

Indagine Internazionale

Utilizzo dell'IT in gruppi bancari europei con
articolazione internazionale

Anno 2011

Rif. INDINT-2011-373

CIPA, 2012

Indirizzo

Banca d'Italia
Servizio Innovazione e sviluppo informatico
Divisione Sviluppo automazione interbancaria
Centro Donato Menichella
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Website

www.cipa.it

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

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Isabella Vicari (Banca d'Italia – Segreteria Tecnica CIPA) e Romano Stasi (ABI Lab), hanno partecipato: Paola Mostacci, Pier Luigi Polentini, Alessandro Pasciuto, Andrea Gentili, Ernesto Ferrari, Daniela D'Amicis e Francesco Cavallo (Banca d'Italia – Segreteria Tecnica CIPA), Silvia Attanasio (ABI Lab), Antonio Melina e Claudio Paglia (Intesa Sanpaolo), Giorgio Redemagni e Claudia Bettini (UniCredit Group), Marco Bruzzesi (Banca Sella), Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro – Gruppo BNP Paribas), Paolo Zacco e Daniele Andrisani (Cariparma – Crédit Agricole Group).

Ai lavori hanno altresì preso parte, in rappresentanza dei rispettivi gruppi bancari, Massimo Spalla e Lorenzo Rossetto (Barclays Bank plc), Valeria Crivelli (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA), Franco Perini (Credit Suisse), Kristian Braun (Commerzbank AG) e Theresa Mahoney (UBS), ai quali vanno sentiti ringraziamenti per i preziosi contributi forniti.

Introduzione

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", che ha l'obiettivo di fornire una visione d'insieme dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nel sistema bancario italiano.

L'articolazione internazionale dei maggiori gruppi italiani e la diffusa presenza nel nostro Paese di primari operatori esteri stimolano l'esigenza di confronto fra l'operatività dei gruppi nazionali e quella degli altri gruppi bancari operanti al di fuori del confine nazionale.

Da questa esigenza è scaturita l'Indagine sull'utilizzo dell'IT nei gruppi bancari europei con articolazione internazionale, condotta ormai da qualche anno in collaborazione con l'ABI, con l'obiettivo di offrire elementi di riflessione sul ruolo dell'IT nel sistema bancario europeo, sull'andamento e la ripartizione dei costi, sulle strategie organizzative e di *governance* delle strutture e sulle scelte di innovazione tecnologica.

L'obiettivo mantiene la sua validità, pur nei limiti che l'iniziativa incontra nel raggiungere realtà distanti da quella italiana.

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).

Anche per l'Indagine 2011 il coinvolgimento dei gruppi esteri è stato realizzato sia attraverso 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.

IL PRESIDENTE DELLA CIPA
Sandro APPETITI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI
Giovanni SABATINI

Roma, dicembre 2012

Sommario

Sintesi dei risultati dell'indagine	1
Caratteristiche del campione	5
Capitolo 1. Costi IT	7
1.1 Andamento dei costi IT	7
1.2 Costi IT per fattori produttivi e per aree funzionali.....	9
1.3 Costi per la <i>compliance</i>	13
1.4 Incidenza dei costi IT.....	15
Capitolo 2. Innovazione tecnologica e sicurezza informatica	17
2.1 La spesa per l'innovazione tecnologica	17
2.2 Le tecnologie su cui si investe.....	19
2.3 L'uso dei dispositivi mobili.....	22
Capitolo 3. Aspetti organizzativi.....	25
3.1 La distribuzione geografica dei gruppi e delle strutture IT.....	25
3.2 Il modello organizzativo della "fabbrica IT"	27
3.3 Sistemi di rilevazione della <i>performance</i>	29
3.4 Il personale IT.....	31
Capitolo 4. Note metodologiche	33
4.1 Generalità	33
4.2 Classificazioni dei gruppi.....	33
4.3 Glossario delle tecnologie.....	35

Indice delle figure

Figura 1 Attività bancaria.....	5
Figura 2 Attività bancaria per nazionalità della capogruppo.....	6
Figura 3 Andamento del TCO.....	7
Figura 4 Variazione % del TCO per gruppo nel biennio 2010-2011.....	8
Figura 5 Variazione % del TCO per gruppo nel biennio 2011-2012 (previsione).....	8
Figura 6 Azioni intraprese per ottenere risparmi sul TCO.....	9
Figura 7 Il TCO per fattori produttivi.....	10
Figura 8 Il TCO per fattori produttivi e nazionalità della capogruppo.....	10
Figura 9 Differenza tra <i>cash out</i> e TCO in percentuale rispetto al TCO.....	11
Figura 10 Il <i>cash out</i> per aree funzionali.....	11
Figura 11 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento.....	12
Figura 12 <i>Change</i> e <i>business</i>	13
Figura 13 Il <i>cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> per gruppo.....	14
Figura 14 Il <i>cash out</i> per tipologia di interventi di <i>compliance</i>	14
Figura 15 Percentuale dei costi IT rispetto alle principali grandezze economiche.....	15
Figura 16 <i>Trend</i> previsto per la spesa in innovazione tecnologica.....	17
Figura 17 Incidenza della spesa in innovazione tecnologica sul <i>cash out</i>	18
Figura 18 Attività di integrazione <i>cross-border</i> del sistema informatico.....	18
Figura 19 Componenti oggetto di integrazione <i>cross-border</i>	19
Figura 20 Investimenti tecnologici per funzioni interne.....	20
Figura 21 Investimenti tecnologici per funzioni esterne.....	20
Figura 22 Modelli di riferimento per l'utilizzo di tecnologie <i>cloud computing</i>	21
Figura 23 Adozione e condivisione di soluzioni <i>open source</i>	22
Figura 24 Ambiti di spesa per la sicurezza informatica.....	22
Figura 25 Dispositivi mobili aziendali per dipendente.....	23
Figura 26 Elementi di attenzione nell'utilizzo dispositivi mobili personali.....	24
Figura 27 Distribuzione percentuale delle banche dei gruppi per area geografica.....	25
Figura 28 Numero delle banche e distribuzione per area geografica.....	26
Figura 29 Distribuzione percentuale delle strutture IT dei gruppi per area geografica.....	26
Figura 30 Numero delle strutture IT e distribuzione per area geografica.....	27
Figura 31 Collocazione delle attività IT.....	27
Figura 32 Collocazione delle attività IT dei gruppi italiani.....	28
Figura 33 Collocazione delle attività IT dei gruppi esteri.....	28
Figura 34 Modello organizzativo della "fabbrica IT".....	29
Figura 35 Modello organizzativo della "fabbrica IT" per nazionalità della capogruppo.....	29
Figura 36 Presenza di un sistema di rilevazione delle <i>performance</i> IT.....	30
Figura 37 Sistema di rilevazione delle <i>performance</i> IT per nazionalità della capogruppo.....	30

Figura 38 Valutazione degli elementi oggetto di rilevazione delle performance IT.....	31
Figura 39 Distribuzione del personale IT per ruolo e fascia d'età	31
Figura 40 Distribuzione del personale IT per ruolo e genere	32
Figura 41 Utilizzo di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali ...	32

Indice delle tabelle

Tabella 1 Attività bancaria	6
Tabella 2 Classificazione per nazionalità della capogruppo	34
Tabella 3 Classificazione dimensionale dei gruppi	34

Sintesi dei risultati dell'indagine

L'Indagine sull'utilizzo dell'IT nei gruppi bancari europei con articolazione internazionale riferita al 2011, pur nei limiti incontrati nel raggiungere realtà distanti da quella italiana, mantiene l'obiettivo di offrire spunti di riflessione sul ruolo dell'IT nel sistema bancario europeo, sull'andamento dei costi, sulle strategie organizzative e sulle scelte di innovazione tecnologica.

I gruppi che hanno partecipato all'Indagine Internazionale 2011 sono stati dieci, tre con capogruppo italiana e sette con capogruppo estera. Di questi, nove (sette esteri e due italiani) si collocano tra i primi ventuno gruppi bancari europei per totale attivo, con riferimento all'esercizio 2011.

I gruppi del campione operano in maniera prevalente nei segmenti *retail* e *corporate and investment banking*, che costituiscono in media il 74,3% dell'operatività complessiva sulla base del margine d'intermediazione. Sia per i gruppi esteri sia per quelli italiani l'attività *retail* è quella mediamente più rilevante, in particolare per i gruppi nazionali (61,5% dell'operatività complessiva, contro il 40,2% degli esteri). Per contro, i gruppi esteri dichiarano una maggiore attività nel comparto *corporate and investment banking* (29,1%), nel *private banking* (15,7%) e la presenza significativa di altre attività finanziarie¹ che incidono per un 14,9%.

Nel 2011 i costi IT² – con riferimento a un campione costante di sette gruppi, quattro esteri e tre italiani – sono aumentati complessivamente dello 0,3%; la previsione stima per il 2012 una crescita pari al 2,9%. Come negli anni precedenti, il valore medio è frutto di andamenti divergenti: i gruppi esteri segnano un contenuto aumento dello 0,8%, gli italiani un calo dello 0,9%. La divergenza si ripropone, più evidente, nelle stime per il 2012: a fronte di un incremento del 4,5% dei gruppi esteri, quelli italiani prevedono ancora una flessione, anche se contenuta (-0,7%).

La razionalizzazione nell'uso di prodotti e servizi, l'*outsourcing*, il consolidamento di sistemi e applicazioni e la rinegoziazione dei contratti continuano a essere le principali iniziative adottate per conseguire il contenimento della spesa.

Benché il campione abbia differente composizione e numerosità rispetto allo scorso anno, la ripartizione dei costi IT per fattori produttivi non presenta significative differenze in termini di valori percentuali. Al primo posto si colloca sempre la spesa per servizi ricevuti

¹ *Asset management, insurance, securities services, consumer finance, factoring, real estate, gestione fondi pensione, ecc.*

² Intesi come TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè spese correnti e ammortamenti.

dall'esterno del gruppo³ (mediamente pari al 30,5% del totale), seguita da quella per il personale interno (28,9%) e per il software⁴ (18,9%).

Ugualmente, la ripartizione del *cash out*⁵ nelle diverse aree funzionali mantiene andamenti ormai costanti, che vedono la quota maggiore di *cash out* (51,8%) assorbita dall'area *Operations*, seguita dalle aree Processi di supporto (20,9%) e Processi di *marketing*, commerciali e di *customer service* (17,6%).

La ripartizione tra *run the business* e *change the business*, che anche per il 2011 fa riferimento al *cash out* per includere le componenti di investimento che meglio caratterizzano gli orientamenti di spesa IT delle aziende bancarie, indica che mediamente il 63,8% del *cash out* è impiegato per il *run* e il restante 36,2% per il *change*; il 70,1% di *cash out* è speso mediamente per le aree di *business*, il 29,9% per quelle di *functions*.

L'impegno economico che ogni gruppo dedica all'adeguamento delle proprie procedure alle normative in vigore nei rispettivi paesi varia, da gruppo a gruppo e di anno in anno, in funzione del lasso temporale di attuazione della normativa e delle scelte organizzative, oltre che economiche, delle singole aziende. Per quanto riguarda la quota di *cash out* assorbita si osserva perciò – come di consueto – una situazione assai diversificata: la percentuale dedicata alla *compliance* va dall'11,9% all'1,8%. La ripartizione della spesa tra le diverse tipologie di intervento, oltre a confermare quanto già evidenziato lo scorso esercizio circa il rilievo degli adeguamenti alla normativa di Vigilanza (28,0%), mostra un consistente incremento della percentuale di costi per *compliance* dedicata alla normativa contabile (27,5%).

Complessivamente, nel campione in esame i costi IT incidono mediamente per lo 0,2% sul totale attivo, per il 14,4% sui costi operativi e per il 9,2% sul margine d'intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo meno ampie dello scorso anno, in relazione alla ridotta numerosità del campione.

L'attività di integrazione *cross-border* dei sistemi informatici coinvolge tutti i gruppi esteri, coerentemente con la loro maggiore articolazione geografica, e un gruppo italiano. Complessivamente, due gruppi hanno già completato tali attività, previste invece entro il 2013 dalla metà del campione.

Per quanto riguarda la spesa per l'innovazione tecnologica, la metà dei gruppi dichiara di prevedere un aumento, il 30% una situazione di stabilità. L'incidenza percentuale di tale spesa sul *cash out* oscilla tra il 2% e il 15%.

Tutti gli ambiti tecnologici sono ormai fortemente presenti o sono in corso di adozione presso i gruppi bancari. Gli investimenti per le applicazioni *mobile* e la *business intelligence* si collocano sempre ai primi posti, con riferimento sia alle funzioni interne sia a quelle esterne per la clientela. Considerando le sole funzioni interne, l'area di maggior innovazione è quella dei *big data*, per la quale il 50% dei gruppi prevede investimenti nel biennio 2013-2014. Sempre entro il 2014, quasi tutti i gruppi del campione prevedono di investire in *social networking* e *cloud computing*. Con riferimento alle funzioni esterne,

³ Servizi in *outsourcing*, in *facility management*, personale esterno e servizi professionali di consulenza.

⁴ Software di sistema e software applicativo acquisito.

⁵ Inteso come spese correnti e investimenti.

assume invece un notevole rilievo l'investimento in tecnologie *contactless*, orientate a offrire nuovi servizi alla clientela: il 60% dei gruppi ha già sostenuto investimenti entro il 2012, entro il 2014 questa percentuale salirà al 90%.

Tutti i gruppi, sia italiani sia esteri, ricorrono a soluzioni applicative o infrastrutturali basate sul modello *private cloud*. Un numero limitato di gruppi utilizza servizi in *public cloud*. Nessuno dei tre gruppi italiani utilizza soluzioni in *hybrid* o *community cloud*, che invece sono presenti, seppure in modo limitato, tra i gruppi esteri.

Otto gruppi su dieci adottano soluzioni *open source*. Di questi, il 75% non modifica le soluzioni adottate o, comunque, non condivide le modifiche effettuate con la comunità.

Per quanto riguarda la sicurezza IT, il 77,8% dei gruppi ha indicato come elemento rilevante la protezione perimetrale, seguita a pari merito da *Identity Management* e *Data Security* (55,6%).

La diffusione dei dispositivi mobili, nata nel mondo *consumer*, è entrata prepotentemente anche nel mondo del lavoro e ne influenza in modo significativo le modalità di operare. Tra *laptop*, *tablet* e *smartphone*, il *laptop* è lo strumento più diffuso; trascurabile o poco significativa è, per ora, la presenza di *tablet*; molto diversificata tra i gruppi è la diffusione di *smartphone*. Quattro gruppi su nove (44,4%) prevedono l'uso di dispositivi mobili personali per svolgere attività lavorative, limitatamente a situazioni specifiche; nessun gruppo ne prevede un uso generalizzato. Per la maggior parte dei gruppi, l'aspetto al quale viene rivolta particolare attenzione è la sicurezza e l'integrità dei sistemi aziendali, seguita dalla possibile perdita dei dati.

Complessivamente, la distribuzione geografica delle banche è sbilanciata a favore della collocazione europea (mediamente il 64,2% del totale) rispetto a quella extra-europea (35,8% del totale). I gruppi italiani del campione sono orientati, pressoché esclusivamente, all'area geografica europea, in cui è collocato in media il 99,1% delle banche; le banche dei gruppi esteri, pur presenti prevalentemente in Europa, sono distribuite in tutte le aree geografiche considerate⁶. La distribuzione delle strutture IT rispecchia quella delle banche: mediamente, in Europa è presente il 68,1% delle strutture IT, con un forte rilievo dell'Est Europa (27,0%).

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, nel campione prevale la tendenza a gestire internamente i Sistemi Centrali mentre per le altre "aree tematiche" (Applicazioni, Sistemi Trasmissivi e Sistemi Periferici) la gestione è uniformemente distribuita tra *insourcing* e *outsourcing*.

Il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" è di tipo centralizzato (con o senza centri di competenza) per il 70% dei gruppi. I gruppi italiani adottano esclusivamente il modello di fabbrica IT centralizzato "puro"; sono i gruppi esteri che danno rilievo ai centri di competenza, sia nel modello centralizzato, che è prevalente (57,1%), sia in quello distribuito (42,9%).

⁶ Per l'Europa: Europa mediterranea, Regno Unito, Europa Centro-Occidentale, Nord Europa ed Est Europa; per le regioni extra-europee: Nord America, Centro e Sud America, Medio Oriente, Asia, Africa e Australia.

