

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

---

Profili economici e organizzativi  
Anno 2011

CIPA, 2011

**Indirizzo**

Banca d'Italia  
Servizio Innovazione e Sviluppo Informatico  
Divisione Sviluppo Automazione Interbancaria  
Centro Donato Menichella  
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

**Telefono**

+39 06 4792 6803

**Fax**

+39 06 4792 6801

**Website**

[www.cipa.it](http://www.cipa.it)

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

*Coordinamento del  
gruppo interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Isabella Vicari  
**ABI** Romano Stasi



*Membri del gruppo  
interbancario*

**Banca d'Italia – CIPA** Paola Mostacci  
Pier Luigi Polentini  
Alessandro Pasciuto  
Andrea Gentili  
Ernesto Ferrari  
Daniela D'Amicis  
Francesco Cavallo  
**ABI Lab** Silvia Attanasio  
**Banca Nazionale del Lavoro** Carlo Cotroneo  
**Monte dei Paschi di Siena** Filiberto Luigi Rossi  
Maria Evangelista  
**UniCredit** Giorgio M. Redemagni  
Claudia Bettini  
**Credito Emiliano – CREDEM** Sara Giroldi  
Paolo Torelli  
Carlo Bianco  
**Intesa Sanpaolo** Antonio Melina  
Claudio Paglia  
Giambattista Arezzi  
**Deutsche Bank** Luca Brambilla  
**UBI Banca** Fabrizio Belloli  
**Unipol Banca** Leonardo Gioscia  
**Banca Sella** Marco Bruzzesi  
**Banco di Desio e della Brianza** Massimo Filippi  
**Banco Popolare** Francesca Mastella  
Carlo Calmasini  
**Credito Valtellinese** Emilio Soglio  
Ugo Colombo  
**Banca Popolare dell'Emilia Romagna** Giampiero Melegari  
Mario Paronetto  
**Banca Etruria** Giovanni Scoscini  
Fabio Zacchei  
**Bipiemme – Banca Popolare di Milano** Giorgio Vivori  
Andrea Ferraris  
**Banca Popolare di Sondrio** Elisa Guglielmana  
Marco Tempra  
**Banca Popolare di Vicenza** Stefano Buccino  
**Banca delle Marche** Agostino Luconi  
Paolo Branchesi  
**Cassa di Risparmio di Ferrara** Stefano Punzetti  
Franco Tinghino  
**Banca Carige** Massimo Riminucci  
Alessandra Ravera  
**Cariparma Crédit Agricole** Paolo Zacco  
Daniele Andrisani  
**Tercas** Pietro Amelii  
**Cassa di Risparmio di Ravenna** Franco Gianelli



# Presentazione

La “Rilevazione dello stato dell’automazione del sistema creditizio”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), offre ogni anno un contributo di riflessione sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici connessi con l’utilizzo dell’*Information and Communication Technology* nel sistema bancario. Pertanto, 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 – l’indagine si rivolge a tutti coloro che, a vario titolo, sono interessati a conoscere l’evoluzione dell’IT in ambito creditizio.

Dal 2010 la Rilevazione si sviluppa in due momenti distinti: uno, a cui si riferisce il presente rapporto, dedicato ai profili economici, organizzativi e di *governance* dell’IT; l’altro, riservato ai profili tecnologici e di sicurezza, che analizza l’IT nel contatto con la clientela e nelle scelte di metodologie e strumenti, ponendo particolare attenzione alle tecnologie innovative e ai 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](http://www.cipa.it)) e dell’ABI ([www.abi.it](http://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, ottobre 2012

---

\* Cfr. Rapporto “ Patrimonio applicativo, processi e metodologie, scelte tecnologiche”, anno 2011.



---

# Sommario

<b>Sintesi dei risultati dell'indagine .....</b>	<b>1</b>
<b>Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione .....</b>	<b>5</b>
<b>Evoluzione del sistema bancario italiano .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitolo 1. Risultati dell'indagine per gruppi bancari .....</b>	<b>11</b>
1.1 Andamento dei costi IT .....	11
1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche .....	16
1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi.....	18
1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi .....	20
1.5 Analisi della spesa IT per processi e aree funzionali.....	21
1.6 Finalità del <i>cash out</i> e <i>compliance</i> .....	25
1.7 Indicatori di costo IT .....	28
1.8 Profili organizzativi.....	43
<b>Capitolo 2. Risultati dell'indagine per banche individuali .....</b>	<b>53</b>
2.1 Profili organizzativi delle banche .....	53
2.2 Costi IT.....	55
2.3 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	55
2.4 Indicatori di costo IT .....	57
<b>Capitolo 3. Note metodologiche .....</b>	<b>61</b>
3.1 Generalità .....	61
3.2 Campione dei gruppi bancari.....	61
3.3 Campione delle banche individuali.....	65
3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT.....	69
<b>Appendice .....</b>	<b>71</b>



---

# Indice delle figure

Figura 1 Rappresentatività del campione complessivo .....	5
Figura 2 Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo .....	5
Figura 3 Attività bancaria .....	6
Figura 4 Modelli organizzativi di <i>sourcing</i> .....	7
Figura 5 Attività di centro servizi informatici per altri enti, per modello di <i>sourcing</i> .....	7
Figura 6 Andamento del TCO .....	11
Figura 7 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2011 .....	12
Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale .....	12
Figura 9 Variazione percentuale del TCO .....	13
Figura 10 Iniziative di risparmio .....	13
Figura 11 Metodologie di <i>saving</i> .....	14
Figura 12 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT .....	14
Figura 13 Costi di integrazione in % del TCO .....	15
Figura 14 Ambiti di spesa per la sicurezza informatica .....	16
Figura 15 Il TCO per aree tematiche .....	17
Figura 16 Il <i>cash out</i> per aree tematiche .....	17
Figura 17 Gli investimenti per aree tematiche .....	18
Figura 18 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche .....	18
Figura 19 Il TCO per fattori produttivi .....	19
Figura 20 Confronto 2010/2011 del TCO per fattori produttivi .....	19
Figura 21 Il TCO per modelli organizzativi e aree tematiche .....	20
Figura 22 Il TCO per modelli organizzativi e fattori produttivi .....	21
Figura 23 Confronto 2010/2011 del <i>cash out</i> per aree funzionali .....	22
Figura 24 Il <i>cash out</i> per processi e aree funzionali .....	23
Figura 25 Il <i>cash out</i> per il funzionamento corrente e il cambiamento .....	24
Figura 26 Il <i>cash out</i> per RTB/CTB per classe dimensionale .....	24
Figura 27 Il <i>cash out</i> RTB/CTB per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	25
Figura 28 Finalità del <i>cash out</i> .....	26
Figura 29 La <i>compliance</i> come finalità del <i>cash out</i> .....	26
Figura 30 Il <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	27
Figura 31 Collocazione delle attività IT .....	43
Figura 32 Collocazione delle attività IT per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	44
Figura 33 Il modello organizzativo della fabbrica IT .....	45
Figura 34 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative .....	45
Figura 35 Frequenza di raccolta delle esigenze IT per modello di <i>sourcing</i> .....	46
Figura 36 Modalità di raccolta delle esigenze IT per classe dimensionale .....	46
Figura 37 Le priorità nei progetti IT: importanza relativa dei fattori .....	47

Figura 38 Indagini di <i>customer satisfaction</i> nel settore IT .....	47
Figura 39 Formalizzazione di un sistema di rilevazione delle <i>performance</i> IT .....	48
Figura 40 Funzione che rileva le <i>performance</i> IT .....	48
Figura 41 <i>Performance</i> IT: sistema di rilevazione .....	49
Figura 42 <i>Performance</i> IT: elementi rilevati .....	49
Figura 43 Il personale IT: aree tematiche e fasce d'età .....	50
Figura 44 Il personale IT: ruolo e genere .....	51
Figura 45 Il personale IT: ruolo .....	51
Figura 46 Il personale IT: impiego di standard/certificazioni per le competenze IT .....	52
Figura 47 Il personale IT: standard/certificazioni e finalità .....	52
Figura 48 Modalità di gestione dell'IT delle banche .....	53
Figura 49 Revisione dell'assetto organizzativo dei servizi IT .....	54
Figura 50 Operatività delle banche .....	54
Figura 51 Ripartizione delle banche in base all'operatività .....	55
Figura 52 Il TCO per aree tematiche delle banche .....	56
Figura 53 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi .....	56
Figura 54 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (intero campione) .....	57
Figura 55 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (banche singole) .....	57
Figura 56 Rapporti tra le tipologie di costo .....	69
Figura 57 Attività bancaria per classe dimensionale .....	71
Figura 58 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT (componente bancaria) .....	72
Figura 59 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT (società strumentale) .....	72
Figura 60 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT ( <i>outsourcing</i> ) .....	72
Figura 61 TCO per aree tematiche: gruppi Principali .....	73
Figura 62 TCO per aree tematiche: gruppi Medi .....	73
Figura 63 TCO per aree tematiche: gruppi Altri .....	73
Figura 64 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Principali .....	74
Figura 65 Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Medi .....	74
Figura 66 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Principali .....	75
Figura 67 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Principali .....	75
Figura 68 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Medi .....	76
Figura 69 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Medi .....	76
Figura 70 <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Altri .....	77
Figura 71 <i>Cash out</i> per processi: gruppi Altri .....	77
Figura 72 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Principali .....	78
Figura 73 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Medi .....	78
Figura 74 Finalità del <i>cash out</i> : gruppi Altri .....	78
Figura 75 <i>Cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri .....	79

---

# Indice delle tabelle

Tabella 1 Andamento dei costi di integrazione .....	15
Tabella 2 Classificazione dimensionale e modello di <i>sourcing</i> dei gruppi.....	20
Tabella 3 Il <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i> .....	27
Tabella 4 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari .....	29
Tabella 5 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari, al netto d'integrazione.	30
Tabella 6 Indicatori: 5 gruppi Principali .....	31
Tabella 7 Indicatori: 12 gruppi Medi.....	32
Tabella 8 Indicatori: 6 gruppi Altri .....	33
Tabella 9 Indicatori: 8 gruppi con IT in componente bancaria .....	34
Tabella 10 Indicatori: 8 gruppi con IT in società strumentale .....	35
Tabella 11 Indicatori: 7 gruppi con IT in società esterna.....	36
Tabella 12 Indicatori al netto d'integrazione: 5 gruppi Principali .....	37
Tabella 13 Indicatori al netto d'integrazione: 12 gruppi Medi.....	38
Tabella 14 Indicatori al netto d'integrazione: 6 gruppi Altri .....	39
Tabella 15 Indicatori al netto di integrazione: 8 gruppi con IT in componente bancaria ...	40
Tabella 16 Indicatori al netto di integrazione: 8 gruppi con IT in società strumentale.....	41
Tabella 17 Indicatori al netto di integrazione: 7 gruppi con IT in società esterna .....	42
Tabella 18 Indicatori: 108 banche individuali (intero campione).....	59
Tabella 19 Classificazione dimensionale dei gruppi .....	63
Tabella 20 Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> .....	64
Tabella 21 Classificazione dimensionale delle banche .....	65
Tabella 22 Ripartizione del TCO: 23 gruppi .....	80
Tabella 23 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali.....	81
Tabella 24 Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A.....	82
Tabella 25 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B .....	83
Tabella 26 Ripartizione del TCO: 4 gruppi Altri.....	84
Tabella 27 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso una componente bancaria.....	85
Tabella 28 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo ...	86
Tabella 29 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società esterna.....	87
Tabella 30 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 21 gruppi .....	88
Tabella 31 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 23 gruppi .....	89
Tabella 32 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali.....	90
Tabella 33 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi .....	91
Tabella 34 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Altri.....	92
Tabella 35 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT in componente bancaria .....	93

Tabella 36 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT in società strumentale.....	94
Tabella 37 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT in società esterna	95
Tabella 38 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 21 gruppi .....	96
Tabella 39 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 23 gruppi .....	97
Tabella 40 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 5 gruppi Principali.....	98
Tabella 41 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 12 gruppi Medi .....	99
Tabella 42 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 6 gruppi Altri	100
Tabella 43 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 8 gruppi con IT in componente bancaria .....	101
Tabella 44 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 8 gruppi con IT in società strumentale .....	102
Tabella 45 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 7 gruppi con IT in società esterna .....	103
Tabella 46 Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori .....	104
Tabella 47 Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi .....	105
Tabella 48 Ripartizione del TCO: 18 banche Medie .....	106
Tabella 49 Ripartizione del TCO: 30 banche Piccole A.....	107
Tabella 50 Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole B.....	108
Tabella 51 Ripartizione del TCO: 10 banche Minori .....	109
Tabella 52 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività medio lungo termine	110
Tabella 53 Ripartizione del TCO: 9 banche particolare operatività varie .....	111
Tabella 54 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività Private Banking.....	112
Tabella 55 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività telematiche.....	113

---

# Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Profili economici e organizzativi per il 2011 riflette una situazione di complessiva stabilità.

Hanno preso parte alla Rilevazione 23 gruppi bancari e 108 banche, di cui 14 non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti. Il campione esaminato, con riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti, rappresenta complessivamente, sotto l'aspetto dimensionale, il 77,6% del totale degli sportelli di sistema e il 76,5% del totale dei dipendenti bancari.

Il campione "gruppi"<sup>1</sup> rappresenta, in termini di totale attivo<sup>2</sup>, l'85,5% dell'insieme dei gruppi bancari a livello nazionale. Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la quasi totalità di essi svolge prevalentemente attività di *retail banking*, che costituisce in media il 73,4% dell'operatività complessiva.

## Gruppi bancari

Il 2011 segna l'interruzione del *trend* in calo della spesa IT iniziato nel 2008. L'andamento dei costi IT, a campione costante, risulta sostanzialmente stabile: il lieve aumento rispetto al 2010 è stato dello 0,1%, con costi a consuntivo attestati a 3.812 milioni di euro; l'aumento riscontrato risulta significativamente inferiore a quello previsto dai gruppi, valutato pari al 4,4%.

Le previsioni per il 2012, sempre a campione costante, stimano un aumento dei costi limitato allo 0,4%, percentuale confermata dalla previsione formulata dall'intero campione. Diversamente dagli anni precedenti, le previsioni del TCO per il 2012 risultano in linea con i dati a consuntivo 2011.

Esaminando l'andamento dei costi al netto di quelli per integrazione, l'aumento è lievemente superiore (+0,7%). Tale fenomeno è riconducibile alla costante riduzione dei costi di integrazione, che nel 2011 si sono attestati intorno ai 51 milioni di euro (contro i 75 milioni circa del 2010) e hanno riguardato 8 gruppi, con un'incidenza media sul TCO di poco inferiore al 3%. Per il 2012 solo 4 gruppi prevedono di sostenere costi della specie.

Anche per il 2011 i motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi rispetto alle previsioni sono riconducibili prioritariamente a precise strategie di *saving*, oltre che al differimento nel tempo di alcuni progetti e alla revisione delle priorità. Tra le azioni intraprese per conseguire risparmi, si conferma al primo posto la rinegoziazione dei contratti (37,1%), seguita dalla razionalizzazione nei consumi (13,6%) e nell'uso di prodotti e servizi (11,9%) che guadagnano

---

<sup>1</sup> Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 12 gruppi Medi e 6 gruppi Altri; con riguardo alla gestione dei servizi IT, 16 gruppi sono in *insourcing* (8 presso una componente bancaria e 8 presso una società strumentale del gruppo) e 7 sono in *outsourcing* (cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche).

<sup>2</sup> Il totale attivo è considerato in riferimento al "perimetro di rilevazione" che include, come già detto, le sole componenti bancarie e le società strumentali residenti.

---

posizioni rispetto alla sostituzione di fornitori (9,7%), al secondo posto nell'indagine relativa al 2010.

Per quanto riguarda la sicurezza informatica, è stato effettuato un approfondimento "qualitativo", anche se basato su aspetti di confronto economico. L'*Identity management* e il *Security information and event management* sono risultati ai primi posti per l'incidenza in termini di voci di spesa.

La ripartizione della spesa IT per "aree tematiche", relativa al campione dei soli 17 gruppi Principali e Medi, conferma che anche quest'anno la quota più rilevante è assorbita dall'area "applicazioni": 37,1% in termini di TCO (spese correnti più ammortamenti) e 40,0% se si fa riferimento al *cash out* (spese correnti più investimenti).

Esaminando la distribuzione per "fattori produttivi" riferita all'intero campione (23 gruppi, compresi i gruppi Altri, tutti in *outsourcing*), la quota media di spesa assorbita per i "servizi ricevuti da società esterna" arriva a costituire circa la metà dei costi IT (49,3%).

Confrontando gli esercizi 2010-2011, limitatamente ai gruppi Principali e Medi, la ripartizione per "fattori produttivi" presenta una situazione pressoché invariata, che rafforza ulteriormente la percezione di "stabilità" già riscontrata nell'analisi dell'andamento dei costi IT.

In particolare, la quota media di spesa assorbita per i "servizi da società esterna" continua a mantenersi su livelli alti (38,3%), pur essendo riferita a un campione costituito in prevalenza da gruppi in *insourcing* (presso componente bancaria o società strumentale).

La ripartizione del *cash out* IT per "aree funzionali"<sup>3</sup> continua a confermare la posizione predominante dell'area "*Operations*", con una quota del 57,8%; percentuali significativamente inferiori sono riservate ai processi "di supporto", "di *marketing*" e "direzionali". Con riferimento all'intero campione dei gruppi, il *cash out* IT complessivo per il 2011 risulta pari a 4.155 milioni di euro.

È stata mantenuta la vista *cash out* anche nella ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e cambiamento (*Change the business – CTB*), con la distinzione tra i settori aziendali orientati al *Business* (le attività "core") e quelli dedicati alle attività di supporto funzionale, indicate come *Functions*<sup>4</sup>. Risulta leggermente cresciuta rispetto al 2010 la quota assorbita dal *Run*, arrivando al 68,9% contro il 31,1% del *Change*; valori simili assume la ripartizione *Business/Functions*, con il 72,3% del *cash out* speso per *Business* e il 27,7% per *Functions*. Come già rilevato negli anni precedenti, la spesa IT dedicata al *Run* tende ad essere inferiore alla media per i gruppi Principali e Medi (circa il 65%) e superiore per i gruppi Altri (circa l'80%).

Se si prendono in esame le finalità del *cash out*, analizzate per il 2011 con riferimento all'intero ammontare anziché ai soli interventi evolutivi, si osserva che la quota prevalente è destinata alle "iniziative di *business*" (52,9%), seguita da quella dedicata alla "integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture" (20,3%). Agli interventi di *compliance* è riservata mediamente una quota del 12,8% del *cash out* IT complessivo.

Analizzando le principali tipologie di intervento per la *compliance*, con riguardo ai soli gruppi Principali e Medi, risulta che mediamente la quota maggiore di spesa è riconducibile alle

---

<sup>3</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

<sup>4</sup> L'area *Business* corrisponde alle aree funzionali "*Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*", l'area *Functions* corrisponde alle aree funzionali "Processi direzionali" e "Processi di supporto".

---

disposizioni concernenti Basilea (14,1%), seguita da normativa Contabile/Fiscale (12,6%), Antiriciclaggio-Usura-Falsificazioni (12,2%) e Trasparenza (10,6%).

La stabilizzazione della spesa IT nel 2011, rispetto all'esercizio precedente, si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT, quest'anno affiancati da una nuova serie calcolata utilizzando per le voci reddituali i valori, segnalati dai gruppi bancari, mutuati dai bilanci riclassificati.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, in continuità con la precedente Rilevazione, è stata effettuata un'analisi sulle diverse modalità di *sourcing* adottate dai gruppi bancari per le attività IT, raggruppate per "area tematica", a prescindere dal loro modello organizzativo di riferimento (componente bancaria, società strumentale, *outsourcing*). Emerge il rilievo che l'*outsourcing* nel perimetro dell'Unione Europea ha in tutte le aree tematiche, in particolare per quanto riguarda i Sistemi Centrali, mentre la gestione delle Applicazioni e dei Sistemi Periferici tende a essere collocata, almeno in parte, presso una componente bancaria del gruppo, in linea con le scelte rilevate nel 2010.

Nel 2011 maggior rilievo ha assunto invece il modello centralizzato della "fabbrica IT", a cui fa riferimento ormai quasi il 90% dei gruppi, anche se il 13% lo integra con centri di competenza, in genere individuati in base all'area di *business* servita. È molto diffusa tra i gruppi (circa l'80%) la presenza di un settore specifico della funzione IT dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative, sia in termini tecnici sia per valore di *business*.

Continua a crescere la frequenza di raccolta delle esigenze delle aree di *business*: il 60,9% dei gruppi affronta il *demand management* con due o più momenti di raccolta all'anno; chi effettua una sola raccolta, la completa con momenti intermedi di revisione e integrazione. Nella formazione del portafoglio progetti i criteri che rivestono maggior peso nell'assegnazione delle priorità sono: "innovazione del *business* e delle attività" (indicato dal 73,9% dei gruppi), "compatibilità economica" (47,8%) e "ottimizzazione dei processi di lavoro" (30,4%).

Nelle indagini dirette a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni nei confronti dei servizi IT, "continuità ed efficienza" del servizio erogato, "tempestività di intervento" e "adeguatezza funzionale" delle applicazioni continuano ad essere gli elementi maggiormente considerati.

Anche l'approfondimento sul tema della *performance* IT ha mostrato una situazione sostanzialmente invariata rispetto al precedente esercizio: il 78,2% (18 gruppi) ha un sistema formalizzato per la rilevazione delle *performance* del settore IT, la cui responsabilità è prevalentemente affidata alla stessa funzione IT (61,1%). L'elemento di valutazione al quale tutti i gruppi attribuiscono la maggior importanza è il "livello di servizio".

Anche per il 2011 è stato proposto l'approfondimento sul personale del settore IT, finalizzato ad analizzarne la distribuzione per età, per collocazione rispetto alle aree tematiche e per genere, nonché a rilevare l'impiego di standard e certificazioni di riferimento per identificare competenze e profili professionali.

Nella ripartizione del personale in base al ruolo e all'età, nonostante la variazione del campione, si osservano risultati simili a quelli del precedente esercizio. Mediamente, il personale IT è composto per il 59% da dipendenti tra i 35 e 50 anni, per il 21% circa da dipendenti sopra i 50 anni e per il 20% circa da dipendenti sotto i 35. L'area Applicazioni risulta essere quella con il personale più giovane. Gli incarichi trasversali, non inquadrabili nelle quattro aree proposte, tendono ad essere ricoperti prevalentemente dal personale più maturo. La presenza delle donne, comunque minoritaria per ciascun ruolo aziendale, scende al salire nella gerarchia, dal 29,4% delle Aree Professionali al 3,7% tra i Dirigenti. Con specifico riferimento al ruolo, si osserva che mediamente

---

le Aree Professionali raccolgono il 49,9% del totale dei dipendenti, i Quadri-direttivi il 48,2% e i Dirigenti l'1,8%.

Poco meno della metà dei gruppi, in particolare quelli di grandi dimensioni, impiega standard o certificazioni per la selezione, la formazione del personale o per l'acquisizione di risorse esterne.

## Banche individuali

Il campione delle banche individuali, composto prevalentemente da banche appartenenti ai 23 gruppi esaminati, anche nel 2011 presenta andamenti analoghi a quelli rilevati con riferimento al campione "gruppi", sia dal punto di vista economico sia con riguardo alle scelte organizzative nella gestione dell'IT.

Per meglio delineare la composizione del campione, anche alle banche è stato chiesto di indicare le principali attività che caratterizzano l'operatività complessiva. È emerso che il *retail banking* costituisce l'attività prevalente per il 90,1% delle banche.

Con riferimento al campione di 98 banche che hanno effettuato la ripartizione dei costi IT per "aree tematiche", risulta che le Applicazioni e i Sistemi Centrali assorbono, complessivamente, oltre il 65% del TCO totale, con valori pressoché analoghi a quelli dell'anno precedente e in linea con quanto emerso dall'analisi dei gruppi Principali e Medi. Applicata allo stesso campione, l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per "fattori produttivi" conferma nettamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: circa il 56% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza; una quota decisamente inferiore, poco meno del 27%, è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna.

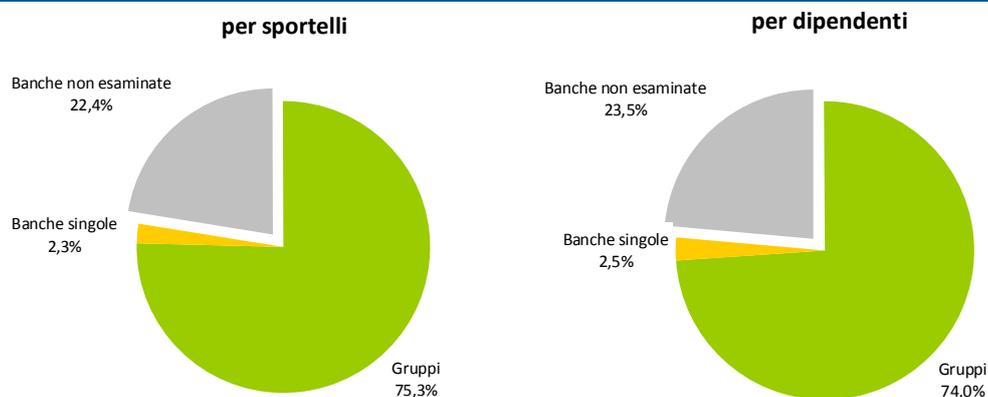
Esaminando la stessa ripartizione nelle 14 banche "singole", ovvero non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli oggetto della rilevazione, si nota che la quota di costi IT attribuita alla "società esterna" (65,7%) risulta decisamente prevalente.

I consueti indicatori di costo IT sono stati calcolati anche con riferimento alle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative.

# Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione

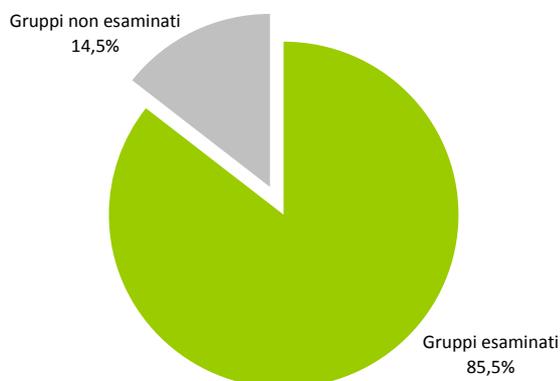
Il campione della "Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi" anno 2011 – costituito come di consueto da gruppi bancari e banche singole - rappresenta complessivamente il 77,6% del sistema in termini di sportelli e il 76,5% in termini di numero di dipendenti (cfr. Figura 1).

**Figura 1 Rappresentatività del campione complessivo**



Hanno partecipato alla Rilevazione 23 gruppi bancari, che rappresentano l'85,5% dell'insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo<sup>6</sup> (cfr. Figura 2), e 108 banche, di cui 14 "singole" ovvero non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli del campione.

**Figura 2 Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo**



<sup>6</sup> Il totale attivo considerato fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

Dal punto di vista dell'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi esaminati svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 73,4% dell'operatività complessiva. Un ulteriore 24,0% è costituito da attività di *corporate and investment banking* (19,6%) e *private banking* (4,4%), mentre altre forme di operatività sono residuali<sup>7</sup> (cfr. Figura 3). La stessa ripartizione per classe dimensionale è riportata in Appendice (cfr. Figura 57).

**Figura 3 Attività bancaria**



Per la Rilevazione 2011 si è confermato il criterio di duplice classificazione dei gruppi bancari, per dimensione operativa e per modalità di gestione dei servizi IT.

Per quanto riguarda la dimensione operativa, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 12 gruppi Medi – a loro volta suddivisi in 7 Medi A e 5 Medi B – e 6 gruppi Altri.

Con riferimento alla gestione dei servizi IT<sup>8</sup>, la composizione del campione è la seguente:

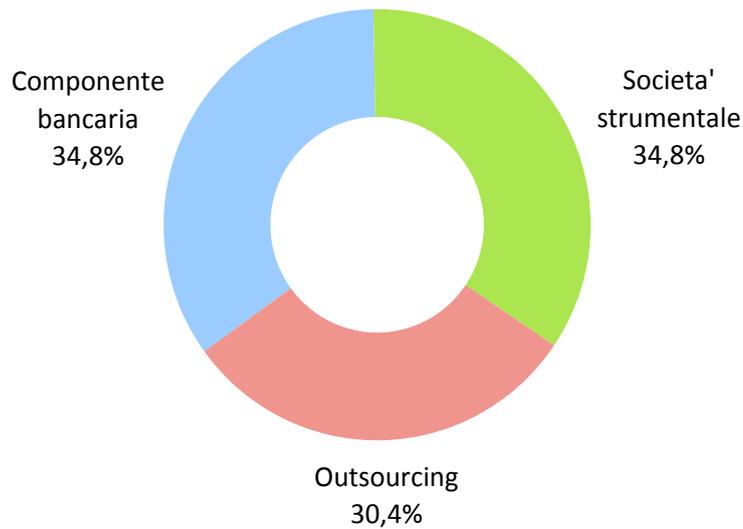
- 8 gruppi accentrano i servizi IT prevalentemente presso una banca del gruppo;
- 8 gruppi gestiscono l'IT tramite una società strumentale del gruppo;
- 7 gruppi affidano l'IT a società esterne (*outsourcing*).

La composizione è parzialmente mutata rispetto all'anno precedente a seguito della variazione dei gruppi del campione e di modifiche intervenute nel modello di *sourcing*. Le tre classi risultano pertanto numericamente uniformi (cfr. Figura 4).

<sup>7</sup> Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, pagamenti e regolamenti, servizi per enti pubblici.

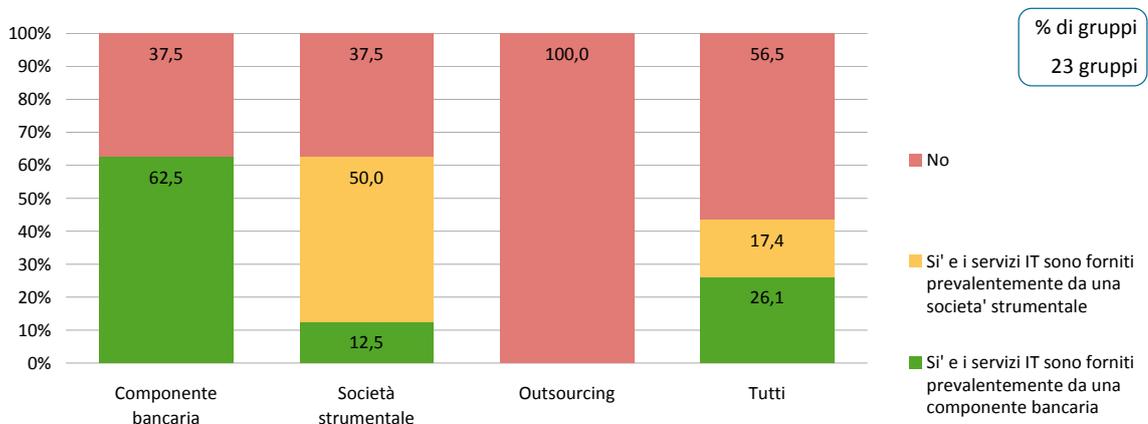
<sup>8</sup> Cfr. par. 3.2 Campione dei gruppi bancari (pag. 61).

**Figura 4 Modelli organizzativi di *sourcing***



Metà del campione dei gruppi svolge anche attività di centro servizi informatici<sup>9</sup> per enti esterni<sup>10</sup>: il 26,1% dei gruppi fornisce servizi IT tramite una componente bancaria del gruppo, il 17,4% tramite una società strumentale. Ovviamente, questa distinzione dipende dal modello organizzativo di *sourcing* degli istituti. In particolare, nessuno dei gruppi in *outsourcing* offre i servizi in argomento, a fronte del 62,5% dei gruppi in *insourcing* (cfr. Figura 5).

**Figura 5 Attività di centro servizi informatici per altri enti, per modello di *sourcing***



<sup>9</sup> Es. per *facility management* o *outsourcing* del sistema informatico.

<sup>10</sup> Es. banche non appartenenti al gruppo, altre aziende, enti pubblici.



---

# Evoluzione del sistema bancario italiano<sup>11</sup>

A partire dall'estate del 2011, il sistema finanziario italiano ha risentito dell'acuirsi dei rischi sul debito sovrano europeo, dopo il lieve miglioramento del quadro macroeconomico e la relativa stabilità dei mercati finanziari che si era avuta nei primi mesi dell'anno. Le tensioni sui mercati finanziari e i declassamenti del merito creditizio dell'Italia hanno comportato per le banche difficoltà di accesso ai mercati internazionali e aumento del costo della provvista (cresciuto mediamente di 33 punti base rispetto all'anno precedente). Le difficoltà della provvista, unite alle crescenti incertezze sulla solidità della clientela, hanno contribuito a determinare un inasprimento delle politiche creditizie.

L'indebolirsi del quadro macroeconomico ha inciso negativamente sulla qualità del credito. La redditività del sistema bancario italiano è peggiorata, risentendo fortemente delle ingenti svalutazioni una tantum che i principali gruppi hanno effettuato sugli avviamenti per allinearne il valore contabile all'evoluzione dei mercati e accrescere la trasparenza dei bilanci.

Il rendimento del capitale e delle riserve (ROE) è stato negativo (-9,2 per cento, contro 3,4 nel 2010). Al netto delle svalutazioni, l'utile lordo, ancorché in flessione, sarebbe stato positivo (4,7 miliardi rispetto agli 11,8 del 2010). Il margine di interesse è cresciuto dell'1,1 per cento. I proventi dell'attività di negoziazione, che hanno beneficiato nel primo semestre del 2011 di una ripresa dei mercati finanziari, hanno più che compensato la contrazione delle commissioni nette (-1,0 per cento). Il margine di intermediazione è aumentato dell'1,0 per cento.

Le banche italiane hanno rafforzato significativamente le risorse patrimoniali di qualità primaria, maggiormente in grado di assorbire le perdite, grazie a ingenti aumenti di capitale e, in misura minore, all'autofinanziamento. Alla fine del 2011 il coefficiente relativo al patrimonio di migliore qualità (*core tier 1 ratio*) era pari al 9,3 per cento per il complesso delle banche, all'8,9 per i primi cinque gruppi bancari. Si è quindi ridotto il divario di patrimonializzazione rispetto ai principali intermediari europei.

