

*CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA
ITALIANA*

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

*Situazione al 31 dicembre 2006
e previsioni 2007*

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Beatrice Bernardini (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) hanno partecipato: Salvatore Fratejacci, Pier Luigi Polentini, Silvio Proia, Ernesto Ferrari e Daniela D'Amicis (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Maria Rosaria Buzzi e Federica Cassano (Banca d'Italia – Servizio Informazioni Sistema Creditizio), Silvia Attanasio (ABI), Giovanni Becattini (Banca Monte dei Paschi di Siena), Claudio Paglia (Banca Intesa), Alessandro Giusti (Credito Emiliano), Leonardo Gioscia (Cassa di Risparmio di Firenze), Consiglio Mega (Banca Nazionale del Lavoro), Marco Righetti (Unicredito Italiano), Francesca Mastella (SGS-Banco Popolare di Verona e Novara), Giorgio Vivori (Banca Popolare di Milano), Vincenzo D'Amico (Capitalia), Tommaso d'Abrosca (Banca Popolare Italiana) e Gianni Ruggeri (Banca Popolare dell'Emilia Romagna).

PRESENTAZIONE

Con l'annuale Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio la Convenzione Interbancaria per i Problemi dell'Automazione (CIPA) e l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) vogliono contribuire a stimolare le riflessioni sui fenomeni connessi con l'utilizzo dell'Information and Communication Technology (ICT) nelle banche. In tale ottica, l'indagine si rivolge, oltre che agli operatori bancari - ai quali vuole fornire anche un metro di raffronto e di riferimento per le valutazioni funzionali all'assunzione delle scelte attinenti al comparto informatico - a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l'evoluzione dell'ICT in ambito creditizio.

Allo scopo di consentirne la consultazione da parte di un pubblico più ampio rispetto a quello tradizionale degli "addetti ai lavori", il rapporto è reso disponibile sui siti internet della CIPA (www.cipa.it) e dell'ABI (www.abi.it).

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

IL PRESIDENTE DELLA CIPA
Alberto Mario **CONTESSA**

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI
Giuseppe **ZADRA**

Roma, ottobre 2007

INDICE

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE | 4 |
| 1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE | 10 |
| 2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO | 11 |
| 3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI | 12 |
| 3.1 <i>Costi ICT complessivi</i> | 12 |
| 3.2 <i>Cashout ICT per finalità</i> | 17 |
| 3.3 <i>Costi ICT per grandi aree operative</i> | 23 |
| 3.4 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i> | 26 |
| 3.5 <i>Analisi dei costi per tipologia di servizio ICT</i> | 35 |
| 3.6 <i>Profili organizzativi</i> | 40 |
| 4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE | 45 |
| 4.1 <i>Costi ICT complessivi</i> | 45 |
| 4.2 <i>Costi ICT per grandi aree operative</i> | 45 |
| 4.3 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i> | 48 |
| 4.4 <i>Analisi dei costi per tipologia di servizio ICT</i> | 51 |
| 4.5 <i>Costi per la sicurezza informatica</i> | 53 |
| 4.6 <i>Profili organizzativi e modalità di sourcing</i> | 54 |
| 4.7 <i>Sicurezza informatica</i> | 60 |
| 4.8 <i>Canali distributivi e tecnologie internet</i> | 65 |
| 5. APPROFONDIMENTI TEMATICI | 73 |
| 5.1 <i>Pianificazione e gestione dei progetti ICT</i> | 73 |
| 5.2 <i>Politiche di "ottimizzazione" dei costi ICT</i> | 79 |
| 5.3 <i>Società strumentali</i> | 81 |
| 5.4 <i>Grado di internazionalizzazione</i> | 83 |
| 6. APPENDICE | 86 |
| 6.1 <i>Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche in classi dimensionali</i> | 86 |
| 6.2 <i>Distribuzione delle banche per modalità di gestione del sistema informatico</i> | 87 |
| 6.3 <i>Elenco dei gruppi bancari</i> | 88 |
| 6.4 <i>Elenco delle banche partecipanti all'indagine individuale</i> | 90 |
| 6.5 <i>Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico</i> | 93 |
| 6.6 <i>Glossario</i> | 95 |
| 7. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI | 99 |

SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE

La rilevazione esamina i profili economici, organizzativi e di sicurezza dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – come nei tre anni precedenti – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”.

Il primo campione è costituito dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati; il secondo campione è composto da 148 banche, delle quali 107 esaminate anche nell'ambito dell'analisi per gruppi. Complessivamente, l'indagine ha riguardato oltre l'80% del sistema (in termini di fondi intermediati); il 76% è stato esaminato in un'ottica consolidata.

Il campione esaminato ha sostenuto nel 2006 costi ICT per 4.617 milioni di euro, di cui 4.148 milioni relativi ai primi venti gruppi bancari e 469 relativi alle 41 banche estranee a tali gruppi.

Gruppi bancari

Per i venti gruppi bancari la spesa ICT per il 2006 è ammontata a 4.148 milioni di euro, mantenendosi complessivamente stazionaria rispetto all'anno precedente (4.141 milioni di euro). Le previsioni formulate per il 2007 (complessivamente: 4.223 milioni di euro) sono da ritenere provvisorie, in considerazione del fatto che non tengono conto né delle sinergie previste né dei costi di integrazione contenuti nei piani industriali concernenti le importanti operazioni di concentrazione tra gruppi bancari verificatesi nel corso del 2007.

Diverse strategie di *business*, esigenze più o meno marcate di integrazione all'interno dei gruppi, diversa scansione temporale del ciclo di vita degli investimenti tecnologici, ritmi più o meno accelerati nell'adozione delle innovazioni tecnologiche fanno sì che l'andamento della spesa sostenuta nel 2006 rispetto a quella dell'anno precedente risulti abbastanza diversificato all'interno del campione. Le variazioni percentuali sono infatti comprese tra una contrazione massima del 17,4% e un incremento massimo del 35,7% (nel 2005 il corrispondente campo di variazione era compreso tra -13,4% e + 21%).

Il confronto tra costi effettivamente sostenuti e previsioni di budget formulate l'anno precedente evidenzia nel complesso, anche per il 2006, una sovrastima delle seconde rispetto ai primi. Mediamente, la spesa effettiva è risultata inferiore del 3,5% rispetto alle previsioni di budget; la dispersione dei divari dei singoli gruppi intorno alla media è significativa.

L'approfondimento condotto sulle cause che hanno determinato tali divari fa ritenere che gli stessi non siano da imputare a incapacità previsionali o attuative, ma prevalentemente ad azioni deliberatamente intraprese per un maggior controllo della spesa e/o per un più stretto allineamento tra ICT e *business*, con conseguente maggiore flessibilità nella “prioritizzazione” dei progetti ICT.

Sviluppo del *business* e razionalizzazione delle infrastrutture – in connessione con le operazioni di integrazione e consolidamento all'interno dei gruppi – hanno assorbito nel 2006 la metà del *cashout* ICT per interventi evolutivi. Un quinto è ascrivibile agli interventi di *compliance* alle diverse normative (di legge, di vigilanza e di autoregolamentazione).

Rispetto all'anno precedente si registra un innalzamento dell'aliquota spettante alle innovazioni di prodotto e di canale e al potenziamento dei sistemi di autocontrollo, in corrispondenza di una riduzione di quelle relative alla razionalizzazione delle infrastrutture e agli interventi di *compliance*.

Dal confronto condotto all'interno del campione emerge che i gruppi di maggiori dimensioni (“principali”) – rispetto ai rimanenti gruppi (“altri”) - hanno destinato una quota più elevata del *cashout* ICT allo sviluppo del *business*, hanno dovuto far fronte a una maggiore esigenza di omogeneizzazione/razionalizzazione al proprio interno (data l'articolazione più vasta e differenziata), hanno anticipato, nel 2005, taluni interventi di *compliance*.

Nel biennio 2005-2006 i primi venti gruppi bancari hanno registrato uscite finanziarie per interventi evolutivi a fini di *compliance* per complessivi 643 milioni di euro. L'importo relativo al 2006 (286 milioni di euro) è inferiore del 20% rispetto a quello del 2005 (357 milioni di euro).

Dalla ripartizione dei costi ICT per grandi aree operativo-gestionali si ricava che anche nel 2006 – così come nell'anno precedente - l'area “finanza e tesoreria” ha assorbito l'aliquota più consistente dei costi. Le diverse specializzazioni operative e il diverso grado di accentramento delle funzioni di governo e autocontrollo si riflettono in una ripartizione dei costi abbastanza differenziata tra i gruppi “principali” e i gruppi “altri”.

Più in particolare, i gruppi di maggiori dimensioni sono in grado di dedicare all'insieme delle attività produttive e distributive (considerate distintamente da quelle di gestione e controllo) una quota dei costi ICT superiore a quella dei gruppi più piccoli (62,2% contro il 58,5%). Altrettanto evidente è la maggiore propensione relativa all'attività di finanza e tesoreria rispetto a quelle, più tradizionali, concernenti la concessione del credito e la gestione degli incassi e pagamenti.

L'analisi degli indici ottenuti rapportando, per i venti gruppi esaminati, i costi ICT alle principali grandezze operative (totale attivo, dipendenti, sportelli) e reddituali (margine di intermediazione, risultato di gestione, costi operativi) tratte dalle segnalazioni di vigilanza evidenzia, nell'ultimo quadriennio, un andamento discendente. Stazionarietà dei complessivi costi ICT da un lato, ampliamento delle dimensioni e innalzamento della redditività dall'altro sono all'origine di tale andamento. Contemporaneamente, cresce la produttività dei dipendenti in termini di totale attivo.

I gruppi che si avvalgono, per la fornitura dei servizi ICT, di un'apposita società strumentale creata all'interno del gruppo o di un fornitore esterno continuano a registrare indicatori di costo ICT inferiori e indicatori di produttività dei dipendenti superiori rispetto ai gruppi che hanno accentrato la gestione delle risorse ICT in una componente bancaria del gruppo.

Banche singole

All'interno del campione di 148 banche esaminate singolarmente, 119 si avvalgono di un soggetto esterno per la fornitura dei servizi ICT. Nel 60% dei casi ciò consegue all'appartenenza della banca a un gruppo che, a sua volta, ha accentrato la gestione delle risorse informatiche presso una componente bancaria o presso una società strumentale di gruppo.

Per effetto della rilevante presenza, nel campione "banche singole", di aziende inserite nei primi venti gruppi, l'indagine condotta a livello individuale non fornisce indicazioni di carattere generale dissimili da quelle tratte dall'analisi per "gruppi bancari".

Un'analisi condotta solo a livello di singola azienda è quella relativa alla sicurezza informatica, indagata anche per i suoi profili economici. Dall'esame svolto emerge che le risorse destinate dalle banche alla sicurezza informatica sono in continua crescita, per effetto sia dell'emergere di nuove minacce sia dell'accresciuta sensibilità, in materia, da parte dei vertici aziendali.

Mediamente, nel 2006 la spesa per la sicurezza informatica si è attestata al 3,1% dei complessivi costi ICT; sulla base dei budget formulati, nel 2007 la media dovrebbe innalzarsi al 3,4%.

Le differenti specializzazioni operative, la configurazione dei canali distributivi, le stesse scelte organizzative e tecniche adottate per il governo del rischio informatico determinano il permanere di una significativa dispersione della distribuzione dei costi per la sicurezza. Più in particolare, le banche appartenenti alle classi dimensionali più elevate ("maggiori" e "grandi") e quelle caratterizzate da una rete distributiva in cui significativa è la presenza di punti vendita diversi dallo sportello fisico registrano, mediamente, percentuali di costo per la sicurezza superiori al valore medio per l'intero campione.

In risposta all'opera di sensibilizzazione delle *Authority* di Vigilanza sul tema della *business continuity* del sistema finanziario, nel 2006 quasi il 90% delle banche del campione disponeva di un piano formalizzato di continuità di servizio; la corrispondente aliquota, nel 2005, era pari soltanto a un terzo. Per la fine del 2007 è prevista la presenza di un *business continuity plan* presso quasi tutte le banche del campione.

La consapevolezza della rilevanza che il profilo della sicurezza riveste per l'utente, potenziale e effettivo, dei servizi *on-line* ha indotto negli ultimi anni la CIPA a rivolgere una particolare attenzione al fenomeno delle frodi informatiche, con specifico riguardo alla fattispecie del furto d'identità elettronica. A tal fine è stata avviata una collaborazione con ABI e CNIPA che si è fin qui sostanziata nella realizzazione di un apposito studio¹ e, più di recente, nella stipula di un "Protocollo di Intesa per una cooperazione nell'area della sicurezza informatica per la pubblica amministrazione e le banche"². Contemporaneamente, è apparso opportuno dedicare al fenomeno uno spazio crescente all'interno della Rilevazione, allo scopo di disporre di un quadro ampio e dettagliato sulle misure di

¹ Vedasi "Rapporto ABI, CIPA, CNIPA sul furto di identità elettronica tramite internet – Analisi del fenomeno", aprile 2006, disponibile sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).

² Il "Protocollo" è stato stipulato con ABI Lab e CNIPA il 25/7/2007. Cfr. Comunicato stampa pubblicato sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).

prevenzione e contrasto adottate dalle banche e di svolgere opera di sensibilizzazione ai fini di una tutela sempre più efficace della clientela.

Il censimento delle iniziative adottate dalle banche è stato condotto avendo presente che le misure di carattere prettamente tecnologico vanno accompagnate e rafforzate con azioni riguardanti innanzitutto l'area dell'informativa alla clientela e quella dei presidi organizzativi e gestionali interni alle banche.

E' emerso che la generalità delle banche ha posto in essere iniziative di carattere informativo, spesso ricorrendo anche a modalità plurime di comunicazione. Inoltre, sono state attivate molteplici misure organizzative di prevenzione e contrasto che vanno dal monitoraggio sull'operatività della clientela (allo scopo di individuare tempestivamente eventuali comportamenti anomali) alla formazione del personale del *call center* ai fini di un efficace supporto alla clientela stessa, alla creazione di una struttura organizzativa permanente per una rapida reazione a tentativi fraudolenti, alla definizione di specifiche procedure d'azione in risposta alle frodi. Diffusa è anche l'attivazione di collaborazioni sistematiche, sempre a fini preventivi, sia con le forze dell'ordine sia con *internet service provider*, nazionali o esteri.

Le misure tecnologiche sono spesso adottate in maniera sinergica, ricorrendo a dispositivi - utilizzati in combinazione tra di loro - con livelli diversificati di sofisticazione in relazione alla tipologia di operatività cui il cliente accede (solo informativa o anche dispositiva), all'importo delle transazioni, al segmento di clientela interessato. A *login* e *password* statica si aggiungono infatti, a seconda dei casi, l'assegnazione di PIN multipli, *login* e *password* dinamica, la consegna al cliente di dispositivi fisici (es: *token*) per la generazione di *password* di secondo livello, il certificato digitale e la *smart card*.

Pur con ritmi non particolarmente sostenuti, continua l'incremento della rilevanza dei canali a maggior contenuto tecnologico anche con riferimento alle operazioni dispositive. Significative sono ormai le quote – sul totale dell'operatività dispositiva - relative a *internet* per i bonifici, il pagamento delle utenze, gli incassi commerciali, il trading su titoli, le ricariche per servizi prepagati, l'acquisto di servizi accessori non bancari (*ticketing*); al *remote banking* per i bonifici e gli incassi commerciali; all'ATM per le ricariche sia di carte di pagamento sia di altri servizi prepagati e per i servizi accessori non bancari.

Con riferimento ai profili organizzativi, è emersa una crescente attenzione dei settori ICT al grado di soddisfazione dell'utente interno, che spesso viene verificato attraverso apposite indagini. Nel 2006 il 64,8% delle banche ha dichiarato di effettuare *assessment* di *customer satisfaction*. Continuità di servizio e tempestività d'intervento costituiscono i due profili più frequentemente indagati; seguono, in ordine di frequenza relativa decrescente, l'adeguatezza funzionale delle applicazioni, l'idoneità delle istruzioni e il coinvolgimento dell'utente nelle scelte.

Approfondimenti tematici

Nella Rilevazione per il 2006 è stato condotto un approfondimento sulle modalità organizzative e procedurali adottate per la pianificazione e la gestione dei progetti ICT. La

situazione dei primi venti gruppi è stata esaminata distintamente da quella delle banche non inserite in tali gruppi.

Tutti i gruppi esaminati dispongono di una struttura con poteri decisionali per la selezione dei progetti ICT. Il 17,7% delle banche esaminate singolarmente non dispone, invece, di una struttura del genere; in un ulteriore 41,2% il potere decisionale spetta a un' apposita struttura collocata presso l'*outsourcer* esterno.

Presso la quasi totalità dei gruppi e oltre la metà delle banche singole aventi una struttura di pianificazione ICT, la prioritizzazione dei progetti avviene utilizzando una metodologia strutturata e condivisa con gli utenti, che, per i progetti che non rispondono a obblighi normativi, tiene in considerazione, solitamente, una pluralità di elementi, quali la priorità assegnata dall'utente, il valore del progetto per il *business* aziendale e il costo ICT del progetto stesso.

Il controllo dei costi è da tempo una costante delle politiche aziendali, ivi comprese quelle relative alla gestione delle risorse informatiche. Nella Rilevazione per il 2006 è stato condotto un approfondimento specifico volto a cogliere criteri, contenuti e risultati delle iniziative di "ottimizzazione" dei costi ICT poste in essere dai primi venti gruppi bancari.

E' emerso che tutti i sei gruppi "principali" e tredici gruppi "altri" hanno posto in essere, nel 2006, specifiche iniziative di "ottimizzazione"; il rimanente gruppo prevede di avviarle entro il 2007.

Dalla valutazione a consuntivo dei "*saving*" ottenuti a seguito di apposite iniziative emerge che la fascia di risparmi in cui si addensa la frequenza relativa più elevata è quella compresa tra il 5% e il 7% dei costi ICT di esercizio (al lordo dei risparmi stessi).

Rinegoziazione dei contratti, razionalizzazione nell'ambito del gruppo dell'utilizzo dei prodotti e dei servizi ICT e interventi di revisione organizzativa danno complessivamente conto – secondo le valutazioni di peso relativo espresse dai gruppi – di oltre il 60% dei risparmi ottenuti.

La significativa presenza che, attraverso operazioni di acquisizione e fusione, i principali gruppi bancari italiani hanno conseguito in taluni Paesi europei e l'ingresso nel nostro mercato di grandi gruppi bancari esteri hanno ampliato, sia in senso spaziale sia in termini di numerosità dei soggetti interessati, il confronto competitivo cui sono esposte le nostre banche.

Ciò pone l'esigenza di un parallelo ampliamento dell'area di indagine della Rilevazione, che tenga conto dell'aumentato numero dei *competitors*. Per rispondere a tale esigenza, si è cercato di avviare un colloquio con primari operatori europei, richiedendo un limitatissimo set di informazioni riguardanti la *governance* e l'assetto organizzativo dell'ICT al loro interno, unitamente ad alcuni dati dimensionali e reddituali. Il rapporto con questi operatori si è svolto per il tramite di ABI Lab. Le medesime informazioni sono state richieste ai primi venti gruppi bancari italiani come "approfondimento tematico".

I risultati dei contatti fin qui avviati risentono – come era prevedibile – del carattere innovativo dell'iniziativa. Un significativo ostacolo incontrato è l'assenza, negli altri Paesi

europei, di una consolidata esperienza di cooperazione interbancaria, quale quella offerta in Italia dalla CIPA. E' intenzione della CIPA intensificare gli sforzi per un coinvolgimento più ampio e convinto di alcuni dei principali gruppi europei, nella consapevolezza che la direzione intrapresa sia coerente con le esigenze conoscitive delle banche aderenti.

Dei gruppi esaminati, uno solo ha dichiarato di non disporre di una struttura di governo centrale dell'ICT. Presso gli altri, lo *Steering Committee* cui è assegnato il massimo potere decisionale in materia è presieduto nel 18,2% dei casi da un membro del *Board*, nel 36,4% dal *Chief Operational Officer* e nel rimanente 36,4% da altre figure del *top management*.

Per le strutture ICT di gruppo, il 58,3% dei gruppi adotta un modello centralizzato, il 25% un modello distribuito per centri di competenza e il rimanente 16,7% un modello decentrato.

L'83,3% dei gruppi è interessato dalla fornitura di servizi ICT oltre i confini nazionali; il 50% ha in corso processi di integrazione *cross border* dei sistemi informativi; il 58,3% sta attuando attività di consolidamento dei *data center*.

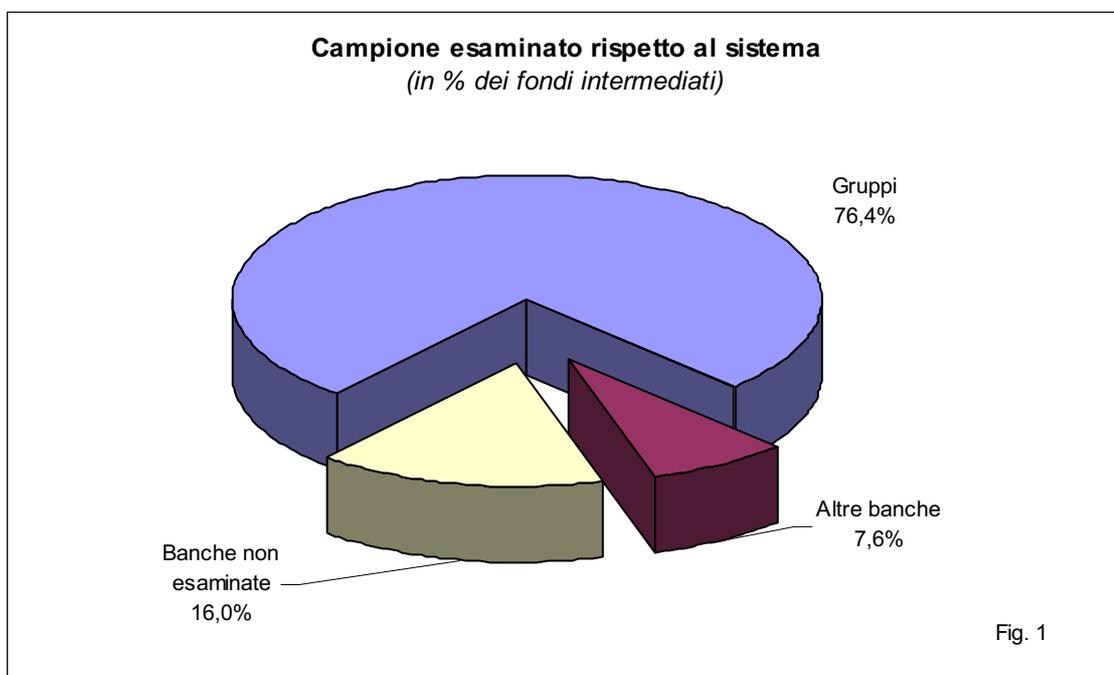
1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

La rilevazione esamina i profili economici, organizzativi e di sicurezza dell'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – come nei tre anni precedenti – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”.

Il primo campione è costituito dai primi venti gruppi bancari per fondi intermediati; il secondo campione è composto da 148 banche, delle quali 107 esaminate anche nell'ambito dell'analisi per gruppi.

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



2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO ³

Tra la fine del 2006 e l'inizio del 2007 il processo di consolidamento del sistema bancario italiano ha subito una netta accelerazione: operazioni di concentrazione hanno riguardato sia grandi gruppi sia banche popolari di dimensioni ragguardevoli.

I rilevanti progressi compiuti dalle banche italiane negli ultimi anni hanno portato a un significativo miglioramento della loro posizione nei confronti degli intermediari dei principali paesi europei.

In termini di efficienza operativa, il divario che separava i gruppi italiani da quelli esteri è stato pressoché colmato. Con riferimento alla rischiosità dell'attivo, la qualità del credito risente di fattori di natura strutturale, come l'elevata quota di prestiti alle piccole e medie imprese, generalmente più rischiose, e prassi commerciali che, nel confronto con gli altri principali paesi, possono determinare allungamenti dei tempi di pagamento delle imprese. Al più basso livello di patrimonializzazione rispetto ai gruppi esteri si contrappone la migliore qualità delle risorse patrimoniali a presidio dei rischi richieste dalla normativa.

Come nel 2005, la redditività dei gruppi bancari italiani, rappresentativi del 90% circa dell'attivo totale del sistema, ha registrato progressi: vi hanno contribuito ulteriori guadagni di efficienza e la robusta domanda di credito. Il margine d'intermediazione è aumentato dell'8,8%. La crescita del margine di interesse è stata guidata dalla dinamica dei volumi; quella degli altri ricavi ha beneficiato dei profitti della negoziazione e della valutazione al *fair value* delle attività finanziarie. I costi operativi sono cresciuti del 4,6%; la loro incidenza sul margine di intermediazione è migliorata di due punti percentuali, passando al 59,9%; il risultato di gestione è cresciuto del 15,8%.

Nel 2006 il patrimonio di vigilanza del sistema bancario italiano, compreso quello delle banche individuali non appartenenti a gruppi, è cresciuto del 9,8%. A fronte di un aumento dell'8% del complesso delle attività rischiose, il coefficiente di patrimonializzazione del sistema è cresciuto di un decimo di punto, al 10,7%.

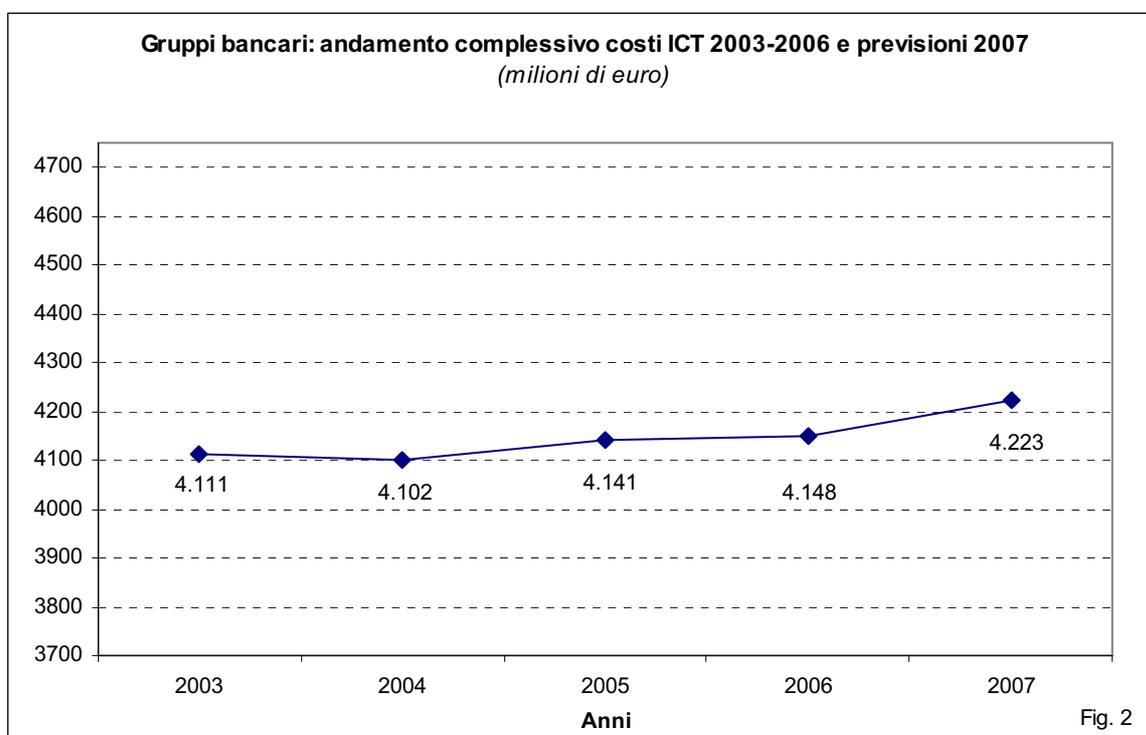
³ Fonte: Banca d'Italia, Relazione Annuale per il 2006.

3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI

3.1 Costi ICT complessivi

Nel 2006 i complessivi costi ICT dei primi venti gruppi bancari si sono attestati a 4.148 milioni di euro (4.122 al netto dei ricavi)⁴.

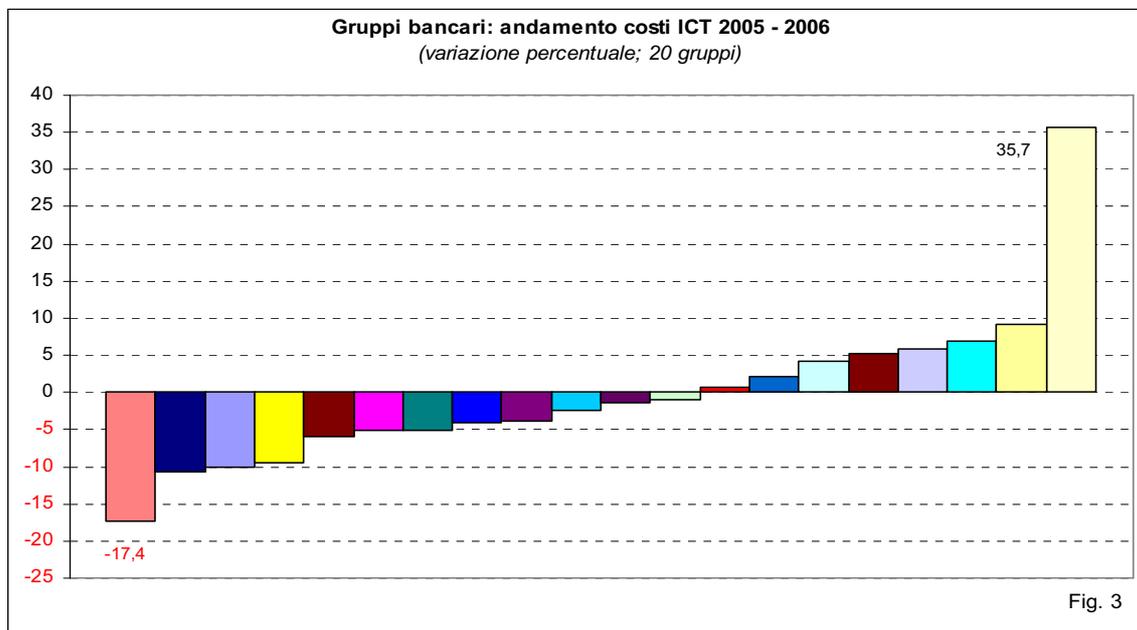
Complessivamente, pertanto, la spesa si è mantenuta stazionaria rispetto all'anno precedente. Le previsioni formulate per il 2007 sono da ritenere provvisorie, in considerazione del fatto che non tengono conto né delle sinergie previste né dei costi di integrazione contenuti nei piani industriali concernenti le importanti operazioni di concentrazione tra gruppi bancari verificatesi nei primi sette mesi dell'anno e di prossima realizzazione (cfr. Fig. 2).



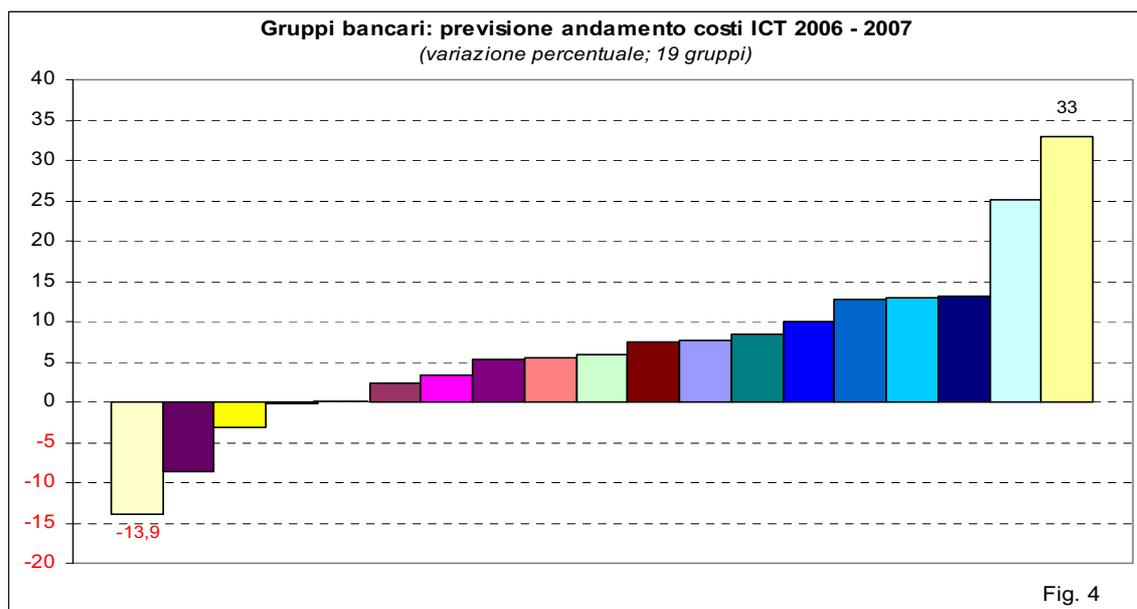
Diverse strategie di *business*, esigenze più o meno marcate di integrazione all'interno dei gruppi, diversa scansione temporale del ciclo di vita degli investimenti tecnologici, ritmi più o meno accelerati nell'adozione delle innovazioni tecnologiche fanno sì che l'andamento della spesa ICT nel 2006 rispetto all'anno precedente risulti abbastanza diversificato all'interno del campione.

⁴ Si rammenta che i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale applicato alle componenti creditizie residenti in Italia del gruppo stesso. Sono pertanto oggetto di elisione le voci di costo e di ricavo relative ai rapporti intercorrenti tra tali componenti. Gli eventuali ricavi segnalati riguardano invece i rapporti con altre componenti (non creditizie o non residenti in Italia) del gruppo o soggetti esterni al gruppo stesso. Si richiama inoltre che, ai fini della rilevazione, le eventuali società strumentali svolgenti funzioni informatiche a favore del gruppo sono considerate soggetti terzi (rispetto alle componenti bancarie). Negli anni dal 2003 al 2006 la quota di fondi intermediati dai venti gruppi è stata pari a: 77,5%, 78,3%, 77,4% e 76,4%.

Le variazioni percentuali dei costi ICT tra il 2005 e il 2006 sono comprese tra una contrazione massima del 17,4% e un incremento massimo del 35,7% (cfr. Fig. 3). Per effetto anche di tale incremento, il campo di variazione si è ampliato rispetto all'anno precedente (gli estremi erano -13,4% e +21%).



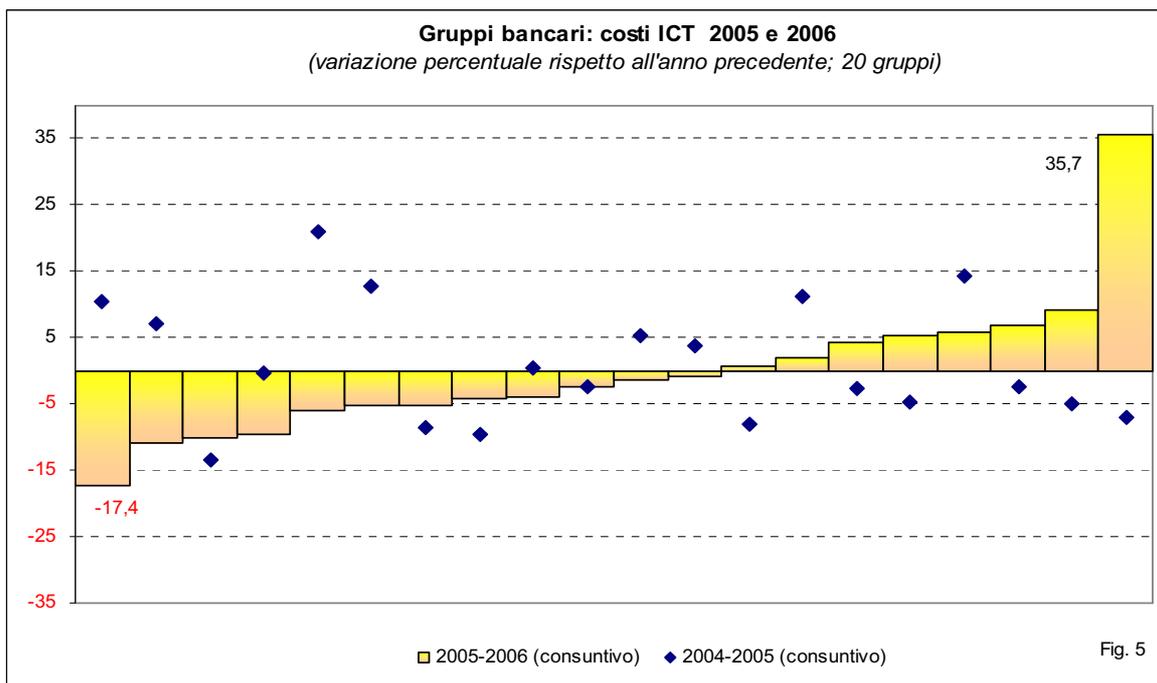
Altrettanto diversificato è il confronto tra le previsioni per il 2007 e il consuntivo 2006 (per le quali va peraltro tenuto in considerazione il caveat più sopra enunciato): i tassi percentuali di variazione sono compresi tra -13,9% e +33%; più in dettaglio, quattro gruppi prevedono una riduzione dei costi, quattordici una crescita e uno effettua una previsione di invarianza (cfr. Fig. 4)⁵.



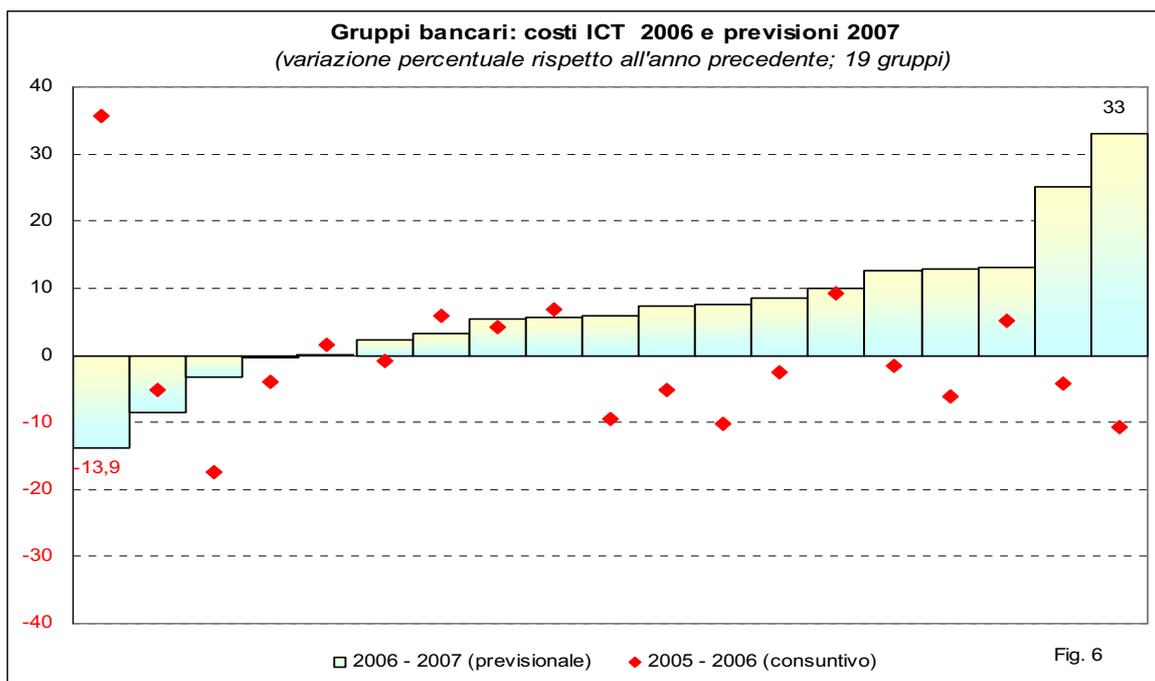
⁵ I gruppi Intesa e Sanpaolo sono considerati come unico gruppo.

Alla diversificazione tra un gruppo e l'altro si accompagna una crescente diversificazione di comportamento anche all'interno del medesimo gruppo tra un anno e l'altro: solo sette gruppi hanno manifestato un andamento dei costi ICT nel periodo 2005-2006 dello stesso segno di quello registrato nel periodo 2004-2005 (nella scorsa rilevazione la costanza del segno era stata riscontrata in nove gruppi).

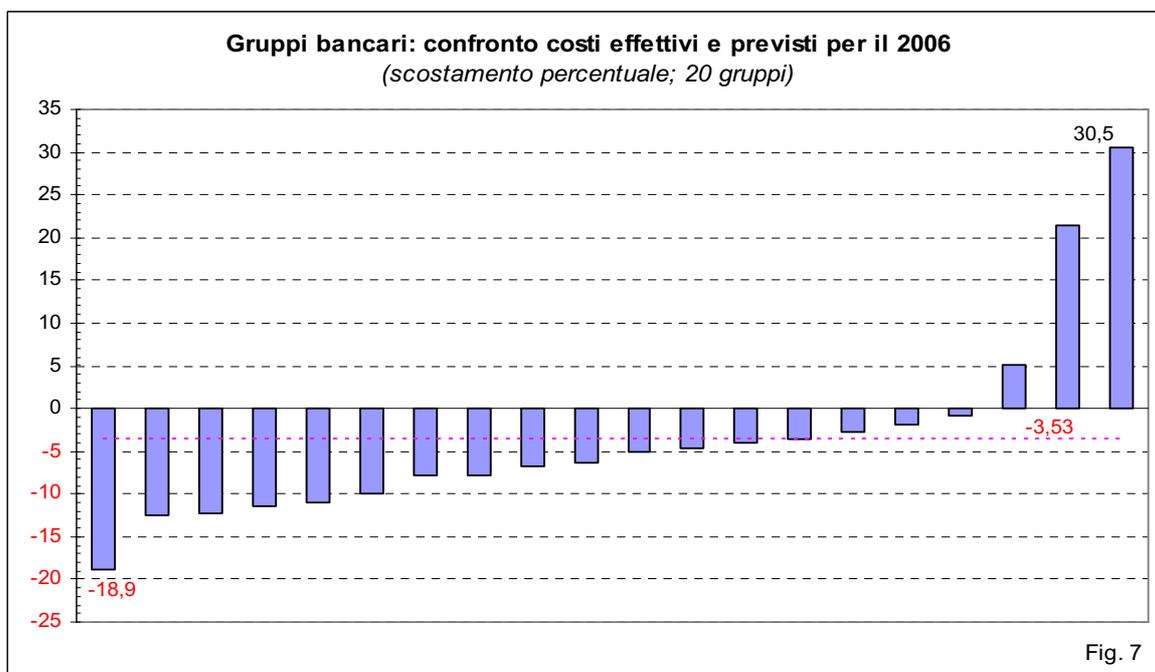
Modifiche nell'assetto proprietario intervenute nel frattempo, acquisita consapevolezza di dover recuperare taluni *gap* stratificatisi nel tempo e, dall'altra parte, ottenimento di significativi risultati nella politica di "ottimizzazione dei costi" stanno alla base della variabilità riscontrata negli andamenti (cfr. Fig. 5).



Solo otto gruppi (su diciannove) prevedono per il 2007 un andamento della spesa (rispetto al 2006) del medesimo segno registrato nel 2006 a consuntivo (rispetto al 2005) (cfr. Fig. 6).

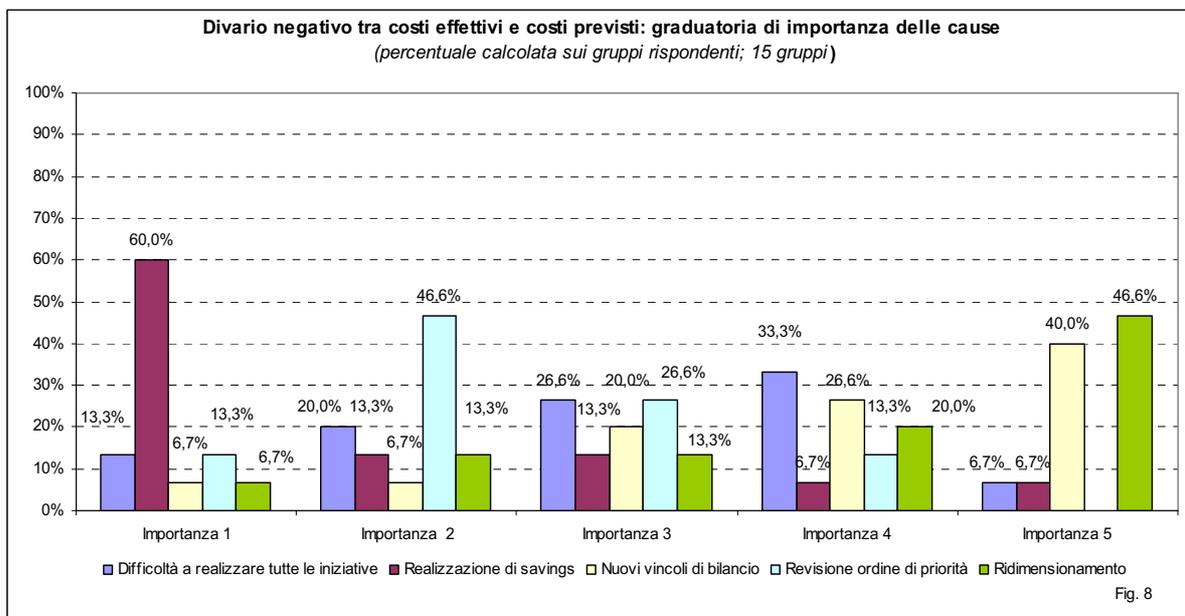


Il confronto tra costi effettivamente sostenuti e previsioni di budget evidenzia nel complesso, anche per il 2006, una sovrastima delle seconde rispetto ai primi. Mediamente, la spesa effettiva è risultata inferiore del 3,5% rispetto alle previsioni di budget. Anche in questo caso il campo di variazione degli scostamenti è molto ampio: si va infatti da -18,9% dei costi a consuntivo rispetto a quelli previsionali a 30,5%; l'ampiezza del campo di variazione è cresciuta rispetto all'anno precedente (gli estremi, per il 2006, erano rispettivamente pari a -16,4% e a + 24%) (cfr. Fig. 7).



L'approfondimento condotto sulle cause che hanno determinato, mediamente, una sovrastima dei budget rispetto ai consuntivi di spesa – come detto, già rilevata nella

precedente rilevazione – consente di attribuire tale divario prevalentemente a specifiche politiche di contenimento dei costi poste in essere dai gruppi. Il 60% del campione indica infatti tali politiche quale fattore primario della differenza riscontrata. La revisione delle priorità, per effetto di modifiche nelle strategie di *business*, si colloca, per importanza, al secondo posto nella graduatoria espressa dai gruppi esaminati (fattore indicato in tale posizione dal 46,6% dei gruppi rispondenti) (cfr. Fig. 8).

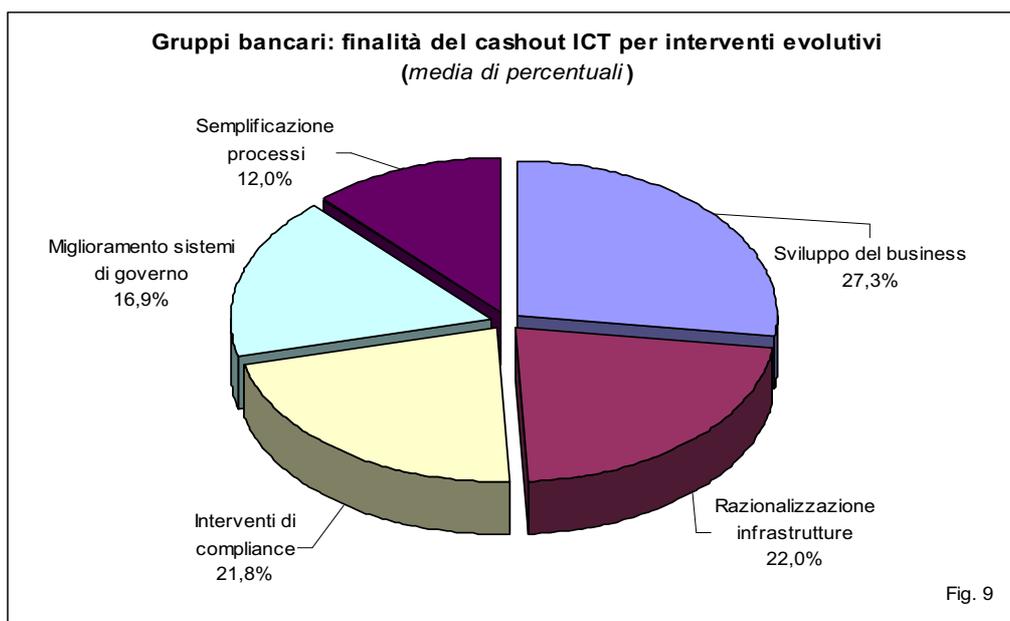


In definitiva, la presenza di divari tra impegni effettivi di spesa e previsioni non sembrerebbe da imputare a incapacità previsionali o attuative, quanto piuttosto ad azioni deliberatamente intraprese per un maggior controllo della spesa e/o per un più preciso allineamento tra ICT e *business*, con conseguente maggiore flessibilità nella “prioritizzazione” dei progetti ICT.

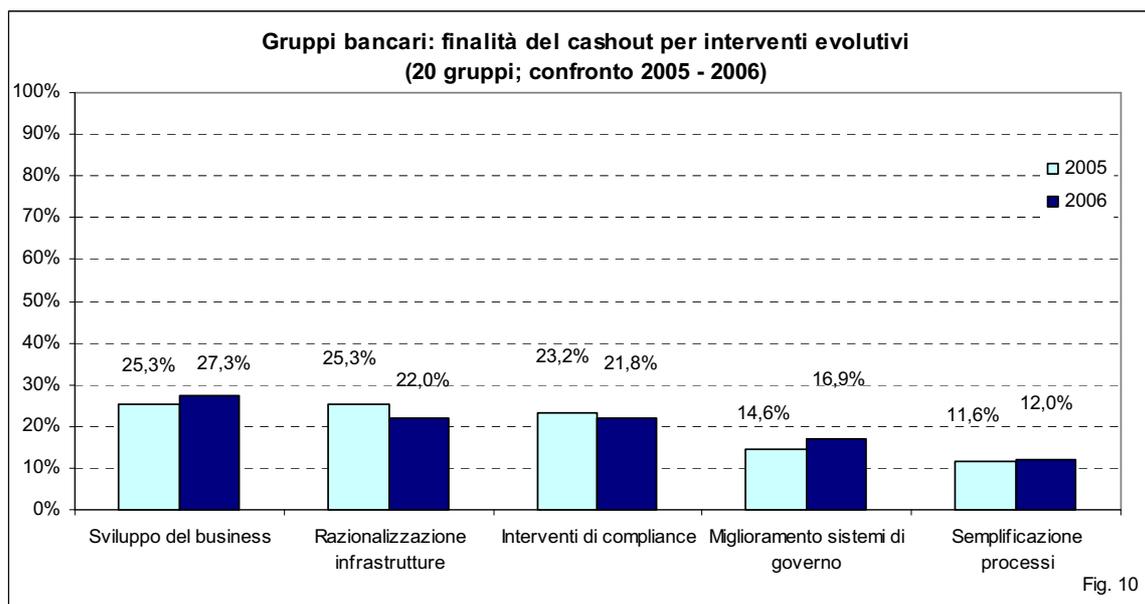
Con riferimento alla composizione dei costi ICT per componenti, nel 2006 i venti gruppi bancari esaminati hanno, complessivamente, sostenuto costi ICT pari a 492 milioni di euro (11,9%) per l’hardware, 1.082 milioni (26,1%) per il software, 399 milioni (9,6%) per il personale, 2.104 milioni (50,7%) per i servizi da terzi (di cui 1.380 milioni per servizi forniti da società strumentali di gruppo) e 71 milioni (1,7%) per costi diversi.

3.2 Cashout ICT per finalità

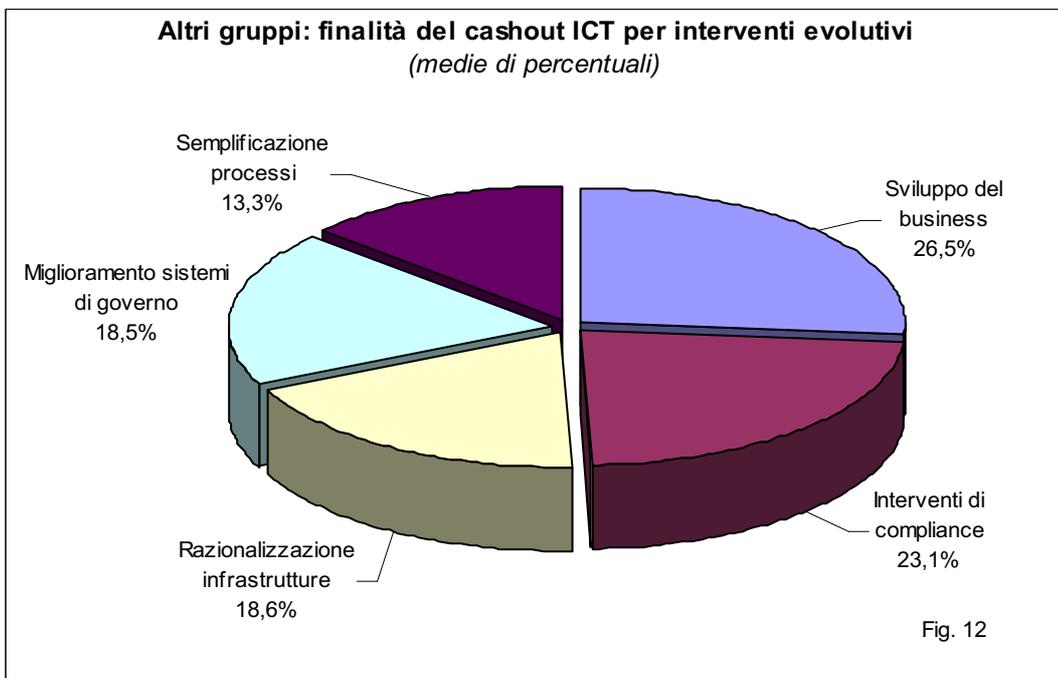
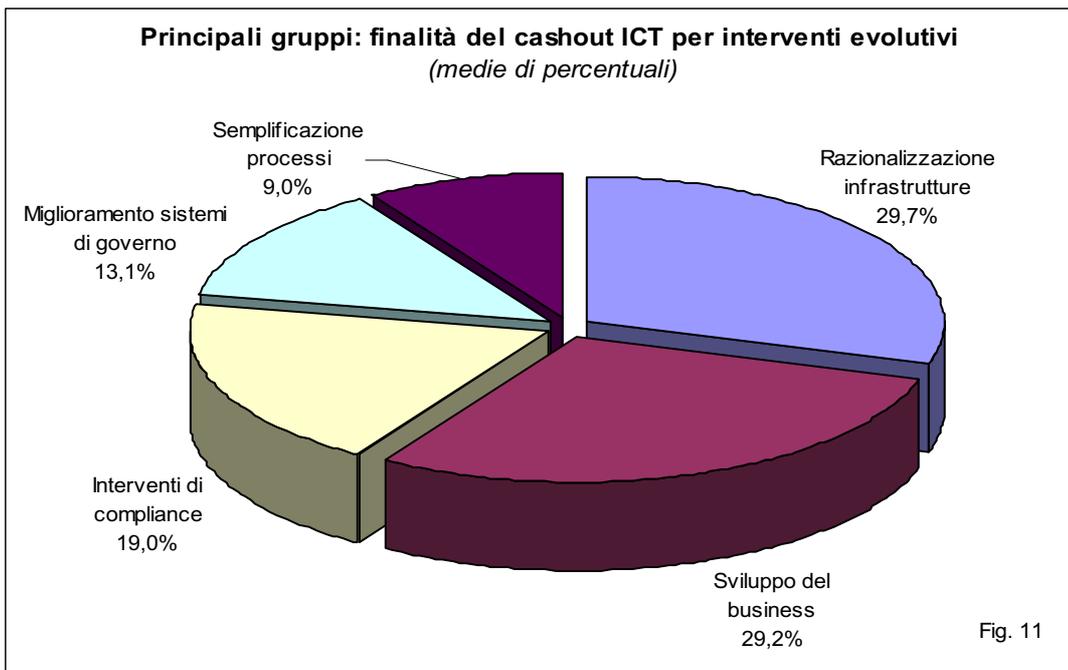
Sviluppo del *business* e razionalizzazione delle infrastrutture – in connessione con le operazioni di integrazione e consolidamento all'interno dei gruppi – hanno assorbito nel 2006 la metà del *cashout* ICT per interventi evolutivi. Un quinto è ascrivibile agli interventi di *compliance* alle diverse normative (di legge, di vigilanza e di autoregolamentazione) (cfr. Fig. 9).