Ampia è la diffusione di sistemi formalizzati per la rilevazione della *performance* IT: al 70,0% di risposte positive, si aggiunge il 10,0% che ne prevede l'adozione nel 2013. Gli elementi più importanti nella valutazione risultano essere i "livelli di servizio" e i "costi".

Analizzando complessivamente la distribuzione del personale IT per ruolo lavorativo e per fascia di età, si nota che il personale sotto i 35 anni raggiunge una percentuale maggiore nei gruppi esteri (36,1%) rispetto a quelli italiani (33,2%), in particolare nel ruolo di impiegati e nel *management* intermedio. Nel *senior management* sono i gruppi italiani quelli che hanno una percentuale più alta di *under 35* (circa il 4% in più). Nella ripartizione per ruolo e per genere, la presenza delle donne nel personale IT dei gruppi esteri è maggiore che nei gruppi italiani (mediamente 29,8% contro 23,7%). Nei gruppi italiani la percentuale di donne decresce in modo significativo al progredire del grado (dal 26,5% tra gli impiegati al 9,5% tra i *senior manager*). Nei gruppi esteri, la percentuale media di donne è sempre più alta di quella dei gruppi italiani e la diminuzione di presenza femminile al salire del grado è meno accentuata.

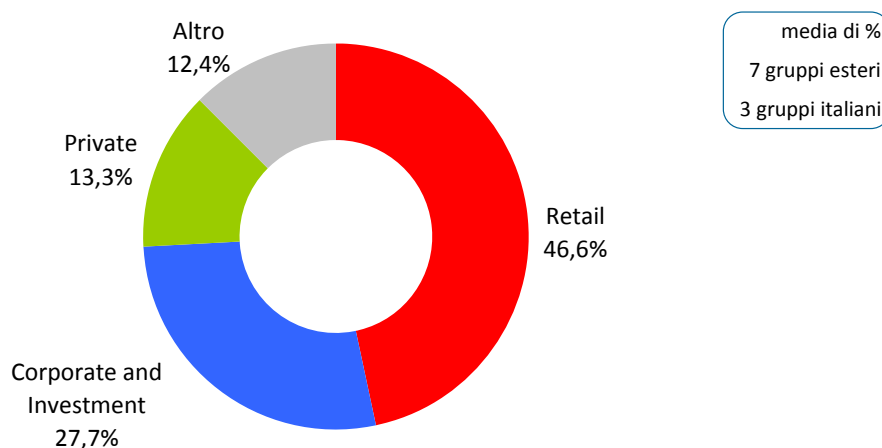
Scarso, infine, l'utilizzo di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali IT. Quando presenti, risultano impiegati nella formazione del personale, in particolare per la certificazione sulle metodologie e sui prodotti; ancora minore il ricorso agli standard di riferimento per i profili professionali.

Caratteristiche del campione

I gruppi che hanno partecipato all'Indagine Internazionale 2011 sono stati dieci, tre con capogruppo italiana e sette con capogruppo estera. Di questi, nove (sette esteri e due italiani) si collocano tra i primi ventuno gruppi bancari europei per totale attivo, con riferimento all'esercizio 2011.

I gruppi del campione operano in maniera prevalente nei segmenti *retail* e *corporate and investment banking*, che da soli costituiscono in media il 74,3% dell'operatività complessiva sulla base del margine d'intermediazione (cfr. Figura 1). Le restanti attività risultano ripartite fra *private banking* (13,3%) e altri servizi (12,4%).

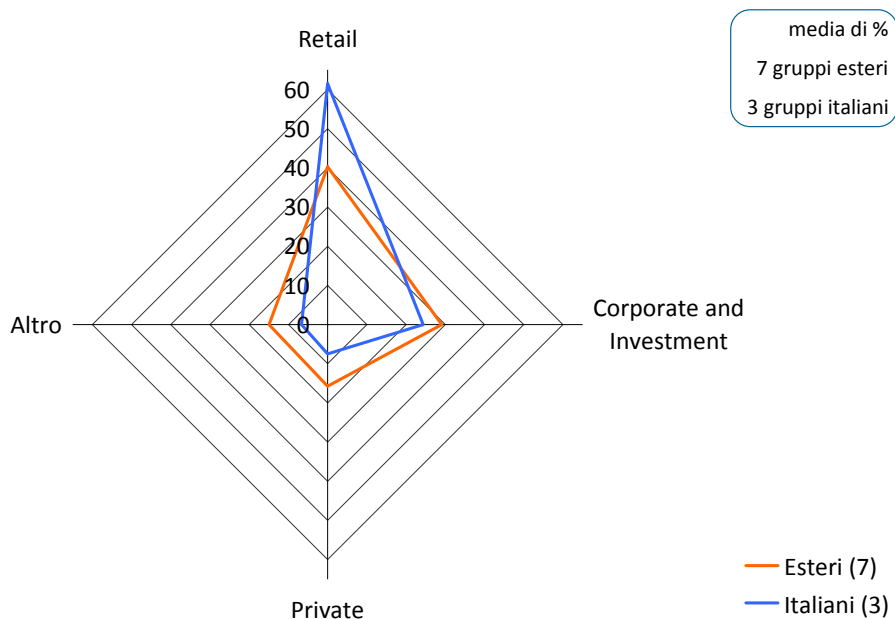
Figura 1 Attività bancaria



Come ben evidenzia la rappresentazione grafica (cfr. Figura 2), i gruppi italiani sono fortemente orientati al segmento *retail* (61,5% contro il 40,2% degli esteri), mentre quelli esteri dichiarano una maggiore attività nel comparto *corporate and investment banking* (29,1% contro il 24,4% degli italiani) e soprattutto *private banking* (15,7% contro il 7,5%). I gruppi esteri dichiarano inoltre di svolgere altre attività⁷ che incidono per un 14,9% rispetto al totale, contro un 6,7% segnalato dai gruppi italiani.

⁷ I gruppi partecipanti all'indagine hanno dettagliato un grande numero di attività affiancate a quelle di *banking* tradizionale, fra cui *asset management*, *insurance*, *securities services*, *consumer finance*, *factoring*, *real estate* e gestione fondi pensione.

Figura 2 Attività bancaria per nazionalità della capogruppo



In sintesi, tutti i gruppi del campione esaminato – indipendentemente dalla distribuzione fra esteri e italiani – operano nei principali comparti di *banking*; oltre i due terzi di essi operano anche in altri segmenti specifici di mercato (cfr. Tabella 1).

Tabella 1 Attività bancaria

	Numero	Retail	Corporate and Investment	Private	Altro
Italiani	3	3	3	3	1
Esteri	7	7	7	6	6
Tutti	10	10	10	9	7

Ai fini dell'indagine, i gruppi sono stati sottoposti a una classificazione per nazionalità della capogruppo e per classe dimensionale (cfr. Note metodologiche).

Capitolo 1. Costi IT

In questo capitolo viene analizzato il profilo economico dei gruppi partecipanti in termini di andamento complessivo dei costi IT, di incidenza di questi sulle principali voci di bilancio e delle azioni effettuate per ottenere risparmi. Viene inoltre analizzata la spesa IT, ripartita sulla base di fattori produttivi e aree funzionali, con un approfondimento sulla *compliance*.

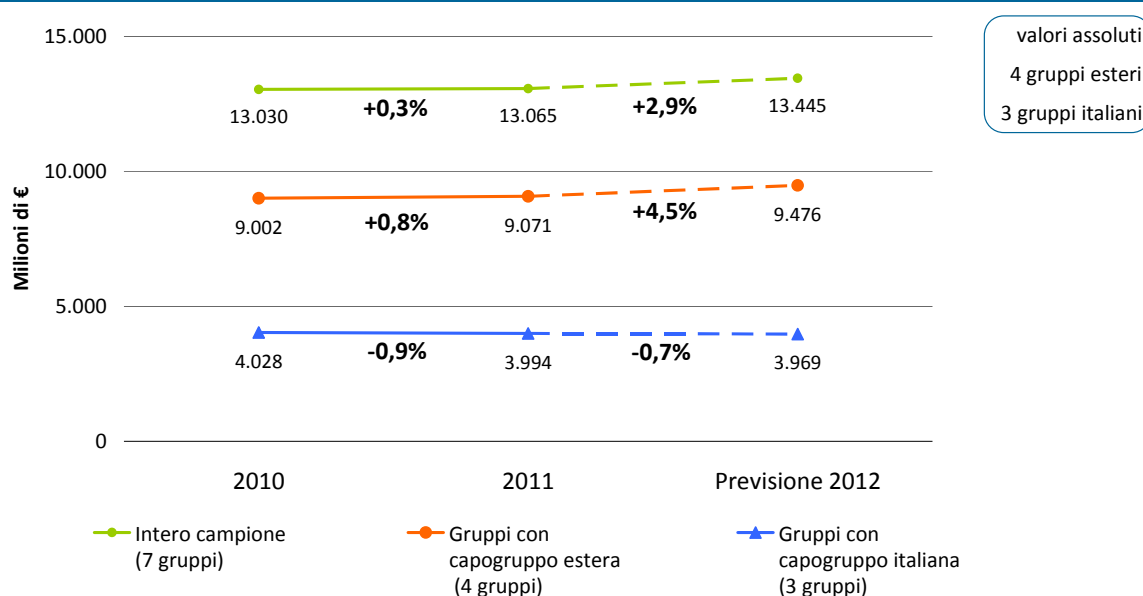
1.1 Andamento dei costi IT

Come di consueto, i costi IT sono declinati in termini di TCO (*Total Cost of Ownership*), che comprende spese correnti e ammortamenti, e di *cash out*, cioè l'insieme costituito da spese correnti e investimenti.

Al fine di delineare l'andamento dei costi IT, intesi come TCO, nel 2011 si è fatto riferimento a un campione costante di sette gruppi⁸ che hanno fornito i dati per gli esercizi 2010, 2011 e la previsione 2012.

Nel 2011 i costi IT – che, con riferimento al predetto campione, ammontano a 13.065 milioni di euro – sono aumentati complessivamente dello 0,3%; la previsione stima una crescita significativa per il 2012, pari al 2,9% (cfr. Figura 3).

Figura 3 Andamento del TCO

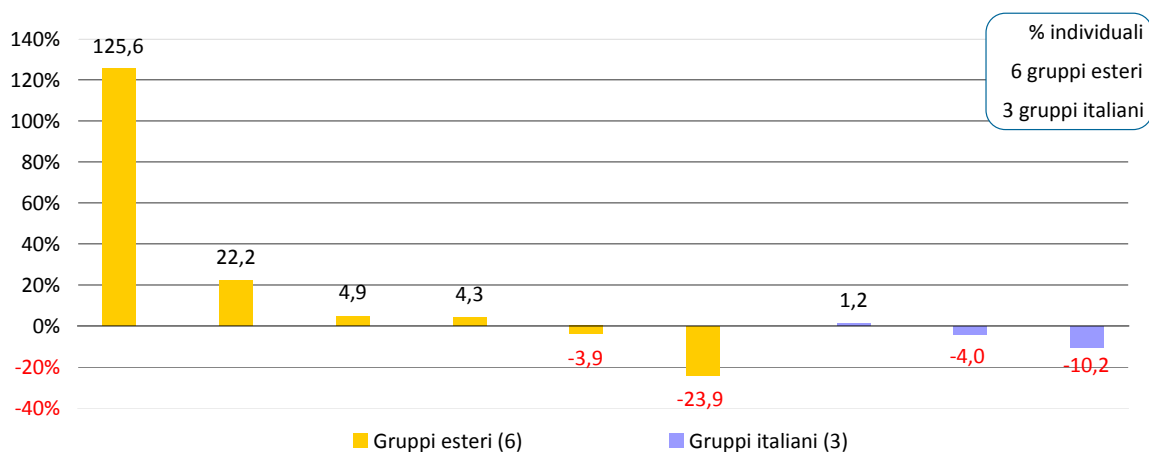


⁸ Quattro gruppi con capogruppo estera e tre con capogruppo italiana; nel campione non è stato considerato un gruppo estero che presenta una forte discontinuità nei costi IT, dovuta a incorporazioni/fusioni avvenute nel corso del 2011.

Come già riscontrato negli anni precedenti, il valore medio è il frutto di andamenti divergenti tra i gruppi esteri e quelli italiani: i primi segnano un contenuto aumento dello 0,8% a fronte di un calo dello 0,9% dei gruppi italiani. Ancora più evidente è la divaricazione per quanto riguarda le previsioni per il 2012: a fronte di un incremento del 4,5% stimato dai gruppi esteri, quelli italiani formulano una previsione negativa, anche se contenuta (-0,7%).

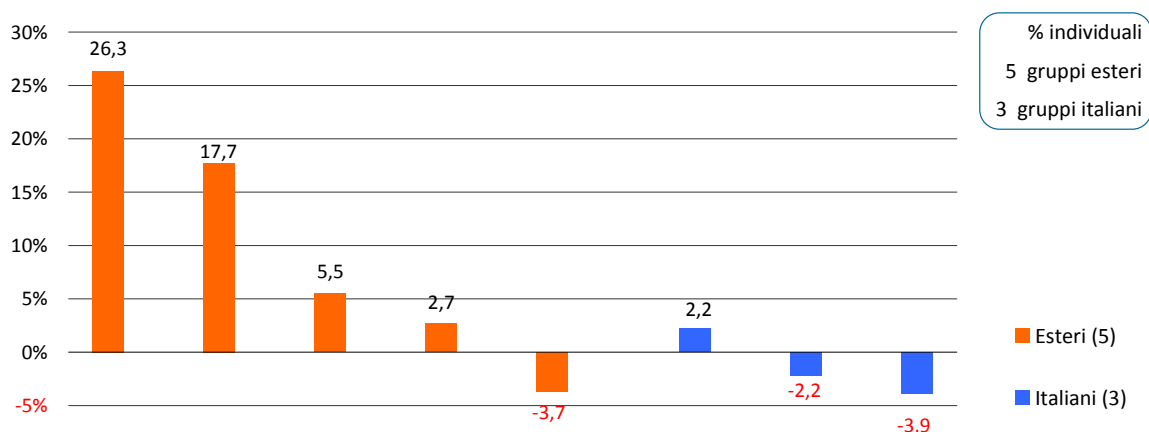
Complessivamente, i dieci gruppi che rispondono al questionario per l'anno 2011 indicano un TCO pari a 21.018 milioni di euro, di cui 17.025 milioni sono attribuibili ai sette gruppi esteri e 3.993 milioni ai tre gruppi italiani. Le variazioni percentuali dei singoli gruppi sono molto diverse tra loro e sono spesso funzione, più che della nazionalità o della dimensione del gruppo stesso, di scelte organizzative, legate a eventi societari (cfr. Figura 4).

Figura 4 Variazione % del TCO per gruppo nel biennio 2010-2011



Anche i dati di previsione sono frutto di valutazioni molto diversificate tra i singoli gruppi, come si può osservare dalla Figura 5⁹.

Figura 5 Variazione % del TCO per gruppo nel biennio 2011-2012 (previsione)

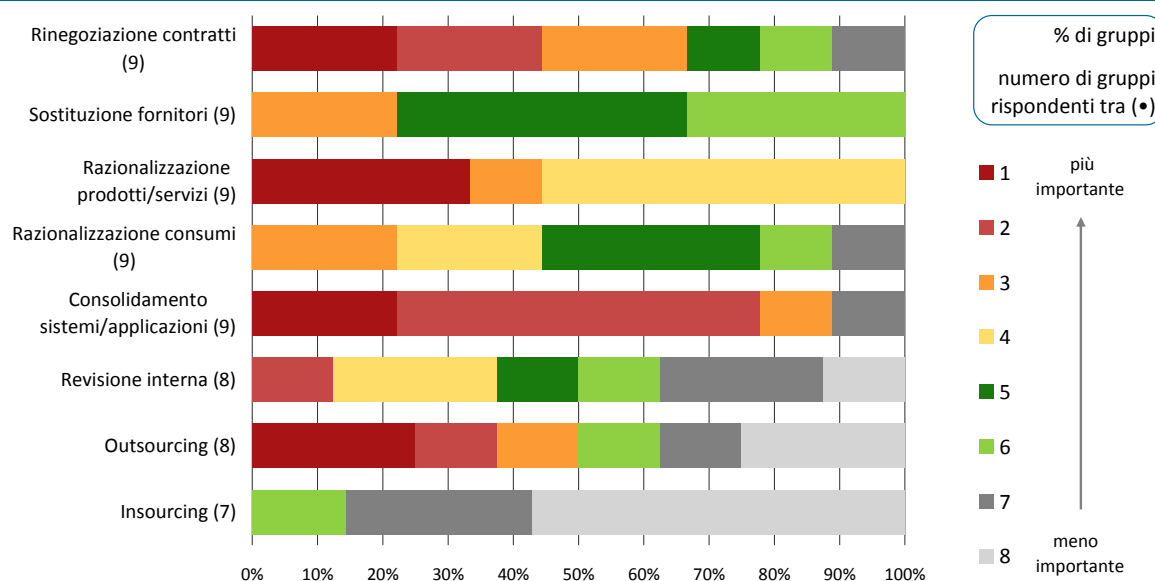


⁹ Un gruppo estero non ha fornito indicazioni sulle previsioni per il 2012.

