

*CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA
ITALIANA*

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

Settembre 2009

INDICE

Premessa	3
Sintesi dei risultati	4
Risultati dell'indagine	6
1. Aspetti organizzativi	6
1.1. Distribuzione geografica delle strutture ICT	6
1.2. Struttura della <i>governance</i>	8
1.3. Modello organizzativo della fabbrica ICT	9
1.4. Organizzazione della <i>business continuity</i>	12
2. Costi ICT per aree funzionali.....	13
3. Investimenti tecnologici.....	16
4. Analisi dei costi ICT per indici	19
APPENDICE	24
Nota metodologica	24

Premessa

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

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

La crescente articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani e la sempre più diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri hanno fatto emergere l'esigenza di un confronto non più ristretto ai soli confini nazionali. Proseguendo la positiva esperienza avviata negli anni passati, anche per il 2008 l'indagine è stata estesa ai gruppi europei. Nata come “approfondimento tematico” della rilevazione sui gruppi italiani, di cui riprende temi e criteri di segnalazione, quest'anno è stata arricchita nei contenuti e ha assunto una forma autonoma.

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

Anche per la Rilevazione 2008 il coinvolgimento delle banche estere è stato realizzato sia mediante le aderenti alla CIPA con capogruppo straniera sia per il tramite delle rispettive Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d'Italia.

* * *

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Isabella Vicari (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) e Romano Stasi (ABI), hanno partecipato: Paola Mostacci, Salvatore Fratejacci, Pier Luigi Polentini, Ernesto Ferrari e Daniela D'Amicis (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Silvia Attanasio (ABI), Claudio Paglia e Antonio Melina (Intesa Sanpaolo), Claudio Geloni e Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro), Marco Righetti e Sebastiano Vita (Unicredit Group), Francesca Mastella (SGS - Banco Popolare).

Sintesi dei risultati

All'indagine "internazionale" hanno partecipato cinque gruppi con capogruppo italiana e dodici gruppi con capogruppo estera¹: mentre la composizione del campione costituito dai gruppi italiani è rimasta sostanzialmente immutata, variazioni sono presenti nel campione dei gruppi esteri rispetto alla partecipazione per il 2007 (cfr. *Nota metodologica*).

Anche per il 2008, la prima informazione raccolta riguarda la dislocazione territoriale delle strutture in cui si svolge l'attività informatica. Considerando l'insieme dei diciassette gruppi bancari con articolazione internazionale (sia italiani che esteri), continua a emergere un'ovvia prevalenza dell'insediamento in Europa; solo il 37,6% delle strutture informatiche è insediato negli altri continenti.

Per quanto concerne la *governance*, la quasi totalità dei gruppi, a prescindere dalla nazionalità della capogruppo, ha una struttura di governo centrale dell'ICT (88%), struttura che risponde prevalentemente al *Chief Executive Officer* (33%) o a un Membro del *Board* (27%). Nei gruppi con capogruppo estera, il coinvolgimento dei massimi vertici aziendali nella definizione delle strategie ICT è ancora maggiore (70% in totale).

La struttura più o meno articolata del gruppo si riflette sul modello organizzativo adottato, in via prioritaria, nella "fabbrica ICT". Prevale il modello organizzativo "centralizzato, ma con alcuni centri di competenza" (35,3%), ma anche i modelli "centralizzato" e "distribuito per centri di competenza" raccolgono quote significative, tra di loro identiche (23,5%). Nella specializzazione per centri di competenza prevale, nei gruppi con capogruppo italiana, quella per segmento tecnologico.

In più della metà dei gruppi italiani e in tutti i gruppi esteri la "fabbrica" provvede a fornire servizi ICT *cross-border* alle diverse aree di *business*. La quasi totalità dei gruppi con capogruppo estera ha realizzato, o ha in corso, iniziative di integrazione *cross-border* del sistema informativo, contro il 60% di quelli con capogruppo italiana. Conseguentemente, la maggior parte dei gruppi bancari, sia "italiani" che esteri, è attualmente impegnata in attività di consolidamento dei *data center* e/o delle *server farm* nonché in progetti di unificazione delle reti di telecomunicazione.

Per quanto riguarda l'organizzazione della *business continuity*, prevale la scelta di assicurarla tramite piani diversificati, opzione che risente di esigenze e situazioni diverse in funzione delle varie localizzazioni.

Nella ripartizione dei costi ICT per aree funzionali, la quota prevalente (60%) è assorbita dall'area "*operations*"², in linea con quanto emerso nella Rilevazione nazionale.

Nell'approfondimento³ sulla ripartizione delle risorse ICT tra supporto al funzionamento corrente (*Run the business - RTB*) e promozione del cambiamento (*Change the business - CTB*), le risorse dedicate al funzionamento corrente (*RTB*) prevalgono. Sia all'interno delle iniziative rivolte al *RTB* che di quelle destinate al *CTB*, i costi ICT sono prevalentemente assorbiti dall'area *Business*.

Nella Rilevazione 2008 sono stati introdotti alcuni approfondimenti sulle strategie di innovazione tecnologica, attraverso domande sulle scelte cui si indirizzano prioritariamente gli investimenti. Dai risultati emerge un grande interesse per le tecnologie "VoIP", seguite dal

¹ Nel prosieguo del testo, per correttezza, i gruppi con capogruppo italiana sono indicati come "italiani", i gruppi con capogruppo estera come "esteri".

² L'area "*operations*" comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali.

³ Hanno risposto 12 gruppi su 17.

“*Mobile*” e dal “*WEB 2.0*”, ma si segnala anche attenzione per la “*SOA*” (*Service Oriented Architecture*) e per la “*Green IT*”.

Con riferimento ai profili economici, si può osservare che i costi ICT (intesi come TCO – *Total Cost of Ownership*) incidono mediamente per l’1,9% sul totale attivo, per il 13,2% sui costi operativi e per il 10,7% sul margine d’intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo piuttosto ampie. Suddividendo i gruppi in tre sottoinsiemi, in relazione alle dimensioni aziendali (totale attivo al 31.12.2008), gli indicatori evidenziano che i gruppi “grandi” presentano in media, rispetto agli altri due (“principali” e “altri”), un’incidenza meno elevata dei costi ICT sul totale attivo e sui costi operativi. I gruppi “principali”, invece, mostrano una minore incidenza dei costi ICT rispetto al margine d’intermediazione.

L’attività di integrazione *cross-border* dei sistemi informativi incide in maggior misura sui costi dei gruppi di grandi dimensioni.

Risultati dell'indagine

All'indagine "internazionale" hanno partecipato cinque gruppi italiani e dodici gruppi esteri: mentre la composizione del campione costituito dai gruppi italiani è rimasta sostanzialmente immutata, variazioni sono presenti nel campione dei gruppi esteri rispetto alla partecipazione per il 2007 (cfr. *Nota metodologica*).

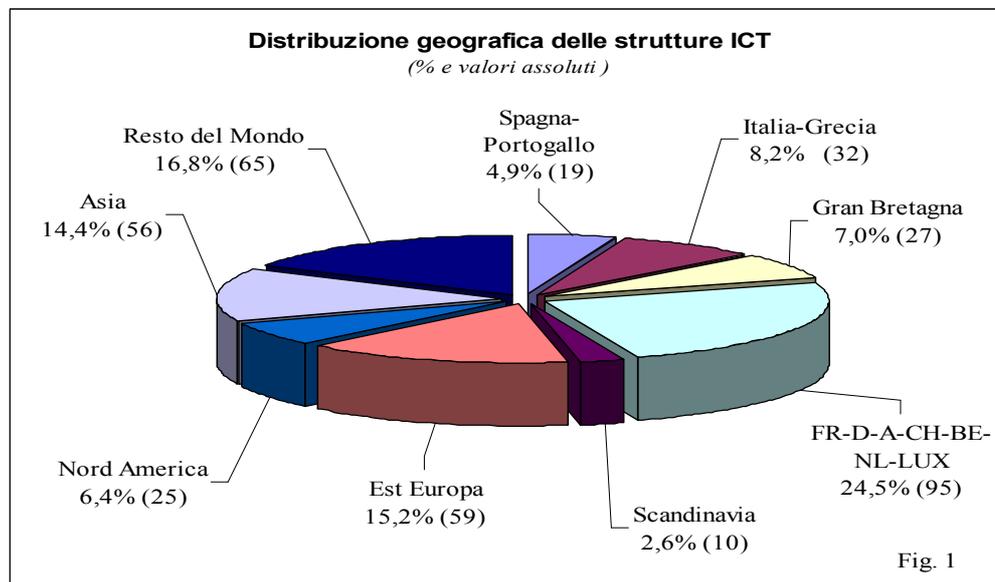
Dei dodici gruppi con capogruppo estera che hanno risposto al questionario, undici si collocano tra i primi trenta gruppi bancari europei⁴ per totale attivo, con riferimento al 2008. Se si considerano anche i gruppi italiani, i partecipanti all'indagine ricompresi nei primi trenta salgono a tredici.

Le informazioni raccolte riguardano alcuni aspetti organizzativi e di *governance*, unitamente ai profili economici della funzione ICT nell'ambito dei gruppi e agli indirizzi nelle scelte tecnologiche.