Rispetto all'anno precedente si registra un innalzamento dell'aliquota spettante alle innovazioni di prodotto e di canale e al potenziamento dei sistemi di autocontrollo, in corrispondenza di una riduzione di quelle relative alla razionalizzazione delle infrastrutture e agli interventi di *compliance* (cfr. Fig. 10).

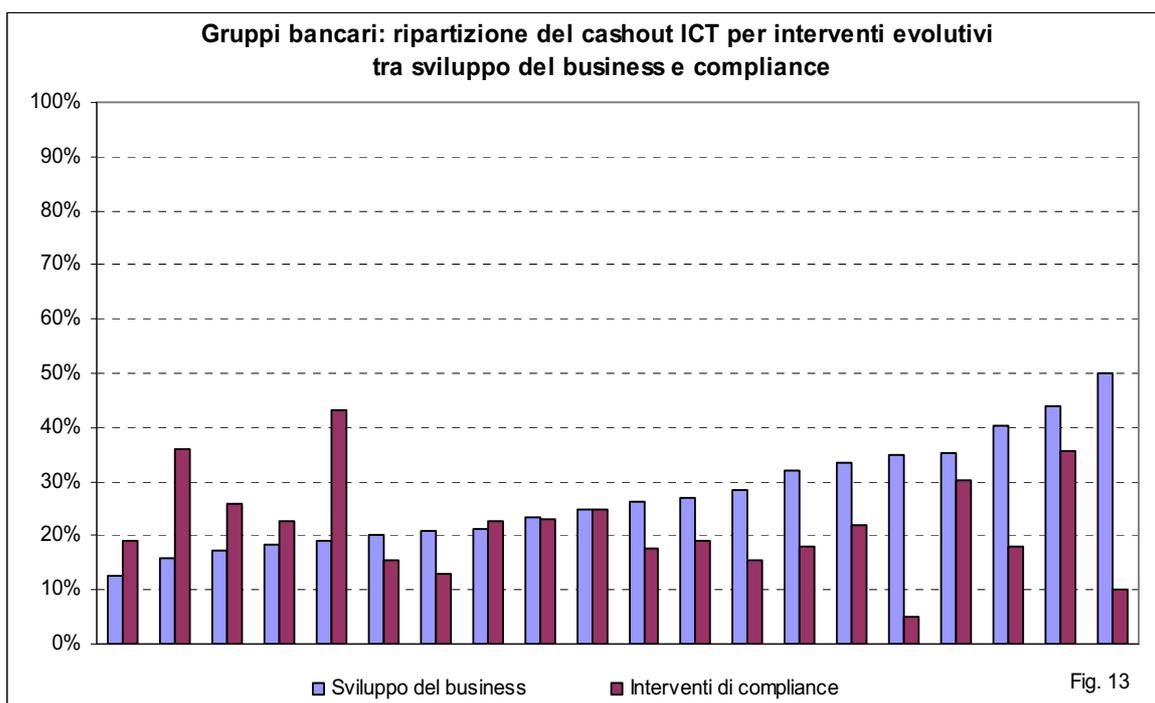


Più spiccata propensione all'innovazione di prodotto e di canale, più sentita esigenza di omogeneizzazione/razionalizzazione all'interno di gruppi con un'articolazione più vasta e differenziata, avvenuta anticipazione di taluni interventi di *compliance* determinano, presso i gruppi di maggiori dimensioni ("principali"), una ripartizione del *cashout* per finalità piuttosto diversa rispetto a quella mediamente riscontrata presso i rimanenti gruppi ("altri")⁶ (cfr. Figg. 11 e 12).



⁶ I criteri di classificazione e la distribuzione dei gruppi nelle due classi dimensionali sono invariati rispetto agli anni precedenti. Per la ripartizione dei gruppi nelle classi individuate, vedasi Appendice.

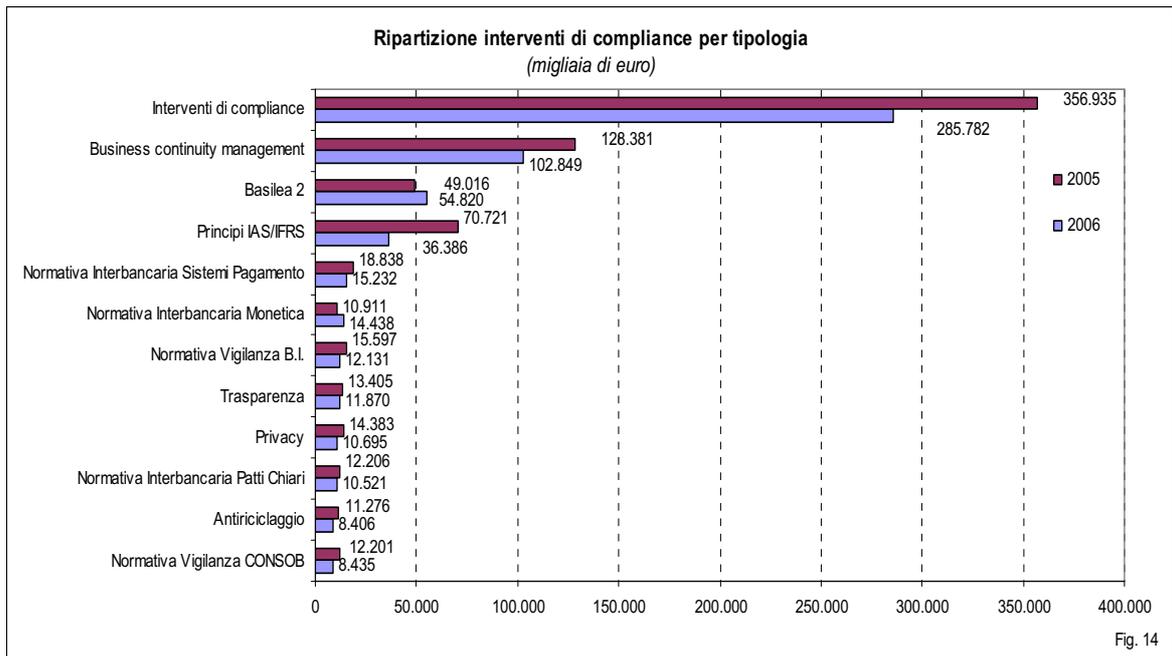
Le diverse strategie in materia di operatività aziendale, nonché di ripartizione temporale (e di entità, nei casi in cui la normativa offra la possibilità di scelta tra più opzioni)⁷ degli investimenti a fini di *compliance* determinano una significativa differenziazione di comportamento all'interno del campione, particolarmente evidente laddove si focalizzi l'attenzione sulle finalità "sviluppo del *business*" e "interventi di *compliance*". Le percentuali del *cashout* relative alla prima finalità sono infatti comprese tra il 12,5% e il 50%; quelle relative agli interventi di *compliance*, tra il 5% e il 43% (cfr. Fig. 13).



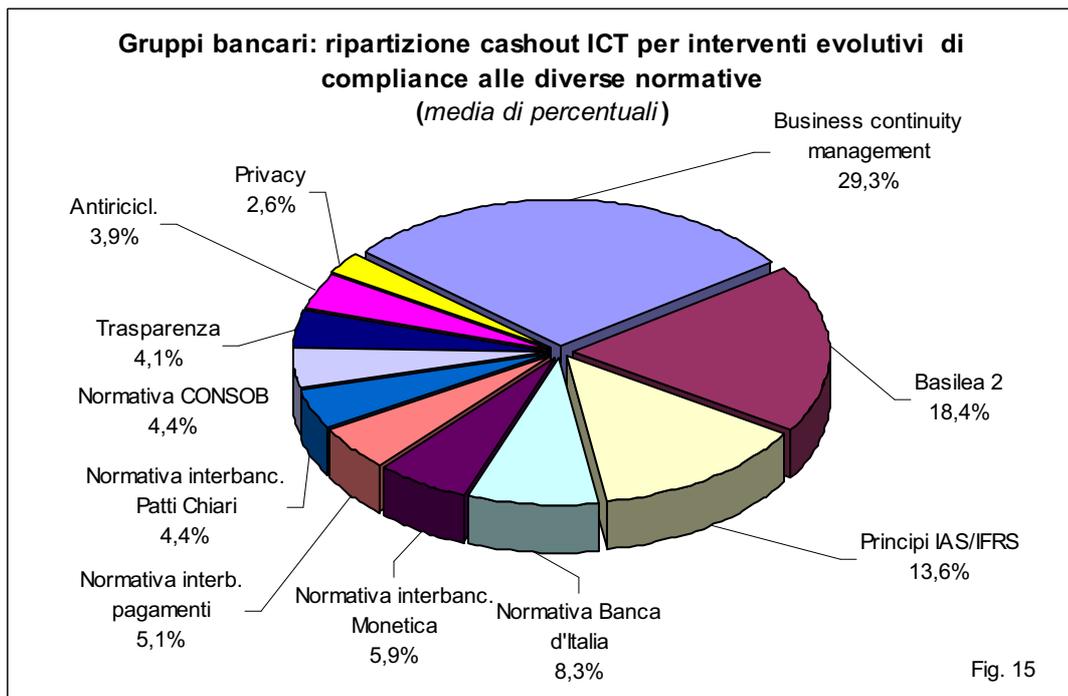
Nel biennio 2005-2006 i primi venti gruppi bancari hanno registrato uscite finanziarie per interventi evolutivi a fini di *compliance* per complessivi 643 milioni di euro. L'importo relativo al 2006 (286 milioni di euro) è inferiore del 20% rispetto a quello del 2005 (357 milioni di euro).

Sono aumentati solo gli ammontari relativi agli adempimenti derivanti dalla normativa interbancaria in materia di monetica e dal Nuovo Accordo di Capitale (cd. Basilea 2), in connessione, rispettivamente, con l'avanzamento del progetto interbancario volto a far migrare dalla tecnologia a banda magnetica a quella "a *chip*" le carte di pagamento, gli ATM e i terminali POS ("Progetto Microcircuito") e con la vigilia dell'entrata in vigore della nuova normativa prudenziale in materia di copertura patrimoniale dei rischi (cfr. Fig. 14).

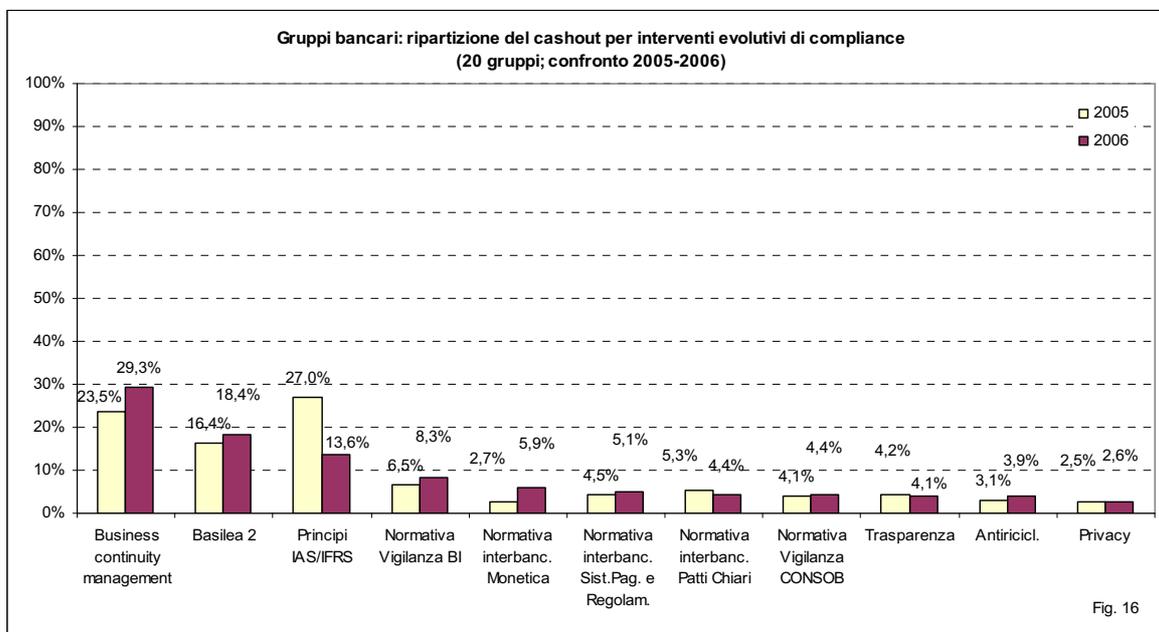
⁷ Ci si intende riferire, ad esempio, alle diverse metodologie adottabili ai fini del rispetto della cd. Basilea 2.



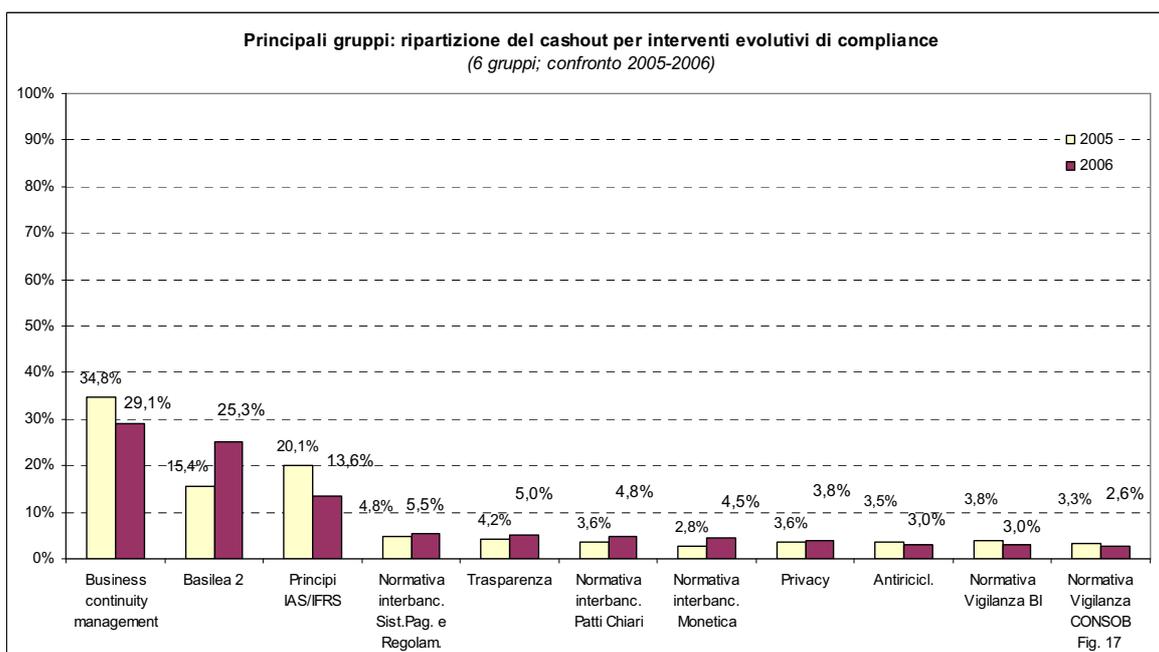
Business continuity, *Basilea 2* e adozione dei principi contabili internazionali rappresentano anche per il 2006 gli obblighi normativi che hanno assorbito la quota prevalente del *cashout* ICT per interventi evolutivi a fini di *compliance* (complessivamente: 61,3%; era il 69,1% nel 2005); come già rilevato con riferimento ai valori assoluti, è aumentata in modo significativo (dal 2,5% al 5,9%) l'aliquota riconducibile all'adeguamento alla normativa interbancaria in materia di monetica (cfr. Fig. 15).



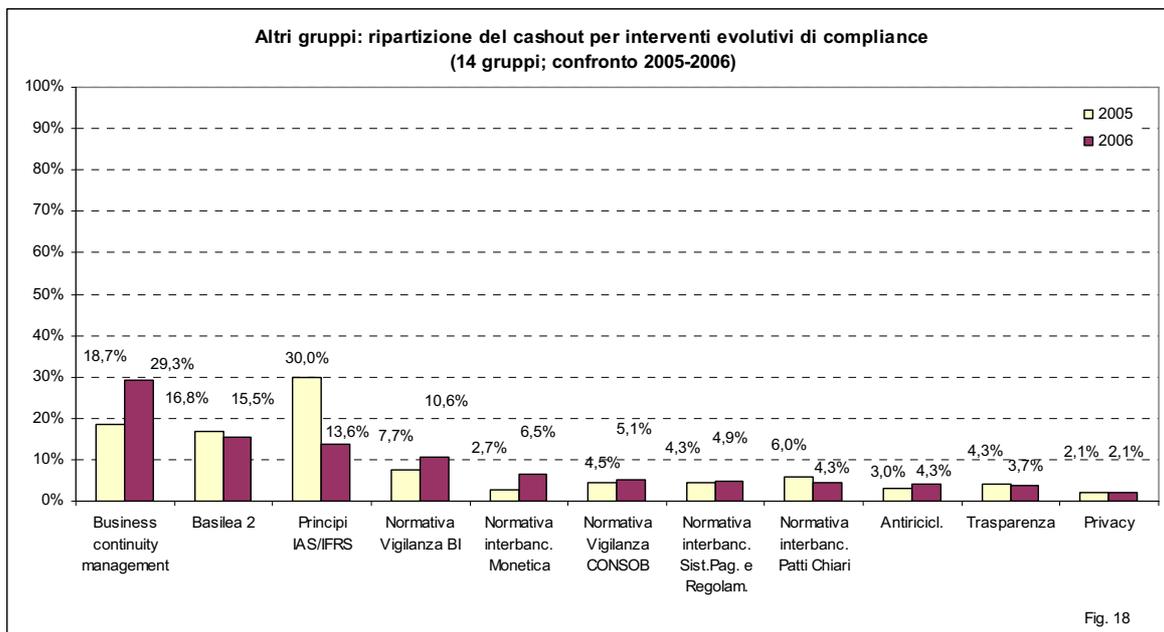
Ovviamente, le diverse scadenze temporali fissate per l'allineamento a tali normative hanno determinato, nell'ultimo biennio, una modifica della loro importanza relativa quale causa di spesa. In particolare, si è pressoché dimezzata, tra il 2005 e il 2006, l'aliquota riconducibile all'adozione degli IAS; si è innalzata quella relativa alla *business continuity* ed è leggermente cresciuta quella relativa a Basilea 2 (cfr. Fig. 16).



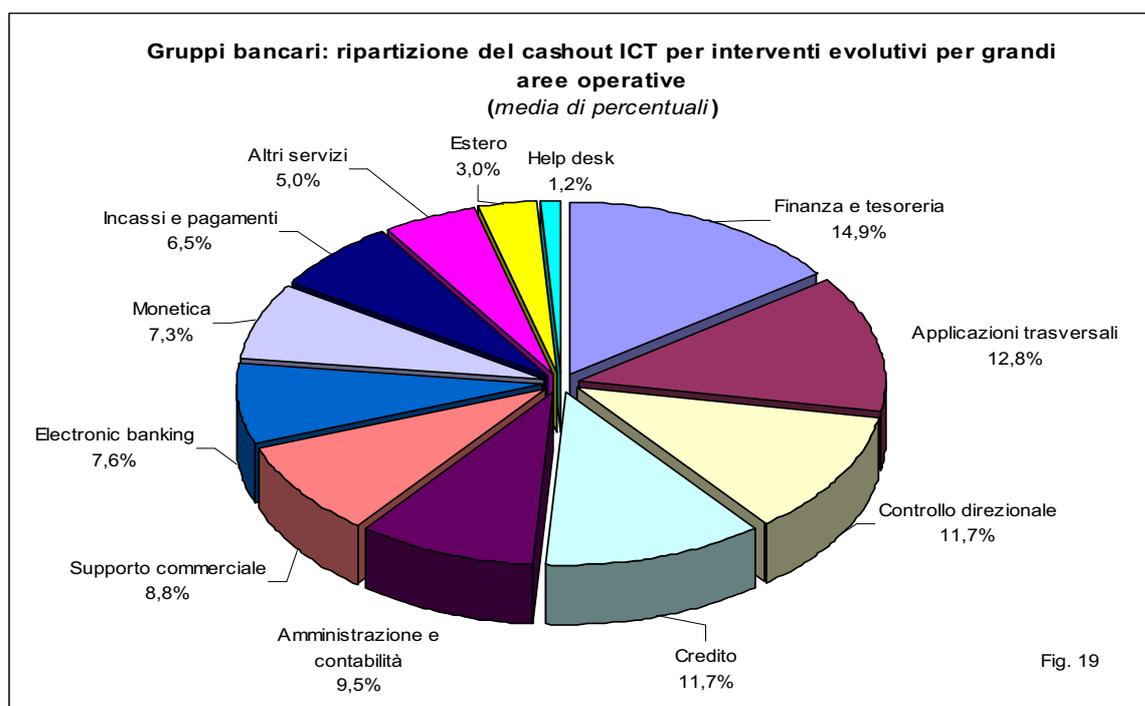
Anche dall'analisi di dettaglio, per normativa di riferimento, emergono comportamenti differenziati tra i primi sei gruppi bancari e gli altri: i primi vedono infatti ridursi l'impegno (in termini percentuali) per assicurare la continuità di servizio e si dedicano, in misura crescente, agli adempimenti connessi a Basilea 2 (cfr. Fig. 17).



Gli altri sono fortemente impegnati (in maniera crescente rispetto all'anno precedente) negli interventi a fini di *business continuity* (cfr. Fig. 18).

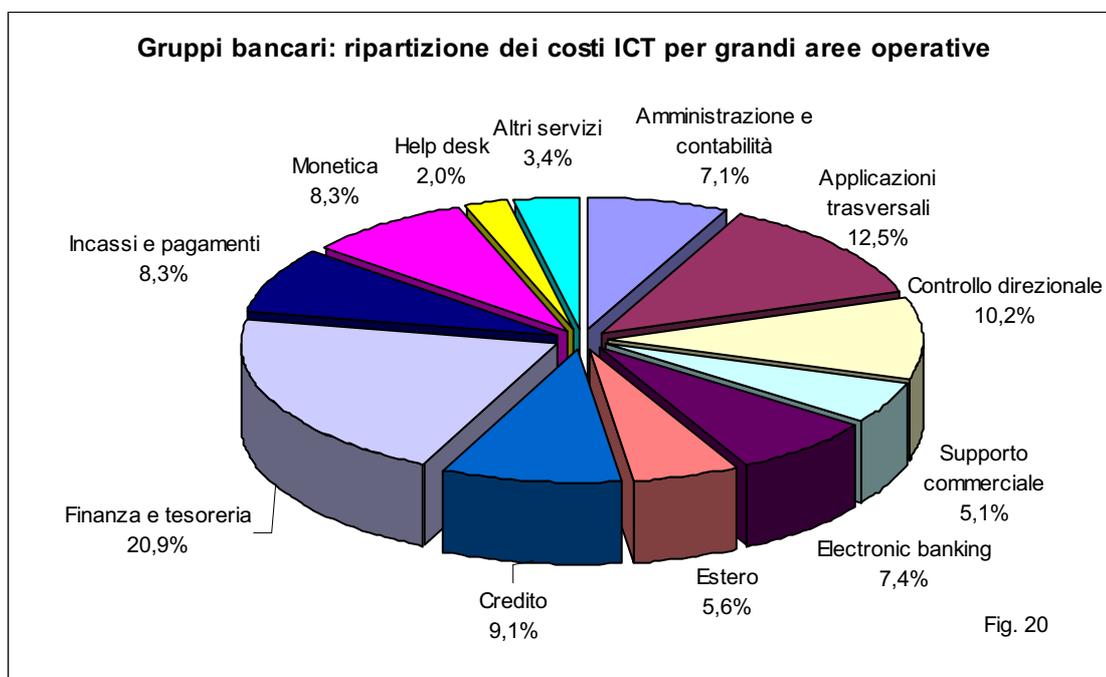


Dalla ripartizione per grandi aree operative del *cashout* per interventi evolutivi emerge che, analogamente al 2005, l'aliquota più elevata è stata destinata al settore "finanza e tesoreria" (14,9%), seguita dalle "applicazioni trasversali" (12,8%), dal "controllo direzionale" e dal "credito" (11,7% entrambi) (cfr. Fig 19).



3.3 Costi ICT per grandi aree operative

Anche nel 2006 – così come nel 2005 - l'area “finanza e tesoreria” ha assorbito l'aliquota più consistente dei costi ICT (cfr. Fig. 20).



Le diverse specializzazioni operative e il diverso grado di accentramento delle funzioni di governo e autocontrollo si riflettono in una ripartizione dei costi per grandi aree operativo-gestionali abbastanza differenziata tra i gruppi “principali” e i gruppi “altri”.

Più in particolare, effettuando una suddivisione delle aree individuate tra quelle più strettamente connesse all'attività produttiva e distributiva e quelle più strettamente connesse all'attività di gestione e di controllo aziendale⁸, emerge che i gruppi di maggiori dimensioni sono in grado di dedicare alla prima tipologia di attività una quota dei costi ICT superiore a quella dei gruppi più piccoli (62,2% contro il 58,5%). Altrettanto evidente è la maggiore propensione relativa all'attività di finanza e tesoreria rispetto a quelle, più tradizionali, concernenti la concessione del credito e la gestione degli incassi e pagamenti (cfr. Figg. 21-22).

⁸ Secondo la ripartizione effettuata, nelle attività produttive e distributive sono comprese le seguenti aree: finanza e tesoreria, incassi e pagamenti, credito, *electronic banking*, monetica, estero. Nelle attività di gestione e controllo aziendale sono compresi i seguenti settori: applicazioni trasversali, controllo direzionale, supporto commerciale, amministrazione e contabilità, altri servizi, *help desk*.

Principali gruppi: ripartizione dei costi ICT per grandi aree operative

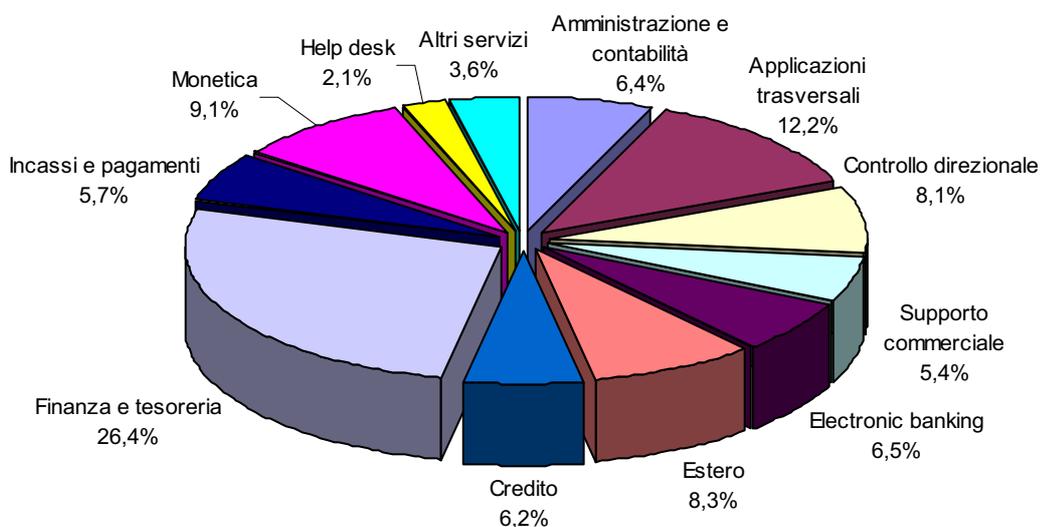


Fig. 21

Altri gruppi: ripartizione dei costi ICT per grandi aree operative

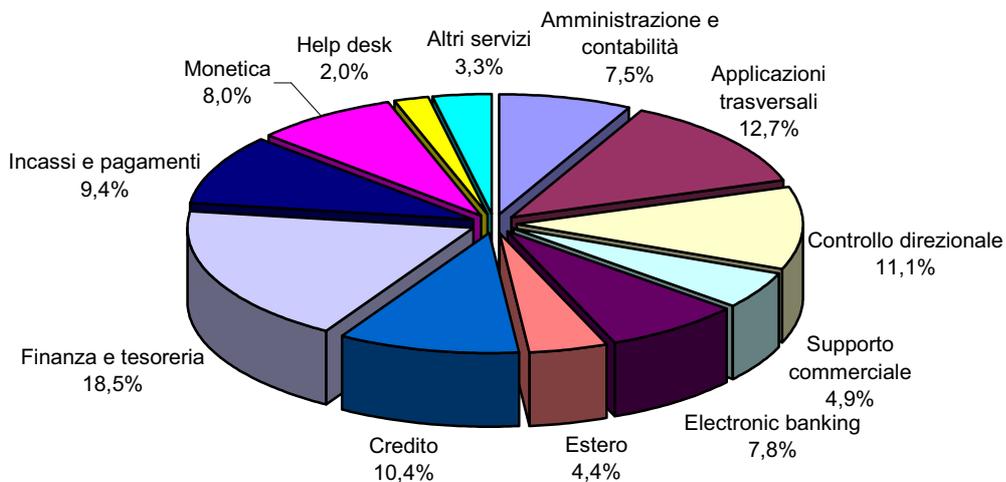


Fig. 22

Per l'intero campione dei gruppi bancari, nel periodo 2003 – 2006 si rileva un considerevole innalzamento, in termini percentuali, dell'aliquota riferibile alle attività di marketing, che peraltro si mantiene ancora, mediamente, su livelli non particolarmente elevati (5,1%; era il 3,4% nel 2003). Significativo è stato, nell'intervallo di tempo considerato, l'effetto delle operazioni di integrazione all'interno dei gruppi ai fini di una consistente riduzione del peso, sui complessivi costi, delle "applicazioni trasversali": la relativa incidenza media è passata dal 17,6% nel 2003 al 12,5% nel 2006 (cfr. Fig. 23).

Gruppi bancari: ripartizione media dei costi ICT per grandi aree operative
(media di percentuali; variazione 2003-2006)

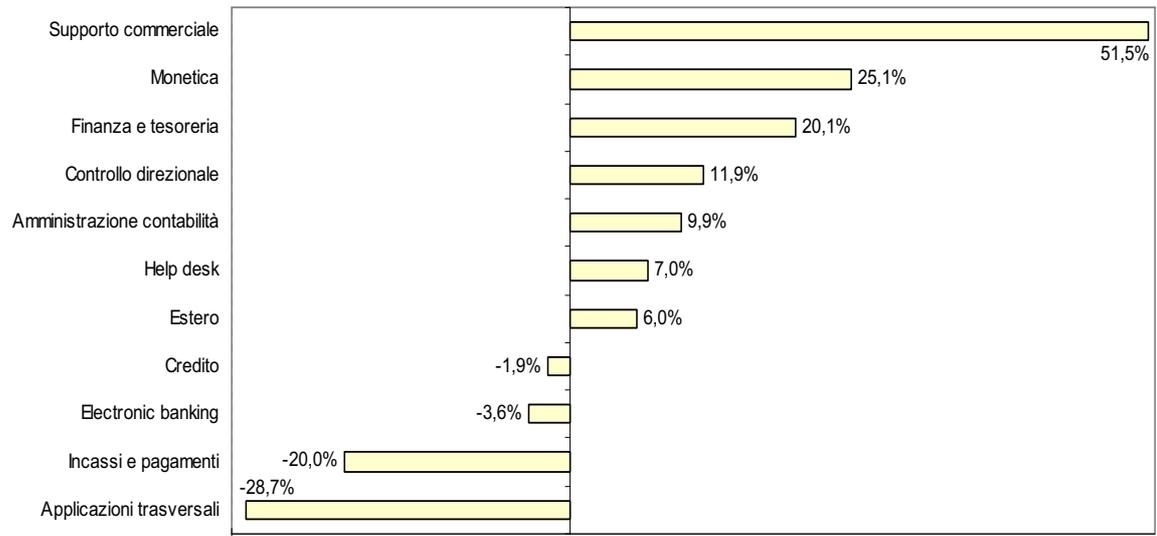


Fig. 23

3.4 Analisi dei costi ICT per indici

L'analisi degli indici ottenuti rapportando, per i venti gruppi esaminati⁹, i costi ICT alle principali grandezze operative (totale attivo, dipendenti, sportelli) e reddituali (margine di intermediazione, risultato di gestione, costi operativi) tratte dalle segnalazioni di vigilanza evidenzia, nell'ultimo quadriennio, un andamento discendente¹⁰. Stazionarietà dei complessivi costi ICT da un lato, ampliamento delle dimensioni e innalzamento della redditività dall'altro sono all'origine di tale andamento¹¹. Contemporaneamente, cresce la produttività dei dipendenti in termini di totale attivo (cfr. Tav. 1).

I gruppi che si avvalgono, per la fornitura dei servizi ICT, di un'apposita società strumentale creata all'interno del gruppo o di un fornitore esterno continuano a registrare indicatori di costo ICT inferiori e indicatori di produttività dei dipendenti superiori rispetto ai gruppi che hanno accentrato la gestione delle risorse ICT in una componente bancaria del gruppo (cfr. Tavv. 2 e 3).

Effettuando un confronto analogo adottando come criterio di classificazione le dimensioni complessive dei gruppi (suddivisi tra gruppi "principali" e gruppi "altri") si rileva, per il 2006, un'incidenza media dei costi ICT sul totale attivo uguale per i due sottoinsiemi, un'incidenza dei costi ICT sugli aggregati reddituali (margine di intermediazione, risultato di gestione, costi operativi) superiore per i gruppi "principali" rispetto ai gruppi "altri" (per effetto anche di una minore incidenza degli aggregati reddituali sul totale attivo) e, sempre per i gruppi "principali", una maggiore produttività dei dipendenti (cfr. Tavv. 4 e 5).

Anche per il 2006 sono stati riportati, in un unico grafico, il rapporto "totale attivo/costi ICT" (indicativo della produttività, in termini di volumi gestiti, dell'ICT) e il rapporto "totale attivo/numero dipendenti" (indicativo della produttività della compagine del personale, sempre in termini di volumi gestiti), relativi ai singoli gruppi.

Si rileva che è proseguito, anche nell'anno in esame, l'innalzamento di tali indicatori, con riferimento sia all'intero campione (rispettivamente: dal 3,2 del 2004 al 3,8 del 2006; da 4,6 milioni di euro a 5,3 milioni di euro, nello stesso intervallo di tempo) sia ai due sottoinsiemi, quello dei gruppi con gestione dell'ICT presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna (da 3,5 a 4; da 5,1 milioni a 5,7 milioni) e quello dei

⁹ Per il 2006 l'analisi per indici ha riguardato 19 gruppi bancari: non sono stati infatti presi in considerazione gli indicatori relativi a un grande gruppo che a seguito di riassetto proprietario, ha effettuato investimenti ICT di carattere straordinario, che hanno fortemente inciso sui risultati reddituali.

¹⁰ Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per il costo ICT, il valore indicato dalla capogruppo, nel questionario CIPA, quale costo netto consolidato di gruppo. Per gli altri aggregati sono state utilizzate le segnalazioni di vigilanza consolidata, relativamente al sottosistema creditizio residente, ad esclusione degli aggregati relativi al numero di dipendenti e di sportelli, per i quali sono state utilizzate le segnalazioni di vigilanza su base individuale delle componenti bancarie residenti in Italia dei diversi gruppi. Tale metodologia è stata applicata a tutti gli anni esaminati (2003, 2004, 2005 e 2006). Il numero dei dipendenti, analogamente a quanto effettuato nelle edizioni precedenti, è al netto degli addetti all'ICT.

¹¹ Gli indici 2005 riportati nelle tavole sono stati aggiornati sulla base delle modifiche da poco apportate a taluni aggregati delle segnalazioni allo scopo di garantire la continuità delle serie storiche a seguito del recepimento, nel bilancio consolidato di gruppo, degli standard contabili internazionali.

gruppi con gestione dell'ICT presso una componente bancaria del gruppo (da 3 a 3,7; da 4,3 milioni a 4,9 milioni).

Come prevedibile, sulla base di quanto sopra riportato in materia di valori medi degli indicatori dei due sottoinsiemi, nel quadrante in alto a destra (produttività sia dei costi ICT sia del personale superiore alla media dell'intero campione) si collocano prevalentemente i gruppi che si riforniscono di servizi ICT mediante una società strumentale appositamente costituita all'interno del gruppo o mediante il ricorso a una società esterna; nel quadrante in basso a sinistra (produttività sia dei costi ICT sia del personale inferiori alla media del totale del campione) si collocano soprattutto gruppi con gestione dell'ICT presso una componente bancaria (cfr. Fig. 24).

Si è inoltre rappresentato graficamente l'andamento degli stessi indicatori (totale attivo/costi ICT e totale attivo/numero dipendenti) negli ultimi quattro anni con riferimento sia ai venti gruppi complessivamente considerati sia ai due sottoinsiemi in cui gli stessi sono ripartiti, in relazione alla modalità di gestione delle risorse informatiche e alle dimensioni¹².

Emerge, chiaramente, l'andamento crescente di entrambi gli indici per tutti i sottogruppi, con diverse caratterizzazioni: i gruppi con gestione ICT presso una società strumentale o una società esterna presentano, in tutti gli anni considerati, un livello di entrambi gli indici superiore a quello dei gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria; i gruppi "principali" hanno perso, negli ultimi due anni, il vantaggio inizialmente detenuto rispetto agli "altri" sul primo indice, mentre hanno mantenuto quello relativo al secondo indicatore (cfr. Fig. 25).

¹² Cfr. quanto riportato alla nota 9.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(n. 20 gruppi)**

| Indicatori | Media | | | | Coefficiente di variazione | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------|------|-------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* |
| <i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i> | 3,5 | 3,3 | 3,2 | 2,8 | 0,28 | 0,31 | 0,33 | 0,33 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 10,0 | 9,8 | 8,5 | 7,4 | 0,25 | 0,28 | 0,29 | 0,24 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 34,5 | 30,7 | 32,7 | 23,0 | 0,57 | 0,48 | 0,51 | 0,41 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 14,8 | 15,0 | 11,9 | 11,2 | 0,18 | 0,21 | 0,23 | 0,20 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 162,6 | 157,5 | 156,9 | 139,3 | 0,38 | 0,42 | 0,42 | 0,34 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 14,9 | 14,8 | 15,1 | 14,4 | 0,19 | 0,21 | 0,25 | 0,24 |
| <i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> | 3,5 | 3,4 | 3,7 | 3,8 | 0,15 | 0,15 | 0,13 | 0,15 |
| <i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i> | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 0,35 | 0,33 | 0,30 | 0,27 |
| <i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> | 2,3 | 2,2 | 2,6 | 2,5 | 0,14 | 0,17 | 0,14 | 0,15 |
| <i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 4,4 | 4,6 | 4,9 | 5,3 | 0,16 | 0,19 | 0,16 | 0,18 |
| <i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 47,7 | 48,7 | 50,4 | 50,5 | 0,33 | 0,34 | 0,32 | 0,26 |
| <i>Cashout/Margine di intermediazione (%)</i> | - | - | 2,9 | 2,6 | - | - | 0,58 | 0,56 |
| <i>Cashout/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | - | - | 5,2 | 5,0 | - | - | 0,53 | 0,48 |

* n. 19 gruppi per il 2006

Tav. 1

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT

(gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna; n. 8 gruppi)

| Indicatori | Media | | | | Coefficiente di variazione | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------|------|------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| <i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i> | 3,2 | 2,9 | 2,8 | 2,6 | 0,22 | 0,21 | 0,20 | 0,16 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 9,1 | 9,0 | 7,9 | 7,1 | 0,20 | 0,21 | 0,23 | 0,16 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 26,3 | 25,6 | 30,7 | 21,6 | 0,35 | 0,41 | 0,60 | 0,35 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 14,3 | 14,3 | 11,3 | 10,8 | 0,14 | 0,12 | 0,16 | 0,09 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 149,4 | 142,4 | 140,7 | 133,1 | 0,33 | 0,34 | 0,27 | 0,22 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 14,7 | 14,6 | 14,8 | 14,3 | 0,17 | 0,18 | 0,14 | 0,11 |
| <i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> | 3,5 | 3,3 | 3,6 | 3,6 | 0,15 | 0,14 | 0,12 | 0,10 |
| <i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i> | 1,3 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 0,29 | 0,26 | 0,36 | 0,26 |
| <i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> | 2,2 | 2,0 | 2,5 | 2,4 | 0,17 | 0,19 | 0,10 | 0,11 |
| <i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 4,8 | 5,1 | 5,3 | 5,7 | 0,18 | 0,20 | 0,16 | 0,16 |
| <i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 48,6 | 50,2 | 50,7 | 53,0 | 0,32 | 0,35 | 0,27 | 0,26 |
| <i>Cashout/Margine di intermediazione (%)</i> | - | - | 2,6 | 2,1 | - | - | 0,67 | 0,46 |
| <i>Cashout/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | - | - | 4,8 | 4,3 | - | - | 0,61 | 0,47 |

Tav. 2

Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi con gestione ICT in una componente bancaria; n. 12 gruppi)

| Indicatori | Media | | | | Coefficiente di variazione | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------|------|-------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* |
| <i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i> | 3,7 | 3,6 | 3,4 | 3,0 | 0,29 | 0,33 | 0,37 | 0,38 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 10,6 | 10,3 | 8,9 | 7,6 | 0,26 | 0,30 | 0,31 | 0,28 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 40,0 | 34,2 | 34,1 | 24,0 | 0,57 | 0,48 | 0,48 | 0,45 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 15,1 | 15,4 | 12,3 | 11,4 | 0,20 | 0,24 | 0,26 | 0,25 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 171,4 | 167,6 | 167,6 | 143,8 | 0,40 | 0,46 | 0,47 | 0,40 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 15,1 | 14,9 | 15,4 | 14,4 | 0,21 | 0,24 | 0,30 | 0,30 |
| <i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> | 3,5 | 3,5 | 3,8 | 4,0 | 0,16 | 0,16 | 0,13 | 0,17 |
| <i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i> | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,4 | 0,40 | 0,38 | 0,26 | 0,29 |
| <i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> | 2,4 | 2,3 | 2,7 | 2,6 | 0,11 | 0,15 | 0,16 | 0,17 |
| <i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 4,2 | 4,3 | 4,6 | 4,9 | 0,12 | 0,15 | 0,14 | 0,19 |
| <i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 47,0 | 47,7 | 50,2 | 48,7 | 0,35 | 0,34 | 0,36 | 0,27 |
| <i>Cashout/Margine di intermediazione (%)</i> | - | - | 3,4 | 3,0 | - | - | 0,53 | 0,56 |
| <i>Cashout/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | - | - | 5,7 | 5,5 | - | - | 0,48 | 0,48 |

n. 11 gruppi per il 2006

Tav. 3

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi "principali"; n. 6 gruppi)**

| Indicatori | Media | | | | Coefficiente di variazione | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------|------|-------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* | 2003 | 2004 | 2005 | 2006* |
| <i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i> | 3,4 | 3,1 | 3,1 | 2,8 | 0,20 | 0,23 | 0,23 | 0,21 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 10,8 | 11,2 | 9,4 | 8,2 | 0,24 | 0,21 | 0,24 | 0,18 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 37,7 | 38,6 | 34,9 | 27,4 | 0,41 | 0,39 | 0,41 | 0,43 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 15,7 | 16,2 | 13,3 | 12,2 | 0,14 | 0,14 | 0,17 | 0,16 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 221,2 | 223,1 | 223,1 | 191,0 | 0,33 | 0,36 | 0,32 | 0,23 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 16,5 | 16,7 | 17,0 | 16,9 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,18 |
| <i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> | 3,2 | 2,8 | 3,4 | 3,4 | 0,09 | 0,06 | 0,08 | 0,11 |
| <i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i> | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 1,1 | 0,42 | 0,31 | 0,36 | 0,27 |
| <i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> | 2,1 | 1,9 | 2,3 | 2,3 | 0,08 | 0,11 | 0,10 | 0,10 |
| <i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 5,0 | 5,5 | 5,6 | 6,1 | 0,11 | 0,17 | 0,16 | 0,15 |
| <i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 65,1 | 70,3 | 70,8 | 68,3 | 0,19 | 0,15 | 0,19 | 0,09 |
| <i>Cashout/Margine di intermediazione (%)</i> | - | - | 4,0 | 3,1 | - | - | 0,44 | 0,17 |
| <i>Cashout/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | - | - | 7,1 | 6,3 | - | - | 0,36 | 0,15 |

n. 5 gruppi per il 2006

Tav. 4

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(gruppi "altri"; n. 14 gruppi)**

| Indicatori | Media | | | | Coefficiente di variazione | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------|------|------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| <i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i> | 3,5 | 3,4 | 3,2 | 2,8 | 0,31 | 0,34 | 0,37 | 0,36 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 9,6 | 9,1 | 8,1 | 7,0 | 0,25 | 0,29 | 0,31 | 0,25 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 33,1 | 27,4 | 31,8 | 21,4 | 0,65 | 0,50 | 0,57 | 0,39 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 14,4 | 14,4 | 11,3 | 10,8 | 0,20 | 0,23 | 0,24 | 0,21 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 137,5 | 129,5 | 128,5 | 120,8 | 0,26 | 0,26 | 0,30 | 0,27 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 14,3 | 14,0 | 14,3 | 13,5 | 0,20 | 0,22 | 0,28 | 0,24 |
| <i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i> | 3,7 | 3,7 | 3,9 | 4,0 | 0,15 | 0,10 | 0,12 | 0,14 |
| <i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i> | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 0,33 | 0,27 | 0,28 | 0,25 |
| <i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i> | 2,4 | 2,3 | 2,7 | 2,6 | 0,14 | 0,16 | 0,14 | 0,16 |
| <i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 4,2 | 4,3 | 4,6 | 5,0 | 0,16 | 0,14 | 0,13 | 0,16 |
| <i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 40,2 | 39,4 | 41,6 | 44,1 | 0,24 | 0,16 | 0,15 | 0,18 |
| <i>Cashout/Margine di intermediazione (%)</i> | - | - | 2,6 | 2,5 | - | - | 0,63 | 0,68 |
| <i>Cashout/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | - | - | 4,6 | 4,5 | - | - | 0,57 | 0,57 |

Tav. 5

Gruppi bancari: costi ICT, volumi operativi, dipendenti

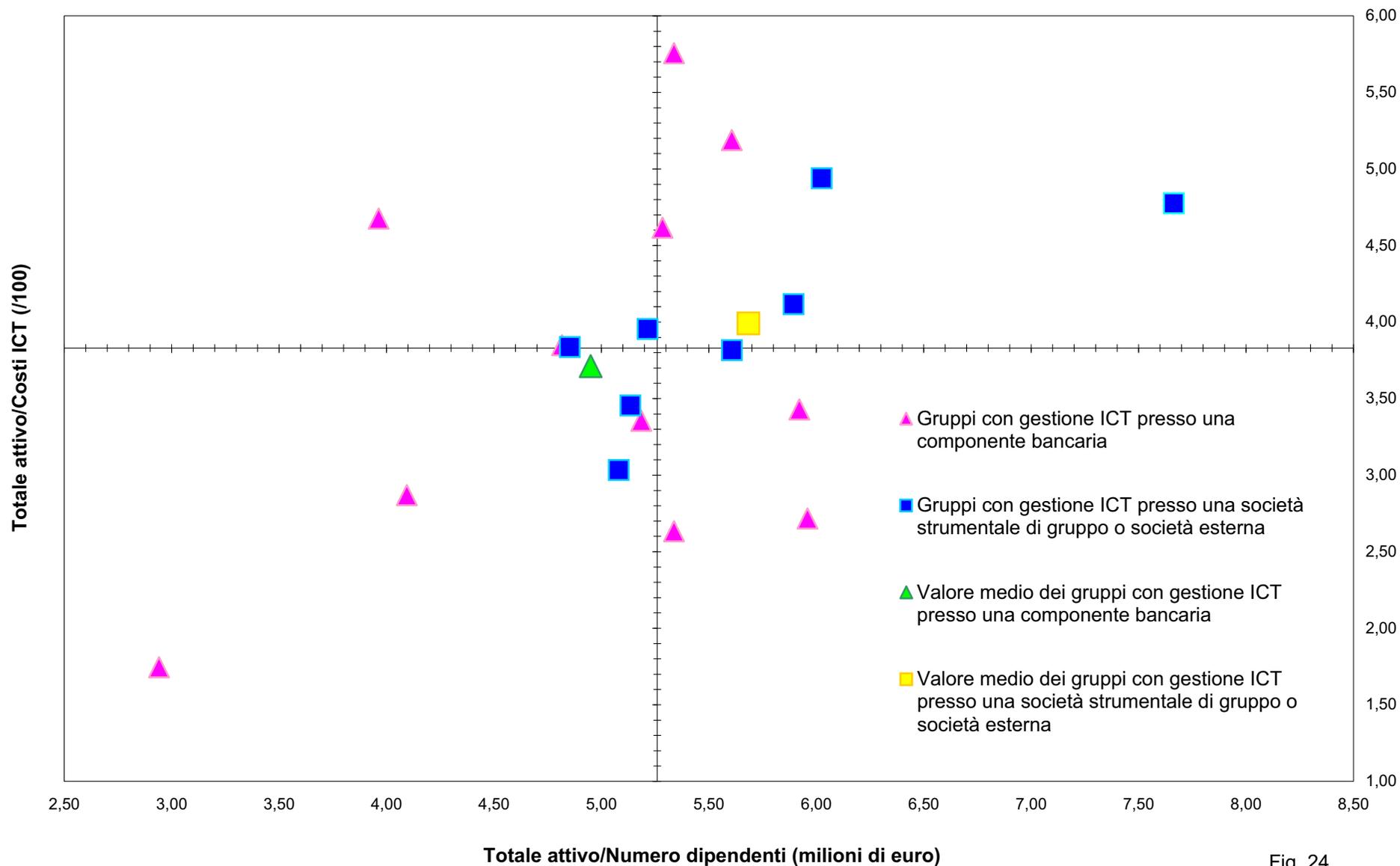
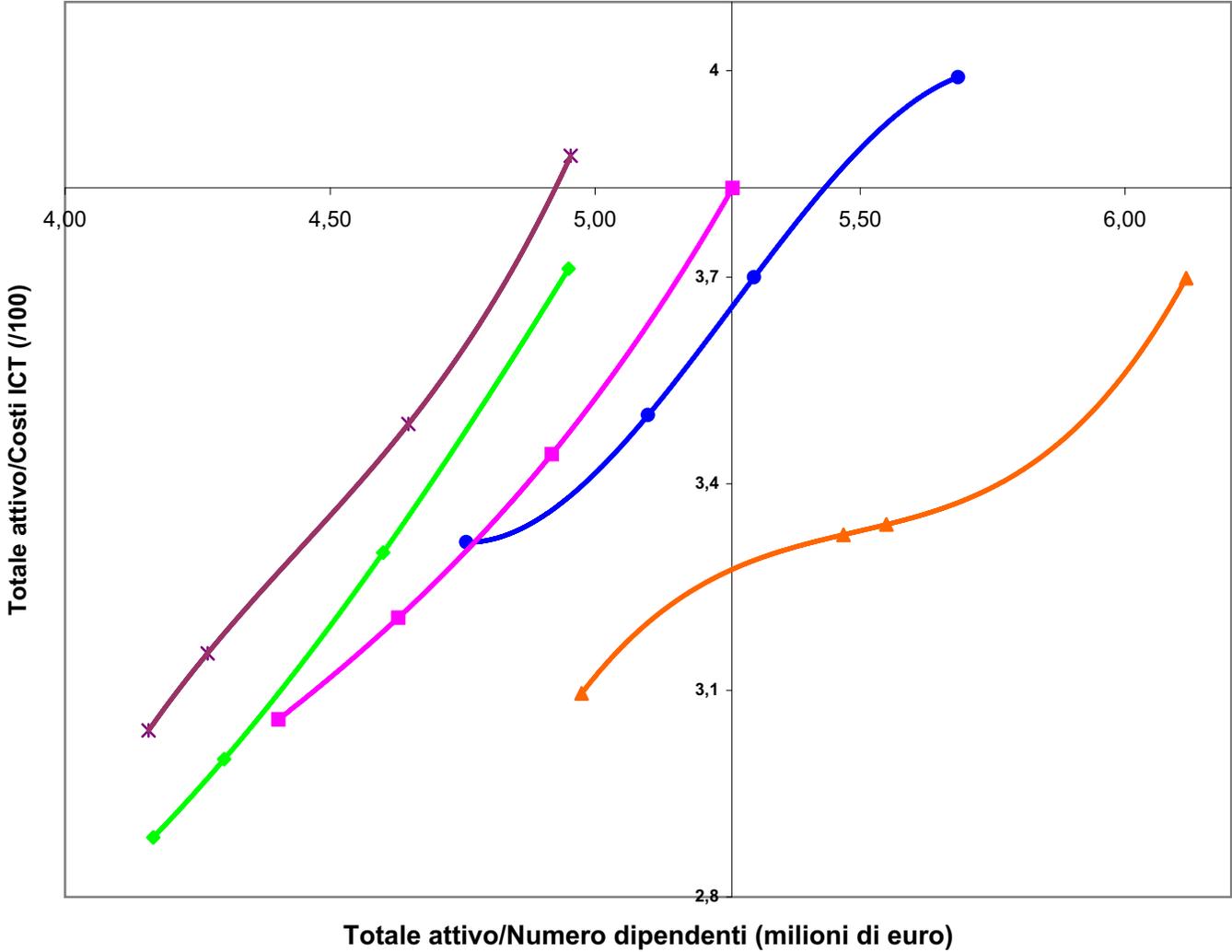


Fig. 24

**Gruppi bancari: costi ICT, volumi operativi, dipendenti
2003 - 2006**



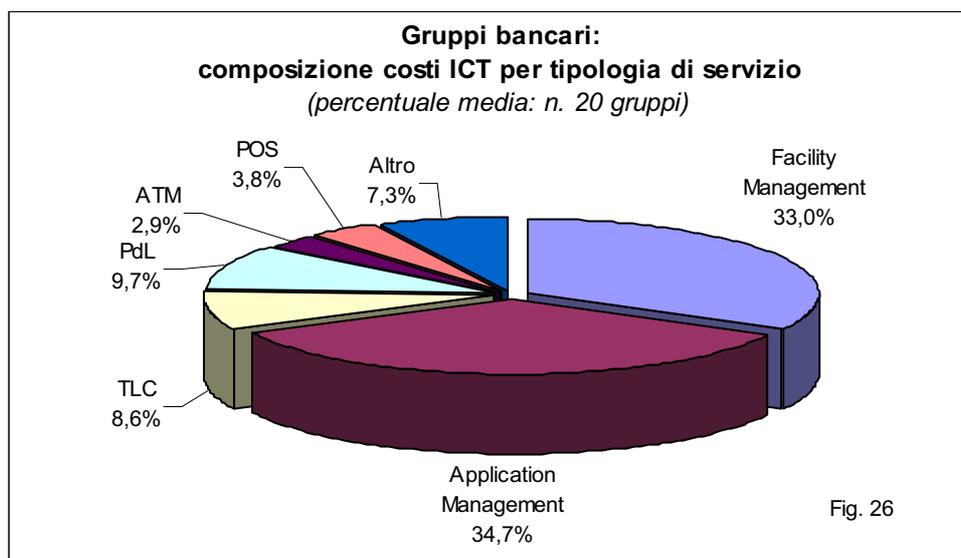
Legenda per le medie:
da sinistra in sequenza i valori
degli anni 2003 - 2004 - 2005 - 2006

- Valori medi di tutti i gruppi
- ◆ Valori medi dei gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria
- Valori medi dei gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o società esterna
- ▲ Valori medi dei gruppi Principali
- ✕ Valori medi dei gruppi Altri

Fig. 25

3.5 Analisi dei costi per tipologia di servizio ICT

L'analisi condotta sulla ripartizione dei costi per tipologia di servizio ICT evidenzia che, per l'intero campione, l'*application management*¹³ continua, anche nel 2006, ad assorbire l'aliquota maggiore di costi (mediamente: 34,7%), seguita dal *facility management*¹⁴ (33%), dai sistemi periferici (posti di lavoro, ATM e POS; complessivamente: 16,4%) e infine dai sottosistemi di telecomunicazione (8,6%) (cfr. Fig. 26).

