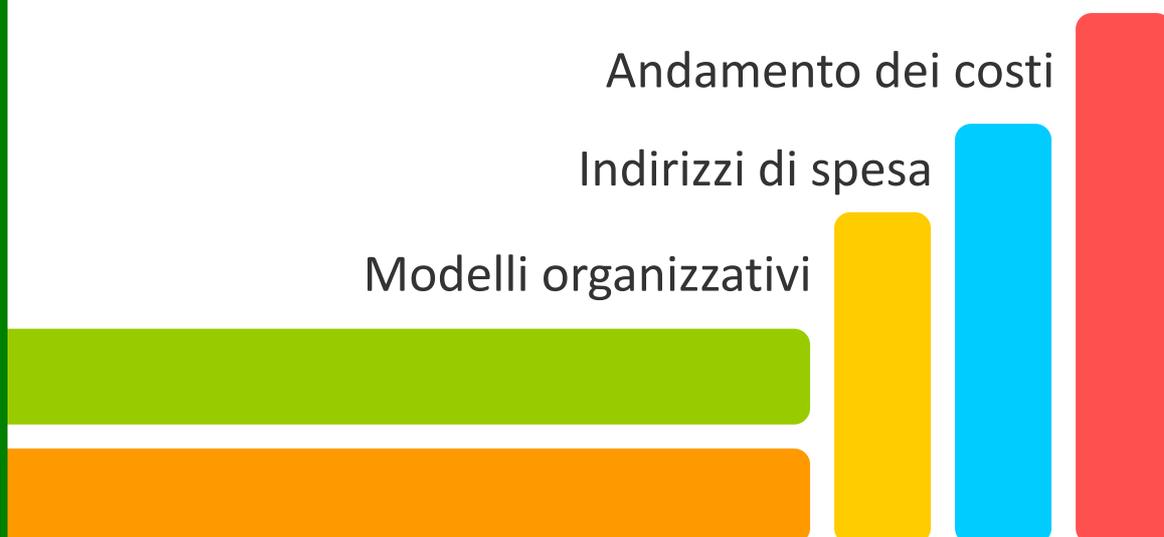


Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio

Profili economici e organizzativi

Anno 2013



Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio

Profili economici e organizzativi
Anno 2013

Rif. RILECO-2013 - 24

CIPA, 2014

Indirizzo

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

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Email

segcipa@cipa.it

Website

www.cipa.it

Questo documento è disponibile nei siti internet della CIPA e dell'ABI.
Stampa a cura della Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia.

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Isabella Vicari
ABI Romano Stasi



*Membri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Pier Luigi Polentini
Claudia Piscitelli
Andrea Gentili
Ernesto Ferrari
Daniela D'Amicis
Francesco Cavallo
ABI Lab Silvia Attanasio
Giulio Murri
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Alessandro Ciani
Monte dei Paschi di Siena Maria Evangelista
Luca Spagnoli
Sandro Bellini
UniCredit Giorgio Maria Redemagni
Claudia Bettini
Anca Raluca Baliban
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Girolodi
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Emilia Giorgio
Deutsche Bank Tullio Giussani
UBI Banca Fabrizio Belloli
Unipol Banca Leonardo Gioscia
Lorenzo Guerzoni
Banca Sella Marco Bruzzesi
Banco di Desio e della Brianza Massimo Filippi
Luca Dettori
Banco Popolare Alberto Provedel
Veneto Banca Marco Gasparotto
Credito Valtellinese Enrico Mazzoletti
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Giampiero Melegari
Mario Paronetto
Banca Etruria Emanuele Boschi
Giovanni Scoscini
Fabio Zacchei
Bipiemme – Banca Popolare di Milano Christian Giancola
Simona Giovanna Bignami
Banca Popolare di Sondrio Elisa Guglielmana
Marco Temptra
Banca Popolare di Vicenza Stefano Buccino
Cassa di Risparmio di Asti Alessio Vessoso
Paola De Zorbi
Banca Carige Massimo Riminucci
Alessandra Ravera
Cariparma Crédit Agricole Paolo Torelli
Ilario Barilli

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. 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.

Da alcuni anni la Rilevazione si sviluppa in due distinte indagini.

La prima, a cui si riferisce il presente rapporto, è dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT; quest’anno, oltre alle consuete analisi sull’andamento dei costi IT, sulle principali finalità della spesa informatica, sull’assetto organizzativo e sul personale IT, sono stati approfonditi, in particolare, le azioni di contenimento dei costi, la funzione di centro servizi IT e il ruolo dell’innovazione tecnologica.

La seconda, riservata ai profili tecnologici e di sicurezza, è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati sia nel contatto con la clientela sia a supporto dei processi interni, nonché all’approfondimento dei presidi adottati per il contenimento e il controllo del rischio informatico; il rapporto sull’indagine tecnologica, centrata di volta in volta su uno specifico tema, è oggetto di una pubblicazione separata.

Al fine di estenderne la consultazione a un pubblico più ampio rispetto alla platea degli “addetti ai lavori”, i rapporti delle indagini sono resi disponibili sui siti internet della CIPA (www.cipa.it) e dell’ABI (www.abi.it).

La Presidenza della CIPA e la Direzione Generale dell’ABI esprimono apprezzamento per il contributo fornito dai gruppi bancari e 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

Ebe BULTRINI

IL DIRETTORE GENERALE DELL’ABI

Giovanni SABATINI

Roma, novembre 2014

Sommario

Sintesi dei risultati dell'indagine	1
Evoluzione del sistema bancario italiano	7
Caratteristiche del campione	9
Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici	13
1.1 Andamento dei costi IT	13
1.2 La spesa IT per aree tematiche	20
1.3 La spesa IT per fattori produttivi.....	24
1.4 La spesa IT per modelli organizzativi.....	26
1.5 Il <i>cash out</i> IT per processi e aree funzionali.....	28
1.6 Ripartizione del <i>cash out</i> IT tra <i>Run</i> e <i>Change</i>	30
1.7 Finalità del <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	33
1.8 Indicatori di costo IT.....	36
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi	45
2.1 Il centro servizi IT	45
2.2 Il <i>sourcing</i> dell'IT e le funzioni trasversali	48
2.3 L'innovazione tecnologica.....	52
2.4 Il personale IT	56
Capitolo 3. Banche individuali	63
3.1 Profili organizzativi delle banche	63
3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi.....	65
3.3 Indicatori di costo IT.....	66
Capitolo 4. Note metodologiche	69
4.1 Generalità.....	69
4.2 Campione dei gruppi bancari	69
4.3 Campione delle banche individuali	73
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT	77
Appendice	79

Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo	9
Figura 2 - Rappresentatività del campione complessivo	9
Figura 3 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT	10
Figura 4 - Attività bancaria	11
Figura 5 - Andamento del TCO	13
Figura 6 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2013	14
Figura 7 - Andamento del TCO per classe dimensionale	14
Figura 8 - Andamento individuale e per fasce di variazione 2013/2012 del TCO	15
Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO	16
Figura 10 - Principali cause di aumento del TCO	16
Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione	17
Figura 12 - Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT	18
Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT	18
Figura 14 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT per area tematica	19
Figura 15 - Efficacia dell'azione di <i>Rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore</i>	20
Figura 16 - TCO per aree tematiche	21
Figura 17 - <i>Cash out</i> per aree tematiche	21
Figura 18 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche	22
Figura 19 - Andamento 2011-2013 del TCO per aree tematiche	22
Figura 20 - Variazione percentuale 2011-2013 del TCO per aree tematiche	23
Figura 21 - Andamento 2012-2013 del TCO per <i>Servizi ricevuti da terzi</i> per aree tematiche	23
Figura 22 - TCO per fattori produttivi	24
Figura 23 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi	25
Figura 24 - Andamento 2011-2013 del TCO per fattori produttivi	25
Figura 25 - Variazione percentuale 2011-2013 del TCO per fattori produttivi	26
Figura 26 - TCO per modelli organizzativi di <i>sourcing</i> e aree tematiche	27
Figura 27 - TCO per modelli organizzativi di <i>sourcing</i> e fattori produttivi	27
Figura 28 - Confronto 2013/2012 del <i>cash out</i> IT per aree funzionali	28
Figura 29 - Confronto 2012-2013 del <i>cash out</i> IT per processi e aree funzionali	29
Figura 30 - <i>Cash out</i> IT per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i>	30
Figura 31 - <i>Cash out</i> IT per processi e <i>Run/Change</i>	31
Figura 32 - <i>Cash out</i> IT per <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	31
Figura 33 - <i>Cash out</i> per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	32
Figura 34 - <i>Cash out</i> per <i>Business/Functions</i> e <i>Run/Change</i> per classe dimensionale	32
Figura 35 - Quote percentuali di <i>cash out</i> IT per la <i>compliance</i>	33
Figura 36 - Ripartizione del <i>cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i>	34
Figura 37 - Iniziative progettuali per interventi di <i>compliance</i>	35
Figura 38 - Interventi IT di <i>compliance</i> più rilevanti in termini di <i>cash out</i>	36
Figura 39 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA	45

Figura 40 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	46
Figura 41 - Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale per classe dimensionale.....	47
Figura 42 - Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	47
Figura 43 - Tipologia dei servizi IT forniti fuori dal gruppo aziendale.....	48
Figura 44 - Collocazione prevalente delle attività IT.....	49
Figura 45 - Collocazione prevalente delle attività IT per sotto-area tematica	50
Figura 46 - Modalità di gestione dei POS.....	50
Figura 47 - Collocazione prevalente delle attività IT per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	51
Figura 48 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT.....	52
Figura 49 - Settore di valutazione delle tecnologie innovative	53
Figura 50 - Modello operativo per la valutazione delle tecnologie innovative	54
Figura 51 - Collaborazione con enti esterni per la valutazione delle tecnologie innovative	54
Figura 52 - Ruolo dell' <i>outsourcer</i> per la valutazione delle tecnologie innovative per modello di <i>sourcing</i>	55
Figura 53 - Finalità prevalente dei progetti di innovazione tecnologica per aree funzionali e processi	56
Figura 54 - Quota percentuale del personale IT rispetto al totale	57
Figura 55 - Personale IT per area tematica	58
Figura 56 - Personale IT per area tematica per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	58
Figura 57 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere	59
Figura 58 - Personale IT per genere e livello contrattuale.....	59
Figura 59 - Personale IT per genere e fascia d'età.....	60
Figura 60 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale	60
Figura 61 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale	61
Figura 62 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale	61
Figura 63 - Operatività delle banche.....	63
Figura 64 - Ripartizione delle banche in base all'operatività.....	64
Figura 65 - Modalità di gestione dell'IT delle banche.....	64
Figura 66 - TCO delle banche per aree tematiche	65
Figura 67 - TCO delle banche per fattori produttivi.....	66
Figura 68 - Rapporti tra le tipologie di costi IT.....	77
Figura 69 - Attività bancaria per classe dimensionale	79
Figura 70 - Attività bancaria per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	79
Figura 71 - Efficacia dell'azione di <i>Razionalizzazione di prodotti, servizi e consumi</i>	80
Figura 72 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione in ambito applicativo	81
Figura 73 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali.....	82
Figura 74 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A.....	82
Figura 75 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B.....	83
Figura 76 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri.....	83
Figura 77 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Principali	84
Figura 78 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Medi A	84
Figura 79 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Medi B.....	85

Figura 80 - Confronto fra TCO e <i>cash out</i> per aree tematiche: gruppi Altri.....	85
Figura 81 - Andamento 2011-2013 del TCO del personale interno per aree tematiche.....	86
Figura 82 - Andamento 2011-2013 del TCO del personale esterno per aree tematiche	86
Figura 83 - <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Principali.....	87
Figura 84 - <i>Cash out</i> per processi: gruppi Principali	87
Figura 85 - <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Medi	88
Figura 86 - <i>Cash out</i> per processi: gruppi Medi.....	88
Figura 87 - <i>Cash out</i> per aree funzionali: gruppi Altri.....	89
Figura 88 - <i>Cash out</i> per processi: gruppi Altri	89
Figura 89 - <i>Cash out</i> per interventi di <i>compliance</i> : gruppi Altri.....	90
Figura 90 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA per classe dimensionale	90
Figura 91 - Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica	91
Figura 92 - Settore di valutazione delle tecnologie innovative per modello organizzativo di <i>sourcing</i>	92
Figura 93 - Andamento 2012-2013 del personale IT per genere e fascia d'età	93
Figura 94 - Andamento 2012-2013 del personale per fascia d'età e livello contrattuale...	93

