

*CONVENZIONE INTERBANCARIA
PER I PROBLEMI DELL'AUTOMAZIONE*

*ASSOCIAZIONE BANCARIA
ITALIANA*

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

Profili economici e organizzativi

Situazione al 2009

Al gruppo di lavoro CIPA, coordinato da Isabella Vicari (Banca d'Italia - Segreteria CIPA) e Romano Stasi (ABI), hanno partecipato: Paola Mostacci, Salvatore Fratejacci, Pier Luigi Polentini, Ernesto Ferrari, Daniela D'Amicis e Francesco Cavallo (Banca d'Italia - Segreteria CIPA), Alessandro Santini (Banca d'Italia – Servizio Rilevazioni ed Elaborazioni Statistiche), Silvia Attanasio (ABI), Filiberto Luigi Rossi (Consorzio Operativo Gruppo MPS), Claudio Paglia e Antonio Melina (Intesa Sanpaolo), Fabrizio Belloli (UBI Banca), Sebastiano Vita (UniCredit), Francesca Mastella (SGS - Banco Popolare), Carlo Cotroneo (Banca Nazionale del Lavoro), Sara Giroldi (Credito Emiliano), Gianni Ruggeri e Giampiero Melegari (Banca Popolare dell'Emilia Romagna), Giorgio Vivori (Banca Popolare di Milano), Stefano Buccino (Banca Popolare di Vicenza), Massimo Riminucci e Patrizia Rossi (Banca Carige), Paolo Zacco (Cariparma Friuladria), Christian Altomare (Deutsche Bank), Marco Coda e Marco Bruzzesi (Banca Sella), Lucia Pastore (Veneto Banca), Silvio Marchetti (Credito Valtellinese), Elisa Guglielmana (Banca Popolare di Sondrio), Agostino Luconi (Banca delle Marche).

Per il 2009 la Rilevazione si articola in due parti: la prima, oggetto del presente rapporto, riguarda gli aspetti economici dell'utilizzo dell'ICT e i relativi profili organizzativi e di governance; la seconda, l'ICT nel contatto con la clientela e nelle scelte di sourcing, le tecnologie innovative utilizzate e i presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico. I risultati della seconda parte saranno oggetto di una distinta, autonoma pubblicazione.

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.

Proseguendo in un percorso di semplificazione e razionalizzazione, l'indagine per il 2009 si sviluppa in due momenti distinti: nel primo, a cui si riferisce il presente rapporto, vengono esaminati gli aspetti economici dell'utilizzo dell'ICT e i relativi profili organizzativi e di *governance*, nel secondo, l'ICT nel contatto con la clientela e nelle scelte di *sourcing*, le tecnologie innovative utilizzate e i presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico.

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
Sandro APPETITI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ABI
Giovanni SABATINI

Roma, giugno 2010

INDICE

SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE	7
1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE	13
2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO	15
3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI	17
3.1 <i>Costi ICT complessivi</i>	17
3.2 <i>Andamento dei costi di integrazione</i>	23
3.3 <i>Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi</i>	25
3.4 <i>Costi ICT per aree funzionali</i>	30
3.5 <i>Canoni per i servizi ICT forniti dalle società strumentali di gruppo</i>	36
3.6 <i>Cashout ICT</i>	39
3.7 <i>Cashout ICT per finalità</i>	40
3.8 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i>	44
3.9 <i>Profili organizzativi</i>	60
4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE	67
4.1 <i>Costi ICT complessivi</i>	67
4.2 <i>Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi</i>	67
4.3 <i>Costi ICT per aree funzionali</i>	69
4.4 <i>Analisi dei costi ICT per indici</i>	72
4.5 <i>Profili organizzativi</i>	75
5. APPENDICE	77
5.1 <i>Nota metodologica</i>	77
5.2 <i>Gruppi bancari</i>	77
5.3 <i>Banche partecipanti all'indagine individuale</i>	81
6. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI	85
6.2 <i>Gruppi bancari - Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi (§ 3.1): allegati</i>	87
6.3 <i>Gruppi bancari - Costi ICT per aree funzionali (§ 3.4): allegati</i>	95
6.4 <i>Banche singole - Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi (§ 4.2): allegati</i>	107

SINTESI DEI RISULTATI DELL'INDAGINE

La Rilevazione esamina i profili economici e organizzativi relativi all'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – in linea con una scelta ormai consolidata – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”.

Quest'anno il campione “gruppi” è stato ampliato a 23 elementi: ai primi 18 gruppi bancari per totale attivo si sono aggiunti 5 gruppi, che seguono i precedenti sempre con riferimento al totale attivo¹; il campione “banche” è composto da 132 banche, di cui 16 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli che formano il campione.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato circa l'80% del sistema (in termini di fondi intermediati); il 75,6% è stato esaminato in un'ottica consolidata.

Gruppi bancari

Nel 2009 l'andamento dei costi ICT, a campione costante, ha registrato una riduzione del 15,9% rispetto al 2008, attestandosi a 4.057 milioni di euro. La riduzione effettiva è stata superiore rispetto alla previsione: erano stati infatti stimati costi per 4.239 milioni di euro, che prefiguravano un calo del 12,1% rispetto al 2008.

L'andamento dei costi, con riferimento all'aspetto dimensionale, mostra che sono i gruppi “principali” quelli che determinano il *trend*: per i gruppi “medi” la discesa, anche se lieve, era già iniziata nel 2008.

Le previsioni per il 2010, sempre a campione costante, non vedono un'inversione di rotta: la stima è ancora di una riduzione, sebbene più contenuta rispetto all'anno passato (-3,9%). Tale valutazione non cambia, se si fa riferimento alla previsione formulata dall'intero campione: a fronte di un consuntivo per il 2009 pari a 4.150 milioni di euro, la spesa prevista per il 2010 ammonta a 3.988 milioni di euro.

Sulla riduzione complessiva dei costi 2009 hanno inciso, oltre all'andamento dell'economia, la diminuzione dei costi per l'integrazione e il dispiegarsi degli effetti, in termini di razionalizzazione e maggiore efficienza nella gestione dell'ICT, dei processi di integrazione già realizzati.

Per quanto riguarda i costi di integrazione, si sono attestati intorno ai 191 milioni di euro contro i 482 milioni circa spesi nel 2008²; analizzando quindi l'andamento complessivo dei costi al netto di quelli per integrazione, la contrazione del 2009 risulta meno accentuata (-10,9%). Sempre al netto dei costi di integrazione, anche i dati previsionali per il 2010 prefigurano una diminuzione più contenuta, pressoché equivalente sia a campione costante (-0,5%) sia a campione completo (-0,6%).

Significative sono state le iniziative per la riduzione dei costi, prevalentemente frutto di ottimizzazioni e razionalizzazioni, spesso connesse con il completamento dei processi di

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi “principali”, 13 gruppi “medi” (indicati come “altri” nelle precedenti Rilevazioni) e 5 gruppi “altri” (inseriti ex novo per il 2009). Per continuità con la Rilevazione 2008, alcune analisi vengono fatte a “campione costante”, cioè con riferimento ai primi 18 gruppi, gli stessi dell'anno passato.

² Anche per tali costi, la riduzione effettivamente verificatasi è stata più accentuata del previsto: erano stati stimati costi per 224 milioni.

integrazione, che hanno portato al consolidamento di sistemi e applicazioni. In generale, si osserva che nelle azioni di contenimento dei costi, oltre alla rinegoziazione dei contratti, hanno pesato la razionalizzazione dei consumi e dell'utilizzo delle infrastrutture tecnologiche.

I costi di integrazione, che hanno rappresentato un fenomeno molto rilevante nel biennio precedente, in relazione alle grandi operazioni di *merger&acquisition* fra banche, dopo il deciso calo tra il 2008 e il 2009 tendono ormai a riguardare un numero limitato di gruppi: solo sette hanno esposto per il 2009 costi della specie e solo 5 prevedono di sostenerne per il 2010. Un'analisi andamentale del fenomeno nel periodo 2007-2010 mostra che la quota maggiore è stata assorbita dall'area "applicazioni". Anche nella ripartizione relativa al 2009 all'area "applicazioni" continua ad essere attribuita la parte preponderante dei costi di integrazione (58,7%).

Nella Rilevazione per il 2009 è stato mantenuto lo schema di analisi che ripartisce i costi ICT³ per "aree tematiche" (sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni) e per "fattori produttivi" (hardware, software, personale interno, servizi ricevuti da terzi, altri costi ICT).

Facendo riferimento al campione costante di 18 gruppi, si rileva che anche per il 2009 le aree "applicazioni" e "sistemi centrali" incidono in maniera pressoché analoga e assorbono, nella media, oltre il 60% del totale; seguono, in ordine decrescente, i sistemi periferici (sistemi distribuiti, ATM e POS) e quelli trasmissivi (reti dati, fonia fissa e mobile).

Proseguendo un andamento ormai costante – connesso sia alla creazione di apposite società strumentali all'interno dei gruppi bancari (o di società consortili di proprietà bancaria) sia al ricorso a soggetti esterni specializzati per lo svolgimento di talune attività – i "servizi da terzi" continuano a rappresentare la tipologia di costo largamente prevalente; si osserva che, a campione costante, il loro peso è cresciuto: dal 54,9% dell'anno 2008 al 66,5% attuale. La percentuale è ancora più alta (67,9%) se si fa riferimento all'intero campione 2009, dove sono presenti 5 nuovi gruppi, tutti in *outsourcing*.

L'incidenza dei costi per i servizi resi dalla società strumentale di gruppo e/o da società esterna è particolarmente elevata nei gruppi "principali" (89,8%) e nei gruppi "altri" (73,3%).

Nella suddivisione dei costi ICT per aree funzionali⁴, complessivamente ai processi che fanno capo all'area "Operations" va, come negli anni precedenti, la quota principale, pari al 60%.

Nella ripartizione dei costi ICT tra funzionamento corrente (*Run the business - RTB*) e promozione del cambiamento (*Change the business - CTB*) e tra i settori aziendali orientati al *Business* (le attività "core") e quelli dedicati al supporto funzionale, indicati come *Functions*, anche nel 2009 al *Run* è riferito circa il 70% dei costi ICT, contro il 30% del *Change*. Sia nel *Run* che nel *Change* prevale decisamente la quota di risorse dedicate all'area *Business* su quella dedicata all'area *Functions*: questo emerge con maggiore evidenza soprattutto nel comportamento dei gruppi "principali".

La gestione dei servizi informatici attraverso forme di *outsourcing* continua ad essere sempre più diffusa. Tra i nove gruppi dotati di una società strumentale, la ripartizione dei canoni per aree tematiche evidenzia che la quota più elevata è quella relativa ai "sistemi centrali" (41,7%), seguita da quella dedicata alle "applicazioni" (33,8%).

³ Il termine "costi" fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di costi correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni.

⁴ La classificazione delle aree operative/di *business* è stata leggermente rivista, modellandola sulla tassonomia corrente dei processi bancari di ABI Lab.

Il 30,5% del *cashout* ICT per interventi evolutivi - che complessivamente è stato pari a 685 milioni di euro contro i 1.477 milioni del 2008 - è stato destinato allo “sviluppo del *business*”. Molto contenuta la quota riservata ai “progetti di integrazione” (4,7%), a riprova di quanto già sottolineato in merito alla costante diminuzione delle spese per integrazione. Continua invece l’attenzione alla “razionalizzazione delle infrastrutture” (16,5%, valore che rimane pressoché costante dal 2007) la cui esigenza è connessa al completo dispiegamento degli effetti dei processi di integrazione e alle iniziative finalizzate al risparmio.

Leggermente più elevata, rispetto al 2008, è l’incidenza media percentuale degli interventi di *compliance*. In realtà, se si considerano i dati in valore assoluto e a campione costante, si osserva che la spesa per interventi di *compliance* è complessivamente scesa dai circa 207 milioni di euro del 2008 ai 142 milioni di euro del 2009. L’importo diminuito in modo più accentuato è quello per “Normativa interbancaria”; riduzioni significative si notano anche per quel che concerne gli interventi per la *privacy* e quelli connessi a normative pregresse e alla MiFID. In aumento, invece, la spesa per gli interventi di adeguamento alle disposizioni di Vigilanza Banca d’Italia e Consob, per la normativa contabile/fiscale nonché per la SEPA.

Nel 2009 la riduzione della spesa ICT e la discesa dei risultati reddituali hanno determinato, rispetto all’anno precedente - con riferimento alle principali grandezze di conto economico – una diminuzione sensibile dei valori degli indicatori che rapportano i costi ICT al margine di intermediazione e al risultato di gestione e una diminuzione più lieve dell’indicatore riferito ai costi operativi.

L’analisi per gruppi dimensionali omogenei consente di valutare come le diverse caratteristiche operative - e la connessa diversa composizione del conto economico - che connotano i gruppi in relazione alle dimensioni si riflettono sugli indicatori. In particolare, anche nel 2009, gli indici testimoniano una maggiore produttività di dipendenti/sportelli dei gruppi “principali” rispetto a quella dei gruppi “medi”, a fronte di un rapporto più elevato tra costi ICT e numero di dipendenti/sportelli.

L’andamento degli indicatori non varia sostanzialmente, ove si depurino i costi complessivi ICT da quelli relativi alle operazioni di integrazione aziendale.

Come per i passati esercizi, è stata effettuata un’ulteriore suddivisione del campione in relazione alla modalità organizzativa adottata per la gestione dei servizi informatici; per il 2009 sono stati individuati tre sottoinsiemi: gruppi con gestione dell’ICT presso una componente bancaria; gruppi con gestione ICT affidata a una società strumentale; gruppi in *outsourcing* presso una società esterna. Dal confronto emerge che gli indicatori di costo ICT dei gruppi che ricorrono prevalentemente a una società esterna sono inferiori a quelli dei gruppi che presentano le altre due modalità di gestione dell’ICT.

Gli indicatori di costo sopra rilevati hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulla scelta del modello organizzativo adottato per la gestione dell’ICT né, tantomeno, un’indicazione di carattere strategico.

In linea con quanto già rilevato nei due anni precedenti e confermato dall’analisi dei costi, i processi di riassetto interno dei settori ICT, connessi anche a operazioni di integrazione aziendale, sono in massima parte completati: un solo gruppo ritiene non ancora consolidato l’attuale assetto di gestione dei servizi ICT.

Il 2009 ha visto la creazione di 4 nuove società strumentali di gruppo in forma di società consortile; complessivamente circa il 70% dei gruppi gestisce la funzione informatica attraverso l’*outsourcing* interno (società strumentale di gruppo o consortile) o esterno.

Con riferimento alle politiche di *sourcing*, l'*offshoring* delle attività di sviluppo e manutenzione del software continua a essere una scelta scarsamente adottata.

In materia di *governance* ICT, l'analisi ha evidenziato l'ulteriore rafforzamento, nell'ultimo anno, del peso del *Chief Information Officer*, salito al 43,5%. Parallelamente, è cresciuto anche il coinvolgimento diretto del *Board* nella definizione delle strategie ICT, soprattutto attraverso l'attribuzione della responsabilità in materia ICT all'organo stesso (39,1%).

Sotto il profilo strutturale, nell'82% dei gruppi la funzione ICT è totalmente accentrata; in 10 dei 23 gruppi esaminati esiste una formalizzazione dell'*Enterprise Architecture*, la cui responsabilità è prevalentemente all'interno al settore informatico. È diffusa la presenza, nell'ambito della funzione ICT, di un settore dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative (73,9%). La *sponsorship* dei progetti di innovazione tecnologica è quasi equamente divisa tra funzione ICT e aree di *Business*, seppure con una leggera prevalenza dell'ICT (55,4%).

Per quanto concerne il *demand management*, più del 90% dei gruppi effettua la raccolta delle esigenze delle aree di *business* più volte all'anno (o integra la raccolta annuale con momenti intermedi di revisione); la rilevazione delle esigenze avviene prevalentemente o attraverso strutture del settore ICT specializzate per aree di *business* o attraverso un'unica struttura dell'area informatica (entrambe le modalità arrivano al 39,1%).

Il criterio prevalente nella formazione del portafoglio progetti è la “non negoziabilità dell'esigenza”; seguono il “supporto di nuovi *business*/attività”, al secondo posto, e il “miglioramento dei processi produttivi”, al terzo.

Nel 78,3% dei gruppi lo stato di avanzamento dei progetti viene controllato da un apposito *Project Steering Group*, presieduto da un manager del settore ICT.

Grande attenzione è riservata al tema della *customer satisfaction* relativa ai servizi ICT: complessivamente il 78,2% dei gruppi effettua indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni (il 52,1% effettua indagini periodiche e il 26,1% indagini saltuarie). La metodologia prevalentemente utilizzata si conferma essere quella del questionario (77,7%). In tutte le indagini i profili di continuità ed efficienza del servizio erogato, unitamente alla tempestività di intervento a fronte di problematiche segnalate, sono gli aspetti maggiormente presenti.

Banche singole

Le risultanze relative al campione “banche singole” – composto prevalentemente da aziende appartenenti ai 23 gruppi bancari - riproducono in maniera pressoché speculare quanto rilevato con riferimento al campione “gruppi”.

Anche in considerazione di ciò, i temi di indagine per le banche singole sono stati ulteriormente semplificati, pur mantenendo omogeneità con lo schema di ripartizione dei costi applicato ai gruppi.

Alle aree tematiche “applicazioni” e “sistemi centrali” continua a essere attribuito, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi ICT, rimanendo su valori pressoché analoghi a quelli dell'anno precedente.

Nell'analisi sulla ripartizione dei costi ICT per “fattori produttivi”, si conferma nettamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: oltre la metà dei costi ICT rappresenta il

corrispettivo di servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del medesimo gruppo; un'aliquota decisamente inferiore (24,4%) è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna.

Anche a livello di singole banche i processi dell'area "*Operations*" hanno assorbito, in media, nel corso del 2009, la maggior parte (62,2%) dei costi ICT, analogamente a quanto avvenuto l'anno precedente; il settore "finanza e tesoreria" si conferma quello a cui è destinata la maggiore quota di risorse tecnologiche.

L'analisi dei costi ICT per indicatori, condotta anche con riferimento alle banche singole, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative, ha fatto rilevare che anche nel 2009 l'incidenza dei costi ICT sui fondi intermediati raggiunge il valore più basso per le banche "grandi". Le banche "maggiori", invece, continuano a presentare valori significativamente più elevati, rispetto alle altre, degli indicatori che rapportano i costi ICT ai principali aggregati di conto economico (margine di intermediazione, risultato di gestione e costi operativi). Queste ultime evidenziano inoltre, rispetto alle più piccole, più elevati costi in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrispondono rispettivamente maggiore produttività e più elevati volumi operativi.

Come già rilevato per i gruppi, la grande maggioranza (93%) delle "banche singole" considera ormai consolidato l'assetto del settore ICT raggiunto a fine 2009. Nel 91,6% del campione, la gestione dei sistemi di elaborazione è in *outsourcing*, interno o esterno, analogamente a quanto avviene per la gestione del software applicativo.

Solo una percentuale limitata di banche (circa il 10%) svolge attività di centro servizi (sotto forma di *facility management*, *outsourcing*, etc.) per le altre banche o società del gruppo.

1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

La Rilevazione esamina i profili economici e organizzativi relativi all'utilizzo dell'*Information and Communication Technology* nelle banche.

Per l'indagine sono stati utilizzati – in linea con una scelta ormai consolidata – due campioni: uno per la rilevazione “di gruppo” e uno per quella “individuale”.

Quest'anno il campione “gruppi” è stato ampliato a 23 elementi: ai primi 18 gruppi bancari per totale attivo si sono aggiunti 5 gruppi, che seguono i precedenti sempre con riferimento al totale attivo⁵; il campione “banche” è composto da 132 banche, di cui 16 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli che formano il campione.

Complessivamente, l'indagine ha riguardato circa l'80% del sistema (in termini di fondi intermediati); il 75,6% è stato esaminato in un'ottica consolidata (cfr. Figura 1).

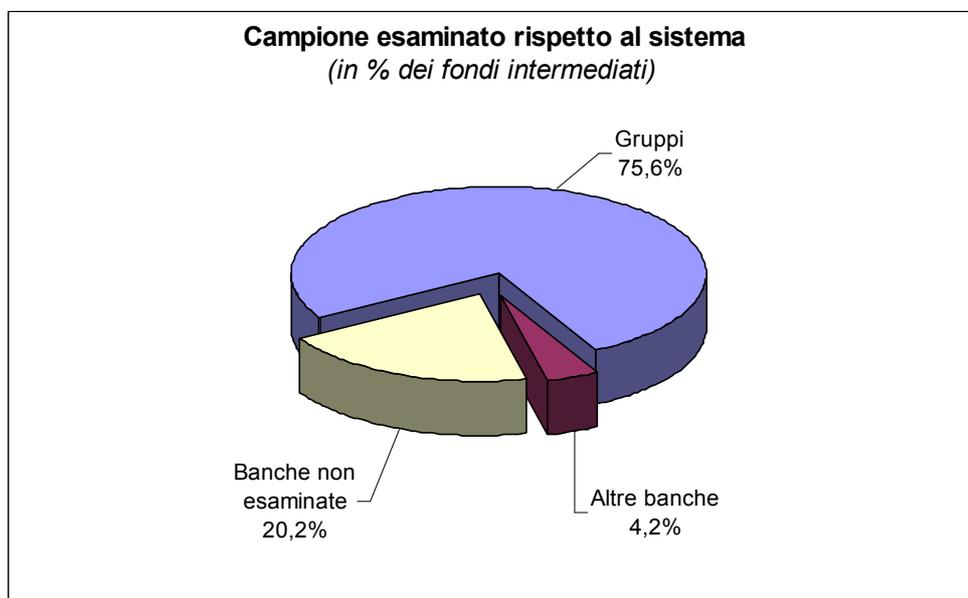


Figura 1

Se si esamina la rappresentatività del campione rispetto al sistema, sia in termini di sportelli (cfr. Figura 2) sia di numero di dipendenti (cfr. Figura 3), la percentuale raggiunge sempre l'80% circa dell'intero sistema.

⁵ Per facilitare i raffronti con la situazione del 2008, alcune analisi vengono fatte a “campione costante”, cioè con riferimento ai primi 18 gruppi che sono gli stessi dell'anno passato (cfr. 5. Nota metodologica).

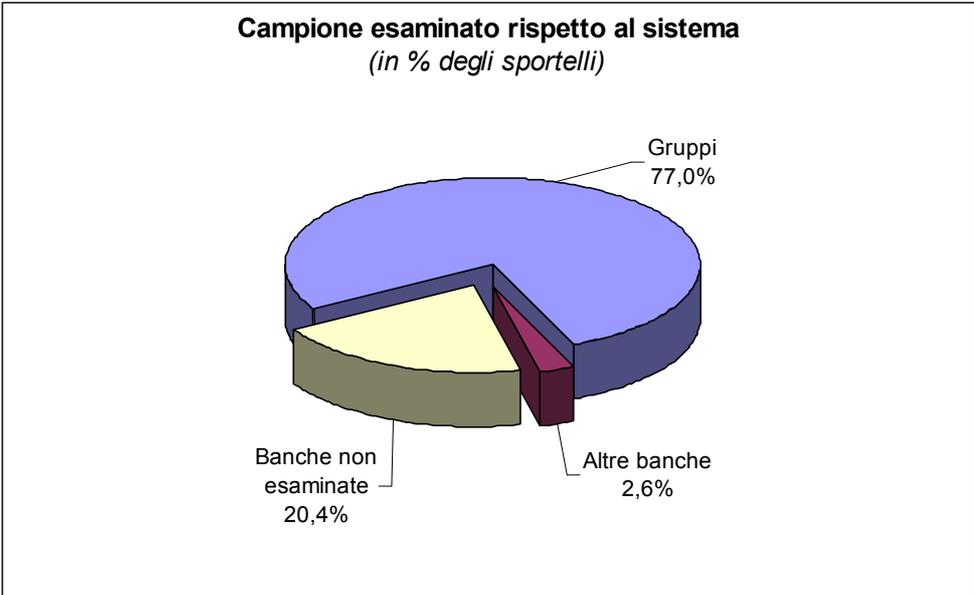


Figura 2

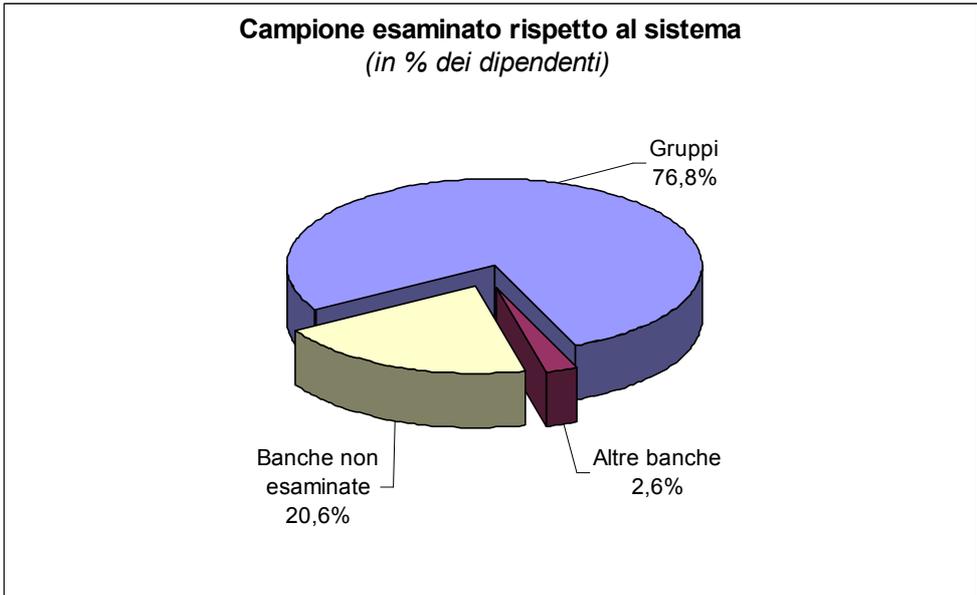


Figura 3

2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO ⁶

Sul sistema bancario italiano la crisi finanziaria iniziata nell'estate del 2007 ha avuto un impatto relativamente contenuto, grazie anche alla ridotta presenza nei bilanci delle banche delle attività più colpite dalla crisi, alla specializzazione delle banche stesse in attività di tipo tradizionale e al prudente quadro regolamentare e di supervisione in cui operano.

Esse hanno tuttavia risentito della rarefazione della liquidità internazionale, dell'accresciuta percezione del rischio dell'attività bancaria e del marcato deterioramento della qualità del credito.

Nel 2009 la redditività delle banche italiane ha continuato a peggiorare. L'aumento delle perdite su crediti ha inciso pesantemente sui loro utili: il rendimento del capitale e delle riserve (ROE), già sceso di otto punti percentuali nel 2008, è ulteriormente diminuito, dal 4,5 al 3,6 %; gli utili si sono ridotti del 15,6 %. Ma, grazie a una serie di interventi mirati (aumenti di capitale, contenimento degli utili distribuiti, cessioni di attività e, per quattro intermediari, emissione di titoli sottoscritti dal Ministero dell'Economia e delle finanze), il grado di patrimonializzazione del sistema è cresciuto. Nel confronto internazionale le banche italiane si caratterizzano per una ridotta rischiosità sotto l'aspetto patrimoniale.

Il margine d'interesse si è ridotto del 5,8% (-3,5 miliardi di euro), a seguito sia dell'ampia contrazione dei margini sulla raccolta sia della flessione dei volumi di attività.

Il margine d'intermediazione è lievemente aumentato, dell'1,0%. La crescita dei proventi dell'attività di *trading* è stata significativa, per effetto della ripresa dei mercati finanziari dai minimi registrati nel marzo 2009. Sono invece diminuite del 4,7% le commissioni nette, in particolare quelle relative alla gestione del risparmio.

Nel complesso, i ricavi diversi da quelli da interessi sono cresciuti del 13,7%; il loro contributo al margine d'intermediazione è aumentato dal 34,6 al 39,0%, pur rimanendo su valori inferiori a quelli osservati prima della crisi finanziaria. Grazie all'azione di contenimento dei costi operativi (-5,1%), il risultato di gestione è aumentato del 13,2%.

Va infine sottolineato che la flessione degli utili è riconducibile anche all'aumento delle imposte e al minore apporto dei proventi delle attività in via di dismissione. Nel 2008 le imposte erano risultate particolarmente contenute soprattutto per gli effetti del riallineamento degli avviamenti a fini fiscali.

Nel 2009 la sostanziale riduzione degli effetti del riallineamento ha fatto emergere i maggiori oneri fiscali connessi con la non deducibilità di una quota degli interessi passivi, introdotta nel 2008, e con il trattamento fiscale delle svalutazioni su crediti.

⁶ Fonte: Banca d'Italia, Relazione Annuale per il 2009.

3. RISULTATI DELL'INDAGINE PER GRUPPI BANCARI ⁷

3.1 Costi ICT complessivi ⁸

Nel 2009 l'andamento dei costi ICT⁹, a campione costante, ha registrato una riduzione del 15,9% rispetto al 2008, attestandosi a 4.057 milioni di euro (cfr. Figura 4). La riduzione effettiva è stata superiore rispetto alla previsione: erano stati infatti stimati costi per 4.239 milioni di euro, che prefiguravano un calo, stimato, del 12,1% rispetto al 2008 (cfr. Figura 5).

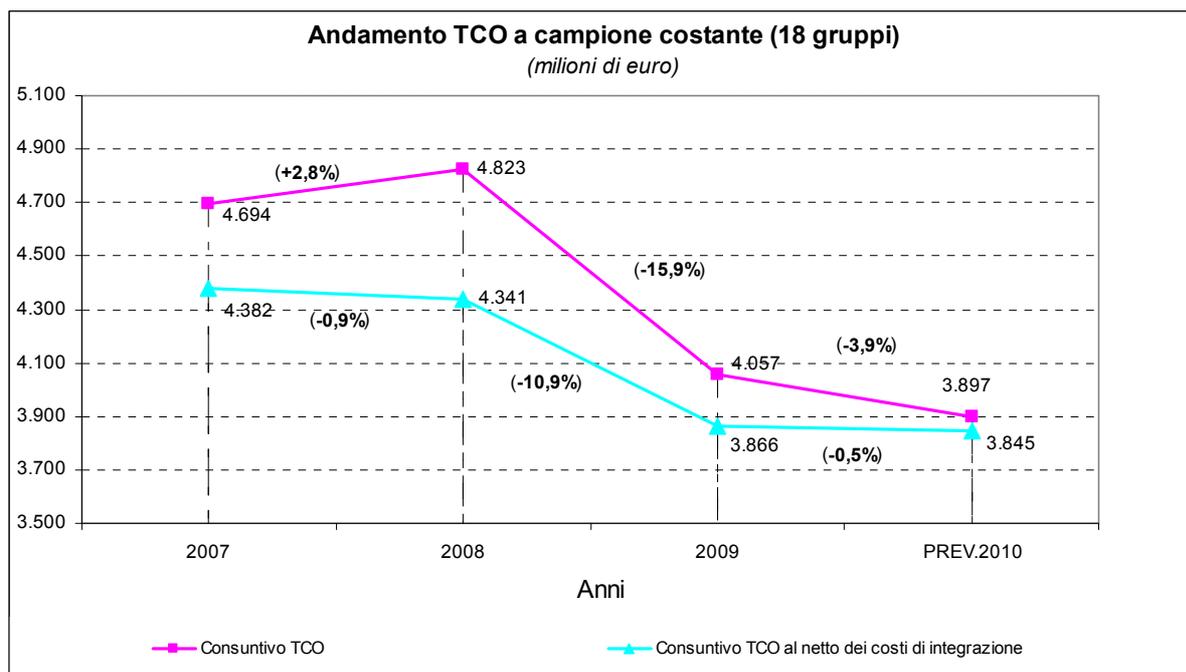


Figura 4

⁷ Ai fini dell'indagine i gruppi sono stati sottoposti a una duplice classificazione: l'una dimensionale, sulla base del totale attivo (gruppi "principali", gruppi "medi" e gruppi "altri") e l'altra per modalità di gestione del sistema informatico (presso una componente bancaria, presso una società strumentale di gruppo o presso una società esterna) – cfr. 5. Nota metodologica.

⁸ Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di costi correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni.

⁹ A partire dalla "Rilevazione per il 2007" l'aggregato "costi ICT" è comprensivo dei costi per telefonia, sia fissa che mobile.

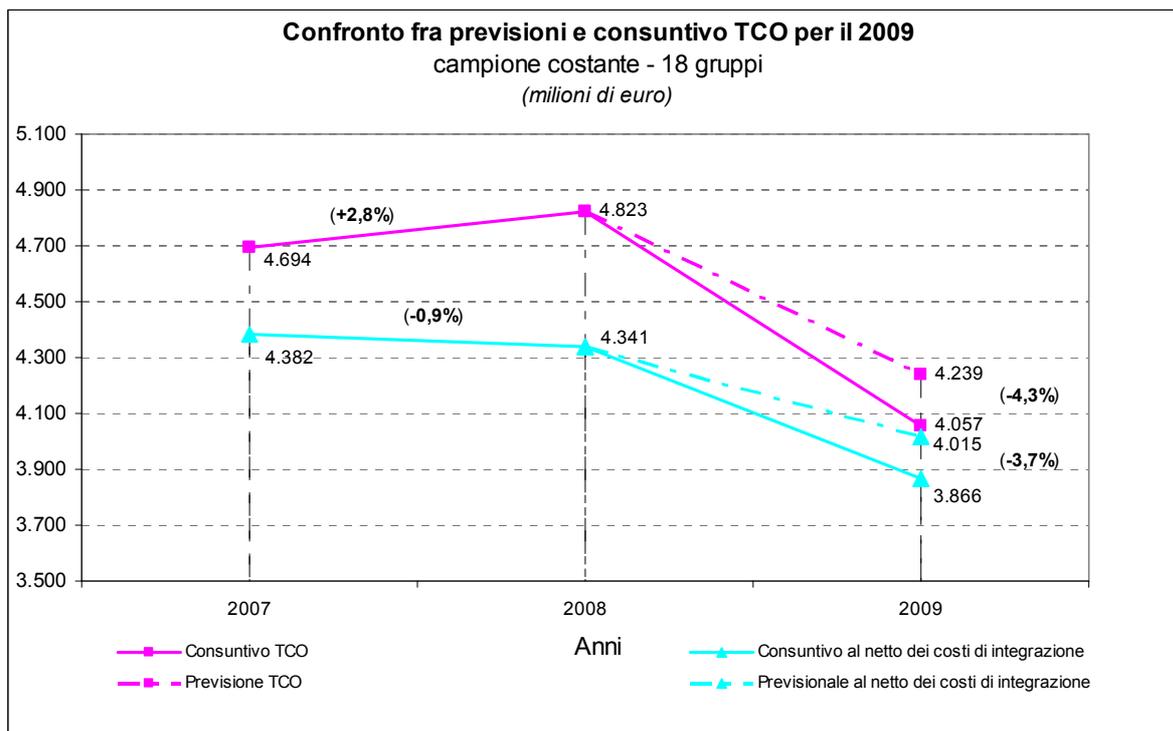


Figura 5

Le previsioni per il 2010, sempre a campione costante, non vedono un'inversione di rotta: la stima è ancora di una riduzione, sebbene più contenuta rispetto all'anno passato (- 3,9%). Tale valutazione non cambia se si fa riferimento alla previsione formulata dall'intero campione: a fronte di un TCO a consuntivo per il 2009 pari a 4.150 milioni di euro, la stima prevista per il 2010 ammonta a 3.988 milioni di euro (cfr. Figura 6).

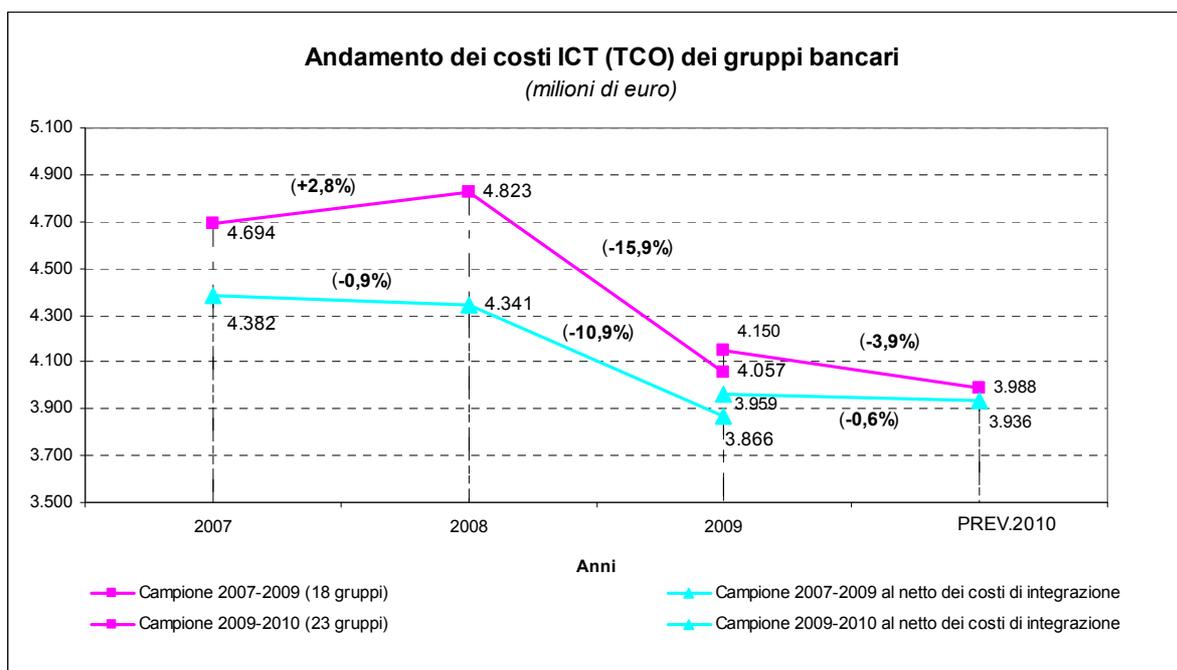


Figura 6

Esaminando, come di consueto, l'andamento dei costi al netto di quelli per integrazione, si osserva che la contrazione del 2009 risulta meno accentuata (- 10,9%, cfr. Figura 4).