I dati sull'andamento dei costi fanno rimanere di attualità l'analisi, già introdotta per il 2010, sulle principali modalità che i gruppi adottano per conseguire il contenimento della spesa¹⁰.

La razionalizzazione nell'uso di prodotti e servizi, il ricorso all'*outsourcing*, il consolidamento di sistemi e applicazioni e la rinegoziazione dei contratti continuano a occupare le prime posizioni in ordine d'importanza; in particolare oltre il 30% dei gruppi colloca al primo posto la razionalizzazione dei prodotti e servizi e oltre il 20% l'*outsourcing*, la rinegoziazione dei contratti e il consolidamento di sistemi e applicazioni.

Figura 6 Azioni intraprese per ottenere risparmi sul TCO



1.2 Costi IT per fattori produttivi e per aree funzionali

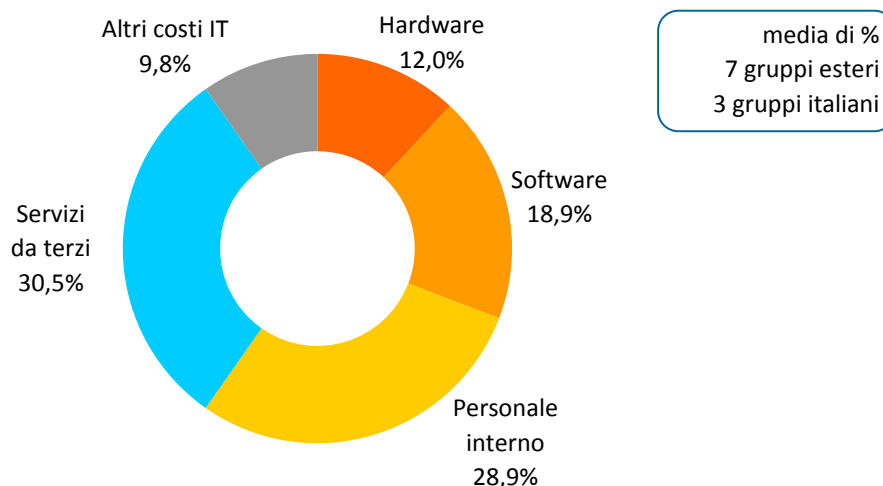
Benché il campione abbia una differente composizione e numerosità rispetto allo scorso anno, la ripartizione dei costi IT per fattori produttivi non presenta significative differenze in termini di valori percentuali. Al primo posto si colloca sempre la spesa per servizi ricevuti dall'esterno del gruppo¹¹ (mediamente pari al 30,5% del totale), seguita da quella per il personale interno (28,9%) e dalla spesa per il software¹² (18,9%) (cfr. Figura 7).

¹⁰ A fronte di un *panel* contenente le principali azioni generalmente intraprese per il conseguimento di obiettivi di risparmio, è stato chiesto a ciascun gruppo di definire una graduatoria d'importanza, associando 1 all'elemento più importante, con possibilità di omettere l'indicazione per le azioni non attuate.

¹¹ Servizi in *outsourcing*, in *facility management*, personale esterno e servizi professionali di consulenza.

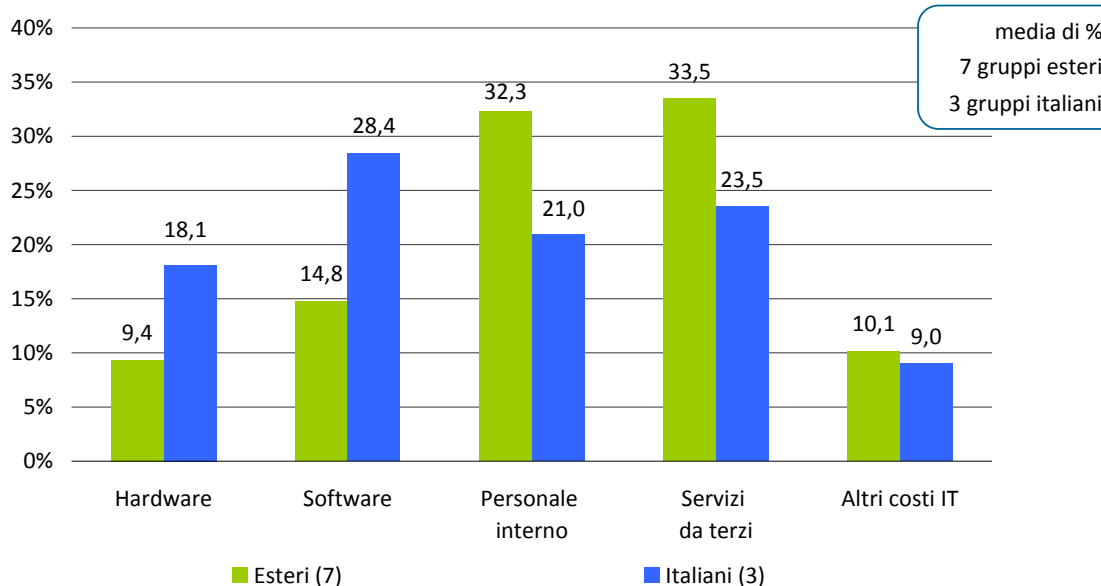
¹² Software di sistema e software applicativo acquisito.

Figura 7 Il TCO per fattori produttivi



Dall'osservazione del campione in base alla nazionalità si nota che i gruppi esteri impiegano percentualmente maggiori risorse per il personale interno IT (32,3% del TCO) e per i servizi da terzi (33,5%) contro rispettivamente un 21,0% e un 23,5% dei gruppi italiani, mentre questi ultimi sostengono costi maggiori per l'*hardware* e il *software* (18,1% e 28,4% contro 9,4% e 14,8% dei gruppi esteri) (cfr. Figura 8). Questa differenza risente della diversa numerosità fra gruppi esteri e gruppi italiani, ma anche delle diverse scelte organizzative di *sourcing* delle attività IT dei gruppi¹³.

Figura 8 Il TCO per fattori produttivi e nazionalità della capogruppo

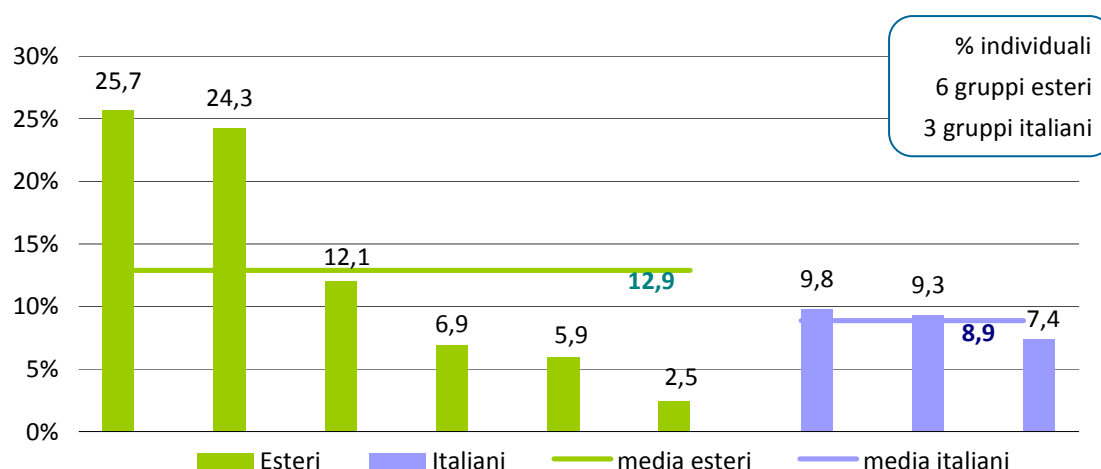


Dei dieci gruppi, nove dichiarano per il 2011 valori per il *cash out* superiori a quelli per il TCO. Se si analizza il rapporto percentuale tra *cash out* e TCO per singolo gruppo, si

¹³ Cfr. par. 3.2 - Il modello organizzativo della "fabbrica IT".

evidenziano *range* tra loro molto distanti per i gruppi esteri, più contenuti per quelli italiani (va tenuto conto che si tratta di soli 3 gruppi) (cfr. Figura 9).

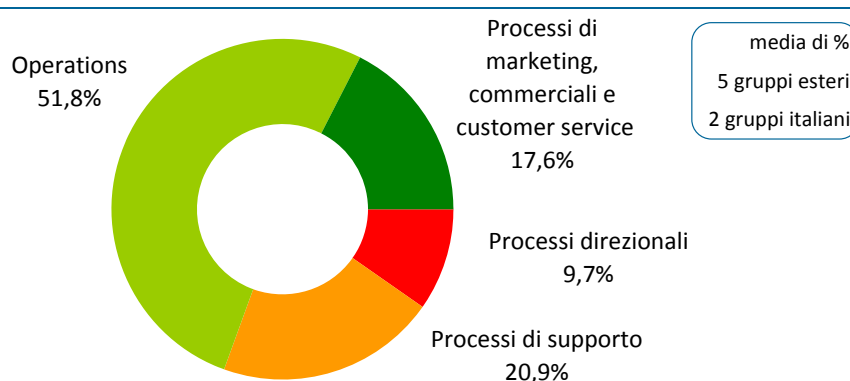
Figura 9 Differenza tra *cash out* e TCO in percentuale rispetto al TCO



Complessivamente, il valore del *cash out* dichiarato dai 10 gruppi per l'anno 2011 ammonta a 22.016 milioni di euro, di cui 17.698 milioni relativi ai 7 gruppi esteri, 4.318 milioni relativi ai 3 gruppi italiani.

La ripartizione del *cash out* nelle diverse aree funzionali¹⁴ è stata effettuata sulla base delle informazioni fornite da sette gruppi, cinque esteri e due italiani. Nonostante le variazioni nel campione e la diversa numerosità, la ripartizione segue andamenti ormai costanti negli ultimi anni, che vedono la quota maggiore di *cash out* (51,8%) assorbita dall'area *Operations*, seguita dalle aree Processi di supporto (20,9%) e Processi di *marketing*, commerciali e di *customer service* (17,6%) (cfr. Figura 10).

Figura 10 Il *cash out* per aree funzionali



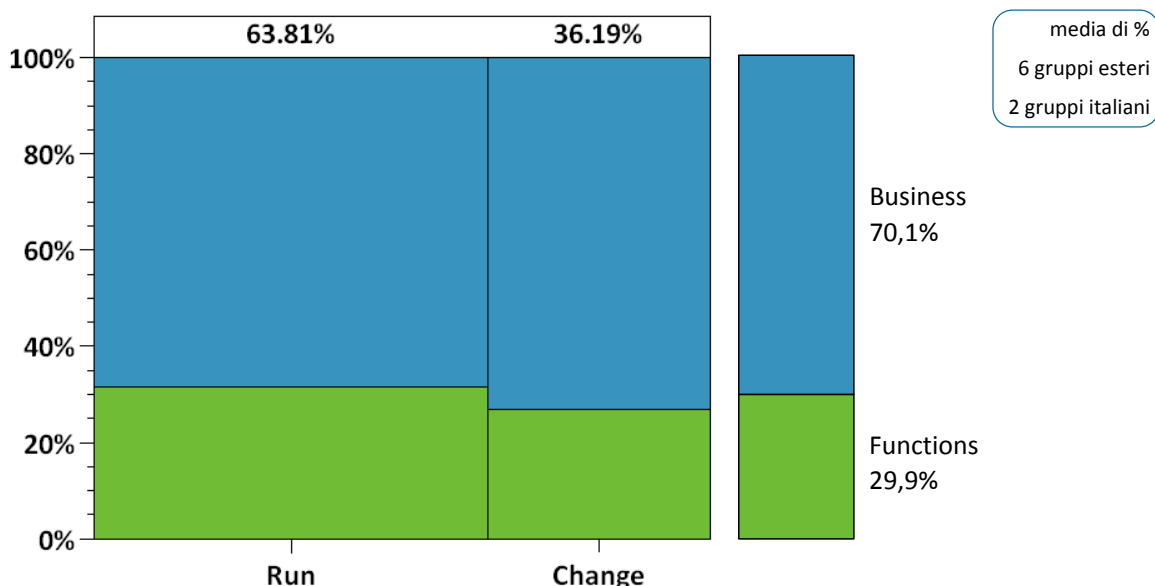
¹⁴ La classificazione delle aree funzionali (operative/di *business*) fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab. L'area "*Operations*" comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area "*Processi di marketing, commerciali e customer service*" comprende: Canali diretti con la clientela (ATM, *phone banking*, *call center*, *internet banking/trading on line*, *corporate banking*, *mobile banking*) e Supporto commerciale; l'area "*Processi direzionali*" comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l'area "*Processi di supporto*" comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi IT, Altri servizi.

Si conferma inoltre che i gruppi esteri dichiarano nell'area Processi di supporto percentuali superiori a quelle esposte dagli italiani, mentre i gruppi italiani dichiarano percentuali superiori agli esteri nell'area *Operations*.

Anche per il 2011 la ripartizione tra *run the business*¹⁵ e *change the business*¹⁶ fa riferimento al *cash out* per includere nell'analisi le componenti di investimento che meglio caratterizzano gli orientamenti di spesa IT delle aziende bancarie. Come ulteriore livello di dettaglio, la ripartizione include anche la quota parte di *cash out* dedicata, rispettivamente, alle aree di *business* e a quelle di *functions*¹⁷.

Complessivamente, gli otto gruppi che hanno risposto impiegano mediamente il 63,8% del *cash out* per il *run* e il restante 36,2% per il *change*; inoltre detto campione riserva mediamente il 70,1% di *cash out* per le aree di *business* e il 29,9% per quelle di *functions* (cfr. Figura 11).

Figura 11 Il cash out per il funzionamento corrente e il cambiamento



La Figura 12 evidenzia il posizionamento individuale dei gruppi bancari diagrammando la quota percentuale di *business* e *change* sul *cash out* di gruppo in una griglia organizzata in quadranti: il quadrante in alto a destra (1) corrisponde a quote di *cash out* per *change* e *business* superiori al 50%, mentre il quadrante in basso a sinistra (3) corrisponde alla situazione opposta di *cash out* per *change* e *business* inferiori al 50%. I quadranti trasversali (2 e 4) corrispondono a situazioni miste.

¹⁵ Inteso come mantenimento dell'operatività corrente.

¹⁶ Inteso come miglioramento e innovazione dei sistemi IT per promuovere l'evoluzione e il cambiamento nell'operatività del gruppo.

¹⁷ Per *business* si intendono le attività di *core business* (*operations* e processi di *marketing*, commerciali e *customer service*), mentre per *functions* si intendono le attività di supporto funzionale (processi direzionali e di supporto).

Tutti i gruppi del campione si collocano nel quadrante 2, corrispondente a una percentuale di *change* inferiore al 50% e di *business* superiore al 50%, coerentemente con i risultati della precedente Indagine internazionale e con quelli della Rilevazione Economica Nazionale 2011.

Osservando i valori medi dei due *peer group* per nazionalità, emerge che gruppi italiani ed esteri hanno ripartizioni sostanzialmente simili.