Nei primi mesi del 2012 le banche hanno intrapreso ulteriori azioni di rafforzamento patrimoniale per ottemperare alla raccomandazione sul capitale della European Banking Authority e ai nuovi requisiti di capitale previsti da Basilea 3, che cominceranno a entrare in vigore dal prossimo anno.

Il risultato di gestione si è ridotto rispetto all'esercizio precedente (-7,2 per cento), principalmente per effetto di un aumento dei costi operativi (5,4 per cento) riconducibile per due terzi a maggiori ammortamenti su attività immateriali diverse dall'avviamento. I costi del personale e le altre spese amministrative sono cresciuti dell'1,5 per cento, soprattutto per via di spese non ricorrenti tra cui gli oneri per l'incentivazione all'esodo anticipato del personale. Il *cost-income ratio*, pari al 67,9 per cento, è stato superiore di quasi tre punti percentuali rispetto a quello osservato nel 2010.

---

<sup>11</sup> Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2011.



# Capitolo 1. Risultati dell'indagine per gruppi bancari

## 1.1 Andamento dei costi IT

Nel paragrafo viene analizzato l'andamento complessivo dei costi IT<sup>12</sup>, quello dei costi di integrazione e i rapporti tra i due andamenti.

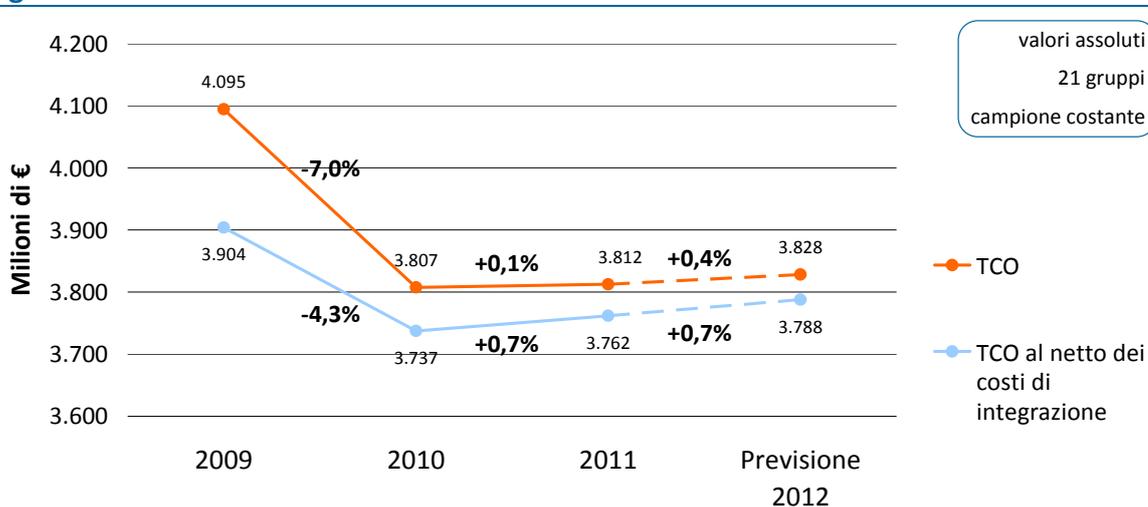
### 1.1.1 Andamento del TCO

Il 2011 segna l'interruzione del *trend* in calo della spesa IT iniziato nel 2008. L'andamento dei costi IT, a campione costante, risulta sostanzialmente stabile: si registra rispetto al 2010 un lieve aumento dello 0,1%, con costi IT attestati a 3.812 milioni di euro.

Le previsioni per il 2012, sempre a campione costante, stimano un aumento complessivo dei costi dello 0,4% (cfr. Figura 6).

Tale percentuale non varia se riferita all'intero campione di 23 gruppi.

Figura 6 Andamento del TCO



L'aumento del TCO al netto dei costi di integrazione, seppure lieve (+0,7%), è comunque superiore all'aumento del TCO complessivo.

Questo fenomeno è riconducibile a quanto già osservato negli anni precedenti riguardo alla costante riduzione dei costi di integrazione, che per il 2011 si sono attestati intorno ai 51 milioni

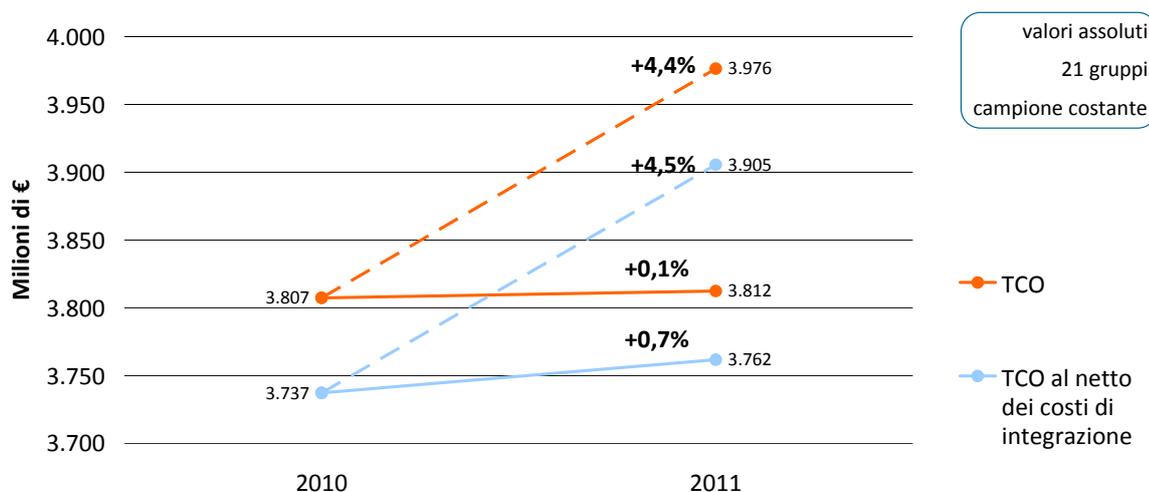
<sup>12</sup> Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di costi correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (cfr. par. 3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT).

di euro (cfr. par. 1.1.2). La riduzione effettivamente verificatasi è stata più accentuata del previsto: erano stati infatti stimati circa 71 milioni di euro.

La stima per il 2012 del TCO al netto dei costi di integrazione, sia per il campione costante di 21 gruppi sia per l'intero insieme dei gruppi partecipanti, si attesta sullo stesso valore del consuntivo 2011, prefigurando una crescita dello 0,7%.

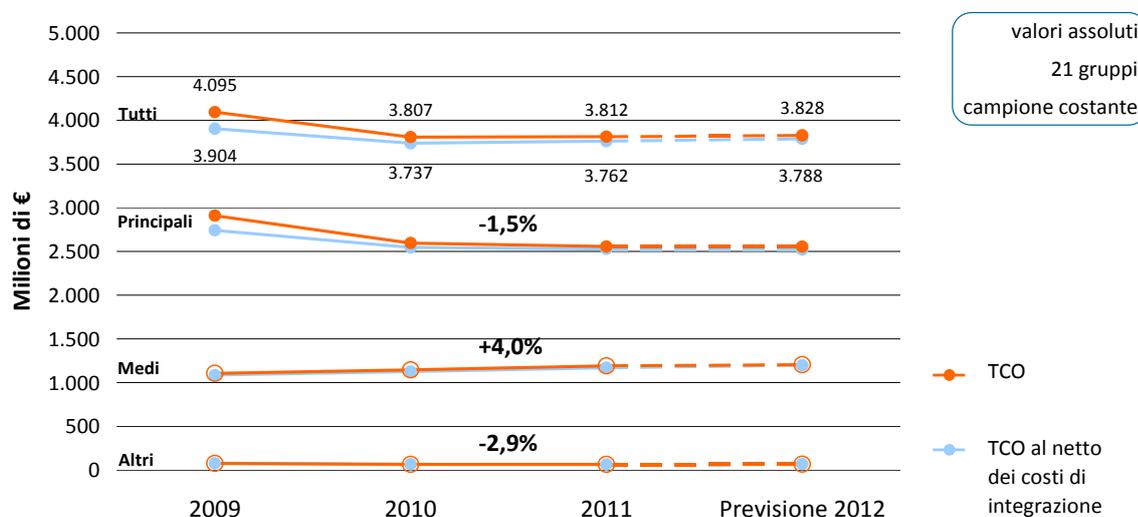
Anche nel 2011 l'aumento del TCO dichiarato a consuntivo risulta significativamente inferiore a quello preventivato dai gruppi lo scorso anno: prendendo a riferimento un campione costante di 21 gruppi, la stima per il 2011 prefigurava un aumento del 4,4% rispetto al 2010, per un totale di 3.976 milioni di euro. Previsione pressoché analoga (+4,5%) era stata formulata per il TCO al netto dei costi di integrazione (cfr. Figura 7).

**Figura 7 Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2011**



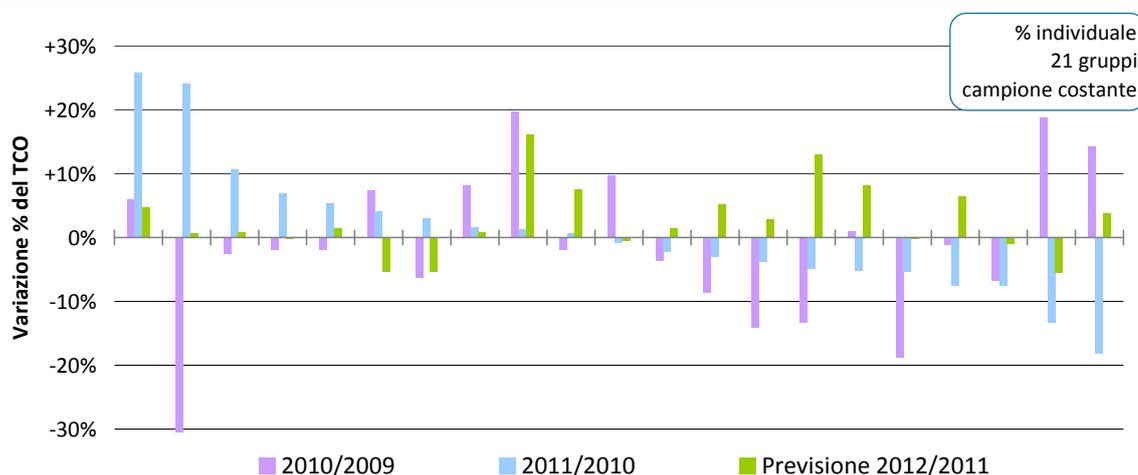
L'analisi dei costi, disaggregata su base dimensionale, mostra che la stabilità dell'andamento complessivo è riconducibile all'effetto congiunto di due *trend* contrastanti: la contrazione, seppure limitata, determinatasi nei 5 gruppi Principali (cui sono imputabili circa i due terzi dei costi IT considerati) riduce gli effetti dell'aumento riscontrato per i gruppi Medi, influenzando in modo significativo sul risultato complessivo (cfr. Figura 8).

**Figura 8 Andamento del TCO per classe dimensionale**



L'andamento del TCO nel triennio 2009-2011 e previsione 2012, a campione costante, è sintetizzato nella Figura 9 in cui, per ogni gruppo, l'importo di ciascun anno è rapportato a quello dell'anno precedente. Osservando il rapporto 2011/2010 si nota che 10 gruppi espongono un incremento che oscilla tra l'1% e il 26%. I restanti 11 gruppi mostrano invece una diminuzione che oscilla tra l'1% e il 18%. Il rapporto 2010/2009 evidenzia diminuzioni inferiori al 20%, con un'unica eccezione che arriva al 31%<sup>13</sup>.

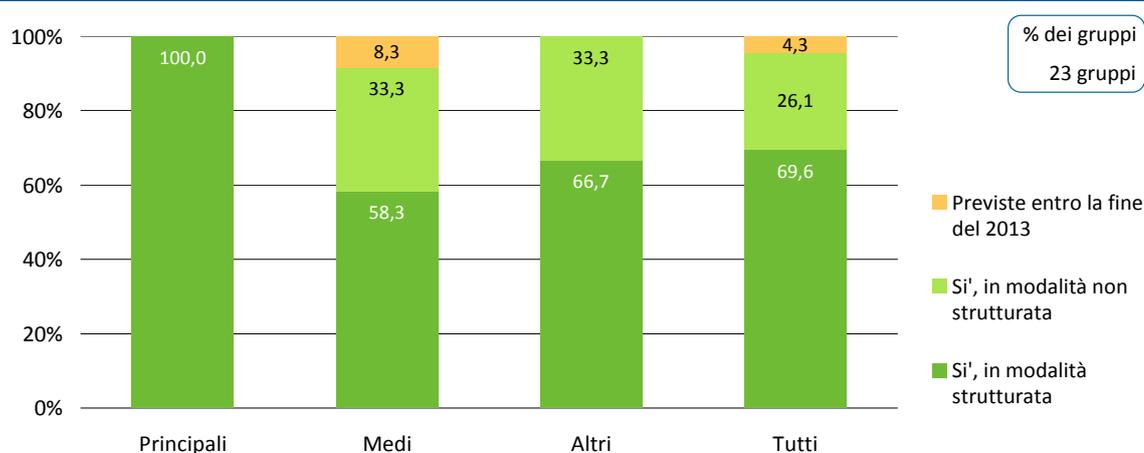
**Figura 9 Variazione percentuale del TCO**



I motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi, rispetto alle previsioni, vedono al primo posto la messa in atto di precise strategie di *saving*, seguita dal differimento nel tempo di alcuni progetti pianificati e dalla revisione delle priorità, in linea con quanto già rilevato nella precedente indagine.

Tutti i gruppi del campione dichiarano che al loro interno sono attive, o previste entro la fine del 2013, iniziative mirate all'ottimizzazione dei costi IT. Per il 69,6% dei gruppi tale obiettivo è perseguito in maniera strutturata, tramite specifiche entità preposte all'iniziativa; il 26,1% dei gruppi prevede iniziative non strutturate. In particolare, tutti i gruppi Principali hanno già avviato iniziative strutturate di ottimizzazione dei costi IT (cfr. Figura 10).

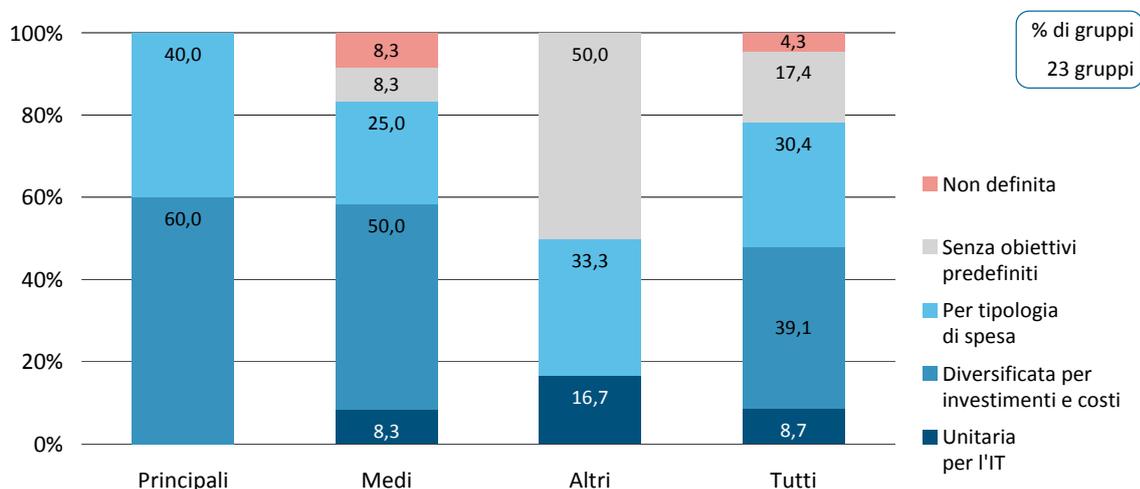
**Figura 10 Iniziative di risparmio**



<sup>13</sup> Poiché la figura riporta l'andamento individuale del TCO di ciascun gruppo, le variazioni indicate risentono anche di situazioni specifiche verificatesi negli anni in esame.

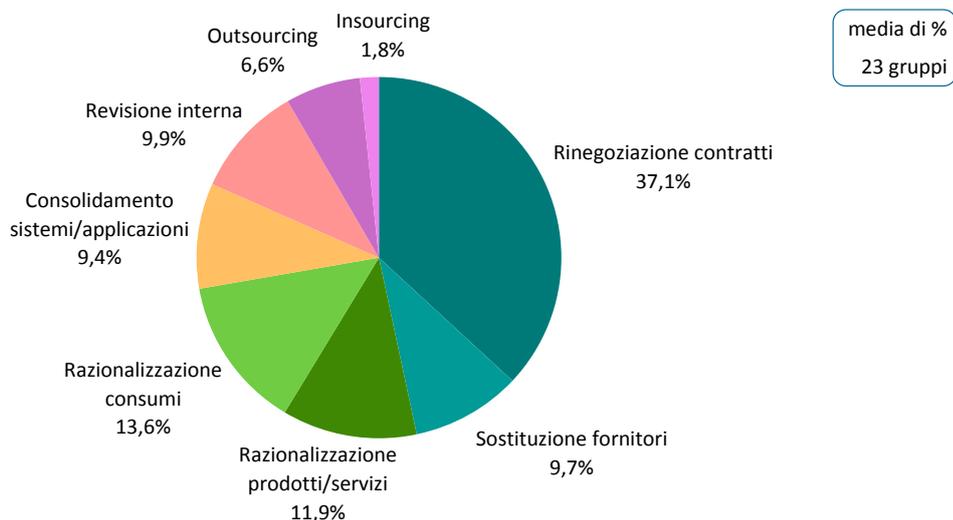
Ventidue gruppi su ventitré hanno definito apposite metodologie di *saving* per misurare i risparmi conseguiti: il 39,1% del campione le diversifica tra investimenti e costi, mentre il 30,4% definisce le metodologie per tipologia di spesa. I restanti gruppi adottano metodologie in forma generica, senza obiettivi predefiniti o senza diversificazione (cfr. Figura 11).

**Figura 11 Metodologie di *saving***



Tra le azioni intraprese per conseguire risparmi, sempre al primo posto si colloca la rinegoziazione dei contratti (37,1%), seguita dalla razionalizzazione nei consumi (13,6%) e nell'uso di prodotti e servizi (11,9%) (cfr. Figura 12). Queste scelte sono presenti soprattutto nei gruppi con gestione dell'IT presso una componente bancaria o società strumentale, mentre fra i gruppi in *outsourcing* assumono maggiore rilevanza, dopo la rinegoziazione dei contratti, la sostituzione del fornitore e la revisione dei processi interni (cfr. Figura 58, Figura 59 e Figura 60 in Appendice).

**Figura 12 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT**



### 1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Come già accennato, anche per il 2011 si conferma il *trend* in diminuzione dei costi di integrazione. Il fenomeno riguarda lo stesso numero di gruppi (8) dell'anno precedente distribuiti nelle diverse classi dimensionali; per il 2012, solo 4 gruppi prevedono di sostenere costi della specie.

La Tabella 1 riepiloga i dati che illustrano il fenomeno. In particolare, per ogni anno dal 2009 al 2011 vengono indicati i dati a consuntivo e per il 2012 quelli di previsione.

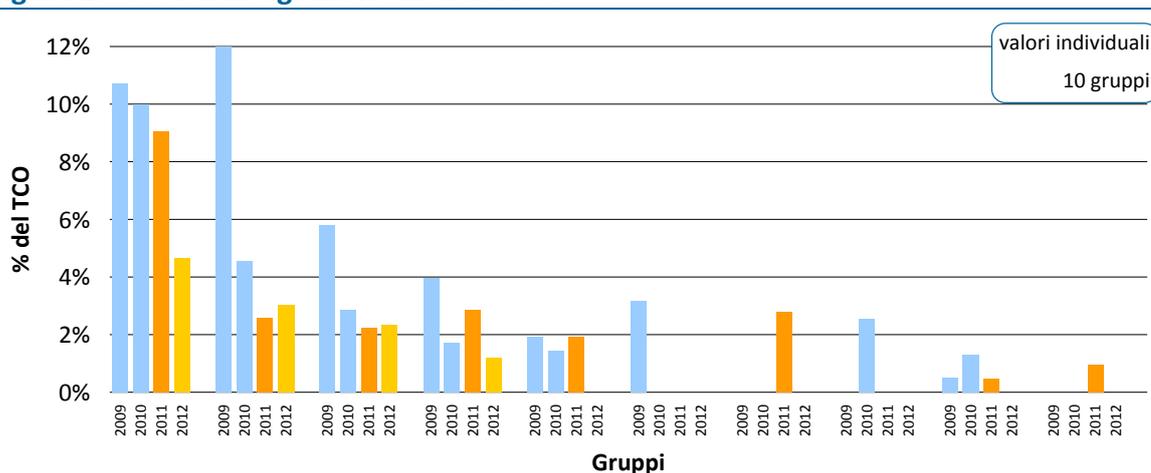
**Tabella 1 Andamento dei costi di integrazione**

	2009		2010		2011		2012 (Prev.)	
	Gruppi	Milioni di €	Gruppi	Milioni di €	Gruppi	Milioni di €	Gruppi	Milioni di €
TCO intero campione	23	4.150	22	3.865	23	3.837	23	3.851
TCO gruppi con integrazione	7	2.420	8	1.933	8	1.857	4	1.390
Costi di integrazione	7	191	8	75	8	51	4	41
	Gruppi	%	Gruppi	%	Gruppi	%	Gruppi	%
Incidenza % media costi di integrazione / TCO gruppi con integrazione	7	5,44%	8	3,88%	8	2,86%	4	2,81%

A consuntivo e in previsione, l'incidenza media dei costi di integrazione sul TCO presenta dal 2009 un andamento in costante diminuzione.

La possibilità di disporre di una base omogenea di dati sui costi di integrazione, relativa a più anni e a un campione costante<sup>14</sup>, consente un'analisi andamentale del fenomeno nel periodo 2009-2012. Come si può osservare, per molti gruppi l'importo destinato all'integrazione, già sensibilmente contenuto o non presente nel 2009, presenta un'incidenza percentuale sul TCO piuttosto modesta anche negli anni successivi (cfr. Figura 13).

**Figura 13 Costi di integrazione in % del TCO**

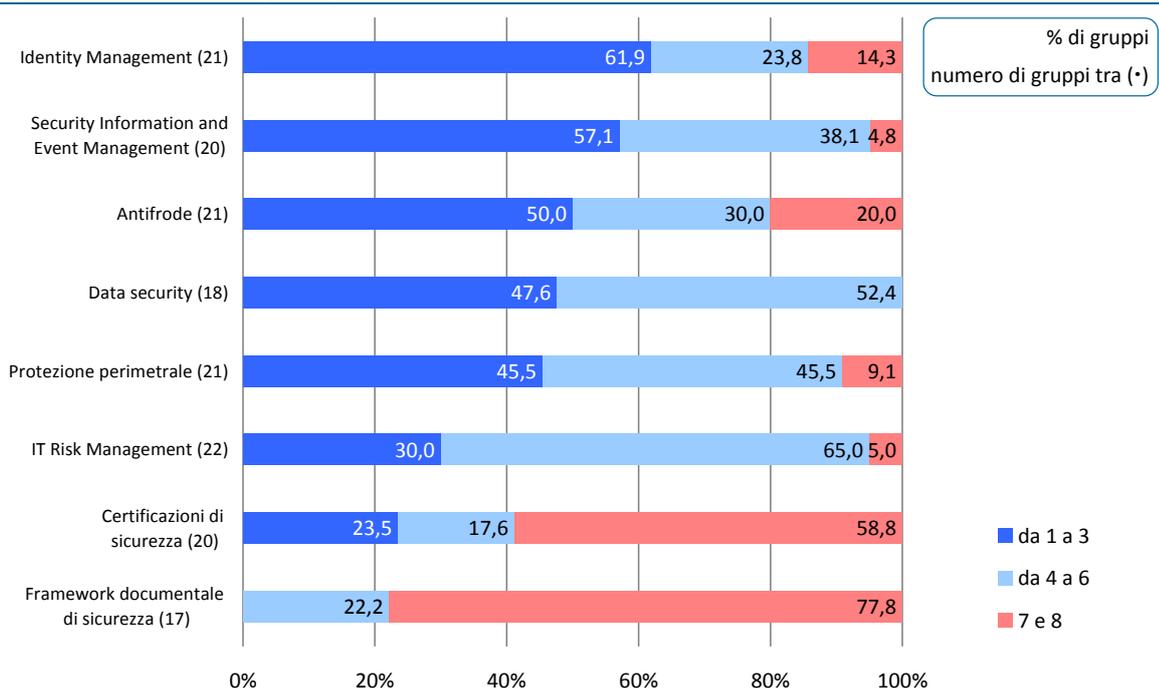


<sup>14</sup> Il campione è costituito da 10 gruppi che negli anni tra il 2009 e il 2012 hanno segnalato almeno una volta costi di integrazione.

### 1.1.3 Sicurezza informatica

Per quanto riguarda la sicurezza informatica, è stato effettuato un approfondimento “qualitativo”, anche se basato su aspetti di confronto economico. Ai gruppi è stato infatti chiesto di ordinare le principali voci della sicurezza IT, proposte in un *panel*, sulla base della spesa sostenuta. L'*Identity management* e il *Security information and event management* sono stati collocati nei primi tre posti da più di metà dei gruppi (rispettivamente dal 61,9% e 57,1%); le certificazioni di sicurezza e i *framework* documentali di sicurezza, invece, si posizionano in massima parte alla fine della graduatoria (sono state indicate al settimo e ottavo posto da più della metà dei gruppi) (cfr. Figura 14).

**Figura 14 Ambiti di spesa per la sicurezza informatica**



## 1.2 Analisi della spesa IT per aree tematiche

Nella Rilevazione 2011 è stato mantenuto lo schema di analisi impostato negli anni precedenti, che ripartisce i costi per “aree tematiche” e per “fattori produttivi”<sup>15</sup>.

L’ampliamento del perimetro d’indagine alle società strumentali di gruppo per l’IT, effettuato per la prima volta nella Rilevazione 2010, ha comportato la possibilità di ottenere un maggior dettaglio sulle voci di spesa, ivi compresi gli investimenti, precedentemente considerate a livello di canone complessivo.

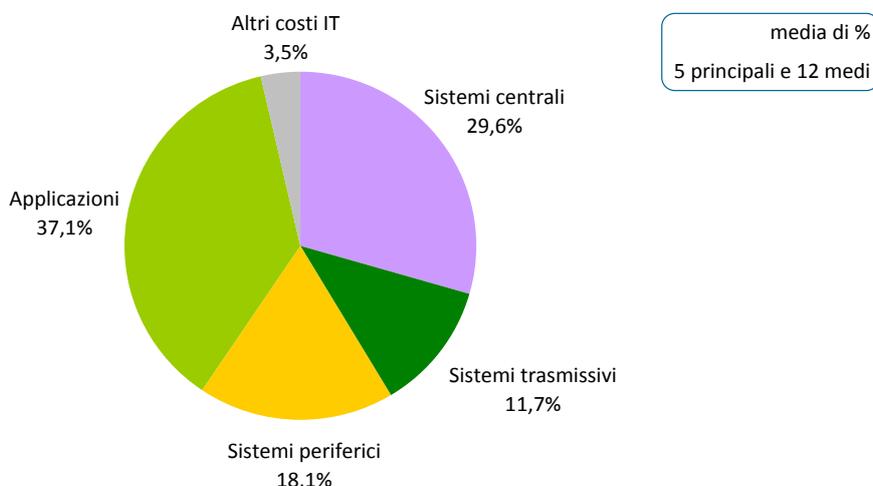
Dalla ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche relativa al campione dei soli 17 gruppi Principali e Medi<sup>16</sup>, si riscontra che le maggiori quote percentuali di spesa IT sono attribuite alle aree Applicazioni (37,1%) e Sistemi centrali (29,6%). Il posizionamento delle diverse aree rimane pressoché immutato rispetto a quanto riscontrato nell’esercizio 2010

<sup>15</sup> Cfr. par. 3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>16</sup> Sono stati considerati i gruppi che hanno fornito una ripartizione dei costi significativa ai fini dell’analisi.

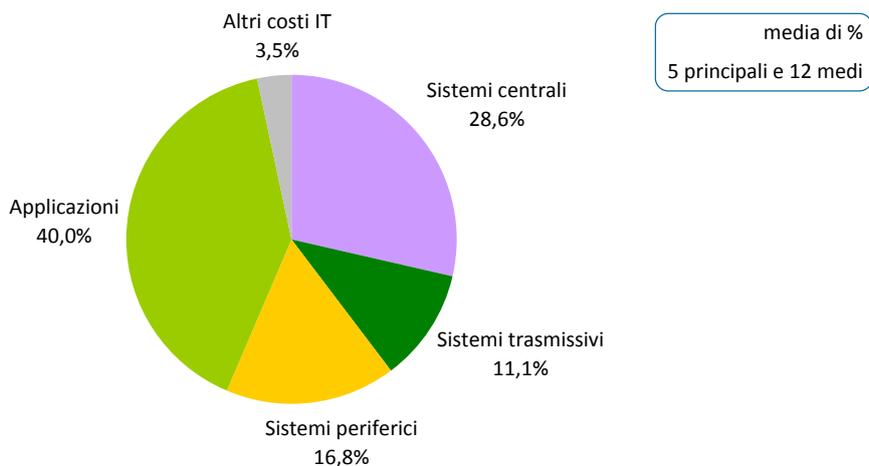
(campione di 18 gruppi Principali e Medi) (cfr. Figura 15). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice (cfr. Figura 61, Figura 62 e Figura 63).

**Figura 15 Il TCO per aree tematiche**



Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out*<sup>17</sup>, si nota che la quota dedicata all'area Applicazioni risulta più elevata di qualche punto percentuale, rispetto all'omologa quota di TCO (cfr. Figura 16).

**Figura 16 Il cash out per aree tematiche**

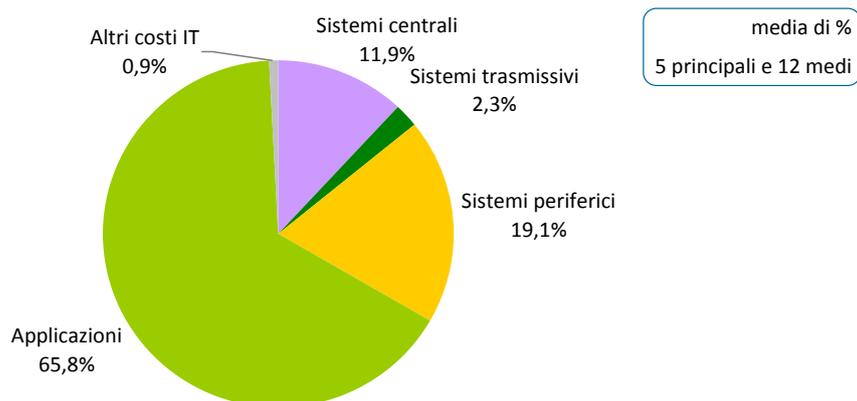


In sintesi, la spesa IT si concentra in primo luogo nello sviluppo e manutenzione delle applicazioni, che continuano a mantenere un ruolo centrale nel processo di innovazione e creazione di nuovi *business*.

Limitando il campo d'indagine alla sola componente di investimenti del *cash out*, si riscontra che questi ultimi, per quasi due terzi, sono relativi al comparto Applicazioni; i Sistemi centrali e quelli periferici ne assorbono appena un terzo, con la netta prevalenza di questi ultimi (cfr. Figura 17). Tale risultato risente anche delle diverse modalità di approvvigionamento (es. acquisto o locazione) delle risorse informatiche, che determinano una differente attribuzione della spesa alla quota di investimenti.

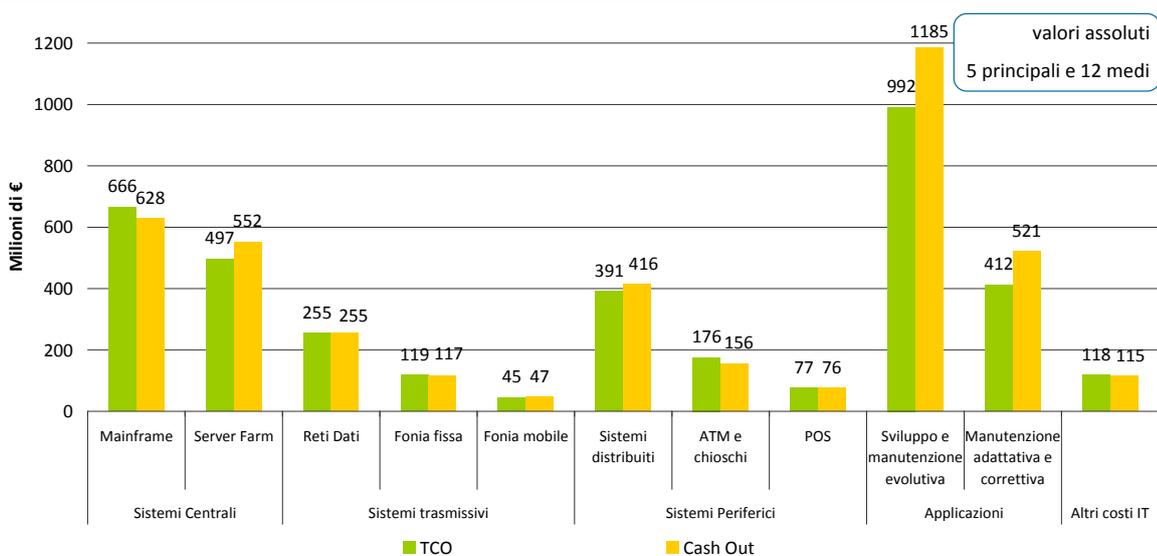
<sup>17</sup> Con il termine *cash out* si fa riferimento all'insieme di costi correnti e investimenti (cfr. par. 3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT).

**Figura 17 Gli investimenti per aree tematiche**



Approfondendo l'analisi dei costi nelle diverse componenti delle aree tematiche attraverso un confronto tra TCO e *cash out*, si può osservare che lo "sviluppo e manutenzione evolutiva del software" risulta la voce che, in termini assoluti, assorbe la maggior quota sia di TCO sia di *cash out*, con una significativa prevalenza del secondo sul primo. Per i "Mainframe", al secondo posto, predomina invece il TCO (cfr. Figura 18 e, per l'analisi su base dimensionale, Figura 64 e Figura 65 in Appendice).

