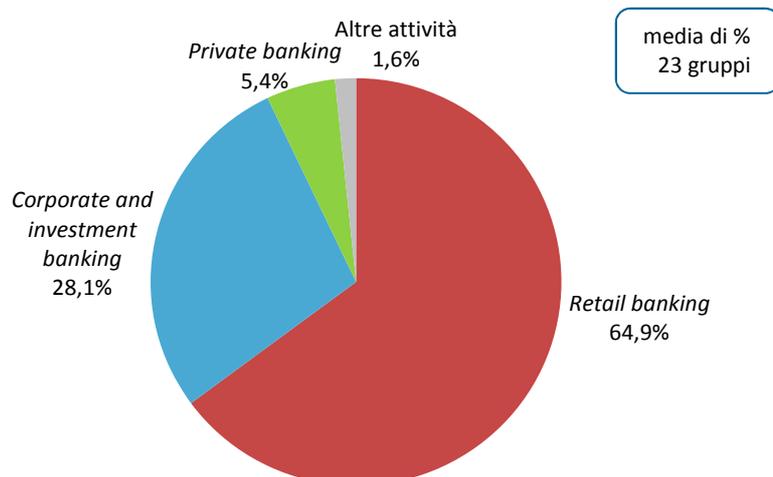
<sup>11</sup> Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

**Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di *sourcing* IT**

	Componente bancaria	Società strumentale	Outsourcing
<b>Principali</b>	0	5	0
<b>Medi A</b>	6	1	1
<b>Medi B</b>	2	2	1
<b>Altri</b>	1	0	4

Considerando l'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 64,9% dell'operatività complessiva. Un ulteriore 28,1% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, un 5,4% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali<sup>12</sup> (cfr. Figura 4).

**Figura 4 - Attività bancaria**



L'analisi dell'attività bancaria, effettuata per classe dimensionale e per modello organizzativo di *sourcing* IT, è riportata in Appendice (cfr. Figura 75 e Figura 76).

<sup>12</sup> Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.



# Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

## 1.1 Andamento dei costi IT

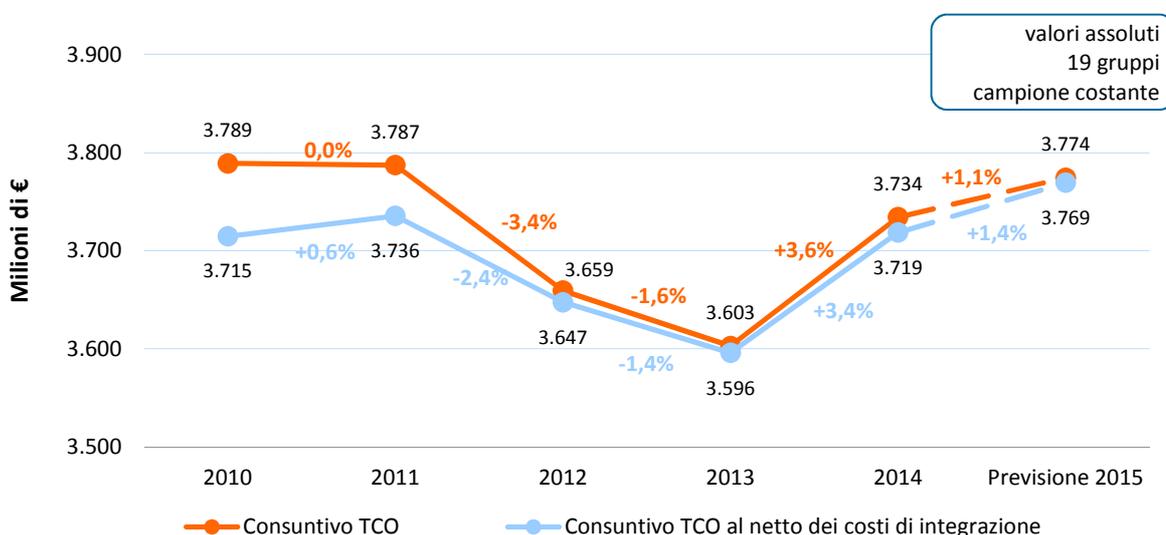
Nel presente paragrafo vengono analizzati l'andamento complessivo dei costi IT<sup>13</sup>, quello dei costi di integrazione, nonché le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

### 1.1.1 Andamento del TCO

Il 2014 segna un aumento significativo della spesa IT, che inverte il *trend* decrescente iniziato nel 2008 e proseguito sino al 2013. L'andamento dei costi IT, con riferimento a un campione costante di 19 gruppi<sup>14</sup>, registra infatti un incremento del 3,6%, portando il TCO complessivo a 3.734 milioni di euro, valore che si attesta tuttavia su livelli inferiori a quelli del 2011.

Le previsioni per il 2015, sempre a campione costante, confermano il *trend* positivo, seppure con una crescita più contenuta (+1,1%) (cfr. Figura 5).

Figura 5 - Andamento del TCO



Anche l'andamento del TCO al netto dei costi di integrazione<sup>15</sup>, in costante diminuzione dal 2011, evidenzia un aumento significativo (+3,4%).

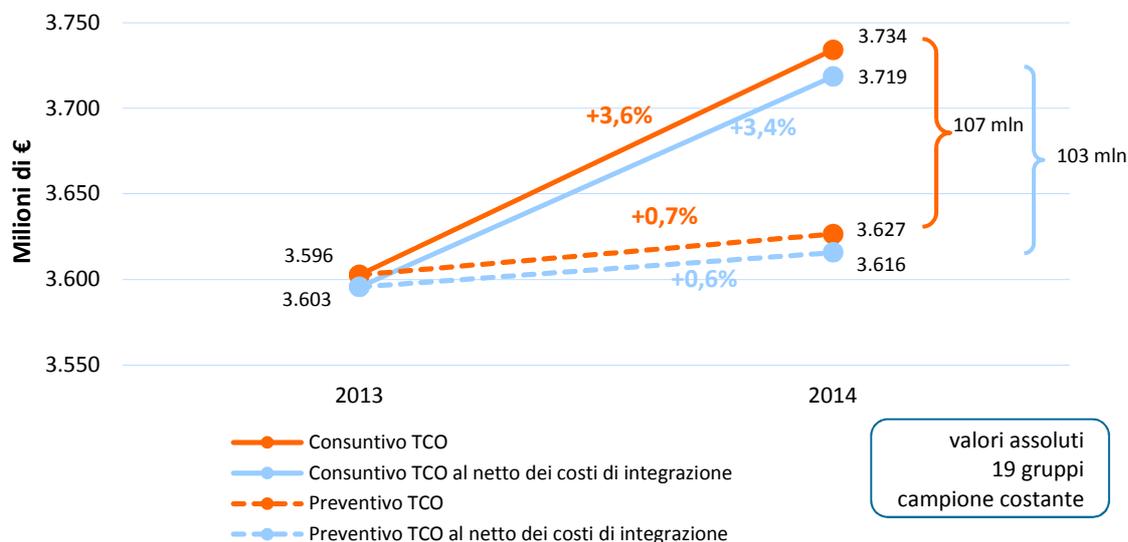
<sup>13</sup> Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

<sup>14</sup> Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2010 al 2014; ne fanno parte, quindi, anche i gruppi che, pur non avendo partecipato alle precedenti rilevazioni, hanno successivamente fornito il TCO per tutti gli esercizi in esame.

<sup>15</sup> Per maggiori dettagli cfr. par. 1.1.2 - Andamento dei costi di integrazione.

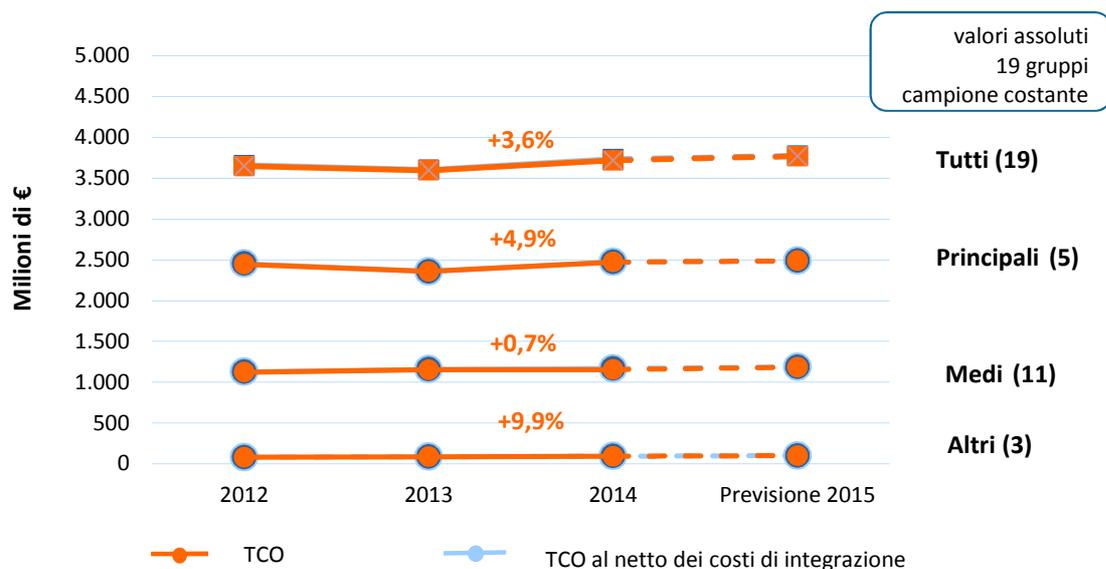
L'aumento del TCO 2014 dichiarato a consuntivo risulta significativamente superiore a quello preventivato dagli stessi gruppi nell'anno precedente: con riferimento a un campione costante di 19 gruppi che hanno fornito i dati nel biennio, la stima per il 2014 prefigurava un aumento limitato allo 0,7% rispetto al 2013, a fronte di un aumento effettivo del 3,6%. Il consuntivo 2014 risulta superiore al preventivo di 107 milioni di euro, che diventano 103 considerando il TCO al netto dei costi di integrazione (cfr. Figura 6).

**Figura 6 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2014**



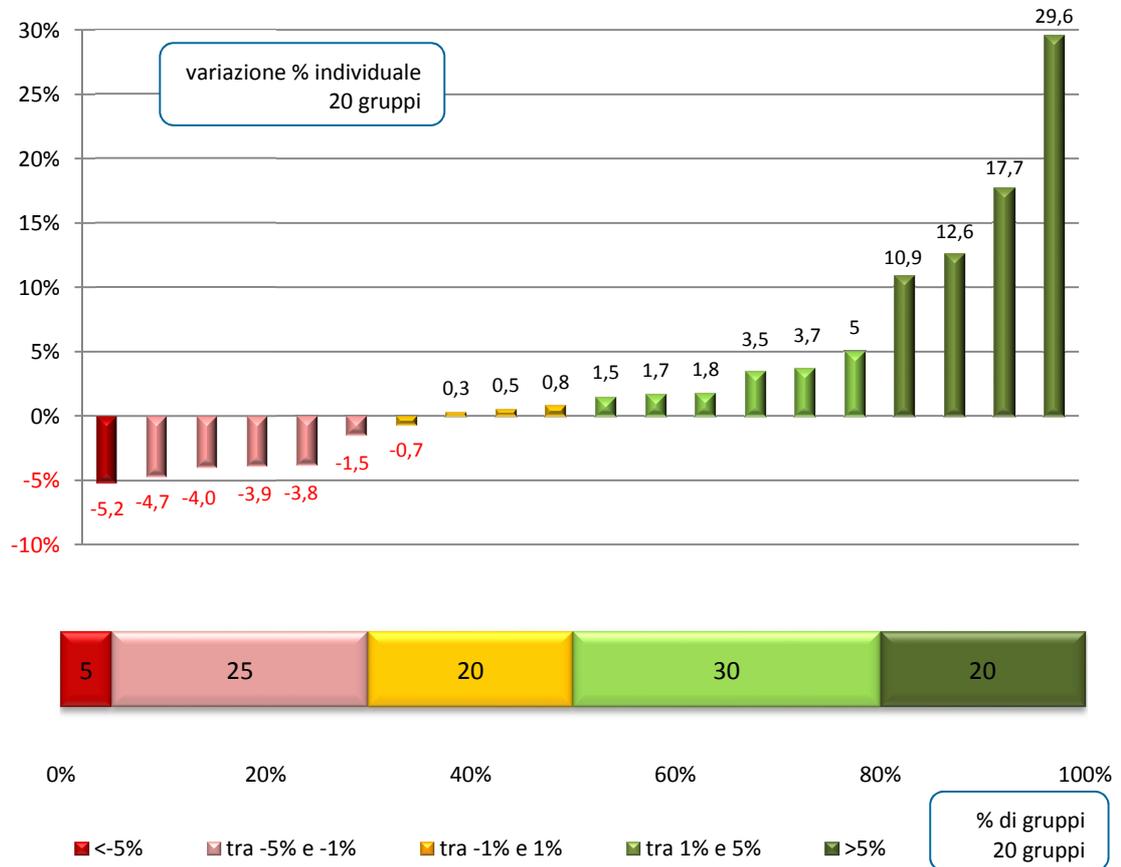
Analizzando l'andamento dei costi con riferimento alla classe dimensionale, si rileva che sono i 5 gruppi Principali, che assorbono oltre i due terzi del TCO totale, a determinare il trend in crescita, con un +4,9%; contenuto risulta invece l'aumento del TCO dei gruppi Medi (+0,7%). I gruppi appartenenti alla classe Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento dell'intero campione in ragione della minore dimensione economica, registrano il maggiore incremento di spesa (+9,9%) (cfr. Figura 7).

**Figura 7 - Andamento del TCO per classe dimensionale**



Analizzando la variazione percentuale del TCO 2014 rispetto al 2013, su un campione di 20 gruppi rispondenti, si osservano andamenti individuali alquanto diversificati, da un minimo di -5,2% a un massimo di +29,6%. In particolare, tredici gruppi su venti indicano un aumento dei costi IT, superiore al 5% per quattro di questi; tra i sette gruppi che segnalano una diminuzione, solo uno la indica significativa, ossia maggiore del 5% (cfr. Figura 8).

**Figura 8 - Variazione percentuale del TCO individuale 2014/2013**

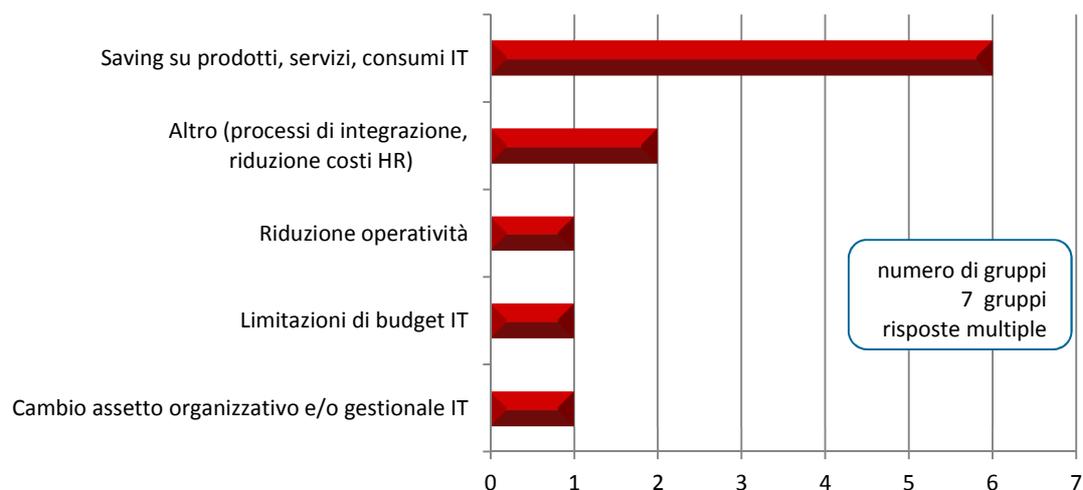


Le fasce di variazione 2014/2013 del TCO dei gruppi, suddivisi per classe dimensionale e per modello organizzativo di *sourcing* IT, sono riportate in Appendice (cfr. Figura 77 e Figura 78).

Analizzando, per lo stesso campione di 20 gruppi, la variazione percentuale individuale tra consuntivo e preventivo del TCO 2014, si rileva che per il 40% dei gruppi lo scostamento è superiore al 5% in valore assoluto; più precisamente per il 15% in positivo e per il 25% in negativo (cfr. Figura 79, in Appendice).

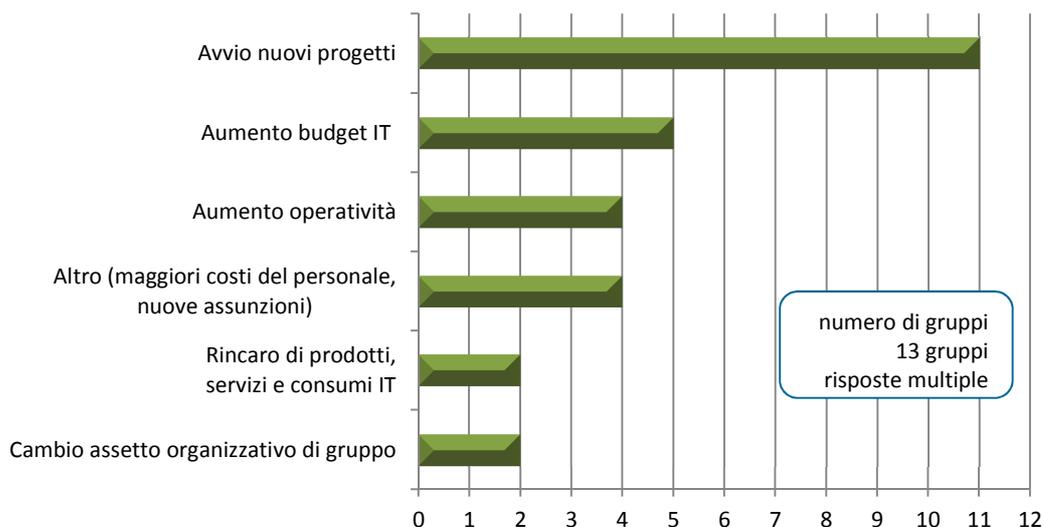
Per i gruppi che hanno segnalato una diminuzione del TCO, il motivo che ha maggiormente influito sulla riduzione dei costi è la realizzazione di *saving* su prodotti, servizi e consumi, segnalata da 6 gruppi su 7. Due gruppi indicano 'altri' motivi di risparmio, da ricondurre a processi di integrazione e a riduzione dei costi del personale. Meno significative le altre cause; in particolare, nessun gruppo ha indicato tra le motivazioni la sospensione o il differimento di attività IT, individuata come seconda causa principale di riduzione del TCO nei due esercizi precedenti (cfr. Figura 9).

**Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO**



Considerando i gruppi che hanno riportato un aumento del TCO, la motivazione prevalente, segnalata da 11 gruppi su 13, è l’avvio di nuovi progetti, seguita a distanza dall’aumento del *budget* IT e dall’aumento dell’operatività. Tra le ‘altre’ cause di aumento del TCO rilevano i maggiori costi e le nuove assunzioni di personale IT (cfr. Figura 10).

**Figura 10 - Principali cause di aumento del TCO**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

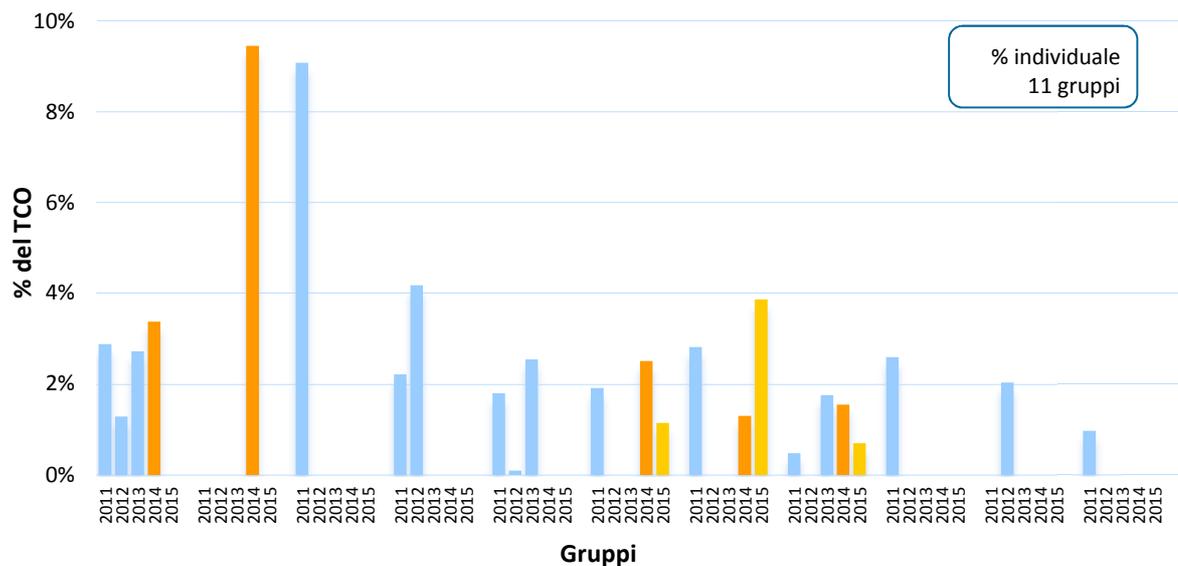
I costi di integrazione continuano a rappresentare un fenomeno marginale che riguarda un numero ridotto di gruppi: per il 2014, cinque gruppi dichiarano di aver sostenuto spese di integrazione, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione, per un totale di 15,5 milioni di euro, che rappresenta, in media, il 3,63% del TCO. Tali costi risultano comunque in crescita rispetto a quelli del precedente esercizio e anche rispetto alle previsioni formulate per il 2014. Per il 2015 solo tre gruppi stimano costi di integrazione per un importo complessivo di 5 milioni di euro (cfr. Tabella 2).

Tabella 2 - Andamento dei costi di integrazione 2011-2014 e previsione 2015

	2011		2012		2013		2014		2015 (Prev.)	
	Gruppi	Mln di €	Gruppi	Mln di €						
<b>TCO gruppi con integrazione</b>	8	1857	5	744	3	306	5	572	3	441
<b>Costi di integrazione</b>	8	51	5	12	3	7	5	15,5	3	5
		%		%		%		%		%
<b>Incidenza % media costi di integrazione/TCO gruppi con integrazione</b>	8	2,86%	5	1,98%	3	2,34%	5	3,63%	3	1,89%

Il fenomeno è analizzato in dettaglio nella Figura 11, che riporta, in termini percentuali rispetto al TCO, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di undici gruppi<sup>16</sup>, con riferimento al periodo 2011-2014 e alla previsione per il 2015.

Figura 11 - Andamento individuale dei costi di integrazione 2011-2014 e previsione 2015

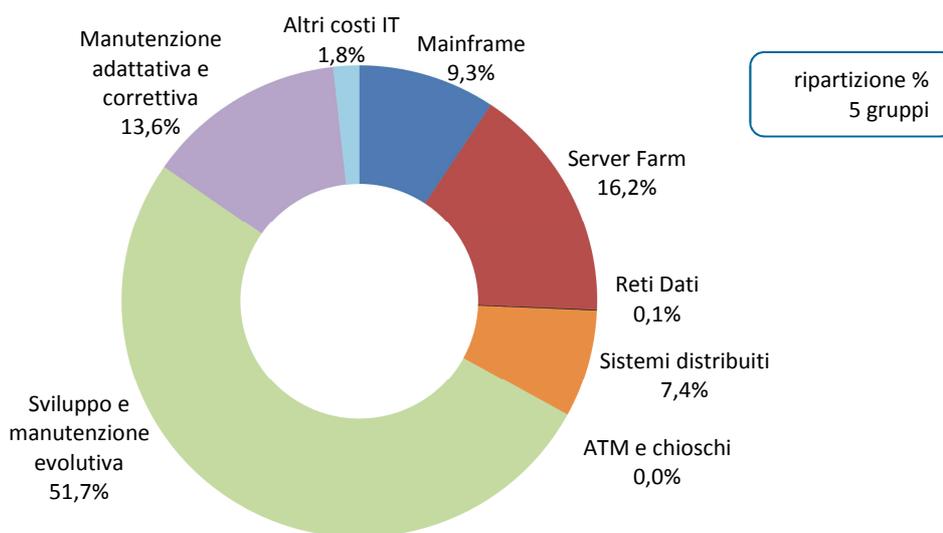


Analizzando la ripartizione percentuale del totale dei costi di integrazione nelle aree tematiche<sup>17</sup>, risulta che più del 65% della spesa è destinato agli adeguamenti del parco applicativo, mentre quasi nulli risultano i costi di integrazione delle reti dati, presumibilmente per la diffusa adozione di standard in tale ambito, nonché quelli relativi agli ATM/chioschi (cfr. Figura 12).

<sup>16</sup> Il campione è composto da 11 gruppi che tra il 2011 e il 2015 hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

<sup>17</sup> Cfr. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche.

**Figura 12 - Ripartizione dei costi di integrazione per aree tematiche**



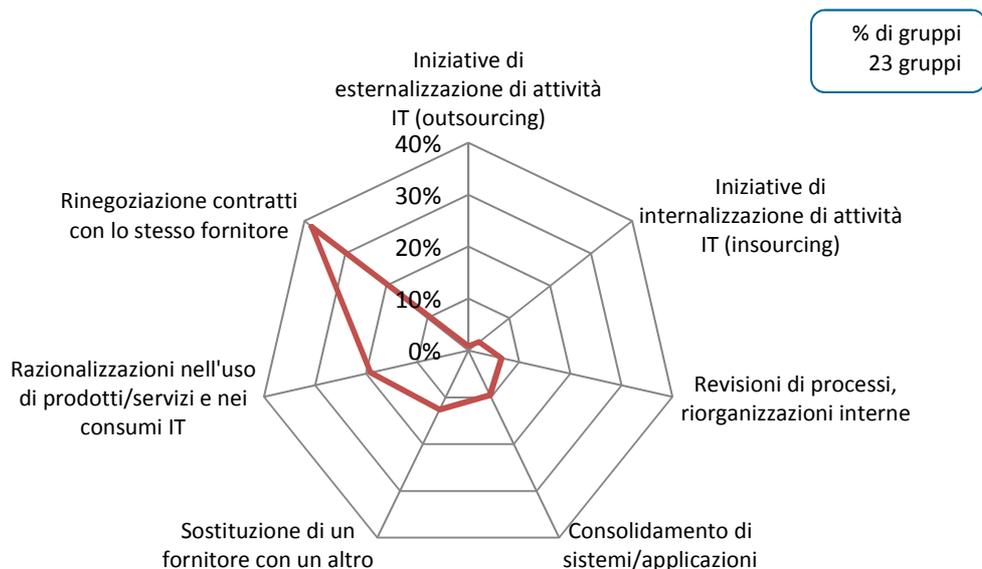
In Appendice, nella Figura 80, è riportata la ripartizione per aree tematiche dei costi di integrazione, espressa in media di percentuali.

### 1.1.3 Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT

Tutti i gruppi del campione hanno adottato iniziative per l'ottimizzazione dei costi.

Tra le azioni intraprese, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore si conferma quella ritenuta più efficace dal maggior numero dei gruppi; seguono la razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi e nei consumi IT e la sostituzione di un fornitore. Poco o per nulla efficaci sono considerate le iniziative di internalizzazione e/o esternalizzazione di attività IT (cfr. Figura 13).

**Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT**



Esaminando le iniziative di contenimento dei costi con riferimento alle varie aree tematiche, emerge che la rinegoziazione dei contratti, valutata efficace in tutte le aree, consente di raggiungere i maggiori livelli di risparmio nell'area dei sistemi trasmissivi e, in particolare, nella fonia mobile, nonché nell'area Applicazioni, con particolare riguardo alla manutenzione. La razionalizzazione dei consumi e dell'uso di prodotti e servizi esplica la sua maggiore efficacia nell'area *Data Center*, sia per *Mainframe* che per *Server farm*.

È interessante notare che l'area Applicazioni, per entrambi gli ambiti di sviluppo e manutenzione, risulta essere quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio, presumibilmente in quanto assorbe la maggior quota della spesa IT, sia in termini di TCO che di *cash out*<sup>18</sup> (cfr. Figura 14).

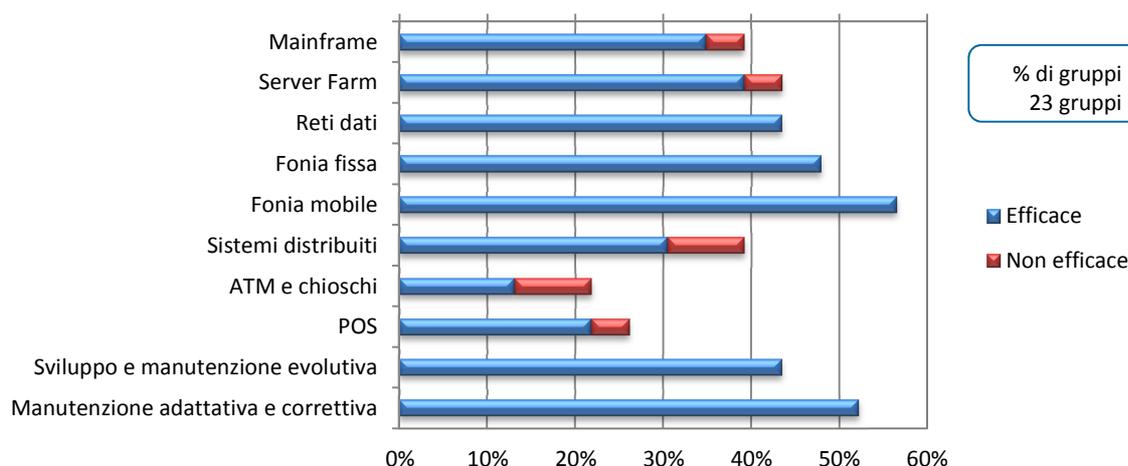
**Figura 14 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica**



Analizzando in dettaglio la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, si osserva che talvolta tale azione non è risultata efficace. In particolare, nelle aree Sistemi distribuiti, ATM e chioschi e POS solo pochi gruppi la valutano efficace e alcuni addirittura non efficace. Anche nelle aree *Mainframe* e *Server farm* una minima percentuale di gruppi ritiene l'azione non efficace (cfr. Figura 15).

<sup>18</sup> Cfr. par. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche.

**Figura 15 - Efficacia dell'azione di Rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore**



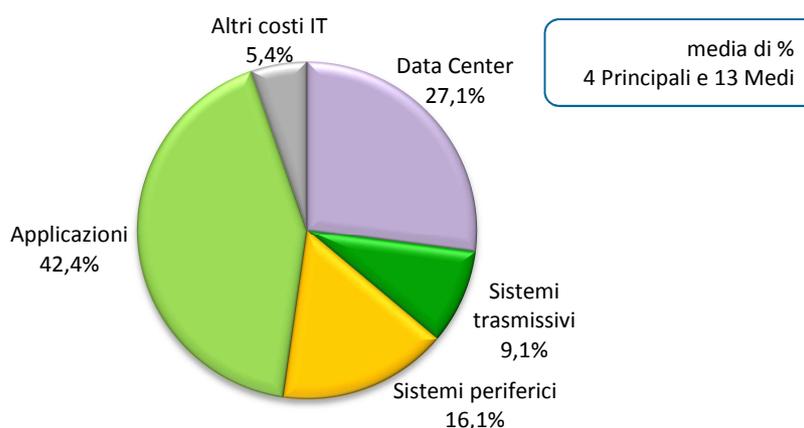
Analoga analisi per l'azione di razionalizzazione di prodotti/servizi/consumi IT è riportata in Appendice (cfr. Figura 81).

## 1.2 La spesa IT per aree tematiche

Nella Rilevazione 2014 è stato mantenuto il modello di analisi dei costi per "aree tematiche" e per "fattori produttivi"<sup>19</sup>, già utilizzato negli anni precedenti, che consente di ottenere una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per l'erogazione di servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi<sup>20</sup>, si rileva che le aree Applicazioni (42,4%) e Data Center (27,1%) assorbono le maggiori quote di spesa IT, in linea con quanto rilevato nei precedenti esercizi, pur in presenza di un differente campione (cfr. Figura 16). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 82 a Figura 84).

**Figura 16 - TCO per aree tematiche**

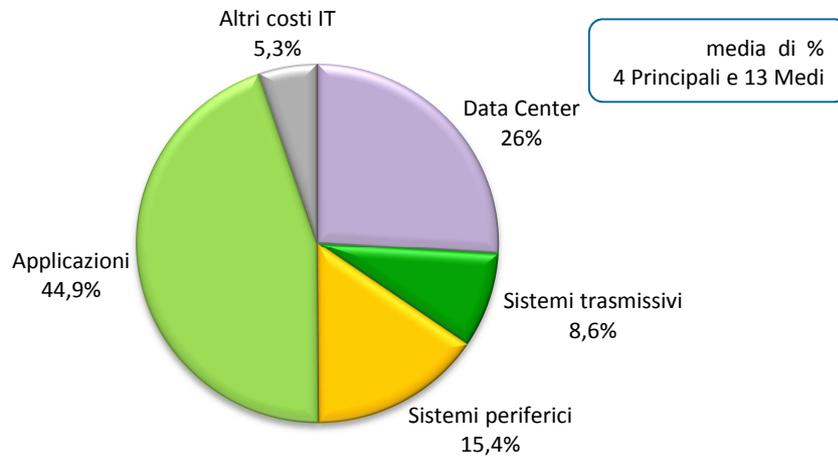


<sup>19</sup>Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>20</sup>Dall'analisi per aree tematiche sono stati esclusi i gruppi che hanno imputato alla voce "altri costi IT" una quota percentuale di TCO superiore al 30% o che, comunque, hanno effettuato una ripartizione dei costi non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

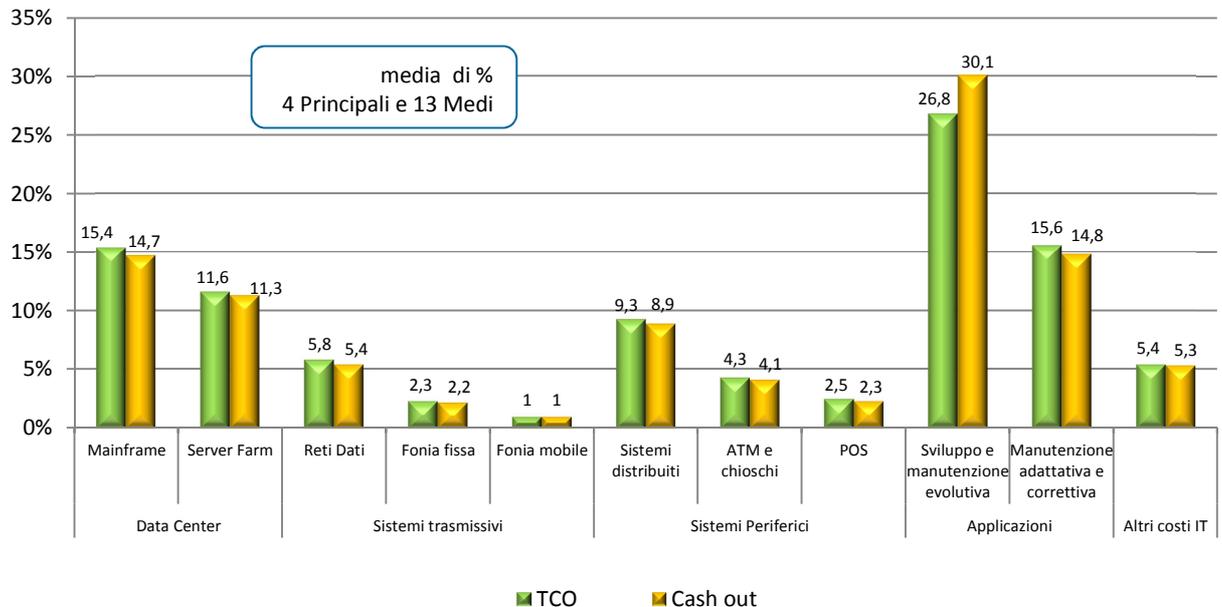
Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out* (spese correnti più investimenti), si nota che la quota dedicata all'area Applicazioni (44,9%) risulta più elevata rispetto all'omologa quota di TCO; tale risultato è influenzato dalla componente di investimento che pesa in maniera significativa in questa area (cfr. Figura 17).

**Figura 17 - Cash out IT per aree tematiche**



Analizzando in dettaglio la ripartizione di TCO e *cash out* nelle varie aree tematiche, si osserva che lo Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni assorbe la maggior quota di entrambi, con una significativa prevalenza del secondo; al secondo posto si collocano, con percentuali simili, Manutenzione adattativa e correttiva e *Mainframe*, che presentano entrambe una quota di TCO lievemente superiore a quella del *cash out* (cfr. Figura 18). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 85 a Figura 87).

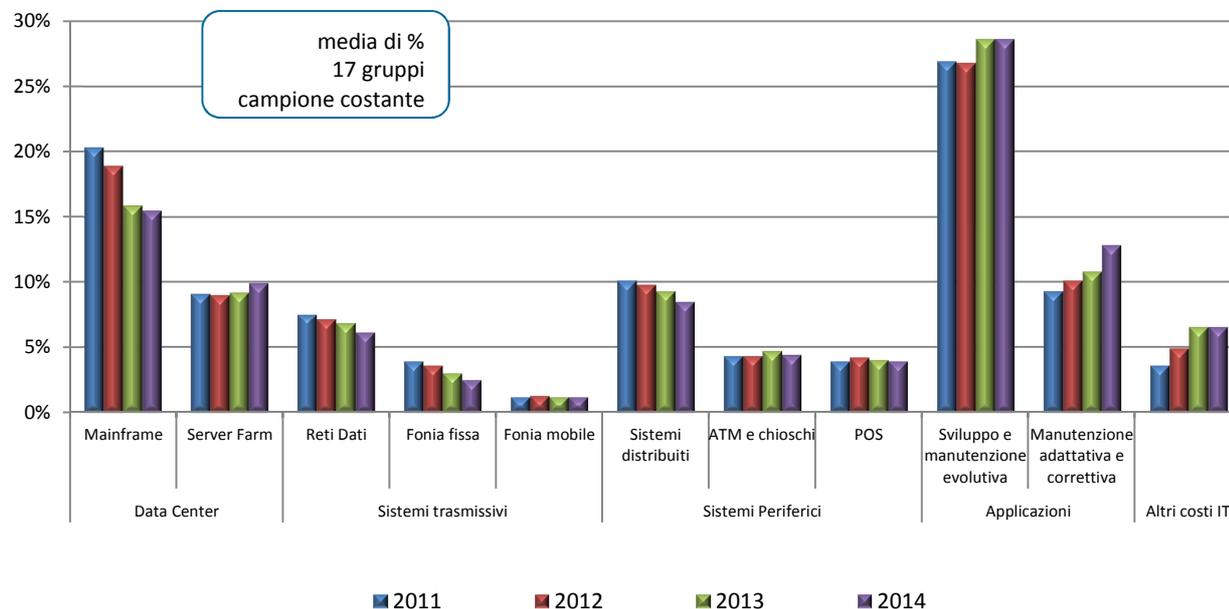
**Figura 18 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche**



Osservando l'andamento del TCO su un campione costante di 17 gruppi che hanno fornito i dati per il periodo 2011-2014, si nota che l'aumento dei costi riguarda soprattutto l'area Applicazioni e, in particolare, l'ambito della Manutenzione adattativa e correttiva, che presenta un *trend* in

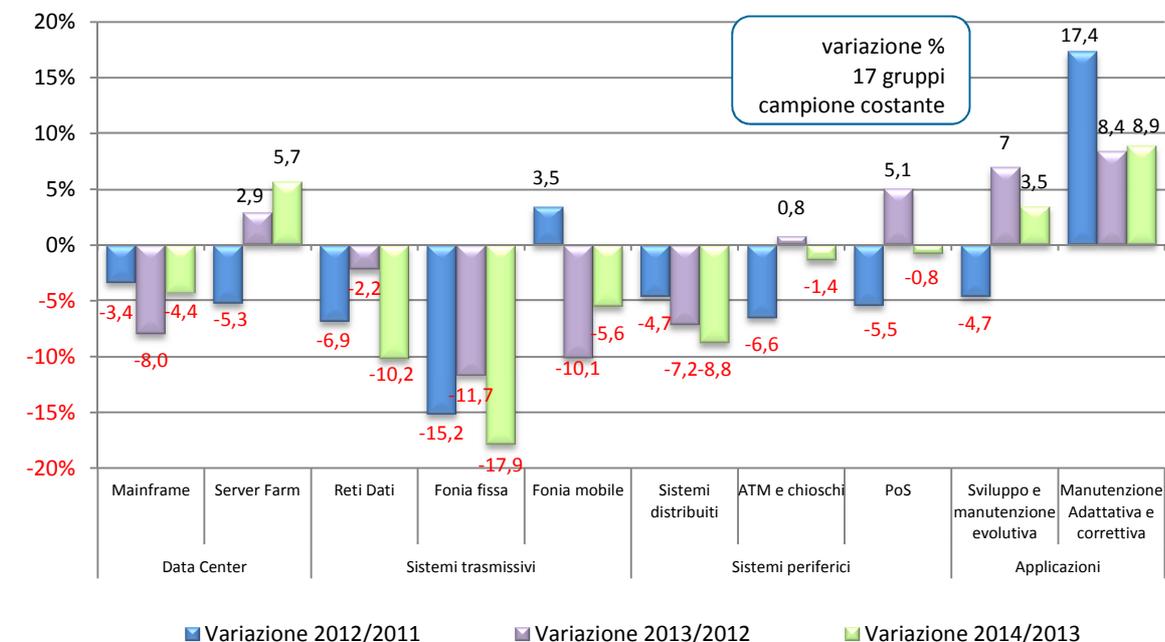
costante crescita. Nello stesso periodo si evidenzia, viceversa, una costante diminuzione dei costi relativi a *Mainframe*, Reti dati, Fonia fissa e Sistemi distribuiti. Pressoché stabile la spesa per Fonia mobile, ATM/chioschi e POS (cfr. Figura 19).

**Figura 19 - Andamento 2011-2014 del TCO per aree tematiche**



Con riferimento allo stesso campione, nella Figura 20 sono riportate, per ogni area tematica, le variazioni percentuali del TCO (valori assoluti) per il periodo 2011-2014.