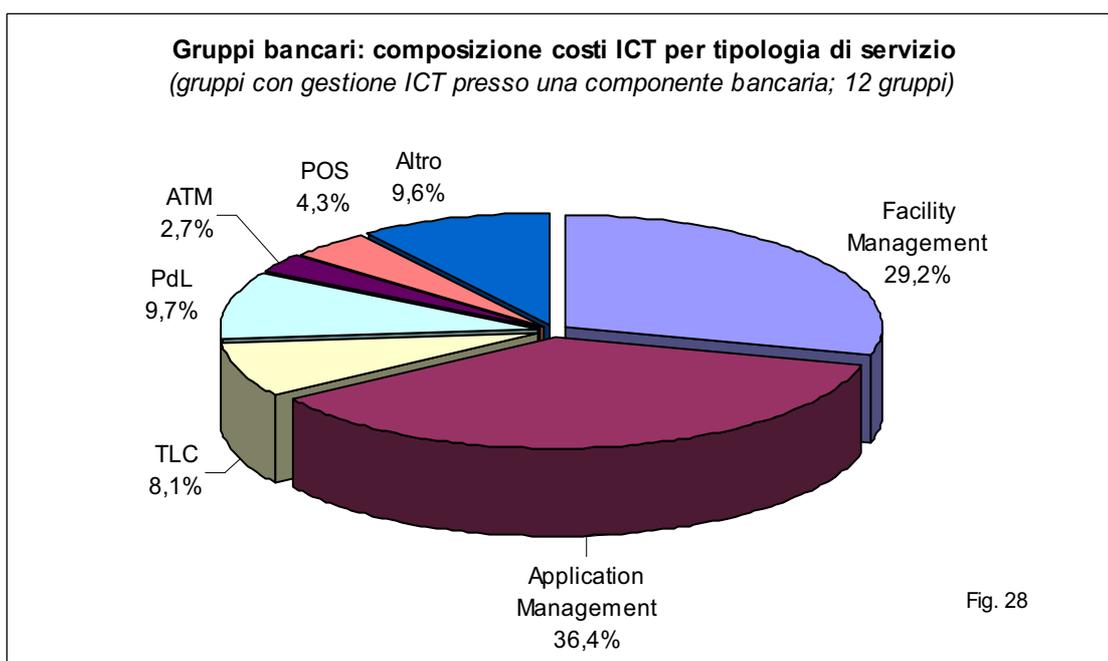
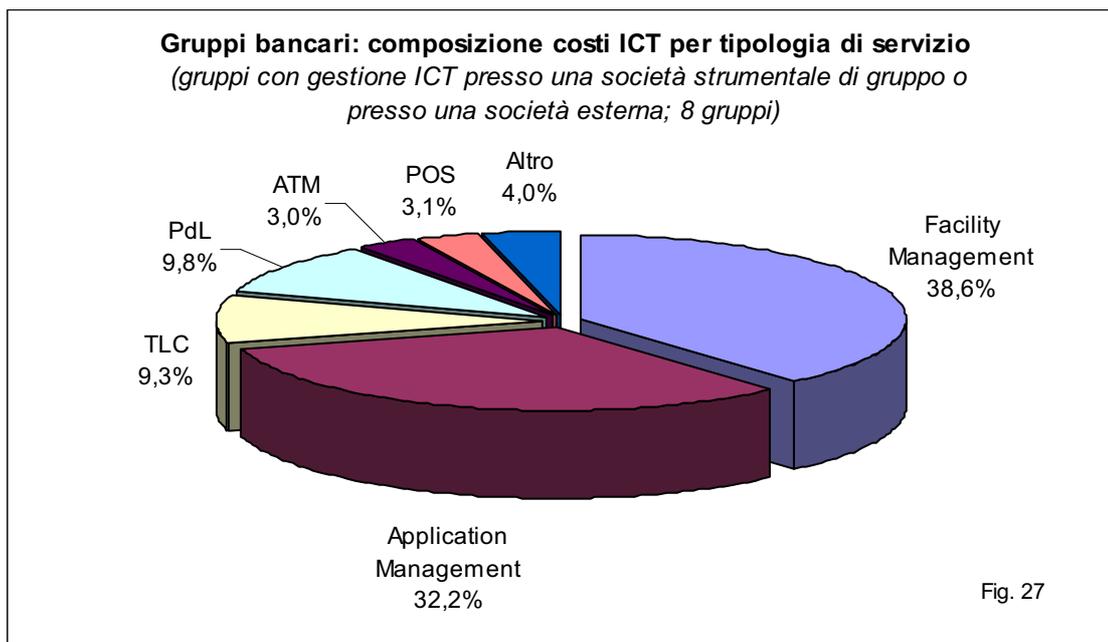


La composizione dei costi ICT è peraltro piuttosto diversificata tra un gruppo e l'altro. Dalla suddivisione del campione in due sottogruppi in relazione alla modalità di gestione dei servizi ICT adottata emerge infatti una diversa incidenza dei costi per la gestione dei servizi centrali e delle *server farm* e per la gestione delle applicazioni.

La prima tipologia di costi è infatti più elevata, in termini relativi, presso i gruppi che si sono dotati di una società strumentale o che si rivolgono a una società esterna; la seconda categoria di costi ha invece un'incidenza maggiore presso i gruppi bancari con gestione ICT presso una componente bancaria del gruppo stesso (cfr. Figg. 27-28).

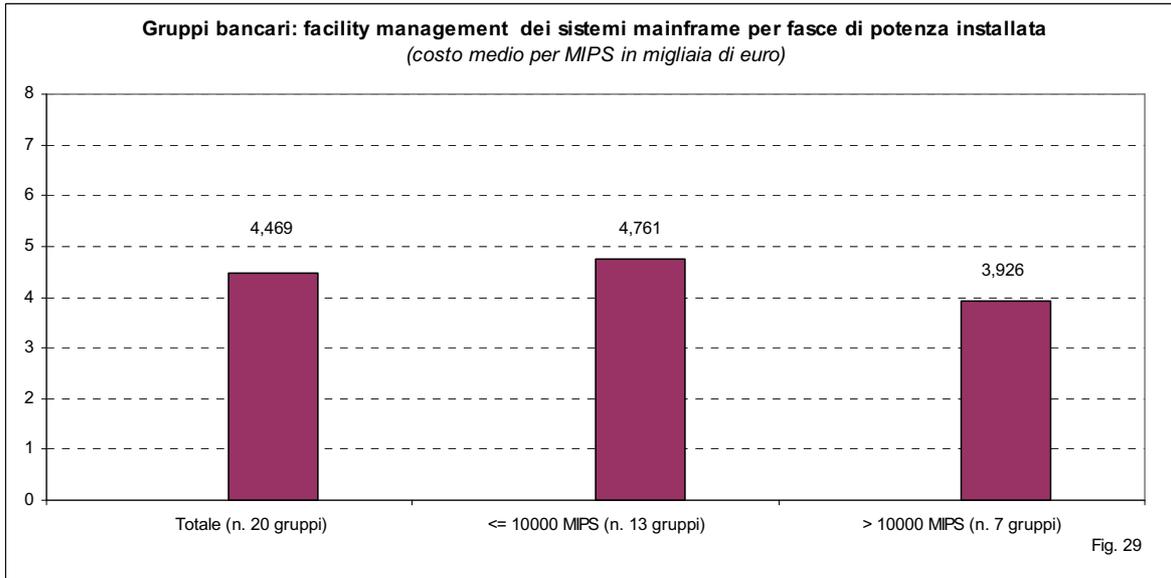
¹³ A sua volta suddiviso in: manutenzione adattativa/correttiva, sviluppo e manutenzione evolutiva e pacchetti applicativi in licenza d'uso.

¹⁴ Gestione dei sistemi centrali e delle *server farm*.

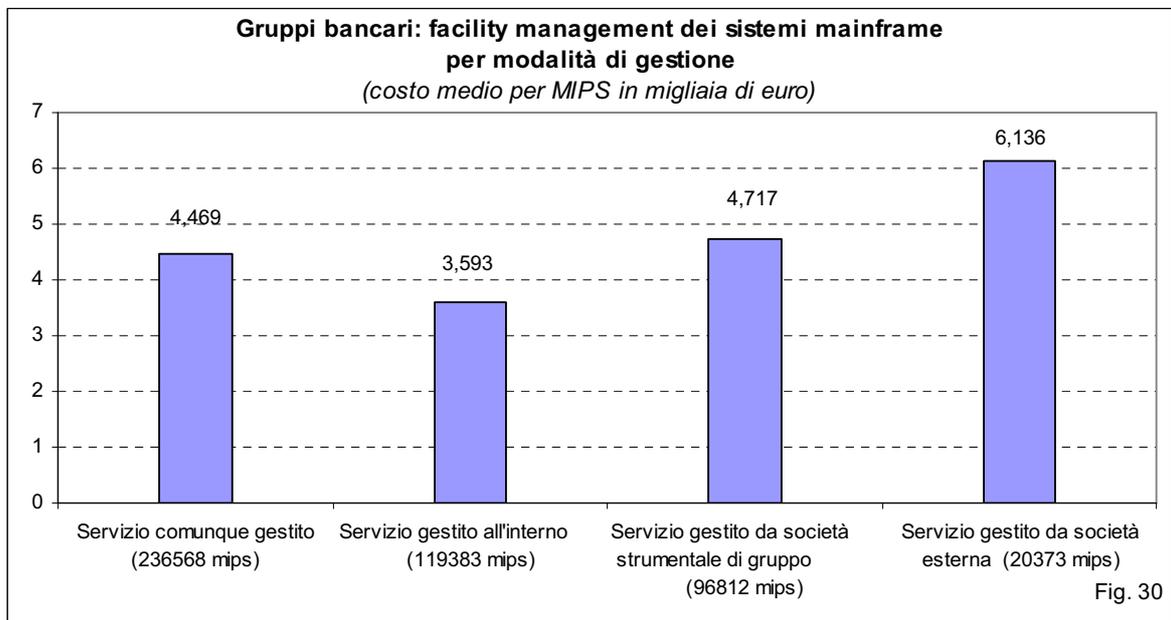


La ripartizione percentuale dei costi ICT – unitamente a taluni dati quantitativi, indicativi dei volumi dei servizi acquisiti - costituisce la base per cercare di determinare il costo unitario dei servizi stessi, suddivisi per tipologia.

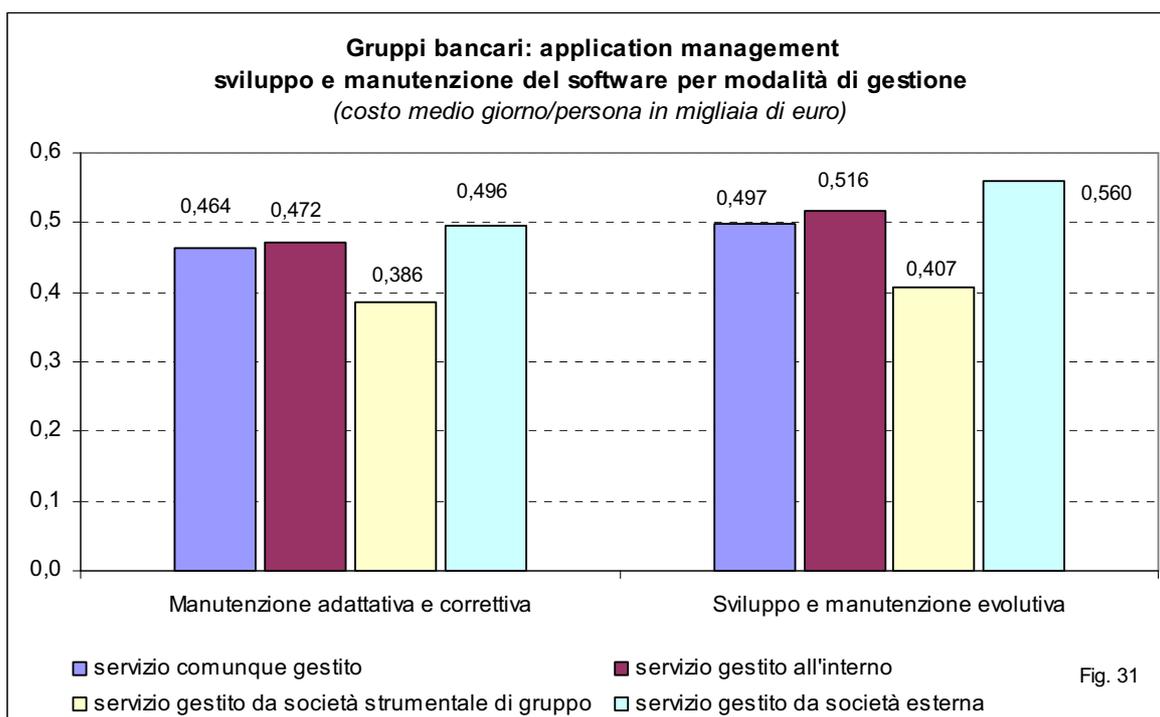
Per la gestione dei sistemi centrali l'esercizio di calcolo dei costi unitari è stato condotto adottando, quale unità di misura delle quantità, il numero dei MIPS erogati. Si è ottenuto un costo medio per MIPS di 4,5 migliaia di euro (5,2 nel 2005). Tale costo diminuisce in corrispondenza dei livelli più elevati di potenza installata (cfr. Fig. 29).



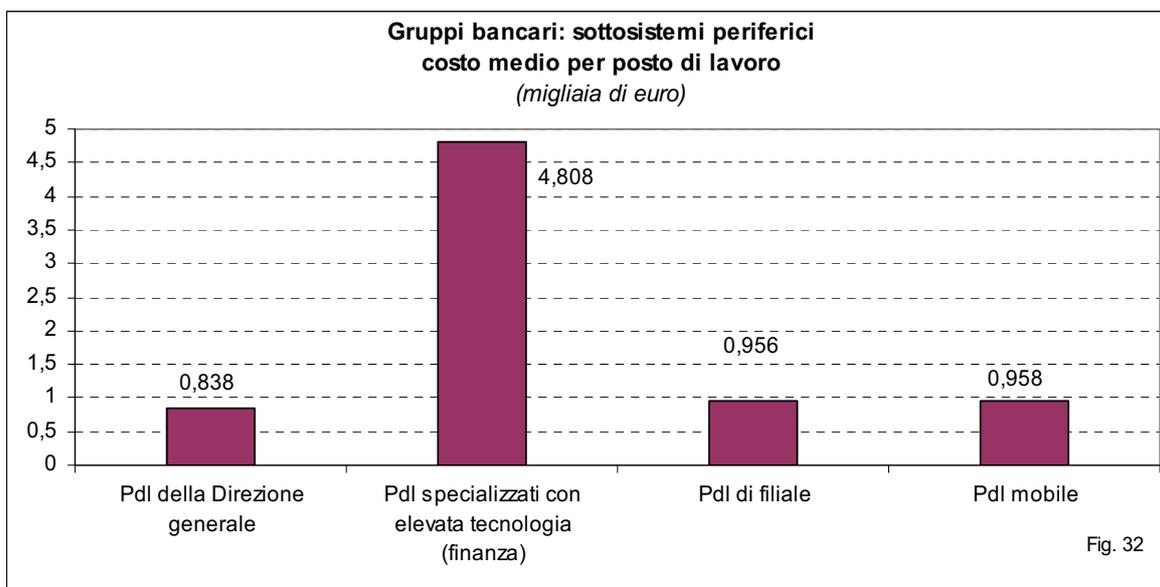
Il costo medio dei MIPS registra anche talune differenze in relazione alle modalità di gestione del servizio di *facility management*: gli importi unitari sono mediamente più contenuti nel caso di gestione all'interno di una componente bancaria del gruppo (modalità che interessa la metà del totale dei MIPS installati nell'intero campione) rispetto sia al caso della gestione presso una società strumentale di gruppo (41% dei MIPS installati) sia presso una società esterna (8,6% dei MIPS installati) (cfr. Fig. 30).



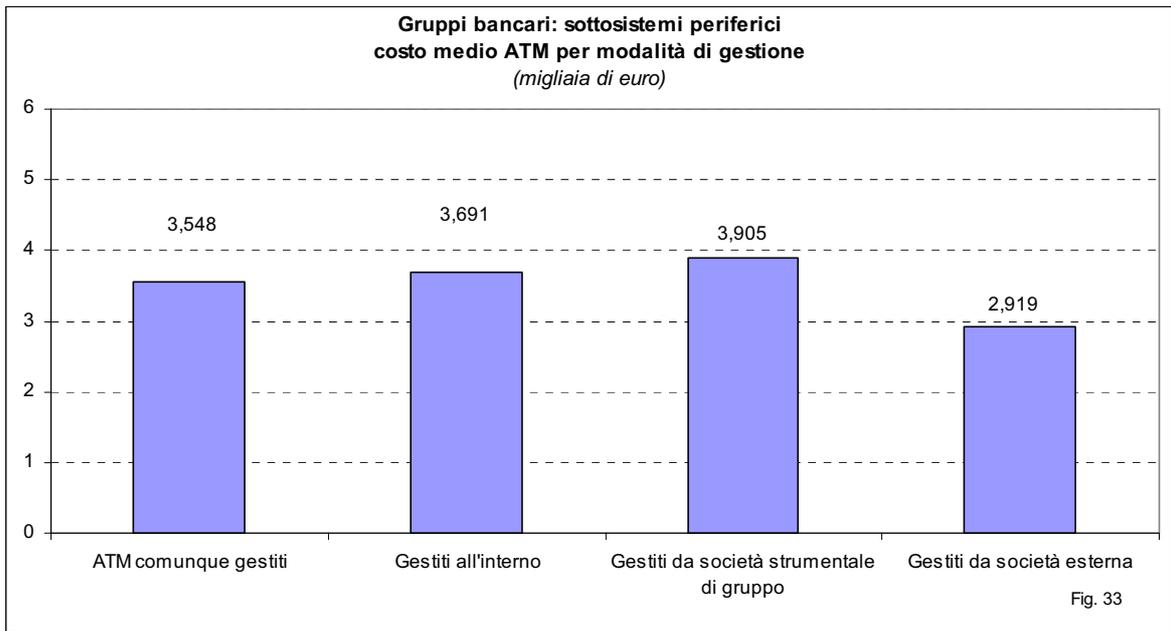
Per l'*application management* il costo unitario medio viene determinato sulla base dei giorni/persona impiegati, distintamente per le attività di manutenzione adattativa e correttiva (valore medio: 464 euro) e per quelle di sviluppo e manutenzione evolutiva (valore medio: 497 euro) (cfr. Fig. 31).



Per quanto riguarda i posti di lavoro, si assiste a un sostanziale allineamento dei costi tra posti di lavoro di direzione generale, di filiale e mobili; notevolmente più elevato si mantiene il costo medio delle postazioni di lavoro altamente specializzate, quali quelle utilizzate nell'area finanza (cfr. Fig. 32).



Sostanzialmente invariato, rispetto allo scorso anno, il costo unitario degli ATM (3.548 euro; era 3.481 euro nel 2005), anch'esso leggermente differenziato a seconda della modalità di gestione adottata (cfr. Fig. 33).

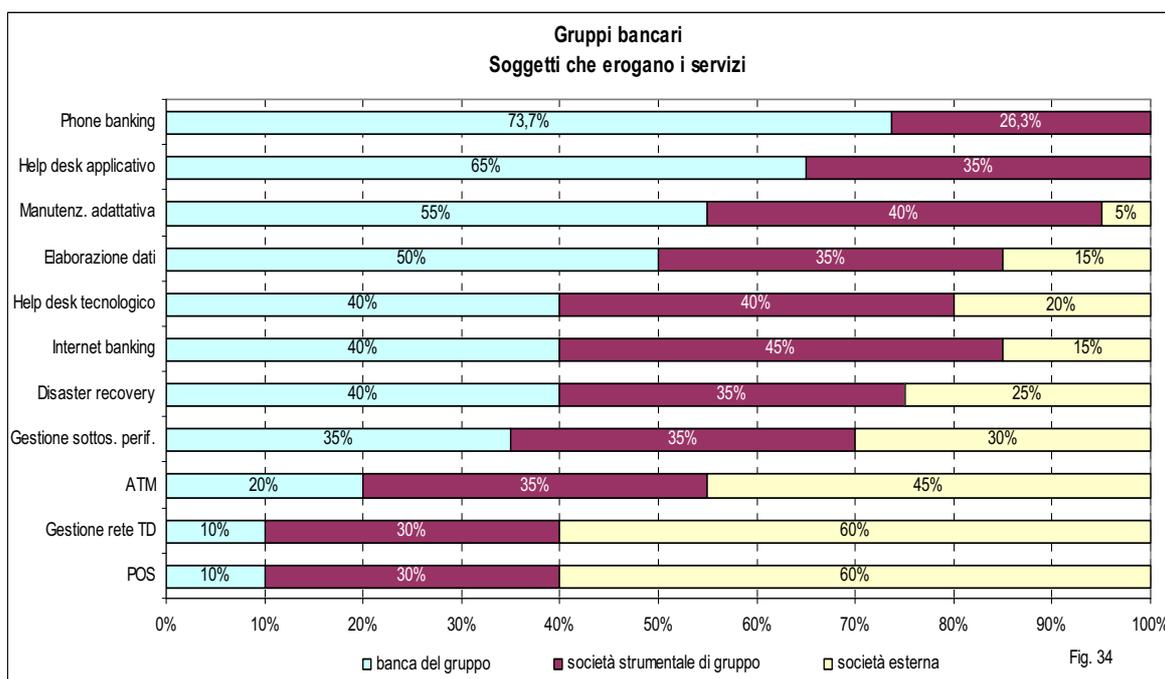


Altrettanto sostanzialmente invariato, rispetto al 2005, il costo medio dei POS, pari a 147 euro (era 135 nel 2005).

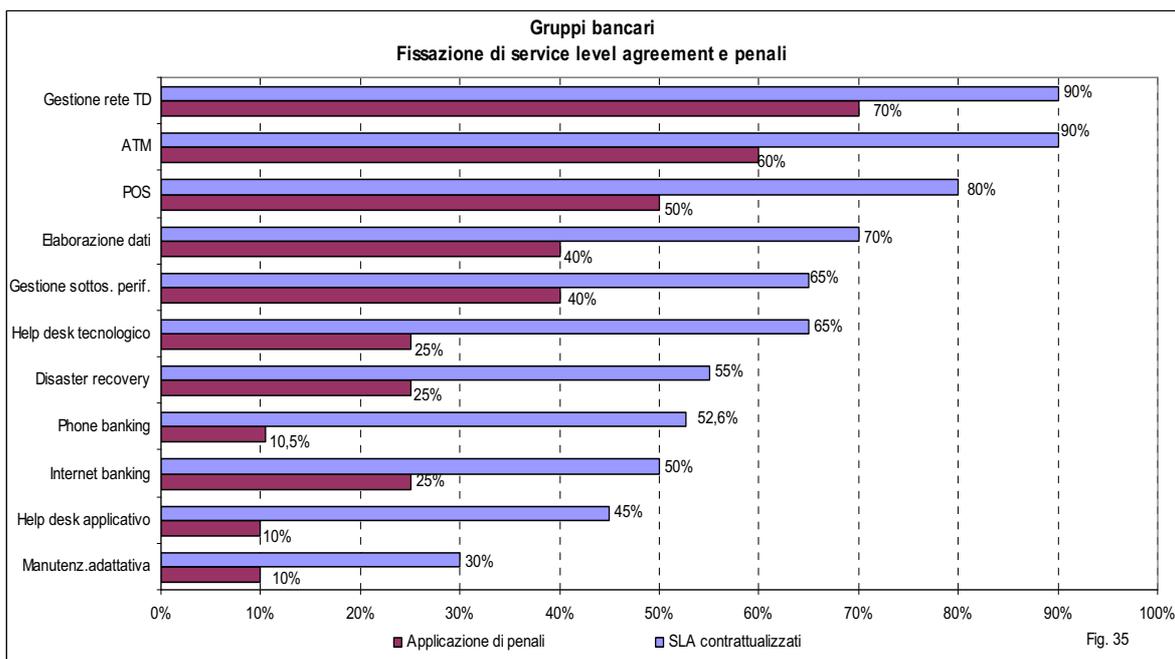
3.6 Profili organizzativi

A fine 2006 diciotto dei venti gruppi esaminati dichiaravano di avere ormai consolidato il proprio assetto informatico.

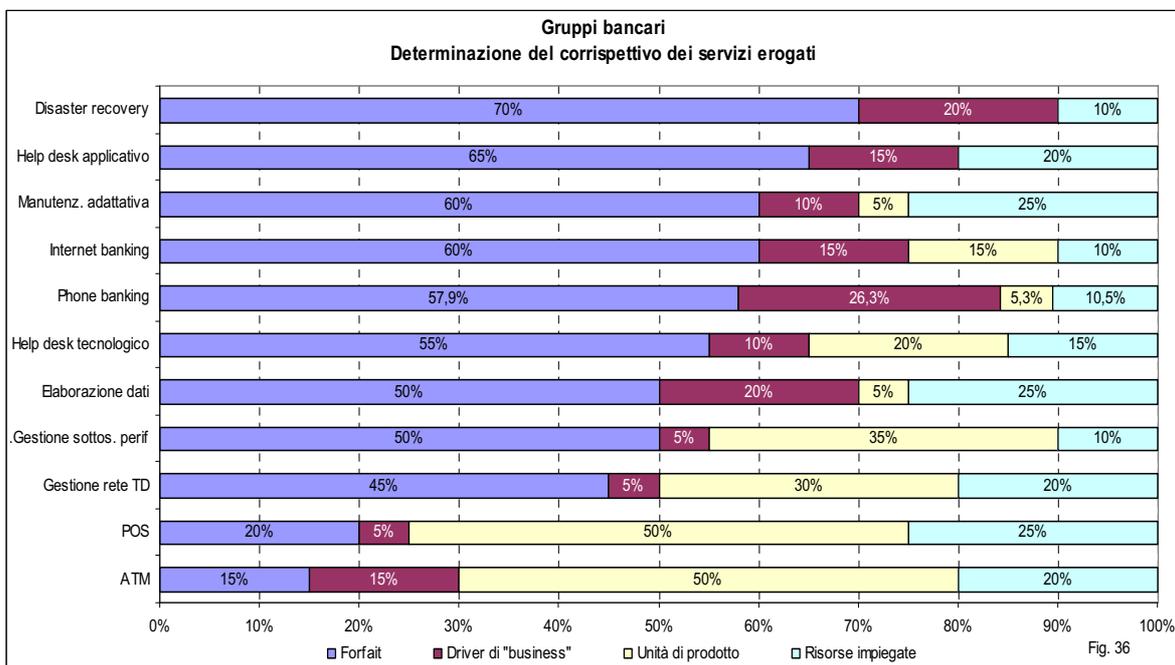
Analogamente a quanto riscontrato negli anni precedenti, le attività di gestione dei POS, della rete TD e degli ATM rappresentano i servizi per i quali è più frequente il ricorso a un soggetto esterno al gruppo, in alternativa al ricorso a un fornitore interno (componente bancaria o società strumentale di gruppo) (cfr. Fig. 34).



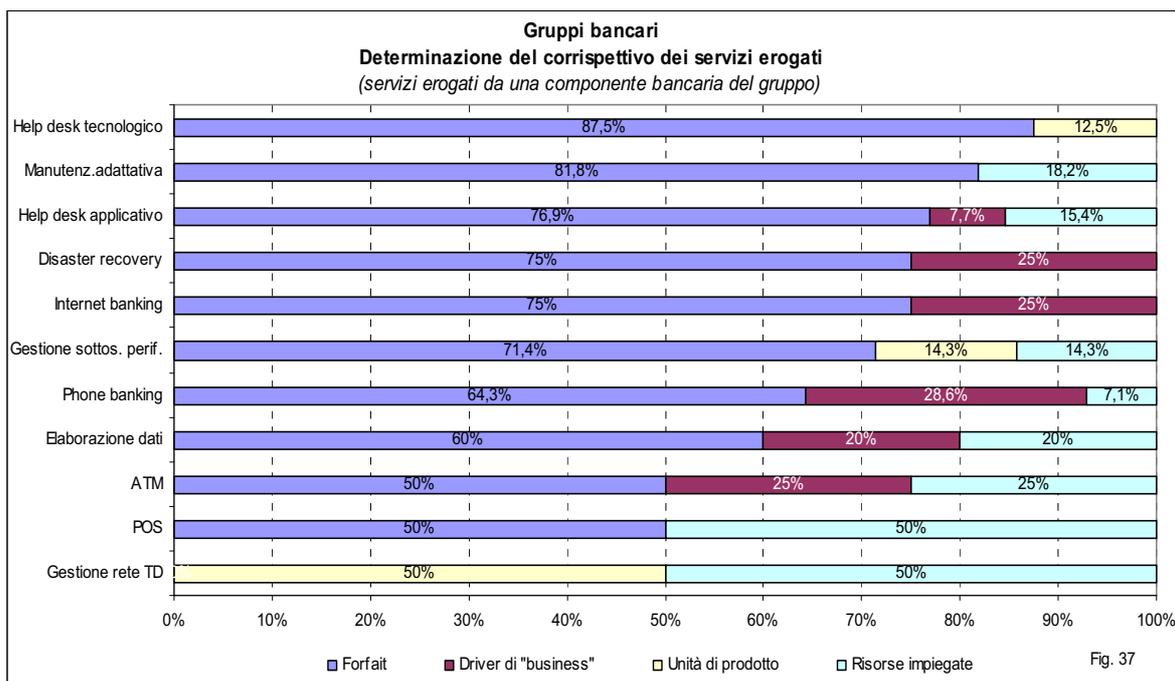
L'acquisizione di tali servizi è solitamente accompagnata dalla stipula di appositi *Service Level Agreement* (e dalla previsione di penali nel caso di mancato rispetto); seppure in tendenziale aumento negli anni più recenti, tale prassi risulta invece meno diffusa con riferimento agli altri servizi, forniti prevalentemente da soggetti appartenenti al medesimo gruppo (cfr. Fig. 35).



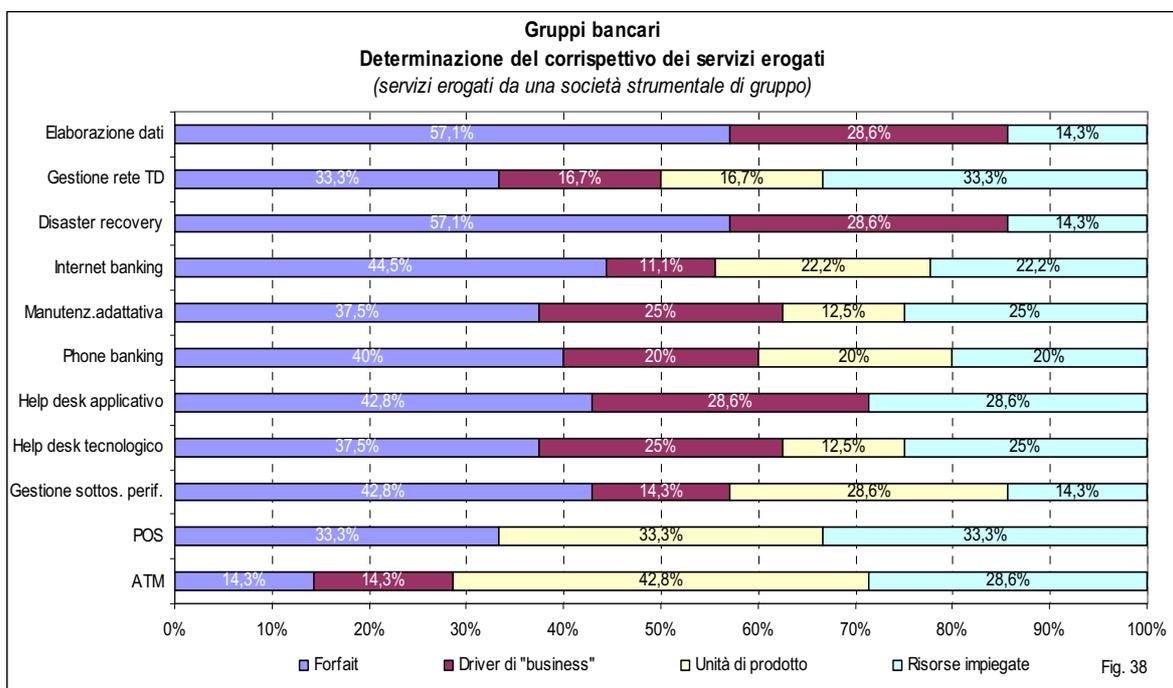
Il corrispettivo dei servizi IT ricevuti viene determinato applicando, in prevalenza, la metodologia “a forfait”, tranne che per taluni servizi (in particolare, gestione degli ATM e dei POS) (cfr. Fig. 36).



La metodologia “a forfait”, infatti, viene utilizzata soprattutto quando il fornitore è rappresentato da una componente bancaria del gruppo (cfr. Fig 37).



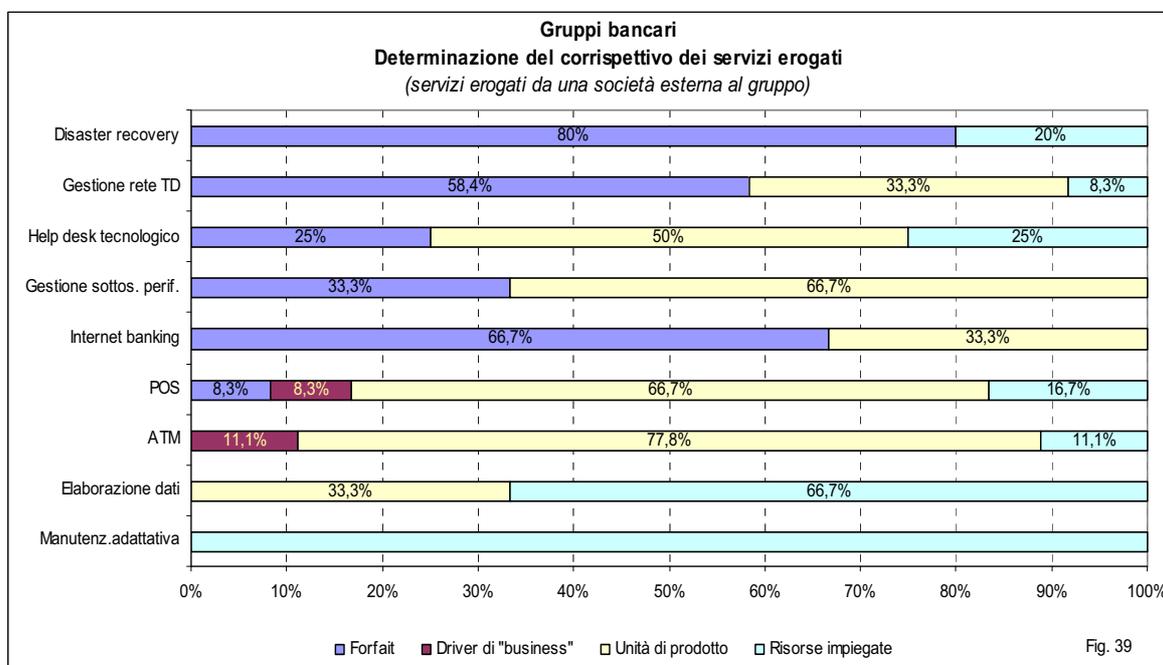
Il tariffario risulta leggermente più articolato nel caso di servizi erogati da una società strumentale di gruppo: in questo caso, infatti, vengono prese in considerazione anche grandezze di input o di output oppure *driver* di business (cfr. Fig. 38).



In generale, il prevalere – nei rapporti tra utente e fornitore “interno al gruppo” - delle logiche di gruppo su quelle di mercato fa sì che in meno di un terzo del campione esaminato la tariffazione adottata sia “a consumo” (31,6% dei casi; 47,4% secondo un

canone predeterminato e 21% secondo un canone corretto a fine esercizio). Solo in un quarto dei casi, inoltre, si procede all'applicazione di un *mark-up*.

Le unità di prodotto rappresentano invece solitamente il principale criterio di riferimento per la determinazione dei prezzi dei servizi forniti da una società esterna (cfr. Fig. 39).



Nei rapporti tra capogruppo e società strumentale il governo dei processi ICT si ripartisce tra i due soggetti. Più in particolare, il controllo di gestione dei costi ICT è solitamente collocato presso la prima (80% dei casi; prevalentemente nel settore ICT per i gruppi “principali” e prevalentemente in un settore diverso negli “altri”). Maggiori sono i casi di presenza, presso la società strumentale, di una funzione accentrata di *governance* della sicurezza informatica (31,6% dei casi; 52,6% presso il settore ICT della capogruppo e 15,8% presso un settore non ICT della capogruppo).

Le scelte organizzative in materia di gestione della sicurezza vedono la prevalenza di una funzione unitaria per il presidio della sicurezza logica con riferimento sia all’ambiente interno alle banche sia ai rapporti con l’esterno (clienti, fornitori), con percentuali diversificate presso i gruppi di maggiori dimensioni (83,3%) e presso gli altri (61,5%). I gruppi “principali”, inoltre, avvertono in maggior misura l’esigenza di sottoporre a certificazione di sicurezza delle informazioni i soggetti che all’interno del gruppo sono incaricati di fornire servizi ICT alle altre componenti (la certificazione è presente nei due terzi dei gruppi “principali” e in un quarto dei gruppi “altri”).

Dall’analisi delle politiche di *sourcing* in materia di software emerge un ricorso a fornitori localizzati al fuori dell’area UE piuttosto contenuto. Dei sette gruppi che per le attività di manutenzione e sviluppo fanno ricorso a soggetti esterni, tre si avvalgono di fornitori extra-UE, in maniera peraltro marginale rispetto ai fornitori comunitari. Solo un

gruppo indica di rivolgersi in maniera prevalente a fornitori extra-UE per l'attività di manutenzione evolutiva.

Prosegue – seppure a ritmi non particolarmente accelerati - l'attività volta a garantire, all'interno di ciascun gruppo, una visione unitaria del cliente. L'anagrafe generale costituisce l'applicazione che presso un maggior numero di gruppi determina in maniera unitaria la posizione del cliente (65% dei gruppi), seguita dall'applicazione fidi e garanzie (45%), dall'informativa di *marketing* (30%) e dalla condizioni tariffarie (20%).

4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE

4.1 Costi ICT complessivi

Nel 2006 i complessivi costi ICT delle 148 banche del campione individuale si sono attestati a 4.927 milioni di euro. Al netto dei ricavi per servizi resi, il corrispondente ammontare è pari a 4.475 milioni di euro.

Le 41 banche, comprese nel campione individuale, non facenti parte dei primi venti gruppi bancari hanno sostenuto costi ICT pari a 469 milioni di euro (459 al netto dei ricavi per servizi resi).

Complessivamente, pertanto, il campione esaminato nella rilevazione ha sostenuto nel 2006 costi ICT per 4.617 milioni di euro, di cui 4.148 milioni relativi ai primi venti gruppi bancari e 469 relativi alle 41 banche estranee a tali gruppi¹⁵.

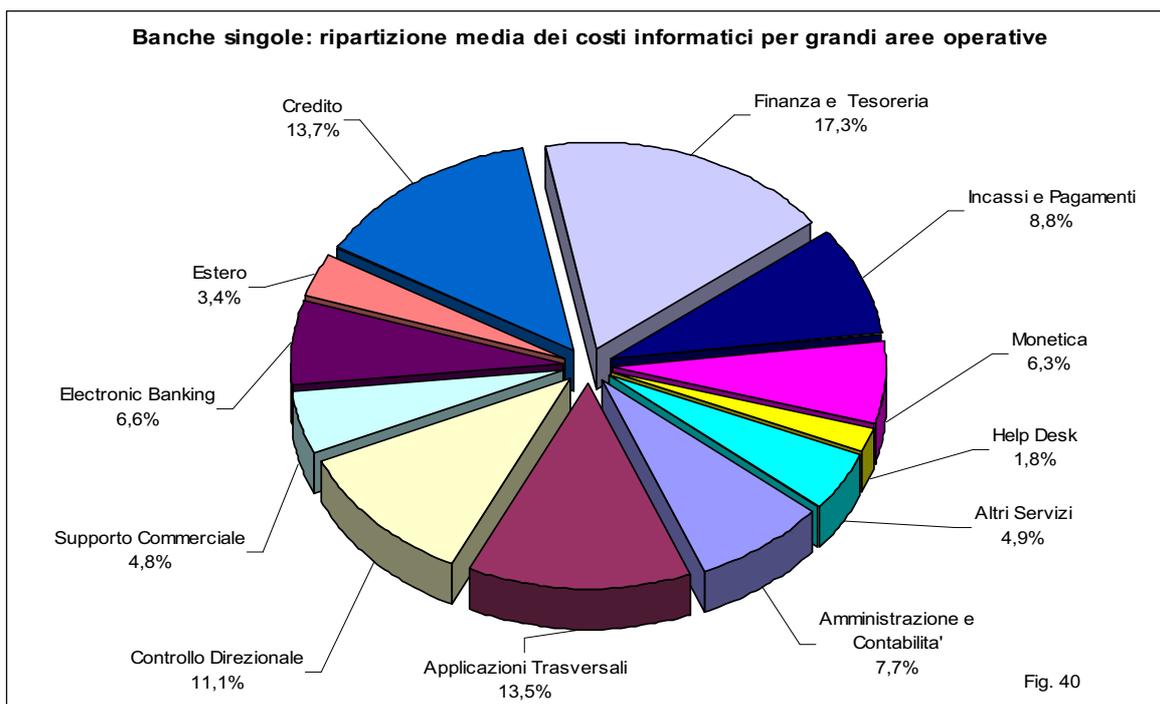
4.2 Costi ICT per grandi aree operative

Come già rilevato per il campione "gruppi", anche a livello di singole banche l'area "finanza e tesoreria" assorbe l'aliquota più elevata dei costi ICT tra i settori operativo-gestionali presi in considerazione.

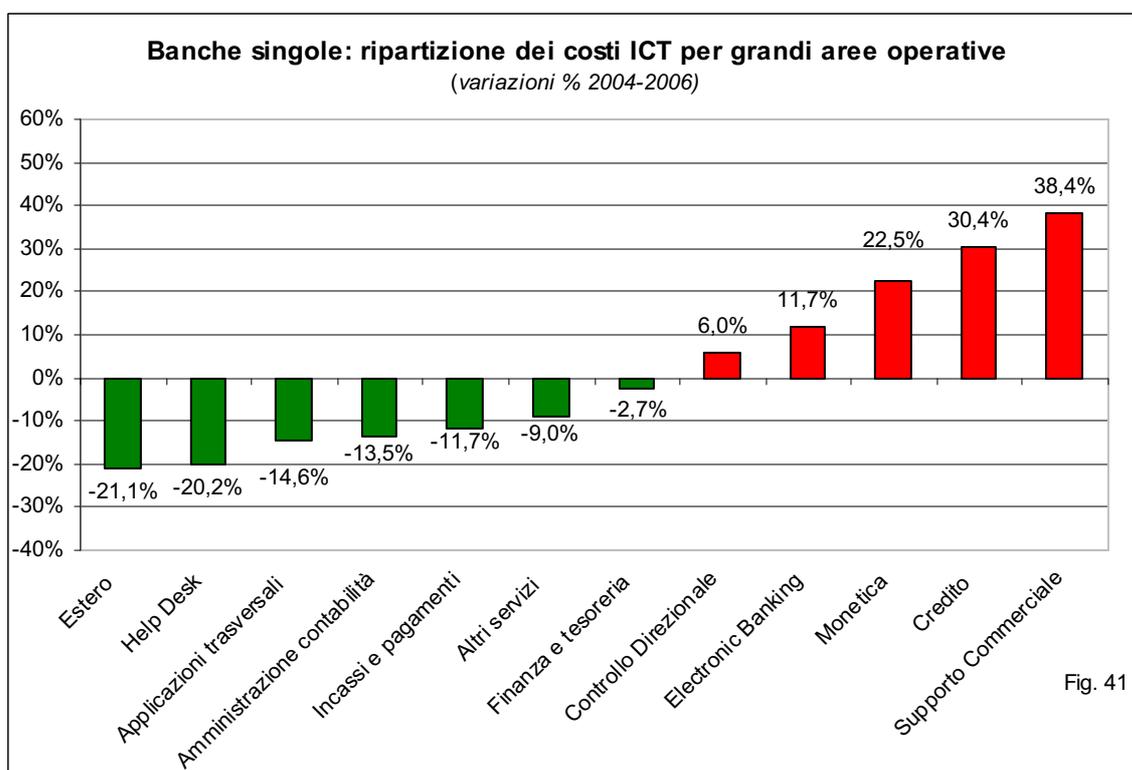
Prosegue la tendenza – già riscontrata negli anni precedenti – all'aumento delle quote complessivamente riferibili alle funzioni produttive e distributive rispetto a quelle da riconnettere alla gestione e al controllo aziendale (56,1%; era il 54,7% nel 2005 e il 53,7% nel 2004) (cfr. Fig. 40)¹⁶. L'avanzamento dei processi di integrazione, con le conseguenti razionalizzazioni interne, favorisce tale andamento.

¹⁵ Si richiama il fatto che nell'analisi "di gruppo" i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale (cfr. § 3.1) e che non tutte le banche inserite nei primi venti gruppi bancari hanno partecipato all'indagine "per singole banche".

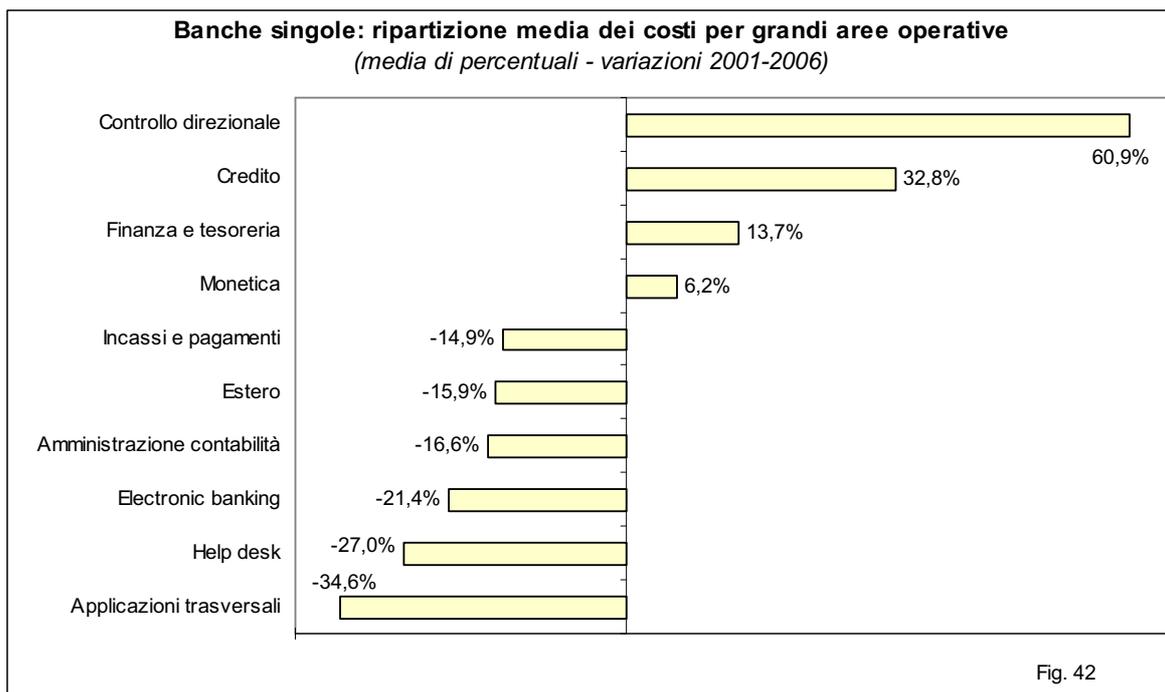
¹⁶ Si rammenta che le funzioni produttive e distributive comprendono le seguenti aree: finanza e tesoreria, incassi e pagamenti, credito, *electronic banking*, monetica, estero. Le funzioni di gestione e controllo aziendale comprendono i seguenti settori: applicazioni trasversali, controllo direzionale, supporto commerciale, amministrazione e contabilità, altri servizi, *help desk*.



Nel periodo 2004-2006 l'area "supporto commerciale" ha registrato la più consistente crescita percentuale, pur continuando ad attestarsi, nell'ultimo anno, su valori piuttosto contenuti. Significativi anche gli aumenti dei settori "credito" e "monetica"; da segnalare inoltre un incremento dei costi per l'"*electronic banking*", da riconnettere più ad esigenze di adeguamento tecnologico delle piattaforme esistenti che a prospettive generalizzate di forte espansione della relativa operatività (cfr. Fig. 41).



In un'ottica di medio periodo (2001-2006) vengono immediatamente in evidenza l'incremento del "controllo direzionale" (comprensivo del "supporto commerciale", che solo dal 2003 è rilevato in maniera distinta) e la contrazione delle "applicazioni trasversali", fenomeno, quest'ultimo, strettamente connesso ai processi di integrazione sopra richiamati. Altrettanto chiaramente emerge come, nonostante l'aumento registrato nell'ultimo biennio, l'"*electronic banking*" si collochi ancora al di sotto dei valori percentuali raggiunti nella fase di boom a cavallo dell'anno 2000 (cfr. Fig. 42).



4.3 Analisi dei costi ICT per indici

Come d'uso, anche i profili economici dell'ICT nelle banche singolarmente considerate sono stati esaminati utilizzando taluni indicatori ottenuti rapportando i costi in informatica e telecomunicazioni ad aggregati rappresentativi dei volumi intermediati, della numerosità dei dipendenti e degli sportelli, del reddito prodotto¹⁷.

Le banche sono state ripartite per modalità di gestione del sistema informatico (gestione prevalentemente svolta all'interno della banca o prevalentemente svolta presso un soggetto esterno, inserito o no all'interno del gruppo di appartenenza) e per dimensioni¹⁸ (cfr. Tavv. 6 e 7).

La presenza di situazioni piuttosto diversificate all'interno di ciascun sottoinsieme - in termini di strategie, operatività, redditività e assetti organizzativi, ivi compresa l'inclusione o meno in un gruppo bancario - fa sì che non emergano indicazioni di carattere generale circa l'andamento degli indici passando da una classe dimensionale all'altra, o da una modalità di gestione dell'ICT all'altra, così come invece è possibile ricavare dall'analisi condotta sul campione "gruppi", evidentemente più omogeneo al proprio interno¹⁹.

Cionondimeno, si ritiene opportuno mettere a disposizione delle banche segnalanti gli indici calcolati, quale base per la successiva valutazione di posizionamento da effettuarsi, a livello di singola banca, con il corredo delle informazioni qualitative disponibili solo a livello aziendale.

¹⁷ Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per il costo ICT, il valore indicato quale costo al netto dei ricavi nel questionario CIPA. Per gli altri aggregati si è fatto ricorso alle segnalazioni di vigilanza individuale. Il numero dei dipendenti è al netto degli addetti all'ICT.

¹⁸ Per l'elenco nominativo delle banche, ripartite nelle diverse classi, cfr. Appendice.

¹⁹ Dal calcolo degli indici sono state escluse, complessivamente, dieci banche (di cui nove "con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna" e una "con gestione ICT al proprio interno") che presentavano indici fortemente discosti dai valori medi della classe di riferimento.