**Figura 18 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche**



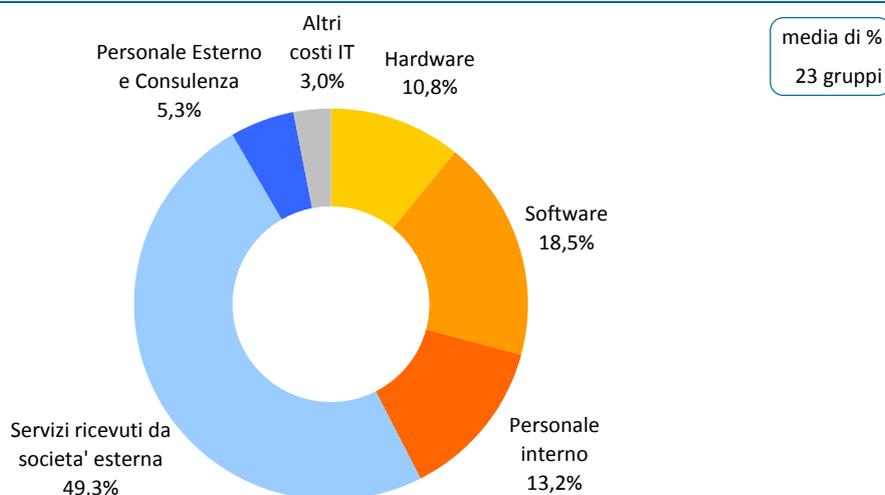
### 1.3 Analisi della spesa IT per fattori produttivi

L'ampliamento del perimetro d'indagine alle società strumentali di gruppo per l'IT, esplicitando i costi sostenuti dalle società strumentali non più come *unicum* ma suddivisi in *hardware*, *software*, personale interno e servizi esterni ha avuto anche l'effetto di rendere più puntuale l'analisi del TCO per fattori produttivi.

Esaminando la distribuzione per fattori produttivi dell'intero campione (23 gruppi, compresi i gruppi Altri, tutti in *outsourcing*), si osserva come la presenza di gruppi che si avvalgono per la loro operatività di risorse esterne (*full outsourcing*) influenzi la quota media di spesa assorbita per i

“servizi ricevuti da società esterna”, che arriva a costituire mediamente la metà dei costi IT (49,3%) (cfr. Figura 19).

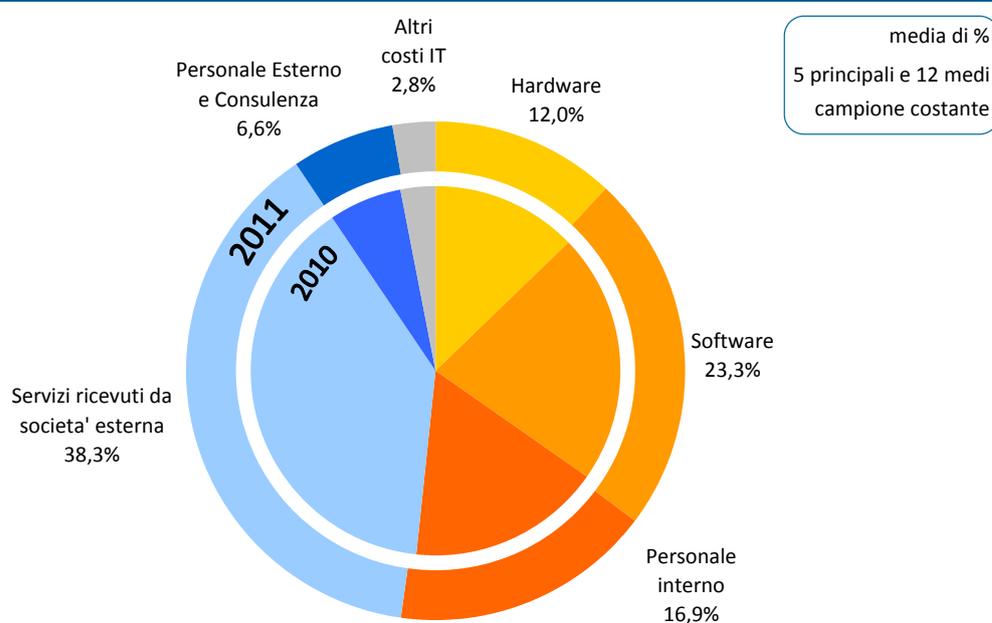
**Figura 19 Il TCO per fattori produttivi**



Dal confronto tra gli esercizi dell'ultimo biennio, limitatamente al campione costante di gruppi Principali e Medi, emerge una situazione pressoché invariata, che rafforza ulteriormente la percezione di “stabilità” già riscontrata nell'analisi dell'andamento dei costi IT complessivi (cfr. Figura 6).

In particolare, la quota media di spesa assorbita per i “servizi ricevuti da società esterna” continua a mantenersi su livelli alti (38,3%), pur in presenza di un campione costituito in prevalenza da gruppi in *insourcing* (presso componente bancaria o società strumentale) (cfr. Figura 20).

**Figura 20 Confronto 2010/2011 del TCO per fattori produttivi**



## 1.4 Analisi della spesa IT per modelli organizzativi

L'incrocio di classificazione dimensionale e modello organizzativo di *sourcing* mostra che tutti i gruppi Principali gestiscono l'IT prevalentemente presso una società strumentale del gruppo, che i gruppi Altri sono tutti in *outsourcing* e che fra i gruppi Medi coesistono diverse realtà (cfr. Tabella 2).

**Tabella 2 Classificazione dimensionale e modello di *sourcing* dei gruppi**

	Componente bancaria	Società strumentale	Outsourcing
<b>Principali</b>	0	5	0
<b>Medi A</b>	5	1	1
<b>Medi B</b>	3	2	0
<b>Altri</b>	0	0	6

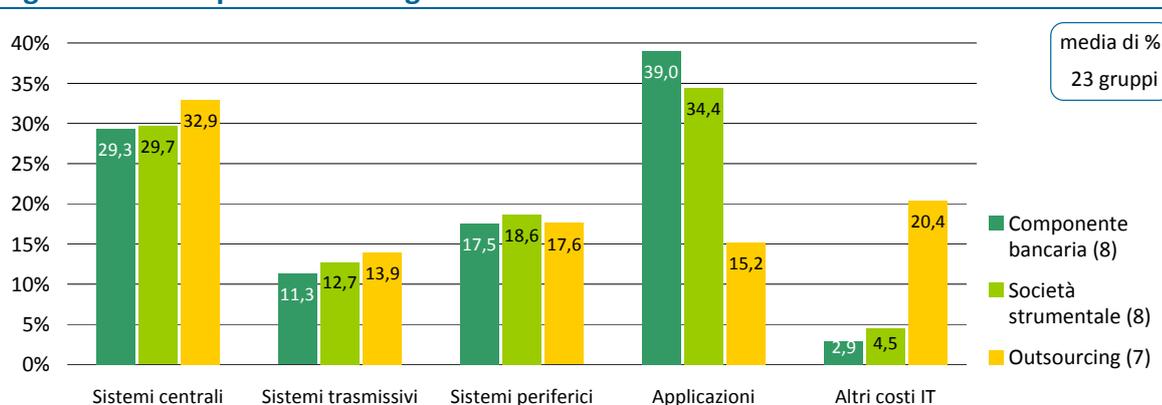
Tale relazione tra il modello di gestione dell'IT e la dimensione operativa dei gruppi si riflette nella ripartizione del TCO complessivo del campione esaminato: il 74,1% è sostenuto dai gruppi con società strumentale per l'IT, il 22,2% da quelli con l'IT gestito presso una componente bancaria e il restante 3,7% dai gruppi in *outsourcing*.

I modelli organizzativi incidono almeno in parte sull'allocazione del TCO alle diverse aree tematiche e ai fattori produttivi.

Per quanto riguarda la ripartizione per aree tematiche, è da notare preliminarmente che le percentuali rilevate per i gruppi in *outsourcing* risentono delle difficoltà da questi riscontrate nell'attribuzione puntuale dei costi, spesso unificati in un canone complessivo per il servizio ricevuto dalla società esterna. Questo fenomeno spiega, in particolare, la quota percentuale più elevata associata alla voce residuale "altri costi IT" (20,4%) e influenza anche la ripartizione tra le altre aree, *in primis* le Applicazioni (con una quota del 15,2%, nettamente inferiore a quella dei gruppi in *insourcing*) e i Sistemi centrali (che presenta una punta massima del 32,9%).

Relativamente ai gruppi in *insourcing*, si riscontra una ripartizione sostanzialmente simile tra le due classi, a meno dell'area Applicazioni, alla quale i gruppi con IT presso una componente bancaria riservano il 39,0% del TCO, a fronte del 34,4% dei gruppi con società strumentale (cfr. Figura 21).

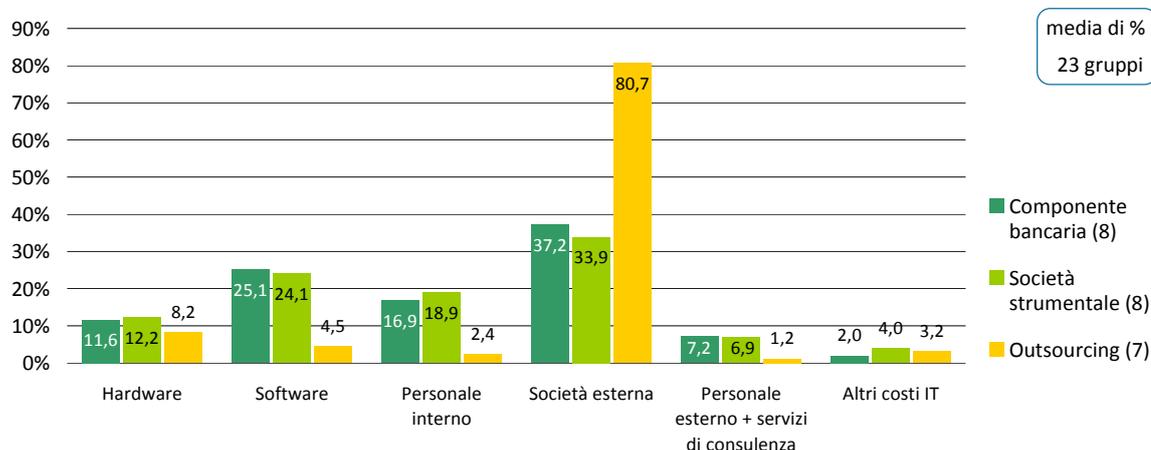
**Figura 21 Il TCO per modelli organizzativi e aree tematiche**



Per quanto riguarda la vista per fattori produttivi si nota che, coerentemente con quanto già osservato relativamente al campione complessivo (cfr. Figura 19), i "servizi ricevuti da società esterna" rappresentano il fattore che assorbe la maggior quota percentuale di TCO per tutti i

modelli organizzativi, con un naturale picco per la classe dei gruppi in *outsourcing* (80,7%). Di conseguenza, per tali gruppi le percentuali di TCO per “software”, “personale interno” e “personale esterno” risultano sensibilmente inferiori a quelle dei gruppi in *insourcing*. La quota relativa all’“hardware” è quella che presenta la maggiore omogeneità nei diversi modelli di *sourcing* (cfr. Figura 22).

**Figura 22 Il TCO per modelli organizzativi e fattori produttivi**



## 1.5 Analisi della spesa IT per processi e aree funzionali

Per dare una rappresentazione più dinamica della distribuzione del *budget* IT del campione dei gruppi bancari partecipanti all'indagine, già dallo scorso esercizio la ripartizione per aree funzionali e processi<sup>18</sup> è stata richiesta con riferimento al *cash out* che, come noto, comprende la quota degli investimenti<sup>19</sup>.

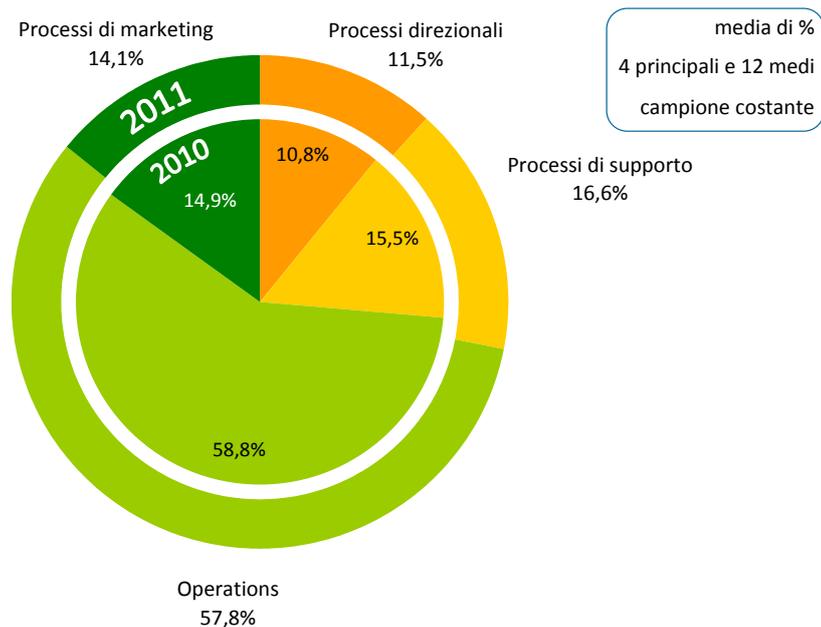
Con riferimento all'intero campione dei 23 gruppi, il totale del *cash out* per l'esercizio 2011 ammonta complessivamente a 4.155 milioni di euro, pari al 108,3% del TCO complessivo (cfr. Tabella 1 a pag. 15).

Anche nel 2011, in linea con quanto già evidenziato nelle precedenti indagini, ai processi che fanno capo all'area *Operations* è attribuita la quota principale del *cash out*, mentre percentuali significativamente inferiori sono riservate ai Processi di *marketing* e a quelli di supporto e direzionali. Nel confronto 2010-2011, fatto su un campione costante di 16 gruppi Principali e Medi, si nota un andamento stabile, con una leggera diminuzione per l'area *Operations* e una lieve crescita delle aree Processi di supporto e Processi direzionali (cfr. Figura 23).

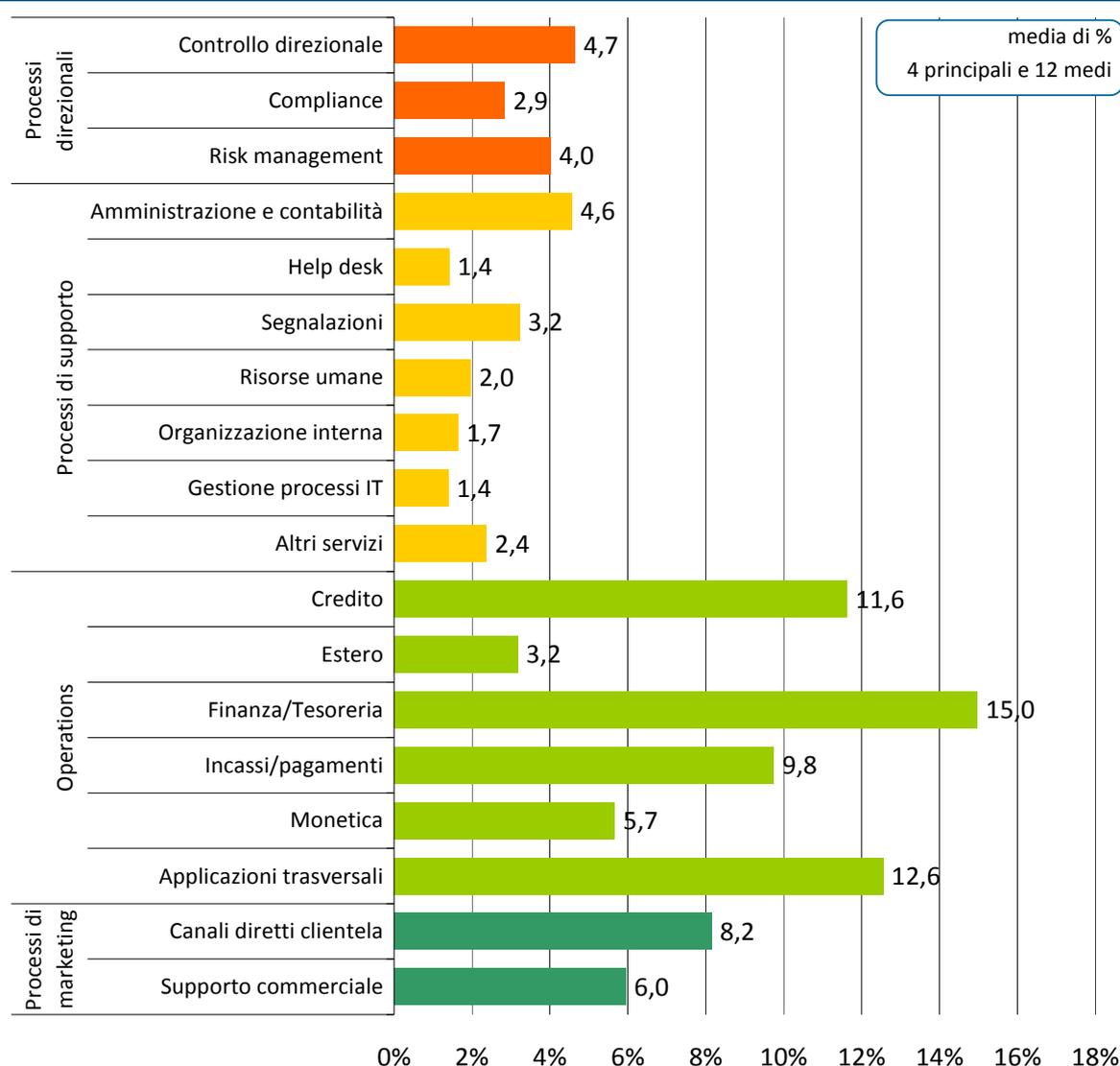
<sup>18</sup> La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab. L'area “*Operations*” comprende: Credito, Estero, Finanza e Tesoreria, Incassi e Pagamenti, Monetica, Applicazioni trasversali; l'area “*Processi di marketing, commerciali e customer service*” comprende: Canali diretti con la clientela (ATM, *phone banking, call center, internet banking/trading on line, corporate banking, mobile banking*) e Supporto commerciale; l'area “*Processi direzionali*” comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l'area “*Processi di supporto*” comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi IT, Altri servizi*.

<sup>19</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

**Figura 23 Confronto 2010/2011 del cash out per aree funzionali**



Analizzando i dati disaggregati per i processi che compongono le varie aree, “Finanza/tesoreria” dell’area *Operations* raccoglie, come di consueto, la quota più elevata (15,0%) fra i processi dell’area e in assoluto. Nell’area Processi di supporto, la quota maggiore di *cash out* è assorbita da “Amministrazione e contabilità” (4,6%), mentre nei Processi di *marketing* di rilievo è l’8,2% dei “Canali diretti con la clientela”; nell’area Processi direzionali la quota maggiore va al “Controllo direzionale” (4,7%). Anche in questa disaggregazione i risultati, pur essendo il campione parzialmente diverso, non si discostano sensibilmente da quelli dell’anno precedente (cfr. Figura 24).

**Figura 24 Il cash out per processi e aree funzionali**


Le analisi di ripartizione del *cash out* per aree funzionali e processi riferite ai gruppi suddivisi per classe dimensionale sono riportate in Appendice (cfr. da Figura 66 a Figura 71). È da notare che per quanto riguarda i gruppi Altri, tutti in *outsourcing*, le informazioni fornite risentono dei diversi criteri di ripartizione adottati dagli *outsourcer* stessi rispetto a quelli utilizzati dai gruppi in *insourcing* (economie di scala e diversa imputazione degli investimenti).

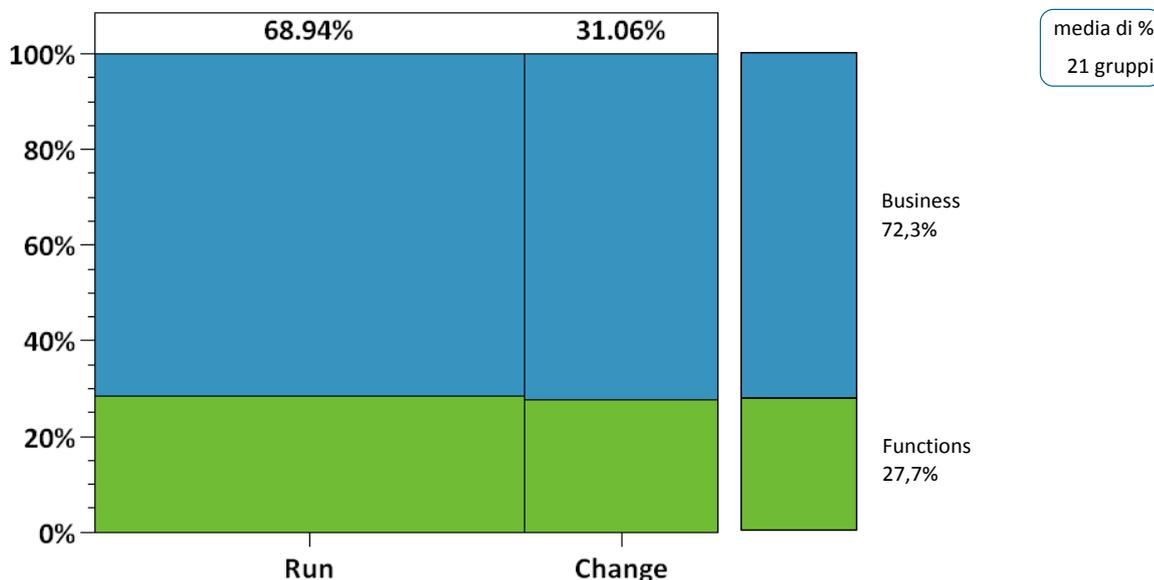
Coerentemente con la vista per processi, è stato mantenuto il riferimento al *cash out* anche nell'approfondimento sulla ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e cambiamento (*Change the business – CTB*), con la distinzione tra i settori aziendali orientati al *Business* (le attività “*core*”) e quelli dedicati alle attività di supporto funzionale, indicate come *Functions*<sup>20</sup>.

Con riferimento al campione dei 21 gruppi che hanno fornito i dati, emerge che il *Run* assorbe in media il 68,9% del *cash out* IT, contro il 31,1% del *Change*; percentuali simili si notano anche nella

<sup>20</sup> L'area *Business* corrisponde alle aree funzionali “*Operations*” e “*Processi di marketing*, commerciali e *customer service*”, l'area *Functions* corrisponde alle aree funzionali “*Processi direzionali*” e “*Processi di supporto*”.

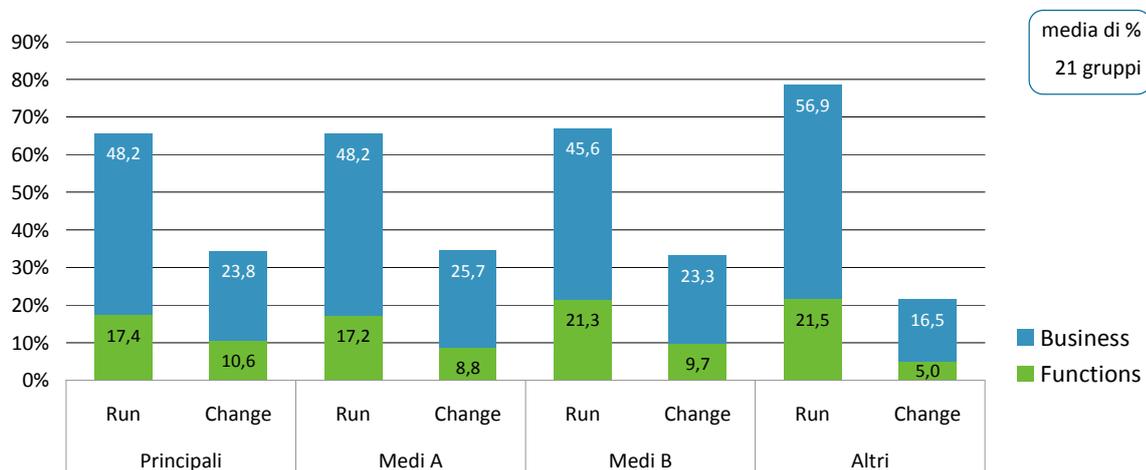
ripartizione *Business/Functions*, con il 72,3% del *cash out* speso per le attività destinate al *Business* e il 27,7% per quelle proprie del settore *Functions* (cfr. Figura 25).

**Figura 25 Il *cash out* per il funzionamento corrente e il cambiamento**



Facendo riferimento alla ripartizione dei gruppi per dimensione operativa, si nota che la spesa IT dedicata al *Run* risulta omogenea per i gruppi Principali e Medi (circa il 65%) e maggiore per i gruppi Altri (circa l'80%). Questa differenza è in parte ascrivibile al fatto che i gruppi Altri, tutti in *outsourcing*, non hanno completa visibilità sugli interventi di *change* dei servizi che utilizzano, perché gestiti interamente dal fornitore (cfr. Figura 26).

**Figura 26 Il *cash out* per RTB/CTB per classe dimensionale**

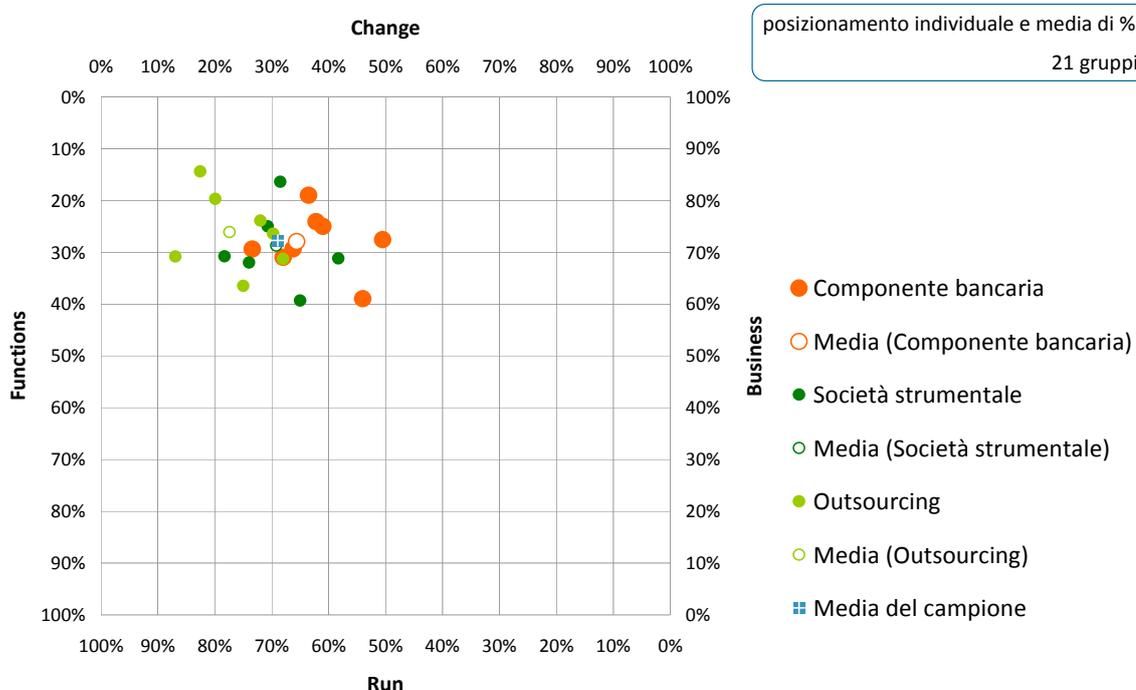


La Figura 27 riassume la posizione di tutti i gruppi rispetto alla ripartizione del *cash out* per *Business/Functions* e *Run/Change*. I gruppi, differenziati per colore in base alla modalità di *sourcing* dell'IT, sono stati collocati in un quadrante, i cui lati orizzontali sono riferiti a *Run* e *Change* e quelli verticali a *Business* e *Functions*. È indicato inoltre il valore medio dell'intero campione e quello di ciascuna classe.

È così possibile individuare il posizionamento di ogni gruppo sia in termini assoluti sia rispetto al valore medio della classe di appartenenza o dell'intero campione. È possibile inoltre apprezzare lo scostamento della media di ogni *peer group* rispetto alla media complessiva.

Si nota che tutti i gruppi si collocano nella parte superiore sinistra del quadrante, caratterizzata da più del 50% del *cash out* per il *Business* (in particolare sempre superiore al 60%) e da più del 50% del *cash out* per il *Run*.

**Figura 27 Il *cash out* RTB/CTB per modello organizzativo di *sourcing***



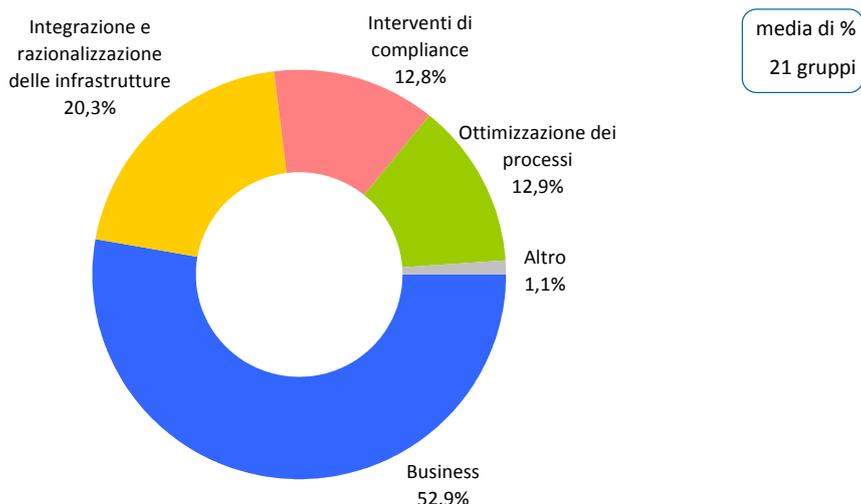
## 1.6 Finalità del *cash out* e *compliance*

Nel consueto approfondimento del *cash out* per finalità, nella Rilevazione 2011 si è deciso di analizzare la ripartizione con riferimento **all'intero *cash out* IT** (spesa corrente più investimenti) e non più a quello dedicato ai soli interventi evolutivi, come fatto negli anni precedenti. L'analisi è stata condotta attraverso l'ausilio di un *panel* di finalità, più contenuto nel numero delle voci rispetto agli anni precedenti, alle quali assegnare le relative quote. La scelta è maturata nell'intento di ridurre gli effetti di una interpretazione non sempre omogenea del concetto di "intervento evolutivo".

Con riferimento al campione dei 21 gruppi che hanno fornito la ripartizione del *cash out* per finalità, si osserva che la quota più alta è riservata alle iniziative di *business* (52,9%); gli interventi di integrazione e razionalizzazione delle infrastrutture assorbono una quota del 20,3% mentre quelli per l'ottimizzazione dei processi si attestano al 12,9%, percentuale analoga a quella degli interventi di *compliance* (12,8%). Infine, nella voce residuale "altro" (1,1%) sono raggruppate finalità diverse da quelle proposte nel *panel*, specificate da alcuni gruppi e generalmente relative al miglioramento della *governance* IT (cfr. Figura 28).

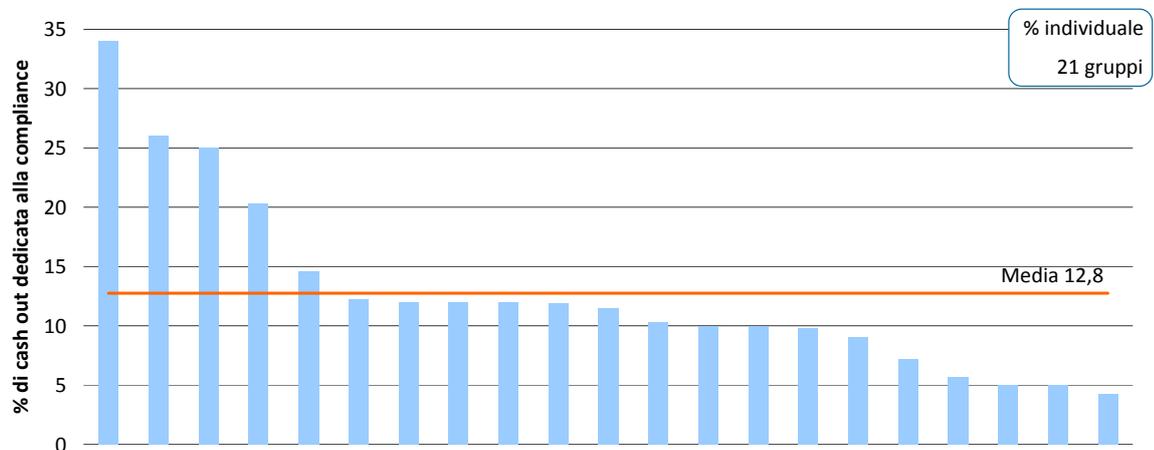
I risultati dell'analisi della ripartizione del *cash out* per classe dimensionale sono riportati in Appendice (cfr. Figura 72, Figura 73 e Figura 74).

**Figura 28 Finalità del *cash out***



La quota media di *cash out* riservata agli interventi per la *compliance* è il risultato di situazioni molto diverse tra gruppo e gruppo, come è possibile osservare nella Figura 29, che mostra chiaramente come l'incidenza della spesa per *compliance* sul *cash out* totale varia da un massimo del 34,0% a un minimo del 4,3%. Tale variabilità appare in parte riconducibile ai diversi/specifici criteri di imputazione dei costi di *compliance* adottati dai gruppi, anche con riguardo al periodo temporale considerato, nonché alle difficoltà riscontrate nell'isolare tale specifica quota nell'ambito della spesa complessiva connessa agli interventi informatici effettuati.