Questo denota come la diminuzione complessiva sia, per una parte significativa, dovuta al ridursi dei costi di integrazione, che si sono attestati intorno ai 191 milioni di euro contro i 482 milioni circa spesi nel 2008. Anche per tali costi, la riduzione effettivamente verificatasi è stata più accentuata del previsto: ne erano stati stimati 224 milioni (cfr. par. Andamento dei costi di integrazione).

In sintesi, l'importo complessivo dei costi 2009, a campione costante e al netto dell'integrazione, è stato di 3.866 milioni di euro contro i 4.015 milioni previsti, con una diminuzione del 3,7% in valore assoluto (cfr. Figura 5).

Anche riguardo ai dati previsionali per il 2010 la stima, al netto dei costi di integrazione, prefigura una diminuzione più contenuta, pressoché equivalente sia a campione costante (-0,5%, cfr. Figura 4) sia a campione completo (-0,6%, cfr. Figura 6).

Analizzando più in dettaglio l'andamento dei costi con riferimento all'aspetto dimensionale, si rileva che sono i 5 gruppi "principali" quelli che determinano il *trend*: per i gruppi "medi" la discesa, anche se lieve, era già iniziata nel 2008. Nel campione complessivo pesa infatti l'andamento dei gruppi "principali" – nel 2008 ancora in crescita – a cui sono imputabili i due terzi dei costi ICT considerati (cfr. Figura 7).

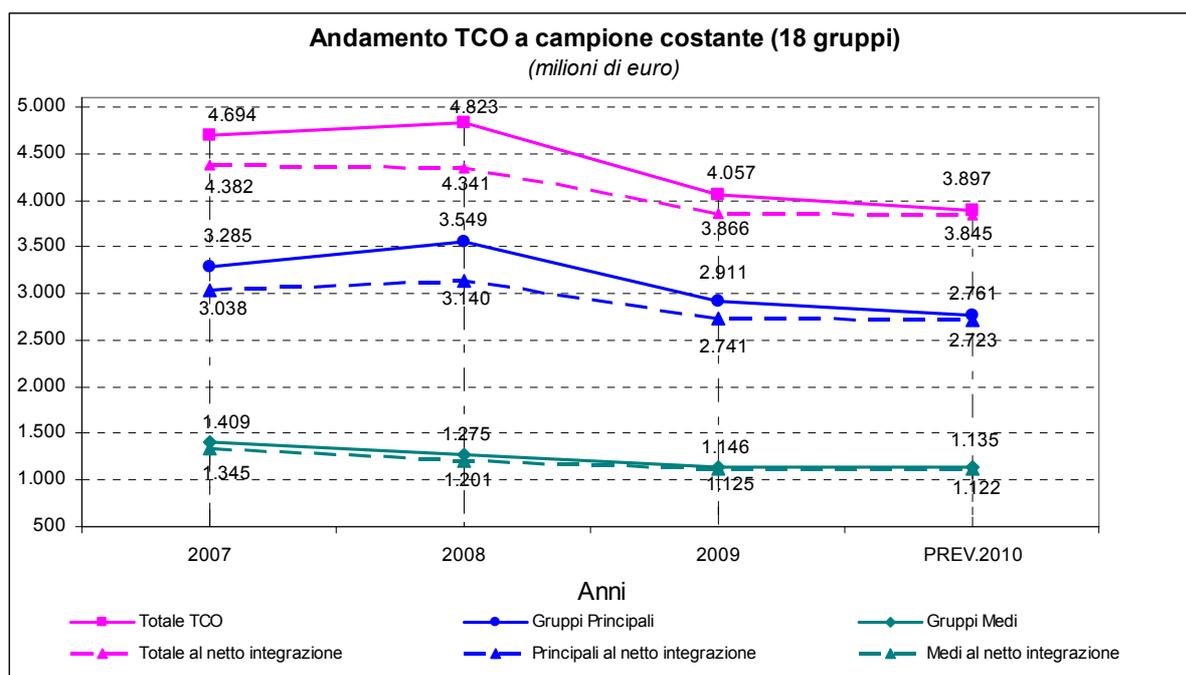


Figura 7

Nella riduzione complessiva dei costi 2009 hanno inciso, oltre all'andamento dell'economia, anche il dispiegarsi degli effetti, in termini di razionalizzazione e maggiore efficienza nella gestione dell'ICT, dei processi di integrazione, come si potrà osservare più avanti.

L'andamento dei costi ICT nel triennio 2007-2009, a campione costante, è sintetizzato nella Figura 8 in cui l'importo di ciascun anno è rapportato a quello dell'anno precedente. Osservando il rapporto 2009/2008 si nota una diminuzione che oscilla tra il 30 e il 2% per 12 gruppi, a fronte di un incremento di costi fino a circa il 12% per i restanti 6 gruppi.

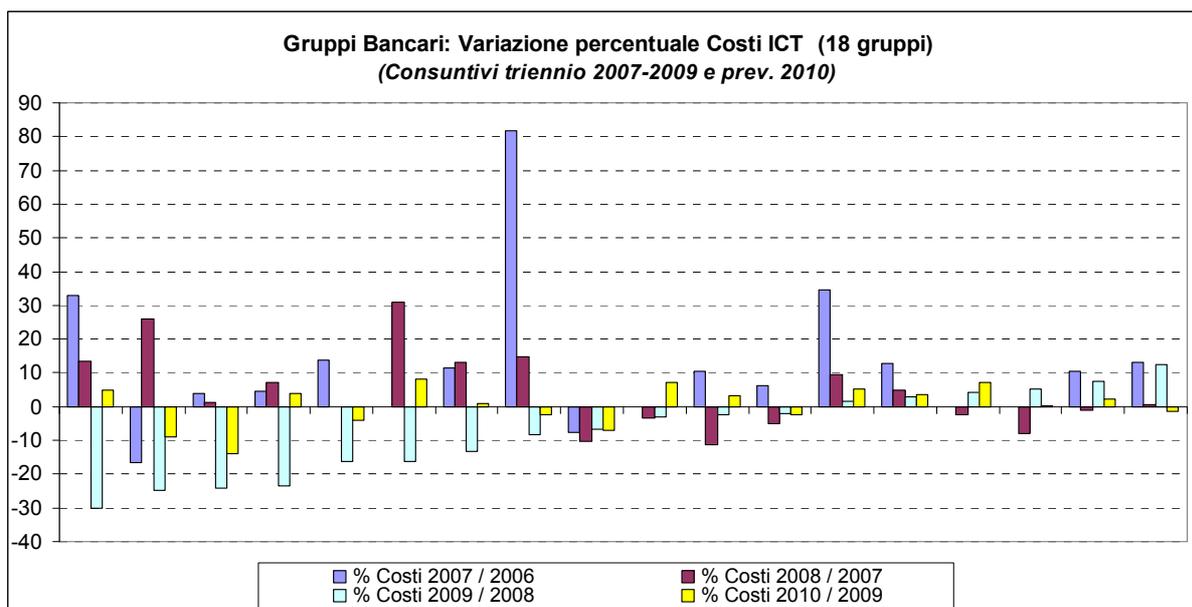


Figura 8

Dalla Figura 9 si evidenzia la “capacità di previsione” della spesa ICT, nel triennio 2007-2009, con riferimento a un campione di 12 gruppi bancari per i quali le previsioni di spesa ICT non sono state sensibilmente influenzate dalla dinamica dei processi di integrazione e fusione subiti nel periodo di riferimento.

Ordinando il campione per valori crescenti relativi all’esercizio 2009, si può osservare come i due terzi di questi gruppi abbiano speso dal 20,6% al 2% in meno di quanto dichiarato in previsione.

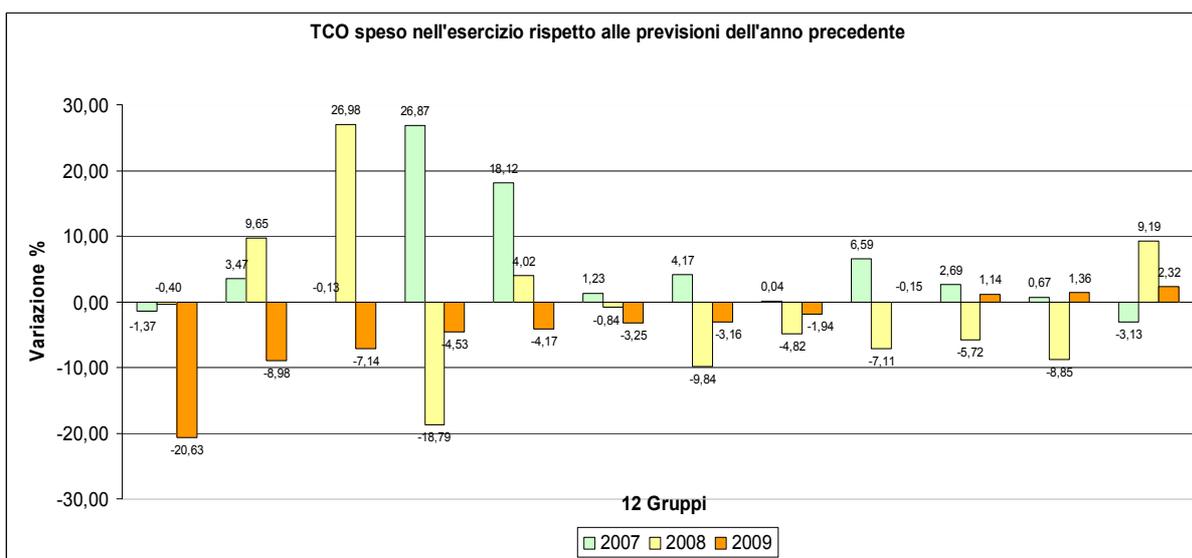


Figura 9

Significative sono state nel 2009 le iniziative per la riduzione dei costi: più del 70% dei 14 gruppi che hanno risposto alla domanda ha conseguito risparmi uguali o superiori al 3%; di questi il 35,7% ha dichiarato risparmi superiori al 6% (cfr. Figura 10). La riduzione dei costi è

stata prevalentemente frutto di ottimizzazioni e razionalizzazioni, connesse anche con il completamento dei processi di integrazione.

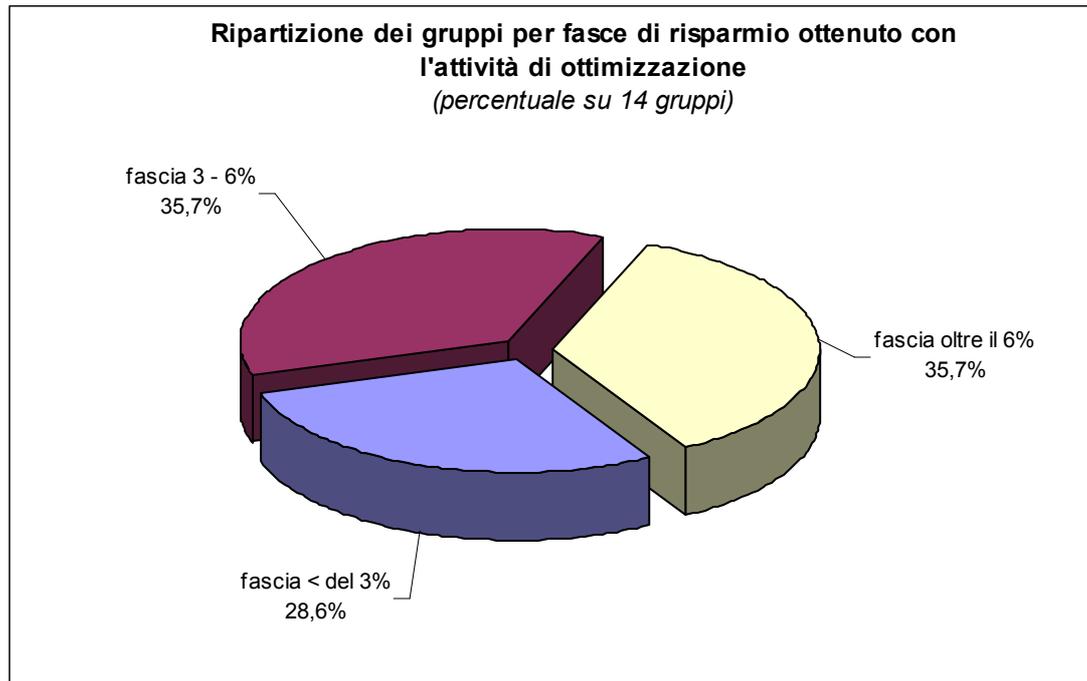


Figura 10

Su tale riduzione hanno inciso diversi fattori, rappresentati nella Figura 11 per fasce di risparmio conseguite: nella fascia di risparmio più alta, ha pesato in modo significativo la rinegoziazione dei contratti (8,1%), seguita dal consolidamento di sistemi e applicazioni (5,9%) e dal ricorso all'*outsourcing* (5,4%). Nella fascia di risparmio intermedia ha pesato soprattutto la razionalizzazione dei consumi (9,6%). In generale si può osservare che, oltre agli interventi diretti sul *procurement*, sono il miglioramento organizzativo e la razionalizzazione nell'utilizzo delle infrastrutture tecnologiche gli elementi che incidono di più sul conseguimento dei risparmi.

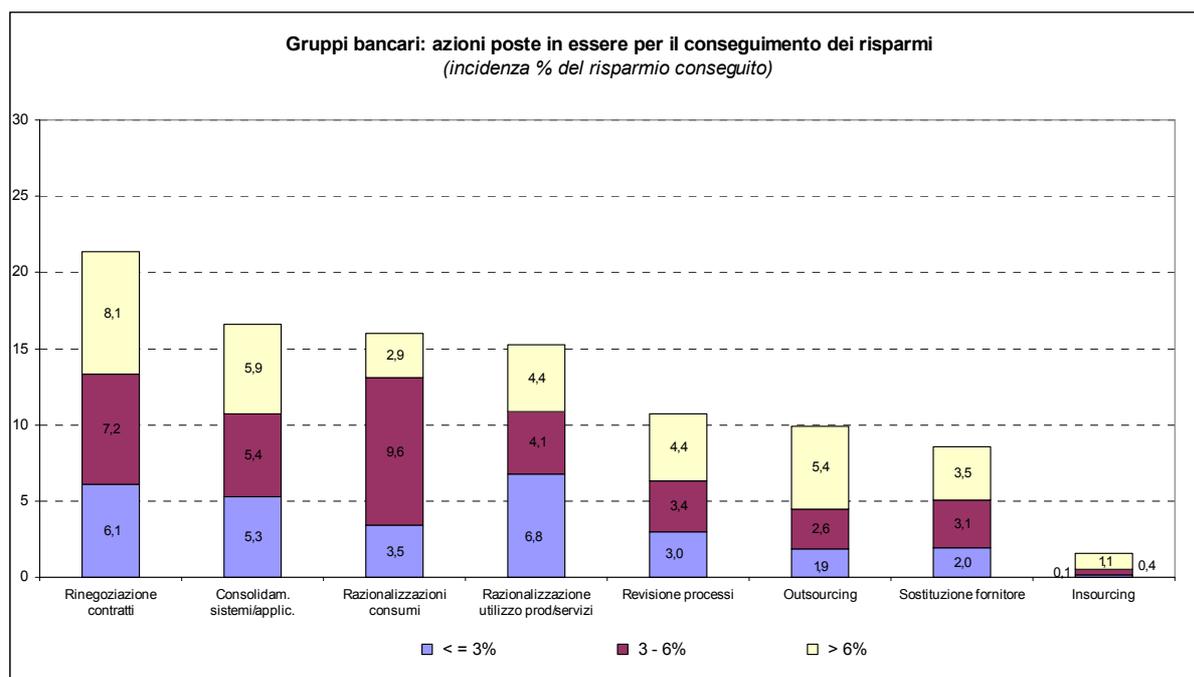


Figura 11

Una conferma di questa analisi viene dal raffronto tra le scelte in termini di risparmio operate quest'anno e quelle segnalate nel 2008: nella Figura 12 si nota come, ferma restando al primo posto la rinegoziazione dei contratti, nel 2009 prevalgono il consolidamento di sistemi e applicazioni e la razionalizzazione nei consumi e nell'utilizzo di prodotti e servizi. Un peso molto minore che nel passato è invece attribuito alla sostituzione del fornitore.

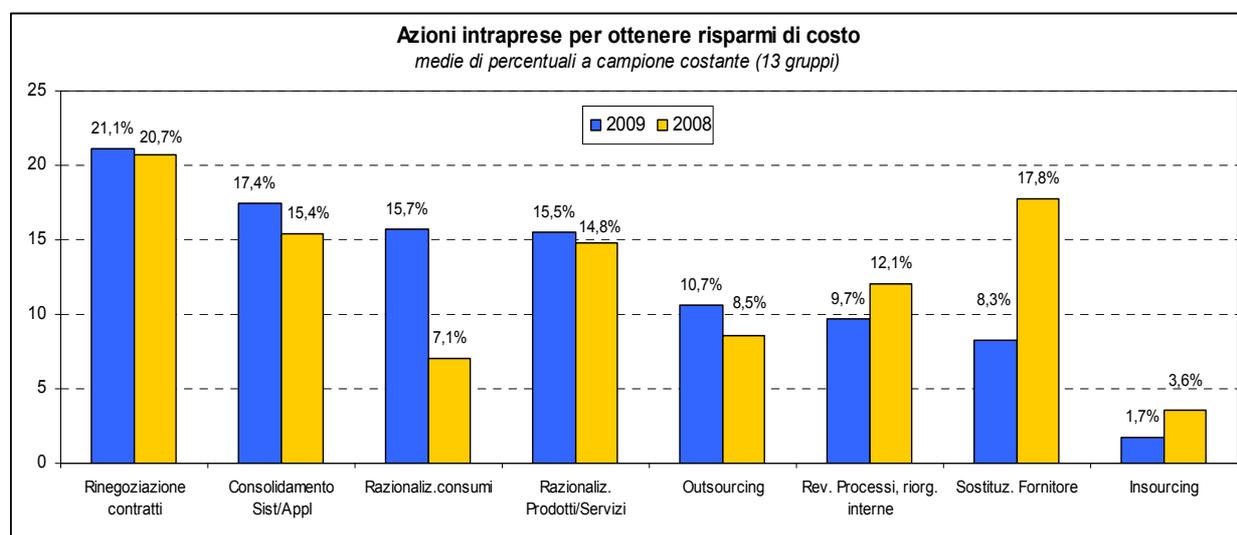


Figura 12

3.2 Andamento dei costi di integrazione

Il 2009 ha evidenziato una netta diminuzione dei costi di integrazione. Tra il 2008 e il 2009, infatti, il decremento è stato particolarmente accentuato, poiché le grandi operazioni di integrazione fra banche, molto rilevanti nel biennio precedente, si sono esaurite. Il fenomeno tende ormai a riguardare un numero limitato di gruppi, spesso di dimensioni contenute; solo sette gruppi hanno esposto per il 2009 costi di integrazione e solo 5 prevedono di sostenerne per il 2010.

Nella tabella seguente sono riepilogati i dati che illustrano il fenomeno. In particolare per ogni anno dal 2007 al 2009 vengono indicati i dati a consuntivo e per il 2010 quelli di previsione: l'incidenza media dei costi previsti per il 2010 rappresenta una percentuale poco rilevante.

Andamento costi di integrazione

	2007		2008		2009		2010 (Prev.)	
	n. Gruppi	Migliaia di €	n. Gruppi	Migliaia di €	n. Gruppi	Migliaia di €	n. Gruppi	Migliaia di €
TCO Tutti i gruppi	20	4.694	18	4.823	23	4.150	23	3.987
TCO Gruppi con integrazione	10	2.948	11	3.596	7	2.420	5	1.567
Costi di integrazione	10	312	11	482	7	191	5	51

	n. Gruppi	%						
Incidenza % media costi integrazione / TCO gruppi con integrazione	10	8,29%	11	8,71%	7	5,44%	5	3,78%

La possibilità di disporre di una base omogenea di dati sui costi di integrazione, relativa a più anni e a un campione costante di 12 gruppi¹⁰, consente di effettuare un'analisi andamentale del fenomeno nel periodo 2007-2010. Come si può osservare (cfr. Figura 13), per molti gruppi l'importo destinato all'integrazione già nel 2009 è sensibilmente diminuito o non è presente; importi elevati per il 2008-2009 sono dovuti a scelte di bilancio di singoli gruppi.

¹⁰ Il campione è costituito da tutti i gruppi che negli anni tra il 2007 e il 2010 hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

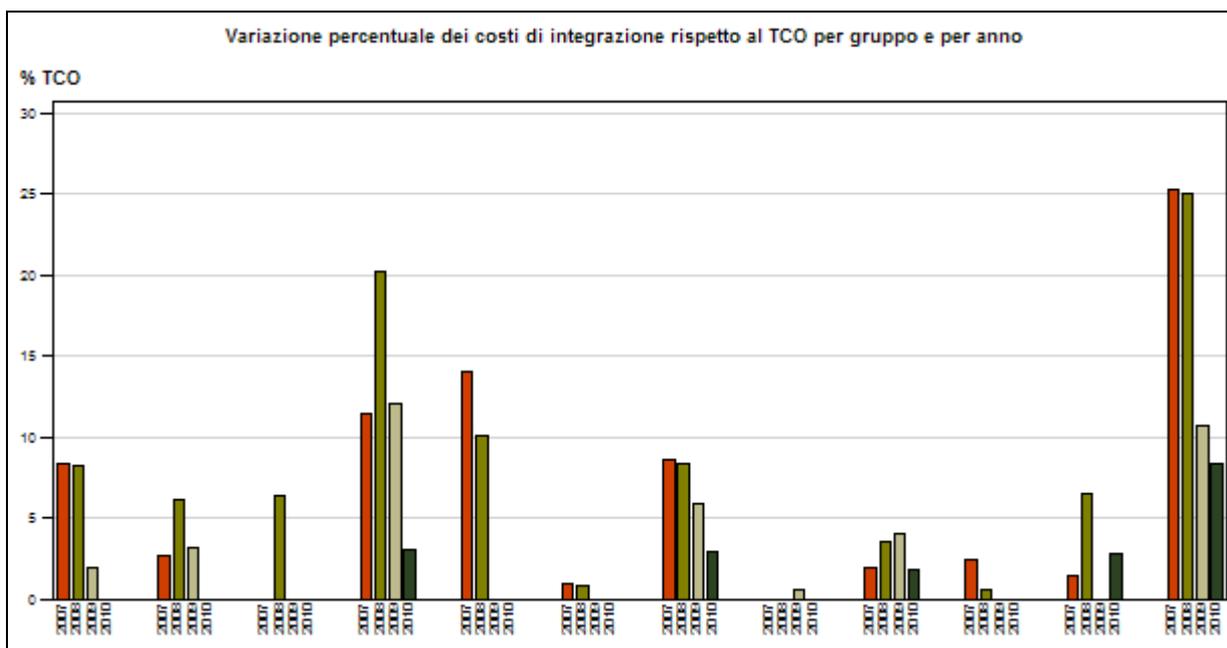


Figura 13

Esaminando per gli stessi gruppi le variazioni intervenute nella destinazione dei costi rispetto alle aree tematiche¹¹, si conferma che la quota maggiore è stata assorbita dall'area "applicazioni" (cfr. Figura 14).

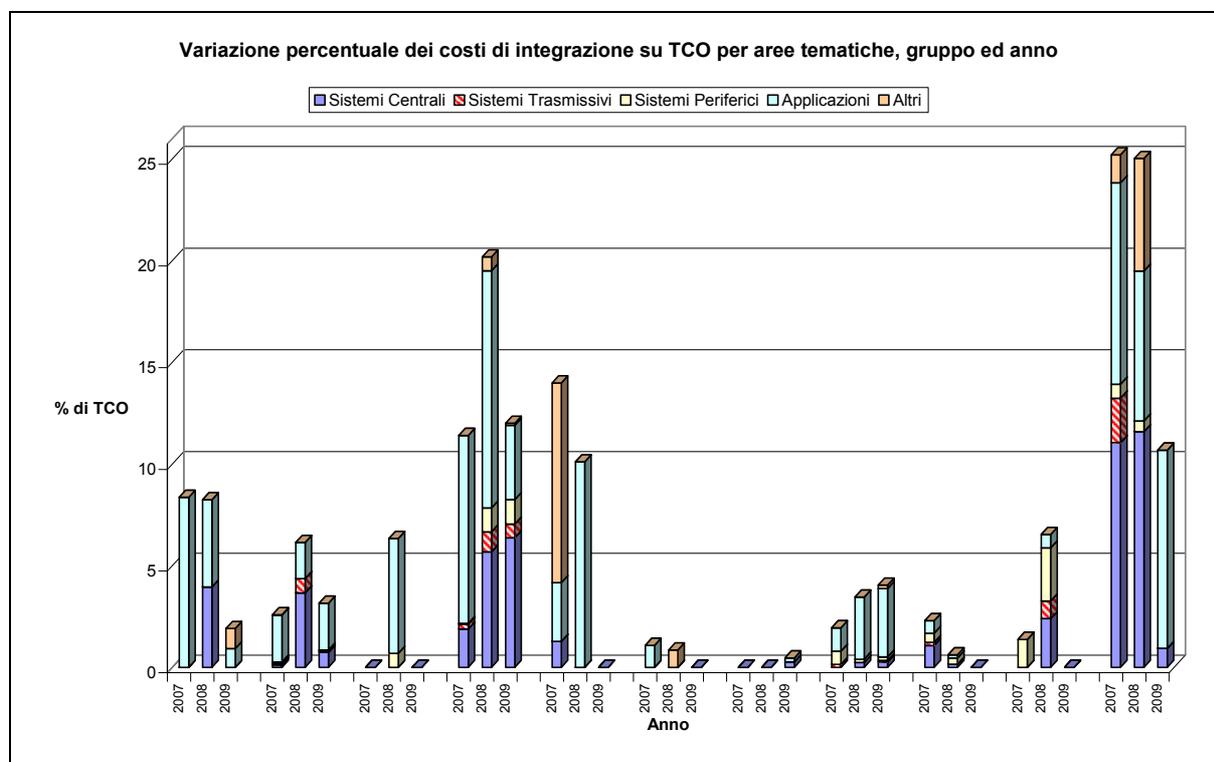


Figura 14

¹¹ Cfr. par. Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi.

Questo per due ordini di fattori: in primo luogo perché, dopo un primo momento in cui prevale la necessità di investire nelle infrastrutture per dare servizi, il successivo consolidarsi dell'integrazione porta a maggiore efficienza e razionalizzazione proprio nell'utilizzo delle stesse, in particolare i sistemi hardware, che si traduce in una diminuzione dei costi. In secondo luogo, perché molto spesso l'integrazione è occasione per il gruppo di effettuare scelte organizzative e gestionali (società strumentale, *outsourcing* completo, *facility management*) che spostano all'esterno la gestione dei sistemi di elaborazione, rendendo più difficile la puntuale enucleazione dei costi di integrazione per quest'area tematica.

Per quanto riguarda la ripartizione relativa al 2009, l'area "applicazioni" (sviluppo in proprio e acquisto di software) continua ad assorbire la parte preponderante dei costi (con un leggero incremento rispetto al 2008). Molto più contenuta è la quota relativa ai "sistemi centrali", in diminuzione rispetto all'anno precedente come pure quella per i "sistemi periferici" (passata dal 12,1% al 5,5%) (cfr. Figura 15). Il confronto ha valore puramente indicativo della tendenza, in quanto il campione 2009 è diverso da quello 2008.

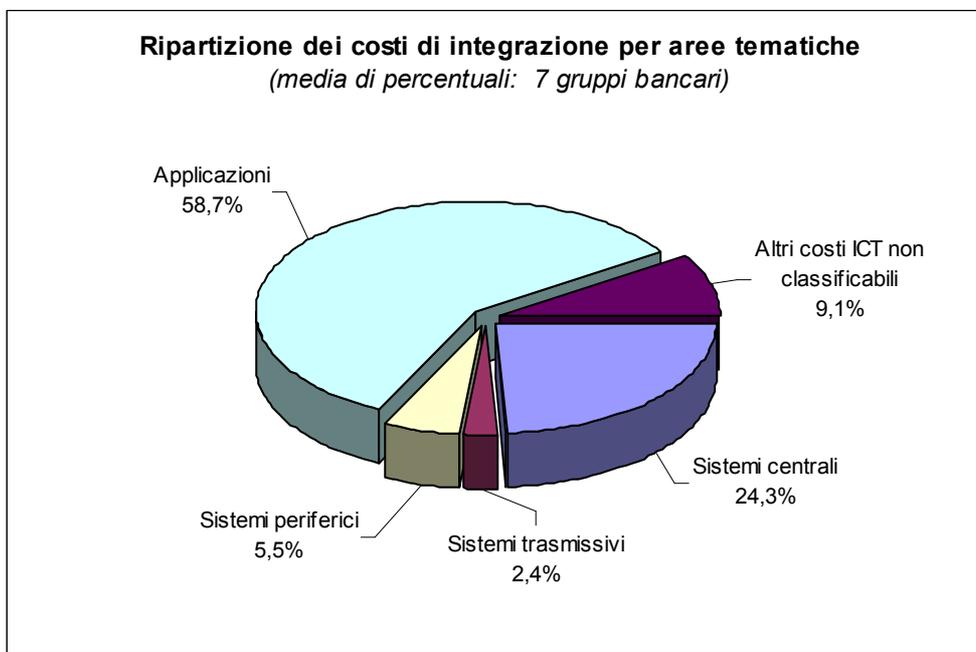


Figura 15

3.3 Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi

Nella Rilevazione per il 2009 è stato mantenuto lo schema di analisi impostato negli anni precedenti, che ripartisce i costi ICT per "aree tematiche" (sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici, applicazioni)¹² e per "fattori produttivi" (hardware, software, personale interno, servizi ricevuti da terzi, altri costi ICT)¹³.

¹² L'area "sistemi centrali" si ripartisce, a sua volta, in: "mainframe" e "server farm"; l'area "sistemi trasmissivi" in: "reti dati", "fonia fissa" e "fonia mobile"; l'area "sistemi periferici" in: "sistemi distribuiti", "ATM" e "POS"; l'area "applicazioni" in: "software acquisito o sviluppato" e "manutenzione adattativa e correttiva".

¹³ Il fattore "software" è, a sua volta, suddiviso in: "software di sistema" e "software applicativo"; i "servizi ricevuti da terzi" in: "società strumentale di gruppo" ("per servizi di F.M. e/o di *outsourcing*" e per "altri servizi"), "società esterna" ("per servizi di F.M. e/o di *outsourcing*" e per "altri servizi"), "personale esterno", "servizi professionali di consulenza"; gli "altri costi ICT" in: "*facilities*" e "altri costi".

Facendo riferimento al campione costante di 18 gruppi, si rileva che anche per il 2009 le aree “applicazioni” e “sistemi centrali” incidono in maniera pressoché analoga e assorbono, nella media, oltre il 60% del totale; seguono, in ordine decrescente, i sistemi periferici e quelli trasmissivi (cfr. Figura 16).

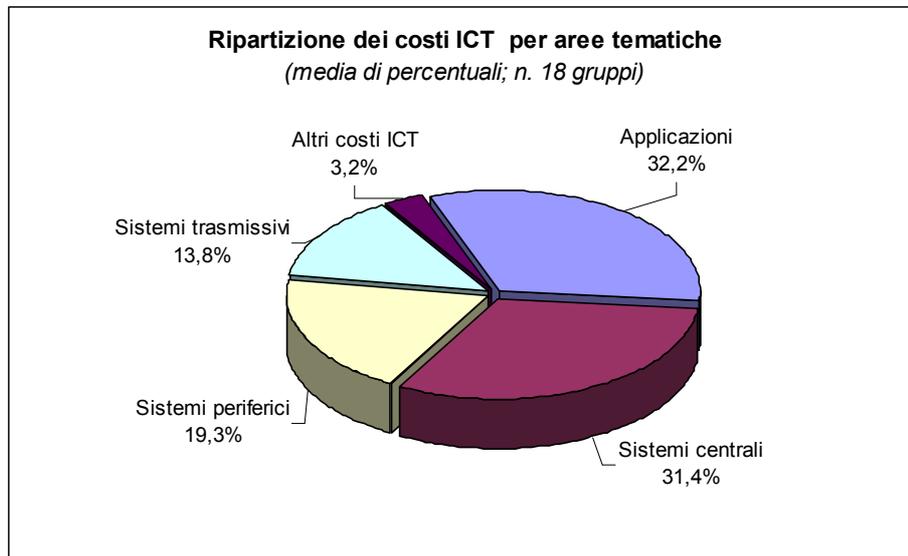


Figura 16

I gruppi di maggiori dimensioni evidenziano quest’anno, rispetto agli altri, un più elevato impegno economico nell’area “sistemi centrali” (35,5% del totale, contro il 29,9% dei gruppi “medi”), a fronte di un più contenuto impegno (30,2% contro 32,9%) nell’area “applicazioni” (cfr. Figura 17 e Figura 18).

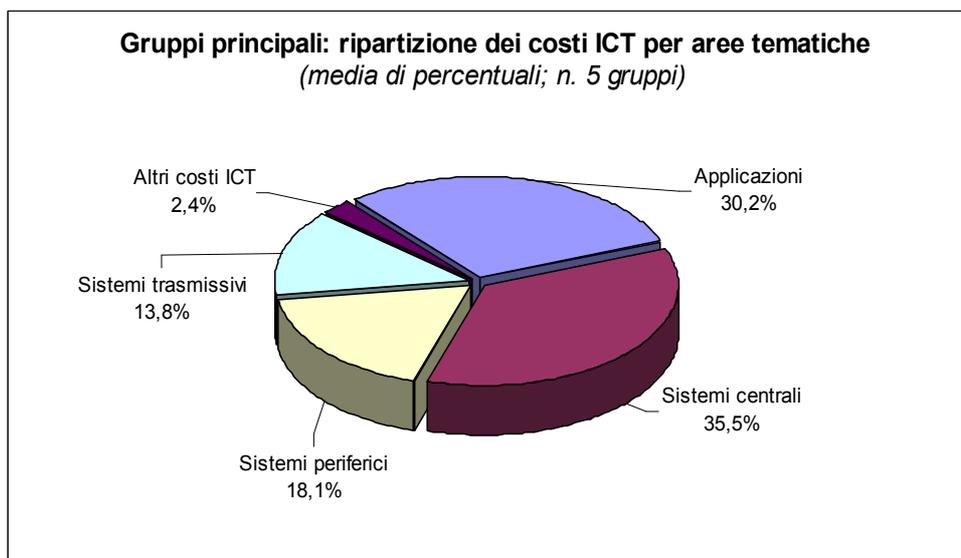


Figura 17

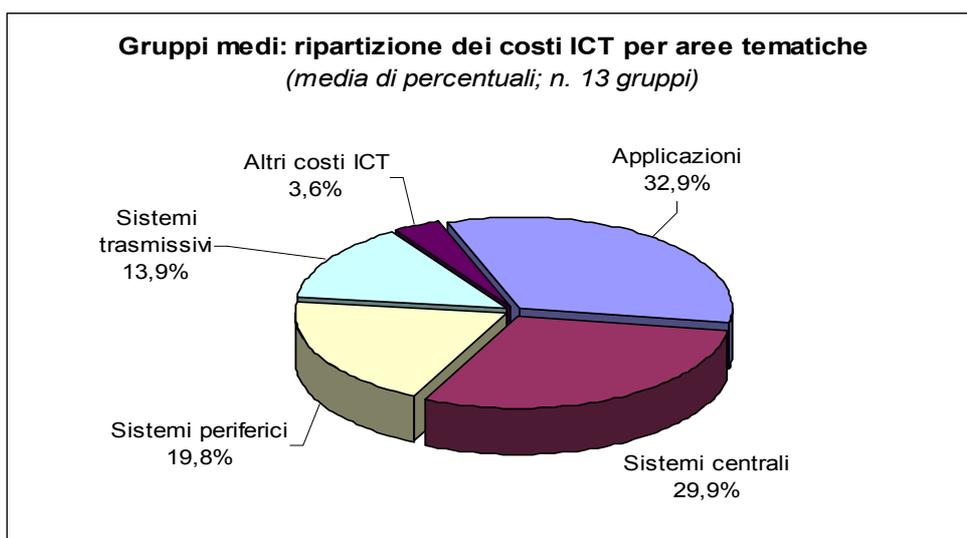


Figura 18

I dati non si discostano in modo significativo da quelli rilevati nel 2008, salvo che per i gruppi “principali” nei quali si manifesta un’inversione di valori nella quota assorbita dall’area “applicazioni” rispetto a quella dei “sistemi centrali” (nel 2008 il 36,5% andava ad “applicazioni”, il 31,8% a “sistemi centrali”).

I 5 nuovi gruppi che hanno partecipato alla rilevazione, tutti in *outsourcing* esterno, hanno riportato sotto la voce “altri costi” valori superiori al 30% del TCO; pertanto per questi non viene esposta la ripartizione di dettaglio per aree tematiche, in quanto poco significativa.

Proseguendo un andamento rilevato da tempo – connesso sia alla creazione di apposite società strumentali all’interno dei gruppi bancari (o di società consortili di proprietà bancaria, che godono di un più favorevole trattamento fiscale per quanto concerne l’IVA infragruppo) sia al ricorso a soggetti esterni specializzati per lo svolgimento di talune attività – i servizi da terzi continuano a rappresentare la tipologia di costo per “fattori produttivi” largamente prevalente (cfr. Figura 19). Per i motivi anzidetti, si osserva che, a campione costante, il loro peso è cresciuto dal 54,9% dell’anno 2008 al 66,5% attuale.