Banche singole: indicatori di costo ICT
(banche con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna; n. 110 banche)

| Indicatori | Media 2006 | | | | | | | Coefficiente di variazione 2006 | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| | Maggiori (n.7) | Grandi (n.6) | Medie (n.14) | Piccole (n.50) | Minori (n.10) | Part. Oper. (n.20) | Telematiche (n.3) | Maggiori (n.7) | Grandi (n.6) | Medie (n.14) | Piccole (n.50) | Minori (n.10) | Part. Oper. (n.20) | Telematiche (n.3) |
| <i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i> | 1,6 | 2,0 | 2,4 | 2,7 | 2,3 | 2,2 | 3,0 | 0,80 | 0,23 | 0,29 | 0,55 | 0,29 | 1,13 | 1,20 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 4,1 | 5,6 | 6,3 | 6,4 | 6,5 | 5,5 | 8,9 | 0,61 | 0,31 | 0,30 | 0,35 | 0,33 | 0,47 | 0,72 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 9,7 | 16,8 | 16,8 | 18,6 | 20,3 | 16,9 | 22,7 | 0,76 | 0,77 | 0,43 | 0,64 | 0,76 | 1,26 | 0,81 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 8,5 | 9,2 | 10,4 | 10,6 | 10,1 | 12,1 | 15,2 | 0,28 | 0,12 | 0,27 | 0,36 | 0,28 | 0,46 | 0,63 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 138,5 | 113,2 | 117,1 | 93,4 | 87,7 | – | – | 0,29 | 0,10 | 0,64 | 0,30 | 0,30 | – | – |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 13,7 | 12,1 | 13,5 | 12,1 | 13,0 | 27,1 | 36,6 | 0,21 | 0,17 | 0,43 | 0,23 | 0,33 | 0,73 | 0,60 |
| <i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i> | 3,4 | 3,7 | 3,8 | 4,1 | 3,6 | 3,8 | 2,6 | 0,41 | 0,19 | 0,14 | 0,18 | 0,17 | 0,90 | 0,63 |
| <i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i> | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,6 | 1,4 | 1,6 | 1,1 | 0,13 | 0,36 | 0,24 | 0,34 | 0,44 | 0,98 | 0,57 |
| <i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i> | 1,7 | 2,2 | 2,3 | 2,5 | 2,3 | 2,2 | 1,5 | 0,73 | 0,17 | 0,18 | 0,21 | 0,19 | 1,06 | 0,71 |
| <i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 5,3 | 6,3 | 5,7 | 4,9 | 5,8 | 38,4 | 20,8 | 0,33 | 0,24 | 0,22 | 0,26 | 0,19 | 1,27 | 0,53 |
| <i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 53,0 | 59,1 | 48,2 | 38,1 | 39,4 | – | – | 0,50 | 0,23 | 0,36 | – | 0,26 | – | – |

Tav. 6

**Banche singole: indicatori di costo ICT
(banche con gestione ICT al proprio interno ; n. 24 banche)***

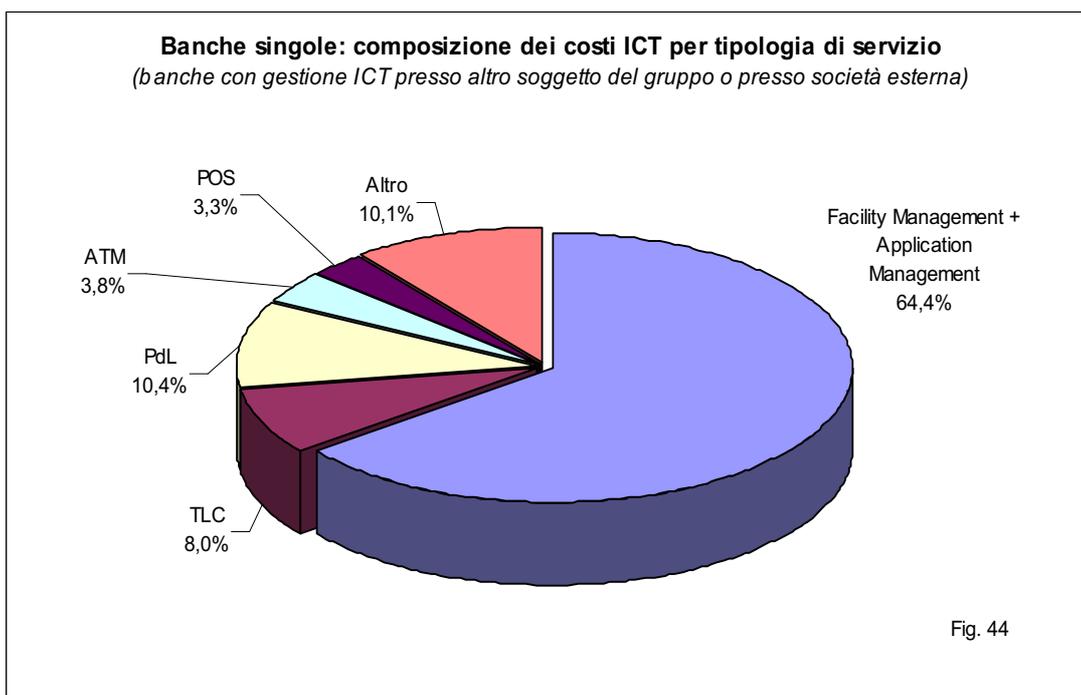
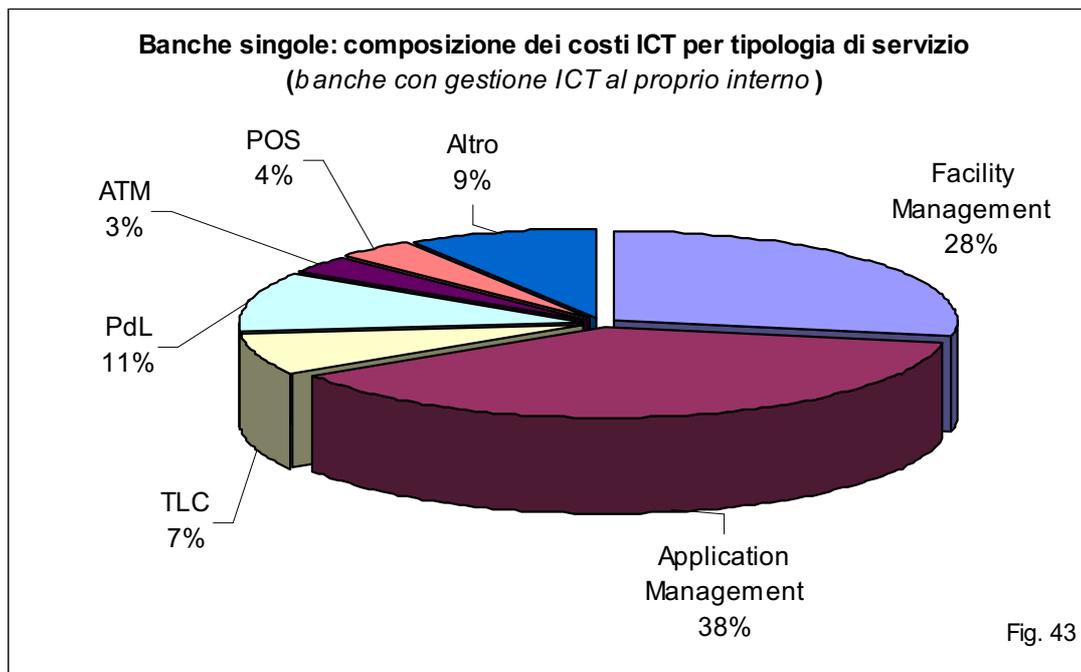
| Indicatori | Media 2006 | | | | | Coefficiente di variazione 2006 | | | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|------------------|----------------------|----------------------|
| | Grandi (n.4) | Medie (n.6) | Piccole (n.5) | Part. Oper. (n.6) | Telematiche (n.3) | Grandi (n.4) | Medie (n.6) | Piccole (n.5) | Part. Oper. (n.6) | Telematiche (n.3) |
| <i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i> | 1,9 | 2,3 | 2,7 | 1,8 | 8,2 | 0,72 | 0,26 | 0,27 | 0,95 | 0,10 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 5,2 | 6,1 | 7,3 | 6,6 | 19,2 | 0,60 | 0,25 | 0,30 | 0,41 | 0,34 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 12,7 | 14,0 | 21,4 | 14,5 | 41,5 | 0,70 | 0,26 | 0,42 | 0,68 | 0,08 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 9,0 | 11,0 | 11,4 | 16,4 | 26,6 | 0,52 | 0,25 | 0,24 | 0,27 | 0,20 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 150,7 | 131,0 | 86,4 | – | – | 0,50 | 0,29 | 0,25 | – | – |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 13,0 | 13,8 | 14,4 | 33,5 | 72,9 | 0,53 | 0,28 | 0,37 | 0,61 | 0,47 |
| <i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i> | 3,5 | 3,8 | 3,7 | 2,5 | 4,5 | 0,17 | 0,17 | 0,13 | 0,89 | 0,23 |
| <i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i> | 1,5 | 1,7 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 0,05 | 0,23 | 0,20 | 0,50 | 0,73 |
| <i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i> | 2,0 | 2,1 | 2,4 | 1,4 | 3,1 | 0,27 | 0,16 | 0,17 | 1,24 | 0,13 |
| <i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 8,2 | 6,0 | 5,3 | 57,7 | 8,7 | 0,44 | 0,19 | 0,19 | 1,14 | 0,39 |
| <i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 69,2 | 57,2 | 38,5 | – | – | 0,32 | 0,18 | 0,13 | – | – |

Tav. 7

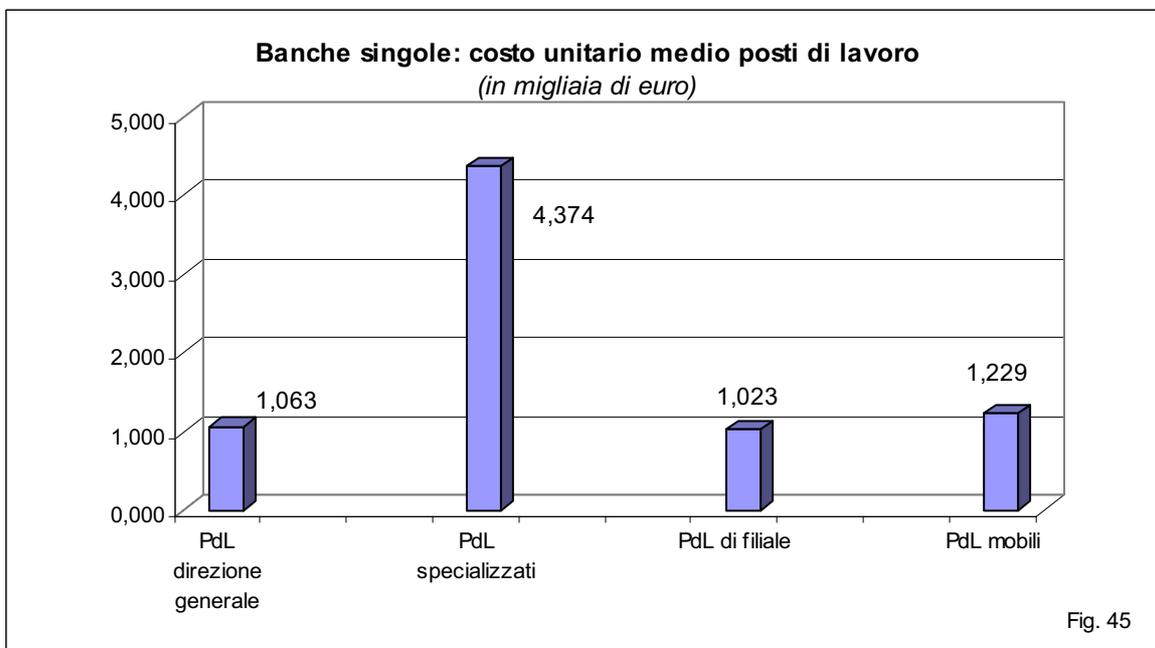
* Le classi "maggiori" e "minori" non sono state riportate per la contenuta numerosità delle banche ivi incluse (2 in ciascuna classe)

4.4 Analisi dei costi per tipologia di servizio ICT

Come già rilevato per i gruppi bancari, anche per le banche singolarmente considerate oltre il 60% dei costi ICT è assorbito dal *facility management* e dall'*application management* (cfr. Figg. 43 e 44).



Analogamente a quanto riscontrato lo scorso anno, il costo medio unitario dei posti di lavoro per il campione “banche singole” è leggermente superiore a quello rilevato per il campione “gruppi”, con la sola eccezione dei “posti di lavoro specializzati” per i quali si registra una varietà molto ampia di tipologie/funzionalità, e quindi anche una notevole differenziazione di prezzo (cfr. Fig. 45).



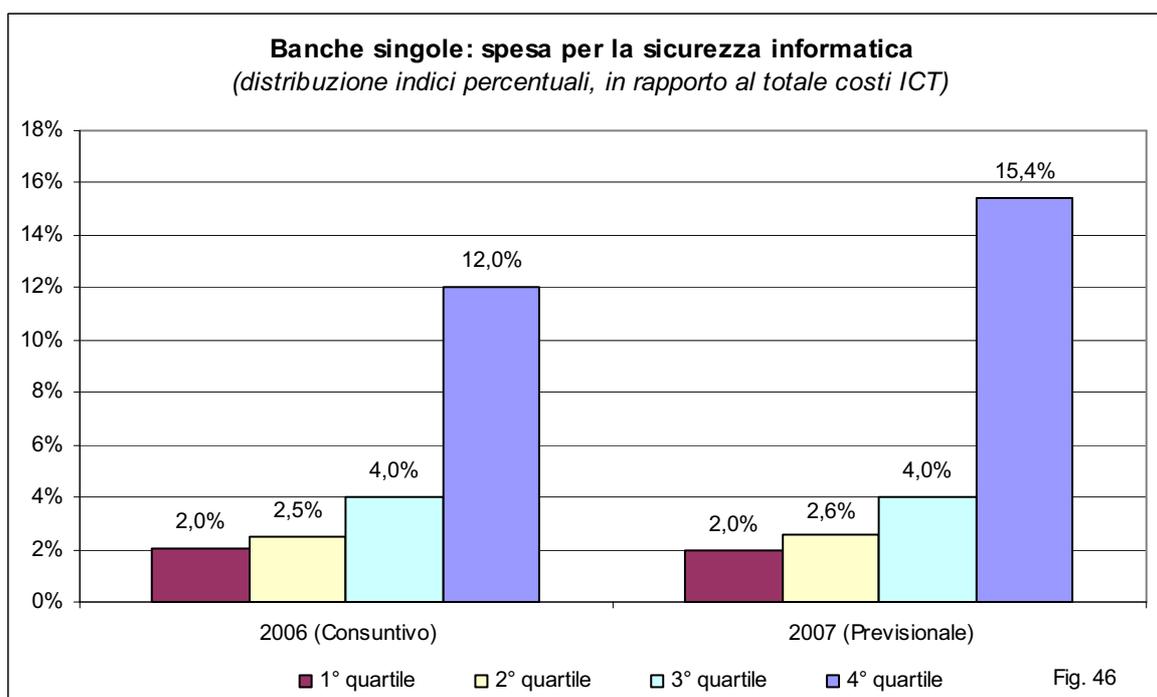
Altrettanto leggermente superiore, rispetto al valore medio dei gruppi, è il costo unitario sia degli ATM (3.560 euro contro 3.548) che dei POS (166 euro contro 147).

4.5 Costi per la sicurezza informatica

Le risorse destinate dalle banche alla sicurezza informatica sono in continua crescita, per effetto sia dell'emergere di nuove minacce sia dell'accresciuta sensibilità, in materia, da parte dei vertici aziendali.

Mediamente, nel 2006 la spesa per la sicurezza informatica si è attestata al 3,1% dei complessivi costi ICT; sulla base dei budget formulati, nel 2007 la media dovrebbe innalzarsi al 3,4%.

Le differenti specializzazioni operative, la configurazione dei canali distributivi (con il diverso peso relativo dei punti di vendita a maggior grado di intensità tecnologica), le stesse scelte organizzative e tecniche adottate per il controllo del rischio informatico determinano il permanere di una significativa dispersione della distribuzione dei costi per la sicurezza (rispetto al totale dei costi ICT) nel campione "banche singole", come emerge chiaramente dalla suddivisione della distribuzione in quartili (cfr. Fig. 46).

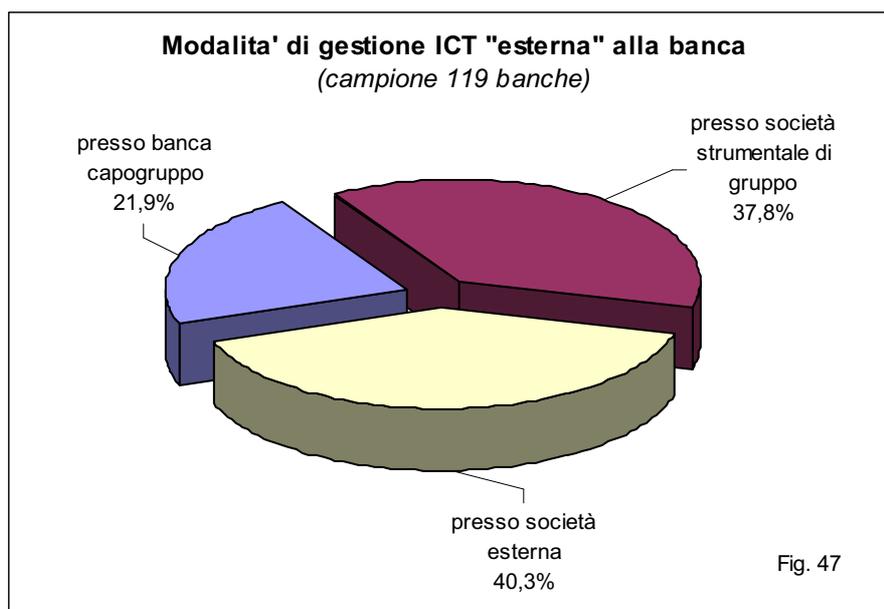


Più in particolare, le banche appartenenti alle classi dimensionali più elevate ("maggiori" e "grandi") e quelle indicate nella rilevazione come "telematiche"²⁰ registrano mediamente, nel 2006, percentuali di costo per la sicurezza superiori al valore medio per l'intero campione (rispettivamente: 3,6%; 3,3%; 4%).

²⁰ Si rammenta che con il termine "banche telematiche" vengono individuate, ai fini della rilevazione, le banche la cui rete distributiva è prevalentemente costituita da canali diversi dallo sportello fisico.

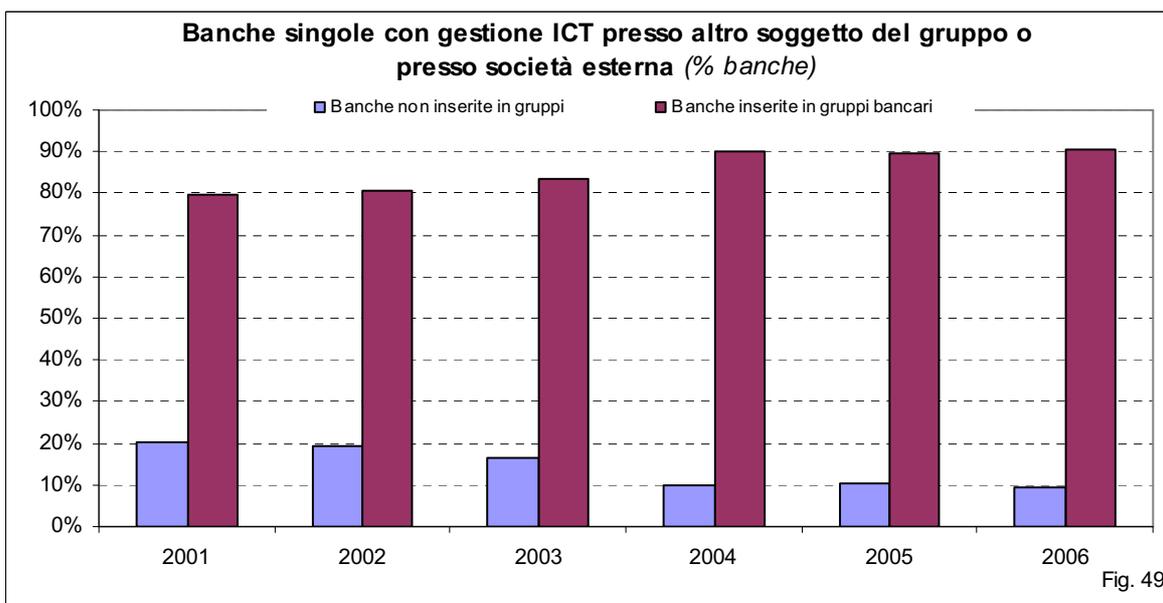
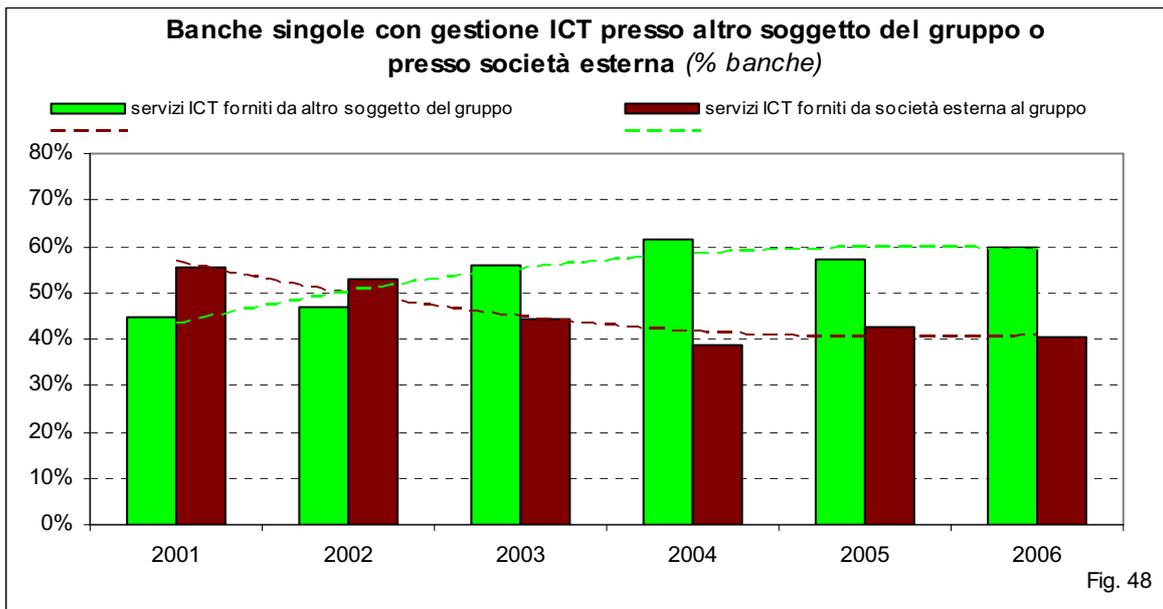
4.6 Profili organizzativi e modalità di sourcing

All'interno del campione di 148 banche esaminate singolarmente, 119 ricorrono a un soggetto esterno per l'acquisizione dei servizi ICT. Nel 60% dei casi tale assetto dipende dall'inserimento della banca in un gruppo, che, a sua volta, ha accentrato la gestione delle risorse informatiche presso una componente bancaria o presso una società strumentale di gruppo (cfr. Fig. 47).



La crescente esternalizzazione dei servizi informatici che negli anni più recenti sta caratterizzando il sistema bancario è infatti da ricollegare a due cause concomitanti: da un lato la progressiva confluenza di componenti di più piccole dimensioni all'interno dei gruppi (e, nell'ambito di questi, il tendenziale accentramento della funzione ICT presso un unico soggetto, a fini di sfruttamento delle economie di scala), dall'altro, la focalizzazione delle banche rimaste autonome sul *core business* e il connesso ricorso a società esterne, specializzate, per le attività strumentali.

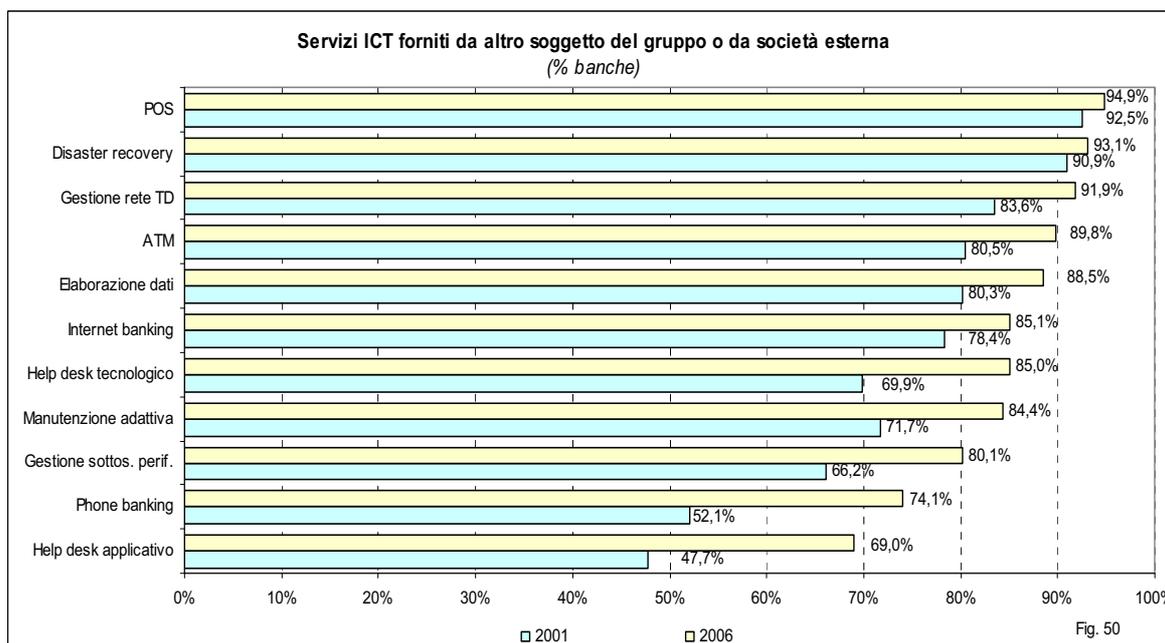
Dalle figure che seguono (cfr. Figg. 48 e 49) è possibile rilevare la maggior incidenza del primo fenomeno sopra richiamato rispetto al secondo (in termini di numerosità dei soggetti interessati) e, nello stesso tempo, l'esistenza di una fase transitoria in cui talune componenti – inseritesi da poco tempo all'interno dei gruppi - continuano a mantenere rapporti con i vecchi fornitori di servizi, esterni al gruppo stesso.



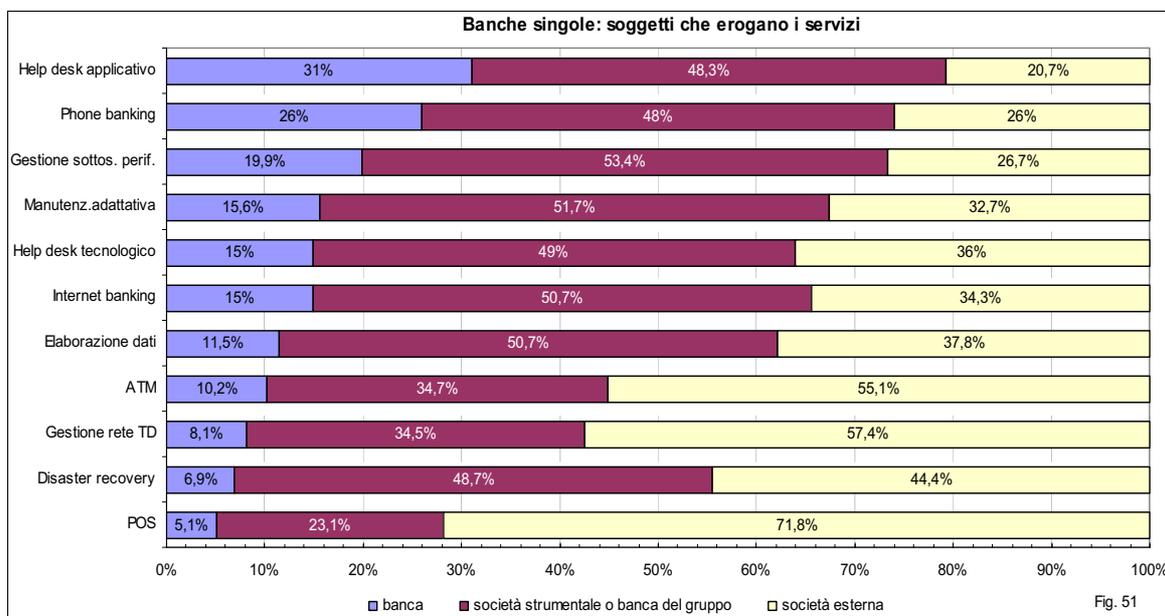
Alla fine del 2006 il 92,6% delle banche del campione considerava consolidato il proprio assetto ICT. Le direttrici prevalenti di revisione per il rimanente 7,4% erano rappresentate, in ugual misura, dalla tendenza ad accentrare la gestione della funzione ICT presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna. Le significative operazioni di concentrazione che, nel corso del 2007, hanno interessato numerose banche hanno, verosimilmente, modificato tale quadro.

Esaminando più in dettaglio le modalità di *sourcing* dei principali servizi informatici, si rileva che la gestione dei POS, della rete TD, degli ATM e il *disaster recovery* rappresentano i servizi per i quali si ricorre più frequentemente a un soggetto

esterno, inserito o no nel gruppo di appartenenza. Tale situazione è analoga – con percentuali più elevate – a quella riscontrata nel 2001 (cfr. Fig. 50).

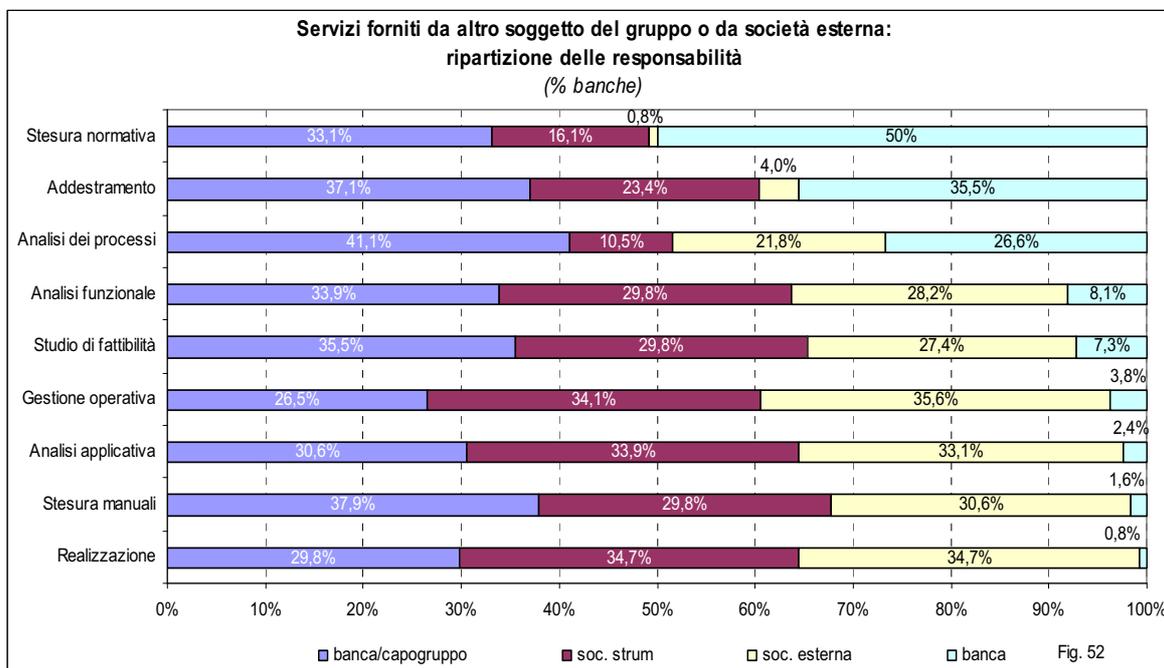


Per effetto della significativa presenza, all'interno del campione delle "banche singole", di soggetti rientranti nei primi venti gruppi, la ripartizione dei servizi per soggetto erogante offre una visione molto simile a quella illustrata nella parte relativa ai gruppi (cfr. § 3.6) (cfr. Fig. 51).

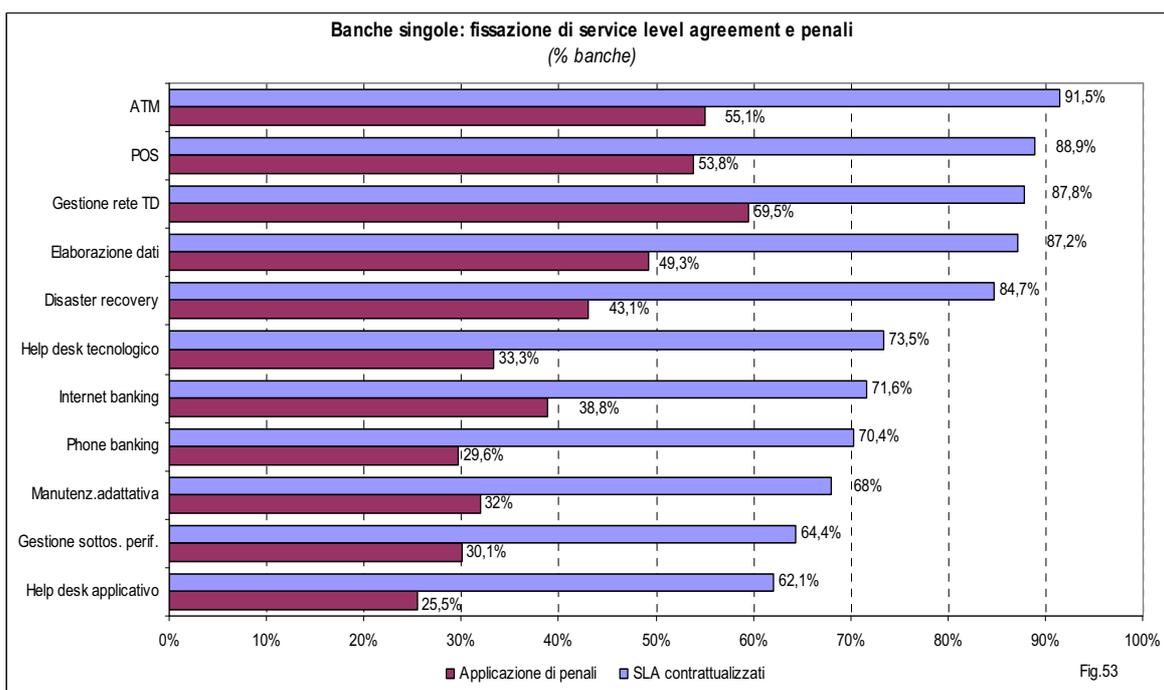


Anche laddove si ricorra a un soggetto esterno per dotarsi dei servizi informatici, talune attività rimangono nella responsabilità dell'*outsourcee*. Tra queste si segnalano, in

particolare, la produzione della normativa, l'addestramento sulle nuove applicazioni e l'analisi dei processi (cfr. Fig. 52).

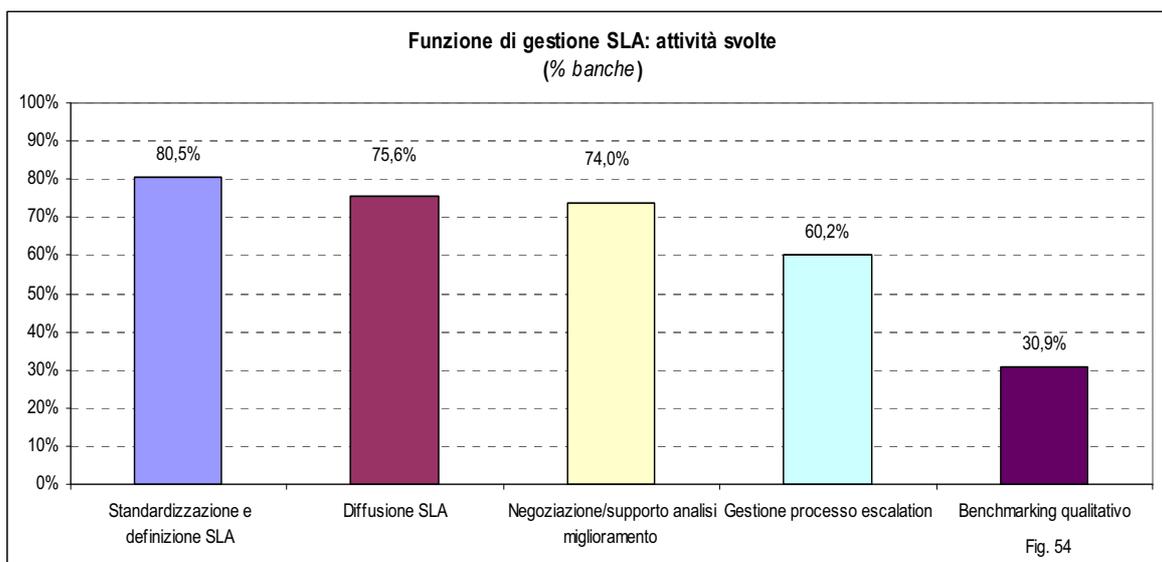


Sempre più diffusa è la fissazione di *Service Level Agreement (SLA)* tra utente e fornitore – soprattutto nel caso di fornitore esterno – e la previsione di penali per i casi di mancato rispetto (cfr. Fig. 53).

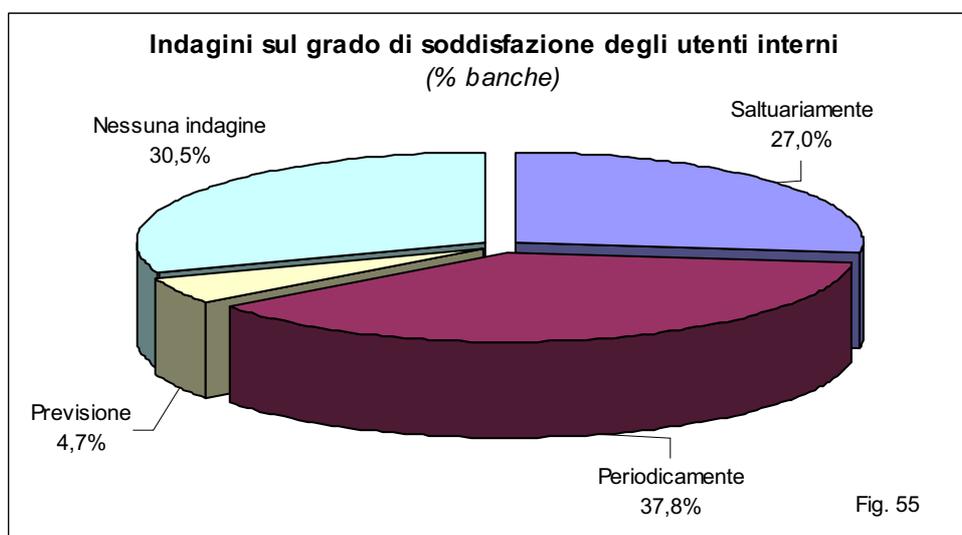


Sempre in materia di *Service Level Agreement*, il 73,2% del campione dichiara di svolgere un'apposita attività di analisi e miglioramento degli *SLA*: nel 37,7% delle banche tale attività è svolta completamente all'interno della funzione informatica; nel 35,5% essa è svolta coinvolgendo anche gli utilizzatori finali dei servizi.

La funzione di gestione degli *SLA* ha contenuti differenziati: tra quelli presi in considerazione, il compito più diffuso è quello di standardizzazione e definizione degli *SLA* stessi (esercitato nell'80,5% dei casi); quello che registra una minore frequenza è il *benchmarking* qualitativo (30,9%) (cfr. Fig. 54).

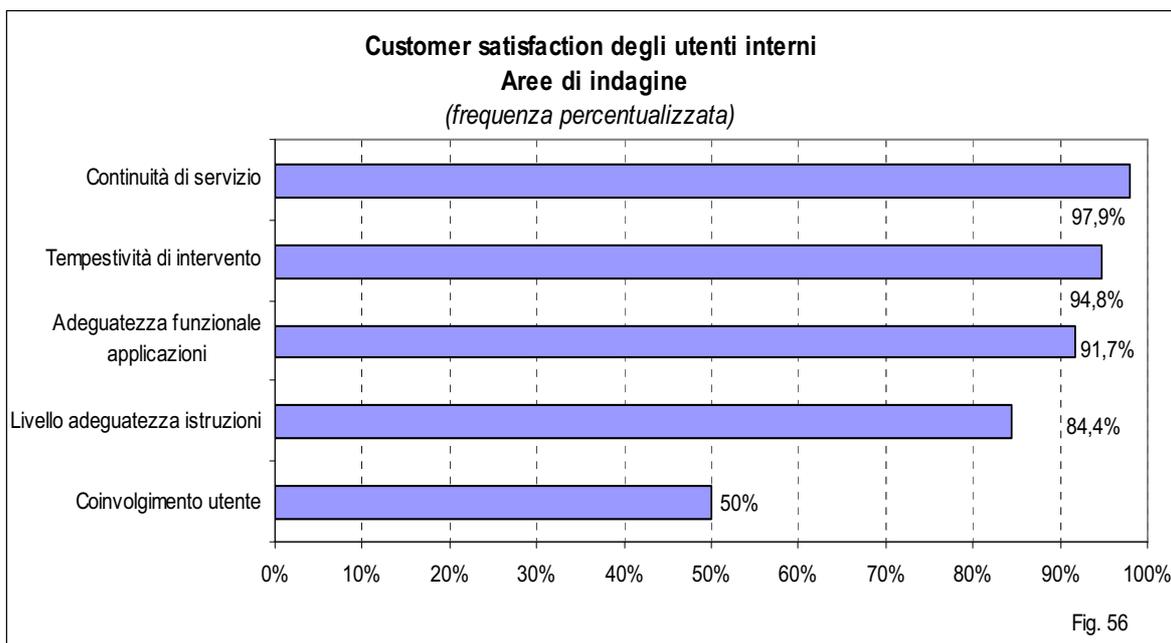


I settori ICT mostrano una crescente attenzione al grado di soddisfazione dell'utente interno, che spesso viene verificato attraverso apposite indagini. Nel 2006 il 64,8% delle banche ha dichiarato di effettuare *assessment* di *customer satisfaction* (la percentuale era pari al 59,7% l'anno precedente); un ulteriore 4,7% ha previsto di effettuarli entro il 2007 (cfr. Fig. 55).



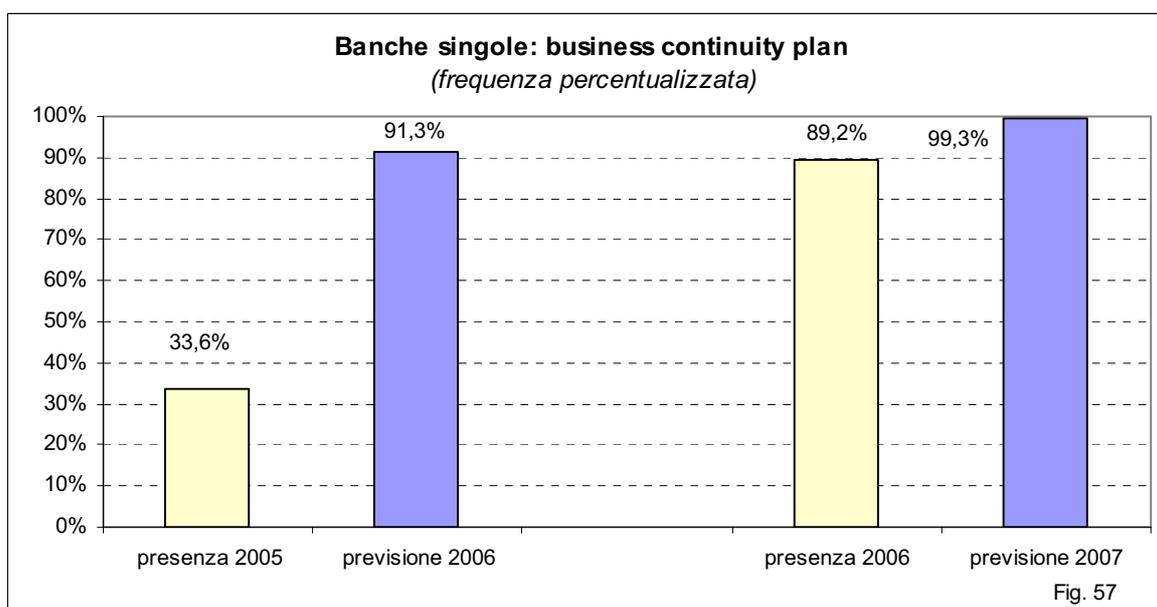
La metodologia d'indagine più frequentemente utilizzata è quella del questionario (77,1%). Per acquisire giudizi più articolati rispetto a quelli, necessariamente standardizzati, raccolti attraverso formulari predeterminati, si fa talvolta (16,7% dei casi) ricorso alle interviste. Alla maggiore ricchezza di informazioni così raccolte corrisponde, ovviamente, un maggior costo. Nel 6,3% dei casi si ricorre al parere di appositi "comitati utente". Non è pervenuta alcuna segnalazione relativa all'utilizzo di forum virtuali.

Continuità di servizio e tempestività d'intervento costituiscono i due profili più frequentemente indagati (rispettivamente: 97,9% e 94,8% delle banche che effettuano indagini); la frequenza percentualizzata si riduce al 50% con riferimento al grado di coinvolgimento dell'utente nelle scelte (cfr. Fig. 56).



4.7 Sicurezza informatica

A seguito dell'opera di sensibilizzazione delle Authority di Vigilanza sul tema della *business continuity* del sistema finanziario²¹, nel 2006 quasi il 90% delle banche del campione si era dotata di un piano formalizzato di continuità di servizio; la corrispondente aliquota, l'anno precedente, era pari soltanto a un terzo. Per la fine del 2007 è prevista la presenza di un *business continuity plan* presso quasi tutte le banche del campione (cfr. Fig. 57).



Ormai generalizzata è la presenza di un piano formalizzato di *disaster recovery*. Tenuto conto di ciò, l'attenzione della Rilevazione si è incentrata sulla tematica dell'attività di *testing*, esaminando la tipologia prevalente di prove e la qualità dei relativi risultati.

In merito al primo aspetto è confermata l'acquisita consapevolezza della necessità di effettuare *test* che coinvolgano anche l'utente. Le prove di carattere unicamente tecnico sono infatti poste in essere solo presso un'aliquota trascurabile di banche, mentre la gran parte effettua prove "di *business* con dati a perdere". L'indicazione - fornita dalla normativa di vigilanza sopra citata - di svolgere, con frequenza almeno annuale, una verifica complessiva "il più possibile realistica" del ripristino dell'operatività in condizioni di emergenza ha indotto circa un quarto del campione a svolgere prove "di *business* con dati veri".

Relativamente al secondo aspetto, si è cercato di misurare l'efficacia dell'attività di *testing* realizzata. E' stato pertanto richiesto di esprimere un giudizio complessivo sui risultati delle prove effettuate nell'anno, sulla base di un *range* (qualità "scarsa", "discreta",

²¹ Cfr. Normativa di vigilanza su "Continuità operativa in casi di emergenza", in Bollettino di Vigilanza, luglio 2004, disponibile sul sito internet della Banca d'Italia (www.bancaditalia.it).

“buona” e “eccellente”) predeterminato e correlato a precise caratteristiche dei risultati, allo scopo di limitare la soggettività dei giudizi²². Nessuna banca ha assegnato un giudizio di qualità “scarsa” alla propria attività di *testing*; una quota contenuta (3%) ha giudicato tale attività come “discreta”; le attività delle altre banche si sono ripartite tra il giudizio di “buona” (47%) e di “eccellente” (50%).

La consapevolezza della rilevanza che il profilo della sicurezza riveste per l’utente, potenziale e effettivo, dei servizi *on-line* ha indotto negli ultimi anni la CIPA a rivolgere una particolare attenzione al fenomeno delle frodi informatiche, con specifico riguardo alla fattispecie del furto d’identità elettronica. A tal fine è stata avviata una collaborazione con ABI e CNIPA che si è fin qui sostanziata nella realizzazione di un apposito studio²³ e, più di recente, nella stipula di un “Protocollo di Intesa per una cooperazione nell’area della sicurezza informatica per la pubblica amministrazione e le banche”²⁴. Contemporaneamente, è apparso opportuno dedicare al fenomeno uno spazio crescente all’interno della Rilevazione, allo scopo di disporre di un quadro ampio, aggiornato e dettagliato sulle misure di prevenzione e contrasto adottate dalle banche e di svolgere opera di sensibilizzazione ai fini di una tutela sempre più efficace della clientela.

Nell’indagine per il 2006, pertanto, l’approfondimento tematico – che l’anno precedente aveva riguardato i soli primi venti gruppi – è stato esteso all’intero campione ed è stato maggiormente dettagliato nei contenuti.

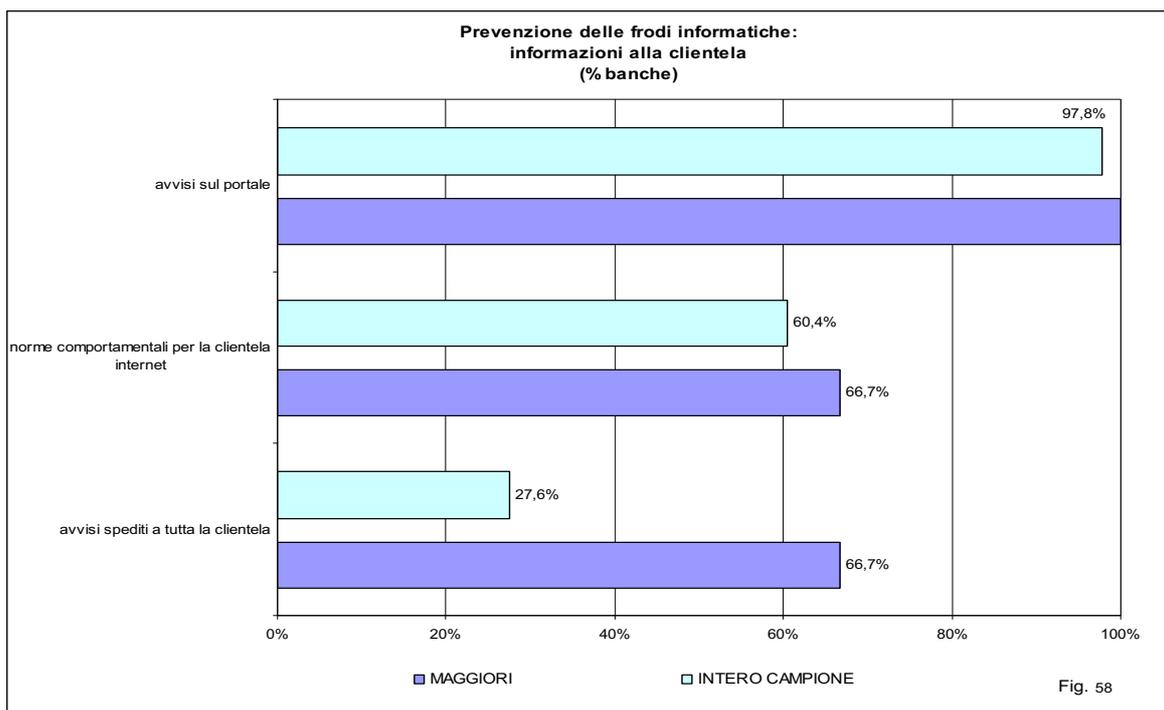
Il censimento delle iniziative adottate dalle banche è stato condotto avendo presente che la sicurezza informatica si fonda su un insieme coordinato di azioni, rispondenti a molteplici direttrici d’intervento. Le misure di carattere prettamente tecnologico sono riconducibili a una soltanto di tali direttrici e vanno accompagnate e rafforzate con azioni riguardanti innanzitutto l’area dell’informativa alla clientela e quella dei presidi organizzativi e gestionali interni alle banche.

Il coinvolgimento della clientela, per l’adozione di adeguate cautele comportamentali, costituisce infatti un elemento indispensabile per un’efficace azione preventiva e di contrasto. In coerenza con tale principio, la generalità delle banche ha posto in essere iniziative di carattere informativo, spesso ricorrendo anche a modalità plurime di comunicazione (pubblicazione di avvisi sul portale *internet*; appositi suggerimenti di carattere comportamentale indirizzati alla clientela *internet*; comunicazioni inviate a tutta la clientela) (cfr. Fig. 58).

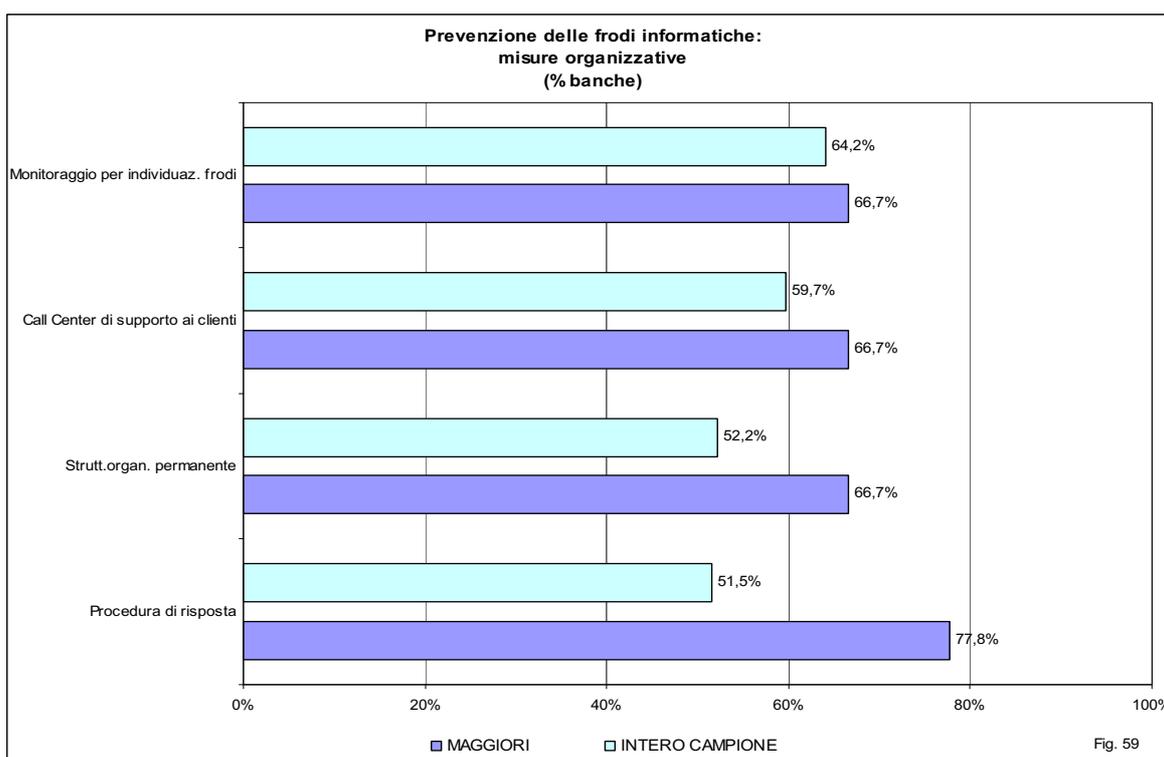
²² Secondo le indicazioni fornite per la compilazione del questionario: giudizio “eccellente” se tutte le prove eseguite hanno raggiunto gli obiettivi posti, nei tempi stabiliti; giudizio “buono” se almeno una serie di prove nell’anno ha raggiunto tutti gli obiettivi posti; giudizio “discreto” se almeno una serie di prove nell’anno ha raggiunto il 75% degli obiettivi posti; giudizio “scarso” se nessuna serie di prove nell’anno ha raggiunto almeno il 75% degli obiettivi posti. Cfr. “Manuale per la compilazione del questionario”, disponibile sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).

²³ Vedasi “Rapporto ABI, CIPA, CNIPA sul furto di identità elettronica tramite internet – Analisi del fenomeno”, aprile 2006, disponibile sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).

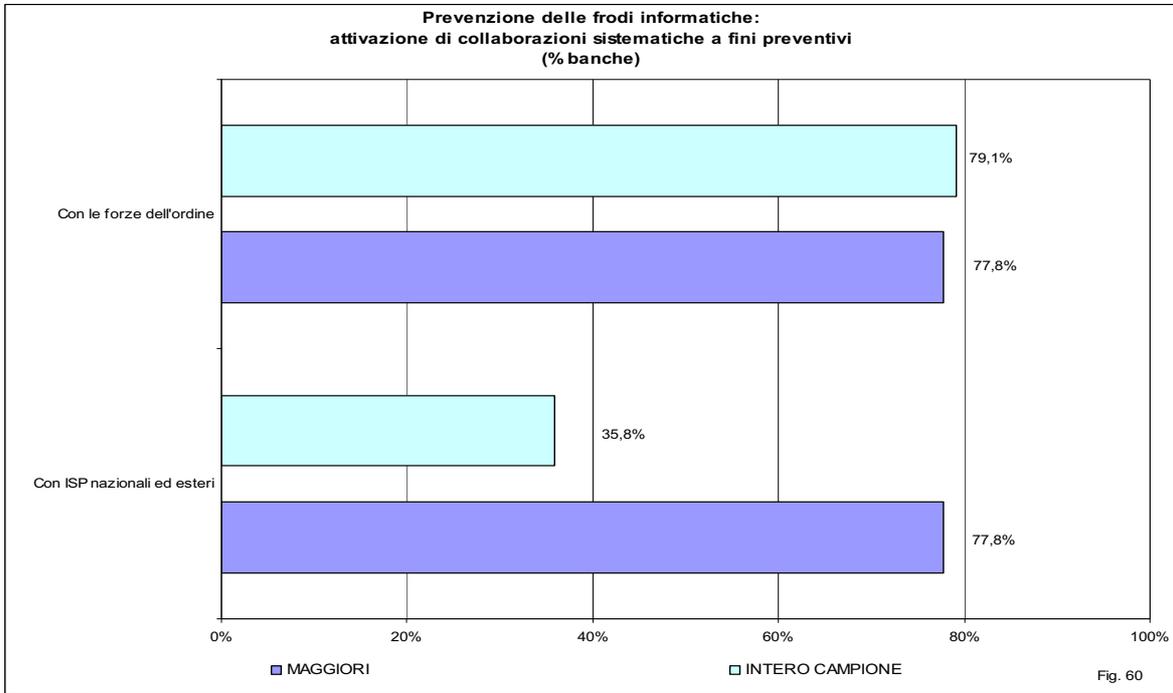
²⁴ Il “Protocollo” è stato stipulato con ABI Lab e CNIPA il 25/7/2007. Cfr. Comunicato stampa pubblicato sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).