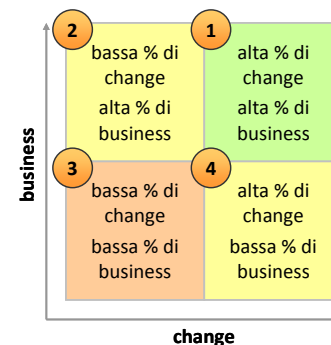
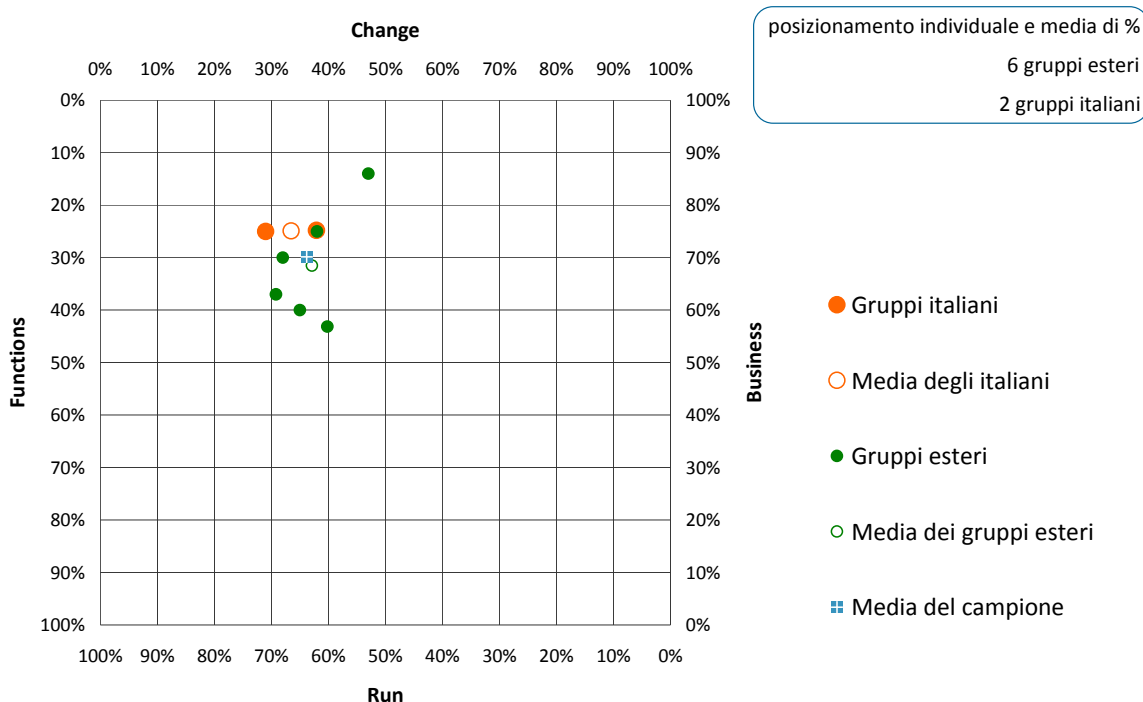


Figura 12 *Change e business*

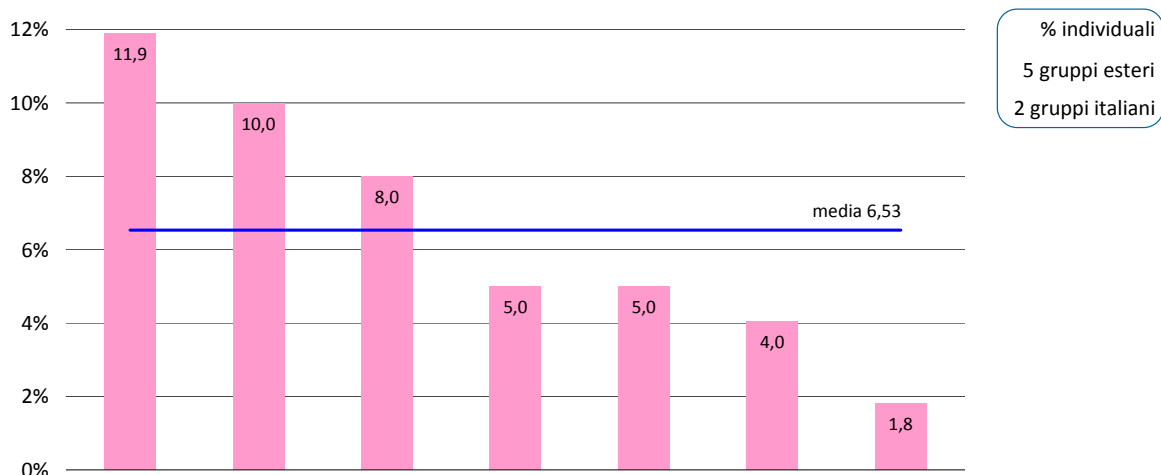


1.3 Costi per la *compliance*

L'impegno economico che ogni gruppo dedica all'adeguamento delle proprie procedure alle normative in vigore nei rispettivi paesi varia, da gruppo a gruppo e di anno in anno, in funzione del lasso temporale di attuazione della normativa e delle scelte organizzative, oltre che economiche, delle singole aziende.

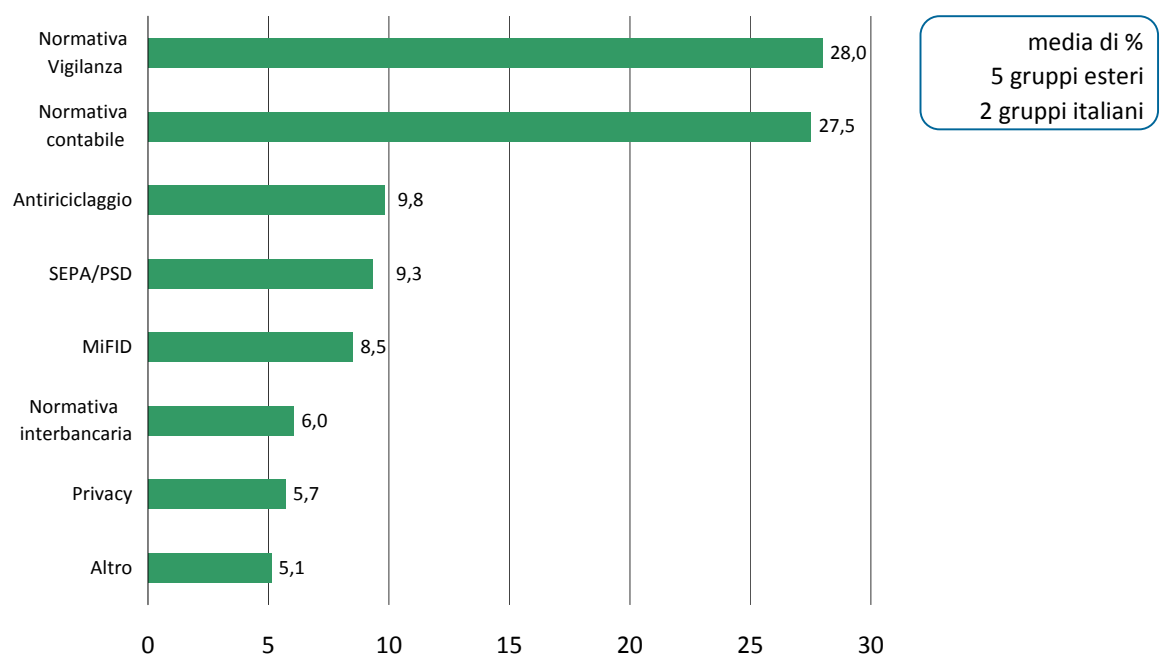
Anche per il campione esaminato nell'indagine 2011 si osserva una situazione assai diversificata. Dai sette gruppi che hanno fornito la quota di *cash out* si rileva che la percentuale di *cash out* dedicata alla *compliance* va dall'11,9% all'1,8%. Si ricorda che, trattandosi di percentuali riferite al *cash out* di ciascun gruppo, esse fanno riferimento a valori assoluti che possono essere molto diversi tra di loro (cfr. Figura 13).

Figura 13 Il cash out per interventi di compliance per gruppo



L'importo complessivo del *cash out* dedicato nel 2011 alla *compliance* dai gruppi analizzati ammonta a circa 741 milioni di euro. La ripartizione della spesa tra le diverse tipologie di intervento di *compliance*, oltre a confermare quanto già evidenziato lo scorso esercizio circa il rilievo degli adeguamenti alla normativa di Vigilanza (28,0%), mostra un consistente incremento della percentuale di costi di *compliance* dedicata alla normativa contabile (27,5%); ai rimanenti interventi di adeguamento risultano destinate quote percentuali tutte inferiori al 10%. La voce altro (che nello specifico comprende interventi per trasparenza, monetica, *Business continuity*, *disaster recovery*, Basilea) è segnalata da un solo gruppo (cfr. Figura 14).

Figura 14 Il cash out per tipologia di interventi di compliance

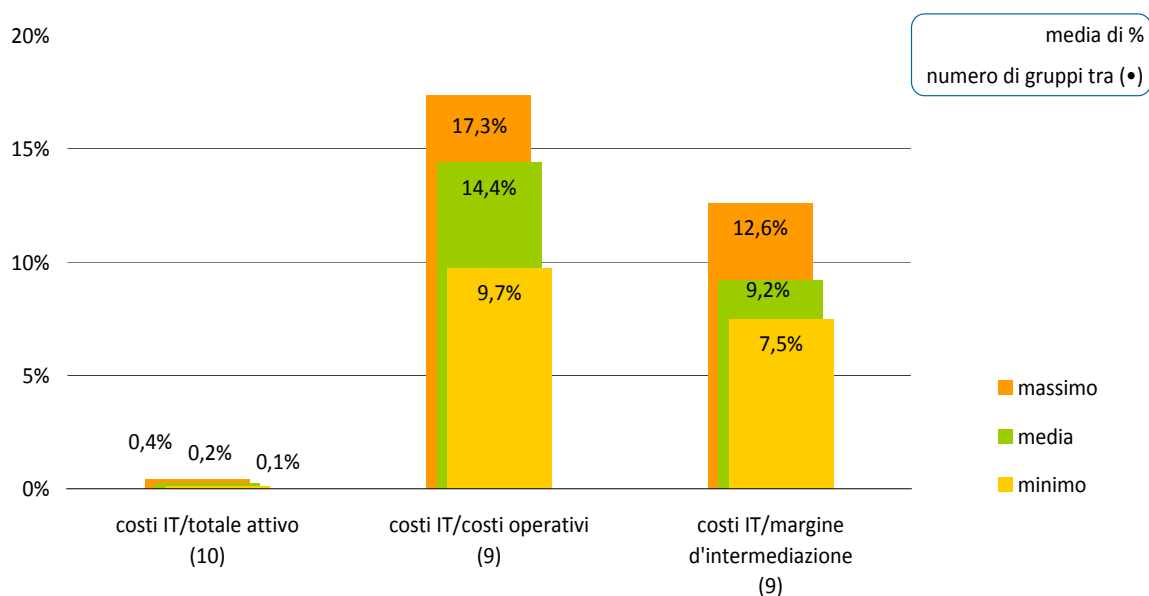


1.4 Incidenza dei costi IT

Nel rilevare gli aspetti economici dell'IT, è sempre interessante valutare l'incidenza dei costi IT (intesi come TCO) in rapporto ad altre grandezze economiche significative: nello specifico, il totale attivo, i costi operativi e il margine d'intermediazione¹⁸.

Si può osservare che i costi IT del campione in esame incidono mediamente per lo 0,2% sul totale attivo, per il 14,4% sui costi operativi e per il 9,2% sul margine d'intermediazione, con variazioni tra minimo e massimo meno ampie dello scorso anno, in relazione alla ridotta numerosità del campione (cfr. Figura 16).

Figura 15 Percentuale dei costi IT rispetto alle principali grandezze economiche



¹⁸ Tutti i dati economici sono stati forniti direttamente dai gruppi partecipanti all'Indagine.

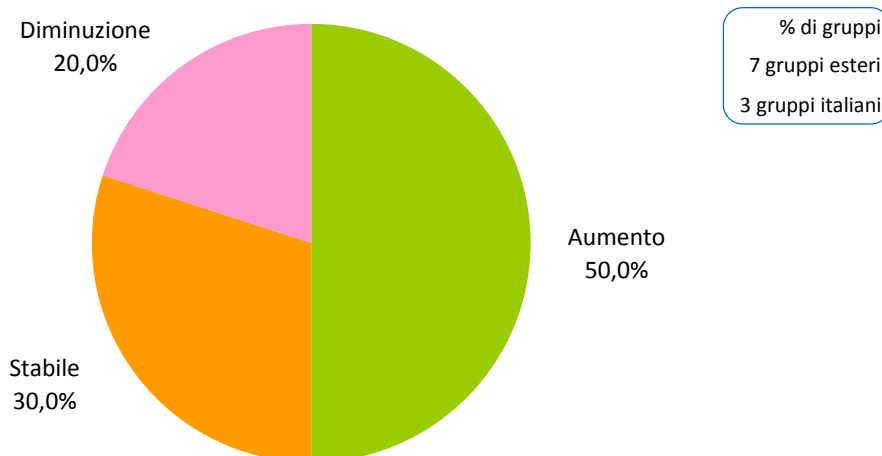
Capitolo 2. Innovazione tecnologica e sicurezza informatica

2.1 La spesa per l'innovazione tecnologica

La spesa per l'innovazione tecnologica, cioè quella orientata a mutare l'organizzazione dell'azienda e le sue funzioni e non al solo rinnovo di procedure e apparecchiature esistenti, evidenzia la proattività della funzione IT e la sua capacità di promuovere l'impiego delle nuove tecnologie.

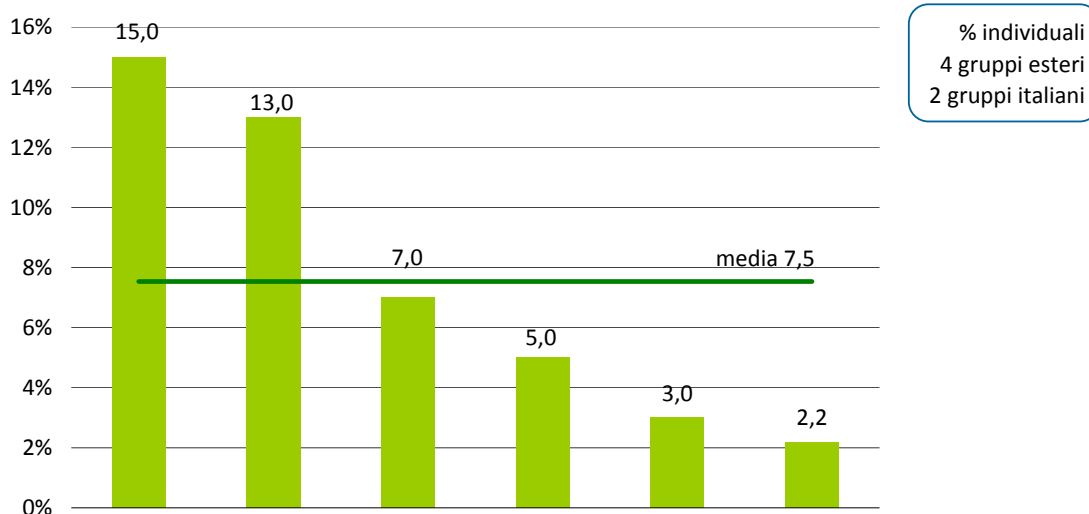
Tutti i gruppi hanno dato indicazioni circa il *trend* previsto per la spesa in innovazione tecnologica: la metà dichiara di prevedere un aumento; il 30% prevede una situazione di stabilità (cfr. Figura 16).

Figura 16 *Trend* previsto per la spesa in innovazione tecnologica



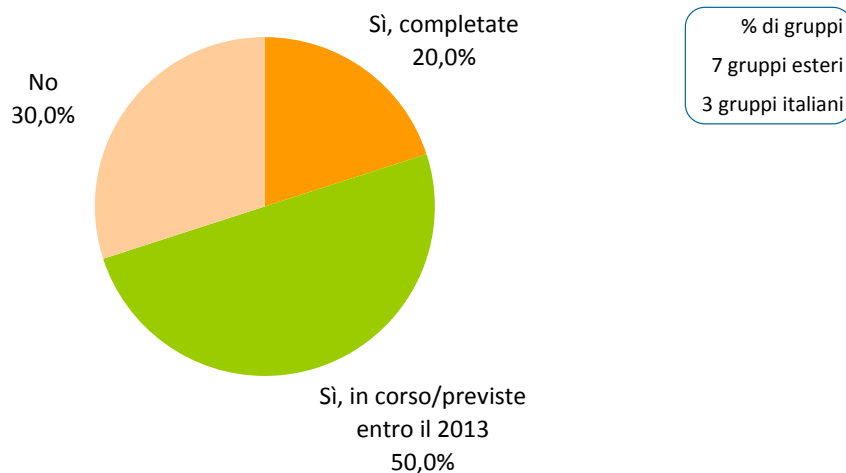
Solo sei gruppi, invece, hanno fornito le informazioni circa l'incidenza percentuale della spesa per innovazione tecnologica sul totale del *cash out*. Si osserva che il valore di tale incidenza oscilla tra il 2% e 15%; ovviamente occorre ricordare che le percentuali, calcolate su valori assoluti tra loro molto differenti, non sono in alcun modo indicative dell'ammontare della spesa per innovazione di ciascun gruppo (cfr. Figura 17).