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di <i>sourcing</i> IT	11
Tabella 2 - Andamento dei costi di integrazione	17
Tabella 3 - <i>Cash out</i> IT per interventi di <i>compliance</i>	34
Tabella 4 - Indicatori del campione costante di 20 gruppi bancari	38
Tabella 5 - Indicatori: 5 gruppi Principali	39
Tabella 6 - Indicatori: 11 gruppi Medi	40
Tabella 7 - Indicatori: 5 gruppi Altri	41
Tabella 8 - Indicatori: 7 gruppi con IT presso componente bancaria	42
Tabella 9 - Indicatori: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo	43
Tabella 10 - Indicatori: 6 gruppi con IT presso società esterna	44
Tabella 11 - Indicatori: 81 banche individuali (intero campione).....	68
Tabella 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione.....	71
Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di <i>sourcing</i> IT	72
Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione	74
Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 21 gruppi (intero campione)	94
Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali	95
Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 11 gruppi Medi	96
Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A.....	97
Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B.....	98
Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri.....	99
Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso una componente bancaria	100
Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo.....	101
Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi con IT presso società esterna	102
Tabella 24 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi	103
Tabella 25 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali	104
Tabella 26 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 11 gruppi Medi.....	105
Tabella 27 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri.....	106
Tabella 28 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT presso componente bancaria	107
Tabella 29 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo	108
Tabella 30 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna	109
Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori.....	110
Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi	111
Tabella 33 - Ripartizione del TCO: 14 banche Medie.....	112
Tabella 34 - Ripartizione del TCO: 14 banche Piccole A	113

Tabella 35 - Ripartizione del TCO: 14 banche Piccole B.....	114
Tabella 36 - Ripartizione del TCO: 6 banche Minori	115
Tabella 37 - Ripartizione del TCO: 4 banche A particolare operatività - <i>Private e Investment Banking</i>	116
Tabella 38 - Ripartizione del TCO: 5 banche A particolare operatività – Varie	117
Tabella 39 - Ripartizione del TCO: 4 banche Telematiche	118

Sintesi dei risultati dell'indagine

La Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio - Profili economici e organizzativi per il 2013 continua a evidenziare una situazione di contrazione della spesa IT, in un contesto generale che risente ancora degli effetti della crisi economica e finanziaria.

Hanno partecipato alla Rilevazione 21 gruppi e 81 banche, di cui 8 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nell'indagine. Il campione analizzato rappresenta complessivamente il 75,5% del sistema in termini di numero di sportelli e il 77,4% in termini di numero di dipendenti.

Il campione "gruppi"¹ rappresenta l'84,9% dell'insieme dei gruppi bancari italiani in termini di totale attivo². Dal punto di vista dell'operatività bancaria, la maggior parte di essi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che costituisce mediamente il 67,3% dell'operatività complessiva.

Gruppi bancari

Nel 2013 la spesa IT ha mantenuto il *trend* decrescente rilevato nell'ultimo quinquennio. L'andamento dei costi IT, con riferimento a un campione costante di 20 gruppi, ha avuto una flessione dell'1,6%, rispetto all'esercizio precedente, portando il TCO³ complessivo a 3.626 milioni di euro.

Per il 2013 la previsione della spesa IT risulta più puntuale: il TCO a consuntivo si discosta di poco da quello preventivato lo scorso anno, che era stato stimato in diminuzione dello 0,2%.

Le previsioni per il 2014, sempre a campione costante, stimano un aumento dei costi pari allo 0,7%.

L'andamento del TCO al netto dei costi di integrazione conferma la riduzione, sebbene in misura lievemente più contenuta (-1,4%). Per tali costi prosegue il *trend* in diminuzione. Il fenomeno riguarda un campione sempre più ridotto nel corso degli anni: nel 2013 solo tre gruppi dichiarano di aver sostenuto spese di integrazione, per un totale di 7 milioni di euro, principalmente riconducibili a operazioni di fusione/incorporazione nella capogruppo di banche appartenenti al gruppo. La previsione per il 2014, pur confermando il numero di gruppi interessati, indica un aumento a 11 milioni dell'importo destinato all'integrazione.

Come già rilevato nel precedente esercizio, alla riduzione dei costi IT contribuisce prevalentemente la contrazione della spesa dei gruppi Principali (-3,9%), che rappresenta circa i due terzi del TCO totale. Opposto risulta l'andamento del TCO dei gruppi Medi, che segnalano un

¹ Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 11 gruppi Medi e 5 gruppi Altri; con riguardo alla gestione dei servizi IT, 15 gruppi sono in *insourcing* (7 presso una componente bancaria e 8 presso una società strumentale del gruppo) e 6 in *outsourcing*.

² Il totale attivo considerato, al 31.12.2013, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

³ Il *Total cost of ownership* è l'insieme di spese correnti e ammortamenti.

aumento del 2,9%. I gruppi appartenenti alla classe dimensionale Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento dell'intero campione, in ragione della minore dimensione economica, indicano un incremento della spesa più significativo (+5,6%).

I motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT, in linea con quanto già rilevato in passato, sono la realizzazione di *saving* su prodotti e consumi, segnalata da tutti i gruppi che hanno dichiarato una diminuzione del TCO, seguita a distanza dalla sospensione o differimento di alcuni progetti pianificati. Tra i gruppi che hanno indicato un aumento del TCO, la motivazione prevalente è l'avvio di nuovi progetti, seguito dal cambiamento dell'assetto organizzativo di gruppo.

Indipendentemente dall'andamento del TCO, il 90% dei gruppi ha adottato iniziative per l'ottimizzazione dei costi e un altro 5% prevede di avviarle entro il biennio 2014-2015.