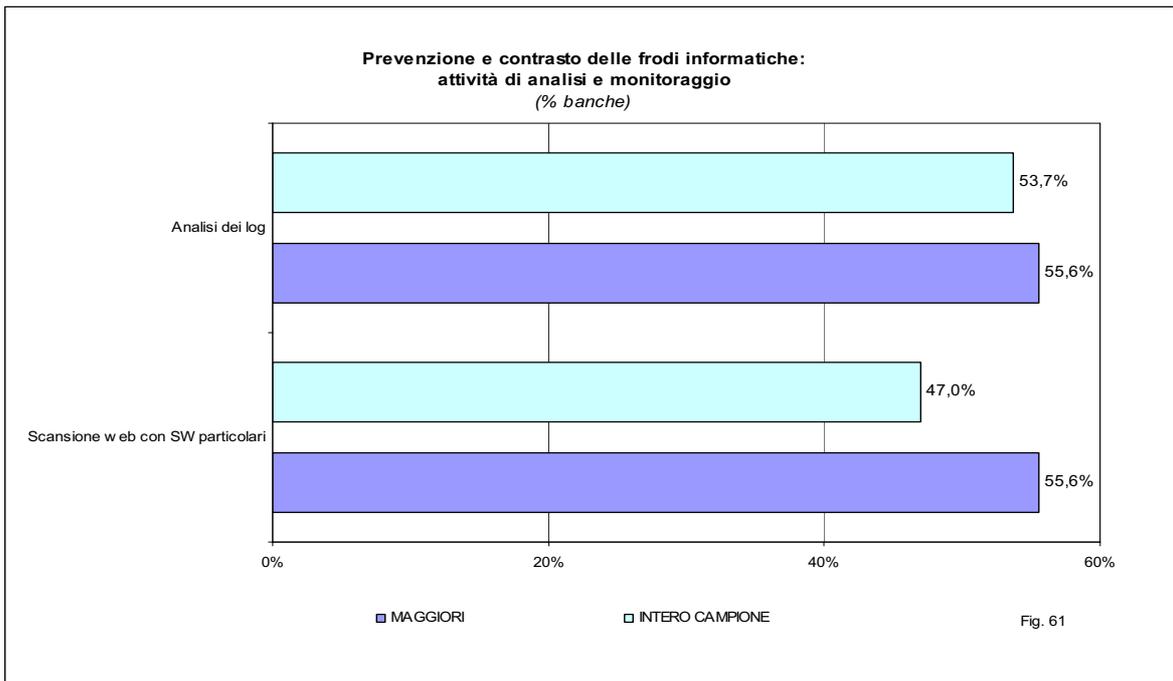
Oltre alla comunicazione esterna, le banche hanno attivato una serie di misure organizzative di prevenzione e contrasto che vanno dal monitoraggio sull'operatività della clientela (allo scopo di individuare tempestivamente comportamenti divergenti da quelli usuali) alla formazione del personale del *call center* ai fini di un efficace supporto alla clientela stessa, alla creazione di una struttura organizzativa permanente per una rapida reazione a tentativi fraudolenti, alla definizione di specifiche procedure d'azione in risposta alle frodi (cfr. Fig. 59).



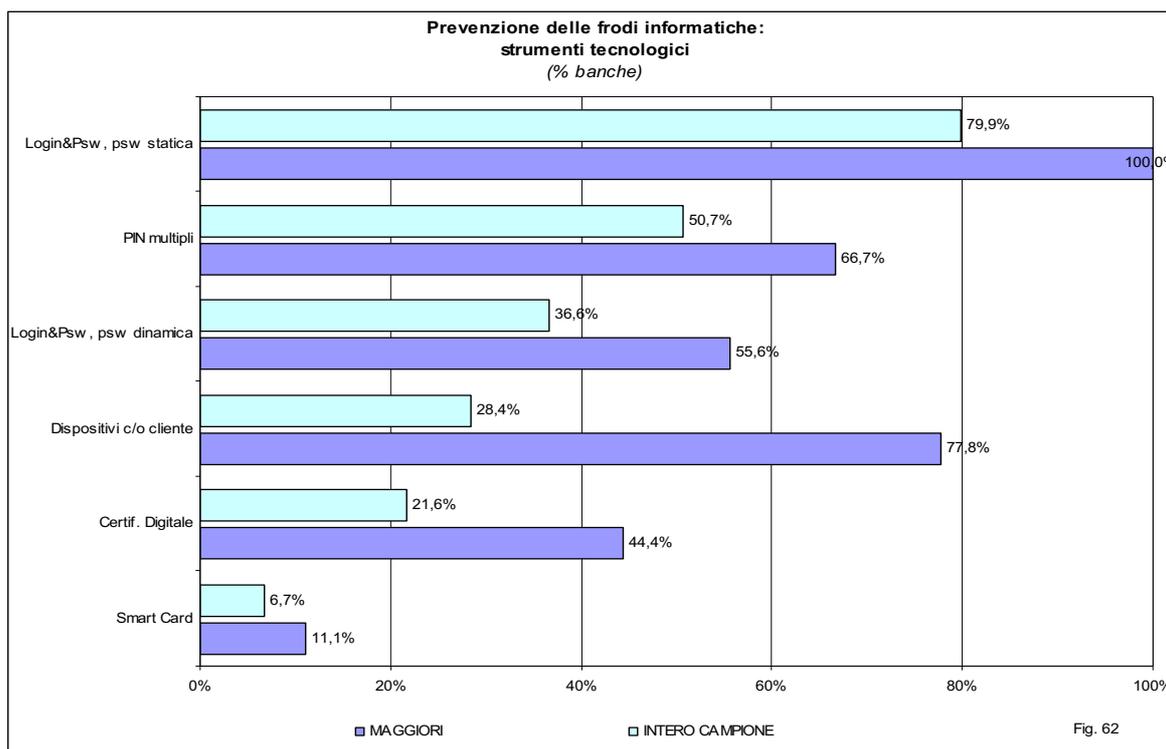
Diffusa è anche l'attivazione di collaborazioni sistematiche, sempre a fini preventivi, sia con le forze dell'ordine (in particolare, con la Polizia Postale) sia con *internet service provider*, nazionali o esteri (cfr. Fig. 60).



L'opera di prevenzione e contrasto comprende, in oltre la metà delle banche del campione, anche attività per l'individuazione di possibili azioni fraudolente tese alla simulazione del sito *internet* della banca. Tali attività consistono nella scansione periodica del *web* con particolari software di ricerca e nell'analisi dei *log* (cfr. Fig. 61).

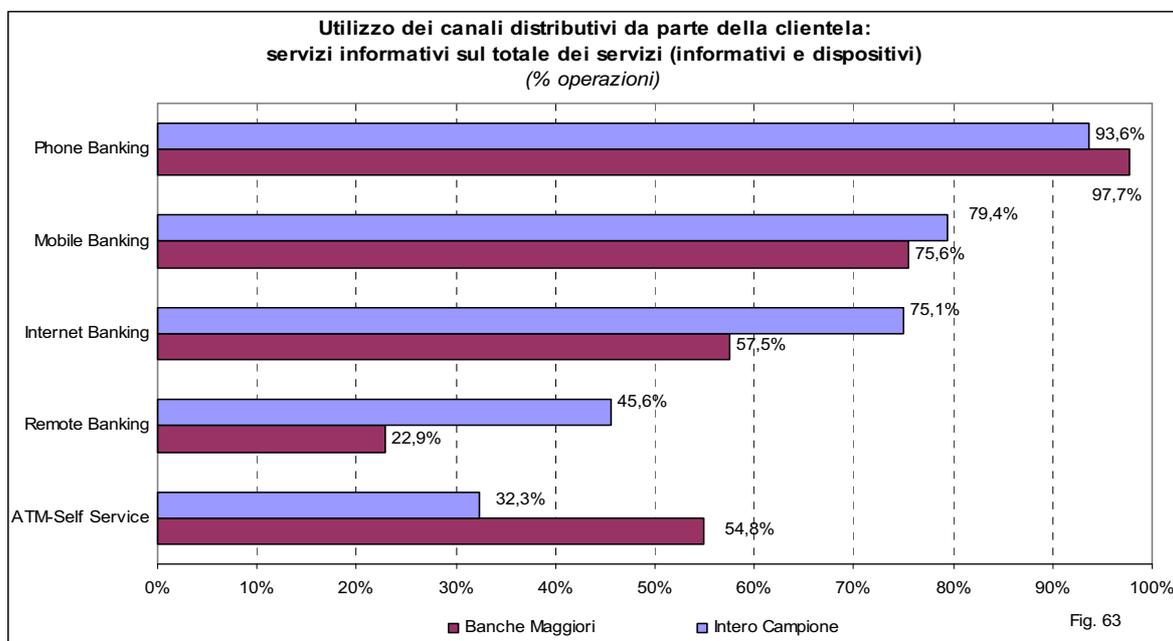


Le misure tecnologiche sono spesso adottate in maniera sinergica, ricorrendo a dispositivi - utilizzati in combinazione tra loro - con livelli diversificati di sofisticazione in relazione alla tipologia di operatività cui il cliente accede (solo informativa o anche dispositiva), all'importo delle transazioni, al segmento di clientela interessato. A *login* e *password* statica si aggiungono infatti, a seconda dei casi, l'assegnazione di PIN multipli, *login* e *password* dinamica, la consegna al cliente di dispositivi fisici (es: *token*) per la generazione di *password* di secondo livello, il certificato digitale e la *smart card* (cfr. Fig. 62).

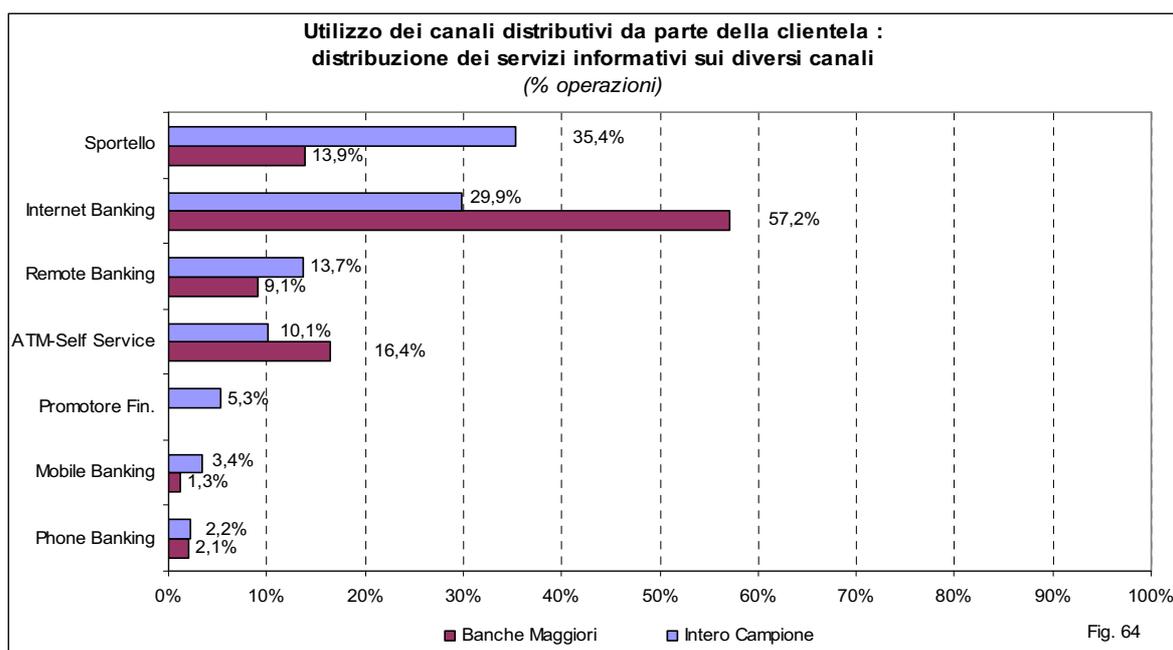


4.8 Canali distributivi e tecnologie internet

Anche nel 2006 – come già riscontrato per il 2005 - i canali *phone, mobile e internet* sono stati utilizzati prevalentemente per la distribuzione di servizi informativi (cfr. Fig. 63).



Nel confronto con l'anno precedente emerge come sia proseguito il processo volto a trasferire sui canali meno *labour intensive* i servizi non dispositivi, che non originano immediatamente componenti positive di reddito. Ciò è particolarmente evidente presso le banche maggiori, dove, mediamente, allo sportello viene erogato meno del 15% dei servizi informativi (cfr. Fig. 64).

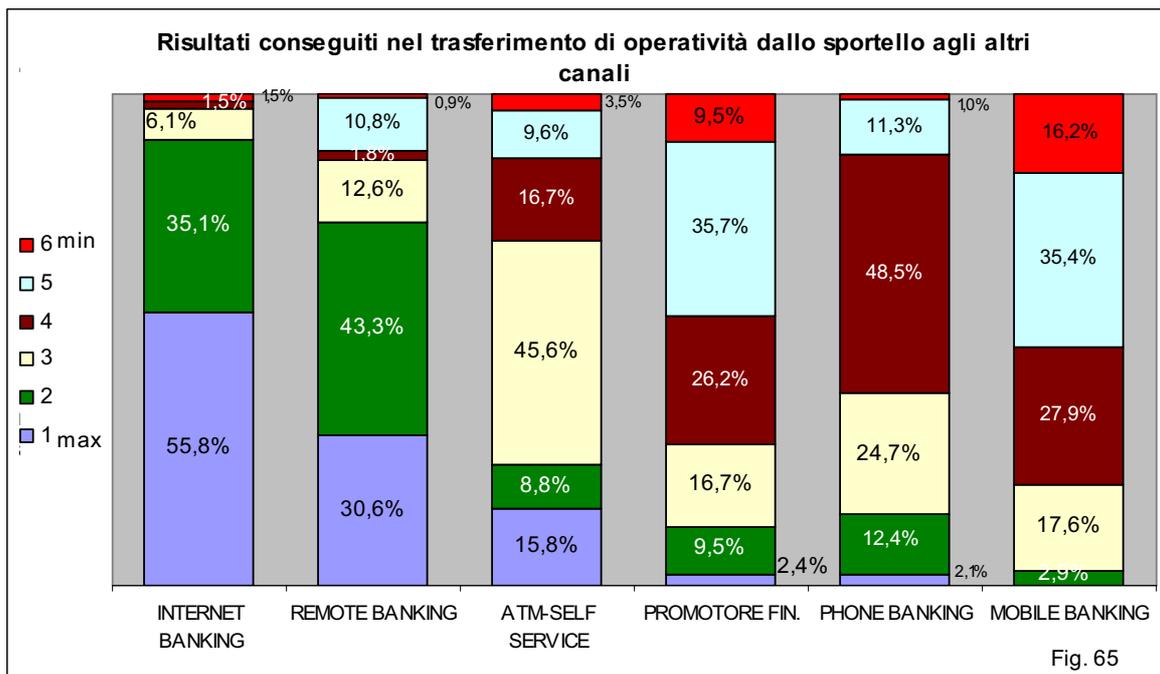


Pur con ritmi non particolarmente sostenuti, continua l'incremento della rilevanza dei canali a maggior contenuto tecnologico anche con riferimento alle operazioni dispositive. Significative sono ormai le quote – sul totale dell'operatività dispositiva - relative a *internet* per i bonifici, il pagamento delle utenze, gli incassi commerciali, il trading su titoli, le ricariche per servizi prepagati, l'acquisto di servizi accessori non bancari (*ticketing*); al *remote banking* per i bonifici e gli incassi commerciali; all'ATM per le ricariche sia di carte di pagamento sia di altri servizi prepagati e per i servizi accessori non bancari (cfr. Tav. 9).

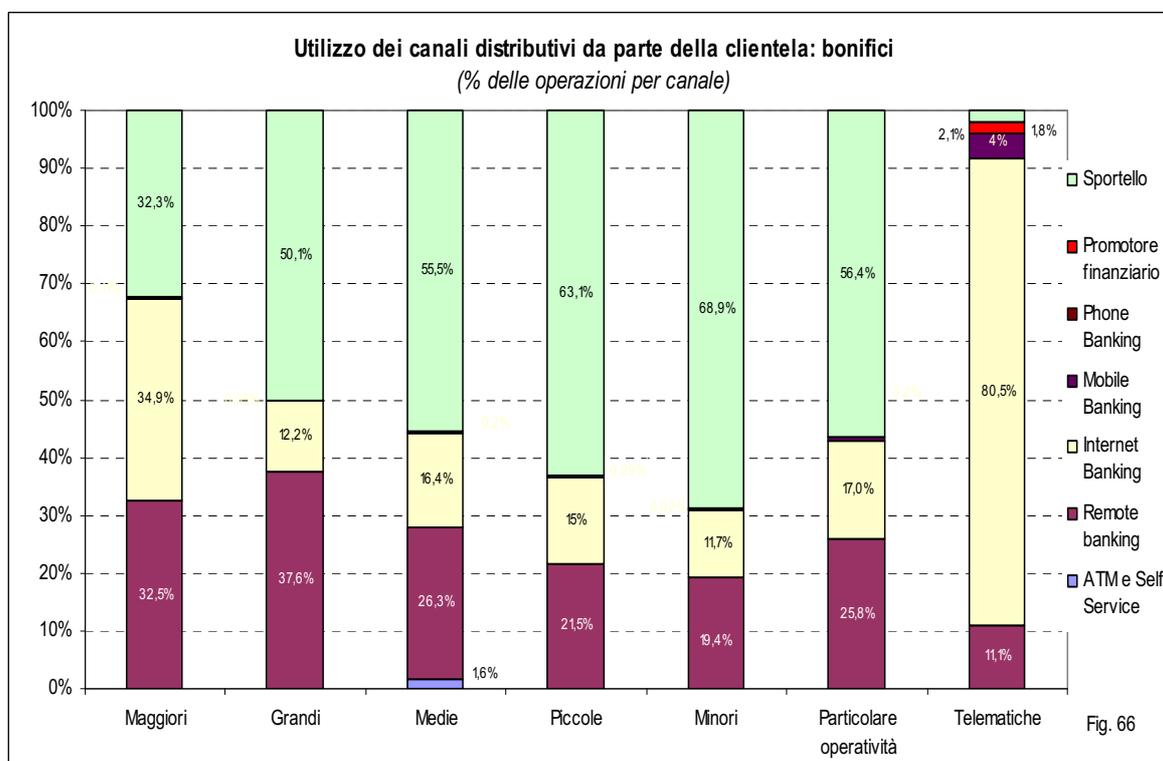
| Utilizzo dei canali distributivi da parte della clientela | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|-----------------------|-----------|
| Ripartizione % del numero di operazioni dispositive per canale | | | | | | | | |
| Servizi | N. Banche | ATM e Self Service | Remote Banking | Internet Banking | Mobile Banking | Phone Banking | Promotore Finanziario | Sportello |
| Bonifici | 120 | 0,3% | 23,9% | 20,1% | 0,2% | 0,4% | 0,1% | 55,0% |
| Pagamento utenze | 106 | 0,5% | 0,8% | 11,1% | 0,3% | 0,1% | | 87,2% |
| Pagamento Ri.Ba. | 105 | | 21,2% | 14,6% | | 0,1% | | 64,1% |
| Disposizioni d'incasso Ri.Ba, RID e | 114 | | 49,4% | 13,2% | | 0,1% | | 37,3% |
| Trading e collocamento titoli | 118 | | 0,4% | 27,9% | 0,1% | 1,9% | 1,1% | 68,6% |
| Erogazione prestiti | 107 | | | 3,0% | | 0,1% | 0,1% | 96,8% |
| Operazioni su prodotti assicurativi | 101 | | | 2,4% | | 1,0% | 4,3% | 92,3% |
| Deleghe di pagamento | 108 | | 6,9% | 12,7% | | 0,1% | 0,9% | 79,4% |
| Ricariche carte di pagamento | 95 | 15,0% | 1,1% | 20,3% | 0,4% | 0,5% | | 62,7% |
| Ricariche servizi prepagati | 91 | 61,4% | 0,1% | 23,9% | 0,7% | 1,4% | | 12,5% |
| Servizi accessori non bancari | 70 | 16,5% | 1,1% | 22,2% | | 1,3% | | 57,9% |

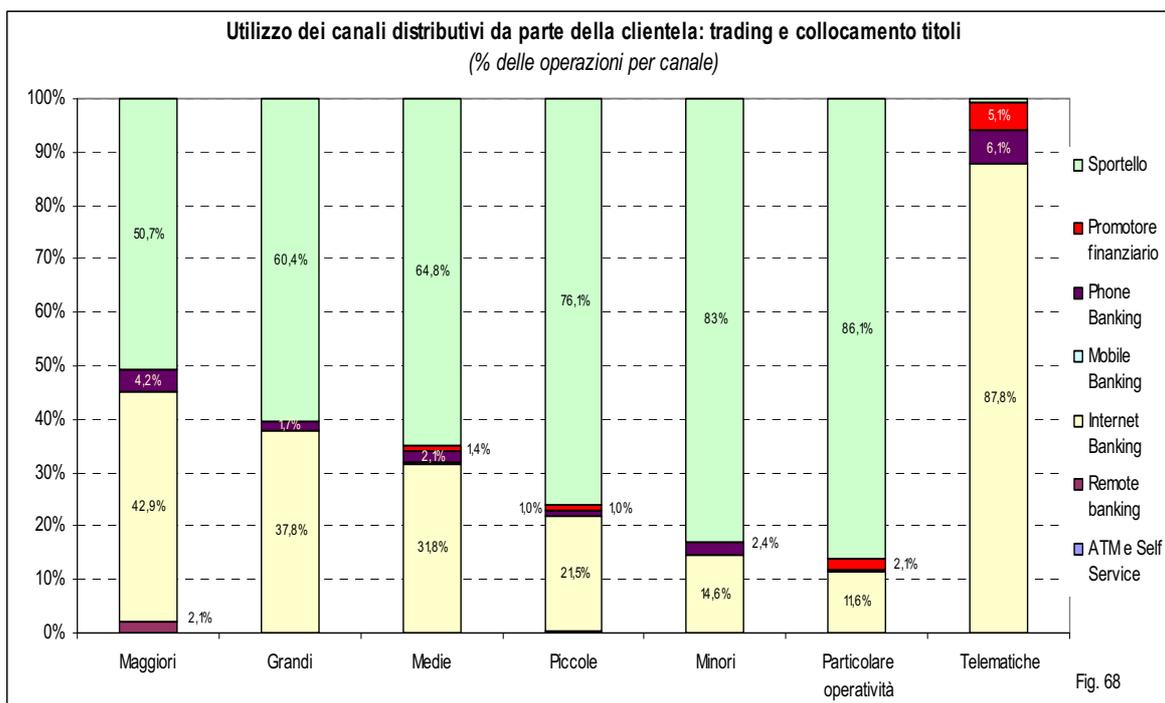
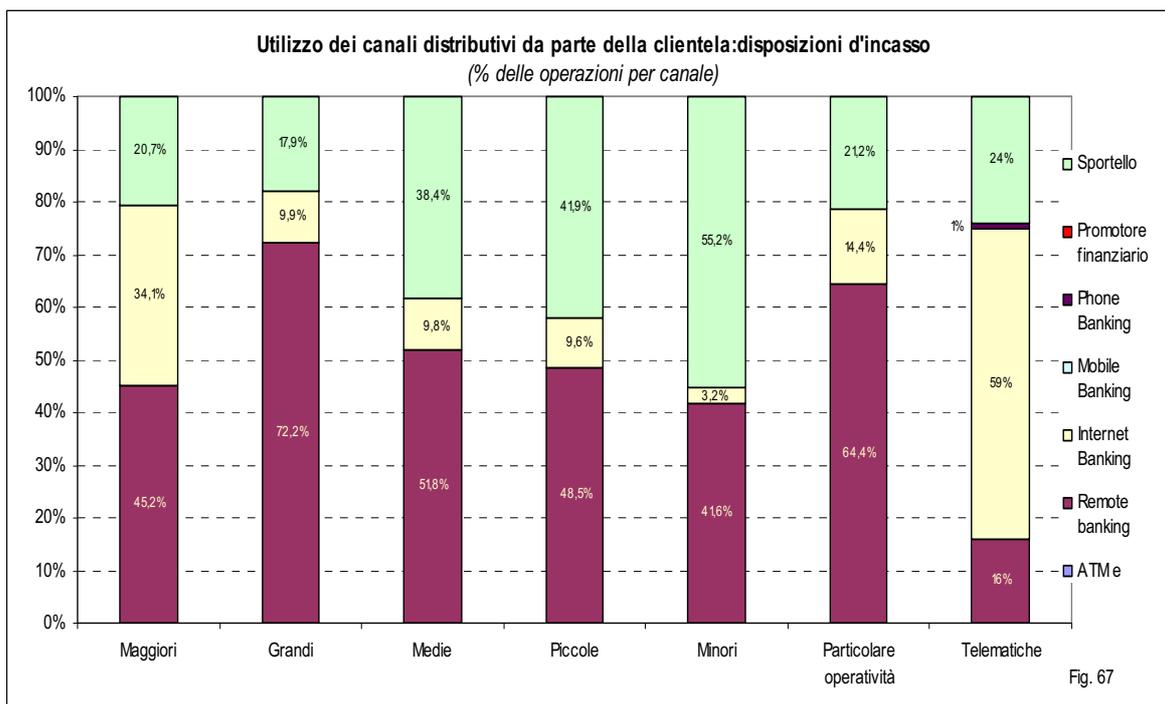
Tav. 9

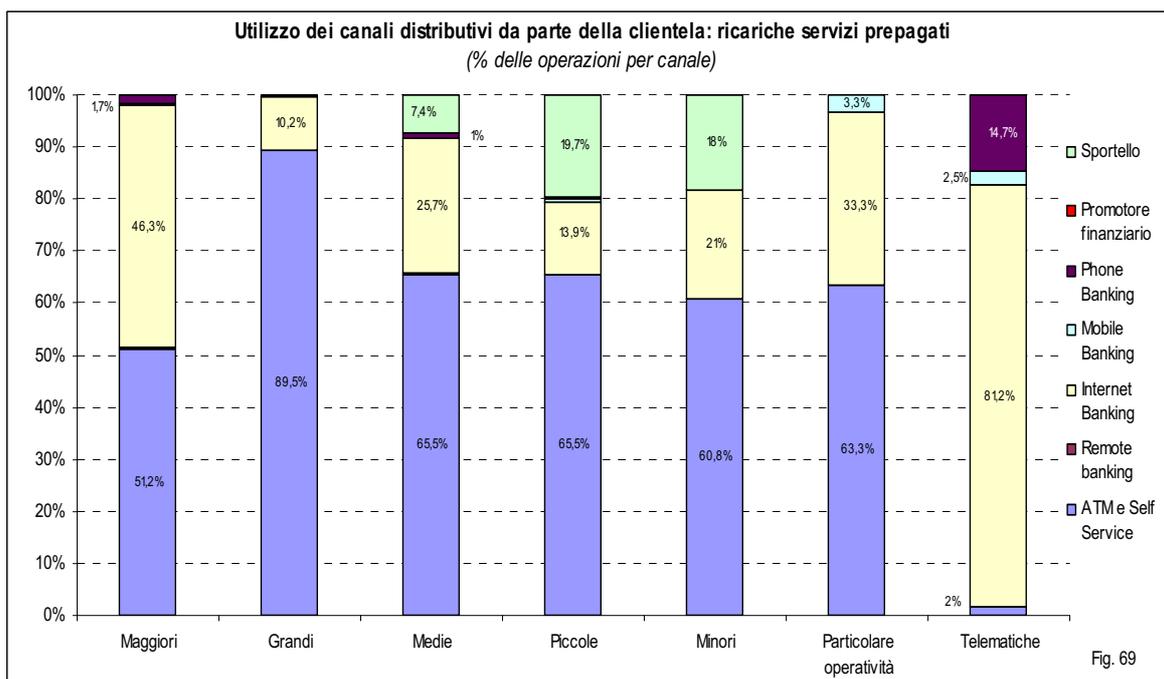
Nel giudizio delle banche, i risultati conseguiti nel trasferimento di operatività dallo sportello sono particolarmente positivi con riferimento ai canali *internet* e *remote* (per questi canali i due livelli più elevati di giudizio sono espressi, rispettivamente, dal 90,9% e dal 73,9% delle banche del campione). Al contrario, limitata è la soddisfazione per i risultati ottenuti con riferimento al *mobile* (oltre la metà delle banche ha scelto uno dei due livelli più bassi di giudizio) e ai promotori finanziari (i due livelli più bassi di giudizio sono stati espressi dal 45,2% delle banche) (cfr. Fig. 65).



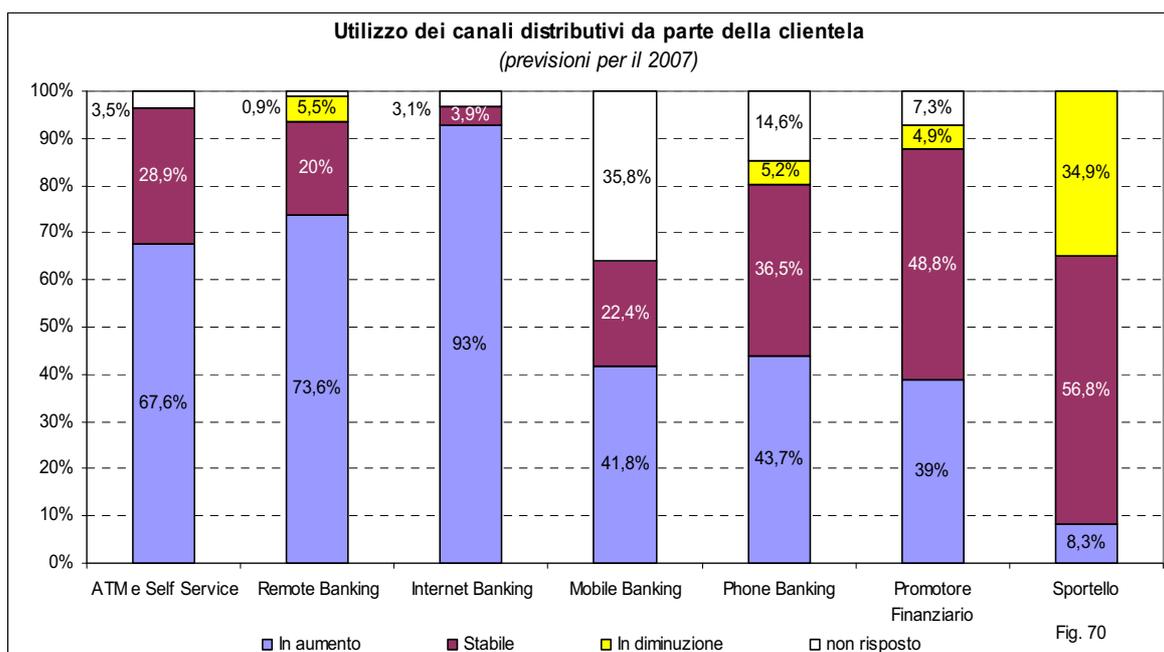
Le caratteristiche operative e dimensionali delle banche si traducono in diverse strategie di offerta e in diversi comportamenti della clientela, ivi compresa la scelta del canale di contatto. Tali differenze emergono chiaramente qualora si suddivida il campione esaminato in classi dimensionali (cfr. Figg. 66, 67, 68, 69).



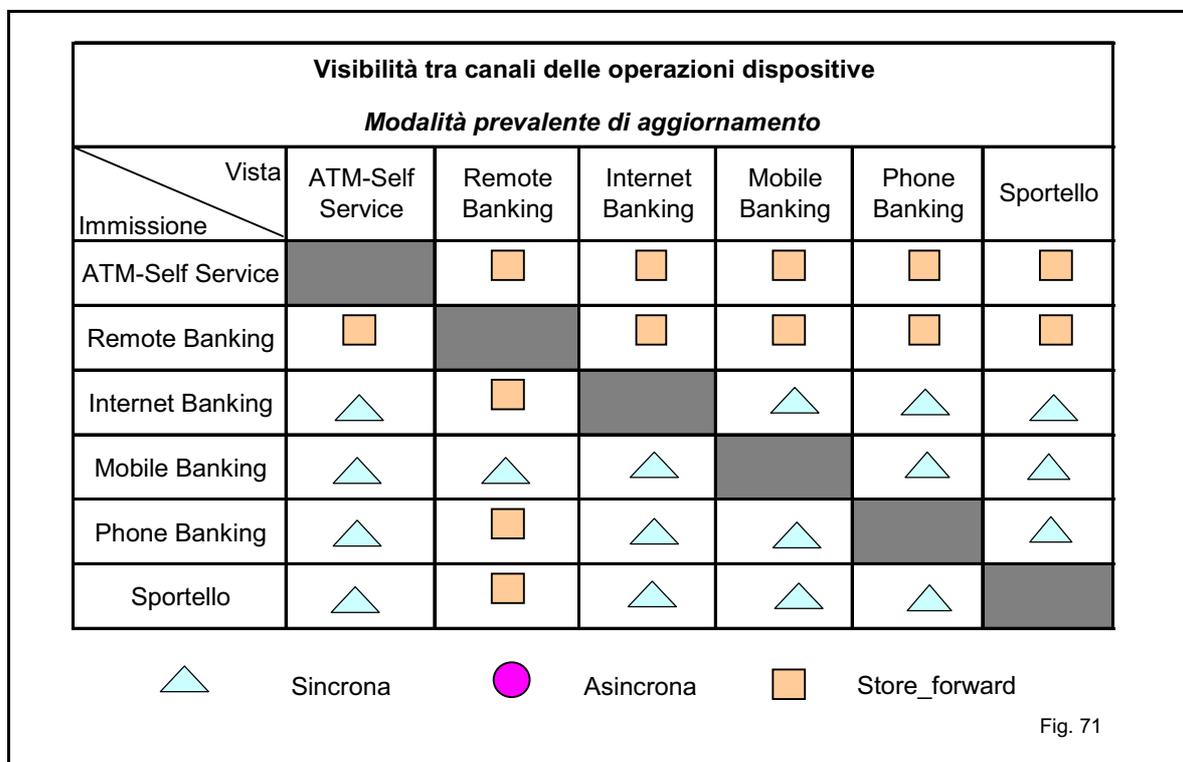




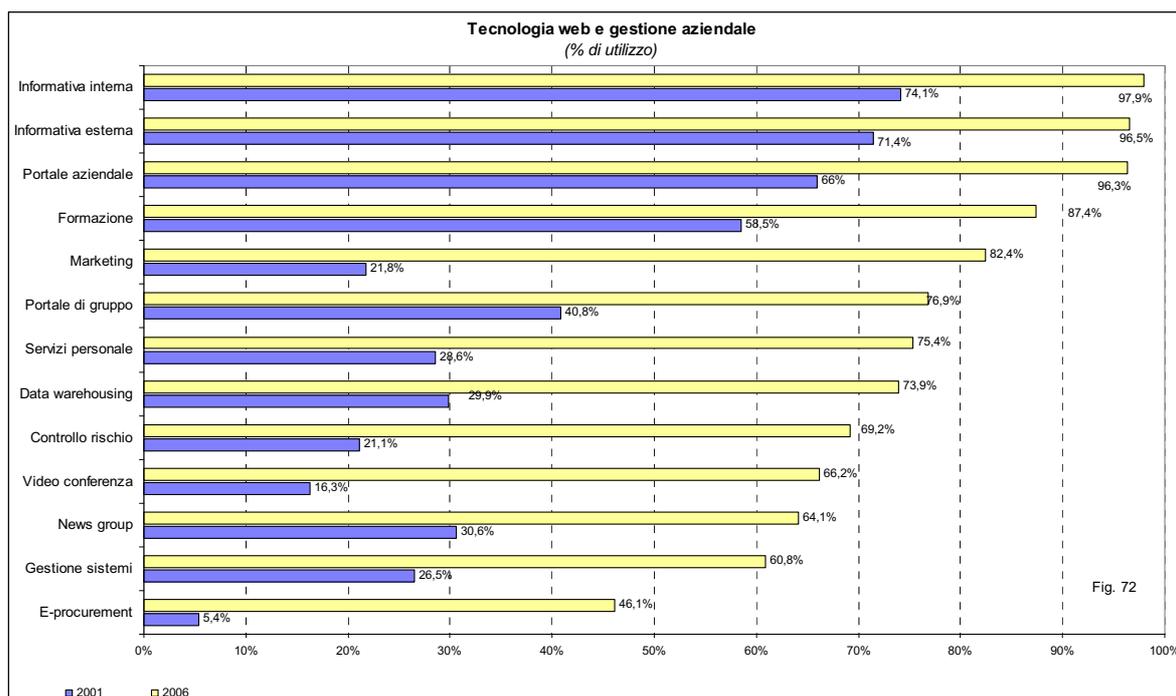
Relativamente al grado di utilizzo nel 2007 dei diversi canali da parte della clientela, le previsioni formulate a inizio d'anno convergono in maniera pressoché generalizzata sull'aumento per i tre canali, diversi dallo sportello, il cui uso è maggiormente consolidato (*internet*, *remote* e *ATM*), con percentuali che vanno dal 93% per *internet* al 67,6% per l'*ATM*. Per lo sportello prevale la previsione di stabilità (con più di un terzo delle banche che prefigura una diminuzione). Permane elevato il grado di incertezza, già riscontrato negli anni passati, circa l'evoluzione del *mobile banking* (il 35,8% delle banche si è astenuto dal formulare una previsione) (cfr. Fig. 70).



Sostanzialmente invariato, rispetto agli anni scorsi, è il grado di integrazione tra canali: a seguito dell'effettuazione di una nuova operazione la situazione del cliente è aggiornata in maniera prevalentemente sincrona su tutti gli altri canali, tranne nei casi in cui l'immissione della nuova operazione avvenga mediante ATM e *remote* (per tali casi prevale la modalità *store&forward*) (cfr. Fig. 71).

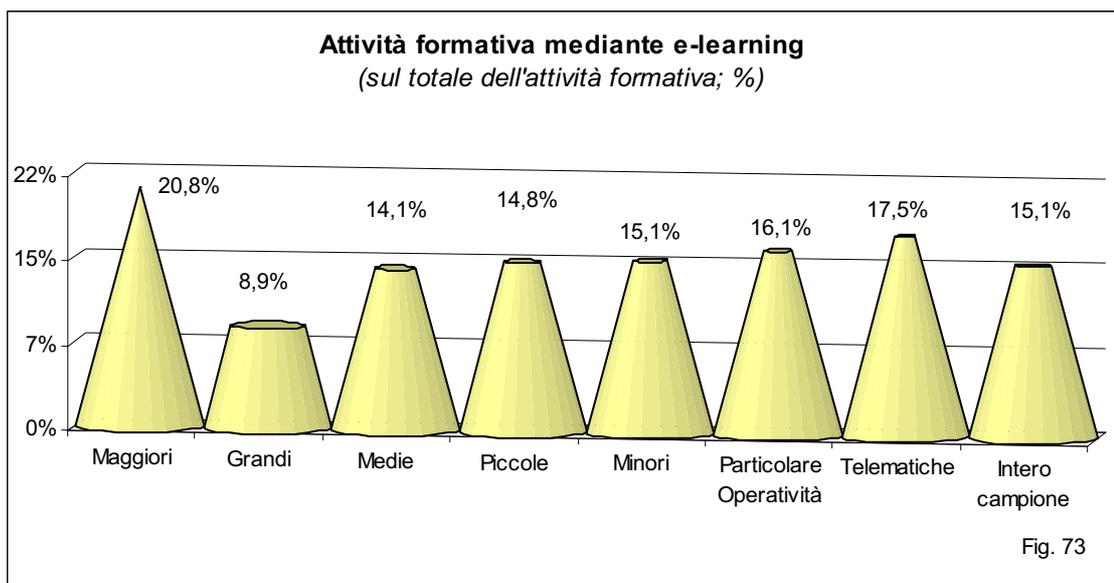


Oltre che nelle modalità di interazione con la clientela, la tecnologia *web* è ormai oggetto di diffusa applicazione in molteplici settori dell'operatività aziendale (cfr. Fig. 72).

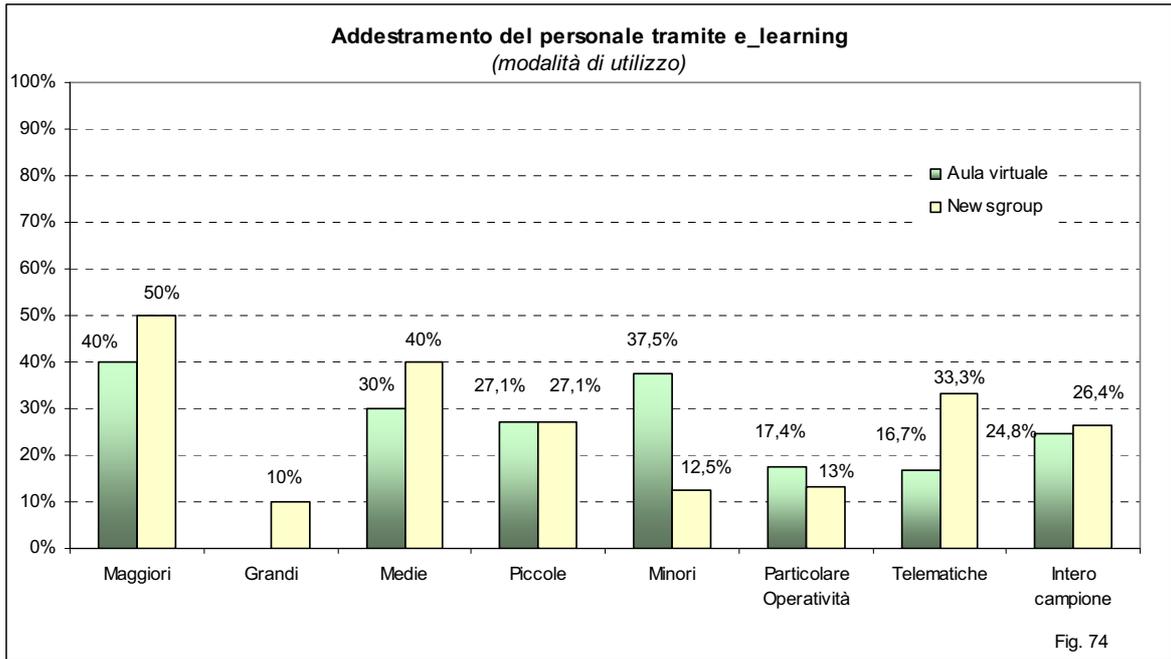


In particolare, quasi la totalità delle aziende del campione si avvale di tali tecnologie per assicurare al proprio interno la circolarità delle informazioni, con il duplice scopo di rafforzare l'identità aziendale e agevolare l'integrazione delle conoscenze (riducendo, contemporaneamente, la produzione di documentazione cartacea). Le esperienze in materia di *social networking*, l'intensificarsi delle esigenze di omogeneizzazione culturale a seguito di rilevanti operazioni di concentrazione nonché la crescente tendenza a valorizzare gli apporti individuali e innovativi hanno di recente stimolato anche l'avvio di esperimenti che, ispirandosi a iniziative esterne di più ampia portata (es: Wikipedia), puntano al coinvolgimento di tutto il personale nell'arricchimento del "sapere" aziendale.

L'area dell'addestramento/formazione del personale – contigua a quella dell'informazione aziendale - costituisce da tempo uno dei settori interni in cui il ricorso alle tecnologie *web* è più diffuso e in progressiva crescita. Nel corso del 2006, mediamente, il 15,1% dell'attività formativa condotta è stata svolta mediante *e-learning*. All'interno delle banche maggiori la media è pari al 20,8%, con una punta massima del 73,2% (cfr. Fig. 73).



Oltre ai corsi di autoapprendimento – che costituiscono la modalità "di base" - le modalità assunte dall'*e-learning* comprendono, in circa un quarto del campione, sia l'aula virtuale sia il *newsgroup* (le percentuali si innalzano, rispettivamente, al 40% e al 50% presso le banche maggiori) (cfr. Fig. 74).



Avendo riguardo, più in generale, alle applicazioni di carattere operativo e gestionale, le previsioni formulate a inizio d'anno vedono significativi incrementi nell'utilizzo delle tecnologie *web*, in particolare, relativamente alle applicazioni per il controllo del rischio e ai sistemi di *procurement* (cfr. Fig. 75).

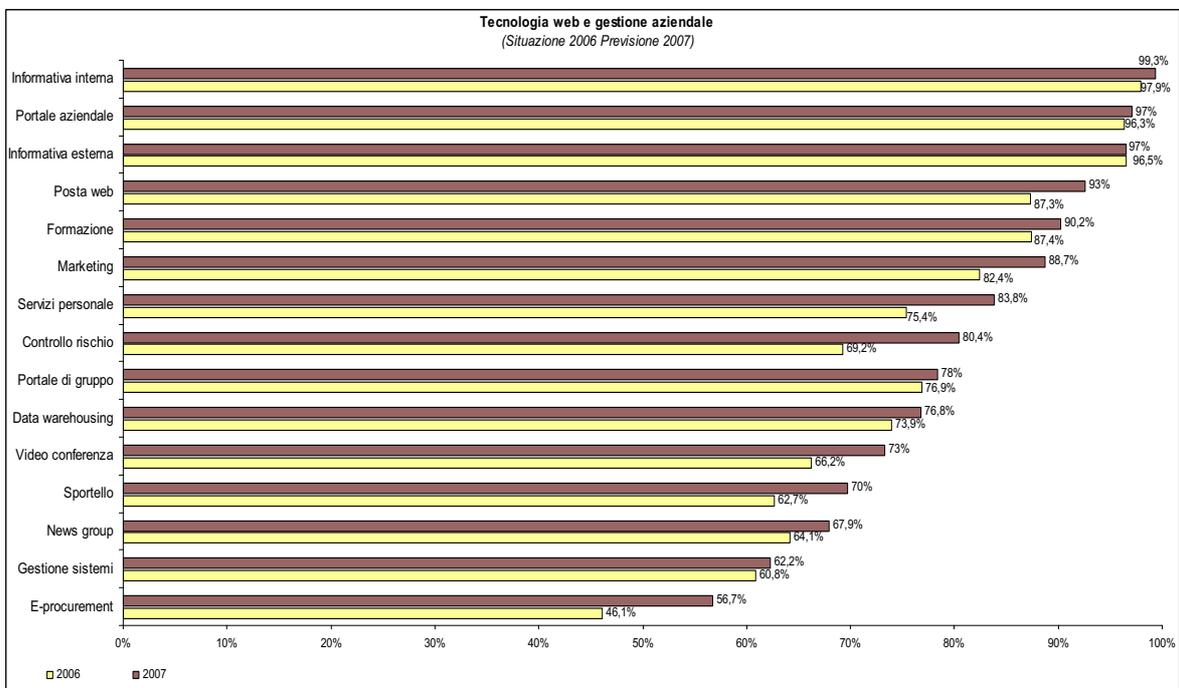


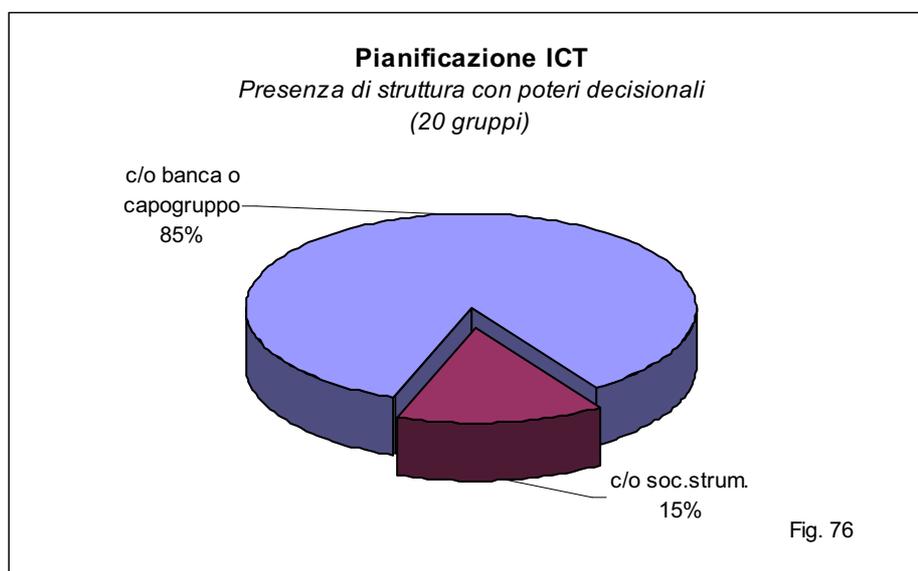
Fig. 75

5. APPROFONDIMENTI TEMATICI

5.1 Pianificazione e gestione dei progetti ICT

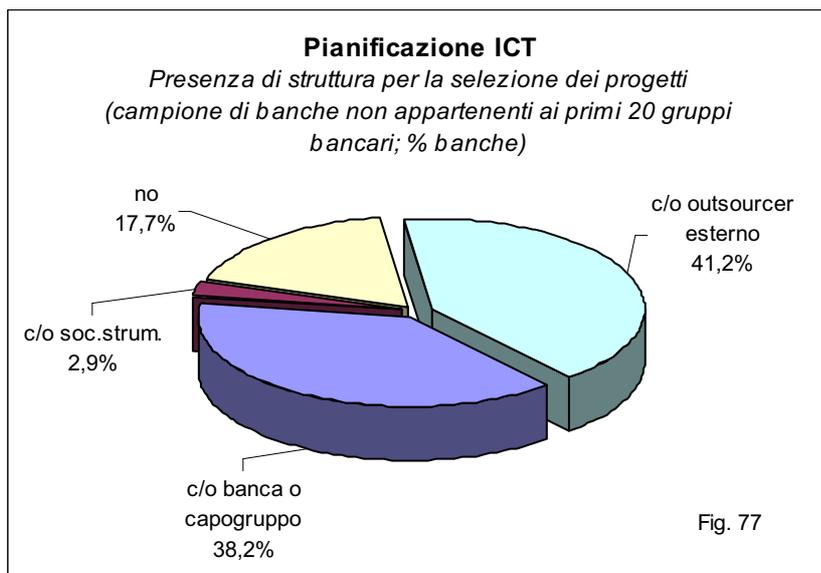
Nella Rilevazione per il 2006 è stato condotto un approfondimento sulle modalità organizzative e procedurali adottate per la pianificazione e la gestione dei progetti ICT. La situazione dei primi venti gruppi è stata esaminata distintamente da quella delle banche non inserite in tali gruppi²⁵.

Tutti i gruppi esaminati dispongono di una struttura con poteri decisionali per la selezione dei progetti ICT. Nell'85% dei casi tale struttura risiede presso una componente bancaria del gruppo; nel rimanente 15% è collocata presso la società strumentale di gruppo (cfr. Fig. 76).

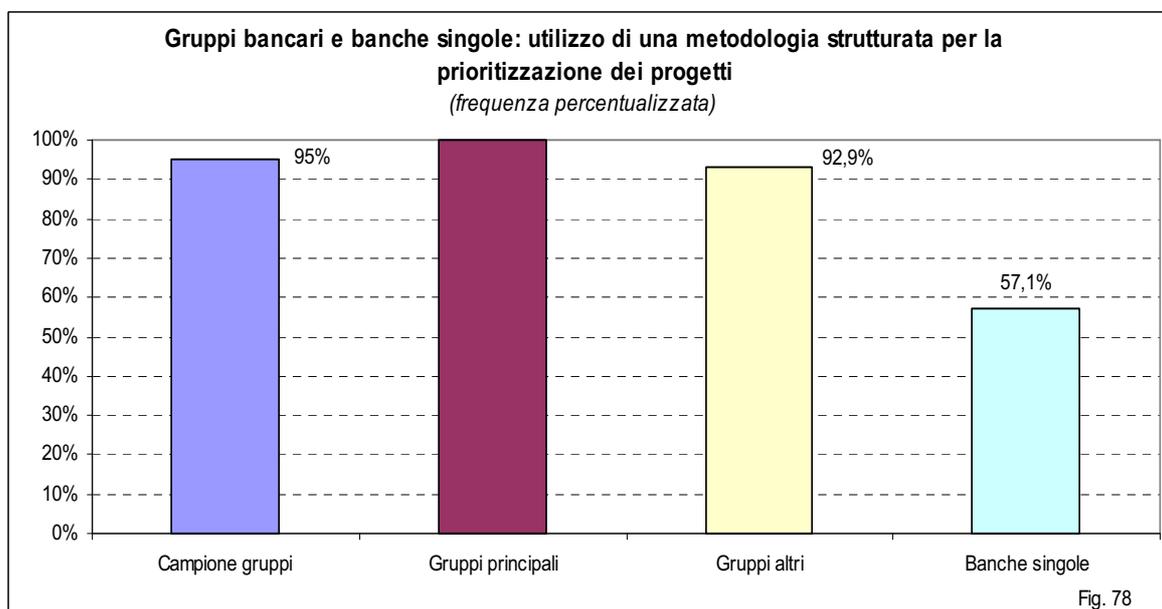


Il 17,7% delle banche esaminate singolarmente non dispone, invece, di una struttura del genere; in un ulteriore 41,2% il potere decisionale spetta a un'apposita struttura collocata presso l'*outsourcer* esterno (cfr. Fig. 77). Ne conseguono ovvie riflessioni in ordine al connesso grado di governo, presso l'*outsourcee*, della funzione informatica.

²⁵ Si tratta di 34 banche ripartite nelle diverse classi dimensionali, a eccezione delle classi "maggiori" e "grandi"; tra queste banche sono comprese le capogruppo di alcuni gruppi bancari minori non ricompresi nel campione dei gruppi esaminati a livello consolidato (primi venti). Secondo le istruzioni di compilazione, le informazioni relative ai gruppi minori sono state fornite dalle rispettive capogruppo. Ciò spiega la diversa numerosità del campione ora indicata (34 banche) rispetto a quella indicata al paragrafo 4.1 (41 banche).



Presso la quasi totalità dei gruppi e oltre la metà delle banche singole aventi una struttura di pianificazione ICT²⁶, la prioritizzazione dei progetti avviene utilizzando una metodologia strutturata e condivisa con gli utenti, che, per i progetti che non rispondono a obblighi normativi, tiene in considerazione, solitamente, una pluralità di elementi, quali la priorità assegnata dall'utente, il valore del progetto per il *business* aziendale e il costo ICT del progetto stesso (cfr. Fig. 78).