Figura 17 Incidenza della spesa in innovazione tecnologica sul *cash out*



L'attività di integrazione *cross-border* dei sistemi informatici coinvolge tutti i gruppi esteri, coerentemente con la loro maggiore articolazione geografica¹⁹, e un gruppo italiano. Complessivamente, due gruppi hanno già completato tali attività, previste invece entro il 2013 dalla metà del campione (cfr. Figura 18).

Figura 18 Attività di integrazione *cross-border* del sistema informatico

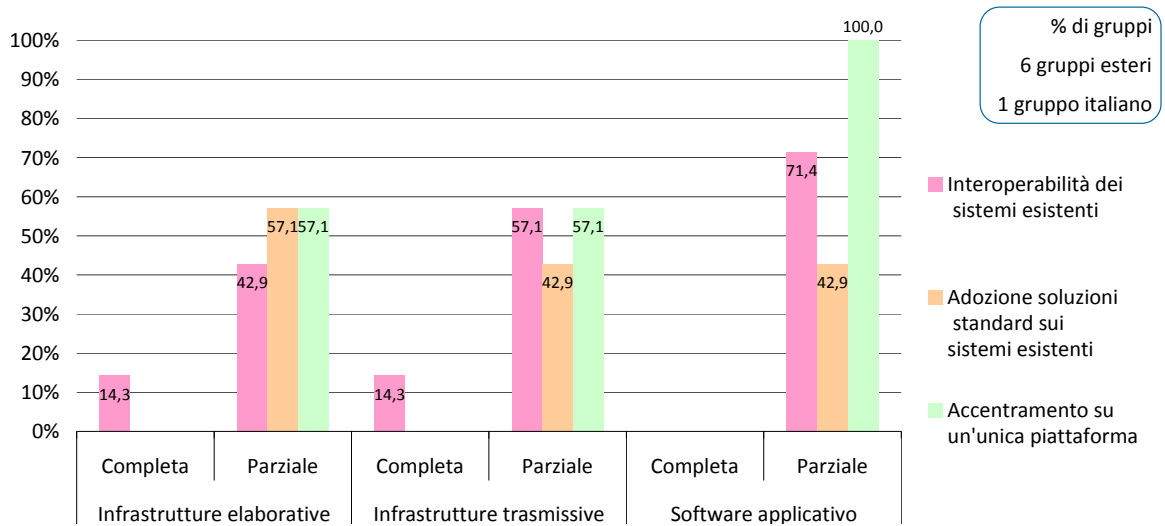


Un solo gruppo, dei sette che hanno fornito indicazioni di dettaglio, ha dichiarato di avere in corso di realizzazione un'integrazione *cross-border* completa sia per le infrastrutture elaborative sia per quelle trasmissive; gli altri gruppi si sono limitati a realizzare, o hanno in corso di realizzazione, integrazioni parziali riguardanti solo alcune infrastrutture o applicazioni. In particolare, tutti i sette gruppi hanno realizzato integrazioni nel comparto applicativo, basandosi sull'accentramento su un'unica piattaforma; cinque gruppi hanno sviluppato interoperabilità fra i sistemi già esistenti, mentre solo tre gruppi hanno dichiarato di aver utilizzato soluzioni standard su sistemi già esistenti. Per quanto riguarda

¹⁹ La distribuzione geografica delle banche e delle strutture IT dei gruppi è analizzata nel Capitolo 3 – Aspetti organizzativi.

l'integrazione delle infrastrutture elaborative e trasmissive, le scelte effettuate si distribuiscono quasi equamente fra le diverse modalità di integrazione indicate (cfr. Figura 19).

Figura 19 Componenti oggetto di integrazione cross-border



2.2 Le tecnologie su cui si investe

Anche quest'anno è stato chiesto ai gruppi di specificare in quali ambiti tecnologici hanno investito o prevedono di investire. L'elenco delle tecnologie prese in considerazione è stato leggermente variato rispetto all'indagine precedente e comprende: *contactless*, sistemi di riconoscimento biometrico, applicazioni *mobile*, *social networking*, *business intelligence*, *big data*, *cloud computing*, insieme a *VoIP*, *web conferencing*, *SOA* e *green IT*²⁰.

Nelle seguenti rappresentazioni è stata indicata la percentuale del campione che ha investito (o prevede di farlo) nelle tecnologie considerate, indipendentemente dal livello degli investimenti effettuati.

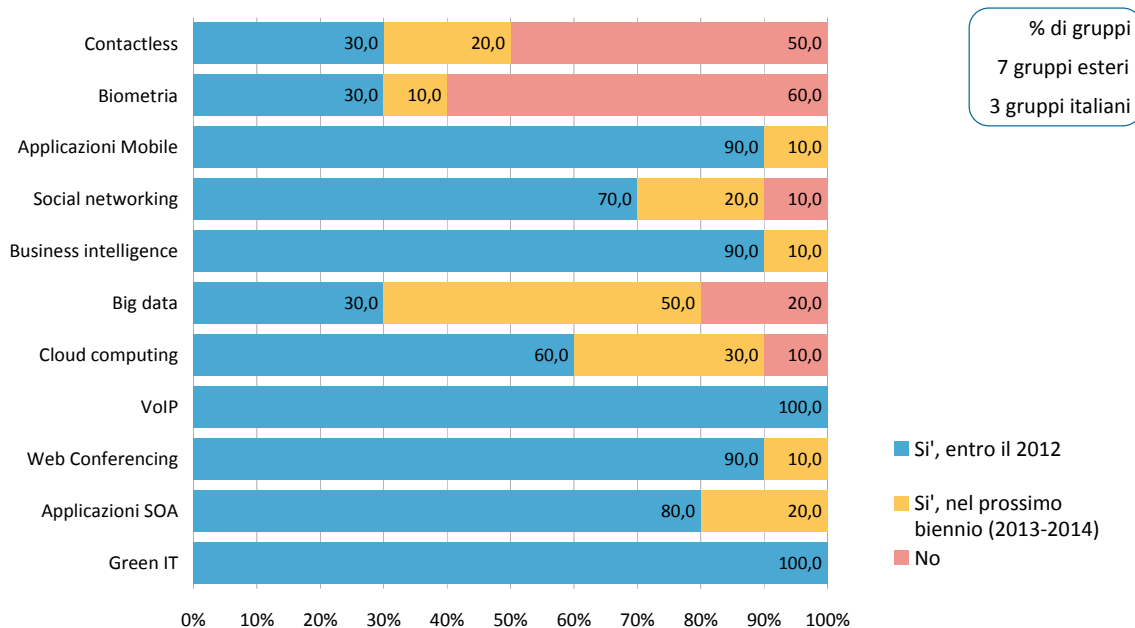
Si conferma che, a prescindere dalla destinazione (per funzioni interne o a servizio della clientela), di fatto tutti gli ambiti tecnologici sono ormai fortemente presenti o sono in corso di adozione presso i gruppi bancari. Gli investimenti per le applicazioni *mobile* e la *business intelligence* si collocano sempre ai primi posti, con riferimento sia alle funzioni interne sia a quelle esterne.

Considerando le sole funzioni interne, l'area di maggior innovazione è quella dei *big data*, per la quale il 50% dei gruppi prevede investimenti nel biennio 2013-2014. Sempre entro il 2014, quasi tutti i gruppi del campione prevedono di investire in *social networking* e *cloud computing*. Le tecnologie infrastrutturali sono sostanzialmente "sature": si conferma che tutti i gruppi hanno ormai investito in *VoIP* e *green IT* ed entro il prossimo

²⁰ I tratti principali di ciascuna tecnologia o soluzione sono descritti nel Capitolo 4 – Note metodologiche.

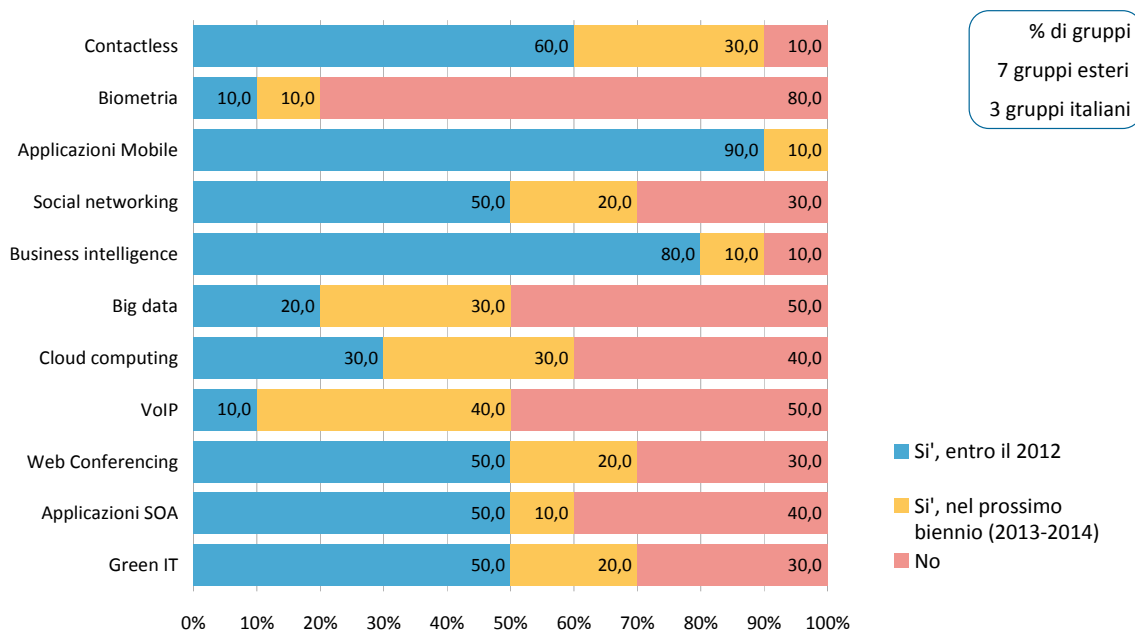
biennio potrà dirsi lo stesso per *web conferencing* e applicazioni SOA. Risultano limitati gli investimenti in sistemi di riconoscimento biometrico e *contactless*.

Figura 20 Investimenti tecnologici per funzioni interne



Per quanto riguarda le funzioni esterne, assume invece un notevole rilievo l'investimento in tecnologie *contactless*, orientate a offrire nuovi servizi alla clientela: il 60% dei gruppi ha già sostenuto investimenti entro il 2012 ed entro il 2014 questa percentuale salirà al 90%. Insieme al *contactless*, le aree che nel prossimo biennio vedranno il maggior aumento dei gruppi coinvolti saranno VoIP, *cloud computing* e *big data*. Pur essendo globalmente utilizzato per funzioni interne, il ricorso al VoIP per funzioni esterne vede coinvolto entro il 2012 solo uno dei gruppi del campione.

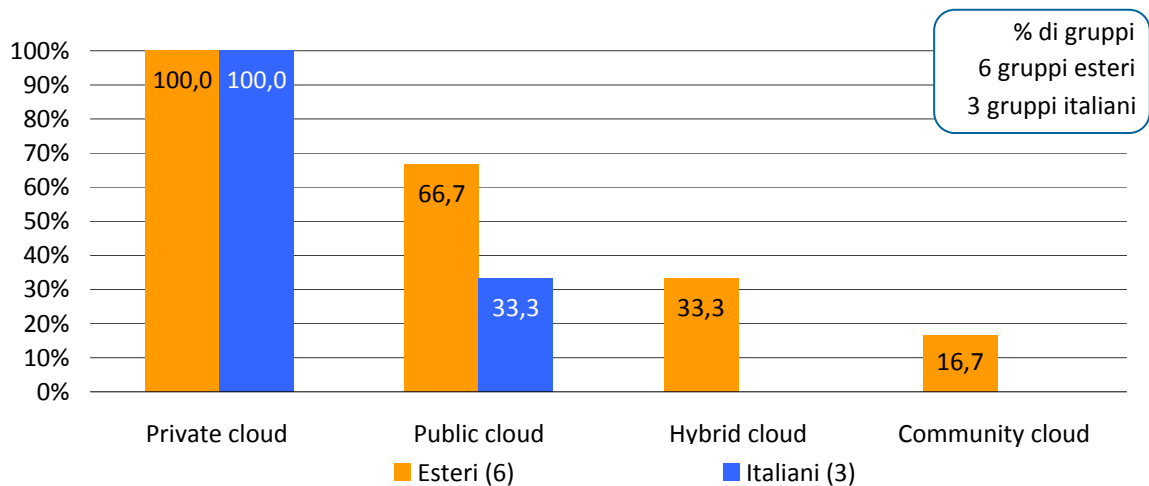
Figura 21 Investimenti tecnologici per funzioni esterne



Per quanto riguarda le scelte tecnologiche, è stato proposto un approfondimento su *cloud computing* e *open source* per conoscere le scelte dei gruppi rispetto a paradigmi tecnologici che rimettono in discussione o comunque incidono fortemente sulle scelte, anche organizzative, dell'IT. Tutti i gruppi, sia italiani sia esteri, ricorrono a soluzioni applicative o infrastrutturali basate sul modello *private cloud*. Un numero limitato di gruppi utilizza servizi in *public cloud*. Nessuno dei tre gruppi italiani utilizza soluzioni in *hybrid* o *community cloud*, che invece sono presenti, seppure in modo limitato, tra i gruppi esteri (cfr. Figura 22).

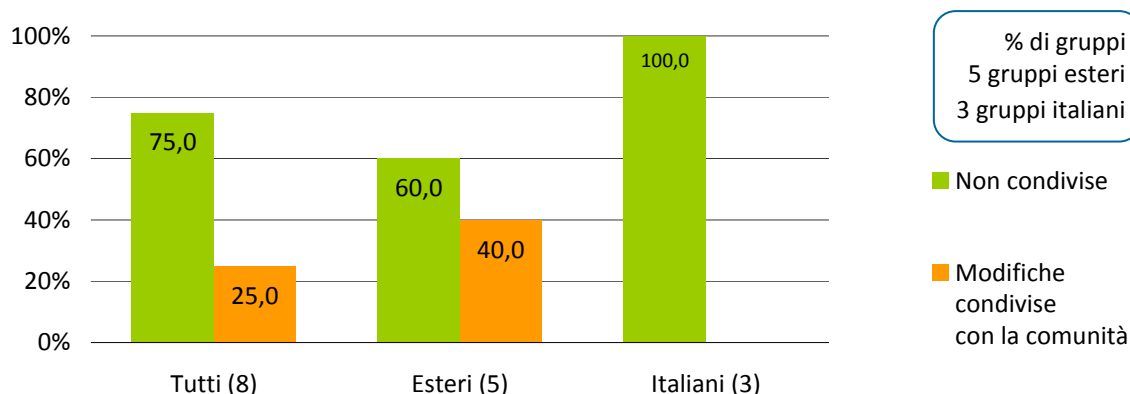
Public cloud	Private cloud	Community cloud	Hybrid cloud
I servizi <i>cloud</i> sono disponibili al pubblico, in genere con un modello <i>pay-per-use</i> basato su infrastrutture tecniche condivise.	L'infrastruttura <i>cloud</i> è accessibile da una sola azienda. L'infrastruttura può essere interna o in <i>outsourcing</i> (cosiddetto <i>hosted cloud</i>).	Più aziende condividono l'infrastruttura <i>cloud</i> per ridurre i costi del sistema e al contempo soddisfare esigenze simili (es. sicurezza, <i>compliance</i>).	L'infrastruttura <i>cloud</i> è costituita da servizi composti <i>private</i> , <i>public</i> o <i>community</i> per trarre vantaggio dalla maggiore libertà di scelta.

