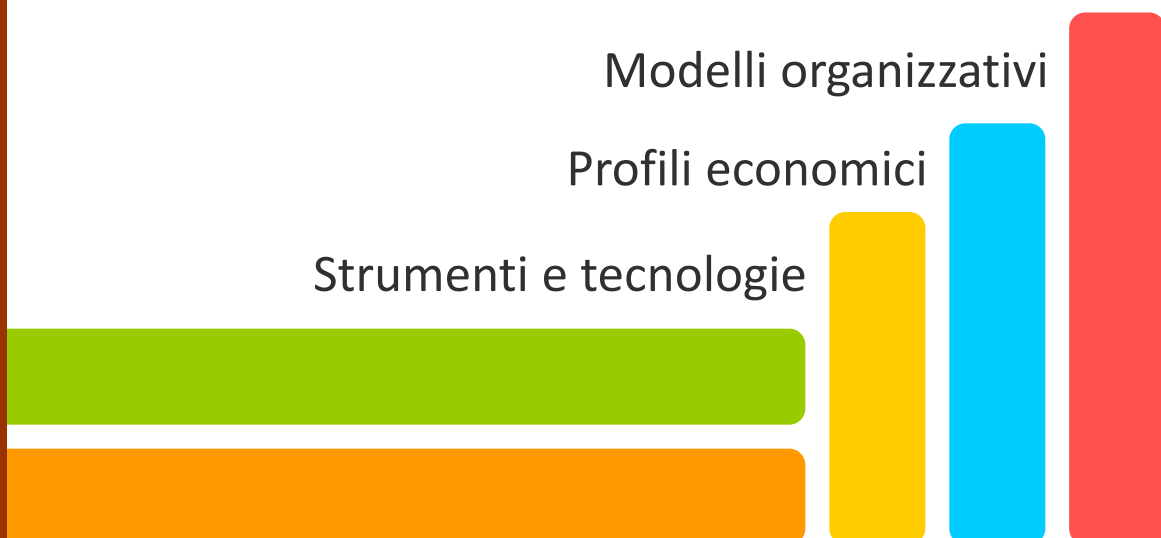


Indagine internazionale

L'IT nelle filiali di banche estere in Italia

Anno 2013



L'IT nelle filiali di banche estere in Italia

Profili organizzativi, economici e tecnologici

Rif. INDINT-2013-7

CIPA, 2014

Indirizzo

Banca d'Italia
Servizio Sviluppo informatico
Divisione Tecnologie Interbancarie
Centro Donato Menichella
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

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, Andrea Gentili, Ernesto Ferrari, Daniela D'Amicis e Francesco Cavallo (Banca d'Italia – Segreteria Tecnica CIPA), Silvia Attanasio e Giulio Murri (ABI Lab).

Ai lavori hanno altresì preso parte i rappresentanti delle banche Aareal Bank AG, Attijariwafa Bank Europe Sede Secondaria Italiana, Banco Bilbao Vizcaya Argentara S.A., Bank of China Ltd Milan Branch, (The) Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd – Filiale di Milano, Banque Psa Finance Sa – Succursale d'Italia, Barclays Bank PLC (Italy Branch), BNP Paribas Lease Group SA, BNP Paribas Succursale Italia, Carrefour Banque Succursale Italiana, Citibank N.A. Succursale di Milano, Commerzbank Ag – Filiale di Milano, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Credit Suisse, FCE Bank Plc, Industrial And Commercial Bank of China (Europe) S.A. Filiale di Milano, ING Bank N.V. – Milan Branch, ING Direct N.V. Succursale di Milano, Morgan Stanley Bank International Limited Milan Branch, RCI Banque S.A. Succursale Italiana, (The) Royal Bank of Scotland PLC, Standard Chartered Bank, Toyota Kreditbank GmbH – Italy Branch, UBS (Italia) S.p.A., Volkswagen Bank GmbH, ai quali vanno sentiti ringraziamenti per i preziosi contributi forniti.

Presentazione

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 l'indagine "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, con riferimento ai principali profili economici, organizzativi e tecnologici.

Negli ultimi anni alla Rilevazione in ambito nazionale si è aggiunta una specifica indagine sull'utilizzo dell'IT nei gruppi bancari europei con articolazione internazionale, nell'intento di ampliare il campo di osservazione seguendo le logiche di internazionalizzazione che muovono il mondo bancario.

Quest'anno per la prima volta l'Indagine internazionale si rivolge specificamente alle filiali di banche estere operanti in Italia, invece che ai gruppi bancari europei nel loro insieme, mantenendo l'obiettivo di coglierne le scelte in tema di IT come elemento di conoscenza, anche se indiretta, della realtà bancaria europea e come utile confronto con quella italiana.

I risultati dell'analisi sono illustrati nel presente rapporto "L'IT nelle filiali di banche estere in Italia", pubblicato sui siti Internet della CIPA (www.cipa.it) e dell'ABI (www.abi.it).

Il coinvolgimento delle filiali italiane di banche estere è stato realizzato con la collaborazione delle Sedi di Milano e di Roma della Banca d'Italia.

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI

Giovanni SABATINI

Roma, luglio 2014

Sommario

Sintesi dei risultati dell'indagine	1
Capitolo 1. Caratteristiche del campione.....	5
1.1 Rappresentatività del campione	5
1.2 Distribuzione per area geografica	6
1.3 Operatività delle filiali	7
Capitolo 2. Profili organizzativi e gestionali	9
2.1 Il modello organizzativo dell'IT	9
2.2 La gestione delle attività IT	10
2.3 Il <i>provisioning</i> di servizi IT	12
2.4 Gli interventi per la <i>compliance</i>	13
2.5 Il personale IT	14
Capitolo 3. Profili economici	17
3.1 Analisi della spesa IT	17
3.2 Andamento dei costi IT	19
Capitolo 4. Profili tecnologici	23
4.1 Le soluzioni per i servizi alla clientela	23
4.2 Le tecnologie a supporto dei processi aziendali	24
Capitolo 5. Note metodologiche	27
5.1 Generalità.....	27
5.2 Classificazione delle filiali.....	27
5.3 Metodologia di rilevazione dei costi IT	28

Indice delle figure

Figura 1 Rappresentatività del campione delle filiali italiane di banche estere.....	5
Figura 2 Collocazione geografica delle capogruppo delle filiali.....	6
Figura 3 Distribuzione geografica delle unità di business dei gruppi di appartenenza.....	6
Figura 4 Ripartizione delle attività con riferimento alla <i>business line</i> di Basilea II.....	7
Figura 5 Ripartizione delle attività per tipologia del gruppo di appartenenza.....	7
Figura 6 Ripartizione delle attività per macroaree operative	8
Figura 7 Modello organizzativo della fabbrica IT del gruppo	9
Figura 8 Definizione delle strategie IT	10
Figura 9 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: sistemi centrali.....	10
Figura 10 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: sistemi trasmissivi	11
Figura 11 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: applicazioni	11
Figura 12 Livello di autonomia delle filiali nel <i>provisioning</i> di servizi IT.....	12
Figura 13 Attività di integrazione del sistema informatico	13
Figura 14 Interventi IT realizzati per esigenze di <i>compliance</i>	14
Figura 15 Ripartizione percentuale del personale IT per provenienza.....	15
Figura 16 Distribuzione del personale IT interno ed esterno per tipologia di attività	15
Figura 17 Il personale IT interno per età, ruolo e genere.....	16
Figura 18 Ripartizione del personale IT interno per età, ruolo e genere	16
Figura 19 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi	17
Figura 20 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi e per destinazione di spesa	18
Figura 21 Ripartizione dei costi IT delle filiali per aree funzionali	19
Figura 22 Stima dell'andamento dei costi IT 2013 vs 2012	19
Figura 23 Cause di diminuzione dei costi IT nelle filiali	20
Figura 24 Cause di aumento dei costi IT nelle filiali	20
Figura 25 Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT	20
Figura 26 Azioni intraprese per l'ottimizzazione dei costi IT	21
Figura 27 Soluzioni adottate per l'erogazione dei servizi alla clientela	23
Figura 28 Strumenti di riconoscimento/autenticazione per la fruizione di servizi bancari	24
Figura 29 Tipologie di analisi dei dati utilizzate	25
Figura 30 Utilizzo degli strumenti di comunicazione e collaborazione	25
Figura 31 Connessione dei dispositivi personali con l'ambiente di lavoro.....	26
Figura 32 Servizi aziendali fruibili da dispositivi personali dei dipendenti.....	26

Indice delle tabelle

Tabella 1 Percentuale media dipendenti IT interni rispetto al totale dipendenti di filiale .	14
Tabella 2 Ripartizione delle filiali per destinazione prevalente di spesa.....	18
Tabella 3 Classificazione per tipologia del gruppo di appartenenza della filiale.....	27

Sintesi dei risultati dell'indagine

L'indagine "L'IT nelle filiali di banche estere in Italia" ha visto la partecipazione di un campione di 25 filiali di banche estere¹: 20 appartenenti a un gruppo bancario, 5 a un gruppo non bancario. Tale campione rappresenta il 57,9% dell'insieme delle filiali italiane di banche estere in termini di fondi intermediati e il 74,8% e il 61,4% rispettivamente in termini di sportelli e dipendenti.

I gruppi di appartenenza delle filiali esaminate sono dislocati in diversi continenti: la maggior parte delle capogruppo si trova in Europa (17), le restanti sono in Asia (4), in America (3) e in Africa (1). Considerando la distribuzione delle unità di *business*, tutti i gruppi non bancari sono presenti in Europa (Mediterranea, Centro-Occidentale e dell'Est), Centro e Sud America e Asia; i gruppi bancari sono presenti al 100% in Europa Mediterranea e, con percentuali superiori all'85%, in Regno Unito, Europa Centro-Occidentale e dell'Est, Nord America e Asia.

Oltre il 60% in media dell'operatività delle filiali si sviluppa nei segmenti *Retail banking* e *Commercial banking*; la restante parte si distribuisce essenzialmente tra *Corporate finance*, *Trading and sales* e *Payment and settlement*. Le filiali di gruppi bancari operano in tutti i segmenti, con una prevalenza del *Commercial banking* e del *Retail banking*, mentre quelle appartenenti a gruppi non bancari concentrano le attività su tre ambiti: *Retail banking*, che assorbe il 60% dell'operatività complessiva, *Commercial banking* e *Payment and settlement*.

Con riferimento ai modelli organizzativi e di *governance* dell'IT adottati dai gruppi di appartenenza, prevale nettamente il modello di "fabbrica IT" centralizzato, quasi sempre integrato da centri di competenza, seguito a distanza dal modello decentrato, basato su centri servizi IT indipendenti, e da quello distribuito, che vede la coesistenza di più centri servizi specializzati per area di competenza.

Per la maggior parte delle filiali (68%), le strategie IT vengono definite prevalentemente dalla casa madre o dal gruppo; il 24% del campione segnala una situazione mista, che vede il coinvolgimento della filiale nella definizione delle linee strategiche in materia IT; il residuo 8% dichiara di essere indipendente nell'adozione di strategie che hanno impatto diretto sulla filiale.

Nella gestione dei principali *asset* tecnologici, un ruolo di primo piano riveste la componente bancaria del gruppo (es. la casa madre o un'altra banca) alla quale la grande maggioranza delle filiali affida la gestione dei sistemi centrali (*mainframe* e *server farm*), delle reti dati e delle applicazioni (sia sviluppo sia manutenzione). Significativo risulta comunque il ruolo della filiale, principalmente per i servizi di fonia fissa e fonia mobile - per i quali quasi tutte le filiali dichiarano completa o parziale autonomia nel *provisioning* - ma anche con riguardo alle *server farm*, alla rete dati e allo sviluppo e manutenzione delle applicazioni. Non trascurabile appare il ricorso a servizi forniti da un *outsourcer* comunitario, in particolare nell'area applicativa.

Il profilo internazionale dei gruppi di appartenenza delle filiali esaminate comporta sovente l'esigenza di procedere ad attività di integrazione dei sistemi informatici tra le diverse strutture del gruppo. L'80% del campione afferma di essere, o essere stato, coinvolto in attività della

¹ Nel campione è compresa anche UBS (Italia) S.p.A., che presenta un'operatività assimilabile a quella delle filiali di banche estere, pur avendo la forma societaria della filiazione.

specie: la rete dati è l'*asset* tecnologico oggetto di maggiore integrazione, seguito da *server farm*, *mainframe* e applicazioni.

Per quanto attiene alla *compliance*, più della metà delle filiali dichiara di aver condotto direttamente, nel biennio 2012-2013, gli interventi IT in materia di Trasparenza, normativa di Vigilanza Banca d'Italia, Antiriciclaggio e *Privacy*; viceversa, gli interventi riguardanti le normative di respiro sovranazionale (es. Basilea, SEPA/PSD, MiFID) risultano in prevalenza effettuati a livello di gruppo.

Quasi tutte le filiali del campione si avvalgono anche di risorse IT esterne, provenienti sia dal gruppo di appartenenza sia da società esterne. Analizzando, su un campione di 7 filiali rispondenti, la distribuzione del personale IT complessivo² sui diversi ambiti di attività, emerge che una netta maggioranza è dedicata allo sviluppo e alla manutenzione delle applicazioni (42,1% delle risorse interne e 36,3% di quelle esterne).

Le funzioni con prevalente utilizzo di personale esterno sono l'*help desk* e la gestione dei sistemi trasmissivi, mentre restano prioritariamente affidate all'interno la *governance* e le funzioni trasversali (es. *demand management*, *cost management*, sicurezza IT, definizione delle architetture).