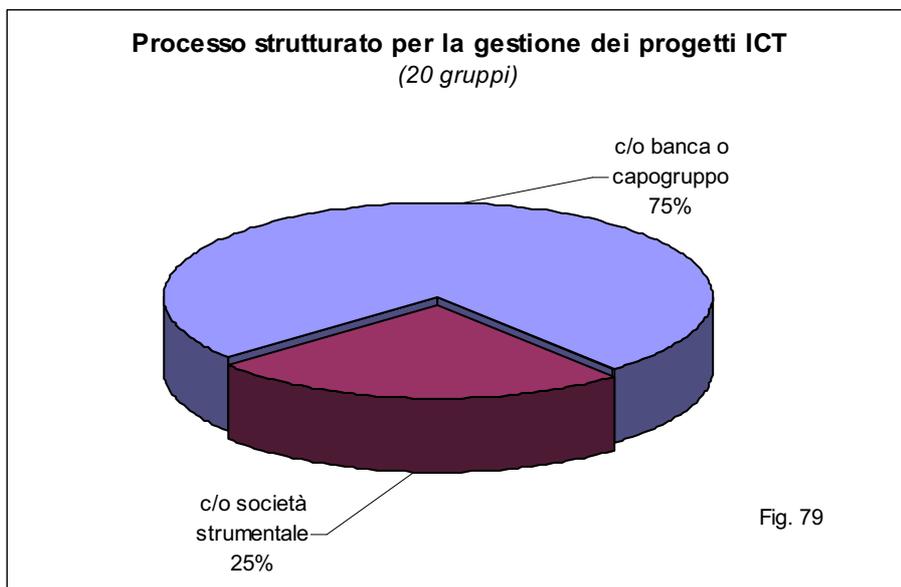


L'ordine di priorità assegnato ai progetti viene poi sottoposto a verifica periodica, per tenere conto di eventuali nuove esigenze e/o di revisioni dell'importanza relativa.

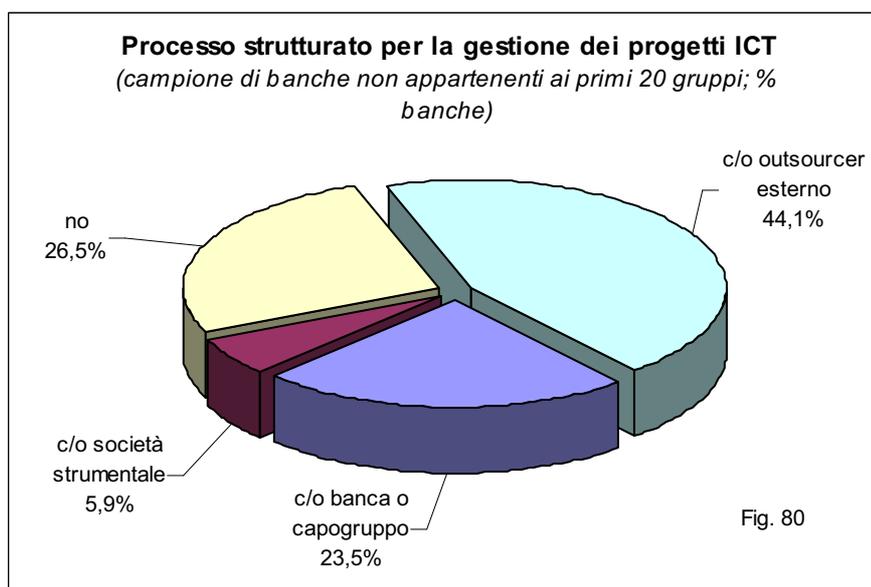
La gestione dei progetti vede, rispetto alla fase di pianificazione, un maggior ruolo delle società strumentali (nei gruppi) e degli *outsourcer* esterni (nelle banche singole). In

²⁶ Sono escluse le banche che hanno indicato la presenza di tale struttura presso l'*outsourcer* esterno.

tutti i gruppi è stato definito un processo strutturato per il *project management*, che viene svolto in tre quarti dei casi presso una componente bancaria del gruppo e nel rimanente quarto presso la società strumentale (cfr. Fig. 79).

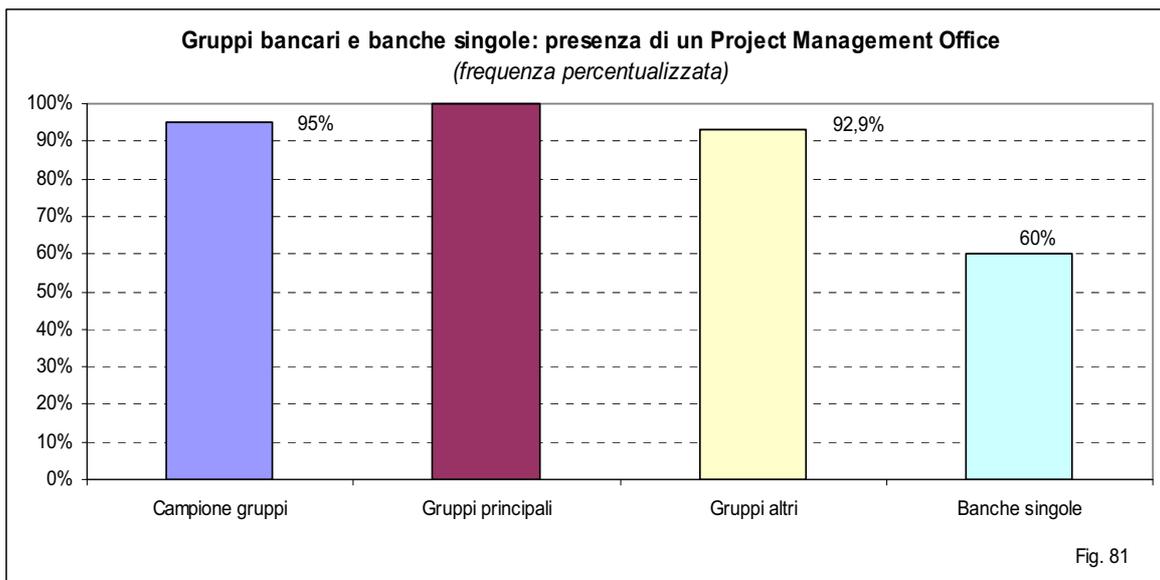


Nel 44,1% delle banche singole la gestione dei progetti è affidata all'*outsourcer* esterno; nel 26,5% non esiste invece un processo strutturato per il *project management* (cfr. Fig. 80).

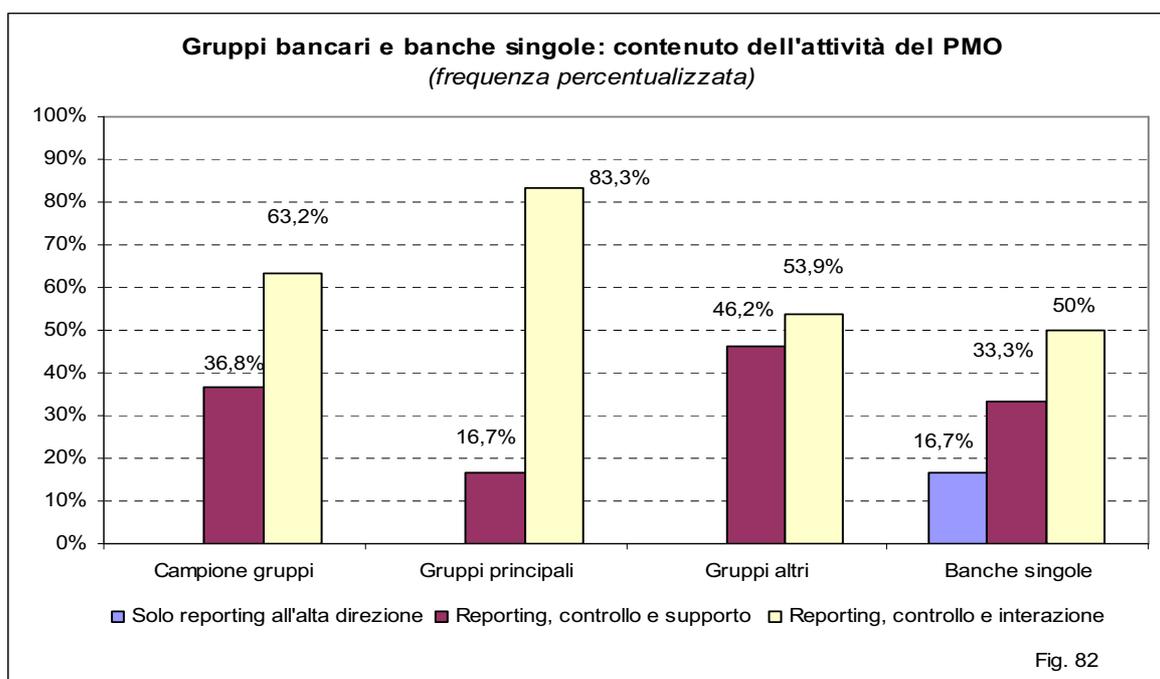


In quasi tutti i gruppi (95%) esiste un'apposita struttura per la gestione dei progetti; la percentuale si riduce al 60% nel caso delle banche singole (cfr. Fig. 81)²⁷.

²⁷ Cfr. quanto riportato alla nota 26.

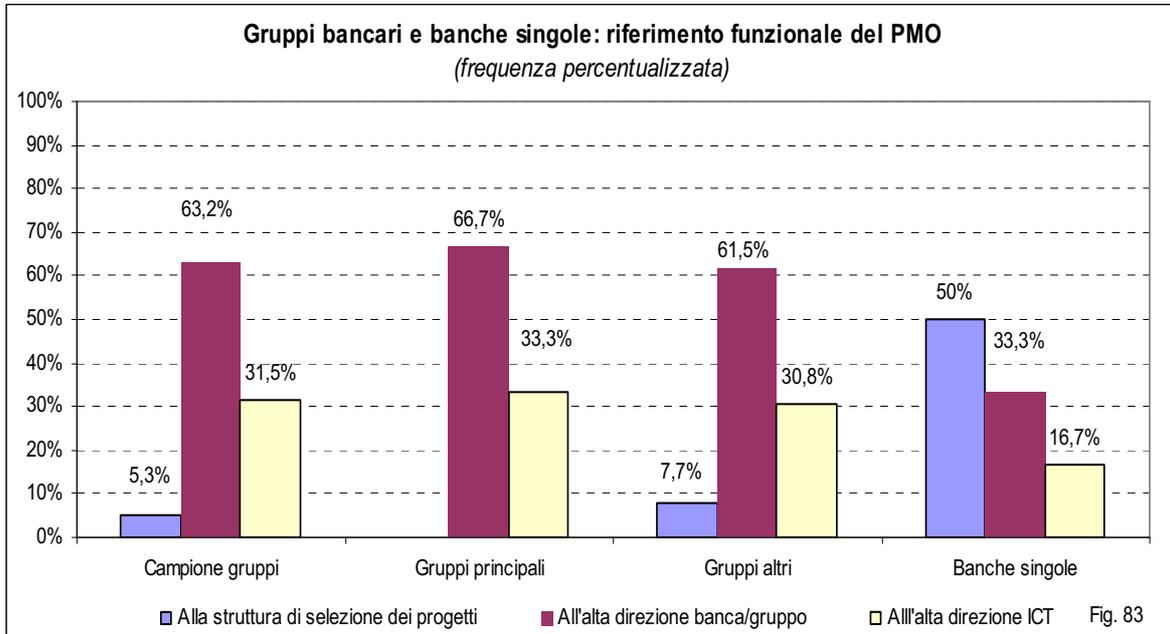


L'attività del *project management office* (PMO) – laddove presente – ha contenuti differenziati, sia all'interno del campione "gruppi" (tra gruppi "principali" e gruppi "altri") sia nel campione "banche singole". Nel 63,2% dei gruppi il PMO, oltre a svolgere un'attività di *reporting* all'alta direzione e di controllo sull'andamento dei progetti, interagisce con le strutture di progetto; la corrispondente aliquota si innalza all'83,3% nei gruppi "principali". Nel 16,7% delle banche singole dotate di una specifica struttura²⁸, il *project management* consiste nel semplice riferimento all'alta direzione sullo stato di avanzamento dei progetti; nel 33,3% a tale funzione si aggiunge quella di controllo e supporto ai progetti; nel 50% il *project management office* effettua anche l'interazione con le strutture incaricate dei progetti (cfr. Fig. 82).

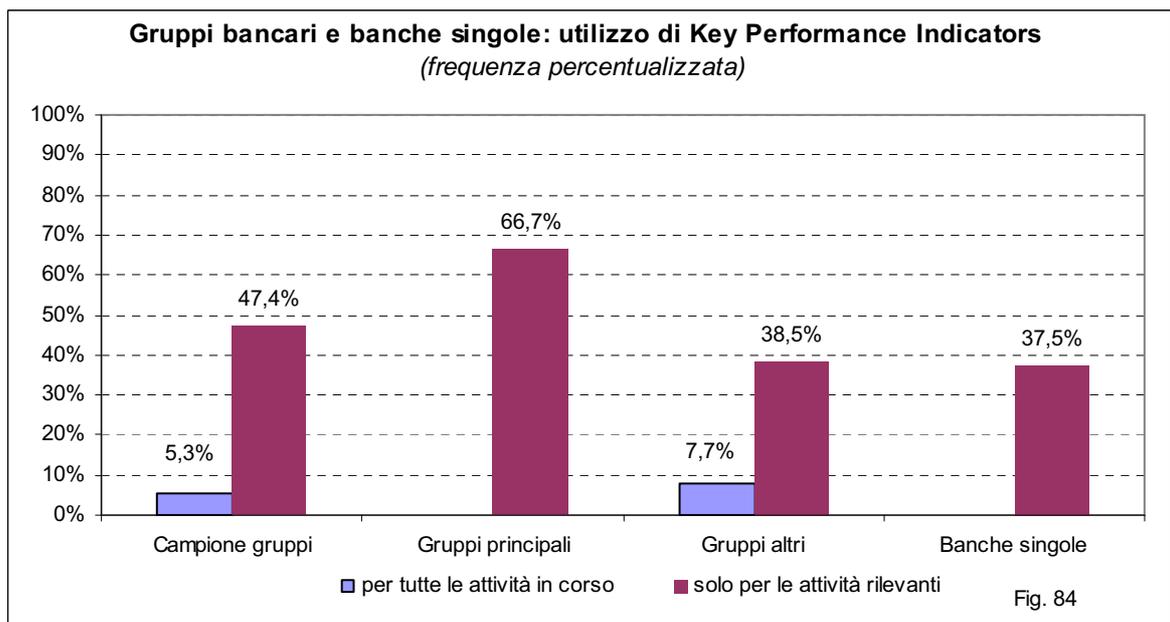


²⁸ Cfr. quanto riportato alla nota 26.

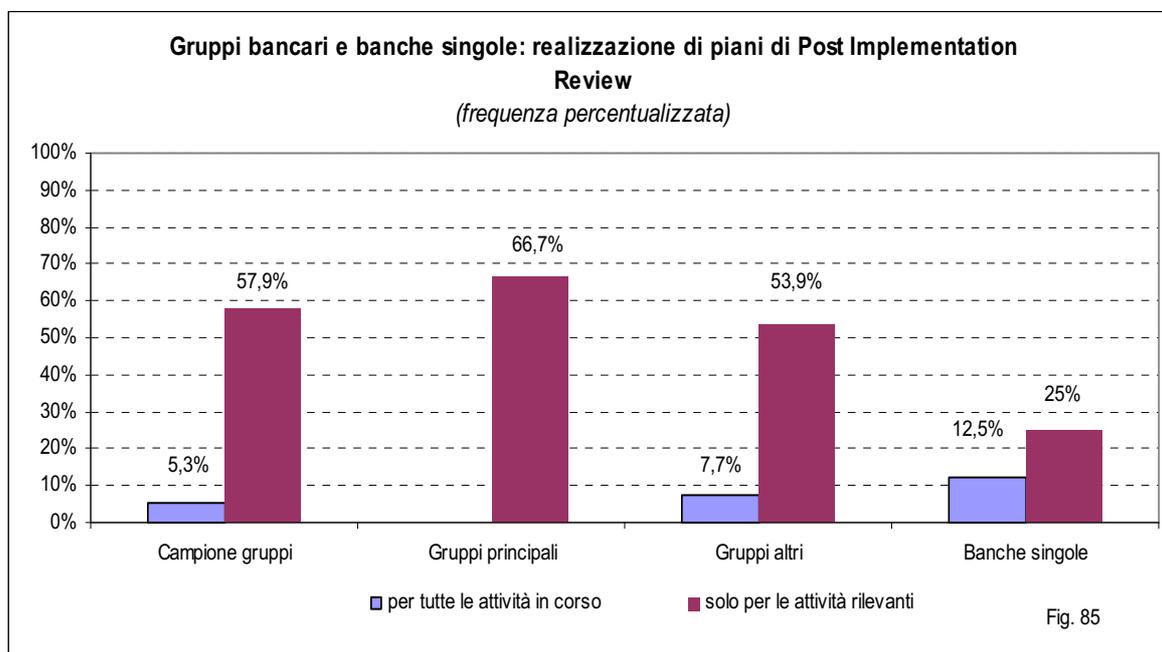
Nei gruppi il *project management office* riferisce, prevalentemente, all'alta direzione della banca (o della capogruppo); nelle banche singole alla struttura di selezione dei progetti (cfr. Fig. 83).



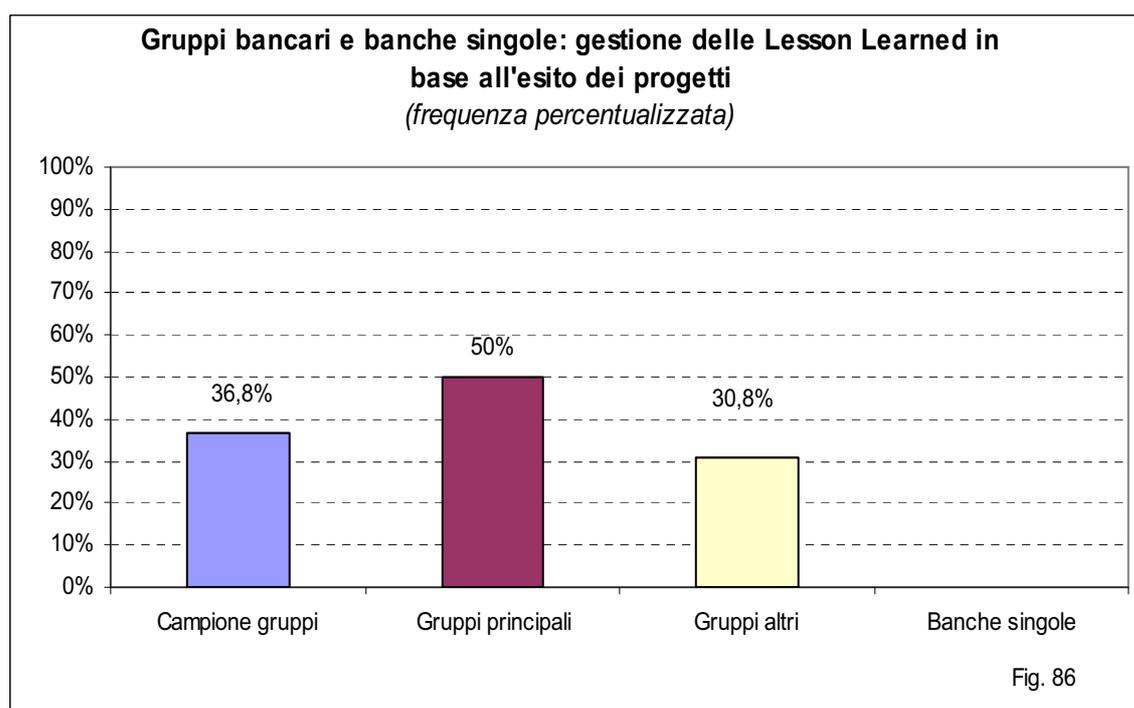
In oltre la metà dei gruppi e in poco più di un terzo delle banche singole il rispetto dei tempi e degli obiettivi di qualità per le attività progettuali è oggetto di valutazione mediante appositi *Key Performance Indicator* (KPI). Solitamente, tale valutazione viene effettuata solo per le attività ritenute più rilevanti (cfr. Fig. 84).



Oltre il 60% dei gruppi e poco più di un terzo delle banche singole prevede piani di “*post implementation review*” dopo la conclusione dei progetti. Tali piani riguardano, prevalentemente, le sole attività più rilevanti a fini aziendali (cfr. Fig. 85).



In più di un terzo dei gruppi l’esito dei progetti viene esaminato a fini di arricchimento delle conoscenze, cui attingere per le successive attività progettuali (“*Lesson Learned*”). Tale attività non è svolta da nessuna delle banche del campione esaminate singolarmente (cfr. Fig. 86).



5.2 Politiche di “ottimizzazione” dei costi ICT

Ormai da tempo l’attenzione dei vertici bancari è focalizzata, tra l’altro, sul controllo dei costi, quale strumento per adottare una politica dei prezzi più competitiva senza riflessi negativi sui risultati reddituali e sulla stessa dotazione patrimoniale. Gli indirizzi dettati per il complesso aziendale si riflettono ovviamente anche sulla gestione delle risorse ICT.

Nella rilevazione per il 2006 è stato condotto uno specifico approfondimento volto a cogliere criteri, contenuti e risultati delle iniziative di “ottimizzazione” dei costi ICT poste in essere dai primi venti gruppi bancari. Più in particolare, si è cercato di rilevare se siano state realizzate iniziative specifiche per il conseguimento di risparmi, siano stati fissati precisi obiettivi da conseguire, siano state adottate apposite metodologie per la misurazione dei risparmi conseguiti, su quali “fronti” della spesa ICT siano state prevalentemente indirizzate le iniziative di risparmio.

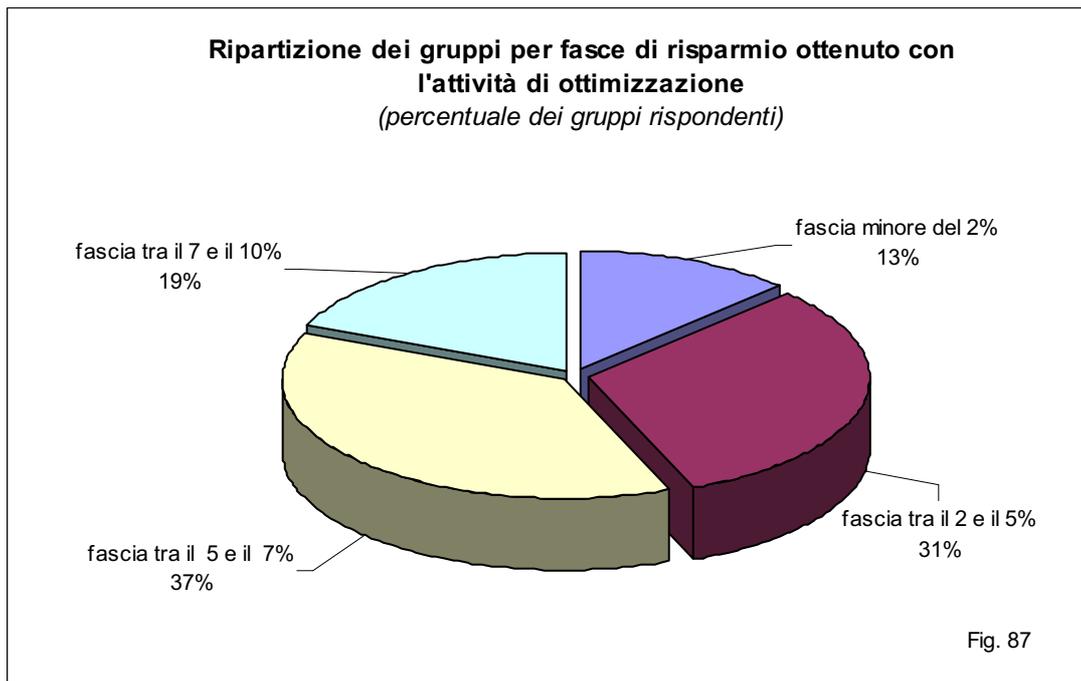
E’ emerso che tutti i sei gruppi “principali” e tredici gruppi “altri” hanno posto in essere, nel 2006, specifiche iniziative di “ottimizzazione”; il rimanente gruppo prevede di avviarle entro il 2007.

Tali iniziative sono solitamente poste in essere in maniera strutturata, attraverso apposite entità ad esse preposte (oltre l’80% dei casi presso i gruppi di maggiori dimensioni).

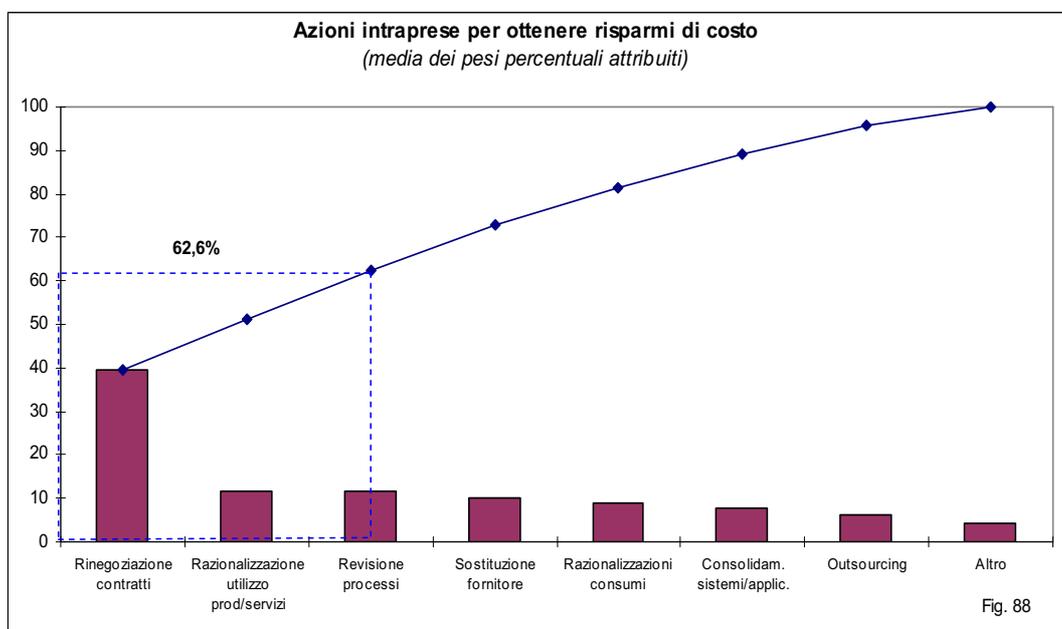
Le politiche adottate risultano abbastanza differenziate per ampiezza e grado di sofisticazione metodologica: due gruppi “principali” si avvalgono, per la misurazione dei risparmi conseguiti, di metodologie di “*saving*” definite in maniera unitaria per tutto il settore ICT; quattro gruppi adottano metodologie differenziate per gli investimenti e per i costi e otto ricorrono a criteri che variano per le diverse tipologie di spesa. Quattro gruppi non ricorrono a metodologie predefinite.

Le iniziative di “ottimizzazione” vengono solitamente pianificate indicando in maniera precisa gli obiettivi di risparmio atteso; circa un terzo dei gruppi formula anche specifici *business case*.

Dalla valutazione a consuntivo dei “*saving*” ottenuti a seguito di apposite iniziative emerge che la fascia di risparmi in cui si addensa la frequenza relativa più elevata (37%) è quella compresa tra il 5% e il 7% dei costi ICT di esercizio (al lordo dei risparmi stessi) (cfr. Fig. 87).



Nella graduatoria di importanza, formulata dai gruppi, delle azioni intraprese a fini di risparmio il primo posto è occupato dalla rinegoziazione dei contratti (mediamente, è stato attribuito un peso percentuale, sul totale dei risparmi, pari al 40%). Rinegoziazione dei contratti, razionalizzazione nell'ambito del gruppo dell'utilizzo dei prodotti e dei servizi ICT e interventi di revisione organizzativa danno complessivamente conto – sempre secondo i giudizi espressi dai gruppi – di oltre il 60% dei risparmi ottenuti (cfr. Fig. 88).



5.3 Società strumentali

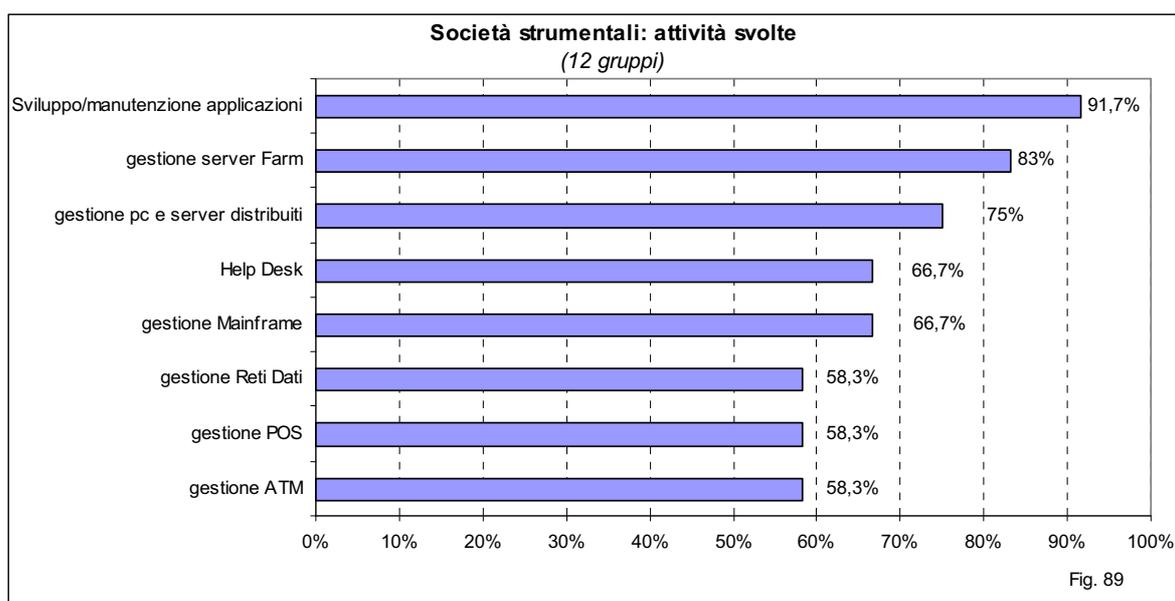
Come è noto, la Rilevazione rivolge la sua attenzione ai soggetti bancari residenti in Italia. Le stesse società strumentali di gruppo sono estranee al perimetro d'indagine e vengono prese in considerazione solo per gli effetti (attività svolta; costi) che producono sulle componenti bancarie. Tenuto conto della crescente importanza che tali soggetti rivestono per l'esercizio della funzione informatica nelle banche, è apparso opportuno effettuare un sintetico approfondimento sul tema, quale primo approccio per un'eventuale analisi più dettagliata.

Dodici dei primi venti gruppi hanno indicato di essere dotati di una o più società strumentali (complessivamente: quindici, articolate su ventuno poli operativi, di cui diciannove localizzati in Italia, uno in Europa e uno al di fuori dell'area europea). Solo otto gruppi ricorrono prevalentemente a tale società per dotarsi dei necessari servizi informatici.

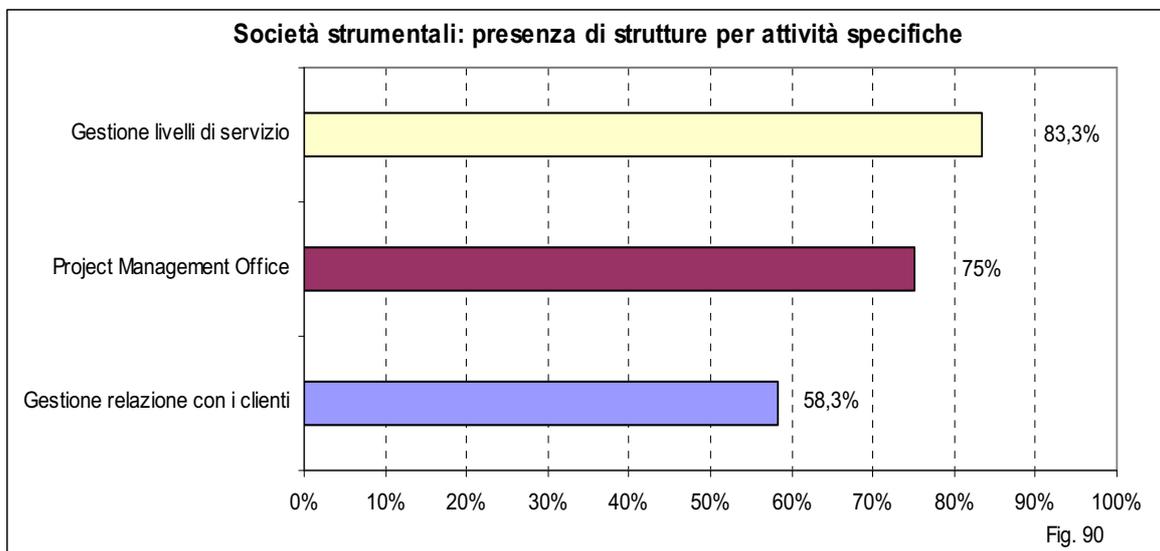
Complessivamente, le società strumentali dei dodici gruppi segnalanti hanno sostenuto, nel 2006, costi ICT per 1.419 milioni di euro.

Per effetto della composizione dei gruppi – caratterizzata dalla larghissima prevalenza delle componenti bancarie residenti – e della natura *captive* delle società, la clientela di queste ultime è rappresentata, in maniera pressoché esclusiva, dalle banche italiane del gruppo. A queste è infatti mediamente ascrivibile il 95,1% dei costi delle società strumentali; la quota rimanente si ripartisce tra un 1,8% relativo a soggetti non bancari residenti e a soggetti (bancari e non) non residenti e un 3,1% relativo a soggetti esterni al gruppo.

Nella quasi totalità dei casi (91,7%) la società strumentale si occupa delle attività di sviluppo e manutenzione delle procedure; meno diffuse sono le attività di gestione dei POS, degli ATM e della rete dati, per le quali - come già rilevato al paragrafo 3.6 - talvolta ci si affida a società specializzate esterne al gruppo (cfr. Fig. 89).



Rivolgendo l'attenzione all'assetto organizzativo, emerge che nell'83,3% dei casi le società strumentali sono dotate di un'apposita struttura per la gestione dei livelli di servizio; nel 75% di un *project management office* e nel 58,3% di una struttura per la gestione della relazione con la clientela (cfr. Fig. 704).



5.4 Grado di internazionalizzazione

La significativa presenza che, attraverso operazioni di acquisizione e fusione, i principali gruppi bancari italiani hanno conseguito in taluni Paesi europei e l'ingresso nel nostro mercato di grandi gruppi bancari esteri hanno ampliato, sia in senso spaziale sia in termini di numerosità dei soggetti interessati, il confronto competitivo cui sono esposte le nostre banche.

La gestione più o meno efficace ed efficiente delle risorse informatiche costituisce uno degli elementi che concorrono a determinare la maggiore o minore capacità competitiva di un soggetto bancario rispetto a un altro. Tale consapevolezza è a fondamento della stessa realizzazione – dal 1973 a oggi – della “Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio”.

L'ampliamento dell'arena competitiva pone peraltro l'esigenza di un parallelo ampliamento dell'area di indagine della “Rilevazione”, che tenga conto dell'aumentato numero dei *competitors*. Per rispondere a tale esigenza, verificata l'impossibilità di fare ricorso, per gli altri Paesi europei, a indagini analoghe, si è cercato di avviare un colloquio con primari operatori europei, richiedendo un limitatissimo set di informazioni riguardanti la *governance* e l'assetto organizzativo dell'ICT al loro interno, unitamente a alcuni dati dimensionali e reddituali²⁹. Il rapporto con questi operatori si è svolto per il tramite di ABI Lab. Le medesime informazioni sono state richieste ai primi venti gruppi bancari italiani quale “approfondimento tematico”; a differenza di quanto effettuato nella altre parti della “Rilevazione”, nell'approfondimento in esame si è fatto riferimento all'intera operatività del gruppo, senza limitarsi al solo perimetro bancario italiano.

I risultati dei contatti fin qui avviati risentono – come era prevedibile – del carattere innovativo dell'iniziativa. Un significativo ostacolo incontrato è l'assenza, negli altri Paesi europei, di una consolidata esperienza di cooperazione interbancaria, quale quella offerta in Italia dalla CIPA. In particolare, è stata riscontrata una certa ritrosia a fornire pure quei pochi dati reddituali e dimensionali richiesti, verosimilmente per timori concernenti il profilo della riservatezza.

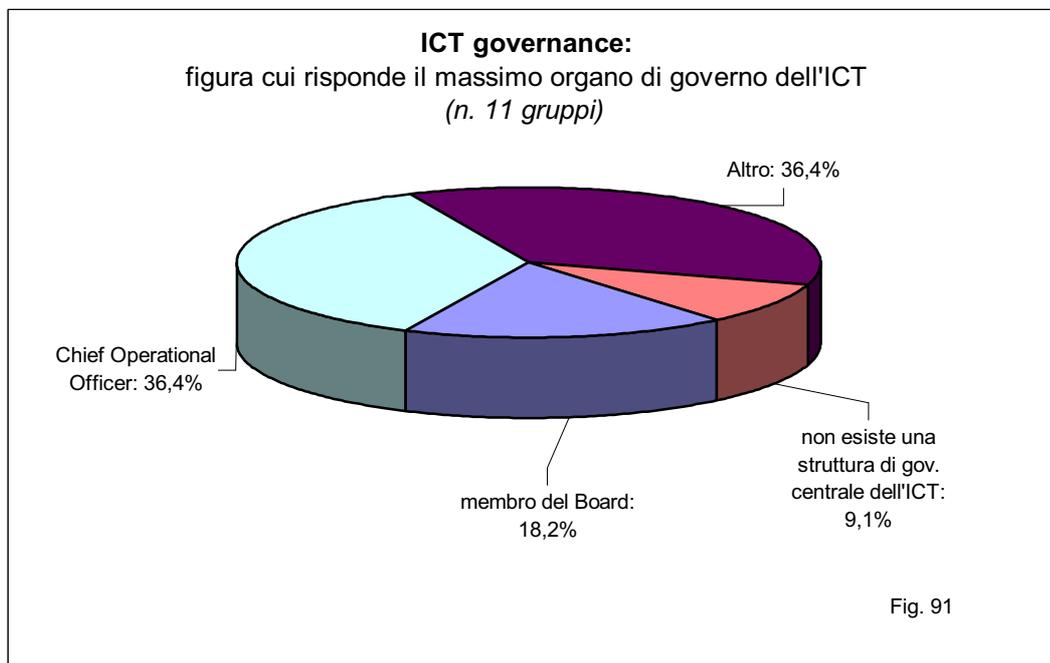
Pur tenuto conto della limitata portata delle informazioni acquisite, si ritiene doveroso nei confronti dei gruppi segnalanti offrire un'illustrazione di quanto emerso³⁰. E' intenzione della CIPA intensificare gli sforzi per un coinvolgimento più ampio e convinto di alcuni dei principali gruppi europei, nella consapevolezza che la direzione intrapresa sia coerente con le esigenze conoscitive delle banche aderenti.

Dei gruppi esaminati, uno solo ha dichiarato di non disporre di una struttura di governo centrale dell'ICT. Presso gli altri, lo *Steering Committee* cui è assegnato il massimo potere decisionale in materia è presieduto nel 18,2% dei casi da un membro del

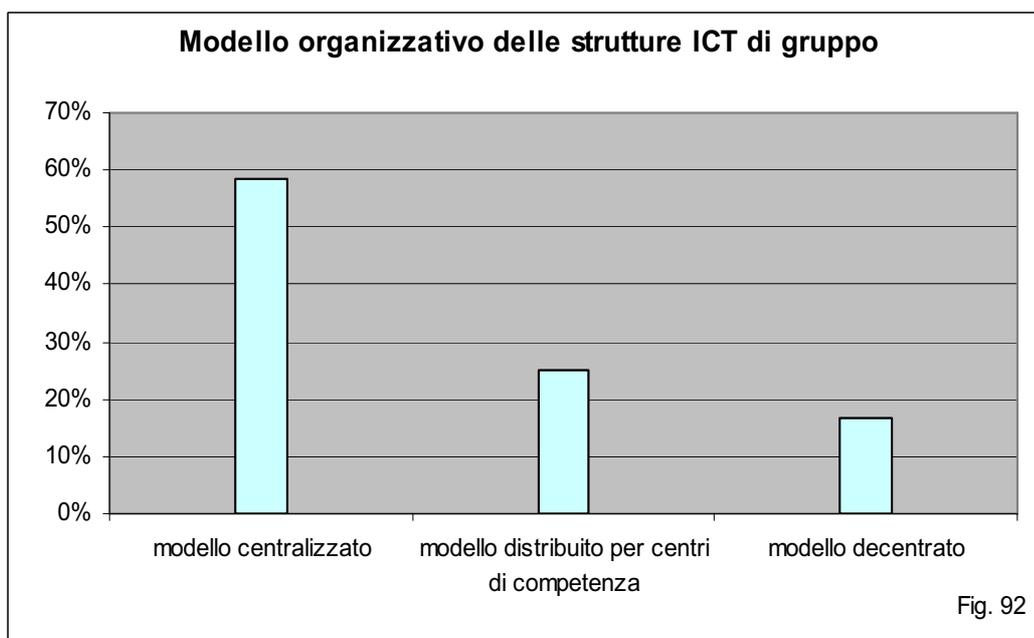
²⁹ I dati richiesti sono i seguenti: numero dei Paesi di operatività, numero di filiali e di dipendenti; numero di dipendenti ICT; totale costi ICT, totale attivo di bilancio, totale costi operativi e margine di intermediazione.

³⁰ Hanno partecipato 7 gruppi italiani: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare Italiana, Banco Popolare di Verona e Novara, CR Firenze, Banca Sella. I gruppi esteri (5) sono i seguenti: ABN AMRO, BNP Paribas, Dexia, Santander, Deutsche Bank; di questi ultimi, solo ABN AMRO (che ha segnalato attraverso Banca Antonveneta) e Santander hanno fornito anche i dati quantitativi richiesti.

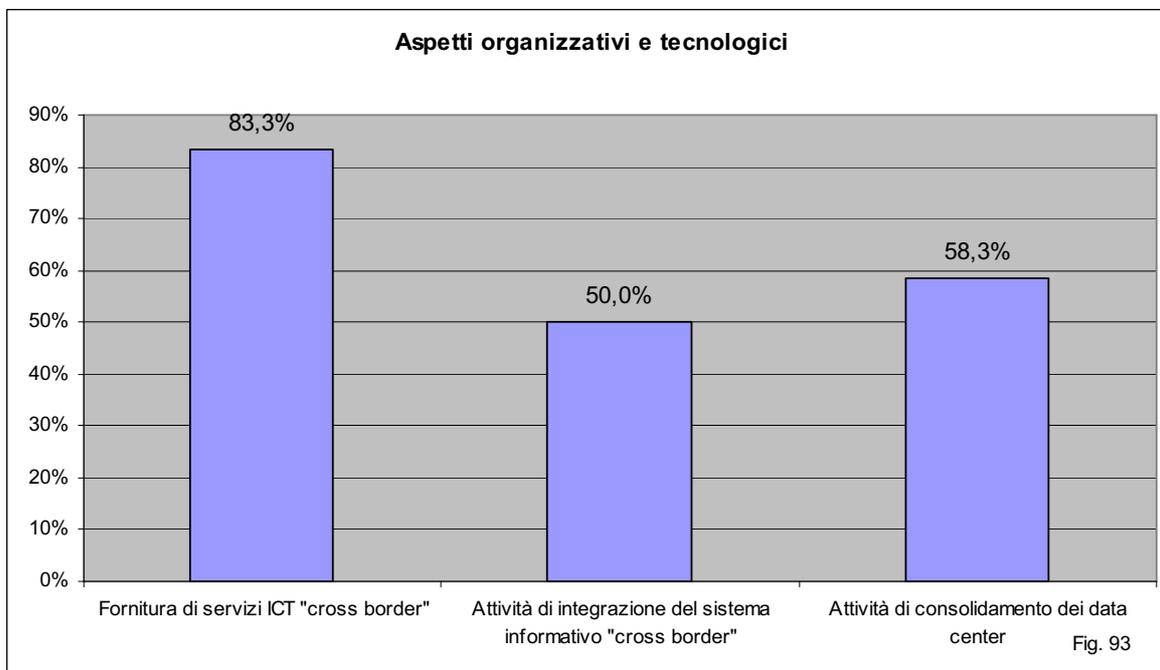
Board, nel 36,4% dal Chief Operational Officer e nel rimanente 36,4% da altre figure del top management (cfr. Fig. 91).



Per le strutture ICT di gruppo, il 58,3% dei gruppi adotta un modello centralizzato, il 25% un modello distribuito per centri di competenza e il rimanente 16,7% un modello decentrato (cfr. Fig. 92).



L'83,3% dei gruppi è interessato dalla fornitura di servizi ICT oltre i confini nazionali; il 50% ha in corso processi di integrazione *cross border* dei sistemi informativi; il 58,3% sta attuando attività di consolidamento dei *data center* (cfr. Fig. 93).



6. APPENDICE

6.1. Metodologia dell'indagine e distribuzione delle banche in classi dimensionali

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

Nelle fasi di acquisizione e controllo dei dati sono state utilizzate l'analisi di regressione e l'analisi delle componenti principali per la rilevazione di eventuali anomalie nelle segnalazioni ("outliers"); nella fase di elaborazione dei dati l'utilizzo della "cluster analysis" ha permesso l'inserimento delle banche nei diversi gruppi individuati con riferimento alle modalità di gestione del sistema informatico.

La distribuzione delle banche nelle classi dimensionali fa riferimento alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nel glossario dell'appendice della Relazione annuale per il 2006. Rispetto a tale classificazione, per migliorare la comparabilità dei dati, si è proceduto, come nel passato, a ricollocare un esiguo numero di banche sulla base di criteri dimensionali appositamente individuati (fondi intermediati, sportelli e dipendenti). Le banche operanti prevalentemente a medio e lungo termine, le banche di nicchia e le casse centrali sono state inserite nella classe delle banche "a particolare operatività".

All'interno di questa classe - in cui confluiscono banche con strutture organizzative e operative molto diversificate - è stata inoltre introdotta, in via sperimentale, un'ulteriore suddivisione per prevalente tipologia operativa ("medio e lungo termine", "private banking", "investment banking & capital markets" e "varie").

Le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico rivestono un ruolo significativo sono state inserite nella classe delle banche "telematiche".

In definitiva, nel documento le banche sono state suddivise nelle seguenti classi dimensionali: "maggiori", "grandi", "medie", "piccole", "minori", "particolare operatività" (talvolta distinte in "medio e lungo termine", "private banking", "investment banking & capital markets" e "varie") e "telematiche". Nell'esame dei risultati occorre tenere conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori di singole banche che si discostano anche in misura significativa da quelli medi della classe di appartenenza.

Per la ripartizione in classi dimensionali dei gruppi bancari, vedasi quanto riportato al paragrafo 6.3.

6.2. Distribuzione delle banche per modalità di gestione del sistema informatico

Le banche che hanno partecipato all'indagine individuale sono ripartite in sottogruppi in funzione della modalità con la quale gestiscono il sistema informatico:

- *Insourcing (IN)*, composto dalle banche dotate di centro elaborazione dati gestito prevalentemente con risorse interne;
- *Outsourcing (OUT)*, comprendente le banche che ricorrono all'esterno sia per le apparecchiature hardware sia per il software applicativo;
- *Facility management (F.MAN)*, formato dalle banche che, pur utilizzando un centro elaborazione dati non di proprietà, mantengono il possesso del software applicativo;
- *Altro (ALTRO)*, costituito dalle banche che non presentano le caratteristiche per un puntuale inquadramento in una delle precedenti tipologie.

La suddetta ripartizione sottolinea la prevalenza assunta da alcune tipologie di costi, verificata per mezzo di un'analisi tipologica basata su algoritmi di aggregazione.

Al fine di permettere alle banche di individuare la rispettiva collocazione, si fornisce una "regola empirica", individuata sulla base dei risultati della suddetta analisi, che prevede i seguenti passaggi. Calcolata la somma dei:

- costi per il sistema centrale - ICENTR (voce 1.01-C, costi hardware sistemi centrali e server farm e 2.01.1-C, costi software di sistema della tabella 2.1 del questionario);
- costi per il servizio di *outsourcing* del sistema informatico - IOUT (voce 4.02-C, costi del servizio di *outsourcing* del sistema informatico della tabella 2.1);
- costi per il servizio di *facility management* - IFM (voce 4.01-C, costi del servizio di *facility management* della tabella 2.1);

si effettua il rapporto di ognuno dei tre costi con la somma precedentemente effettuata.

Il singolo rapporto superiore a 0.74 assegna la banca alla relativa modalità di gestione (rispettivamente IN, OUT, F.MAN). Nel caso in cui nessuno dei tre rapporti superi il suddetto valore, la banca viene posizionata in modalità "ALTRO".

Nel documento, le tipologie "*insourcing*", "*facility management*" e "altro" sono state accorpate in un'unica classe, denominata "banche con gestione ICT al proprio interno"; le banche rientranti nella tipologia "*outsourcing*" sono state denominate "banche con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna". Per la ripartizione per modalità di gestione delle risorse informatiche dei gruppi bancari vedasi il successivo paragrafo 6.3.

6.3. Elenco dei gruppi bancari

Di seguito sono elencati i gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, per la parte relativa all'analisi di gruppo (cap. VI del relativo questionario). I gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: l'una dimensionale e l'altra per modalità di gestione del sistema informatico.

La classificazione dimensionale è stata effettuata sulla base dei fondi intermediati al 31/12/2006; su tale base sono stati individuati i primi sei gruppi in ordine decrescente di fondi intermediati ("Principali gruppi") e i successivi quattordici ("Altri gruppi").

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico è stata effettuata distinguendo i gruppi in cui la quota prevalente del costo ICT consolidato è rappresentata dai servizi da terzi ("gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna") da quelli in cui tale aliquota è inferiore al 50% ("gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria").

Classificazione dimensionale

Principali gruppi

| | |
|------|--------------------------------------------|
| 1005 | Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro |
| 1025 | Gruppo bancario Sanpaolo IMI |
| 1030 | Gruppo Monte dei Paschi di Siena |
| 3069 | Gruppo Banca Intesa |
| 3135 | Gruppo Unicredito Italiano |
| 3207 | Gruppo bancario Capitalia |

Altri gruppi

| | |
|-------|---------------------------------------------------|
| 3111 | Gruppo bancario Banca Lombarda e Piemontese |
| 3311 | Gruppo Banca Sella |
| 5026 | Gruppo Banche Popolari Unite |
| 5040 | Gruppo bancario Banca Antoniana - Popolare Veneta |
| 5164 | Gruppo creditizio Banca Popolare Italiana |
| 5188 | Gruppo bancario Banco Popolare di Verona e Novara |
| 5216 | Gruppo Credito Valtellinese |
| 5387 | Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna |
| 5584 | Gruppo BPM - Banca Popolare di Milano |
| 5728 | Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza |
| 6055 | Gruppo bancario Banca delle Marche |
| 6160 | Gruppo Banca CR Firenze |
| 6175 | Gruppo CARIGE |
| 20010 | Gruppo Credito Emiliano - CREDEM |

Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna

| | |
|------|---------------------------------------------------|
| 1030 | Gruppo Monte dei Paschi di Siena |
| 3111 | Gruppo bancario Banca Lombarda e Piemontese |
| 3135 | Gruppo Unicredito Italiano |
| 3207 | Gruppo bancario Capitalia |
| 5164 | Gruppo creditizio Banca Popolare Italiana |
| 5188 | Gruppo bancario Banco Popolare di Verona e Novara |
| 5216 | Gruppo Credito Valtellinese |
| 5728 | Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza |

Gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria

| | |
|-------|---------------------------------------------------|
| 1005 | Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro |
| 1025 | Gruppo bancario Sanpaolo IMI |
| 3069 | Gruppo Banca Intesa |
| 3311 | Gruppo Banca Sella |
| 5026 | Gruppo Banche Popolari Unite |
| 5040 | Gruppo bancario Banca Antoniana - Popolare Veneta |
| 5387 | Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna |
| 5584 | Gruppo BPM - Banca Popolare di Milano |
| 6055 | Gruppo bancario Banca delle Marche |
| 6160 | Gruppo Banca CR Firenze |
| 6175 | Gruppo CARIGE |
| 20010 | Gruppo Credito Emiliano - CREDEM |

6.4. Elenco delle banche partecipanti all'indagine individuale

Di seguito è riportata la distribuzione delle banche per classi dimensionali e per modalità di gestione del sistema informatico.