Figura 22 Modelli di riferimento per l'utilizzo di tecnologie *cloud computing*



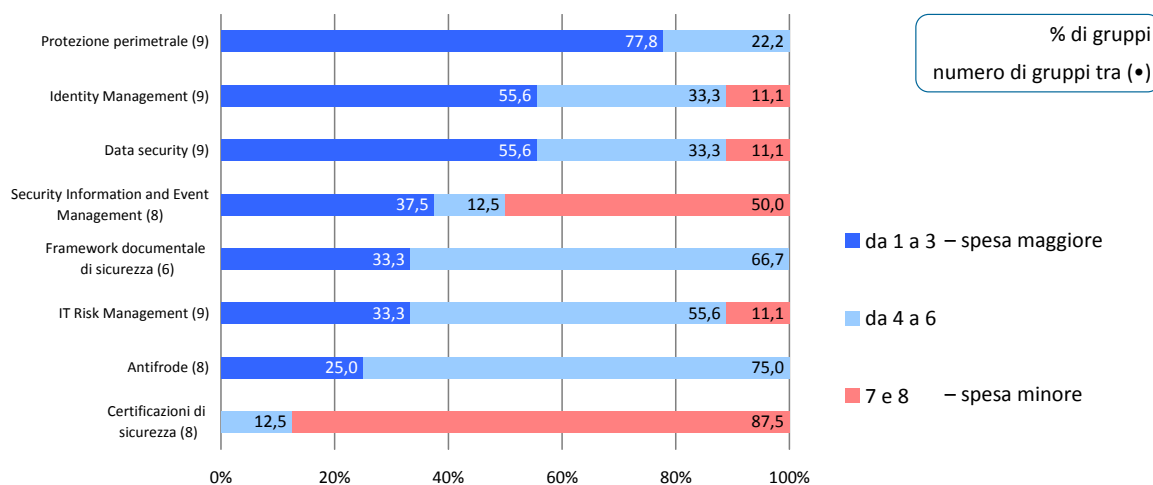
Otto gruppi su dieci hanno risposto affermativamente alla domanda se adottano soluzioni *open source*, ma la maggior parte (3 su 4) non modifica le soluzioni adottate o, se lo fa, non condivide le modifiche con la comunità. La non condivisione è generalizzata tra i gruppi italiani, mentre tra i gruppi esteri, due su cinque hanno scelto di condividere le modifiche apportate alle soluzioni *open source* con la comunità (cfr. Figura 23).

Figura 23 Adozione e condivisione di soluzioni *open source*



Il tema della sicurezza e dei presidi a sua garanzia è sempre attuale e di grande interesse per i gruppi bancari, sia italiani sia europei. Su questo tema, è stato riproposto l’approfondimento di tipo “qualitativo” presentato nella Rilevazione nazionale: ai gruppi è stato chiesto di ordinare le principali voci della sicurezza IT, proposte in un *panel*, sulla base della spesa sostenuta. Il 77,8% dei gruppi ha indicato come elemento rilevante la protezione perimetrale, seguita da *Identity Management* e *Data Security* (entrambe ai primi posti come voci di spesa per il 55,6% dei gruppi), mentre valutazioni disomogenee si sono rilevate soprattutto sul *Security Information and Event Management*. Tutti i gruppi hanno attribuito un peso minore alle Certificazioni di sicurezza (cfr. Figura 24).

Figura 24 Ambiti di spesa per la sicurezza informatica

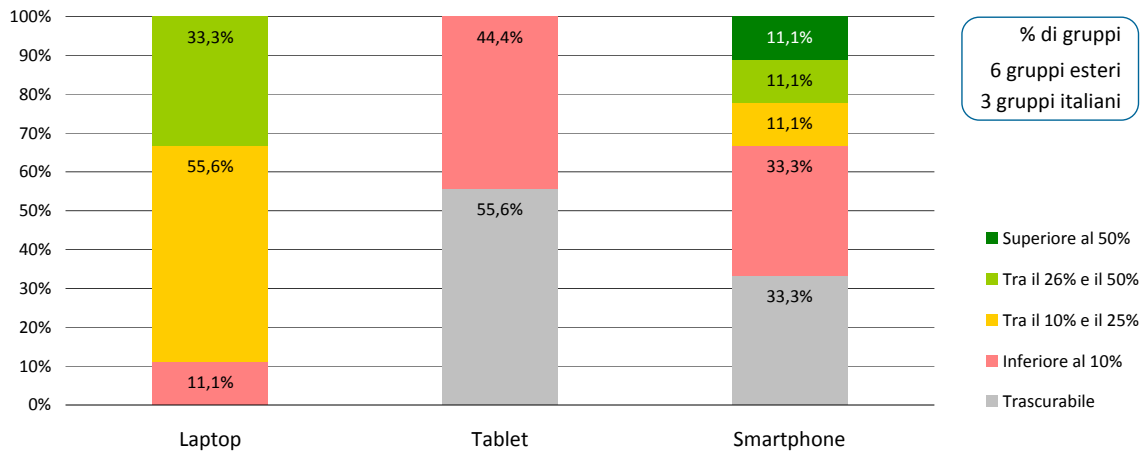


2.3 L’uso dei dispositivi mobili

Il cambiamento in atto nel mondo dell’IT e, di riflesso, nell’organizzazione aziendale *tout court* è certamente influenzato dalla presenza dei nuovi dispositivi mobili, che consentono di essere connessi sempre e ovunque. La loro diffusione, nata nel mondo *consumer*, è entrata prepotentemente anche nel mondo del lavoro e ne influenza in modo significativo le modalità di operare. L’Indagine internazionale approfondisce questo fenomeno rilevando la presenza percentuale di dispositivi tra il personale dei gruppi.

Tra i nove rispondenti si rileva che, fra i tre *device*, il *laptop* è lo strumento più diffuso: un terzo dei gruppi lo indica utilizzato da una percentuale di dipendenti compresa tra il 26% e il 50% , mentre circa la metà lo dichiara utilizzato dal 10%-25% del personale. Trascurabile o poco significativa è, per ora, la presenza di *tablet*, mentre molto diversificata è la diffusione di *smartphone*: mentre per la maggior parte dei gruppi la distribuzione è presente in fasce significative di personale, va tenuto conto che ben un terzo dei nove gruppi ne indica invece una diffusione trascurabile (cfr. Figura 25).

Figura 25 Dispositivi mobili aziendali per dipendente



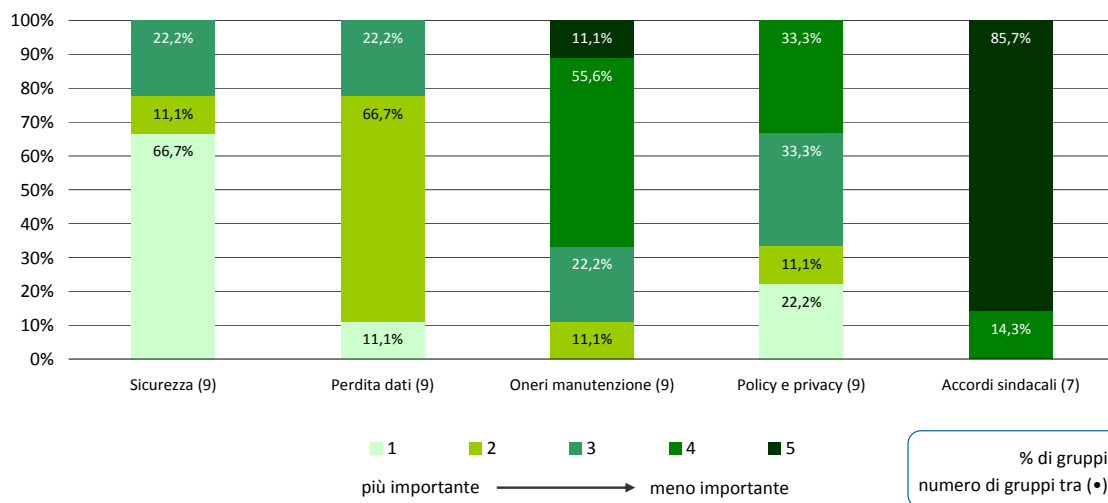
L'ingresso dei prodotti *consumer* sul posto di lavoro offre opportunità di aumentare l'efficienza dell'azienda ed è gradito ai dipendenti, ma nello stesso tempo obbliga le strutture IT a porre attenzione alle modalità di utilizzo dei dispositivi stessi, in particolare quando è previsto l'utilizzo di dispositivi mobili personali (BYOD²¹).

Quattro gruppi su nove (44,4%) prevedono l'uso di dispositivi mobili personali per svolgere attività lavorative, limitatamente a situazioni specifiche (es. per famiglie professionali o per determinate esigenze lavorative); invece, nessun gruppo ne prevede un uso generalizzato.

L'aspetto al quale, per la maggior parte dei gruppi (66,7%), va rivolta particolare attenzione è la sicurezza e l'integrità dei sistemi aziendali, seguita dalla possibile perdita dei dati (il 66,7% la pone al secondo posto). Comunque tutti, seppure con diverse sensibilità, si pongono il problema di come affrontare gli oneri di manutenzione e di gestione della configurazione e di come applicare *policy* di trattamento dei dati personali e di *privacy* (cfr. Figura 26).

²¹ Acronimo inglese di *Bring Your Own Device*.

Figura 26 Elementi di attenzione nell'utilizzo dispositivi mobili personali



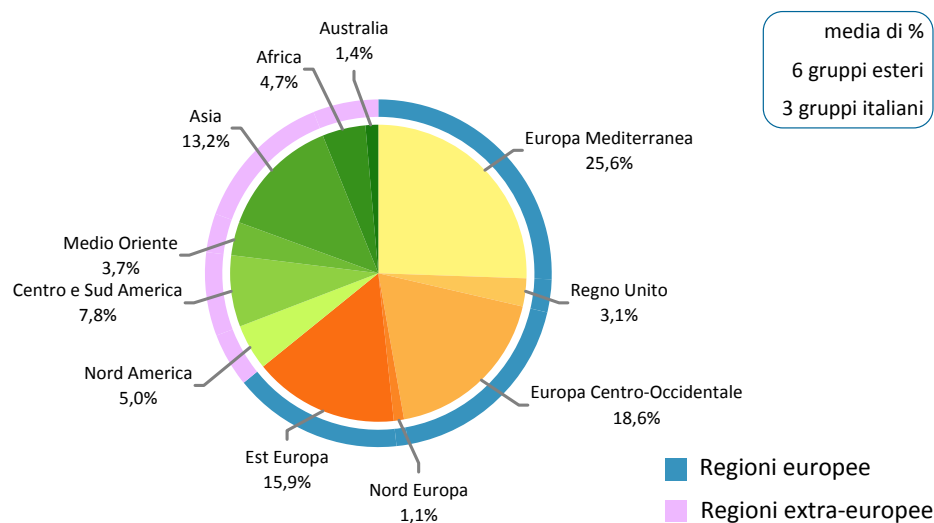
Capitolo 3. Aspetti organizzativi

3.1 La distribuzione geografica dei gruppi e delle strutture IT

Per meglio analizzare la distribuzione territoriale dei gruppi, l'Indagine internazionale osserva separatamente le banche e le strutture IT. Come lo scorso anno, la mappa mondiale è stata suddivisa in regioni, ripartendo l'Europa in cinque aree e assimilando gli altri continenti a regioni separate; con questa logica, le regioni europee considerate sono Europa mediterranea²², Regno Unito, Europa Centro-Occidentale²³, Nord Europa²⁴ ed Est Europa²⁵; le regioni extra-europee considerate sono Nord America, Centro e Sud America, Medio Oriente²⁶, Asia, Africa e Australia.

Complessivamente, la distribuzione geografica delle banche dei nove gruppi che hanno risposto a questa domanda è sbilanciata a favore della collocazione europea (64,2% del totale) rispetto a quella extra-europea (35,8% del totale) (cfr. Figura 27).

Figura 27 Distribuzione percentuale delle banche dei gruppi per area geografica



²² Andorra, Cipro, Grecia, Italia, Malta, Portogallo, San Marino, Spagna, Turchia.

²³ Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Liechtenstein, Lussemburgo, Monaco, Olanda, Svizzera.

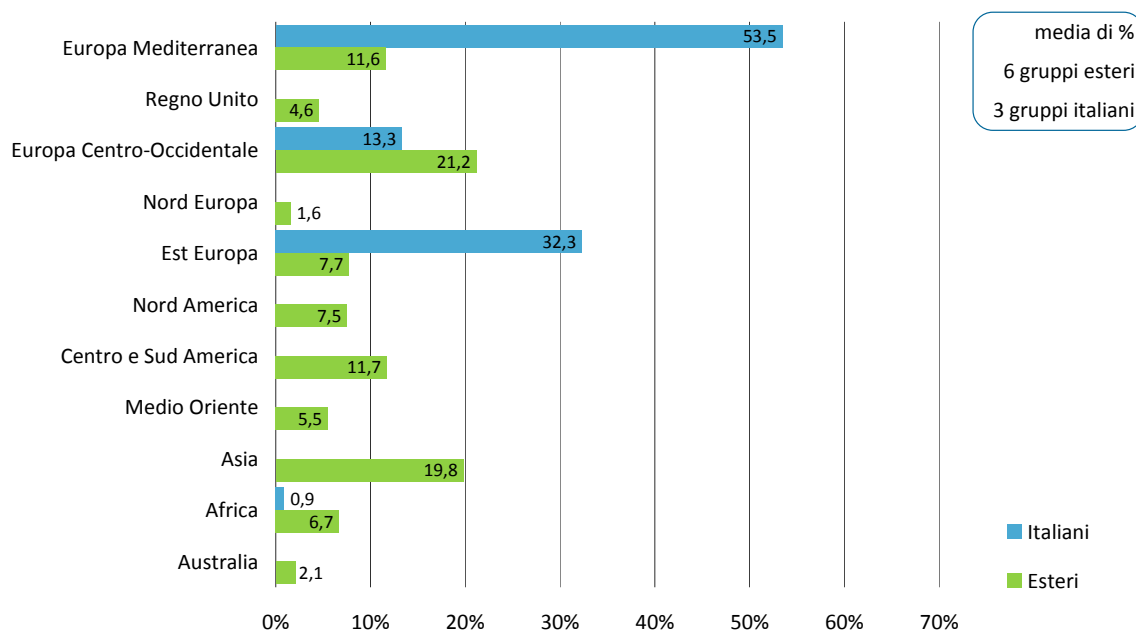
²⁴ Danimarca, Finlandia, Islanda, Norvegia, Svezia.

²⁵ Albania, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Estonia, Federazione Russa, Lettonia, Lituania, Macedonia, Moldova, Montenegro, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ucraina, Ungheria.

²⁶ Bahrain, Iran, Iraq, Israele, Giordania, Kuwait, Libano, Oman, Territori Palestinesi, Qatar, Arabia Saudita, Siria, Emirati Arabi, Yemen.

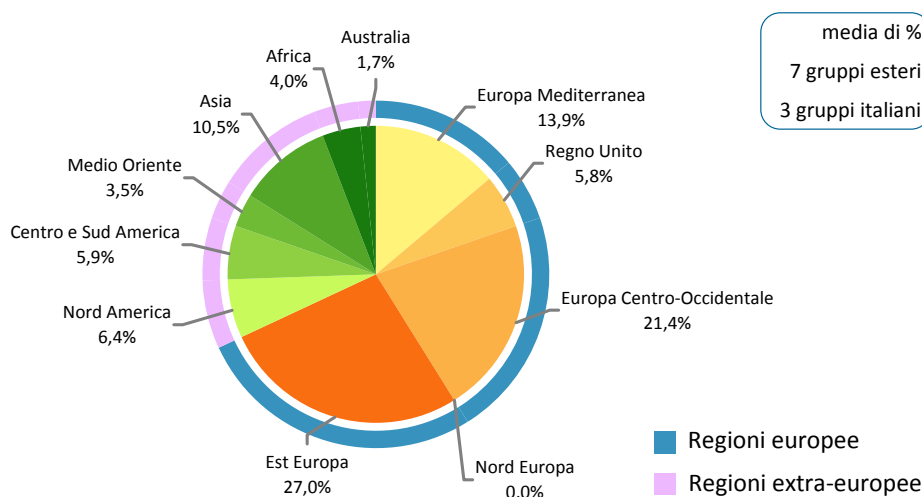
I gruppi italiani del campione sono orientati, pressoché esclusivamente, all'area geografica europea, in cui è collocato mediamente il 99,1% delle banche; le banche dei gruppi esteri, pur presenti prevalentemente in Europa, sono distribuite in tutte le aree geografiche considerate. Da sottolineare il rilievo della presenza in Asia (19,8%) (cfr. Figura 28).