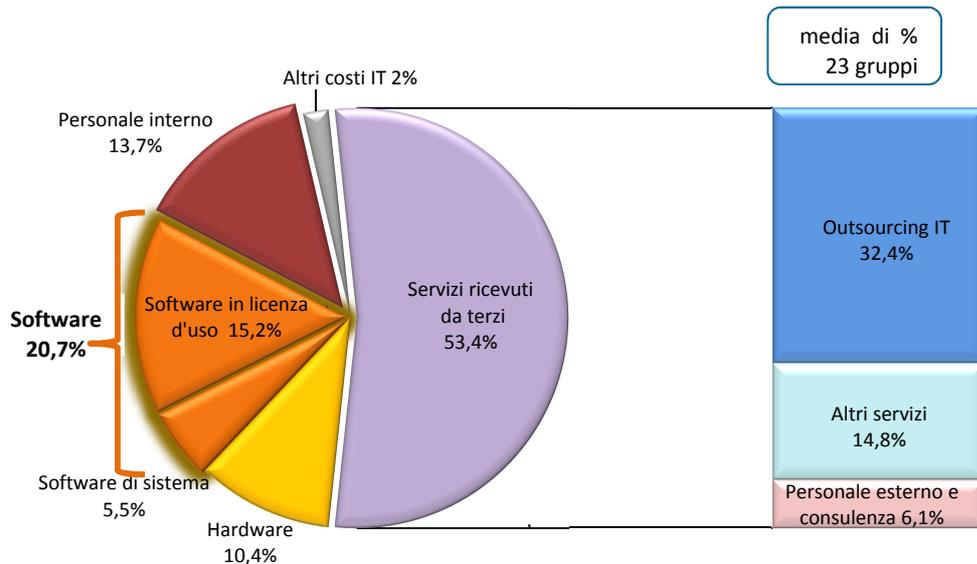
**Figura 20 - Variazione percentuale 2011-2014 del TCO per aree tematiche**



### 1.3 La spesa IT per fattori produttivi

Esaminando la ripartizione per fattori produttivi del TCO dell'intero campione dei 23 gruppi, si evidenzia che la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da terzi rappresenta oltre la metà dei costi IT complessivi (53,4%) ed è suddivisa tra *Outsourcing IT* (32,4%), Personale esterno e consulenza (6,1%) e Altri servizi<sup>21</sup> (14,8%). I rimanenti costi sono ripartiti tra *Software* (20,7%), di cui il 15,2% relativo a licenze d'uso, Personale interno (13,7%) e *Hardware* (10,4%) (cfr. Figura 21).

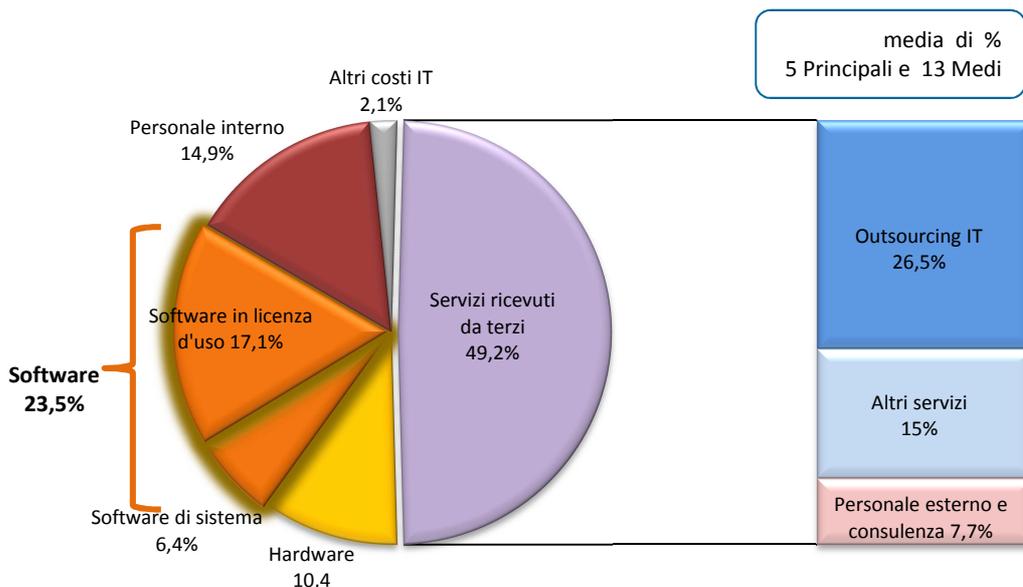
**Figura 21 - TCO per fattori produttivi**



Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing* presso componente bancaria o società strumentale IT, la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da terzi, pur mantenendosi su livelli alti, scende sotto al 50%: in particolare diminuisce sensibilmente la percentuale destinata all'*Outsourcing* (26,5%), mentre aumenta leggermente il ricorso a Personale esterno e consulenza (7,7%). Di contro, aumentano le quote relative al *Software* (23,5%), in particolare quello in licenza d'uso, e al Personale interno (14,9%) (cfr. Figura 22). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (da Figura 88 a Figura 92).

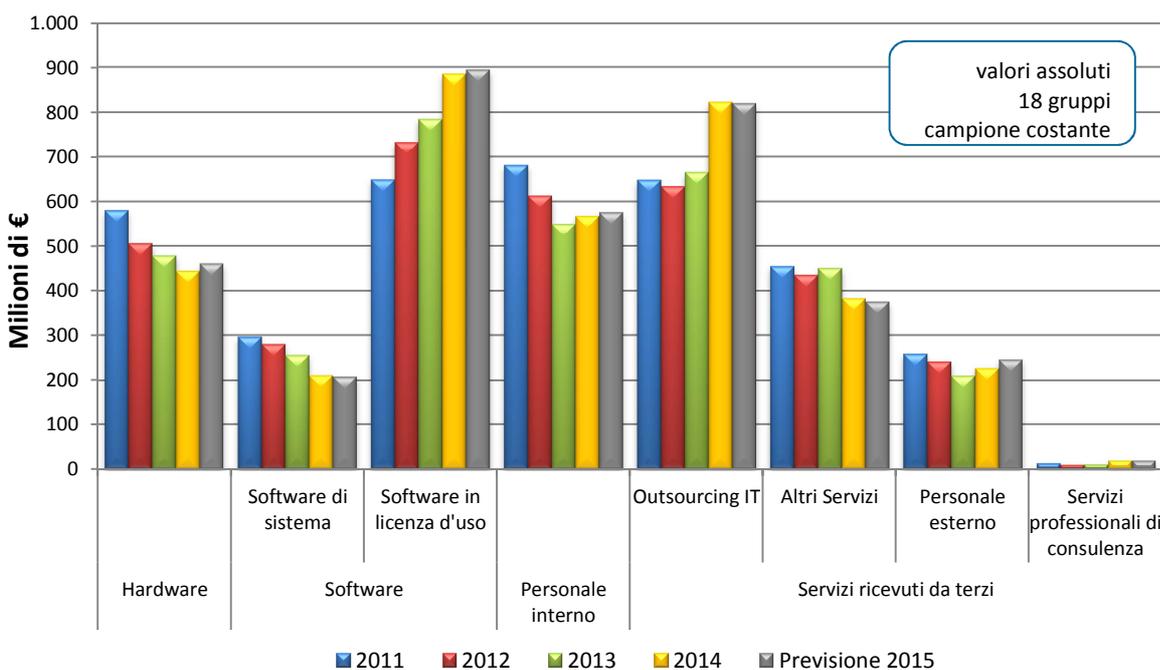
<sup>21</sup> La voce "Altri servizi" è comprensiva di canoni, progetti chiavi in mano e servizio di *disaster recovery*.

Figura 22 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi



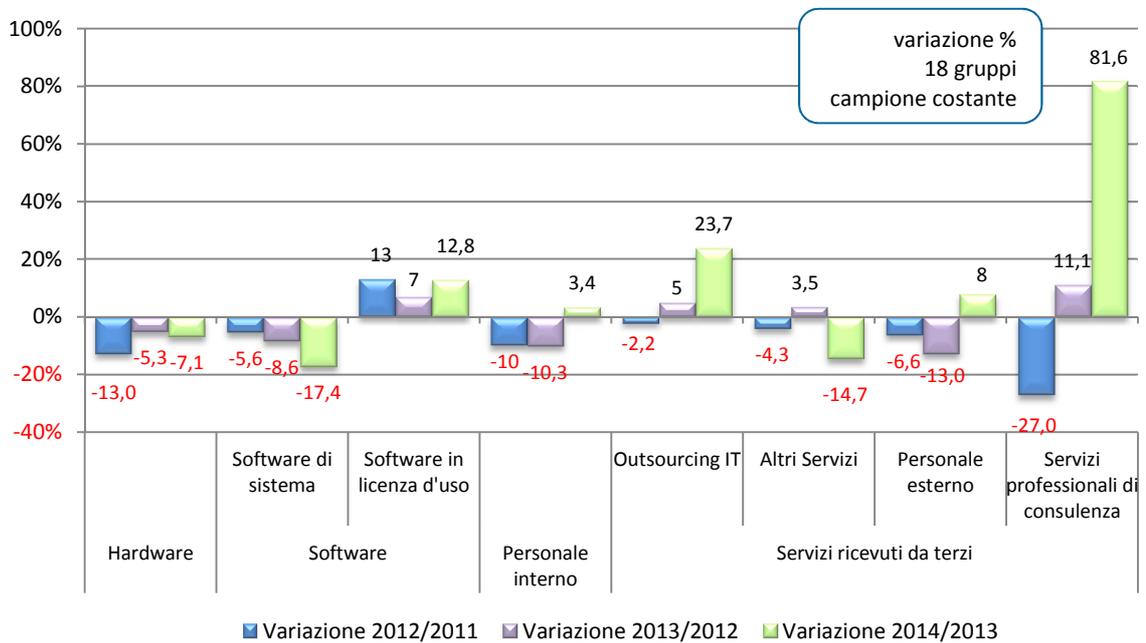
L'andamento del TCO per fattori produttivi nel periodo 2011-2014, a campione costante, evidenzia una crescita per il Software in licenza d'uso, riconducibile prevalentemente a un maggior ricorso a soluzioni di tipo *buy* rispetto a quelle di tipo *make*; dopo un periodo di sostanziale stabilità, cresce in maniera significativa anche l'*Outsourcing* IT. Per quanto riguarda il Personale interno e quello esterno, per il 2014 si registra una crescita che, seppure contenuta, inverte il *trend* negativo degli anni precedenti. Segnano invece un andamento in costante diminuzione la spesa per l'*Hardware* e quella, strettamente legata alla prima, relativa al *Software* di sistema. Le previsioni per il 2015 confermano sostanzialmente l'andamento rilevato, con un lieve aumento per *Hardware* e Personale esterno. (cfr. Figura 23).

Figura 23 - Andamento 2011-2014 e previsione 2015 del TCO per fattori produttivi



Con riferimento allo stesso campione, nella Figura 24 sono riportate, per ogni fattore produttivo, le variazioni percentuali del TCO (valori assoluti) per il periodo 2011-2014.

**Figura 24 - Variazione 2011-2014 del TCO per fattori produttivi**



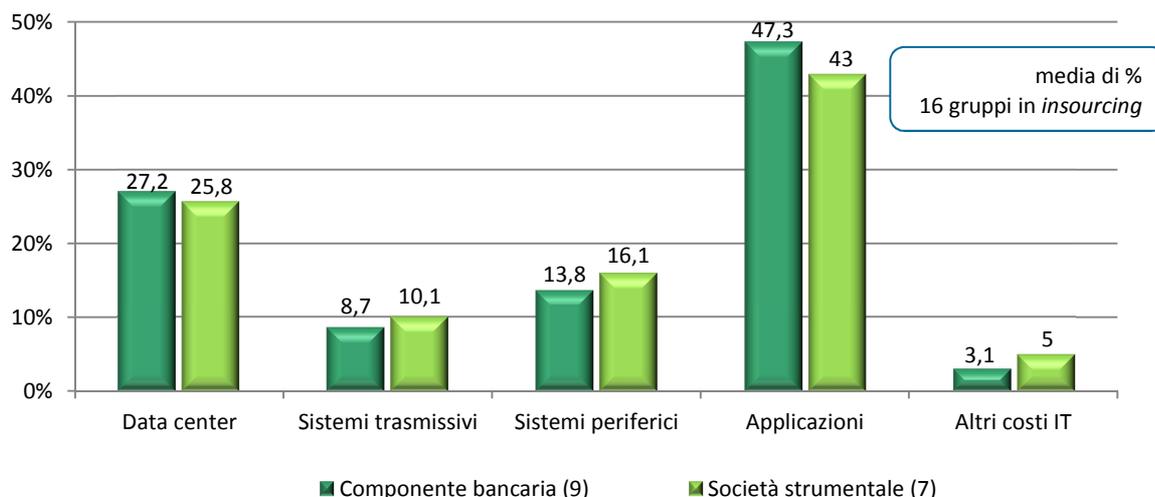
## 1.4 La spesa IT per modelli organizzativi

La relazione tra il modello organizzativo di *sourcing* IT e la dimensione operativa dei gruppi<sup>22</sup> si riflette nella ripartizione del TCO complessivo del campione esaminato: il 72,3% è sostenuto dai gruppi con società strumentale IT, il 22,8% da quelli con l'IT gestito presso una componente bancaria e il restante 4,9% dai gruppi in *outsourcing*.

I modelli organizzativi per l'IT incidono in parte sull'allocazione del TCO tra le diverse aree tematiche e i fattori produttivi. Per quanto riguarda, in particolare, la ripartizione per aree tematiche, tenuto conto che i gruppi in *outsourcing* hanno difficoltà ad attribuire i costi per i servizi ricevuti dalla società esterna, spesso accorpata in un unico canone, nella Figura 25 sono presi in esame i soli gruppi in *insourcing*. Si osserva che la ripartizione dei costi risulta sostanzialmente simile per le due classi, ad eccezione dell'area Applicazioni che assorbe una quota maggiore per i gruppi che affidano l'IT alla componente bancaria.

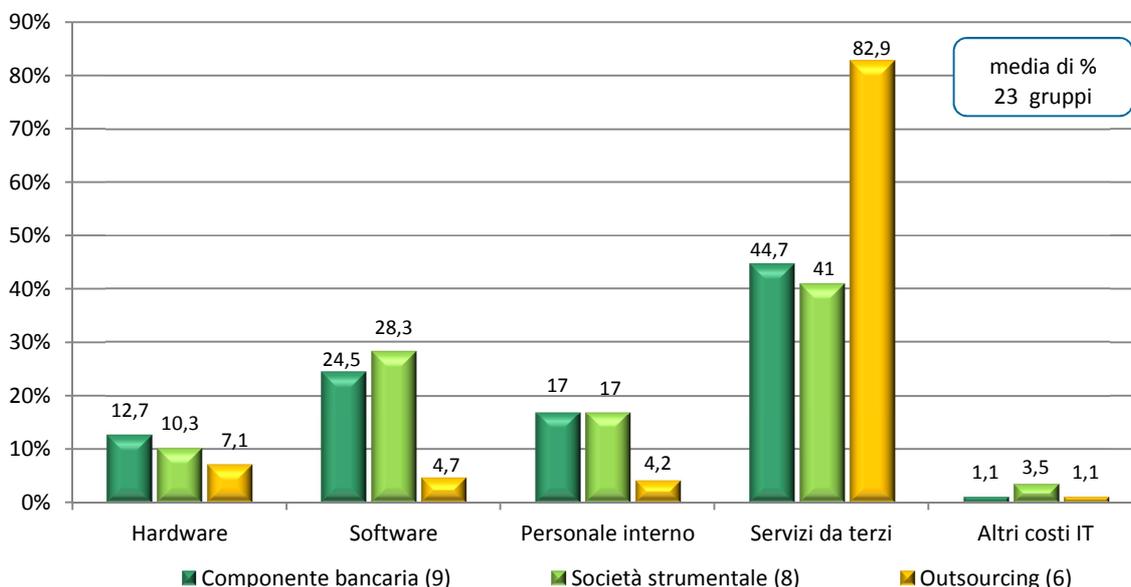
<sup>22</sup> Cfr. Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di *sourcing* IT.

**Figura 25 - TCO per modelli organizzativi di *sourcing* e aree tematiche**



Esaminando la ripartizione per fattori produttivi, con riferimento all'intero campione, si nota che, coerentemente con quanto già osservato (cfr. Figura 21), i Servizi da terzi rappresentano il fattore che assorbe la maggiore quota percentuale di TCO per tutti i modelli organizzativi, con un naturale picco per la classe dei gruppi in *outsourcing* (82,9%). Di conseguenza, per tali gruppi le percentuali di TCO per *Software* e *Personale interno* risultano sensibilmente inferiori a quelle dei gruppi in *insourcing*. La quota relativa all'*Hardware* è quella che presenta la maggiore omogeneità tra le classi (cfr. Figura 26).

**Figura 26 - TCO per modelli organizzativi di *sourcing* e fattori produttivi**



### 1.5 Il *cash out* IT per aree funzionali e processi

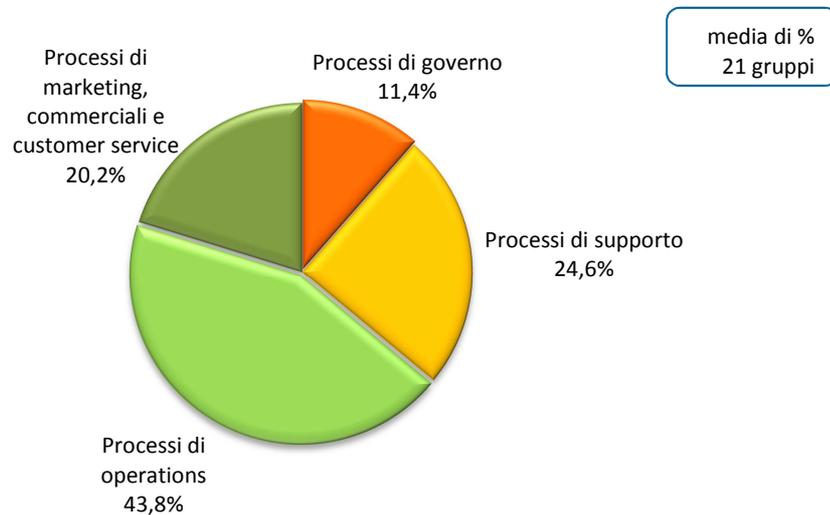
Con riferimento all'intero campione dei 23 gruppi, il totale del *cash out* per l'esercizio 2014 ammonta complessivamente a 4.054 milioni di euro, pari al 105,2% del TCO totale (3.855 milioni).

Al fine di consentire ai gruppi di effettuare una ripartizione più puntuale della spesa IT tra i processi bancari, quest'anno è stata adottata una versione aggiornata della tassonomia ABI Lab, che prevede una composizione più articolata dei processi all'interno delle varie aree funzionali<sup>23</sup>. Per tale motivo, per l'esercizio 2014 non sono state effettuate elaborazioni di confronto con gli anni precedenti.

Analizzando la ripartizione del *cash out* 2014 per aree funzionali, con riferimento a un campione di 21 gruppi rispondenti, si osserva che l'insieme dei processi di *Operations* assorbe, come già rilevato per i precedenti esercizi, la parte prevalente della spesa (43,8%); seguono i Processi di supporto (24,6%) e i Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* (20,2%) e, da ultimo, i Processi di governo (11,4%) (cfr. Figura 27).

Distinguendo tra le attività "core" orientate al *Business* e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*<sup>24</sup>, emerge che le prime assorbono circa i due terzi del *cash out*, mentre solo un terzo è destinato ad attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

**Figura 27 - Cash out IT per aree funzionali**



Osservando la distribuzione della spesa IT sui vari processi che compongono le aree funzionali, emerge al primo posto la Gestione canali di contatto con la clientela, nell'area Processi di *marketing*, che in assoluto raccoglie la quota più elevata di *cash out* (13,5%).

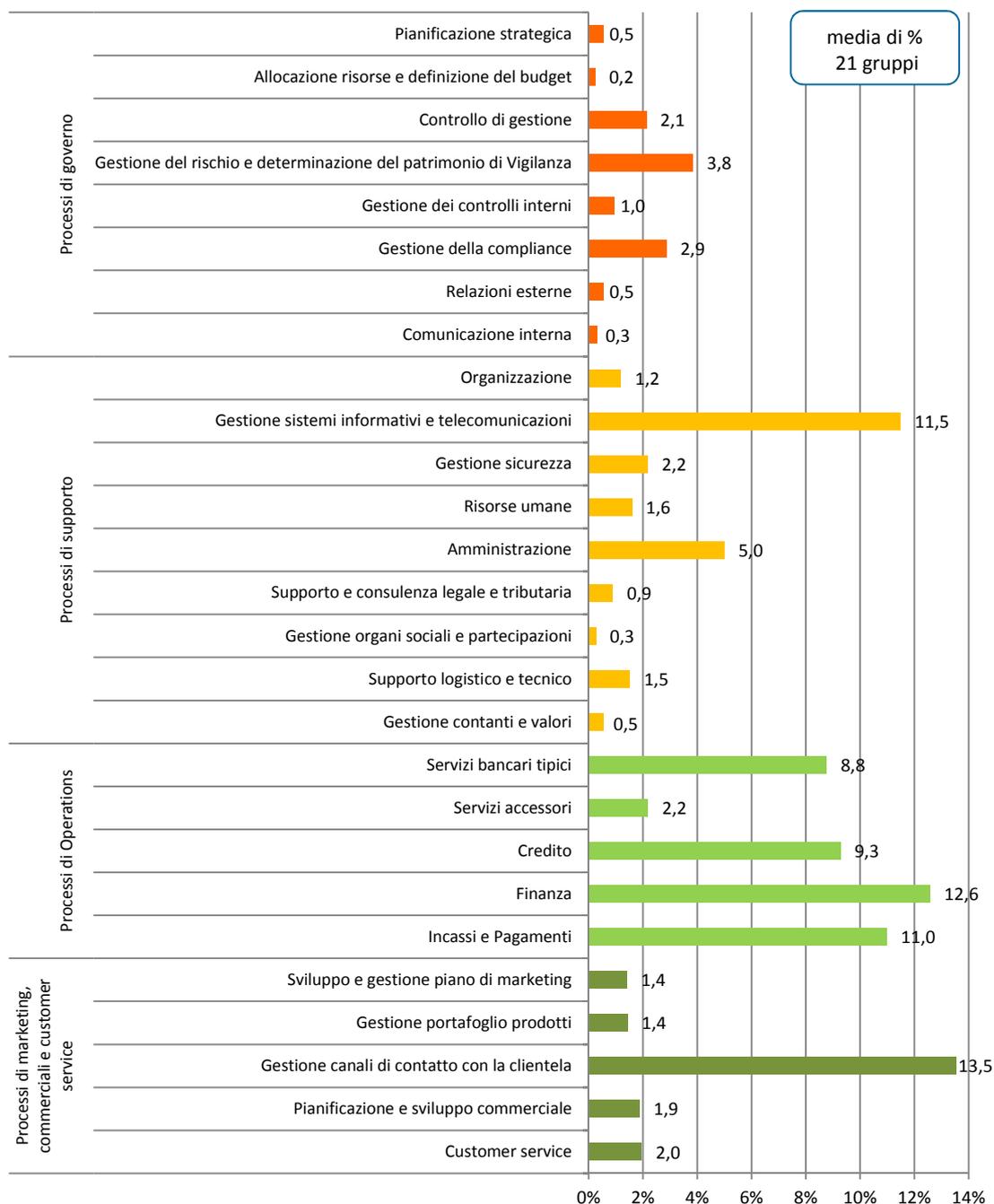
Seguono Finanza (12,6%) tra i processi di *Operations*, tutti in buona posizione, e, tra i Processi di supporto, la Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni (11,5%)<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> L'area "Processi di governo" comprende: Pianificazione strategica, Allocazione risorse e definizione del *budget*, Controllo di gestione, Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza, Gestione dei controlli interni, Gestione della *compliance*, Relazioni esterne, Comunicazione interna. L'area "Processi di supporto" comprende: Organizzazione, Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni, Gestione sicurezza, Risorse umane, Amministrazione, Supporto e consulenza legale e tributaria, Gestione organi sociali e partecipazioni, Supporto logistico e tecnico, Gestione contanti e valori. L'area "Processi di *operations*" comprende: Servizi bancari tipici, Servizi accessori, Credito, Finanza, Incassi e pagamenti. L'area "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*" comprende: Sviluppo e gestione piano di *marketing*, Gestione portafoglio prodotti, Gestione canali di contatto con la clientela, Pianificazione e sviluppo commerciale, *Customer service*.

<sup>24</sup> Le aree funzionali "Processi di *Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*" corrispondono al *Business*, le aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto" corrispondono al *Functions*.

Infine tra i Processi di governo, rilevano quelli più sollecitati dalle regolamentazioni quali: Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di Vigilanza (3,8%) e Gestione della compliance (2,9%) (cfr. Figura 28).

**Figura 28 - Cash out IT per processi e aree funzionali**



<sup>25</sup> La quota significativa di spesa assorbita dal processo “Gestione sistemi informativi e telecomunicazioni” è presumibilmente da ricondurre all’adozione della nuova tassonomia, che concentra in questo processo buona parte delle spese di gestione dell’IT precedentemente distribuite sui vari processi destinatari dei servizi informatici.

Le analisi di ripartizione del *cash out* per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (da Figura 93 a Figura 98).

## 1.6 Ripartizione del *cash out* IT tra *Run* e *Change*

Proseguendo nell'analisi del *cash out* IT, è stata esaminata la ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run the business*) e cambiamento (*Change the business*), con la distinzione tra le attività *Business* e quelle *Functions*<sup>26</sup>.

La maggior parte del *cash out* IT (63,5%) è stata impegnata per il *Run*, mentre la rimanente parte (36,5%) è stata destinata al *Change* (cfr. Figura 29).

Confrontando tra loro le quote di *Run* e *Change*, distintamente nelle quattro categorie di processi, si rileva che nei Processi di *Marketing* e nei Processi di governo la quota di *cash out* dedicata al *Change* rappresenta una parte consistente di quella per il *Run*, rispettivamente oltre l'80% e oltre il 70%. Di contro, nei Processi di supporto e in quelli di *Operations*, la quota per il *Change* si limita al 50% circa di quella destinata al *Run*.

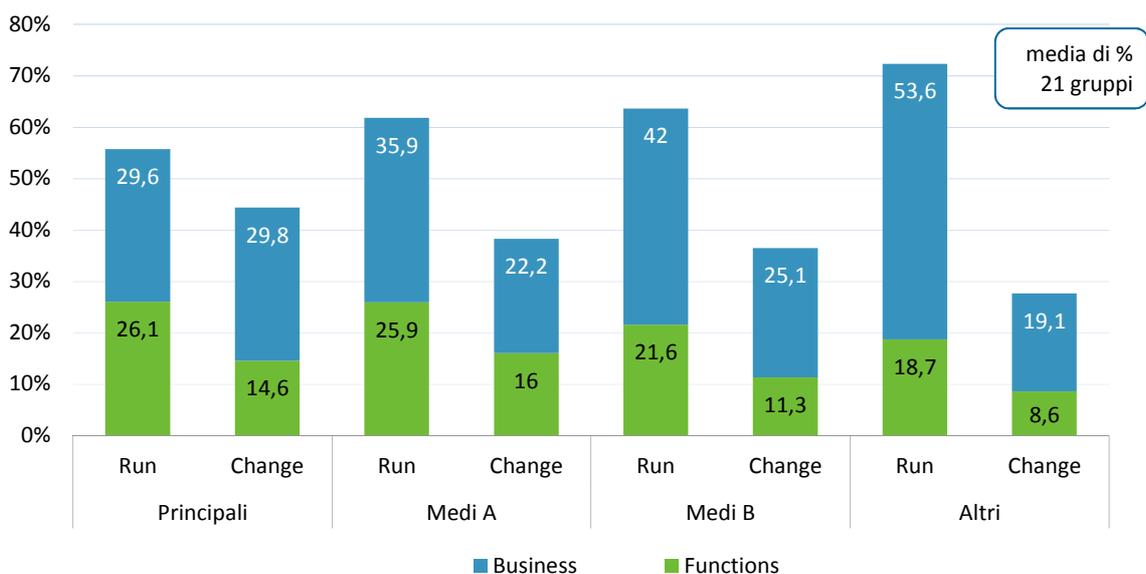
**Figura 29 - Cash out IT per processi e Run/Change**

			% cash out		Run		Change
<b>Functions</b>	<b>36%</b>	<b>A</b> Processi di governo	11,4%	=	6,6%	+	4,8%
		<b>B</b> Processi di supporto	24,6%	=	16,6%	+	8%
<b>Business</b>	<b>64%</b>	<b>C</b> <i>Operations</i>	43,8%	=	29,1%	+	14,7%
		<b>D</b> Processi di <i>marketing</i> , commerciali e <i>customer service</i>	20,2%	=	11,2%	+	9%
		<b>Totale</b>	100%	=	63,5%	+	36,5%

Analizzando il fenomeno per classe dimensionale, si conferma che la spesa IT dedicata al *Run* è inversamente proporzionale alla dimensione operativa dei gruppi, passando dal 55,7% dei gruppi Principali al 72,3% dei gruppi Altri. Va comunque considerato che i gruppi Altri, quasi tutti in *outsourcing*, non hanno completa visibilità sugli interventi di *Change*, in quanto spesso gestiti interamente dal fornitore (cfr. Figura 30).

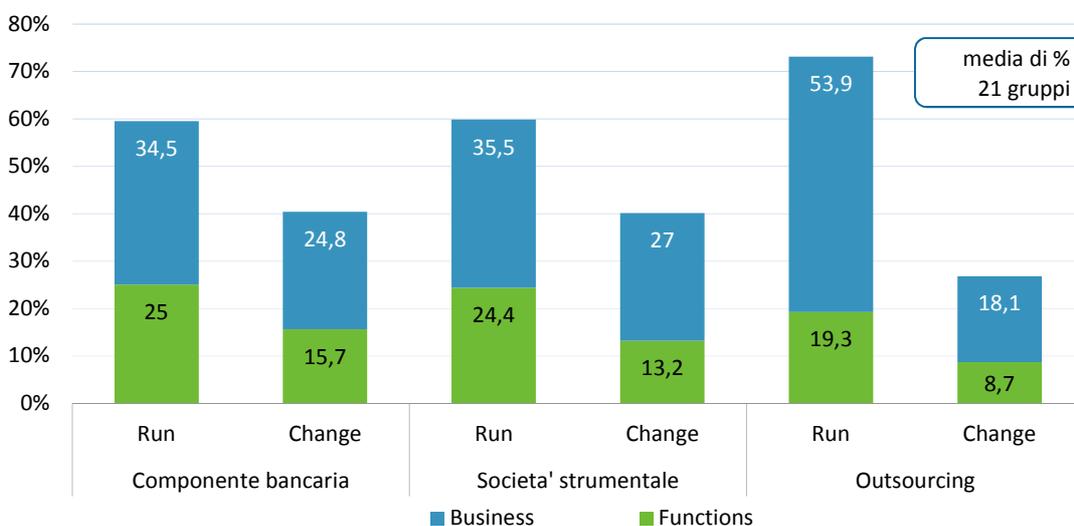
<sup>26</sup> Cfr. nota 24.

**Figura 30 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale**



Prendendo in esame il modello organizzativo di *sourcing* IT, si conferma che i gruppi in *outsourcing*, tipicamente di dimensione minore, presentano una quota di *Run* superiore alla media (73,2%), mentre le due classi di gruppi in *insourcing* (Componente bancaria e Società strumentale) hanno quote di *Run* equivalenti, di poco inferiori alla media.

**Figura 31 - Cash out IT per Run/Change per modello organizzativo di sourcing IT**

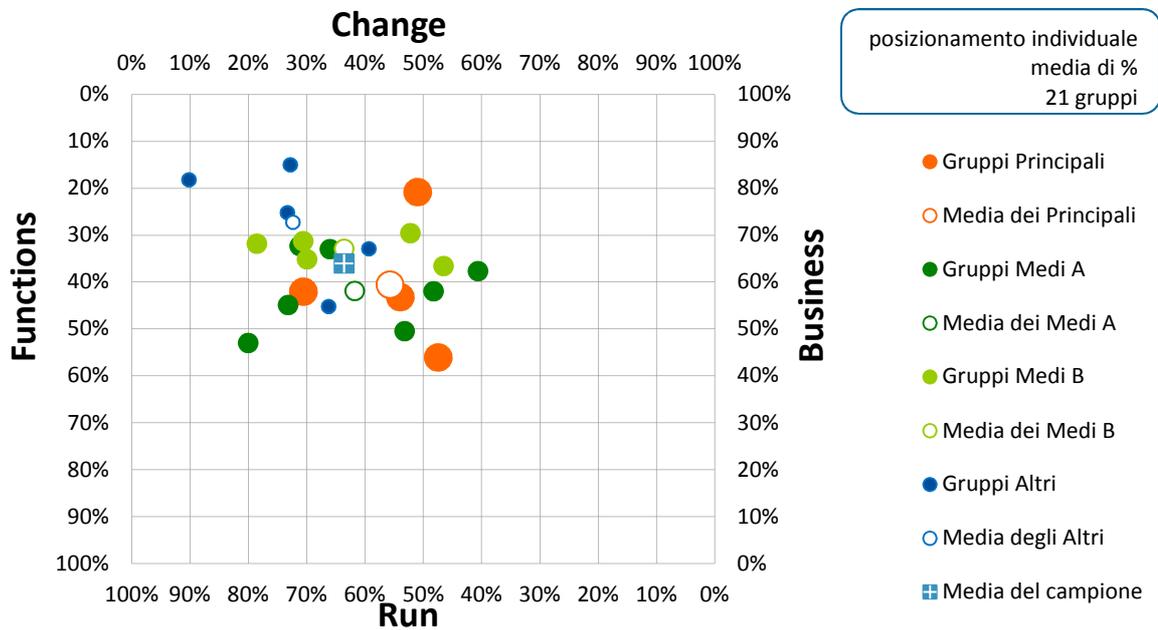


Per raffigurare il posizionamento individuale dei gruppi relativamente alla ripartizione del *cash out* tra *Business/Functions* e *Run/Change*, ciascun gruppo è stato collocato in un quadrante dove i lati orizzontali rappresentano le percentuali di *Run* e *Change* e i lati verticali quelle di *Business* e *Functions*. L'analisi è stata effettuata sia per classe dimensionale (cfr. Figura 32) sia per modello organizzativo di *sourcing* IT (cfr. Figura 33).

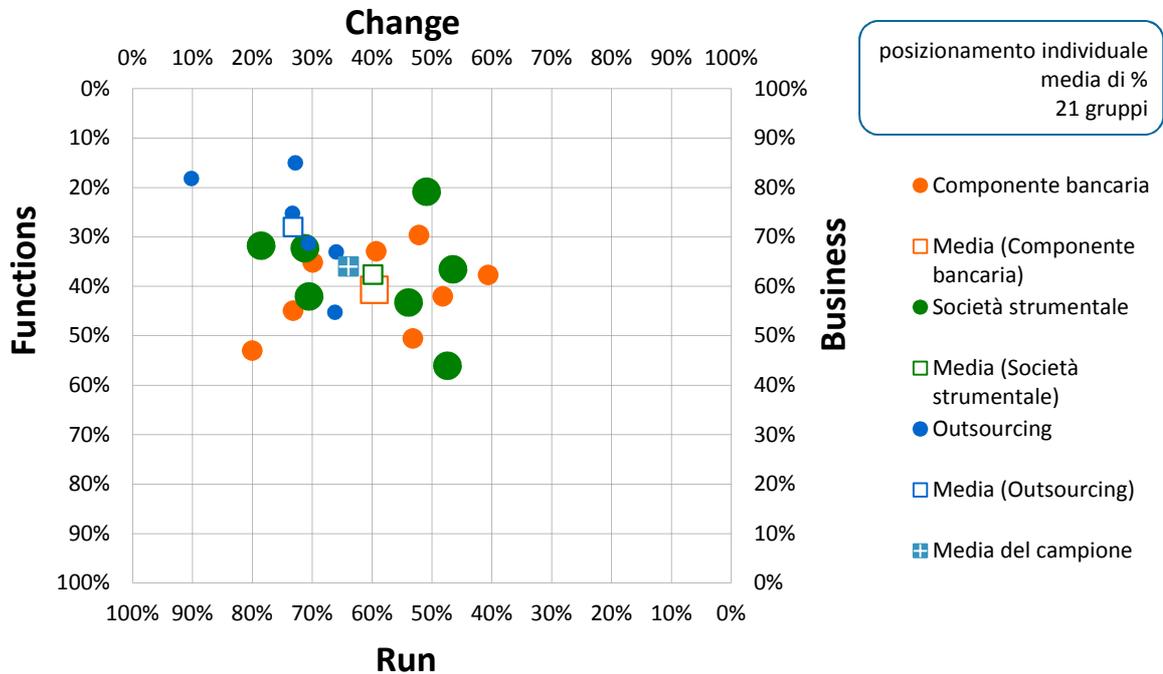
In entrambe le rappresentazioni l'insieme dei gruppi presi in esame risulta posizionato prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* per il *Business* e da più del 50% del *cash out* per il *Run*. L'indicazione dei valori medi, sia della classe di

appartenenza sia dell'intero campione, facilita la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media dei *peer group* sia rispetto alla media complessiva.

**Figura 32 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale**



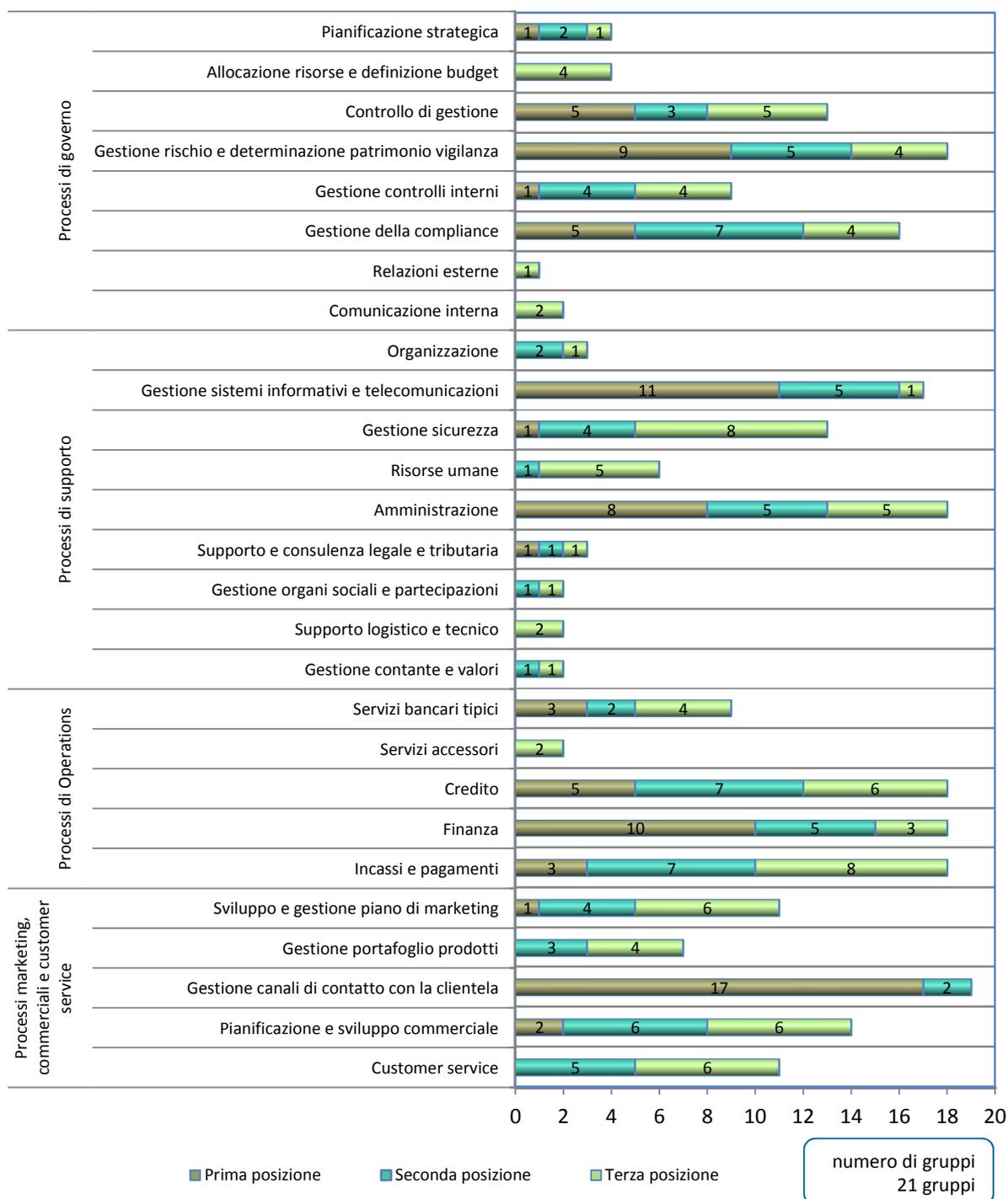
**Figura 33 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change per modello organizzativo di sourcing IT**



Al fine di acquisire ulteriori elementi di dettaglio sulle finalità del *cash out* per il *Change*, è stato chiesto ai gruppi di indicare, per ogni area funzionale e nell'ordine di importanza, i primi tre processi che hanno assorbito le maggiori quote destinate al *Change*.

Dall'analisi dei risultati si osserva che, tra tutti, emerge il processo "Gestione canali di contatto con la clientela", collocato tra i primi tre processi dell'area *marketing* da ben 19 gruppi su 21 e al primo posto da 17 gruppi. Tra i Processi di supporto rilevano "Amministrazione" e "Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni", che sono anche quelli con le maggiori quote di *cash out* nell'area (cfr. Figura 28). Nei Processi di *operations* le iniziative di *change* hanno riguardato prevalentemente "Finanza", collocato al primo posto da dieci gruppi, mentre nei Processi di governo rilevano "Gestione del rischio e determinazione patrimonio vigilanza" e "Gestione della compliance" (cfr. Figura 34).

**Figura 34 - Cash out IT destinato al Change per processi**

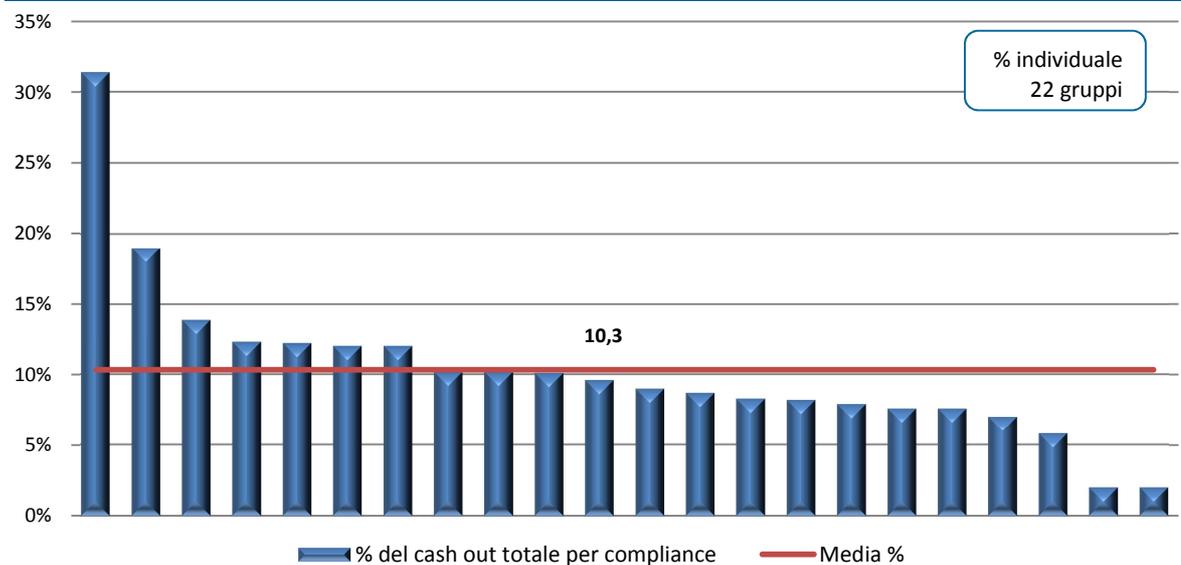


## 1.7 Finalità del *cash out* IT per la *compliance*

Con riferimento ai 22 gruppi che hanno fornito la percentuale del *cash out* IT per interventi di *compliance*, risulta che, complessivamente, la quota riservata alla *compliance* rappresenta, in valore assoluto, il 10,8% del totale del loro *cash out*.