Analizzando, su un campione di 8 filiali con più di 10 dipendenti IT interni, la distribuzione del personale IT rispetto all'età, al ruolo e al genere, si osserva che mediamente più di due terzi (68,1%) appartiene alla fascia di età compresa tra 35 e 50 anni, a fronte di un 18,6% di *over 50* e di un 13,3% di *under 35*. Oltre la metà del personale IT si colloca nel *management* intermedio e più di un terzo tra gli impiegati; il livello di *senior management* si ferma al 6,4%. La distribuzione per genere conferma ancora una volta la netta prevalenza della componente maschile rispetto a quella femminile, con un rapporto 5 a 1.

Con riferimento ai profili economici, in media quasi il 60% dei costi IT è sostenuto per servizi ricevuti da terzi o dal gruppo di appartenenza; le rimanenti quote sono attribuite a fattori produttivi interni: personale IT, software e hardware. L'area *Operations* assorbe la maggior percentuale della spesa informatica (47,5%), seguita dai Processi di supporto (29,3%); le aree Processi di governo e Processi di *marketing*, commerciali e *customer service* si ripartiscono la restante quota del 23,2%.

Tutte le filiali del campione segnalano l'adozione di iniziative, attuate a livello locale o di gruppo, volte a conseguire risparmi sui costi IT. In particolare, 18 filiali le hanno introdotte già nel 2013 o precedentemente, mentre le rimanenti 7 ne prevedono l'attuazione nel biennio 2014-2015. Le azioni di ottimizzazione più diffuse riguardano il consolidamento di sistemi e applicazioni, condotto prevalentemente a livello di gruppo, e la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, effettuata prevalentemente a livello locale. Molto frequenti sono anche la revisione di processi e le riorganizzazioni interne, la sostituzione di fornitori e la razionalizzazione nell'uso di prodotti, servizi e consumi.

Da ultimo, l'indagine ha approfondito il livello di diffusione di soluzioni e tecnologie sia per l'erogazione di servizi alla clientela sia a supporto dei processi aziendali.

La maggior parte delle filiali si avvale del sito *web* (anche in versione *mobile*) per l'offerta di servizi bancari informativi e solo un quarto per l'erogazione di servizi dispositivi; circa la metà del campione ricorre al sito per l'erogazione di servizi di investimento, informativi o dispositivi, e servizi accessori non bancari. Residuale è l'utilizzo di specifiche "App" per *smartphone* o *tablet*, rese disponibili in particolare per servizi di tipo informativo.

² In termini di *Full Time Equivalent* (FTE).

Per quanto riguarda gli strumenti tecnici di riconoscimento o autenticazione, quello più diffuso è il *token*, seguito dalla firma digitale/elettronica; quasi nullo è il ricorso a *grid card* (tessera a combinazione) e firma grafometrica.

Pressoché assente risulta l'utilizzo degli strumenti *web 2.0* (*social network, chat, forum*) nel contatto con la clientela.

Tutte le filiali segnalano l'impiego di soluzioni di *business intelligence* per l'accesso, l'analisi e la presentazione dei dati: le funzionalità più utilizzate sono quelle di previsione e pianificazione, analisi statistica semplice e cruscotti; l'analisi multidimensionale è circoscritta ad ambiti specifici.

Per la comunicazione e la collaborazione aziendale gli strumenti più diffusi sono, oltre all'*email*, la condivisione e l'archiviazione di *file* e l'*audio/video conference*; di utilizzo più limitato risultano *chat* e *web conference*. Poco meno della metà del campione esaminato consente ai propri dipendenti di connettere i dispositivi personali mobili (*PC, tablet e smartphone*) alle infrastrutture aziendali (cd. *BYOD - Bring Your Own Device*).

Pressoché nullo risulta il ricorso a servizi erogati in modalità *cloud computing*.

Capitolo 1. Caratteristiche del campione

L'indagine "L'IT nelle filiali di banche estere in Italia" è rivolta a un campione costituito da 25 filiali di banche estere, ossia entità operative non aventi uno status legale autonomo e che, per tale ragione, sono parte integrante della banca estera³.

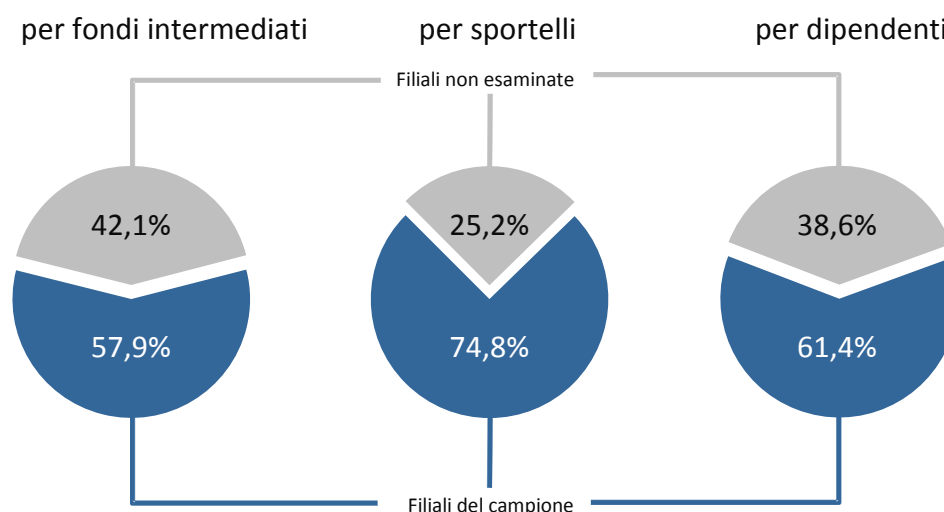
Per quanto riguarda la tipologia del gruppo di appartenenza, 20 filiali del campione appartengono a un gruppo bancario, 5 a un gruppo non bancario⁴.

Per oltre metà delle filiali (13) la casa madre, da cui dipende la filiale italiana, coincide con la capogruppo; per le restanti, la casa madre appartiene al gruppo ma non è la capogruppo.

1.1 Rappresentatività del campione

Il campione delle 25 filiali rappresenta il 57,9% dell'insieme delle filiali italiane di banche estere in termini di fondi intermediati e il 74,8% e il 61,4%, rispettivamente, in termini di sportelli e dipendenti⁵ (cfr. Figura 1).

Figura 1 Rappresentatività del campione delle filiali italiane di banche estere



³ Nel campione è compresa anche UBS (Italia) S.p.A., che presenta un'operatività assimilabile a quella delle filiali di banche estere, pur avendo la forma societaria della filiazione (ossia una istituzione italiana giuridicamente indipendente posseduta interamente o a maggioranza da una banca con sede legale all'estero). In questo senso, nel testo si fa riferimento per semplicità a un "campione di filiali di banche estere".

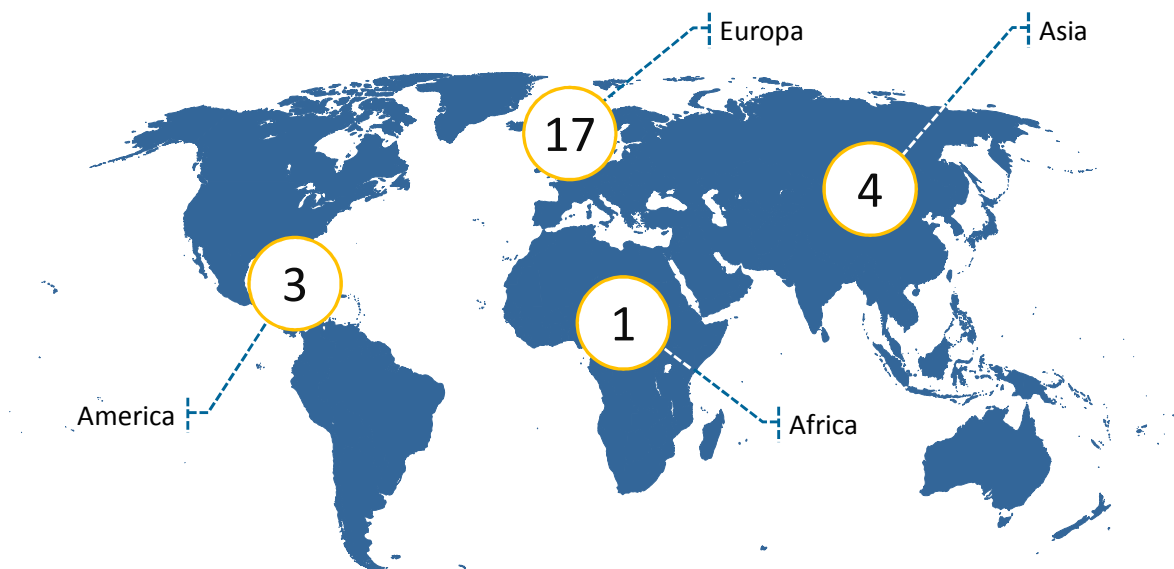
⁴ Cfr. par. 5.2 Classificazione delle filiali.

⁵ Dati riferiti al 2013.

1.2 Distribuzione per area geografica

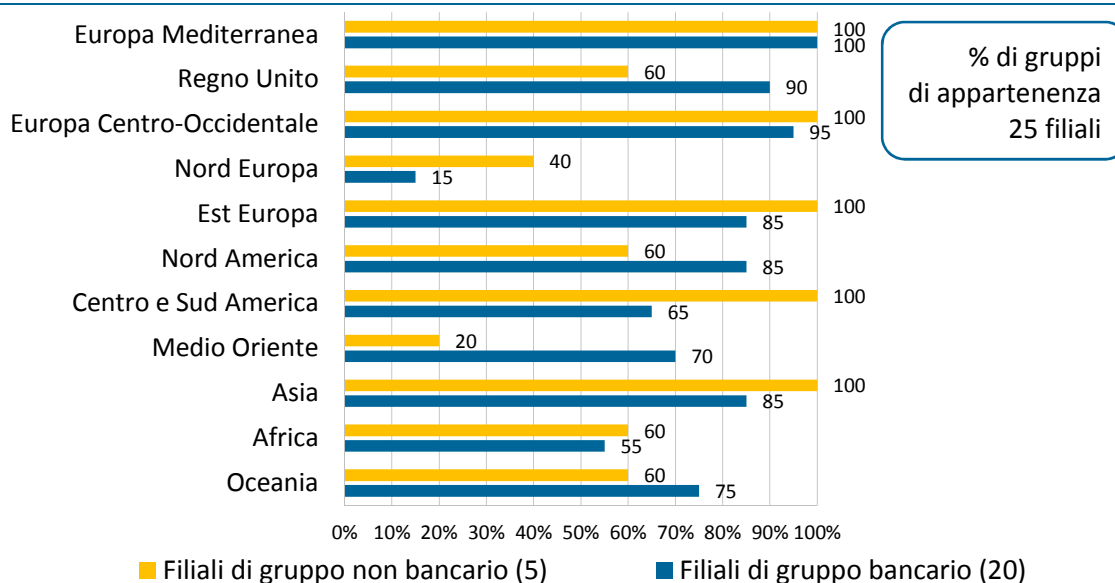
I gruppi di appartenenza delle filiali del campione sono dislocati in diversi continenti. Per quanto riguarda le capogruppo, la maggior parte si trova in Europa (17), le restanti sono in Asia (4), in America (3) e in Africa (1) (cfr. Figura 2).

Figura 2 Collocazione geografica delle capogruppo delle filiali



La distribuzione geografica dei gruppi di appartenenza varia da filiale a filiale, in funzione sia delle caratteristiche peculiari di ciascuna organizzazione sia della natura stessa del *business* che questi perseguono. In generale, emerge una distribuzione delle unità di *business* assai variegata nei diversi continenti e differenziata tra gruppi bancari e non bancari. Tutti i gruppi non bancari sono presenti in Europa (Mediterranea, Centro–Occidentale e dell’Est), Centro e Sud America e Asia; i gruppi bancari sono presenti al 100% in Europa Mediterranea e, con percentuali superiori all’85%, in Regno Unito, Europa Centro-Occidentale e dell’Est, Nord America e Asia (cfr. Figura 3).