Tra tutte le iniziative, quelle ritenute più efficaci, in termini di livello di risparmio raggiunto, sono la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, in particolare nell'ambito della fonia mobile, e, in misura minore, la razionalizzazione nell'uso di prodotti, servizi e consumi, di maggior efficacia nella gestione di *mainframe* e *server farm*. L'area Applicazioni, con riferimento sia allo sviluppo sia alla manutenzione, risulta essere quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio, presumibilmente in quanto assorbe la maggior quota della spesa IT.

La ripartizione del TCO per "aree tematiche", relativa al campione dei soli gruppi Principali e Medi, conferma che le maggiori quote di spesa IT sono attribuite alle aree Applicazioni (40,1%) e Sistemi centrali (27,5%). Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out*⁴, si rilevano percentuali del tutto simili.

La ripartizione del TCO per "fattori produttivi", relativa all'intero campione di 21 gruppi, indica che la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna rappresenta quasi la metà dei costi IT complessivi (47,9%); l'altra metà è ripartita tra Software (21,2%), Personale interno (13,1%) e Hardware (11,1%). Residuale è la quota di TCO per Personale esterno e consulenza o per altre fattispecie. Restrungendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing*, la quota media di spesa per i Servizi ricevuti da società esterna continua a mantenersi su livelli alti (42%).

Confrontando, per gli esercizi 2012-2013, la ripartizione del *cash out* per aree funzionali⁵, su un campione costante di 13 gruppi, si conferma che la quota principale è attribuita ai processi dell'area *Operations*, pur con una riduzione di circa 9 punti percentuali rispetto al 2012. Tale diminuzione risulta compensata dall'aumento della quota relativa ai Processi di governo, che passa dal 10,1% al 14,7% e, in misura inferiore, da quello dei Processi di *marketing* e dei Processi di supporto.

Esaminando la distribuzione del *cash out* tra le attività "core" orientate al *Business*⁶ e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*, emerge che le attività di *Business* hanno assorbito oltre i due terzi del *cash out* dell'esercizio in esame, mentre un terzo della spesa è stato impegnato per attività di supporto e governo dell'azienda stessa. Analizzando il fenomeno con riferimento alla ripartizione tra funzionamento corrente (*Run the business*) e cambiamento (*Change the business*), risulta che la maggior parte del *cash out* (67,44%) è stata impegnata per la gestione corrente delle attività, mentre la rimanente parte (32,56%) è stata destinata ai processi

⁴ Il *cash out* corrisponde all'insieme di spese correnti e investimenti.

⁵ La classificazione delle aree operative/di *business* fa riferimento, a fini di omogeneità, alla tassonomia dei processi bancari di ABI Lab.

⁶ L'area *Business* corrisponde alle aree funzionali "*Operations*" e "Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*", l'area *Functions* corrisponde alle aree funzionali "Processi di governo" e "Processi di supporto".

di innovazione. E' interessante notare come nell'area *Functions* la quota dedicata al *Change* (11,65%) rappresenti più della metà di quella dedicata al *Run* (19,83%), diversamente da quanto avviene nell'area *Business* dove la quota di *Run* risulta più che doppia rispetto a quella del *Change*.

Gli interventi di *compliance* assorbono, in valore assoluto, il 12,3% del *cash out* totale. Prendendo in esame i soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing* e quindi con maggiore visibilità sulle iniziative IT rivenienti dalla *compliance*, risulta che le maggiori percentuali del *cash out* totale sono destinate agli adeguamenti relativi alla Normativa contabile/fiscale, alla Vigilanza Banca d'Italia e alla SEPA/PSD. Le iniziative progettuali più significative in termini di *cash out* sono state effettuate negli ambiti SEPA/PSD, Antiriciclaggio e Vigilanza Banca d'Italia. Gli altri ambiti di *compliance* sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori.

La riduzione della spesa informatica nel 2013 si riflette anche sull'andamento degli indicatori di costo IT, calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative.

L'analisi sui profili organizzativi dell'IT evidenzia che oltre la metà (55%) dei gruppi fornisce servizi IT anche ad altre entità del gruppo non appartenenti al perimetro CIPA. Sette gruppi, ossia un terzo dell'intero campione, forniscono servizi IT anche all'esterno del proprio gruppo aziendale, prevalentemente per la gestione dei *mainframe* e delle *server farm*, lo sviluppo e la manutenzione di applicazioni nonché la gestione delle reti dati.

I gruppi bancari ricorrono a più di una modalità di *sourcing* per le attività IT, indipendentemente dal loro modello organizzativo di riferimento. Dall'analisi dei dati forniti per il 2013 emerge una situazione sostanzialmente in linea con gli anni precedenti, coerentemente con il perdurare della situazione di stabilità dichiarata in merito all'assetto adottato per la fornitura dei servizi IT. Il ricorso all'*outsourcing* è significativo in tutte le aree tematiche, con specifico riguardo ai Sistemi periferici, per i quali l'85% dei gruppi dichiara di ricorrere prevalentemente all'esternalizzazione; in particolare, i POS sono gestiti in *outsourcing* dal 75% dei gruppi.

Quasi tutte le funzioni trasversali IT sono prevalentemente in carico al settore informatico: oltre il 60% dei gruppi le colloca infatti presso la componente bancaria o presso la società strumentale che gestisce l'IT. Non marginale appare comunque la collocazione in unità organizzative esterne all'ambito IT. Funzioni come la definizione delle architetture, di rilevanza strategica, o la sicurezza informatica tendono ad essere prevalentemente collocate all'interno del settore IT. La funzione di *procurement* IT risulta invece affidata a settori non IT dalla metà dei gruppi.

Nella Rilevazione 2013 è stato inserito uno specifico approfondimento sul tema dell'innovazione tecnologica, con l'obiettivo di analizzare il modello organizzativo e operativo adottato dai gruppi per affrontare la tematica, il ruolo dei soggetti esterni che collaborano per la valutazione delle tecnologie innovative, nonché i processi e le aree funzionali maggiormente interessati da progetti di innovazione.