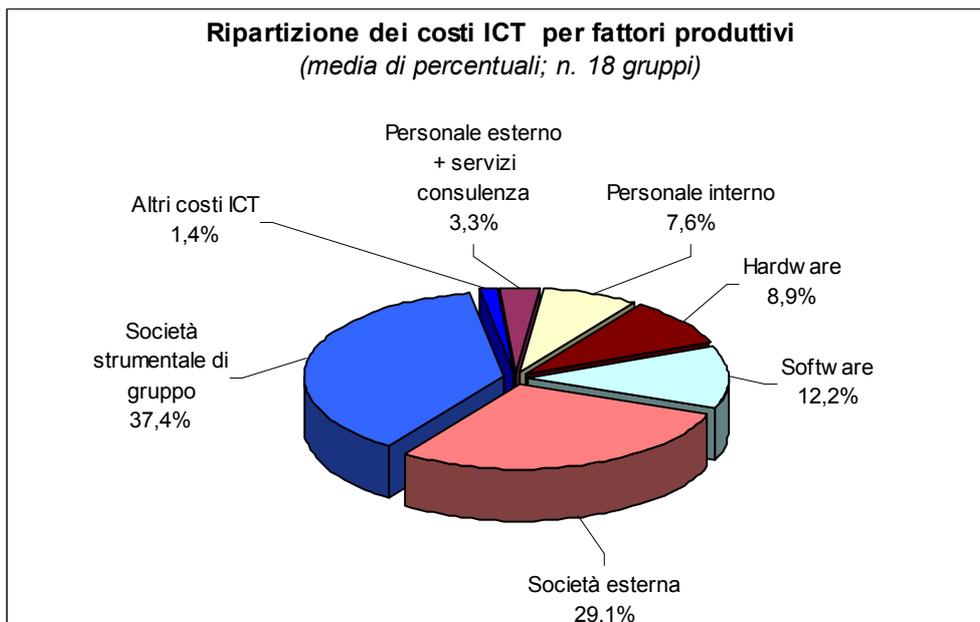


Figura 19

La percentuale è ancora più alta (67,9%) se si fa riferimento all'intero campione (cfr. Figura 20) dove incide la presenza dei 5 nuovi gruppi, tutti in *outsourcing*.

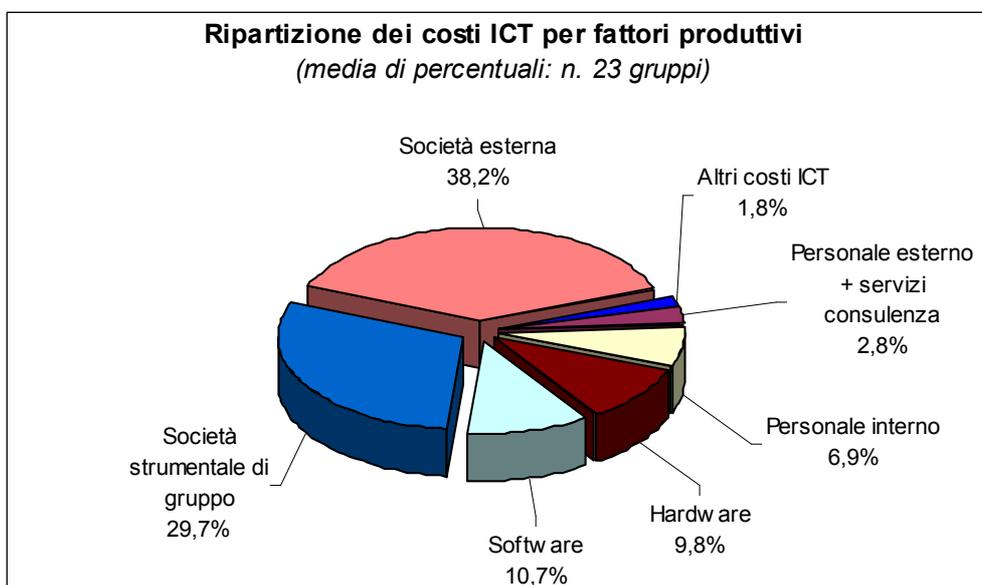


Figura 20

Dalla ripartizione disaggregata per gruppi “principali”, “medi” e “altri” (cfr. Figura 21, Figura 22 e Figura 23) si può ben evidenziare come l’incidenza dei costi per i servizi resi dalla società strumentale di gruppo e/o da società esterna sia maggiore nei gruppi “principali” (89,8%) e nei gruppi “altri” (73,3%) rispetto ai “medi”, dove supera solo di poco il 50% (precisamente 57,5%).

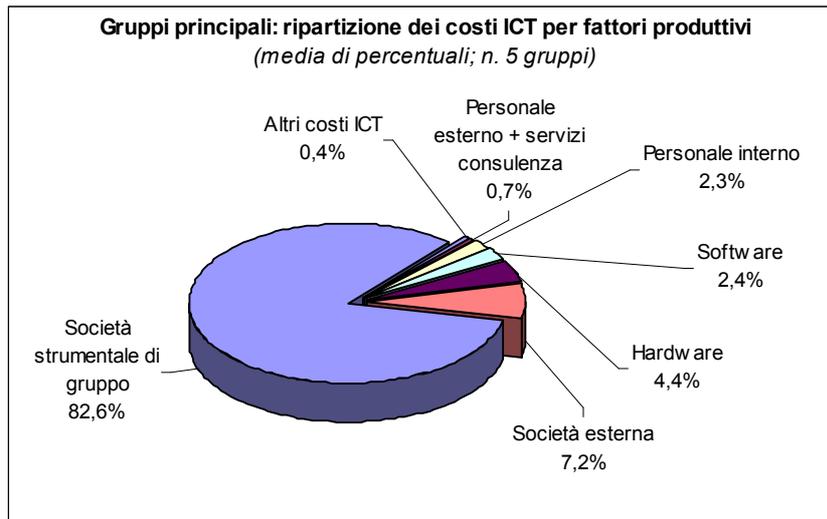


Figura 21

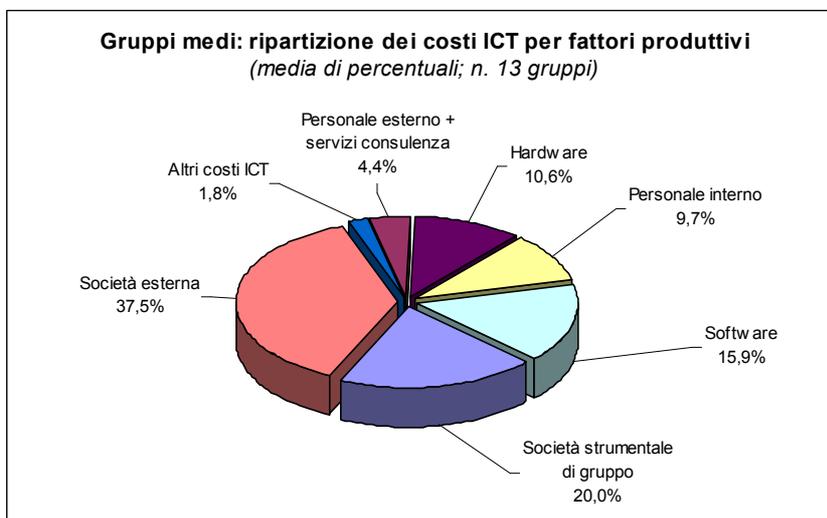


Figura 22

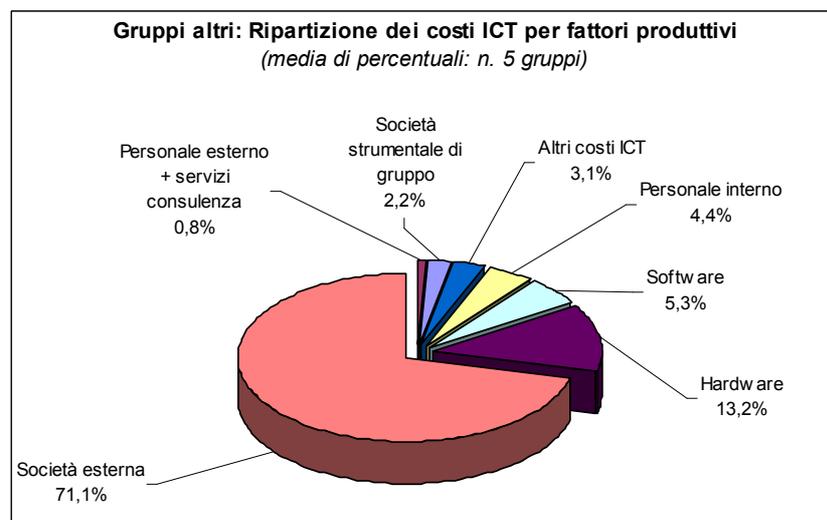


Figura 23

Nella Figura 24 è rappresentato l'andamento della distribuzione dei costi per fattori produttivi, a partire dal 2007 e a campione costante. I dati relativi al 2010 sono basati sulle previsioni e vedono un'ulteriore ascesa del peso della società strumentale di gruppo, a scapito di tutti gli altri fattori, compresa la società esterna, che sembra aver raggiunto la punta massima di incidenza nel 2009 e nelle previsioni tende leggermente a ridimensionarsi.

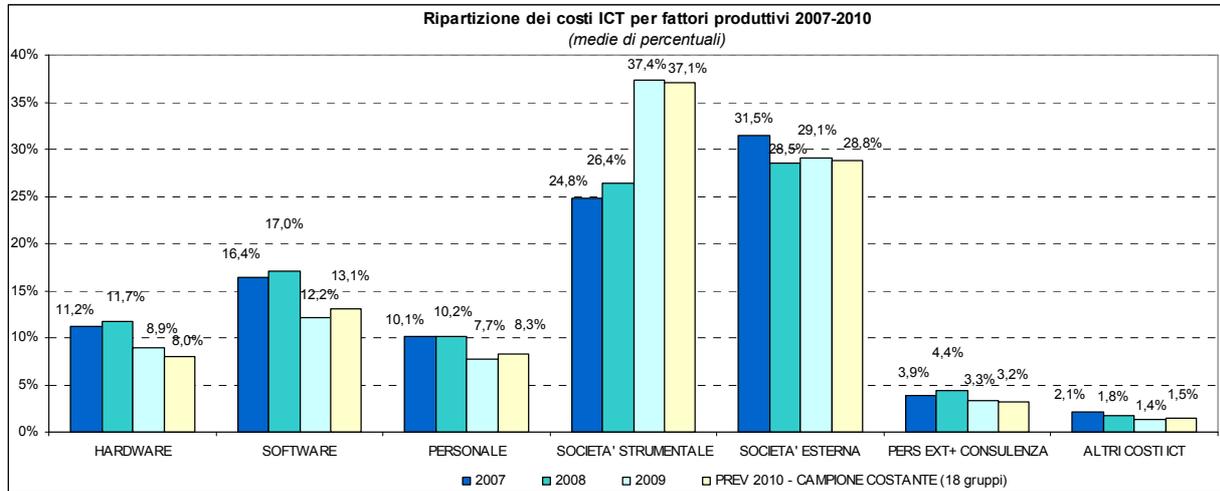


Figura 24

3.4 Costi ICT per aree funzionali

Nella ripartizione dei costi ICT per aree funzionali¹⁴, complessivamente ai processi che fanno capo all'area "Operations" va, come negli anni precedenti, la quota principale, pari al 60,1% (cfr. Figura 25).

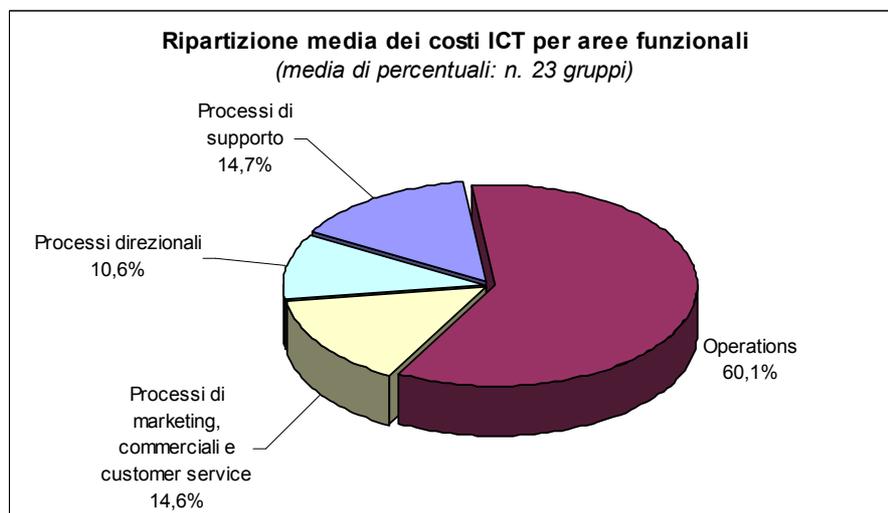


Figura 25

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

Per quanto riguarda la prevalenza dei diversi processi considerati all'interno delle aree, "finanza e tesoreria" nell'area "Operations" raccoglie, come già rilevato anche nelle scorse indagini, l'aliquota più elevata (17,3%) fra tutti i processi dell'area e in assoluto; nell'area "Processi di marketing, commerciali e customer service" di rilievo è il 9,7% assorbito dai "canali diretti con la clientela" (ATM, phone banking, call center, internet banking/trading on line, corporate banking, mobile banking), mentre nell'area "Processi direzionali" prevale "controllo direzionale/gestione" (5,6%) (cfr. Figura 26, Figura 27, Figura 28 e Figura 29).

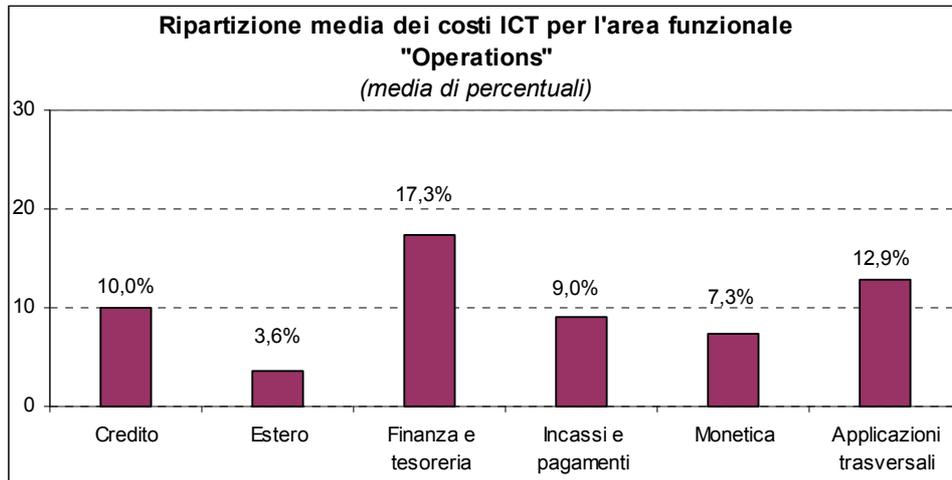


Figura 26

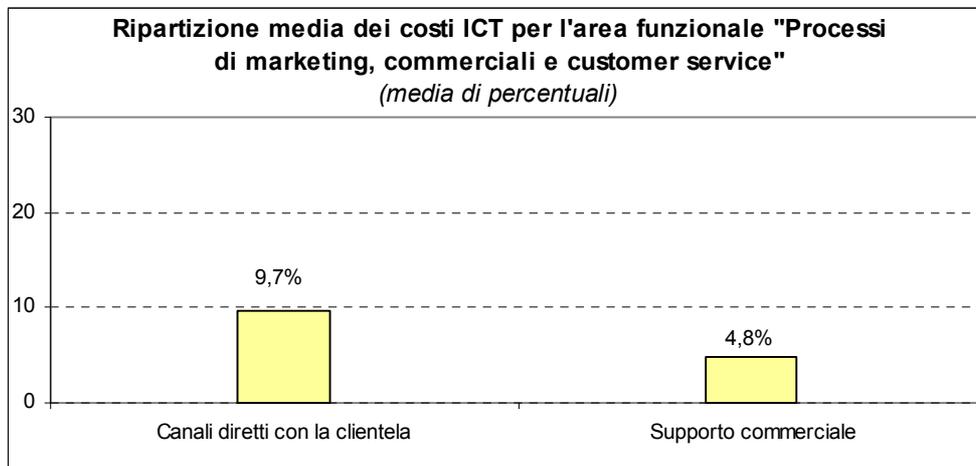


Figura 27

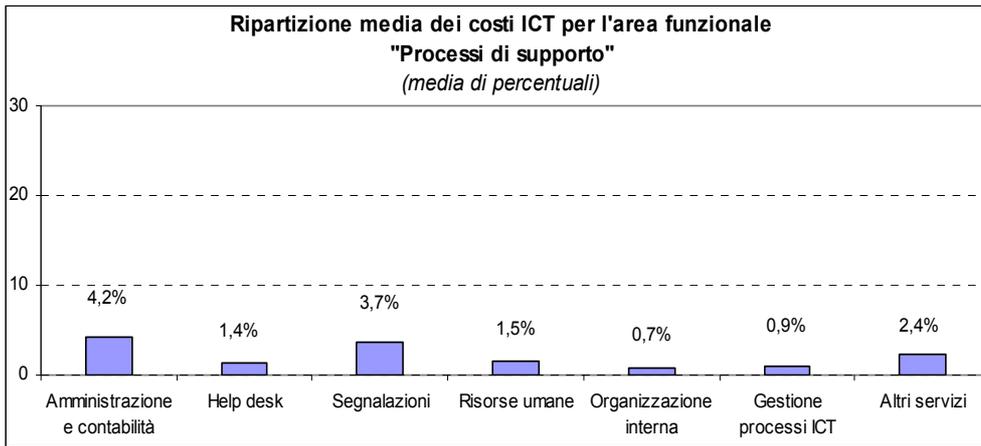


Figura 28

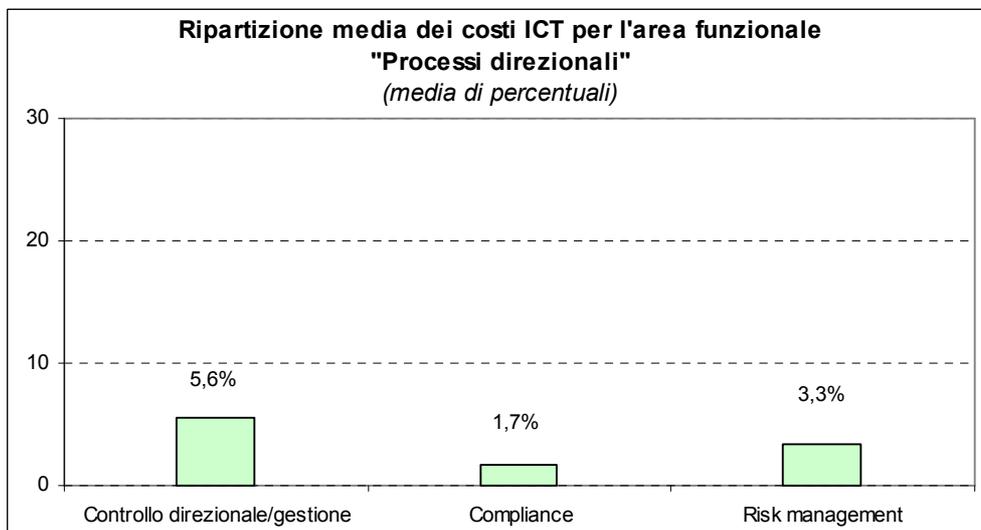


Figura 29

Nella ripartizione complessiva dei costi per aree funzionali, solo lievi variazioni si riscontrano nell'analisi dimensionale dei gruppi (cfr. Figura 30, Figura 31 e Figura 32).

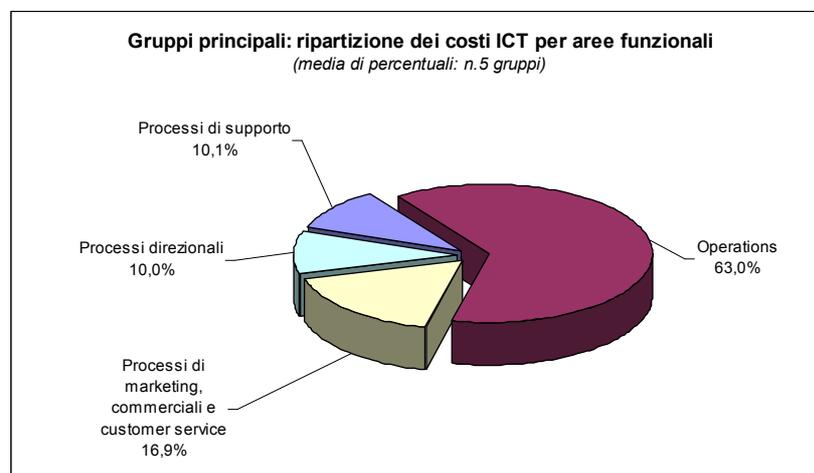


Figura 30

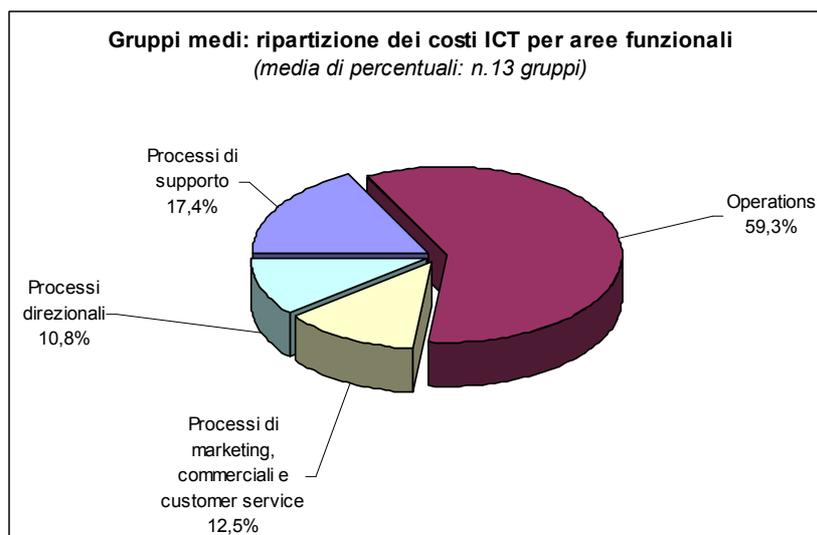


Figura 31

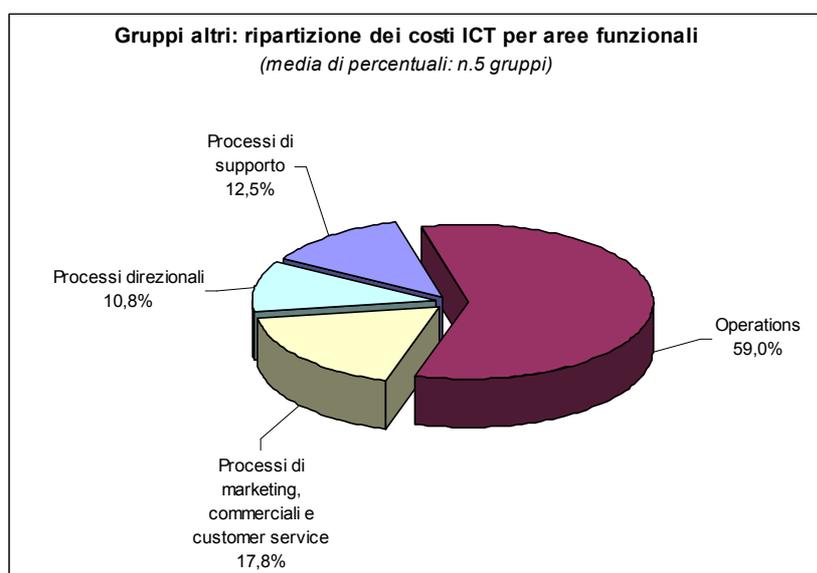


Figura 32

Ferma restando la prevalenza della quota relativa all'area "Operations", si può notare che nei gruppi "principali" tale area assorbe una percentuale di risorse leggermente superiore a quanto avviene nelle altre due categorie: la differenza si riscontra con riferimento ai processi di "finanza e tesoreria" che, per i gruppi "principali", raggiungono il 22,1% contro il 17,2% e il 12,7% rispettivamente dei "medi" e degli "altri". In questi ultimi, all'interno dell'area "Operations" prevale il peso dei processi per "applicazioni trasversali" (18,4%) (cfr. i dettagli nei grafici in allegato).

Si può osservare inoltre che nei gruppi "medi" ha maggior peso, in termini di risorse assorbite, l'area "Processi di supporto" (17,4%) rispetto a quanto avviene nei gruppi "altri" (12,5%) e soprattutto rispetto ai gruppi "principali" (10,1%). Si sottolinea infine che l'area "Processi di marketing, commerciali e customer service" assorbe più risorse nei gruppi "altri" (17,8%) rispetto ai "principali" (16,9%) e, soprattutto, ai "medi" (12,5%) (cfr. Figura 30, Figura 31, Figura 32).

La ripartizione dei costi per aree funzionali è stata ulteriormente analizzata, per quanto riguarda la classe dei gruppi “medi”, con riferimento ai due sottoinsiemi (“medi A” e “medi B”) in cui tale classe è stata ulteriormente suddivisa; da tale analisi non sono emerse variazioni particolarmente significative nella distribuzione dei costi tra le varie aree (cfr. i dettagli nei grafici in allegato).

Nella Rilevazione 2009 è stato ripreso l’ulteriore approfondimento sulla ripartizione dei costi ICT (sempre intesi come TCO), avviato nel 2008 e finalizzato a rilevare quanta parte della spesa ICT è destinata a supportare il funzionamento corrente (*Run the business - RTB*) e quanta a promuovere il cambiamento (*Change the business - CTB*), distinguendo ulteriormente tra i settori aziendali orientati al *Business* (le attività “core”) e quelli dedicati alle attività di supporto funzionale, indicate come *Functions*.

Al fine di dare un indirizzo univoco all’inquadramento delle aree funzionali nel *Business* piuttosto che nel *Functions*, al di là delle diversità organizzative dei singoli gruppi, sono stati meglio specificati i processi che compongono le aree, sulla base della tassonomia ABI Lab¹⁵, ed è stato definito *ex ante* quali di esse attengono al *Business* e quali al *Functions*.

Premesso che hanno fornito i dati 21 gruppi, anche nel 2009 si rileva che il *Run* assorbe circa il 70% dei costi ICT, contro il 30% del *Change*. Facendo riferimento alla ripartizione dimensionale dei gruppi, si evidenzia una crescita dei costi ICT per il *Run* al diminuire delle dimensioni dei gruppi (64,3% per i “principali”, 66,3% per i “medi” e 84,3% per gli “altri”) (cfr. Figura 33).

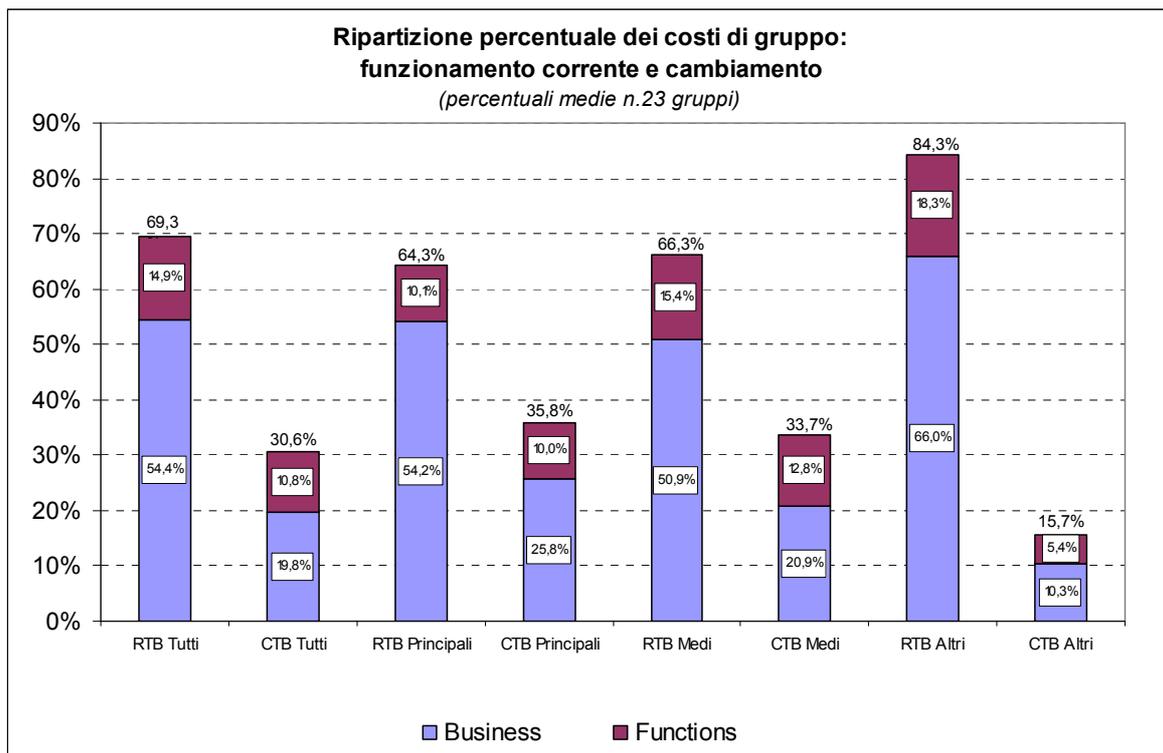


Figura 33

Sia nel *Run* che nel *Change* prevale decisamente la quota di risorse dedicate all’area *Business* su quella dedicata all’area *Functions*: soprattutto per quanto riguarda il *Run*, l’area *Functions* rappresenta in proporzione da un quinto a un terzo circa della quota, mentre per il

¹⁵ cfr. nota 14.

Change la quota dedicata all'area *Business* è mediamente il doppio di quella dedicata all'area *Functions*.

La diversità dei risultati rispetto al 2008, che avevano evidenziato la prevalenza della componente *Functions* sia nel *Run* che nel *Change*, può essere riconducibile in parte all'ampliamento del campione che ha fornito i dati e in parte alla maggiore omogeneità nei criteri di classificazione dei processi. Al riguardo è interessante sottolineare che, nei risultati del 2009, le scelte nella ripartizione delle risorse ICT da parte dei gruppi bancari italiani si avvicinano a quelle emerse nell'Indagine Internazionale 2008 sugli stessi temi¹⁶.

Allo scopo di fornire un'altra vista del fenomeno analizzato, nella Figura 34 i gruppi sono stati collocati, differenziati per colore in base alla classe dimensionale di appartenenza, su un grafico che riporta in ascissa il rapporto CTB/RTB (quota di costo dedicata al cambiamento su quella riservata al funzionamento corrente) e in ordinata il rapporto *Business/Functions* (quota di costo destinata alle attività "core" su quella rivolta al supporto funzionale); per ciascuna classe sono stati poi riportati i valori medi del *peer group*.

Nel grafico è inoltre evidenziata una coppia di assi in corrispondenza dei valori medi dei rapporti CTB/RTB e *Business/Functions* calcolati su tutti i gruppi: l'origine di tali assi è situato sui valori medi relativi all'intero campione. È così possibile individuare lo scostamento di ogni gruppo sia dalla media della classe di appartenenza, sia dalla media dell'intero campione. È possibile inoltre valutare lo scostamento della media di ogni *peer group* rispetto alla media complessiva.

A titolo di esempio, si può osservare che i gruppi "principali" sono, in media, maggiormente proiettati verso il *Business* (rapporto *Business/Functions* superiore alla media) e presentano invece valori del rapporto CTB/RTB prossimi alla media complessiva.

I gruppi "altri" presentano una collocazione abbastanza uniforme rispetto alla propria media; inoltre sono concentrati in una zona caratterizzata da valori del rapporto CTB/RTB inferiori alla media complessiva.

I gruppi "medi", invece, sono caratterizzati da una distribuzione più dispersa intorno alla media del *peer group* e alla media complessiva; emergono, in particolare, le due posizioni *outlier* che denotano, in un caso, una forte prevalenza di spesa per il *Change* (68% a fronte di un valore medio pari a circa il 34%) rispetto a quella per il *Run*, nell'altro, una maggiore incidenza dei costi riferiti al *Business* (86% a fronte di un valore medio pari a circa il 72%) rispetto a quelli per il *Functions*.

¹⁶ Cfr. "Indagine sull'utilizzo dell'ICT in gruppi bancari europei con articolazione internazionale, 2008".

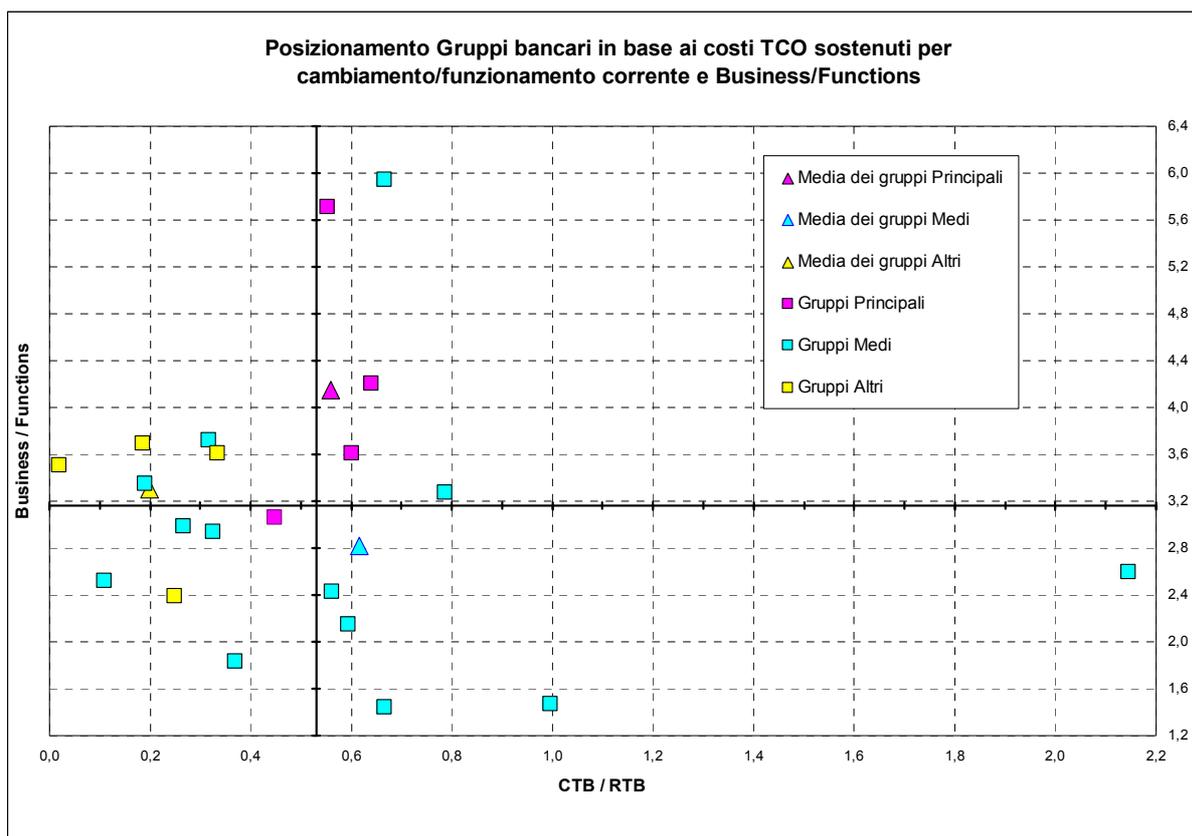


Figura 34

3.5 Canoni per i servizi ICT forniti dalle società strumentali di gruppo

La gestione dei servizi informatici attraverso forme di *outsourcing* si è andata sempre più rafforzando negli ultimi anni. Per dare maggiore omogeneità alla disaggregazione dei gruppi per modalità di gestione del sistema informatico, quest'anno è stata adottata un'ulteriore ripartizione tra i gruppi in *outsourcing*, distinguendo tra quelli che si sono dotati di una società strumentale all'interno del gruppo stesso e quelli che ricorrono a una società esterna (cfr. Nota metodologica).

Tra i nove gruppi dotati di una società strumentale, la ripartizione dei canoni per aree tematiche evidenzia che la quota più elevata è quella relativa ai "sistemi centrali" (41,7%), seguita da quella dedicata alle "applicazioni" (33,8%) (cfr. Figura 35).

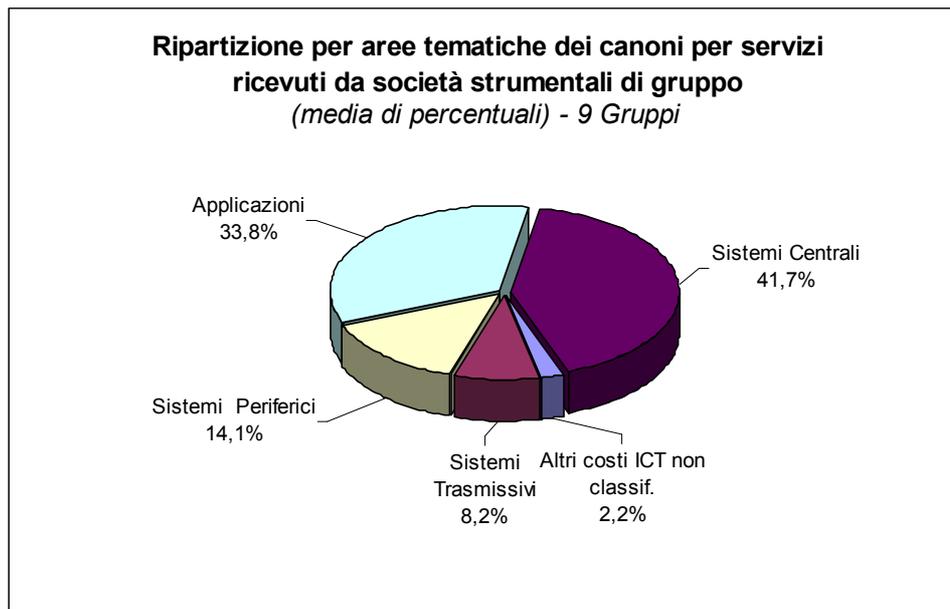


Figura 35

Analizzando in dettaglio la composizione delle aree tematiche, nell'ambito dei "sistemi centrali" prevale la gestione dei *mainframe* (27,7%) mentre per quanto riguarda l'area "applicazioni" prevale il "software, acquisito o sviluppato" (24,4%) (cfr. Figura 36).