**Figura 29 La *compliance* come finalità del *cash out***



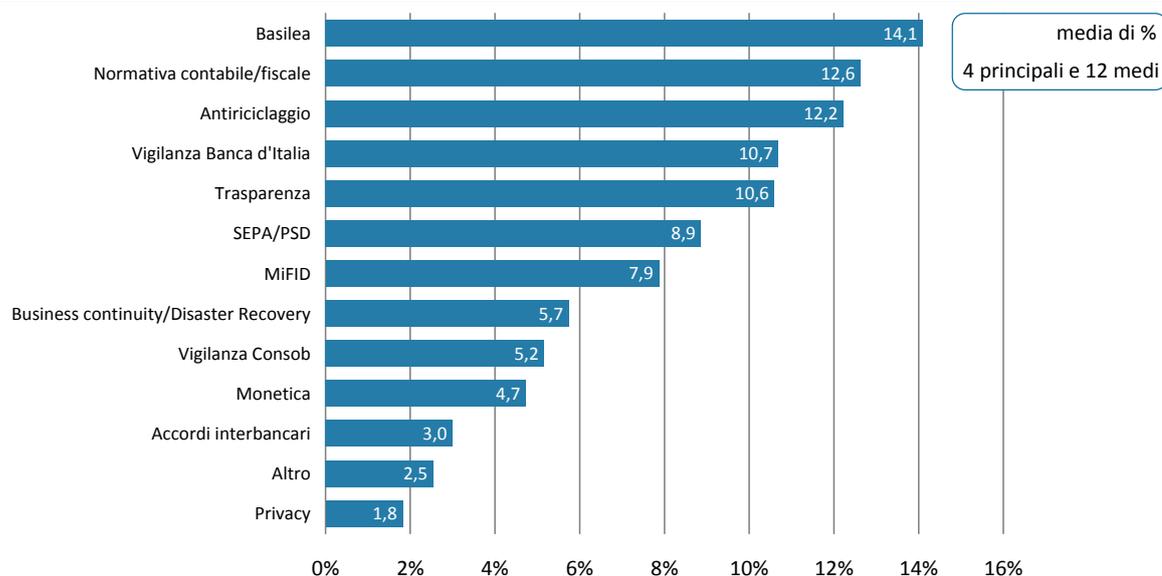
Per un maggiore approfondimento sull'aspetto *compliance* è stato nuovamente proposto, in una versione rivisitata, il *panel* contenente alcune principali "tipologie di intervento" già utilizzato in occasione delle precedenti indagini. Considerando solo gruppi Principali e Medi<sup>21</sup>, prevalentemente in *insourcing* e che quindi hanno maggiore visibilità sulle iniziative IT rivenienti dalla *compliance*, risulta che mediamente la quota maggiore di spesa riguarda gli interventi indotti dalla Normativa di Basilea (14,1%), seguita da Normativa contabile/fiscale (12,6%) e

<sup>21</sup> I dati relativi ai gruppi Altri, tutti in *outsourcing*, sono riportati in Appendice (cfr. Figura 75).

Antiriciclaggio-Usura-Falsificazioni (12,2%). Gli interventi relativi alla Normativa di Vigilanza della Banca d'Italia e alla Trasparenza assorbono rispettivamente il 10,7% e il 10,6% del *cash out*.

Relativamente alle altre tipologie di intervento, la SEPA/PSD e la MiFID si collocano, rispettivamente, all'8,9% e al 7,9%, mentre *Business Continuity/Disaster Recovery*, Vigilanza Consob, Monetica, Accordi interbancari e *Privacy* presentano percentuali ancora più basse, inferiori al 6% (cfr. Figura 30).

**Figura 30 Il *cash out* IT per interventi di *compliance***



Dal raffronto su base dimensionale, si riscontra che i gruppi Principali hanno dedicato mediamente la maggiore quota percentuale del *cash out* per la *compliance* a Basilea (26,7%), Normativa contabile/fiscale (15,9%) e Antiriciclaggio (12,5%). Per i gruppi Medi, le prime tre tipologie di intervento riguardano gli adeguamenti alle normative di Trasparenza (12,3%), Antiriciclaggio (12,1%) e Vigilanza della Banca d'Italia (11,9%) (cfr. Tabella 3).

Alcuni gruppi Medi hanno fornito anche indicazioni di quote di *cash out* dedicate a tipologie di intervento non indicate esplicitamente nel *panel*, quali la recente variazione della tassazione sui titoli e le segnalazioni sui movimenti finanziari all'anagrafe tributaria.

**Tabella 3 Il *cash out* IT per interventi di *compliance***

	Principali (4) (media di %)	Medi (12) (media di %)
Basilea	26,7	9,9
Normativa contabile/fiscale	15,9	11,6
Antiriciclaggio	12,5	12,1
Vigilanza Banca d'Italia	7,0	11,9
Trasparenza	5,6	12,3
SEPA/PSD	8,8	8,9
MiFID	3,6	9,3
Business continuity/Disaster Recovery	5,7	5,7
Vigilanza Consob	5,5	5,0
Monetica	6,6	4,1
Accordi interbancari	1,8	3,4
Altro	0,0	3,4
Privacy	0,2	2,4

## 1.7 Indicatori di costo IT

La stabilizzazione della spesa IT nel 2011 rispetto all'esercizio precedente, già esaminata negli aspetti di dettaglio, si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT, che presentano valori prevalentemente stabili rispetto allo scorso esercizio.

Di seguito sono riportati, con riferimento al campione costante dei 21 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT, con e senza integrazione, con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 4 e Tabella 5); gli stessi indicatori sono stati calcolati anche con riferimento all'intero campione di 23 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 6 a Tabella 8 e da Tabella 12 a Tabella 14) e modalità di gestione del sistema informatico (cfr. da Tabella 9 a Tabella 11 e da Tabella 15 a Tabella 17).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci "costi IT"<sup>22</sup>, "cash out IT" e "numero dipendenti"<sup>23</sup>, i valori segnalati dalla capogruppo nel questionario, mentre per le voci reddituali si è fatto riferimento alle segnalazioni di matrice consolidata effettuate alla Banca d'Italia dai gruppi bancari relativamente al sottosistema creditizio residente. Fa eccezione la voce "numero di sportelli", tratta dalle segnalazioni di matrice individuale delle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia.

Nella Rilevazione 2011 l'elaborazione degli indicatori relativi al numero dei dipendenti è stata effettuata per la prima volta prendendo a riferimento il dato fornito dagli stessi gruppi, come media dei valori mensili.

Inoltre, quest'anno è stata inserita una nuova serie di indicatori che utilizza per le voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" i valori, mutuati dai bilanci riclassificati, segnalati nel questionario dai gruppi bancari (vedi Appendice).

Si fa presente infine che gli indicatori di costo riportati nelle tabelle, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata, hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

<sup>22</sup> Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

<sup>23</sup> Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

Tabella 4 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,4	2,4	0,37	0,43	0,42
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	7,9	7,9	0,31	0,31	0,30
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	27,4	32,8	33,3	0,47	0,54	0,59
Costi IT/Costi operativi (%)	11,1	10,8	10,7	0,28	0,32	0,32
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	148,5	145,6	144,4	0,53	0,54	0,52
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	14,3	–	–	0,41
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	8,3	8,2	0,32	0,29	0,32
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	14,8	–	–	0,40
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,1	3,0	0,16	0,19	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	1,0	0,8	0,8	0,42	0,39	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,20	0,21	0,21
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,2	–	–	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	57,3	59,7	60,5	0,35	0,31	0,29

\* Indicatore calcolato nel 2009 e 2010 su 20 gruppi bancari, nel 2011 su 19 gruppi bancari.

\*\* Indice calcolato nel 2011 su 20 gruppi bancari.

**Tabella 5 Indicatori del campione costante di 21 gruppi bancari, al netto d'integrazione**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,5	2,4	2,4	0,38	0,44	0,42
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,8	7,8	0,32	0,32	0,31
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	26,9	32,5	32,9	0,47	0,54	0,60
Costi IT/Costi operativi (%)	10,9	10,7	10,5	0,28	0,32	0,33
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	145,6	143,9	142,8	0,53	0,55	0,53
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	14,2	–	–	0,42
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	8,3	8,2	0,32	0,29	0,32
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	14,8	–	–	0,40
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,1	3,0	0,16	0,19	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)**	1,0	0,8	0,8	0,42	0,39	0,46
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,20	0,21	0,21
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,2	–	–	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	57,3	59,7	60,5	0,35	0,31	0,29

\* Indicatore calcolato nel 2009 e 2010 su 20 gruppi bancari, nel 2011 su 19 gruppi bancari.

\*\* Indice calcolato nel 2011 su 20 gruppi bancari.

**Tabella 6 Indicatori: 5 gruppi Principali**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	2,0	2,0	0,17	0,15	0,15
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	7,8	7,9	0,15	0,17	0,20
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,8	36,7	52,1	0,12	0,43	0,57
Costi IT/Costi operativi (%)	10,8	10,1	9,4	0,18	0,12	0,10
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	149,3	142,9	143,0	0,28	0,22	0,23
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	13,7	–	–	0,13
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	8,6	8,7	0,25	0,20	0,21
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	15,1	–	–	0,15
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,7	2,5	2,5	0,11	0,12	0,14
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7	0,6	0,4	0,18	0,30	0,97
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	2,1	0,11	0,13	0,14
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	7,0	–	–	0,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	67,3	72,6	72,6	0,15	0,13	0,14

\*Indicatore calcolato nel 2011 su 4 gruppi bancari

Tabella 7 Indicatori: 12 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8	2,7	2,7	0,41	0,45	0,44
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	8,5	8,5	0,36	0,32	0,30
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	23,4	30,2	30,6	0,44	0,53	0,46
Costi IT/Costi operativi (%)	11,6	12,0	12,2	0,30	0,31	0,30
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	160,0	162,8	165,4	0,58	0,57	0,54
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,4	–	–	0,41
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	8,7	8,7	0,34	0,30	0,30
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,7	–	–	0,40
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,5	3,2	3,2	0,11	0,17	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	0,9	0,9	0,37	0,32	0,27
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,3	2,2	0,22	0,23	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,3	–	–	0,27
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	57,4	55,9	61,2	0,39	0,27	0,31

\* Indicatore calcolato nel 2009-2010 su 12 gruppi bancari.

**Tabella 8 Indicatori: 6 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	1,9	2,0	0,23	0,22	0,21
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,0	5,9	6,3	0,28	0,17	0,31
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,3	33,9	18,5	0,60	0,77	0,16
Costi IT/Costi operativi (%)	9,2	7,7	8,5	0,23	0,19	0,29
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	108,0	83,7	83,1	0,32	0,29	0,26
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,9	–	–	0,29
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,3	6,2	0,26	0,19	0,34
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,8	–	–	0,31
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,3	3,3	0,18	0,18	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	1,1	0,45	0,54	0,29
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,5	2,4	0,09	0,10	0,12
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	4,8	–	–	0,12
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	42,8	41,0	0,28	0,08	0,13

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 5 gruppi bancari.

**Tabella 9 Indicatori: 8 gruppi con IT in componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,5	2,8	0,08	0,08	0,36
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	8,6	9,1	0,17	0,19	0,19
Costi IT/Risultato di gestione (%)	23,4	32,8	34,3	0,41	0,54	0,41
Costi IT/Costi operativi (%)	12,0	12,5	12,9	0,22	0,23	0,22
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	165,6	166,4	168,0	0,45	0,39	0,37
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,5	–	–	0,25
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	8,9	9,4	0,17	0,19	0,19
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	17,1	–	–	0,21
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,6	3,0	3,1	0,12	0,12	0,22
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	0,9	0,9	0,36	0,38	0,27
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,1	2,2	0,24	0,16	0,29
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,2	–	–	0,32
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	62,5	64,8	61,9	0,40	0,31	0,35

Tabella 10 Indicatori: 8 gruppi con IT in società strumentale

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8	2,7	2,3	0,50	0,57	0,46
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,6	8,0	0,35	0,36	0,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	29,8	33,6	40,6	0,35	0,48	0,66
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	11,3	10,4	0,30	0,33	0,34
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	165,3	161,8	159,3	0,56	0,60	0,58
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	15,4	–	–	0,48
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	8,9	9,2	8,5	0,37	0,29	0,31
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,4	–	–	0,44
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,1	2,9	0,19	0,24	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,7	0,40	0,37	0,71
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,23	0,27	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,7	–	–	0,13
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	61,0	62,8	67,3	0,31	0,32	0,21

\* Indicatore calcolato nel 2009-2010 su 8 gruppi bancari e nel 2011 su 7 gruppi bancari

**Tabella 11 Indicatori: 7 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,9	1,9	0,21	0,19	0,25
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,0	6,1	0,25	0,14	0,29
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	29,0	30,5	18,4	0,58	0,68	0,15
Costi IT/Costi operativi (%)	8,9	8,0	8,4	0,20	0,16	0,27
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	102,8	90,8	82,9	0,29	0,24	0,24
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,9	–	–	0,27
Cash out IT/Margine di intermediazione (%)	6,5	6,2	6,0	0,22	0,17	0,34
Cash out IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,6	–	–	0,29
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,1	3,2	0,15	0,16	0,19
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8	1,0	0,37	0,42	0,31
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,3	0,09	0,13	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	5,2	–	–	0,22
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	48,4	44,2	0,23	0,20	0,23

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 6 gruppi bancari

Tabella 12 Indicatori al netto d'integrazione: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,1	1,9	1,9	0,16	0,15	0,15
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,7	7,7	7,8	0,11	0,17	0,20
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)*	31,3	36,2	51,7	0,12	0,43	0,58
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	10,3	9,9	9,3	0,14	0,11	0,10
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	142,2	140,7	141,7	0,25	0,21	0,23
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	13,6	–	–	0,14
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,7	2,5	2,5	0,11	0,12	0,14
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7	0,6	0,4	0,18	0,30	0,97
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	2,1	0,11	0,13	0,14
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	7,0	–	–	0,07
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	67,3	72,6	72,6	0,15	0,13	0,14

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 4 gruppi bancari

**Tabella 13 Indicatori al netto d'integrazione: 12 gruppi Medi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,8	2,7	2,7	0,42	0,46	0,44
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,8	8,4	8,4	0,37	0,34	0,30
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)*	23,1	29,6	30,3	0,45	0,54	0,46
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	11,5	11,8	12,1	0,31	0,32	0,31
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	158,0	160,3	163,3	0,58	0,58	0,54
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,2	–	–	0,42
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2009 (13 gruppi)	2010 (13 gruppi)	2011 (12 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,5	3,2	3,2	0,11	0,17	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,1	0,9	0,9	0,37	0,32	0,27
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,3	2,2	0,22	0,23	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,3	–	–	0,27
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	57,4	55,9	61,2	0,39	0,27	0,31

\* Indice calcolato nel 2009-2010 su 12 gruppi bancari.

**Tabella 14 Indicatori al netto d'integrazione: 6 gruppi Altri**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	1,9	2,0	0,23	0,22	0,22
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,0	5,9	6,2	0,28	0,17	0,31
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	32,3	33,9	18,4	0,60	0,77	0,17
Costi IT/Costi operativi (%)	9,2	7,7	8,4	0,23	0,19	0,29
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	108,0	83,7	82,8	0,32	0,29	0,26
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,8	–	–	0,30
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2009 (5 gruppi)	2010 (4 gruppi)	2011 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,3	3,3	0,18	0,18	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	1,1	0,45	0,54	0,29
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,5	2,4	0,09	0,10	0,12
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	4,8	–	–	0,12
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	42,8	41,0	0,28	0,08	0,13

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 5 gruppi bancari.

**Tabella 15 Indicatori al netto di integrazione: 8 gruppi con IT in componente bancaria**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,5	2,8	0,09	0,10	0,37
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,3	8,4	8,9	0,19	0,20	0,21
Costi IT/Risultato di gestione (%)	22,9	32,2	33,7	0,43	0,55	0,42
Costi IT/Costi operativi (%)	11,7	12,2	12,7	0,24	0,24	0,23
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	161,9	163,1	164,9	0,45	0,40	0,38
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	16,2	–	–	0,26
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,6	3,0	3,1	0,12	0,12	0,22
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,3	0,9	0,9	0,36	0,38	0,27
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,1	2,2	0,24	0,16	0,29
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,2	–	–	0,32
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	62,5	64,8	61,9	0,40	0,31	0,35

**Tabella 16 Indicatori al netto di integrazione: 8 gruppi con IT in società strumentale**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,7	2,3	0,52	0,58	0,47
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	8,5	7,9	0,36	0,36	0,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	28,9	33,2	40,4	0,35	0,48	0,66
Costi IT/Costi operativi (%)	11,4	11,2	10,3	0,30	0,34	0,34
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	161,3	160,5	158,4	0,57	0,61	0,58
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	15,3	–	–	0,49
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2009 (9 gruppi)	2010 (9 gruppi)	2011 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,1	2,9	0,19	0,24	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,7	0,40	0,37	0,71
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,3	2,2	0,23	0,27	0,13
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	6,7	–	–	0,13
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	61,0	62,8	67,3	0,31	0,32	0,21

\* Indicatore calcolato nel 2009-2010 su 8 gruppi bancari e nel 2011 su 7 gruppi bancari

**Tabella 17 Indicatori al netto di integrazione: 7 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,9	1,9	0,21	0,19	0,25
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,7	6,0	6,1	0,25	0,13	0,30
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	29,0	30,2	18,3	0,58	0,69	0,15
Costi IT/Costi operativi (%)	8,9	7,9	8,3	0,20	0,15	0,27
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)	102,8	89,5	82,6	0,29	0,23	0,24
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	–	–	9,8	–	–	0,27
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2009 (7 gruppi)	2010 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,1	3,2	0,15	0,16	0,19
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,8	1,0	0,37	0,42	0,31
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,4	2,3	0,09	0,13	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	–	–	5,2	–	–	0,22
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	48,5	48,4	44,2	0,23	0,20	0,23

\* Indicatore calcolato nel 2011 su 6 gruppi bancari

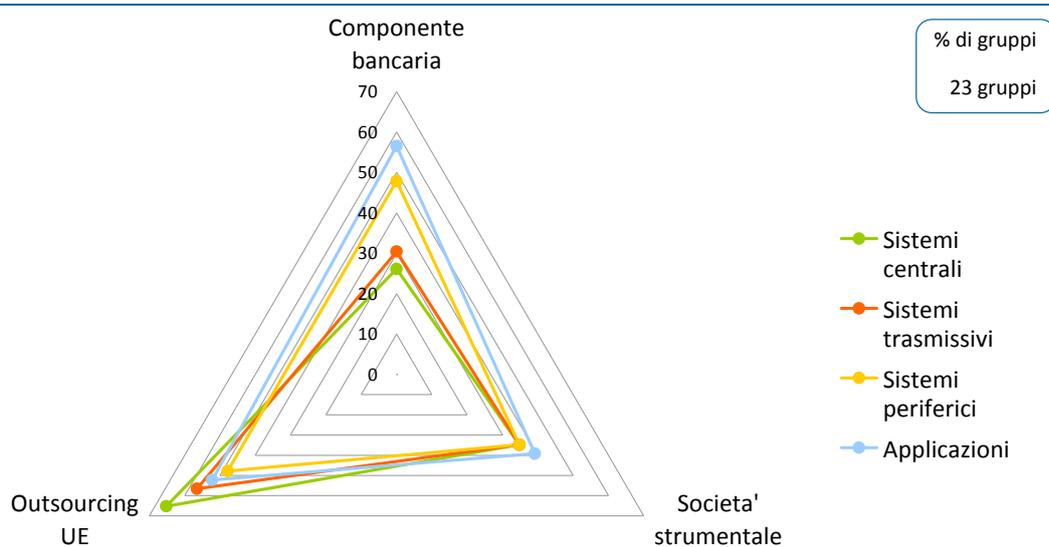
## 1.8 Profili organizzativi

### 1.8.1 La governance dell'IT

Per meglio caratterizzare i modelli organizzativi di gestione dell'IT nei gruppi<sup>24</sup>, anche per il 2011 è stata effettuata un'analisi sulle modalità di *sourcing* adottate dai gruppi bancari per le attività IT, raggruppate per area tematica<sup>25</sup>. Come si vedrà, i gruppi bancari ricorrono a più di una modalità di *sourcing*, indipendentemente dal loro modello organizzativo di riferimento per l'IT (componente bancaria, società strumentale, *outsourcing*).

Innanzitutto, a differenza dell'anno precedente, nessun gruppo dichiara la collocazione di attività IT presso *outsourcer* extra-europei. Per quanto riguarda l'*outsourcing* nel perimetro dell'Unione Europea, osservando i risultati per l'intero campione emerge con evidenza la sua rilevanza in tutte le aree tematiche e in particolare per i Sistemi centrali. La collocazione presso una componente bancaria del gruppo risulta più frequente per le Applicazioni e i Sistemi periferici; decisamente più rara è la gestione interna dei Sistemi trasmissivi e dei Sistemi centrali. Com'è ovvio, il ricorso alla società strumentale è strettamente dipendente dal modello organizzativo di gestione dell'IT adottato ed è pertanto limitato a una parte del campione osservato (cfr. Figura 31).

**Figura 31 Collocazione delle attività IT**



La Figura 32 rappresenta la stessa statistica della Figura 31 disaggregata per modello organizzativo di *sourcing*. Questa visione di dettaglio mostra che i modelli organizzativi non sono esclusivamente associati a una singola modalità di *sourcing*: infatti, pur in presenza di un *sourcing* preferenziale, coincidente con il proprio modello organizzativo<sup>26</sup>, ogni gruppo ricorre anche a modalità alternative.

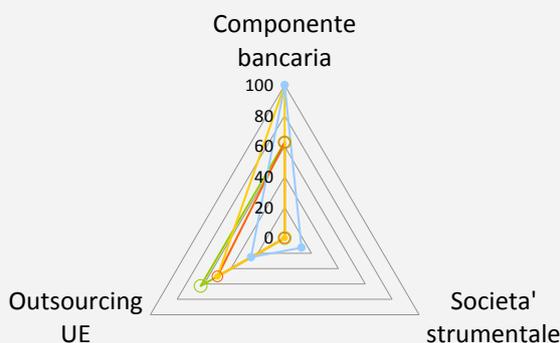
<sup>24</sup> Cfr. Contenuti dell'indagine e caratteristiche del campione.

<sup>25</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>26</sup> Rappresentato dalle punte delle "bussole" di Figura 32.

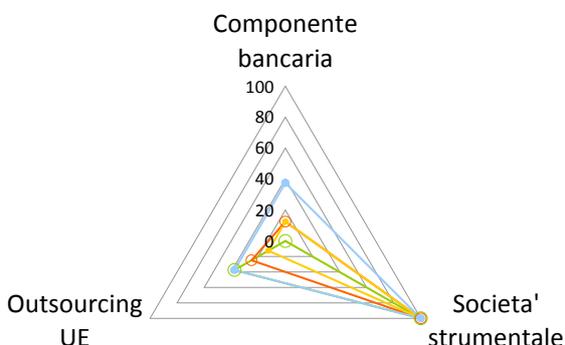
Figura 32 Collocazione delle attività IT per modello organizzativo di *sourcing*<sup>27</sup>

**Modello di sourcing: componente bancaria (8)**



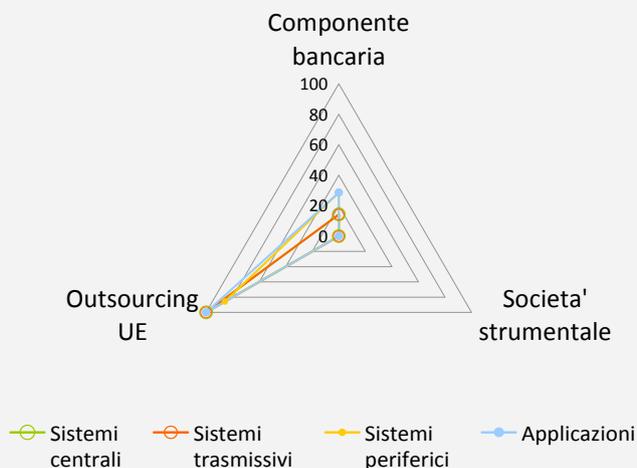
Pur gestendo l'IT principalmente presso una componente bancaria, questi gruppi fanno anche ricorso a forme di *outsourcing* per i Sistemi Centrali, i Sistemi Trasmissivi e i Sistemi Periferici. Solo le Applicazioni sono quasi sempre gestite esclusivamente *in house*.

**Modello di sourcing: società strumentale (8)**



Questi gruppi gestiscono l'IT sostanzialmente presso le loro società strumentali, ricorrendo alle componenti bancarie e all'*outsourcing* in maniera limitata, in particolare per lo sviluppo e la manutenzione delle applicazioni.

**Modello di sourcing: outsourcing (7)**



Tutti i gruppi in *outsourcing* affidano ovviamente all'esterno gran parte delle attività relative ai Sistemi Centrali, ai Sistemi Trasmissivi e alle Applicazioni (con piccole eccezioni). Le attività non esternalizzate (in particolare quelle relative ai Sistemi Periferici e alle Applicazioni) sono prevalentemente collocate presso una componente bancaria del gruppo stesso.

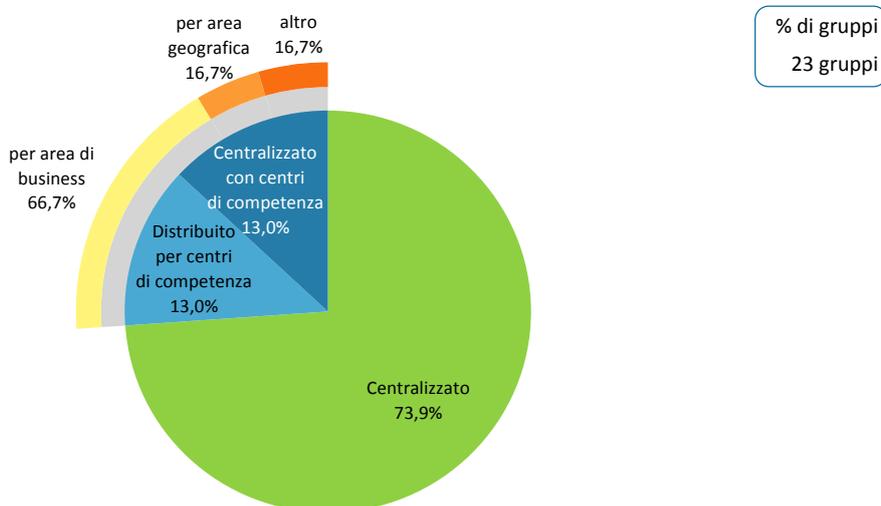
% di gruppi  
23 gruppi

Analizzando il modello organizzativo prevalente della “fabbrica IT” a livello di gruppo, si conferma che nessun gruppo fa ricorso al modello decentrato. Rispetto all’anno precedente, il modello centralizzato riveste un’importanza maggiore, al punto che vi fa ricorso quasi il 90% dei gruppi (82% circa nel 2010): il 73,9% adotta un modello centralizzato “puro”, mentre il 13,0% lo integra

<sup>27</sup> In questi grafici, a causa della particolare concentrazione dei valori lungo pochi assi preferenziali nei grafici a radar, alcune linee potrebbero risultare invisibili.

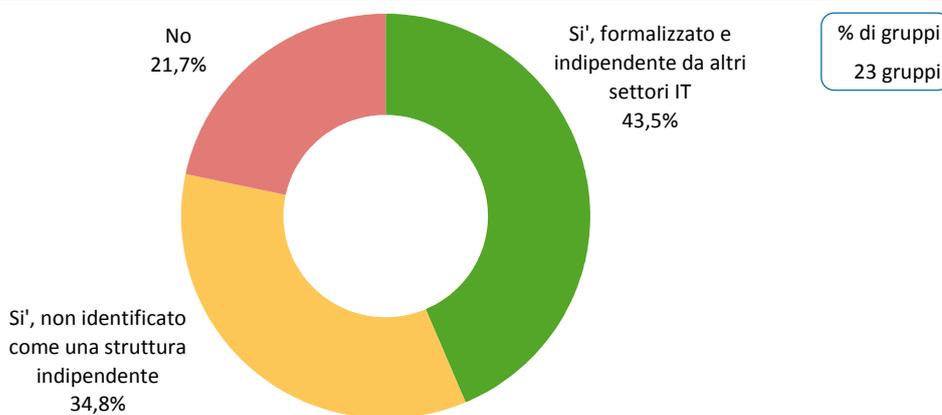
con centri di competenza. Il restante 13,0% dei gruppi ricorre a un modello organizzativo distribuito. In sintesi, circa un gruppo su quattro si dota di centri di competenza (26,0%), per lo più individuati per area di *business* (cfr. Figura 33).

**Figura 33 Il modello organizzativo della fabbrica IT**



È molto diffusa tra i gruppi (78,3%, pari a 18 istituti) la presenza di un settore specifico della funzione IT dedicato alla valutazione delle tecnologie innovative, sia in termini tecnici sia per valore di *business*. Di questi, 10 gestiscono questo settore come una struttura formalizzata e indipendente dagli altri settori IT, mentre 8 non la identificano come struttura indipendente. Infine, nessuno dei 5 gruppi privi di tale settore ne prevede l'istituzione (cfr. Figura 34).

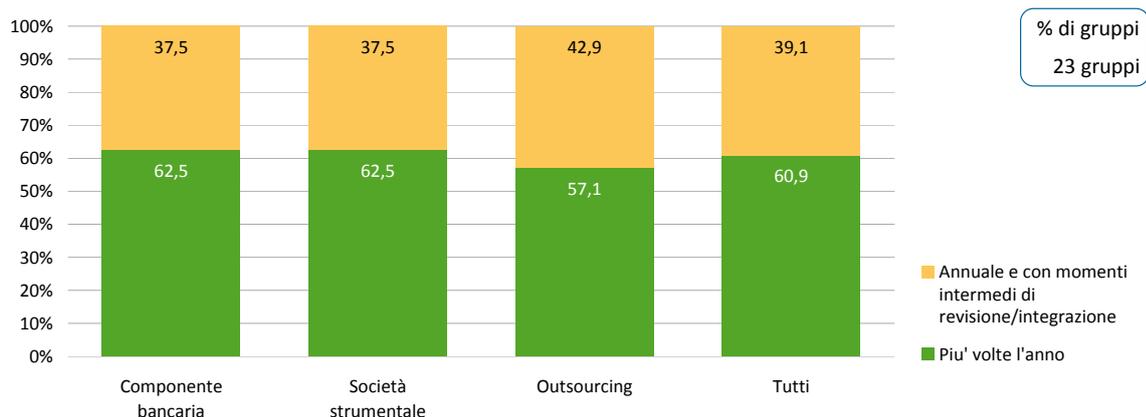
**Figura 34 Il settore di valutazione delle tecnologie innovative**



### 1.8.2 La formazione del portafoglio progetti

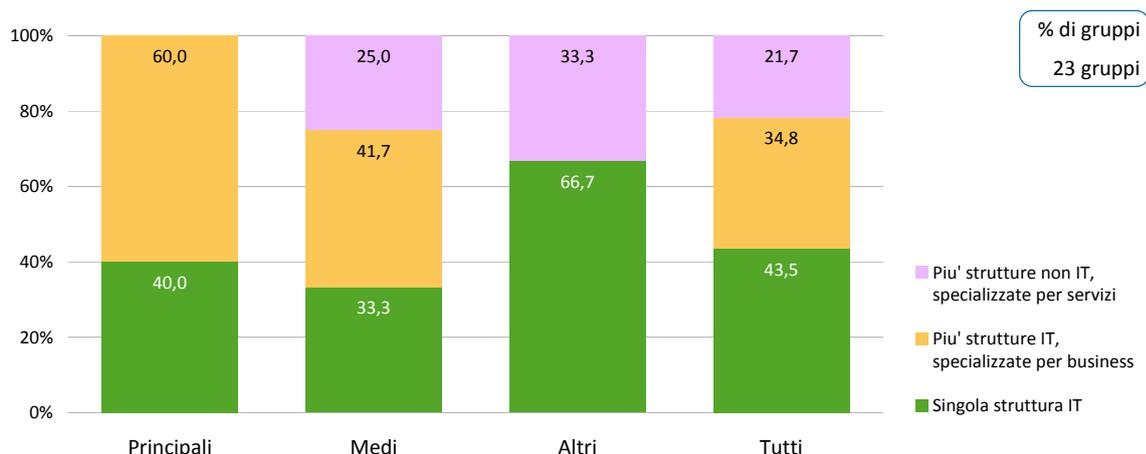
Rispetto agli anni precedenti, continua a crescere la frequenza di raccolta delle esigenze delle aree di *business*. Anche in questo esercizio nessun gruppo dichiara di effettuare la raccolta una sola volta l'anno o meno frequentemente; viceversa, per il 60,9% dei gruppi il *demand management* viene affrontato con due o più momenti di raccolta all'anno; il restante 39,1% effettua una sola raccolta, integrandola però con momenti intermedi di revisione (cfr. Figura 35). Tale situazione non varia al mutare del modello organizzativo di *sourcing*.

**Figura 35** Frequenza di raccolta delle esigenze IT per modello di *sourcing*



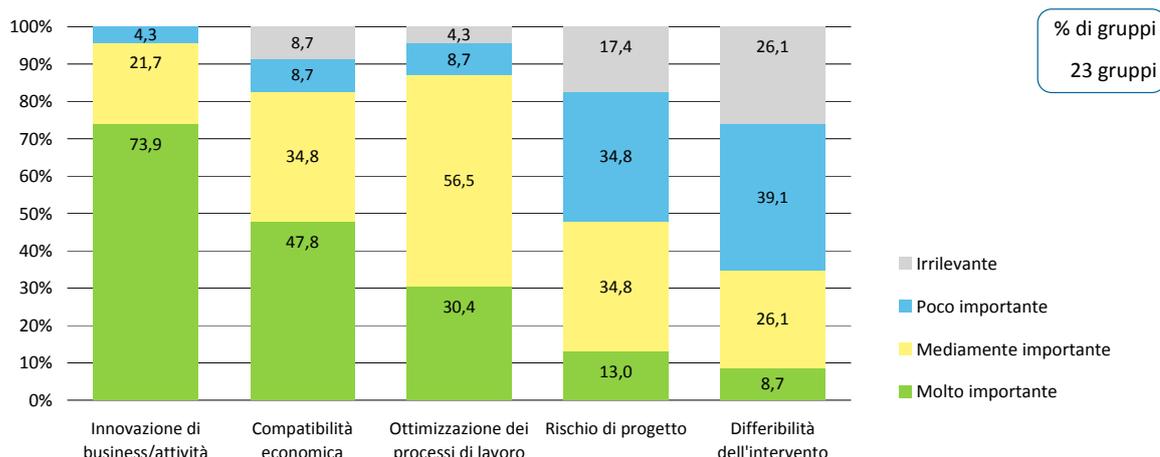
La rilevazione delle esigenze avviene maggiormente a cura del settore IT: il 43,5% dei gruppi attua la raccolta tramite un'unica struttura dell'area informatica che rileva le esigenze di tutte le strutture di *business*; il 34,8% invece ricorre a più strutture IT specializzate, ciascuna dedicata a un'area di *business*. Il restante 21,7% dei gruppi raccoglie la domanda per tipologia di servizi, avvalendosi di strutture specializzate esterne al settore IT. In particolare, tutti i gruppi Principali raccolgono le esigenze tramite una o più strutture esclusivamente IT (cfr. Figura 36).