La maggior parte dei gruppi è dotata di una struttura di valutazione interna al settore informatico, talvolta affiancata da una struttura esterna all'IT. L'attività di valutazione viene svolta, oltre che presso strutture formalizzate, anche nell'ambito di *task force* o gruppi di lavoro appositamente costituiti per specifiche esigenze, oppure in *team* di progetto o presso un *outsourcer*. Sono previste anche forme di collaborazione con soggetti esterni, principalmente società di consulenza, *outsourcer* o altri *vendor*; meno frequente risulta la cooperazione con università o enti di ricerca e scarsa quella nell'ambito bancario.

Tra i gruppi che dispongono di una struttura per la valutazione delle tecnologie innovative, il 10,5% si limita a svolgere un ruolo di Osservatorio, il 74% circa effettua attività di analisi e studio,

formulando proposte per lo sviluppo IT, e solo il 10,5% opera come Laboratorio di ricerca e sviluppo, pervenendo a realizzare prototipi e test di nuove tecnologie.

Le aree maggiormente interessate dall'innovazione tecnologica sono quelle di *Business*, dove l'introduzione di nuovi prodotti o servizi ha riguardato principalmente i Canali diretti con la clientela e il settore della Monetica. Nell'area *Functions* sono state realizzate iniziative di innovazione prevalentemente orientate all'incremento dell'efficienza dei processi.

Come di consueto, l'approfondimento sul personale IT è stato riservato ai soli gruppi in *insourcing*, che dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia (mediamente pari al 4% del totale dei dipendenti) e diversificata nei profili professionali. Per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT contenuto (in media lo 0,7% del totale) e con profili specifici.

Complessivamente i risultati, relativi a un campione di 13 gruppi in *insourcing*, confermano quelli rilevati per gli esercizi precedenti: l'area Applicazioni raccoglie più della metà del personale IT (56,2%), seguita a distanza dai Sistemi centrali (14,3%), dai Sistemi periferici (7,7%) e dai Sistemi trasmissivi (3%). Le funzioni trasversali assumono maggior rilievo rispetto al 2012, assorbendo una quota di FTE⁷ pari al 18,8%; tra queste, la sicurezza informatica continua a impegnare il maggior numero di risorse (3,9%). L'ordine di rilevanza delle aree tematiche nella distribuzione del personale rispecchia quello evidenziato nell'analisi sulla ripartizione del TCO.

Con riferimento alle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale, emerge che il 60,2% del personale è costituito da dipendenti con un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 25,2% da *over 50* e il restante 14,7% da *under 35*. Poco meno della metà dei dipendenti IT appartiene al ruolo contrattuale delle Aree professionali (47,3%); i Quadri-direttivi, di qualsiasi livello, costituiscono più della metà della compagine IT (51%), la percentuale di Dirigenti è pari all'1,7%.

Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT. Per tutti i ruoli contrattuali, la presenza delle donne è sempre minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 32,6% nelle Aree professionali al 5,4% tra i Dirigenti. Inoltre, la presenza femminile tende a ridursi al crescere dell'età, passando da poco più di una donna ogni quattro dipendenti *under 35* a circa una ogni sette dipendenti *over 50*.

La dimensione del gruppo non influisce sulla ripartizione del personale per genere. Per quanto riguarda invece il ruolo contrattuale, si conferma che il personale IT dei gruppi Principali, tutti con società strumentale, è caratterizzato da livelli contrattuali mediamente più alti rispetto ai dipendenti dei gruppi Medi, che affidano l'IT principalmente a una componente bancaria.

Banche individuali

Il campione 2013 delle banche individuali è composto da 81 banche appartenenti prevalentemente ai 21 gruppi esaminati e pertanto presenta andamenti in linea con quelli rilevati nel campione "gruppi", sia dal punto di vista economico sia con riguardo alle scelte organizzative nella gestione dell'IT. Solo 8 banche sono "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione.

Complessivamente le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 73,3% dell'intero sistema bancario.

Il *retail banking* costituisce l'attività prevalente, con una percentuale media del 64,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking*, con una percentuale del 24,2%, e il *private banking* con il 7,3%.

⁷ Full Time Equivalent.

La maggior parte delle banche utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, sia sotto forma di *outsourcing* (il 59,3% da società strumentale, il 4,9% da componente bancaria) sia come *facility management* (2,5%). Oltre un quarto delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (23,5%) sia di *facility management* (4,9%). Minoritaria è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio (*insourcing*) le risorse IT (4,9%).

Con riferimento alle 76 banche che hanno fornito la ripartizione dei costi IT per “aree tematiche”, risulta che le aree Applicazioni e Sistemi centrali assorbono complessivamente oltre il 68% del totale dei costi IT; l’ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta confrontabile con quello riscontrato per i gruppi.

Applicando allo stesso campione l’analisi sulla ripartizione dei costi IT per “fattori produttivi”, si conferma la rilevanza dei rapporti di gruppo: circa il 57% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, circa il 25%, è riconducibile a servizi ricevuti da una società esterna.

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.

Evoluzione del sistema bancario italiano⁸

Le due recessioni che si sono susseguite negli ultimi cinque anni hanno avuto effetti considerevoli sulle banche: le svalutazioni dovute al deterioramento dei prestiti per la prolungata debolezza dell'economia hanno assorbito quote crescenti del risultato di gestione. La crisi del debito sovrano e la frammentazione dei mercati finanziari lungo i confini nazionali hanno indebolito la capacità di provvista. Gli utili sono rapidamente diminuiti: nel 2013 il settore nel suo complesso ha registrato perdite, al netto delle poste straordinarie, per 2,0 miliardi.

I ricavi dell'industria bancaria italiana sono diminuiti. Il calo del risultato di gestione (-0,7 per cento) è stato contenuto dalla riduzione dei costi operativi. Il ROE, valutato al netto delle poste straordinarie connesse con le svalutazioni degli avviamenti, si è ridotto di quasi due punti percentuali ed è stato negativo per lo 0,8 per cento.

Il margine di interesse si è contratto dell'8,9 per cento, principalmente per il calo dei volumi intermediati. L'aumento dei ricavi da commissioni e da negoziazione (7,3 per cento) ha in parte compensato la riduzione dei ricavi da interesse. Il margine di intermediazione è diminuito dell'1,5 per cento.