1. Aspetti organizzativi

1.1. Distribuzione geografica delle strutture ICT

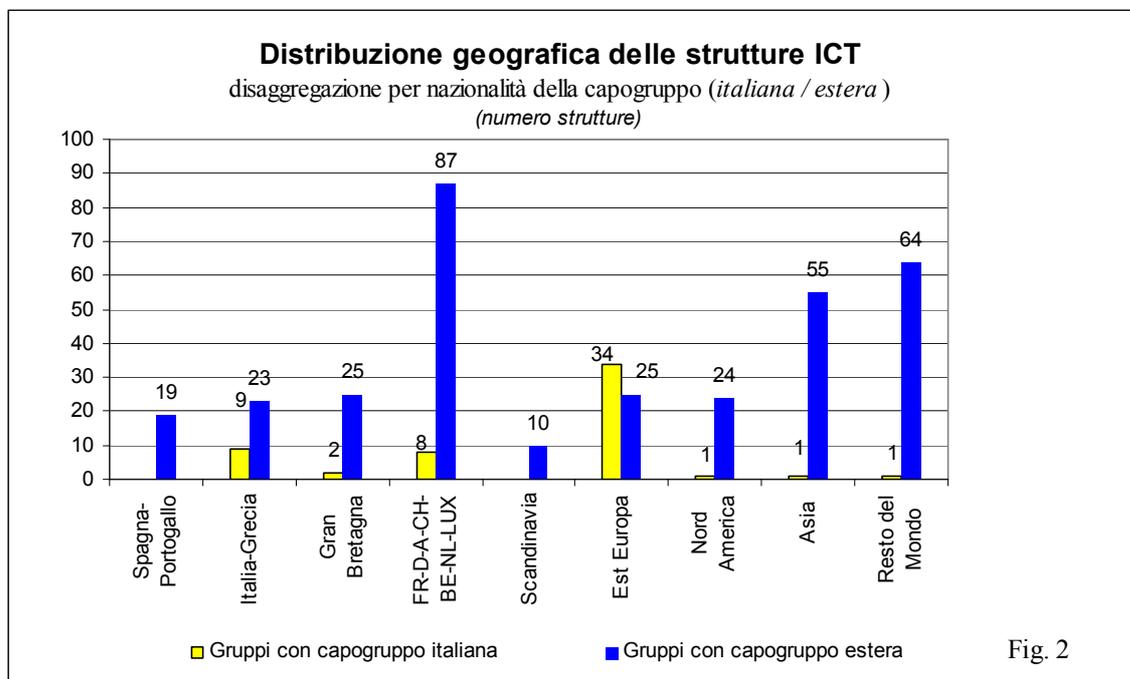
Anche per il 2008, la prima informazione raccolta riguarda la dislocazione territoriale delle strutture in cui si svolge l'attività informatica. Considerando l'insieme dei diciassette gruppi bancari con articolazione internazionale (sia italiani che esteri) continua ad emergere un'ovvia prevalenza dell'insediamento in Europa; solo il 37,6% delle strutture informatiche è insediato negli altri continenti (cfr. Fig. 1).



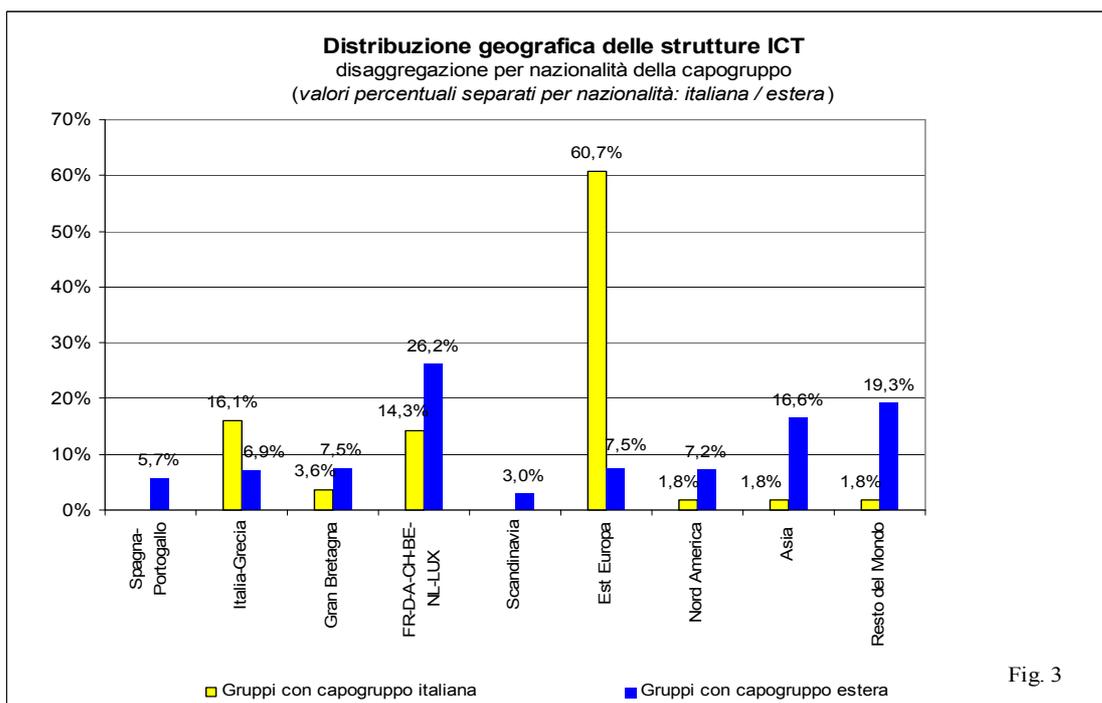
Rispetto allo scorso anno è cresciuta, a livello di quota percentuale, la presenza nell'area dell'Europa centrale (dal 13,6% al 24,5%), ma è diminuita quella nel "Resto del mondo" (dal 21,9% al 16,8%). Ovviamente la distribuzione geografica è influenzata dalla composizione del campione, che solo in parte riprende la composizione dello scorso anno (cfr. *Nota metodologica*). La dislocazione delle strutture ICT risente di molteplici fattori, quali la localizzazione delle aree

⁴ Sono stati considerati i gruppi bancari con sede centrale in uno stato dell'Eurozona più Regno Unito e Svizzera. ING Direct N.V. ha partecipato come gruppo autonomo (non a livello di ING Groep).

di mercato di interesse dei gruppi, il carattere più o meno consolidato della loro presenza internazionale e la loro stessa dimensione; dipende, naturalmente, anche da valutazioni di ordine economico. Il modello, più o meno distribuito, della “fabbrica ICT” (cfr. par. 1.3) incide inoltre sulla numerosità delle strutture e, quindi, sulla loro eventuale dispersione tra le diverse aree geografiche (cfr. Fig. 2).

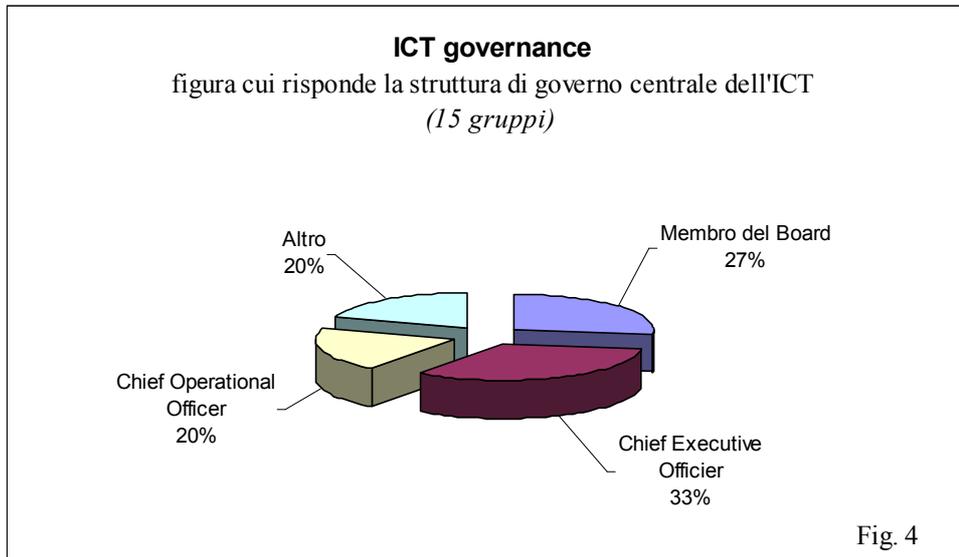


Per i gruppi italiani è evidente la polarizzazione, oltre che nell’area del Mediterraneo, nell’Est europeo, per il quale si registra un incremento rispetto al 2007, sia in termini assoluti (+ 4 strutture) che percentuali (dal 52,5% al 60,7%). Per i gruppi esteri, invece, si continua a riscontrare una presenza maggiormente distribuita nelle diverse aree geografiche, con una consistenza meno significativa al di fuori dell’Europa (cfr. Fig. 3) rispetto all’anno precedente (il 43% circa contro il 50% circa).