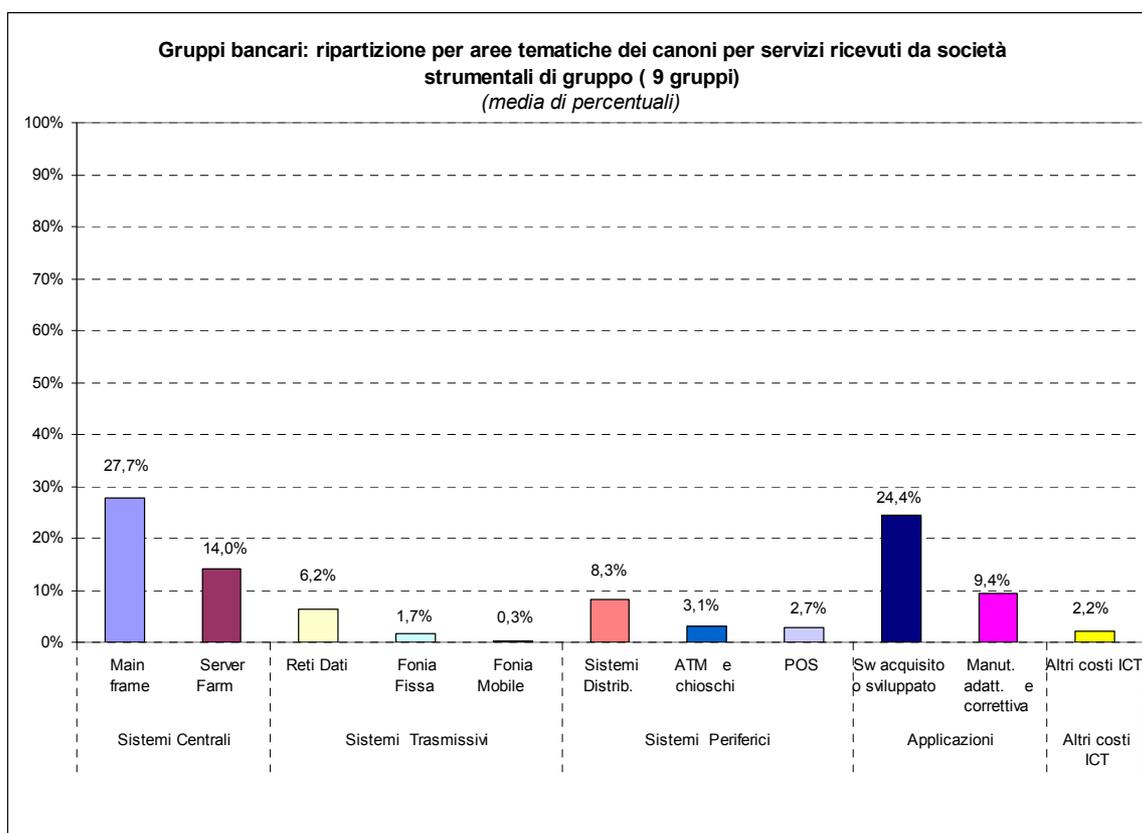


Figura 36

Esaminando invece la ripartizione per fattori produttivi, sono i “servizi da terzi” quelli che assorbono la quota maggiore di canone (32,5%), seguiti da “software” (23,9%) e “personale interno” (23,6%) (cfr. Figura 37). Nella figura, viene esposta anche l’articolazione di dettaglio per quei fattori a loro volta scomponibili in più elementi.

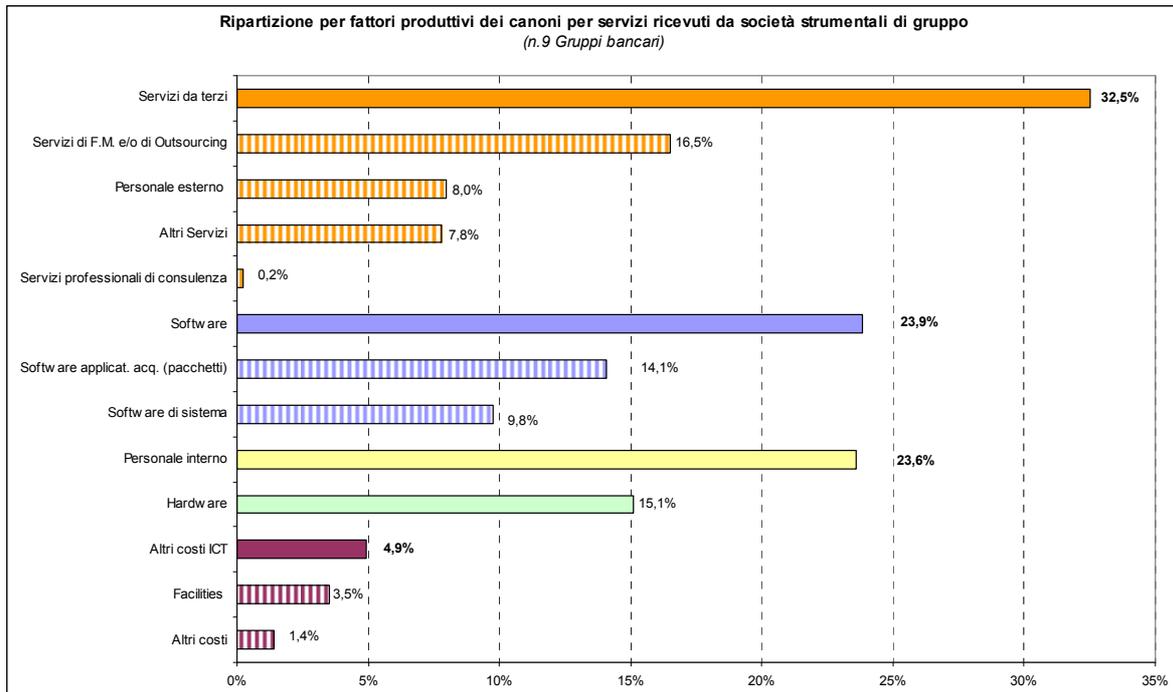


Figura 37

Analizzando gli stessi costi nella scomposizione per gruppi “principali” e gruppi “medi”, si osserva che l’incidenza dei singoli fattori varia in relazione alla dimensione dei gruppi. Per i gruppi “principali”, la quota maggiore è assorbita dal “software”, per quelli “medi” dai “servizi da terzi” (cfr. Figura 38 e Figura 39).

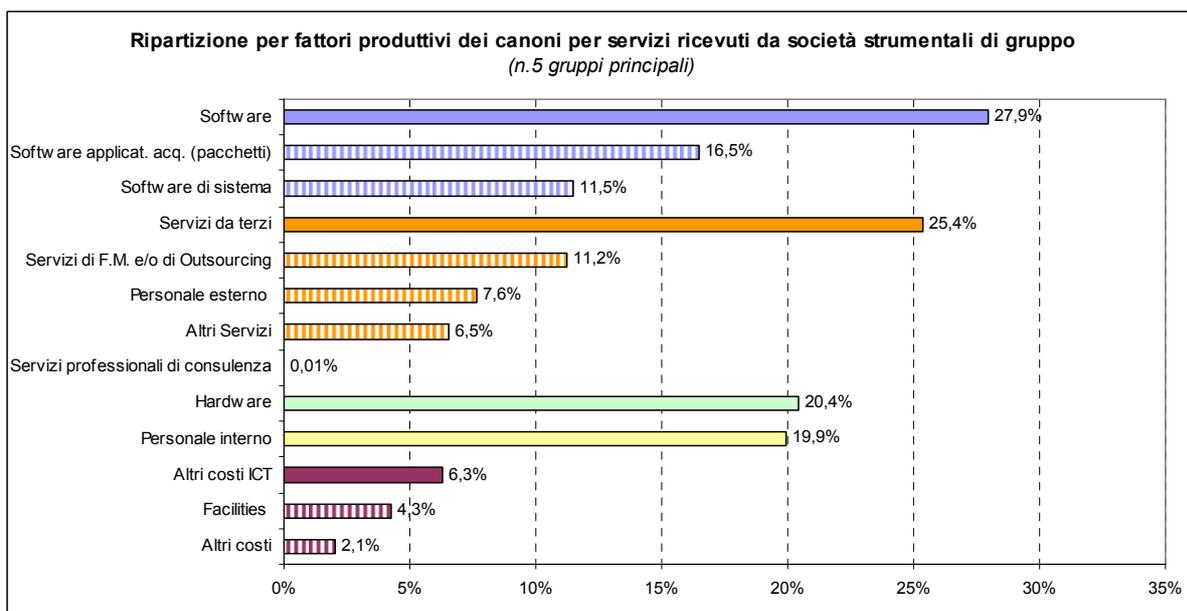


Figura 38

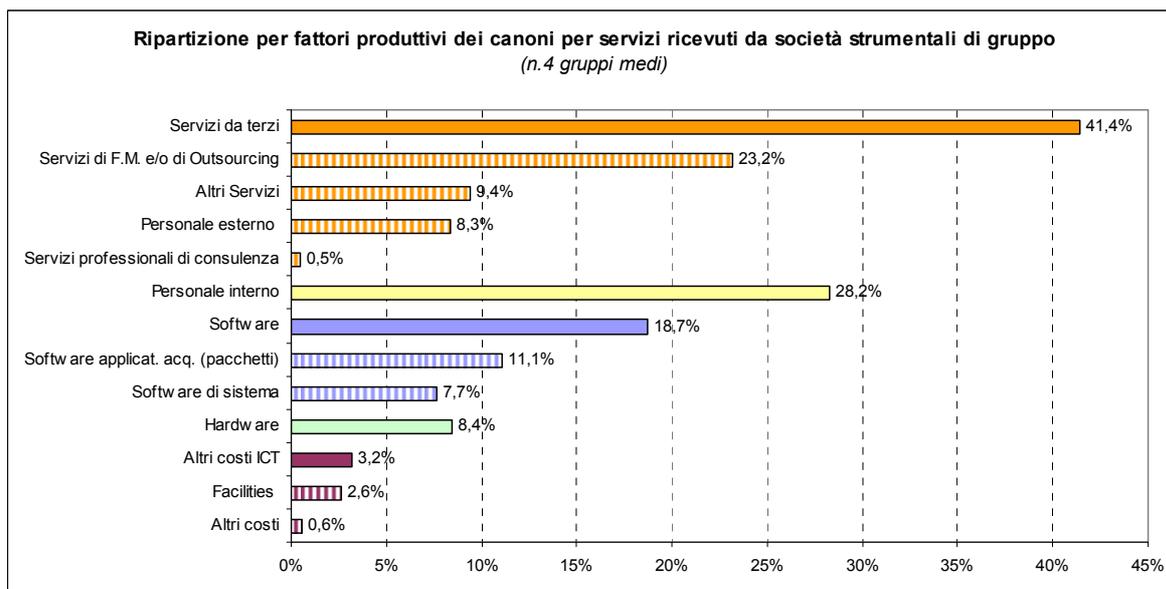


Figura 39

3.6 Cashout ICT

Il questionario per la Rilevazione 2009 è stato impostato con l'obiettivo di rilevare i dati relativi all'intero *cashout* ICT (costi correnti più investimenti) e non solo alla parte inerente agli interventi evolutivi, come fatto negli anni precedenti. Pertanto, per ogni area tematica, è stato chiesto di indicare in modo separato gli ammortamenti e gli investimenti.

Dall'elaborazione dei dati raccolti non sono emerse differenze di rilievo tra i valori del TCO e quelli del *cashout*, sia a livello di sistema sia nella ripartizione per aree tematiche.

La rilevazione del *cashout* complessivo ha trovato un suo limite nella realtà organizzativa dell'ICT dei gruppi bancari, che vede ormai la netta prevalenza, nella gestione dell'ICT, del ricorso alle società strumentali di gruppo o all'*outsourcing* esterno. Ciò ha comportato che la quota di ammortamenti e di investimenti rilevata per alcune aree tematiche, in particolare "sistemi centrali" e "applicazioni", sia risultata estremamente contenuta, in quanto la gestione tecnico-economica di tali domini tecnologici è spesso affidata pressoché totalmente alla società strumentale o alla società esterna. In presenza di tale situazione, le modalità con cui i gruppi hanno alimentato le due voci (ammortamenti e investimenti) non sono risultate omogenee; pertanto si è preferito elaborare i dati del *cashout* complessivo solo con riferimento ai sette gruppi che gestiscono l'ICT al loro interno.

Come si può notare (cfr. Figura 40), anche su tale sottoinsieme omogeneo la ripartizione per aree tematiche del *cashout* non si discosta in modo significativo da quella del TCO.

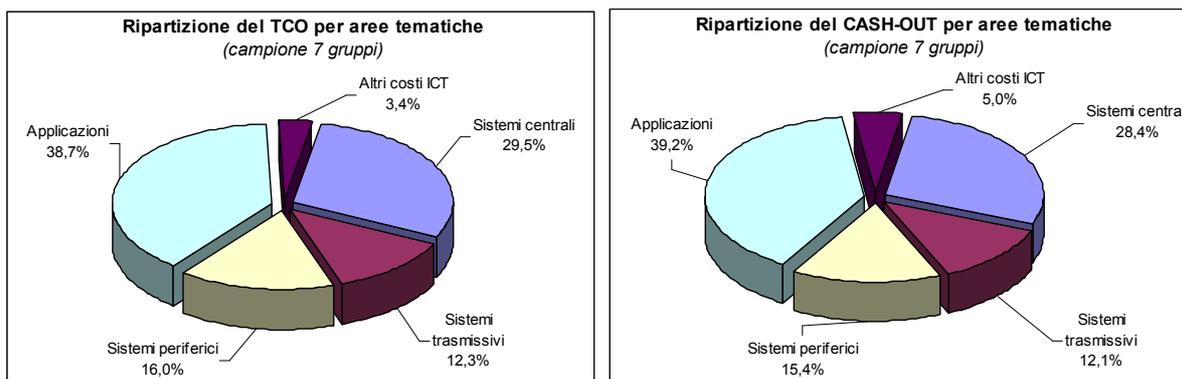


Figura 40

3.7 Cashout ICT per finalità

Nel 2009 il 30,5% del *cashout* ICT per interventi evolutivi - che complessivamente è stato pari a 685 milioni di euro contro i 1.477 milioni del 2008 - è stato destinato allo “sviluppo del *business*” (cfr. Figura 41). A titolo indicativo, si ricorda che nel 2008 tale quota ammontava al 24,8%; è da tener presente che la differenza del campione (18 gruppi nel 2008 a fronte dei 21 che nel 2009 hanno risposto alla domanda) non rende possibile un paragone diretto.

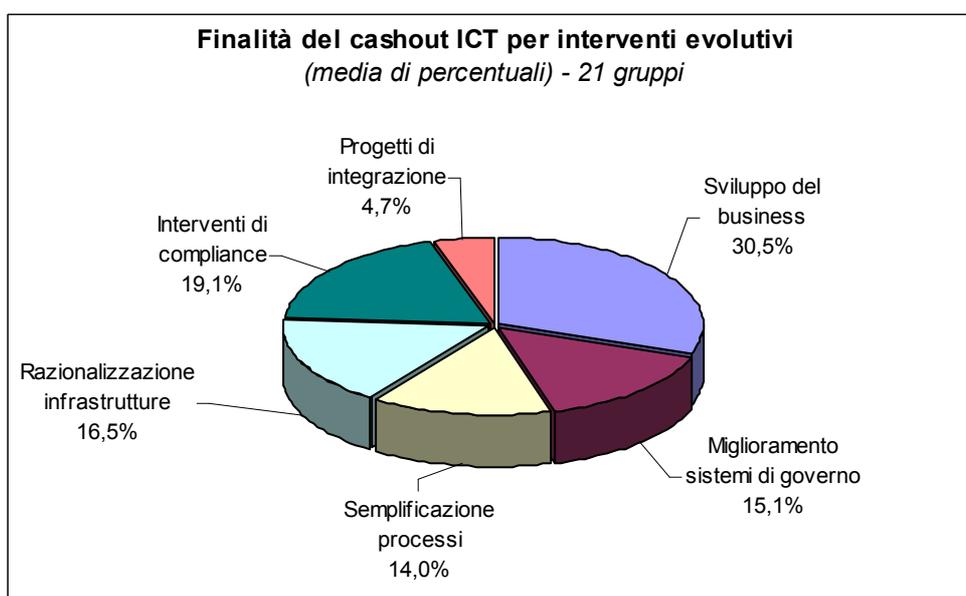


Figura 41

Avendo sempre a mente tale differenza, va rilevato che molto minore dell'anno precedente appare la quota riservata ai “progetti di integrazione”, passata dal 15,6% al 4,7%, a riprova di quanto già sottolineato, nell'analisi complessiva dei costi ICT, in merito alla costante diminuzione delle spese per integrazione per l'esaurirsi delle operazioni di aggregazione nel sistema bancario. Continua invece l'attenzione alla “razionalizzazione delle infrastrutture” - valore che rimane pressoché costante dal 2007 - la cui esigenza è connessa al completo dispiegamento degli effetti dei processi di integrazione e, come abbiamo visto nel paragrafo 3.1, anche alle iniziative finalizzate al risparmio.

Il fenomeno risulta più evidente nei gruppi “principali”; nei gruppi “medi” assume rilievo la quota per il “miglioramento dei sistemi di governo” (18,6%) (cfr. Figura 42 e Figura 43).

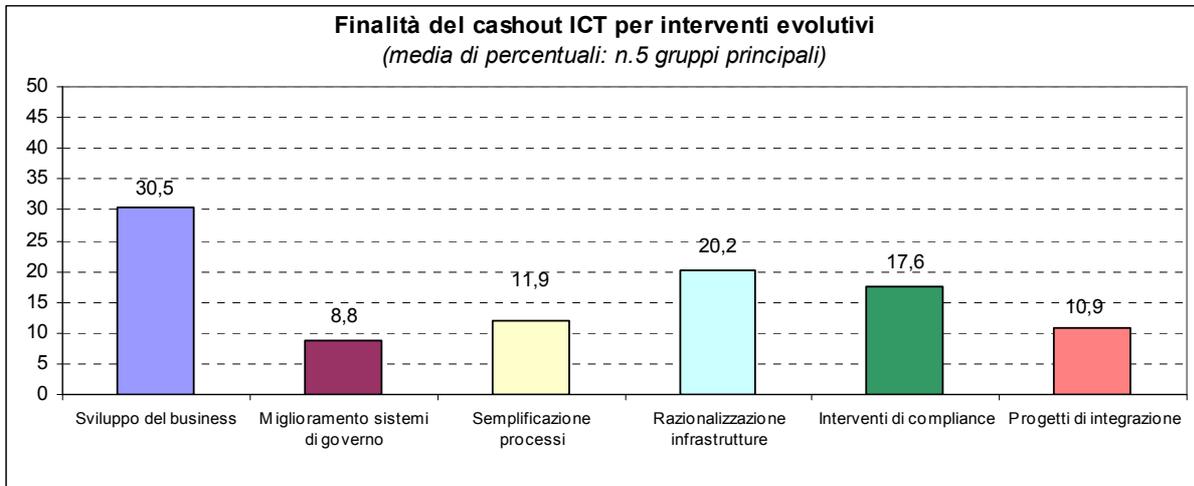


Figura 42

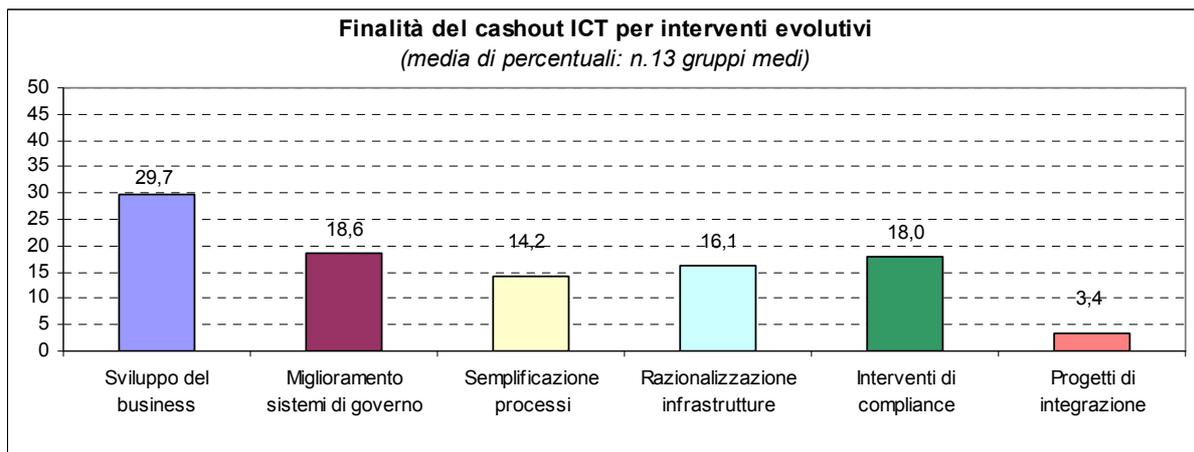


Figura 43

Leggermente più elevata, rispetto al 2008, è l’incidenza degli interventi di *compliance*, risalita al 19,1% dal 15,6% dell’anno passato (va tenuto sempre conto che si tratta di un confronto puramente indicativo, perché siamo in presenza di un diverso campione). Nel raffronto gruppi “principali/medi” la quota per la *compliance*, più bassa di quella complessiva, è pressoché analoga nei due sottoinsiemi.

In realtà, se si considerano i dati in valore assoluto e a campione costante, si può osservare che la spesa per interventi di *compliance* è complessivamente scesa dai circa 207 milioni di euro del 2008 ai 142 milioni di euro del 2009 (cfr. Figura 44).

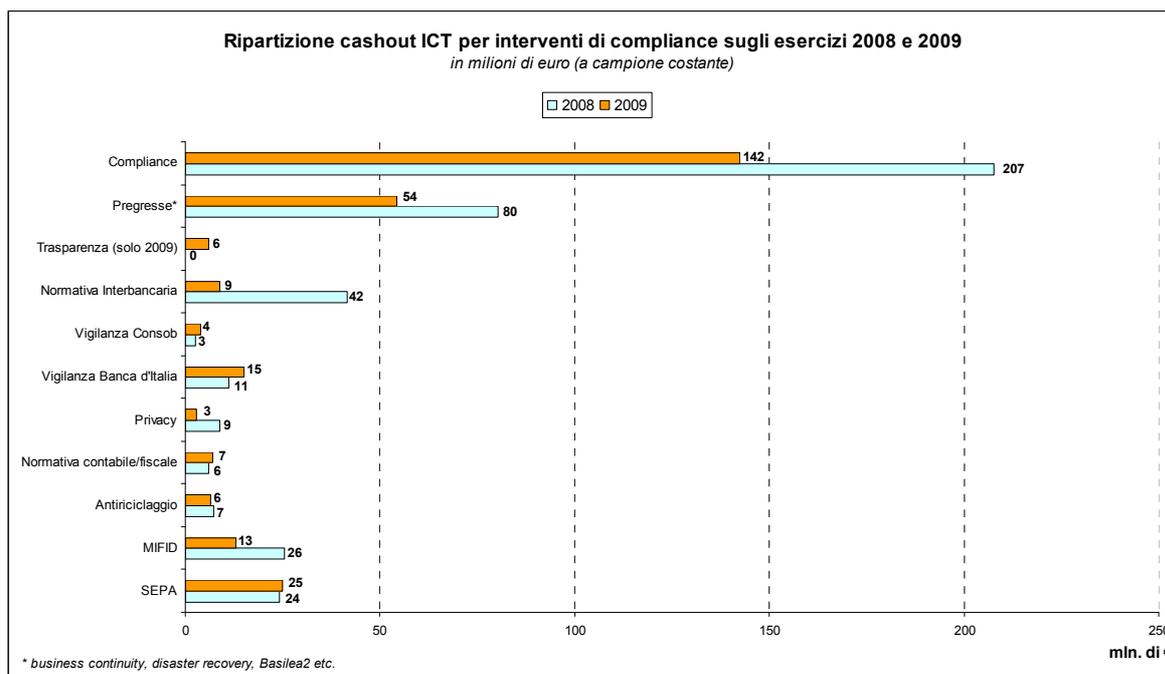


Figura 44

L'importo diminuito in modo più significativo è quello per "Normativa interbancaria", che ammonta a poco più di un quinto del valore raggiunto nel 2008. Riduzioni significative si notano anche per quel che concerne gli interventi per la *privacy* e per quelli connessi a normative progressive e alla MiFID. Una maggior quota di spesa hanno richiesto invece gli interventi per l'adeguamento alle disposizioni di Vigilanza Banca d'Italia e Consob, per la normativa contabile/fiscale nonché per la SEPA.

La ripartizione dei gruppi bancari per dimensione ("principali" e "medi") permette di cogliere differenze anche significative nella destinazione delle uscite finanziarie per questa causale (cfr. Figura 45 e Figura 46).

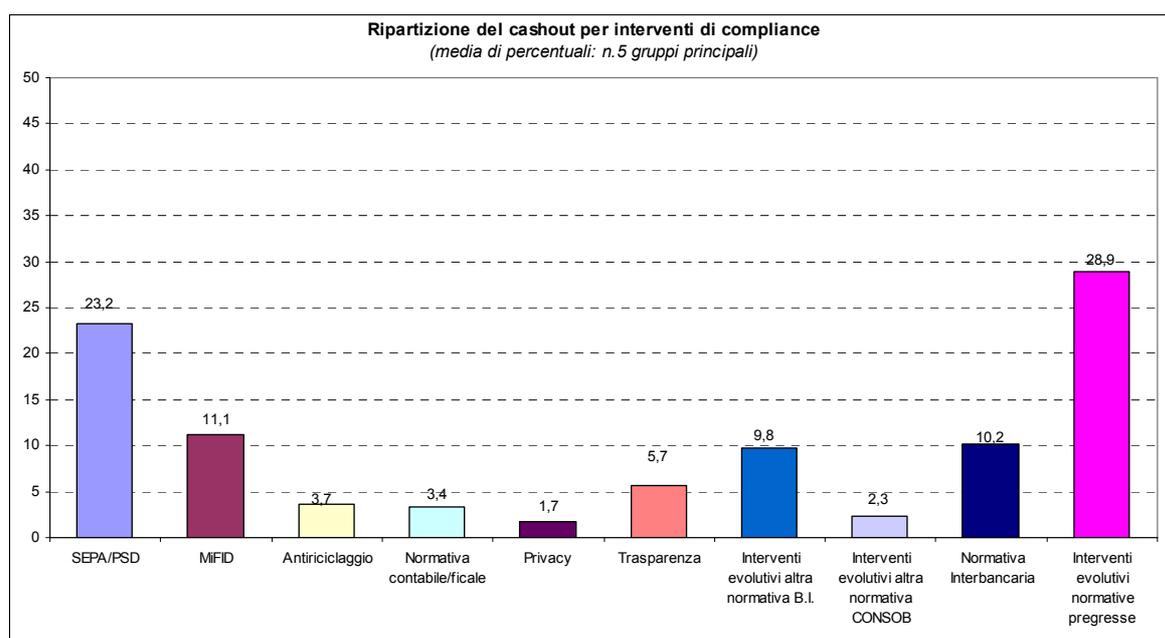


Figura 45

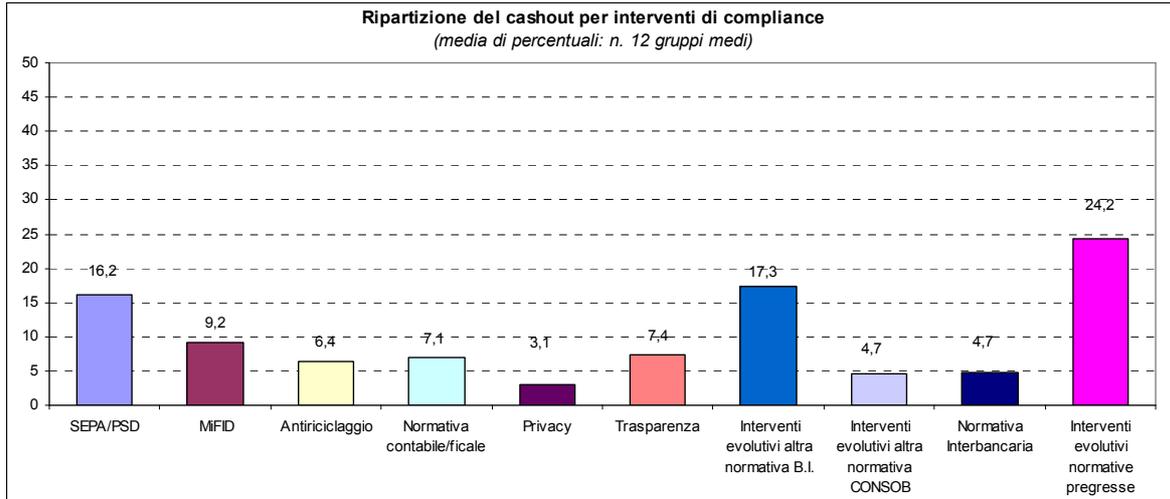


Figura 46

3.8 Analisi dei costi ICT per indici¹⁷

Nel 2009 la riduzione della spesa ICT e la discesa dei risultati reddituali hanno determinato, rispetto all'anno precedente - con riferimento alle principali grandezze di conto economico – una diminuzione sensibile dei valori degli indicatori che rapportano i costi ICT al margine di intermediazione e al risultato di gestione e una diminuzione più lieve dell'indicatore riferito ai costi operativi. La diminuzione si rileva anche in rapporto alle grandezze operative: l'indicatore che raffronta i costi ICT al totale attivo mostra un calo, seppure lieve; lieve calo anche per il rapporto tra costi ICT e numero dei dipendenti, mentre l'indicatore riferito al rapporto tra costi ICT e numero di sportelli segna un calo più deciso. Gli indicatori di gruppo risultano stabili o minimamente aumentati (cfr. Tavola n. 1).

Per i tre anni dal 2007 al 2009, il raffronto è stato fatto sul campione costante di 18 gruppi. Gli indici 2009 sul campione complessivo (23 gruppi) registrano valori molto simili a quelli del campione "storico", con lievi ribassi, tranne per quanto riguarda il rapporto con il numero degli sportelli, che mostra invece una diminuzione più netta.

L'analisi per gruppi dimensionali omogenei¹⁸ consente di valutare come le diverse caratteristiche operative - e la connessa diversa composizione del conto economico - che connotano i gruppi in relazione alle dimensioni si riflettono sugli indicatori.

Anche nel 2009 gli indici testimoniano una maggiore produttività di dipendenti/sportelli dei gruppi "principali" rispetto a quella dei gruppi "medi", a fronte di un rapporto più elevato tra costi ICT e numero di dipendenti/sportelli (cfr. Tavola n. 3 e Tavola n. 4).

Per i gruppi "altri" non sono, ovviamente, disponibili raffronti con gli anni precedenti (cfr. Tavola n. 5).

Ove si depurino i costi complessivi ICT da quelli relativi alle operazioni di integrazione aziendale, che assumono la caratteristica di costi "non ricorrenti", l'andamento degli indicatori non varia sostanzialmente, né con riferimento al campione complessivo costante (cfr. Tavola n. 6) né a quello costituito dai 23 gruppi (cfr. Tavola n. 7); analoga situazione si registra analizzando i dati disaggregati per classe dimensionale ("principali" e "medi", cfr. Tavola n. 8 e Tavola n. 9).

Come per i passati esercizi, è stata effettuata un'ulteriore suddivisione del campione in relazione alla modalità organizzativa adottata per la gestione dei servizi informatici; per il 2009 sono stati individuati tre sottoinsiemi: gruppi con gestione dell'ICT presso una componente bancaria; gruppi con gestione ICT affidata a una società strumentale; gruppi in *outsourcing* presso una società esterna.

Dal confronto fra i tre sottoinsiemi¹⁹ emerge che gli indicatori di costo ICT dei gruppi che ricorrono prevalentemente a una società esterna sono inferiori a quelli dei gruppi che

¹⁷ Analogamente a quanto effettuato nelle precedenti indagini, gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per i costi ICT, il valore indicato dalla capogruppo, nel questionario CIPA, quale costo netto consolidato di gruppo, comprensivo dei costi per fonìa; dallo stesso questionario è tratto l'importo del *cashout* ICT per interventi evolutivi. 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 (2005, 2006, 2007 e 2008). Il numero dei dipendenti, analogamente a quanto effettuato nelle precedenti edizioni, è al netto degli addetti al settore ICT.

¹⁸ Per la ripartizione dei 23 gruppi nei tre sottoinsiemi e il raccordo con la situazione del 2008, cfr. Nota metodologica.

presentano le altre due modalità di gestione dell'ICT (cfr. Tavola n. 10, Tavola n. 11 e Tavola n. 12).

Dal confronto, al netto dei costi di integrazione²⁰, degli indicatori di costo ICT tra i gruppi che ricorrono prevalentemente a una società strumentale e i gruppi la cui funzione informatica è inserita nell'azienda bancaria, emerge che gli indici dei primi sono superiori per quanto riguarda risultato di gestione e margine di intermediazione (cfr. Tavola n. 13 e Tavola n. 14).

Gli indicatori di costo sopra rilevati hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulla scelta del modello organizzativo adottato per la gestione dell'ICT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

¹⁹ Si ricorda che dei 23 gruppi, 7 gestiscono l'ICT presso una componente bancaria, 9 si avvalgono di una società strumentale di gruppo e 7 di una società esterna.

²⁰ Le tavole relative ai gruppi "altri" e ai gruppi "con gestione ICT presso una società esterna" non sono state prodotte, poiché nessuno degli appartenenti a questi due sottoinsiemi ha fornito costi d'integrazione.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(campione costante)**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (20 gruppi)	2008 (18 gruppi)	2009 (18 gruppi)	2007 (20 gruppi)	2008 (18 gruppi)	2009 (18 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,0	2,9	2,6	0,31	0,33	0,38
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,6	9,3	7,9	0,24	0,32	0,31
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	27,6	38,2	26,1	0,41	0,56	0,37
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	13,0	12,4	11,4	0,20	0,24	0,27
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	156,3	143,7	132,5	0,25	0,31	0,29
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	16,4	16,3	15,4	0,19	0,28	0,27
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,9	2,8	1,6	0,52	0,62	0,72
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,8	5,1	3,3	0,50	0,58	0,73
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,5	3,2	3,3	0,18	0,17	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	0,8	1,0	0,32	0,48	0,41
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	2,3	2,3	0,20	0,17	0,21
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	5,8	5,9	6,3	0,19	0,21	0,22
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	55,8	53,5	55,1	0,26	0,25	0,25

* indice calcolato, per gli anni 2008 e 2009, su 17 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 18 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 16 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 19 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 17 gruppi bancari.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(n. 23 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,5	0,37
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,7	0,30
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	27,5	0,45
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	10,9	0,28
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	126,7	0,30
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	14,5	0,29
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)**</i>	1,4	0,79
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**</i>	2,9	0,82
Indicatori di gruppo anno 2009		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,3	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,0	0,42
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,19
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)*</i>	6,0	0,22
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	53,5	0,26

* indice calcolato su 22 gruppi bancari.

** indici calcolati su 21 gruppi bancari.

Tavola n. 2

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi "principali")**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (5 gruppi)	2008 (5 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2007 (5 gruppi)	2008 (5 gruppi)	2009 (5 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,6	2,7	2,2	0,22	0,19	0,17
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,8	9,5	8,1	0,19	0,24	0,15
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	30,3	46,7	32,8	0,41	0,44	0,12
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,9	12,1	10,8	0,14	0,17	0,18
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	171,1	172,6	149,3	0,25	0,29	0,28
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	16,8	18,2	16,2	0,16	0,22	0,21
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	3,1	2,7	1,4	0,38	0,53	0,71
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,8	5,2	2,9	0,34	0,53	0,76
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,9	2,8	2,7	0,10	0,12	0,11
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,9	0,7	0,7	0,24	0,37	0,18
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,0	2,2	2,0	0,20	0,09	0,11
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	6,6	6,8	7,4	0,09	0,08	0,10
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	66,3	64,4	67,3	0,16	0,16	0,15

Tavola n. 3

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi "medi")**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (15 gruppi)	2008 (13 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2007 (15 gruppi)	2008 (13 gruppi)	2009 (13 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,1	3,0	2,8	0,31	0,36	0,41
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,6	9,2	7,8	0,26	0,36	0,36
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	26,7	34,6	23,4	0,42	0,63	0,44
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	13,1	12,5	11,6	0,22	0,27	0,30
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	150,7	130,6	124,9	0,25	0,29	0,29
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	16,3	15,5	15,1	0,20	0,30	0,30
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,9	2,8	1,6	0,57	0,67	0,74
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,8	5,1	3,4	0,56	0,62	0,74
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,7	3,3	3,5	0,16	0,17	0,11
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	0,9	1,1	0,29	0,48	0,37
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	2,4	2,4	0,19	0,18	0,22
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	5,6	5,5	5,9	0,21	0,23	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	51,7	48,6	49,6	0,27	0,24	0,24

* indici calcolati, per gli anni 2008 e 2009, su 12 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 13 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 11 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 14 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 12 gruppi bancari.

Tavola n. 4

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi "altri"; n. 5 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,2	0,23
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,0	0,28
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	32,3	0,60
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	9,2	0,23
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	108,0	0,32
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	11,3	0,21
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)*</i>	0,4	0,53
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	0,8	0,62
Indicatori di gruppo anno 2009		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,3	0,18
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,8	0,45
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	0,09
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,1	0,14
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	48,5	0,28

* indici calcolati su 3 gruppi bancari.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto della componente "per integrazione"
(campione costante)**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (20 gruppi)	2008 (18 gruppi)	2009 (18 gruppi)	2007 (20 gruppi)	2008 (18 gruppi)	2009 (18 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,9	2,7	2,6	0,32	0,34	0,40
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,3	8,7	7,7	0,25	0,33	0,31
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	26,3	35,6	25,5	0,41	0,54	0,38
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,5	11,7	11,2	0,22	0,25	0,28
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	149,4	134,0	129,0	0,25	0,28	0,28
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	16,7	15,2	15,0	0,33	0,26	0,26
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,6	2,3	1,5	0,60	0,68	0,70
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,1	4,2	3,0	0,61	0,60	0,72
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,5	3,2	3,3	0,18	0,17	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,2	0,8	1,0	0,32	0,48	0,41
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	2,3	2,3	0,20	0,17	0,21
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	5,9	5,9	6,3	0,19	0,21	0,22
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	55,8	53,5	55,1	0,26	0,25	0,25

* indice calcolato, per gli anni 2008 e 2009, su 17 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 18 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 16 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 19 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009, su 17 gruppi bancari.