Classificazione dimensionale

Classe "Maggiori"

- | | | | | | |
|-----|------|---------------------------------|-----|------|----------------------------------------|
| 1) | 1005 | Banca Nazionale del Lavoro | 32) | 5728 | Banca Popolare di Vicenza |
| 2) | 1010 | Sanpaolo Banco di Napoli | 33) | 6055 | Banca delle Marche |
| 3) | 1025 | Sanpaolo IMI | 34) | 6160 | Banca C R di Firenze |
| 4) | 1030 | Banca Monte dei Paschi di Siena | 35) | 6175 | Banca Carige |
| 5) | 2008 | Unicredit Banca | 36) | 6200 | Cassa di Risparmio di Lucca |
| 6) | 3002 | Banca di Roma | 37) | 6225 | Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo |
| 7) | 3069 | Banca Intesa | 38) | 6230 | Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza |
| 8) | 3135 | Unicredito Italiano | 39) | 6385 | Cassa di Risparmio in Bologna |
| 9) | 3207 | Capitalia | 40) | 6906 | Banca Regionale Europea |
| 10) | 3226 | Unicredit Banca d'impresa | | | |

Classe "Piccole"

Piccole A

- | | | | | | |
|-----|------|--------------------------------------|-----|------|-----------------------------------------|
| 11) | 1020 | Banco di Sicilia | 41) | 3019 | Credito Siciliano |
| 12) | 5026 | Banche Popolari Unite | 42) | 3111 | Banca Lombarda e Piemontese |
| 13) | 5040 | Banca Antoniana Popolare Veneta | 43) | 3204 | Banca di Legnano |
| 14) | 5048 | Banca Popolare Commercio e Industria | 44) | 3268 | Banca Sella |
| 15) | 5164 | Banca Popolare Italiana | 45) | 3296 | Banca Fideuram |
| 16) | 5188 | Banco Popolare di Verona e Novara | 46) | 3311 | Sella Holding Banca |
| 17) | 5387 | Banca Popolare dell'Emilia Romagna | 47) | 3512 | Credito Artigiano |
| 18) | 5428 | Banca Popolare di Bergamo | 48) | 5036 | Banca Agricola Popolare di Ragusa |
| 19) | 5584 | Banca Popolare di Milano | 49) | 5132 | Banca Nuova |
| 20) | 5608 | Banca Popolare di Novara | 50) | 5216 | Credito Valtellinese |
| | | | 51) | 5336 | Banca Popolare FriulAdria |
| | | | 52) | 5385 | Banca Popolare di Puglia e Basilicata |
| | | | 53) | 5390 | Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio |
| | | | 54) | 5392 | Banca della Campania |
| | | | 55) | 5418 | Veneto Banca |
| | | | 56) | 5748 | Banca Popolare dell'Adriatico |
| | | | 57) | 5856 | Banca Popolare dell'Alto Adige |
| | | | 58) | 6010 | Cassa dei Risparmi di Forlì |
| | | | 59) | 6020 | Cariprato |
| | | | 60) | 6045 | Cassa di Risparmio di Bolzano |
| | | | 61) | 6085 | Cassa di Risparmio di Asti |
| | | | 62) | 6155 | Cassa di Risparmio di Ferrara |
| | | | 63) | 6340 | Friulcassa Cassa di Risparmio Regionale |
| | | | 64) | 6345 | Cassa Risparmio di Venezia |

Classe "Medie"

- | | | |
|-----|------|---------------------------|
| 21) | 1015 | Banco di Sardegna |
| 22) | 3032 | Credito Emiliano |
| 23) | 3067 | Banca Carime |
| 24) | 3104 | Deutsche Bank |
| 25) | 3336 | Credito Bergamasco |
| 26) | 3400 | Banca Toscana |
| 27) | 3500 | Banco di Brescia |
| 28) | 5024 | Banca Agricola Mantovana |
| 29) | 5308 | Banca Popolare di Ancona |
| 30) | 5437 | Bipop Carire |
| 31) | 5696 | Banca Popolare di Sondrio |

Piccole B

- 65) 3048 Banca del Piemonte
- 66) 3240 Banca di Trento e Bolzano
- 67) 3244 Banca di Valle Camonica
- 68) 3332 Banca Passadore & C.
- 69) 3456 Bancapulia
- 70) 5156 Banca di Piacenza
- 71) 5228 Banca Popolare di Crema
- 72) 5512 Banca Popolare di Cremona
- 73) 5640 Banca Popolare di Ravenna
- 74) 5676 Banca di Sassari
- 75) 5787 Banca Meridiana
- 76) 6030 Cassa di Risparmio della Spezia
- 77) 6040 Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila
- 78) 6060 Tercas - Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
- 79) 6065 Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
- 80) 6075 Cassa di Risparmio di Alessandria
- 81) 6080 Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
- 82) 6090 Biverbanca
- 83) 6120 Cassa di Risparmio di Cesena
- 84) 6145 Carifano - Cassa di Risparmio di Fano
- 85) 6165 Cassa di Risparmio di Foligno
- 86) 6205 Banca di Romagna
- 87) 6245 Banca Caripe
- 88) 6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia
- 89) 6270 Cassa di Risparmio di Ravenna
- 90) 6280 Cassa di Risparmio di Rieti
- 91) 6285 Cassa di Risparmio di Rimini
- 92) 6300 Cassa di Risparmio di San Miniato
- 93) 6315 Cassa Risparmio Spoleto
- 94) 6370 Cassa di Risparmio di Volterra
- 95) 6380 Cassa di Risparmio di Terni e Narni

Classe "Minori"

Minori A

- 96) 3031 Banca di Bergamo
- 97) 3035 Banca del Garda
- 98) 3177 Banca Sai
- 99) 3425 Banco di Credito P. Azzoaglio
- 100) 5526 Banco di San Giorgio
- 101) 5650 Banca Popolare di Roma
- 102) 5792 Banca Popolare Valconca
- 103) 6125 Cassa di Risparmio di Città' di Castello
- 104) 6130 Cassa di Risparmio di Civitavecchia
- 105) 6195 Carilo Cassa di Risparmio di Loreto
- 106) 6220 Cassa di Risparmio di Orvieto

Minori B

- 107) 3245 Credito Veronese
- 108) 3259 Nordest Banca
- 109) 3267 Banca Galileo
- 110) 3301 Cassa dei Risparmi di Milano e della Lombardia
- 111) 3388 Banca Stabiese
- 112) 5204 Banca Popolare di Mantova

Classe "Particolare Operatività"

Medio e Lungo Termine

- 113) 3030 Dexia Crediop
- 114) 3059 Banca CIS
- 115) 3078 Banca dell'Artigianato e dell'Industria
- 116) 3147 Banca OPI
- 117) 3309 Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo
- 118) 10637 Banca Intesa Mediocredito
- 119) 10685 Interbanca

Private Banking

- 120) 3041 UBS Italia
- 121) 3083 Banca Lombarda Private Investment
- 122) 3223 Unicredit Private Banking
- 123) 3239 Banca Intesa Private Banking
- 124) 5013 Banca Valori

Investment Banking & Capital Markets

- 125) 3086 Banca d'Intermediazione Mobiliare IMI
- 126) 3131 Unicredit Banca Mobiliare
- 127) 3163 MPS Finance Banca Mobiliare
- 128) 3249 Banca Caboto
- 129) 10631 Mediobanca

Varie

- 130) 3099 Neos Banca
- 131) 3119 Unibanca
- 132) 3198 Unicredit Banca per la casa
- 133) 3210 MPS Leasing & Factoring
- 134) 3218 Unicredit Clarima Banca
- 135) 3219 MPS Gestione Crediti Banca

- 136) 3492 Mediocreval
- 137) 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 138) 10633 Centrobanca
- 139) 10639 Unicredito Gestione Crediti - UGC Banca
- 140) 10643 MPS Banca per l'impresa
- 141) 10681 Artigiancassa

Classe “Telematiche”

- 142) 3015 Fincobank
- 143) 3053 Bancaperta
- 144) 3062 Banca Mediolanum
- 145) 3140 MPS Banca Personale
- 146) 3165 IW Bank
- 147) 3186 B@nca 24-7
- 148) 3589 Rasbank

6.5. Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Banche con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna

| | | | | | |
|-----|------|------------------------------------------------|-----|------|-------------------------------------------------------|
| 1) | 1010 | Sanpaolo Banco di Napoli | 49) | 3425 | Banco di Credito P. Azzoaglio |
| 2) | 1015 | Banco di Sardegna | 50) | 3456 | Bancapulia |
| 3) | 1020 | Banco di Sicilia | 51) | 3492 | Mediocreval |
| 4) | 1030 | Banca Monte dei Paschi di Siena | 52) | 3493 | Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige |
| 5) | 2008 | Unicredit Banca | 53) | 3500 | Banco di Brescia |
| 6) | 3002 | Banca di Roma | 54) | 3512 | Credito Artigiano |
| 7) | 3019 | Credito Siciliano | 55) | 3589 | Rasbank |
| 8) | 3031 | Banca di Bergamo | 56) | 5013 | Banca Valori |
| 9) | 3035 | Banca del Garda | 57) | 5024 | Banca Agricola Mantovana |
| 10) | 3041 | UBS Italia | 58) | 5036 | Banca Agricola Popolare di Ragusa |
| 11) | 3048 | Banca del Piemonte | 59) | 5048 | Banca Popolare Commercio e Industria |
| 12) | 3053 | Bancaperta | 60) | 5132 | Banca Nuova |
| 13) | 3059 | Banca CIS | 61) | 5156 | Banca di Piacenza |
| 14) | 3067 | Banca Carime | 62) | 5164 | Banca Popolare Italiana |
| 15) | 3078 | Banca dell'Artigianato e dell'Industria | 63) | 5188 | Banco Popolare di Verona e Novara |
| 16) | 3083 | Banca Lombarda Private Investment | 64) | 5204 | Banca Popolare di Mantova |
| 17) | 3104 | Deutsche Bank | 65) | 5216 | Credito Valtellinese |
| 18) | 3111 | Banca Lombarda e Piemontese | 66) | 5228 | Banca Popolare di Crema |
| 19) | 3119 | Unibanca | 67) | 5308 | Banca Popolare di Ancona |
| 20) | 3131 | Unicredit Banca Mobiliare | 68) | 5336 | Banca Popolare FriulAdria |
| 21) | 3135 | Unicredito Italiano | 69) | 5385 | Banca Popolare di Puglia e Basilicata |
| 22) | 3140 | MPS Banca Personale | 70) | 5390 | Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio |
| 23) | 3147 | Banca OPI | 71) | 5392 | Banca della Campania |
| 24) | 3163 | MPS Finance Banca Mobiliare | 72) | 5418 | Veneto Banca |
| 25) | 3177 | Banca Sai | 73) | 5428 | Banca Popolare di Bergamo |
| 26) | 3186 | B@nca 24-7 | 74) | 5437 | Bipop Carire |
| 27) | 3198 | Unicredit Banca per la casa | 75) | 5512 | Banca Popolare di Cremona |
| 28) | 3204 | Banca di Legnano | 76) | 5526 | Banco di San Giorgio |
| 29) | 3207 | Capitalia | 77) | 5608 | Banca Popolare di Novara |
| 30) | 3210 | MPS Leasing & Factoring | 78) | 5640 | Banca Popolare di Ravenna |
| 31) | 3218 | Unicredit Clarima Banca | 79) | 5650 | Banca Popolare di Roma |
| 32) | 3219 | MPS Gestione Crediti Banca | 80) | 5676 | Banca di Sassari |
| 33) | 3223 | Unicredit Private Banking | 81) | 5728 | Banca Popolare di Vicenza |
| 34) | 3226 | Unicredit Banca d'impresa | 82) | 5748 | Banca Popolare dell'Adriatico |
| 35) | 3239 | Banca Intesa Private Banking | 83) | 5787 | Banca Meridiana |
| 36) | 3240 | Banca di Trento e Bolzano | 84) | 5792 | Banca Popolare Valconca |
| 37) | 3244 | Banca di Valle Camonica | 85) | 5856 | Banca Popolare dell'Alto Adige |
| 38) | 3245 | Credito Veronese | 86) | 6020 | Cariprato |
| 39) | 3249 | Banca Caboto | 87) | 6040 | Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila |
| 40) | 3259 | Nordest Banca | 88) | 6045 | Cassa di Risparmio di Bolzano |
| 41) | 3267 | Banca Galileo | 89) | 6060 | Tercas - Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo |
| 42) | 3268 | Banca Sella | 90) | 6065 | Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo |
| 43) | 3296 | Banca Fideuram | 91) | 6075 | Cassa di Risparmio di Alessandria |
| 44) | 3301 | Cassa dei Risparmi di Milano e della Lombardia | 92) | 6080 | Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno |
| 45) | 3309 | Banca Intesa Infrastrutture e Sviluppo | 93) | 6085 | Cassa di Risparmio di Asti |
| 46) | 3336 | Credito Bergamasco | 94) | 6090 | Biverbanca |
| 47) | 3388 | Banca Stabiese | | | |
| 48) | 3400 | Banca Toscana | | | |

- 95) 6120 Cassa di Risparmio di Cesena
- 96) 6125 Cassa di Risparmio di Città' di Castello
- 97) 6145 Carifano - Cassa di Risparmio di Fano
- 98) 6155 Cassa di Risparmio di Ferrara
- 99) 6165 Cassa di Risparmio di Foligno
- 100) 6195 Carilo Cassa di Risparmio di Loreto
- 101) 6200 Cassa di Risparmio di Lucca
- 102) 6205 Banca di Romagna
- 103) 6225 Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo
- 104) 6245 Banca Caripe
- 105) 6270 Cassa di Risparmio di Ravenna
- 106) 6280 Cassa di Risparmio di Rieti
- 107) 6285 Cassa di Risparmio di Rimini
- 108) 6300 Cassa di Risparmio di San Miniato
- 109) 6315 Cassa Risparmio Spoleto
- 110) 6340 Friulcassa Cassa di Risparmio Regionale
- 111) 6345 Cassa Risparmio di Venezia
- 112) 6370 Cassa di Risparmio di Volterra
- 113) 6380 Cassa di Risparmio di Terni e Narni
- 114) 6385 Cassa di Risparmio in Bologna
- 115) 6906 Banca Regionale Europea
- 116) 10633 Centrobanca
- 117) 10637 Banca Intesa Mediocredito
- 118) 10639 Unicredito Gestione Crediti - UGC Banca
- 119) 10643 MPS Banca per l'impresa

Banche con gestione ICT al proprio interno

- 120) 1005 Banca Nazionale del Lavoro
- 121) 1025 Sanpaolo IMI
- 122) 3015 Finecobank
- 123) 3030 Dexia Crediop
- 124) 3032 Credito Emiliano
- 125) 3062 Banca Mediolanum
- 126) 3069 Banca Intesa
- 127) 3086 Banca d'Intermediazione Mobiliare IMI
- 128) 3099 Neos Banca
- 129) 3165 IW Bank
- 130) 3311 Sella Holding Banca
- 131) 3332 Banca Passadore & C.
- 132) 5026 Banche Popolari Unite
- 133) 5040 Banca Antoniana Popolare Veneta
- 134) 5387 Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- 135) 5584 Banca Popolare di Milano
- 136) 5696 Banca Popolare di Sondrio
- 137) 6010 Cassa dei Risparmi di Forli'
- 138) 6030 Cassa di Risparmio della Spezia
- 139) 6055 Banca delle Marche
- 140) 6130 Cassa di Risparmio di Civitavecchia
- 141) 6160 Banca C R di Firenze
- 142) 6175 Banca Carige
- 143) 6220 Cassa di Risparmio di Orvieto
- 144) 6230 Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
- 145) 6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia
- 146) 10631 Mediobanca
- 147) 10681 Artigiancassa
- 148) 10685 Interbanca

6.6. Glossario

Analisi cluster: insieme di tecniche statistiche e matematiche tese alla ricerca, all'interno di un insieme di osservazioni, di possibili raggruppamenti in classi omogenee dette *clusters*. Si tende, con tali tecniche, a esaltare le caratteristiche di similitudine tra le osservazioni all'interno di uno stesso gruppo e di non affinità tra osservazioni appartenenti a gruppi differenti.

ATM (Automated Teller Machine): apparecchiatura automatica per l'effettuazione da parte della clientela di operazioni bancarie quali prelievi o versamenti di contante o assegni, richiesta di informazioni sul conto, bonifici, pagamento di utenze, ecc. Il cliente attiva l'apparecchiatura mediante l'introduzione di una carta e la digitazione di un codice personale di identificazione, detto anche PIN (Personal Identification Number).

Business continuity plan: insieme formalizzato delle procedure tecnico – organizzative atte a garantire che le attività di business si svolgano senza soluzione di continuità, anche in presenza di eventi di disturbo.

Call center: struttura aziendale che prevede l'integrazione di tecnologie telefoniche e informatiche, ed eventualmente di risorse umane, destinata alla gestione delle comunicazioni tra azienda e clienti. Le informazioni vengono trattate mediante appositi dispositivi tecnologici, spesso integrati con il sistema informativo aziendale, che permettono di ottimizzare e ampliare i contatti.

Cash Out: accezione utilizzata nel testo per definire il flusso finanziario destinato agli interventi evolutivi e costituito dalla sommatoria:

- delle spese in conto capitale sostenute per la realizzazione di interventi evolutivi (corrispondente agli stanziamenti di budget in conto capitale per la realizzazione di progetti);
- delle spese in conto esercizio sostenute per la realizzazione di interventi evolutivi (corrispondente agli stanziamenti di budget in conto esercizio per la realizzazione di progetti);
- del costo del personale impegnato nella realizzazione degli interventi evolutivi (corrispondente all'effort di risorse interne ICT necessario per la realizzazione dei progetti).

Centro elaborazione dati: struttura costituita da elaboratori, periferiche, apparecchiature ausiliarie, personale e uffici, destinata a fornire servizi connessi con l'ICT.

Costi operativi: costi aziendali, al netto degli interessi passivi su rapporti intrattenuti con clientela ordinaria e istituzioni creditizie.

Costi totali per l'ICT: costi sostenuti per l'elaborazione automatica dei dati nel corso dell'anno in riferimento (al lordo dell'IVA). L'aggregato comprende le seguenti voci:

- costi dell'hardware;
- costi del software acquisito dall'esterno;
- costi del personale: spese sostenute per il personale del settore ICT, comprensive dell'addestramento;
- costi dei servizi ricevuti da terzi;
- costi diversi: tutti gli altri oneri sostenuti per l'attività ICT.

Disaster recovery: insieme di procedure tecniche e organizzative attivate a fronte di un evento catastrofico che provochi l'indisponibilità completa del sito primario di elaborazione dati. L'obiettivo è quello di riattivare le applicazioni vitali per l'azienda in un sito secondario (detto di *recovery*).

E-learning: metodologia per gestire la formazione professionale grazie alla quale i classici attori del processo formativo (docente, classe, libri, esaminatori, ecc.) vengono sostituiti da strumenti altamente tecnologici.

Electronic banking: servizi bancari forniti alla clientela con strutture telematiche.

Facility management: termine utilizzato nel testo per indicare l'affidamento a terzi dei servizi di elaborazione dati con apparecchiature non di proprietà della banca, ma con software applicativo proprio.

Fondi intermediati: totale generale dell'attivo di bilancio delle aziende di credito, al netto delle spese e perdite e delle sopravvenienze passive; nel testo sono utilizzati i saldi medi cumulati annuali.

Help desk: struttura, costituita da personale e apparecchiature, destinata ad assistere l'utenza finale (dipendenti o clienti) nell'utilizzo dei prodotti informatici; l'indagine ha preso a riferimento l'help desk applicativo (destinato all'assistenza nell'utilizzo della procedura) e quello tecnico (volto all'assistenza nell'uso delle apparecchiature e delle infrastrutture).

KPI (Key Performance Indicators): insieme ristretto di indicatori utilizzati dal management come grandezze fondamentali per misurare il successo delle strategie adottate. Nell'ambito della "Rilevazione" si fa riferimento a quelli utilizzati per la valutazione della performance dei servizi ICT.

ICT (Information and Communication Technology): acronimo di Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione.

Impianti tecnologici: impianti ausiliari per il funzionamento delle apparecchiature informatiche (condizionamento, ecc.), per la continuità di esercizio (generatori elettrici, ecc.) e per la sicurezza fisica (controllo accessi, antincendio, archivi per la protezione dati, ecc.).

Internet: sistema mondiale di reti interconnesse che collega fra loro computer appartenenti a istituzioni, banche, operatori finanziari, università, istituti di ricerca, organizzazioni commerciali, altri organismi e utenti privati.

Internet Banking: offerta di servizi bancari alla clientela, anche solamente di tipo informativo, con collegamento tramite la rete internet.

Intranet: utilizzo di prodotti e strumenti tipici di internet limitatamente alla rete interna aziendale.

ISP (Internet Service Provider): Fornitore di servizi di accesso a internet.

IT (Information Technology): acronimo di Tecnologie dell'Informazione.

Main Frame: equivalente di Elaboratore Centrale.

Margine di intermediazione: somma del margine di interesse e degli "altri ricavi netti" delle banche.

Matrice dei Conti: schema strutturato al quale le banche si attengono per l'invio delle segnalazioni statistiche di Vigilanza alla Banca d'Italia.

Media aritmetica semplice (o Media): valore, compreso tra il minimo e il massimo di un insieme di dati, che fornisce un'indicazione sintetica dell'ordine di grandezza del fenomeno osservato. Viene calcolata come somma dei valori divisa per il loro numero.

Mediana: in una successione di dati disposti in ordine non decrescente corrisponde al valore centrale, se il numero di dati è dispari, oppure alla semisomma dei valori centrali qualora il numero di dati sia pari. Un'importante caratteristica della mediana è quella di suddividere l'insieme dei dati in due gruppi di eguale numerosità.

Mobile banking: offerta di servizi bancari alla clientela con accesso mediante terminali mobili (es.: palmari, telefoni cellulari, ecc.)

Password dispositiva: accezione utilizzata nel testo per distinguere la password richiesta nel corso di una transazione internet che impartisce "disposizioni" sul conto dell'utente; la password "dispositiva" può essere *statica* quando non cambia nel corso del tempo, ovvero *dinamica* quando non è mai uguale a quella fornita nel corso della precedente transazione della stessa specie.

Phone banking: offerta di servizi bancari alla clientela con accesso mediante telefono; il servizio è fornito da operatori o da risponditori automatici.

PMO (Program Management Office): struttura che provvede alla gestione coordinata di un portafoglio di progetti per il raggiungimento di un insieme di obiettivi.

POS (Point Of Sale): apparecchiatura attraverso la quale è possibile effettuare, con carta di debito, di credito o prepagata, il pagamento di beni o servizi. L'apparecchiatura richiede l'autorizzazione alla spesa e invia le informazioni necessarie per la registrazione in tempo reale o differito del pagamento sui conti del portatore della carta e dell'esercente.

Quartile: intervallo, fra i valori in cui è stato diviso un insieme di dati, corrispondente a un quarto dei casi rilevati.

Remote banking: offerta di servizi bancari alla clientela tramite collegamento telematico diretto con il cliente, sia HOME sia CORPORATE, su reti dedicate diverse da internet.

RFID (Radio Frequency Identification Device): tecnologia emergente utilizzata per l'identificazione automatica di oggetti, animali, persone. Un dispositivo RFID (tag) è generalmente costituito da un microchip che contiene dati (tra cui un numero univoco non modificabile) e da un antenna. È possibile attivare, tramite un ricetrasmittitore (*transceiver*), il dispositivo e leggere le informazioni identificative in esso contenute.

Ricavi ICT: flussi finanziari rivenienti da servizi tecnici offerti a utenti (*facility management, outsourcing, disaster recovery*, gestione esterna della rete di trasmissione dati, plusvalenze su alienazioni hardware e software, ecc.).

Risultato di gestione: differenza tra margine di intermediazione e costi operativi delle banche.

Server Farm: insieme di elaboratori, di dimensione intermedia, accentrati in batteria e utilizzati per svolgere funzioni specifiche

Service Level Agreement: accordo sui livelli di servizio. Documento di tipo contrattuale, stipulato con l'*outsourcer*, nel quale vengono fissati i livelli attesi e le modalità di misurazione dei servizi affidati all'esterno, i limiti di accettabilità dei disservizi/malfunzionamenti, la documentazione periodica relativa alle misurazioni effettuate e le modalità di applicazione delle eventuali penali previste.

Servizi a terzi: attività del settore *ICT* svolte per conto di altre aziende.

Sistema informativo: complesso di macchine, personale e procedure destinato alla gestione delle informazioni rilevanti per l'azienda.

Sistema operativo: software destinato alla gestione interna degli elaboratori, con riguardo ai processori, alla memoria, ai canali trasmissivi interni e alle unità di input/output.

Sottosistema centrale: insieme delle apparecchiature che, sotto il profilo dell'architettura, assumono il massimo livello gerarchico. Sono rappresentate da:
elaboratori centrali

- unità di input/output centralizzate
- unità o sistemi per la registrazione centralizzata dei dati
- unità o sistemi per la marcatura o lettura ottica/magnetica centralizzata.

Sottosistema periferico: complesso delle apparecchiature hardware dislocate presso i singoli servizi o dipendenze, collegate o meno al sistema centrale. Sono rappresentate da:

- elaboratori periferici
- terminali “intelligenti” o Personal Computer
- terminali “non intelligenti”
- unità o sistemi per la registrazione decentrata dei dati
- sportelli automatici (*cash-dispenser*)
- unità o sistemi per la marcatura e la lettura magneto/ottica
- stampanti periferiche
- apparecchiature in coda alle unità di controllo quali stampanti, terminali PC, ecc.
- personal computer stand alone
- sistemi dipartimentali e apparecchiature collegate
- POS, cambiavalute, erogatori di ticket, apparecchiature rilevazione presenze
- marcatrici decentrate
- LAN e relativi impianti di cablaggio.

Sottosistema trasmissivo: aggregato delle apparecchiature hardware che realizzano il collegamento sia all'interno - tra impianto centrale e impianti periferici e, nell'ambito di ciascun impianto, tra sistema centrale e sistema periferico - sia con l'esterno dell'azienda. Le apparecchiature sono rappresentate da:

- unità di controllo della trasmissione: quali unità di controllo linee, front-end processor, nodi di rete e concentratori
- modem, multiplatori d'interfaccia, borchie, router, ecc.

Sottosistemi specializzati: complesso delle apparecchiature che svolgono funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da mainframe. Sono rappresentate, a titolo esemplificativo, da:

- sala cambi
- sala operativa di Borsa
- Call Center/Phone Banking
- Server *Web*
- marcatrici centralizzate
- sistemi per la marcatura e il trattamento magneto/ottico centralizzati
- unità di registrazione dati
- sistemi per l'ufficio gestionale immobili (CAD)
- sistemi di archiviazione elettronica (tabulati e/o immagini)
- sistemi dipartimentali specializzati e apparecchiature collegate.

Token: oggetto fisico necessario per effettuare un'autenticazione.

7. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI

**Divario negativo tra costi effettivi e costi previsti:
graduatoria di importanza delle cause**
(percentuale calcolata sui gruppi rispondenti; 15 gruppi)

Gruppi Principali (4 gruppi rispondenti)

| | Difficoltà a realizzare tutte le iniziative | Realizzazione di savings | Nuovi vincoli di bilancio | Revisione ordine di priorità | Ridimensionamento |
|--------------|---------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| Importanza 1 | 25,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% |
| Importanza 2 | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 50,0% | 0,0% |
| Importanza 3 | 0,0% | 25,0% | 25,0% | 25,0% | 25,0% |
| Importanza 4 | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% |
| Importanza 5 | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% |

Gruppi Altri (11 gruppi rispondenti)

| | Difficoltà a realizzare tutte le iniziative | Realizzazione di savings | Nuovi vincoli di bilancio | Revisione ordine di priorità | Ridimensionamento |
|--------------|---------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| Importanza 1 | 9,1% | 63,6% | 9,1% | 18,2% | 0,0% |
| Importanza 2 | 27,3% | 9,1% | 0,0% | 45,4% | 18,2% |
| Importanza 3 | 36,3% | 9,1% | 18,2% | 27,3% | 9,1% |
| Importanza 4 | 18,2% | 9,1% | 36,3% | 9,1% | 27,3% |
| Importanza 5 | 9,1% | 9,1% | 36,3% | 0,0% | 45,4% |

Gruppi bancari: cashout per interventi evolutivi
Principali interventi di compliance

(in % sul totale degli interventi di compliance realizzati nel biennio 2005-2006; n.20 gruppi)

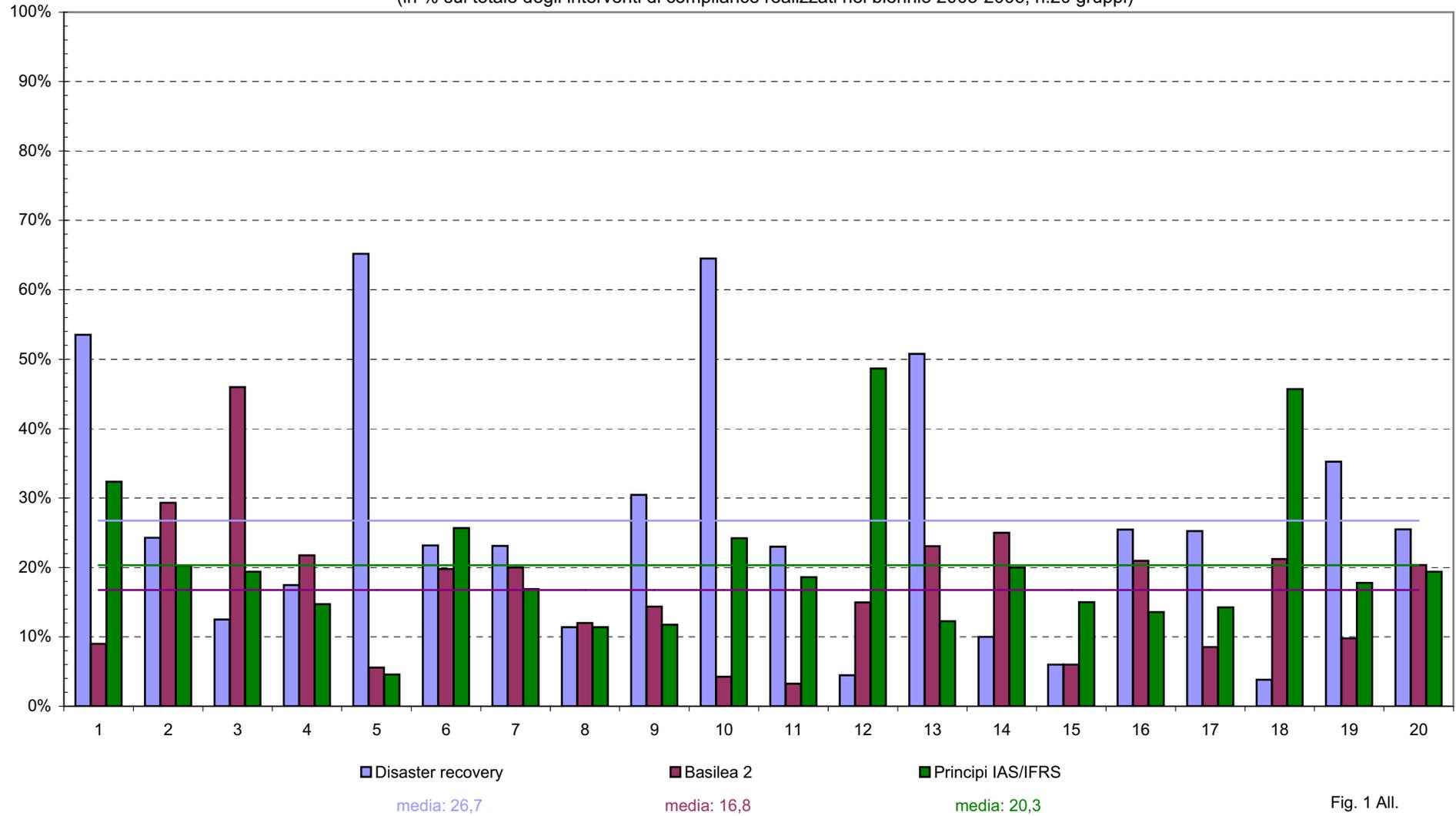


Fig. 1 All.

Costi ICT dei gruppi bancari
ripartiti per modalità di gestione del sistema informatico e per dimensione
Valori percentuali medi

| Gruppi bancari | Anno | Frequenza | HARDWARE | SOFTWARE | PERSONALE / ADDESTRAMENTO | SERVIZI DA TERZI | ALTRI COSTI |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|----------|----------|------------------------------|------------------|-------------|
| | | | | | | | |
| Con gestione ICT in una componente bancaria | 2004 | 12 | 16,57% | 36,13% | 16,49% | 28,16% | 2,65% |
| | 2005 | 12 | 16,37% | 34,92% | 16,33% | 29,48% | 2,90% |
| | 2006 | 12 | 17,47% | 33,68% | 16,81% | 29,14% | 2,90% |
| Con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o una società esterna | 2004 | 8 | 6,33% | 2,02% | 0,69% | 90,70% | 0,26% |
| | 2005 | 8 | 6,47% | 4,81% | 0,51% | 87,35% | 0,86% |
| | 2006 | 8 | 5,23% | 4,72% | 1,27% | 88,23% | 0,55% |
| Principali | 2004 | 6 | 11,72% | 25,54% | 8,74% | 52,93% | 1,07% |
| | 2005 | 6 | 12,26% | 26,59% | 8,71% | 50,47% | 1,97% |
| | 2006 | 6 | 10,29% | 27,42% | 7,97% | 52,94% | 1,38% |
| Altri | 2004 | 14 | 12,79% | 21,18% | 10,79% | 53,28% | 1,96% |
| | 2005 | 14 | 12,47% | 21,29% | 10,55% | 53,55% | 2,14% |
| | 2006 | 14 | 13,56% | 19,81% | 11,72% | 52,70% | 2,21% |
| Tutti | 2004 | 20 | 12,47% | 22,48% | 10,17% | 53,18% | 1,70% |
| | 2005 | 20 | 12,41% | 22,88% | 10,00% | 52,62% | 2,09% |
| | 2006 | 20 | 12,58% | 22,10% | 10,59% | 52,77% | 1,96% |

Costi ICT dei gruppi bancari
ripartiti per modalità di gestione del sistema informatico e per dimensione
Valori medi (migliaia di euro)

| Gruppi bancari | Anno | Frequenza | HARDWARE | | | SOFTWARE | | | PERSON | SERVIZI | ALTRI COSTI | | | TOTALE COSTI | | | RICAVI | TOTALE |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|----------|--------------|--------------------|----------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------------------|--------|--------------------------|
| | | | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio lordi | Ricavi | Costi di esercizio netti |
| Con gestione ICT in una componente bancaria | 2004 | 12 | 14.194 | 17.478 | 31.672 | 29.878 | 44.804 | 74.682 | 28.437 | 41.715 | 4.131 | 179 | 4.310 | 118.356 | 62.461 | 180.817 | 3.745 | 177.071 |
| | 2005 | 12 | 13.087 | 20.519 | 33.607 | 25.857 | 52.021 | 77.878 | 32.601 | 58.121 | 5.143 | 163 | 5.306 | 134.809 | 72.704 | 207.512 | 3.443 | 204.070 |
| | 2006 | 12 | 12.107 | 20.865 | 32.972 | 27.216 | 53.072 | 80.289 | 30.252 | 64.679 | 4.774 | 147 | 4.921 | 139.030 | 74.084 | 213.114 | 2.210 | 210.904 |
| Con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo o una società esterna | 2004 | 8 | 3.468 | 9.725 | 13.193 | 3.148 | 3.075 | 6.223 | 2.838 | 217.928 | 1.315 | 0 | 1.315 | 228.697 | 12.800 | 241.497 | 611 | 240.886 |
| | 2005 | 8 | 8.769 | 7.987 | 16.756 | 6.675 | 11.149 | 17.824 | 1.557 | 167.094 | 3.153 | 0 | 3.153 | 187.248 | 19.136 | 206.385 | 88 | 206.297 |
| | 2006 | 8 | 3.194 | 8.769 | 11.964 | 2.942 | 11.891 | 14.833 | 4.483 | 166.019 | 1.139 | 395 | 1.533 | 177.777 | 21.055 | 198.832 | 0 | 198.832 |
| Principali | 2004 | 6 | 20.378 | 33.438 | 53.816 | 42.923 | 63.272 | 106.195 | 39.132 | 264.720 | 5.869 | 156 | 6.025 | 373.022 | 96.866 | 469.888 | 3.153 | 466.735 |
| | 2005 | 6 | 25.173 | 37.511 | 62.685 | 39.486 | 89.215 | 128.701 | 45.353 | 231.140 | 10.215 | 132 | 10.347 | 351.367 | 126.859 | 478.226 | 3.837 | 474.388 |
| | 2006 | 6 | 15.535 | 40.137 | 55.672 | 35.182 | 100.090 | 135.272 | 44.008 | 244.593 | 7.092 | 552 | 7.644 | 346.409 | 140.779 | 487.189 | 1.362 | 485.827 |
| Altri | 2004 | 14 | 5.415 | 6.207 | 11.622 | 9.013 | 13.044 | 22.057 | 9.225 | 46.835 | 1.777 | 87 | 1.864 | 72.265 | 19.338 | 91.603 | 2.208 | 89.395 |
| | 2005 | 14 | 5.440 | 6.076 | 11.516 | 9.055 | 12.725 | 21.781 | 9.396 | 46.240 | 1.832 | 83 | 1.916 | 71.964 | 18.885 | 90.848 | 1.357 | 89.492 |
| | 2006 | 14 | 5.545 | 5.694 | 11.239 | 9.931 | 9.390 | 19.321 | 9.632 | 45.482 | 1.704 | 114 | 1.818 | 72.294 | 15.198 | 87.492 | 1.311 | 86.182 |
| Tutti | 2004 | 20 | 9.904 | 14.377 | 24.281 | 19.186 | 28.112 | 47.299 | 18.197 | 112.200 | 3.005 | 107 | 3.112 | 162.492 | 42.596 | 205.089 | 2.492 | 202.597 |
| | 2005 | 20 | 11.360 | 15.506 | 26.866 | 18.184 | 35.672 | 53.857 | 20.183 | 101.710 | 4.347 | 98 | 4.445 | 155.785 | 51.277 | 207.061 | 2.101 | 204.961 |
| | 2006 | 20 | 8.542 | 16.027 | 24.569 | 17.506 | 36.600 | 54.106 | 19.945 | 105.215 | 3.320 | 246 | 3.566 | 154.529 | 52.873 | 207.401 | 1.326 | 206.075 |

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area finanza e tesoreria

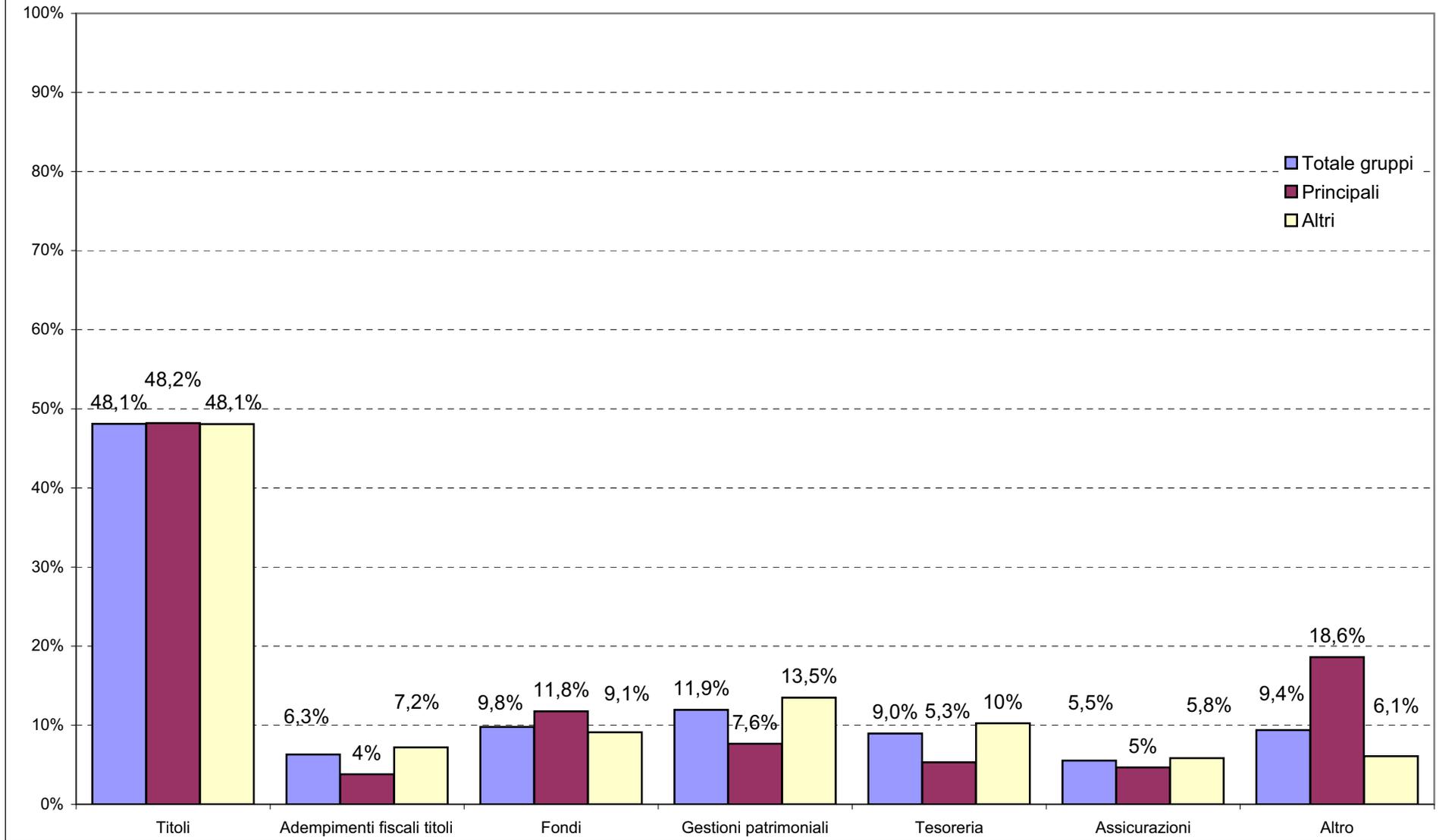


Fig. 2 All.

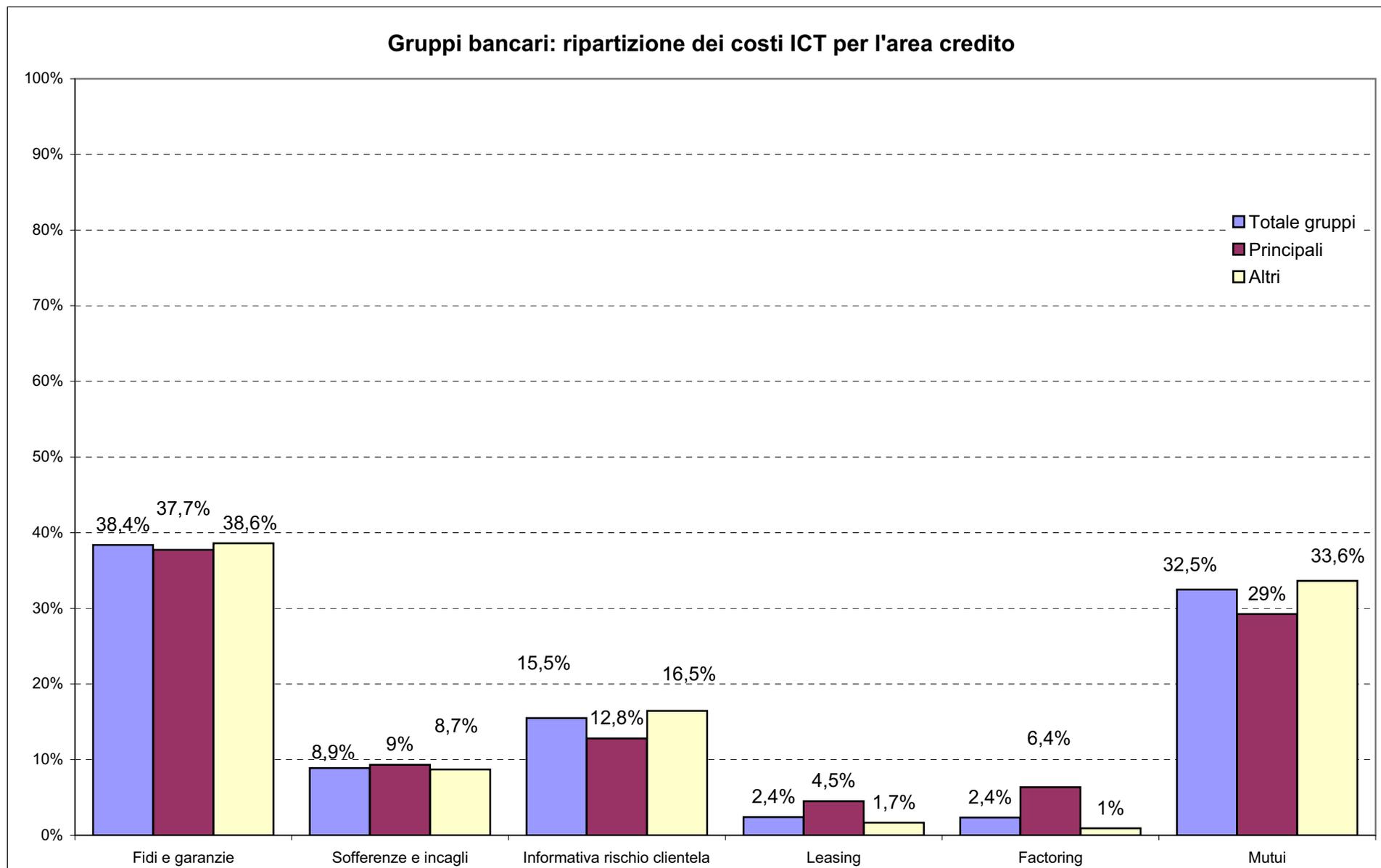


Fig. 3 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area incassi e pagamenti

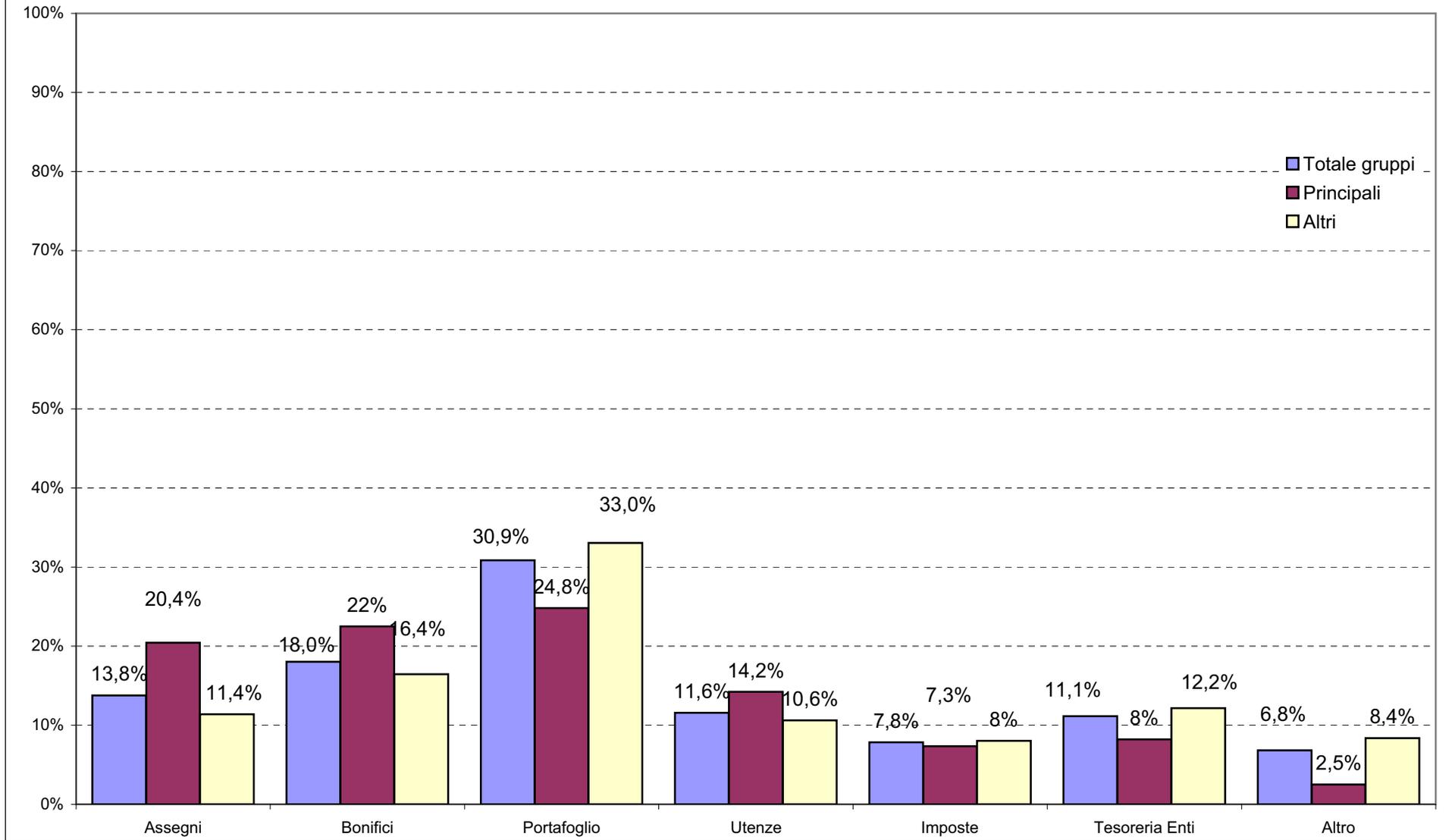


Fig. 4 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area monetica

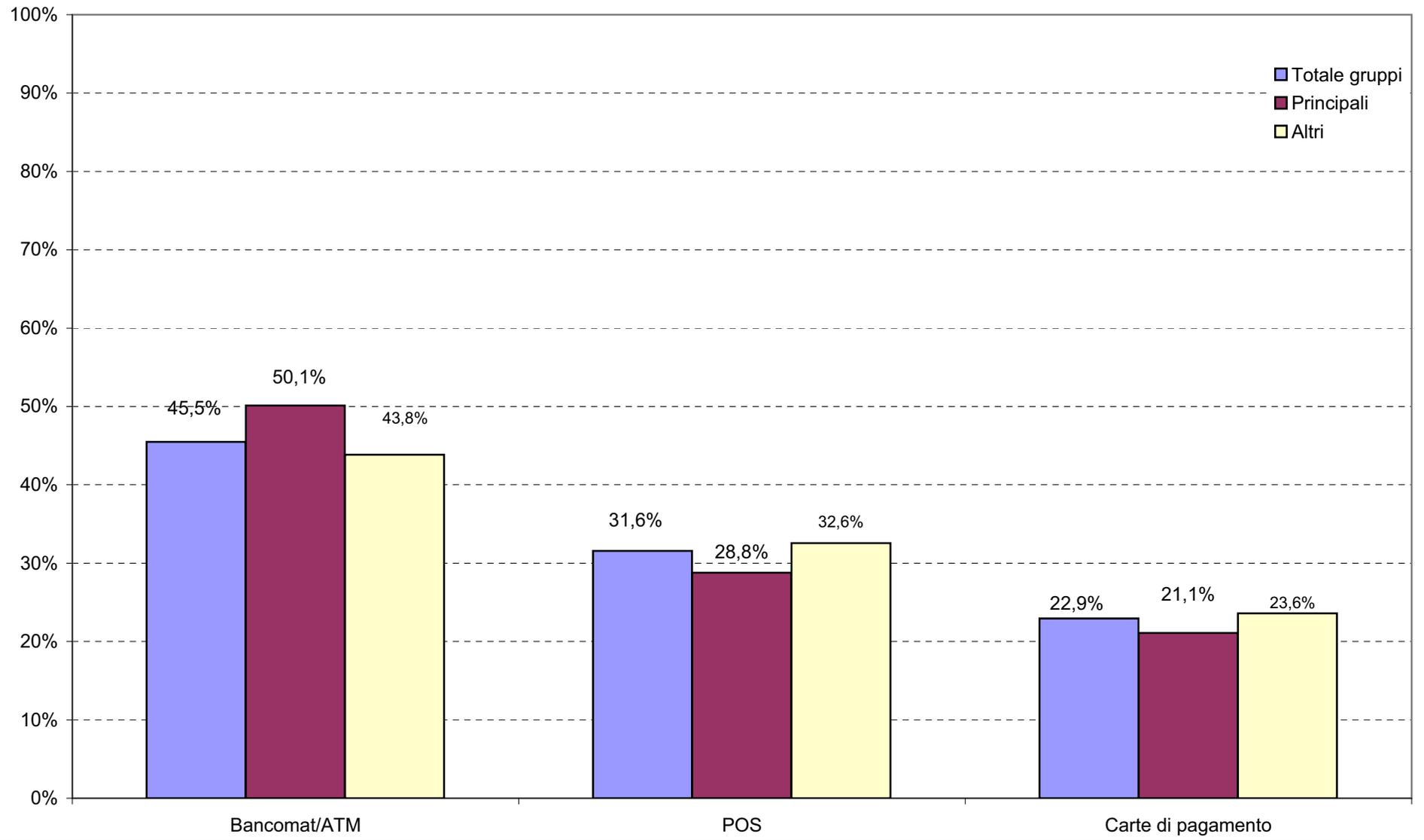


Fig. 5 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area electronic banking

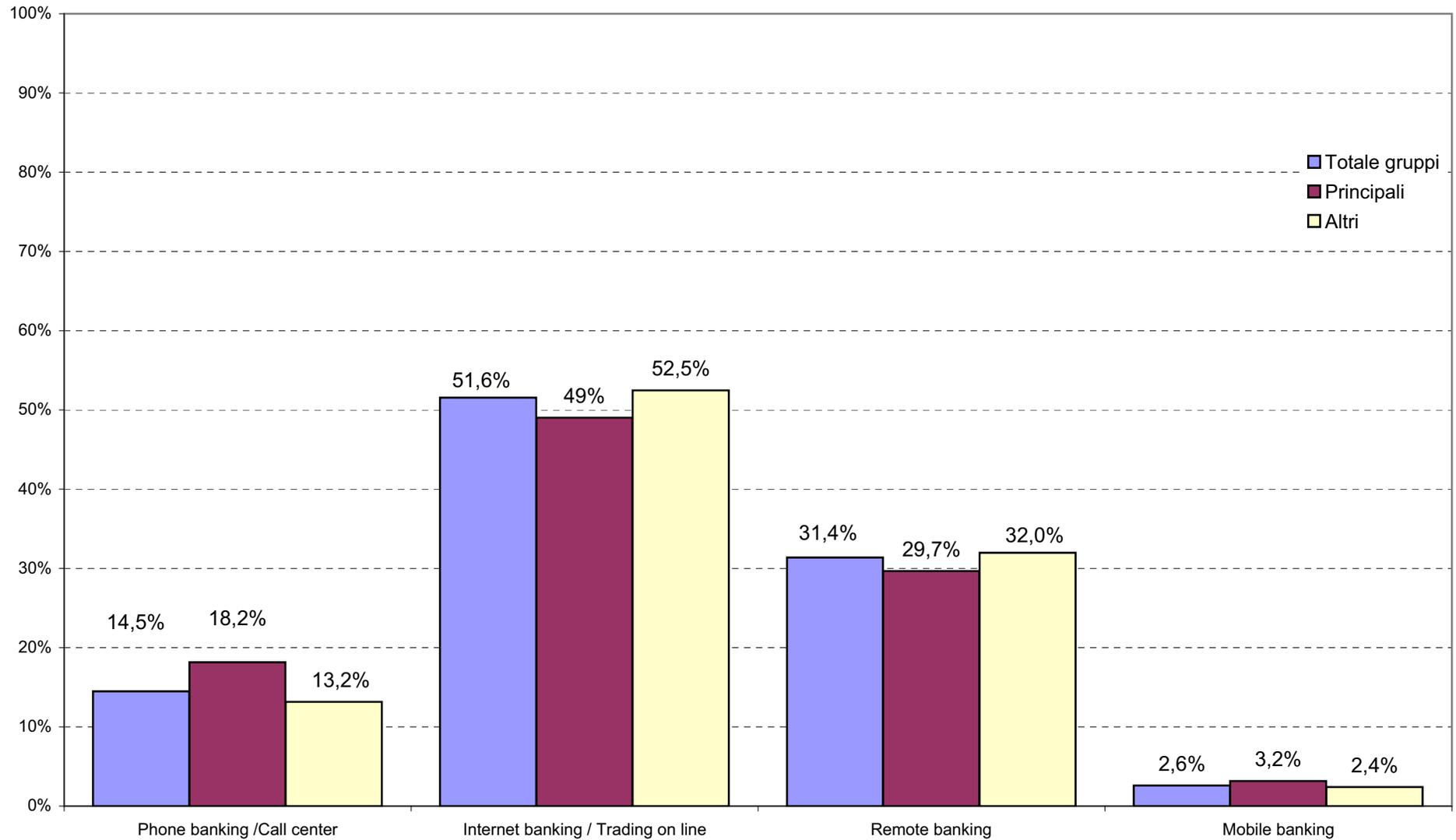


Fig. 6 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area applicazioni trasversali