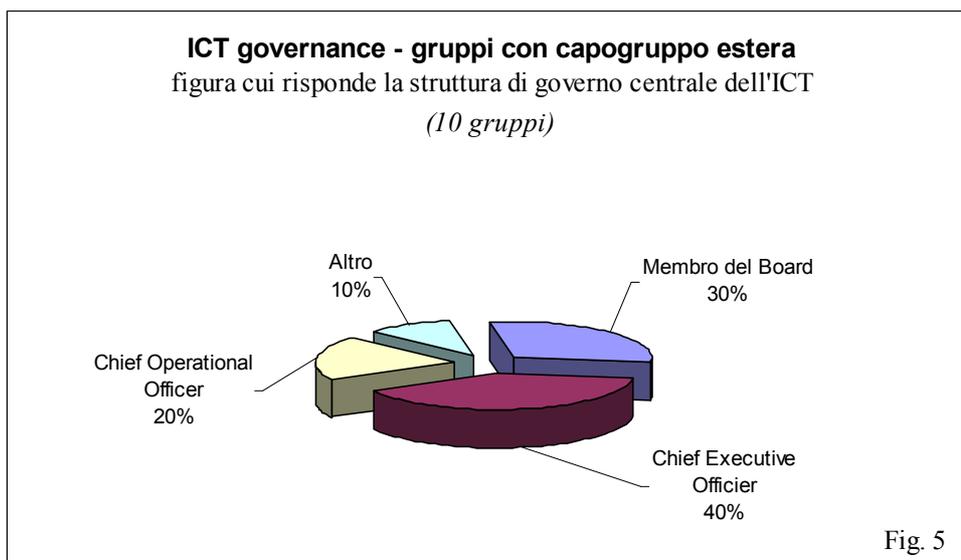


1.2. Struttura della governance

Per quanto concerne la *governance*, la quasi totalità dei gruppi, a prescindere dalla nazionalità della capogruppo, ha una struttura di governo centrale dell'ICT (88%), struttura che risponde prevalentemente al *Chief Executive Officer* (33%) o a un Membro del *Board* (27%) (cfr. Fig. 4).

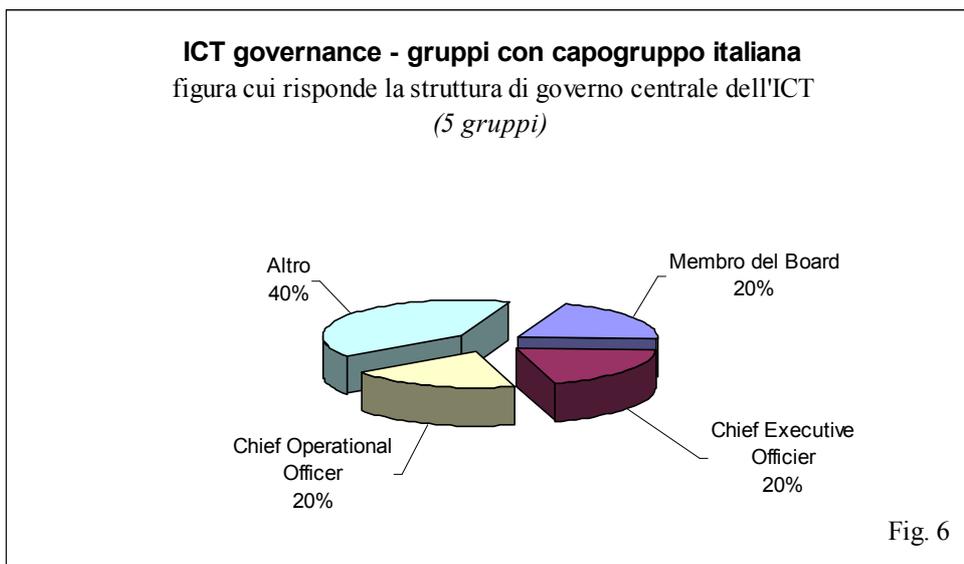


Nei gruppi con capogruppo estera il coinvolgimento dei massimi vertici aziendali nella definizione delle strategie ICT è ancora maggiore: nel 70% dei casi il massimo organo di governo del settore informatico risponde direttamente o al *Chief Executive Officer* (40%) o a un membro del *Board* (30%) (cfr. Fig. 5).



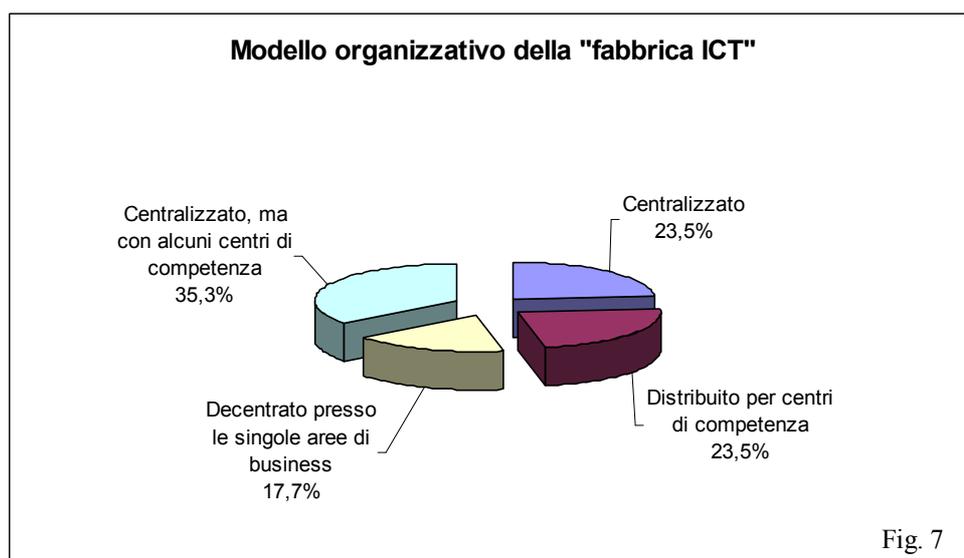
Tali percentuali si riducono, entrambe, al 20% nei gruppi italiani (cfr. Fig. 6) e si portano allo stesso livello del *Chief Operational Officer*. Di fatto nei gruppi con capogruppo italiana la responsabilità della struttura centrale è equamente distribuita tra *C.E.O.*, *Board* e *C.O.O.*: prevale

però un generico “altro”, che raccoglie il 40%. Nell’insieme quindi la struttura della *governance* dell’ICT è molto variabile da gruppo a gruppo.

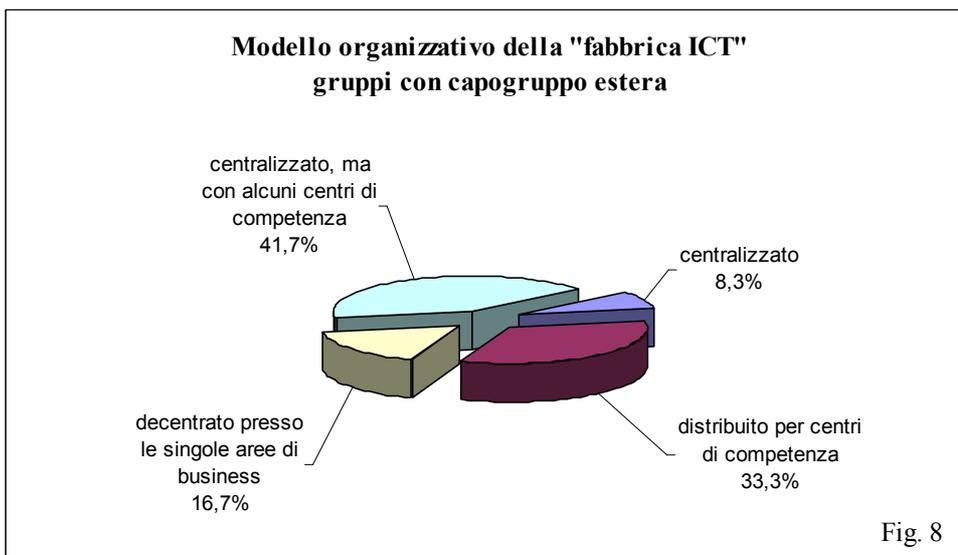


1.3. Modello organizzativo della fabbrica ICT

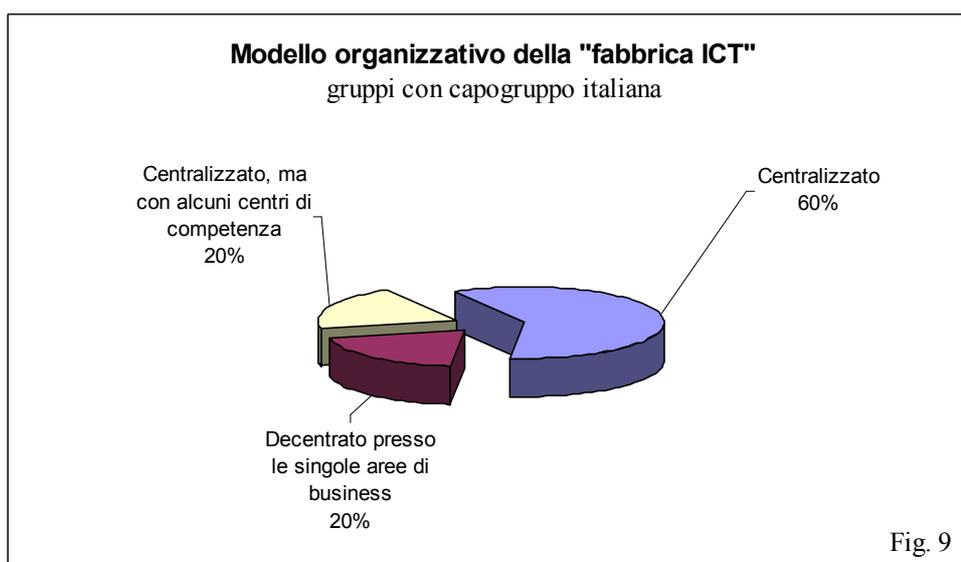
La struttura più o meno articolata del gruppo si riflette sul modello organizzativo adottato, in via prevalente, nella “fabbrica ICT”. Considerando i dati in riferimento all’intero campione, prevale il modello organizzativo “centralizzato, ma con alcuni centri di competenza” (35,3%), ma anche i modelli “centralizzato” e “distribuito per centri di competenza” raccolgono quote significative, tra di loro identiche: 23,5% (cfr. Fig. 7).