Tavola n. 6

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto
della componente "per integrazione"
(n. 23 gruppi)**

Indicatori di costo ICT	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,5	0,37
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,6	0,31
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	27,0	0,45
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	10,7	0,28
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	124,0	0,29
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	14,2	0,28
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)**</i>	1,3	0,77
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)**</i>	2,7	0,80
Indicatori di gruppo		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,3	0,16
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,0	0,42
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,19
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)*</i>	6,0	0,22
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	53,5	0,26

* indice calcolato su 22 gruppi bancari.

** indici calcolati su 21 gruppi bancari.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto della componente "per integrazione"
(gruppi "principali")**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (5 gruppi)	2008 (5 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2007 (5 gruppi)	2008 (5 gruppi)	2009 (5 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,4	2,4	2,1	0,16	0,15	0,16
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,1	8,5	7,7	0,15	0,20	0,11
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	27,6	41,4	31,3	0,36	0,39	0,12
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,9	10,9	10,3	0,14	0,13	0,14
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	158,4	154,3	142,2	0,23	0,23	0,25
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	15,5	16,3	15,4	0,13	0,15	0,17
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,4	1,9	1,2	0,49	0,42	0,62
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	4,7	3,7	2,4	0,47	0,43	0,65
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	2,9	2,8	2,7	0,10	0,12	0,11
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,9	0,7	0,7	0,24	0,37	0,18
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,0	2,2	2,0	0,20	0,09	0,11
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	6,6	6,8	7,4	0,09	0,08	0,10
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	66,3	64,4	67,3	0,16	0,16	0,15

Tavola n. 8

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto della componente "per integrazione"
(gruppi "medi")**

Indicatori di costo ICT	Media			Coefficiente di variazione		
	2007 (15 gruppi)	2008 (13 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2007 (15 gruppi)	2008 (13 gruppi)	2009 (13 gruppi)
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	3,1	2,9	2,8	0,33	0,37	0,42
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,3	8,8	7,8	0,28	0,37	0,37
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	25,9	33,1	23,1	0,43	0,62	0,45
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,7	12,0	11,5	0,24	0,28	0,31
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)**</i>	146,0	124,8	123,1	0,27	0,29	0,29
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)***</i>	15,7	14,7	14,9	0,21	0,30	0,30
<i>Cashout ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	2,6	2,4	1,6	0,64	0,73	0,71
<i>Cashout ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	5,2	4,3	3,3	0,65	0,65	0,73
Indicatori di gruppo						
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,7	3,3	3,5	0,16	0,17	0,11
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	0,9	1,1	0,29	0,48	0,37
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	2,4	2,4	0,19	0,18	0,22
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)***</i>	5,6	5,5	5,9	0,21	0,23	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**</i>	51,7	48,6	49,6	0,27	0,24	0,24

* indice calcolato, per gli anni 2008 e 2009, su 12 gruppi bancari.

** indici calcolati, per l'anno 2007, su 13 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009 su 11 gruppi bancari.

*** indici calcolati, per l'anno 2007, su 14 gruppi bancari e, per gli anni 2008 e 2009 su 12 gruppi bancari.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria; n. 7 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,6	0,08
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,5	0,17
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	23,4	0,41
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	12,0	0,22
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	139,3	0,19
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	16,3	0,21
Indicatori di gruppo anno 2009		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,6	0,12
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	0,36
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,24
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	6,2	0,24
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	54,4	0,25

* indici calcolati su 6 gruppi bancari.

Tavola n. 10

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi con gestione ICT presso una società esterna; n. 7 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,1	0,21
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	6,7	0,25
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	29,0	0,58
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	8,9	0,20
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	102,8	0,29
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	11,1	0,18
Indicatori di gruppo anno 2009		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,2	0,15
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,9	0,37
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,4	0,09
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	5,3	0,13
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	48,5	0,23

Tavola n. 11

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo
(gruppi con gestione ICT presso una società strumentale; n. 9 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,8	0,50
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,7	0,35
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%) *</i>	29,8	0,35
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,7	0,30
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	138,1	0,33
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	15,9	0,29
Indicatori di gruppo anno 2009		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,1	0,19
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,8	0,40
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,23
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)*</i>	6,6	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	57,3	0,29

* indici calcolati su 8 gruppi bancari.

Tavola n. 12

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto
della componente "per integrazione"
(gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria; n. 7 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,6	0,09
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,3	0,19
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	22,9	0,43
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,7	0,24
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	136,0	0,21
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	15,9	0,22
Indicatori di gruppo		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,6	0,12
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	1,3	0,36
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,24
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	6,2	0,24
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	54,4	0,25

* indici calcolati su 6 gruppi bancari.

**Gruppi bancari: indicatori di costo ICT e indicatori di gruppo al netto
della componente "per integrazione"
(gruppi con gestione ICT presso una società strumentale; n. 9 gruppi)**

Indicatori di costo ICT anno 2009	Media	Coefficiente di variazione
<i>Costi ICT/Totale attivo (per mille)</i>	2,7	0,52
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,5	0,36
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)*</i>	28,9	0,35
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,4	0,30
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)*</i>	133,6	0,31
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)*</i>	15,4	0,28
Indicatori di gruppo		
<i>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</i>	3,1	0,19
<i>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</i>	0,8	0,40
<i>Costi operativi/Totale attivo (%)</i>	2,3	0,23
<i>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)*</i>	6,6	0,23
<i>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*</i>	57,3	0,29

* indici calcolati su 8 gruppi bancari.

3.9 Profili organizzativi

In linea con quanto già rilevato nei due anni precedenti e con quanto confermato dall'analisi dei costi, i processi di riassetto interno dei settori ICT, connessi anche a operazioni di integrazione aziendale, sono in massima parte completati: un solo gruppo dei 23 del campione ritiene non ancora consolidato l'attuale assetto di gestione dei servizi ICT e si sta muovendo verso un maggiore ricorso all'esterno.

Va sottolineato che il 2009 ha visto la creazione di 4 nuove società strumentali di gruppo in forma di società consortile (conseguenza delle norme che consentono di fruire di vantaggi fiscali).

Nella Figura 47 si può osservare come si ripartiscono i gruppi per modalità di gestione dei servizi informatici. La percentuale dei gruppi con gestione interna (*insourcing*) equivale a quella dei gruppi in *outsourcing* (30,4%), mentre più elevata (39,1%) è la percentuale di coloro che ricorrono all'*outsourcing* interno, cioè a una società strumentale di gruppo o consortile. Vale la pena di osservare che tale quota è formata per il 21,7% da società già esistenti e per il 17,4% da società costituite nel 2009.

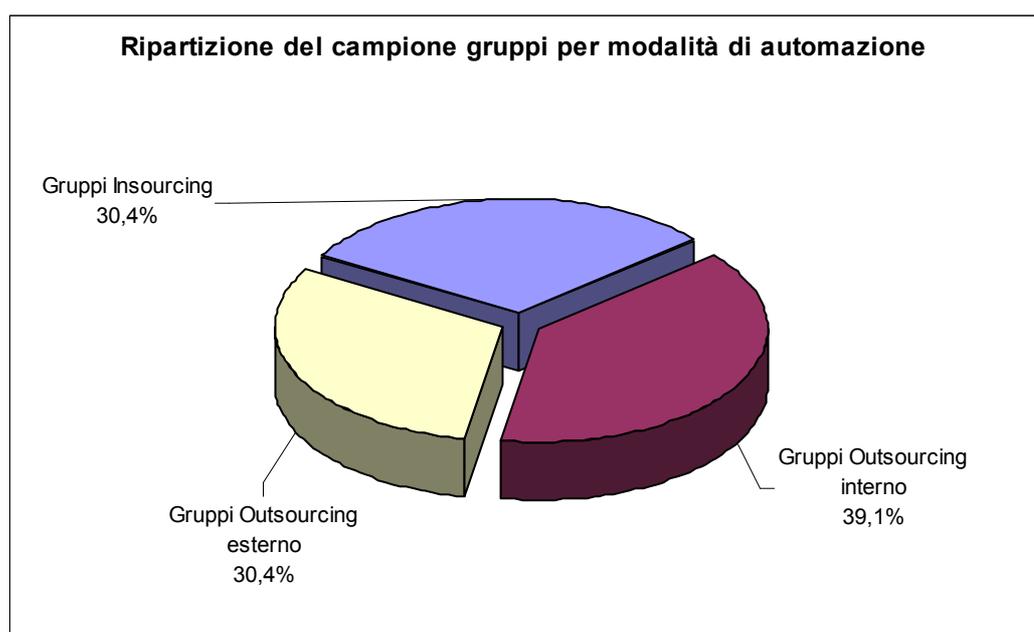


Figura 47

Con riferimento alle politiche di *sourcing*, l'*offshoring* delle attività di sviluppo e manutenzione del software continua a essere una scelta scarsamente adottata. Si segnala un solo caso di ricorso in forma prevalente a fornitori extra-UE, per attività di manutenzione evolutiva. Tre gruppi se ne avvalgono per le attività di manutenzione adattativa e correttiva, di cui solo uno in modo prevalente e gli altri due in modo marginale.

In materia di *governance* ICT, l'analisi ha evidenziato l'ulteriore rafforzamento, nell'ultimo anno, del peso del *Chief Information Officer*, salito al 43,5% (rispetto al 38,9% dell'anno precedente e al 25% del 2007). Questa modalità decisionale è prevalente nei gruppi "principali" (80%). Parallelamente, è cresciuto anche il coinvolgimento diretto del *Board* nella definizione delle strategie ICT, soprattutto attraverso l'attribuzione della responsabilità in

materia ICT all'organo stesso (dal 33,3% del 2008 al 39,1%), mentre è sceso all'8,7% (dal 22,2% dell'anno precedente) il coinvolgimento mediante l'assegnazione a un membro del *Board* del ruolo di vertice di un comitato a ciò deputato. Molto limitata (8,7%) è anche la percentuale di gruppi che affidano la definizione delle strategie ICT a un comitato non presieduto da un membro del *Board* (cfr. Figura 48). Questa percentuale sale al 20% se si fa riferimento ai soli gruppi "altri"²¹.

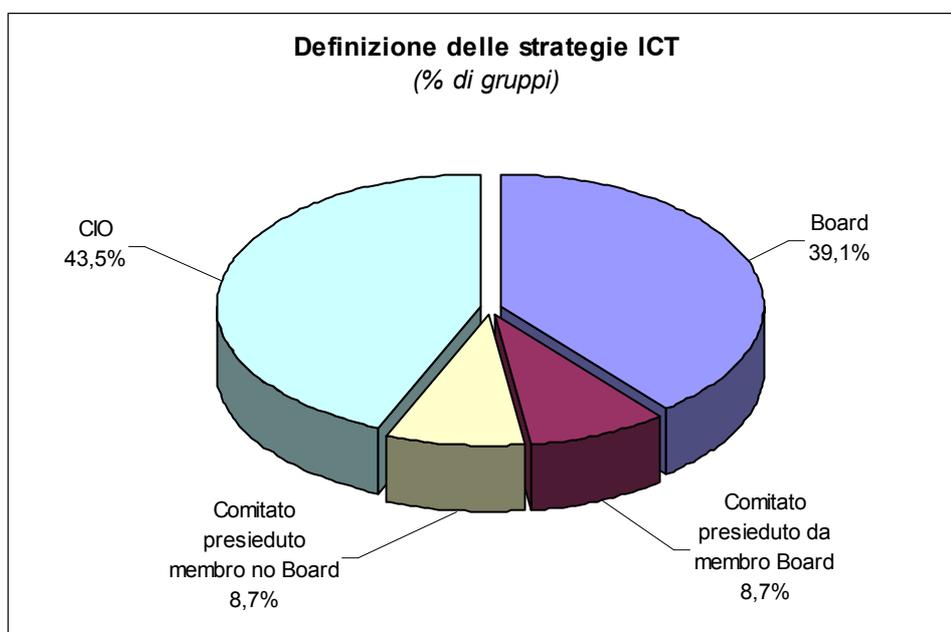


Figura 48

Va sottolineato che, sotto il profilo strutturale, nell'82% dei gruppi la funzione ICT è totalmente accentrata, con punte del 100% nei gruppi sia "principali" sia "altri"; solo un terzo dei gruppi "medi" prevede forme di decentramento, anche parziale, presso le aree di *business*.

In 10 dei 23 gruppi esaminati esiste una formalizzazione dell'*Enterprise Architecture*. In nove di essi la relativa responsabilità spetta a una struttura/comitato interno al settore ICT; solo in un caso il comitato responsabile è composto da manager espressione sia dell'ICT sia del *business*. In nessuno dei gruppi "altri" è presente una struttura formalizzata per l'*Enterprise Architecture*.

È diffusa ormai nei gruppi la presenza, nell'ambito della funzione ICT, di un settore dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative (73,9%); per quanto riguarda la sua collocazione, diverse sono le scelte organizzative (cfr. Figura 49). Mediamente, prevale la scelta di una struttura formalizzata e indipendente all'interno dell'ICT (39,1%). Tale modello è assolutamente prevalente (80%) nei gruppi "principali".

²¹ I confronti esprimono un andamento di tendenza piuttosto che uno stretto raffronto numerico, poiché il campione preso a riferimento nel 2009 è stato ampliato.

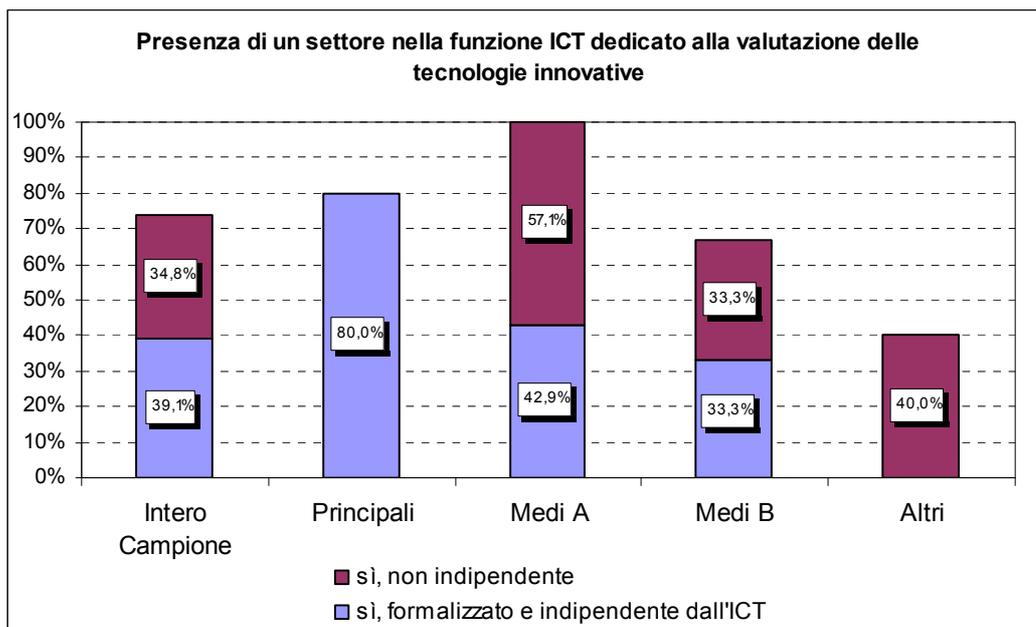


Figura 49

Facendo riferimenti ai progetti di innovazione tecnologica, la *sponsorship* è quasi equamente divisa tra funzione ICT e aree di *business*, seppure con una leggera prevalenza dell'ICT (55,4%).

Per quanto concerne il *demand management*, più del 90% dei gruppi effettua la raccolta delle esigenze delle aree di *business* più volte all'anno o integra la raccolta annuale con momenti intermedi di revisione; il rimanente 8,7% la effettua solo una volta all'anno. Tale percentuale sale al 40% se si fa riferimento ai soli gruppi "altri".

La rilevazione delle esigenze avviene prevalentemente sia attraverso strutture del settore ICT specializzate per aree di *business* sia attraverso un'unica struttura dell'area informatica (entrambe le modalità raggiungono il 39,1%); nel 22% dei casi, la raccolta avviene tramite strutture non appartenenti all'ICT, specializzate per tipologia di servizi. La modalità organizzativa prescelta è correlata alle dimensioni dei gruppi: i gruppi "principali" ricorrono prevalentemente (80%) a strutture ICT specializzate per area di *business*, mentre nei gruppi "altri" (100%) un'unica struttura ICT raccoglie le esigenze di tutte le aree di *business* (cfr. Figura 50).

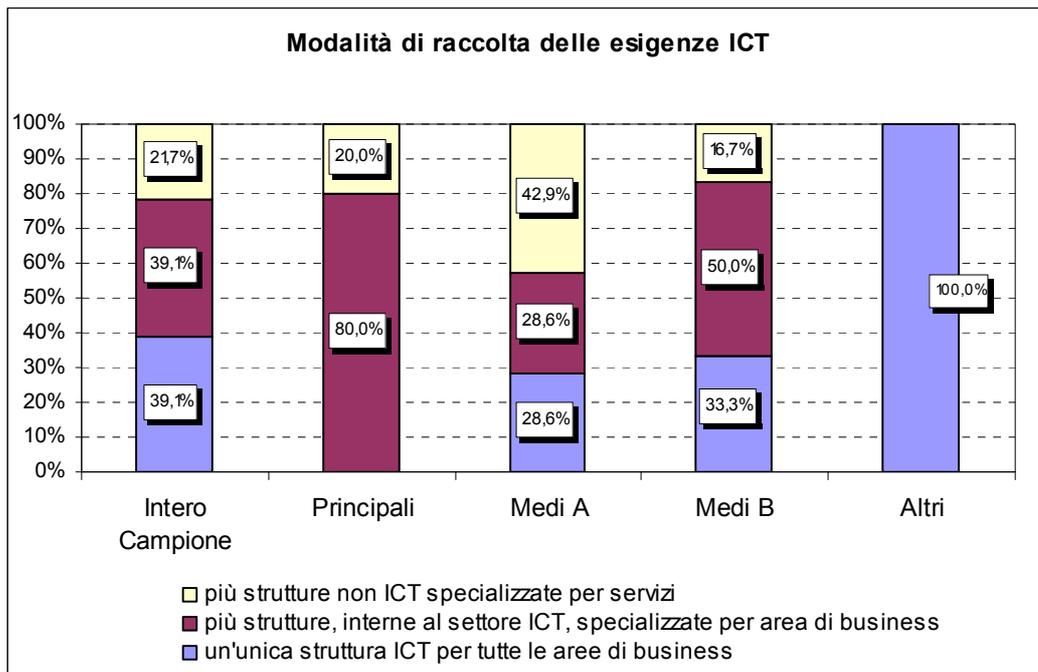


Figura 50

La formazione del portafoglio progetti costituisce uno dei momenti più delicati e complessi della pianificazione ICT. Si è ritenuto pertanto significativo indagare se esistono criteri formalizzati nell'assegnazione delle priorità e quale è il loro peso. Il criterio prevalente è, come ovvio, la "non negoziabilità dell'esigenza", che più del 90% dei gruppi rispondenti ha indicato al primo posto e poco meno del 5% al secondo posto; seguono il "supporto di nuovi business/attività", che il 71% ha indicato al secondo posto, e il "miglioramento dei processi produttivi" che sempre il 71% ha collocato al terzo. Altre motivazioni, pur presenti, sono comunque collocate in una posizione marginale per la maggioranza dei gruppi (95%) (cfr. Figura 51).

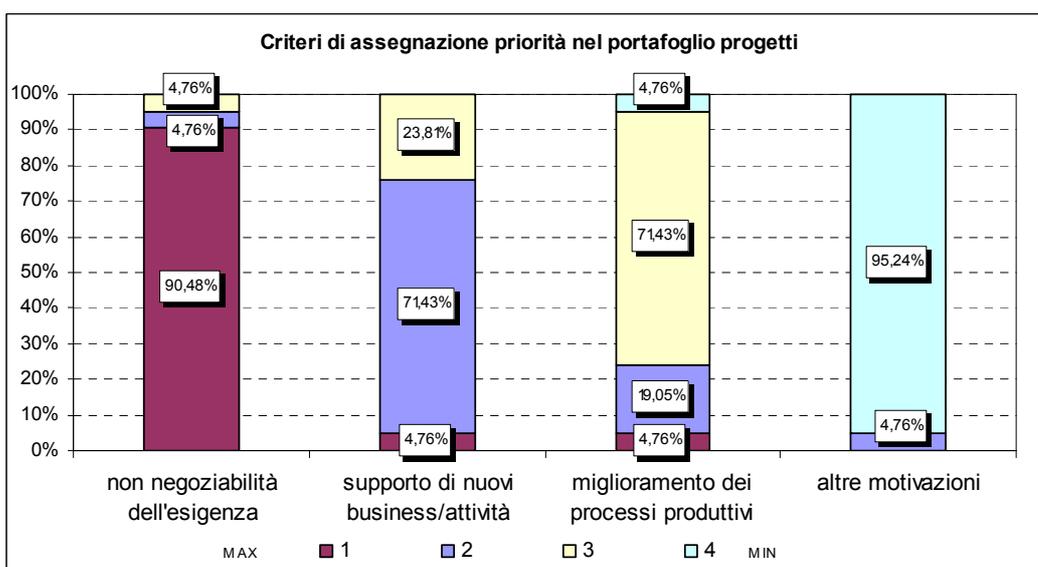


Figura 51

Nel 78,3% dei gruppi lo stato di avanzamento dei progetti viene controllato da un apposito *Project Steering Group*, che rivolge la propria attenzione solo ai progetti critici (circa 39%) o a tutti i progetti (circa 39%). Nella maggioranza dei gruppi (66,7%) il comitato è presieduto da un manager del settore ICT; nel restante terzo il ruolo di *chair* è svolto da un manager proveniente dal settore *business*. La ripartizione dei ruoli è al 50% per i gruppi “altri”.

Grande attenzione è riservata al tema della *customer satisfaction* relativa ai servizi ICT: complessivamente il 78,2% dei gruppi effettua indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni (il 52,1% effettua indagini periodiche e il 26,1% indagini saltuarie), un ulteriore 4,4% prevede di condurle entro il 2011. Decisamente ridotta, rispetto allo scorso anno, è la quota di coloro che non le effettuano e non le prevedono (17,4% contro il 22,2%) (cfr. Figura 52).

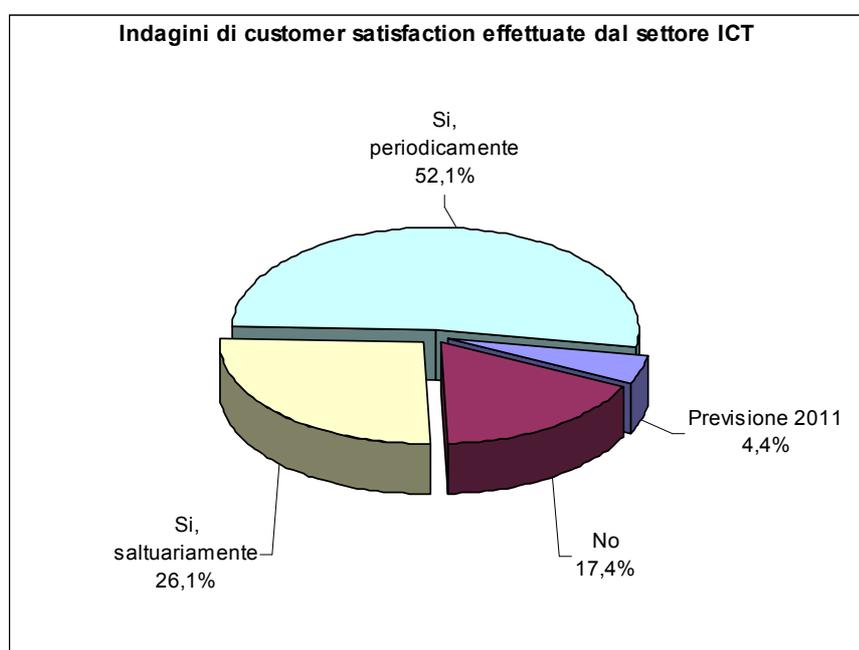


Figura 52

La metodologia prevalentemente utilizzata si conferma essere quella del questionario (77,7%), seguita a distanza dalle interviste (16,7%) e dai confronti periodici con i comitati utente (5,6%), modalità il cui utilizzo continua a scendere (cfr. Figura 53).

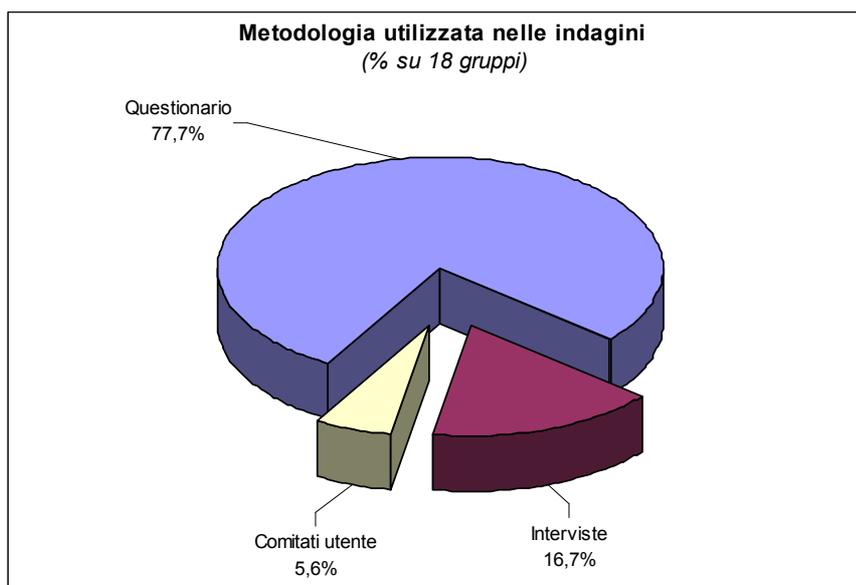


Figura 53

I profili di continuità ed efficienza del servizio erogato, unitamente alla tempestività di intervento a fronte di problematiche segnalate, sono gli aspetti presenti in tutte le indagini di *customer satisfaction*. Seguono, con percentuali decrescenti, i temi riguardanti: l'adeguatezza funzionale delle applicazioni rispetto ai processi operativi (88,9% dei gruppi), l'adeguatezza dei tempi di realizzazione rispetto alle esigenze (*time to market*, 77,8%), l'adeguatezza delle istruzioni operative fornite (72,2%), il grado di coinvolgimento dell'utente nelle scelte (50%) (cfr. Figura 54).

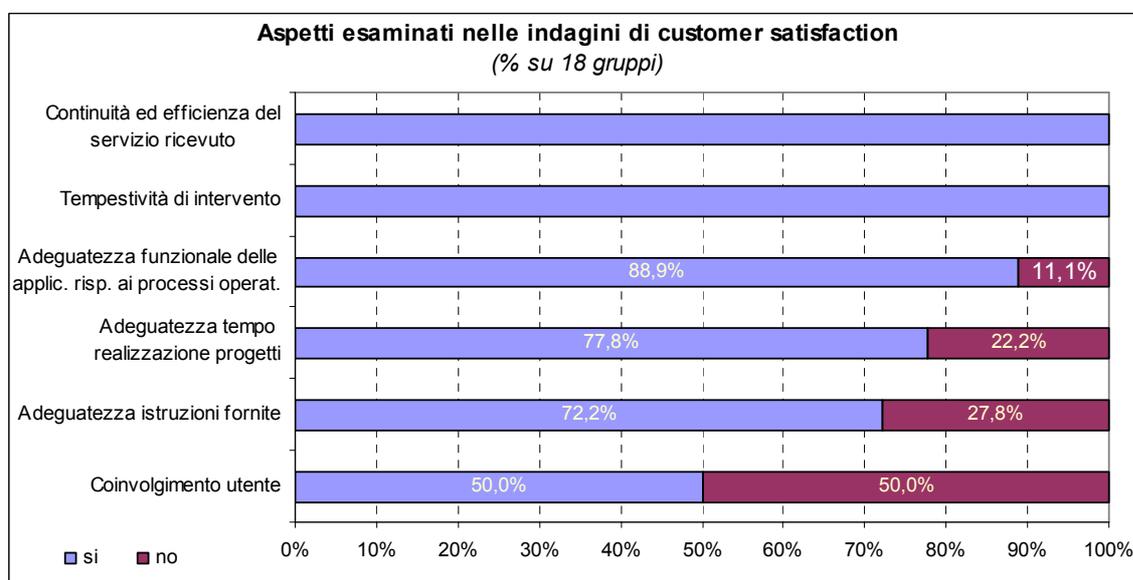


Figura 54

4. RISULTATI DELL'INDAGINE PER SINGOLE BANCHE

4.1 Costi ICT complessivi

Nel 2009 i complessivi costi ICT (intesi come TCO) delle 132 banche del campione individuale si sono attestati a 4.363 milioni di euro²². Al netto dei ricavi per servizi resi, il corrispondente ammontare è pari a 4.163 milioni di euro.

Le 16 banche comprese nel campione individuale, non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli esaminati nel campione, hanno sostenuto costi ICT pari a 126 milioni di euro. Non hanno esposto ricavi per servizi resi.

Le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 77% del sistema bancario.

4.2 Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi

Anche nel 2009 lo stesso schema di ripartizione dei costi ICT per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”, adottato per i gruppi, è stato utilizzato per le banche analizzate singolarmente.

La ripartizione per “aree tematiche” - che per l'indagine a livello “gruppo” può ormai considerarsi consolidata – per le banche singole trova un limite nella modalità di rilevazione dei costi nella contabilità aziendale e, soprattutto, nella presenza di forme di *outsourcing*, che rendono difficile una puntuale imputazione della spesa ICT alle singole aree; pertanto, anche quest'anno, non tutte le aziende partecipanti all'indagine sono state in grado di fornire una ripartizione dei costi con il grado di dettaglio richiesto.

Per questo motivo, i dati sono stati elaborati con riferimento alle sole banche (80) che hanno effettuato la ripartizione in maniera puntuale²³. Considerando il campione di “banche singole” così ottenuto, le aree tematiche “applicazioni” e “sistemi centrali” assorbono, complessivamente, oltre il 60% del totale dei costi ICT (cfr. Figura 55), rimanendo su valori pressoché analoghi a quelli dell'anno precedente.

²² Si richiama il fatto che nell'analisi “di gruppo” i costi sono rilevati con il metodo del consolidamento integrale. Il relativo ammontare è pertanto diverso da quello risultante dalla somma dei costi indicati singolarmente dalle diverse banche appartenenti al medesimo gruppo.

²³ In particolare, non sono state prese in considerazione le banche che hanno imputato più del 30% delle spese ICT alla voce “altri costi ICT non classificati”.

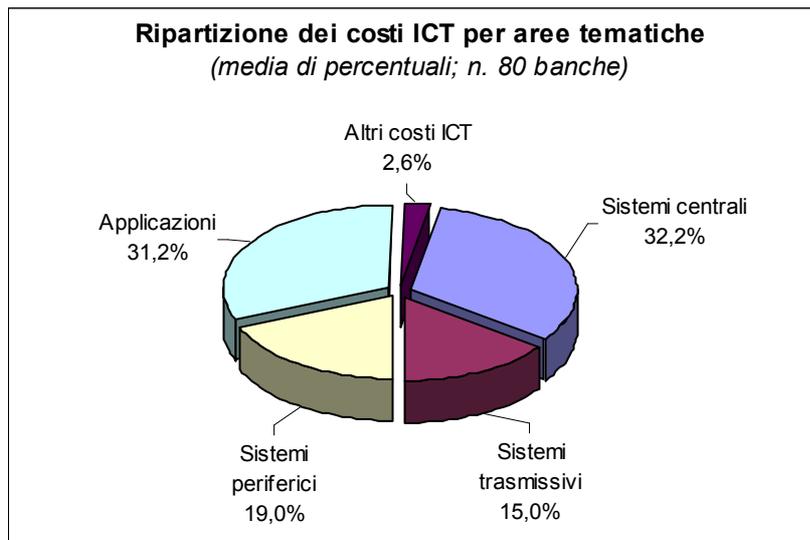


Figura 55

Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi ICT per "fattori produttivi", si conferma nettamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: oltre la metà (55,3%) dei costi ICT rappresenta il corrispettivo di servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del medesimo gruppo; un'aliquota decisamente inferiore (24,4%) è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 56).

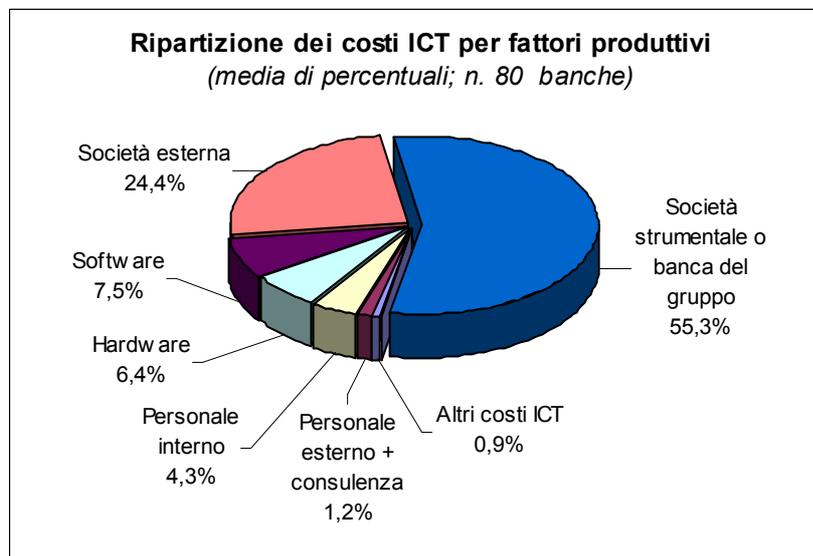


Figura 56

Per quanto riguarda i soli fattori produttivi, è stato anche possibile elaborare la ripartizione dei costi prendendo in esame il campione completo di banche singole.

Considerando quindi il campione più esteso, la ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi appare diversamente articolata; in particolare, risulta leggermente più contenuta la quota di costi relativa ai servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del

medesimo gruppo (50,3%) mentre sale al 33,5% la quota relativa ai servizi forniti da una società esterna (cfr. Figura 57).

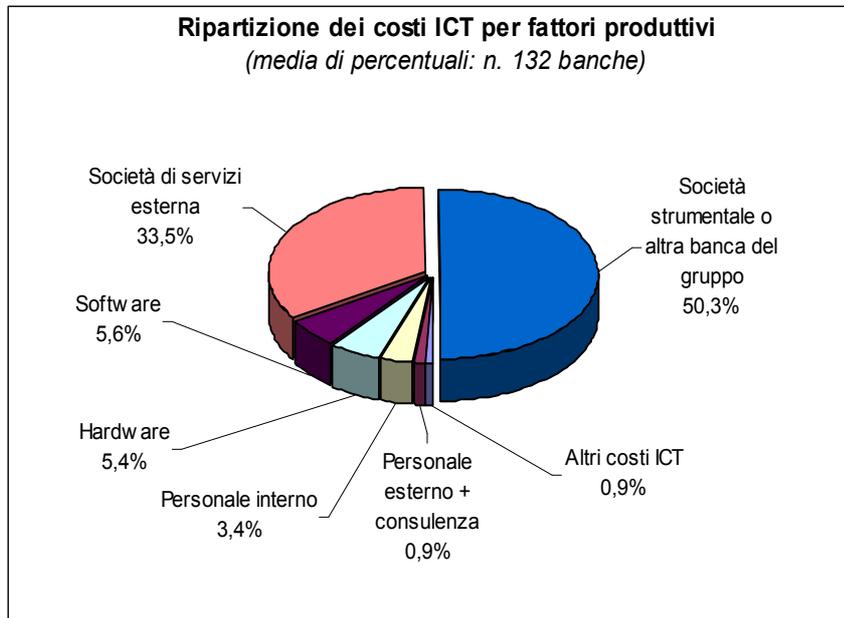


Figura 57

4.3 Costi ICT per aree funzionali

Come già rilevato per il campione “gruppi”, anche a livello di singole banche i processi dell’area “Operations” hanno assorbito, in media, nel corso del 2009, la maggior parte (62,2%) dei costi ICT (cfr. Figura 58), analogamente a quanto avvenuto l’anno precedente.

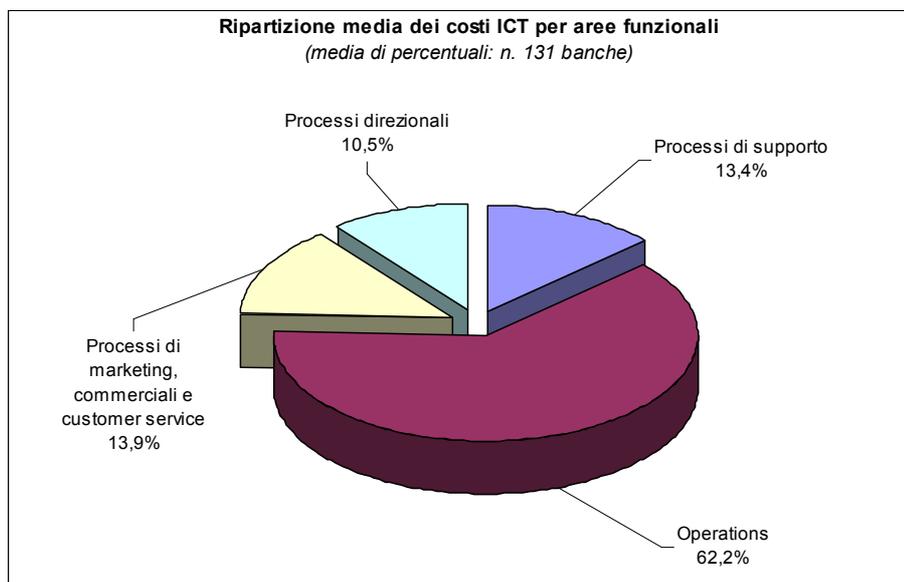


Figura 58

In particolare il settore “finanza e tesoreria” si conferma quello a cui è destinata la maggiore quota di risorse tecnologiche, con una percentuale media (17,5%) quasi coincidente con quella dei gruppi bancari (17,3%).