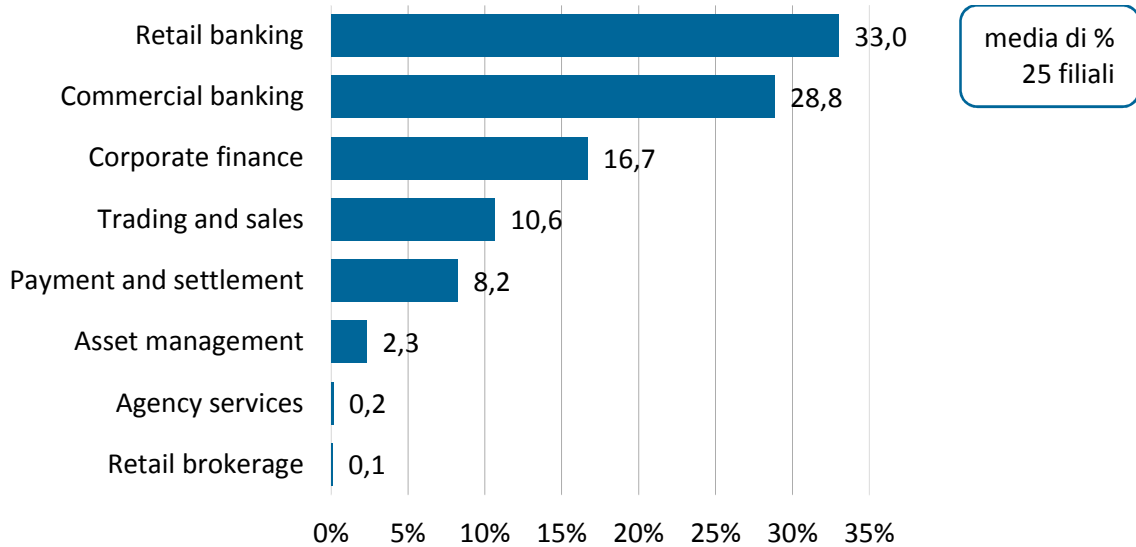
Figura 3 Distribuzione geografica delle unità di business dei gruppi di appartenenza



1.3 Operatività delle filiali

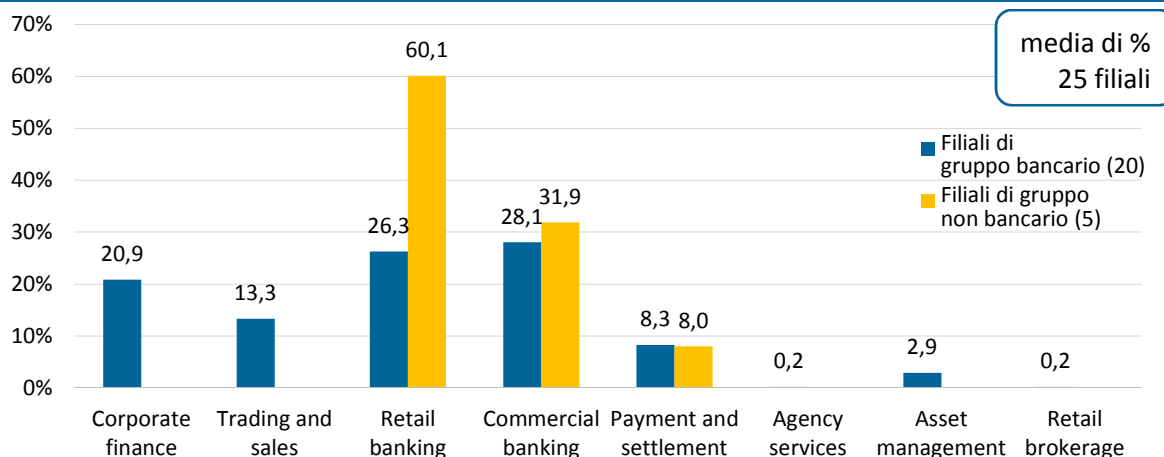
Prendendo a riferimento la classificazione delle *business line* di Basilea II che prevede una dettagliata segmentazione dell'attività bancaria, emerge che per le filiali di banche estere mediamente oltre il 60% dell'operatività⁶ è costituito dai segmenti *Retail banking* e *Commercial banking*. Seguono *Corporate finance* (16,7%), *Trading and sales* (10,6%) e *Payment and settlement* (8,2%), mentre le rimanenti attività presentano valori residuali (cfr. Figura 4). Va notato che 6 filiali del campione concentrano l'operatività in un unico settore (4 nel *Retail banking* e 2 nel *Commercial banking*), mentre le altre hanno un'operatività mista.

Figura 4 Ripartizione delle attività con riferimento alla *business line* di Basilea II



Analizzando l'operatività delle filiali con riferimento alla tipologia del gruppo di appartenenza, si rileva che per le filiali di gruppi bancari le attività risultano distribuite sui vari segmenti, con una prevalenza del *Commercial Banking* (28,1%) e del *Retail Banking* (26,3%). Le filiali appartenenti a gruppi non bancari concentrano le attività su tre ambiti: *Retail Banking* (che rappresenta il 60,1% dell'operatività complessiva), *Commercial Banking* (31,9%) e *Payment and settlement* (8,0%) (cfr. Figura 5).

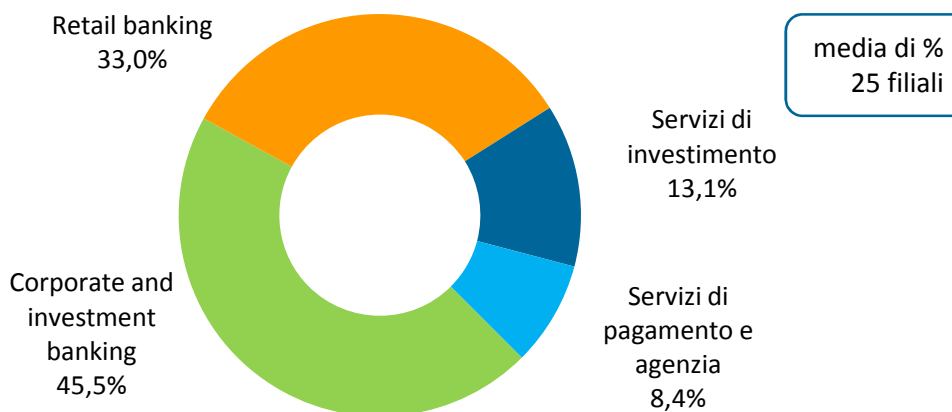
Figura 5 Ripartizione delle attività per tipologia del gruppo di appartenenza



⁶ Incidenza percentuale delle attività con riferimento ai ricavi.

Al fine di ottenere una visione più aggregata dell'operatività delle filiali di banche estere, le *business line* di Basilea II sono state accorpate in quattro macroaree⁷. Con riferimento a tale classificazione operativa, si nota una prevalenza del *Corporate and investment banking* (45,5%), seguito dal *Retail banking* (33,0%); le altre due macroaree assorbono insieme poco più del 20% dell'operatività complessiva (cfr. Figura 6).

Figura 6 Ripartizione delle attività per macroaree operative



⁷ Le quattro macroaree individuate sono: *Corporate and Investment Banking* (che ricomprende *Corporate Finance* e gran parte del *Commercial Banking*); *Retail Banking* (che ricomprende *Retail Banking* e parte residuale del *Commercial Banking*); *Servizi di Investimento* (che include *Trading and Sales*, *Asset Management* e *Retail Brokerage*); *Servizi di pagamento e di agenzia/Transaction Banking* (che comprende *Payment and Settlement* e *Agency Services*).

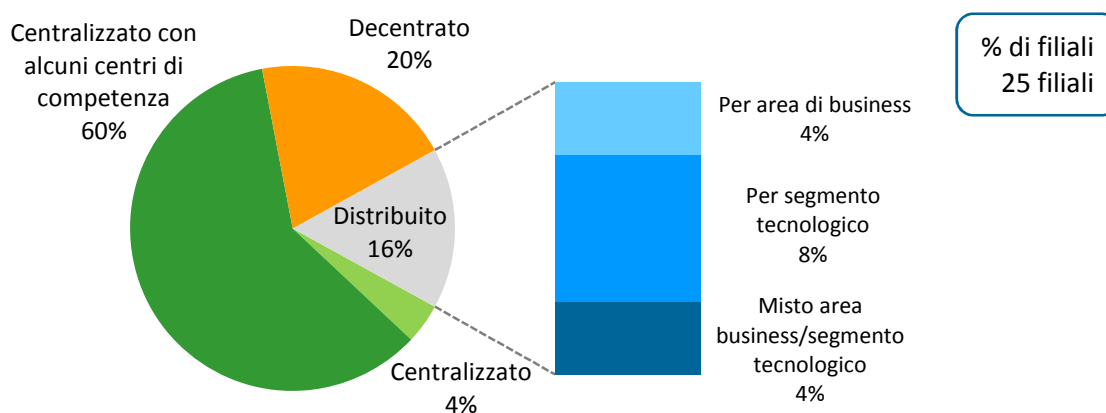
Capitolo 2. Profili organizzativi e gestionali

2.1 Il modello organizzativo dell'IT

Le filiali partecipanti all'indagine appartengono a gruppi caratterizzati da modelli organizzativi e di *governance* dell'IT diversificati, che influenzano sia le modalità di gestione delle attività IT interne alla filiale sia il livello di autonomia nel *provisioning* di servizi informatici.

Per il 64% delle filiali, il gruppo di appartenenza adotta un modello di "fabbrica IT" centralizzato (un unico centro servizi per le varie componenti del gruppo), quasi sempre integrato da alcuni centri di competenza, specializzati e indipendenti; il 20% segnala l'adozione del modello decentrato (le componenti del gruppo dispongono di centri servizi IT indipendenti), il 16% di quello distribuito (coesistenza di più centri servizi specializzati per area di competenza) (cfr. Figura 7).

Figura 7 Modello organizzativo della fabbrica IT del gruppo

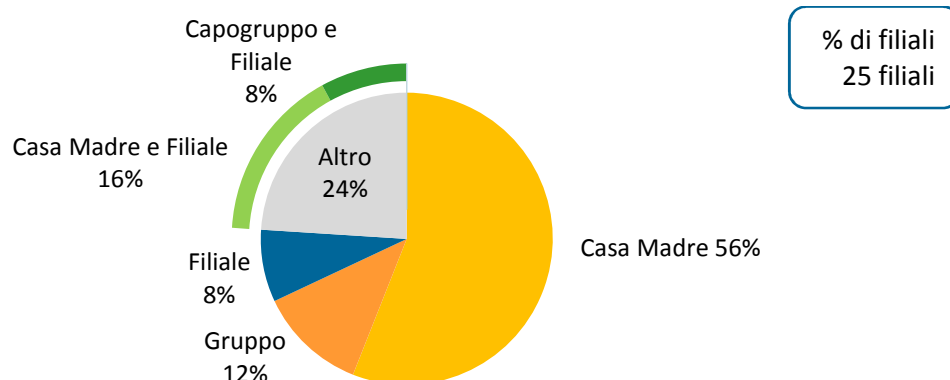


Per quanto riguarda le strategie IT che hanno impatto sulla filiale, per il 68% del campione esse vengono definite dalla struttura di appartenenza: nel 56% dei casi a livello di casa madre⁸, nel 12% a livello di gruppo⁹; il 24% del campione segnala una situazione mista, che vede il coinvolgimento della filiale nella definizione delle strategie IT dettate dalla casa madre o dal gruppo; solo l'8% ha dichiarato di perseguire strategie IT definite internamente (cfr. Figura 8).

⁸ Es. direttamente dalla casa madre o per il tramite di un'altra filiale o filiazione.

⁹ Si fa presente che in diversi casi la capogruppo non coincide con la casa madre di riferimento della filiale (cfr. Capitolo 1 Caratteristiche del campione).

Figura 8 Definizione delle strategie IT



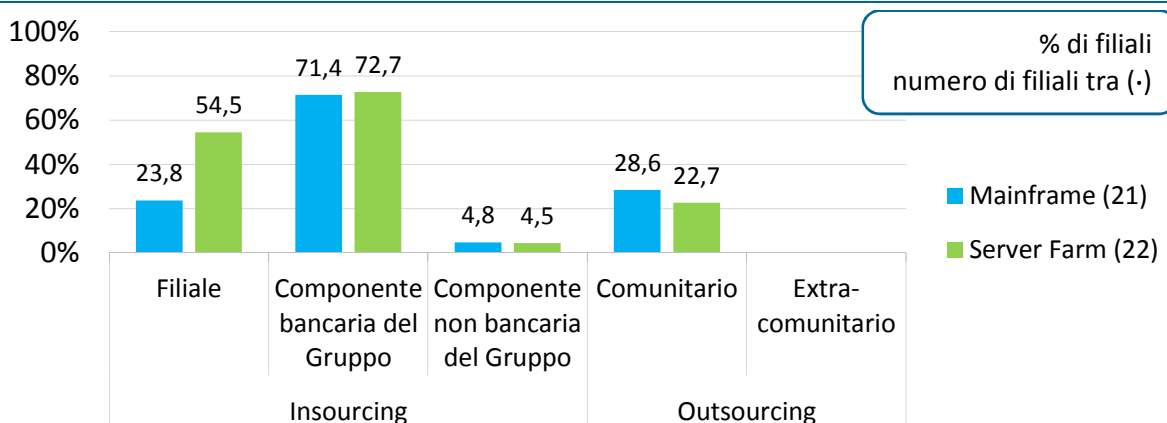
2.2 La gestione delle attività IT

Preliminarmente all’analisi del modello di gestione delle attività IT, sono state rilevate eventuali modifiche all’assetto IT della filiale intervenute nel biennio 2012-2013 o previste per quello 2014-2015. È emerso che le modifiche sono state indirizzate prevalentemente verso l’accentramento di attività IT presso una componente bancaria del gruppo di appartenenza: 2 filiali hanno concluso l’intervento, 7 lo hanno in corso e 4 prevedono di avviarlo nel biennio 2014-2015; solo 3 filiali hanno completato l’accentramento di attività IT al proprio interno.

L’indagine approfondisce quindi le modalità di gestione dei principali *asset* tecnologici (Sistemi centrali, trasmissivi e Applicazioni) analizzandone i diversi modelli di *sourcing*, sia interni (*insourcing* presso la filiale o una componente di gruppo) sia esterni (*outsourcing* comunitario o extracomunitario). Dall’analisi delle risposte emerge che la collocazione delle attività IT risulta molto diversificata tra i diversi modelli.