Figura 28 Numero delle banche e distribuzione per area geografica



La distribuzione delle strutture IT rispecchia quella già analizzata per le banche: mediamente, in Europa è presente il 68,1% delle strutture IT, con un forte rilievo dell'Est Europa (27,0%) (cfr. Figura 29).

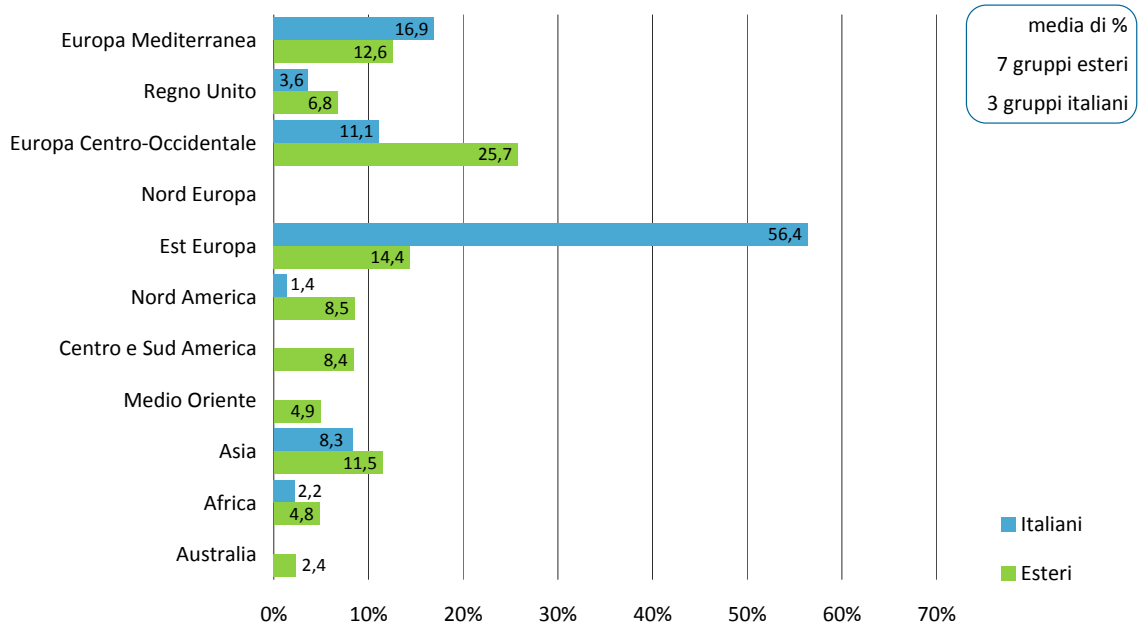
Figura 29 Distribuzione percentuale delle strutture IT dei gruppi per area geografica



I gruppi con capogruppo estera hanno sostanzialmente bilanciato la presenza dei centri informatici tra le regioni europee (59,5% delle strutture) ed extra-europee (40,5%); viceversa, poco più del 10% delle strutture IT dei gruppi con capogruppo italiana sono fuori dell'Europa. In particolare, si evidenzia ancora una volta la tendenza dei gruppi

nazionali a spostare i centri IT verso l'Est Europa, decentrandoli rispetto all'Europa Mediterranea. Molto limitata è la presenza di strutture IT nel Regno Unito e nessun gruppo segnala la presenza di strutture IT in Nord Europa (cfr. Figura 30).

Figura 30 Numero delle strutture IT e distribuzione per area geografica

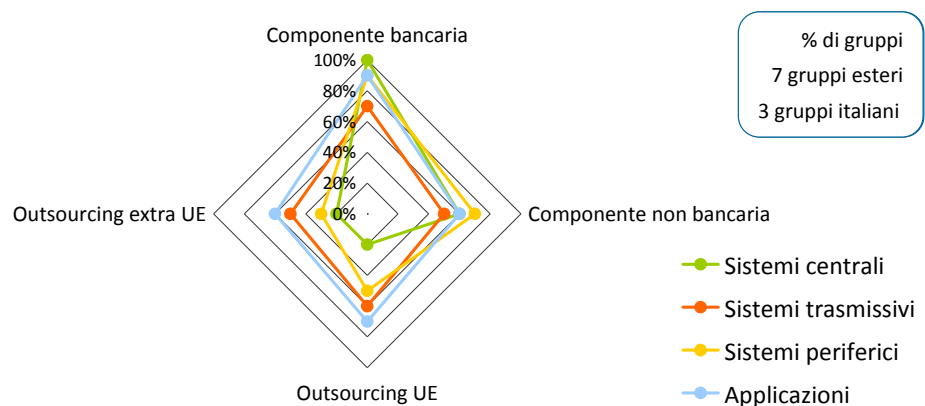


3.2 Il modello organizzativo della “fabbrica IT”

La collocazione delle attività IT è molto distribuita tra i diversi modelli: componente bancaria del gruppo, componente non bancaria (es. una società strumentale per l'IT) o *outsourcing* (europeo o extra-europeo).

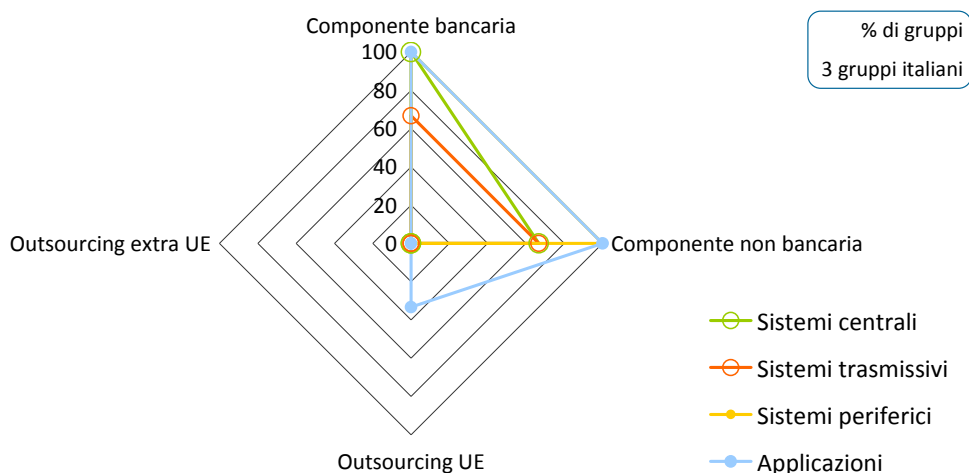
Osservando il campione complessivo, si nota la tendenza a gestire internamente i Sistemi Centrali. Per contro, per le altre aree tematiche (Applicazioni, Sistemi Trasmissivi e Sistemi Periferici) la gestione è uniformemente distribuita tra *insourcing* e *outsourcing* (cfr. Figura 31)

Figura 31 Collocazione delle attività IT



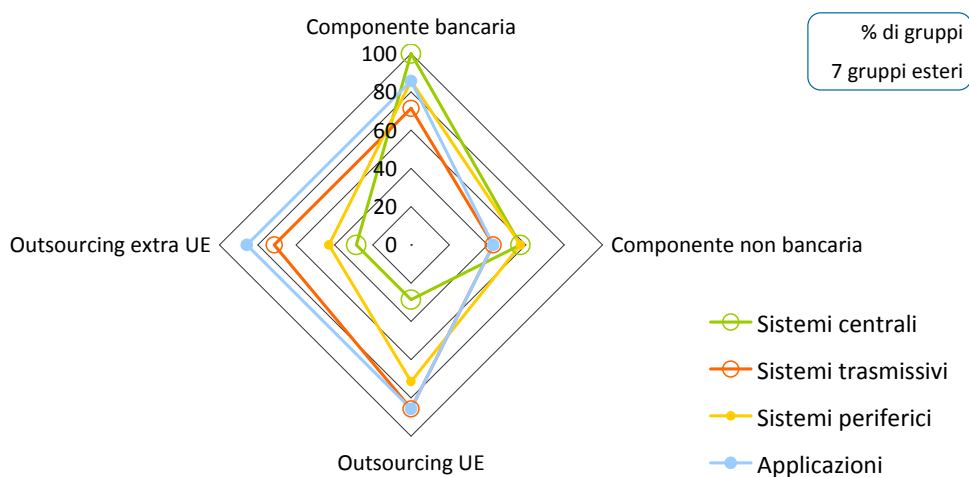
Ripartendo il campione per nazionalità della capogruppo, si nota che i tre gruppi con capogruppo italiana sono polarizzati sull'affidamento delle attività all'interno del gruppo (componente bancaria o società strumentale). Il ricorso all'*outsourcing* UE è molto limitato, quello all'*outsourcing* extra UE inesistente (cfr. Figura 32).

Figura 32 Collocazione delle attività IT dei gruppi italiani



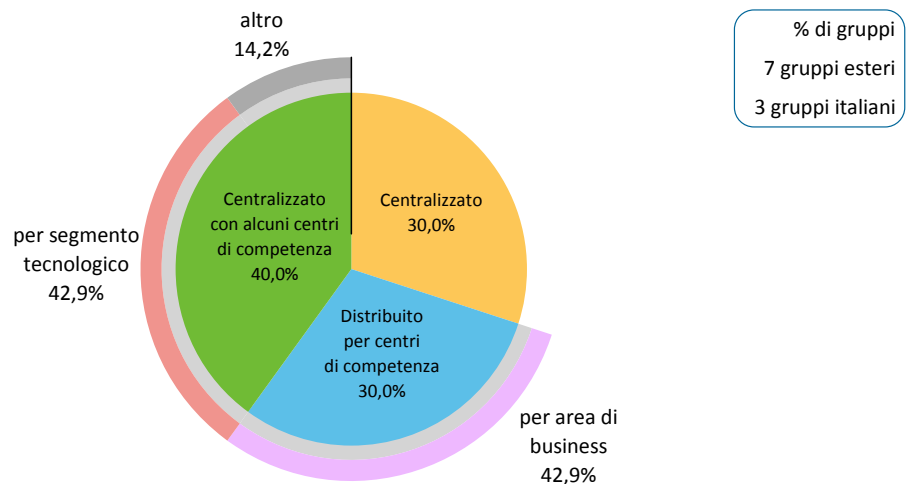
Rispetto ai gruppi italiani, i gruppi esteri fanno meno ricorso a componenti non bancarie, gestendo perciò molte delle aree "tematiche" in *insourcing* presso una banca del gruppo, in special modo i Sistemi centrali (100% dei gruppi), le Applicazioni e i Sistemi periferici (85,7%). Significativo è inoltre il ricorso all'*outsourcing*, UE ed extra UE, per tutte le aree, con l'esclusione dei soli Sistemi centrali (cfr. Figura 33).

Figura 33 Collocazione delle attività IT dei gruppi esteri



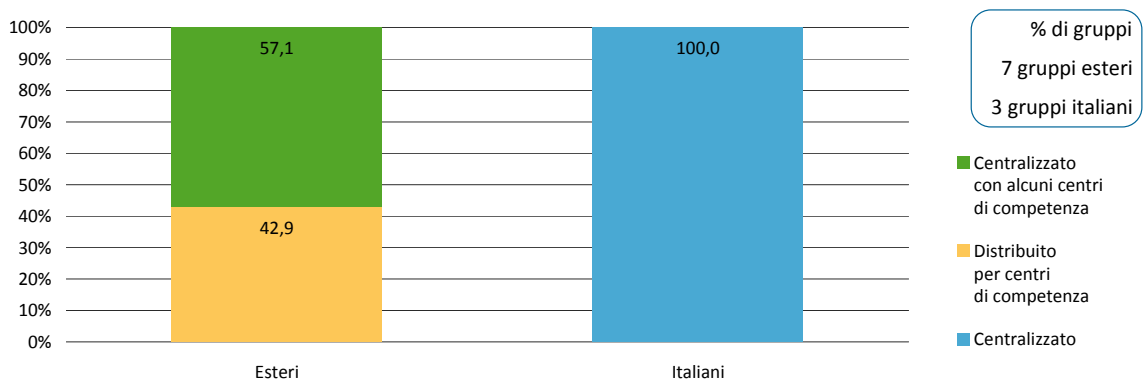
Il modello organizzativo prevalente della "fabbrica IT" è di tipo centralizzato (con o senza centri di competenza) per il 70,0% dei gruppi. Ricorre a un modello distribuito per centri di competenza il 30,0% dei gruppi. Pur applicando, da un punto di vista organizzativo, modelli complessivi differenti (centralizzato o distribuito), il 70,0% del campione fa riferimento a centri di competenza, individuati prevalentemente per segmento tecnologico o per area di *business* (cfr. Figura 34).

Figura 34 Modello organizzativo della “fabbrica IT”



Dalla distribuzione per nazionalità emerge che i tre gruppi italiani adottano esclusivamente il modello organizzativo di “fabbrica IT” centralizzato; sono i gruppi esteri che danno rilievo ai centri di competenza, sia nel modello centralizzato, che è prevalente (57,1%), sia in quello distribuito (42,9%) (cfr. Figura 35).

Figura 35 Modello organizzativo della “fabbrica IT” per nazionalità della capogruppo

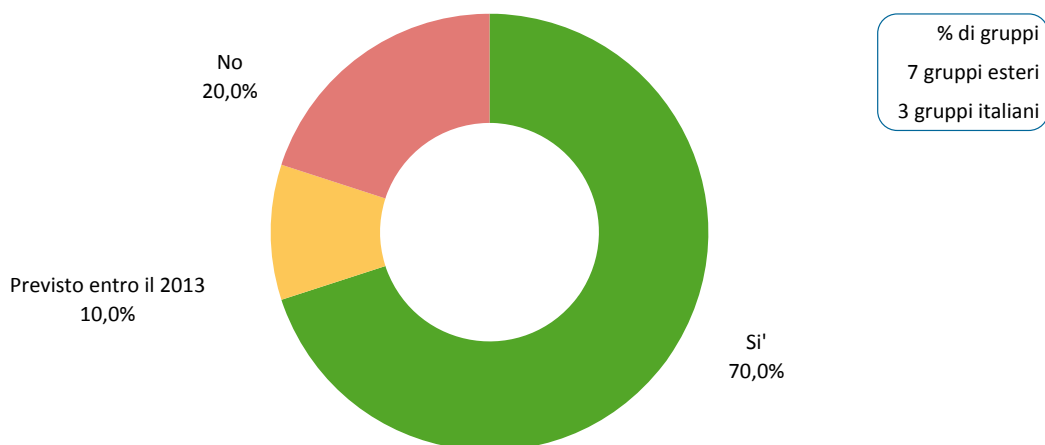


3.3 Sistemi di rilevazione della performance

L’indagine internazionale ripropone l’approfondimento sul tema della performance IT già introdotto nella Rilevazione economica nazionale, analizzando l’adozione di sistemi formalizzati di rilevazione, la loro tipologia e i criteri di valutazione adottati.

La diffusione di questi sistemi è ampia: lo testimonia il 70% di risposte positive, cui si aggiunge il 10% che ne prevede l’adozione nel 2013 (cfr. Figura 36).