È proseguita l'azione di contenimento dei costi operativi (-2,0 per cento), soprattutto di quelli per il personale (-4,2 per cento). Il calo dei costi ha interessato principalmente i cinque maggiori gruppi, che hanno ridotto la rete degli sportelli del 3,6 per cento e il numero dei dipendenti dell'1,1 per cento. Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione (*cost-income ratio*) è rimasto pressoché stabile, al 62,1 per cento. Alcuni tra i maggiori gruppi hanno annunciato nuovi piani di razionalizzazione delle reti distributive per i prossimi anni.

Il contesto istituzionale sta radicalmente mutando, con l'avvio del processo di costituzione dell'Unione bancaria europea.

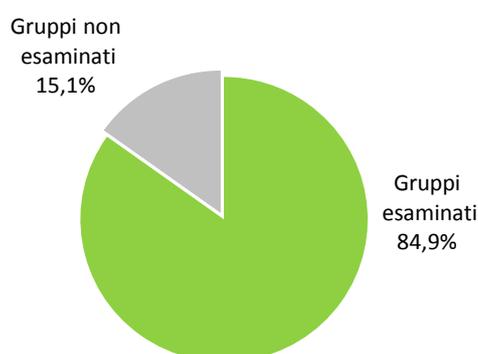
La struttura del sistema bancario italiano – Il sistema bancario italiano è caratterizzato da un elevato grado di diversificazione nella dimensione e nella forma giuridica degli intermediari. Alla fine del 2013 accanto a 5 gruppi bancari grandi, 2 dei quali paragonabili per dimensione alle principali banche europee, operavano altri 72 gruppi e 524 intermediari non appartenenti a gruppi. Tra questi ultimi vi erano 375 banche di credito cooperativo (BCC), 19 banche popolari e 79 filiali di banche estere. Ai gruppi bancari faceva capo anche una componente significativa degli intermediari finanziari non bancari.

⁸ Fonte: Banca d'Italia, Relazione annuale per il 2013.

Caratteristiche del campione

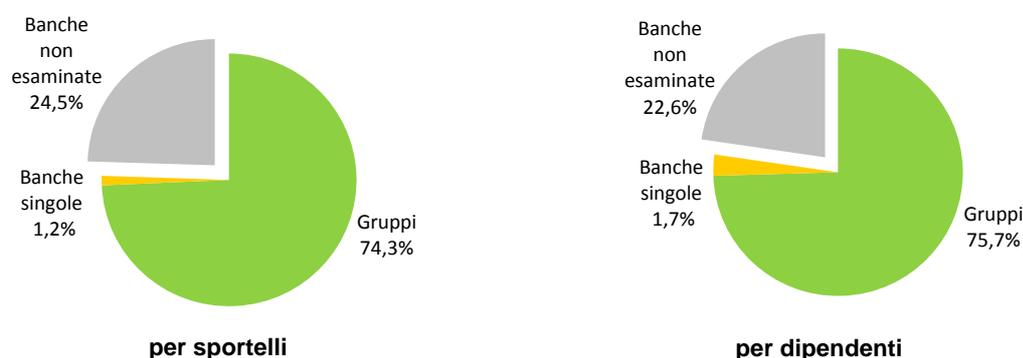
Il campione della “Rilevazione dello stato dell’automazione del sistema creditizio – Profili economici e organizzativi – Anno 2013” è costituito, come di consueto, da gruppi bancari e banche. Hanno partecipato alla Rilevazione 21 gruppi, che rappresentano l’84,9% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo⁹ (cfr. Figura 1), e 81 banche, di cui 8 “singole”, ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi diversi da quelli invitati a partecipare.

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



Complessivamente, l’insieme di gruppi e banche singole presenti nel campione osservato rappresenta il 75,5% del sistema in termini di numero di sportelli e il 77,4% in termini di numero di dipendenti (cfr. Figura 2).

Figura 2 - Rappresentatività del campione complessivo



Per la Rilevazione 2013 si è confermato il criterio di duplice classificazione dei gruppi bancari, per dimensione operativa e per modalità di gestione dei servizi IT.

⁹ Il totale attivo considerato, al 31.12.2013, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

Per quanto riguarda la **classificazione per dimensione operativa**, il campione è suddiviso in:

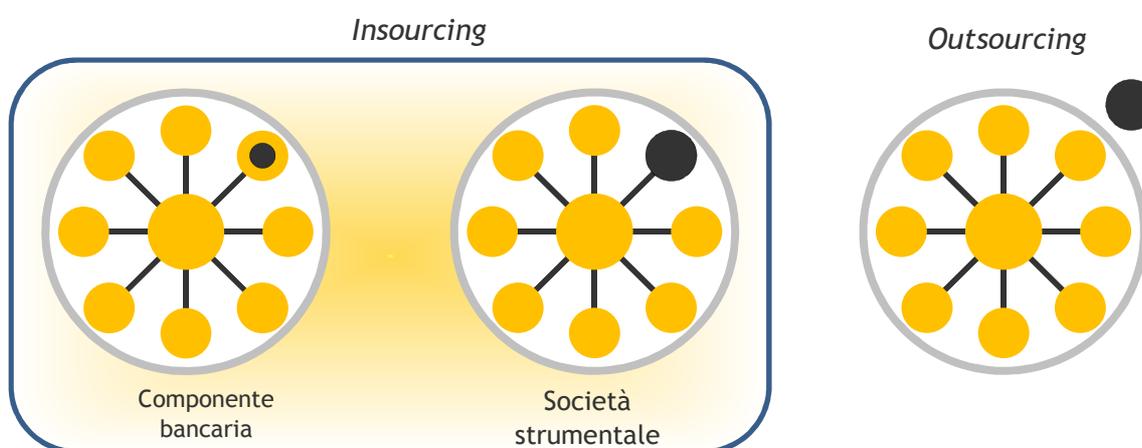
- 5 gruppi Principali;
- 11 gruppi Medi, suddivisi in 6 Medi A e 5 Medi B;
- 5 gruppi Altri¹⁰.