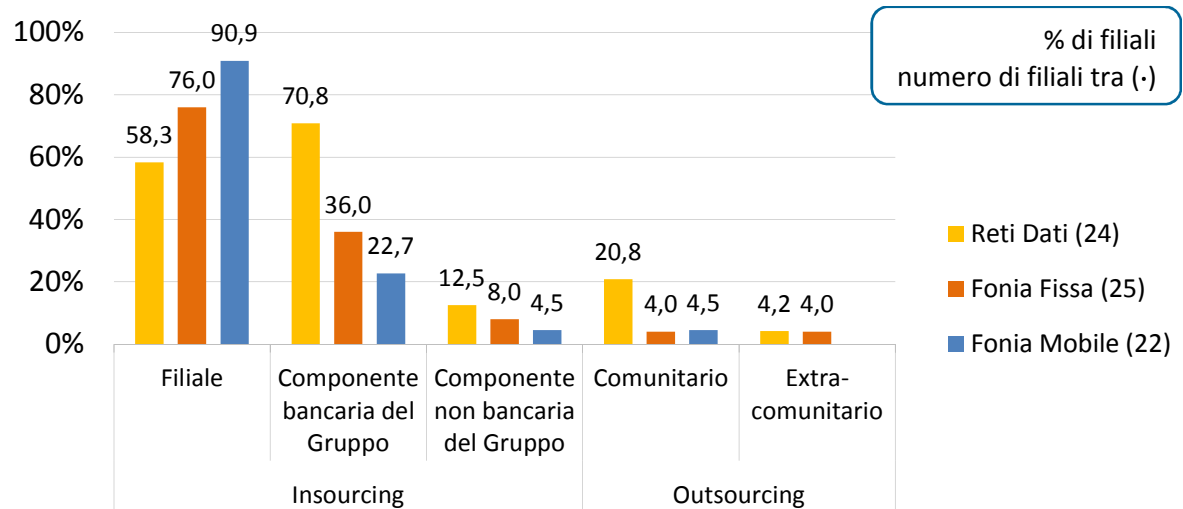
Per quanto concerne la gestione dei Sistemi centrali, la maggior parte delle filiali si avvale dei servizi forniti da una componente bancaria del gruppo di appartenenza sia per i *mainframe* (71,4%) sia per le *server farm* (72,7%); più della metà delle filiali rispondenti (54,5%) gestisce localmente servizi elaborativi su *server farm* e solo il 23,8% su *mainframe*; è presente anche il ricorso a servizi forniti da un *outsourcer* comunitario (28,6% in ambito *mainframe* e 22,7% per le *server farm*). Scarso risulta l’utilizzo di servizi forniti da una componente non bancaria del gruppo, nullo il ricorso a *outsourcer* extracomunitari (cfr. Figura 9).

Figura 9 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: sistemi centrali



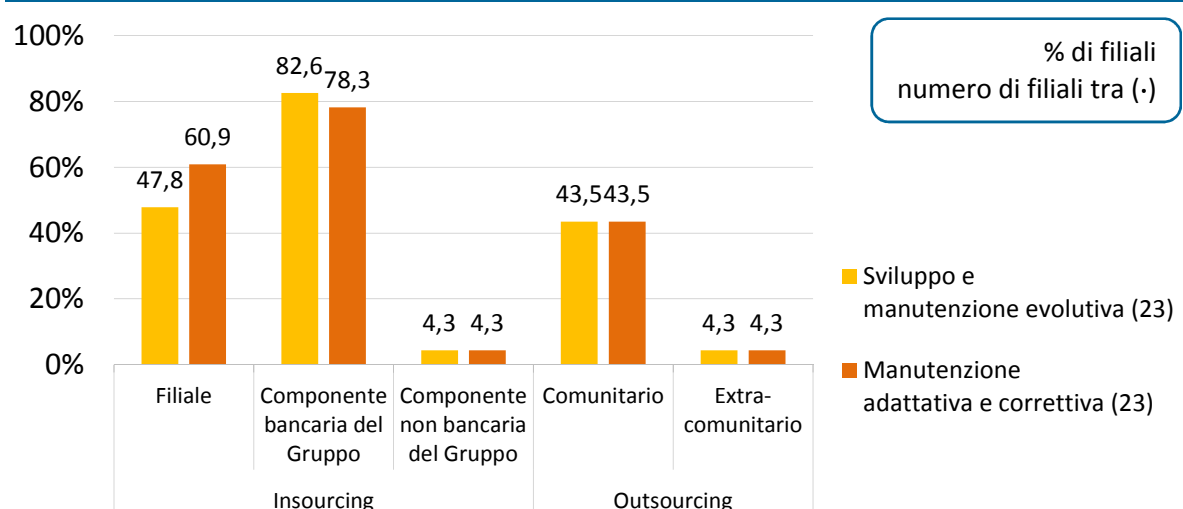
In merito ai Sistemi trasmissivi, la gestione delle reti dati è prevalentemente in carico a una componente bancaria del gruppo (70,8%), pur con un significativo ruolo delle stesse filiali (58,3%); minore importanza riveste l'*outsourcing*, per lo più in ambito comunitario (20,8%). I servizi di fonia fissa e ancor più quelli di fonia mobile sono in prevalenza gestiti direttamente dalla filiale, rispettivamente per il 76,0% e il 90,9% del campione; limitato appare il ricorso a una componente bancaria del gruppo (36,0% per fonia fissa e 22,7% per fonia mobile) e del tutto residuali le altre forme di gestione (cfr. Figura 10).

Figura 10 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: sistemi trasmissivi



Le modalità di gestione rilevate per i Sistemi centrali si riscontrano, con percentuali lievemente superiori, anche per i servizi di sviluppo e manutenzione delle applicazioni: l'attività di *Application Management* risulta infatti prevalentemente in carico a una componente bancaria del gruppo (82,6% delle filiali per lo sviluppo e la manutenzione evolutiva e 78,3% per la manutenzione adattativa e correttiva) e, in misura comunque significativa, alle stesse filiali (47,8% e 60,9%); risulta parimenti importante il ricorso all'*outsourcing* comunitario (43,5%), sia per lo sviluppo sia per la manutenzione; trascurabile appare il ricorso a una componente non bancaria del gruppo o a un *outsourcer* extracomunitario (cfr. Figura 11).

Figura 11 Modalità di gestione delle attività IT della filiale: applicazioni



Circa la fornitura di servizi IT ad altre entità, quasi tutte le filiali del campione dichiarano di non effettuare attività di centro servizi IT; solo 4 affermano di fornire servizi IT (ad es. *help desk*, sviluppo e manutenzione di applicazioni) ad altre aziende, ma sempre nell'ambito del gruppo di appartenenza.

2.3 Il provisioning di servizi IT

A complemento dell'analisi sulle modalità di gestione delle attività IT da parte delle filiali, è stato effettuato uno specifico approfondimento sul livello di autonomia delle stesse filiali nel provisioning dei servizi informatici.

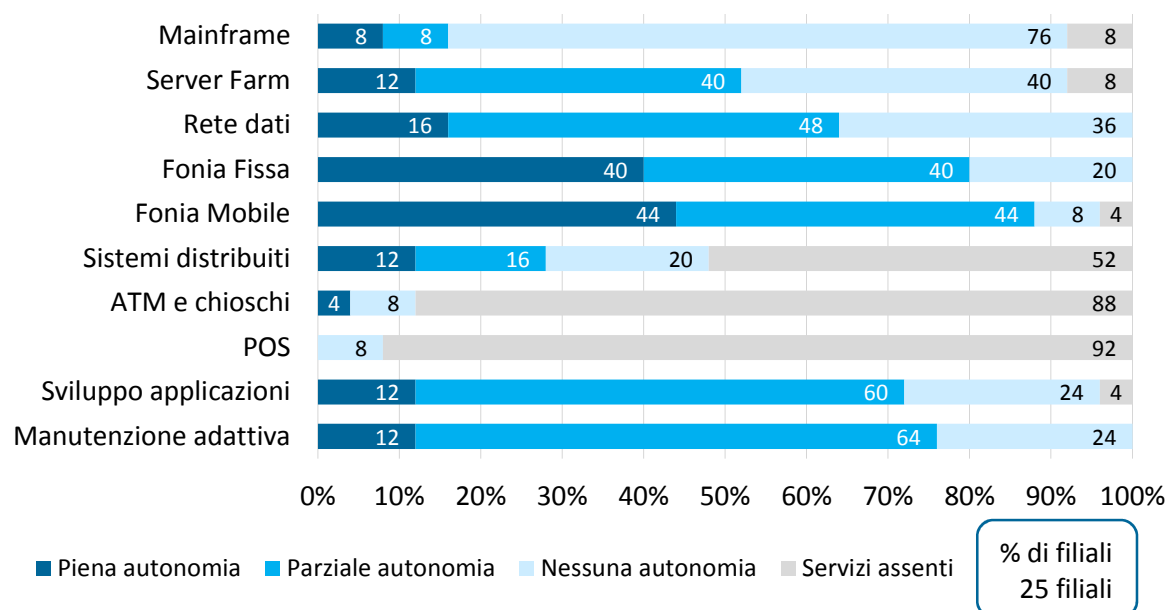
Fonia mobile e fonia fissa sono le aree caratterizzate dalla maggiore autonomia (piena o parziale), dichiarata rispettivamente dall'88% e dall'80% delle filiali. Sempre nell'ambito dei Sistemi trasmissivi, una percentuale più bassa, pari al 64%, segnala di essere autonoma nell'ambito dei servizi di rete dati, ma solo il 16% in forma piena.

Con riferimento alle Applicazioni, più del 60% delle filiali dichiara di godere di parziale autonomia nei servizi di sviluppo e manutenzione, a fronte di un 12% che segnala autonomia piena e di un 24% che la dichiara nulla.

Per quanto riguarda i Sistemi centrali, risulta che il 76% delle filiali non gode di alcuna autonomia nel provisioning di servizi in ambito *mainframe*; lo stesso si riscontra per il 40% delle filiali con riferimento alle *server farm*, per le quali peraltro un ulteriore 40% dichiara una parziale autonomia.

La quasi totalità delle filiali afferma di non gestire servizi IT per ATM e POS e più della metà lo dichiara per i Sistemi distribuiti (cfr. Figura 12).

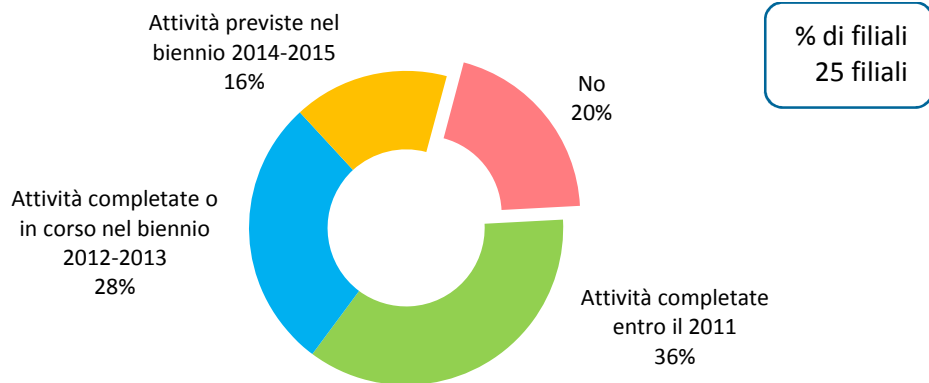
Figura 12 Livello di autonomia delle filiali nel provisioning di servizi IT



Il profilo internazionale dei gruppi di cui fanno parte le filiali di banche estere esaminate comporta sovente l'esigenza di procedere ad attività di integrazione dei sistemi informatici tra le strutture

del gruppo dislocate in paesi diversi. L'80% del campione risulta coinvolto, in varia misura e in tempi differenti, in attività della specie: per il 64% le attività sono state avviate o completate nel 2013 o precedentemente, mentre il restante 16% le prevede per il biennio 2014-2015; il 20% delle filiali non è interessato da processi di integrazione dei sistemi IT (cfr. Figura 13).

Figura 13 Attività di integrazione del sistema informatico



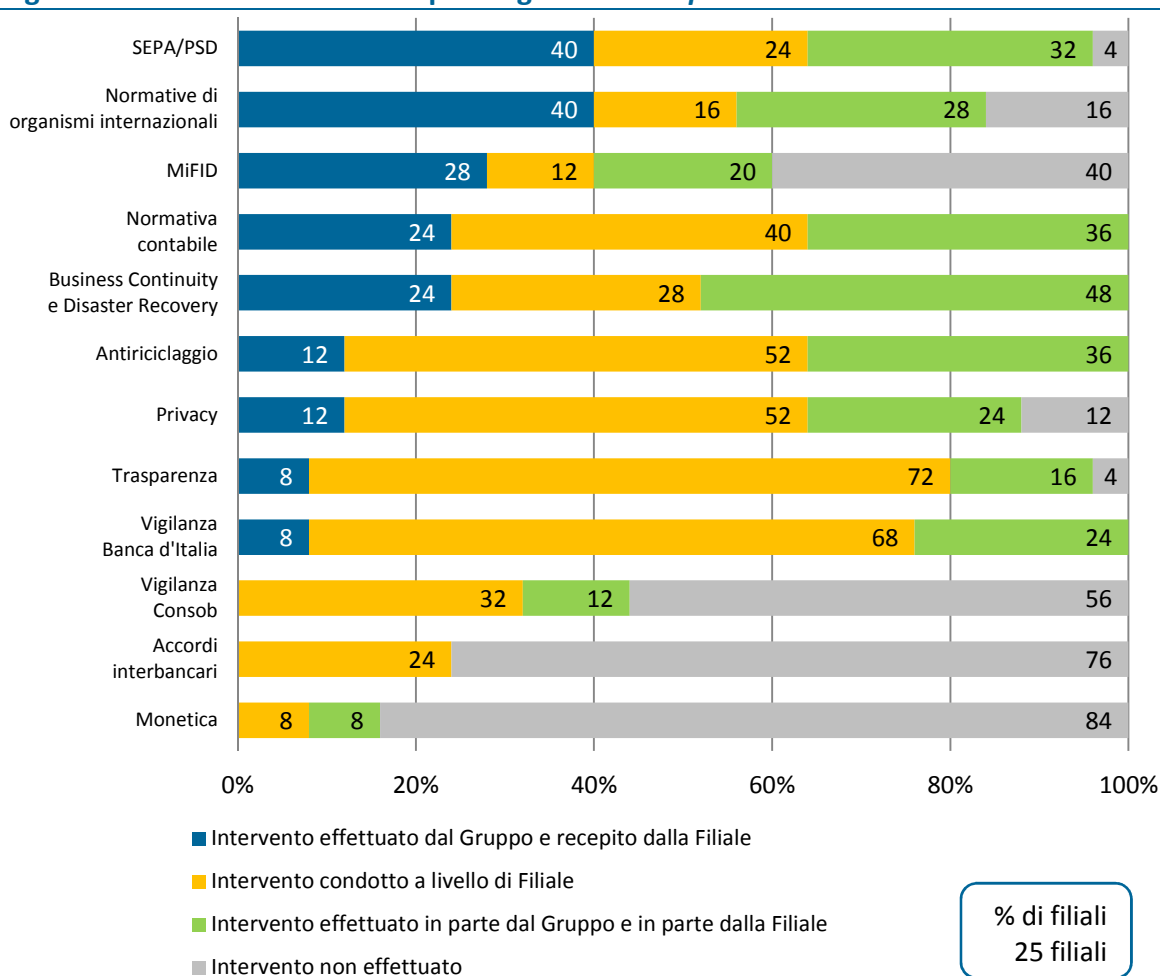
Analizzando il grado di integrazione raggiunto tra i sistemi informatici del gruppo di appartenenza¹⁰, risulta che le reti dati sono l'*asset* tecnologico più integrato: il 50% del campione segnala un'integrazione massima, l'altro 50% parziale. Seguono *server farm* e *mainframe*, oggetto di integrazione, massima o parziale, rispettivamente per l'85% e il 70% delle filiali. Parimenti significativa risulta l'integrazione nell'ambito dello sviluppo e manutenzione di applicazioni; più limitata quella della fonia fissa, residuale quella della fonia mobile.