Figura 36 Presenza di un sistema di rilevazione delle performance IT



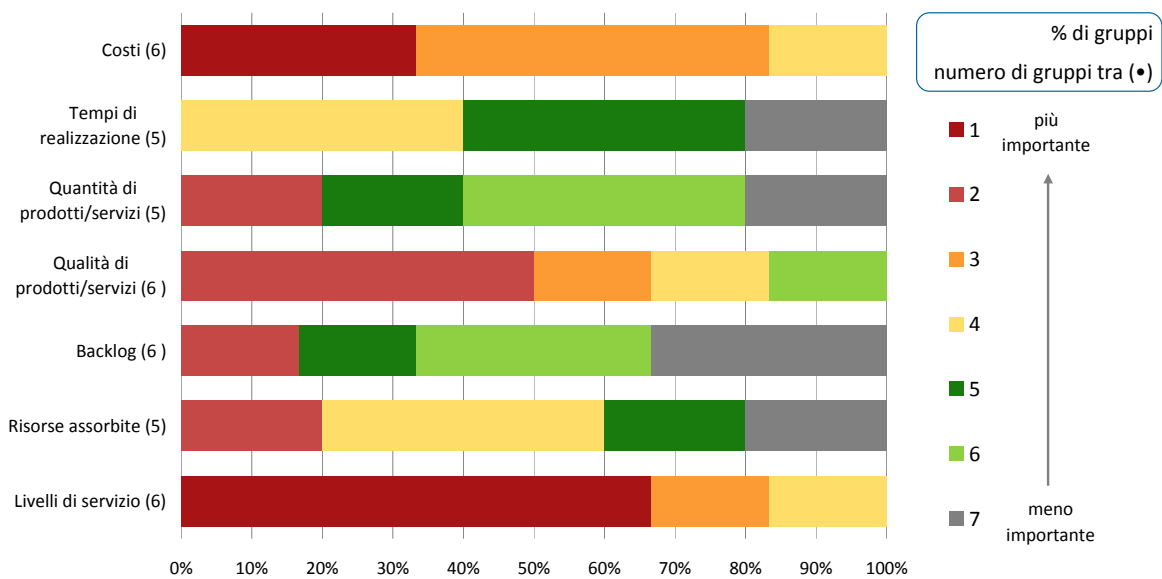
L'esigenza è particolarmente sentita dai gruppi italiani, tutti già dotati di uno di questi sistemi; una situazione meno omogenea emerge nei gruppi esteri, dove, accanto a una parte consistente che li ha già adottati (57,1%) o ne prevede l'adozione prossimamente (14,3%), risulta una quota del 28,6% che non li ha adottati né li prevede a breve (cfr. Figura 37).

Figura 37 Sistema di rilevazione delle performance IT per nazionalità della capogruppo



Ai gruppi è stato chiesto di indicare, per ordine di importanza, gli elementi che definiscono la *performance*, schematizzati in un *panel* di sette voci (costi, tempi di realizzazione, quantità e qualità di prodotti/servizi, *backlog*, risorse assorbite, livelli di servizio). Gli elementi più rilevanti – cioè quelli cui il maggior numero di rispondenti ha attribuito il più alto grado di importanza – risultano essere, in linea con quanto è emerso nella Rilevazione nazionale, i “livelli di servizio” e i “costi”. Molta importanza è attribuita anche alla “qualità di prodotti/servizi”; assai minore rilievo assume il fattore “tempi di realizzazione” (cfr. Figura 38).

Figura 38 Valutazione degli elementi oggetto di rilevazione delle performance IT

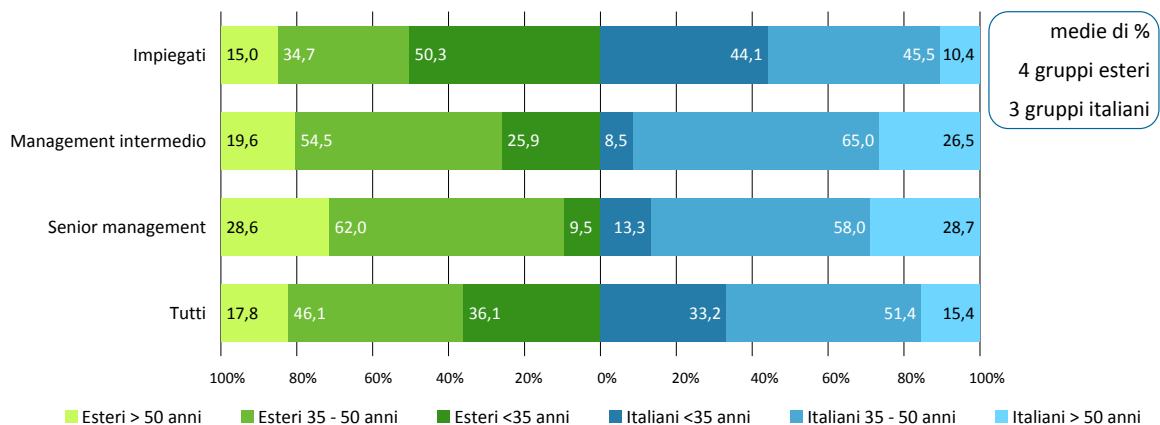


3.4 Il personale IT

Anche nell’attuale Indagine è stata riproposta l’analisi sul personale IT, suddiviso in tre ruoli (impiegati, *management* intermedio e *senior management*) e ripartito per fasce di età e per genere. Le fasce di età prese in considerazione sono: sotto i 35 anni, tra 35 e 50 anni, sopra i 50 anni.

Analizzando complessivamente la distribuzione del personale IT per ruolo lavorativo e per fascia di età, si nota che il personale sotto i 35 anni raggiunge una percentuale maggiore nei gruppi esteri (36,1%) rispetto a quelli italiani (33,2%). Ciò è particolarmente evidente nel ruolo di impiegati, dove si registrano circa 6 punti di differenza a favore degli esteri e, ancor di più, nel *management* intermedio, dove la differenza è di quasi 18 punti percentuali. La quota di personale compresa nella fascia intermedia (tra 35 e 50 anni) è decisamente maggiore nei gruppi italiani, prescindendo dal ruolo professionale. Unica eccezione è il ruolo di *senior management*, dove i gruppi italiani presentano una percentuale più alta di *under 35* (circa il 4% in più) rispetto agli esteri (cfr. Figura 39).

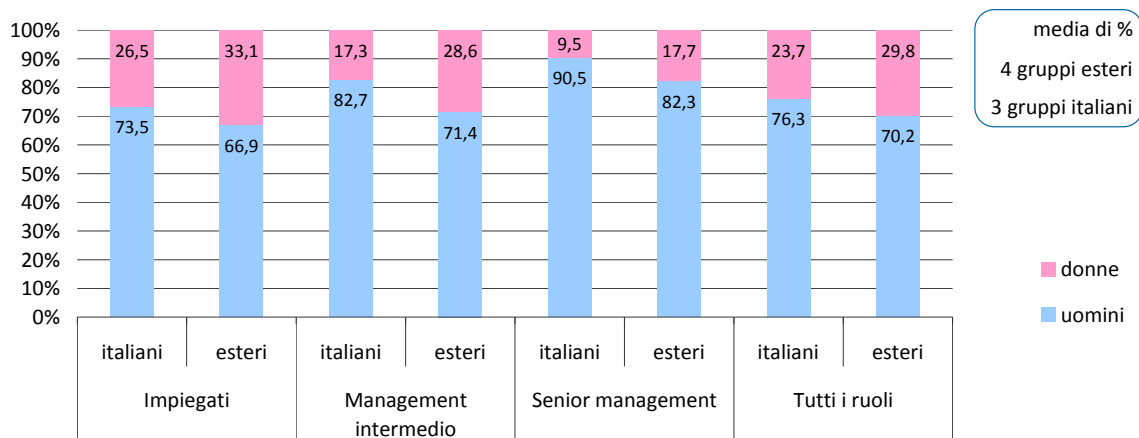
Figura 39 Distribuzione del personale IT per ruolo e fascia d’età



Analizzando la ripartizione per ruolo e per genere, si nota in primo luogo che, a livello complessivo, la presenza delle donne nel personale IT dei gruppi esteri è maggiore che nei gruppi italiani (29,8% contro il 23,7%).

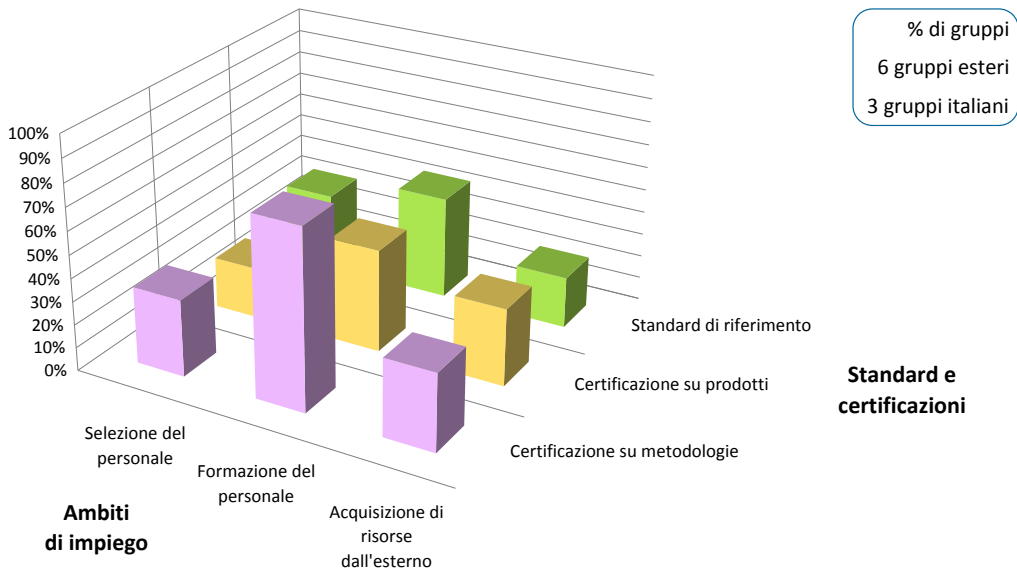
Con riferimento alla distribuzione per genere nei ruoli professionali, si nota inoltre che nei gruppi italiani la percentuale di donne decresce in modo significativo al progredire del grado (dal 26,5% tra gli impiegati al 9,5% tra i *senior manager*). Nei gruppi esteri, la percentuale media di donne per ciascun ruolo è sempre più alta di quella dei gruppi italiani e la diminuzione di presenza femminile al salire del grado è meno accentuata: la quota del 33,1% tra gli impiegati scende al 28,6% del *management* intermedio fino al 17,7% del *senior management* (cfr. Figura 40).

Figura 40 Distribuzione del personale IT per ruolo e genere



Infine, per quanto concerne l'utilizzo di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali IT, se ne rileva una scarsa presenza. Quando utilizzati, vengono prevalentemente impiegati per la formazione del personale e, in particolare, per la certificazione sulle metodologie e sui prodotti (es. sistemi operativi, software applicativi, ERP); minore il ricorso agli standard di riferimento per i profili professionali (cfr. Figura 41).

Figura 41 Utilizzo di standard di riferimento per le competenze e i profili professionali



Capitolo 4. Note metodologiche

4.1 Generalità

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

L'Indagine Internazionale, come le altre Rilevazioni, è di natura volontaria. Pertanto, il campione di analisi è variabile in funzione delle risposte pervenute.

I dati economici e organizzativi fanno riferimento all'intero gruppo bancario in tutte le sue articolazioni²⁷. Per la classificazione utilizzata nell'analisi dei gruppi bancari si può far riferimento a quanto riportato al successivo par. 4.2.

Nelle fasi di acquisizione e controllo dei dati sono state utilizzate particolari procedure per l'individuazione di eventuali anomalie nelle segnalazioni (*outlier*) che, qualora non rettificate, escludono il gruppo dalla relativa analisi.

I valori numerici riportati nei grafici sono arrotondati alla prima cifra decimale. Pertanto la somma dei valori rappresentati può non risultare pari al 100%.

La media di percentuali (indicata nei grafici come "media di %") è calcolata rapportando dapprima le grandezze di ogni singolo gruppo e, successivamente, mediando i rapporti ottenuti; questa modalità consente di ridurre in parte l'effetto dovuto alla presenza nel campione in esame di gruppi con dimensioni e grandezze economiche differenti.

La percentuale di gruppi (indicata nei grafici come "% di gruppi") è calcolata rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. Per alcuni grafici, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite.

4.2 Classificazioni dei gruppi

Ai fini dell'Indagine, i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: per nazionalità della capogruppo (Tabella 2) e per dimensione in termini di totale attivo (Tabella 3). Nella singola classe, i gruppi sono ordinati per totale attivo.

²⁷ Nella Rilevazione nazionale i dati sono riferiti alle componenti bancarie e alle società strumentali italiane dei gruppi; pertanto, i dati relativi ai gruppi italiani presentati nell'Indagine Internazionale sono diversi da quelli esposti nella Rilevazione Economica.

Tabella 2 Classificazione per nazionalità della capogruppo

Se non indicato altrimenti, i gruppi bancari esteri sono stati coinvolti tramite le Filiali insediate in Italia, con la collaborazione organizzativa della Sede di Milano della Banca d'Italia.

3 gruppi con capogruppo italiana
UniCredit Group
Intesa Sanpaolo
Gruppo Banca Sella
7 gruppi con capogruppo estera
BNP Paribas ²⁸ , Francia
Barclays Bank plc, Regno Unito
Crédit Agricole Group ²⁹ , Francia
UBS, Svizzera
Credit Suisse, Svizzera
Commerzbank AG, Germania
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA, Spagna

Tabella 3 Classificazione dimensionale dei gruppi

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base del valore dichiarato per il "Totale attivo" al 31.12.2011.

4 gruppi Principali (totale attivo superiore a 1.000 miliardi di €)
BNP Paribas, Francia
Barclays Bank plc, Regno Unito
Crédit Agricole Group, Francia
UBS, Svizzera
5 gruppi Grandi (totale attivo compreso tra 1.000 e 500 miliardi di €)
UniCredit Group
Credit Suisse, Svizzera
Commerzbank AG, Germania
Intesa Sanpaolo
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA, Spagna
1 gruppo Altri (totale attivo inferiore a 500 miliardi di €)
Gruppo Banca Sella

²⁸ Coinvolta tramite Banca Nazionale del Lavoro, aderente alla CIPA.

²⁹ Coinvolta tramite Cariparma, aderente alla CIPA.

4.3 Glossario delle tecnologie

Contactless

Tecnologie che permettono l'interazione di due o più entità senza contatto fisico, per esempio per applicazioni di riconoscimento. Sono strumenti *contactless* la tecnologia RFID (*Radio Frequency IDentification*) o la più recente NFC (*Near Field Communication*).

Applicazioni mobile

Applicazioni in grado di essere eseguite su terminali mobili di dimensioni ridotte, dai quali l'utente può effettuare operazioni originariamente eseguibili esclusivamente da PC (es. cellulari, *smartphone*, palmari e PDA).

Business intelligence

Insieme di processi aziendali e tecnologie per raccogliere e analizzare informazioni strategiche, trasformando dati e informazioni in "conoscenza". Generalmente le informazioni vengono raccolte e analizzate per indirizzare le decisioni direzionali (*Decision support systems*) nelle aree di *business* e per il controllo di gestione.

Social networking

Servizio *online*, piattaforma o sito per agevolare la costruzione di reti o relazioni sociali tra persone che condividono interessi, attività, *background*, nella vita lavorativa e/o reale.

VoIP

Tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet o un'altra rete dedicata che utilizza il protocollo IP.

Green IT

Criteri ambientali per la valutazione e la selezione di apparecchiature e di servizi IT, che prendono in esame l'impatto di tali apparecchiature e servizi sull'ambiente durante tutto il ciclo di vita, considerando anche il consumo energetico diretto e indiretto (energia primaria e necessità di condizionamento) e la riciclabilità dei componenti.

Sistemi di riconoscimento biometrico

Sistemi in grado di identificare una persona tramite il riconoscimento di una o più caratteristiche biologiche e comportamentali.

Big data

Insiemi di dati massivi e provenienti da fonti eterogenee (es. *social network*, sensori distribuiti, dispositivi mobili) che per l'elaborazione generalmente richiedono tecnologie innovative. Sono in genere utilizzati per analisi multi-dimensionali avanzate.

Applicazioni web 2.0

Il termine *web 2.0* indica il recente sviluppo di strumenti software in grado di rendere più interattiva la fruizione del *web* e la comunicazione fra fornitori di servizi e utenti. Nel questionario, "Web 2.0" identifica un approccio interattivo nell'uso della connessione con la banca a fini operativi o informativi.

Cloud computing

Il *cloud computing* è un paradigma di fornitura di servizi elaborativi in cui applicazioni, piattaforme o risorse fisiche sono disponibili in rete. I tre modelli di *cloud computing* sono definiti in termini delle funzionalità dello *stack* tecnologico che il *vendor* offre al *consumer* di servizi: *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS) e *Software as a Service* (SaaS).

Web conferencing

Sistema di videoconferenza veicolato su rete Internet tramite software installato localmente oppure tramite un'applicazione *web*, con funzioni aggiuntive quali la presentazione di *slide*, proiezioni di video, votazioni tra i partecipanti, *web tour*, ecc.

Applicazioni in logica Service Oriented (SOA)

Le tecnologie *Service Oriented* enfatizzano l'esposizione di specifiche funzionalità tramite interfacce standardizzate per utilizzare le singole applicazioni come componenti dei processi interni o di *business* e soddisfare le richieste degli utenti in modo integrato e trasparente.