La **classificazione per modalità di gestione del sistema informatico** (c.d. modello organizzativo di *sourcing* IT) individua tre *pattern* principali, che ripartiscono il campione in funzione della modalità di gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo. Secondo questa classificazione (cfr. Figura 3), i 21 gruppi del campione sono distribuiti nelle seguenti tre classi:

- 7 gruppi con gestione IT presso una **componente bancaria** (completa o con forme di *outsourcing* per l'area dei Sistemi centrali – c.d. *facility management*);
- 8 gruppi con gestione IT presso una **società strumentale** di gruppo;
- 6 gruppi con gestione IT presso una società esterna (c.d. gruppi in **outsourcing**).

Il modello organizzativo di *sourcing* IT dei gruppi bancari che partecipano alla Rilevazione è rimasto sostanzialmente stabile. Due soli gruppi hanno indicato di aver condotto parziali modifiche all'assetto della fornitura di servizi informatici: il primo di essi ha "esternalizzato" la gestione dei *Mainframe* e delle *Server Farm* nonché i servizi di fonia, sia fissa che mobile, mentre il secondo ha effettuato il processo inverso "internalizzando", presso una componente bancaria, la sola gestione delle *Server Farm* e mantenendo quella dei *Mainframe* presso l'*outsoucer*.

Figura 3 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT



I gruppi classificati nei primi due modelli organizzativi (ossia con IT servito principalmente da una componente bancaria o da una società strumentale) sono convenzionalmente considerati in **insourcing**, poiché la collocazione dell'IT è nel perimetro bancario nazionale del gruppo (c.d. "perimetro CIPA", che include banche, società strumentali IT, *back-office* bancario).

Incrociando le due classificazioni (quella per dimensione operativa e quella per modello organizzativo di *sourcing*) si osserva che tutti i gruppi bancari appartenenti alla classe Principali gestiscono l'IT presso una società strumentale; per contro, i gruppi bancari di minore dimensione, appartenenti alla classe Altri, hanno una gestione prevalentemente in *outsourcing*. I gruppi Medi,

¹⁰ Cfr. par. 4.2 - Campione dei gruppi bancari.

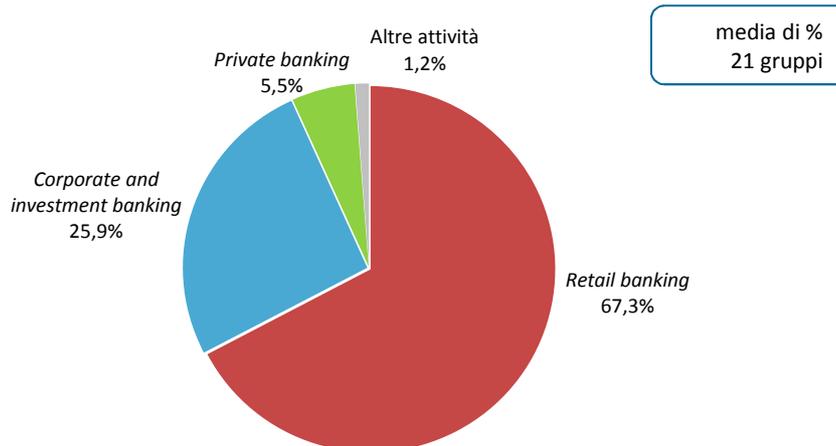
caratterizzati da realtà diversificate, gestiscono l'IT prevalentemente presso una componente bancaria (cfr. Tabella 1).

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di *sourcing* IT

	Componente bancaria	Società strumentale	Outsourcing
Principali	0	5	0
Medi A	4	1	1
Medi B	2	2	1
Altri	1	0	4

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 67,3% dell'operatività complessiva. Un ulteriore 25,9% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, un 5,5% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali¹¹ (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Attività bancaria



L'analisi dell'attività bancaria, effettuata per classe dimensionale e per modello organizzativo di *sourcing* IT, è riportata in Appendice (cfr. Figura 69 e Figura 70).

¹¹ Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

Capitolo 1. Gruppi bancari: profili economici

1.1 Andamento dei costi IT

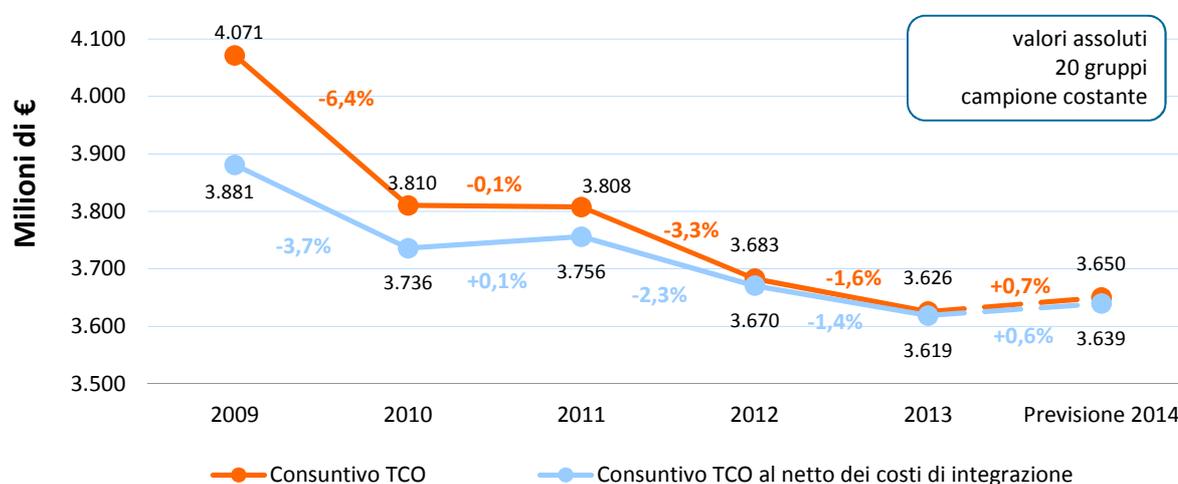
Nel paragrafo viene analizzato l'andamento dei costi IT¹², anche in rapporto a quelli di integrazione, nonché le azioni di ottimizzazione della spesa informatica.