2.4 Gli interventi per la *compliance*

Al fine di analizzare i rapporti esistenti fra le filiali e le altre componenti del gruppo di appartenenza in merito all'adeguamento dei sistemi informativi alle esigenze di *compliance*, sono stati rilevati gli interventi IT realizzati nel biennio 2012-2013 con riferimento ai principali ambiti normativi.

Le risposte fornite delineano un quadro assai variegato relativamente al livello di coinvolgimento della filiale nella realizzazione degli interventi richiesti. Più della metà delle filiali esaminate dichiara di aver condotto direttamente gli interventi IT di *compliance* in materia di Trasparenza (72%), normativa di Vigilanza Banca d'Italia (68%), Antiriciclaggio (52%) e *Privacy* (52%); viceversa, gli interventi riguardanti le normative di respiro sovranazionale, quali quelle di organismi internazionali (es. BRI), SEPA/PSD e, in misura minore, MiFID risultano in prevalenza effettuati direttamente dal gruppo di appartenenza e recepiti dalla filiale (con percentuali rispettivamente del 40% per le prime due e del 28% per la terza). Più di tre quarti delle filiali dichiarano di non aver effettuato, nel periodo esaminato, interventi IT di *compliance* negli ambiti della Monetica e degli Accordi interbancari (cfr. Figura 14).

¹⁰ Alle filiali che hanno condotto attività di integrazione del sistema informatico con altre strutture del gruppo è stato chiesto di valutare il livello raggiunto in ciascun ambito tecnologico: integrazione massima (realizzazione di un unico sistema o di un'unica piattaforma di riferimento); parziale (integrazione limitata ad alcuni sistemi o applicazioni); nulla o trascurabile (la filiale gestisce la risorsa informatica in maniera indipendente).

Figura 14 Interventi IT realizzati per esigenze di compliance


2.5 Il personale IT

Analizzando la presenza di personale IT interno alle filiali, ripartite in fasce sulla base del numero totale di dipendenti da esse dichiarato, si riscontra che la percentuale media di dipendenti IT interni¹¹ rispetto al totale dell'organico diminuisce al diminuire di quest'ultimo, passando dal 7,9% nelle filiali che hanno oltre 300 dipendenti al 4,6% nelle filiali con un numero di dipendenti inferiore alle 100 unità (cfr. Tabella 1).

Tabella 1 Percentuale media dipendenti IT interni rispetto al totale dipendenti di filiale

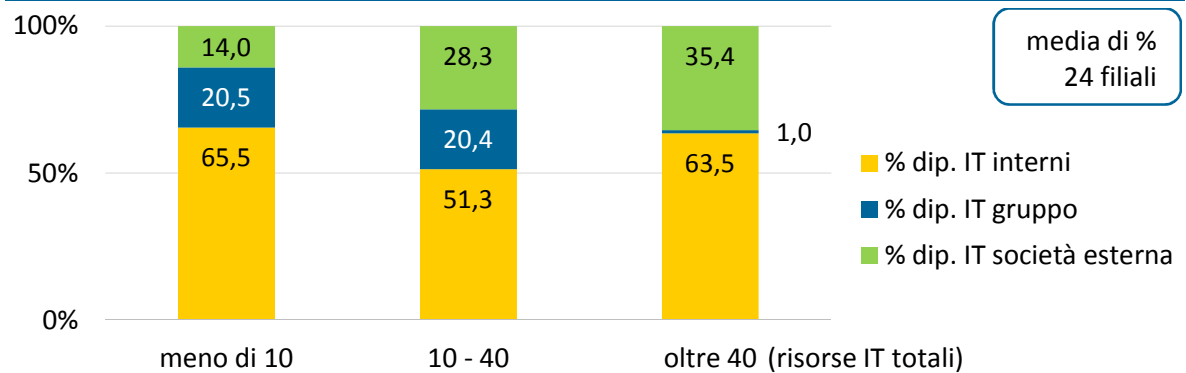
Totale dipendenti di filiale	N° filiali	% dipendenti IT interni
oltre 300	5	7,9
100 – 300	8	6,0
meno di 100	9	4,6
Tutte	22	5,9

¹¹ Delle 25 filiali del campione, 3 hanno dichiarato di non avere dipendenti IT interni.

Tutte le filiali del campione meno una dichiarano di avvalersi di risorse IT esterne, provenienti sia dal gruppo di appartenenza sia da società esterne al gruppo.

Da un ulteriore approfondimento effettuato ripartendo il campione sulla base del numero totale di risorse IT (interne ed esterne) utilizzate, emerge che, nelle filiali che complessivamente dispongono di oltre 40 addetti IT, mediamente il personale esterno proviene quasi esclusivamente da società esterne (35,4%) e solo in maniera residuale dal gruppo (1,0%); il peso della società esterna diminuisce al decrescere del numero totale di risorse IT fino ad arrivare a un valore medio del 14,0% nel caso di filiali con meno di 10 addetti IT, per le quali tale percentuale risulta inferiore a quella dei dipendenti IT provenienti dal gruppo (cfr. Figura 15).

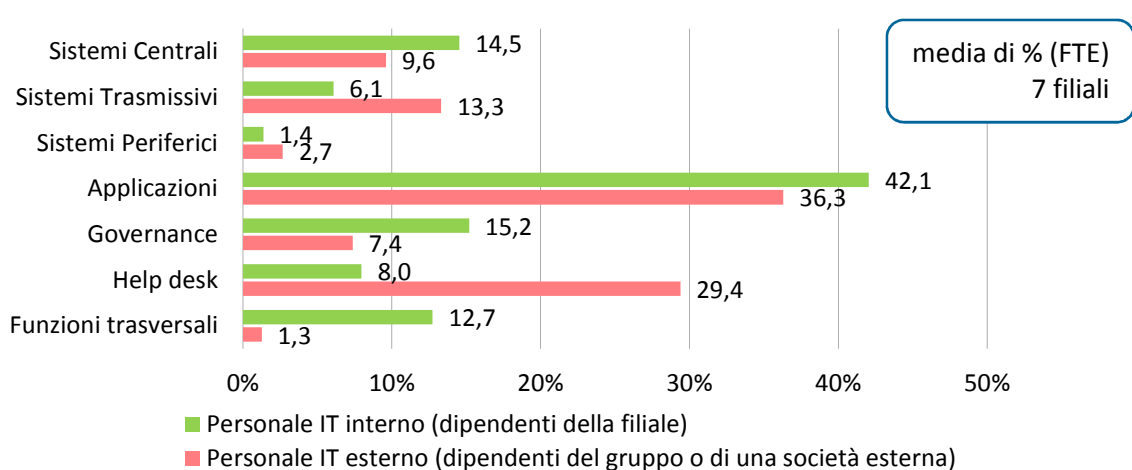
Figura 15 Ripartizione percentuale del personale IT per provenienza



Analizzando su un campione di 7 filiali rispondenti la distribuzione del personale IT interno ed esterno sui diversi ambiti di attività, risulta che una netta maggioranza di questo è dedicata allo sviluppo e alla manutenzione delle applicazioni: tale settore assorbe mediamente, in termini di *Full Time Equivalent* (FTE), il 42,1% del personale IT interno alla filiale e il 36,3% delle risorse IT esterne, siano esse appartenenti al gruppo o a una società esterna.

Significativa risulta inoltre la percentuale di personale esterno dedicata alla funzione di *help desk* (29,4% contro l'8,0% di personale interno) e, in misura minore, quella impegnata nelle attività di gestione dei sistemi trasmissivi (13,3% a fronte di un 6,1% di risorse interne). Restano primariamente affidate all'interno sia le funzioni di *governance* sia quelle trasversali (es. *demand management*, *cost management*, *provisioning*, sicurezza IT, definizione delle architetture) (cfr. Figura 16).

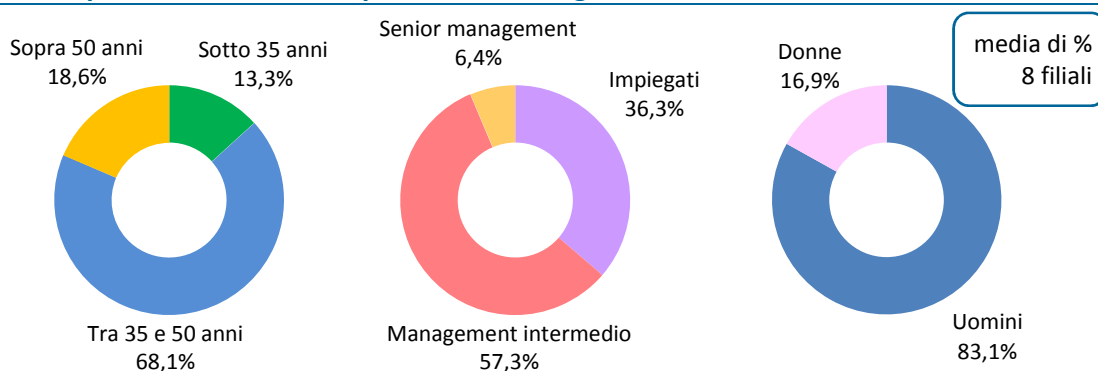
Figura 16 Distribuzione del personale IT interno ed esterno per tipologia di attività



Allo scopo di analizzare la distribuzione del personale IT interno rispetto all'età, al ruolo e al genere su un campione significativo, sono state prese in considerazione solo 8 filiali con un numero di dipendenti IT interni maggiore di 10 unità¹².

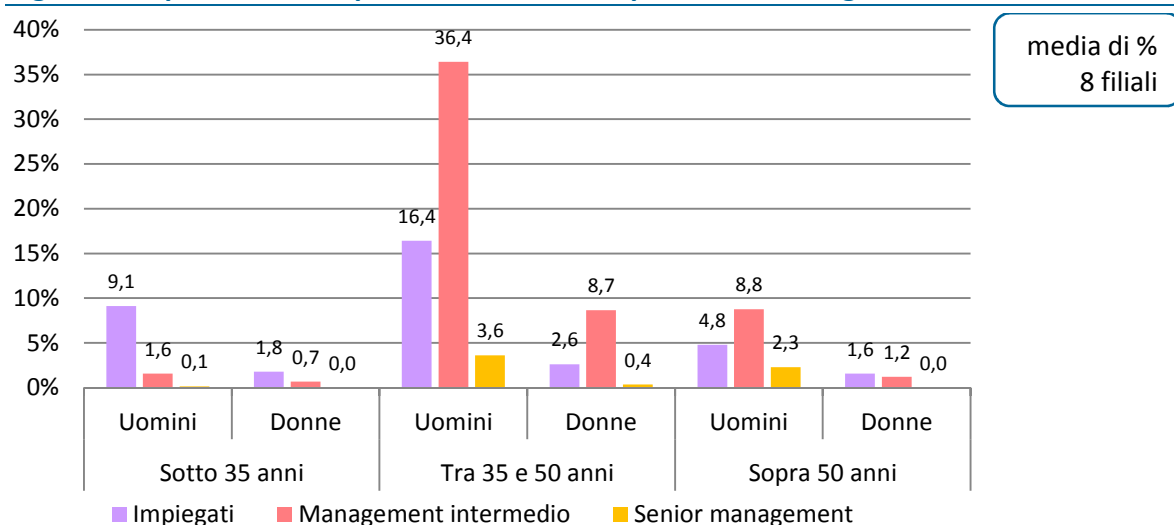
Mediamente, più di due terzi del personale IT delle filiali (68,1%) appartiene alla fascia di età compresa tra 35 e 50 anni, a fronte di un 18,6% di *over 50* e di un 13,3% di *under 35*. Più della metà dei dipendenti IT si colloca nel livello di *management* intermedio e oltre un terzo tra gli impiegati; il livello di *senior management* si attesta al 6,4%. La distribuzione per genere conferma la netta prevalenza della componente maschile (83,1%) rispetto a quella femminile, con un rapporto di 5 a 1 (cfr. Figura 17).

Figura 17 Il personale IT interno per età, ruolo e genere



Dall'analisi incrociata di questi dati risulta che nella fascia tra 35 e 50 anni si concentrano le maggiori percentuali di personale per i tre ruoli esaminati: impiegati (19%), *management* intermedio (45,1%) e *senior management* (4%). La fascia *under 35* è costituita prevalentemente da impiegati (10,9%), soprattutto uomini. La componente femminile è sempre inferiore a quella maschile, per ciascun ruolo e fascia d'età; la presenza di donne nel ruolo di *senior management* compare, con una percentuale minima (0,4%), solo nella fascia d'età tra 35 e 50 anni (cfr. Figura 18).

Figura 18 Ripartizione del personale IT interno per età, ruolo e genere



¹² L'elaborazione effettuata fa riferimento al numero di persone e non agli FTE, presi in considerazione nella precedente analisi.