Analizzando i dati con riferimento alla nazionalità della capogruppo, emerge che presso quelli con capogruppo estera il modello “centralizzato, ma con alcuni centri di competenza” prevale in maniera ancora più spiccata (41,7%) rispetto all’intero campione, pur avendo un forte rilievo anche quello “distribuito per centri di competenza” (33,3%) (cfr. Fig. 8).

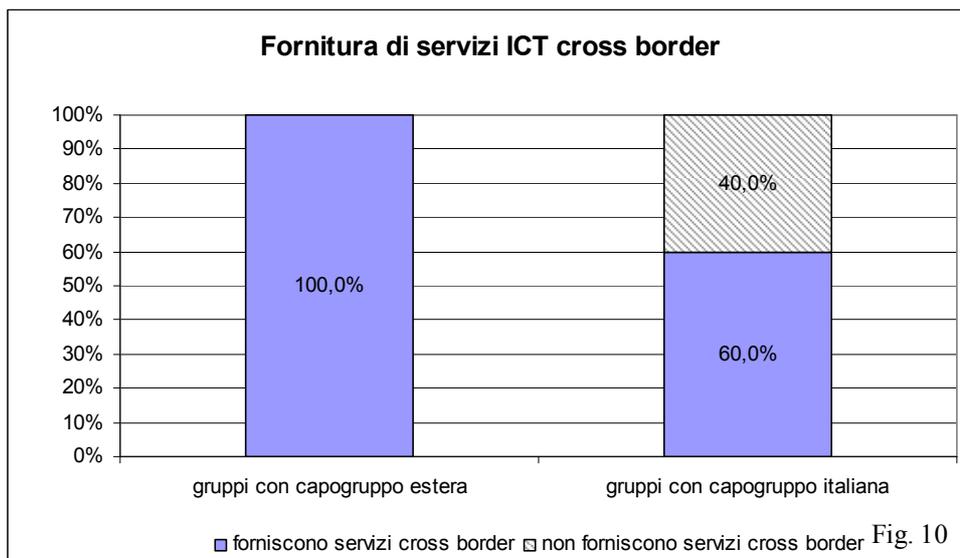


Presso i gruppi italiani, invece, l'accentramento della funzione informatica in un'unica "fabbrica" rappresenta la modalità più diffusamente adottata. La tendenza all'accentramento appare accentuata, rispetto allo scorso anno: il valore percentuale è passato dal 50 al 60% (cfr. Fig. 9).

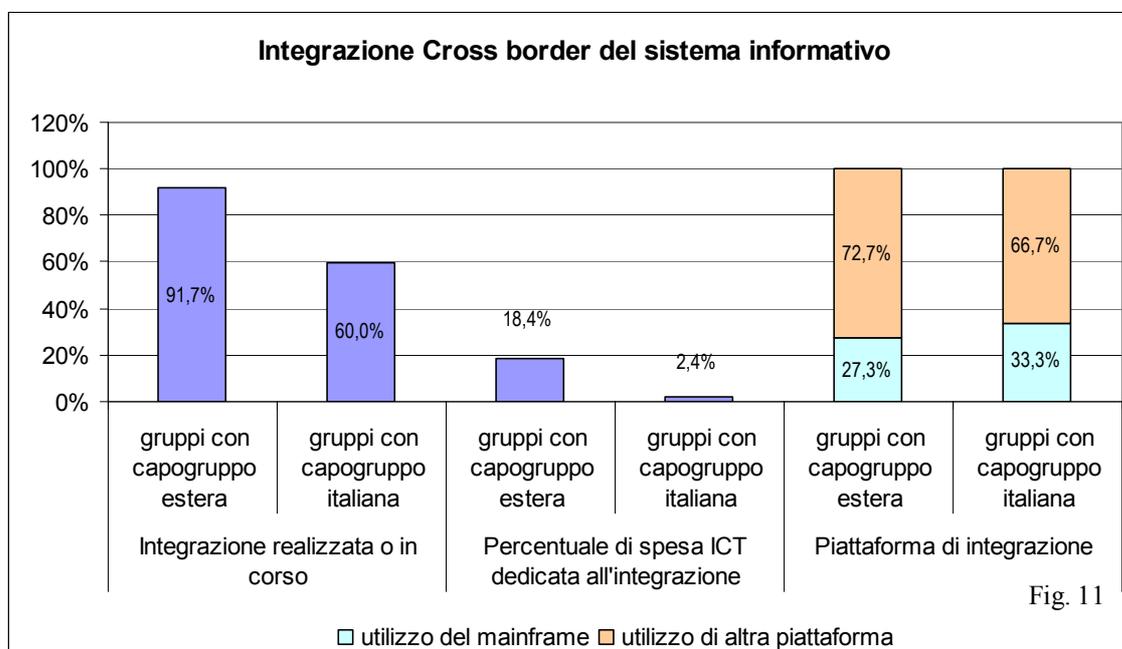


Premesso che solo dieci gruppi (nove esteri e uno italiano) hanno risposto alla domanda, tra gli esteri il criterio di specializzazione dei centri di competenza si ripartisce più o meno equamente tra "aree di *business*" (55,6%) e "segmento tecnologico" (44,4%); il gruppo italiano attua la specializzazione per segmento tecnologico.

In più della metà dei gruppi italiani e in tutti i gruppi esteri la "fabbrica" provvede a fornire servizi ICT *cross-border* alle diverse aree di *business* (cfr. Fig. 10).

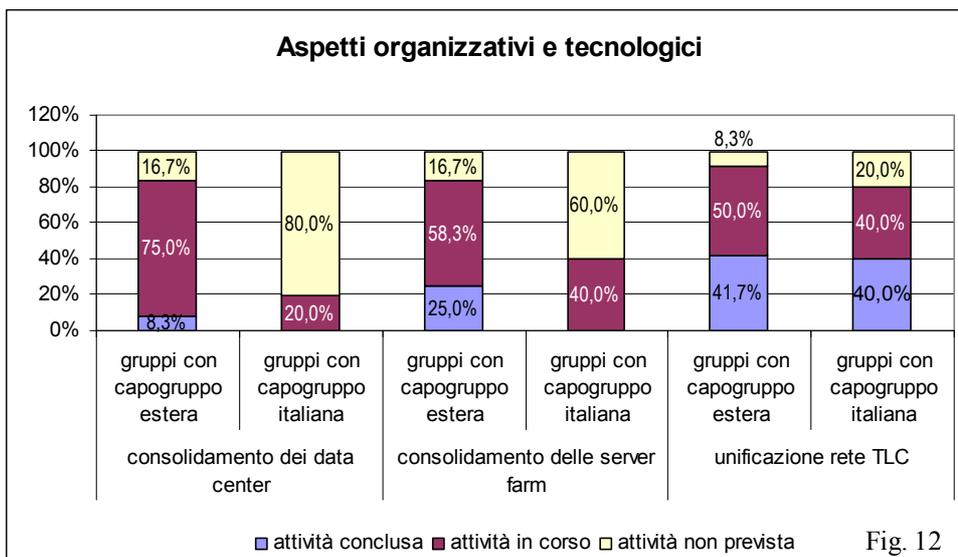


La quasi totalità dei gruppi con capogruppo estera ha realizzato o ha in corso iniziative di integrazione *cross-border* del sistema informativo (91,7%, contro il 60% di quelli con capogruppo italiana). Coerente con il diverso livello di integrazione è la ripartizione della spesa ICT dedicata a tale processo, che nei gruppi esteri raggiunge la percentuale del 18,4% mentre in quelli italiani si ferma al 2,4%. Tra i gruppi che hanno completato o hanno in corso attività di integrazione del sistema informativo (in totale quattordici, di cui 3 italiani e 11 esteri), la piattaforma di elezione per l'implementazione dell'integrazione è diversa dal *mainframe*, che raccoglie una quota del 27,3% tra i gruppi esteri e del 33,3% tra quelli italiani (cfr. Fig. 11).



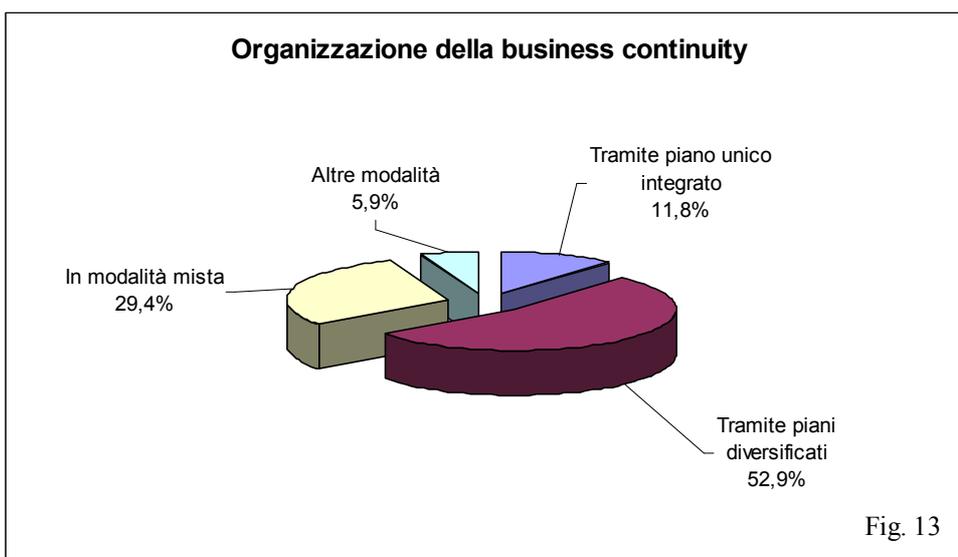
Esaminando le scelte adottate in materia di consolidamento e razionalizzazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi bancari, sia italiani che esteri, è attualmente impegnata in attività di consolidamento dei *data center* e/o delle *server farm* nonché di unificazione delle reti di telecomunicazione. Per la maggior parte, le attività di integrazione sono ancora in corso: solo per

quanto riguarda le reti di telecomunicazione, l'attività si può considerare conclusa per una quota significativa di gruppi (41,7% dei gruppi esteri e 40% di quelli italiani) (cfr. Fig. 12).