Nella Figura 35 sono riportate le percentuali individuali di *cash out* IT, riservate da ognuno dei 22 gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (10,3%). Come si osserva, quest'ultima è il frutto di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra il 2% e il 31,4%. Tale ampia variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile alle differenti modalità di imputazione dei costi di *compliance* adottate dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché, più in generale, alle difficoltà rilevate nell'isolare i costi di *compliance* nell'ambito della complessiva spesa IT.

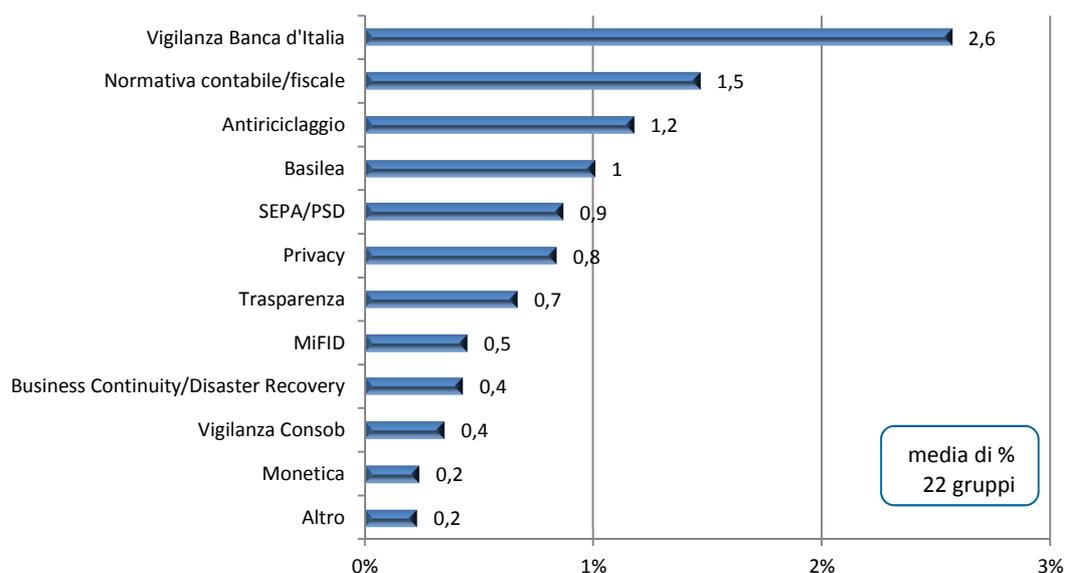
**Figura 35 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance***



La distribuzione percentuale dei gruppi in base al *cash out* IT per la *compliance* è riportata in Appendice (cfr. Figura 99).

Per un maggiore approfondimento sulla spesa per la *compliance*, ne è stata esaminata la ripartizione nei vari ambiti normativi di interesse.

Con riferimento ai 22 gruppi rispondenti, risulta che la maggior percentuale del *cash out* IT totale è stata assorbita dagli adeguamenti per la Vigilanza della Banca d'Italia (2,6%), seguiti da quelli per la Normativa contabile/fiscale (1,5%), quelli per l'Antiriciclaggio (1,2%) e per Basilea (1%), mentre percentuali inferiori sono destinate ai rimanenti ambiti di intervento. In particolare, quote prossime allo zero riguardano la Monetica (0,2%) e gli Accordi interbancari (0,1%), questi ultimi ricompresi nella voce "Altro" (0,2%) (cfr. Figura 36).

**Figura 36 - Ripartizione del *cash out* IT per interventi di *compliance***


Per un migliore confronto, nella Tabella 3 è riportata la stessa ripartizione, distinta per classe dimensionale. Per i gruppi Principali risultano preminenti le iniziative connesse con la Normativa contabile/fiscale, alla Vigilanza Banca d'Italia, a Basilea e a SEPA/PSD; per i gruppi Medi le prime quattro tipologie di intervento riguardano la Vigilanza Banca d'Italia, l'Antiriciclaggio, la Normativa contabile/fiscale e Basilea, mentre per i gruppi Altri prevalgono nell'ordine: Vigilanza Banca d'Italia, Normativa contabile/fiscale, Trasparenza e *Privacy*.

**Tabella 3 - *Cash out* IT per interventi di *compliance***

	Principali (5) (media di %)	Medi (12) (media di %)	Altri (5) (media di %)
<b>Vigilanza Banca d'Italia</b>	1,41	3,24	2,11
<b>Normativa contabile/fiscale</b>	2,38	1,09	1,49
<b>Antiriciclaggio</b>	0,7	1,39	1,16
<b>Basilea</b>	1,14	1,04	0,79
<b>SEPA/PSD</b>	1,09	0,83	0,75
<b>Privacy</b>	0,25	0,89	1,3
<b>Trasparenza</b>	0,25	0,55	1,4
<b>MiFID</b>	0,16	0,48	0,6
<b>Business Continuity/Disaster Recovery</b>	0,95	0,27	0,3
<b>Vigilanza Consob</b>	0,63	0,34	0,1
<b>Monetica</b>	0,39	0,15	0,32
<b>Altro</b>	0,42	0,24	0,05

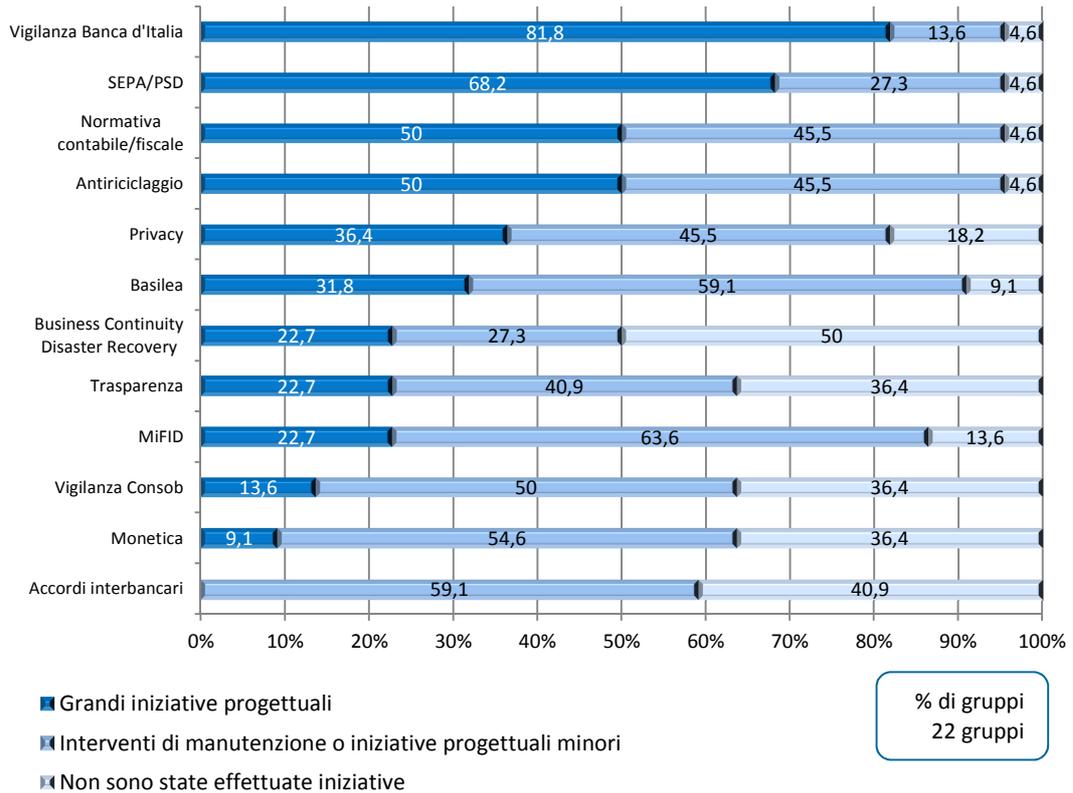
A completamento dell'analisi sulla *compliance*, è stata rilevata la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, per identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali con il maggior peso in termini di *cash out*.

A tal fine le iniziative sono state classificate in "Grandi iniziative progettuali" (ad esempio, avvio di cantieri a seguito di normative nuove o modificate in maniera sostanziale, prosecuzione di progetti di importanza significativa) e "Interventi di manutenzione o iniziative progettuali minori"

(ad esempio, interventi limitati su procedure esistenti, progetti di *compliance* con scarso impatto sull'IT).

Dai risultati emerge che l'82% dei gruppi ha effettuato grandi iniziative progettuali nell'ambito Vigilanza Banca d'Italia, il 68% per SEPA/PSD e la metà in ambito Normativa contabile/fiscale e Antiriciclaggio. I restanti ambiti sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori, segnalati dal 64% dei gruppi per MiFID e dal 59% per Basilea e Accordi interbancari, ambito nel quale il 41% dei gruppi non ha effettuato alcun intervento (cfr. Figura 37).

**Figura 37 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance***



## 1.8 Indicatori di costo IT

Di seguito sono riportati, con riferimento al campione costante dei 19 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 4); gli stessi indicatori sono stati calcolati anche con riferimento all'intero campione di 23 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 5 a Tabella 7) e per modello organizzativo di *sourcing* IT (cfr. da Tabella 8 a Tabella 10).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando i valori segnalati dai gruppi nel questionario per le voci "costi IT"<sup>27</sup>, "cash out IT" e "numero dipendenti"<sup>28</sup>. Anche i valori relativi alle voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" sono quelli segnalati dai

<sup>27</sup> Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

<sup>28</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

gruppi nel questionario e fanno riferimento ai valori mutuati dai bilanci riclassificati. Le voci “numero di sportelli”<sup>29</sup>, “numero dei rapporti di impieghi e depositi” e “prodotto bancario lordo”<sup>30</sup> sono ricavate dalle segnalazioni di matrice individuale delle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

A seguito degli interventi di revisione effettuati sulla matrice consolidata, a partire dal presente esercizio non viene più calcolata la serie di indicatori basata sui valori delle voci reddituali riferite al sottosistema creditizio residente (Banche e Società strumentali residenti in Italia) - fin qui utilizzato nella Rilevazione economica - non più presente in matrice.

Si fa presente infine che gli indicatori di costo riportati nelle tabelle, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, 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>29</sup> I valori presi a riferimento sono le medie dei valori trimestrali.

<sup>30</sup> Il “prodotto bancario lordo” è l'aggregato delle voci di matrice “raccolta diretta”, “raccolta indiretta” e “impieghi totali”.

**Tabella 4 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: campione costante di 19 gruppi**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	2,2	2,2	0,46	0,42	0,50
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,3	7,5	0,32	0,27	0,29
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	22,8	26,2	26,4	0,53	0,83	0,72
Costi IT/Costi operativi (%)	11,5	11,8	11,7	0,32	0,29	0,25
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	146,3	150,9	154,0	0,49	0,47	0,46
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,7	15,2	15,6	0,39	0,40	0,38
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,6	5,6	5,6	0,32	0,30	0,31
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,9	0,9	0,9	0,31	0,31	0,35
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	7,8	8,1	0,32	0,27	0,29
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,3	16,3	16,9	0,40	0,41	0,38
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,9	2,9	0,27	0,24	0,27
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,0	1,1	1,1	0,35	0,45	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,8	1,8	0,30	0,27	0,28
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	7,3	7,6	0,30	0,27	0,30
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	72,5	71,4	73,5	0,33	0,31	0,36

\* indicatore calcolato nel 2012 su 18 gruppi bancari.

Tabella 5 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,6	1,6	1,7	0,08	0,06	0,11
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	6,9	7,0	0,24	0,24	0,20
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,8	18,3	18,9	0,18	0,43	0,29
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	11,7	11,4	0,15	0,17	0,16
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	143,9	147,2	159,9	0,19	0,23	0,28
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,8	13,6	14,0	0,11	0,14	0,15
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,3	5,1	5,0	0,11	0,17	0,08
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,8	0,8	0,19	0,17	0,18
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	7,2	7,3	0,22	0,25	0,18
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,5	14,2	14,6	0,16	0,17	0,14
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,0	2,4	2,4	0,20	0,21	0,11
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,9	1,0	0,9	0,16	0,40	0,24
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,4	1,4	1,5	0,15	0,16	0,15
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,7	8,4	8,6	0,13	0,12	0,18
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	91,1	90,4	97,9	0,21	0,20	0,34

\* indicatore calcolato nel 2012 su 4 gruppi bancari.

**Tabella 6 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,0	2,3	2,3	0,25	0,43	0,47
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,9	7,8	7,6	0,22	0,28	0,33
Costi IT/Risultato di gestione (%)	20,3	30,3	26,9	0,43	0,89	0,81
Costi IT/Costi operativi (%)	11,5	12,4	12,1	0,31	0,30	0,23
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	142,3	165,2	164,2	0,42	0,52	0,50
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,1	17,1	17,8	0,31	0,42	0,40
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,1	6,1	6,1	0,35	0,33	0,32
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	1,0	1,0	0,29	0,30	0,33
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,3	8,4	8,3	0,21	0,27	0,30
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,8	18,5	19,3	0,30	0,41	0,38
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2014 (12 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	3,0	3,0	0,20	0,21	0,22
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	1,1	1,1	0,37	0,48	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,9	1,9	0,25	0,26	0,29
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,7	7,5	8,3	0,28	0,28	0,42
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	70,6	69,9	69,0	0,27	0,27	0,25

Tabella 7 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	2,0	2,2	0,66	0,49	0,65
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,8	6,0	6,6	0,48	0,30	0,34
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,3	18,4	24,1	0,71	0,66	0,81
Costi IT/Costi operativi (%)	9,6	10,4	10,8	0,39	0,35	0,41
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	107,3	100,1	97,9	0,40	0,40	0,41
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,2	11,0	12,4	0,32	0,25	0,23
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,0	4,8	4,8	0,22	0,18	0,21
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,7	0,7	0,35	0,26	0,39
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,0	6,0	7,1	0,49	0,32	0,45
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,6	11,1	13,1	0,35	0,26	0,30
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2014 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,2	3,2	0,22	0,24	0,32
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	1,3	1,2	0,43	0,41	0,52
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	1,9	1,9	0,23	0,31	0,28
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,5	6,1	6,6	0,32	0,28	0,29
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	50,4	53,0	49,1	0,28	0,30	0,22

**Tabella 8 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 9 gruppi con IT presso componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2014 (9 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2014 (9 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,5	2,5	0,40	0,25	0,41
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,2	8,0	7,9	0,25	0,18	0,31
Costi IT/Risultato di gestione (%)	26,7	35,3	28,3	0,53	0,91	0,87
Costi IT/Costi operativi (%)	13,3	13,0	13,0	0,28	0,30	0,22
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	167,1	176,7	175,4	0,34	0,33	0,34
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	17,7	18,7	0,29	0,29	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	6,5	6,6	6,6	0,36	0,36	0,35
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,1	1,1	1,1	0,23	0,27	0,32
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,6	8,5	8,6	0,22	0,14	0,29
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,2	18,7	20,3	0,27	0,27	0,25
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2014 (9 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2014 (9 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,2	3,2	0,21	0,21	0,25
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	1,1	1,3	0,39	0,57	0,50
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	1,9	0,34	0,23	0,28
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,0	7,4	8,6	0,41	0,39	0,53
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	68,7	72,1	70,4	0,37	0,32	0,35

**Tabella 9 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2014 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2014 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,6	2,1	2,2	0,09	0,56	0,59
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,4	7,4	0,27	0,34	0,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,0	20,4	21,7	0,22	0,55	0,57
Costi IT/Costi operativi (%)	11,1	12,1	11,7	0,17	0,24	0,22
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	130,9	159,3	168,9	0,25	0,53	0,47
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,3	15,5	15,8	0,15	0,45	0,44
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,1	5,0	5,0	0,14	0,14	0,08
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,8	0,8	0,9	0,16	0,16	0,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	8,1	7,9	0,24	0,35	0,32
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,4	17,0	17,0	0,18	0,47	0,45
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2014 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2014 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,3	2,8	2,9	0,29	0,25	0,26
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,0	1,1	1,0	0,31	0,32	0,25
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,5	1,7	1,8	0,20	0,31	0,35
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,2	7,6	7,7	0,18	0,18	0,22
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	81,2	77,5	82,9	0,29	0,30	0,39

\* indicatore calcolato nel 2012 su 6 gruppi bancari.

**Tabella 10 - Indicatori con i dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,5	1,5	1,6	0,21	0,11	0,21
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	5,5	5,7	6,1	0,23	0,20	0,24
Costi IT/Risultato di gestione (%)	17,2	17,6	23,0	0,47	0,62	0,78
Costi IT/Costi operativi (%)	8,3	9,7	9,7	0,20	0,26	0,31
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	94,7	90,4	86,0	0,29	0,25	0,18
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,0	10,6	11,6	0,27	0,16	0,18
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,2	5,0	4,9	0,20	0,19	0,21
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	0,7	0,7	0,7	0,34	0,21	0,37
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	5,5	5,7	6,4	0,28	0,20	0,28
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	11,0	10,6	11,9	0,30	0,16	0,19
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (6 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2014 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,7	2,6	0,23	0,24	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	0,9	0,41	0,45	0,50
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	1,6	1,6	0,17	0,30	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,1	7,1	7,5	0,24	0,19	0,09
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	61,0	60,2	56,3	0,22	0,25	0,18



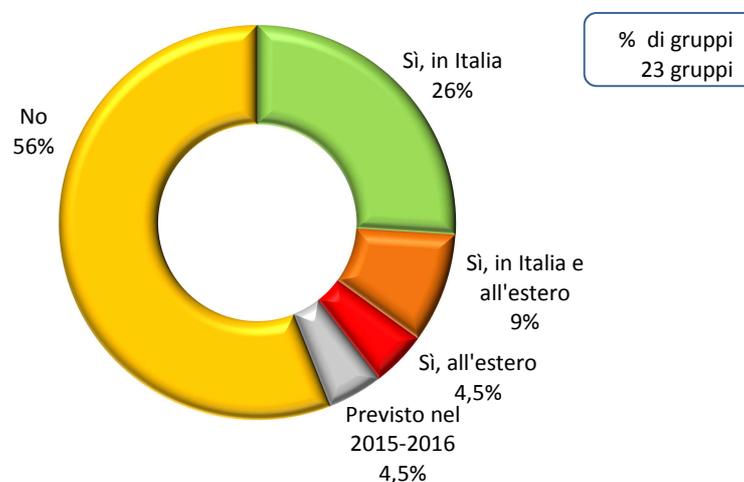
## Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

### 2.1 Il centro servizi IT

Le analisi riportate nella presente rilevazione fanno riferimento alle banche e alle società strumentali del gruppo che operano a supporto dell'attività bancaria nel perimetro italiano (c.d. perimetro CIPA<sup>31</sup>); tuttavia è importante notare come alcuni centri IT forniscano servizi all'intero gruppo aziendale e talvolta anche all'esterno del gruppo stesso.

Sul campione di 23 gruppi, risulta infatti che quasi la metà (44%) fornisce servizi IT, o prevede di farlo, anche all'esterno del gruppo aziendale; tra quelli che già li forniscono, il 26% opera esclusivamente in ambito nazionale, il 4,5% solo all'estero e il 9% sia in Italia che all'estero (cfr. Figura 38). Tali gruppi sono, ovviamente, tutti in *insourcing*: la metà opera con società strumentale e l'altra metà si avvale di una componente bancaria.

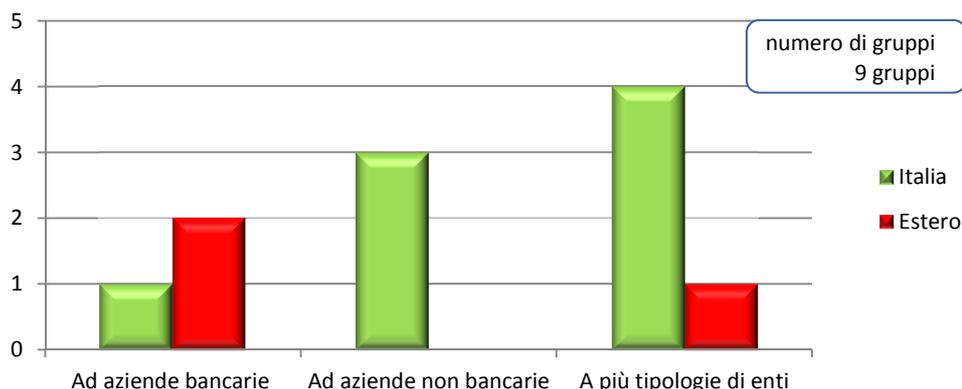
**Figura 38 - Attività di centro servizi IT fuori dal gruppo aziendale**



Tra gli otto gruppi che dichiarano di fornire servizi IT in ambito nazionale, uno si rivolge esclusivamente ad aziende bancarie, tre solo ad aziende non bancarie e quattro a più tipologie di enti. Tra i tre gruppi che dichiarano di fornire servizi IT all'estero, due si rivolgono esclusivamente ad aziende bancarie e uno a varie tipologie di enti (cfr. Figura 39).

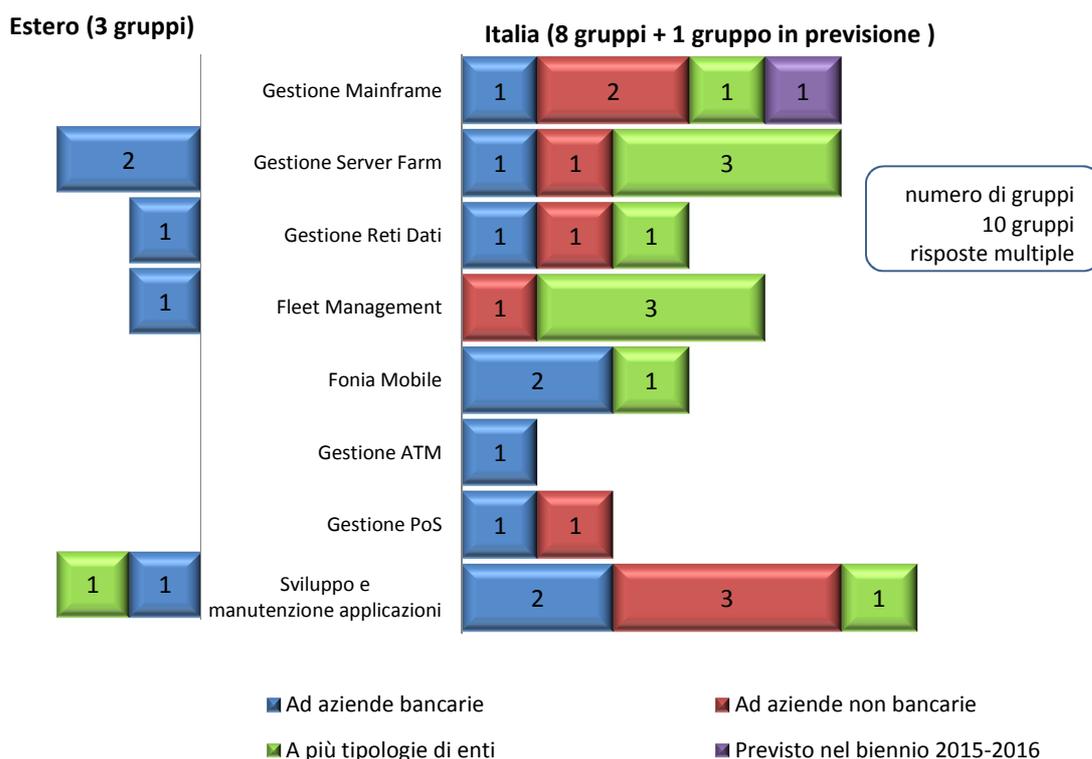
<sup>31</sup> Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

**Figura 39 - Fornitura di servizi IT a entità fuori dal gruppo aziendale**



Per quanto riguarda la tipologia di servizi IT erogati all'esterno del gruppo aziendale, lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni e la gestione del *Data Center* (*Mainframe* e *Server farm*) risultano i più ricorrenti; significativa anche l'offerta di servizi di *Fleet management*, mentre scarsa, e addirittura assente sul fronte estero, risulta quella per ATM e POS, per i quali prevale il ricorso a società specializzate (cfr. Figura 40).

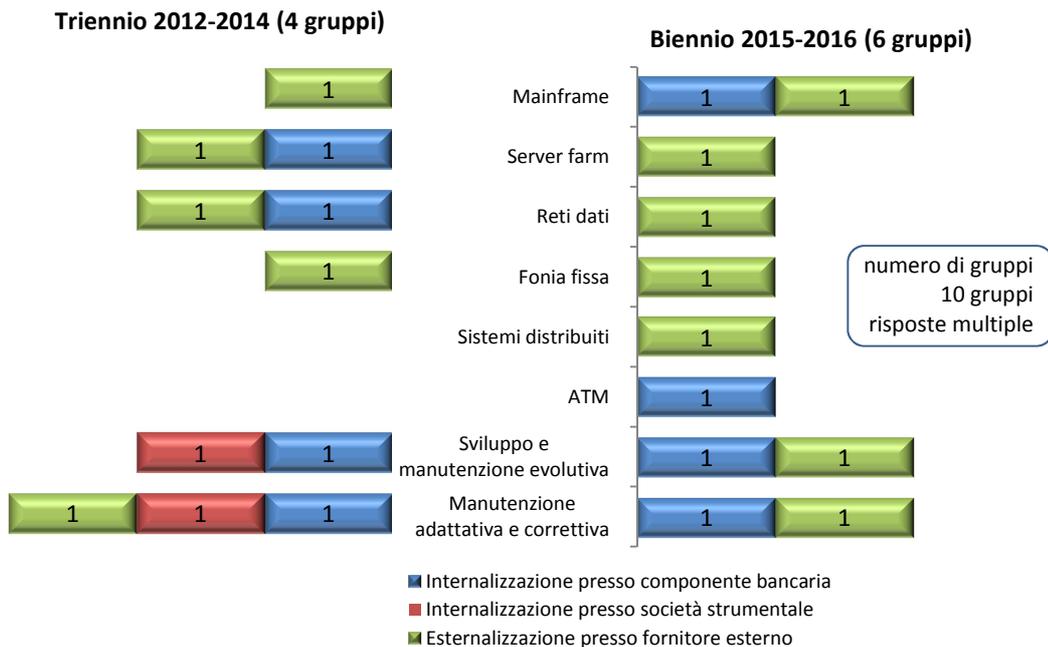
**Figura 40 - Tipologia dei servizi IT forniti a entità fuori dal gruppo aziendale**



## 2.2 Il *sourcing* dell'IT e le funzioni trasversali

Nel triennio 2012-2014 il modello organizzativo di *sourcing* IT<sup>32</sup> del campione esaminato è rimasto stabile; solo quattro gruppi hanno apportato parziali modifiche al loro assetto per la fornitura di servizi IT: due hanno internalizzato la gestione di alcuni servizi IT e due hanno fatto ricorso a forme di esternalizzazione. Prendendo a riferimento il biennio 2015-2016, sono sei i gruppi che intendono apportare modifiche al proprio assetto: tre prevedono di internalizzare alcuni servizi presso una componente bancaria e tre intendono fare ricorso a un fornitore esterno. Nella Figura 41 sono riportate le aree tematiche<sup>33</sup> interessate da interventi di *insourcing* o di *outsourcing* nel triennio 2012-2014 e quelle che lo saranno nel biennio 2015-2016.

**Figura 41 - Modifiche dell'assetto per la fornitura di servizi IT per aree tematiche**



Tra le principali motivazioni che spingono all'esternalizzazione prevale il conseguimento di risparmi, seguito dalla razionalizzazione dell'impiego delle risorse umane.

Analogamente i gruppi che effettuano iniziative di internalizzazione sono spinti da motivazioni legate prevalentemente al conseguimento di risparmi e, in misura minore, alla ricerca di maggiore flessibilità nel seguire l'innovazione. Anche l'aumento di flessibilità nella gestione è ritenuto, seppure con minore importanza, un concreto stimolo al ricorso all'*insourcing* in tutte le aree tematiche.

Pur essendo caratterizzati da un modello organizzativo di riferimento per l'IT, i gruppi bancari ricorrono di fatto a più di una modalità di *sourcing*. Con riferimento a un campione di 20 gruppi, sono state analizzate le scelte "prevalenti" effettuate per la gestione dell'IT nelle singole aree tematiche.

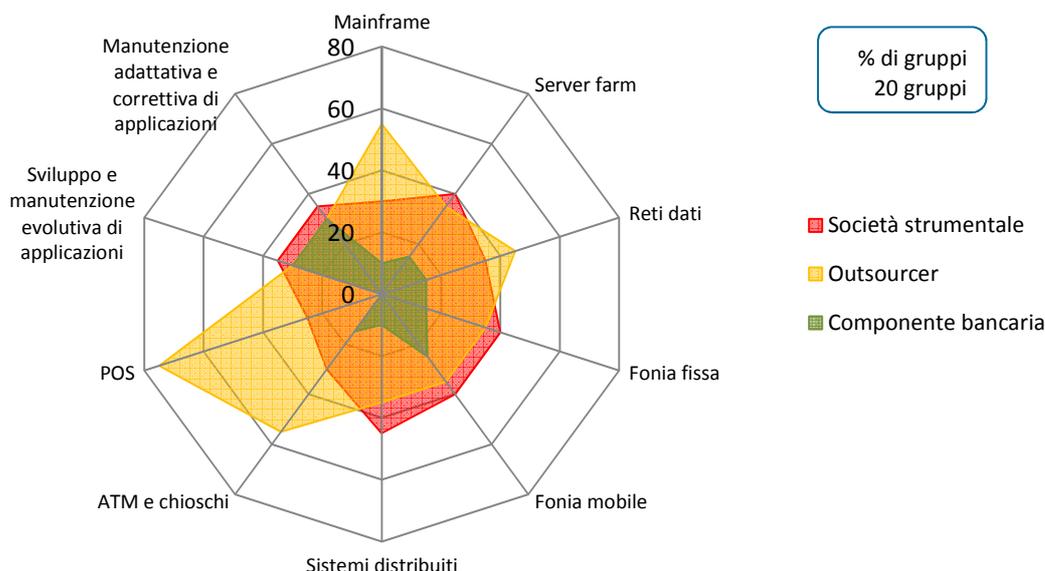
Come già osservato nei precedenti esercizi, il ricorso all'*outsourcing* per i servizi IT è significativo in tutte le aree tematiche. Tra i servizi maggiormente affidati all'esterno emerge la gestione dei POS, indicata dai tre quarti circa del campione, seguita da quella dei *Mainframe* e degli

<sup>32</sup> Componente bancaria, società strumentale, *outsourcing*.

<sup>33</sup> Cfr. par. 4.4. - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

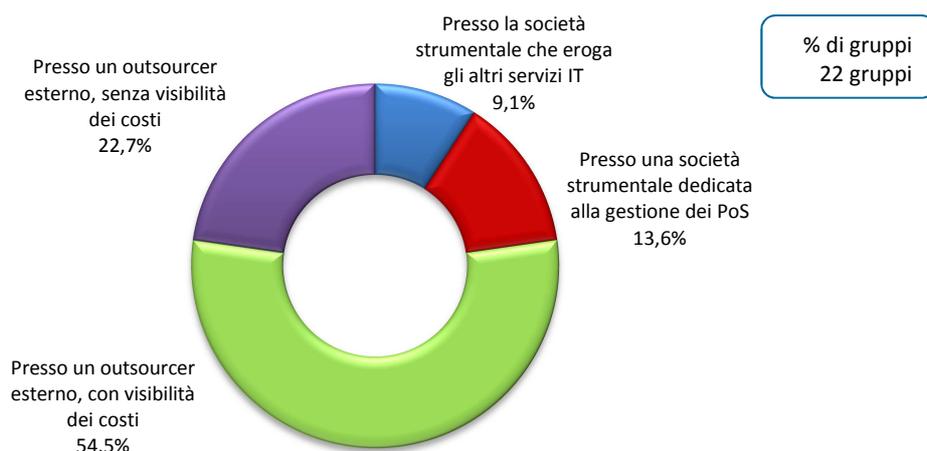
ATM/chioschi, segnalate da oltre la metà dei gruppi. Circa il 40% dei gruppi indica di affidare prevalentemente alla società strumentale la gestione dei Sistemi distribuiti, della Fonia fissa, della Fonia mobile e della *Server farm*. I servizi di Sviluppo e manutenzione delle applicazioni e la gestione della Fonia mobile vengono collocati prevalentemente presso una componente bancaria rispettivamente dal 30% e dal 25% dei gruppi (cfr. Figura 42). In Appendice sono riportate le percentuali relative anche alle risposte diverse da “prevalente” (cfr. Figura 101).

**Figura 42 - Collocazione prevalente delle attività IT per aree tematiche**



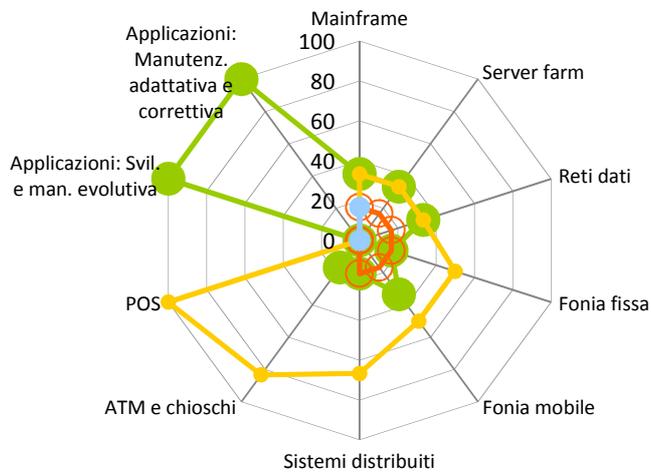
Analizzando più in dettaglio la modalità di gestione dei POS, emerge in particolare che, tra il 77,2% dei gruppi che la affidano a un *outsourcer*, il 22,7% non ha visibilità dei costi sostenuti (cfr. Figura 43). La modalità di gestione dei POS ripartita per modello organizzativo di sourcing IT è riportata in Appendice (cfr. Figura 100).

**Figura 43 - Modalità di gestione dei POS**



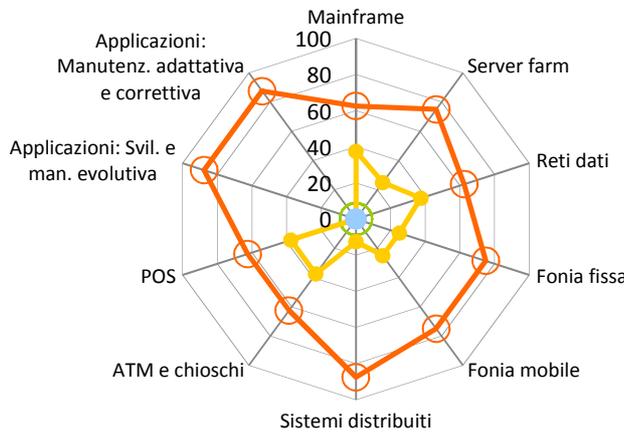
La Figura 44 riporta la collocazione prevalente delle attività IT distintamente per modello organizzativo di *sourcing* IT. Si osserva che, pur in presenza di una collocazione per lo più coincidente con il proprio modello organizzativo, ogni gruppo ricorre anche a modalità alternative.

**Figura 44 - Collocazione prevalente delle attività IT per modello organizzativo di *sourcing* IT**



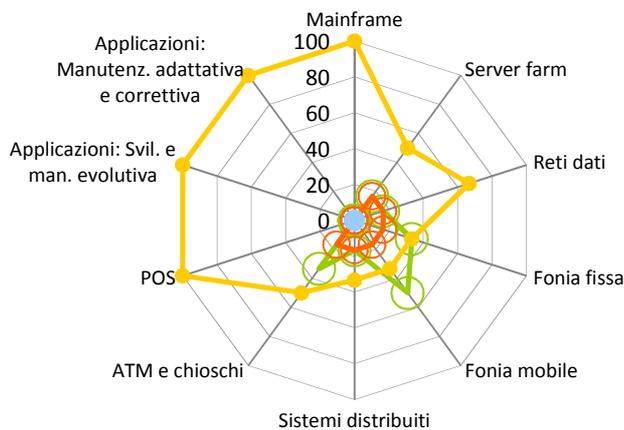
**Componente bancaria (6)**

Pur gestendo l'IT principalmente presso una componente bancaria, questi gruppi fanno ricorso anche a forme di *outsourcing*, in particolare per i POS, gli ATM e chioschi, i sistemi distribuiti e, in misura minore, per la fonia, sia fissa che mobile. Le applicazioni sono gestite completamente *in house*. Da notare che un gruppo dichiara che la gestione dei *Mainframe* è curata prevalentemente da una componente del gruppo aziendale esteso (cfr. par. 4.2).



**Società strumentale (8)**

Questi gruppi gestiscono l'IT quasi interamente presso le loro società strumentali, facendo ricorso all'*outsourcing* in maniera limitata, in particolare per la gestione dei POS, ATM e chioschi, *Mainframe* e Reti dati.



**Outsourcing (6)**

I gruppi in *outsourcing* affidano ovviamente all'esterno gran parte delle attività IT. Alcuni fanno comunque ricorso a una componente bancaria del gruppo, in particolare per fonia mobile, fonia fissa e ATM e chioschi.

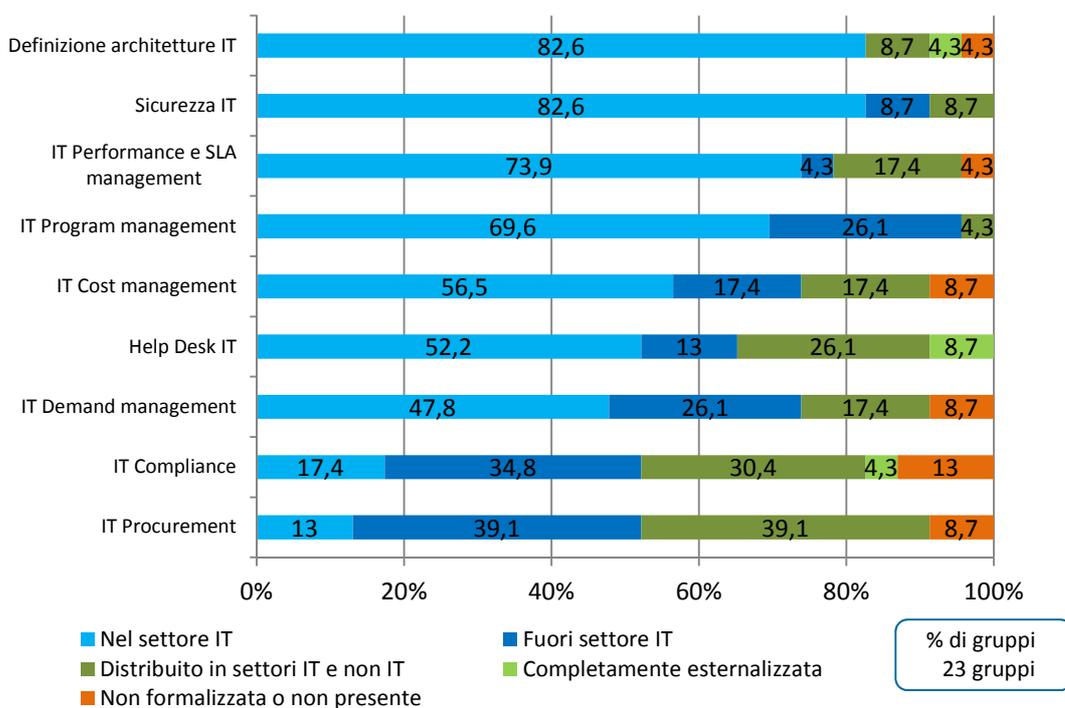
% di gruppi  
20 gruppi

- presso  
componente  
bancaria
- presso  
società  
strumentale
- presso  
fornitore  
esterno
- presso  
componente del  
gruppo aziendale  
esteso

Con riferimento alla collocazione organizzativa delle funzioni IT trasversali, si osserva che la maggior parte di queste viene mantenuta all'interno del settore IT. In particolare, vengono collocate quasi esclusivamente nel settore informatico le funzioni che rivestono un'importanza strategica per l'IT, quali la Definizione delle architetture e la Sicurezza informatica, indicate dall'82,6% dei gruppi, seguite da IT Performance e SLA management (73,9%) e da IT Program management (69,6%).

Fanno eccezione le funzioni di IT Procurement e IT Compliance, per le quali oltre un terzo del campione indica una collocazione esterna all'IT. In particolare, quasi il 40% dei gruppi cura l'acquisizione di beni e servizi informatici fuori dal settore IT, una analoga percentuale adotta un modello misto e solo il 13% dei gruppi la colloca all'interno del settore IT. Andamento simile si osserva per l'IT Compliance, che risulta addirittura esternalizzata per una percentuale, seppur minima, di gruppi (4,3%) (cfr. Figura 45).

**Figura 45 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT**



La stessa analisi riferita ai gruppi suddivisi per classe dimensionale, riportata in Appendice (da Figura 102 a Figura 104), mostra che l'orientamento a mantenere le funzioni trasversali all'interno dell'IT è direttamente proporzionale alla dimensione del gruppo; di contro, la presenza di funzioni indicate come non formalizzate o non presenti è inversamente proporzionale alla classe dimensionale.

### 2.3 Innovazione tecnologica

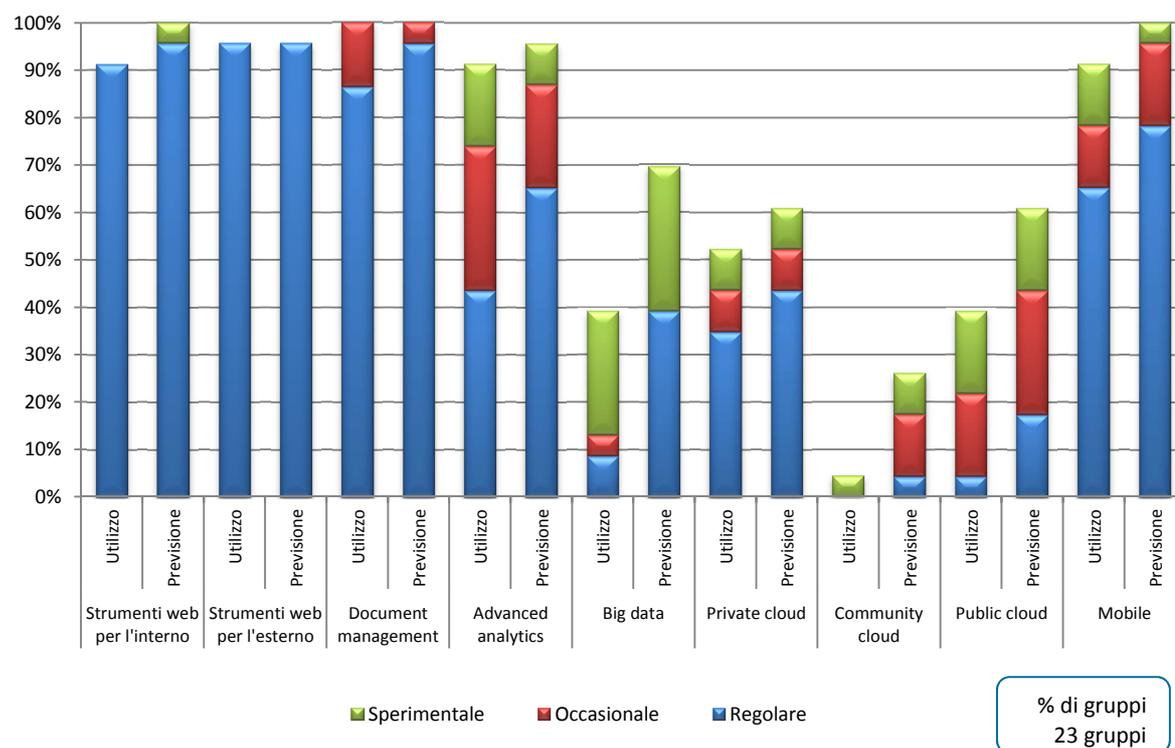
A completamento dell'analisi economica e organizzativa, la Rilevazione 2014 approfondisce il tema dell'innovazione tecnologica, analizzando il livello di utilizzo attuale e previsto, la trend di

spesa e i principali ambiti di impiego di alcune tecnologie emergenti<sup>34</sup> di maggiore interesse in ambito bancario.