Capitolo 3. Profili economici

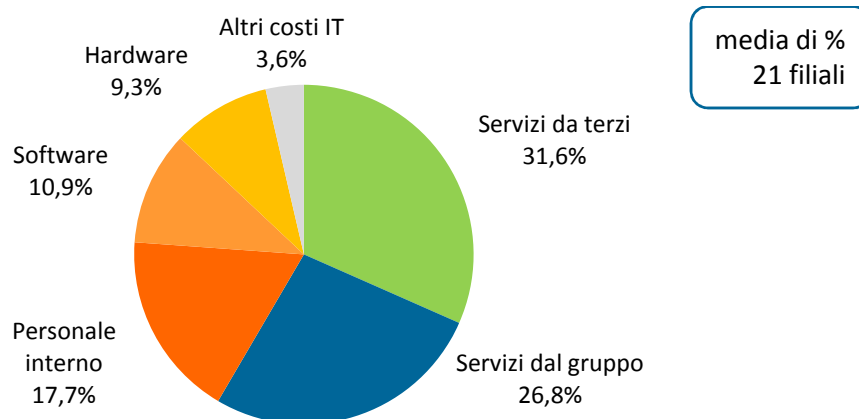
3.1 Analisi della spesa IT

Come avviene di consueto per le indagini CIPA, l'analisi dei costi sostenuti dalle filiali per l'IT prende in considerazione il TCO (*Total Cost of Ownership*) che comprende sia le spese correnti sia gli ammortamenti dell'esercizio di riferimento¹³.

Gli approfondimenti sugli aspetti di costo dell'IT sono stati condotti su un sottoinsieme del campione costituito dalle 21 filiali che hanno fornito i dati economici e hanno effettuato una ripartizione significativa dei costi per i fattori produttivi proposti.

Dall'analisi dei dati forniti emerge che in media quasi il 60% dei costi IT è da attribuire a servizi ricevuti da entità esterne alla filiale, sia da terzi (31,6%) sia dal gruppo di appartenenza (26,8%). Le rimanenti quote sono sostenute per fattori produttivi interni: personale interno (17,7%), software (10,9%) e hardware (9,3%) (cfr. Figura 19). È da notare che 4 filiali fruiscono di servizi erogati dal gruppo di appartenenza senza pagarne, in tutto o in parte, il corrispettivo.

Figura 19 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi



Per arricchire l'elaborazione con ulteriori elementi di raffronto, si è proceduto a ripartire le filiali del campione rispondente, ai soli fini della presente indagine, in base alla destinazione prevalente (superiore al 50%) della spesa IT dichiarata da ciascuna filiale. Sono state quindi raggruppate nella medesima classe filiali con analoga ripartizione dei costi, collocando in una classe "mista" le filiali per le quali non si evidenzia un indirizzo prevalente di spesa¹⁴ (cfr. Tabella 2).

¹³ Per i profili economici, la presente indagine fa riferimento all'ultimo bilancio disponibile (esercizio 2012) al momento della raccolta dei dati. Per ulteriori dettagli, cfr. par. 5.3 Metodologia di rilevazione dei costi IT.

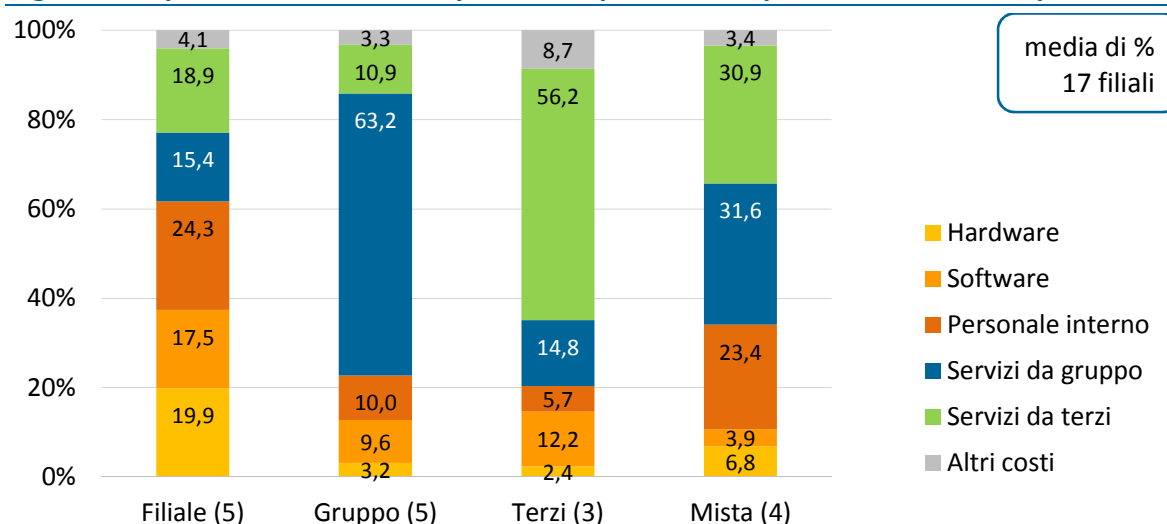
¹⁴ Per ciascuna filiale sono state poste a confronto le quote di spesa associate ai diversi fattori produttivi: costi interni (hardware, software e personale interno), costi per servizi ricevuti dal gruppo, costi per servizi ricevuti da terzi (società esterna). Dall'analisi sono state escluse le 4 filiali che hanno dichiarato di non pagare un corrispettivo per tutti o per una parte significativa dei servizi ricevuti dal gruppo.

Tabella 2 Ripartizione delle filiali per destinazione prevalente di spesa

Destinazione prevalente di spesa	Filiali
Per spese "interne" alla filiale	5
Per servizi dal gruppo	5
Per servizi da terzi	3
Modalità mista	4
Totale	17

Analizzando la distribuzione dei costi IT evidenziata in Figura 19, con riferimento alla ripartizione di Tabella 2, si osserva che le filiali con spese prevalentemente "interne" sostengono comunque un quinto dei costi per servizi da terzi, pari a circa il doppio dell'omologa quota rilevata per le filiali che ricorrono prevalentemente a servizi del gruppo.

Sia per le filiali con spese prevalentemente "interne" sia per quelle che ricorrono maggiormente a servizi da terzi, la quota media di spesa per servizi ricevuti dal gruppo rimane sostanzialmente equivalente (15% circa). Confrontabile risulta anche la quota (20% circa) relativa ai fattori produttivi interni (hardware, software, personale interno) per entrambe le categorie di filiali che destinano la spesa prevalentemente verso il gruppo o verso terzi (cfr. Figura 20).

Figura 20 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi e per destinazione di spesa


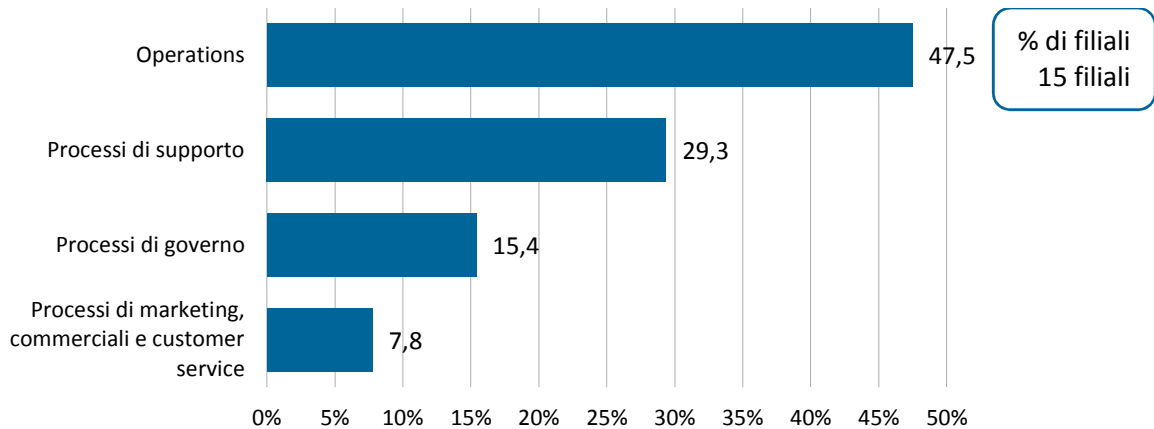
In analogia con l'analisi effettuata nella Rilevazione economica CIPA in ambito nazionale, è stato condotto un approfondimento sulla ripartizione dei costi IT per aree funzionali¹⁵. Considerando le 15 filiali rispondenti¹⁶, risulta che l'area *Operations* è quella che assorbe la maggiore percentuale dei costi IT (47,5%), seguita dai Processi di supporto (29,3%). Le rimanenti due aree funzionali, relative a Processi di governo e Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*, assorbono quote rispettivamente del 15,4% e del 7,8% (cfr. Figura 21).

¹⁵ La classificazione delle aree funzionali 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 di governo" 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.

¹⁶ Rispetto al campione della Figura 20, sono state considerate le sole filiali che hanno fornito la ripartizione richiesta.

Effettuando un raffronto, pur nella consapevolezza della diversità delle realtà esaminate, con i risultati della Rilevazione economica nazionale, si conferma la posizione delle prime due aree funzionali, che assorbono complessivamente circa tre quarti della spesa IT, pur con un peso relativo maggiore, nel caso delle filiali, dei Processi di supporto rispetto alle *Operations*, fenomeno legato anche alla tipologia di operatività.

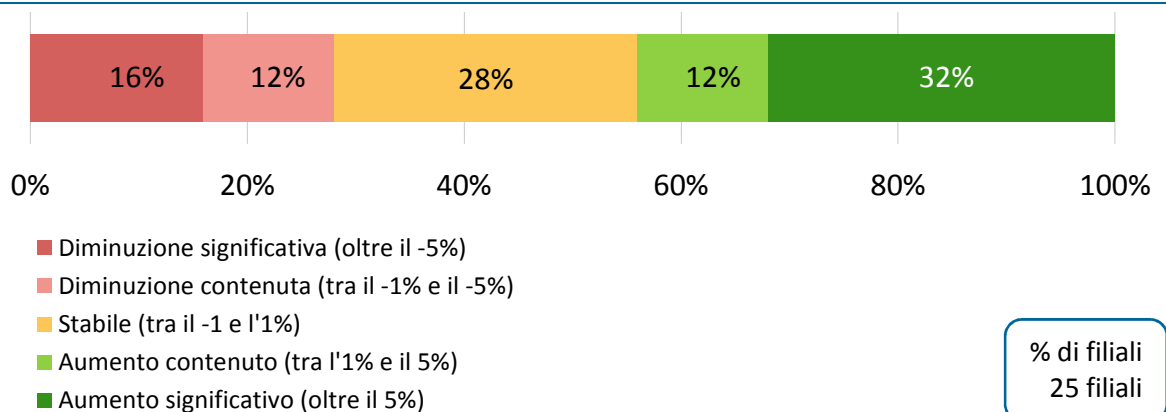
Figura 21 Ripartizione dei costi IT delle filiali per aree funzionali



3.2 Andamento dei costi IT

Analizzando l'andamento stimato dei costi IT (in termini di TCO) nel biennio 2012-2013¹⁷, risulta che quasi la metà delle filiali (44%) ha formulato una valutazione di aumento: significativo (oltre il 5%) per il 32% del campione e contenuto (tra l'1% e il 5%) per il 12%. Il restante 56% si ripartisce equamente tra chi ha stimato una situazione di stabilità (28%) e chi ha indicato una diminuzione: contenuta per il 12% delle filiali e significativa per il 16% (cfr. Figura 22).

Figura 22 Stima dell'andamento dei costi IT 2013 vs 2012

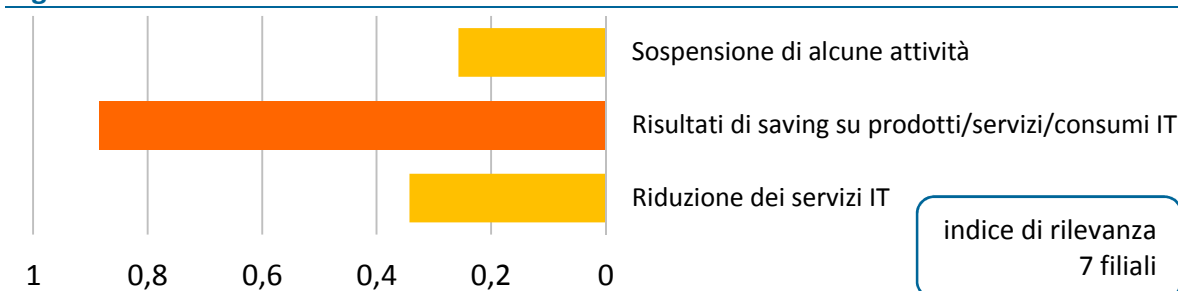


Approfondendo le motivazioni alla base degli andamenti stimati, emerge che la principale causa di diminuzione dei costi IT è attribuita ai risultati di politiche di *saving* su prodotti/servizi/consumi IT,

¹⁷ Ciascuna filiale ha indicato, nell'ambito di fasce predeterminate, la variazione percentuale stimata dei costi IT tra i due esercizi.

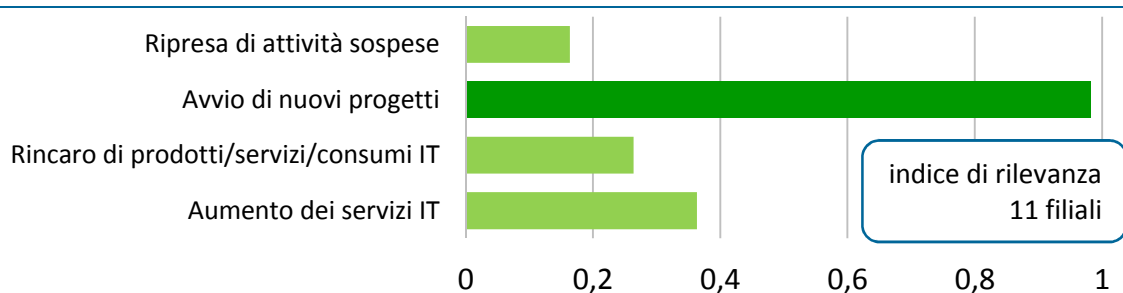
mentre di minor rilevanza appaiono la riduzione dei servizi IT e la sospensione di attività in corso¹⁸ (cfr. Figura 23).