**Figura 36** Modalità di raccolta delle esigenze IT per classe dimensionale



Anche in questo esercizio sono stati esaminati i principali criteri di formazione del portafoglio progetti, seppur con una mutata formulazione: ogni gruppo ha assegnato una valutazione qualitativa dell'importanza di ciascun criterio. Come rilevato per il 2010, il criterio più rilevante nell'assegnazione delle priorità di progetto è l'"innovazione del *business* e delle attività" (indicato come molto importante dal 73,9% del campione), seguito dalla "compatibilità economica" (47,8%) e dall'"ottimizzazione dei processi di lavoro" (30,4%). Minore importanza rivestono il "rischio di progetto" e, in misura ancora minore, la "differibilità dell'intervento" (cfr. Figura 37).

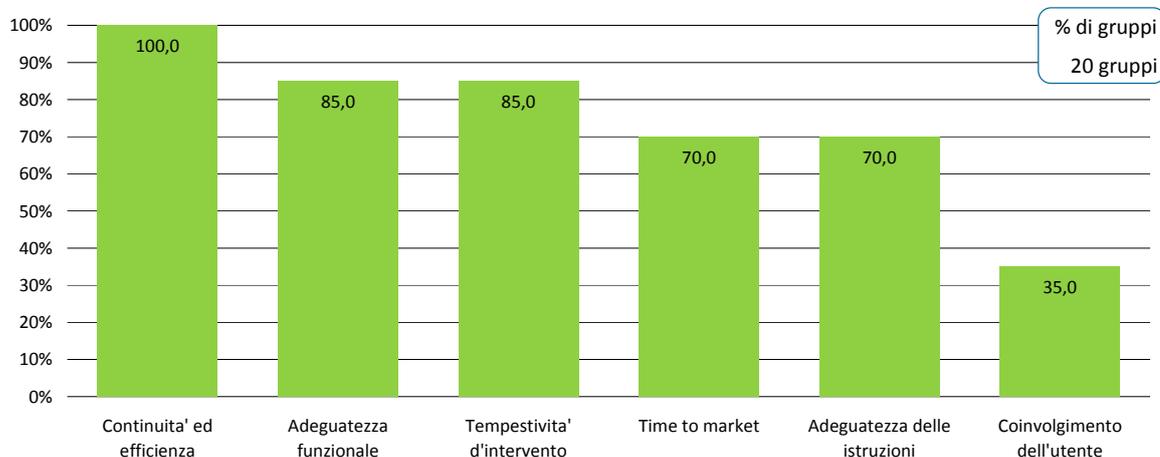
**Figura 37** Le priorità nei progetti IT: importanza relativa dei fattori



### 1.8.3 Customer satisfaction

L'approfondimento sulle indagini per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti interni dei servizi IT presenta risultati sostanzialmente simili a quelli della precedente rilevazione. Tutti i 20 gruppi rispondenti prendono in esame i profili di "continuità ed efficienza" del servizio erogato e l'85% rileva sia "l'adeguatezza funzionale" delle applicazioni rispetto ai processi operativi sia la "tempestività d'intervento" a fronte di problematiche segnalate. "Time to market" e "adeguatezza delle istruzioni operative" sono aspetti sottoposti a valutazione dal 70% dei gruppi. Rispetto al precedente esercizio, il "coinvolgimento dell'utente", considerato solo dal 35% dei gruppi, accentua la sua posizione minoritaria (cfr. Figura 38).

**Figura 38** Indagini di customer satisfaction nel settore IT



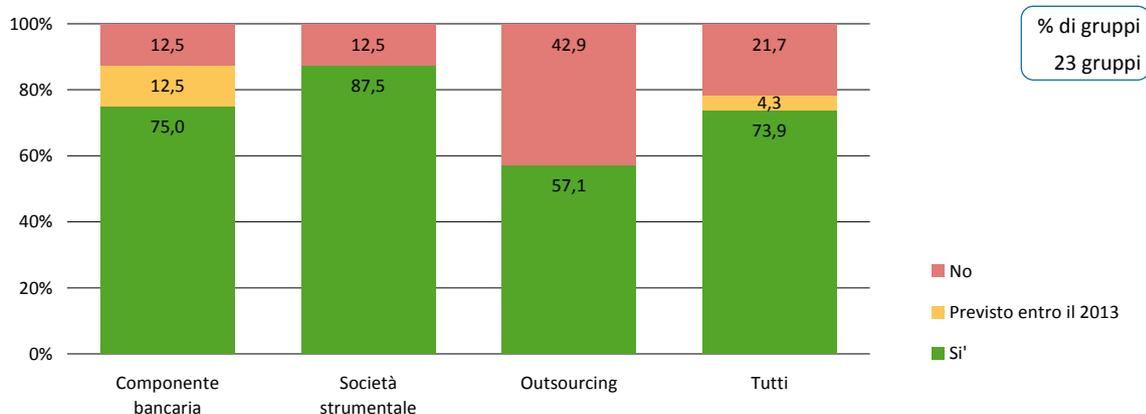
### 1.8.4 La rilevazione delle performance

La Rilevazione 2011 ripropone l'approfondimento sul tema della performance IT, analizzando l'adozione di sistemi formalizzati di rilevazione, la funzione aziendale responsabile, la tipologia di sistemi adottati e i criteri di valutazione.

La diffusione di questi sistemi è sostanzialmente invariata rispetto al precedente esercizio: la percentuale di gruppi che ha o prevede l'implementazione di un sistema formalizzato per la rilevazione delle performance del settore IT è pari al 78,2% (18 gruppi). Di questi, solo un gruppo lo ha ancora in previsione, mentre tutti gli altri hanno già un sistema attivo. Ripartendo il

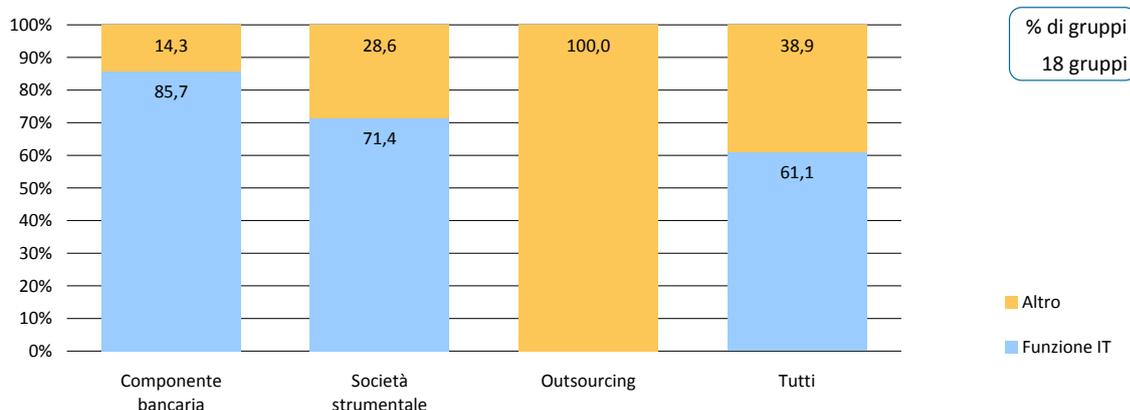
campione per modalità di *sourcing*, si rileva che sono i gruppi che gestiscono l'IT presso una componente bancaria o una società strumentale (ossia i gruppi in *insourcing*) quelli che più frequentemente dispongono di un sistema formalizzato di rilevazione delle *performance* IT (cfr. Figura 39).

**Figura 39 Formalizzazione di un sistema di rilevazione delle *performance* IT**



Dei 18 gruppi bancari che implementano o implementeranno un sistema formalizzato per la rilevazione delle *performance* IT, quasi due su tre (61,1%) collocano la responsabilità di tale rilevazione nella funzione IT stessa. Gli altri (38,9%) attribuiscono la responsabilità a organi diversi, ad esempio settori di presidio e gestione degli *outsourcer*, servizi di *performance management* o funzioni di pianificazione e monitoraggio delle attività progettuali. Nessuno la affida invece al controllo di gestione. Ovviamente, nel raffronto per modalità di *sourcing* si evidenzia che sono i gruppi in *outsourcing* quelli che, avendo esternalizzato la stessa funzione IT presso un fornitore esterno, monitorano in un altro ambito organizzativo le sue *performance* (cfr. Figura 40).

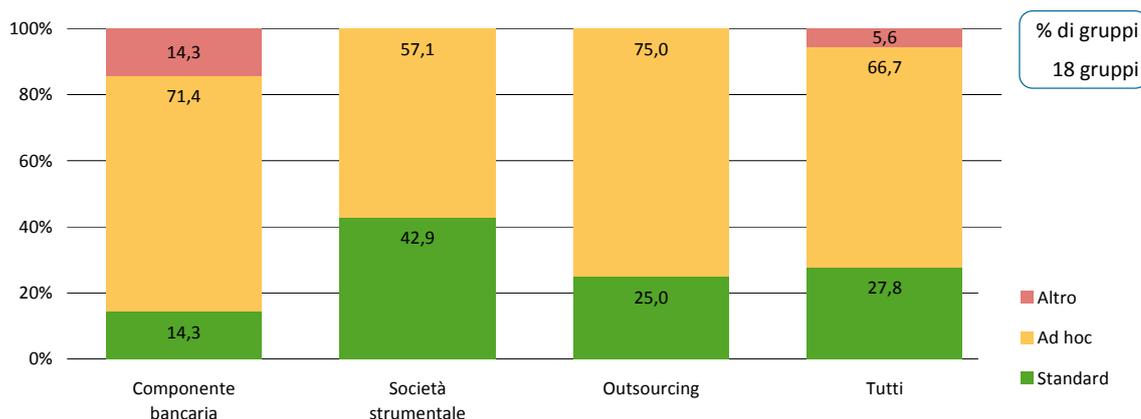
**Figura 40 Funzione che rileva le *performance* IT**



In generale, i sistemi di rilevazione adottati sono preferenzialmente *ad hoc* (66,7% dei gruppi interessati), piuttosto che basati su standard di riferimento<sup>28</sup> (27,8%). Per quanto limitato, l'utilizzo di un sistema standard è presente per tutti i modelli di *sourcing* dei servizi IT, a differenza di quanto rilevato lo scorso anno (cfr. Figura 41).

<sup>28</sup> Es. *balanced scorecard*.

**Figura 41 Performance IT: sistema di rilevazione**

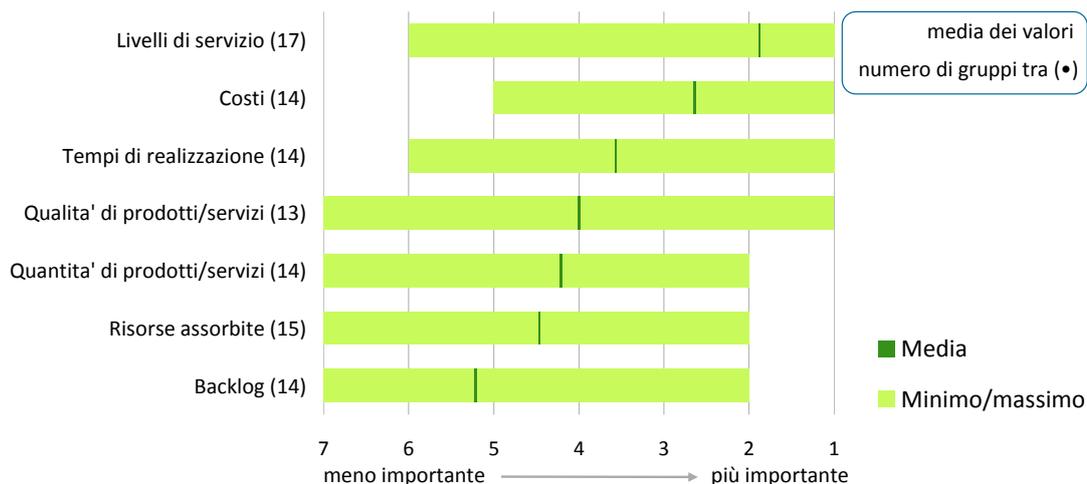


Ai gruppi è stato poi chiesto di classificare per ordine d'importanza gli elementi che definiscono la *performance* IT, schematizzati in un *panel* di sette categorie: costi (del processo o dei servizi), tempi di realizzazione, quantità di prodotti e servizi, qualità di prodotti e servizi, *backlog* per gli interventi da realizzare, risorse assorbite e livelli di servizio.

La Figura 42 mostra il valore medio dell'importanza assegnata dai gruppi a ciascuna categoria, espressa con un numero intero da 1 (elemento molto importante) a 7 (elemento poco importante). Il nome di ciascuna categoria è affiancato dal numero di rispondenti che l'hanno inclusa nel sistema di rilevazione.

Risulta che l'elemento più importante è costituito dai "livelli di servizio", rilevato da tutti i gruppi rispondenti. Gli altri due *driver* più rilevanti sono i "costi del processo o dei servizi" e i "tempi di realizzazione", seguiti dalla "qualità" e "quantità dei prodotti o servizi" forniti e dalle "risorse assorbite". In secondo piano è rilevata la profondità del "*backlog*", ossia il numero di interventi necessari e ancora inevasi. Per tutti gli elementi, l'ampiezza dell'oscillazione tra valore minimo e valore massimo (area verde nella figura) dimostra che l'implementazione dei sistemi è molto variabile e condizionata dalla specifica realtà di ogni singolo gruppo.

**Figura 42 Performance IT: elementi rilevati**



### 1.8.5 Il personale IT

La Rilevazione 2011 prosegue nell'approfondimento sul personale del settore IT, introdotto nel 2010, dal punto di vista:

- professionale, ripartendo i dipendenti per età e area tematica di assegnazione;
- di genere, rilevando la distinzione rispetto a ciascun ruolo aziendale;
- delle competenze, investigando l'impiego di standard e certificazioni di riferimento nella selezione e formazione del personale e nell'acquisizione di risorse esterne.

Il personale della funzione IT è stato quindi analizzato secondo un modello di ripartizione per:

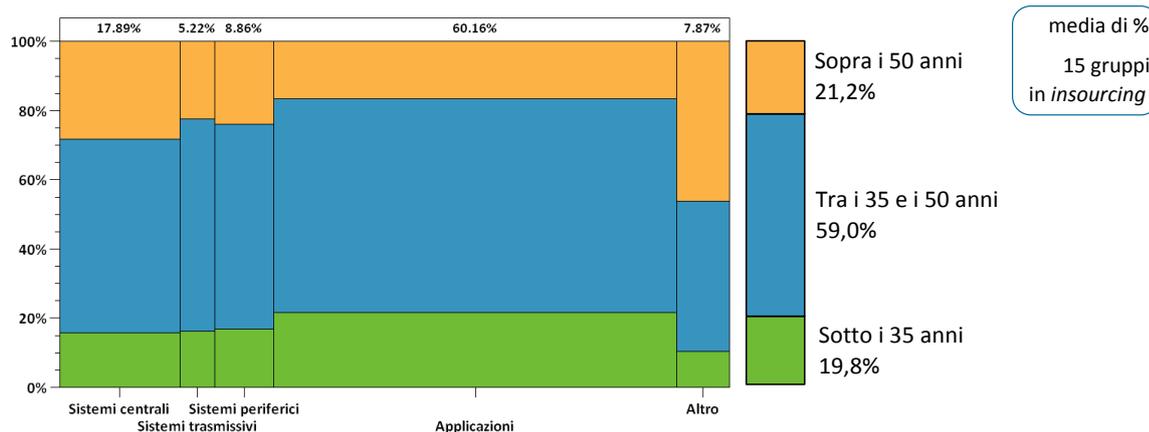
- età, in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 e sopra i 50 anni;
- ruolo contrattuale, sulla base del CCNL bancario, in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti.
- area tematica di utilizzo: sistemi centrali, sistemi trasmissivi, sistemi periferici e applicazioni<sup>29</sup>.

Rispetto a quest'impianto complessivo, i quesiti sono stati aggiornati per considerare la presenza di personale trasversale alle aree tematiche o ai ruoli contrattuali indicati nel questionario.

Le statistiche proposte nelle seguenti analisi di ripartizione dei dipendenti IT (Figura 43, Figura 44 e Figura 45) includono i soli gruppi in *insourcing* (presso una componente bancaria o una società strumentale). Questi gruppi dispongono, infatti, di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali, tale da risultare idonea a costruire una ripartizione significativa; per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT ridotto e con profili specifici.

Per quanto riguarda la ripartizione del personale in base al ruolo e all'età, si confermano sostanzialmente i risultati del precedente esercizio. Mediamente, il personale IT è composto per il 59,0% da dipendenti tra i 35 e 50 anni, per il 21,2% da dipendenti sopra i 50 anni e per il restante 19,8% da dipendenti sotto i 35. L'area Applicazioni risulta essere quella con il personale più giovane, sia per la maggior presenza di dipendenti *under 35* che per la minor presenza di *over 50*. Il personale non inquadrabile nelle quattro aree proposte (Altro) presenta una quota più alta di *over 50*; questo fenomeno è legato alla naturale progressione che porta il personale più maturo a ricoprire incarichi trasversali.

**Figura 43 Il personale IT: aree tematiche e fasce d'età<sup>30</sup>**

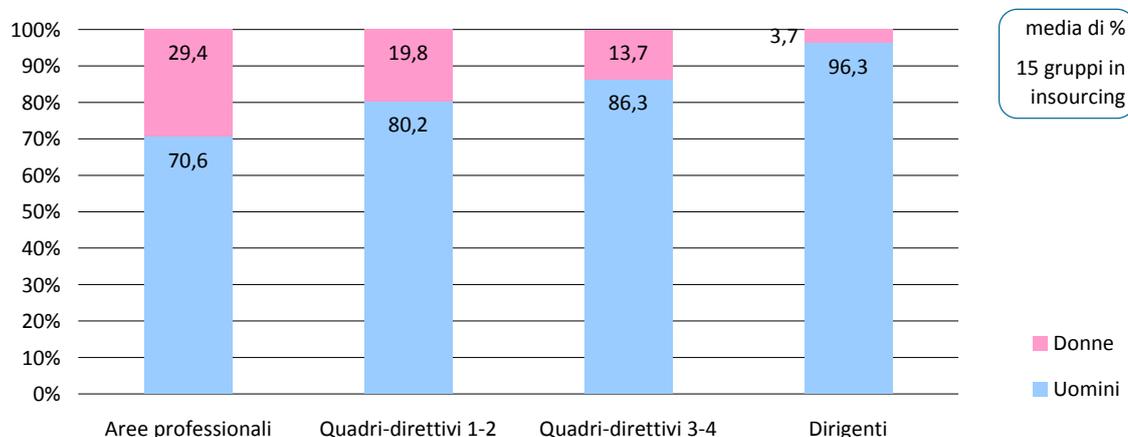


<sup>29</sup> Cfr. par. 3.4 – Metodologia di rilevazione dei costi IT.

<sup>30</sup> Alcuni gruppi non hanno dichiarato dipendenti appartenenti alla categoria Altro, perciò la ripartizione per fascia d'età di quella colonna include un numero inferiore di gruppi rispetto a quelli dichiarati nell'etichetta del grafico.

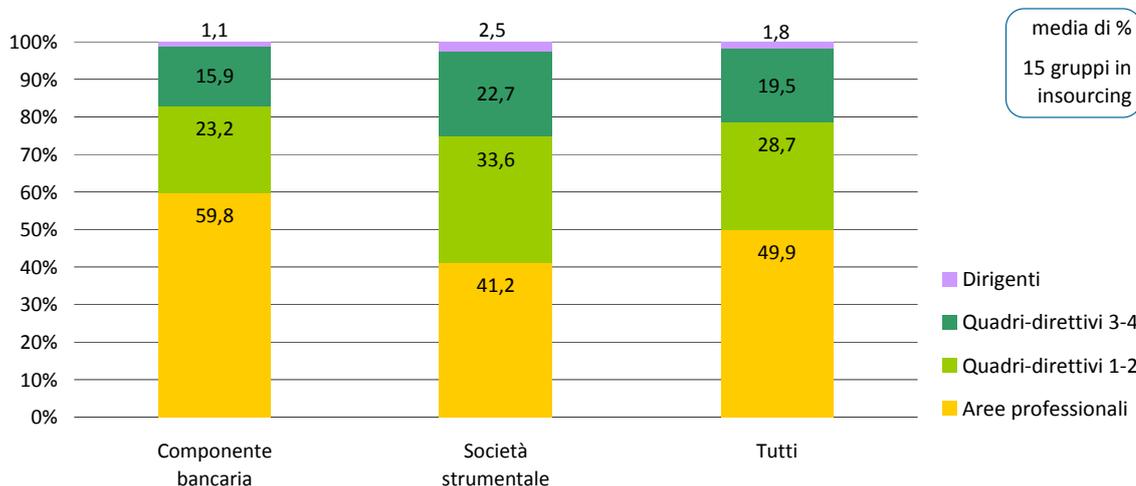
In merito alla distinzione di genere, il dato sulla presenza delle donne, comunque minoritaria rispetto a quella degli uomini per ciascun ruolo contrattuale, conferma ancora una volta che la quota rosa scende al salire nella gerarchia, dal 29,4% nelle Aree professionali al 3,7% tra i Dirigenti (cfr. Figura 44).

**Figura 44 Il personale IT: ruolo e genere<sup>31</sup>**



Analizzando la composizione del personale in base al ruolo aziendale, si rileva che mediamente le Aree professionali raccolgono il 49,9% del totale dei dipendenti, i Quadri-direttivi il 48,2% (28,7% di livello 1-2 e 19,5% di livello 3-4) e i Dirigenti l'1,8%. Nel raffronto dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing*, si evidenzia che nei gruppi con l'IT gestito presso una componente bancaria la percentuale di personale inquadrato nelle Aree professionali risulta mediamente maggiore rispetto a quella corrispondente relativa ai gruppi serviti da una società strumentale per l'IT (cfr. Figura 45).

**Figura 45 Il personale IT: ruolo**

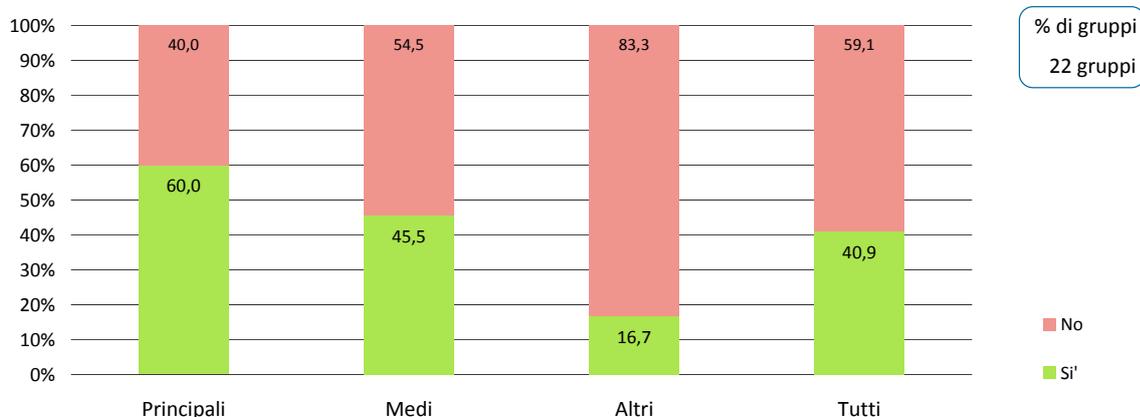


Infine, per quanto concerne gli standard di riferimento per le competenze e i profili professionali IT, meno della metà dei gruppi bancari (40,9%) impiega standard o certificazioni in uno degli ambiti proposti. In particolare, sono soprattutto i gruppi Principali e Medi, prevalentemente in

<sup>31</sup> Un gruppo dichiara di non avere Dirigenti nel personale IT, perciò la ripartizione per quel ruolo include un gruppo in meno rispetto a quelli dichiarati nell'etichetta del grafico.

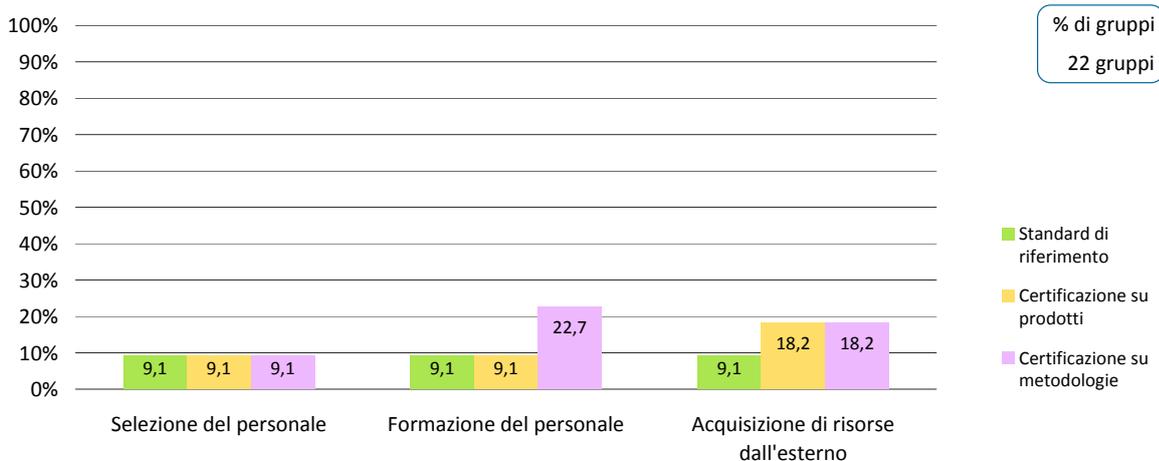
*insourcing*, che vi ricorrono, a fronte di un solo gruppo tra gli Altri, tutti in *outsourcing*, che dichiara l'impiego di questi standard (cfr. Figura 46).

**Figura 46 Il personale IT: impiego di standard/certificazioni per le competenze IT**



Esaminando le tipologie di standard o certificazione rispetto alle finalità di utilizzo, si nota che il 22,7% dei gruppi prevede certificazioni su specifiche metodologie nell'ambito della formazione del personale IT; per quanto riguarda l'acquisizione di risorse esterne, il 18,2% dei gruppi richiede certificazioni su prodotti e un altro 18,2% le richiede su metodologie (cfr. Figura 47).

**Figura 47 Il personale IT: standard/certificazioni e finalità**

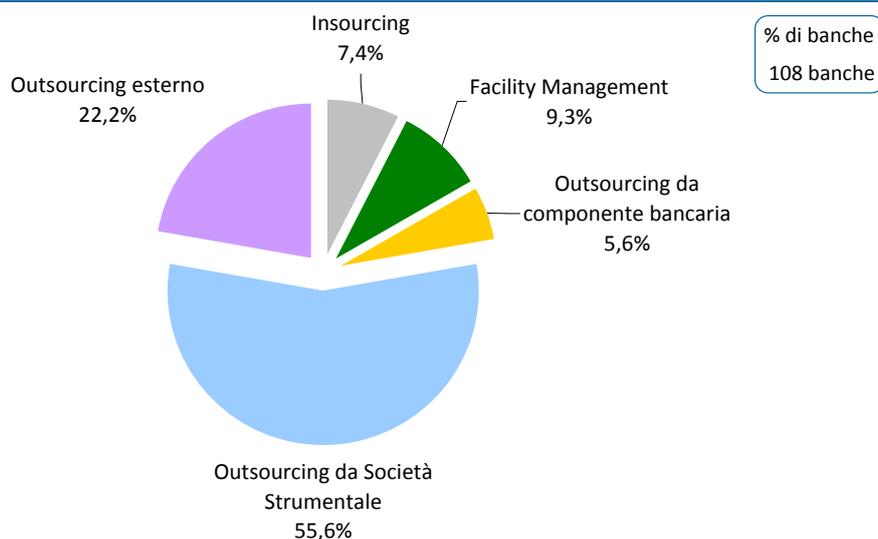


## Capitolo 2. Risultati dell'indagine per banche individuali

### 2.1 Profili organizzativi delle banche

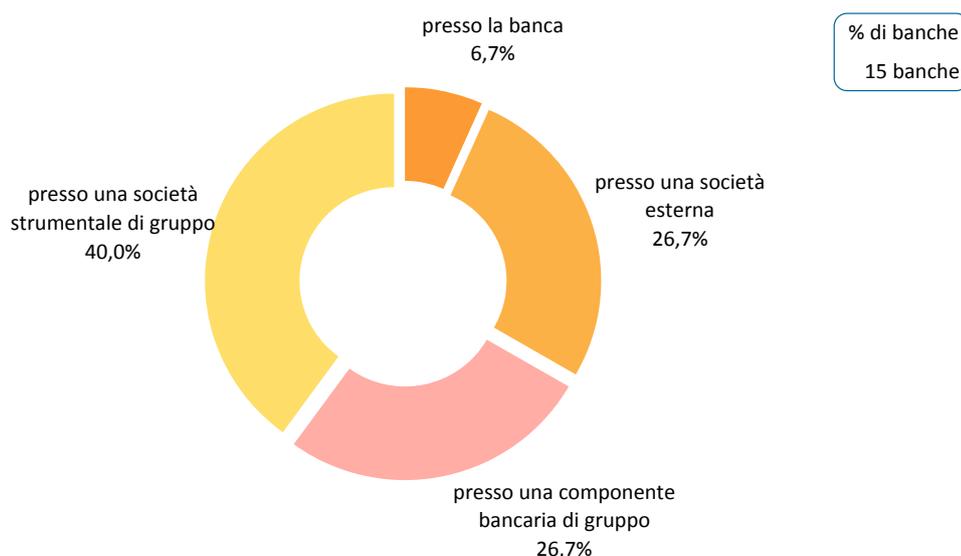
Sulla base delle indicazioni fornite da ciascuna banca partecipante all'indagine sono state analizzate le modalità di gestione dell'IT a supporto dell'operatività bancaria. Solamente 8 banche gestiscono l'IT al proprio interno; 10 gestiscono in proprio il comparto delle Applicazioni ma si avvalgono dell'hardware di soggetti terzi (cosiddetto *facility management*); 24 banche utilizzano le risorse e i servizi IT resi disponibili da una società esterna (cosiddetto *full outsourcing*), mentre la prevalenza delle banche del campione si avvale di forme di *outsourcing* presso una componente bancaria o società strumentale del gruppo di appartenenza (rispettivamente, 6 e 60 banche) (cfr. Figura 48).

Figura 48 Modalità di gestione dell'IT delle banche



Quindici banche hanno dichiarato di aver condotto, nell'esercizio in esame, una revisione dell'assetto organizzativo della funzione IT. Di queste, il 66,7% si è orientato verso l'interno del gruppo (società strumentale o componente bancaria) mentre il 26,7% ha scelto di rivolgersi all'esterno; una sola banca capogruppo ha accentrato al proprio interno le funzioni IT, precedentemente collocate presso una società di servizi (cfr. Figura 49).

**Figura 49 Revisione dell'assetto organizzativo dei servizi IT**

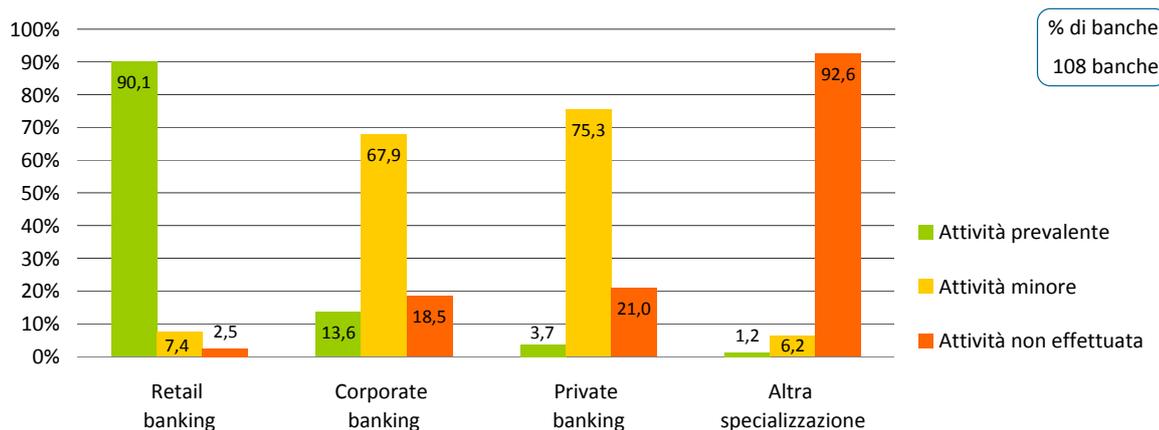


Per meglio delineare la composizione del campione, anche alle banche è stato chiesto di indicare, sulla base del margine di intermediazione, l'attività prevalente rispetto all'operatività complessiva.

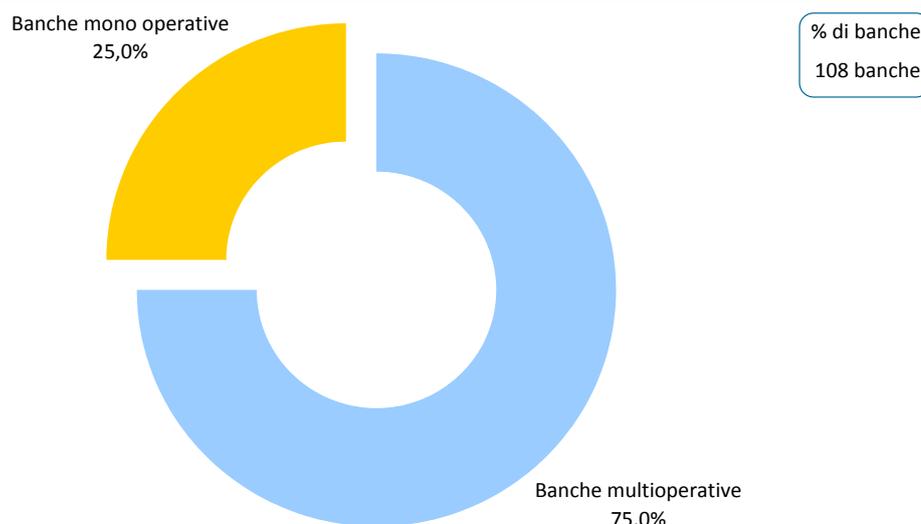
Ne risulta che il *Retail banking* costituisce l'attività prevalente per il 90,1% delle banche, seguito a distanza dal *Corporate banking*, con una percentuale del 13,6% e dal *Private banking* con il 3,7% delle banche; *Private* e *Corporate banking* risultano attività minori rispettivamente per il 75,3% e il 67,9% delle banche del campione.