1.4. Organizzazione della business continuity

Per quanto riguarda l'organizzazione della *business continuity*, non si notano scelte sostanzialmente diverse, se si considerano i gruppi nel loro insieme o nella disaggregazione rispetto alla nazionalità della capogruppo. Prevale sempre la scelta, seppure con incidenze leggermente diverse, di assicurare la *business continuity* tramite piani diversificati, opzione che risente di esigenze e situazioni diverse in funzione delle varie localizzazioni (cfr. Fig. 13).



Nella consueta disaggregazione per capogruppo estera/italiana, emergono lievi differenze con riferimento alle altre opzioni (cfr. Figg. 14 e 15).

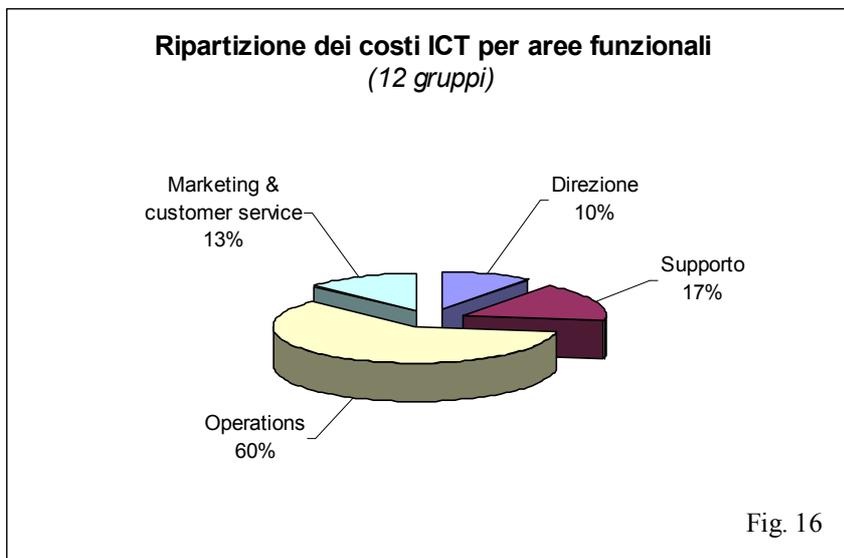


2. Costi ICT per aree funzionali

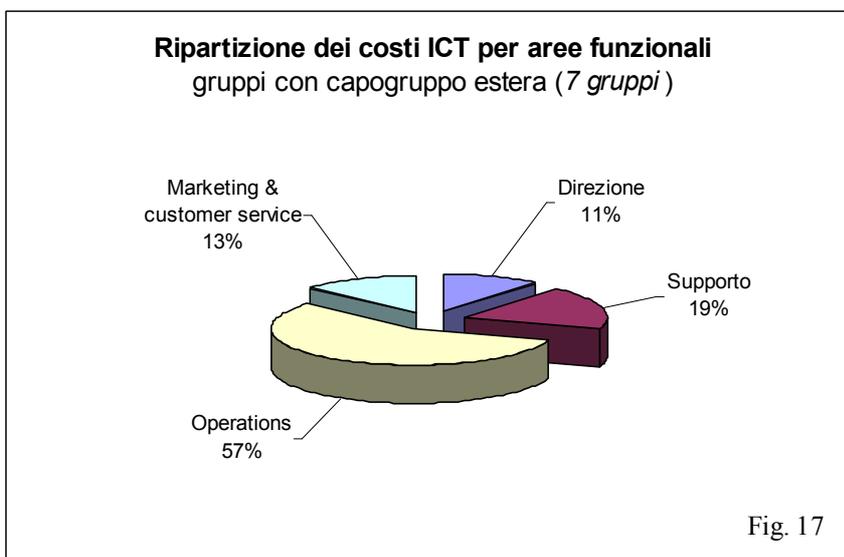
Analogamente all'analisi effettuata nella Rilevazione italiana, è stata chiesta ai partecipanti all'indagine internazionale la ripartizione dei costi ICT per "aree funzionali", prendendo a riferimento la stessa classificazione⁵ già utilizzata nell'indagine nazionale. La ripartizione che emerge a livello complessivo vede prevalere l'area "operations", che assorbe il 60% dei costi ICT; tale valore non si discosta in modo significativo dal risultato emerso nella Rilevazione nazionale – primi risultati – con riferimento ai gruppi bancari italiani (63,3%). Anche la distribuzione della quota restante tra le altre tre aree presenta andamenti simili a quelli

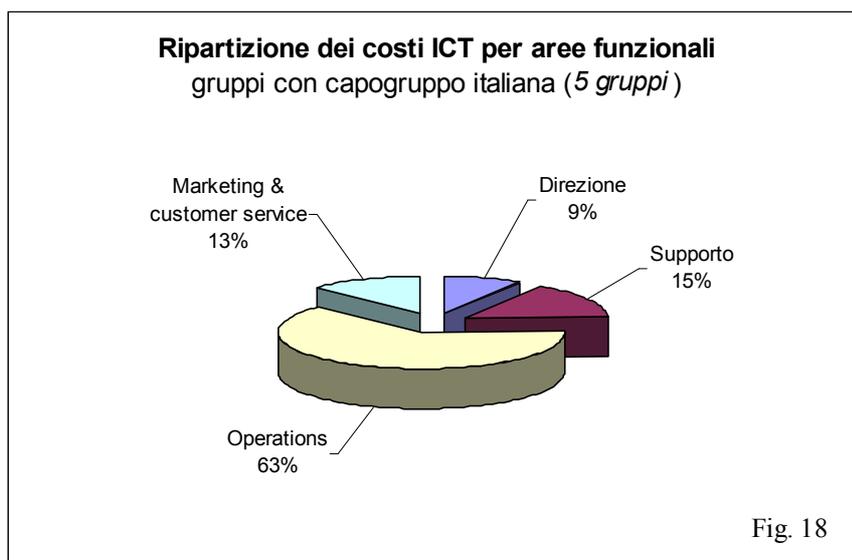
⁵ Per la classificazione delle aree operative/di business si è fatto riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari adottata da ABILab. L'area "operations" comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area "marketing e customer service" comprende: Electronic banking, Supporto commerciale; l'area "direzione" comprende: Controllo direzionale e segnalazioni, Risk management; l'area "supporto" comprende: Amministrazione e contabilità, Help desk, Altri servizi.

riscontrati nella rilevazione nazionale, con una leggera prevalenza, rispetto a quest'ultima, dell'area "supporto" che raccoglie il 17% dei costi ICT in luogo del 12,7% emerso nella rilevazione nazionale (cfr. Fig. 16).



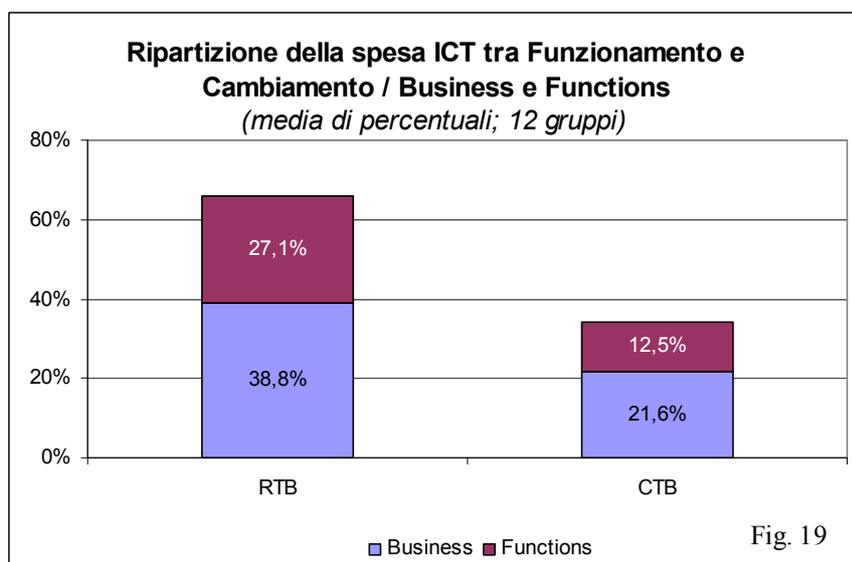
Disaggregando i dati rispetto alla nazionalità della capogruppo, l'andamento della ripartizione non cambia in modo significativo (cfr. Figg. 17 e 18).