Sempre rilevante (13%) è la quota di risorse ICT assorbita dalle “applicazioni trasversali”, pressoché coincidente con quella dedicata al settore “credito” (12,9%) (cfr. Figura 59); quest’ultima risulta più alta del corrispondente dato emerso dall’indagine sui gruppi (10%).

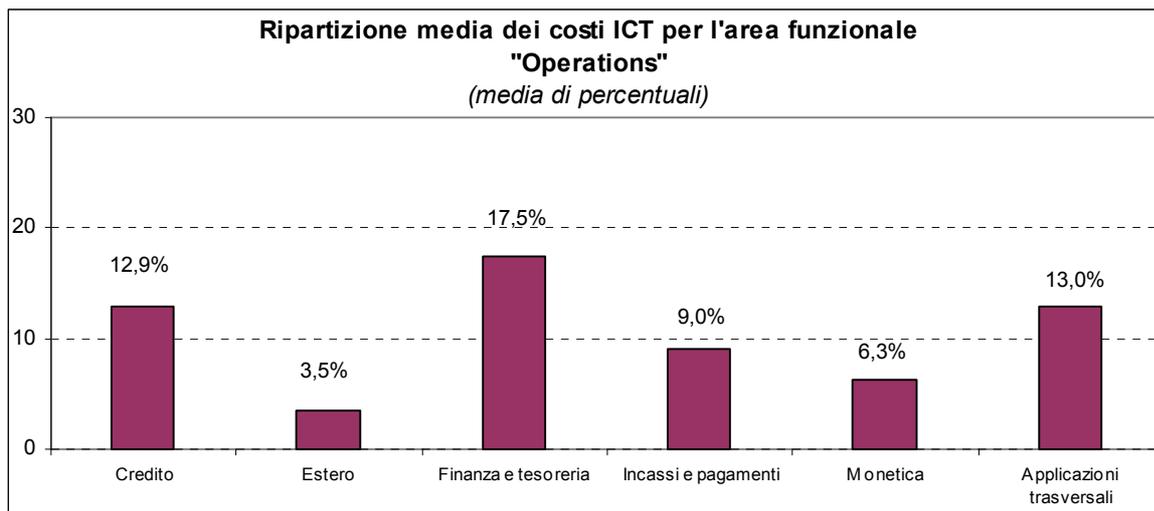


Figura 59

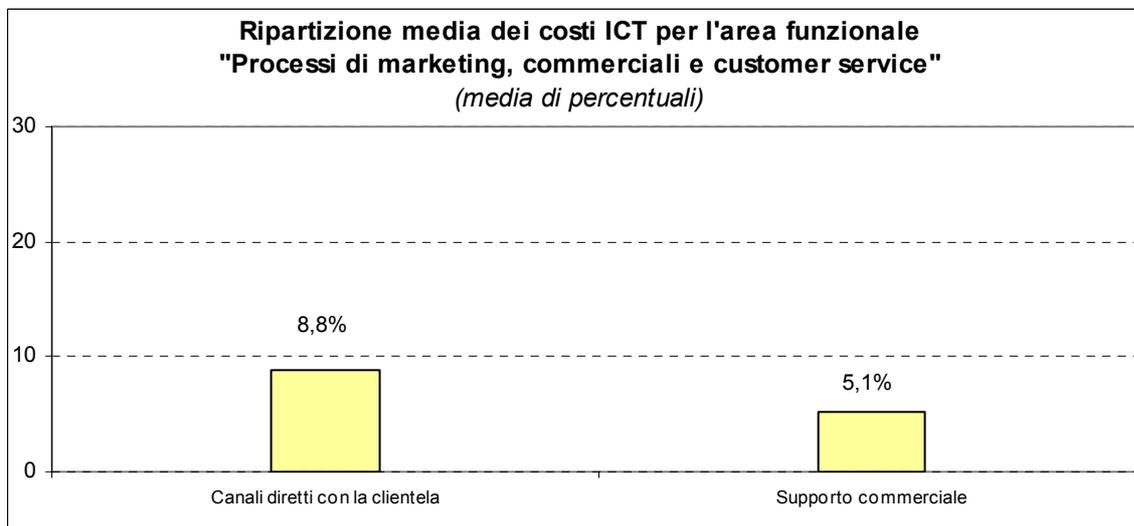


Figura 60

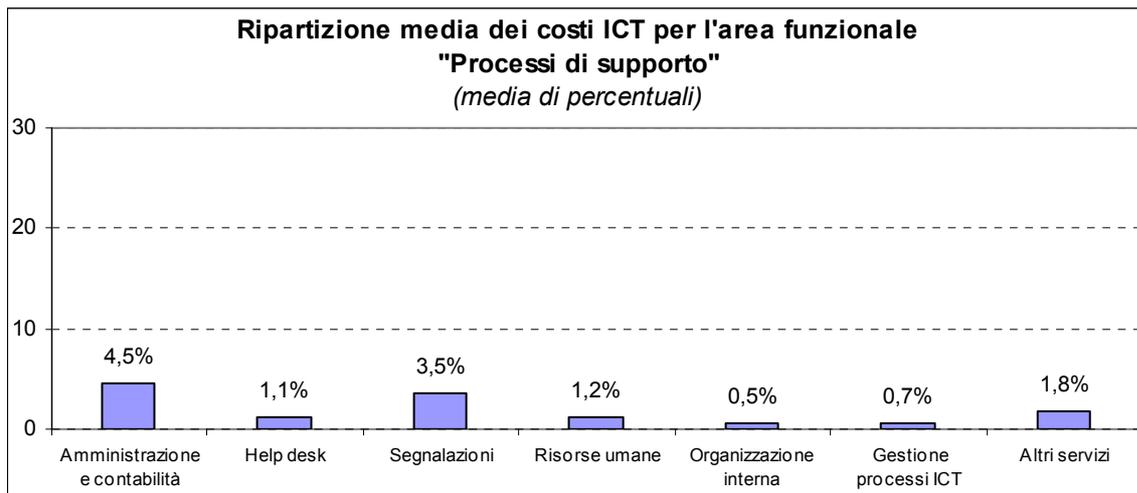


Figura 61

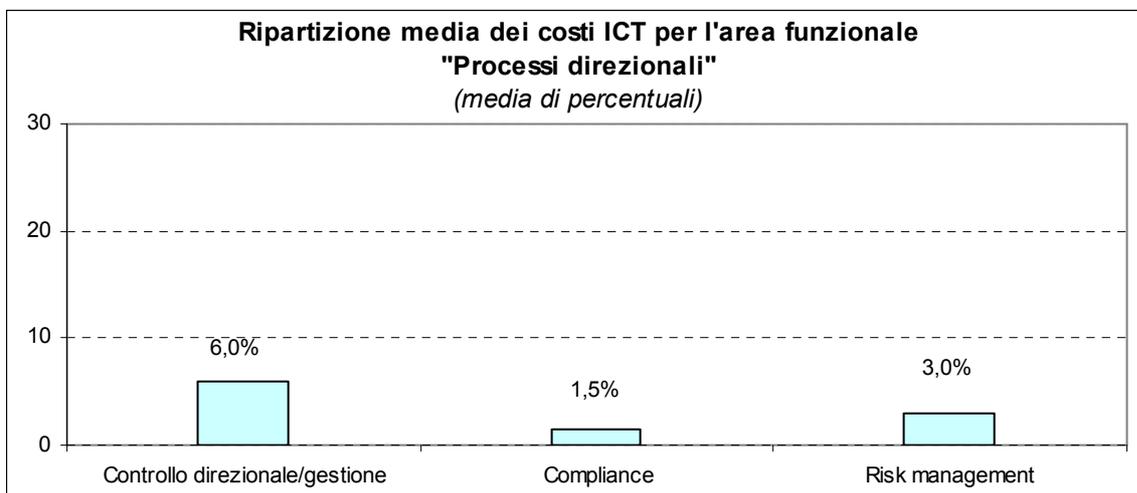


Figura 62

4.4 Analisi dei costi ICT per indici

La consueta analisi dei costi ICT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche singole²⁴, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative²⁵.

Avendo riguardo alle prime sei classi dimensionali, si rileva che anche nel 2009 l'incidenza dei costi ICT sui fondi intermediati raggiunge il valore più basso per le banche "grandi" e il valore più alto per le banche "piccole A" e "minori". Con riferimento agli indicatori che rapportano i costi ICT ai principali aggregati di conto economico (margine di intermediazione, risultato di gestione e costi operativi) le banche "maggiori" continuano a presentare valori significativamente più elevati rispetto alle altre.

Le banche "maggiori" evidenziano inoltre, rispetto alle più piccole, più elevati costi in tecnologie per dipendente e per sportello, cui corrispondono una maggiore produttività (in termini di fondi intermediati) dei dipendenti e più ampi volumi operativi per sportello (cfr. Tav. 15).

Tali andamenti sono confermati (a livelli più bassi dei singoli indicatori) qualora i costi ICT vengano depurati dalla componente "per operazioni di integrazione" (cfr. Tav. 16).

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche "a particolare operatività"²⁶ e "telematiche"²⁷ rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo di effettuare un confronto solo all'interno di ciascuna classe.

²⁴ 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.

²⁵ Per l'elenco nominativo delle banche, ripartite nelle diverse classi, cfr. Nota metodologica.

²⁶ Si rammenta che nella classe "a particolare operatività" sono comprese le banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell'*investment banking*, nel credito al consumo, ecc.

²⁷ La classe "telematiche" comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui i canali diversi dallo sportello fisico (internet, promotori finanziari) rivestono un ruolo prevalente.

**Banche singole: indicatori di costo ICT e indicatori del campione
(n. 129 banche*)**

Indicatori di costo ICT	Media 2009								Coefficiente di variazione 2009							
	Maggiori (n.7)	Grandi (n.7)	Medie (n.21)	Piccole A (n.29)	Piccole B (n.25)	Minori (n.17)	Part. Oper. (n.19)	Telematiche (n.4)	Maggiori (n.7)	Grandi (n.7)	Medie (n.21)	Piccole A (n.29)	Piccole B (n.25)	Minori (n.17)	Part. Oper. (n.19)	Telematiche (n.4)
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	2,1	2,0	2,2	2,5	2,4	2,5	1,7	2,6	0,70	0,55	0,31	0,52	0,34	0,40	1,04	0,92
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	8,0	5,8	6,4	7,0	6,6	7,1	6,1	12,2	0,33	0,31	0,31	0,52	0,27	0,44	0,64	0,68
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)**</i>	29,6	15,4	19,2	20,9	22,2	26,6	10,9	40,4	0,58	0,55	0,54	0,46	0,40	0,88	0,73	1,01
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,4	9,3	10,1	10,4	9,5	9,7	13,0	20,3	0,24	0,11	0,28	0,51	0,22	0,29	0,42	0,36
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	198,4	120,7	121,8	92,7	89,0	95,4	-	-	0,43	0,22	0,50	0,28	0,32	0,35	-	-
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	18,3	13,9	14,2	11,5	12,7	13,2	26,1	61,8	0,29	0,20	0,37	0,22	0,24	0,35	0,64	0,17
Indicatori del campione																
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	2,6	3,2	3,5	3,7	3,8	3,6	2,5	1,9	0,54	0,33	0,21	0,19	0,23	0,26	0,62	0,36
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)**</i>	0,9	1,1	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	0,8	0,66	0,29	0,31	0,34	0,45	0,56	0,53	0,43
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	1,8	2,1	2,2	2,5	2,6	2,5	1,5	1,1	0,67	0,47	0,25	0,20	0,25	0,27	0,95	0,65
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	10,1	6,4	6,1	5,5	5,2	6,0	53,5	28,9	0,69	0,26	0,21	0,33	0,18	0,44	1,29	0,81
<i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	86,4	59,4	50,7	43,3	36,6	39,2	-	-	0,70	0,35	0,31	0,33	0,23	0,44	-	-

* tre banche sono state escluse in quanto presentano valori "outlier".

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

Tavola n. 15

**Banche singole: indicatori di costo ICT e indicatori del campione al netto della componente "per integrazione"
(n. 129 banche*)**

Indicatori di costo ICT	Media 2009								Coefficiente di variazione 2009							
	Maggiori (n.7)	Grandi (n.7)	Medie (n.21)	Piccole A (n.29)	Piccole B (n.25)	Minori (n.17)	Part. Oper. (n.19)	Telematiche (n.4)	Maggiori (n.7)	Grandi (n.7)	Medie (n.21)	Piccole A (n.29)	Piccole B (n.25)	Minori (n.17)	Part. Oper. (n.19)	Telematiche (n.4)
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	2,1	1,9	2,2	2,5	2,3	2,4	1,7	2,6	0,73	0,56	0,30	0,50	0,38	0,43	1,04	0,92
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	7,7	5,7	6,1	6,9	6,2	6,9	6,1	12,2	0,34	0,30	0,30	0,51	0,33	0,48	0,64	0,68
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)**</i>	28,6	14,8	18,3	20,8	20,7	25,8	10,9	40,4	0,60	0,54	0,46	0,46	0,44	0,93	0,73	1,01
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	11,0	9,0	9,8	10,4	8,9	9,2	13,0	20,3	0,23	0,12	0,29	0,51	0,28	0,32	0,42	0,36
<i>Costi ICT/Numero sportelli (migliaia di euro)</i>	188,2	117,6	117,3	92,5	83,3	91,1	-	-	0,40	0,22	0,50	0,28	0,38	0,39	-	-
<i>Costi ICT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</i>	17,5	13,6	13,7	11,4	11,9	12,5	26,1	61,8	0,25	0,20	0,37	0,22	0,29	0,38	0,64	0,17
Indicatori del campione																
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	2,6	3,2	3,5	3,7	3,8	3,6	2,5	1,9	0,54	0,33	0,21	0,19	0,23	0,26	0,62	0,36
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)**</i>	0,9	1,1	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	0,8	0,66	0,29	0,31	0,34	0,45	0,56	0,53	0,43
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	1,8	2,1	2,2	2,5	2,6	2,5	1,5	1,1	0,67	0,47	0,25	0,20	0,25	0,27	0,95	0,65
<i>Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di euro)</i>	10,1	6,4	6,1	5,5	5,2	6,0	53,5	28,9	0,69	0,26	0,21	0,33	0,18	0,44	1,29	0,81
<i>Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di euro)</i>	86,4	59,4	50,7	43,3	36,6	39,2	-	-	0,70	0,35	0,31	0,33	0,23	0,44	-	-

* tre banche sono state escluse in quanto presentano valori "outlier".

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

4.5 Profili organizzativi

Come già riscontrato relativamente ai gruppi, la grande maggioranza (93%) delle “banche singole” considera ormai consolidato l’assetto del settore ICT raggiunto a fine 2009.

Nella grande maggioranza dei casi (62,1%) il sistema di elaborazione centrale utilizzato dalla banca è gestito da una società strumentale di gruppo. Se si considera anche il dato relativo alla società esterna (29,5%), si può affermare che per il 91,6% del campione la gestione dei sistemi di elaborazione è in *outsourcing*, interno o esterno (cfr. Figura 63).

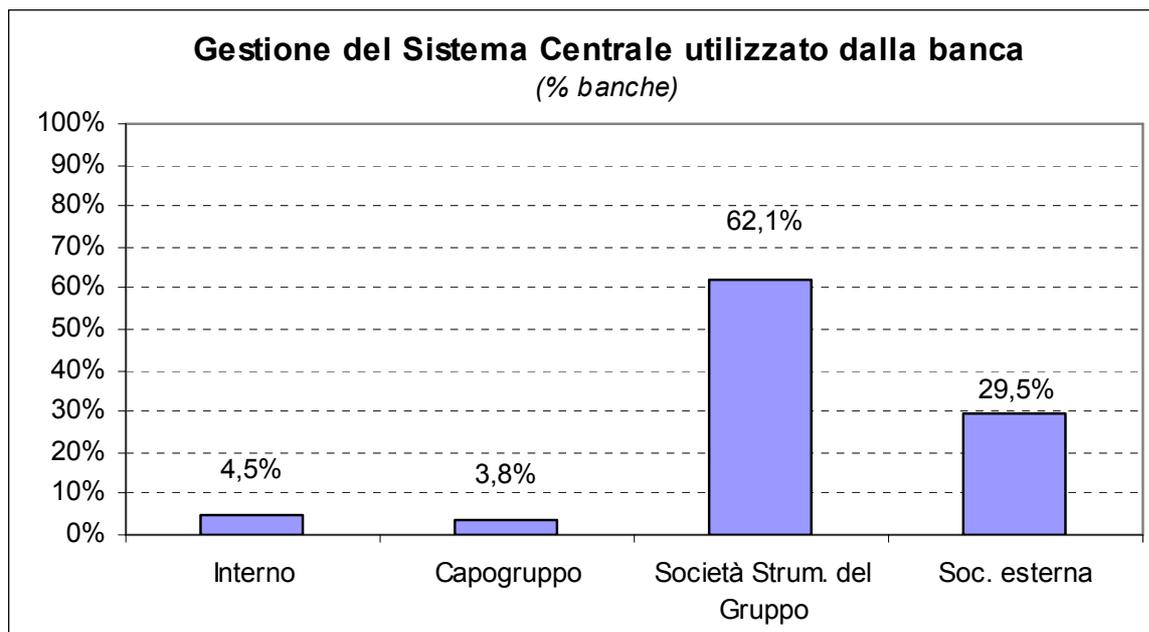


Figura 63

Organizzazione del tutto simile si rileva nella modalità di gestione del software applicativo (cfr. Figura 64).

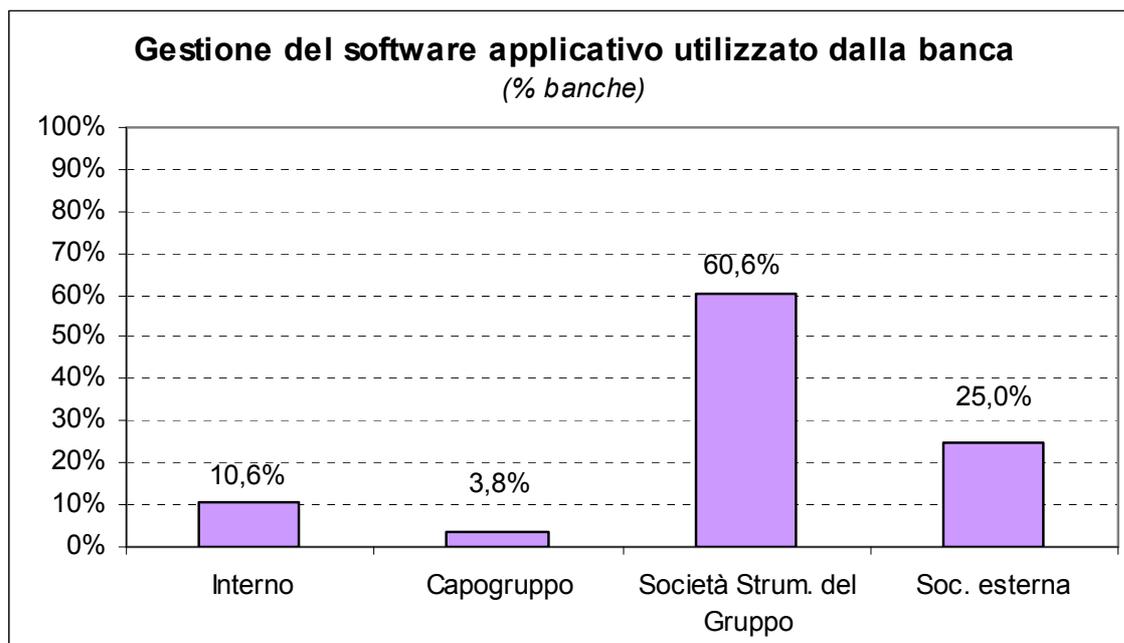


Figura 64

Soffermandosi sull'*outsourcing* interno, si può notare che la società strumentale di gruppo ha, per il 90% dei casi, la forma giuridica di società consortile, in relazione alle variazioni legislative intervenute.

Delle 132 banche del campione, solo 9 indicano di avere in corso una revisione organizzativo-strutturale (nel 2008 erano 35 su 137), indirizzata ad affidare la gestione della funzione informatica a una società strumentale del gruppo o alla capogruppo/altra banca del gruppo.

Complessivamente, la ripartizione risente, com'è ovvio, della presenza prevalente, all'interno del campione, di banche inserite in gruppi bancari (solo 7 su 132 non appartengono a gruppi)²⁸.

Solo una percentuale limitata di banche (circa il 10%) svolge attività di centro servizi (sotto forma di *facility management*, *outsourcing*, etc.) per le altre banche o società del gruppo.

²⁸ In questa accezione si intendono tutti i gruppi bancari iscritti all'Albo tenuto dalla Banca d'Italia e non solo i 23 che costituiscono il "campione gruppi" della Rilevazione.

5. APPENDICE

5.1 Nota metodologica

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

Per la classificazione utilizzata nell'analisi dei gruppi bancari si può far riferimento a quanto riportato al successivo paragrafo 5.2, mentre per quanto concerne la classificazione delle singole banche in classi dimensionali si fa riferimento a quella adottata dalla Banca d'Italia (riportata nel glossario dell'appendice della Relazione annuale per il 2009) integrata con alcune modifiche finalizzate a migliorare la comparabilità dei dati di spesa ICT (vedi paragrafo 5.3).

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

5.2 Gruppi bancari

L'indagine per l'esercizio 2009 ha coinvolto un numero maggiore di gruppi bancari rispetto al precedente esercizio; sono stati infatti invitati a partecipare i primi 23 gruppi bancari di una lista ordinata per totale attivo, opportunamente selezionati sulla base di criteri di omogeneità operativa. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico, al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile omogenei.

Per quanto riguarda la prima tipologia di classificazione - quella "dimensionale" - l'aumentato numero di gruppi esaminati ha richiesto la necessità di rivedere la classificazione già adottata ampliandola con una nuova classe che è stata denominata "Gruppi Medi" in cui sono confluiti i gruppi denominati "Altri" nella Rilevazione 2008. La presente indagine prevede quindi un campione suddiviso in "Gruppi Principali", "Gruppi Medi" e "Gruppi Altri". Inoltre per la classe mediana - numericamente più ampia - è stata prevista un'ulteriore suddivisione in due sottoclassi: gruppi "Medi A" e "Medi B" così da poter meglio evidenziare nelle elaborazioni alcuni aspetti caratteristici dell'operatività dei gruppi, attribuibili al fattore dimensionale.

Il criterio utilizzato per inserire ciascun gruppo del campione in una delle classi si basa sul concetto di “peso medio” assegnato a ciascun gruppo rispetto a tre parametri dimensionali individuati e a determinate soglie prefissate²⁹).

Applicando tale classificazione, il campione per l'esercizio 2009 risulta composto da: 5 gruppi “Principali”, 7 gruppi “Medi A”, 6 gruppi “Medi B” (in totale 13 gruppi “Medi”, gli stessi individuati nel 2008 come “altri”), 5 gruppi “Altri”.

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico è stata effettuata sulla base di due parametri:

- le risposte a specifiche domande del questionario sul sistema di elaborazione centrale e sul software applicativo prevalentemente utilizzato dalle banche del gruppo;
- la base della quota di costo ICT consolidato (con esclusione di quello di telefonia e telecomunicazioni) rappresentata dai servizi da terzi rispetto al totale costo ICT sostenuto dal gruppo nell'esercizio 2009.

Per quote percentuali superiori al 65% il gruppo corrispondente viene classificato “a prevalente ricorso a terzi” e, per meglio specificare la tipologia dei soggetti terzi cui ci si riferisce, si fa ricorso alle indicazioni fornite dalle banche capogruppo alle domande circa la prevalenza della gestione dell'ICT (da “una società strumentale di gruppo” ovvero da “una società esterna al gruppo”).

Quote percentuali inferiori contraddistinguono quei gruppi che si avvalgono delle risorse interne al gruppo bancario. Appartengono a quest'ultima modalità di gestione del sistema informatico anche quei gruppi che, pur ricorrendo a sistemi di elaborazione centrale di proprietà “esterna” (di centri servizi o centri consortili ovvero di società esterne), mantengono all'interno del gruppo la gestione del software applicativo e quindi il controllo strategico del sistema informativo di gruppo.

L'applicazione del criterio descritto distribuisce il campione esaminato in 7 gruppi “con gestione ICT c/o una componente bancaria”, 9 gruppi “con gestione ICT c/o una società strumentale di gruppo” e 7 gruppi “con gestione ICT c/o una società esterna”.

²⁹ I tre parametri ritenuti più significativi per l'individuazione della dimensione operativa di un gruppo bancario sono: il valore del totale attivo (Aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata), il numero degli sportelli e il numero dei dipendenti totali delle banche appartenenti al gruppo (valori dichiarati dalle singole banche in Matrice dei Conti). Per ogni gruppo bancario il “peso” di ciascuna delle suddette tre dimensioni operative viene assegnato con riferimento a quattro fasce dimensionali (soglie) previste per ciascuna di esse. Sono state fissate le seguenti soglie: per il valore del “Totale attivo” > 100 milioni di euro viene attribuito PESO =1; per valori compresi fra 100 milioni e 30 milioni, PESO =2; per valori compresi fra 30 milioni e 15 milioni, PESO=3 e per valori < 15 milioni, PESO = 4. Le soglie per gli sportelli sono: per numero > 1.000 viene assegnato PESO =1; per numero compreso fra 1.000 e 500, PESO =2; per numero compreso fra 500 e 250, PESO=3 e per sportelli < 250, PESO =3. Per quanto riguarda i dipendenti: per numero > 15 mila viene assegnato PESO =1; per numero compreso fra 15 mila e 5.000, PESO =2; per numero compreso fra 5.000 e 2.500, PESO =3 e per numero < 2.500, PESO =4. Di questi pesi si calcola poi il peso medio di ciascun gruppo come media aritmetica dei tre pesi e dal confronto con una delle seguenti soglie: valore minore o uguale a 1.5, fra 1.5 e 2.5, fra 2.5 e 3.5 e superiore a 3.5, si individua rispettivamente l'appartenenza del gruppo alla classe dei: “Principali”, “Medi A”, “Medi B” o “Altri”.

Classificazione dimensionale

Gruppi Principali (5)

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane
3135	Gruppo UniCredit
5034	Gruppo Banco Popolare

Gruppi Medi (13)

Medi A

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Credito Emiliano – CREDEM
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Friuladria

Medi B

3104	Gruppo Deutsche Bank
3311	Gruppo Banca Sella
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6055	Gruppo bancario Banca delle Marche

Gruppi Altri (5)

3127	Gruppo bancario UGF Banca
3440	Gruppo bancario di Desio e della Brianza
5390	Gruppo Etruria
6045	Gruppo Cassa di Risparmio di Bolzano
6155	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara

Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria (7)

1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Credito Emiliano – CREDEM
5584	Gruppo Bipiemme - Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6055	Gruppo bancario Banca delle Marche
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Friuladria

Gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo (9)

1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3104	Gruppo Deutsche Bank
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane
3135	Gruppo UniCredit
3311	Gruppo Banca Sella
5034	Gruppo Banco Popolare
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna

Gruppi con gestione ICT presso una società esterna al gruppo (7)

3127	Gruppo bancario UGF Banca
3440	Gruppo bancario di Desio e della Brianza
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5390	Gruppo Etruria
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6045	Gruppo Cassa di Risparmio di Bolzano
6155	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara

5.3 Banche partecipanti all'indagine individuale

Rispetto alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nel glossario dell'appendice della Relazione annuale per il 2009, 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 un'ulteriore suddivisione per prevalente tipologia operativa ("medio e lungo termine", "private banking" 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 A", "piccole B", "minori", "particolare operatività" (talvolta distinte in "medio e lungo termine", "private banking", 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.

Classificazione dimensionale

Classe "Maggiori"

- 1) 1005 Banca Nazionale del Lavoro
- 2) 1030 Banca Monte dei Paschi di Siena
- 3) 2008 UniCredit Banca
- 4) 3002 UniCredit Banca di Roma
- 5) 3069 Intesa Sanpaolo
- 6) 3135 UniCredit
- 7) 3226 UniCredit Corporate Banking

Classe "Grandi"

- 8) 1020 Banco di Sicilia
- 9) 3111 Unione di Banche Italiane
- 10) 5164 Banca Popolare di Lodi
- 11) 5188 Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero
- 12) 5387 Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- 13) 5428 Banca Popolare di Bergamo
- 14) 5584 Banca Popolare di Milano

Classe "Medie"

- 15) 1010 Banco di Napoli
- 16) 1015 Banco di Sardegna
- 17) 3032 Credito Emiliano
- 18) 3067 Banca Carime
- 19) 3104 Deutsche Bank
- 20) 3336 Credito Bergamasco
- 21) 3500 Banco di Brescia San Paolo
- 22) 5034 Banco Popolare
- 23) 5048 Banca Popolare Commercio e Industria
- 24) 5308 Banca Popolare di Ancona
- 25) 5608 Banca Popolare di Novara
- 26) 5696 Banca Popolare di Sondrio
- 27) 5728 Banca Popolare di Vicenza
- 28) 6055 Banca delle Marche
- 29) 6160 Cassa di Risparmio di Firenze
- 30) 6175 Banca Carige
- 31) 6200 Cassa di Risparmio di Lucca Pisa Livorno
- 32) 6225 Cassa di Risparmio del Veneto
- 33) 6230 Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
- 34) 6385 Cassa di Risparmio in Bologna
- 35) 6906 Banca Regionale Europea

Classe “Piccole”

Piccole A

- 36) 3019 Credito Siciliano
- 37) 3127 UGF Banca
- 38) 3204 Banca di Legnano
- 39) 3268 Banca Sella
- 40) 3296 Banca Fideuram
- 41) 3311 Banca Sella Holding
- 42) 3440 Banco di Desio e della Brianza
- 43) 3512 Credito Artigiano
- 44) 5036 Banca Agricola Popolare di Ragusa
- 45) 5132 Banca Nuova
- 46) 5216 Banca Piccolo Credito Valtellinese
- 47) 5256 Banca Popolare del Mezzogiorno
- 48) 5336 Banca Popolare FriulAdria
- 49) 5385 Banca Popolare di Puglia e Basilicata
- 50) 5390 Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
- 51) 5392 Banca della Campania
- 52) 5418 Veneto Banca
- 53) 5548 Banca Popolare di Intra
- 54) 5748 Banca dell'Adriatico
- 55) 6010 Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna
- 56) 6020 Cariprato
- 57) 6045 Cassa di Risparmio di Bolzano
- 58) 6060 Tercas
- 59) 6085 Cassa di Risparmio di Asti
- 60) 6090 Biverbanca
- 61) 6155 Cassa di Risparmio di Ferrara
- 62) 6285 Cassa di Risparmio di Rimini
- 63) 6340 Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
- 64) 6345 Cassa di Risparmio di Venezia

Piccole B

- 65) 3240 Banca di Trento e Bolzano
- 66) 3244 Banca di Valle Camonica
- 67) 3332 Banca Passadore & C.
- 68) 3456 Banca Apulia
- 69) 5035 Veneto Banca Holding
- 70) 5142 Banca di Credito Popolare
- 71) 5228 Banca Popolare di Crema
- 72) 5512 Banca Popolare di Cremona
- 73) 5526 Banco di San Giorgio
- 74) 5550 Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
- 75) 5640 Banca Popolare di Ravenna
- 76) 5676 Banca di Sassari

- 77) 5787 Banca Meridiana
- 78) 6030 Cassa di Risparmio della Spezia
- 79) 6040 Carispaq
- 80) 6065 Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
- 81) 6075 Cassa di Risparmio di Alessandria
- 82) 6080 Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
- 83) 6145 Carifano
- 84) 6165 Cassa di Risparmio di Foligno
- 85) 6245 Banca Caripe
- 86) 6260 Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia
- 87) 6270 Cassa di Risparmio di Ravenna
- 88) 6280 Cassa di Risparmio di Rieti
- 89) 6370 Cassa di Risparmio di Volterra

Classe “Minori”

- 90) 3231 Banco Desio Lazio
- 91) 3327 Banco Desio Veneto
- 92) 3359 Banca Prossima
- 93) 5414 Banca Popolare di Aprilia
- 94) 6125 Cassa di Risparmio di Città di Castello
- 95) 6130 Cassa di Risparmio di Civitavecchia
- 96) 6195 Carilo - Cassa di Risparmio di Loreto
- 97) 6315 Cassa di Risparmio di Spoleto
- 98) 6380 Cassa di Risparmio di Terni e Narni
- 99) 3194 Banco Desio Toscana
- 100) 3245 Creverbanca
- 101) 3251 UGF Merchant – Banca per le Imprese
- 102) 3253 Banca Federico del Vecchio
- 103) 3267 Banca Galileo
- 104) 3357 Banca A.G.C.I.
- 105) 3388 Banca Stabiese
- 106) 5015 Banca Popolare Lecchese
- 107) 5204 Banca Popolare di Mantova

Classe “Particolare Operatività”

Medio e Lungo Termine

- 108) 3030 Dexia Crediop
- 109) 3059 Banca CIS
- 110) 3078 Banca dell'Artigianato e dell'Industria
- 111) 3309 Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo
- 112) 3492 Mediocreval
- 113) 10637 Mediocredito Italiano

Private Banking

- 114) 3083 Ubi Banca Private Investment
- 115) 3140 MPS Banca Personale
- 116) 3223 UniCredit Private Banking
- 117) 3239 Intesa Sanpaolo Private Banking
- 118) 3249 Banca IMI

Varie

- 119) 3045 Banca Akros
- 120) 3210 MPS Leasing & Factoring
- 121) 3218 UniCredit Family Financing Bank
- 122) 3219 MPS Gestione Crediti Banca
- 123) 3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige
- 124) 5010 Credito Piemontese
- 125) 10631 Mediobanca
- 126) 10633 Centrobanca
- 127) 10639 UniCredit Credit Management Bank
- 128) 10643 MPS Capital Serv. Banca per le Imprese

Classe “Telematiche”

- 129) 3015 Finecobank
- 130) 3053 Bancaperta
- 131) 3165 IW Bank
- 132) 3186 B@nca 24-7

6. GRAFICI E TAVOLE ALLEGATI

6.2 Gruppi bancari - Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi (§ 3.1): allegati

GRUPPI BANCARI: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali: n. 18 gruppi)

		Aree tematiche											Totale F	
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif. E		
Fattori produttivi		Main frame A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia Fissa B2	Fonia Mobile B3	Sistemi Distrib. C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sw acquisito o sviluppato D1	Manut. adatt. e correttiva D3			
1.00	Hardware	1,43	0,94	0,41	0,23	0,01	3,19	2,27	0,39			0,04	8,9	
2.01	Software	Software di sistema	2,34	0,55	0,05	0,05	0,00	0,87	0,04			0,02	3,9	
2.02		Software applicativo acquisito (pacchetti)						1,70	0,21		4,46	1,81	0,06	8,3
3.00	Personale interno	0,89	0,60	0,18	0,11	0,04	0,54	0,13	0,06	2,98	1,71	0,40	7,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strument. del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	9,85	5,29	1,81	0,58	0,09	2,79	0,80	1,10	9,67	0,59	32,6
4.02		Altri servizi			0,019	0,85	0,11	0,03	0,65	0,57	0,01	0,00	2,30	0,25
4.11	Società esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	6,94	1,53	1,06	0,31	0,08	0,60	0,37	0,88	4,09		0,20	16,1
4.12		Altri servizi	0,12	0,22	3,91	2,92	0,82	0,39	0,40	0,76	1,42	1,07	1,03	13,1
4.21	Personale esterno	0,09	0,11	0,04	0,06		0,24	0,000	0,000	1,83	0,59	0,05	3,0	
4.22	Servizi professionali di consulenza	0,03	0,004	0,00			0,02	0,001				0,28	0,3	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,24	0,18	0,05				0,01		0,16	0,09	0,20	0,9
5.02		Altri costi	0,05	0,03	0,02	0,01		0,27	0,01	0,004			0,12	0,5
6.00	Totale costi ICT	22,0	9,5	8,4	4,4	1,1	11,3	4,8	3,2	24,6	7,6	3,2	100	
7.00	Ricavi	0,27	0,08	0,05	0,0012	0,002	0,08	0,013		0,10	0,02	0,02	0,6	
8.00	Totale costi ICT netti	21,7	9,4	8,3	4,4	1,1	11,2	4,8	3,2	24,5	7,5	3,2	99,4	

Tav. 1 all.

GRUPPI PRINCIPALI: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali: n. 5 gruppi)

			Aree tematiche										Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			Altri costi ICT non classif.	
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		0,8	0,5	0,2	0,1	0,01	1,0	1,4	0,3			0,05	4,4	
2.00	Software	Software di sistema	0,03	0,1	0,004	0,002	0,005	0,3	0,02				0,01	0,5	
2.02		Software applicat. acq. (pacchetti)						0,01			1,6	0,2	0,05	1,9	
3.00	Personale interno		0,3	0,5	0,1	0,02	0,01	0,2	0,02	0,001	0,3	0,7	0,2	2,3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	21,5	11,4	5,8	1,9	0,2	8,5	2,8	1,3	20,8		1,4	75,6
4.02		Altri servizi			0,1	0,5	0,1	0,1	0,6	0,3	0,1	0,02	5,3	0,03	7,0
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,3	0,04	0,01	0,2		0,6	1,5
4.12		Altri servizi				0,0	1,5	2,4	0,8	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	5,7
4.21		Personale esterno				0,0				0,002	0,00015	0,00002		0,6	0,6
4.22		Servizi professionali di consulenza								0,000				0,01	0,01
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,1	0,1	0,01				0,005		0,02	0,1	0,01	0,3	
5.02		Altri costi	0,01	0,01	0,003	0,002		0,2	0,00005	0,0002			0,01	0,2	
6.00	Totale costi ICT (TCO)		22,8	12,8	8,2	4,5	1,1	11,2	4,8	2,1	23,1	7,1	2,4	100	
7.00	Ricavi ICT		0,1	0,1	0,01	0,004	0,002	0,1	0,01		0,1		0,00	0,3	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		22,6	12,7	8,1	4,5	1,1	11,1	4,8	2,1	23,1	7,1	2,4	99,7	

Tav. 2 all.