Benché per la maggior parte del campione esaminato l'operatività complessiva sia riconducibile a tali comparti, il 7,4% delle banche dichiara di svolgere anche altre attività specializzate, quali Tesoreria, *Capital Market*, attività per enti pubblici, SGR banca depositaria, attività per clientela del settore assicurativo e parabancario (cfr. Figura 50).

**Figura 50 Operatività delle banche**



La maggior parte delle banche del campione (75%) dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il restante 25% opera in un solo comparto (cfr. Figura 51). Tra queste il 59,3% svolge solo attività di *retail banking*, il 25,9% opera unicamente nel *corporate banking*, il 7,4% nel *private banking* e un ulteriore 7,4% svolge altre tipologie di attività bancaria.

**Figura 51 Ripartizione delle banche in base all'operatività**

## 2.2 Costi IT

Nel 2011 il TCO delle 108 banche del campione individuale si è complessivamente attestato a 3.953 milioni di euro<sup>32</sup>. Al netto dei ricavi per servizi resi, il corrispondente ammontare è pari a 3.894 milioni di euro.

Le 14 banche “singole” comprese nel campione individuale, non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli partecipanti all'indagine, hanno sostenuto costi IT pari a 112 milioni di euro e non hanno esposto ricavi per servizi resi.

Complessivamente, le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 70% del sistema bancario.

## 2.3 Analisi della spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

Come di consueto, lo schema di ripartizione dei costi IT per “aree tematiche” e per “fattori produttivi” adottato per i gruppi è stato utilizzato anche per l'analisi delle banche.

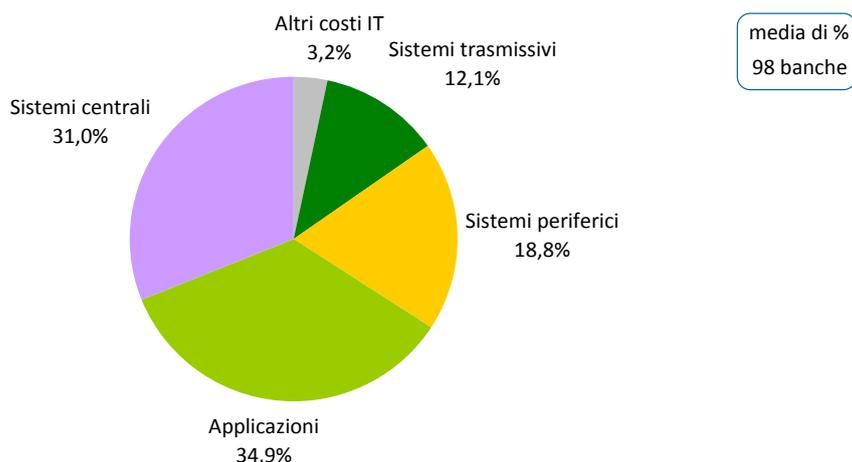
La maggior parte di queste (98 su 108) quest'anno ha effettuato in modo puntuale<sup>33</sup> la distribuzione dei costi per “aree tematiche”; tale ripartizione trova comunque un limite nella presenza di forme di *outsourcing*, che rendono difficile una precisa imputazione della spesa IT alle singole aree.

Con riferimento al campione di banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che le aree tematiche Applicazioni e Sistemi centrali assorbono complessivamente oltre il 65% del totale dei costi IT (cfr. Figura 52), con valori pressoché analoghi a quelli dell'anno precedente e in linea con la situazione riscontrata per i 5 gruppi Principali e i 12 Medi (cfr. Figura 15 a pag. 17).

<sup>32</sup> 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.

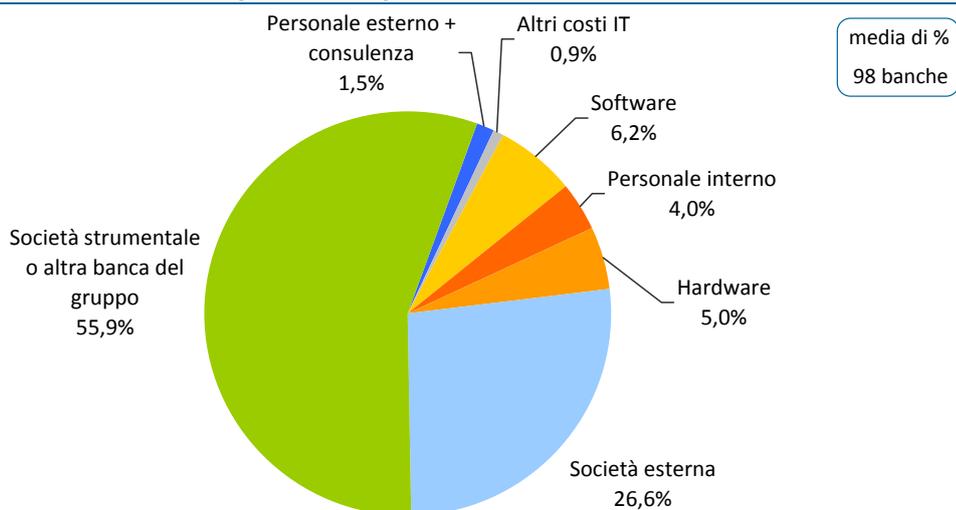
<sup>33</sup> Ovvero ha imputato alla voce “altri costi IT non classificabili” meno del 30% dei complessivi costi IT.

**Figura 52 Il TCO per aree tematiche delle banche**



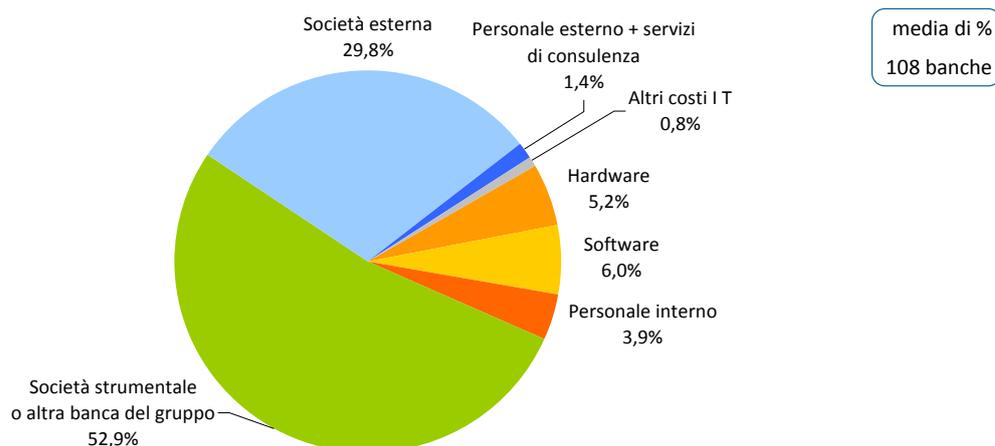
Applicando allo stesso campione l'analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si conferma nuovamente la rilevanza dei rapporti di gruppo: circa il 56% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, poco meno del 27%, è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 53).

**Figura 53 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi**



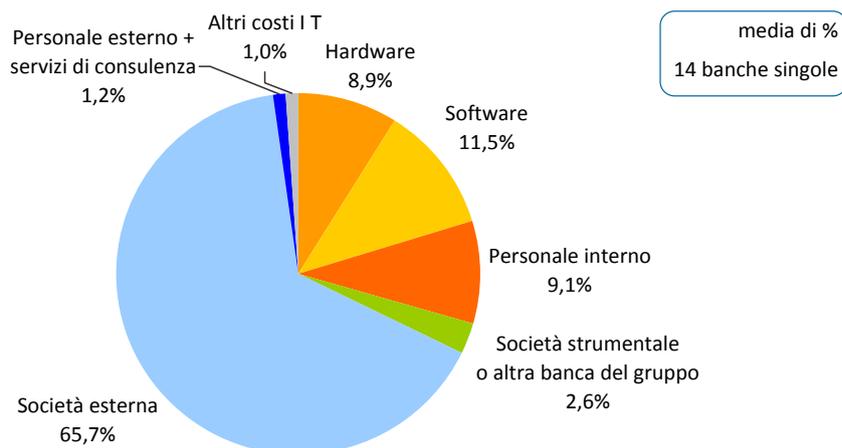
Analizzando la ripartizione dei costi per fattori produttivi con riferimento all'intero campione di banche, risulta leggermente più contenuta, poco meno del 53%, la quota attribuita ai servizi ricevuti da una componente bancaria o una società strumentale del gruppo di appartenenza, mentre sale al 30% circa la quota relativa ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 54). Il dato risente della maggiore presenza nel campione completo di aziende bancarie in *outsourcing*, le stesse che, avendo più difficoltà a ripartire i costi per "aree tematiche", vengono escluse nella prima elaborazione.

**Figura 54 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (intero campione)**



Esaminando la stessa ripartizione per le 14 banche “singole”, ovvero non facenti parte di gruppi bancari o appartenenti a gruppi diversi da quelli oggetto della rilevazione, si nota che la quota di costi attribuita ai servizi da società esterna (65,7%) è decisamente prevalente (cfr. Figura 55).

**Figura 55 Ripartizione dei costi IT per fattori produttivi (banche singole)**



## 2.4 Indicatori di costo IT

La consueta analisi dei costi IT per indicatori è stata condotta anche con riferimento alle banche individuali, ripartite per classi in relazione alle dimensioni e alle caratteristiche operative<sup>34</sup> (cfr. Tabella 18).

I criteri con cui sono stati costruiti gli indici per le banche sono analoghi a quelli utilizzati per i gruppi.

In particolare, gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci “costi IT”<sup>35</sup>, “cash out IT” e “numero dipendenti”<sup>36</sup>, i valori segnalati dalle singole banche nel questionario e, per le voci

<sup>34</sup> Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 3.3 – Campione delle banche individuali.

reddituale e per gli sportelli, le segnalazioni di matrice effettuate alla Banca d'Italia dalle banche stesse.

Nella Rilevazione 2011 l'elaborazione degli indicatori relativi al numero dei dipendenti è stata effettuata per la prima volta prendendo a riferimento il dato fornito dalle stesse banche, come media dei valori mensili.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche "a particolare operatività"<sup>37</sup> e "telematiche"<sup>38</sup> rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo di effettuare un confronto solo all'interno di ciascuna classe.

Si fa presente che gli indicatori di costo di seguito riportati, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato e dalla metodologia di calcolo utilizzata<sup>39</sup>, hanno un valore meramente statistico e non rappresentano, presi in assoluto, una valutazione di merito sulle scelte e sui modelli organizzativi adottati per la gestione dell'IT né, tantomeno, un'indicazione di carattere strategico.

---

<sup>35</sup> Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

<sup>36</sup> Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> La classe "telematiche" comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui il canale internet riveste un ruolo prevalente.

<sup>39</sup> Per i criteri di calcolo degli indicatori, cfr. Capitolo 3 – Note metodologiche.

Tabella 18 Indicatori: 108 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2011								Coefficienti di variazione 2011							
	Maggiori (5)	Grandi (5)	Medie (19)	Piccole A (34)	Piccole B (14)	Minori (11)	Part. Oper. (16)	Telematiche (4)	Maggiori (5)	Grandi (5)	Medie (19)	Piccole A (34)	Piccole B (14)	Minori (11)	Part. Oper. (16)	Telematiche (4)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,7	1,3	2,2	1,8	2,3	1,9	2,6	4,1	0,40	0,69	0,26	0,52	0,28	0,50	0,98	0,68
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	5,5	6,7	6,0	6,6	6,2	8,6	17,4	0,20	0,40	0,27	0,34	0,24	0,42	0,64	0,62
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	27,3	14,8	20,2	21,9	23,3	16,4	21,1	20,5	0,53	0,34	0,31	0,72	0,42	0,54	0,82	1,01
Costi IT/Costi operativi (%)	11,2	8,0	10,3	9,2	9,7	8,6	14,5	23,4	0,22	0,42	0,28	0,34	0,23	0,36	0,51	0,35
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	190,3	115,2	119,7	130,9	85,2	77,8	-	-	0,40	0,52	0,48	1,38	0,29	0,42	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	16,1	12,0	14,4	13,8	12,4	12,1	24,4	70,0	0,22	0,44	0,40	0,78	0,27	0,43	0,63	0,36
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>								<b>Coefficienti di variazione 2011</b>							
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,1	2,4	3,4	3,0	3,5	3,3	2,8	2,2	0,25	0,50	0,17	0,36	0,16	0,37	0,73	0,17
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,7	1,0	1,2	0,9	1,1	1,1	0,9	0,6	0,47	0,45	0,24	0,36	0,33	0,42	0,81	0,75
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,4	1,6	2,2	2,1	2,4	2,3	1,8	1,6	0,18	0,46	0,19	0,43	0,19	0,40	0,94	0,53
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,3	7,2	6,4	15,0	5,5	7,4	47,0	26,5	0,25	0,06	0,25	1,96	0,20	0,59	1,49	0,79
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	118,4	74,8	53,3	45,3	37,9	36,0	-	-	0,34	0,20	0,30	0,35	0,25	0,25	-	-

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



---

## Capitolo 3. Note metodologiche

### 3.1 Generalità

L'indagine è basata su un questionario, pubblicato sul sito Internet della CIPA ([www.cipa.it](http://www.cipa.it)); le informazioni sono state acquisite tramite l'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 3.2; per quanto concerne la classificazione delle banche in classi dimensionali si fa riferimento a quella adottata dalla Banca d'Italia (riportata nel Glossario dell'Appendice della Relazione annuale per il 2011), integrata con alcune modifiche finalizzate a migliorare la comparabilità dei dati di spesa IT (cfr. par. 3.3).

Le elaborazioni relative alla ripartizione della spesa IT (sia per aree tematiche sia per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti della spesa al totale della spesa IT sostenuta da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %").

Analogamente, il calcolo degli indicatori dei costi IT, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza (costi operativi, fondi intermediati, margine d'intermediazione, ecc.), viene effettuato rapportando i costi IT di ciascun gruppo bancario o banca individuale alla corrispondente grandezza economica e calcolando poi la media dei rapporti percentuali ottenuti.

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

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

### 3.2 Campione dei gruppi bancari

L'indagine per l'esercizio 2011 ha coinvolto un numero maggiore di gruppi bancari rispetto al precedente anno. Sono stati infatti invitati a partecipare i primi 23 gruppi bancari 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” – è stata utilizzata la stessa metodologia applicata nell’indagine per il 2010<sup>40</sup>. È stata anche mantenuta per la classe mediana – numericamente più ampia – l’ulteriore suddivisione in due sottoclassi: gruppi “Medi A” e “Medi B” così da poter meglio evidenziare gli eventuali aspetti caratteristici dell’operatività connessi al fattore dimensionale.

Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2011 risulta composto da: 5 gruppi Principali, 7 gruppi Medi A, 5 gruppi Medi B (in totale 12 gruppi Medi) e 6 gruppi Altri (cfr. Tabella 19).

La classificazione per modalità di gestione del sistema informatico (a seguito della variazione del “perimetro” per la rilevazione dei costi informatici dei gruppi bancari, allargato alle società strumentali di gruppo) non tiene più conto della quota parte di costi IT rappresentata dai servizi da terzi rispetto al totale dei costi IT sostenuto dal gruppo, ma si basa esclusivamente sulle risposte della capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria o capogruppo, società esterna, società strumentale di gruppo) è affidata la gestione del sistema di elaborazione centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base delle risposte i 23 gruppi del campione esaminato sono stati così distribuiti: 8 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria<sup>41</sup>, 8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo e 7 gruppi con gestione IT presso una società esterna (cfr. Tabella 20). Dal punto di vista del modello organizzativo di *sourcing*, i gruppi appartenenti alle prime due categorie sono considerati in *insourcing*, quelli appartenenti alla terza sono considerati in *outsourcing* o *full outsourcing*.

<sup>40</sup> 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 prefissate. 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 del gruppo in Matrice dei Conti). Per ogni gruppo bancario il “peso” di ciascuna delle suddette tre dimensioni operative è assegnato con riferimento a quattro fasce dimensionali (soglie) previste per ciascuna di esse:

- per valori di totale attivo > 100 milioni di euro viene attribuito PESO = 1; per valori ≤ 100 milioni e > 30 milioni, PESO = 2; per valori ≤ 30 milioni e > 15 milioni, PESO = 3 e per valori ≤ 15 milioni, PESO = 4;
- per numero di sportelli > 1.000 viene assegnato PESO = 1; per numero ≤ 1.000 e > 500, PESO = 2; per numero ≤ 500 e > 250, PESO = 3 e per numero ≤ 250, PESO = 4;
- per numero di dipendenti > 15.000 viene assegnato PESO = 1; per numero ≤ 15.000 e > 5.000, PESO = 2; per numero ≤ 5.000 e > 2.500, PESO = 3 e per numero ≤ 2.500, PESO = 4.

Per ciascun gruppo si calcola poi il peso medio come media aritmetica dei tre pesi; dal confronto del peso medio con soglie prefissate, si individua l’appartenenza del gruppo alla classe dimensionale: Principali (peso medio ≤ 1,5), Medi A (peso medio > 1,5 e ≤ 2,5), Medi B (peso medio > 2,5 e ≤ 3,5), Altri (peso medio > 3,5).

<sup>41</sup> Tre degli otto gruppi hanno un modello di gestione IT completamente interno, mentre cinque usufruiscono di risorse hardware come servizio dall’esterno ma gestiscono internamente le applicazioni (*facility management*), motivo questo per il quale sono stati ricompresi nell’*insourcing* presso componente bancaria.

### 3.2.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 19 Classificazione dimensionale dei gruppi**

5 gruppi Principali	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
7 gruppi Medi A	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
5 gruppi Medi B	
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6055</b>	Gruppo bancario Banca delle Marche
6 gruppi Altri	
<b>3127</b>	Gruppo bancario UNIPOL Banca
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5390</b>	Gruppo Etruria
<b>6060</b>	Gruppo Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
<b>6155</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara
<b>6270</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna

### 3.2.2 Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

**Tabella 20** Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing*

8 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria	
<b>1005</b>	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
<b>3032</b>	Credito Emiliano – CREDEM
<b>3311</b>	Gruppo Banca Sella
<b>5584</b>	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
<b>5696</b>	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
<b>6055</b>	Gruppo bancario Banca delle Marche
<b>6175</b>	Gruppo CARIGE
<b>6230</b>	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo	
<b>1030</b>	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	Gruppo UniCredit
<b>3069</b>	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
<b>3104</b>	Gruppo Deutsche Bank
<b>3111</b>	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
<b>5034</b>	Gruppo Banco Popolare
<b>5216</b>	Gruppo Credito Valtellinese
<b>5387</b>	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
7 gruppi con gestione IT presso una società esterna	
<b>3127</b>	Gruppo bancario UNIPOL Banca
<b>3440</b>	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
<b>5390</b>	Gruppo Etruria
<b>5728</b>	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
<b>6060</b>	Gruppo Cassa di Risparmio della Provincia di Teramo
<b>6155</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ferrara
<b>6270</b>	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna

### 3.3 Campione delle banche individuali

Rispetto alla classificazione adottata dalla Banca d'Italia e riportata nel Glossario dell'Appendice della Relazione annuale per il 2011, 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) e tipo di operatività. 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, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi dimensionali: "Maggiori", "Grandi", "Medie", "Piccole A", "Piccole B", "Minori", "A particolare operatività" (talvolta distinte in "Medio e lungo termine", "Private banking" e "Varie") e "Telematiche".

Nell'esame degli indicatori occorre tenere conto che ogni classe comprende banche con caratteristiche organizzative, gestionali e di mercato differenti: ciò determina, in alcuni casi, valori per singole banche che si discostano, anche in misura significativa, da quelli medi della classe di appartenenza. Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. Appendice).

#### 3.3.1 Classificazione dimensionale

**Tabella 21 Classificazione dimensionale delle banche**

5 banche Maggiori	
<b>1005</b>	Banca Nazionale del Lavoro
<b>1030</b>	Banca Monte dei Paschi di Siena
<b>2008</b>	UniCredit
<b>3069</b>	Intesa Sanpaolo
<b>5034</b>	Banco Popolare
5 banche Grandi	
<b>3111</b>	UBI Banca
<b>5040</b>	Banca Antonveneta
<b>5387</b>	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
<b>5428</b>	Banca Popolare di Bergamo
<b>5584</b>	Banca Popolare di Milano
19 banche Medie	
<b>1010</b>	Banco di Napoli

<b>1015</b>	Banco di Sardegna
<b>3032</b>	Credito Emiliano
<b>3067</b>	Banca Carime
<b>3104</b>	Deutsche Bank
<b>3336</b>	Credito Bergamasco
<b>3440</b>	Banco di Desio e della Brianza
<b>3500</b>	Banco di Brescia
<b>5048</b>	Banca Popolare Commercio e Industria
<b>5308</b>	Banca Popolare di Ancona
<b>5696</b>	Banca Popolare di Sondrio
<b>5728</b>	Banca Popolare di Vicenza
<b>6055</b>	Banca delle Marche
<b>6160</b>	Banca CR Firenze
<b>6175</b>	Banca CARIGE
<b>6225</b>	Cassa di Risparmio del Veneto
<b>6230</b>	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
<b>6385</b>	Cassa di Risparmio in Bologna
<b>6906</b>	Banca Regionale Europea

#### 34 banche Piccole A

<b>3019</b>	Credito Siciliano
<b>3059</b>	Banca di Credito Sardo
<b>3127</b>	UNIPOL Banca
<b>3204</b>	Banca di Legnano
<b>3268</b>	Banca Sella
<b>3311</b>	Banca Sella Holding
<b>3512</b>	Credito Artigiano
<b>5132</b>	Banca Nuova
<b>5216</b>	Credito Valtellinese
<b>5256</b>	Banca Popolare del Mezzogiorno
<b>5385</b>	Banca Popolare di Puglia e Basilicata
<b>5390</b>	Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
<b>5392</b>	Banca della Campania
<b>5526</b>	Banco di San Giorgio
<b>5640</b>	Banca Popolare di Ravenna
<b>5676</b>	Banca di Sassari

<b>5748</b>	Banca dell'Adriatico
<b>6010</b>	Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna
<b>6045</b>	Cassa di Risparmio di Bolzano
<b>6060</b>	Banca TERCAS
<b>6075</b>	Cassa di Risparmio di Alessandria
<b>6085</b>	Cassa di Risparmio di Asti
<b>6090</b>	Biverbanca
<b>6120</b>	Cassa di Risparmio di Cesena
<b>6155</b>	Cassa di Risparmio di Ferrara
<b>6260</b>	Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia (ora Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia)
<b>6280</b>	Cassa di Risparmio di Rieti
<b>6285</b>	Banca CARIM
<b>6340</b>	Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
<b>6345</b>	Cassa di Risparmio di Venezia
<b>10631</b>	Mediobanca
<b>10633</b>	Centrobanca
<b>10637</b>	Mediocredito Italiano
<b>10643</b>	Mps Capital Services Banca per le Imprese
<b>14 banche Piccole B</b>	
<b>3048</b>	Banca del Piemonte
<b>3240</b>	Banca di Trento e Bolzano
<b>3244</b>	Banca di Valle Camonica
<b>3332</b>	Banca Passadore & C.
<b>5414</b>	Banca Popolare di Aprilia
<b>5550</b>	Banca Popolare di Lanciano e Sulmona
<b>5792</b>	Banca Popolare Valconca
<b>6040</b>	CARISPAQ - Cassa di Risparmio della Provincia dell'Aquila
<b>6065</b>	Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
<b>6080</b>	Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno
<b>6125</b>	Cassa di Risparmio di Città di Castello
<b>6145</b>	Cassa di Risparmio di Fano
<b>6195</b>	CARILLO - Cassa di Risparmio di Loreto
<b>6270</b>	Cassa di Risparmio di Ravenna
<b>11 banche Minori</b>	
<b>3231</b>	Banco Desio Lazio

**3251** Unipol Merchant

**3253** Banca Federico Del Vecchio

**5015** Banca Popolare Lecchese

**5204** Banca Popolare di Mantova

**6130** Cassa di Risparmio di Civitavecchia

**6205** Banca di Romagna

**6315** Cassa di Risparmio di Spoleto

**6380** Cassa di Risparmio di Terni e Narni

**3110** Farbanca

**3388** Banca Stabiese

### 3 banche a Particolare Operatività, Medio e Lungo Termine

**3030** Dexia Crediop

**3309** Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo

**3492** Mediocreval

### 4 banche a Particolare Operatività, Private Banking

**3083** UBI Banca Private Investment

**3239** Intesa Sanpaolo Private Banking

**3296** Banca Fideuram

**3488** Cassa Lombarda

### 9 banche a Particolare Operatività, Varie

**3045** Banca Akros

**3150** Deutsche Bank Mutui

**3170** Finanza e Futuro Banca

**3210** Mps Leasing Factoring

**3219** Mps Gestione Crediti Banca

**3249** Banca Imi

**3359** Banca Prossima

**3493** Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige

**10639** Unicredit Credit Management Bank

### 4 banche Telematiche

**3015** Fincobank

**3165** IWBank

**3186** Banca 24-7

**3402** Webbank

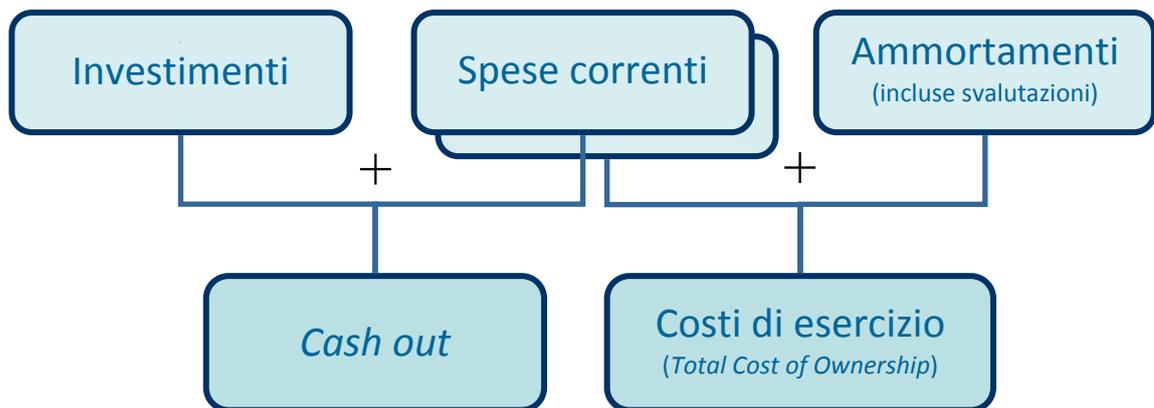
### 3.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

La metodologia adottata per l'analisi dei profili economici rileva:

- il totale dei costi di esercizio (o *Total Cost of Ownership - TCO*);
- il *cash out*.

La Figura 56 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costo.

**Figura 56** Rapporti tra le tipologie di costo



La rilevazione dei costi IT espressi in termini di TCO è realizzata con una tabella a due dimensioni: “fattore produttivo” (per riga) e “area tematica” (per colonna), descritte di seguito.

La rilevazione del *cash out* è ottenuta individuando separatamente gli ammortamenti e gli investimenti, ripartiti solo per “area tematica”, per poi sommarli algebricamente al TCO come mostrato in Figura 56.

#### 3.4.1 Fattori produttivi

I fattori produttivi individuati nel questionario sono:

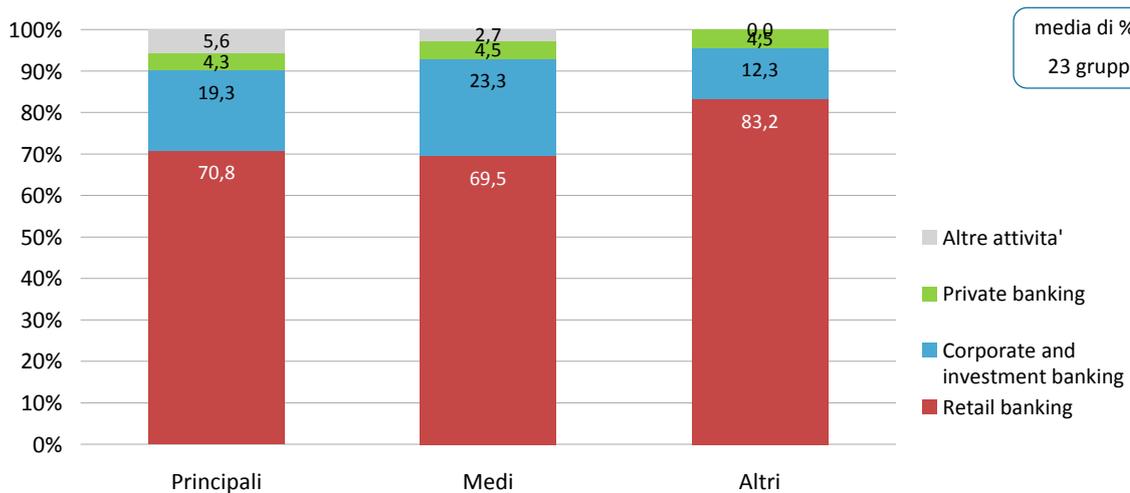
- **Hardware:** il TCO per acquisto, noleggio, *leasing* e manutenzione delle apparecchiature;
- **Software:** i costi del software di sistema e del software applicativo, per sviluppo e manutenzione evolutiva e correttiva;
- **Personale interno:** tutti gli oneri a carico dell'istituto per i dipendenti IT (es. competenze, contributi sociali, accantonamenti, formazione IT presso società esterne), anche in ammortamento;
- **Servizi ricevuti da terzi:** costi di *facility management* (software dell'istituto curato dal fornitore ed eseguito sui suoi elaboratori), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

#### 3.4.2 Aree tematiche

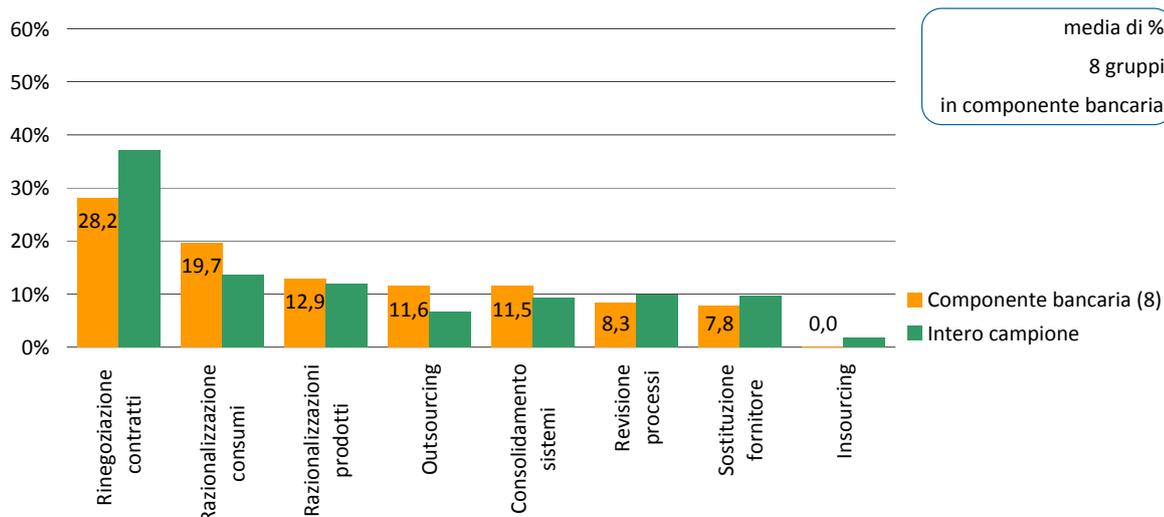
Le aree tematiche individuate sono:

- **Sistemi centrali:** includono i *mainframe* (elaboratori centrali e unità di input/output centralizzate) e *server farm* (batterie di *server* accentrati e apparecchiature con funzioni specializzate non tipiche di filiali e non direttamente dipendenti da *mainframe*);
- **Sistemi trasmissivi:** includono le reti dati (collegamento tra sedi/filiali della banca, tra sottosistema centrale e sottosistema periferico e con l'esterno della banca), la fonia fissa (incluso il VoIP) e la fonia mobile;
- **Sistemi periferici:** includono i sistemi distribuiti (sistemi al minimo livello gerarchico – es. personal computer, stampanti, cambiavalute, erogatori di *ticket*), gli ATM (sportelli automatici, come distributori di banconote e chioschi multifunzione) e i POS;
- **Applicazioni:** includono l'acquisto, lo sviluppo e la manutenzione di software applicativo.