Figura 23 Cause di diminuzione dei costi IT nelle filiali



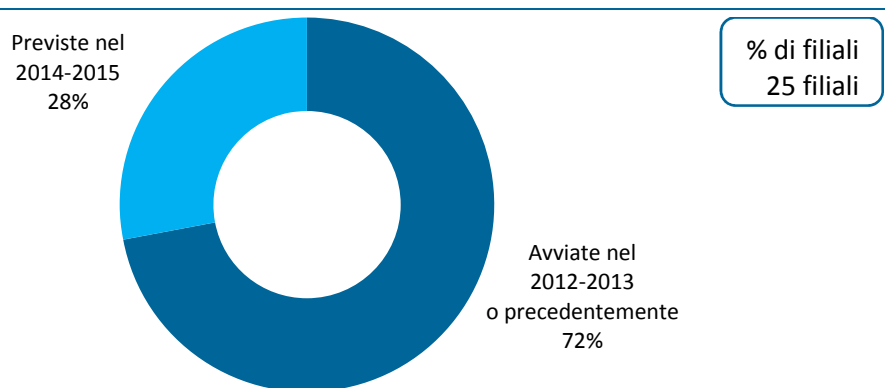
Per quanto attiene alle cause di aumento dei costi IT, emerge l'avvio di nuovi progetti; seguono, a distanza, l'aumento dei servizi IT, il rincaro di prodotti/servizi/consumi e la ripresa di attività sospese (cfr. Figura 24).

Figura 24 Cause di aumento dei costi IT nelle filiali



Indipendentemente dall'andamento stimato dei costi, tutte le filiali del campione segnalano l'adozione di iniziative, intraprese a livello locale o di gruppo, volte a conseguire risparmi sui costi IT. In particolare, 18 filiali, pari al 72% del campione, hanno introdotto forme di ottimizzazione dei costi già nel 2013 o precedentemente, mentre le rimanenti 7 (28% del campione) ne prevedono l'adozione per il biennio 2014-2015 (cfr. Figura 25).

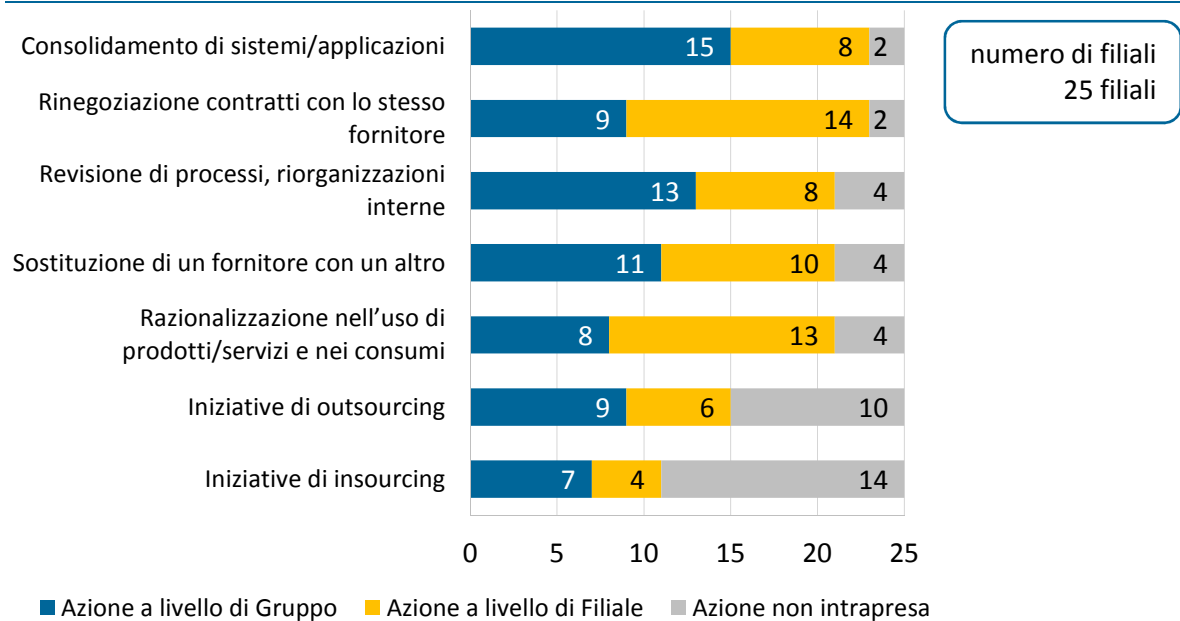
Figura 25 Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT



¹⁸ L'ordinamento delle motivazioni è stato effettuato sulla base di un indicatore il cui valore è determinato in funzione della rilevanza che ciascun rispondente ha attribuito a ogni singola motivazione proposta. Un indicatore pari a uno, ad esempio, corrisponde al caso in cui una particolare motivazione è indicata come di maggior rilevanza da parte di tutti i rispondenti. Un indicatore pari a zero, viceversa, corrisponde al caso in cui nessuno dei rispondenti ha segnalato quella motivazione come rilevante.

Esaminando in dettaglio le iniziative intraprese e il livello di coinvolgimento del gruppo e della filiale, si nota che le azioni di ottimizzazione più seguite riguardano il consolidamento di sistemi e applicazioni, attuato prevalentemente a livello di gruppo (15 filiali) e in misura minore a livello locale (8 filiali), e la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, condotta prevalentemente a livello locale (14 filiali) e in parte a livello di gruppo (9 filiali). Molto diffuse (21 filiali) sono anche la revisione di processi e le riorganizzazioni interne, condotte prevalentemente dal gruppo, la sostituzione di fornitori, adottata in pari misura dal gruppo e dalla filiale, e la razionalizzazione nell'uso di prodotti, servizi e consumi, intrapresa soprattutto a livello locale (cfr. Figura 26).

Figura 26 Azioni intraprese per l'ottimizzazione dei costi IT



Capitolo 4. Profili tecnologici

4.1 Le soluzioni per i servizi alla clientela

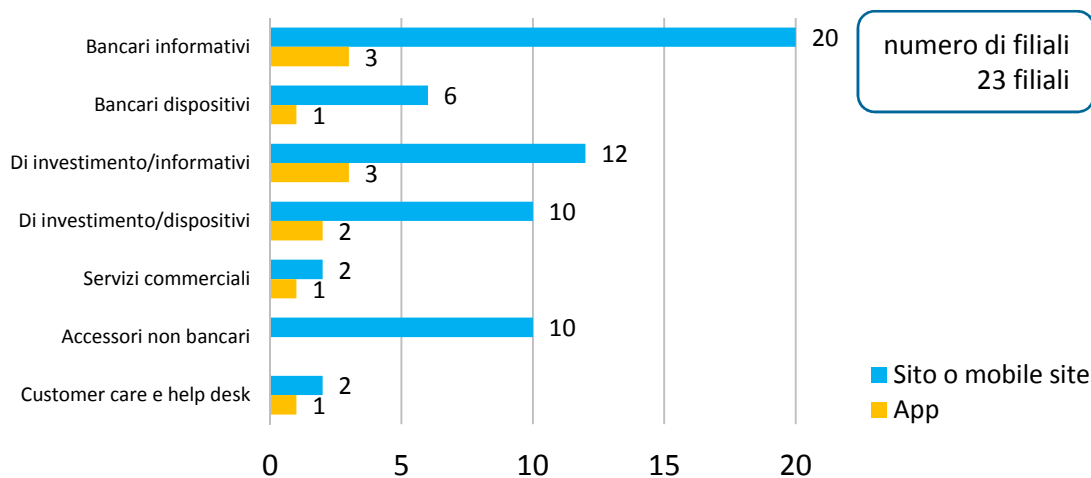
A completamento dell'analisi dei profili organizzativi ed economici connessi con l'utilizzo dell'IT presso le filiali di banche estere, l'indagine ha approfondito alcuni aspetti relativi alla presenza e alla diffusione di strumenti tecnologici sia per l'erogazione di servizi alla clientela sia a supporto dei processi aziendali. Va tenuto presente che i risultati emersi risentono necessariamente della particolare operatività di alcune delle filiali facenti parte del campione d'indagine¹⁹.

Per quanto riguarda le soluzioni adottate per la fruizione via internet delle diverse tipologie di servizi bancari offerti alla clientela, risulta che per i servizi informativi la maggior parte delle filiali (20 su un campione di 23 rispondenti) ricorre alle funzionalità tipiche del sito *web* o del *mobile site*, mentre solo 3 filiali dichiarano di rendere disponibili anche specifiche "App" per dispositivi mobili evoluti quali *smartphone* o *tablet*. Limitato è il numero di filiali che offrono servizi bancari dispositivi tramite questi canali: solo 6 filiali ne segnalano la disponibilità sul sito e una sola tramite App.

Con riferimento ai servizi di investimento, siano essi informativi o dispositivi, il ricorso al sito è segnalato da circa metà del campione dei rispondenti (rispettivamente 12 e 10 filiali), mentre l'utilizzo di App appare ancora residuale (rispettivamente 3 e 2 filiali).

I servizi accessori non bancari (es. ricarica cellulari, pagamento bollettini) sono resi disponibili sul sito da 10 filiali, ma nessuna li eroga tramite App. Del tutto residuale appare il ricorso a soluzioni basate su sito o App per i servizi commerciali e di supporto (*customer care, help desk*) (cfr. Figura 27).

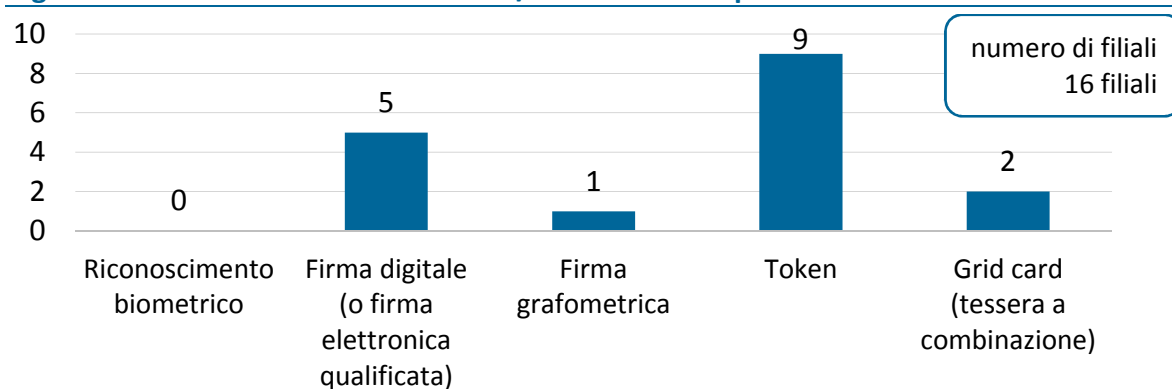
Figura 27 Soluzioni adottate per l'erogazione dei servizi alla clientela



¹⁹ Cfr. par. 1.3 Operatività delle filiali.

Per la fruizione di servizi bancari, le 16 filiali rispondenti rendono disponibili alla clientela strumenti tecnici a supporto dell'operazione di riconoscimento/autenticazione. Lo strumento di autenticazione più diffuso è il *token* (segnalato da 9 filiali), seguito dalla firma digitale (5 filiali) e dalla *grid card* (2 filiali). Solo una filiale ricorre alla firma grafometrica e in nessun caso è previsto il riconoscimento biometrico²⁰ (cfr. Figura 28).

Figura 28 Strumenti di riconoscimento/autenticazione per la fruizione di servizi bancari



Il ricorso a strumenti di comunicazione *web 2.0* (*social network, chat, forum, wiki e blog*) per il contatto con la clientela appare pressoché assente.

Due sole filiali rendono disponibile un collegamento *Wi-Fi*, protetto da credenziali, per i propri clienti.

Circa la presenza su siti *social* pubblici, solo 3 filiali dichiarano di avere un profilo o una pagina istituzionale e di queste solo 2 la aggiornano quotidianamente.

Indipendentemente dall'ambito di utilizzo (per servizi alla clientela o a supporto dei processi aziendali²¹), pressoché assente risulta il ricorso a servizi di *cloud computing* erogati da *outsourcer*.

4.2 Le tecnologie a supporto dei processi aziendali

Analizzando più in generale la diffusione presso le filiali di banche estere di soluzioni avanzate di *Information Technology*, quali la *business intelligence*, gli strumenti di comunicazione e collaborazione e il *BYOD* (*Bring your own device*), emerge un quadro assai variegato.