Innanzitutto si osserva che in tutti gli ambiti tecnologici la previsione è di un utilizzo in crescita o, al più, stabile, mai in diminuzione. Tecnologie più mature, quali *Document management* e Strumenti *web* per l'esterno e per l'interno, vengono utilizzate, per lo più regolarmente, da oltre il 90% dei gruppi. Segue il *Mobile*, già utilizzato da quasi l'80% dei gruppi, per alcuni in modo occasionale, e in ulteriore crescita (100% dei gruppi) nel biennio 2015-2016. Più contenuto, ma comunque in forte aumento, l'impiego regolare di tecnologie meno consolidate quali *Advanced analytics* e soprattutto *Big data*; in quest'ultimo ambito, in particolare, permane un elevato utilizzo di tipo sperimentale.

Rispetto alle altre tecnologie, il *Cloud* non risulta altrettanto diffuso; con riferimento ai tre modelli di *cloud*, si osserva infatti che solo il *cloud* di tipo *private* è utilizzato, prevalentemente in modo regolare, da una percentuale significativa di gruppi (circa 40%), mentre ancora scarso risulta il ricorso al *cloud* pubblico (20%) e limitato a un uso sperimentale il *Community cloud* (inferiore al 5%). Le previsioni di utilizzo del *Cloud* per il biennio 2015-2016 indicano una crescita per tutti i modelli, in particolare per il *public* che registra un significativo aumento nell'utilizzo regolare (cfr. Figura 46).

**Figura 46 - Utilizzo attuale e previsto di nuovi ambiti tecnologici**

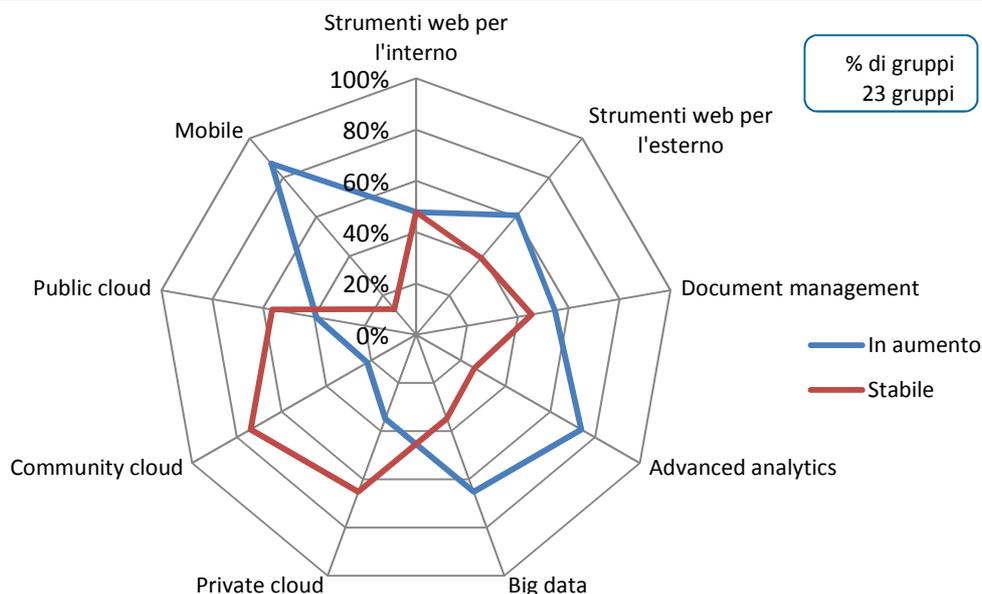


Per quanto riguarda la spesa stimata per il biennio 2015-2016, i gruppi dichiarano un aumento principalmente per il *Mobile* (quasi il 90% dei gruppi), seguito da *Advanced analytics* (75%), *Big data* (65%) e Strumenti *web* per l'esterno (60%). Prevalentemente stabile, invece, la spesa dichiarata per il *cloud*, ad indicare un atteggiamento di maggiore prudenza nei confronti di questo

<sup>34</sup> L'elenco delle tecnologie prese in considerazione comprende: Strumenti *web* per l'interno (*intranet*, *collaboration* e *social* interni), Strumenti *web* per l'esterno (sito istituzionale, *internet* e *social media*), *Document management*, *Advanced analytics*, *Big data*, *Private cloud*, *Community cloud*, *Public cloud*, *Mobile*.

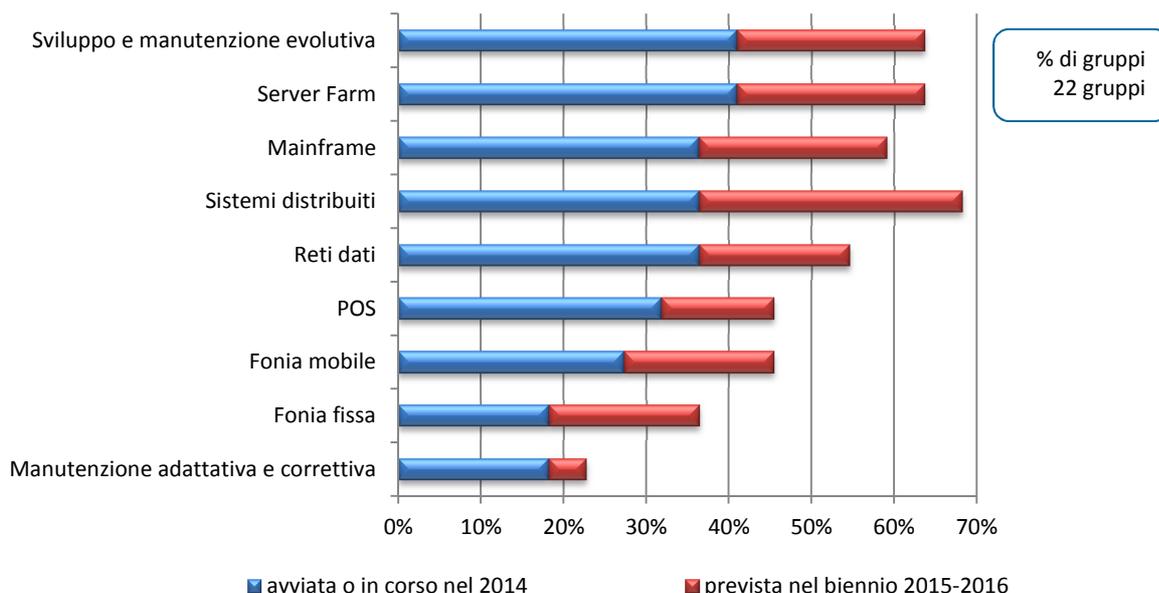
ambito. Un solo gruppo prevede una diminuzione della spesa per *Community cloud*, *Public cloud* e *Strumenti web* per l'interno.

**Figura 47 - Previsione di spesa 2015-2016 per nuovi ambiti tecnologici**



Tra le aree tematiche maggiormente coinvolte, anche in prospettiva, da progetti di innovazione tecnologica, rilevano i Sistemi distribuiti, con iniziative di evoluzione degli ATM, e lo Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni, con progetti di ammodernamento del parco applicativo o sviluppi legati all'*internet banking* e al *mobile*. Si segnalano, infine, iniziative di virtualizzazione e consolidamento in ambito *Server farm* e *downsizing*/migrazione in ambito *Mainframe* (cfr. Figura 48).

**Figura 48 - Iniziative di innovazione tecnologica per aree tematiche**



Analizzando la finalità dei progetti di innovazione tecnologica avviati o in corso nel 2014, con riferimento ai processi bancari, si nota una maggiore propensione a innovare o migliorare servizi esistenti, piuttosto che ad aumentare l'efficienza dei processi, a dimostrazione che il miglioramento del *business* rappresenta la finalità prevalente dell'innovazione.

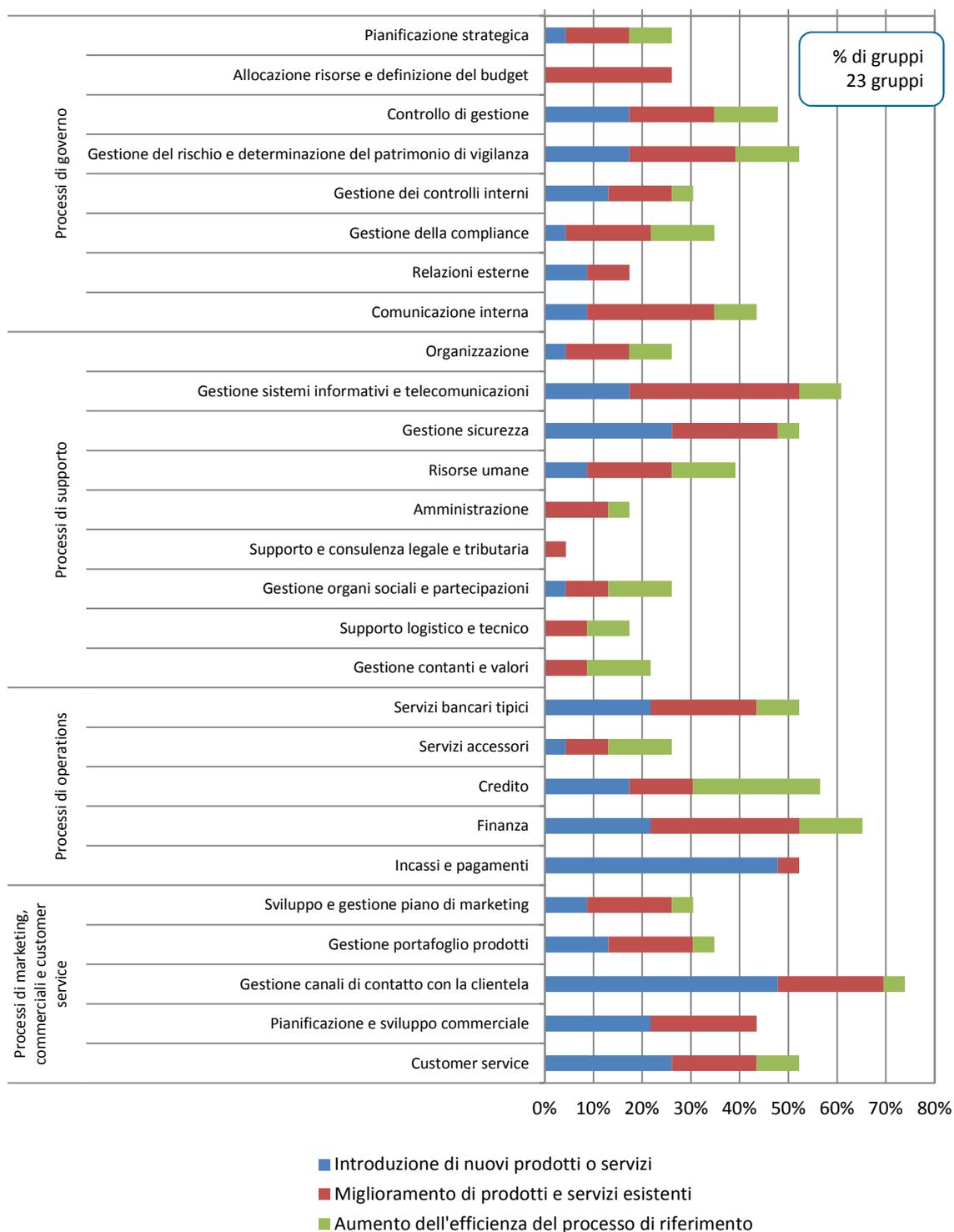
In assoluto, la Gestione dei canali di contatto con la clientela risulta il processo maggiormente oggetto di interventi di innovazione: quasi la metà dei gruppi ha introdotto nuovi servizi e un altro 20% ha migliorato quelli esistenti.

Nell'area *Operations* l'introduzione di nuovi prodotti e servizi ha riguardato prevalentemente il processo Incassi e pagamenti, mentre le iniziative di efficientamento si sono concentrate nel Credito.

Relativamente ai Processi di supporto, la Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni e la Gestione della sicurezza sono ovviamente i processi maggiormente coinvolti dall'innovazione, in particolare, per interventi di miglioramento di servizi o prodotti esistenti.

Per quanto concerne, infine, l'innovazione nei Processi di governo, dove emergono Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e Controllo di gestione, si nota una maggiore propensione a migliorare prodotti e servizi esistenti, in particolare per la Comunicazione interna (cfr. Figura 49).

Figura 49 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi

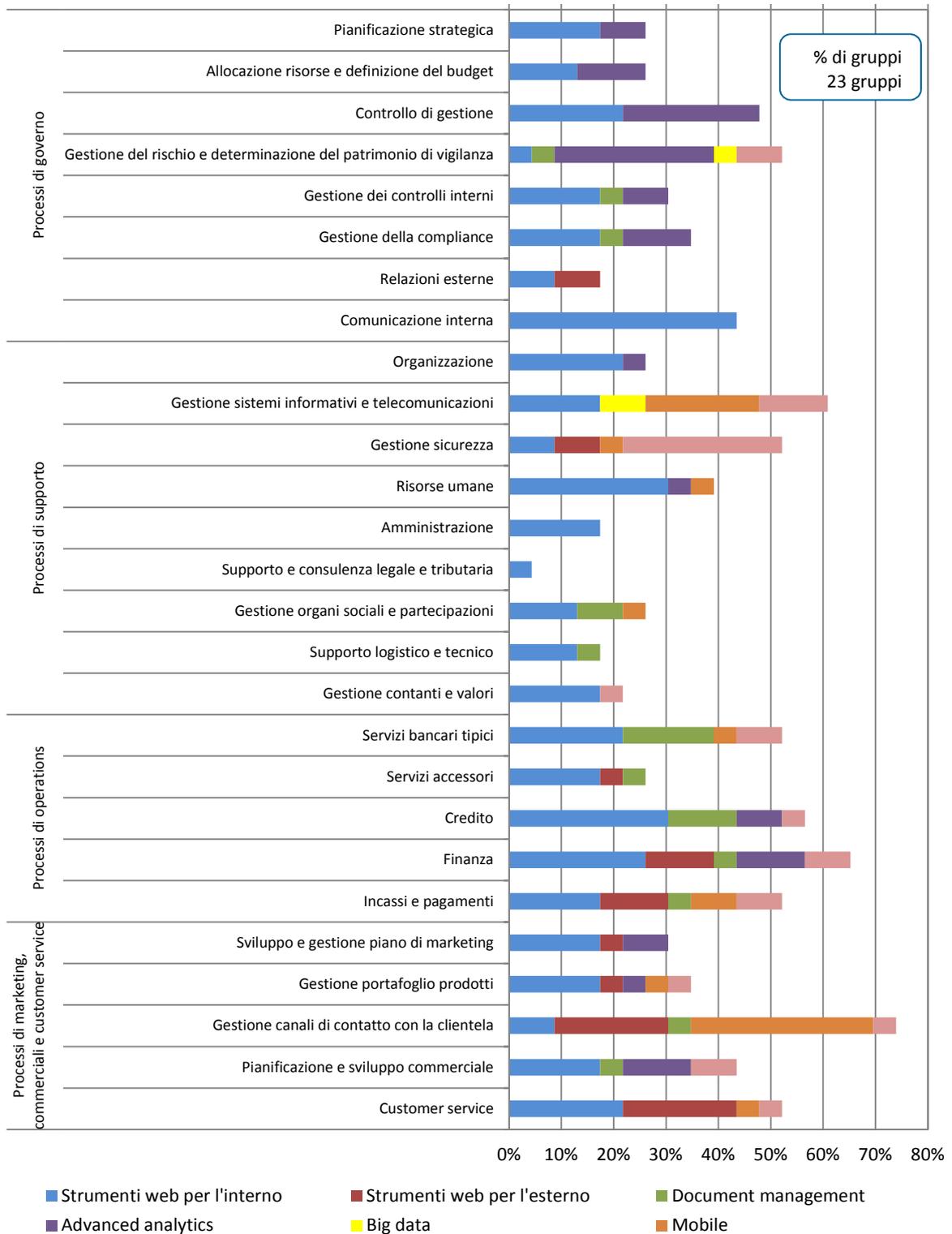


Esaminando le tecnologie *driver* nei progetti di innovazione, si nota che Strumenti *web* per l'interno vengono utilizzati per tutti i processi bancari, in particolare Comunicazione interna, Risorse umane e Credito. Gli strumenti *web* per l'esterno, invece, sono impiegati prevalentemente nei processi di *business*, in particolare Gestione canali di contatto con la clientela, dove emerge l'uso del *mobile*, Customer service, Finanza e Incassi e pagamenti.

Da notare come nelle aree di *business*, ossia nei Processi di *operations* e nei Processi di *marketing* commerciali e *customer service*, l'impiego delle tecnologie risulti maggiormente diversificato.

Emerge, infine, un significativo utilizzo di *Advanced analytics* nei Processi di governo, in particolare per Gestione del rischio e determinazione del patrimonio di vigilanza e Controllo di gestione, mentre scarso risulta il ricorso ai *Big data*, presente solo in due processi (cfr. Figura 50).

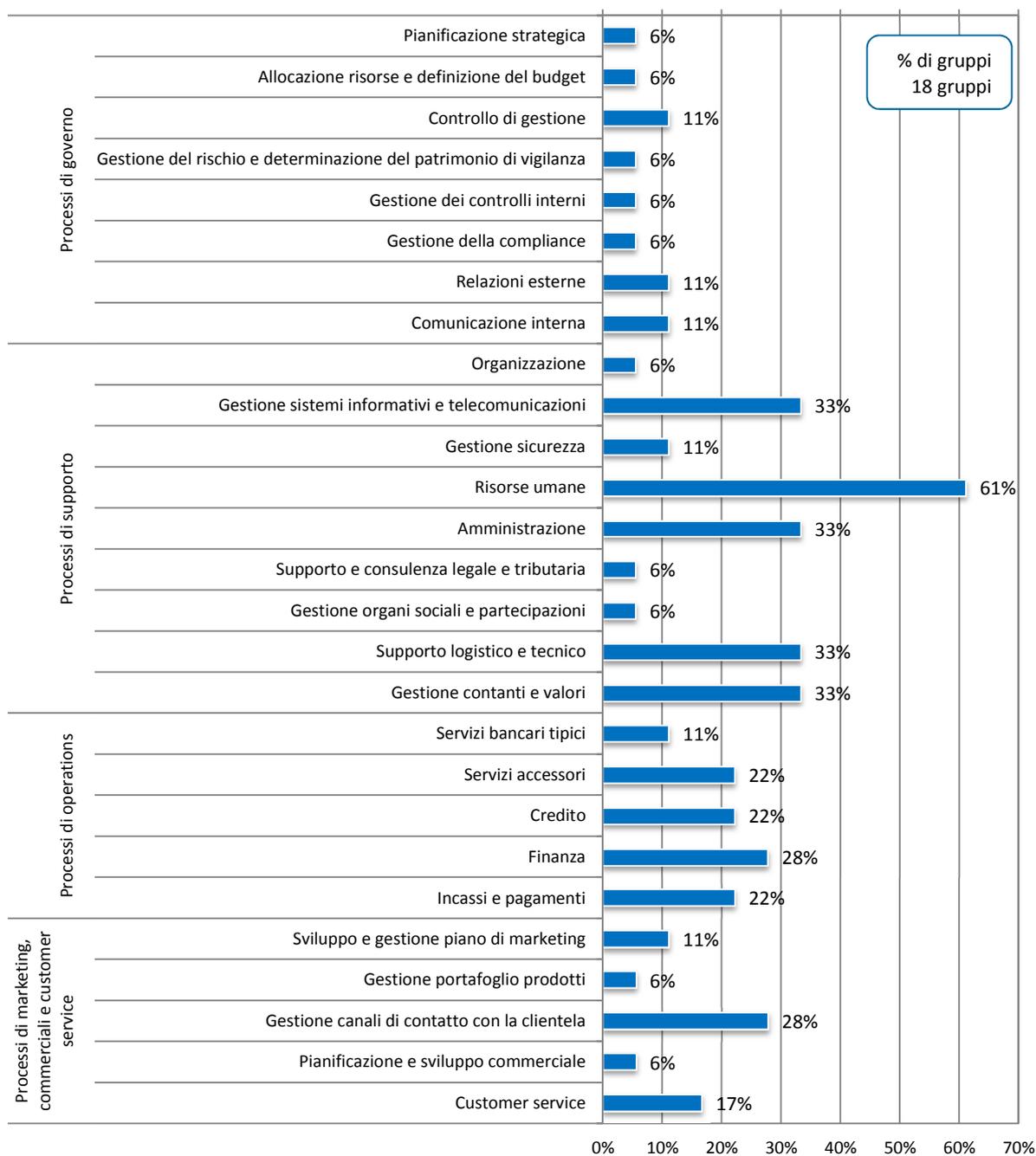
**Figura 50 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi**



In Appendice sono riportate le analisi sulle finalità dell'innovazione tecnologica e sulle tecnologie driver utilizzate nei progetti di innovazione per classe dimensionale (da Figura 105 a Figura 110).

Sempre con riferimento ai processi bancari sono stati poi analizzati il ricorso all'*outsourcing* verticale e l'eventuale utilizzo di forme di *cloud*. L'area maggiormente interessata dall'*outsourcing* verticale è quella dei Processi di supporto, dove oltre la metà dei gruppi rispondenti dichiara di ricorrere all'esternalizzazione per Risorse umane e un terzo per Gestione dei sistemi informativi e telecomunicazioni, Amministrazione, Supporto logistico e tecnico e Gestione contanti e valori. Più contenuto appare il ricorso all'*outsourcing* per i Processi di *operations* e di *marketing* e residuale per i Processi di governo (cfr. Figura 51).

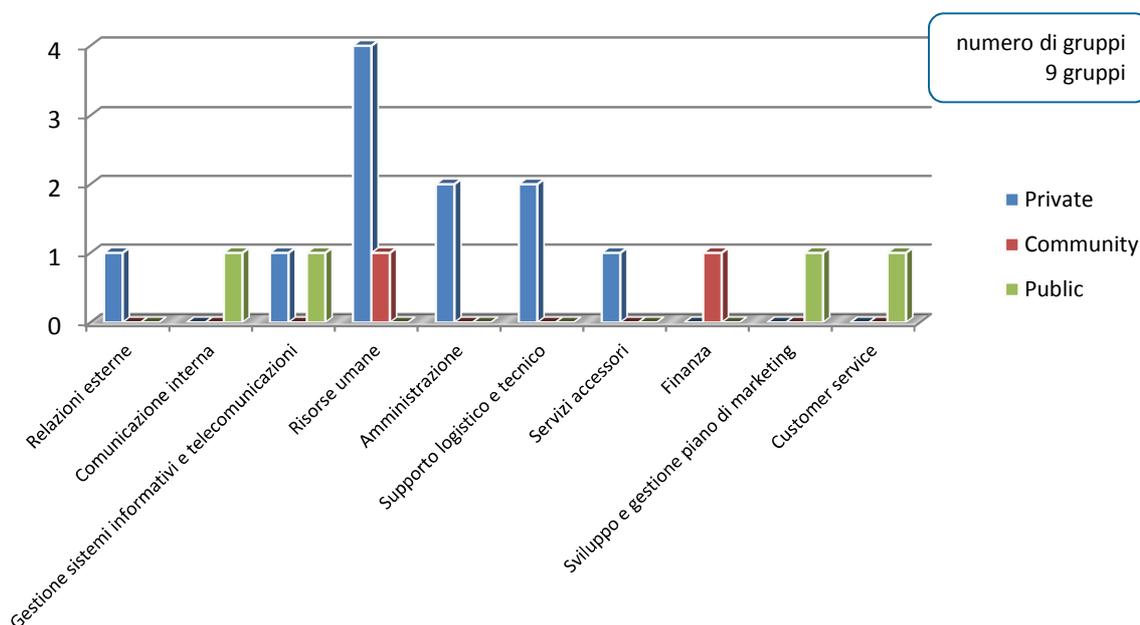
**Figura 51 - Ricorso a forme di *outsourcing* verticale IT per processi**



Tra i diciotto gruppi che si avvalgono di forme di *outsourcing* verticale, nove dichiarano di ricorrere a servizi in *cloud*. I processi per i quali si fa maggior ricorso al *cloud*, quasi esclusivamente

di tipo *private*, sono Risorse umane, Amministrazione e Supporto logistico e tecnico. Ancora limitato il ricorso al *Public cloud* e irrilevante quello al *Community cloud* (cfr. Figura 52).

**Figura 52 - Ricorso al cloud per processi in *outsourcing* verticale**



## 2.4 Composizione del personale IT

Come di consueto, l'approfondimento sul personale IT analizza la compagine del personale sia per ambito di impiego sia per caratteristiche individuali, ovvero:

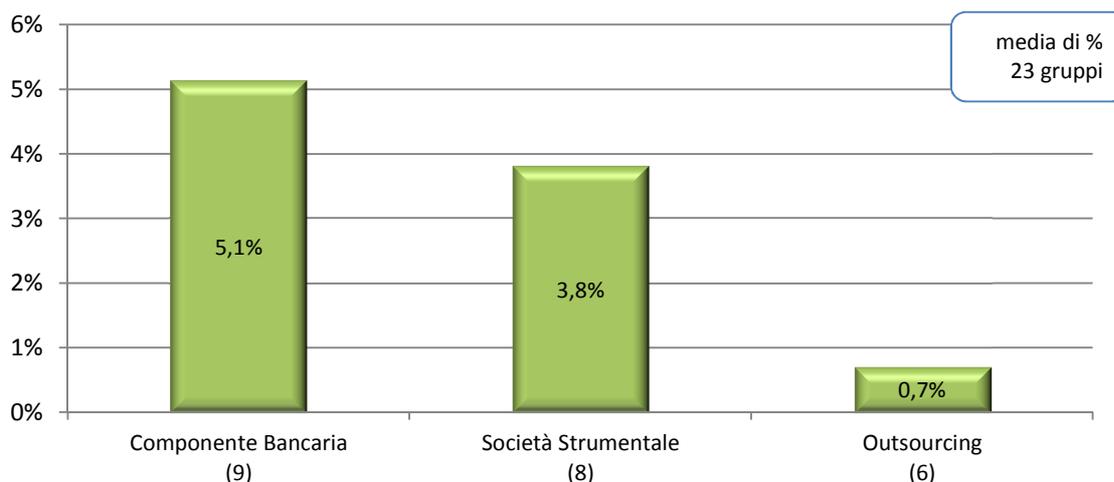
- genere;
- età, suddivisa in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni e sopra i 50 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti<sup>35</sup>.

I gruppi in *insourcing* dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali, tale da risultare idonea a costruire una ripartizione significativa. Invece i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT contenuto e con profili specifici, in ragione dell'ampia esternalizzazione delle attività IT nonché della ridotta dimensione operativa (tali gruppi appartengono prevalentemente alla classe Altri). Pertanto, la maggior parte delle analisi riportate nel presente paragrafo fanno riferimento ai soli gruppi in *insourcing*.

Analizzando il rapporto tra il numero dei dipendenti IT e l'intera compagine del personale, emerge che, con riferimento ai gruppi in *insourcing*, tale rapporto è pari al 5,1% per i gruppi con IT presso una componente bancaria e al 3,8% per i gruppi con società strumentale, mentre per i gruppi in *outsourcing* non supera lo 0,7% (cfr. Figura 53).

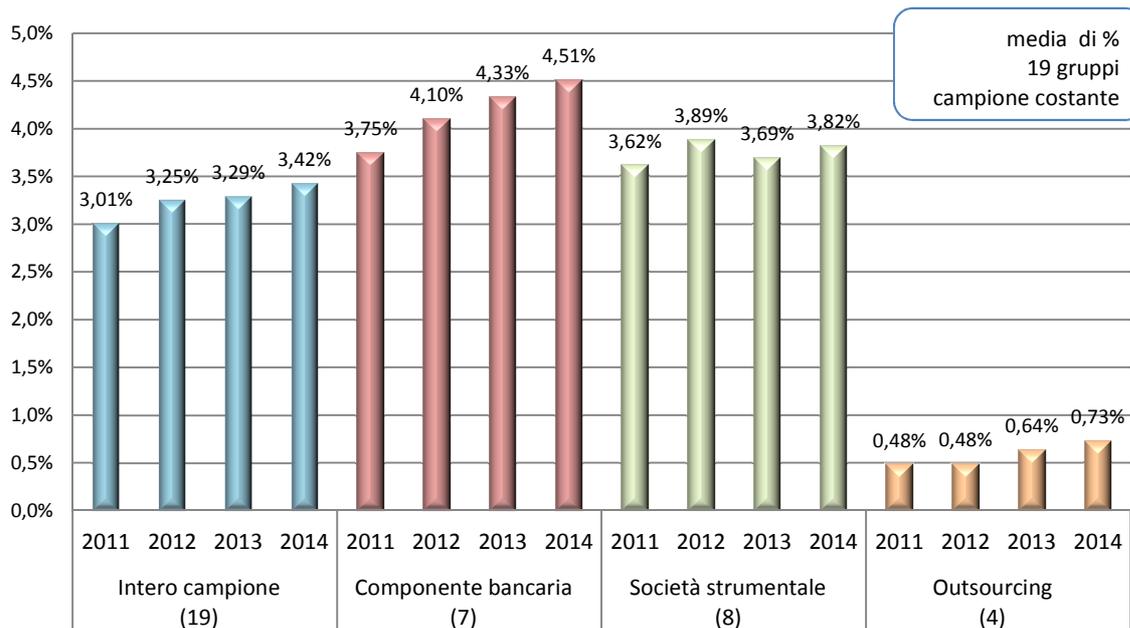
<sup>35</sup> Nell'ambito dei gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, il contratto nazionale bancario è applicato anche ai dipendenti delle società strumentali IT; ciò consente di costruire un'unica ripartizione dei dipendenti IT del gruppo.

**Figura 53 - Percentuale del personale IT rispetto al totale**



Esaminando l'andamento del rapporto tra personale IT e totale dipendenti nel periodo 2011-2014, su un campione costante, si osserva un aumento progressivo, più evidente nei gruppi con componente bancaria, ma significativo anche per quelli in *outsourcing* (cfr. Figura 54).

**Figura 54 - Andamento 2011-2014 del rapporto personale IT/totale dipendenti**



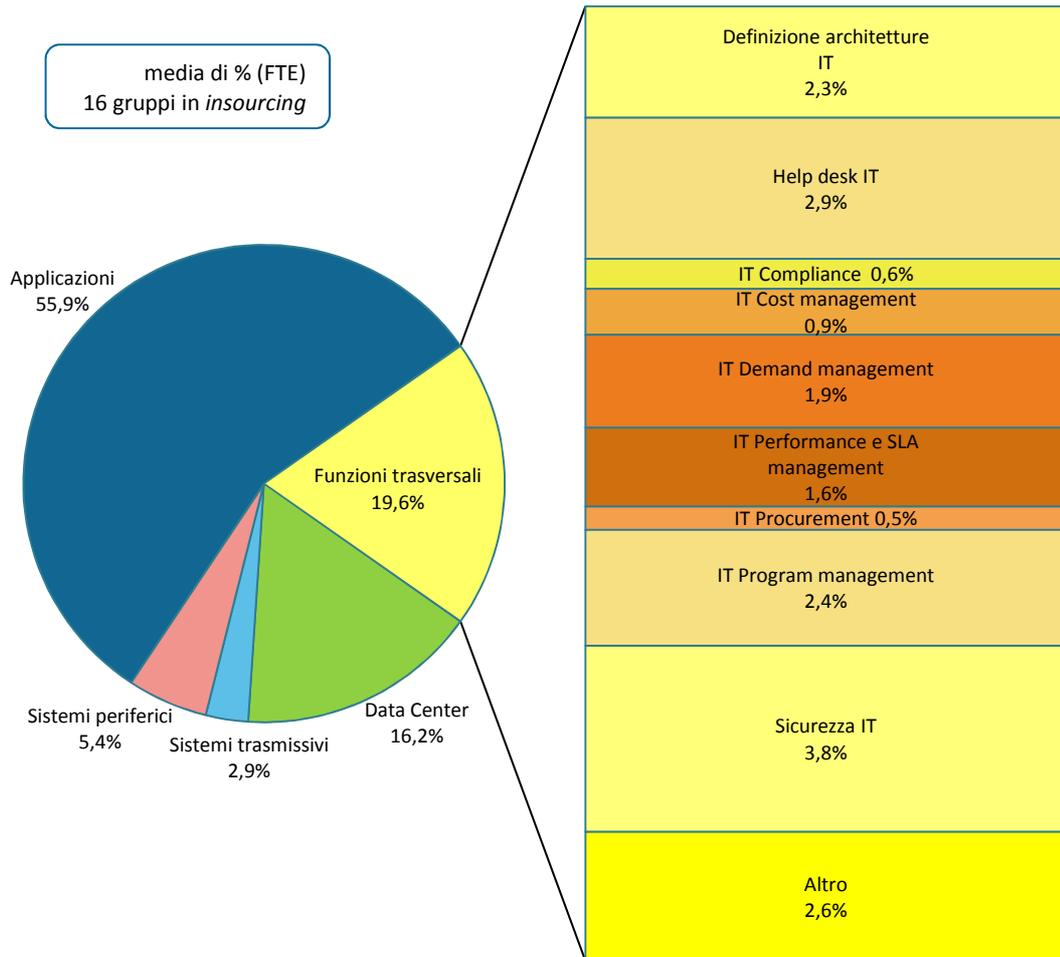
Il personale IT è stato poi analizzato anche in relazione alle aree tematiche<sup>36</sup> di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali; inoltre, la quantificazione del personale è stata determinata in funzione degli FTE<sup>37</sup> anziché del numero di dipendenti, per permettere la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale che svolge attività in più ambiti.

<sup>36</sup> Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>37</sup> Full time equivalent.

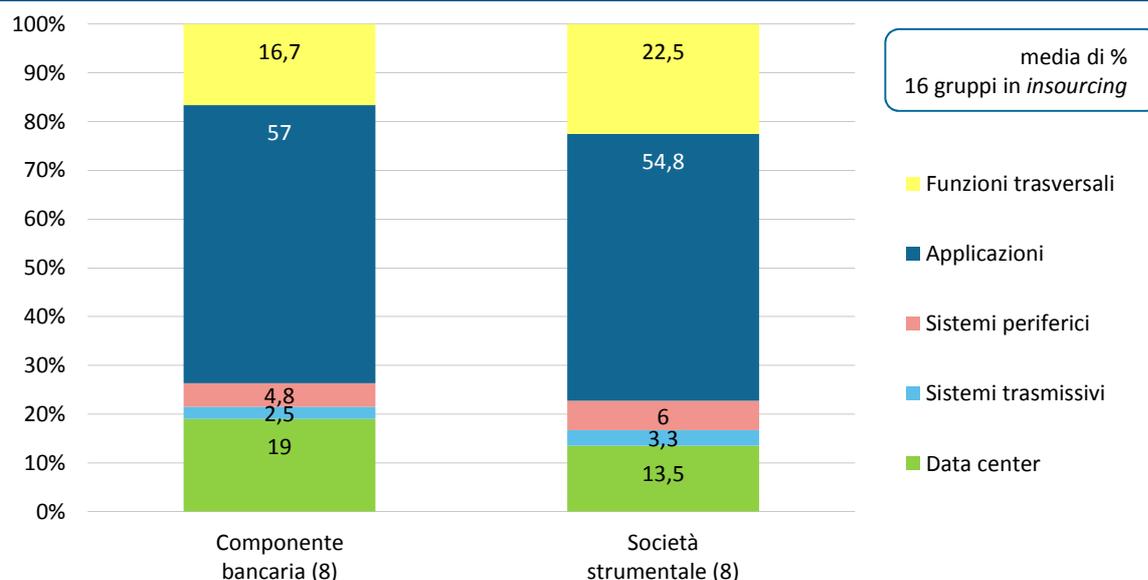
I risultati, elaborati su un campione di 16 gruppi in *insourcing*, sono complessivamente simili a quelli rilevati negli esercizi precedenti: il 55,9% del personale IT opera nell'area Applicazioni, a fronte di un 16,2% che lavora nei *Data Center*, un 5,4% nei Sistemi periferici e un 2,9% nei Sistemi trasmissivi. È interessante notare che l'ordine di rilevanza delle aree tematiche rispecchia quello evidenziato dall'analisi sulla ripartizione del TCO (cfr. Figura 16). Le funzioni trasversali assorbono una quota di FTE pari al 19,6%; in questo ambito la Sicurezza IT continua a impegnare la maggiore quantità di risorse (3,8%), seguita da *Help desk IT* (2,9%), *IT Program management* (2,4%) e Definizione architetture IT (2,3%)(cfr. Figura 55).

**Figura 55 - Personale IT per area tematica**



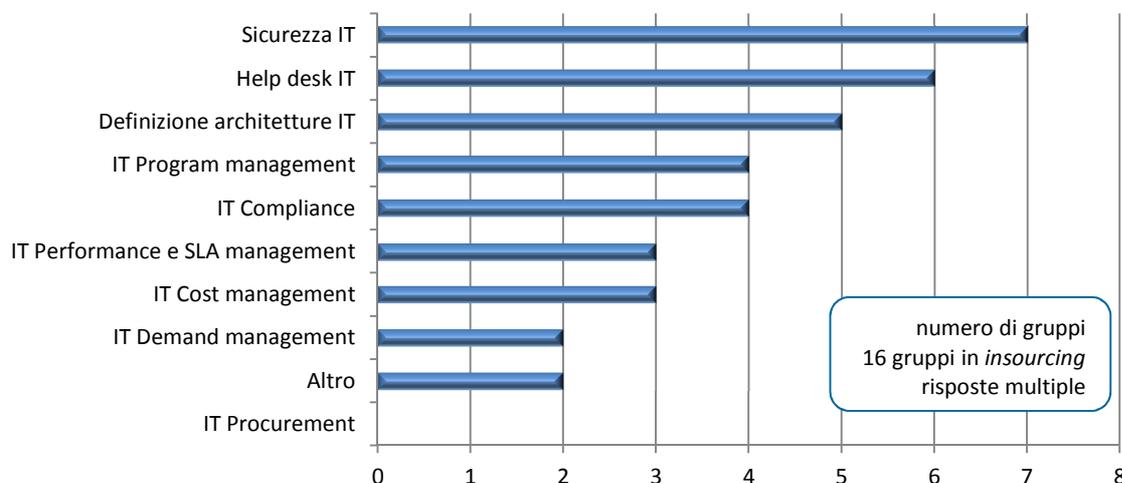
Esaminando la distribuzione del personale IT nelle aree tematiche per modello organizzativo di *sourcing*, si osserva che nei gruppi con l'IT presso una Componente bancaria la percentuale media di risorse addette al *Data Center* (19%) risulta significativamente superiore rispetto alla corrispondente rilevata per i gruppi con società strumentale (13,5%), per i quali invece assume maggior peso la quota di personale dedicato alle Funzioni trasversali (22,5% a fronte del 16,7% dei gruppi con componente bancaria) (cfr. Figura 56).

**Figura 56 - Personale IT per area tematica per modello organizzativo di *sourcing* IT**



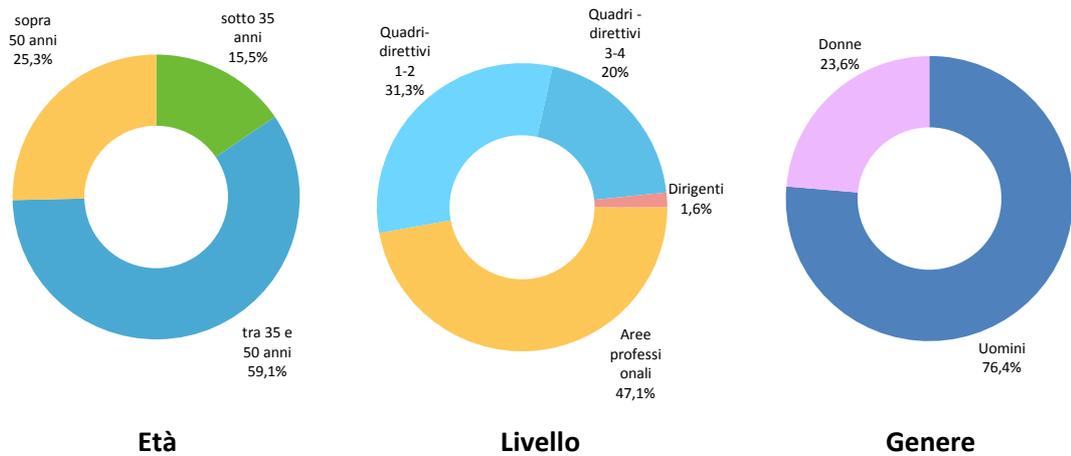
Sedici gruppi dichiarano di ricorrere anche a risorse esterne a supporto delle Funzioni trasversali. Gli ambiti di maggior impiego risultano la Sicurezza IT, indicata da 7 gruppi, l'Help Desk IT (6 gruppi) e la Definizione delle architetture IT (5 gruppi). Da notare che nessun gruppo si avvale di risorse esterne per l'attività di IT *Procurement* (cfr. Figura 57).

**Figura 57 - Presenza risorse esterne nelle funzioni trasversali**



Come di consueto, l'analisi del personale IT è completata dall'approfondimento sulle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale. Con riferimento a un campione di 16 gruppi in *insourcing*, si osserva che il 59,1% del personale IT ha un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 25,3% supera i 50 e il restante 15,5% ha meno di 35 anni. Poco meno della metà dei dipendenti IT appartiene al ruolo contrattuale delle Aree professionali (47,1%); i Quadri-direttivi, di qualsiasi livello, costituiscono più della metà della compagine IT (51,3%), la percentuale di Dirigenti è pari all'1,6%. Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT (cfr. Figura 58). I dati confermano sostanzialmente la situazione rilevata negli anni precedenti.