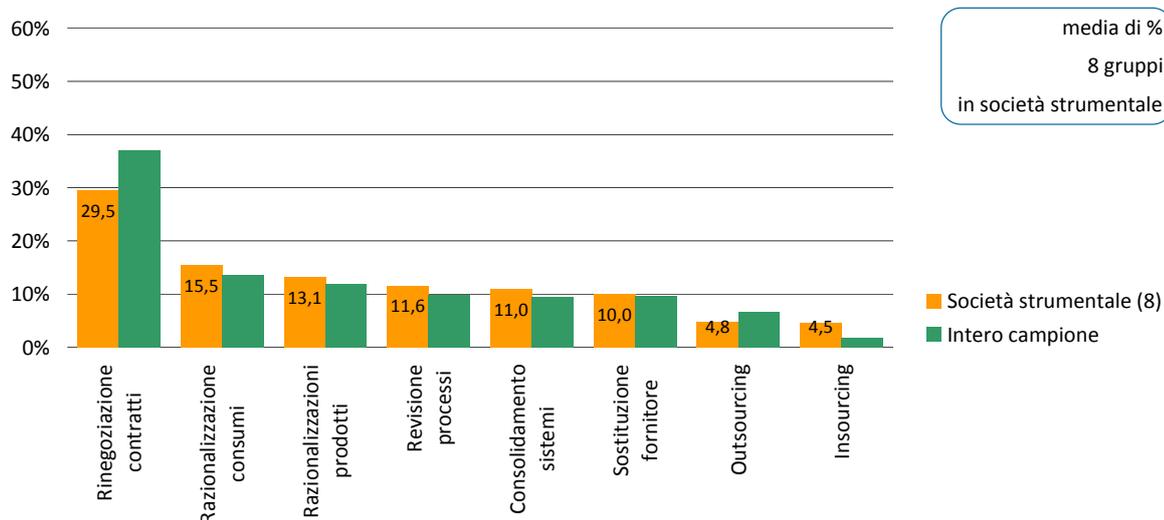
**Figura 57 Attività bancaria per classe dimensionale**



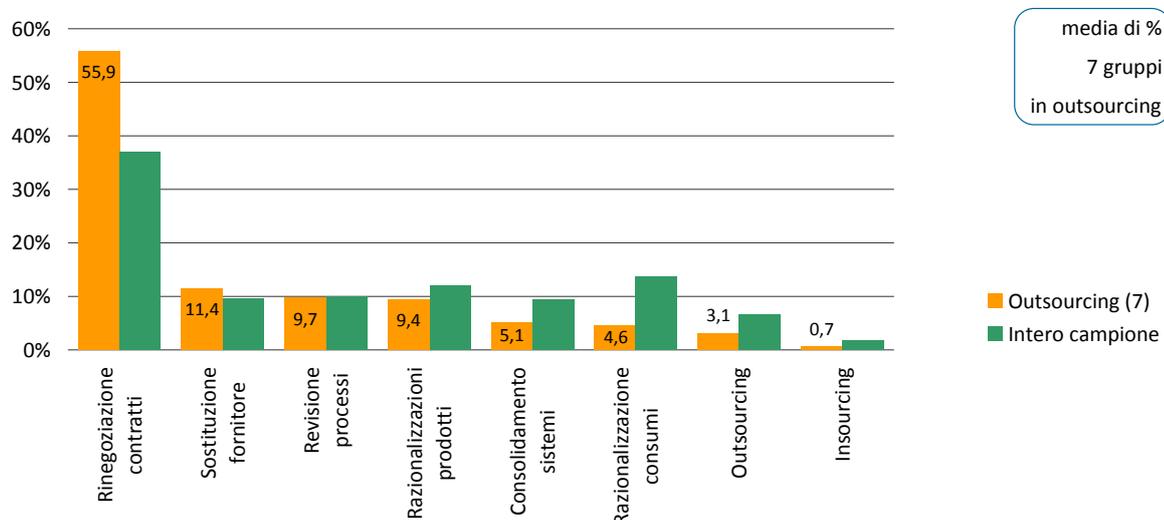
**Figura 58 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT (componente bancaria)**



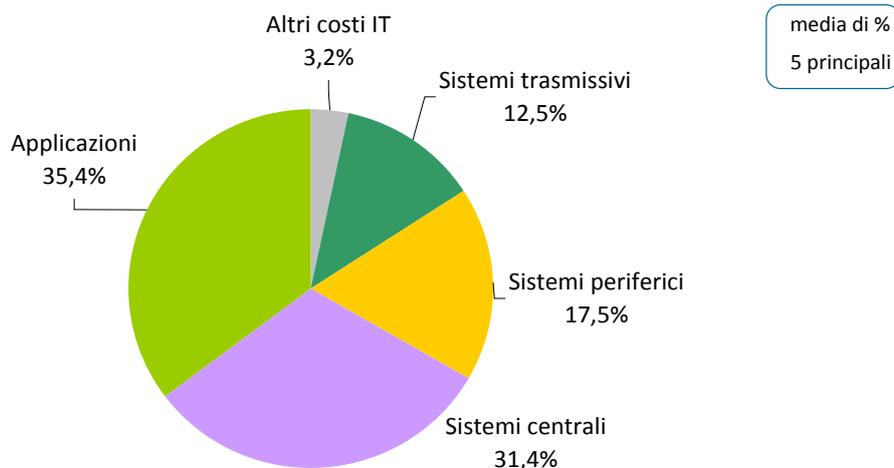
**Figura 59 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT (società strumentale)**



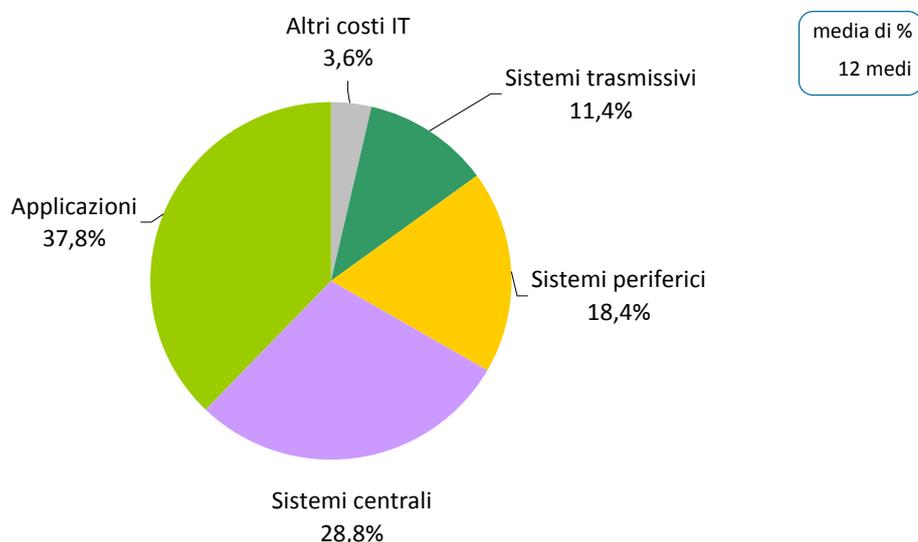
**Figura 60 Azioni intraprese per ottenere risparmi di costo IT (outsourcing)**



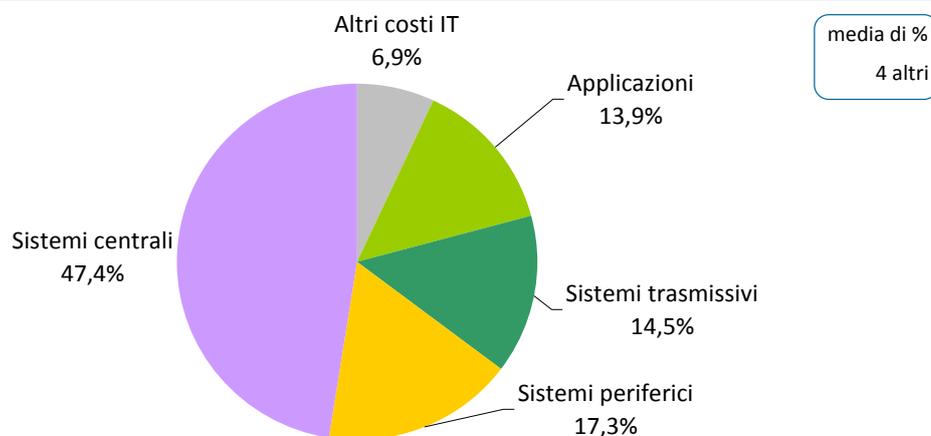
**Figura 61 TCO per aree tematiche: gruppi Principali**



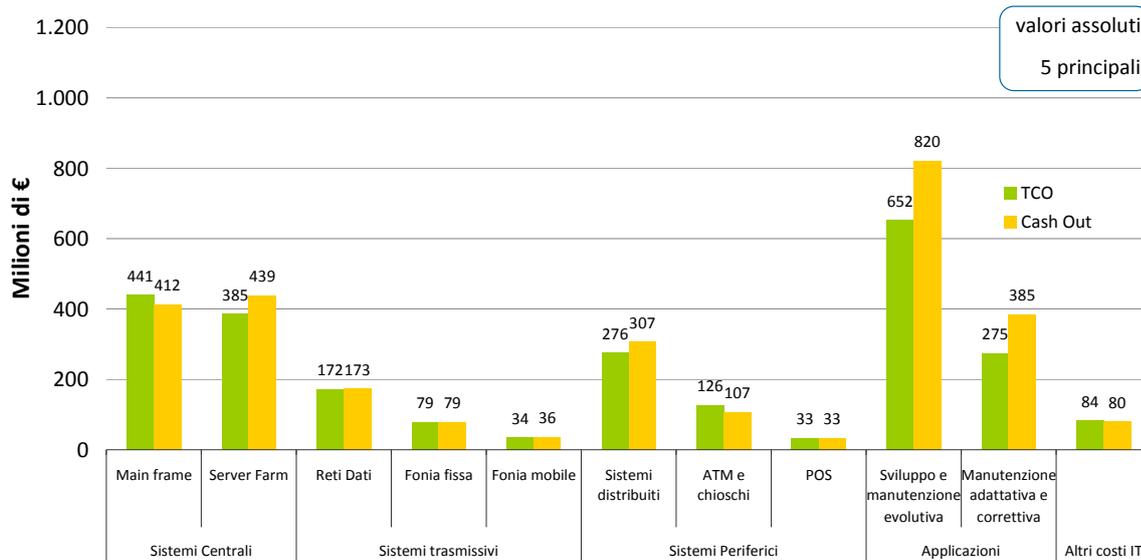
**Figura 62 TCO per aree tematiche: gruppi Medi**



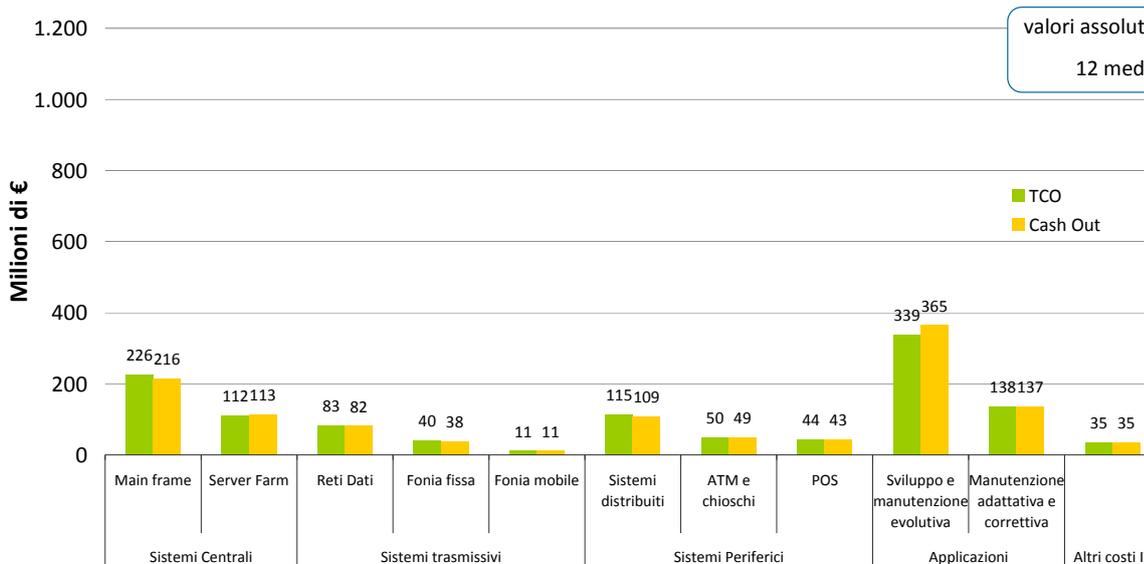
**Figura 63 TCO per aree tematiche: gruppi Altri**



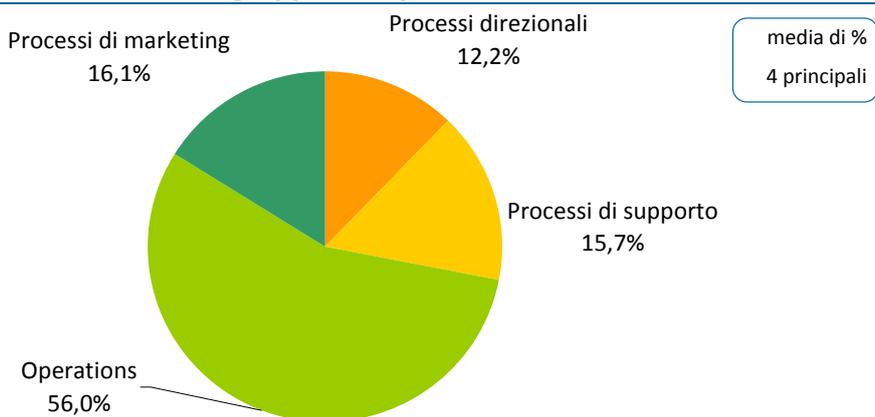
**Figura 64 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Principali**



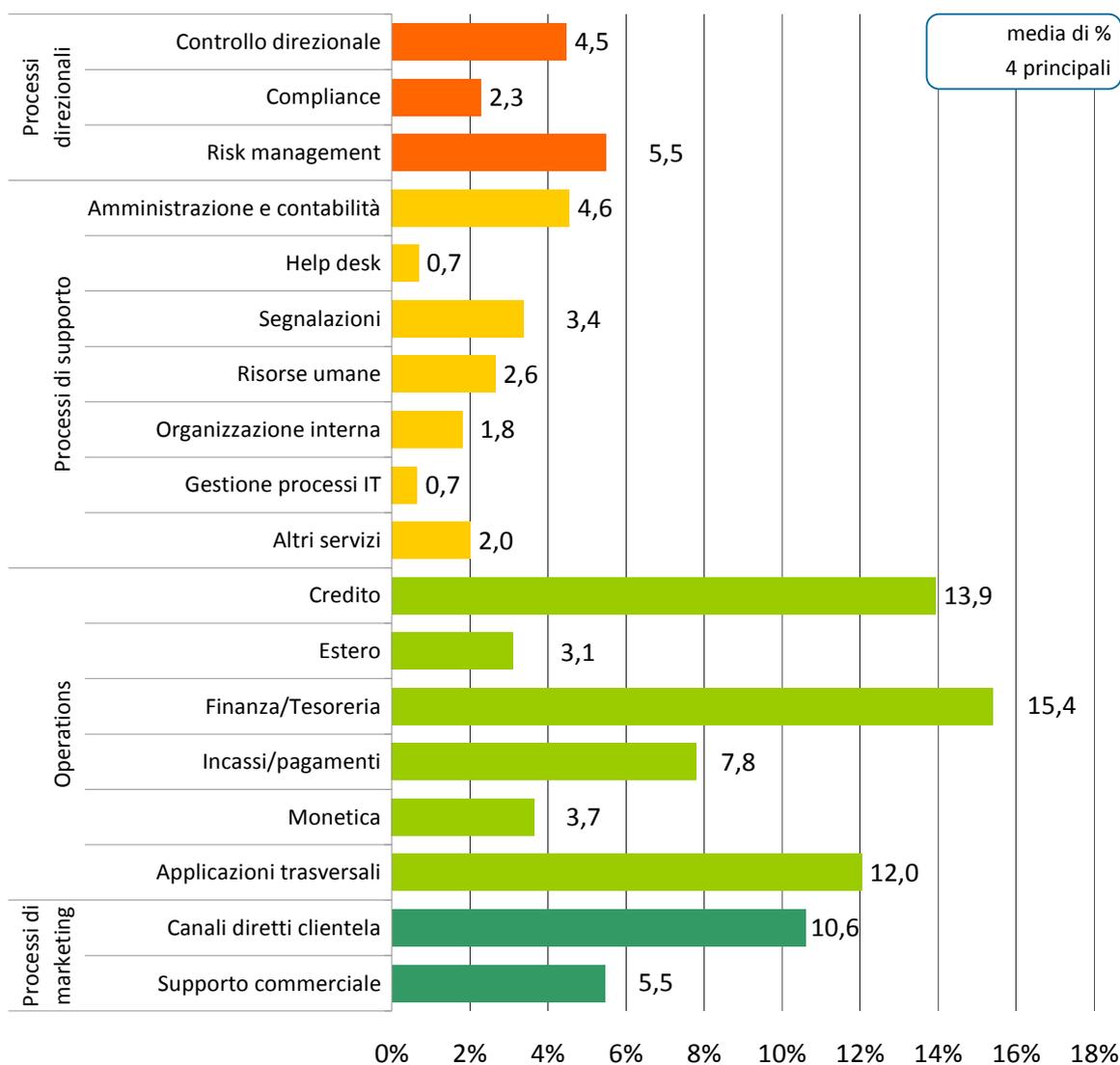
**Figura 65 Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Medi**



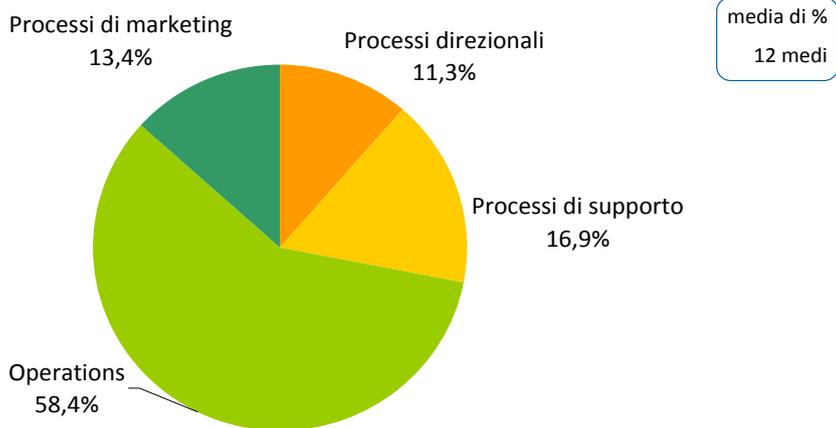
**Figura 66 Cash out per aree funzionali: gruppi Principali**



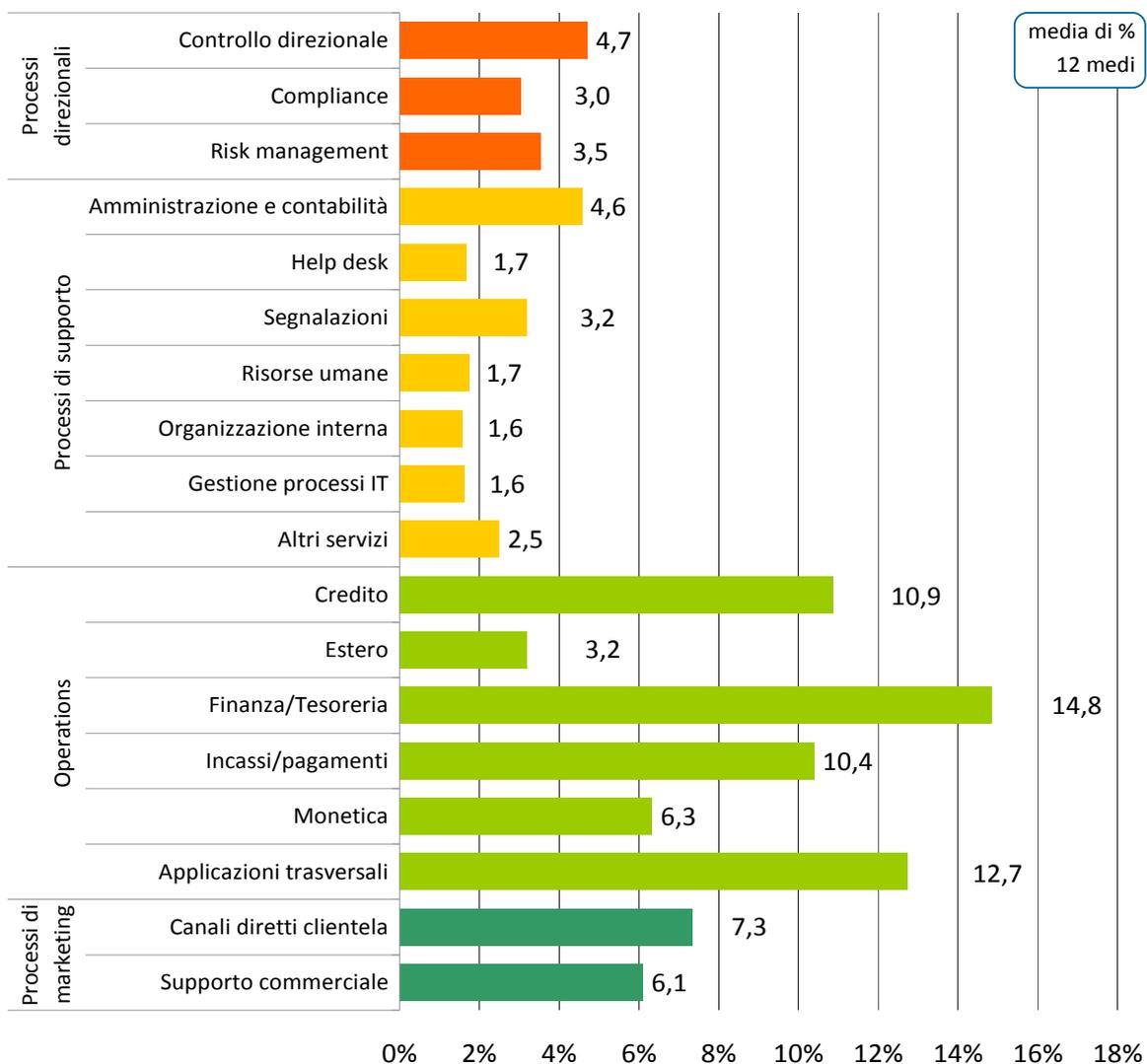
**Figura 67 Cash out per processi: gruppi Principali**



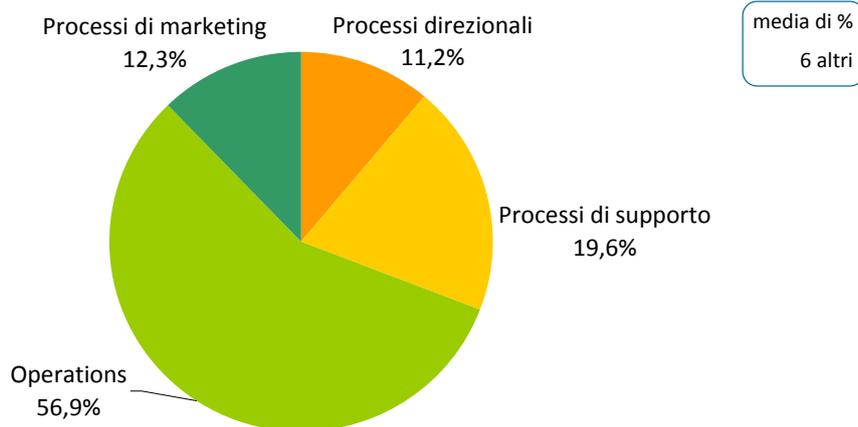
**Figura 68 Cash out per aree funzionali: gruppi Medi**



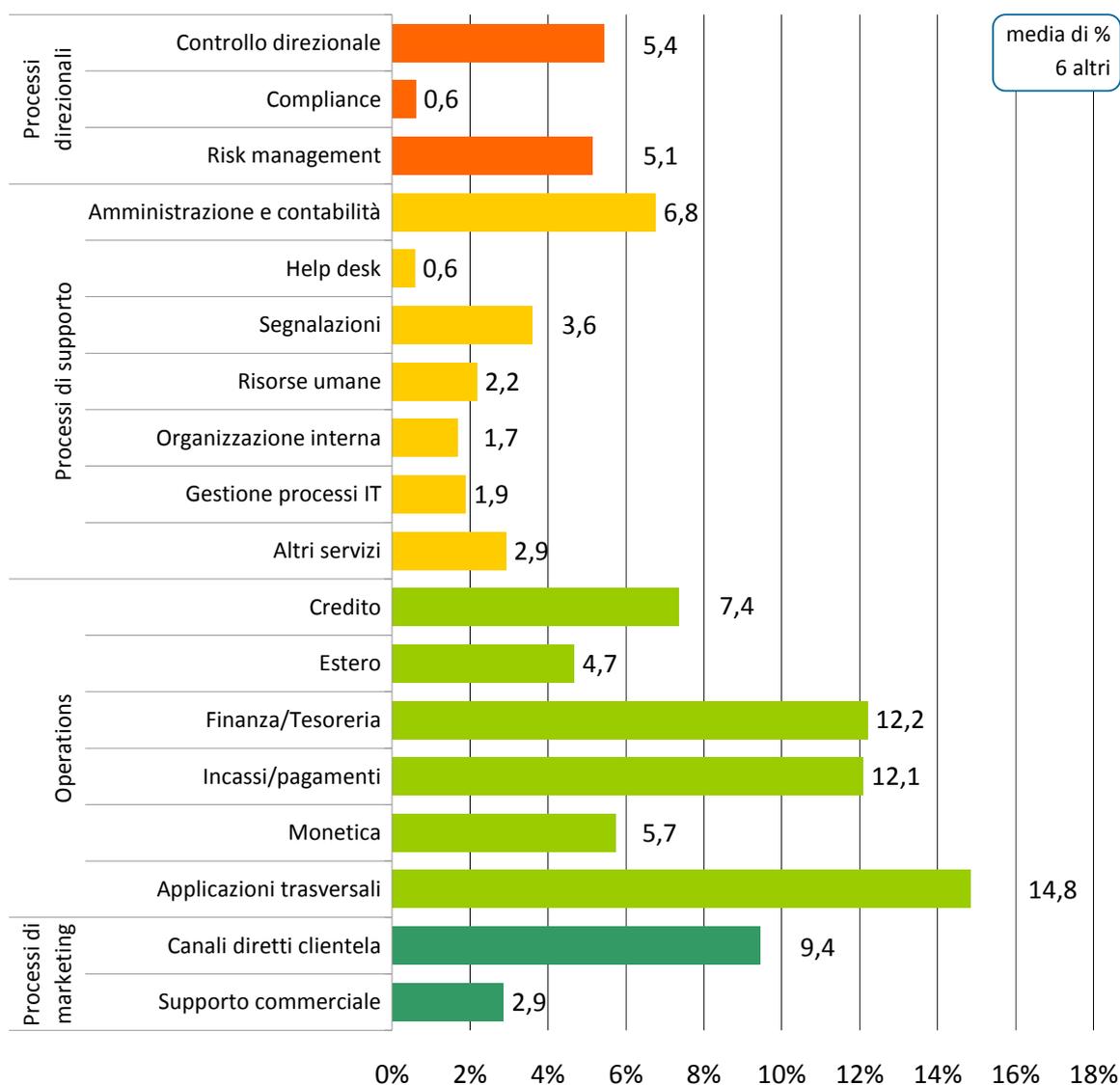
**Figura 69 Cash out per processi: gruppi Medi**



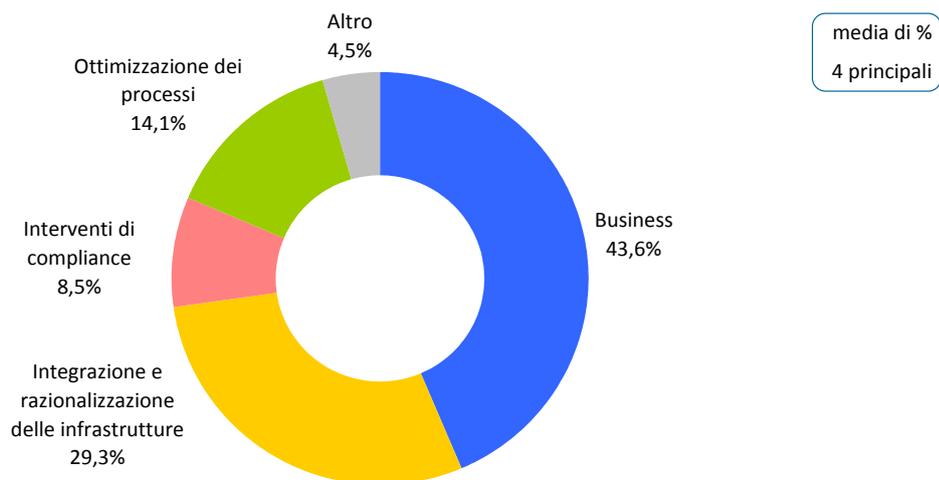
**Figura 70 Cash out per aree funzionali: gruppi Altri**



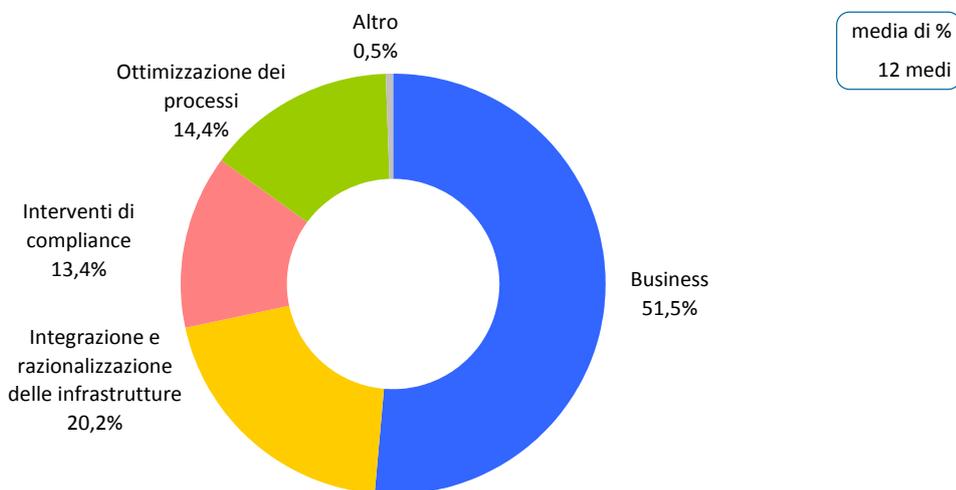
**Figura 71 Cash out per processi: gruppi Altri**



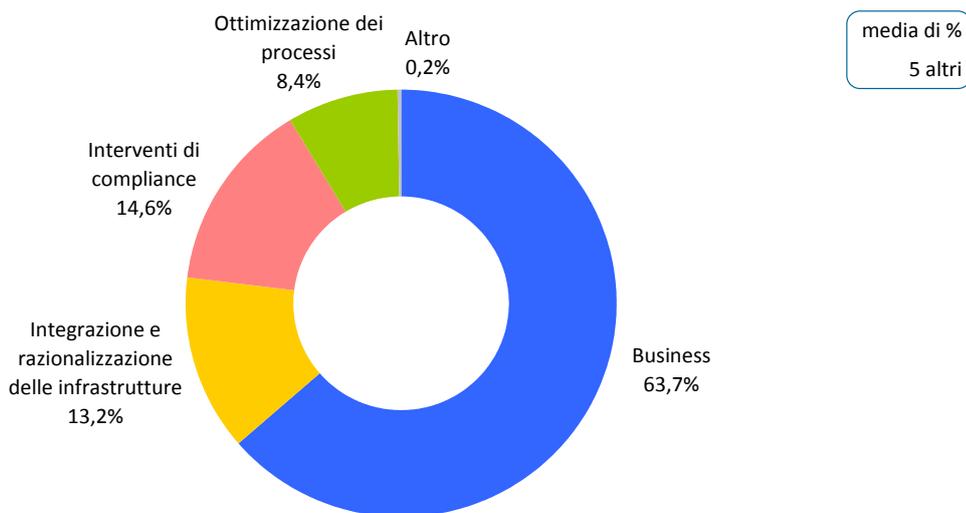
**Figura 72 Finalità del cash out: gruppi Principali**



**Figura 73 Finalità del cash out: gruppi Medi**



**Figura 74 Finalità del cash out: gruppi Altri**



**Figura 75 Cash out per interventi di compliance: gruppi Altri**

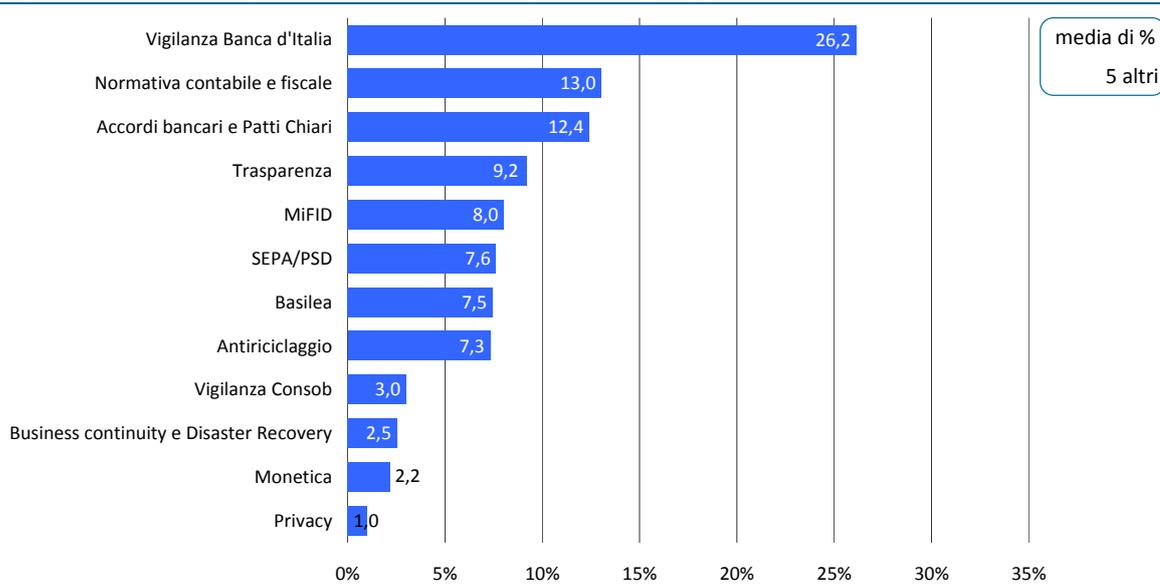


Tabella 22 Ripartizione del TCO: 23 gruppi

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>		
1.00	Hardware	1,6	1,8	0,5	0,3	0,01	3,8	2,0	0,6			0,1	10,8		
2.01	Software	Software di sistema	2,5	1,7	0,1	0,0	0,0	1,0	0,1	0,00			0,04	5,4	
2.02		Software in licenza d'uso						0,9	0,2	0,01	8,7	3,0	0,2	13,0	
3.00	Personale interno		1,5	1,3	0,4	0,1	0,1	1,2	0,2	0,09	5,0	2,5	0,7	13,2	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,0	3,2	2,4	0,8	0,2	1,5	1,3	1,8	3,8	0,3	5,1	34,4
4.12			Altri Servizi	0,7	0,4	4,5	1,9	0,9	1,1	0,4	1,2	1,7	0,9	1,3	14,8
4.21		Personale esterno		0,3	0,4	0,1	0,03	0,01	0,3	0,0	0,0	2,4	0,9	0,1	4,4
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04	0,3	0,1			0,01			0,3	0,0	0,1	0,9
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,3	0,1	0,01	0,0	0,1	0,04		0,4	0,2	0,2	1,6	
5.02		Altro	0,2	0,1	0,02	0,01	0,00	0,2	0,01	0,1	0,04	0,01	1,0	1,4	
6.00	Totale costi IT (TCO)		21,0	9,5	8,1	3,3	1,2	9,9	4,2	3,8	22,3	7,8	8,8	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,2	0,1	0,02			0,04		0,2	0,1	0,03	0,0	0,8	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,8	9,4	8,1	3,3	1,2	9,9	4,2	3,5	22,2	7,8	8,8	99,2	
9.00	- di cui costi di integrazione		7,1	8,0	2,4	0,1		3,0	0,6		68,4	3,1	7,2	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		4,6	7,5	1,8	0,7	2,9	25,8	6,2	1,4	42,0	2,0	5,0	100	
11.00	Investimenti		2,0	8,3	1,6	0,7	3,6	18,9	4,7	2,8	54,1	2,5	0,8	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		20,3	9,7	7,9	3,1	1,2	9,2	3,9	3,7	24,4	8,0	8,7	100	