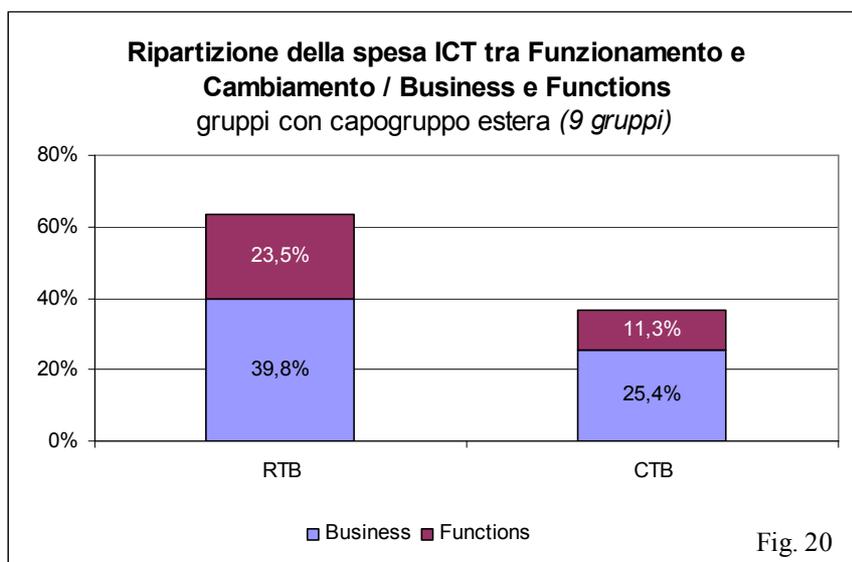


Nella Rilevazione internazionale è stato ripreso anche l'approfondimento, proposto in quella nazionale, finalizzato a rilevare quanta parte della spesa ICT (sempre intesa come TCO) è destinata a supportare il funzionamento corrente (*Run the business - RTB*) e quanta a promuovere il cambiamento (*Change the business - CTB*), distinguendo ulteriormente, per entrambi gli ambiti, tra risorse destinate alle aree aziendali orientate al *Business* (le attività “core”) e risorse dedicate alle aree di supporto funzionale, indicate come *Functions*.

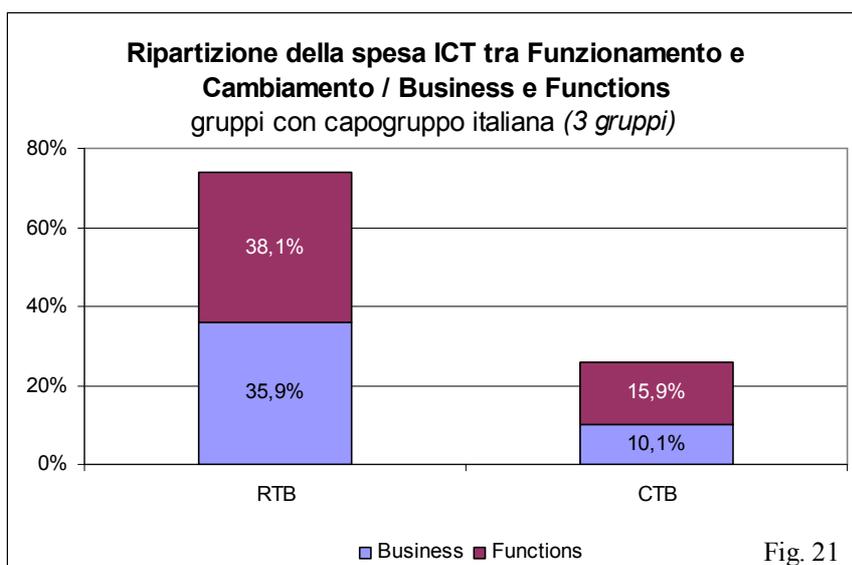
Avendo a riferimento il campione esaminato (dodici gruppi), emerge che le risorse ICT dedicate al funzionamento corrente (*RTB*) prevalgono nettamente (65,9% contro 34,1%) rispetto a quelle dedicate al cambiamento (*CTB*). Sia all'interno dell'ambito “*RTB*” che di quello “*CTB*”, prevalgono i costi ICT assorbiti dall'area *Business* (cfr. Fig. 19).



Disaggregando i dati rispetto alla nazionalità della capogruppo, si osserva che i gruppi esteri presentano un andamento simile a quello del campione complessivo, con una quota leggermente più alta dedicata all'area *Business*, sia nei processi per il funzionamento corrente (*RTB*) che in quelli per il cambiamento (*CTB*) (cfr. Fig. 20).



Anche nei gruppi italiani i costi ICT relativi ai processi per il funzionamento corrente (*RTB*) prevalgono, in maniera ancor più accentuata (74% contro 26%), rispetto a quelli relativi ai processi per il cambiamento (*CTB*); in entrambi gli ambiti, peraltro, la quota dedicata all'area di supporto funzionale (*Functions*) risulta superiore a quella dedicata all'area di *Business* (cfr. Fig. 21).

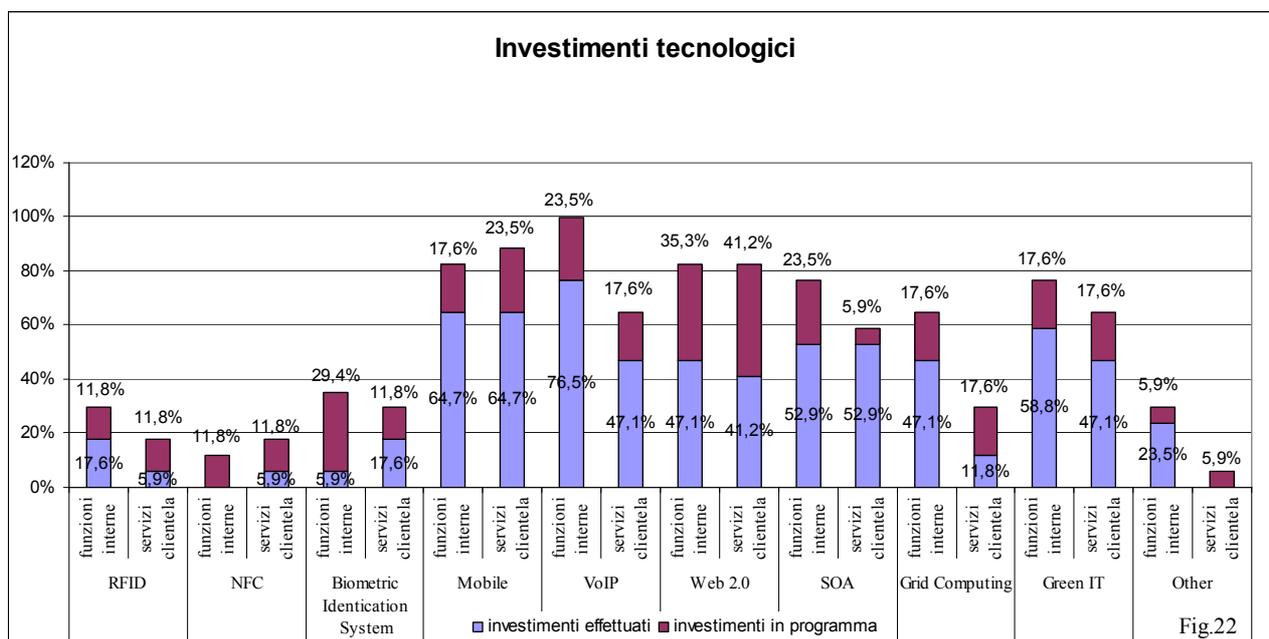


E' interessante notare che i risultati dei gruppi con capogruppo italiana sono in linea con quelli emersi per i gruppi bancari italiani nella Rilevazione nazionale - primi risultati, in cui, peraltro, la quota di spesa ICT dedicata all'area di *Business* nei processi per il funzionamento corrente (*RTB*) risulta ancora minore (28,7% contro il 35,9%).