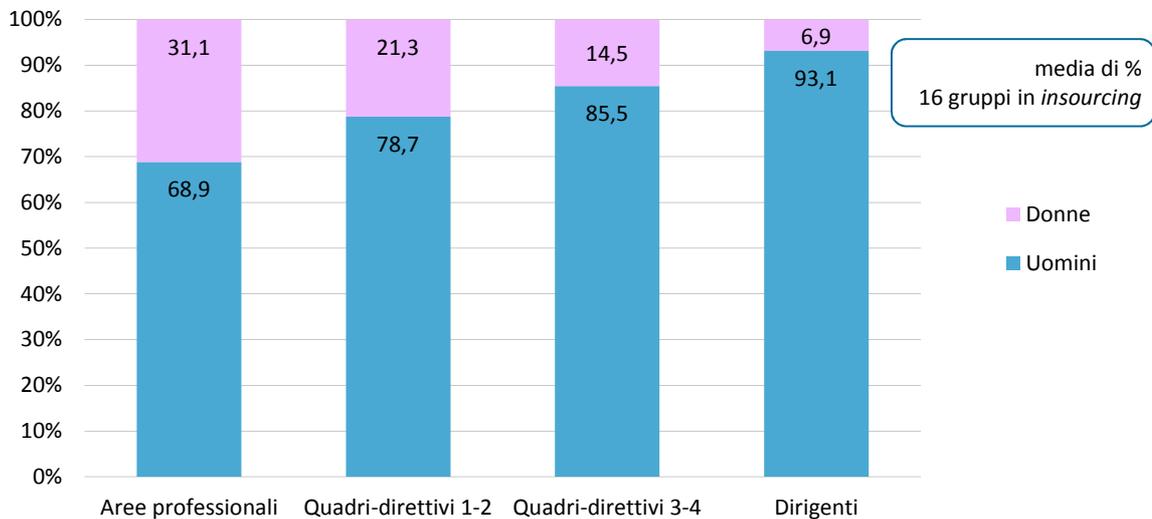
**Figura 58 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere**



media di %  
16 gruppi in *insourcing*

Per tutti i ruoli contrattuali la presenza delle donne è minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 31,1% nelle Aree professionali al 6,9% tra i Dirigenti (cfr. Figura 59). In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2012-2014 (cfr. Figura 111).

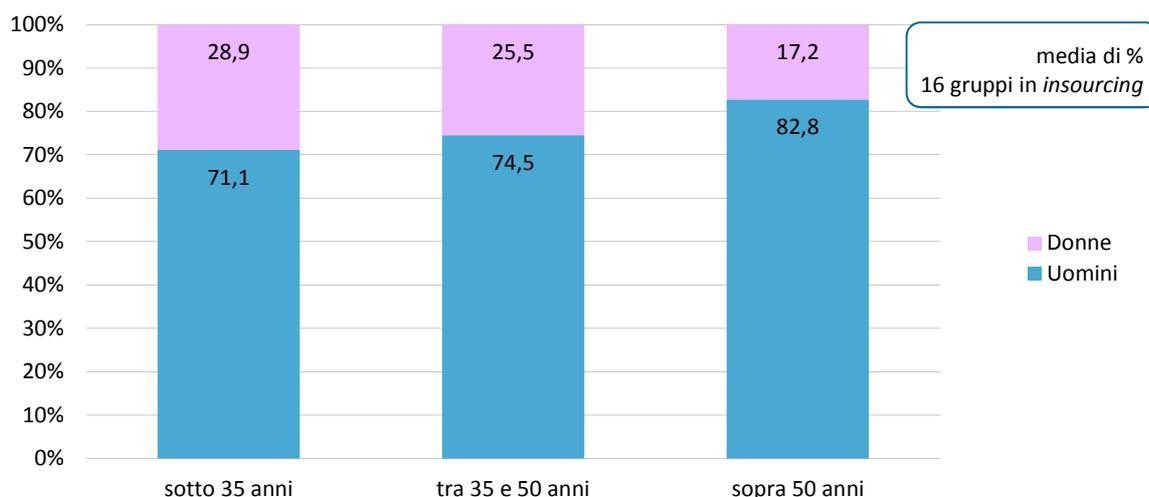
**Figura 59 - Personale IT per genere e livello contrattuale**



media di %  
16 gruppi in *insourcing*

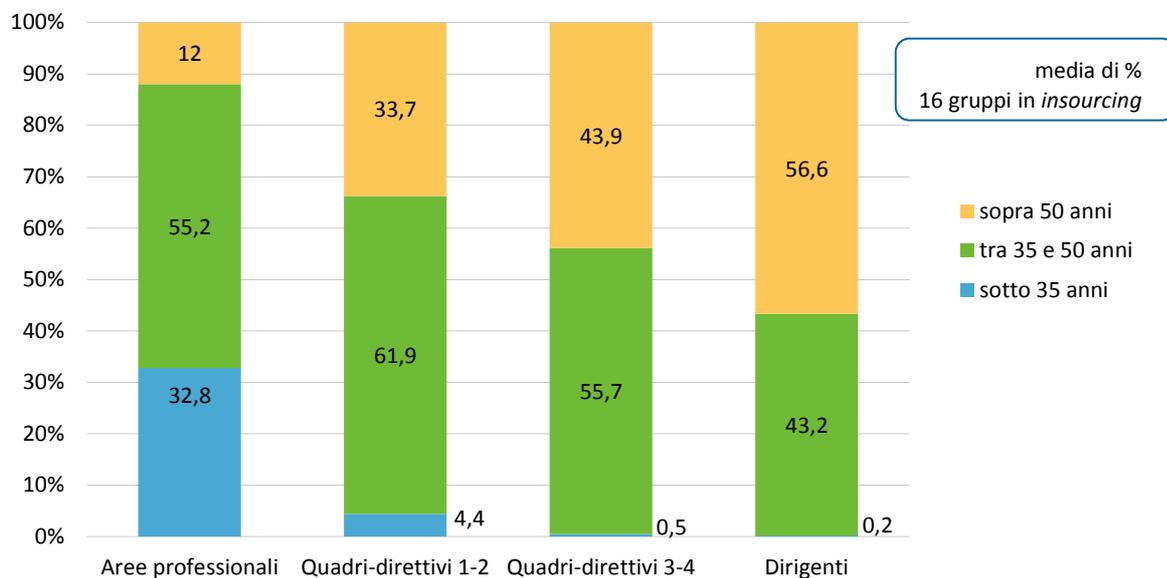
Si osserva, infine, che la presenza femminile tende a diminuire al crescere dell'età, passando dal 28,9% delle *under 35* al 17,2% delle *over 50* (cfr. Figura 60).

**Figura 60 - Personale IT per genere e fascia d'età**



Esaminando l'età del personale IT al variare del livello contrattuale, si rileva che i dipendenti sotto i 35 anni hanno una presenza significativa solo nelle Aree professionali (32,8%); la percentuale scende bruscamente al 4,4% tra i Quadri-direttivi 1-2 fino ad arrivare allo 0,5% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0,2% tra i Dirigenti. Situazione opposta si verifica per gli over 50, la cui presenza è ridotta al 12% nelle Aree professionali e aumenta gradualmente al crescere del livello contrattuale fino a rappresentare il 56,6% tra i Dirigenti (cfr. Figura 61). In Appendice è riportato l'andamento del fenomeno negli anni 2012-2014 (cfr. Figura 112 ).

**Figura 61 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**

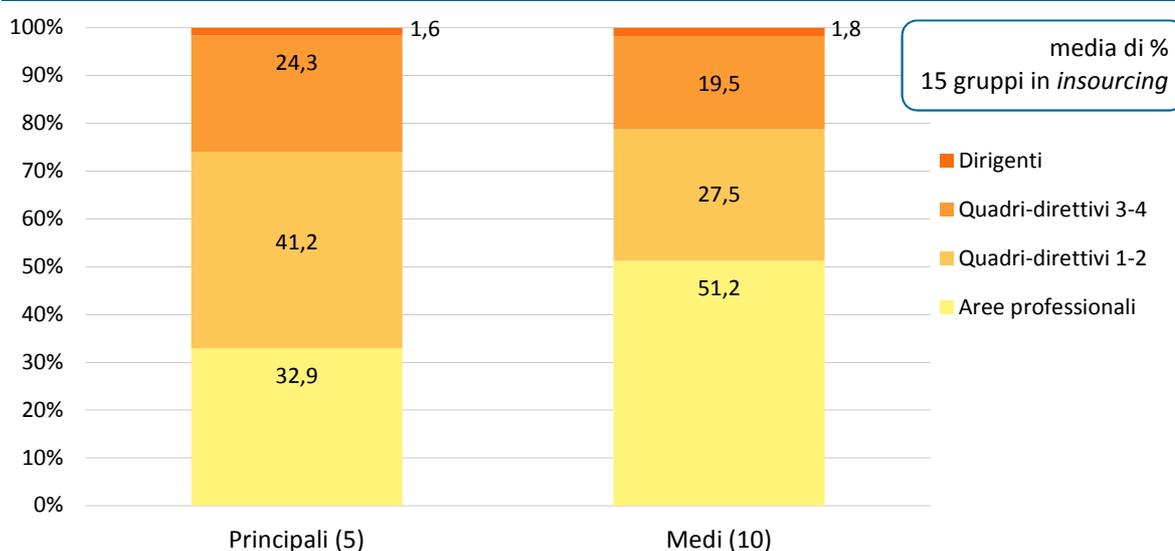


Suddividendo il campione per classe dimensionale<sup>38</sup>, si conferma ancora una volta che il personale dei gruppi Principali, tutti con società strumentale, è costituito da dipendenti con livelli

<sup>38</sup> Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo in *insourcing*.

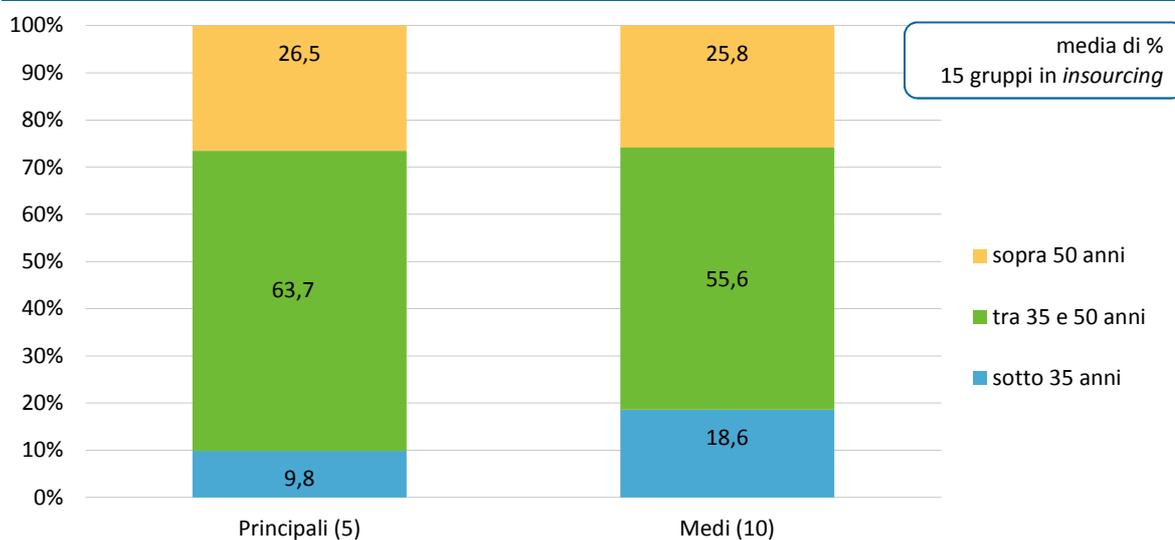
contrattuali mediamente più alti rispetto ai gruppi Medi in *insourcing*, che affidano l'IT principalmente a una componente bancaria (cfr. Figura 62).

**Figura 62 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale**



Con riferimento all'età emerge che i gruppi Medi hanno una percentuale media di dipendenti sotto i 35 anni quasi doppia rispetto a quella dei gruppi Principali, mentre le percentuali degli *over 50* sono confrontabili (cfr. Figura 63).

**Figura 63 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale**

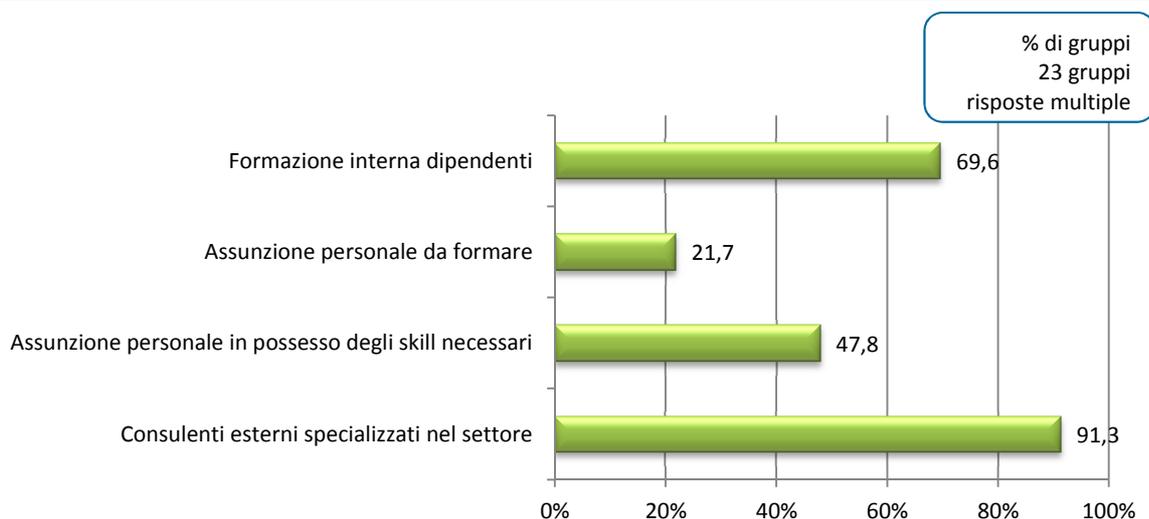


## 2.5 Strategie di *recruitment* del personale IT

L'introduzione di tecnologie innovative, sempre più pervasive anche in ambito bancario, richiede la presenza di personale tecnico dotato di specifici *skill* che devono essere alimentati da continui aggiornamenti. La Rilevazione 2014 approfondisce il tema del *recruitment* di personale IT, analizzando le modalità con le quali i gruppi bancari reperiscono tali risorse e le iniziative di formazione.

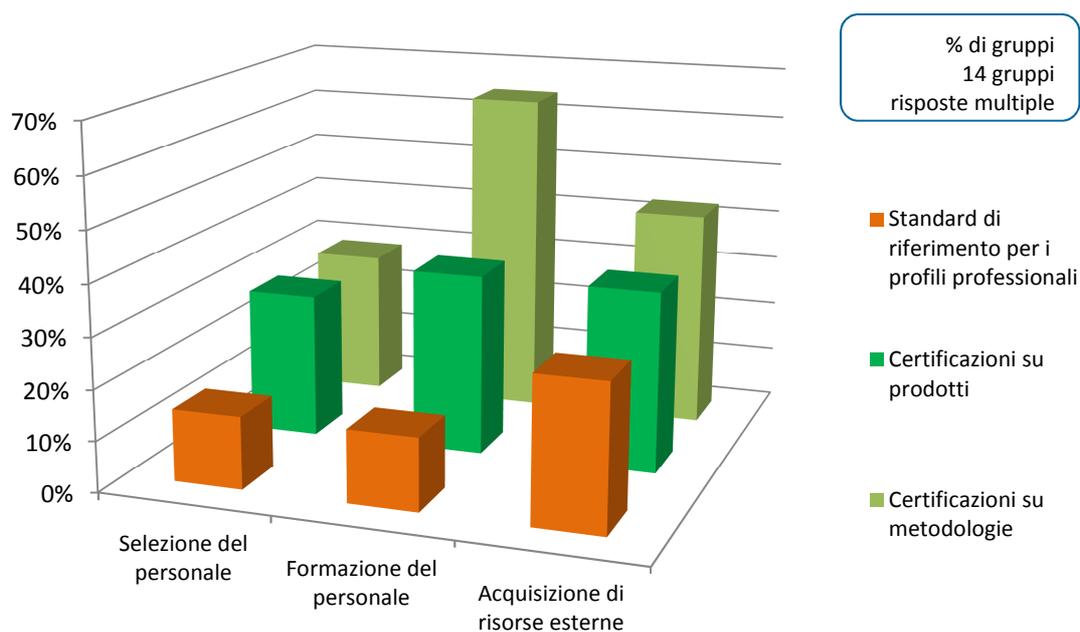
Dall'analisi emerge che, ad eccezione di un gruppo che dichiara di ricorrere alla sola formazione interna dei dipendenti, tutti i gruppi del campione adottano più di una modalità di *recruitment*. Oltre il 90% dei gruppi ricorre a consulenti esterni già specializzati nel settore, modalità che consente di disporre velocemente e in modo flessibile di risorse con *skill* specialistici, anche su tecnologie non ancora utilizzate. Due terzi dei gruppi ricorrono alla formazione specifica del personale interno e quasi la metà assume personale già in possesso degli *skill* richiesti; pochi gruppi optano per l'assunzione di personale da formare (cfr. Figura 64).

**Figura 64 - Modalità di *recruitment* di personale IT per le nuove tecnologie**



L'analisi delle modalità di *recruitment* per classe dimensionale e modello organizzativo di *sourcing* IT è riportata in Appendice (cfr. Figura 113 e Figura 114).

Per quanto riguarda l'individuazione delle competenze e dei profili professionali IT nei tre ambiti del *recruitment* (selezione del personale, formazione, acquisizione di risorse esterne), emerge che gli *standard* di riferimento (es. Eucip, e-CF) sono poco utilizzati, se non per l'acquisizione di risorse esterne. Più diffuso è il ricorso a certificazioni su prodotti (es. sistemi operativi, *software* applicativi, ERP) e su metodologie (es. ITIL), queste ultime utilizzate in particolare per la formazione del personale (cfr. Figura 65).

**Figura 65 - Profili professionali e certificazioni del personale IT**


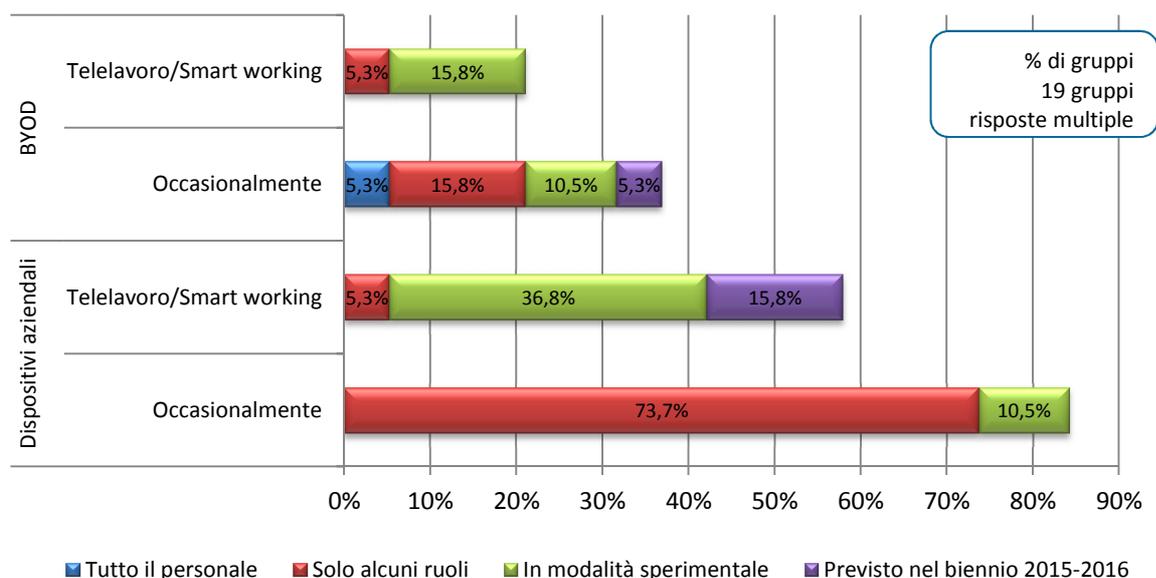
## 2.6 Nuove modalità di lavoro offerte al personale

La diffusione di dispositivi mobili, che consentono di essere connessi sempre e ovunque, è entrata anche nel mondo del lavoro e ne influenza in modo significativo le modalità di operare. Questi dispositivi, forniti dalla stessa azienda o di proprietà del singolo dipendente (BYOD: *Bring Your Own Device*) e solitamente integrati con le infrastrutture IT aziendali, offrono la possibilità di lavorare indipendentemente dalla localizzazione geografica.

Analizzando la diffusione del lavoro in mobilità del personale IT tramite dispositivi aziendali, si osserva che oltre il 70% dei gruppi lo consente, in modo occasionale e limitatamente ad alcuni ruoli; un ulteriore 10% circa lo adotta in modo sperimentale. Forme strutturate di telelavoro o di *smart working*, pur risultando al momento ancora limitate, registrano un grande interesse da parte dei gruppi: a fronte di un 5,3% che già le prevede, seppur limitatamente ad alcuni ruoli, oltre la metà dei gruppi le sta sperimentando (36,8%) o ne prevede l'adozione nel prossimo biennio (15,8%).

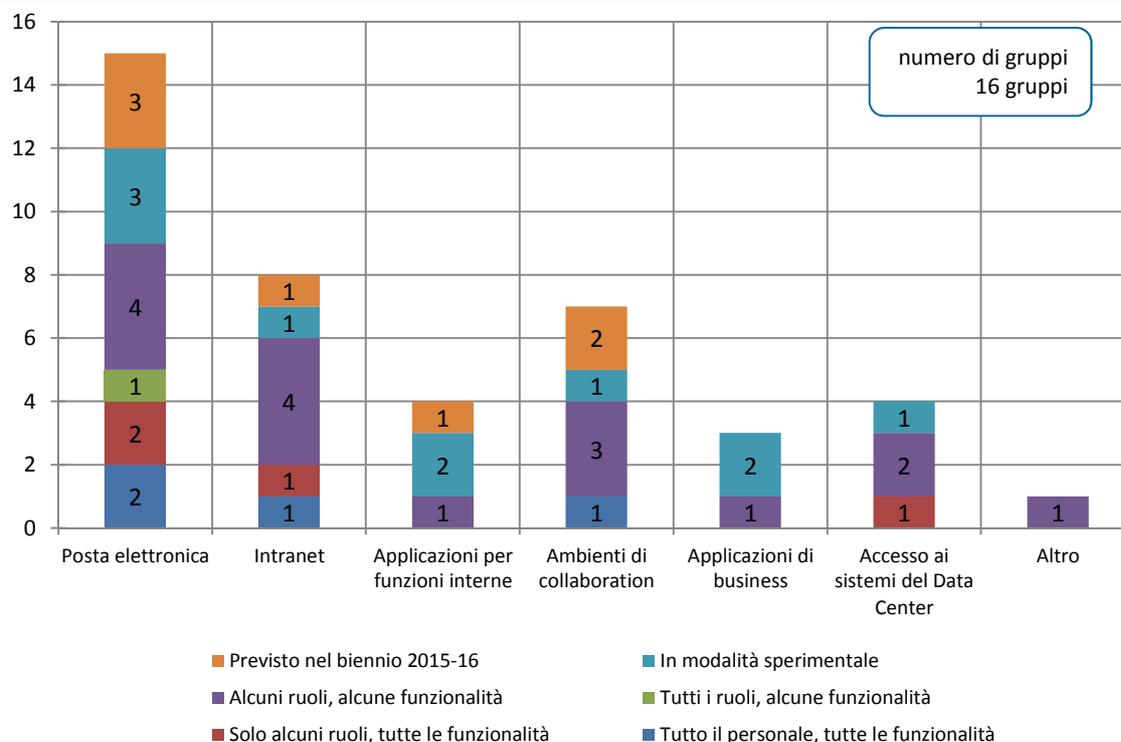
Percentuali assai più ridotte si rilevano per il ricorso al lavoro in mobilità tramite dispositivi personali (BYOD), anch'esso più diffuso in forma occasionale e limitatamente ad alcuni ruoli (cfr. Figura 66).

**Figura 66 - Lavoro in mobilità del personale IT**



Esaminando quali sono i servizi resi accessibili a tutti i dipendenti (IT e non IT) tramite dispositivi personali (BYOD), si osserva che la posta elettronica si colloca al primo posto anche se prevalentemente con un utilizzo limitato ad alcuni ruoli e ad alcune funzionalità; solo due gruppi ne consentono la disponibilità completa a tutto il personale. Seguono, a distanza, gli ambienti intranet e *collaboration*, per i quali prevale un utilizzo limitato ad alcuni ruoli e/o funzionalità (cfr. Figura 67).

**Figura 67 - Servizi disponibili in modalità BYOD per il personale (IT e non IT)**



## Capitolo 3. Banche individuali

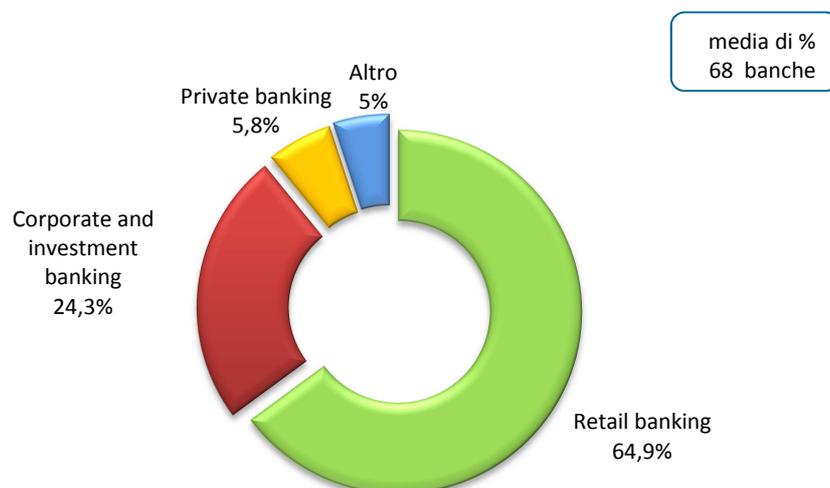
### 3.1 Profili organizzativi delle banche

Complessivamente, il campione esaminato nell'analisi individuale è costituito da 68 banche, di cui 4 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione, che rappresentano il 65,1% dell'intero sistema bancario in termini di fondi intermediati.

Per meglio delineare la composizione del campione ne è stata analizzata l'operatività bancaria sulla base del margine di intermediazione.

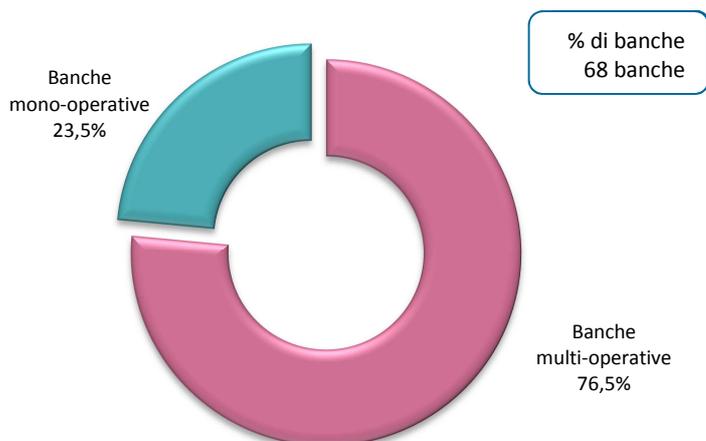
Rispetto all'operatività totale, il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 64,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking*, con una percentuale del 24,3%, e il *private banking* con il 5,8%. Quasi il 40% del campione (27 banche) dichiara di svolgere anche altre attività specializzate quali: tesoreria, finanza, attività per clientela istituzionale, finanziamenti a medio-lungo termine, *leasing* e *factoring*, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 5% (cfr. Figura 68).

Figura 68 - Operatività delle banche



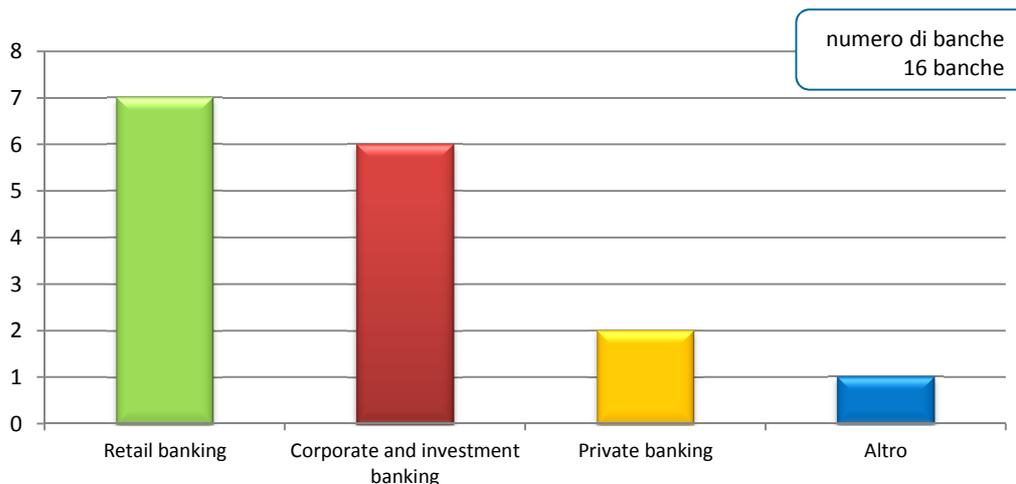
Considerando il campione totale delle 68 banche, il 76,5% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il restante 23,5% opera in un solo comparto (cfr. Figura 69).

**Figura 69 - Ripartizione delle banche in base all'operatività**



Tra le banche mono-operative (16), 7 svolgono solo attività di *retail banking*, 6 operano unicamente nel *corporate and investment banking*, 2 nel *private banking* e 1 svolge attività di finanziamenti a medio e lungo termine (cfr. Figura 70).

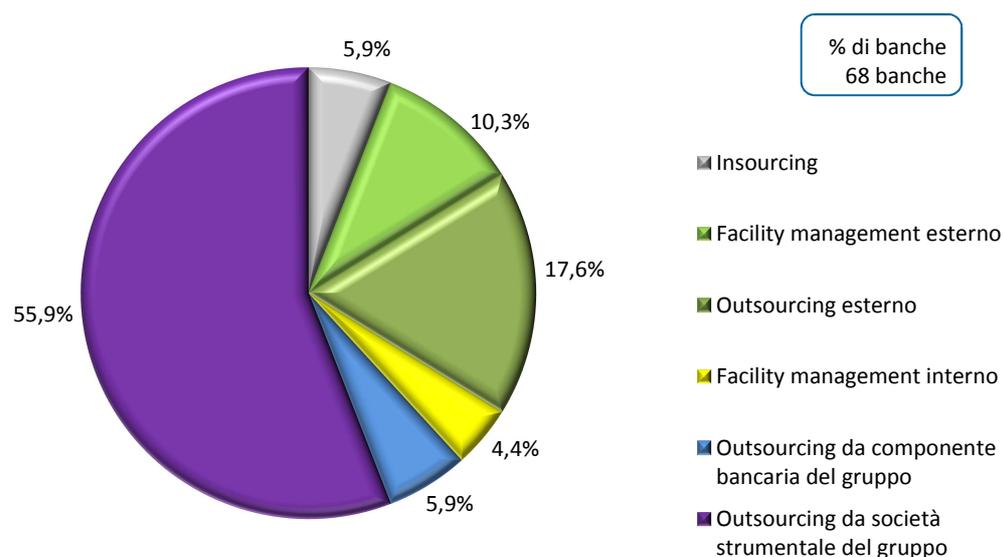
**Figura 70 - Attività bancaria delle banche mono-operative**



Anche per le banche del campione individuale sono state analizzate le modalità di gestione dell'IT a supporto dell'operatività bancaria. La maggior parte delle banche (66,2%) utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, sia sotto forma di *outsourcing* (il 55,9% da società strumentale, il 5,9% da componente bancaria) sia come *facility management*<sup>39</sup> (4,4%). Oltre un quarto delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (17,6%) sia di *facility management* (10,3%). Residuale è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio (*insourcing*) le risorse IT (5,9%) (cfr. Figura 71).

<sup>39</sup> Software della banca gestito dall'*outsourcer* sui propri elaboratori.

Figura 71 - Modalità di gestione dell'IT delle banche



### 3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Nel 2014 il TCO delle 68 banche del campione individuale si è complessivamente attestato a 3.848 milioni di euro, mentre il valore del *cash out* è pari a 3.955 milioni di euro<sup>40</sup>.

Anche per le banche è stato utilizzato il modello di analisi dei costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”<sup>41</sup> adottato per i gruppi.

La quasi totalità delle banche (60 su 68) ha effettuato in modo puntuale<sup>42</sup> la distribuzione dei costi per aree tematiche, resa talvolta difficile dalla presenza di forme di *outsourcing* che non consentono una precisa imputazione della spesa IT alle singole aree.

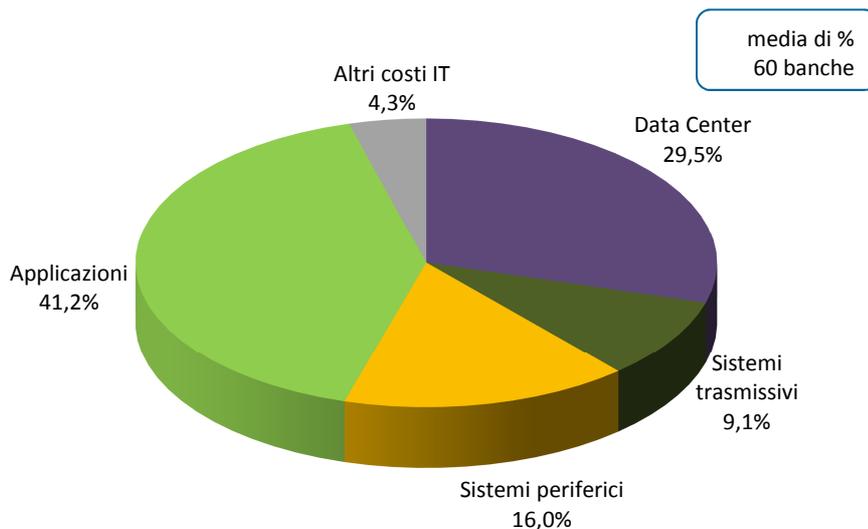
Con riferimento alle 60 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che le aree Applicazioni e *Data Center* assorbono complessivamente il 70,7% del totale dei costi IT (cfr. Figura 72); l'ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta confrontabile con quello riscontrato per i gruppi.

<sup>40</sup> Si segnala 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>41</sup> Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

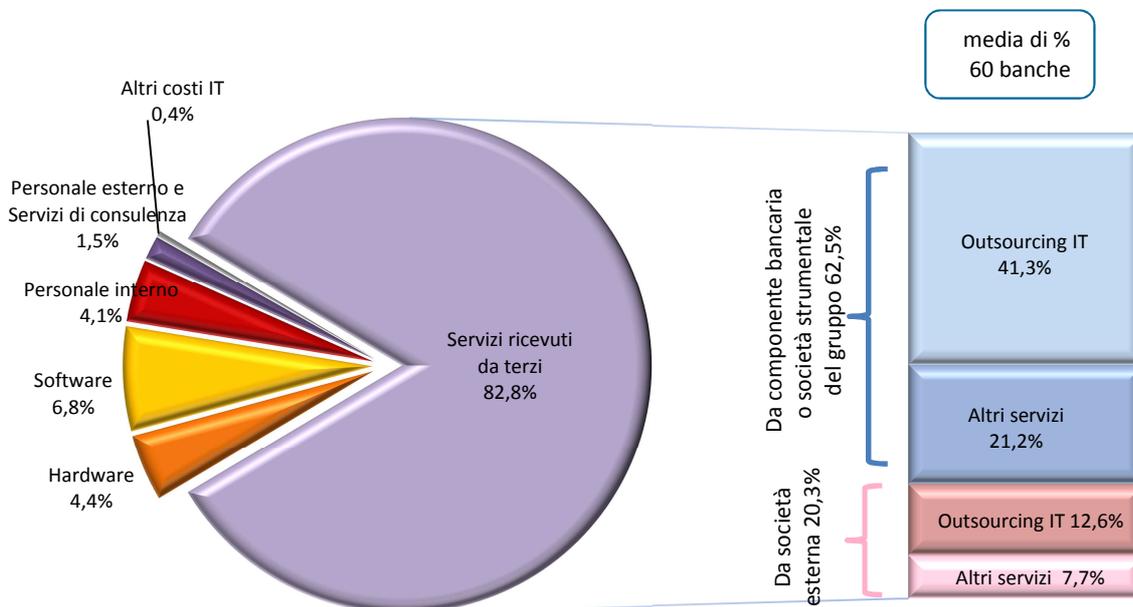
<sup>42</sup> Ovvero ha imputato alla voce “altri costi IT non classificabili” meno del 30% dei complessivi costi IT e ha effettuato una ripartizione dei costi sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

**Figura 72 - TCO delle banche per aree tematiche**



Applicando allo stesso campione l’analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si conferma la rilevanza dei rapporti di gruppo già osservata nella Figura 71: mediamente il 62,5% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, pari al 20,3%, è riconducibile a servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 73).

**Figura 73 - TCO delle banche per fattori produttivi**



### 3.3 Indicatori di costo IT

La consueta analisi dei costi IT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>43</sup> (cfr. Tabella 11).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci “costi IT”<sup>44</sup>, “cash out IT” e “numero dipendenti”<sup>45</sup>, i valori segnalati dalle singole banche nel questionario e, per le voci reddituali, il “numero di sportelli”<sup>46</sup>, il “numero dei rapporti di impieghi e depositi” e il “prodotto bancario lordo”, le segnalazioni di matrice effettuate alla Banca d’Italia.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività” e “telematiche”<sup>47</sup> rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all’interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener 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.

Infine, si fa presente che gli indicatori di costo di seguito riportati, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, 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>43</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

<sup>44</sup> Viene utilizzato l’importo al netto dei ricavi.

<sup>45</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

<sup>46</sup> Il valore preso a riferimento è la media dei valori trimestrali.

<sup>47</sup> Cfr. Note metodologiche, par. 4.3. - Campione delle banche individuali.

Tabella 11 - Indicatori: 68 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2014								Coefficienti di variazione 2014							
	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (12)	Piccole A (12)	Piccole B (13)	Minori (4)	Part. Oper. (9)	Telematiche (3)	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (12)	Piccole A (12)	Piccole B (13)	Minori (4)	Part. Oper. (9)	Telematiche (3)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,7	2,0	2,2	1,9	2,3	1,7	1,6	4,5	0,47	0,48	0,19	0,42	0,63	0,33	1,16	0,40
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,2	6,7	7,3	5,5	6,7	5,5	8,0	18,8	0,30	0,30	0,55	0,21	0,28	0,21	0,62	0,58
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,5	19,6	19,0	13,6	20,9	13,3	13,9	32,3	0,34	0,54	0,42	0,39	0,46	0,54	0,82	0,58
Costi IT/Costi operativi (%)	10,9	10,5	10,6	10,7	10,7	11,3	17,1	26,6	0,32	0,23	0,33	0,47	0,38	0,35	0,56	0,37
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	185,0	144,7	130,8	97,0	116,7	60,5	-	-	0,47	0,44	0,65	0,20	0,78	0,07	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	15,4	16,5	15,4	11,6	16,4	16,9	-	-	0,30	0,47	0,45	0,19	0,57	0,40	-	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,8	5,4	5,8	4,3	5,0	7,4	9,8	4,9	0,35	0,35	0,61	0,26	0,76	0,79	0,60	0,57
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	0,9	1,1	1,0	1,2	0,9	1,3	2,9	0,52	0,31	0,33	0,31	0,76	0,44	0,80	0,57
Altri indicatori	Medie 2014								Coefficienti di variazione 2014							
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,3	3,0	3,3	3,4	3,4	3,2	2,8	2,6	0,20	0,33	0,22	0,29	0,40	0,44	0,90	0,19
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,8	1,1	1,2	1,5	1,1	1,4	1,3	0,9	0,43	0,37	0,25	0,28	0,31	0,32	0,76	0,60
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,5	1,9	2,2	2,0	2,3	1,8	1,6	1,7	0,21	0,34	0,26	0,37	0,44	0,65	1,17	0,03
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	9,7	7,1	7,1	6,1	6,7	11,9	-	-	0,30	0,22	0,44	0,27	0,68	0,64	-	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	114,3	67,2	59,8	50,5	43,9	28,3	-	-	0,50	0,17	0,57	0,24	0,49	0,18	-	-

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

---

## Capitolo 4. Note metodologiche

### 4.1 Generalità

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

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel successivo paragrafo 4.2, quella impiegata nell'analisi del campione di banche individuali è descritta nel paragrafo 4.3.

Le elaborazioni relative alla ripartizione della spesa IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale della spesa IT sostenuta da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %"). Dall'analisi per aree tematiche vengono esclusi i gruppi che hanno imputato alla voce "altri costi IT non classificabili" più del 30% dei complessivi costi IT o che, comunque, hanno effettuato una ripartizione non sufficientemente dettagliata per garantire una significativa rappresentazione del fenomeno.

Il calcolo degli indicatori di costo IT, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza o dai bilanci riclassificati (limitatamente ai gruppi), 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.

Le percentuali di gruppi o banche indicate nelle rappresentazioni grafiche ("% di gruppi" o "% di banche") sono calcolate rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite; in tal caso viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

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%.

### 4.2 Campione dei gruppi bancari

Per l'esercizio 2014 su un insieme di gruppi bancari, opportunamente selezionati fra i primi gruppi bancari per totale attivo sulla base di criteri di omogeneità operativa, hanno aderito all'indagine 23 gruppi. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing* IT), 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 stato utilizzato lo stesso criterio adottato nel precedente esercizio<sup>48</sup>.

Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2014 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 8 gruppi Medi A, 5 gruppi Medi B (in totale 13 gruppi Medi) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 12).

La classificazione per modello organizzativo di *sourcing* IT si basa esclusivamente sulle risposte della capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria, società strumentale di gruppo, società esterna) è affidata la gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base delle risposte fornite, i 23 gruppi del campione esaminato sono stati così distribuiti: 9 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria<sup>49</sup>, 8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo e 6 gruppi con gestione IT presso una società esterna (cfr. Tabella 13). I gruppi appartenenti alle prime due categorie sono considerati in *insourcing*, quelli appartenenti alla terza sono considerati in *outsourcing* o *full outsourcing*.

Nella Rilevazione il riferimento al gruppo bancario assume significati diversi a seconda delle componenti del gruppo considerate. Con il termine “gruppo” o anche “gruppo CIPA” si indica la realtà del gruppo all’interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria (c.d. perimetro CIPA). Con il termine “gruppo aziendale” si indica il gruppo CIPA più le componenti nazionali non bancarie (es: società assicurative, finanziarie). Con il termine “gruppo aziendale esteso” si indica il gruppo aziendale più le eventuali componenti estere. Le analisi sui gruppi riportate nella Rilevazione fanno riferimento, salvo diversa indicazione, al perimetro CIPA.

Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 15 a Tabella 22).

<sup>48</sup> Il criterio prevede l’utilizzo, come parametro dimensionale, del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Pertanto le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi A** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 35 miliardi;
- **Medi B** per totale attivo ≤ 35 miliardi e > 16 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 16 miliardi.