Tabella 23 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>				
1.00	Hardware	4,2	4,1	1,0	0,5	0,03	3,3	2,5	0,05			0,1	15,7		
2.01	Software	Software di sistema	4,1	4,4	0,1	0,00	0,00	0,8	0,3	0,00			0,05	9,8	
2.02		Software in licenza d'uso						0,4	0,5	0,03	15,3	3,5	0,6	20,4	
3.00	Personale interno		3,3	2,5	0,8	0,2	0,1	2,0	0,3	0,1	5,0	3,9	1,2	19,4	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	4,0	1,5	0,1	0,1	0,01	2,7	1,0	1,1	1,6	1,1	0,5	13,7
4.12			Altri Servizi	0,1	0,1	5,2	2,6	1,1	0,5	0,4	0,6	1,1	0,1	0,1	11,8
4.21		Personale esterno		0,9	1,2	0,2	0,1	0,02	0,4	0,01	0,01	0,6	1,5	0,02	4,9
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,00	0,03				0,01			0,1	0,0	0,04	0,2
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,5	0,5	0,1	0,1	0,02	0,3	0,1		0,8	0,4	0,5	3,5	
5.02		Altro			0,04	0,02	0,00	0,2	0,02	0,01	0,2	0,1	0,02	0,6	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,1	14,3	7,6	3,6	1,3	10,5	5,1	1,9	24,7	10,6	3,2	100	
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,1	14,3	7,6	3,6	1,3	10,5	5,1	1,9	24,7	10,6	3,2	100	
9.00	- di cui costi di integrazione		13,3	17,8	8,9			2,5	0,1		55,5	0,05	1,9	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		12,1	13,9	3,2	0,4	0,1	11,5	9,2	0,6	40,2	7,1	1,9	100	
11.00	Investimenti		5,5	16,9	2,2	0,4	0,3	12,0	3,1	0,3	46,8	10,2	2,3	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,4	15,2	6,9	3,3	1,3	10,7	3,5	1,6	28,2	11,7	3,2	100	

Tabella 24 Ripartizione del TCO: 7 gruppi Medi A

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>	
1.00	Hardware		2,3	1,3	0,3	0,3	0,01	4,2	2,9	0,8				12,2	
2.01	Software	Software di sistema	5,1	1,4	0,3	0,1		0,9	0,01					7,7	
2.02		Software in licenza d'uso						1,4	0,3	0,02	7,3	4,3	0,002	13,3	
3.00	Personale interno		1,5	0,8	0,4	0,2	0,05	1,0	0,1	0,03	5,9	3,0	0,3	13,3	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	11,2	3,2	0,9	0,04	0,04	0,8	0,2	1,8	6,2	0,1	0,1	24,5
4.12			Altri Servizi	0,3	0,4	4,7	2,8	0,8	0,5	0,9	1,5	3,5	2,1	2,2	20,0
4.21		Personale esterno		0,2	0,2	0,04	0,03		0,4			4,8	0,8		6,6
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,1	0,02			0,03			0,3		0,1	0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,5	0,3	0,1				0,03		0,3	0,1	0,1	1,3	
5.02		Altro	0,6	0,1	0,04	0,005		0,3	0,02	0,01			0,03	0,5	
6.00	Totale costi IT (TCO)		21,3	7,6	6,9	3,5	0,9	9,7	4,5	4,2	28,3	10,4	2,8	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,6	0,1	0,1			0,1			0,2	0,1		1,3	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,6	7,5	6,8	3,5	0,9	9,5	4,5	4,2	28,1	10,3	2,8	98,7	
9.00	- di cui costi di integrazione		6,1	1,7	0,2	0,2		3,2	0,4		87,3		0,8	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		6,0	5,8	1,5	1,0	0,01	18,1	6,5	1,5	59,1	0,3	0,1	100	
11.00	Investimenti		2,3	4,7	1,5	0,3	0,02	19,0	5,6	1,1	65,5		0,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		20,1	7,6	6,7	3,2	0,9	10,1	4,1	3,8	30,7	10,3	2,6	100	

Tabella 25 Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>				
1.00	Hardware	0,1	2,0	0,7	0,5	0,00	2,8	1,2	0,6			0,02	7,9		
2.01	Software	Software di sistema	0,2	1,3	0,04		1,7	0,01					3,3		
2.02		Software in licenza d'uso					1,5	0,2		11,3	3,1	0,1	16,2		
3.00	Personale interno		1,6	2,3	0,5	0,1	0,1	1,3	0,3	0,3	9,0	3,3	1,0	19,7	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	12,5	6,1	2,8	0,5	0,3	1,5	1,9	1,2	1,2	0,1	28,1	
4.12			Altri Servizi	0,3	1,1	3,7	1,5	0,7	0,9		2,5	0,5	1,2	2,0	14,4
4.21		Personale esterno		0,05	0,1	0,03	0,02		0,3			3,4	1,7	0,3	6,0
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,1	0,1				0,00			1,0		0,4	1,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,2	0,4	0,1	0,00	0,00	0,1	0,04		0,5	0,3	0,3	1,9	
5.02		Altro	0,2	0,3	0,01	0,01		0,06	0,01	0,01				0,6	0,9
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,1	13,6	7,9	2,6	1,1	10,2	3,6	4,7	26,8	9,6	4,8	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,2	0,3	0,00			0,01			0,3		0,0	0,8	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,9	13,3	7,9	2,6	1,1	10,2	3,6	4,7	26,6	9,6	4,8	99,2	
9.00	- di cui costi di integrazione		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,5	6,4	2,9	0,6	0,00	35,9	3,1	1,4	47,3	1,5	0,6	100	
11.00	Investimenti		0,3	8,0	2,1	0,2		7,4	5,2	1,0	74,3	0,7	0,7	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		15,2	13,6	7,5	2,6	1,1	7,5	4,3	4,4	29,5	9,4	4,9	100	

Tabella 26 Ripartizione del TCO: 4 gruppi Altri

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>			Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>	
1.00	Hardware			0,4	0,1	0,2		5,8	1,3			0,6	8,3		
2.01	Software di sistema			0,0		0,1		0,8	0,1			0,1	1,1		
2.02	Software in licenza d'uso							0,1			2,4	1,1	3,6		
3.00	Personale interno			0,2	0,1	0,1	0,1	0,8	0,1		0,8	0,2	3,3		
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	40,4	3,3	4,0	3,4	0,9	1,4	1,2	2,3	7,5	0,6	65,1	
4.12			Altri Servizi	2,8		4,0	0,7	0,6	2,6	0,2	0,1	1,8		1,0	13,6
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,1		0,3							0,4	
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,04	0,04							0,1		
5.02		Altro								0,7			3,9	4,5	
6.00	Totale costi IT (TCO)			43,4	4,0	8,5	4,4	1,6	11,4	2,8	3,1	12,5	1,4	6,9	100
7.00	Ricavi IT da terzi										1,4			1,4	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			43,4	4,0	8,5	4,4	1,6	11,4	2,8	1,7	12,5	1,4	6,9	98,6
9.00	- di cui costi di integrazione				20,0				2,5	2,5			25,0	50,0	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				3,6	0,2	0,6	16,8	53,2	2,4		22,7		0,5	100
11.00	Investimenti				2,2		2,5	19,2	43,9	5,0		26,8		0,3	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			44,4	3,9	8,8	4,7	1,6	9,5	2,9	3,3	12,5	1,4	7,0	100

Tabella 27 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso una componente bancaria

medie di % Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>			
1.00	Hardware	1,4	2,1	0,5	0,6	0,01	3,4	3,0	0,6			0,01	11,6	
2.01	Software	Software di sistema	3,2	1,7	0,3	0,1		1,8	0,01				7,1	
2.02		Software in licenza d'uso						1,9	0,4	0,01	10,9	4,8	0,04	18,0
3.00	Personale interno	1,5	1,5	0,4	0,2	0,1	0,8	0,3	0,2	8,2	3,3	0,5	16,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	10,9	4,6	0,9	0,3	0,2	0,2	0,1	1,3	0,3	0,04	18,7
4.12			Altri Servizi	0,3	0,7	4,7	2,2	0,7	0,7	0,2	2,2	3,1	2,3	1,4
4.21		Personale esterno	0,2	0,2	0,04	0,03		0,4			4,7	0,7	0,2	6,5
4.22		Servizi professionali di consulenza	0,04	0,05	0,01			0,02			0,2		0,3	0,7
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,5	0,1				0,04		0,3	0,1	0,2	1,6
5.02		Altro	0,7	0,3	0,04	0,01		0,1	0,01	0,01			0,2	0,4
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,9	11,5	7,0	3,4	0,9	9,3	3,9	4,3	27,8	11,2	2,9	100
7.00	Ricavi IT da terzi		0,7	0,3	0,05			0,1			0,3	0,1	0,00	1,6
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,2	11,1	6,9	3,4	0,9	9,2	3,9	4,3	27,4	11,1	2,9	98,4
9.00	- di cui costi di integrazione		7,6	2,1	0,3	0,3		4,0	0,6		84,2		1,0	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		5,2	7,4	1,6	1,1	0,01	16,1	7,1	0,9	59,3	1,2	0,2	100
11.00	Investimenti		2,2	7,7	1,3	0,4	0,01	15,0	7,5	0,7	64,4	0,4	0,4	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,6	11,4	6,6	3,0	0,9	9,4	4,1	4,1	30,0	11,0	2,8	100

Tabella 28 Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>	Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>				
1.00	Hardware	3,3	2,7	0,8	0,3	0,02	3,4	1,6	0,04			0,1	12,2		
2.01	Software	Software di sistema	4,0	3,1	0,1	0,001	0,00	0,6	0,2	0,00			0,0	7,9	
2.02		Software in licenza d'uso						0,5	0,3	0,02	11,8	3,1	0,4	16,2	
3.00	Personale interno		3,0	2,2	0,7	0,2	0,1	1,9	0,2	0,03	5,6	3,9	1,1	18,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	6,1	2,4	1,2	0,1	0,0	2,7	1,9	1,7	2,0	0,8	0,4	19,2
4.12			Altri Servizi	0,3	0,2	5,0	2,6	1,1	0,6	0,9	1,1	1,0	0,1	1,8	14,6
4.21		Personale esterno		0,6	0,8	0,1	0,1	0,01	0,3	0,0	0,01	2,1	2,0	0,01	6,0
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,07	0,01			0,01			0,7	0,0	0,06	0,9
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,5	0,4	0,1	0,03	0,01	0,3	0,1		0,8	0,4	0,4	3,0	
5.02		Altro			0,03	0,02	0,00	0,4	0,02	0,01	0,1	0,03	0,2	1,0	
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,8	11,9	8,2	3,3	1,3	10,6	5,1	3,0	24,1	10,3	4,5	100	
7.00	Ricavi IT da terzi							0,02						0,02	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,8	11,9	8,2	3,3	1,3	10,6	5,1	3,0	24,1	10,3	4,5	99,98	
9.00	- di cui costi di integrazione		8,8	11,9	5,9			1,7	0,1		70,3	0,03	1,2	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		7,9	10,3	3,6	0,4	0,06	25,6	5,7	0,4	40,1	4,4	1,4	100	
11.00	Investimenti		3,4	12,0	2,7	0,2	0,19	9,3	1,9	0,2	62,0	6,4	1,6	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		15,9	12,5	7,6	3,1	1,2	9,5	4,1	2,6	28,1	10,9	4,5	100	

Tabella 29 Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso società esterna

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici					Applicazioni		
			Main frame A <sub>1</sub>	Server Farm A <sub>4</sub>	Reti Dati B <sub>1</sub>	Fonia fissa B <sub>4</sub>	Fonia mobile B <sub>3</sub>	Sistemi distribuiti C <sub>1</sub>	ATM e chioschi C <sub>4</sub>	POS C <sub>3</sub>			Sviluppo e manutenzione evolutiva D <sub>1</sub>	Manutenzione adattativa e correttiva D <sub>4</sub>	
1.00	Hardware			0,5	0,07	0,1	0,00	4,8	1,3	1,1			0,3	8,2	
2.01	Software	Software di sistema		0,09		0,03		0,5	0,1				0,1	0,8	
2.02		Software in licenza d'uso						0,3	0,01		2,7	0,7		3,7	
3.00	Personale interno			0,2	0,1	0,1	0,1	0,8	0,04		0,5	0,1	0,4	2,4	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	26,7	2,7	5,3	2,2	0,5	1,6	2,0	2,5	9,9		16,4	69,8
4.12			Altri Servizi	1,6	0,1	3,7	0,7	0,8	1,9	0,1	0,05	1,0	0,3	0,6	10,9
4.21		Personale esterno							0,01						0,01
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,05	0,9	0,2								1,2
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,02	0,02									0,04	
5.02		Altro						0,1		0,4				2,7	3,1
6.00	Totale costi IT (TCO)		28,4	4,6	9,3	3,2	1,4	10,0	3,5	4,0	14,1	1,1	20,4	100	
7.00	Ricavi IT da terzi							0,01		0,8				0,8	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		28,4	4,6	9,3	3,2	1,4	10,0	3,5	3,2	14,1	1,1	20,4	99,2	
9.00	- di cui costi di integrazione			20,0				2,5	2,5			25,0	50,0	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			4,5	0,2	0,7	9,6	37,0	5,8	3,1	24,5		14,6	100	
11.00	Investimenti			4,4	0,5	1,7	12,8	36,9	4,8	9,0	29,8		0,2	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		29,4	4,6	9,6	3,3	1,4	8,6	3,4	4,4	13,7	1,2	20,3	100	

**Tabella 30 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 21 gruppi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,2	0,48
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,6	0,30
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	25,3	0,51
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	11,4	0,31
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	144,4	0,52
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,3	0,41
Cashout <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,9	0,31
Cashout <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,8	0,40
Altri indicatori	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	0,22
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,30
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	67,0	0,32

**Tabella 31 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 23 gruppi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,2	0,46
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,5	0,29
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	24,7	0,50
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	11,3	0,31
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	139,1	0,53
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,1	0,41
Cashout <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,7	0,31
Cashout <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,6	0,40
Altri indicatori	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	0,30
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	0,25
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,7	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	64,4	0,35

**Tabella 32 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	1,7	0,15
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	7,4	0,07
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	27,0	0,66
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	11,1	0,08
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	143,0	0,23
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	13,7	0,13
<b>Cashout IT/Margine di intermediazione (%)</b>	8,1	0,09
<b>Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	15,1	0,15
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	2,3	0,10
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	0,7	0,31
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	1,5	0,23
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	8,3	0,16
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	85,6	0,19

**Tabella 33 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 12 gruppi Medi**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,6	0,48
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,3	0,31
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	25,9	0,49
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	12,7	0,31
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	165,4	0,54
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	0,41
Cashout <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,5	0,33
Cashout <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,7	0,40
Altri indicatori	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	0,25
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,7	0,30
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	65,4	0,32

**Tabella 34 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi Altri**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	1,9	0,20
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	6,0	0,22
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	20,3	0,31
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	8,7	0,25
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	83,1	0,26
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	9,9	0,29
<b>Cashout IT/Margine di intermediazione (%)</b>	5,9	0,25
<b>Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	9,8	0,31
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,2	0,18
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,34
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,2	0,14
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	5,2	0,14
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	44,6	0,19

**Tabella 35 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT in componente bancaria**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,7	0,42
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	8,7	0,23
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	27,9	0,47
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	13,4	0,25
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	168,0	0,37
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	16,5	0,25
<b>Cashout IT/Margine di intermediazione (%)</b>	9,0	0,24
<b>Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	17,1	0,21
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,0	0,21
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,25
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,0	0,30
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	6,8	0,36
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	67,5	0,37

**Tabella 36 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT in società strumentale**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	2,1	0,54
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	7,7	0,30
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	25,7	0,61
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	11,6	0,28
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	159,3	0,58
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,4	0,48
Cashout <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	8,2	0,28
Cashout <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	0,44
Altri indicatori	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,7	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	0,35
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	0,20
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	76,0	0,26

**Tabella 37 Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT in società esterna**

Indicatori di costo <i>IT</i>	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Costi <i>IT</i> /Totale attivo (per mille)	1,8	0,23
Costi <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	5,9	0,21
Costi <i>IT</i> /Risultato di gestione (%)	19,8	0,30
Costi <i>IT</i> /Costi operativi (%)	8,6	0,24
Costi <i>IT</i> /Numero sportelli (migliaia di euro)	82,9	0,24
Costi <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	0,27
Cashout <i>IT</i> /Margine di intermediazione (%)	5,8	0,25
Cashout <i>IT</i> /Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,6	0,29
Altri indicatori	Medie	Coefficiente di variazione
	2011	2011
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	0,33
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,6	0,21
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)	47,6	0,23

**Tabella 38 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 21 gruppi**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,2	0,48
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	7,5	0,30
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	25,1	0,51
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	11,3	0,32
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	142,8	0,53
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	14,2	0,42
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	2,9	0,22
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	0,9	0,30
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	1,9	0,26
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	6,8	0,28
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	67,0	0,32

**Tabella 39 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 23 gruppi**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,2	0,46
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	7,4	0,30
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	24,4	0,51
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	11,2	0,31
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	137,6	0,54
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	14,0	0,41
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	2,9	0,21
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,30
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,0	0,25
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	6,7	0,28
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	64,4	0,35

**Tabella 40 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 5 gruppi Principali**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	1,7	0,15
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	7,3	0,08
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	26,8	0,67
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	11,0	0,08
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	141,7	0,23
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	13,6	0,14
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	2,3	0,10
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	0,7	0,31
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	1,5	0,23
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	8,3	0,16
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	85,6	0,19

**Tabella 41 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 12 gruppi Medi**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,6	0,49
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	8,2	0,32
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	25,6	0,49
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	12,6	0,32
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	163,3	0,54
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	16,2	0,42
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,1	0,20
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,25
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,0	0,26
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	6,7	0,30
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	65,4	0,32

**Tabella 42 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 6 gruppi Altri**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	1,9	0,20
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	6,0	0,23
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	20,2	0,31
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	8,7	0,26
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	82,8	0,26
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	9,8	0,30
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,2	0,18
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,34
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,2	0,14
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	5,2	0,14
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	44,6	0,19

**Tabella 43 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 8 gruppi con IT in componente bancaria**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,6	0,43
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	8,5	0,25
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	27,4	0,47
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	13,2	0,27
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	164,9	0,38
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	16,2	0,26
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,0	0,21
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,25
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,0	0,30
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	6,8	0,36
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	67,5	0,37

**Tabella 44 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 8 gruppi con IT in società strumentale**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	2,1	0,54
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	7,6	0,31
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	25,6	0,61
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	11,5	0,28
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	158,4	0,58
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	15,3	0,49
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	2,7	0,24
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	0,9	0,35
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	1,8	0,26
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	7,5	0,20
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	76,0	0,26

**Tabella 45 Indicatori con dati di bilancio riclassificato senza integrazione: 7 gruppi con IT in società esterna**

<b>Indicatori di costo IT</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Costi IT/Totale attivo (per mille)</b>	1,8	0,23
<b>Costi IT/Margine di intermediazione (%)</b>	5,9	0,22
<b>Costi IT/Risultato di gestione (%)</b>	19,7	0,30
<b>Costi IT/Costi operativi (%)</b>	8,5	0,24
<b>Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)</b>	82,6	0,24
<b>Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)</b>	9,8	0,27
<b>Altri indicatori</b>	<b>Medie 2011</b>	<b>Coefficiente di variazione 2011</b>
<b>Margine di intermediazione/Totale attivo (%)</b>	3,1	0,20
<b>Risultato di gestione/Totale attivo (%)</b>	1,0	0,33
<b>Costi operativi/Totale attivo (%)</b>	2,1	0,17
<b>Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)</b>	5,6	0,21
<b>Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)</b>	47,6	0,23

Tabella 46 Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2			
1.00	Hardware			0,1	0,1			1	1,7					3	
2.01	Software	Software di sistema	0,1	0,1	0,1			0,4						0,7	
2.02		Software in licenza d'uso									0,5	0,7		1,2	
3.00	Personale interno		0,4	0,3		0,1		0,4			1,9	1,4		4,5	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,8	9,8	4,1	1,1	0,3	6,4	2,4	2,0	10,9	8,7	1,1	61,6
4.02			Altri Servizi			1,0	0,2	0,1	1,6	1,1		5,1	4,4	0,6	14,1
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,6	1,6							0,1			4,3
4.12			Altri Servizi			0,8	2,0	0,8					1,2		4,8
4.21		Personale esterno		0,1	0,2				0,1			4,5	0,1		5,2
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,2										0,5	
5.02		Altri costi					0,1							0,1	
6.00	Totale costi IT (TCO)		18,4	12,2	6,1	3,5	1,2	10	5,2	2,1	23	16,6	1,7	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		0,5	0,2								0,1		0,8	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,8	12	6,1	3,5	1,2	10	5,2	2,1	23	16,5	1,7	99,2	

Tabella 47 Ripartizione del TCO: 5 banche Grandi

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	E
1.00	Hardware		1,2	0,2	0,4	0,3	0,1	2,5	0,8	0,4				6	
2.01	Software	Software di sistema	3,0	0,2				0,4						3,6	
2.02		Software in licenza d'uso							0,1		2,1	0,9		3,2	
3.00	Personale interno		0,6	0,3	0,1	0,1		0,1	0,1		1,2	1,1		3,8	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	14,9	11,3	3,2	0,7	0,1	3,8	1,3	0,8	25,9		62	
4.02			Altri Servizi												
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,2		0,1	0,1		1,0	0,1	0,2			0,9	2,5
4.12			Altri Servizi	0,2	0,1	4,1	3,2	1,5	0,5	1,2	1,5	1,7	0,3	1,4	15,7
4.21		Personale esterno			0,1								1		1,1
4.22		Servizi professionali di consulenza												0,2	0,2
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,1	0,1						0,2	0,1		0,7	
5.02		Altri costi	0,1	0,1	0,1			1							1,3
6.00	Totale costi IT (TCO)		20,3	12,4	8	4,4	1,7	9,5	3,7	3,1	31,2	3,4	2,4	100	
7.00	Ricavi IT da terzi		1,2	0,4	0,1			1,4	0,6		5,5	0,1		9,3	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,1	12	7,8	4,4	1,7	8	3,1	3,1	25,8	3,3	2,4	90,7	

Tabella 48 Ripartizione del TCO: 18 banche Medie

medie di %  Fattori produttivi				Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F	
				Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			
				Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2
1.00	Hardware			0,3	0,5	0,4	0,2	0,0	3,4	1,7	0,3			0,001	6,8
2.01	Software	Software di sistema		0,7	0,5	0,1	0,0		0,8	0,03					2,1
2.02		Software in licenza d'uso							1,1	0,1		3,1	1,6	0,01	6,0
3.00	Personale interno			0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,6	0,1	0,0	1,9	0,8	0,2	4,5
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	11,4	8,3	0,8	0,2	0,0	1,5	0,5	0,5	12,1	0,7	0,4	36,3
4.02			Altri Servizi			1,3	0,2	0,1	2,5	1,8		4,5	4,3	0,7	15,5
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	6,9	1,7	0,5	0,3	0,1	1,0	0,2	0,73	2,7		0,15	14,3
4.12			Altri Servizi	0,7	0,3	4,2	2,4	0,4	0,9	1,1	0,4	1,1	0,5	0,5	12,4
4.21		Personale esterno		0,1	0,03	0,003			0,2			0,7	0,3	0,1	1,3
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02	0,01	0,1			0,01			0,1		0,04	0,3
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,04	0,1	0,03				0,01		0,1	0,03	0,1	0,3
5.02		Altri costi		0,00	0,00	0,00	0,00		0,1	0,01	0,002			0,1	0,2
6.00	Totale costi IT (TCO)			20,6	11,5	7,6	3,3	0,8	12,0	5,4	2,0	26,4	8,2	2,2	100
7.00	Ricavi IT da terzi			0,4	0,1	0,1	0,01		0,18	0,03		0,55	0,1	0,01	1,5
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			20,2	11,5	7,5	3,3	0,8	11,9	5,4	2,0	25,8	8,0	2,2	98,5

Tabella 49 Ripartizione del TCO: 30 banche Piccole A

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware			0,5	0,5	0,02	0,001	2,3	1,5	0,47			0,1	5,4	
2.01	Software	Software di sistema		0,3		0,01		0,2	0,06		0,6	0,1	0,02	1,3	
2.02		Software in licenza d'uso						0,2	0,02		2,3	1,2		3,7	
3.00	Personale interno		0,2	0,3	0,2			0,4	0,13	0,03	0,9	0,3	0,4	2,8	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	12,2	7,3	0,7	0,1	0,005	0,7	0,1	1,5	10,9	0,8	0,2	34,5
4.02			Altri Servizi		0,1	2,7	0,4	0,4	4,4	3,0	0,01	6,3	4,8	1,3	23,2
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	6,9	2,5	1,4	0,5	0,3	0,3	0,7	1,73	1,5		1,15	17,0
4.12			Altri Servizi		0,6	3,3	2,3	0,5	0,6	1,0	0,9	0,3	0,02	1,2	10,8
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,04	0,01								0,03	0,1
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,001				0,001					0,002	
5.02		Altri costi		0,0005		0,03		0,4	0,01	0,1				0,7	1,3
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,3	11,5	8,9	3,3	1,2	9,5	6,5	4,7	22,8	7,2	5,1	100	
7.00	Ricavi IT da terzi			0,1				0,02	0,01	0,3	0,16		0,01	0,6	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,3	11,4	8,9	3,3	1,2	9,4	6,5	4,4	22,6	7,2	5,1	99,4	

Tabella 50 Ripartizione del TCO: 12 banche Piccole B

medie di %  Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili  E	Totale  F		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2				
1.00	Hardware		0,49	0,4	0,3	0,21	0,1	2,0	1,2	0,09				4,9	
2.01	Software	Software di sistema	0,3	0,2				0,4	0,09					1,0	
2.02		Software in licenza d'uso						0,1			1,1		0,5	1,7	
3.00	Personale interno		0,8	0,7				0,6			1,3	0,5		3,8	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	16,4	6,9	0,8	0,03	0,002	0,8	0,2	0,1	11,7	0,6		37,4
4.02			Altri Servizi			3,2	0,5	0,4	5,3	3,8		7,1	5,5	0,9	26,6
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	0,1	0,1	3,6	0,03		5,3	0,1	0,81			0,45	10,5
4.12			Altri Servizi	0,3	0,3	2,5	1,4	0,2	0,3	2,5	5,0		1,2	0,1	13,8
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza							0,02						0,02
5.01	Altri costi IT	Facilities							0,04					0,04	
5.02		Altri costi	0,1					0,2	0,01					0,3	
6.00	Totale costi IT (TCO)		18,5	8,5	10,3	2,1	0,7	14,9	8,0	6,0	21,2	7,7	2,1	100	
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		18,5	8,5	10,3	2,1	0,7	14,9	8,0	6,0	21,2	7,7	2,1	100	

Tabella 51 Ripartizione del TCO: 10 banche Minori

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	E
1.00	Hardware			0,01	0,0	0,04		2,8	0,7				0,5	4,0	
2.01	Software	Software di sistema						0,1						0,1	
2.02		Software in licenza d'uso						0,2	0,3		0,5	0,8		1,7	
3.00	Personale interno														
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	7,2	3,9	0,1		0,2	0,1	0,01	5,5		0,3	17,3	
4.02			Altri Servizi			2,5	0,5	0,3	6,2	2,5		6,6	5,5	2,2	26,3
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	26,5	2,1	0,3	2,3	0,7	1,2	1,0	2,56	2,7		0,27	39,7
4.12			Altri Servizi	1,6		2,5	1,7	1,0	2,0	0,2	0,5	0,5		0,1	10,1
4.21		Personale esterno						0,7							0,7
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,2									0,2	
5.02		Altri costi													
6.00	Totale costi IT (TCO)		35,4	6,0	5,6	4,4	2,1	13,3	4,8	3,1	15,8	6,3	3,3	100	
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		35,4	6,0	5,6	4,4	2,1	13,3	4,8	3,1	15,8	6,3	3,3	100	

Tabella 52 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività medio lungo termine

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili E	Totale F			
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici		Applicazioni					
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3			Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware			0,53				0,3					0,8		
2.01	Software	Software di sistema		0,3				0,5					0,9		
2.02		Software in licenza d'uso								2,1	7,6		9,7		
3.00	Personale interno		1,6		0,5			1,1			4,8	1,1	0,7	9,7	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	10,9	6,3						8,1	2,3		27,6	
4.02			Altri Servizi			4,6	0,5	1,3	5,5	2,3		7,6	7,3	3,8	32,8
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,9	3,8							3,3			10,0
4.12			Altri Servizi			0,1	0,1	0,4				0,1	3,3	1,4	5,4
4.21		Personale esterno		0,04	0,1								1,4	0,02	1,5
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,3									0,3	0,4	1,1
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,5								0,01	0,5	
5.02		Altri costi													
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,7	11,0	5,6	0,6	1,6	7,5	2,3		25,9	23,4	6,4	100	
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,7	11,0	5,6	0,6	1,6	7,5	2,3		25,9	23,4	6,4	100	

Tabella 53 Ripartizione del TCO: 9 banche particolare operatività varie

medie di %  Fattori produttivi				Aree tematiche								Altri costi IT non classificabili	Totale		
				Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici					Applicazioni	
				Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3			Sviluppo e manutenzione evolutiva D1	Manutenzione adattativa e correttiva D2
1.00	Hardware				0,57	0,2	0,003		0,01					0,8	
2.01	Software	Software di sistema			0,0				0,003			0,6		0,6	
2.02		Software in licenza d'uso			0,6	0,9			0,3			3,7	3,2	8,7	
3.00	Personale interno			0,1	0,1	0,03	0,01	0,01	0,1			0,7	0,8	1,8	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	7,3	5,9	0,6	0,4	0,1	4,2			20,3	2,5	41,4	
4.02			Altri Servizi			1,1	0,2	0,5	2,6			5,7	9,1	0,4	19,7
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	3,6	0,6	0,03			1,0			7,3	3,5	0,46	16,4
4.12			Altri Servizi	2,3	0,3	1,8	1,3	0,8				2,4			8,8
4.21		Personale esterno											1,3		1,3
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,3										0,3
5.01		Altri costi IT		Facilities										0,2	0,2
5.02			Altri costi	0,001	0,001				0,1			0,003		0,1	
6.00	Totale costi IT (TCO)			13,3	8,3	4,7	1,9	1,5	8,2			40,0	20,4	1,8	100
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			13,3	8,3	4,7	1,9	1,5	8,2			40,0	20,4	1,8	100

Tabella 54 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività Private Banking

medie di %  Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware			0,6	0,6		0	1,1	0,5				2,8		
2.01	Software	Software di sistema		0,9				0,0					0,9		
2.02		Software in licenza d'uso						0,8					0,8		
3.00	Personale interno		2,6	0,7	0,1			2,4					5,9		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	8,9	7,7	0,6	0,1	0,007	0,6	0,0		11,2		29,1	
4.02			Altri Servizi			2,5	0,4	1,4	3,6			10,0	8,1	1,1	27,1
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	16,2		0,7			1,6	0,2	0,50	0,8			19,9
4.12			Altri Servizi	0,8		4,4	1,6	1,3	0,5	0,2	0,0	1,3	0,0	0,0	10,1
4.21		Personale esterno		0,25	1,0	0,17									1,4
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,3	0,2									0,5
5.01		Altri costi IT	Facilities		0,8										0,8
5.02	Altri costi		0,33	0,23	0,01			0,12							0,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		29,0	12,3	9,2	2,1	2,7	10,6	0,9	0,5	23,3	8,1	1,2	100	
7.00	Ricavi IT da terzi														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		29,0	12,3	9,2	2,1	2,7	10,6	0,9	0,5	23,3	8,1	1,2	100,0	

Tabella 55 Ripartizione del TCO: 3 banche particolare operatività telematiche

medie di % Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A1	Server Farm A2	Reti Dati B1	Fonia fissa B2	Fonia mobile B3	Sistemi distribuiti C1	ATM e chioschi C2	POS C3	Sviluppo e manutenzione evolutiva D1			Manutenzione adattativa e correttiva D2	
1.00	Hardware			12,60				0,3					12,9		
2.01	Software	Software di sistema		3,4					0,10				3,5		
2.02		Software in licenza d'uso								21,4	3,9		25,3		
3.00	Personale interno		4,3	4,0	1,6	0,3	0,1	1,2			11,0	1,5	23,9		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Società strumentale o altra banca del gruppo	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing	2,2	0,9	0,9	0,1	0,004	0,3			1,1	0,1	5,5	
4.02			Altri Servizi		0,4									0,4	
4.11		Società di servizi esterna	Servizi di F. M. e/o di Outsourcing		0,7	0,5					0,13			0,72	2,0
4.12			Altri Servizi			4,9	2,0	1,4							8,3
4.21		Personale esterno		0,01	1,6	0,01			0,1			10,8	1,9	14,4	
4.22		Servizi professionali di consulenza										0,2		0,2	
5.01	Altri costi IT	Facilities	1,5	0,3	0,3	0,01		0,03			0,4	0,2	0,4	3,1	
5.02		Altri costi	0,05	0,01	0,01	0,004		0,01				0,001	0,5	0,6	
6.00	Totale costi IT (TCO)		8,1	23,8	8,1	2,4	1,4	1,9	0,1	0,1	44,9	7,5	1,6	100	
7.00	Ricavi IT da terzi										0,37			0,4	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		8,1	23,8	8,1	2,4	1,4	1,9	0,1	0,1	44,5	7,5	1,6	99,6	

Stampato  
presso il Centro Stampa  
della Banca d'Italia in Roma