GRUPPI MEDI_A: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali: n. 7 gruppi)

Fattori produttivi		Aree tematiche											Totale			
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva					
A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F					
1.00	Hardware		2,22	1,31	0,60	0,32	0,02	3,94	3,33	0,34			0,02	12,08		
2.00	Software	Software di sistema	3,80	0,89	0,12	0,12		1,06	0,05				0,05	6,09		
2.02		Software applicat. acq. (pacchetti)						1,02	0,32		6,42	3,57	0,02	11,35		
3.00	Personale interno		1,45	0,88	0,29	0,17	0,06	0,90	0,17	0,08	4,95	2,71	0,40	12,06		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	2,46	0,24	0,07	0,01	0,00	0,10		0,48	1,93		0,11	5,40	
4.02		Altri servizi			0,002	0,02				0,01			0,00		0,11	0,14
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	11,45	2,55	1,99	0,76	0,19	0,28	0,39	1,29	5,74		0,023	24,67	
4.12		Altri servizi		0,305	0,20	5,08	3,05	0,71	0,48	0,82	1,35	3,53	2,59	1,77	19,87	
4.21		Personale esterno		0,22	0,23	0,09	0,07		0,31			3,74	1,07	0,00	5,73	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,01	0,01			0,03	0,002				0,33	0,38	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,41	0,36	0,11				0,03		0,34	0,11	0,34	1,70		
5.02		Altri costi	0,09	0,05	0,049	0,00		0,24	0,03	0,007				0,04	0,51	
6.00	Totale costi ICT (TCO)		22,43	6,73	8,41	4,50	0,98	8,36	5,15	3,54	26,66	10,05	3,20	100		
7.00	Ricavi ICT		0,58	0,13	0,085			0,06			0,18	0,05	0,001	1,08		
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		21,85	6,59	8,32	4,50	0,98	8,31	5,15	3,54	26,48	10,00	3,20	98,92		

Tav. 3 all.

GRUPPI MEDI_B: RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali: n. 6 gruppi)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif.	Totale	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		1,05	0,87	0,34	0,28		4,10	1,75	0,50			0,06	8,95	
2.00	Software	Software di sistema	2,56	0,52	0,02			1,16	0,03					4,29	
2.02		Software applicat. acq. (pacchetti)						3,91	0,27		4,52	1,07	0,13	9,90	
3.00	Personale interno		0,73	0,40	0,15	0,11	0,03	0,46	0,17	0,08	2,91	1,36	0,57	6,97	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	8,80	6,05	0,57	0,15	0,06	1,17	0,10	1,66	9,41		0,48	28,44
4.02		Altri servizi			2,14	0,23	0,04	1,42	1,48			2,49	0,60	8,39	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	7,32	1,55	0,78			1,19	0,63	1,14	5,42		0,112	18,13
4.12		Altri servizi			0,40	4,55	3,26	1,00	0,52	0,02	0,39	0,04	0,09	0,95	11,22
4.21		Personale esterno		0,01	0,05	0,02	0,09		0,37			1,12		0,15	1,80
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,06					0,03					0,46	0,55	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,19	0,07	0,01				0,00		0,06	0,04	0,19	0,55	
5.02		Altri costi	0,03	0,02	0,004	0,02			0,40	0,01	0,003			0,32	0,80
6.00	Totale costi ICT (TCO)		20,76	9,92	8,55	4,13	1,14	14,72	4,45	3,77	23,48	5,07	4,01	100	
7.00	Ricavi ICT		0,05	0,03	0,035	0,00	0,00	0,13	0,03		0,04	0,01	0,058	0,39	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		20,70	9,90	8,52	4,13	1,13	14,59	4,42	3,77	23,44	5,05	3,95	99,61	

Tav. 4 all.

Ripartizione dei costi ICT per aree tematiche
Gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria
(media di percentuali; n. 7 gruppi)

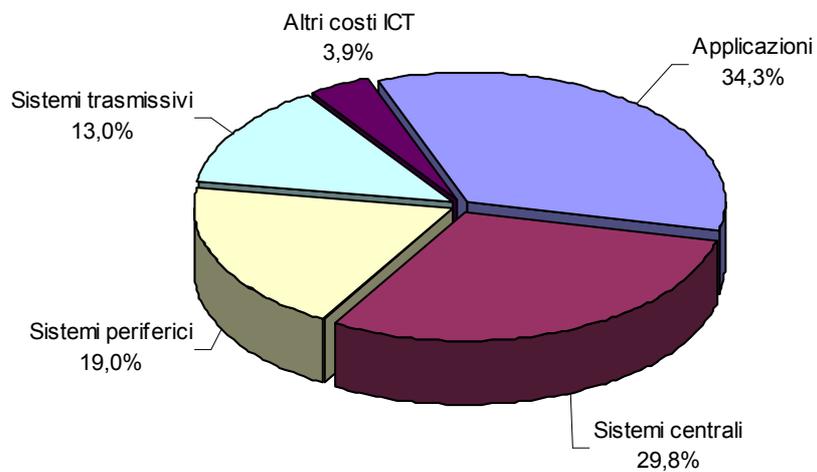


Fig. 1 all.

Ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Gruppi con gestione ICT presso una componente bancaria
(media di percentuali; n. 7 gruppi)

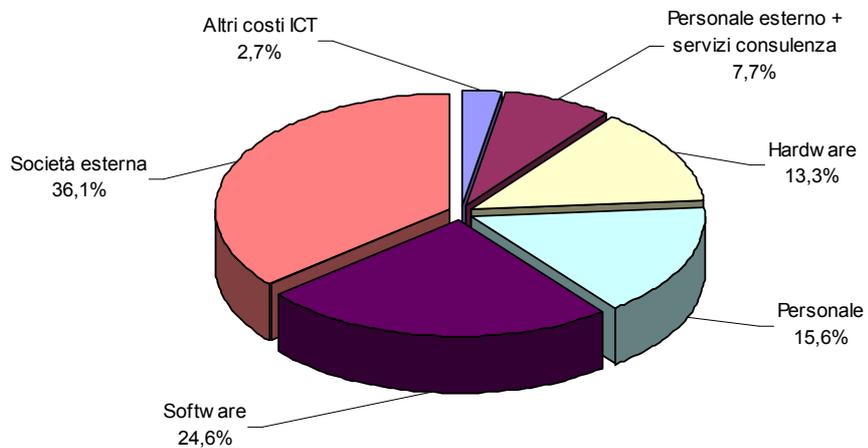


Fig. 2 all.

**GRUPPI BANCARI CON GESTIONE ICT PRESSO UNA COMPONENTE BANCARIA:
RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 7 gruppi)**

			Aree tematiche										Totale	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			Altri costi ICT non classif.
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva		
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F
1.00	Hardware		2,94	1,44	0,72	0,54	0,02	3,70	3,68	0,28			0,03	13,3
2.00	Software	Software di sistema	5,50	1,19	0,13	0,12		1,32	0,08					8,3
2.02		Software applicat. acq. (pacchetti)						4,00	0,54		7,20	4,37	0,12	16,2
3.00	Personale interno		1,88	0,94	0,32	0,26	0,08	0,71	0,25	0,09	6,75	3,58	0,76	15,6
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale del gruppo												
4.02		Altri servizi												
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	11,39	2,20	0,75	0,76	0,19	0,24	0,25	1,37	0,22		0,02	17,4
4.12		Altri servizi	0,09	0,54	5,43	2,69	0,64	0,77	0,25	0,89	3,46	2,48	1,47	18,7
4.21	Personale esterno		0,23	0,22	0,09	0,07		0,44			4,63	1,07	0,13	6,9
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,06	0,01	0,01			0,029	0,00					0,69
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,53	0,41	0,11				0,03		0,37	0,14	0,49	2,1
5.02		Altri costi	0,08	0,06	0,05	0,02		0,11	0,02	0,01			0,22	0,6
6.00	Totale costi ICT (TCO)		22,7	7,0	7,6	4,5	0,9	11,3	5,1	2,6	22,6	11,6	3,9	100
7.00	Ricavi ICT		0,61	0,12	0,08			0,06			0,15	0,05		1,1
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		22,1	6,9	7,5	4,5	0,9	11,3	5,1	2,6	22,5	11,6	3,9	98,9

Tav. 5 all.

Ripartizione dei costi ICT per aree tematiche
Gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo
(media di percentuali; n. 9 gruppi)

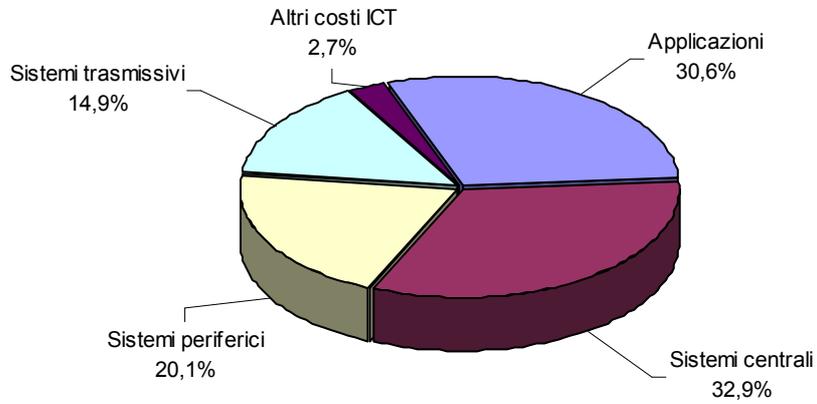


Fig. 3 all.

Ripartizione dei costi ICT per fattori produttivi
Gruppi con gestione ICT presso una società strumentale di gruppo
(media di percentuali; n. 9 gruppi)

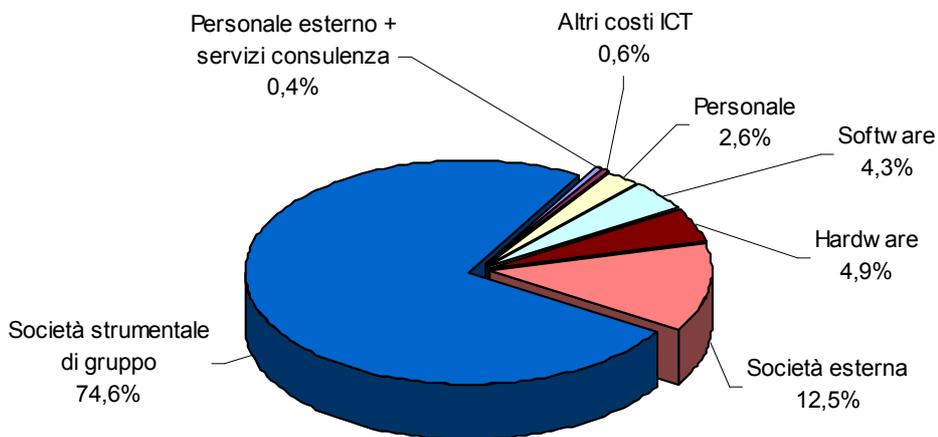


Fig. 4 all.

**GRUPPI CON GESTIONE ICT PRESSO SOCIETA' STRUMENTALE DI GRUPPO
RIPARTIZIONE DEI COSTI ICT PER AREE TEMATICHE E FATTORI PRODUTTIVI
(media di percentuali; n. 9 gruppi)**

			Aree tematiche										Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			Altri costi ICT non classif.	
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		0,58	0,57	0,26	0,04	0,01	2,11	0,96	0,38			0,03	4,92	
2.00	Software	Software di sistema	0,41	0,13	0,002	0,001	0,003	0,31	0,01				0,05	0,91	
2.02		Software applicat. acq. (pacchetti)						0,22	0,00		2,98	0,20	0,03	3,42	
3.00	Personale interno		0,31	0,34	0,08	0,02	0,01	0,29	0,05	0,041	0,67	0,63	0,15	2,58	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	19,70	10,56	3,61	1,17	0,18	5,52	1,59	2,20	19,31		1,14	64,97
4.02		Altri servizi			0,038	1,70	0,22	0,06	1,31	1,15	0,03	0,01	4,59	0,50	9,61
4.11	Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	0,09	0,04	0,70	0,02	0,003	0,78	0,56	0,70	0,27	0,38	0,38	3,55	
4.12		Altri servizi			0,002	0,01	3,10	2,87	0,86	0,15	0,61	0,82	0,12	0,14	0,29
4.21	Personale esterno			0,00				0,002	0,00	0,000	0,02	0,35	0,01	0,38	
4.22	Servizi professionali di consulenza		0,004					0,01	0,000				0,03	0,05	
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,07	0,05	0,01				0,006		0,02	0,06	0,01	0,22	
5.02		Altri costi			0,002	0,001		0,28	0,013	0,000				0,07	0,41
6.00	Totale costi ICT (TCO)		21,19	11,75	9,46	4,34	1,11	10,98	4,94	4,18	23,41	5,97	2,69	100	
7.00	Ricavi ICT		0,07	0,05	0,01	0,002	0,001	0,03	0,005		0,06		0,00	0,23	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		21,11	11,70	9,45	4,34	1,11	10,95	4,93	4,18	23,34	5,97	2,69	99,77	

Tav. 6 all.

6.3 Gruppi bancari - Costi ICT per aree funzionali (§ 3.4): allegati

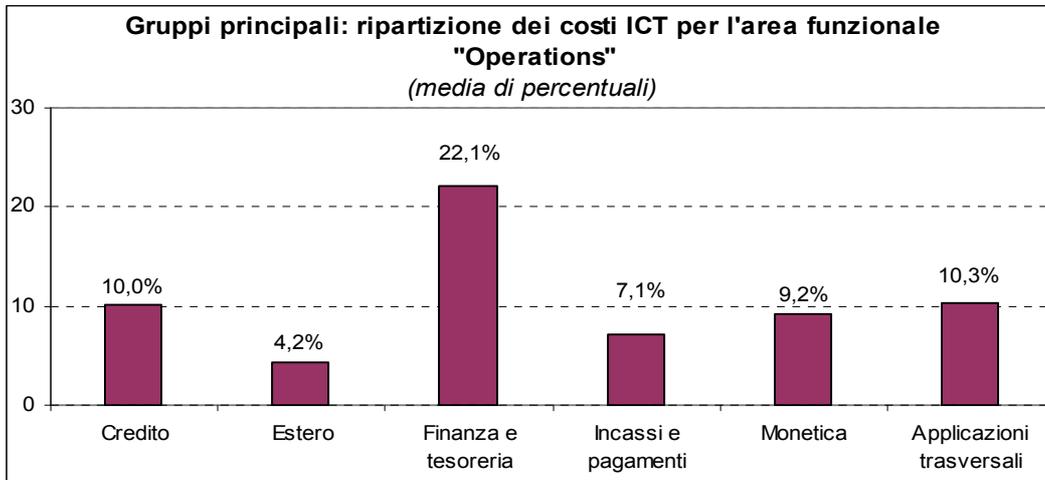


Fig. 5 all.

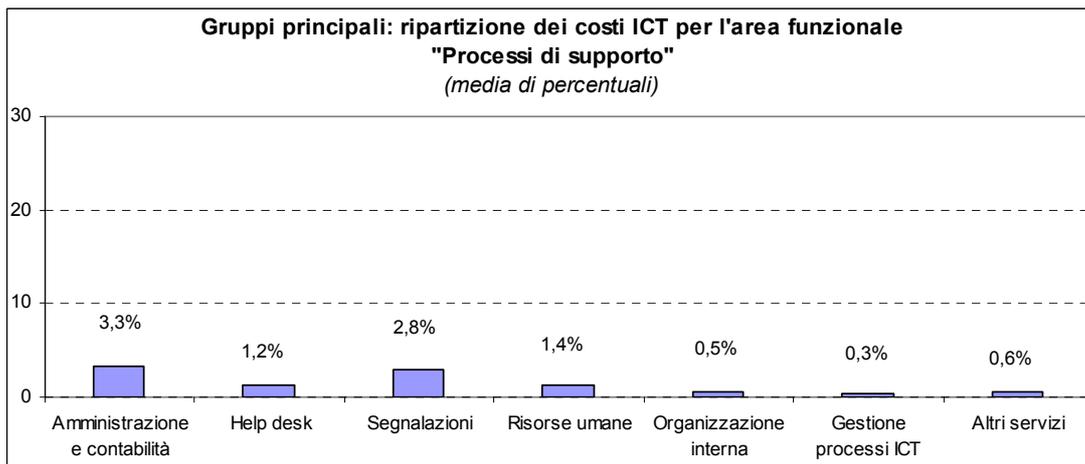


Fig. 6 all.

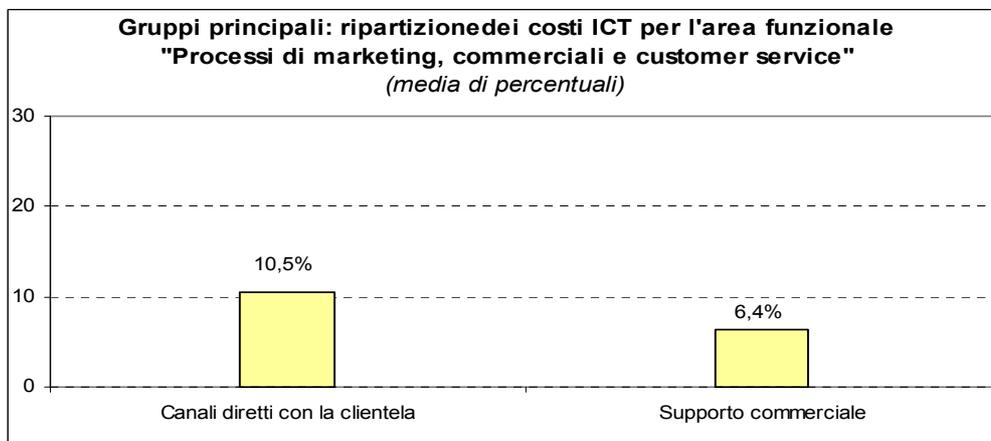


Fig. 7 all.

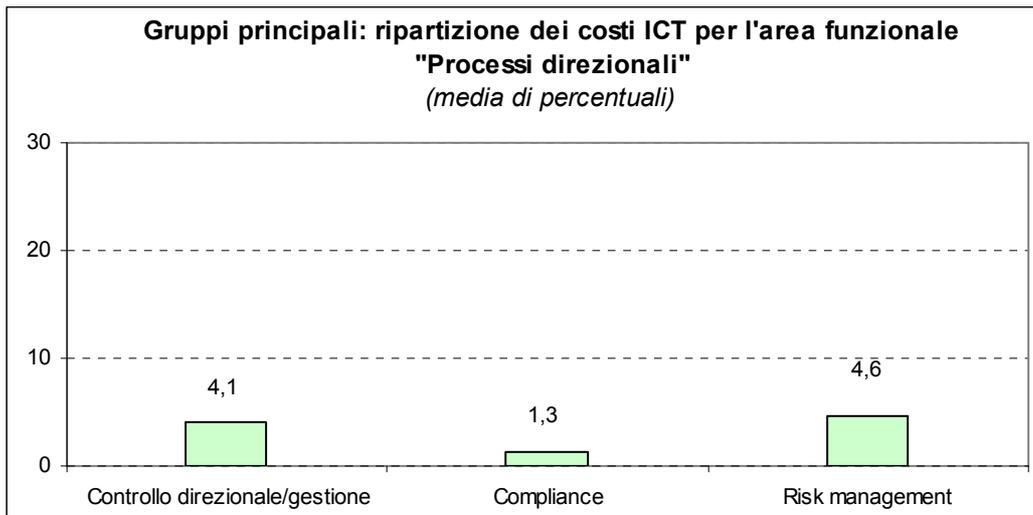


Fig. 8 all.

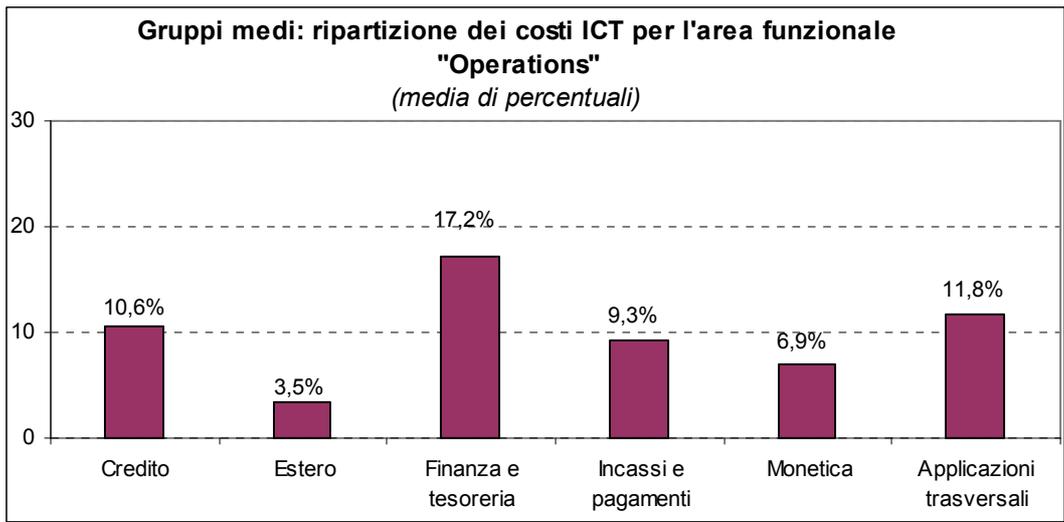


Fig. 9 all.

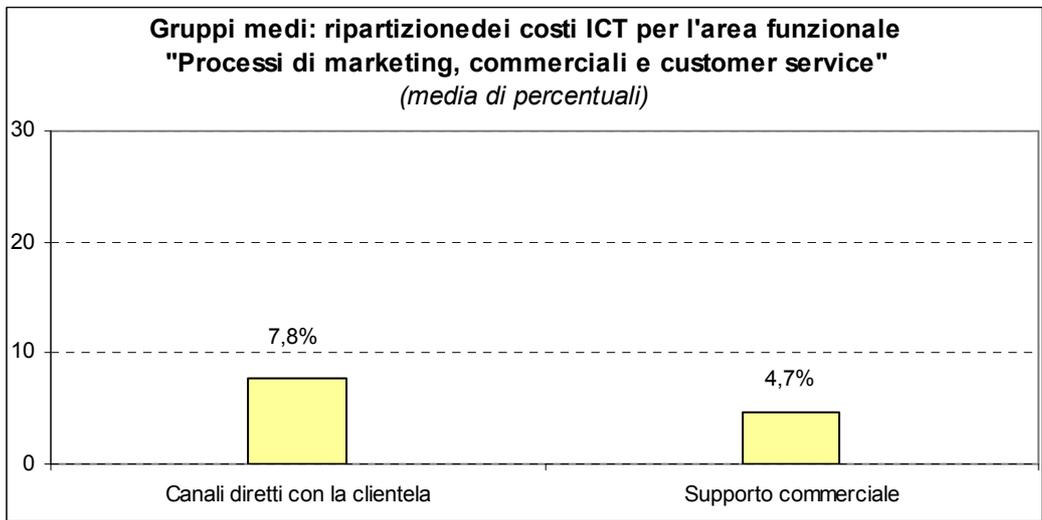


Fig. 10 all.

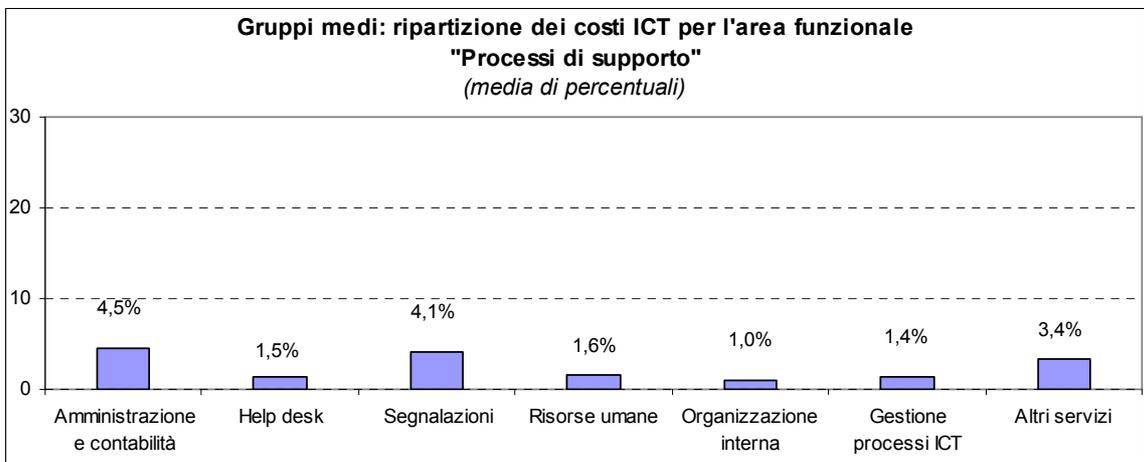


Fig. 11 all.

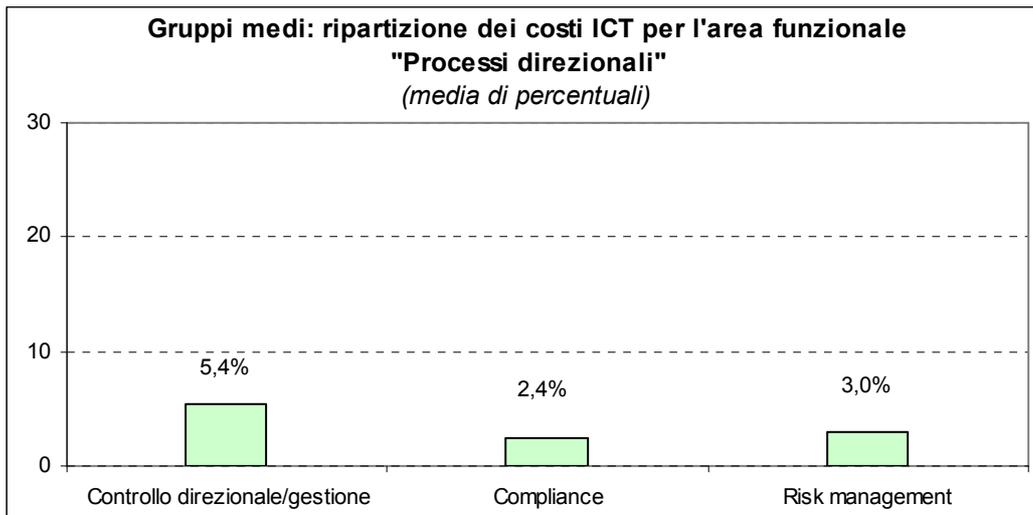


Fig. 12 all.

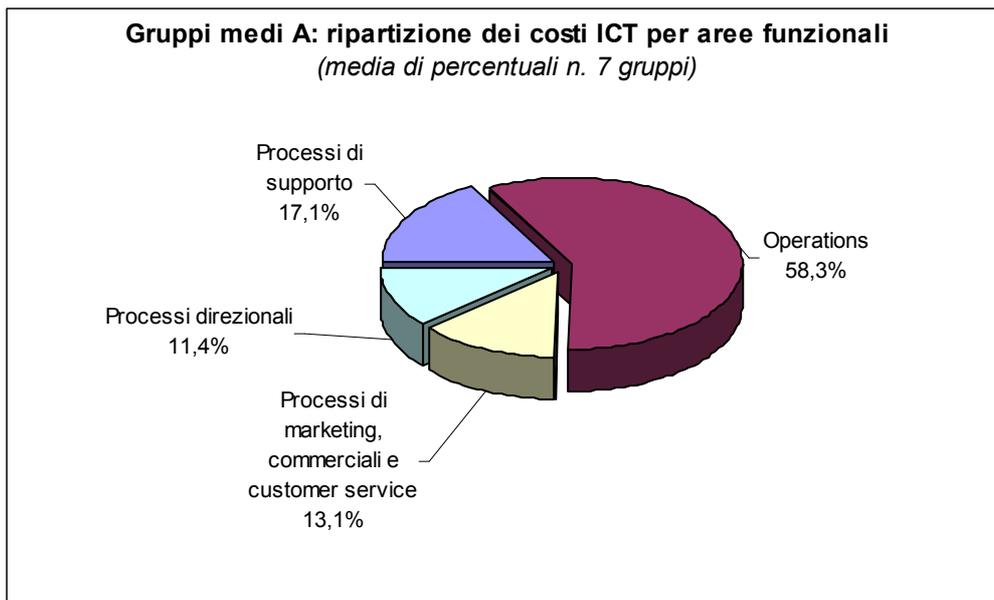


Fig. 13 all.

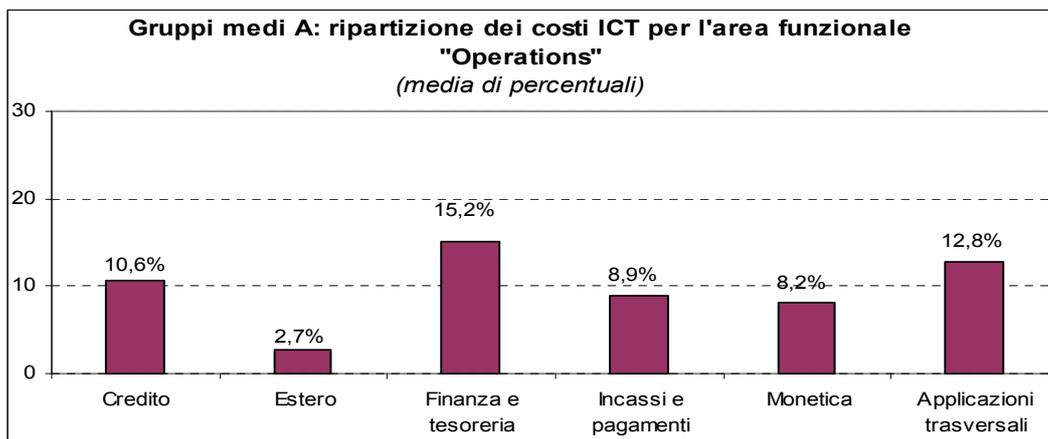


Fig. 14 all.

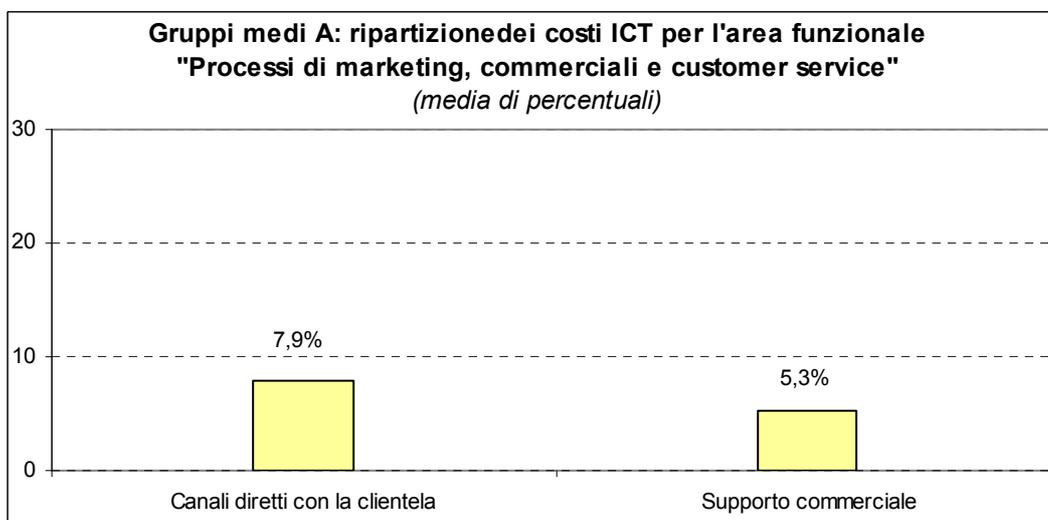


Fig. 15 all.

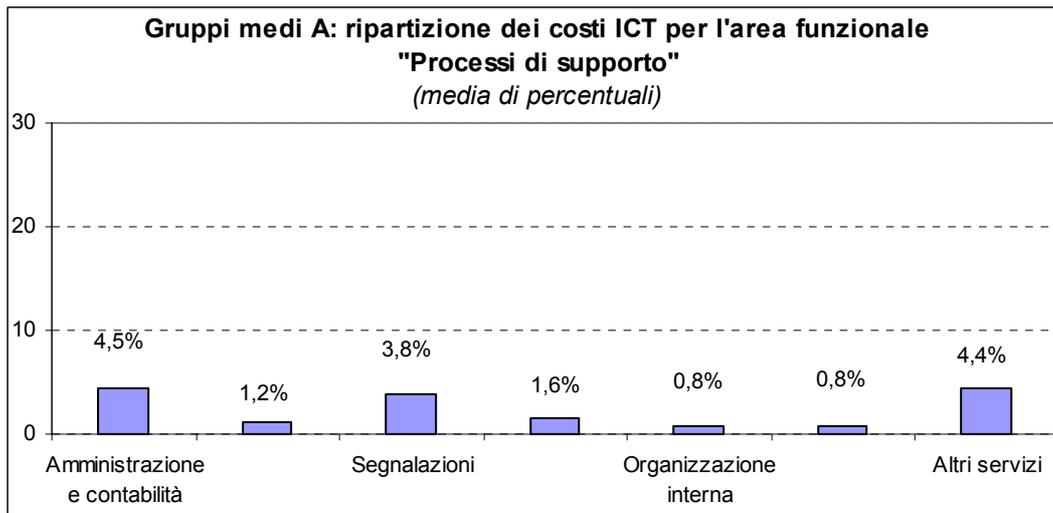


Fig. 16 all.

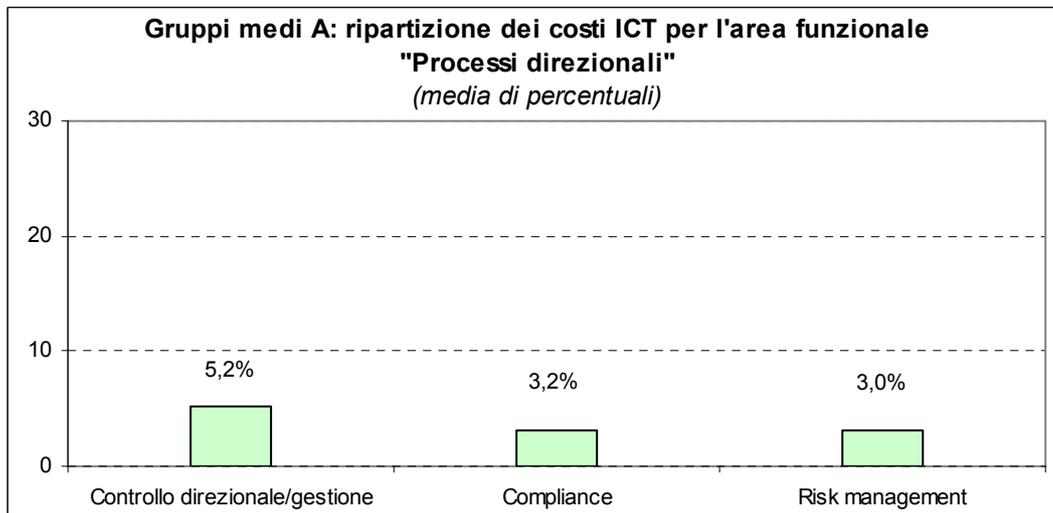


Fig. 17 all.

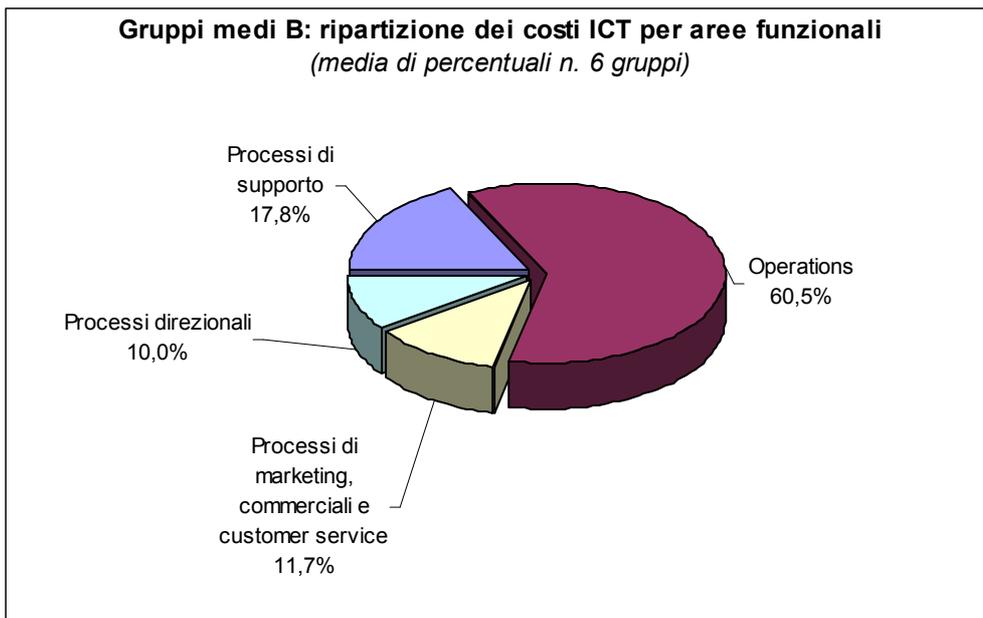


Fig. 18 all.

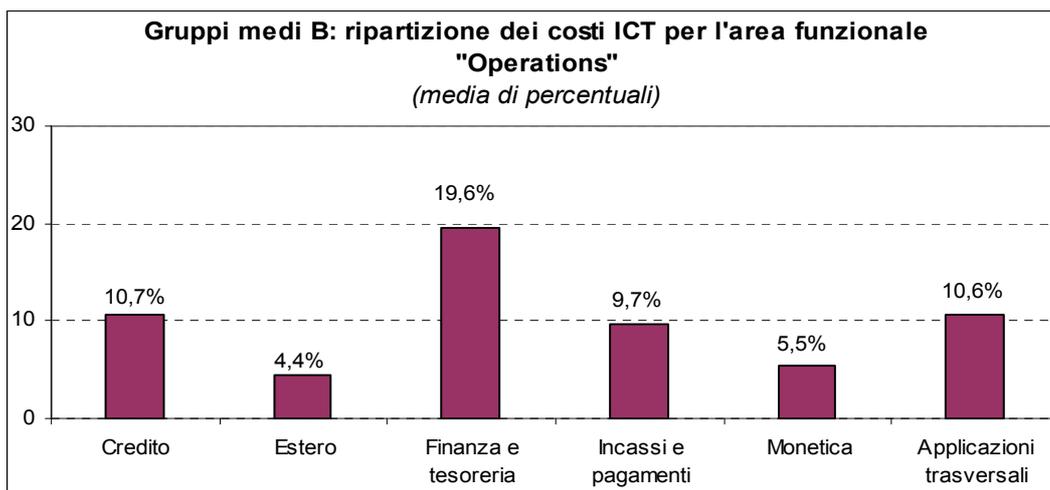


Fig. 19 all.