Per il presente esercizio il “Totale attivo” è riferito al 30.06.2014.

<sup>49</sup> In tale categoria sono stati inclusi anche i gruppi che si avvalgono di servizi esterni di *facility management*.

### 4.2.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione**

5 gruppi Principali	
<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 – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
8 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3030</b>	Gruppo bancario DEXIA Crediop
<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 Crédit Agricole
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
5 gruppi Medi B	
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
5 gruppi Altri	
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
<b>20052</b>	Gruppo bancario Unipol Banca

## 4.2.2 Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

**Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT**

9 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3030</b>	Gruppo bancario DEXIA Crediop
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
<b>10631</b>	Gruppo bancario Mediobanca
8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
6 gruppi con gestione IT presso una società esterna	
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5035</b>	Gruppo bancario Veneto Banca
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6085</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
<b>6270</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
<b>20052</b>	Gruppo bancario Unipol Banca

### 4.3 Campione delle banche individuali

Per garantire la continuità delle analisi, anche per la Rilevazione economica 2014 sono stati mantenuti gli stessi criteri di classificazione utilizzati negli anni precedenti<sup>50</sup>, lasciando inalterati i *peer group* impiegati per il calcolo degli indicatori e delle ripartizioni del TCO.

Al fine di migliorare la comparabilità dei dati si è inoltre proceduto, come nel passato, a ricollocare un esiguo numero di banche sulla base di criteri dimensionali appositamente individuati (fondi intermediati, sportelli e dipendenti) e tipologia di operatività.

La classe “a particolare operatività” - in cui confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate - comprende le banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell'*investment banking* e nel credito al consumo. Tale classe è stata ulteriormente suddivisa in due sottoclassi per prevalente tipologia operativa (“*Private e Investment Banking*” e “*Varie*”).

La classe “telematiche” comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui il canale internet riveste un ruolo prevalente.

In sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi: “Maggiori”, “Grandi”, “Medie”, “Piccole A”, “Piccole B”, “Minori”, “A particolare operatività” (distinte nelle sottoclassi “*Private e Investment Banking*” e “*Varie*”) e “Telematiche” (cfr. Tabella 14).

Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 23 a Tabella 30 in Appendice).

---

<sup>50</sup>Tali criteri fanno riferimento alla classificazione delle banche riportata nell'Appendice della Relazione annuale della Banca d'Italia fino al 2011. A partire dalla Relazione annuale del 2012 tale classificazione è stata rivista con l'introduzione del criterio che assegna alle banche appartenenti a gruppi bancari la stessa classe del gruppo di appartenenza.

### 4.3.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione**

5 banche Maggiori	
1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
5034	Banco Popolare
10 banche Grandi	
1010	Banco di Napoli
3032	Credito Emiliano
3104	Deutsche Bank
3111	UBI Banca
5035	Veneto Banca
5387	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5428	Banca Popolare di Bergamo
5584	Banca Popolare di Milano
5728	Banca Popolare di Vicenza
6230	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
12 banche Medie	
1015	Banco di Sardegna
3067	Banca Carime
3127	Unipol Banca
3500	Banco di Brescia
5048	Banca Popolare Commercio e Industria
5216	Credito Valtellinese
5308	Banca Popolare di Ancona
5696	Banca Popolare di Sondrio
6160	Banca CR Firenze
6175	Banca CARIGE
6225	Cassa di Risparmio del Veneto
6906	Banca Regionale Europea
12 banche Piccole A	
3268	Banca Sella

- 3440** Banco di Desio e della Brianza
- 5748** Banca dell'Adriatico
- 5787** Banca Apulia
- 6010** Carispa di Forlì e della Romagna
- 6085** Cassa di Risparmio di Asti
- 6120** Cassa di Risparmio di Cesena
- 6270** Cassa di Risparmio di Ravenna
- 6315** Casse di Risparmio dell'Umbria
- 6340** Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
- 6385** Cassa di Risparmio in Bologna
- 10631** Mediobanca – Banca di Credito Finanziario

#### **13 banche Piccole B**

- 3240** Banca di Trento e Bolzano
- 3244** Banca di Valle Camonica
- 3311** Banca Sella Holding
- 3332** Banca Passadore & C.
- 3359** Banca Prossima
- 5132** Banca Nuova
- 5676** Banca di Sassari
- 6065** Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
- 6145** Cassa di Risparmio di Fano
- 6260** Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia
- 6280** Cassa di Risparmio di Rieti
- 6930** Banca Monte Parma
- 10643** Mps Capital Services Banca per le Imprese

#### **4 banche Minori**

- 3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 5204** Banca Popolare di Mantova
- 6130** Cassa di Risparmio di Civitavecchia
- 3110** Farbanca

#### **4 banche a Particolare Operatività - Private e Investment Banking**

- 3045** Banca Akros
- 3083** UBI Banca Private Investment
- 3239** Intesa Sanpaolo Private Banking
- 3296** Banca Fideuram

### 5 banche a Particolare Operatività - Varie

**3030** Dexia Crediop

**3210** Mps Leasing Factoring

**3249** Banca IMI

**10637** Mediocredito Italiano

**10639** UniCredit Credit Management Bank

### 3 banche Telematiche

**3015** Fincobank

**3062** Banca Mediolanum

**3165** IWBank

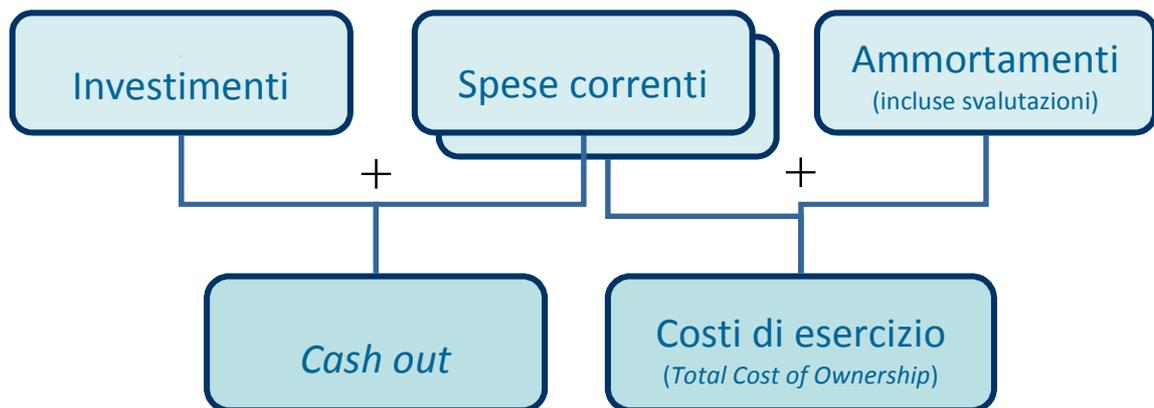
## 4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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 74 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT.

**Figura 74 - Rapporti tra le tipologie di costi IT**



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.

### 4.4.1 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 di proprietà dell'istituto gestito dal fornitore ed eseguito sui propri elaboratori), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

### 4.4.2 Aree tematiche

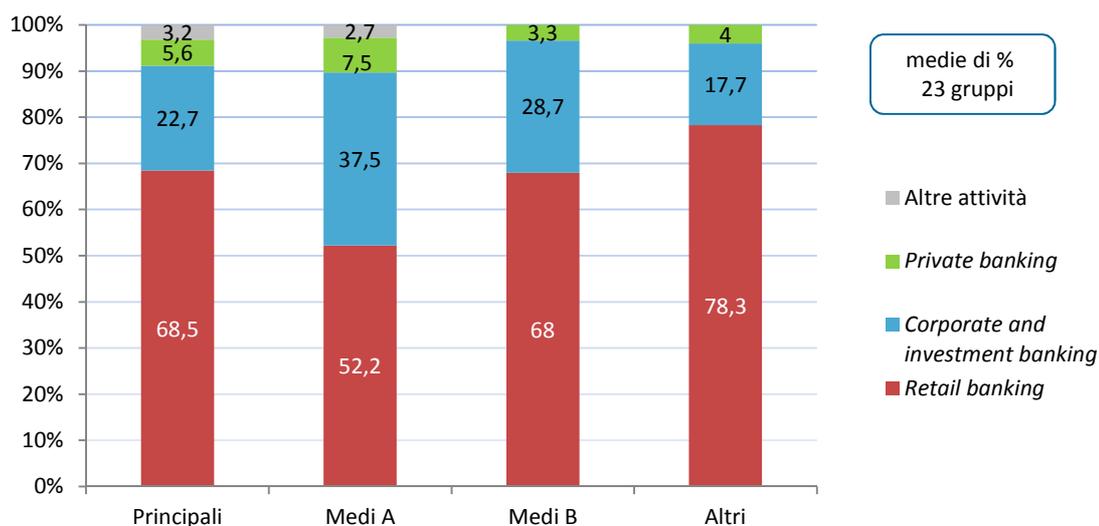
Le aree tematiche individuate sono:

- **Data Center:** includono *mainframe* (elaboratori centrali e unità di *input/output* centralizzate) e *server farm* (insieme di *server* accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da *mainframe*);

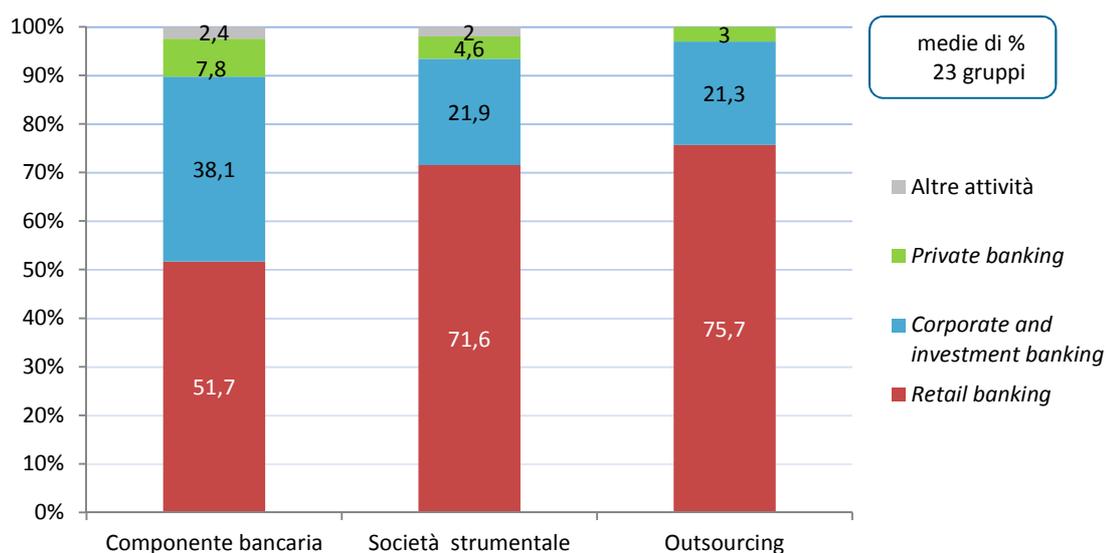
- **Sistemi trasmissivi:** includono le reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l'esterno della banca), la fonia fissa (incluso il VoIP) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** includono i sistemi distribuiti (sistemi al minimo 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.

Per semplicità di esposizione, in alcune analisi di maggior dettaglio, con il termine “aree tematiche” si fa riferimento direttamente ai singoli ambiti che compongono le aree stesse (ad esempio, *Mainframe* e *Server farm* sono considerate aree tematiche dell'area *Data Center*).

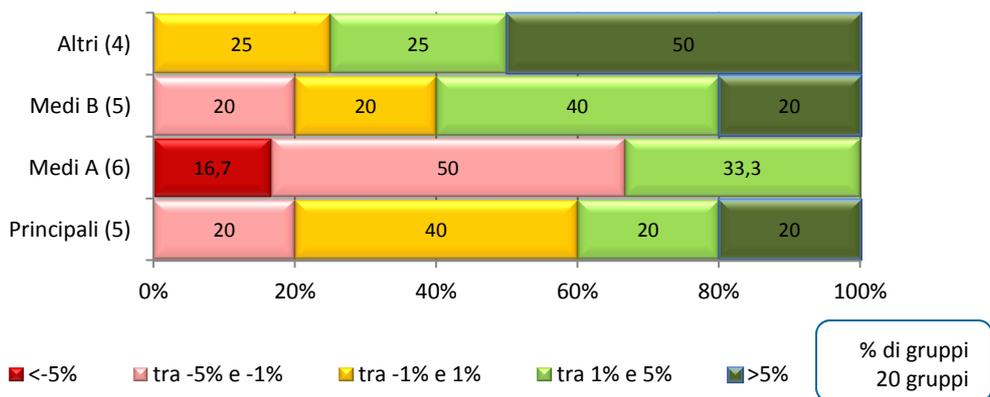
**Figura 75 - Attività bancaria per classe dimensionale**



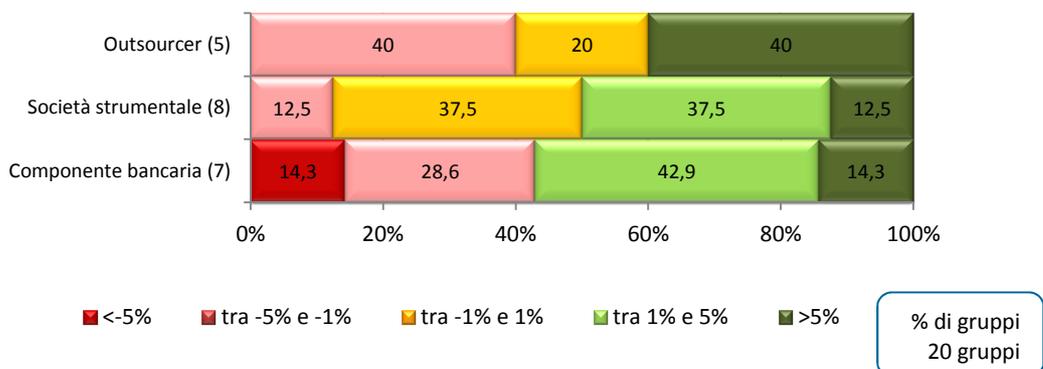
**Figura 76 - Attività bancaria per modello organizzativo di sourcing IT**



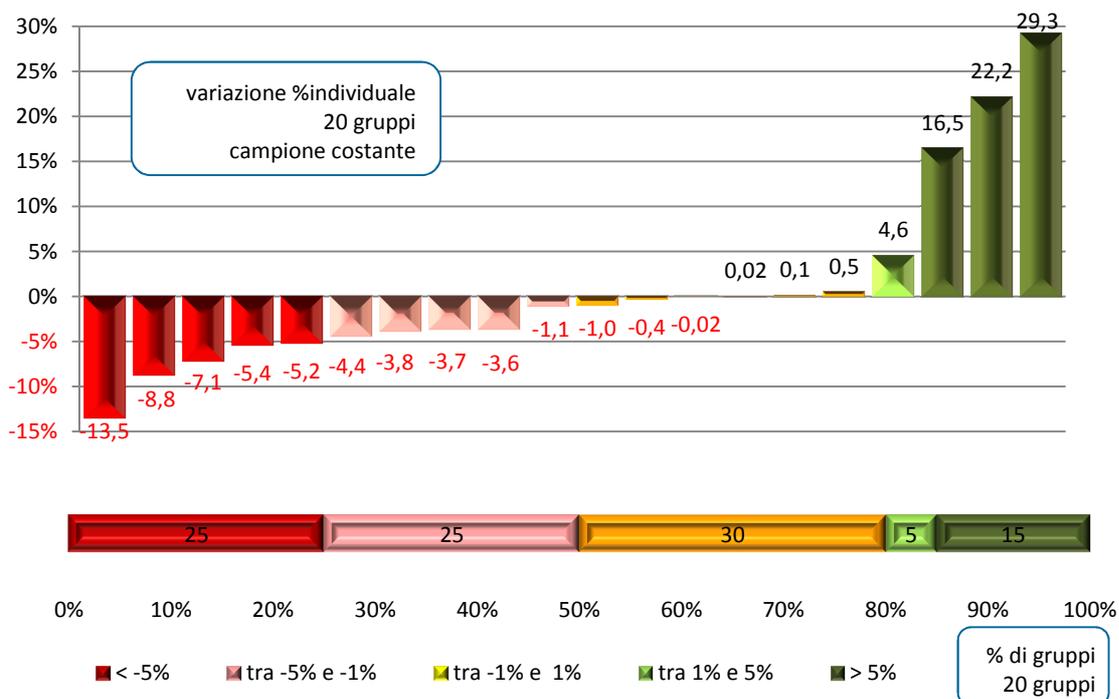
**Figura 77 - Fasce di variazione 2014/2013 del TCO per classe dimensionale**



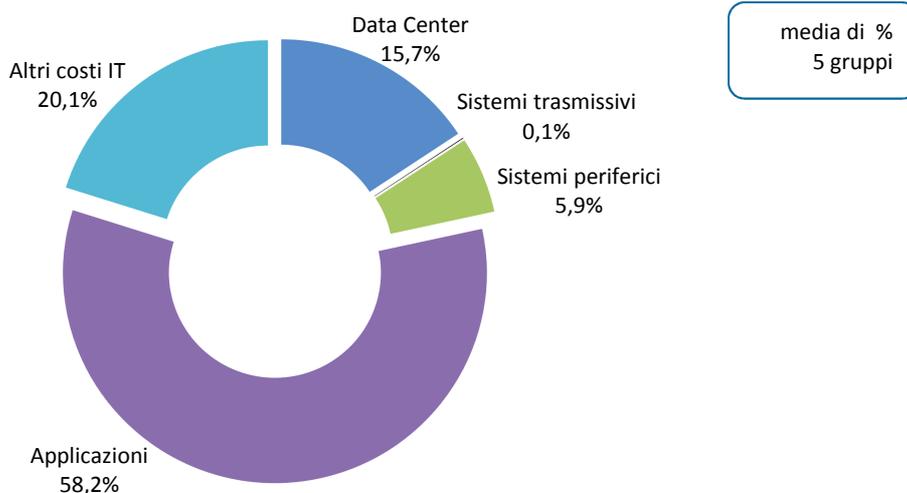
**Figura 78 - Fasce di variazione 2014/2013 del TCO per modello organizzativo di sourcing IT**



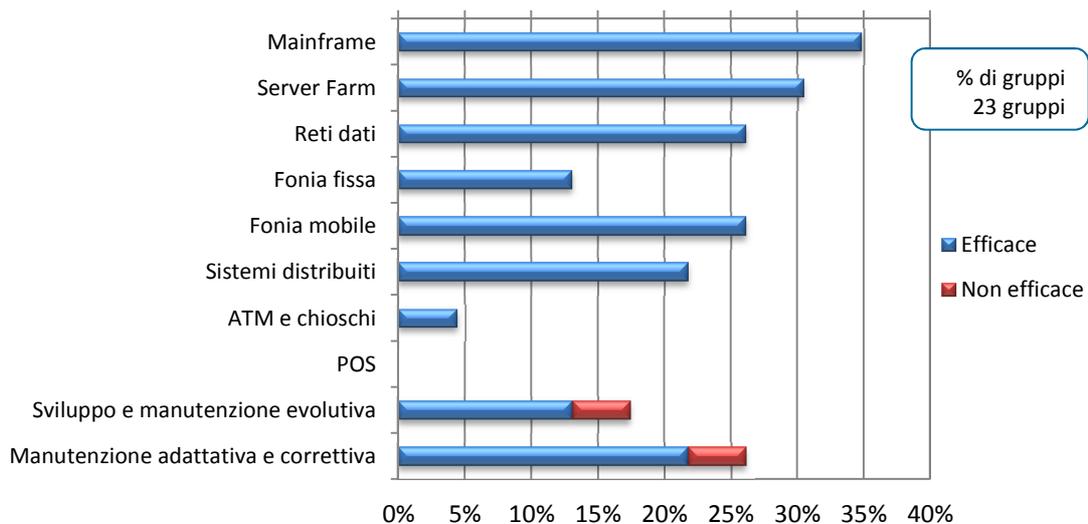
**Figura 79 - Variazione tra previsione e consuntivo 2014 del TCO individuale**



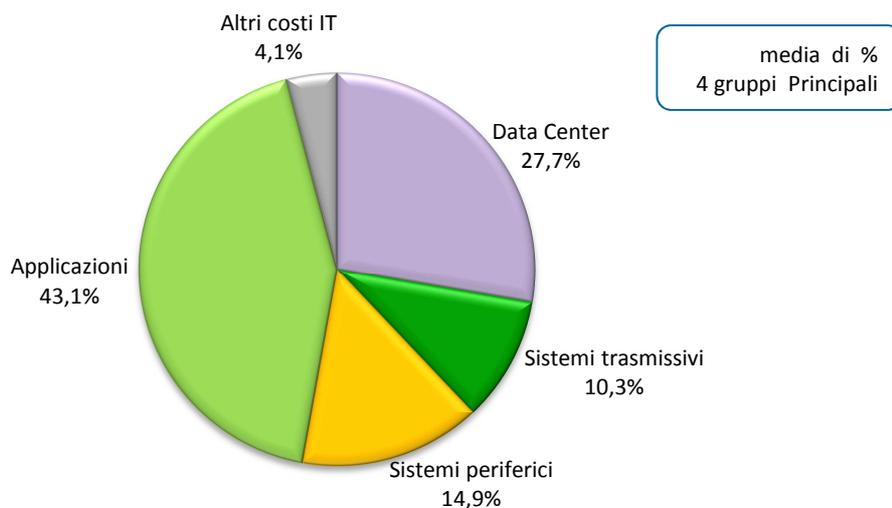
**Figura 80 - Ripartizione media dei costi di integrazione per aree tematiche**



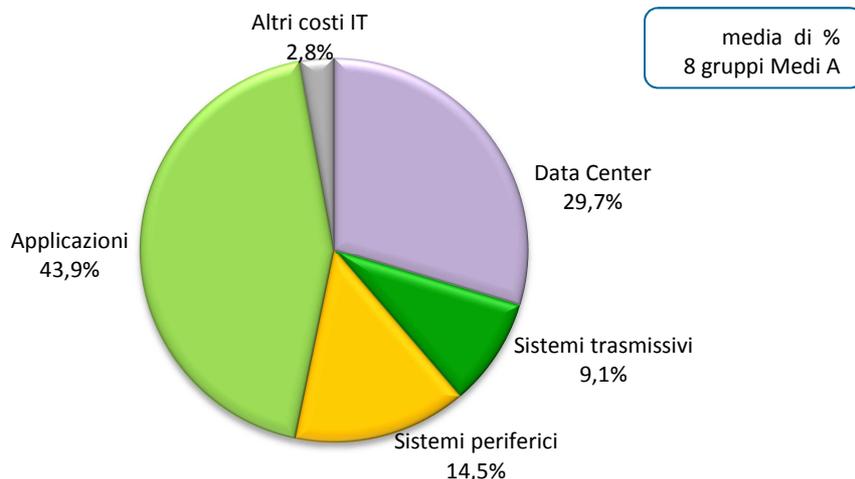
**Figura 81 - Efficacia dell'azione di Razionalizzazione di prodotti, servizi e consumi IT**



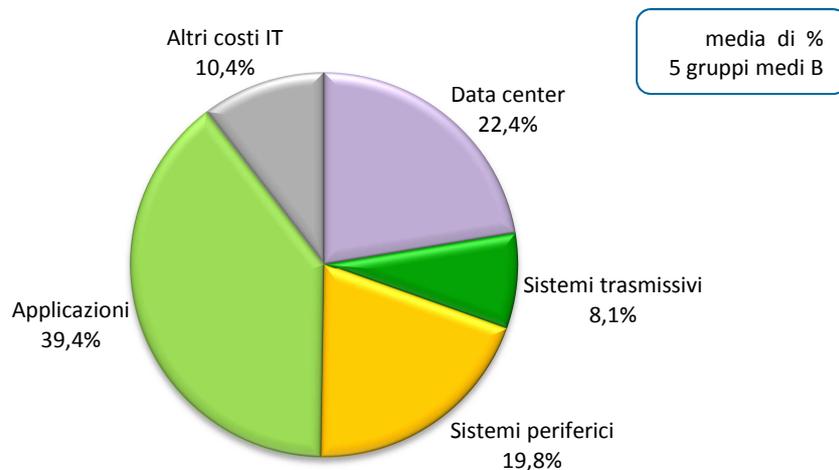
**Figura 82 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali**



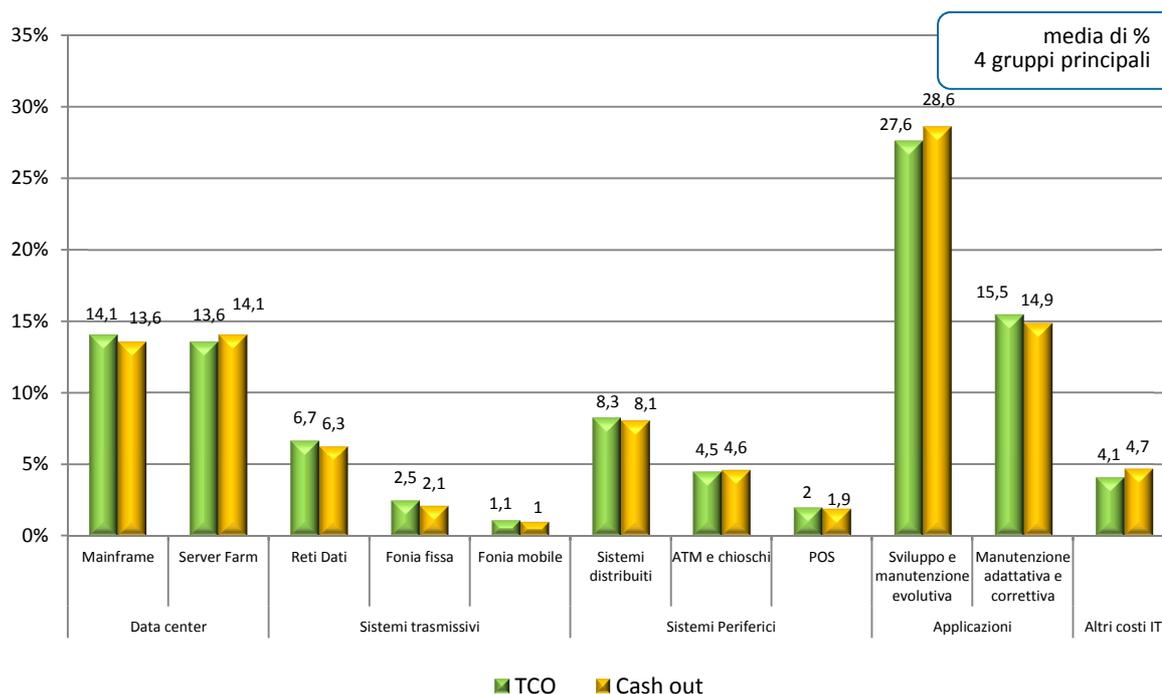
**Figura 83 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A**



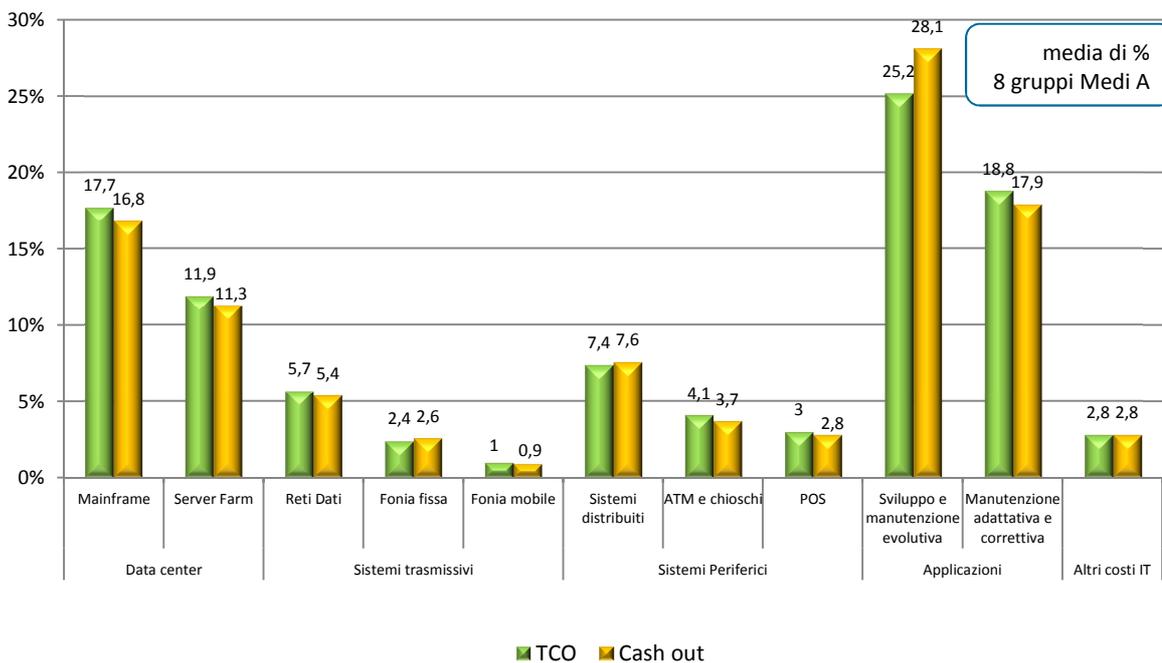
**Figura 84 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B**



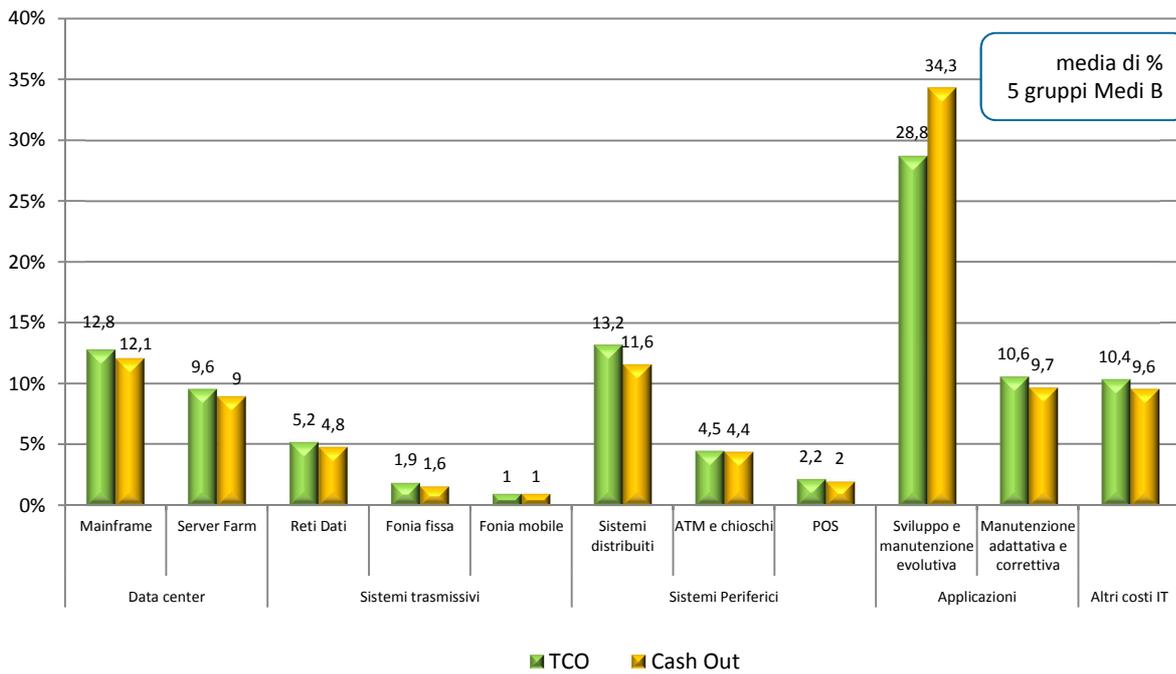
**Figura 85 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Principali**



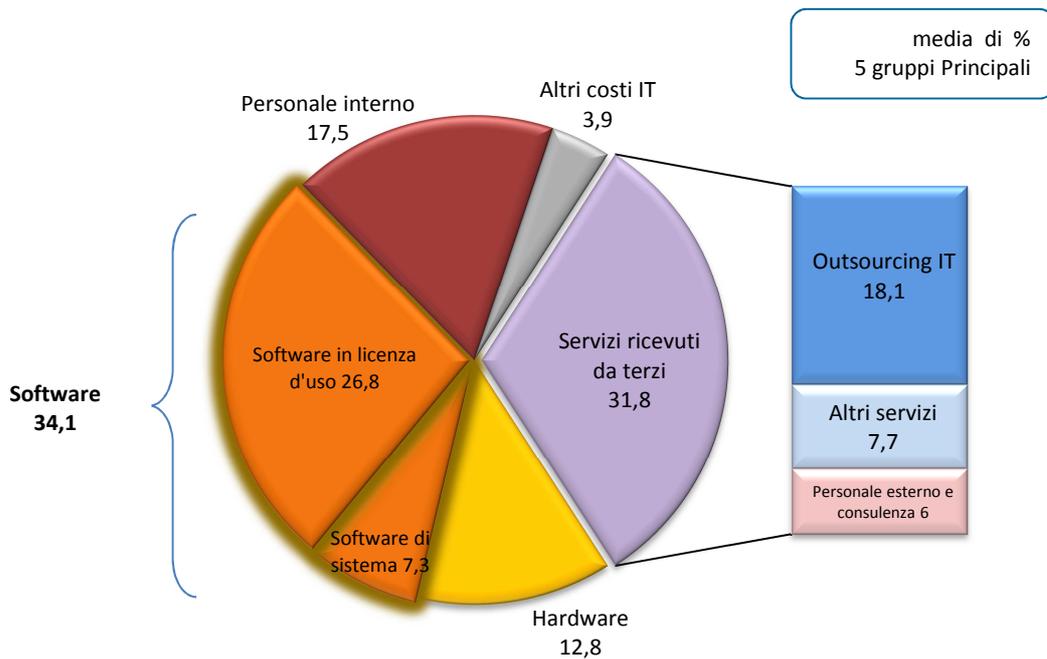
**Figura 86 - Confronto tra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi A**



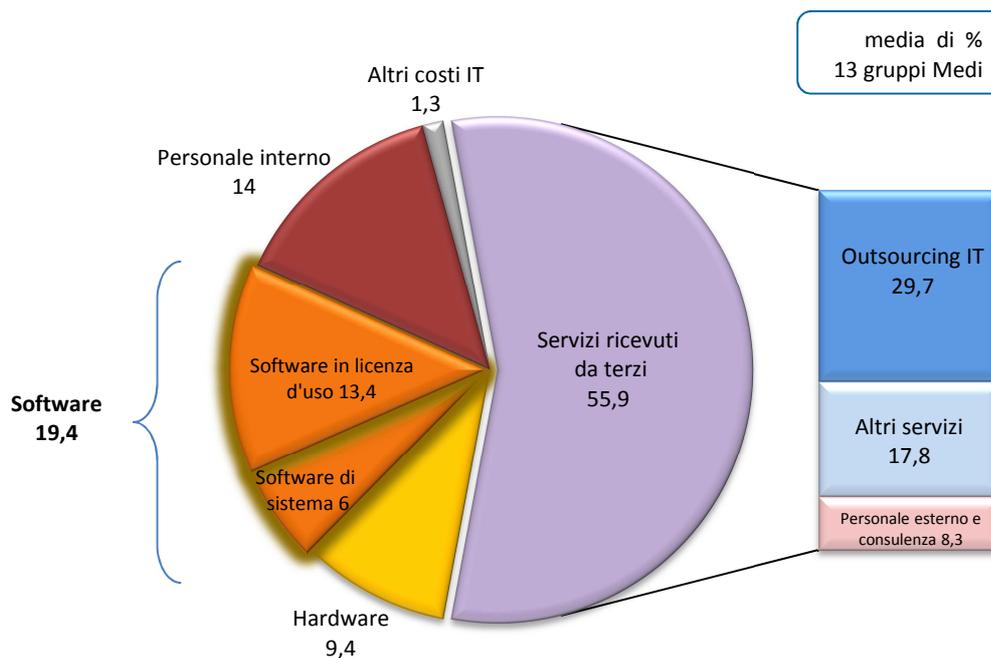
**Figura 87 - Confronto fra TCO e cash out IT per aree tematiche: gruppi Medi B**



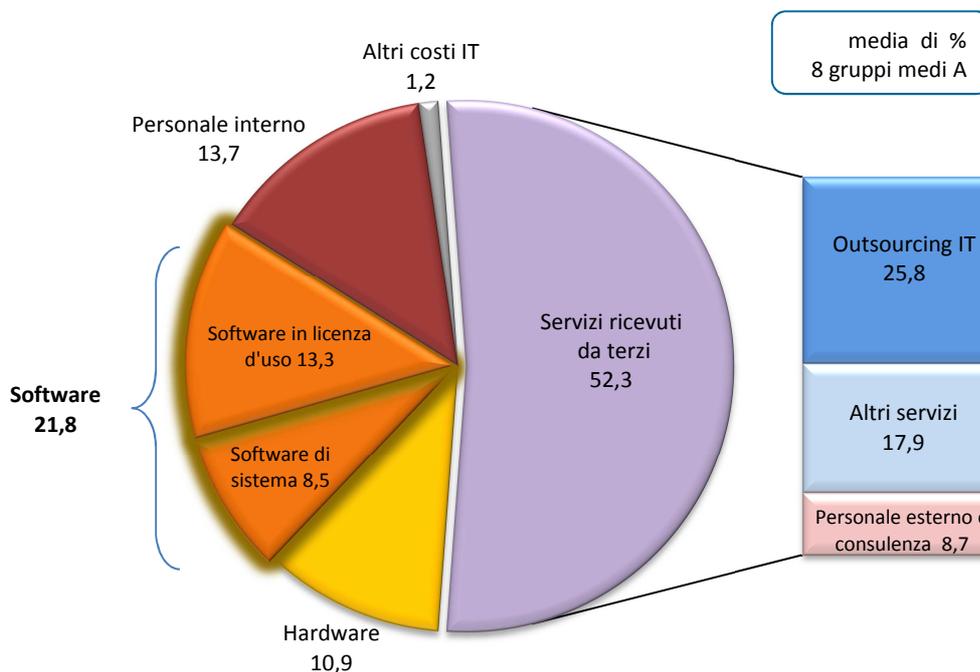
**Figura 88 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali**



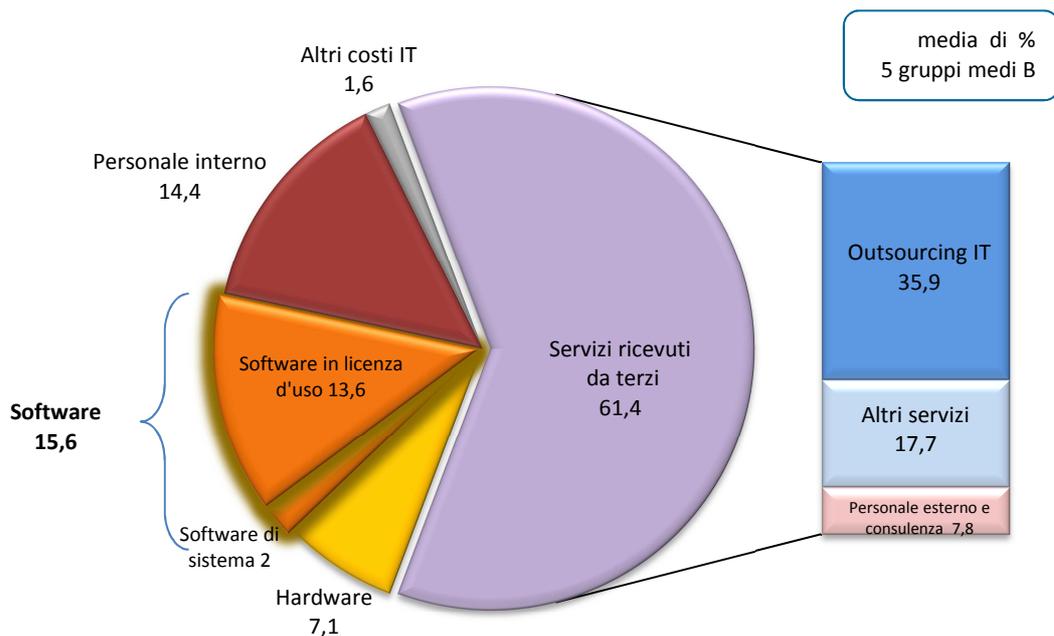
**Figura 89 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi**



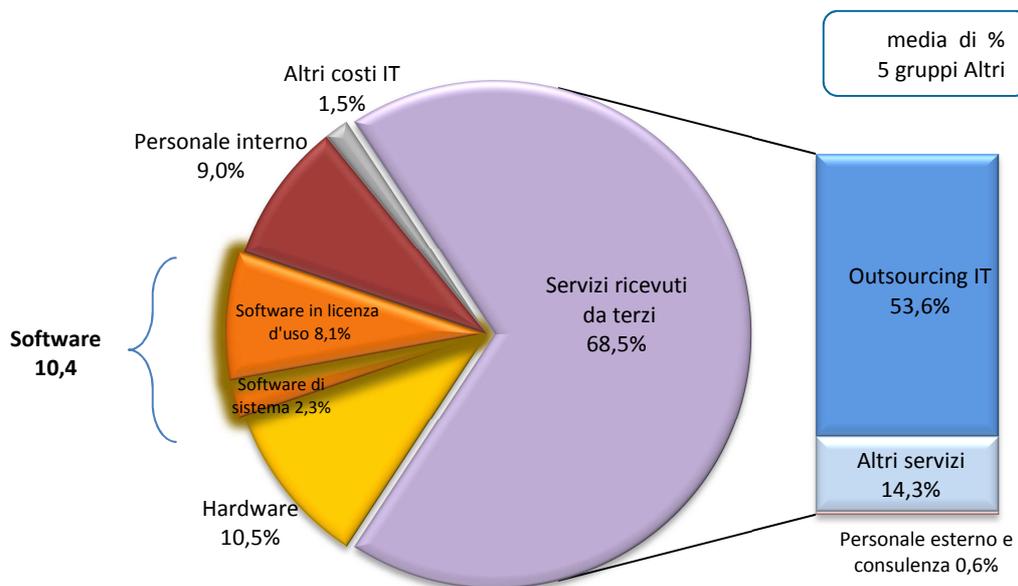
**Figura 90 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi A**



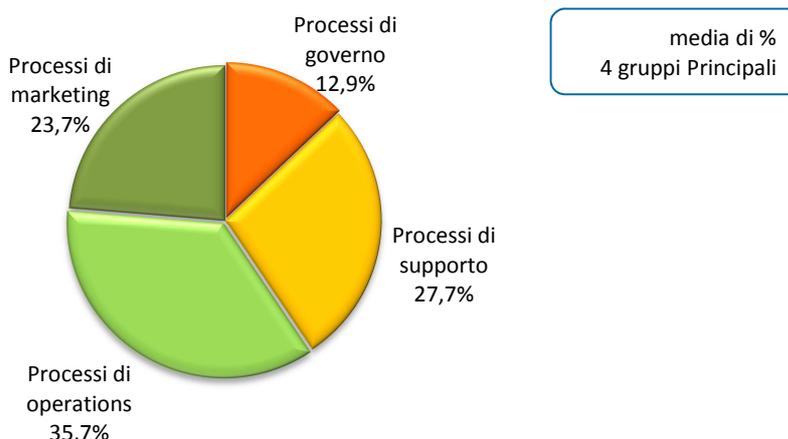
**Figura 91 - TCO per fattori produttivi: gruppi Medi B**