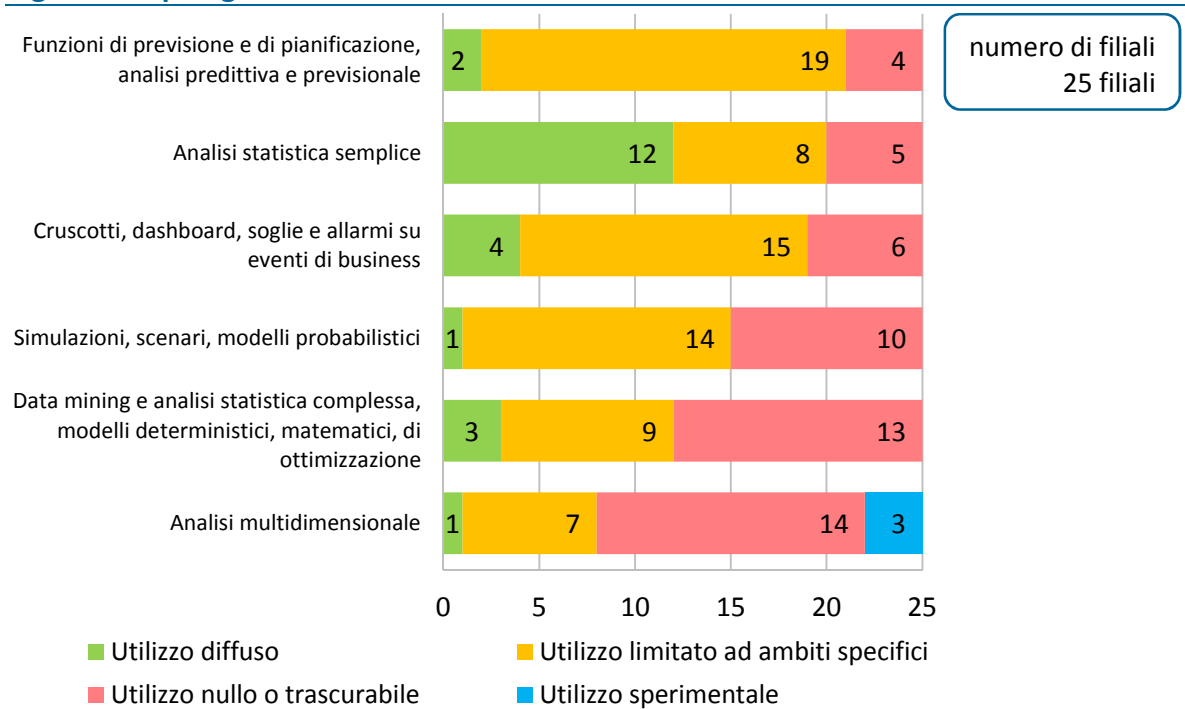
Riguardo alla *business intelligence*, tutte le filiali del campione hanno segnalato un concreto utilizzo, seppure con diversi livelli di intensità, di metodologie per l'accesso, l'analisi e la presentazione di dati di varia natura.

Le funzionalità più utilizzate sono quelle di previsione e pianificazione, analisi predittiva e previsionale, analisi statistica semplice, cruscotti e *dashboard*, segnalate da più di 19 filiali delle 25 rispondenti; 15 filiali usano anche modelli probabilistici e simulazioni, 12 fanno ricorso a sistemi di *data mining* e analisi statistica complessa. Solo 8 filiali applicano l'analisi multidimensionale, prevalentemente in ambiti specifici, e ulteriori 3 ne fanno un utilizzo sperimentale (cfr. Figura 29).

²⁰ Le filiali segnalano anche altre soluzioni, quali certificati *client* e applicazioni appositamente realizzate.

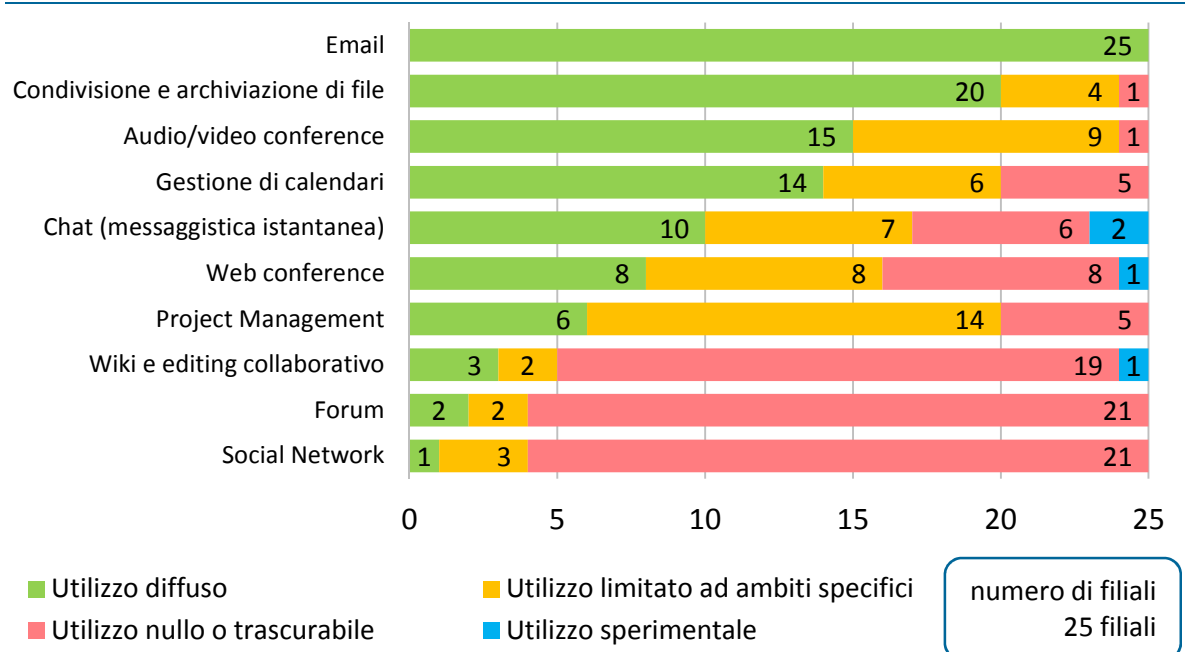
²¹ Cfr. par. 4.2 Le tecnologie a supporto dei processi aziendali.

Figura 29 Tipologie di analisi dei dati utilizzate



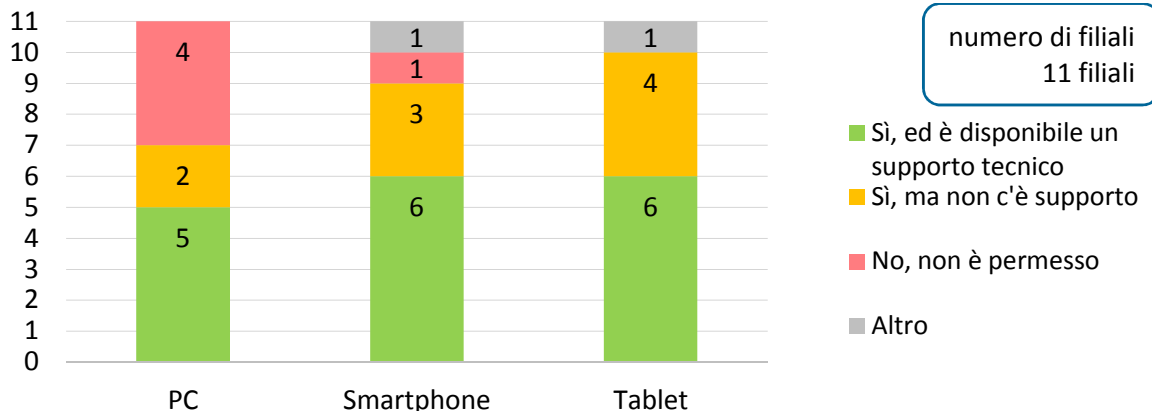
Con riferimento all’impiego di strumenti aziendali di comunicazione e collaborazione tra i dipendenti della filiale, emerge che l’utilizzo largamente più diffuso riguarda ovviamente l’*email*, presente in tutti i casi, la condivisione e l’archiviazione di *file* e l’*audio/video conference* (24 filiali su 25). Sistemi di gestione dei calendari e di *project management* sono diffusi in 20 filiali. Di utilizzo più limitato, sebbene presente presso oltre la metà del campione, risultano *chat* e *web conference*, mentre strumenti quali *wiki* ed *editing collaborativo*, *forum* e *social network* sono poco o per nulla utilizzati (cfr. Figura 30).

Figura 30 Utilizzo degli strumenti di comunicazione e collaborazione



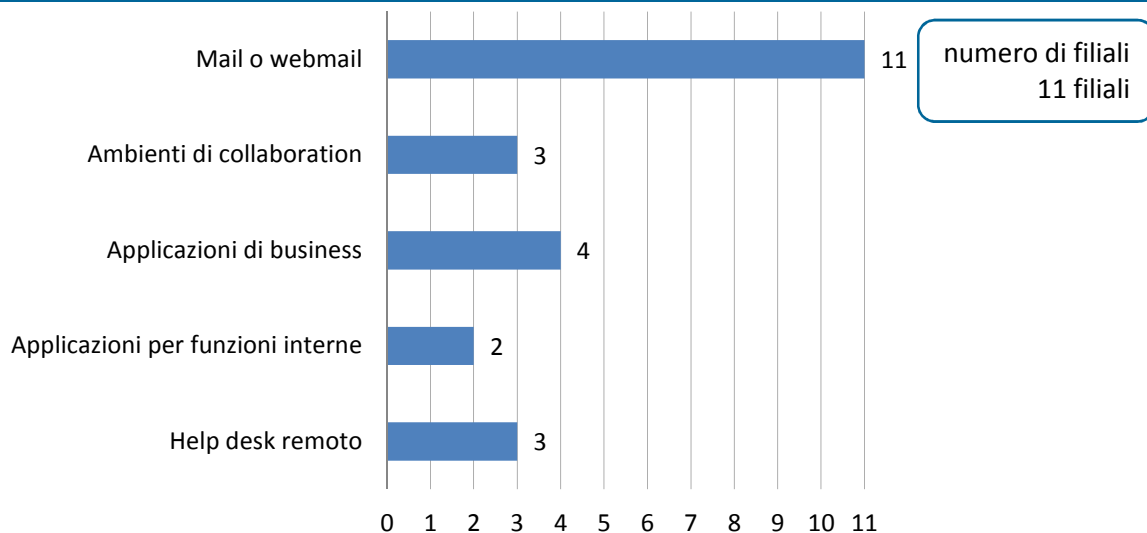
Poco meno della metà del campione esaminato consente ai propri dipendenti di connettere i dispositivi personali mobili (PC, *tablet* e *smartphone*) alle infrastrutture aziendali (BYOD). In particolare, 10 filiali consentono la connessione di *tablet* personali alla rete aziendale, 9 quella di *smartphone*: in entrambi i casi 6 di queste filiali prevedono anche un supporto tecnico specifico. Inoltre, 7 filiali consentono la connessione di Personal Computer e 5 di queste forniscono il relativo supporto tecnico (cfr. Figura 31).

Figura 31 Connessione dei dispositivi personali con l'ambiente di lavoro



Tramite i dispositivi personali i dipendenti della filiale possono fruire di diversi servizi aziendali, dall'ambiente di lavoro oppure da casa. In particolare, tutte le 11 filiali rispondenti segnalano la possibilità di accesso ai servizi di *mail* o *webmail*; meno significativa (al massimo per 4 filiali) è la fruizione in modalità BYOD degli altri servizi considerati (cfr. Figura 32).

Figura 32 Servizi aziendali fruibili da dispositivi personali dei dipendenti



Capitolo 5. Note metodologiche

5.1 Generalità

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

I dati, salvo quelli riferiti alla casa madre o al gruppo di appartenenza, fanno riferimento alla realtà della filiale di banca estera limitatamente all'attività bancaria nel perimetro italiano.

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione delle filiali di banche estere è riportata nel successivo paragrafo 5.2.

Le elaborazioni relative a ripartizioni percentuali (es. in termini di costi IT) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale di riferimento di ciascuna filiale (es. costo per hardware rispetto al totale dei costi IT) e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %").

Le percentuali di filiali indicate nelle rappresentazioni grafiche ("% di filiali") sono calcolate rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite.

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

5.2 Classificazione delle filiali

Le 25 filiali di banche estere²² partecipanti alla presente indagine sono state classificate in base alla tipologia del gruppo di appartenenza, bancario e non bancario (cfr. Tabella 3).

Tabella 3 Classificazione per tipologia del gruppo di appartenenza della filiale

Filiali di gruppo bancario (20)	
3003	The Royal Bank of Scotland PLC
3040	Credit Suisse
3041	UBS (Italia) S.p.A.
3051	Barclays Bank PLC (Italy Branch)

²² Cfr. nota 3.

3093	Bank of China Ltd Milan Branch
3095	Commerzbank Ag - Filiale di Milano
3097	Aareal Bank AG
3103	RCI Banque S.A. Succursale Italiana
3162	Morgan Stanley Bank International Limited Milan Branch
3169	ING Direct N.V. Succursale di Milano
3179	BNP Paribas Lease Group SA
3181	BNP Paribas Succursale Italia
3401	Standard Chartered Bank
3411	Industrial And Commercial Bank of China (Europe) S.A. Filiale di Milano
3415	Attijariwafa Bank Europe Sede Secondaria Italiana
3432	Crédit Agricole Corporate and Investment Bank
3475	ING Bank N.V. - Milan Branch
3487	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd – Filiale di Milano
3566	Citibank N.A. Succursale di Milano
3576	Banco Bilbao Vizcaya Argentara S.A.
Filiali di gruppo non bancario (5)	
3009	FCE Bank Plc
3101	Banque Psa Finance Sa - Succursale d'Italia
3105	Volkswagen Bank GmbH
3334	Toyota Kreditbank GmbH - Italy Branch
3421	Carrefour Banque Succursale Italiana

5.3 Metodologia di rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l'analisi dei profili economici della presente indagine rileva il totale dei costi di esercizio (*Total Cost of Ownership - TCO*), calcolato come la somma di spese correnti e ammortamenti per l'esercizio di riferimento. Il totale è ripartito tra i seguenti fattori produttivi:

- **Hardware:** il TCO per acquisto, noleggio, *leasing* e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** i costi del software di sistema e del software applicativo acquisito;
- **Personale interno:** tutti gli oneri a carico della filiale per i dipendenti IT (es. competenze, contributi sociali, accantonamenti, formazione IT presso società esterne), anche in ammortamento;
- **Servizi ricevuti da terzi:** costi di *facility management*, di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**