3. Investimenti tecnologici

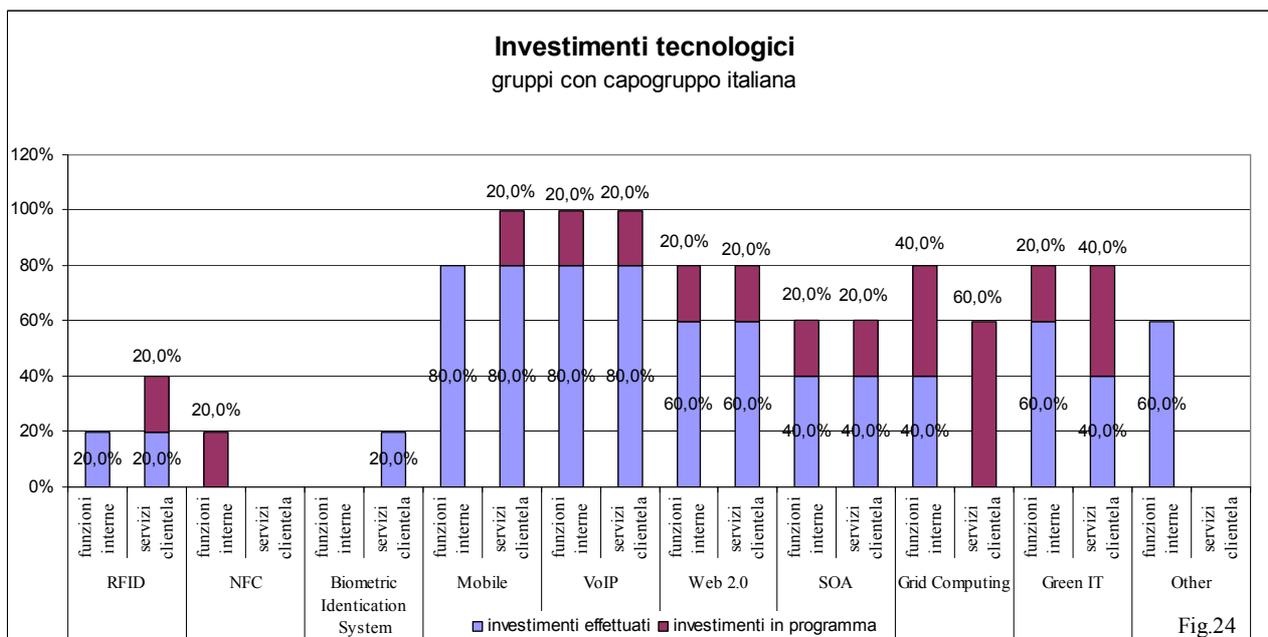
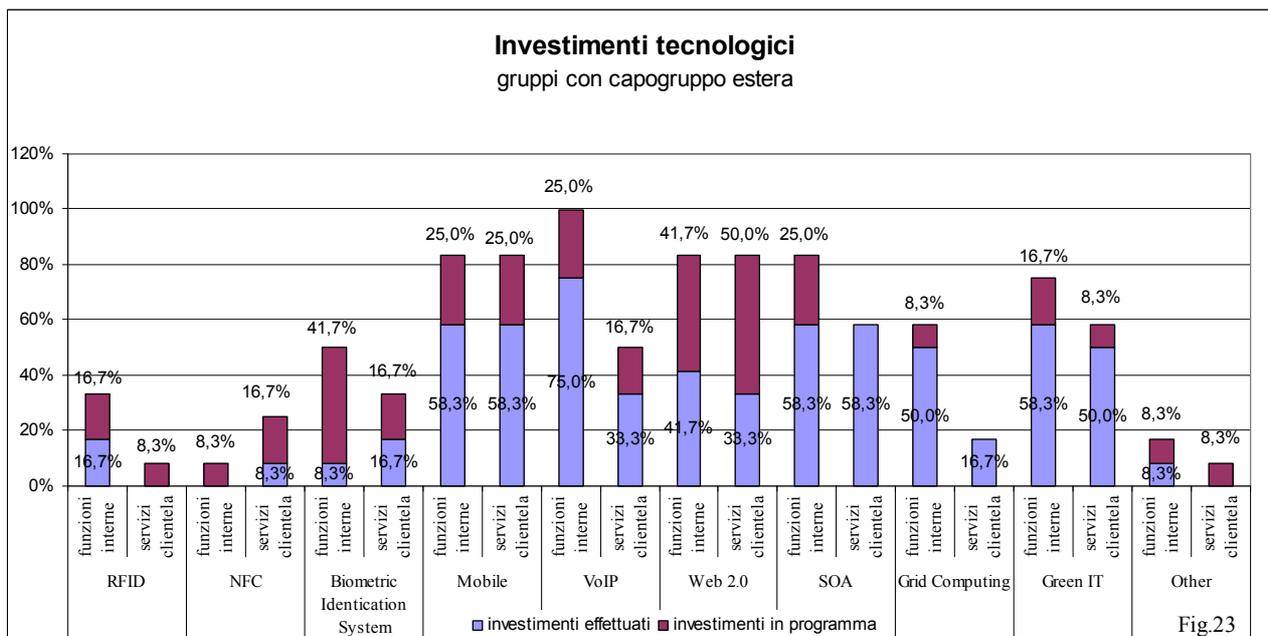
Nella Rilevazione 2008 sono stati introdotti alcuni approfondimenti sulle strategie di innovazione tecnologica attraverso domande sulle scelte cui si indirizzano gli investimenti. Dall'analisi dei risultati emerge un grande interesse per le tecnologie "VoIP", soprattutto con

riguardo alle esigenze interne (100% dei gruppi), seguite dal “*Mobile*”, in questo caso in prevalenza per i servizi alla clientela (88,2%), e dal “*WEB 2.0*” (82,4%), sia per esigenze interne che per servizi verso la clientela (cfr. Fig. 22).

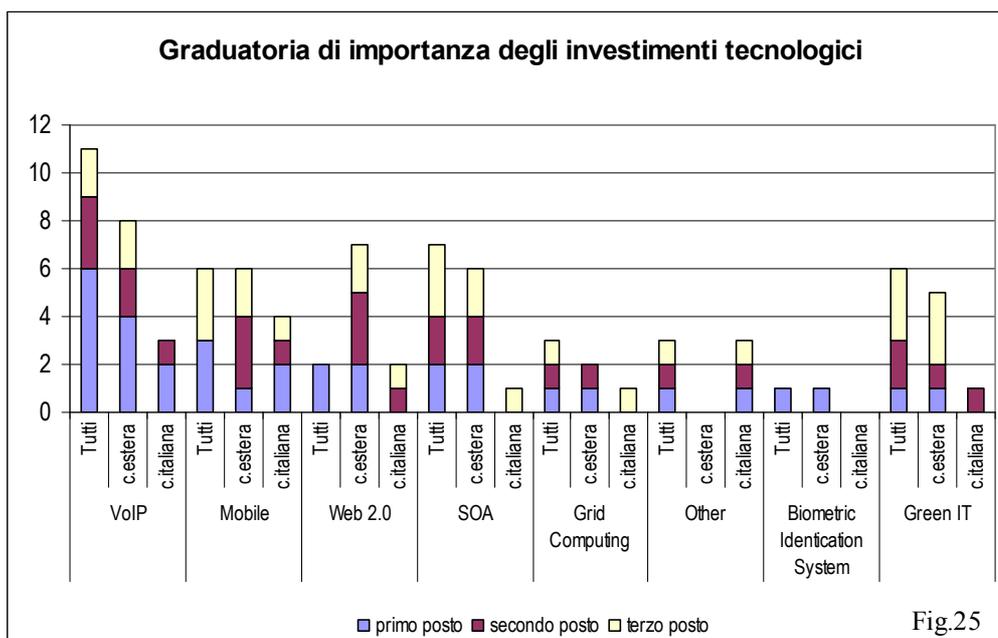


Significativo anche l’interesse verso la “*SOA*” (*Service Oriented Architecture*), che si colloca al quarto posto, insieme con la “*Green IT*”, entrambe a supporto delle funzioni interne. Come emerge dal grafico, la maggior parte degli investimenti sono stati effettuati (o previsti) nel 2009.

Disaggregando i dati in funzione della nazionalità della capogruppo, pur confermandosi la prevalenza delle tecnologie “*VoIP*” come principali destinatarie degli investimenti, essa appare più accentuata per i gruppi italiani, con riferimento, in ugual misura, ai servizi interni e a quelli alla clientela. L’interesse per le tecnologie “*Mobile*” e “*WEB 2.0*” risulta pressoché equivalente nei gruppi esteri, ancorché sul “*Mobile*” prevalgano gli investimenti già avviati nel 2009, mentre sul “*WEB 2.0*” quelli pianificati per il prossimo biennio. Per i gruppi italiani, invece, decisamente più significativa è la quota d’investimento – sulle due tecnologie in discorso – avviata nel 2009. Altra differenza significativa per i gruppi italiani è rappresentata dal maggiore interesse a investire sul “*Mobile*” per i servizi alla clientela e sul “*Grid Computing*” e la “*Green IT*” (cfr. Figg.23 e 24).



Analizzando infine quali ambiti tecnologici, tra quelli individuati, raccolgono la maggior parte della spesa sostenuta, emerge che al primo posto, in ordine di importanza, si colloca la tecnologia VoIP, coerentemente con i risultati della domanda precedente (cfr. Fig. 25). Questa scelta è confermata con riferimento a tutto il campione, anche se il numero dei gruppi con capogruppo estera che la colloca al primo posto è il doppio di quelli con capogruppo italiana. Seguono la tecnologia “*Mobile*”, per la quale il rapporto esteri/italiani è ribaltato, “*WEB 2.0*” e “*SOA*”, a pari merito, in ragione delle scelte dei gruppi esteri.

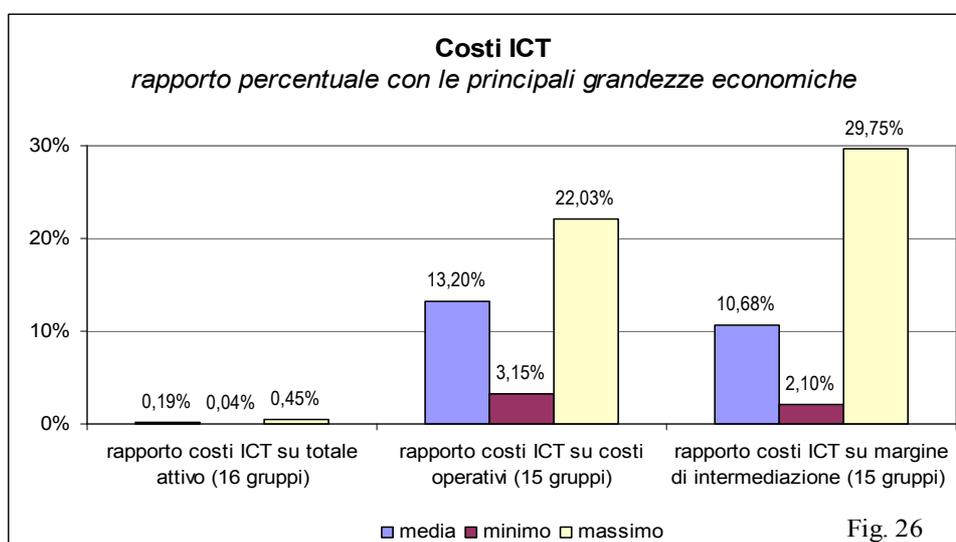


Complessivamente, si conferma che le tecnologie su cui convergono la maggior parte degli investimenti sono VoIP, “Mobile” e “WEB 2.0”, ma anche ambiti tecnologici più “nuovi”, quali “SOA” e “Green IT” raccolgono attenzione e investimenti.

4. Analisi dei costi ICT per indici

Anche nella rilevazione internazionale sono esaminati alcuni aspetti economici dell’ICT. In particolare l’attenzione si è incentrata sull’incidenza dei costi ICT (intesi come TCO - *Total Cost of Ownership*) in rapporto ad altre grandezze economiche significative: nello specifico, il totale attivo, i costi operativi, il margine d’intermediazione. Tutti i dati economici utilizzati nelle analisi sono stati forniti direttamente dai gruppi che hanno partecipato alla rilevazione.