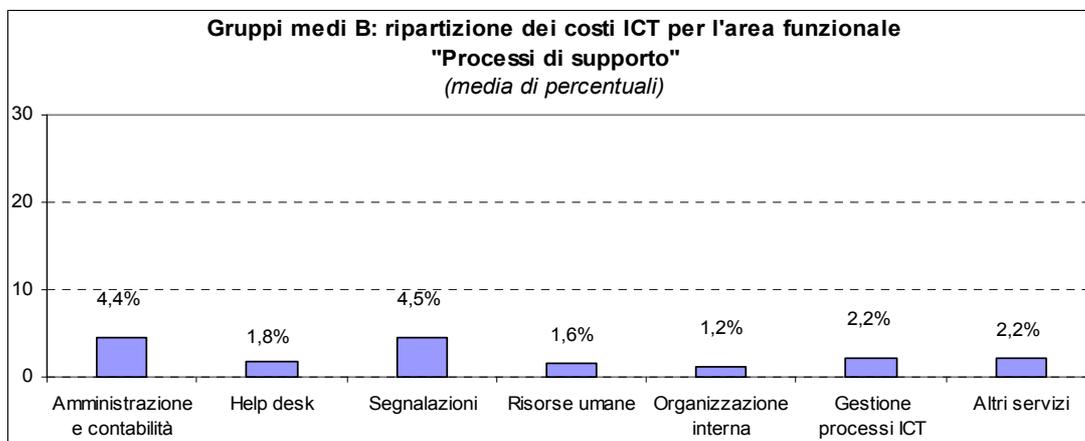


Fig. 20 all.

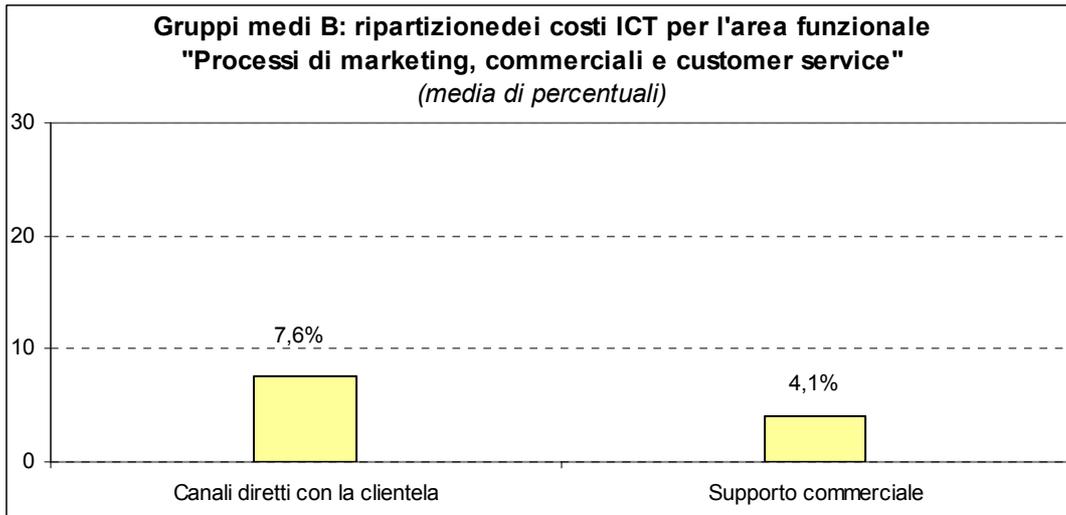


Fig. 21 all.

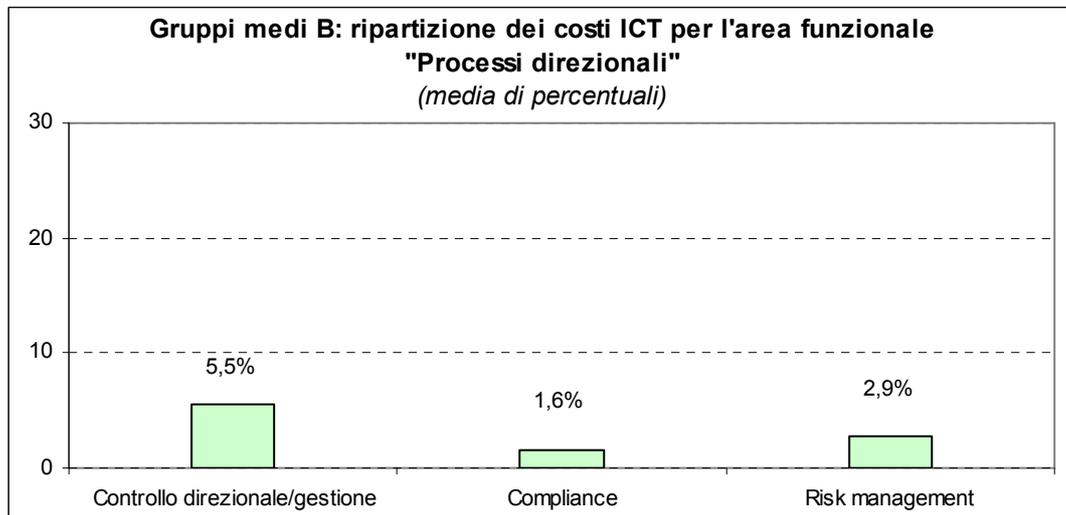


Fig. 22 all.

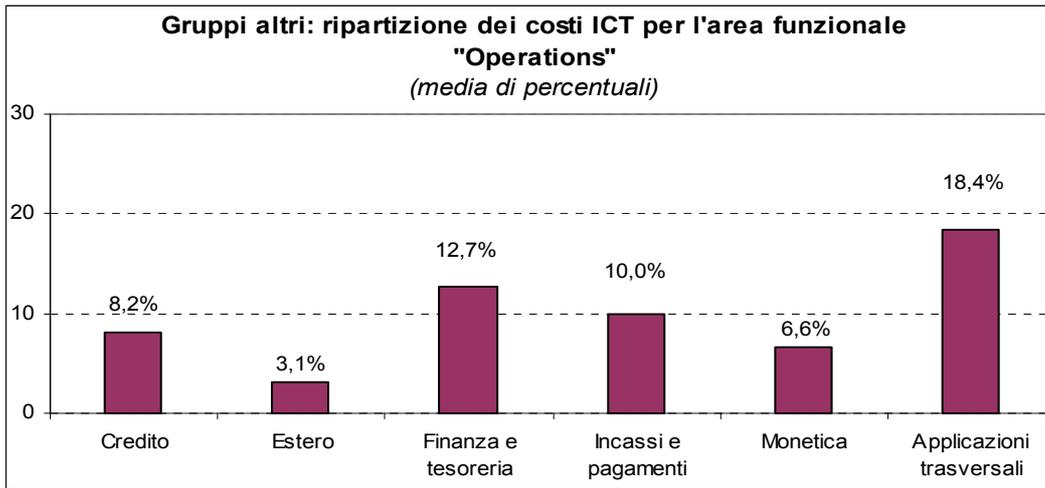


Fig. 23 all.

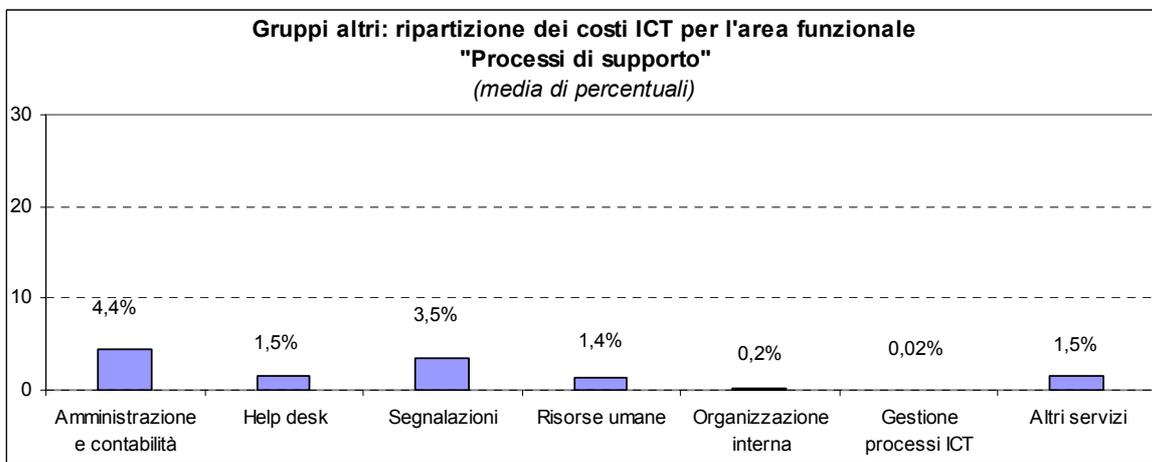


Fig. 24 all.

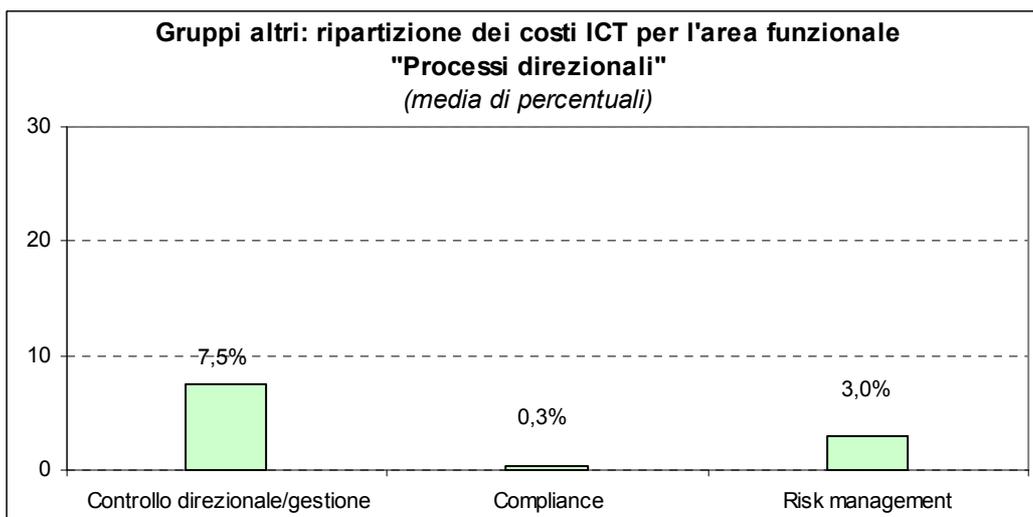


Fig. 25 all.

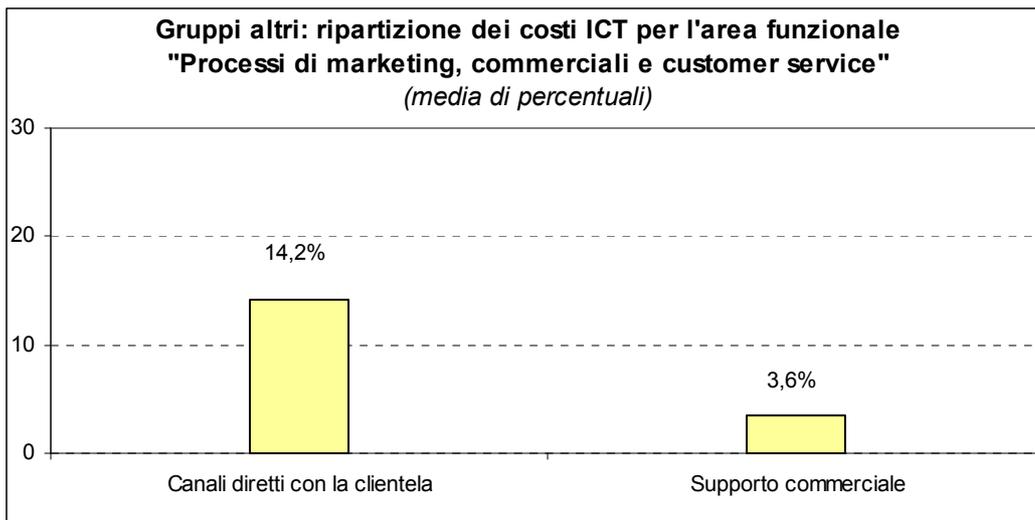


Fig. 26 all.

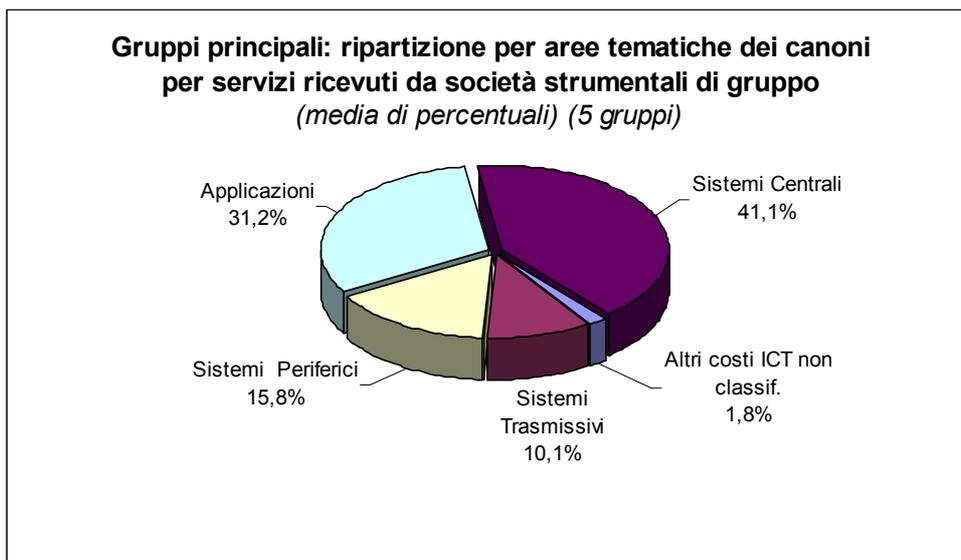


Fig. 27 all.

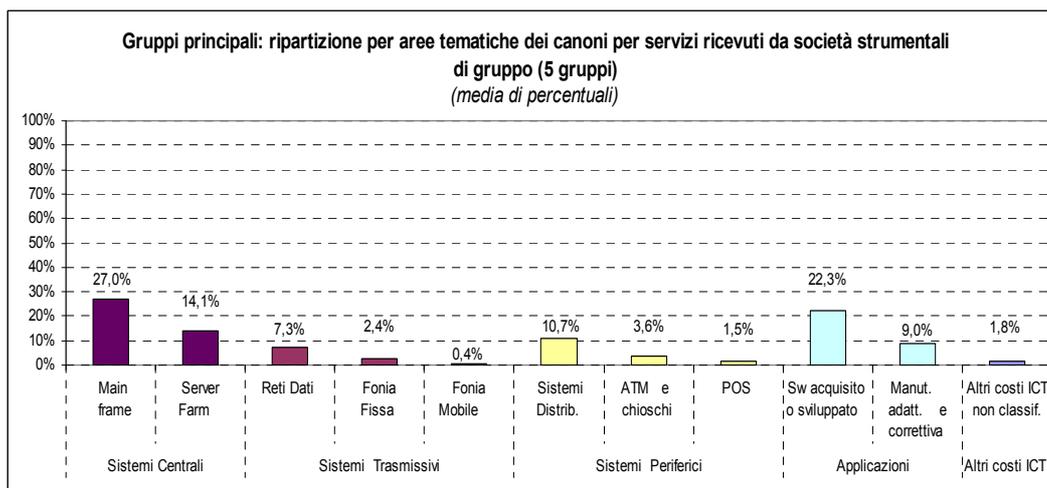


Fig. 28 all.

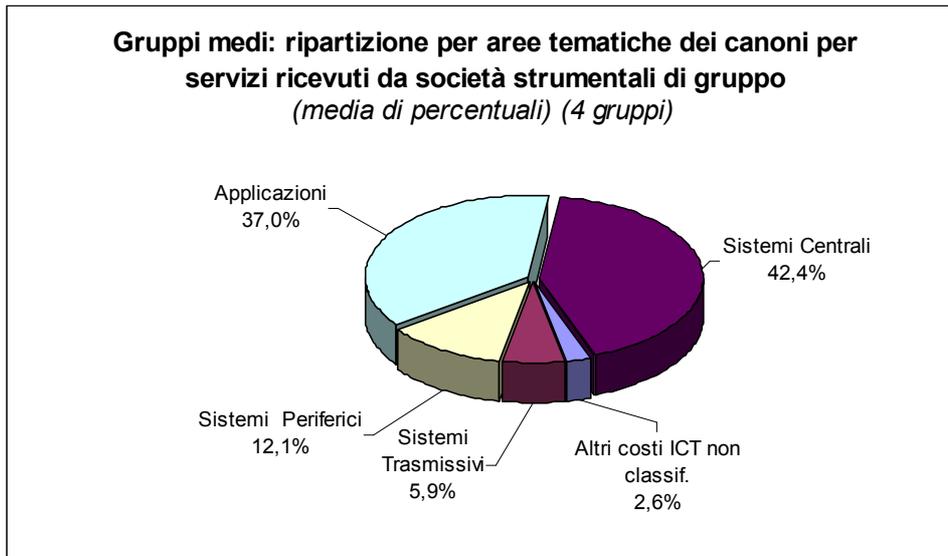


Fig. 29 all.

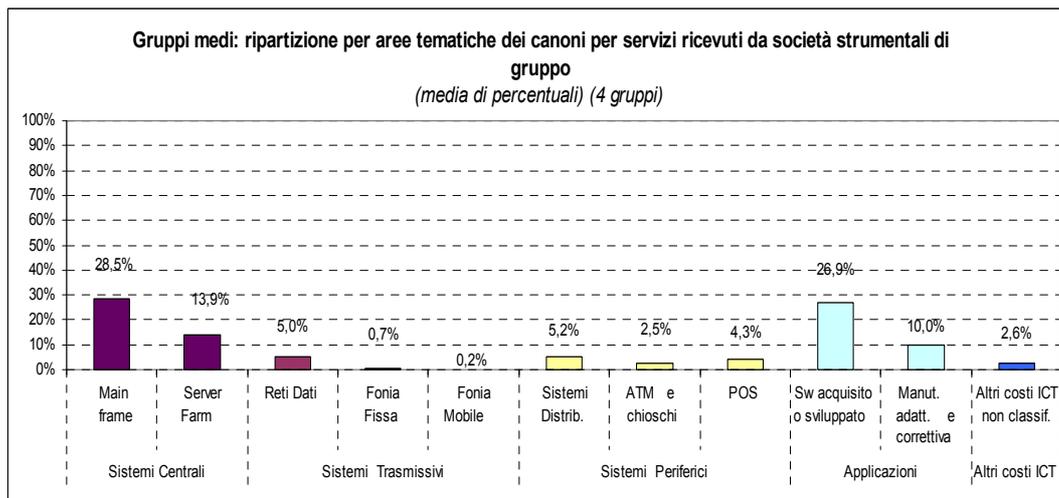


Fig. 30 all.

6.4 Banche singole - Costi ICT per aree tematiche e fattori produttivi (§ 4.2): allegati

BANCHE SINGOLE- MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 80 banche)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif.	Totale	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		0,5	0,9	0,4	0,1	0,02	2,5	1,5	0,5			0,01	6,4	
2.00	Software	Software di sistema	0,7	0,3	0,01	0,01	0,01	0,6	0,04				0,05	1,7	
2.02		Software applicativo acquisito (pacchetti)						0,5	0,08		4,3	0,9	0,01	5,8	
3.00	Personale interno		0,6	0,6	0,2	0,04	0,012	0,5	0,05	0,02	1,1	0,9	0,4	4,3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		15,6	7,6	2,5	0,76	0,10	4,2	0,9	1,0	17,7	0,4	50,6
4.02		Altri servizi			0,0	1,29	0,1	0,02	0,9	0,9		0,005	0,9	0,5	4,7
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		3,7	1,0	1,4	0,1	0,06	0,5	0,5	1,1	3,2	0,2	11,9
4.12			Altri servizi		0,1	0,11	3,5	3,2	1,1	0,3	0,8	1,3	0,8	0,6	0,8
4.21		Personale esterno		0,02	0,03	0,01	0,03		0,1			0,5	0,4	0,03	1,1
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,03	0,0			0,04					0,1	0,2
5.01	Altri costi ICT	Facilities		0,1	0,09	0,02			0,01		0,1	0,03	0,1	0,4	
5.02		Altri costi		0,03	0,02	0,008	0,003		0,3	0,01	0,0			0,08	0,4
6.00	Totale costi ICT (TCO)		21,5	10,7	9,2	4,4	1,3	10,3	4,8	3,9	27,6	3,7	2,6	100	
7.00	Ricavi ICT		0,4	0,1	0,1	0,01	0,00	0,1	0,08	0,00	0,7	0,0	0,3	1,8	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		21,1	10,6	9,2	4,4	1,3	10,1	4,8	3,9	26,9	3,6	2,3	98,2	

Tav. 7 all.

BANCHE MAGGIORI- MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 7 banche)

		Aree tematiche											Totale		
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.			
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva				
Fattori produttivi		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F		
1.00	Hardware		0,8	0,1	0,2	0,1		1,1	2,4	0,21			0,02	5,0	
2.00	Software	Software di sistema	0,1	0,2	0,05	0,02	0,002	0,6	0,02					1,0	
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)						0,00004	0,02		1,5	0,6	0,03	2,1	
3.00	Personale interno		0,5	0,4	0,1	0,10	0,005	0,4	0,03	0,002	1,6	1,6	0,03	4,8	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	25,4	13,3	6,2	3,6	0,3	11,7	1,2	0,9	8,1		0,38	71,0
4.02		Altri servizi										0,01	3,7		3,7
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	1,9	1,0	0,01	0,01	0,0002	0,04	0,01		0,04		0,03	3,1
4.12		Altri servizi			0,7	1,2	1,0	0,51				1,0	0,2		4,6
4.21	Servizi ricevuti da terzi	Personale esterno		0,1	0,2	0,03	0,03		0,1			2,7	0,7		3,9
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi ICT	Facilities		0,2	0,22	0,005				0,01		0,01	0,1	0,7	
5.02		Altri costi		0,03	0,02	0,01	0,01		0,1	0,001	0,001			0,001	0,2
6.00	Totale costi ICT (TCO)		29,0	15,4	7,3	5,1	1,3	14,5	3,7	1,1	13,9	7,7	0,8	100	
7.00	Ricavi ICT		1,4	0,2	0,1	0,04	0,02	0,2	0,1		0,7	0,04	0,01	2,8	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		27,6	15,2	7,2	5,1	1,3	14,3	3,6	1,1	13,2	7,7	0,8	97,2	

Tav. 8 all.

BANCHE GRANDI - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 7 banche)

		Aree tematiche											Totale		
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.			
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva				
Fattori produttivi		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F		
1.00	Hardware		1,2	0,7	0,4	0,1	0,05	2,8	1,3	0,12			0,02	6,6	
2.00	Software	Software di sistema	3,1	0,3	0,004			0,3						3,8	
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)						0,1	0,07		2,6	0,6	0,001	3,3	
3.00	Personale interno		0,7	0,2	0,1	0,05	0,03	0,1	0,14	0,1	0,9	1,0		3,4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	17,9	11,0	4,8	1,0	0,1	6,3	2,0	1,1	22,2		0,29	66,7
4.02		Altri servizi							0,18			0,5		0,7	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	0,01		1,2	0,2	0,1	0,3	0,1		0,1		0,02	2,0
4.12			Altri servizi	0,1	0,1	2,8	2,7	1,4	0,22	0,59	1,0	0,9	0,2	0,3	10,3
4.21		Personale esterno		0,003	0,03							0,2	1,6		1,9
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,012					0,01					0,03	0,1
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,2	0,11	0,06				0,03		0,16	0,1		0,7	
5.02		Altri costi	0,2	0,1	0,06	0,002		0,3	0,01	0,01				0,6	
6.00	Totale costi ICT (TCO)		23,3	12,5	9,4	4,1	1,6	10,5	4,4	2,3	27,2	4,0	0,7	100	
7.00	Ricavi ICT		1,9	0,3	0,1	0,003	0,001	0,2	0,5	0,001	5,2		0,1	8,2	
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		21,5	12,2	9,3	4,1	1,6	10,2	3,9	2,3	22,0	4,0	0,6	91,8	

Tav. 9 all.

BANCHE MEDIE - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 17 banche)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif.	Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva				
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F		
1.00	Hardware		1,0	0,3	0,5	0,2	0,01	2,9	1,9	0,35			0,01	7,0		
2.00	Software	Software di sistema	1,5	0,4	0,04	0,04		0,4	0,03					2,4		
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)						1,8	0,19		2,5	1,3	0,04	5,8		
3.00	Personale interno		0,5	0,5	0,1	0,06	0,02	0,4	0,07	0,03	2,1	1,2	0,3	5,3		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		11,7	8,1	2,3	0,3	0,02	3,6	1,3	1,0	20,4	0,20	49,0	
4.02		Altri servizi					0,04			0,01	0,18		0,001	1,3	0,1	1,7
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		5,7	0,6	0,6	0,3	0,1	0,8	0,2	0,7	2,9		0,04	11,9
4.12			Altri servizi			0,2	4,9	3,7	0,9	0,48	0,95	1,1	1,1	0,6	0,6	14,5
4.21		Personale esterno		0,04	0,1	0,002	0,02		0,2			0,8	0,002	0,05	1,1	
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,026	0,003	0,003			0,01					0,29	0,3	
5.01	Altri costi ICT	Facilities		0,1	0,11	0,03				0,003		0,12	0,04	0,2	0,6	
5.02		Altri costi		0,01	0,01	0,002	0,01		0,1	0,03	0,001			0,10	0,3	
6.00	Totale costi ICT (TCO)		20,6	10,3	8,4	4,6	1,0	10,7	4,9	3,2	29,9	4,5	1,9	100		
7.00	Ricavi ICT		0,4	0,3	0,1	0,03		0,2	0,04	0,01	0,7	0,1	0,3	2,2		
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		20,2	10,0	8,3	4,6	1,0	10,6	4,8	3,1	29,2	4,4	1,7	97,8		

Tav. 10 all.

BANCHE PICCOLE A - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 13 banche)

		Aree tematiche											Totale			
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.				
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva					
Fattori produttivi		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F			
1.00	Hardware		0,02	0,3	0,1	0,03		4,7	2,8	1,71			0,06	9,8		
2.00	Software	Software di sistema	0,1	0,1				1,2						1,4		
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)						0,1	0,05		2,0	0,5	0,02	2,6		
3.00	Personale interno		0,1	0,1	0,2	0,01	0,004	0,4	0,07	0,004	0,6	0,1	0,7	2,2		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,3	5,6	0,2	0,02	0,1	0,4	0,1	2,6	9,8		0,62	33,8	
4.02		Altri servizi				3,0	0,31	0,05	2,0	2,05			0,4	1,8	9,5	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		8,0	2,0	2,8	0,3	0,1	0,7	0,8	1,5	9,4		0,9	26,5
4.12			Altri servizi		0,7	0,02	3,8	4,2	1,0	0,17	0,86	0,7	0,1	0,3	0,7	12,4
4.21		Personale esterno						0,09		0,3					0,4	
4.22		Servizi professionali di consulenza												0,03	0,03	
5.01	Altri costi ICT	Facilities											0,2	0,2		
5.02		Altri costi		0,001				0,6	0,02	0,01				0,37	1,0	
6.00	Totale costi ICT (TCO)		23,2	8,1	10,0	4,9	1,2	10,7	6,9	6,5	22,0	1,2	5,3	100		
7.00	Ricavi ICT												1,4	1,4		
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		23,2	8,1	10,0	4,9	1,2	10,7	6,9	6,5	22,0	1,2	4,0	98,6		

Tav. 11 all.

BANCHE PICCOLE B - MEDIE DI PERCENTUALI
(n. 15 banche)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif.	Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva				
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F		
1.00	Hardware		0,6	0,9	0,9	0,2	0,08	3,2	1,5	0,48				8,0		
2.00	Software	Software di sistema	0,5	0,5				0,5	0,01				0,25	1,9		
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)						0,2	0,01		0,4	0,2		0,8		
3.00	Personale interno		0,7	0,5	0,1	0,005	0,01	0,7	0,07		0,2	1,5	0,6	4,4		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		14,0	5,4	2,6	0,2	0,01	3,2	1,3	0,7	17,2	0,36	45,0	
4.02		Altri servizi					0,8	0,09	0,02	0,5	0,57		0,7	0,7	3,5	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing		4,7	1,3	2,5			0,8	1,5	3,6	3,5		17,8	
4.12			Altri servizi		0,1		4,5	4,6	0,9	0,31	1,11	2,0	1,3	0,5	2,5	17,6
4.21		Personale esterno				0,03	0,06						0,1		0,07	0,3
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,042	0,11				0,10							0,2
5.01	Altri costi ICT	Facilities				0,003				0,03					0,03	
5.02		Altri costi			0,03				0,4	0,02						0,4
6.00	Totale costi ICT (TCO)		20,7	8,9	11,4	5,1	1,0	10,0	6,2	6,7	22,7	2,9	4,5	100		
7.00	Ricavi ICT			0,1	0,1	0,001	0,01	0,3	0,1		0,1	0,02	0,1	0,7		
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		20,7	8,8	11,3	5,1	1,0	9,7	6,1	6,7	22,6	2,8	4,3	99,3		

Tav. 12 all.

BANCHE MINORI - MEDIA DI PERCENTUALI
(n. 4 banche)

		Aree tematiche												
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.	Totale	
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware				0,1			2,2	1,0	0,24				3,5
2.00	Software	Software di sistema					1,2	0,5						1,7
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)					0,8	0,52		14,7				16,0
3.00	Personale interno						0,4							0,4
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	16,8	2,1	2,1	0,01		2,3	0,8	0,3	21,2		0,72	46,3
4.02		Altri servizi												
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna		0,01	5,7	0,4	0,6		0,7	0,9	4,6			12,9
4.12		Altri servizi			2,5	3,2	0,5	0,15	3,15	9,3				18,8
4.21	Servizi ricevuti da terzi	Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza						0,43						0,4
5.01	Altri costi ICT	Facilities												
5.02		Altri costi												
6.00	Totale costi ICT (TCO)		16,8	2,1	10,4	3,5	1,1	7,4	6,7	10,8	40,4		0,7	100
7.00	Ricavi ICT													
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		16,8	2,1	10,4	3,5	1,1	7,4	6,7	10,8	40,4		0,7	100

Tav. 13 all.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' MEDIO LUNGO TERMINE - MEDIA DI PERCENTUALI
(n. 3 banche)

		Aree tematiche												
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.	Totale	
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		0,8				0,3						1,0	
2.00	Software	Software di sistema	0,1				0,3						0,4	
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)									5,5		5,5	
3.00	Personale interno	1,6		0,5			1,0			3,1			6,3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	25,2	8,9						8,2			42,3	
4.02		Altri servizi			8,5	0,90	0,15	6,5	5,90			0,6	22,6	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	2,9	4,2						3,9		0,04	11,0
4.12			Altri servizi			0,6	1,7	1,7		0,21		3,9	2,0	10,0
4.21		Personale esterno	0,02	0,02	0,1						0,1		0,02	0,3
4.22		Servizi professionali di consulenza											0,05	0,1
5.01	Altri costi ICT	Facilities										0,04	0,04	
5.02		Altri costi						0,5						0,5
6.00	Totale costi ICT (TCO)	29,7	13,9	9,7	2,6	1,8	8,6	6,1		15,3	9,5	2,8	100	
7.00	Ricavi ICT													
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)	29,7	13,9	9,7	2,6	1,8	8,6	6,1		15,3	9,5	2,8	100	

Tav. 14 all.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' PRIVATE BANKING - MEDIA DI PERCENTUALI
(n. 3 banche)

Fattori produttivi		Aree tematiche												
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.	Totale	
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F			
1.00	Hardware			0,5		0,03	0,8	0,4	0,03				1,8	
2.00	Software	Software di sistema				0,28							0,3	
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)					0,01			0,4			0,4	
3.00	Personale interno													
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	18,3	13,1	3,8	2,5	0,2	10,2	0,1	0,2	35,1		1,24	84,7
4.02		Altri servizi		0,01	0,01	0,01	0,01				0,10	0,2		0,4
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna						1,8					0,2	2,0
4.12		Altri servizi			4,8	1,9	2,0	0,35	0,26	0,5	0,03			9,8
4.21	Servizi ricevuti da terzi	Personale esterno												
4.22		Servizi professionali di consulenza												
5.01	Altri costi ICT	Facilities										0,6	0,6	
5.02		Altri costi	0,01	0,01	0,002	0,002		0,1						0,1
6.00	Totale costi ICT (TCO)		18,3	13,2	9,1	4,4	2,5	13,2	0,7	0,8	35,6	0,2	2,1	100
7.00	Ricavi ICT													
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		18,3	13,2	9,1	4,4	2,5	13,2	0,7	0,8	35,6	0,2	2,1	100

Tav. 15 all.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' VARIE - MEDIA DI PERCENTUALI
(n. 8 banche)

			Aree tematiche										Altri costi ICT non classif.	Totale	
			Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva			
Fattori produttivi			A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F	
1.00	Hardware		0,02	0,9	0,1			0,04						1,0	
2.00	Software	Software di sistema		0,2				0,1						0,3	
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)								16,3	1,7			18,0	
3.00	Personale interno		0,5	0,3	0,2	0,06	0,005	0,3	0,002	0,01	0,4	0,9	0,9	3,4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	14,2	7,3	2,4	1,5	0,5	6,3	0,04	0,1	30,0		0,07	62,4
4.02		Altri servizi			1,6	0,17	0,03	1,1	1,13			0,3	0,1	4,5	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F.M. e/o di Outsourcing	0,5	0,05	0,1								0,04	0,6
4.12			Altri servizi		0,4	1,6	1,9	1,8		0,04		0,6	0,7		7,0
4.21		Personale esterno										0,1	2,0		2,1
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,12										0,1
5.01	Altri costi ICT	Facilities											0,3	0,3	
5.02		Altri costi	0,03	0,02	0,01	0,01		0,2	0,00002	0,00008					0,3
6.00	Totale costi ICT (TCO)		15,2	9,3	5,9	3,6	2,3	7,9	1,2	0,1	47,4	5,5	1,4	100	
7.00	Ricavi ICT														
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		15,2	9,3	5,9	3,6	2,3	7,9	1,2	0,1	47,4	5,5	1,4	100	

Tav. 16 all.

BANCHE PARTICOLARE OPERATIVITA' TELEMATICHE - MEDIA DI PERCENTUALI
(n. 3 banche)

Fattori produttivi		Aree tematiche											
		Sistemi Centrali		Sistemi Trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni		Altri costi ICT non classif.	Totale
		Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia Fissa	Fonia Mobile	Sistemi Distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sw acquisito o sviluppato	Manutenz. adattativa e correttiva		
A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	E	F		
1.00	Hardware		10,8				0,3						11,0
2.00	Software	Software di sistema		1,1				0,1					1,2
2.02		Software applicativo acquisito(pacchetti)					0,4			17,7			18,0
3.00	Personale interno		3,8	7,4	0,9	0,29	0,05	1,0		3,7	0,8	0,3	18,2
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strum. o altra banca del gruppo	14,2	5,0	0,4	0,1	0,02	0,3		4,4			24,4
4.02		Altri servizi			4,4	0,47	0,08	3,0	3,09			0,3	11,4
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna		1,6									1,6
4.12		Altri servizi		0,6	4,4	0,8	1,1		0,07	4,2			11,2
4.21	Servizi ricevuti da terzi	Personale esterno											
4.22		Servizi professionali di consulenza											
5.01	Altri costi ICT	Facilities	0,9	1,01	0,22					0,33	0,2		2,7
5.02		Altri costi	0,1	0,03	0,03	0,01		0,2					0,3
6.00	Totale costi ICT (TCO)		19,0	27,4	10,3	1,7	1,3	5,0	3,3	30,3	0,9	0,7	100
7.00	Ricavi ICT												
8.00	Totale costi ICT netti (TCO)		19,0	27,4	10,3	1,7	1,3	5,0	3,3	30,3	0,9	0,7	100

Tav. 17 all.

**Banche singole a "particolare operatività": indicatori di costo ICT e indicatori del campione
(n. 19 banche)**

Indicatori di costo ICT	Banche a "Particolare operatività" ripartite in sottoclassi					
	Medio lungo termine (n.6)		Private banking (n.5)		Varie (n.8)	
	Media 2009	Coefficiente di variazione 2009	Media 2009	Coefficiente di variazione 2009	Media 2009	Coefficiente di variazione 2009
<i>Costi ICT/Fondi intermediati (per mille)</i>	0,9	1,00	3,4	0,74	1,2	0,80
<i>Costi ICT/Margine di intermediazione (%)</i>	3,6	0,44	9,6	0,59	5,7	0,34
<i>Costi ICT/Risultato di gestione (%)</i>	8,3	0,94	12,6	0,34	12,3	0,76
<i>Costi ICT/Costi operativi (%)</i>	9,7	0,29	13,6	0,52	15,1	0,35
Indicatori del campione						
<i>Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)</i>	2,1	0,71	3,6	0,53	2,0	0,48
<i>Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)</i>	1,1	0,70	1,4	0,59	1,1	0,40
<i>Costi operativi/Fondi intermediati (%)</i>	1,0	0,94	2,9	0,59	0,9	0,85

*Finito di stampare
nel mese di luglio 2010
presso il Centro Stampa
della Banca d'Italia in Roma*