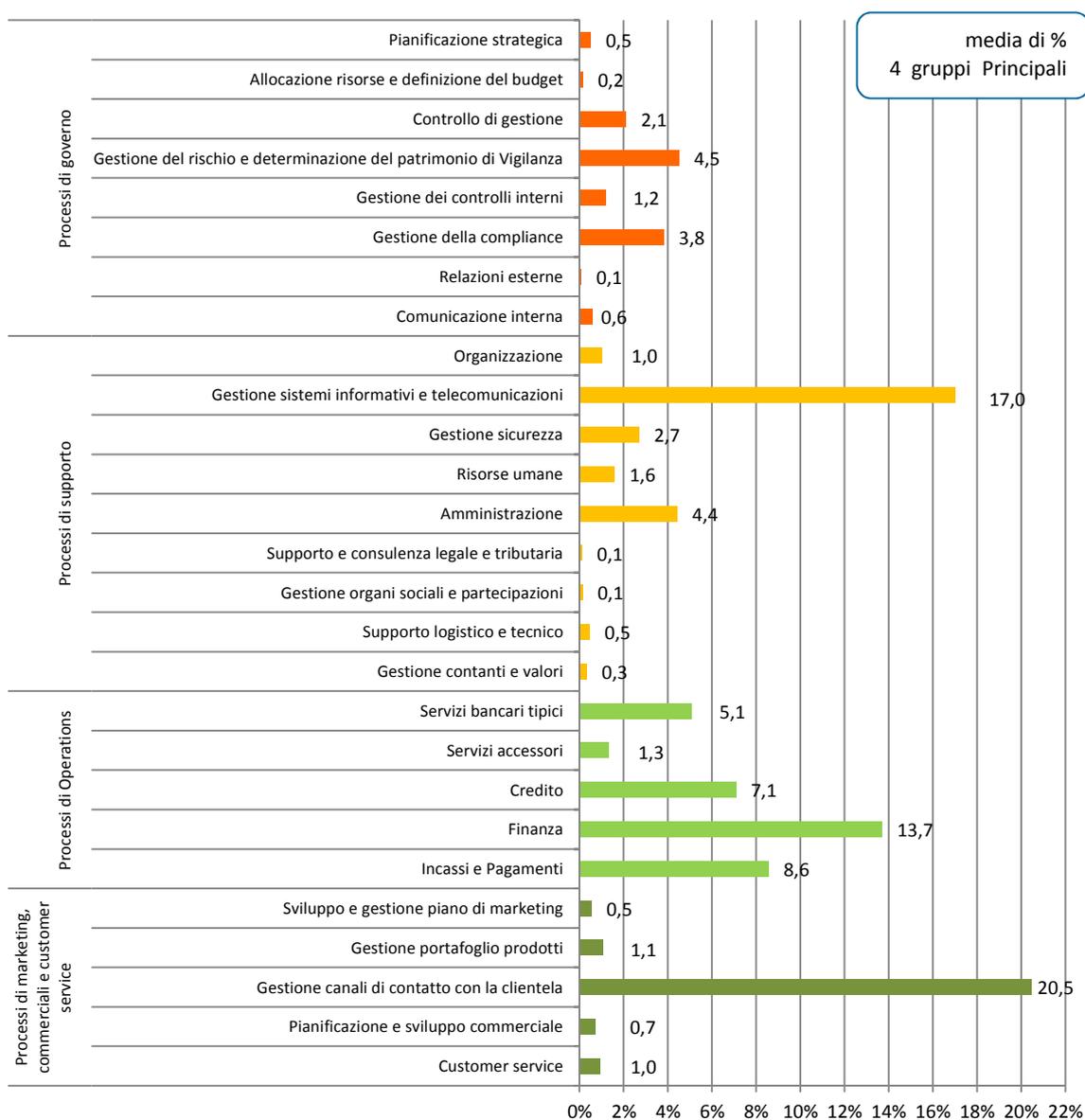
**Figura 92 - TCO per fattori produttivi: gruppi Altri**



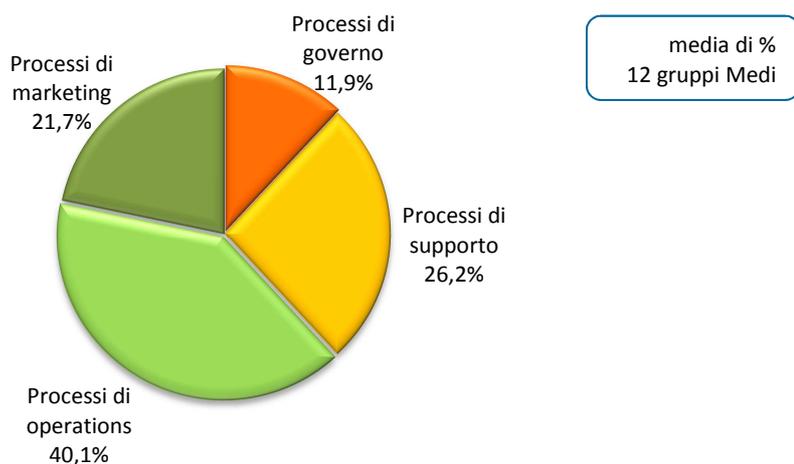
**Figura 93 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Principali**



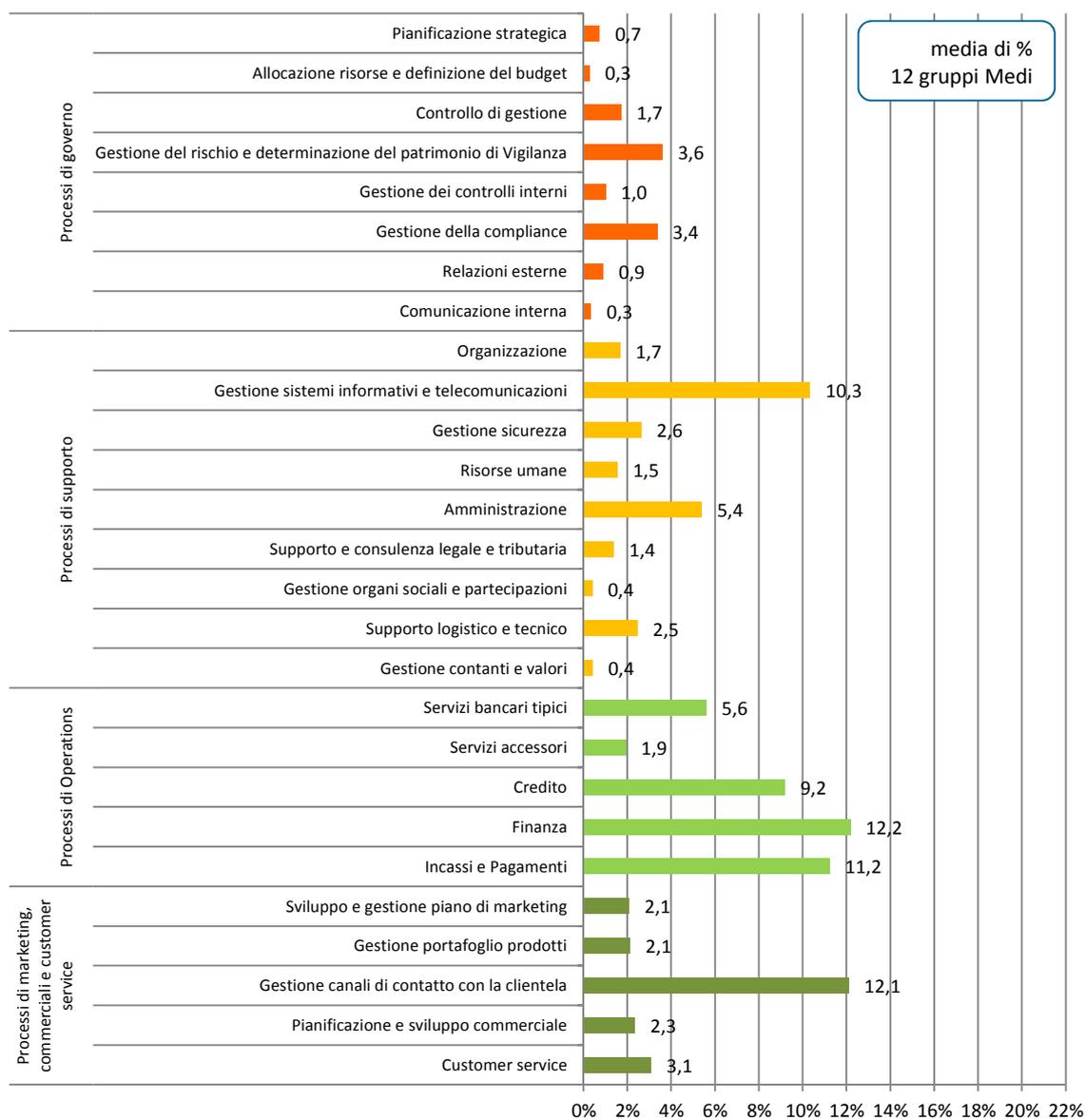
**Figura 94 - Cash out IT per processi: gruppi Principali**



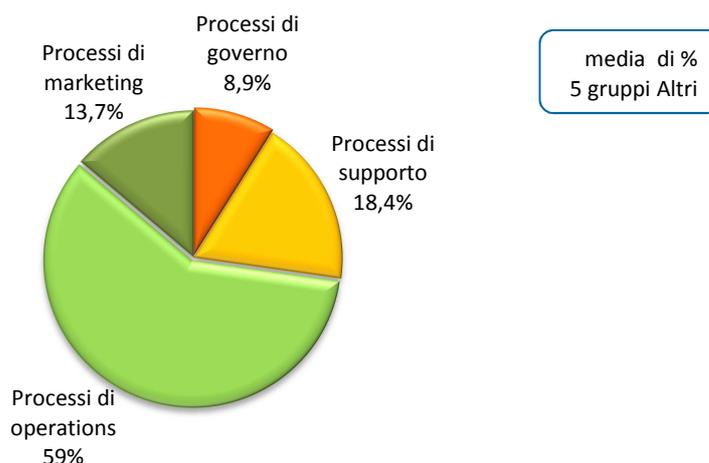
**Figura 95 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Medi**



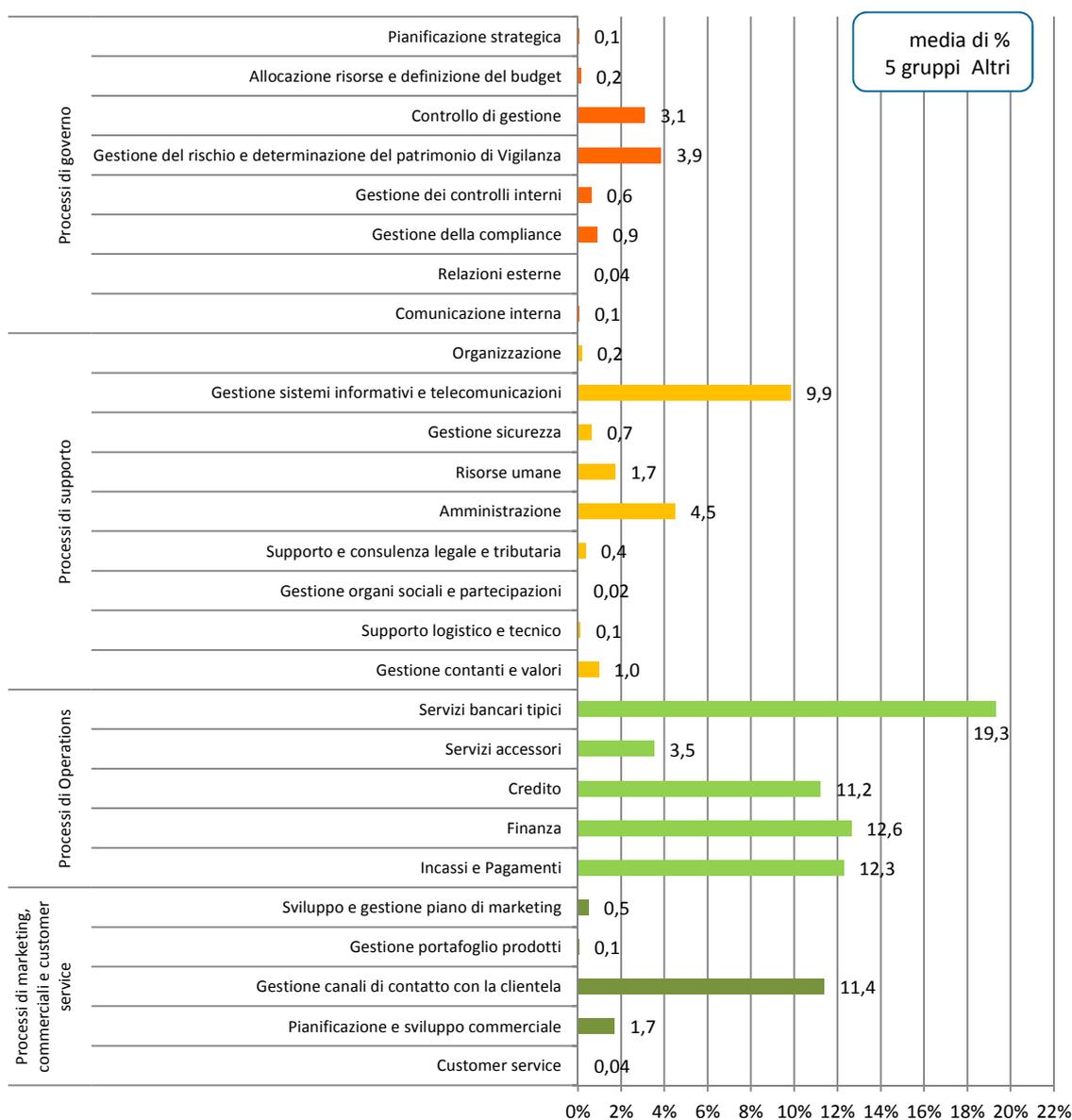
**Figura 96 - Cash out IT per processi: gruppi Medi**



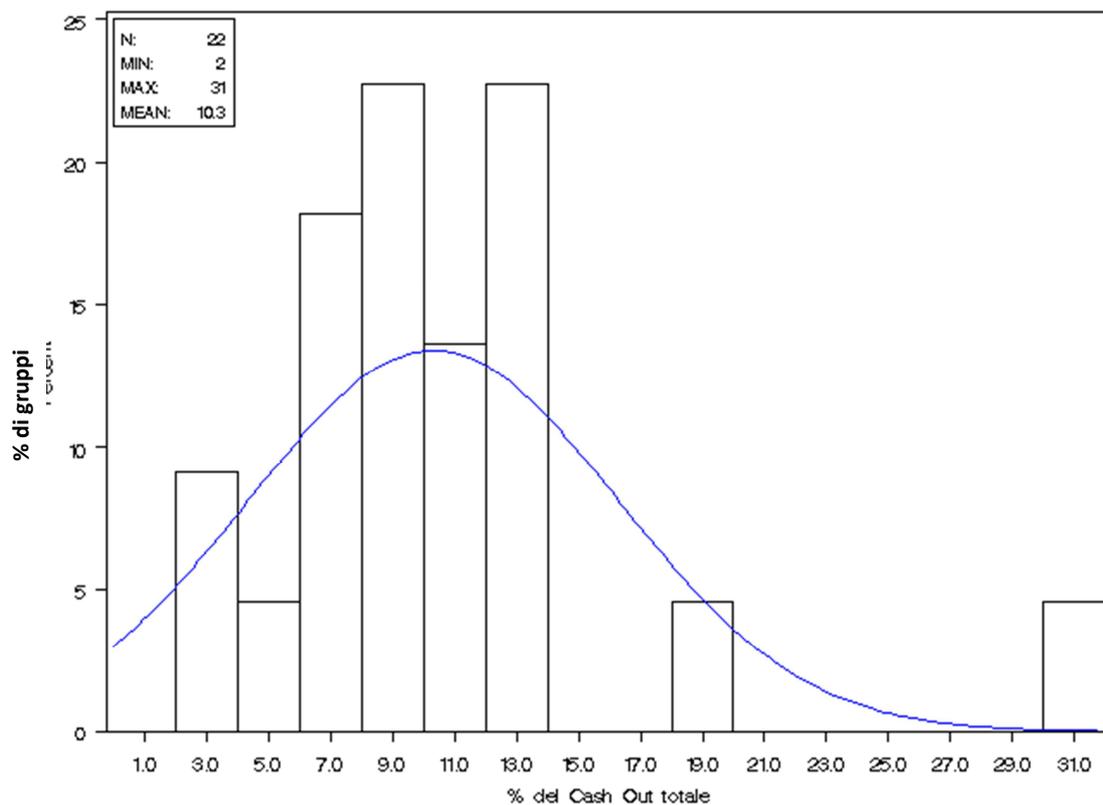
**Figura 97 - Cash out IT per aree funzionali: gruppi Altri**



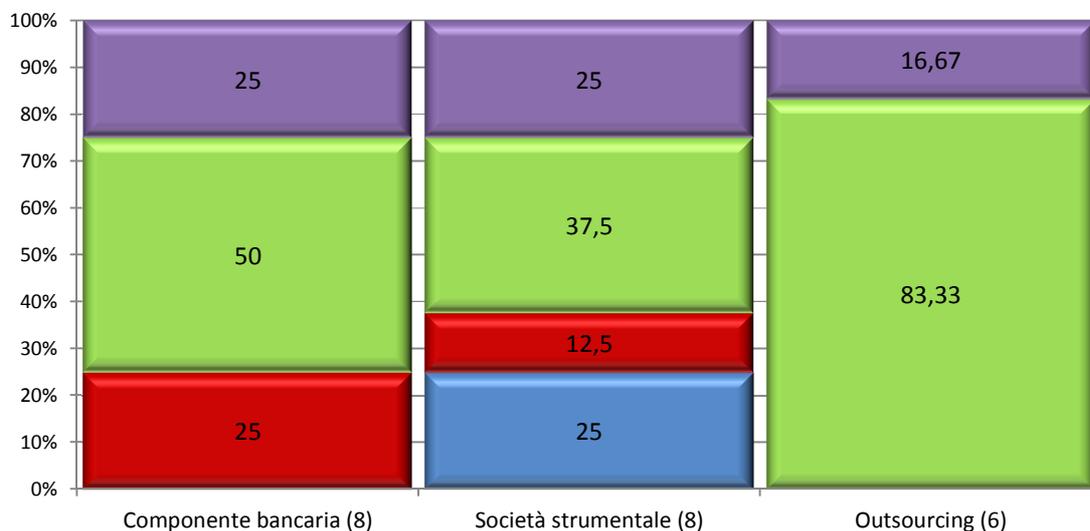
**Figura 98 - Cash out IT per processi: gruppi Altri**



**Figura 99 - Distribuzione percentuale dei gruppi in base al *cash out* IT per la *compliance***



**Figura 100 - Modalità di gestione dei POS per modello organizzativo di *sourcing***



- Presso un outsourcer esterno, senza visibilità dei costi
- Presso un outsourcer esterno, con visibilità dei costi
- Presso una società strumentale che opera specificamente sui PoS
- Presso la società strumentale che eroga gli altriservizi IT

% di gruppi  
22 gruppi

**Figura 101 - Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica**

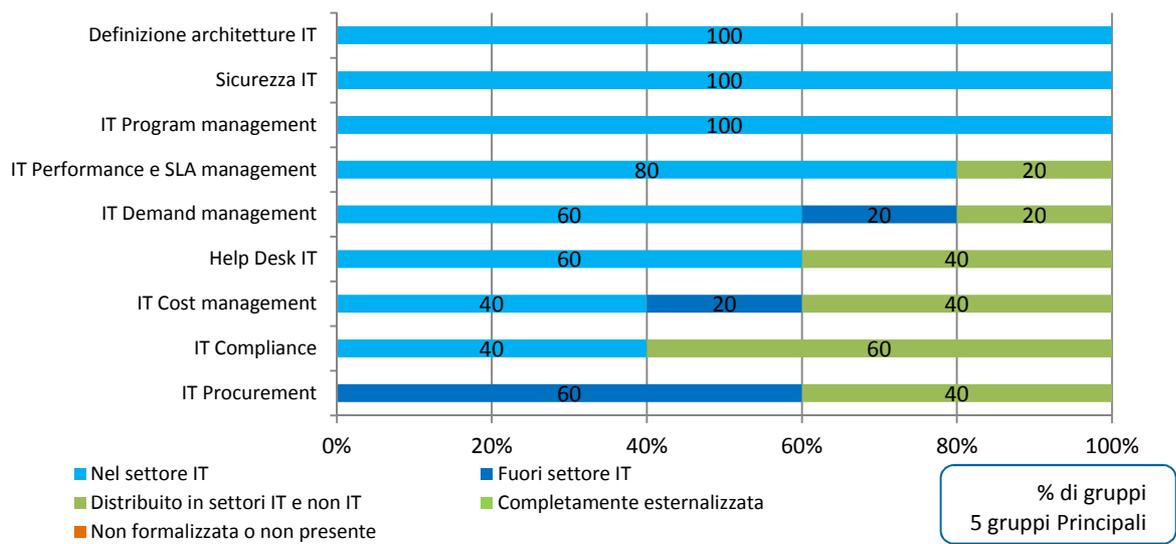
Presso componente bancaria	Prevalente	Secondario	Equamente ripartito	Residuale o non presente
<b>Mainframe</b>	10%	10%	0%	80%
<b>Server farm</b>	15%	10%	10%	65%
<b>Reti dati</b>	15%	15%	5%	65%
<b>Fonia fissa</b>	15%	10%	10%	65%
<b>Fonia mobile</b>	25%	5%	0%	70%
<b>Sistemi distribuiti</b>	10%	20%	10%	60%
<b>ATM e chioschi</b>	15%	15%	0%	70%
<b>POS</b>	0%	5%	0%	95%
<b>Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni</b>	30%	15%	0%	55%
<b>Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni</b>	30%	15%	0%	55%

Presso società strumentale	Prevalente	Secondario	Equamente ripartito	Residuale o non presente
<b>Mainframe</b>	30%	15%	0%	55%
<b>Server farm</b>	40%	10%	0%	50%
<b>Reti dati</b>	35%	10%	0%	55%
<b>Fonia fissa</b>	40%	5%	0%	55%
<b>Fonia mobile</b>	40%	5%	0%	55%
<b>Sistemi distribuiti</b>	45%	5%	0%	50%
<b>ATM e chioschi</b>	30%	10%	0%	60%
<b>POS</b>	25%	0%	0%	75%
<b>Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni</b>	35%	5%	5%	55%
<b>Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni</b>	35%	5%	5%	55%

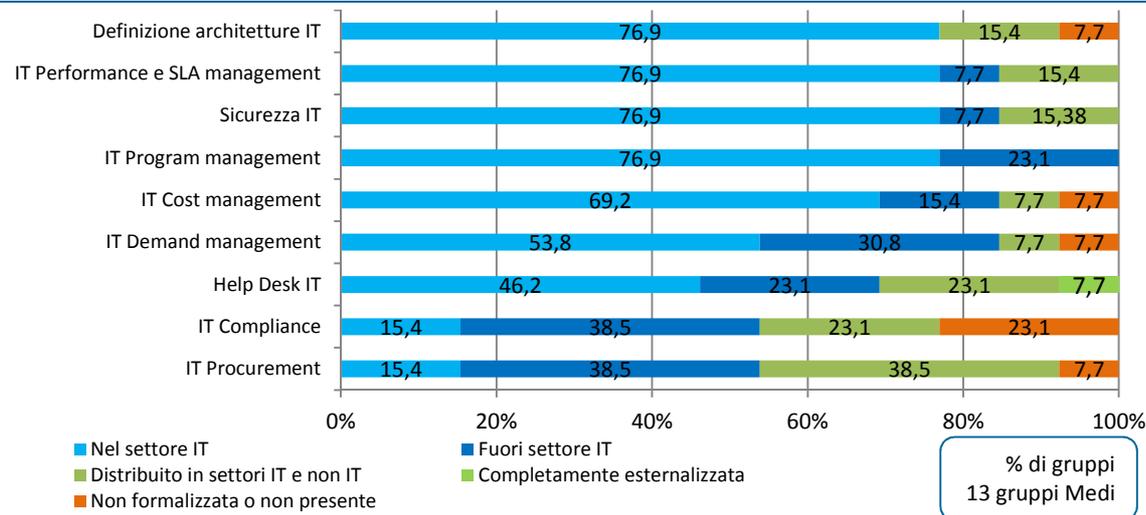
Presso outsourcer	Prevalente	Secondario	Equamente ripartito	Residuale o non presente
<b>Mainframe</b>	55%	5%	0%	40%
<b>Server farm</b>	35%	15%	10%	40%
<b>Reti dati</b>	45%	10%	5%	40%
<b>Fonia fissa</b>	35%	15%	10%	40%
<b>Fonia mobile</b>	35%	5%	0%	60%
<b>Sistemi distribuiti</b>	35%	10%	10%	45%
<b>ATM e chioschi</b>	55%	10%	0%	35%
<b>POS</b>	75%	5%	0%	20%
<b>Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni</b>	30%	25%	5%	40%
<b>Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni</b>	30%	35%	5%	30%

% di gruppi  
20 gruppi

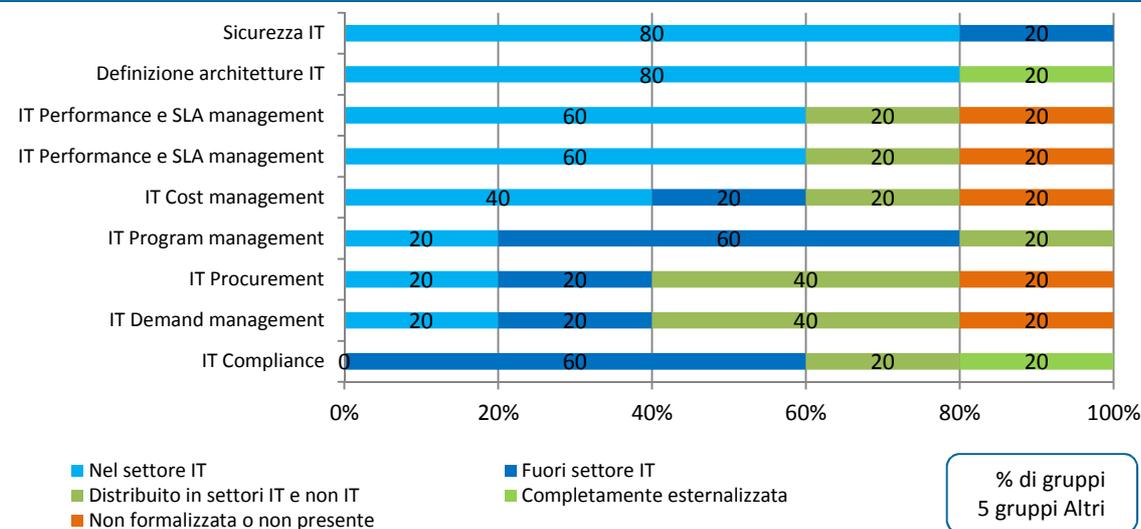
**Figura 102 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Principali**



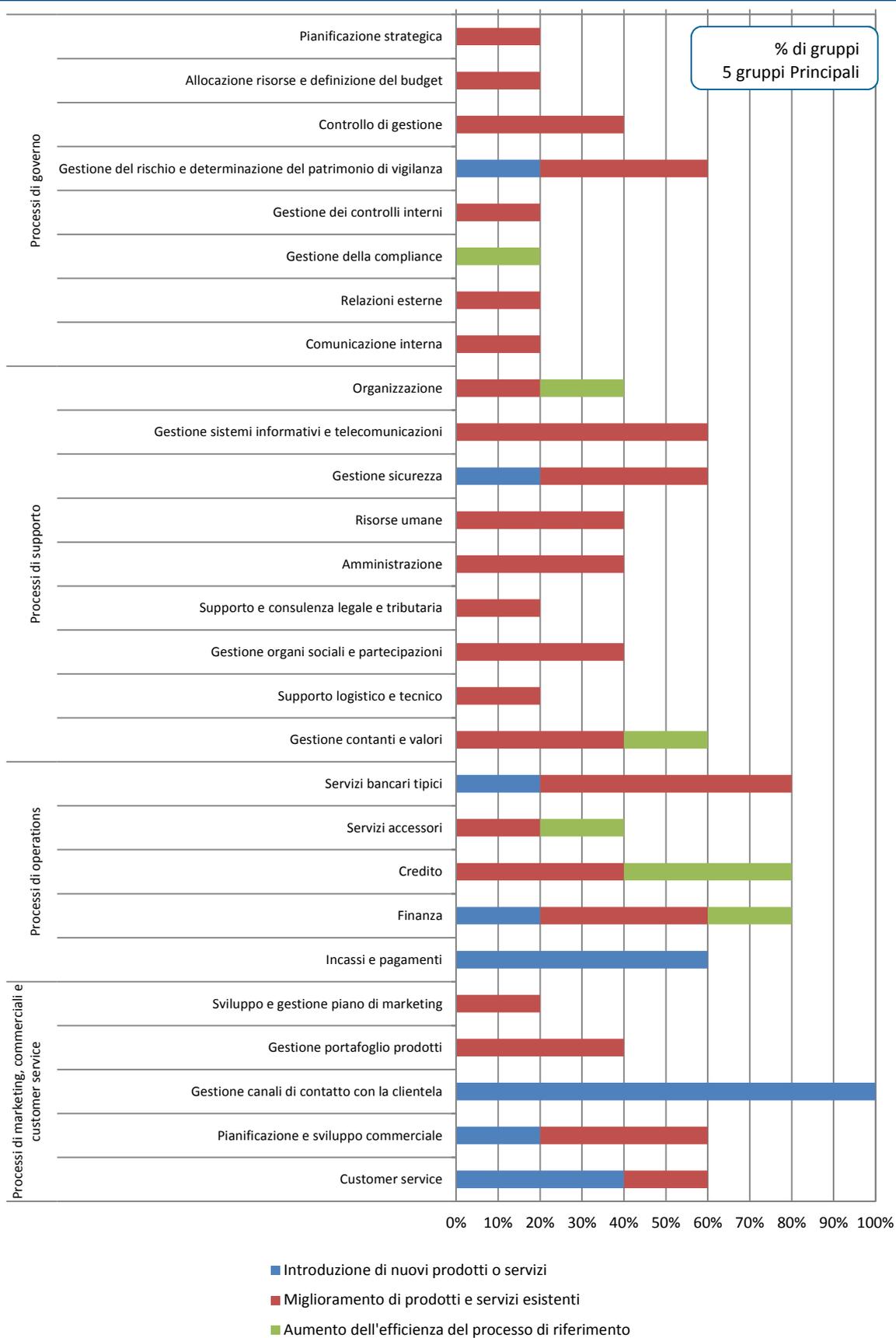
**Figura 103 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Medi**



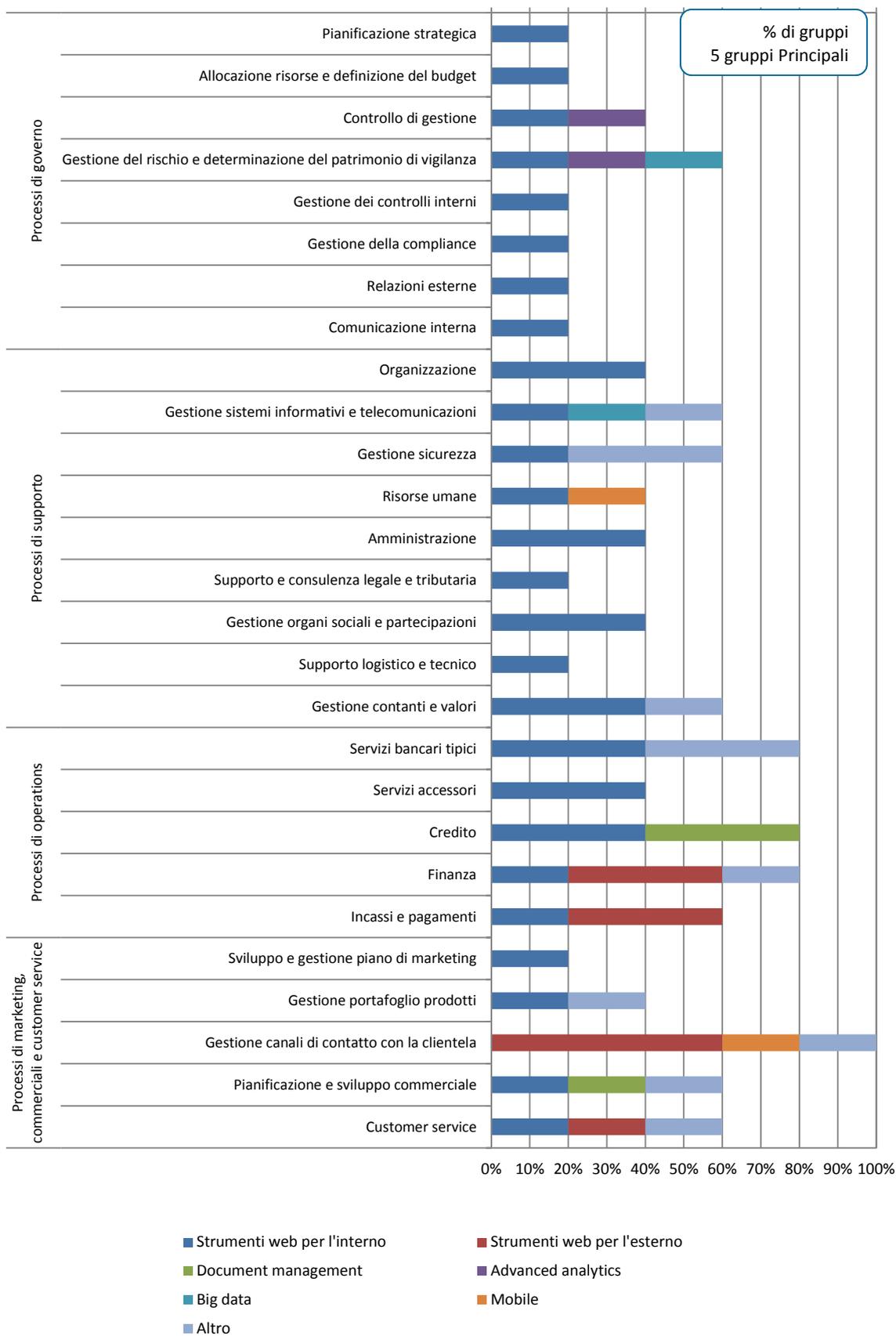
**Figura 104 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT: gruppi Altri**



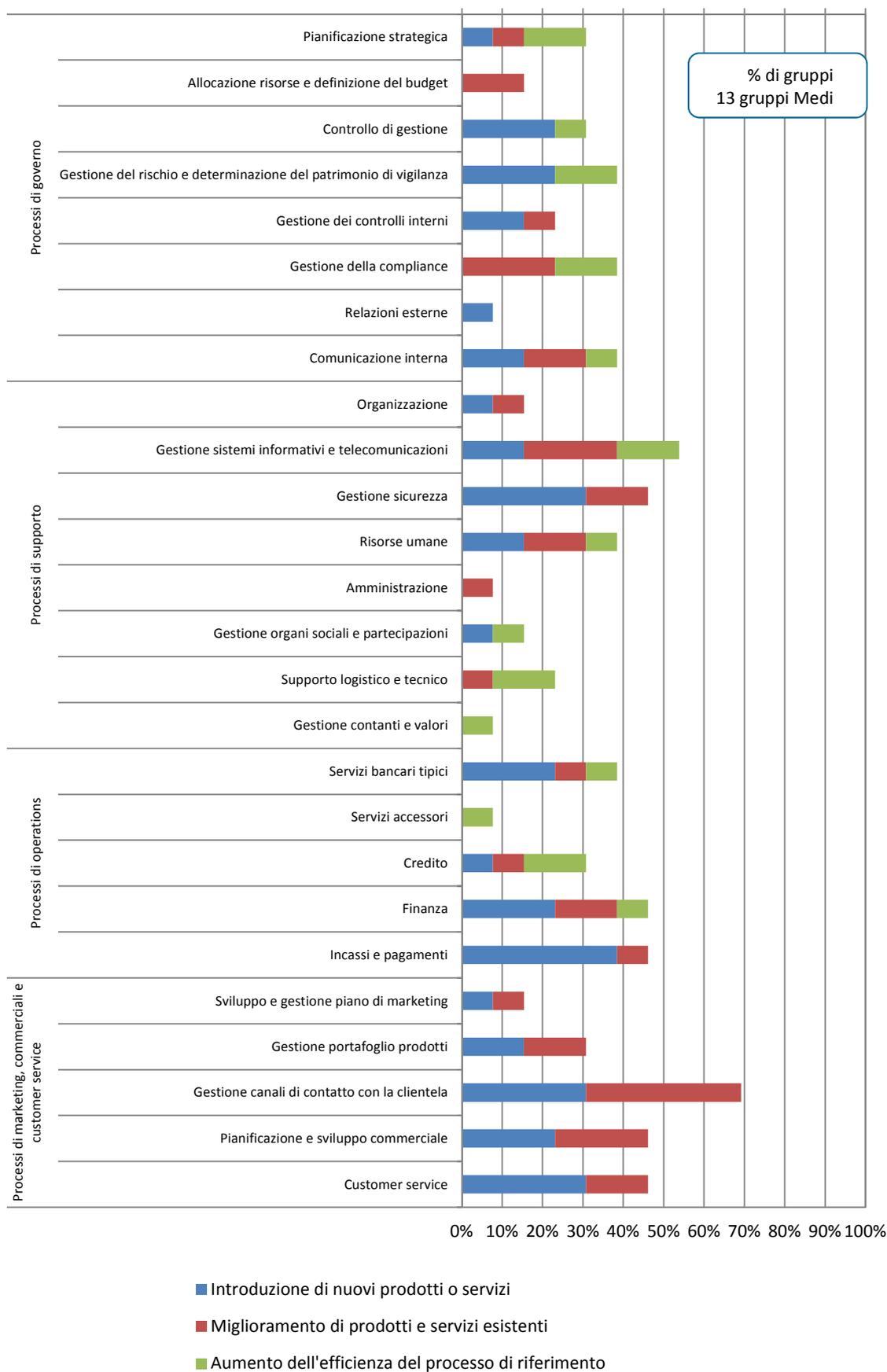
**Figura 105 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali**



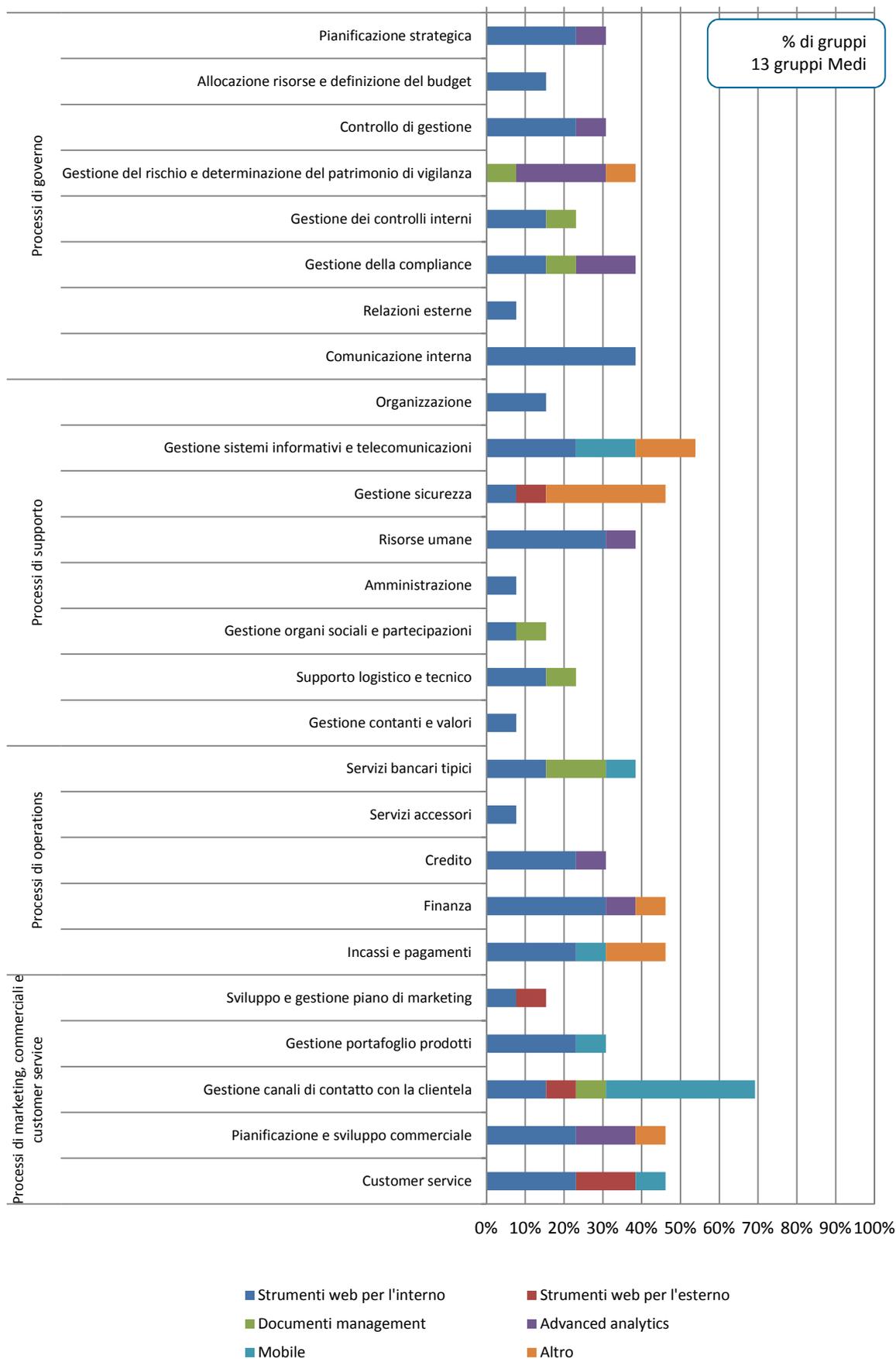
**Figura 106 - Tecnologie *driver* per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Principali**