Si può osservare che i costi ICT incidono mediamente per l’1,87% sul totale attivo, per il 13,20% sui costi operativi e per il 10,68% sul margine d’intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo piuttosto ampie, in particolare con riguardo a queste ultime due voci di bilancio (cfr. Fig. 26).



N.B: per omogeneità di confronto nel grafico il rapporto costi ICT/totale attivo è riportato in %

Al fine di arricchire l'analisi dei profili economici dell'ICT le informazioni sulle principali grandezze operative e di conto economico sono integrate con quelle riguardanti la produttività dei dipendenti (in termini di totale attivo) e l'incidenza del personale tecnico sulla compagine totale (cfr. Tav. 1)⁶.

Si è ovviamente consapevoli dei problemi di confrontabilità dei dati che sempre accompagnano rilevazioni a carattere internazionale⁷ e anche del fatto che il campione esaminato comprende soggetti di dimensioni e caratteristiche strategico-operative diverse. Pur con tali limiti, si ritiene che l'elaborazione dei dati raccolti possa fornire utili indicazioni in merito a importanti aspetti concernenti la gestione dell'ICT in un insieme significativo di gruppi bancari europei.

Allo scopo di ottenere una maggiore coerenza delle analisi comparative, il totale dei gruppi che hanno fornito i dati quantitativi richiesti è stato suddiviso in tre sottoinsiemi, in relazione alle dimensioni aziendali (totale attivo al 31.12.2008). Il primo sottoinsieme ("principali") comprende otto⁸ gruppi, il secondo ("grandi") ne comprende cinque, il terzo ("altri") ne comprende quattro (cfr. *Nota metodologica*).

Dal confronto fra i tre insiemi di indicatori risulta che i gruppi "grandi" presentano in media, rispetto agli altri due, un'incidenza meno elevata dei costi ICT sul totale attivo e sui costi operativi. I gruppi "principali", invece, mostrano una minore incidenza dei costi ICT rispetto al margine d'intermediazione.

Per quanto riguarda il rapporto tra costi ICT e numero dei dipendenti (ICT esclusi), si osserva che i gruppi "principali" presentano un rapporto leggermente più alto rispetto agli altri due insiemi, accompagnato da un più alto indice di produttività dei dipendenti (rapporto tra totale attivo e numero dei dipendenti). Con riferimento al peso della componente tecnica del personale (numero dipendenti ICT sul totale dipendenti), il rapporto appare sostanzialmente omogeneo nei tre insiemi⁹ (cfr. Tav. 2).

Applicando l'analisi per classi dimensionali ad alcuni aspetti concernenti la composizione dei costi ICT, si osserva che undici gruppi in tutto (quattro tra i "principali", i cinque "grandi" e due tra gli "altri") ricorrono a fornitori esterni di servizi ICT (non compresi nel gruppo bancario) per servizi di *facility management* o di *outsourcing* del sistema informatico. L'incidenza percentuale dei relativi costi sul totale dei costi ICT è pari mediamente al 22%; i gruppi "principali" si collocano al 32%, i gruppi "grandi" all'11% mentre i gruppi "altri" al 26%. L'incidenza percentuale è comunque molto varia e va da un massimo del 77,5% a un minimo del 2,1%, a testimonianza della notevole diversità dei modelli organizzativi adottati dai gruppi internazionali nella gestione dell'ICT.

L'attività di integrazione *cross-border* dei sistemi informativi incide in maggior misura sui costi dei gruppi di grandi dimensioni: quattro dei "principali" indicano per il 2008 un'incidenza media del 21% circa sui rispettivi costi totali; per i quattro gruppi "grandi" che

⁶ Il numero dei gruppi che hanno determinato, con i dati forniti, i risultati esposti, viene indicato di volta in volta.

⁷ Al fine di assicurare la massima omogeneità segnaletica, nelle istruzioni per la compilazione del questionario sono stati forniti i criteri di segnalazione e le definizioni degli aggregati.

⁸ Sette degli otto gruppi principali hanno fornito i dati economici.

⁹ Il personale tecnico considerato comprende anche quello addetto alle società strumentali di gruppo; nel "totale dipendenti", utilizzato per il calcolo degli indici "costi ICT/dipendenti" e "totale attivo/dipendenti", non è compreso il personale tecnico.

segnalano costi della specie l'incidenza media è pari a circa l'8%, mentre per i gruppi "altri" – solo due – l'incidenza media è di poco inferiore al 3%¹⁰.

¹⁰ Quattordici gruppi su diciassette hanno dichiarato di avere in corso o aver completato attività di integrazione; di questi, solo dieci hanno segnalato costi di integrazione.

Gruppi internazionali: Indicatori di costo ICT

Indicatori	Totale gruppi (16)	
	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	1,9	0,6
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)¹</i>	13,2	0,4
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)¹</i>	10,7	0,6
<i>Costi ICT/Dipendenti (migliaia di euro)</i>	17,2	0,5
<i>Dipendenti ICT/Totale dipendenti (%)</i>	6,4	0,6
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)¹</i>	1,4	0,4
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)¹</i>	2,1	0,5
<i>Cost-income (%)²</i>	64,5	0,2
<i>Totale attivo/Dipendenti (milioni di euro)</i>	12,1	0,7
<i>Dipendenti/Sportelli³</i>	36,6	1,5

¹ media calcolata su 15 gruppi.

² media calcolata su 13 gruppi.

³ media calcolata su 14 gruppi.

Gruppi internazionali: Indicatori di costo ICT

Indicatori	Principali (7 gruppi)		Grandi (5 gruppi)		Altri (4 gruppi)	
	Media	Coefficiente di variazione	Media	Coefficiente di variazione	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	1,8	0,3	1,4	0,6	2,6	0,6
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> ¹	16,1	0,3	9,6	0,4	13,4	0,3
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> ¹	9,9	0,3	10,4	1,1	12,2	0,4
<i>Costi ICT/Dipendenti (migliaia di euro)</i>	18,2	0,4	16,0	1,0	16,6	0,4
<i>Dipendenti ICT/Totale dipendenti (%)</i>	6,4	0,2	6,1	1,0	6,7	0,7
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> ¹	1,2	0,2	1,4	0,3	1,9	0,5
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> ¹	1,9	0,1	2,0	0,6	2,5	0,6
<i>Cost-income (%)</i> ²	62,5	0,2	62,5	0,3	70,9	0,1
<i>Totale attivo/Dipendenti (milioni di euro)</i>	13,2	0,6	11,1	0,5	11,6	1,2
<i>Dipendenti/Sportelli</i> ³	23,7	0,5	68,1	1,3	11,3	0,2

¹ media calcolata, per i "principali", su 6 gruppi.

² media calcolata, per i "principali", su 6 gruppi, per i "grandi" su 4 gruppi e per gli "altri" su 3 gruppi.

³ media calcolata, per i "principali", su 6 gruppi e per gli "altri" su 3 gruppi

APPENDICE

Nota metodologica

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

Nelle fasi di acquisizione e controllo dei dati è stata effettuata l'analisi delle componenti principali per la rilevazione di eventuali anomalie nelle segnalazioni (“*outliers*”).

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

I dati economici ed organizzativi fanno riferimento all'intero gruppo bancario in tutte le sue articolazioni¹¹.

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

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base del valore dichiarato per il “Totale attivo” al 31.12.2008; sono state individuate tre fasce in ordine decrescente (otto gruppi “principali”, cinque gruppi “grandi” e quattro gruppi “altri”).

Classificazione per nazionalità della capogruppo

Gruppi Bancari con capogruppo italiana (5)

Intesa Sanpaolo
Unicredit Group
Banco Popolare
Gruppo Banca Sella
Veneto Banca Holding

I gruppi sono gli stessi che hanno partecipato alla Rilevazione 2007, a meno del gruppo Banca CR Firenze, confluito nel gruppo Intesa Sanpaolo.

Gruppi Bancari con capogruppo estera (12), di cui:

- coinvolti tramite banche del gruppo aderenti alla CIPA (3)

Deutsche Bank AG (*), Germania (per il tramite di Deutsche Bank)
BNP Paribas (*), Francia (per il tramite di BNL)
Crédit Agricole Group (*), Francia (per il tramite di Cariparma)

¹¹ Nell'indagine nazionale, i dati vengono richiesti limitatamente alla componente bancaria italiana dei gruppi; pertanto i dati relativi ai gruppi italiani presentati nell'indagine internazionale sono diversi da quelli esposti nella rilevazione nazionale.

- coinvolti tramite le Filiali insediate in Italia (9)

Barclays Bank plc (*), Regno Unito
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA(*), Spagna
Credit Suisse (*), Svizzera
Commerzbank AG(*), Germania
ING Direct NV, Olanda
Rabobank (*), Olanda
Santander (*), Spagna
Société Générale SA, Francia
UBS (*), Svizzera

I gruppi con capogruppo estera contrassegnati da (*) hanno partecipato alla Rilevazione anche nel 2007.

Classificazione dimensionale

Gruppi principali (“totale attivo” superiore a 1.000 miliardi di euro) (8)

Barclays Bank plc
BNP Paribas
Crédit Agricole Group
Deutsche Bank AG
Unicredit Group
Société Générale
Santander
UBS

Gruppi grandi (“totale attivo” compreso tra 1000 e 500 miliardi di euro) (5)

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

Gruppi altri (“totale attivo” inferiore a 500 miliardi di euro) (4)

Banco Popolare
ING Direct NV
Gruppo Banca Sella
Veneto Banca Holding