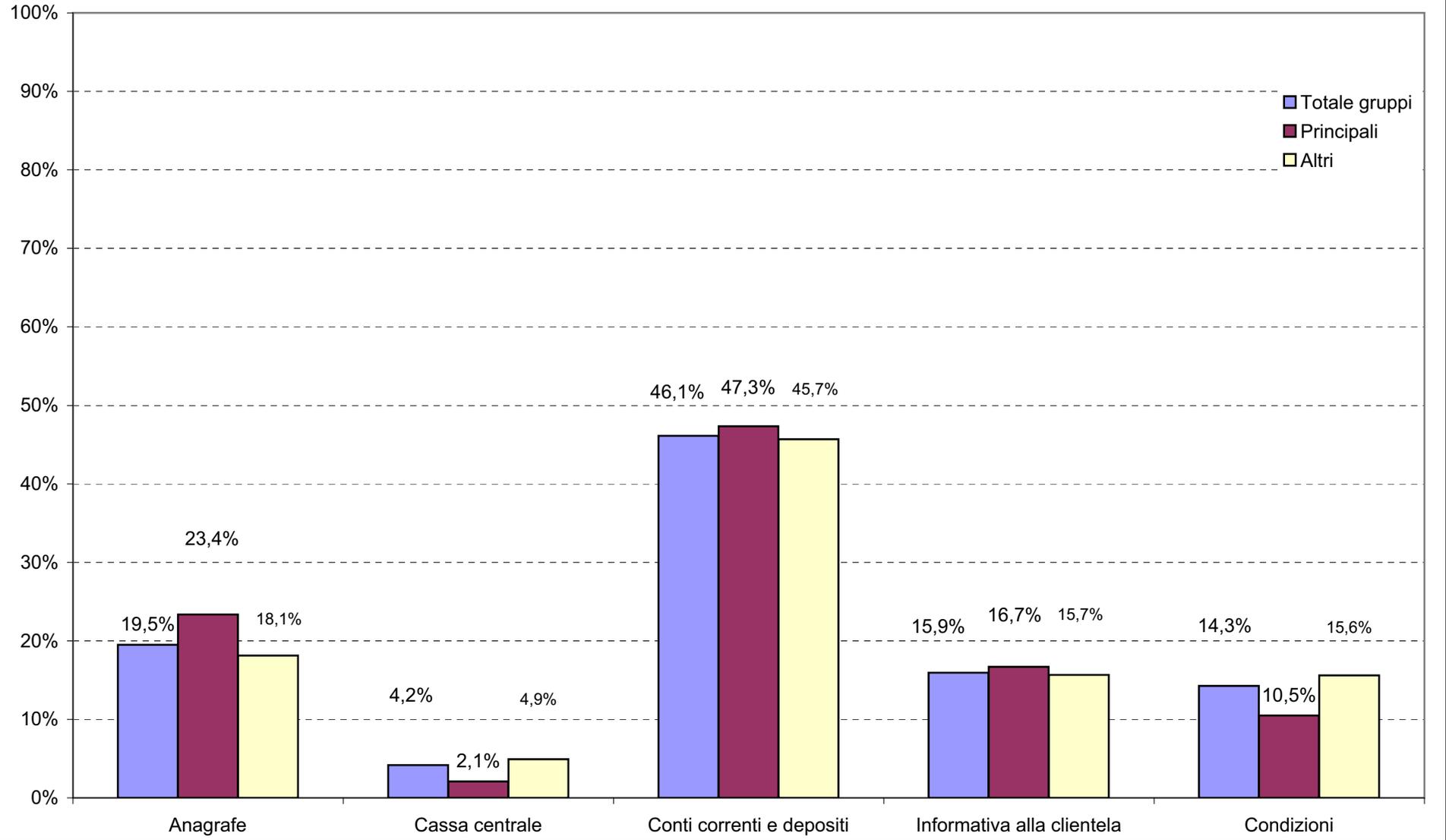


Fig. 7 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area controllo direzionale

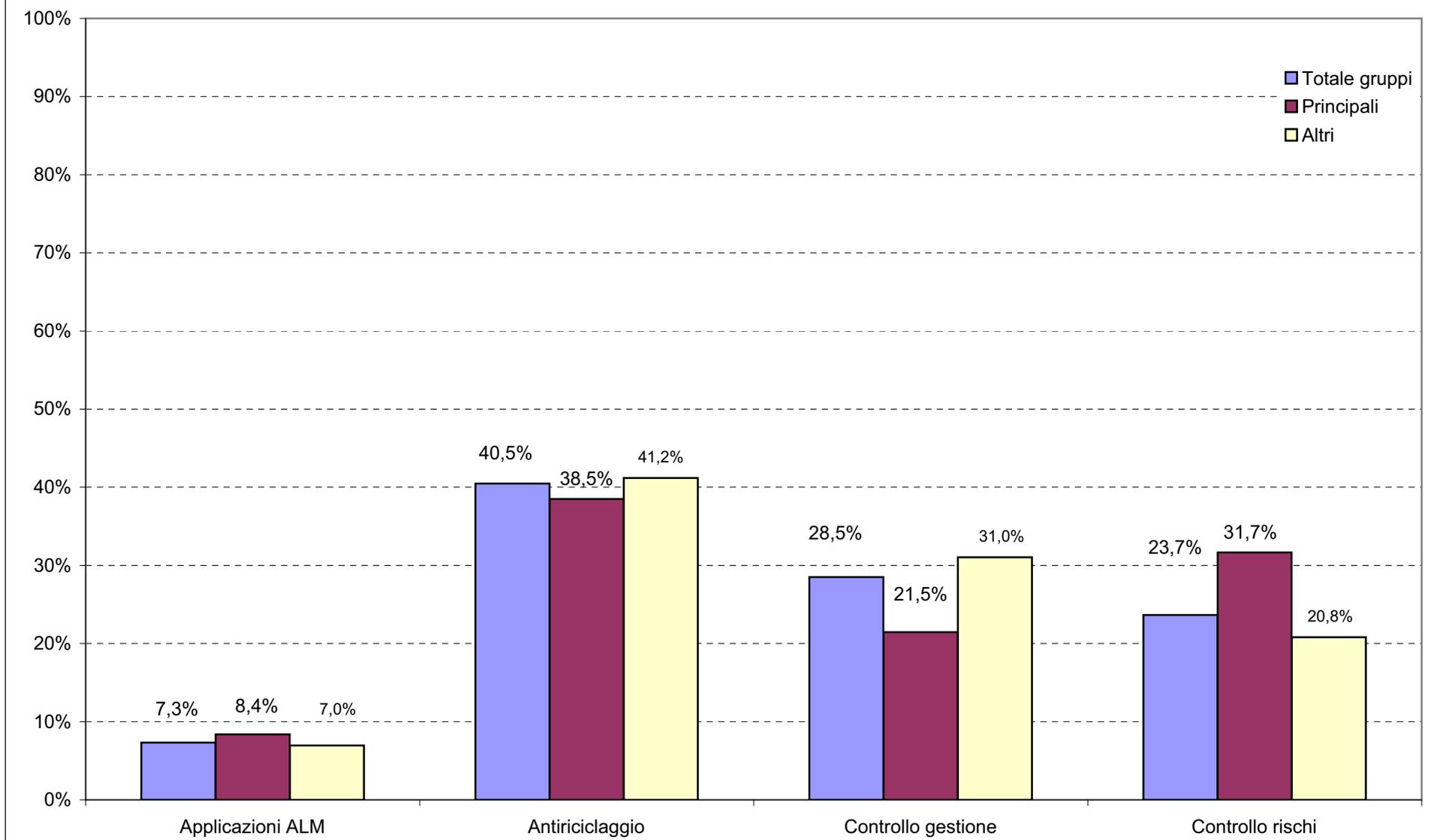


Fig. 8 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area amministrazione e contabilità

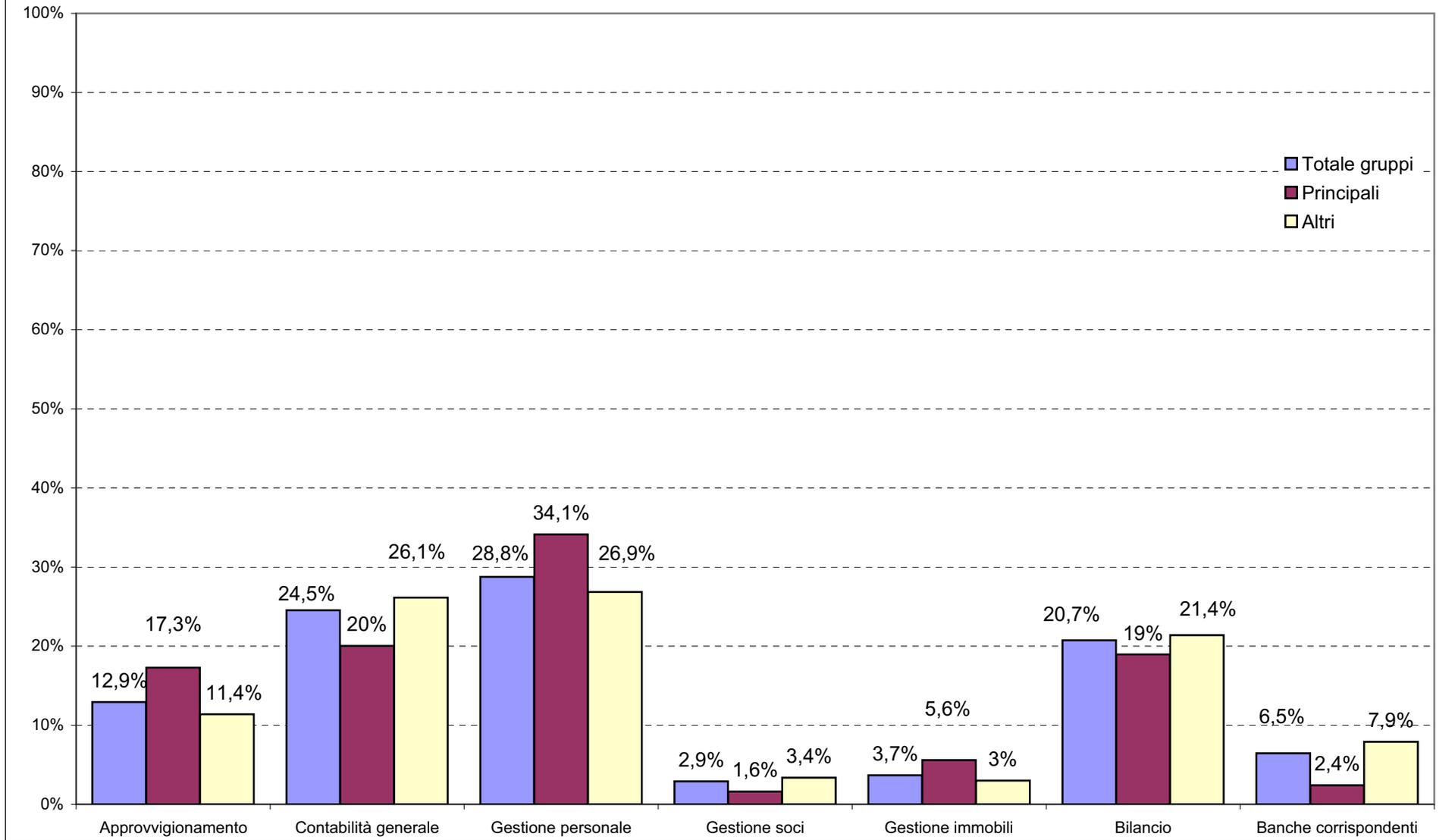


Fig. 9 All.

Gruppi bancari: ripartizione dei costi ICT per l'area supporto commerciale

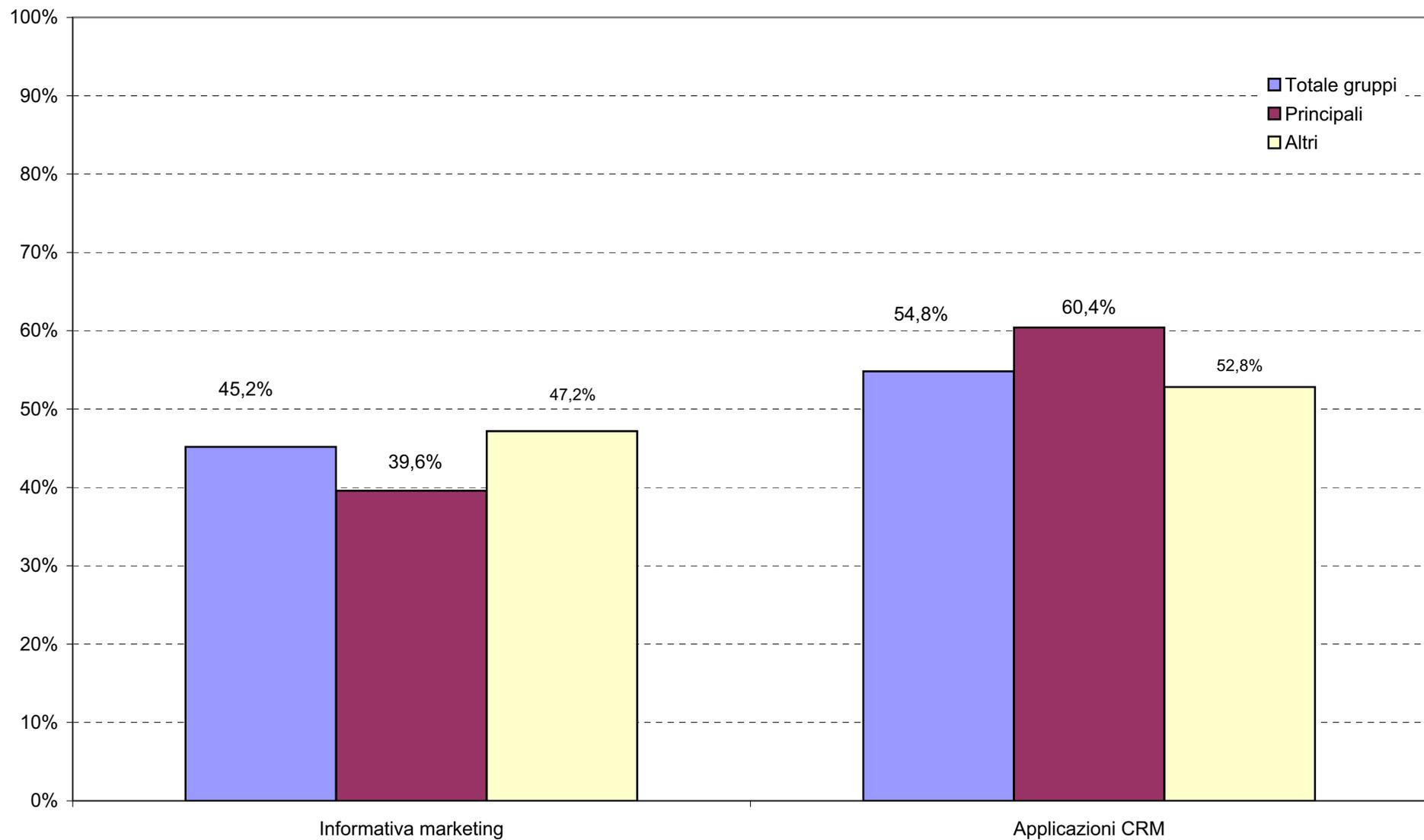


Fig. 10 All.

**Costi sostenuti per tipologia di servizio
Principali gruppi**

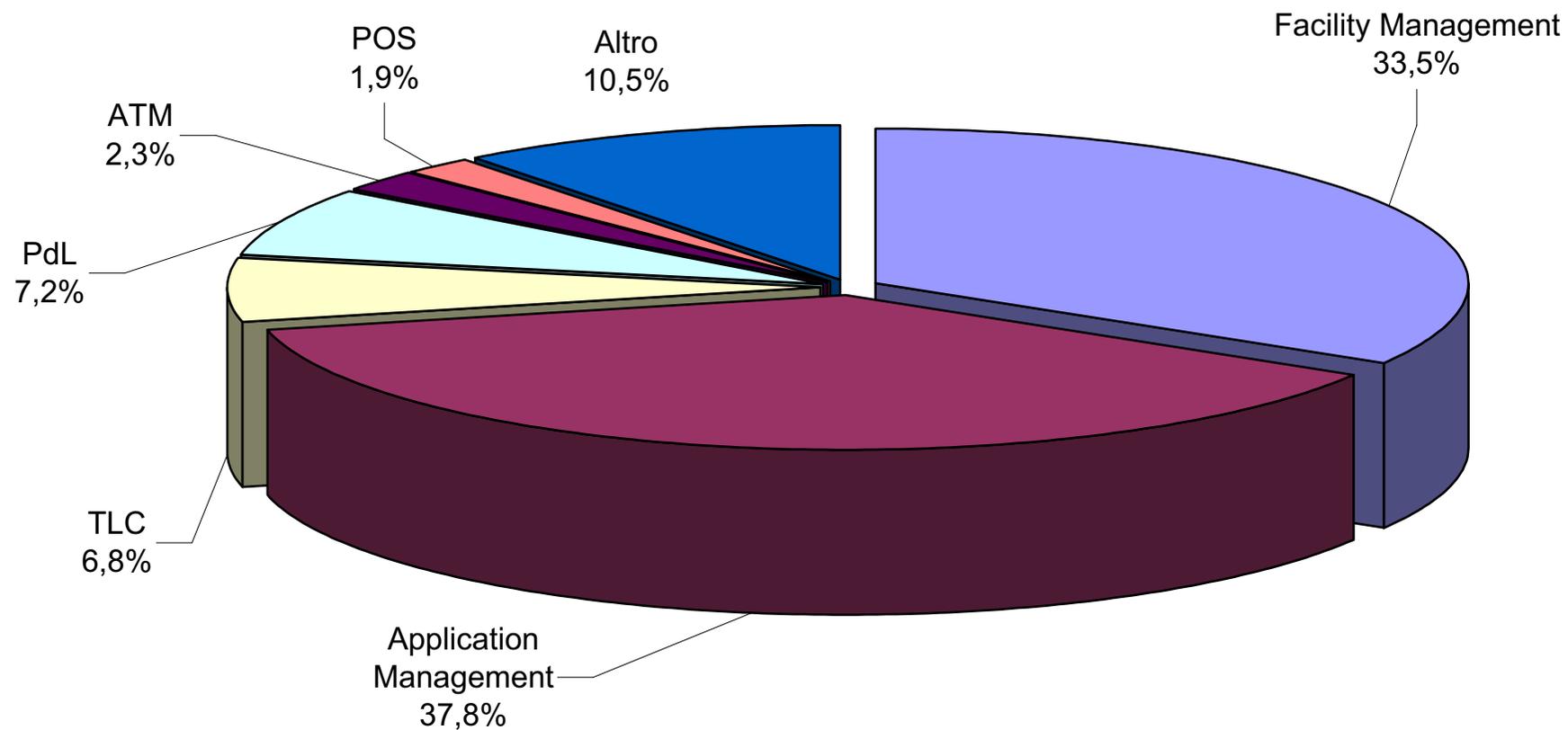


Fig. 11 All.

**Costi sostenuti per tipologia di servizio
Altri gruppi**

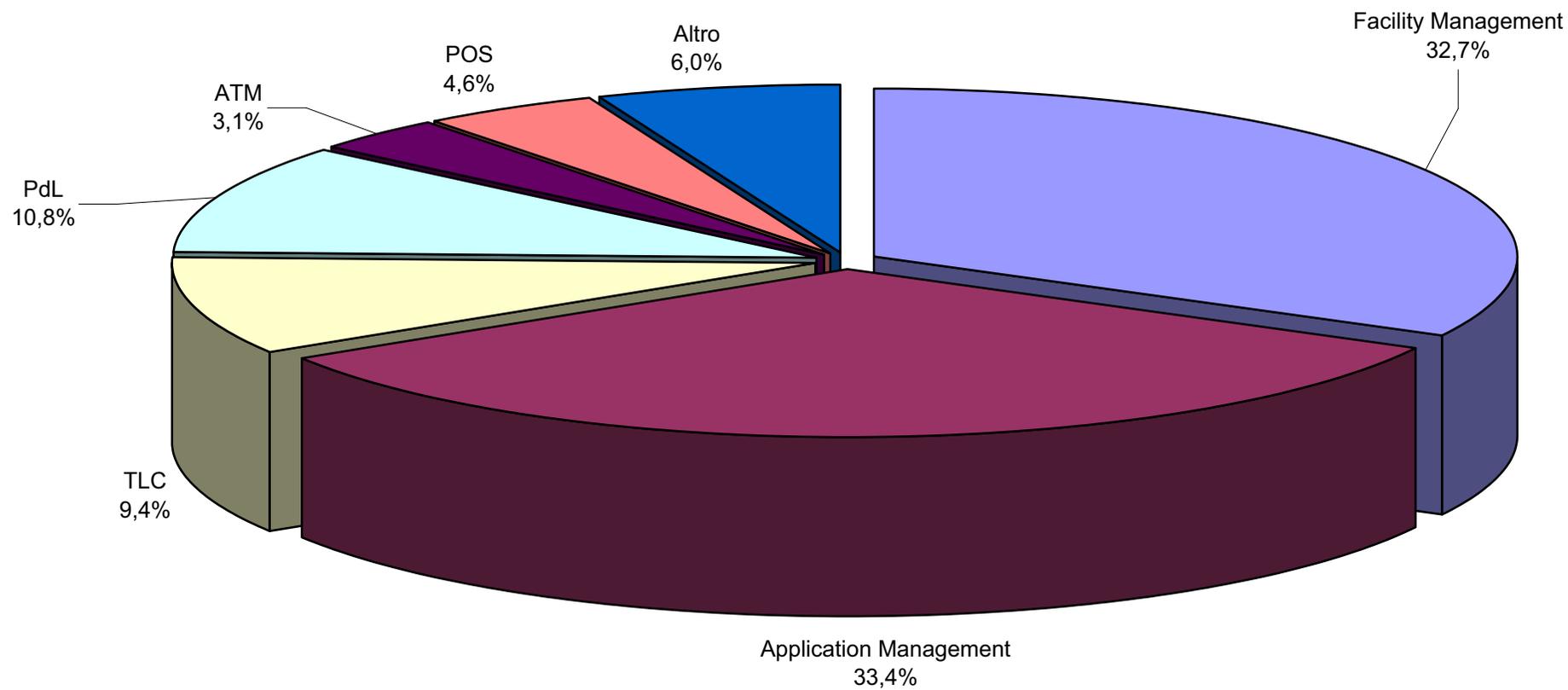
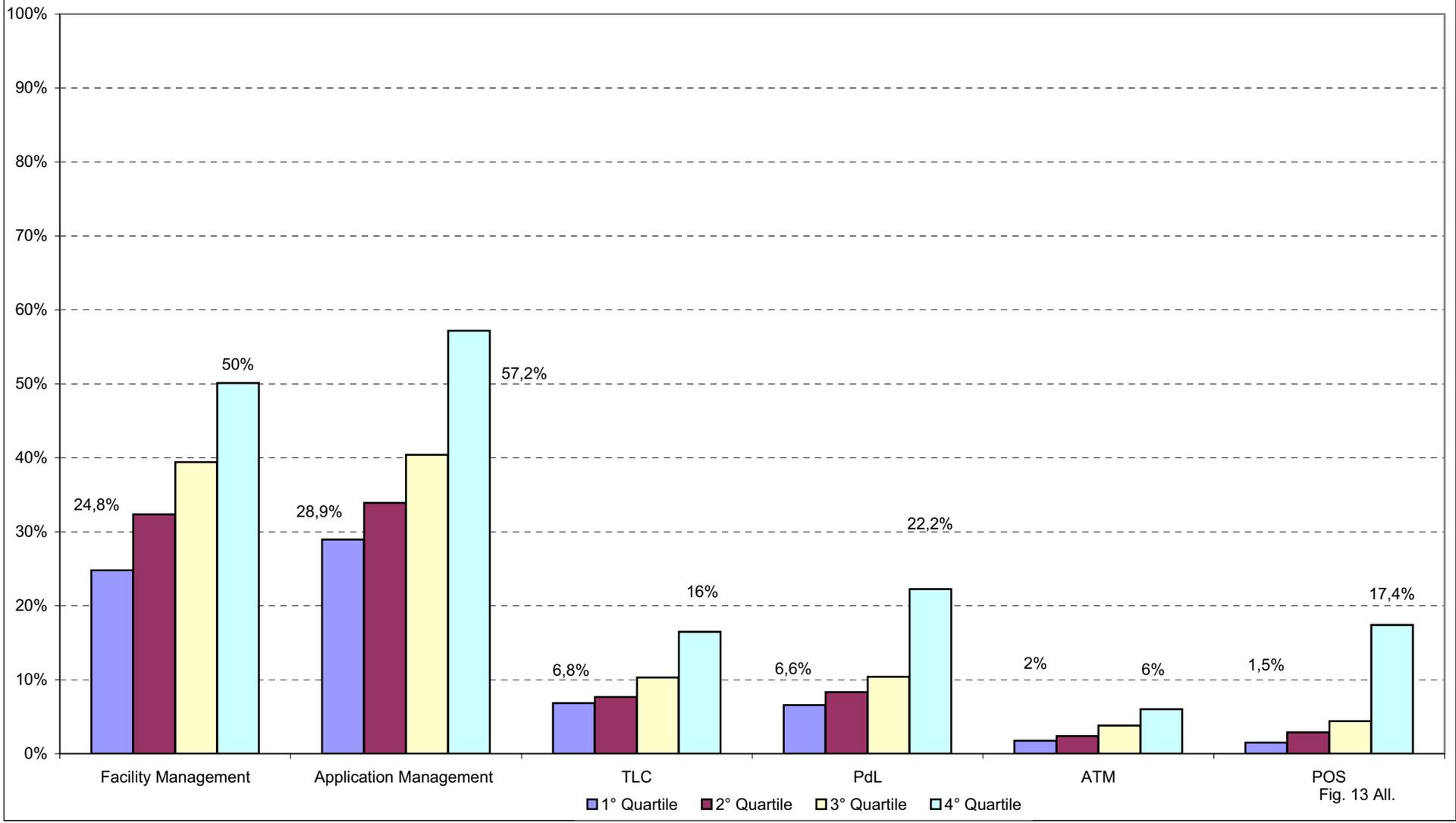


Fig. 12 All.

Gruppi bancari:
composizione costi ICT per tipologia di servizio
(distribuzione indici percentuali medi; n. 20 gruppi)



**Application management:
manutenzione adattativa e correttiva per fasce di impegno**
(costo medio giorno/persona in migliaia di euro)

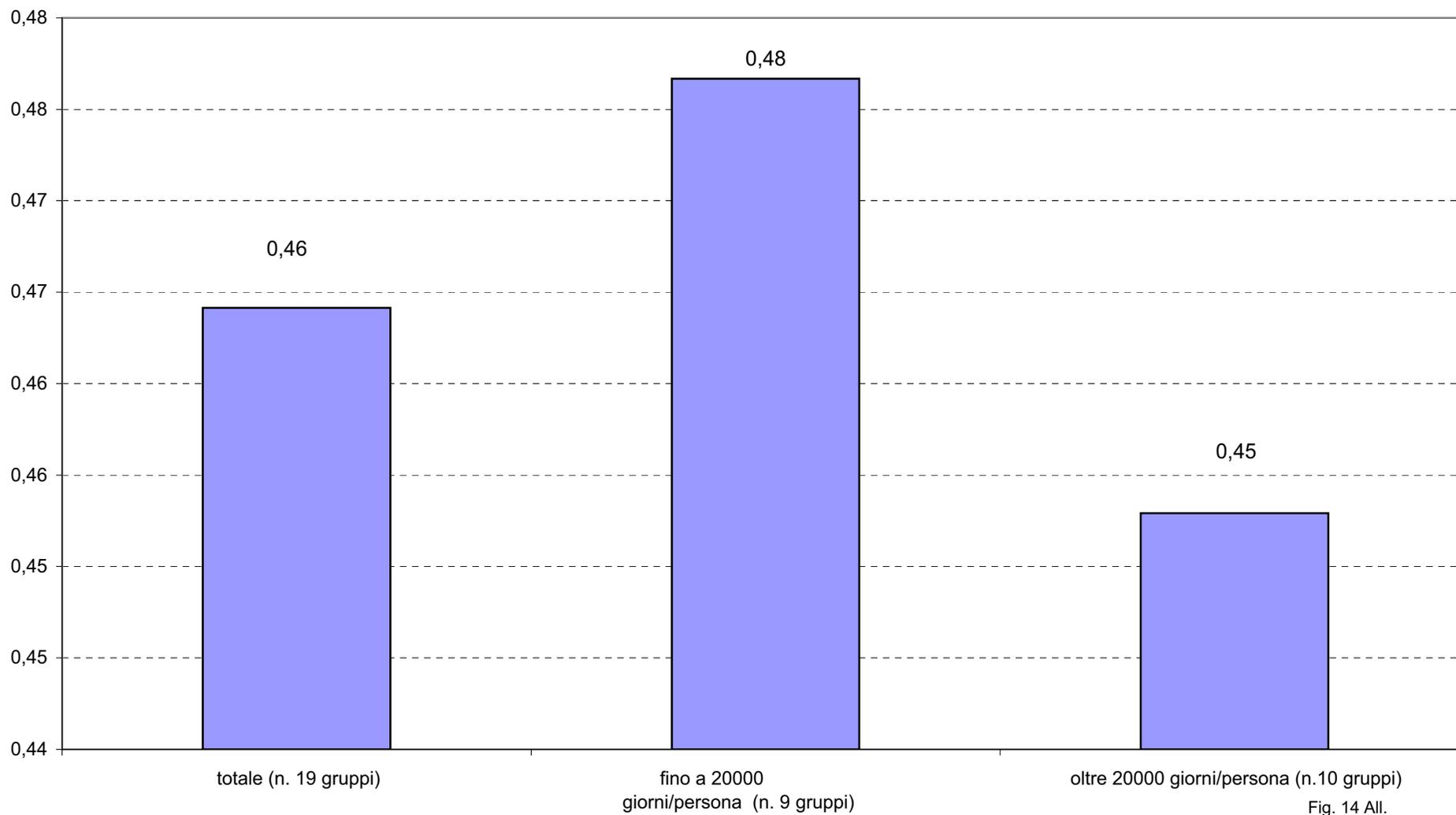


Fig. 14 All.

**Banche singole ripartite per modalità di gestione del sistema informatico:
costi totali lordi
distribuzione percentuale**

| Banche | Anno | Frequenza | HARDWARE | SOFTWARE | PERSONALE / ADDESTRAMENTO | SERVIZI DA TERZI | ALTRI COSTI |
|----------------------------------------------------------------------------|------|-----------|----------|----------|------------------------------|------------------|-------------|
| Con gestione ICT al proprio interno | 2004 | 34 | 21,1% | 34,7% | 20,6% | 20,5% | 3,1% |
| | 2005 | 32 | 18,4% | 33,1% | 22,3% | 21,3% | 4,8% |
| | 2006 | 29 | 18,6% | 36,5% | 22,2% | 19,9% | 2,8% |
| | 2007 | 26 | 17,2% | 37,3% | 21,4% | 21,6% | 2,5% |
| Con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna | 2004 | 101 | 9,4% | 4,3% | 2,9% | 81,9% | 1,4% |
| | 2005 | 117 | 8,3% | 3,6% | 3,5% | 84,1% | 0,5% |
| | 2006 | 119 | 6,8% | 3,4% | 3,6% | 85,3% | 0,9% |
| | 2007 | 116 | 7,2% | 3,2% | 3,0% | 85,9% | 0,7% |
| Tutti | 2004 | 135 | 10,7% | 11,0% | 6,2% | 70,6% | 1,6% |
| | 2005 | 149 | 9,7% | 9,4% | 6,4% | 73,5% | 1,1% |
| | 2006 | 148 | 8,1% | 9,4% | 6,2% | 75,1% | 1,1% |
| | 2007 | 142 | 8,3% | 8,8% | 5,5% | 76,5% | 0,9% |

Costi ICT delle banche singole ripartite per dimensione
Valori medi (migliaia di euro)

| classe | anno | frequenza | HARDWARE | | | SOFTWARE | | | PERSON | SERVIZI | COSTI DIVERSI | | | TOTALE COSTI ICT | | | RICAVI | TOTALE NETTO |
|--------|------|-----------|----------|--------------|--------------------|----------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------|--------------------|------------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| | | | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio lordi | Ricavi | Costi di esercizio netti |
| 1 | 2006 | 10 | 8.008 | 19.393 | 27.401 | 17.972 | 49.756 | 67.728 | 21.380 | 118.130 | 3.792 | 327 | 4.119 | 169.282 | 69.475 | 238.757 | 25.203 | 213.554 |
| | 2007 | 9 | 10.055 | 22.671 | 32.726 | 23.008 | 42.506 | 65.514 | 24.176 | 136.450 | 4.410 | 391 | 4.801 | 198.100 | 65.568 | 263.668 | 28.003 | 235.665 |
| 2 | 2006 | 10 | 3.771 | 4.466 | 8.237 | 10.191 | 8.851 | 19.042 | 7.346 | 37.282 | 1.439 | 68 | 1.507 | 60.028 | 13.386 | 73.413 | 14.317 | 59.096 |
| | 2007 | 10 | 4.007 | 4.144 | 8.152 | 11.717 | 9.314 | 21.030 | 7.616 | 39.570 | 1.452 | 84 | 1.536 | 64.362 | 13.542 | 77.903 | 14.191 | 63.712 |
| 3 | 2006 | 20 | 1.599 | 1.575 | 3.174 | 1.815 | 2.732 | 4.547 | 2.929 | 27.158 | 530 | 58 | 588 | 34.031 | 4.366 | 38.396 | 994 | 37.402 |
| | 2007 | 20 | 1.701 | 1.534 | 3.236 | 2.021 | 2.742 | 4.763 | 2.765 | 28.779 | 484 | 84 | 568 | 35.750 | 4.360 | 40.110 | 1.045 | 39.065 |
| 4 | 2006 | 55 | 452 | 487 | 939 | 239 | 277 | 516 | 474 | 8.225 | 48 | 3 | 51 | 9.438 | 768 | 10.206 | 464 | 9.741 |
| | 2007 | 53 | 497 | 509 | 1.005 | 260 | 307 | 567 | 470 | 8.850 | 52 | 4 | 56 | 10.128 | 820 | 10.948 | 543 | 10.405 |
| 5 | 2006 | 17 | 60 | 106 | 166 | 89 | 80 | 168 | 50 | 1.056 | 10 | 0 | 10 | 1.265 | 186 | 1.451 | 0 | 1.410 |
| | 2007 | 17 | 70 | 115 | 185 | 79 | 117 | 196 | 47 | 1.130 | 4 | 0 | 5 | 1.331 | 232 | 1.563 | 0 | 1.563 |
| 6 | 2006 | 29 | 236 | 210 | 446 | 1.264 | 410 | 1.674 | 826 | 7.018 | 60 | 0 | 60 | 9.404 | 620 | 10.024 | 28 | 9.996 |
| | 2007 | 26 | 253 | 118 | 372 | 1.137 | 192 | 1.330 | 612 | 5.713 | 80 | 3 | 83 | 7.795 | 314 | 8.109 | 24 | 8.085 |
| 7 | 2006 | 7 | 1.192 | 708 | 1.900 | 3.188 | 3.133 | 6.322 | 2.856 | 11.336 | 575 | 0 | 575 | 19.147 | 3.841 | 22.988 | 1.413 | 21.575 |
| | 2007 | 7 | 1.389 | 681 | 2.069 | 3.588 | 3.110 | 6.698 | 2.882 | 12.219 | 528 | 0 | 528 | 20.606 | 3.790 | 24.397 | 0 | 24.397 |

CLASSE : 1=Maggiori; 2=Grandi; 3=Medie; 4=Piccole; 5=Minori; 6=Particolare operatività; 7=Telematiche;

Costi ICT delle banche singole ripartite per modalità di gestione del sistema informatico e per dimensione
Valori medi (migliaia di euro)

| classe | anno | frequenza | HARDWARE | | | SOFTWARE | | | PERSON | SERVIZI | COSTI DIVERSI | | | TOTALE COSTI ICT | | | RICAVI | TOTALE NETTO |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|----------|--------------|--------------------|----------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------|--------------------|------------------|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| | | | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio | Costi | Ammortamenti | Costi di esercizio lordi | Ricavi | Costi di esercizio netti |
| BANCHE CON GESTIONE ICT AL PROPRIO INTERNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2006 | 3 | 23.495 | 57.340 | 80.836 | 57.385 | 164.843 | 222.228 | 71.033 | 136.969 | 10.913 | 343 | 11.255 | 299.795 | 222.526 | 522.321 | 84.010 | 438.311 |
| | 2007 | 2 | 39.631 | 88.894 | 128.524 | 98.802 | 190.709 | 289.511 | 108.441 | 216.530 | 16.408 | 514 | 16.922 | 479.811 | 280.117 | 759.927 | 126.015 | 633.912 |
| 2 | 2006 | 4 | 9.427 | 11.165 | 20.592 | 25.477 | 22.129 | 47.605 | 18.196 | 18.980 | 3.571 | 171 | 3.742 | 75.650 | 33.464 | 109.114 | 35.688 | 73.426 |
| | 2007 | 4 | 10.018 | 10.361 | 20.379 | 29.292 | 23.284 | 52.576 | 18.866 | 22.368 | 3.605 | 209 | 3.814 | 84.149 | 33.854 | 118.003 | 35.477 | 82.526 |
| 3 | 2006 | 6 | 2.962 | 2.962 | 5.924 | 4.828 | 7.861 | 12.688 | 7.537 | 17.233 | 891 | 16 | 907 | 33.451 | 10.838 | 44.289 | 1.981 | 42.308 |
| | 2007 | 6 | 3.108 | 3.008 | 6.116 | 5.390 | 8.461 | 13.851 | 7.974 | 19.296 | 919 | 22 | 941 | 36.688 | 11.491 | 48.178 | 2.187 | 45.991 |
| 4 | 2006 | 5 | 1.248 | 1.082 | 2.329 | 1.438 | 1.853 | 3.290 | 3.553 | 3.826 | 337 | 0 | 337 | 10.401 | 2.934 | 13.335 | 5.063 | 8.273 |
| | 2007 | 4 | 1.677 | 1.446 | 3.123 | 1.776 | 2.609 | 4.385 | 4.338 | 5.318 | 416 | 0 | 416 | 13.524 | 4.056 | 17.580 | 7.134 | 10.446 |
| 5 | 2006 | 2 | 119 | 260 | 378 | 281 | 352 | 632 | 0 | 1.738 | 15 | 0 | 15 | 2.152 | 611 | 2.763 | 0 | 2.763 |
| | 2007 | 2 | 126 | 297 | 423 | 323 | 437 | 760 | 0 | 1.925 | 15 | 0 | 15 | 2.389 | 734 | 3.123 | 0 | 3.123 |
| 6 | 2006 | 6 | 846 | 355 | 1.201 | 3.948 | 1.509 | 5.457 | 2.122 | 4.607 | 99 | 0 | 99 | 11.623 | 1.864 | 13.487 | 114 | 13.373 |
| | 2007 | 5 | 897 | 183 | 1.080 | 3.572 | 663 | 4.235 | 1.787 | 3.050 | 122 | 0 | 122 | 9.427 | 846 | 10.273 | 104 | 10.169 |
| 7 | 2006 | 3 | 2.772 | 1.390 | 4.162 | 7.382 | 7.043 | 14.425 | 6.390 | 11.957 | 1.179 | 0 | 1.179 | 29.681 | 8.433 | 38.114 | 3.298 | 34.816 |
| | 2007 | 3 | 3.238 | 1.588 | 4.826 | 8.372 | 7.256 | 15.628 | 6.608 | 13.213 | 1.142 | 0 | 1.142 | 32.574 | 8.844 | 41.418 | 0 | 41.418 |
| BANCHE CON GESTIONE ICT PRESSO ALTRO SOGGETTO DEL GRUPPO O PRESSO SOCIETA' ESTERNA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2006 | 7 | 1.371 | 3.130 | 4.500 | 1.082 | 432 | 1.514 | 100 | 110.055 | 741 | 320 | 1.060 | 113.348 | 3.882 | 117.230 | 0 | 117.230 |
| | 2007 | 7 | 1.605 | 3.750 | 5.356 | 1.353 | 162 | 1.515 | 101 | 113.570 | 982 | 356 | 1.338 | 117.612 | 4.268 | 121.880 | 0 | 121.880 |
| 2 | 2006 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 112 | 49.484 | 17 | 0 | 17 | 49.613 | 0 | 49.613 | 70 | 49.543 |
| | 2007 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | 51.038 | 17 | 0 | 17 | 51.170 | 0 | 51.170 | 0 | 51.170 |
| 3 | 2006 | 14 | 1.015 | 981 | 1.996 | 523 | 535 | 1.058 | 954 | 31.412 | 376 | 76 | 452 | 34.279 | 1.592 | 35.871 | 571 | 35.300 |
| | 2007 | 14 | 1.098 | 903 | 2.001 | 577 | 291 | 868 | 532 | 32.843 | 298 | 110 | 408 | 35.348 | 1.304 | 36.652 | 556 | 36.097 |
| 4 | 2006 | 50 | 372 | 428 | 800 | 119 | 120 | 239 | 166 | 8.664 | 19 | 3 | 23 | 9.341 | 551 | 9.893 | 5 | 9.888 |
| | 2007 | 49 | 400 | 432 | 832 | 136 | 119 | 256 | 154 | 9.138 | 23 | 4 | 26 | 9.851 | 555 | 10.407 | 5 | 10.401 |
| 5 | 2006 | 15 | 52 | 86 | 138 | 63 | 43 | 106 | 57 | 965 | 10 | 0 | 10 | 1.147 | 129 | 1.276 | 0 | 1.230 |
| | 2007 | 15 | 62 | 91 | 153 | 47 | 74 | 121 | 53 | 1.024 | 3 | 0 | 3 | 1.190 | 165 | 1.355 | 0 | 1.355 |
| 6 | 2006 | 23 | 77 | 172 | 249 | 564 | 123 | 687 | 488 | 7.646 | 49 | 0 | 50 | 8.825 | 296 | 9.120 | 5 | 9.115 |
| | 2007 | 21 | 100 | 103 | 203 | 558 | 80 | 638 | 332 | 6.347 | 70 | 4 | 74 | 7.407 | 187 | 7.594 | 5 | 7.588 |
| 7 | 2006 | 4 | 7 | 196 | 203 | 43 | 201 | 244 | 206 | 10.871 | 122 | 0 | 122 | 11.248 | 397 | 11.644 | 0 | 11.644 |
| | 2007 | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 88 | 11.474 | 68 | 0 | 68 | 11.631 | 0 | 11.631 | 0 | 11.631 |

CLASSE : 1=Maggiori; 2=Grandi; 3=Medie; 4=Piccole; 5=Minori; 6=Particolare operatività; 7=Telematiche;

Banche singole ripartite per modalità di gestione del sistema informatico:
costi dei servizi ricevuti da terzi
distribuzione percentuale

| | | SERVIZI DA TERZI | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------------------|---------------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| | Anno | Frequenza | Facility Management | Outsourcing del S.I. | Disaster Recovery | Gestione della Rete TD | Gest. Servizi Vari ICT | Ass. Sistemistica/ Consulenza | Installazione apparecchiati/software |
| Con gestione ICT al proprio interno | 2004 | 34 | 28,48% | 6,46% | 3,10% | 23,86% | 23,47% | 13,05% | 1,57% |
| | 2005 | 32 | 20,6% | 12,7% | 3,1% | 22,9% | 25,2% | 13,6% | 2,0% |
| | 2006 | 29 | 23,7% | 5,1% | 2,3% | 26,7% | 26,0% | 15,3% | 1,0% |
| | 2007 | 26 | 27,6% | 5,3% | 2,6% | 22,2% | 29,5% | 12,0% | 0,8% |
| Con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterna | 2004 | 101 | 0,48% | 80,61% | 0,56% | 9,12% | 7,26% | 0,78% | 1,19% |
| | 2005 | 117 | 1,17% | 80,93% | 0,24% | 8,14% | 7,55% | 0,89% | 1,07% |
| | 2006 | 119 | 0,44% | 83,26% | 0,71% | 6,98% | 6,64% | 1,06% | 0,92% |
| | 2007 | 115 | 0,56% | 82,54% | 0,81% | 6,95% | 7,17% | 1,07% | 0,91% |
| Tutti | 2004 | 135 | 7,53% | 61,94% | 1,20% | 12,83% | 11,34% | 3,87% | 1,29% |
| | 2005 | 149 | 5,30% | 66,30% | 0,90% | 11,30% | 11,30% | 3,60% | 1,30% |
| | 2006 | 148 | 4,98% | 67,95% | 1,02% | 10,84% | 10,43% | 3,84% | 0,94% |
| | 2007 | 141 | 5,54% | 68,30% | 1,13% | 9,77% | 11,29% | 3,09% | 0,89% |

Banche singole: composizione costi ICT per tipologia di servizio
(distribuzione indici percentuali medi)

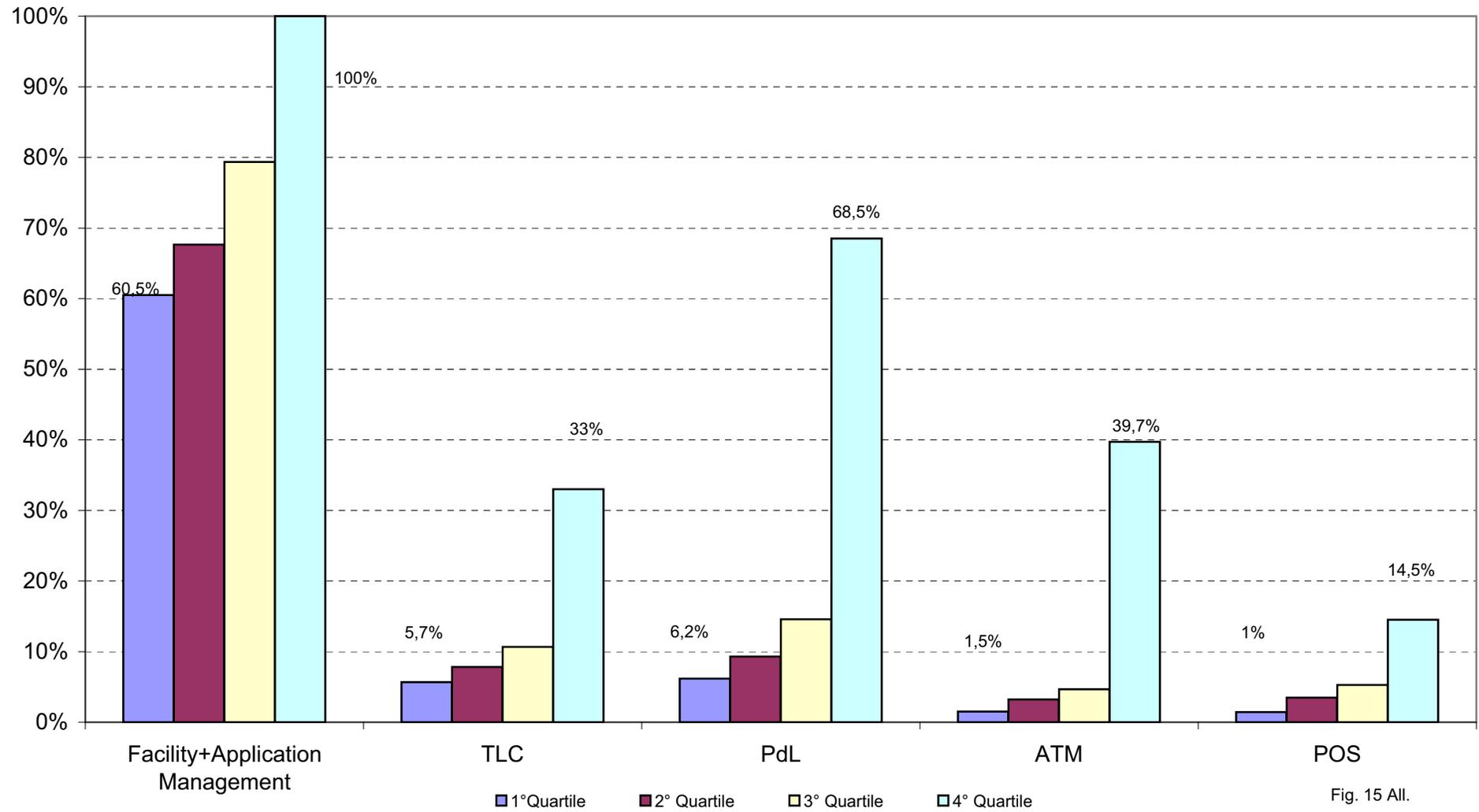


Fig. 15 All.

**Banche singole non incluse nei primi venti gruppi bancari: indicatori di costo ICT
(n. 32 banche)**

| Indicatori | Media 2006 | | | Coefficiente di variazione 2006 | | |
|---------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|
| | Piccole (n.21) | Minori (n.6) | Part. Oper. (n.5) | Piccole (n.21) | Minori (n.6) | Part. Oper. (n.5) |
| <i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i> | 2,6 | 2,3 | 1,9 | 0,2 | 0,3 | 1,0 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 6,8 | 6,3 | 5,3 | 0,3 | 0,2 | 0,4 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 20,5 | 26,8 | 16,7 | 0,6 | 0,9 | 1,1 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 10,8 | 9,8 | 13,6 | 0,2 | 0,3 | 0,5 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 104,4 | 80,5 | - | 0,3 | 0,3 | - |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 12,7 | 11,8 | 26,6 | 0,2 | 0,2 | 0,6 |
| <i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i> | 3,9 | 3,6 | 3,3 | 0,1 | 0,2 | 0,8 |
| <i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i> | 1,4 | 1,4 | 1,3 | 0,2 | 0,5 | 0,7 |
| <i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i> | 2,4 | 2,4 | 2,0 | 0,2 | 0,2 | 1,1 |
| <i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 4,9 | 5,4 | 55,3 | 0,2 | 0,2 | 1,4 |
| <i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 41,6 | 36,6 | - | 0,3 | 0,2 | - |

Tav. 8 All.

Banche singole a "particolare operatività": indicatori di costo ICT (n. 26 banche)

| Indicatori | Banche a "Particolare operatività" ripartite in sottoclassi | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|--------------|---------------------------------|
| | Medio lungo termine (n.7) | | Private banking (n.5) | | Investment Banking e Capital Markets (n. 4) | | Varie (n.10) | |
| | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 |
| <i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i> | 0,7 | 0,8 | 4,7 | 0,6 | 0,7 | 0,5 | 2,5 | 1,0 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 4,2 | 0,3 | 6,5 | 0,5 | 7,5 | 0,3 | 5,8 | 0,5 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 8,0 | 0,6 | 35,4 | 1,1 | 12,9 | 0,4 | 14,1 | 0,7 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 12,4 | 0,3 | 9,5 | 0,4 | 20,6 | 0,2 | 12,3 | 0,4 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 23,6 | 0,4 | 23,3 | 0,7 | 63 | 0,2 | 21 | 0,7 |
| <i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i> | 1,5 | 0,6 | 7,8 | 0,5 | 1,0 | 0,4 | 3,7 | 0,6 |
| <i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i> | 0,8 | 0,5 | 2,4 | 0,9 | 0,6 | 0,5 | 1,8 | 0,7 |
| <i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i> | 0,7 | 0,9 | 5,4 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 1,9 | 0,8 |
| <i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 71,1 | 0,9 | 7,1 | 1,2 | 102,1 | 0,5 | 17,2 | 0,9 |

Tav. 9 All.

**Banche singole "Piccole e Minori": indicatori di costo ICT
(banche con gestione ICT presso altro soggetto del gruppo o presso società esterne)**

| Indicatori | Banche "Piccole e Minori" ripartite in sottoclassi (*) | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|
| | Piccole A (n.22) | | Piccole B (n.28) | | Minori A (n.8) | |
| | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 | Media 2006 | Coefficiente di variazione 2006 |
| <i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i> | 2,5 | 0,34 | 2,5 | 0,21 | 1,9 | 0,50 |
| <i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i> | 6,4 | 0,28 | 6,1 | 0,26 | 5,1 | 0,46 |
| <i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i> | 19,8 | 0,59 | 17,3 | 0,70 | 12,5 | 0,56 |
| <i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i> | 10,2 | 0,20 | 10,1 | 0,18 | 8,0 | 0,43 |
| <i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i> | 105,8 | 0,30 | 84,5 | 0,26 | 72,2 | 0,51 |
| <i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i> | 12,2 | 0,25 | 12,0 | 0,22 | 10,1 | 0,43 |
| <i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i> | 3,9 | 0,19 | 4,2 | 0,13 | 3,6 | 0,15 |
| <i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i> | 1,5 | 0,33 | 1,7 | 0,29 | 1,2 | 0,44 |
| <i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i> | 2,4 | 0,28 | 2,5 | 0,15 | 2,3 | 0,20 |
| <i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i> | 5,0 | 0,35 | 4,9 | 0,17 | 5,6 | 0,20 |
| <i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i> | 43,9 | 0,38 | 33,9 | 0,18 | 39,6 | 0,29 |

(*) La classe "minori B" non è stata riportata per la contenuta numerosità delle banche ivi incluse (2)

Tav. 10 All.

Gruppi bancari: azioni poste in essere per il conseguimento dei risparmi
(incidenza % del risparmio conseguito)

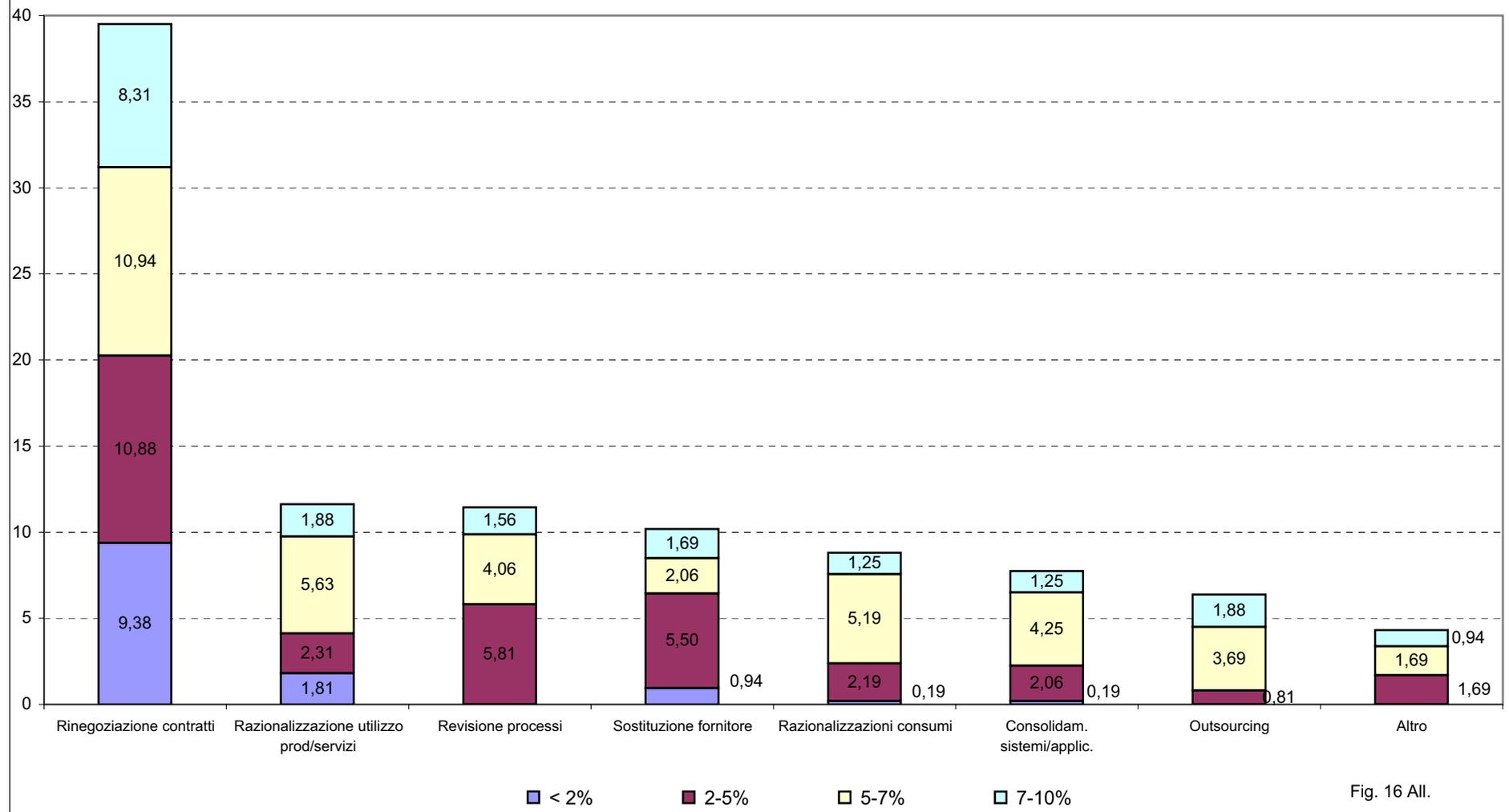


Fig. 16 All.