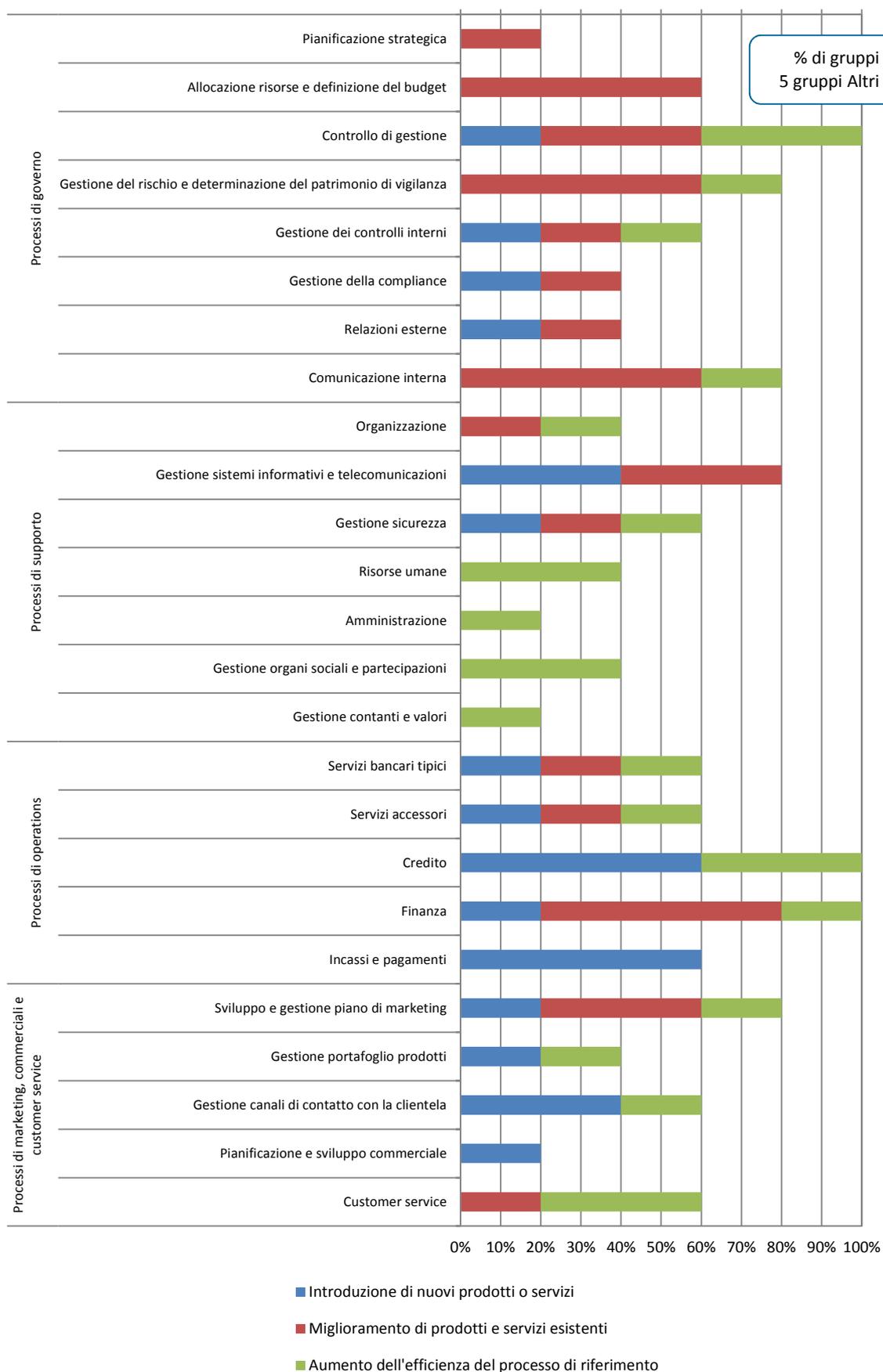
**Figura 107 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi**



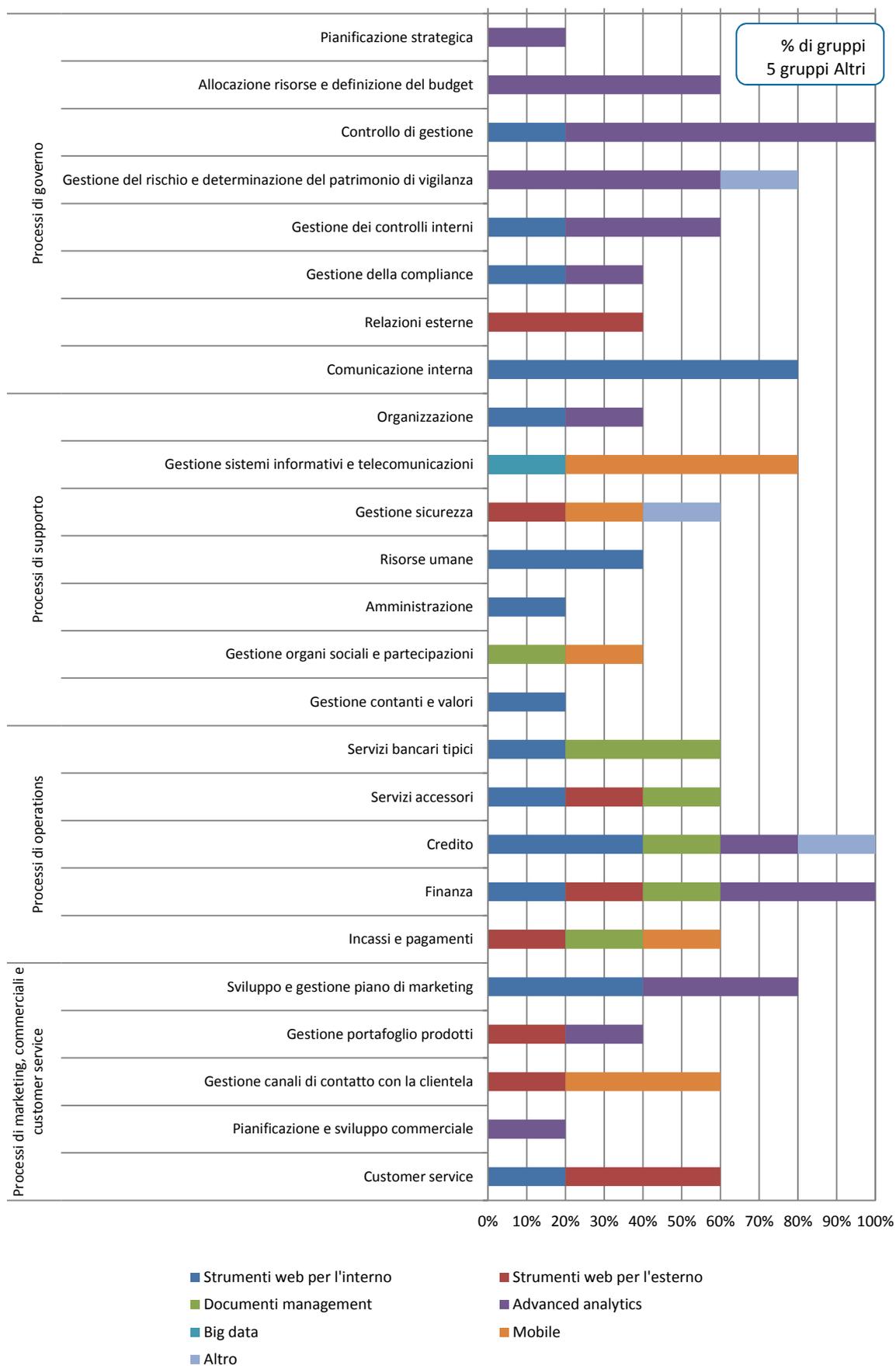
**Figura 108 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Medi**



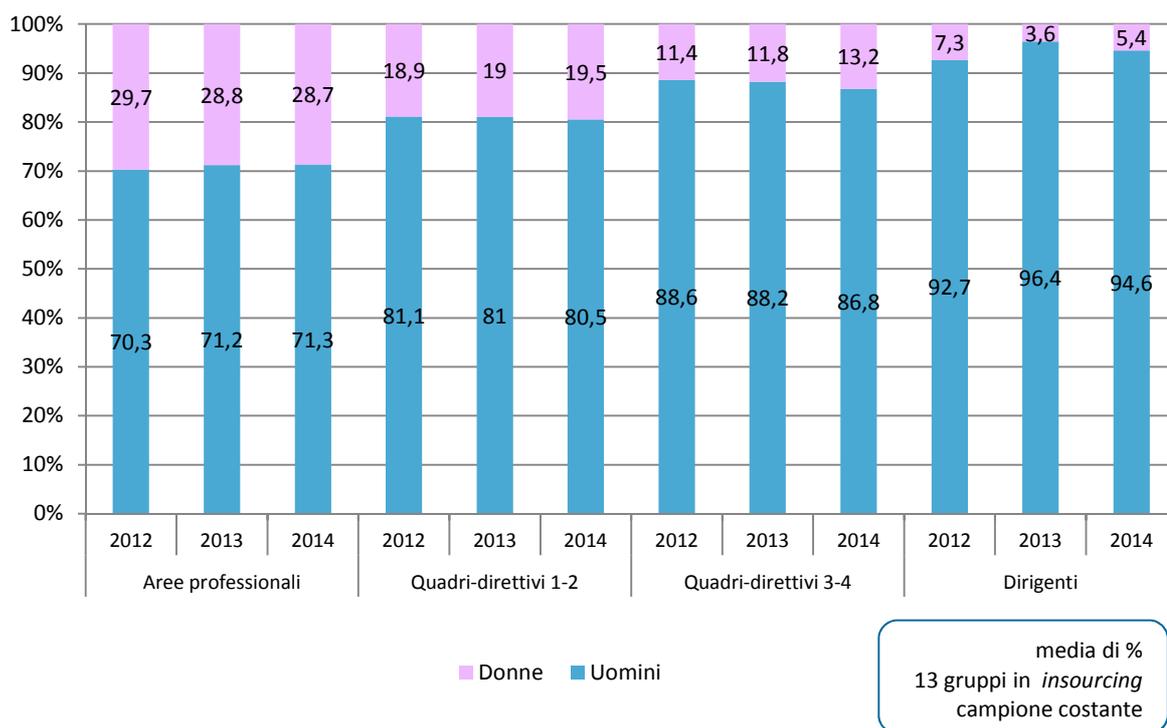
**Figura 109 - Finalità dell'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri**



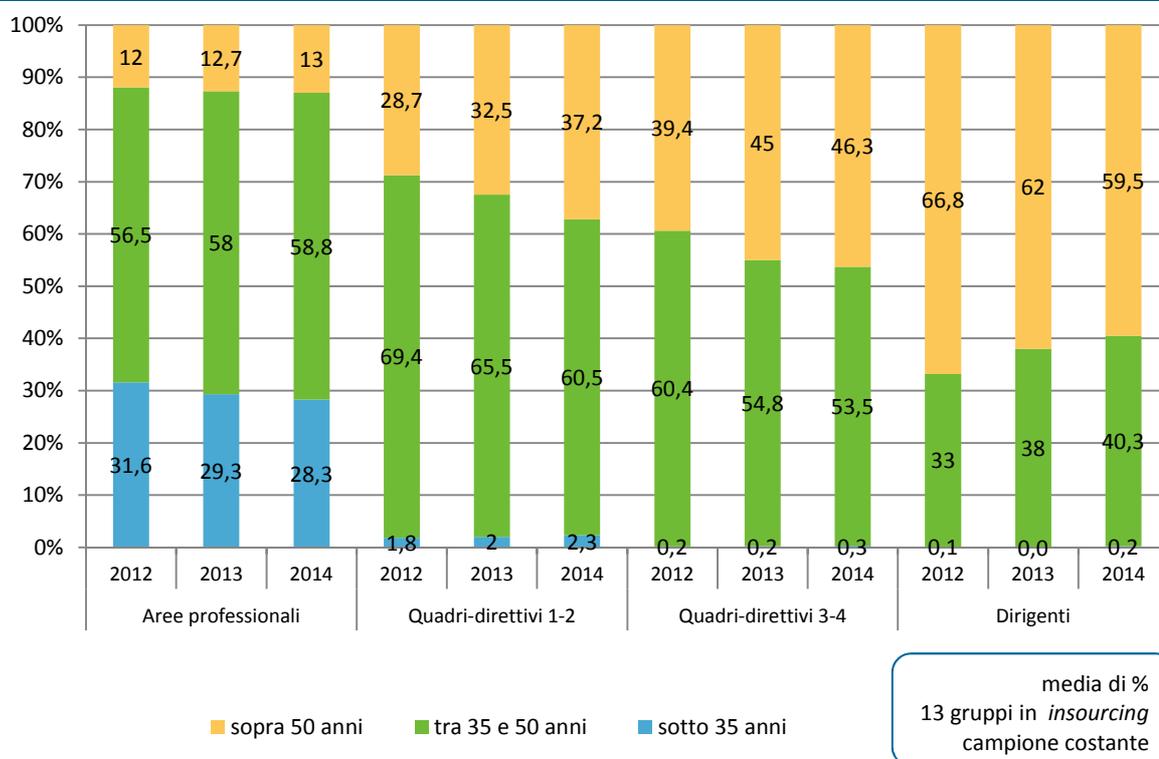
**Figura 110 - Tecnologie driver per l'innovazione tecnologica nei processi: gruppi Altri**



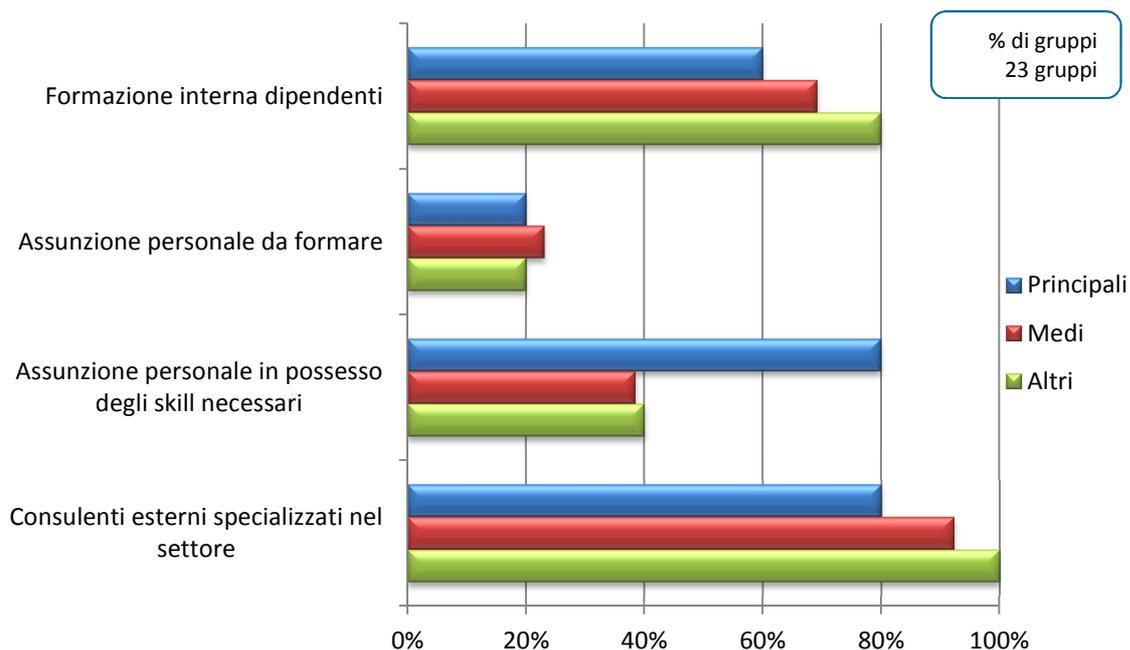
**Figura 111 - Andamento 2012-2014 del personale IT per genere e livello contrattuale**



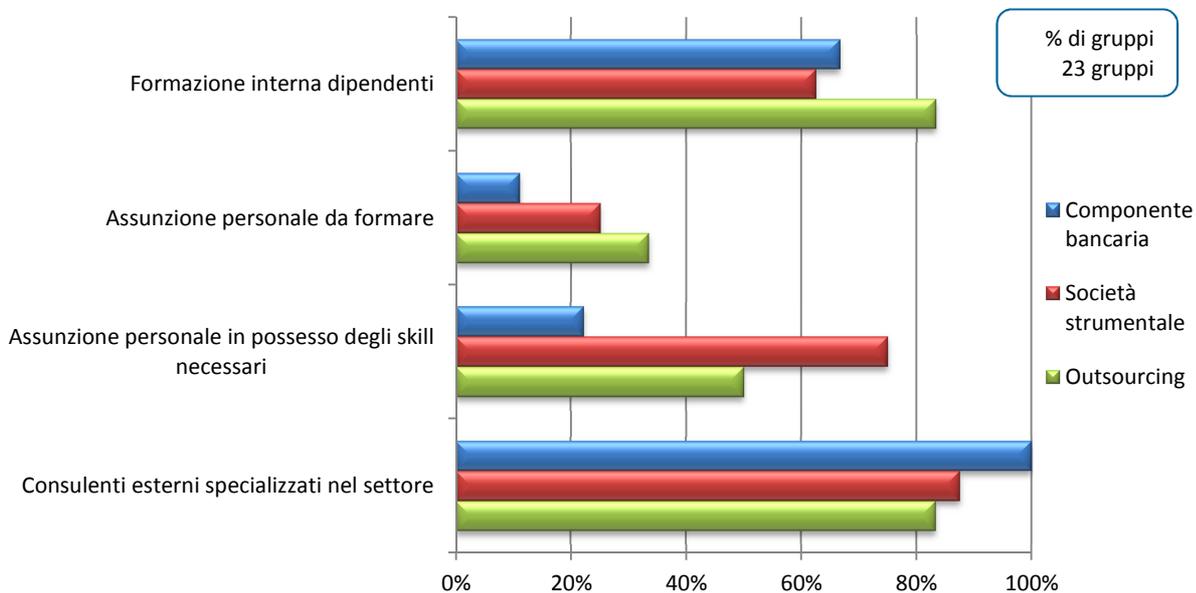
**Figura 112 - Andamento 2012-2014 del personale IT per fascia d'età e livello contrattuale**



**Figura 113 - Modalità di *recruitment* di personale IT per le nuove tecnologie per classe dimensionale**



**Figura 114 - Modalità di *recruitment* di personale IT per le nuove tecnologie per modello organizzativo di *sourcing* IT**



**Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 19 gruppi**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware	1,2	2,6	0,6	0,3	0,01	3,3	2,3	0,8	0,02		0,2	11,1	
2.01	Software	Software di sistema	3,2	1,8	0,1	0,04		0,8	0,03	0,01	0,1		0,0	6,1
2.02		Software in licenza d'uso						0,7	0,1	0,01	10,6	4,9	0,2	16,5
3.00	Personale interno	1,2	1,5	0,3	0,1	0,1	0,9	0,1	0,1	6,3	3,2	1,2	14,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	8,3	3,7	1,4	0,3	0,2	2,1	0,9	1,9	4,0	3,0	2,1	28,0
4.12		Altri Servizi	0,2	1,1	3,3	1,6	0,8	1,1	0,7	0,8	3,4	1,2	0,6	14,6
4.21		Personale esterno	0,3	0,4	0,0	0,02		0,2	0,01		2,7	1,9	0,2	5,7
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1	0,1	0,01			0,02			0,7	0,04	0,2	1,1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,2	0,2	0,1	0,01		0,1	0,01		0,4	0,2	0,1	1,3
5.02		Altro	0,1	0,1	0,03			0,2	0,02	0,01	0,1	0,1	0,1	0,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,7	11,3	5,9	2,3	1,1	9,4	4,1	3,5	28,3	14,5	4,9	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,2	0,1			0,2	0,04	0,2	0,4	0,1	0,1	1,7
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,3	11,2	5,8	2,3	1,1	9,2	4,1	3,3	27,9	14,4	4,7	98,3
9.00	- di cui costi di integrazione		10,5	9,1	0,1			7,3	0,01		47,8	25,0	0,2	100
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)		2,6	7,9	1,3	1,6	0,05	19,7	5,6	0,1	51,1	3,3	6,7	100
11.00	Investimenti		2,5	7,6	0,9	1,0	0,1	17,6	3,4	0,1	57,1	2,8	7,0	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		13,9	10,9	5,5	2,2	1,1	9,7	3,9	3,2	31,0	13,8	4,8	100

**Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 4 gruppi Principali**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware	2,5	3	1,2	0,4		3,3	2,1				0,4	12,8	
2.01	Software	Software di sistema	4,2	3,8	0,2		0,6					0,1	8,9	
2.02		Software in licenza d'uso					0,1	0,1		18,5	6,1	0,8	25,6	
3.00	Personale interno	1,5	2	0,5	0,2	0,1	1,3	0,3		5,2	5,3	1,5	18	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	4,6	2,8	0,1	0,2		2	1,8	2	0,8	0,8	0,7	15,8
4.12		Altri Servizi	0,1	0,4	4,3	1,6	0,9	0,2	0,1		0,6	0,4	0,4	9
4.21		Personale esterno	0,3	1	0,2			0,2			0,9	1,9	0,1	4,6
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1	0,1							0,3	0,1		0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,7	0,5	0,1			0,3			0,8	0,5	0,1	3
5.02		Altro	0,2	0,2	0,1			0,2	0,1		0,6	0,3		1,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,1	13,6	6,7	2,5	1,1	8,3	4,5	2	27,6	15,5	4,1	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,1	13,6	6,7	2,5	1,1	8,3	4,5	2	27,6	15,5	4,1	100
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,5	10,4	2,6	1,4	0,1	9,7	3,8	0,1	56,7	9,7	2	100
11.00	Investimenti		4	13,3	2	0,3		8,9	4,2	0,1	55,5	7,8	4	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		13,6	14,1	6,3	2,1	1	8,1	4,6	1,9	28,6	14,9	4,7	100

**Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 13 gruppi Medi**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			E
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>			
1.00	Hardware		0,9	2	0,5	0,2		2,9	2,3	0,2			0,2	9,4
2.01	Software	Software di sistema	3,4	1,4	0,1			0,9			0,1			6,0
2.02		Software in licenza d'uso						1,0	0,1		7,5	4,7	0,1	13,4
3.00	Personale interno		1,2	1	0,3	0,1		0,8	0,1		6,3	2,8	1,2	14
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	9,5	4,6	1,2	0,1		2	0,8	1	2,9	4,2	2,8	29,7
4.12		Altri Servizi	0,1	1,4	3,3	1,8	0,9	1,2	0,9	1,1	4,6	1,6	0,7	18
4.21		Personale esterno	0,3	0				0,2			3,7	2,1	0,3	6,9
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1	0,1							1,0		0,2	1,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,1	0,1						0,3	0,1	0,1	1
5.02		Altro	0,1					0,2					0,1	0,4
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,9	11,0	5,5	2,2	1,0	9,6	4,2	3	26,6	15,6	5,7	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,6	0,1	0,1			0,3	0,1	0,3	0,6	0,1	0,2	2,3
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,2	10,9	5,4	2,2	1,0	9,4	4,2	2	26,0	15,6	5,5	98
9.00	- di cui costi di integrazione		3,5	12,2	0,1			9,7			40,9	33,3	0,2	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,7	6,3	1,0	1,8		23,5	6,3	0,1	48,0	1,0	9	100
11.00	Investimenti		2	5,7	1	1,1	0,2	15,4	3,8	0,2	60,9	0,7	9	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		15,0	10,4	5,2	2,2	1	9,1	4,0	2,5	30,5	14,7	5,4	100

**Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi Medi A**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware		1,5	3	0,7	0,2		2,7	2,6	0,4			0,2	10,9
2.01	Software	Software di sistema	5,5	1,6	0,1	0,1		1,0			0,2			8,5
2.02		Software in licenza d'uso						0,6	0,1		6,5	6,0	0,1	13,3
3.00	Personale interno		1,5	1	0,3	0,1		0,9	0,1		5,5	2,8	1,3	14
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	8,3	4,1	1,2			1	0,2	2	3,7	5,8	0,2	25,8
4.12		Altri Servizi	0,1	1,8	3,1	2,0	0,9	1,0	1,1	0,9	3,8	2,2	0,8	18
4.21		Personale esterno	0,4	0				0,1			4,2	1,9	0,1	7,1
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1	0,2							1,1		0,1	1,6
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,2	0,1	0,1						0,1	0,1		1
5.02		Altro	0,1					0,3						0,6
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,7	11,9	5,7	2,4	1,0	7,4	4,1	3	25,2	18,8	2,8	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,3	0,1				0,1			0,1	0,1		0,7
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,5	11,8	5,7	2,4	1,0	7,3	4,1	3	25,1	18,7	2,8	99
9.00	- di cui costi di integrazione		3,5	12,2	0,1			9,7			40,9	33,3	0,2	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		4,3	5,8	0,9	0,7		18,3	7,7	0,1	47,3	1,2	14	100
11.00	Investimenti		4	4,6	1	1,6	0,1	17,8	4,0	0,3	51,8	1,2	14	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,8	11,3	5,4	2,6	1	7,6	3,7	2,8	28,1	17,9	2,8	100

**Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B**

Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	E
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>			
1.00	Hardware			1	0,2	0,3		3,3	1,9				0,2	7,1
2.01	Software	Software di sistema	0,1	1,0				0,9						2,0
2.02		Software in licenza d'uso						1,6	0,1		9,2	2,7		13,6
3.00	Personale interno		0,8	1	0,2	0,1	0,1	0,7	0,1	0,1	7,7	2,8	1,1	14
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	11,5	5,3	1,2	0,1		5	1,8	1	1,8	1,7	6,9	35,9
4.12		Altri Servizi	0,2	0,9	3,6	1,4	0,9	1,6	0,6	1,4	5,9	0,6	0,7	18
4.21		Personale esterno	0,1	0				0,2			2,7	2,5	0,7	6,5
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,1							0,8		0,4	1,3
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,1							0,7	0,3	0,2	1
5.02		Altro											0,2	0,2
6.00	Totale costi IT (TCO)		12,8	9,6	5,2	1,9	1,0	13,2	4,5	2	28,8	10,6	10,4	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		1,1	0,2	0,2			0,6	0,2	0,8	1,3		0,5	5,0
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,7	9,4	5,0	1,9	1,0	12,6	4,3	1	27,5	10,6	9,8	95
9.00	- di cui costi di integrazione													
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,1	7,1	1,2	3,4	0,1	31,9	4,2		49,2	0,7	2	100
11.00	Investimenti		0	7,5	0	0,3	0,2	11,5	3,4		75,4		1	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		12,1	9,0	4,8	1,6	1	11,6	4,4	2,0	34,3	9,7	9,6	100

**Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 9 gruppi con IT presso una componente bancaria**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione e evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware		1,0	4	0,6	0,2		2,4	2,9	1,6			0,3	12,7
2.01	Software	Software di sistema	3,6	1,6	0,1	0,1		0,9			0,1			6,4
2.02		Software in licenza d'uso						1,0	0,1		10,6	6,2	0,1	18,1
3.00	Personale interno		1,3	2	0,4	0,1	0,1	0,7	0,1	0,1	7,9	3,1	1,3	17
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	7,7	3,4	1,1	0,1	0,3	0	0,3	1	3,8	1,6	0,3	19,8
4.12		Altri Servizi	0,1	1,8	2,9	1,7	0,8	1,2	0,1	0,6	3,6	2,3	0,5	16
4.21		Personale esterno	0,4	0				0,2			4,2	2,5	0,1	7,7
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,1	0,1							1,0		0,2	1,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,1	0,1						0,2	0,1	0,1	1
5.02		Altro		0,2									0,1	0,5
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,3	12,8	5,3	2,3	1,1	6,9	3,5	3	31,4	15,9	3,1	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,3	0,3	0,1			0,1		0,4	0,2	0,2		1,5
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,0	12,6	5,2	2,3	1,1	6,8	3,5	3	31,3	15,7	3,0	99
9.00	- di cui costi di integrazione		5,3	18,3	0,1			14,6			61,3		0,4	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,8	9,0	0,8	0,7		9,1	5,7	0,1	56,0	2,7	12	100
11.00	Investimenti		3	6,9	1	1,4	0,2	7,9	4,5	0,3	59,8	2,4	12	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		13,6	11,9	4,9	2,4	1	6,8	3,4	3,0	34,8	15,2	3,1	100

**Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva	Manutenzione adattativa e correttiva			
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	E	F	
1.00	Hardware		1,9	2	0,8	0,3		3,5	1,2			0,2	9,9	
2.01	Software	Software di sistema	4,1	2,6	0,1			0,5					7,4	
2.02		Software in licenza d'uso						0,3	0,1		14,5	5,0	0,5	20,3
3.00	Personale interno		1,4	1	0,4	0,1	0,1	1,2	0,2		6,6	4,5	1,2	17
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	6,2	3,3	1,1	0,2		2	2,1	1	0,9	1,3	2,0	20,1
4.12		Altri Servizi	0,2	0,6	4,2	1,5	0,9	0,8	1,0	1,3	4,0	0,2	0,9	16
4.21		Personale esterno	0,2	1	0,1			0,1			1,7	1,7		4,5
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,1							0,7	0,1		1,0
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,5	0,4	0,1			0,2			0,9	0,5	0,1	3
5.02		Altro	0,2	0,1				0,4			0,3	0,2		1,3
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,8	11,0	6,9	2,2	1,1	8,6	4,7	3	29,5	13,5	5,0	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,8	0,1	0,1			0,1	0,1		0,8		0,3	2,5
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,0	10,9	6,7	2,2	1,1	8,5	4,6	3	28,7	13,5	4,7	98
9.00	- di cui costi di integrazione										100,0			100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,2	8,8	2,3	1,1	0,1	17,6	2,2	0,1	58,0	5,6	2	100
11.00	Investimenti		3	8,8	1	0,5		10,6	2,4	0,1	66,3	4,5	3	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,2	10,9	6,4	2,0	1	8,0	4,7	2,5	32,4	12,8	5,3	100

**Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi con IT presso società esterna**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E
1.00	Hardware		1	0,1	0,4		5,3	2,7					9,3	
2.01	Software	Software di sistema	0,4				1,6	0,1					2,2	
2.02		Software in licenza d'uso					0,7			1,3	0,9		3,0	
3.00	Personale interno		0				0,9			0,7	0,2	1,1	3	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Outsourcing IT	15,3	5,7	3,3	1,0	0,6	8	0,2	6	12,1	11,4	7,3	70,7
4.12		Altri Servizi	0,2	0,2	2,0	1,3	0,7	1,6	1,5		1,5	0,1	0,1	9
4.21		Personale esterno		0							0,5	0,3	1,1	2,1
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,3	0,3
5.01	Altri costi IT	Facilities												
5.02		Altro												
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,5	7,5	5,4	2,8	1,3	18,4	4,5	6	16,1	12,9	9,9	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica							0,5						0,5
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,5	7,5	5,4	2,8	1,3	17,9	4,5	6	16,1	12,9	9,9	100
9.00	- di cui costi di integrazione		31,3								68,7			100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			2,5	0,3	5,7	0,1	56,4	13,4		20,2		1	100
11.00	Investimenti			6,6	0	0,8		62,9	2,6		27,1			100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,6	7,8	5,0	2,4	1	22,6	3,7	5,3	16,5	12,1	8,8	100

**Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 4 banche Maggiori**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E	F
1.00	Hardware	0,02	0,03	0,16	0,28	0,01	0,77	1,29	0,06			0,02	2,63		
2.01	Software	Software di sistema	0,08	0,13	0,02	0,09		0,34		0,06			0,02	0,75	
2.02		Software in licenza d'uso								0,03	0,32	0,74		1,09	
3.00	Personale interno	0,28	0,34	0,07	0,06	0,01	0,29			2,12	1,55		4,73		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,21	9,04	3,52	0,87	0,14	4,24	2,81	2,15	14,16	7,03	1,74	56,91
4.02			Altri Servizi			1,09	0,17	0,14	1,71	1,05	0,06	7,73	4,19	0,95	17,1
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,69	2,32	0,65						0,01		0,12	5,79
4.12			Altri Servizi			0,69	1,02	0,59					3,39	0,04	5,73
4.21		Personale esterno	0,08	0,16	0,02	0,01		0,07			4,38			4,71	
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,12	0,13	0,01			0,04			0,18			0,49	
5.01	Altri costi IT	Facilities													
5.02		Altri costi						0,07						0,07	
6.00	Totale costi IT (TCO)		14,47	12,16	6,23	2,5	0,89	7,54	5,15	2,36	28,91	16,91	2,88	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,06	0,11				0,1			0,11	0,1		0,48	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,41	12,05	6,23	2,5	0,89	7,44	5,15	2,36	28,8	16,81	2,88	99,52	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,19	1,88	2,51	4,79	0,11	12,99	15,18	0,73	60,14		0,48	100	
11.00	Investimenti		1,77	2,09	5,61	1,55	0,45	8,06	6,29	2,32	71,41		0,44	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,44	12,11	6,35	2,36	0,9	7,35	4,79	2,43	29,58	16,8	2,88	100	

**Tabella 24 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
			Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware		0,54	0,65	0,23	0,09	0,03	2,86	1,92	0,28			0,12	6,72	
2.01	Software	Software di sistema	1,39	0,91				0,63						2,93	
2.02		Software in licenza d'uso						0,39	0,03		3,02	2,17		5,62	
3.00	Personale interno		0,48	0,27	0,07	0,03	0,03	0,49	0,06		2,9	1,11	0,77	6,22	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	7,81	6,64	0,92	0,17	0,06	1,1	0,08		14,54	4,25		35,57
4.02			Altri Servizi	0,11	0,25	0,8	0,09	0,09	1,08	1,01	0,19	2,4	1,3	0,45	7,78
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	4,94	2,91	0,49	0,04		2,95	0,16	0,96	4,63	0,2	2,09	19,35
4.12			Altri Servizi	0,07	0,15	2,8	1,34	0,98	0,33	0,99	1,22	3,46	0,75	0,76	12,86
4.21		Personale esterno		0,03	0,16				0,03			1,05	0,47	0,38	2,12
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,06		0,1	0,17
5.01		Altri costi IT	Facilities	0,02	0,02	0,01			0,01			0,1	0,04	0,02	0,23
5.02	Altri costi		0,04	0,04	0,04			0,22	0,01	0,01	0,04	0,03	0,01	0,44	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,43	12	5,37	1,77	1,2	10,08	4,25	2,67	32,21	10,31	4,7	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,17	0,09	0,09	0,03		0,54	0,1		0,48	0,47	0,11	2,09	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,26	11,91	5,28	1,74	1,2	9,54	4,15	2,67	31,73	9,84	4,59	97,91	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,9	2,25	6,24	2,02	1,59	46,6	8,52		29,01	1,36	0,5	100	
11.00	Investimenti		0,23	3,25	12,6	1,51	0,12	26,23	3,32		51,37	1,17	0,19	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,19	11,52	4,95	1,66	1,14	9,51	4,2	2,43	36,57	9,63	4,21	100	

**Tabella 25 - Ripartizione del TCO: 12 banche Medie**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
			Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware		0,27	0,25	0,37	0,14	0,03	4,56	2,45			0,04	8,11		
2.01	Software	Software di sistema	1,84	0,45	0,06	0,03		0,44	0,03				2,84		
2.02		Software in licenza d'uso						0,7	0,08		3,78	0,71	5,28		
3.00	Personale interno		0,4	0,18	0,03	0,02	0,02	0,06	0,03	0,02	0,91	0,43	0,21	2,32	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,93	10,38	2,1	0,3	0,11	2,29	0,82	0,73	16,13	6,04	1,31	52,13
4.02			Altri Servizi			1,02	0,21	0,07	1,58	0,96		4,17	2,26	0,81	11,09
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,88	0,01	0,53	0,17	0,12	0,82	0,08	1,1	3,23		0,14	9,07
4.12			Altri Servizi		0,23	3,48	1,42	0,44	0,4	0,42	0,02	0,24		0,25	6,89
4.21		Personale esterno		0,07	0,07				0,12			0,59	0,63	0,01	1,49
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,05	0,02				0,01			0,06	0,03	0,1	0,28
5.01		Altri costi IT	Facilities	0,05	0,03				0,01	0,02		0,04	0,02	0,07	0,24
5.02	Altri costi							0,2						0,06	0,27
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,49	11,62	7,6	2,29	0,79	11,19	4,89	1,86	29,15	10,12	3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,2	0,03	0,01					0,33			0,03	0,61	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,29	11,59	7,58	2,29	0,79	11,19	4,89	1,53	29,15	10,12	2,97	99,39	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,82	1,87	4,22	0,53	0,52	57,17	18,91		14,91	0,03	0,02	100	
11.00	Investimenti		4,64	2,8	16,87	0,39	0,09	53,27	2,64		19,22	0,01	0,08	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		18,05	12,01	7,54	2,33	0,79	10,75	4,01	1,79	29,29	10,45	2,99	100	

**Tabella 26 - Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole A**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
			Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware			1,12		0,12		1,56	1,34				4,14		
2.01	Software	Software di sistema		0,14				0,32					0,46		
2.02		Software in licenza d'uso								3,09	3,42		6,51		
3.00	Personale interno			0,76	0,12			0,12		0,09	2,08	1,22	4,4		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,03	12,7	0,06	0,06		0,99	0,07	1,54	0,79	3,59	0,15	30,98
4.02			Altri Servizi			3,82	0,59	0,31	6,32	4,46		15,11	8,19	2,95	41,76
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	0,51	0,11	0,52	0,11	0,33	3,41	0,18	0,39	0,02	0,01	3,67	9,27
4.12			Altri Servizi			0,65	0,71	0,14							1,51
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,65		0,65
5.01	Altri costi IT	Facilities				0,17								0,17	
5.02		Altri costi		0,15											0,15
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,54	14,98	5,17	1,77	0,79	12,41	6,38	2,01	21,08	17,09	6,78	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,21						0,75	0,91			1,87	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,54	14,77	5,17	1,77	0,79	12,41	6,38	1,26	20,17	17,09	6,78	98,13	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			13,08	0,8	6,48		11,92	11,01		19,75	3,62	33,33	100	
11.00	Investimenti			6,01		0,55	0,1	34,71	0,34		21,03	3,92	33,33	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		11,57	14,37	5,08	1,7	0,77	12,57	6,17	1,75	21,56	16,65	7,81	100	

**Tabella 27 - Ripartizione del TCO: 13 banche Piccole B**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E	F
1.00	Hardware	0,14	0,79	0,06	0,03	0,01	1,38	0,45					2,86		
2.01	Software	Software di sistema	0,86	0,12									0,98		
2.02		Software in licenza d'uso					0,23			2,43	0,43		3,09		
3.00	Personale interno		0,6	0,76	0,03		0,05			2,21	0,13		3,79		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	12,49	10,18	1,27	0,09	0,02	1,12	0,77	0,59	7,12	7,57	1,05	42,28
4.02			Altri Servizi			3,03	0,5	0,45	5,29	2,33	0,01	11,3	6,1	2,5	31,52
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	4,47	0,54	0,9	0,09	0,15	0,35	0,08	1,92	0,73	0,06		9,3
4.12			Altri Servizi	0,54		2,05	1,44	0,28	0,93	0,51				0,34	6,08
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities													
5.02		Altri costi	0,03	0,04				0,03						0,1	
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,14	12,43	7,35	2,15	0,91	9,39	4,15	2,52	23,78	14,3	3,89	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,14	12,43	7,35	2,15	0,91	9,39	4,15	2,52	23,78	14,3	3,89	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			15,23	1,21	1,05	0,25	55,43	8,03		17,11	1,67		100	
11.00	Investimenti		3,81	2,54		2,97	0,14	54,92	2,62		30,3	2,69		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		19,3	12,05	7,34	2,17	0,92	9,09	4	2,52	24,51	14,2	3,9	100	

**Tabella 28 - Ripartizione del TCO: 4 banche Minori**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
			Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>	E
1.00	Hardware							1,09	0,49					1,58	
2.01	Software	Software di sistema						0,16						0,16	
2.02		Software in licenza d'uso						4,6	0,76		0,99			6,35	
3.00	Personale interno											0,97		0,97	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	8,9	5,25	0,28		0,42	0,23	0,02	12,9		0,6	28,6	
4.02			Altri Servizi			1,44	0,22	0,08	2,37	1,97		5,9	3,2	1,13	16,31
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	20,77		0,08		0,19			6,84	5,08			32,95
4.12			Altri Servizi	6,23		3,56	0,93	0,65							11,37
4.21		Personale esterno							1,71						1,71
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT		Facilities												
5.02			Altri costi												
6.00	Totale costi IT (TCO)			35,9	5,25	5,36	1,15	0,73	10,53	3,45	6,86	24,87	3,2	2,7	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			35,9	5,25	5,36	1,15	0,73	10,53	3,45	6,86	24,87	3,2	2,7	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)								79,62	13,07		7,31			100
11.00	Investimenti								69,05	30,95					100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			36,99	5,29	5,44	1,16	0,74	8,9	3,33	6,89	25,28	3,2	2,78	100

**Tabella 29 - Ripartizione del TCO: 3 banche A particolare operatività - Private e Investment Banking**

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014	
			Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			
			Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>
1.00	Hardware			0,86	0,24		0,01	0,42	0,32				1,86	
2.01	Software	Software di sistema		0,01									0,01	
2.02		Software in licenza d'uso								7,86	0,07		7,93	
3.00	Personale interno											2,15	2,15	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	11,24	11,19	1,62	0,29	0,11	1,41	0,09		9,86	5,5	41,31
4.02			Altri Servizi			2,32	0,39	1,27	3,42			9,18	4,98	2,68
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	0,62	2,71				0,38			1,14		4,85
4.12			Altri Servizi		0,58	3,57	1,09	0,38				10,46		16,08
4.21		Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza			1									1
5.01	Altri costi IT	Facilities									0,58		0,58	
5.02		Altri costi												
6.00	Totale costi IT (TCO)		11,86	16,35	7,76	1,77	1,77	5,62	0,41		39,08	10,54	4,83	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica													
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		11,86	16,35	7,76	1,77	1,77	5,62	0,41		39,08	10,54	4,83	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			3,69	10,34		1,29	21,12	17,24		46,31			100
11.00	Investimenti			2,65							97,35			100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		11,88	15,92	7,6	1,76	1,76	5,42	0,23		40,02	10,63	4,77	100

**Tabella 30 - Ripartizione del TCO: 4 banche A particolare operatività – Varie**

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2014		
		Data Center		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe 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>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>2</sub>			E	F
1.00	Hardware			0,19	0,04			0,32						0,55	
2.01	Software	Software di sistema		0,19	0,09			0,26						0,53	
2.02		Software in licenza d'uso						1			3,68	5,28		9,95	
3.00	Personale interno		0,4	0,77				0,38			3,61	1,32	1,28	7,76	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da componente bancaria o società strumentale del gruppo	Outsourcing IT	7,16	11,25	0,94	0,2	0,15	1,63			7,34	5,55		34,22
4.02			Altri Servizi			1,42	0,33	0,26	2,37			14,7	7,97	0,83	27,87
4.11		Servizi da società esterna	Outsourcing IT	2,06	2,55							2,19	2,6		9,39
4.12			Altri Servizi		3,14	0,06	0,22	0,31	1,57			0,06	0,78	0,22	6,36
4.21		Personale esterno		0,54									1,59		2,13
4.22		Servizi professionali di consulenza							0,02			0,37		0,04	0,42
5.01	Altri costi IT		Facilities			0,23	0,38	0,21					0,01	0,82	
5.02			Altri costi												
6.00	Totale costi IT (TCO)		10,15	18,09	2,77	1,12	0,93	7,55			31,93	25,09	2,37	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		10,15	18,09	2,77	1,12	0,93	7,55			31,93	25,09	2,37	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,77	9,69	0,13	0,1		0,86			83,88	0,22	4,35	100	
11.00	Investimenti			10,81		4,3		0,08			80		4,81	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		11,16	18,96	3	1,66	1,02	7,83			27,09	26,81	2,47	100	