1.1.1 Andamento del TCO

Nel 2013 la spesa IT ha mantenuto il *trend* decrescente rilevato nell'ultimo quinquennio. Con riferimento a un campione costante¹³ di 20 gruppi, l'andamento dei costi IT nell'esercizio in esame ha avuto una flessione dell'1,6%, portando il TCO complessivo a 3.626 milioni di euro.

Le previsioni per il 2014, sempre a campione costante, stimano un aumento dei costi pari allo 0,7% (cfr. Figura 5).

Figura 5 - Andamento del TCO



L'andamento del TCO al netto dei costi di integrazione, in costante calo nel quinquennio in esame¹⁴, conferma la riduzione, sebbene in misura lievemente più contenuta (-1,4%).

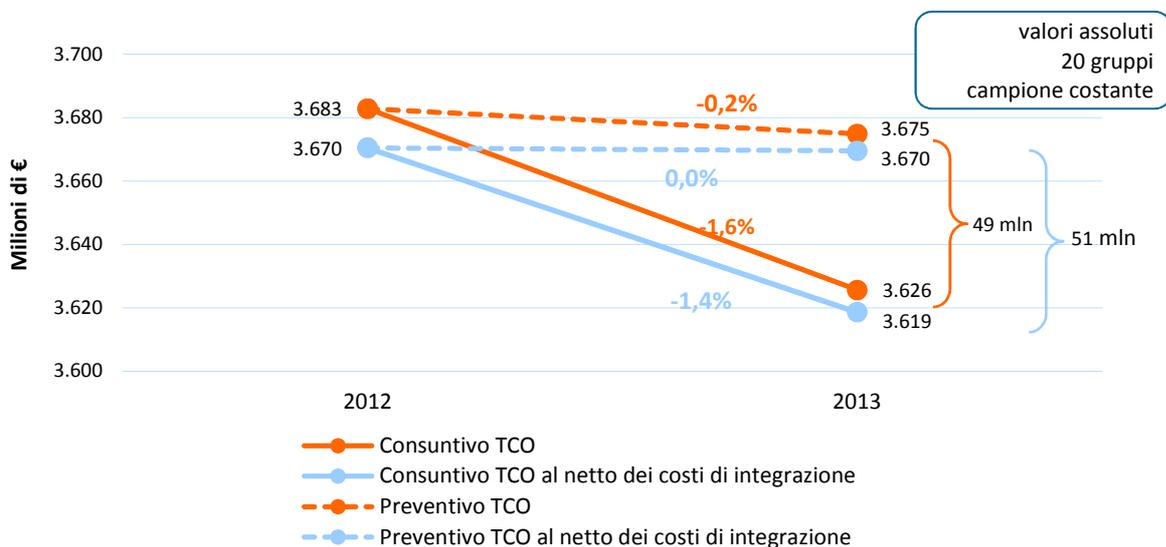
¹² Con il termine "costi" si fa riferimento al TCO (*Total Cost of Ownership*), cioè l'insieme di spese correnti e ammortamenti, incluse le svalutazioni (cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT).

¹³ Il campione costante è costituito dai gruppi partecipanti che hanno fornito il TCO per tutti gli anni dal 2009 al 2013; ne fanno parte, quindi, anche i gruppi che, pur non avendo partecipato alle precedenti rilevazioni, hanno successivamente fornito il TCO per tutti gli esercizi in esame.

¹⁴ Per maggiori dettagli cfr. par. 1.1.2 - Andamento dei costi di integrazione

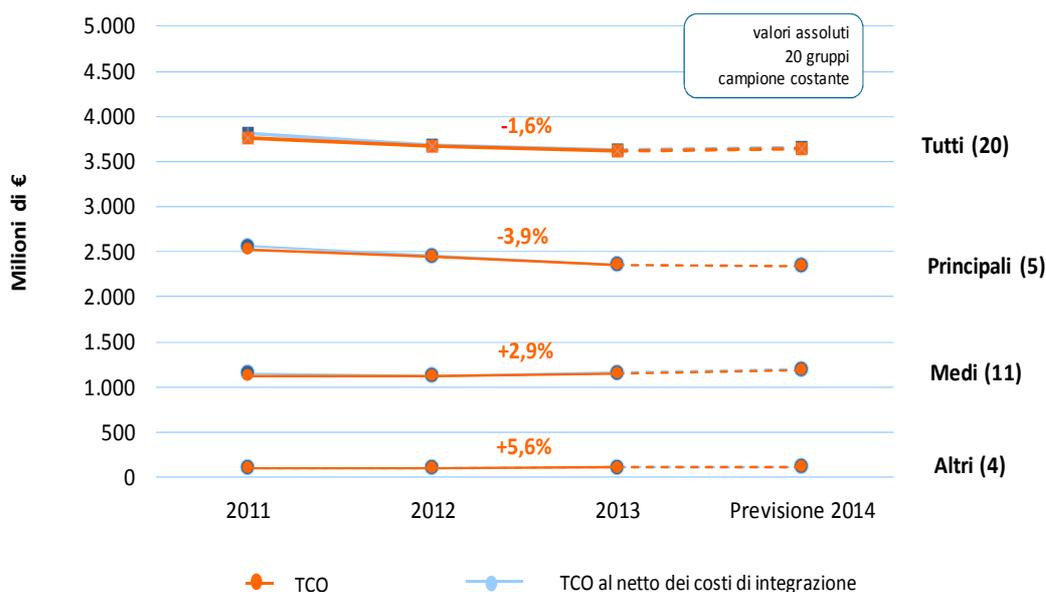
Anche per il 2013 il TCO dichiarato a consuntivo risulta inferiore a quello preventivato dagli stessi gruppi lo scorso anno: prendendo a riferimento il campione dei 20 gruppi che hanno fornito i dati nel biennio, la differenza tra preventivo e consuntivo 2013 è di 49 milioni (cfr. Figura 6) e di 51 milioni al netto dei costi di integrazione. Rispetto agli esercizi precedenti si riscontra una più puntuale previsione della spesa IT.

Figura 6 - Confronto tra previsione e consuntivo del TCO 2013



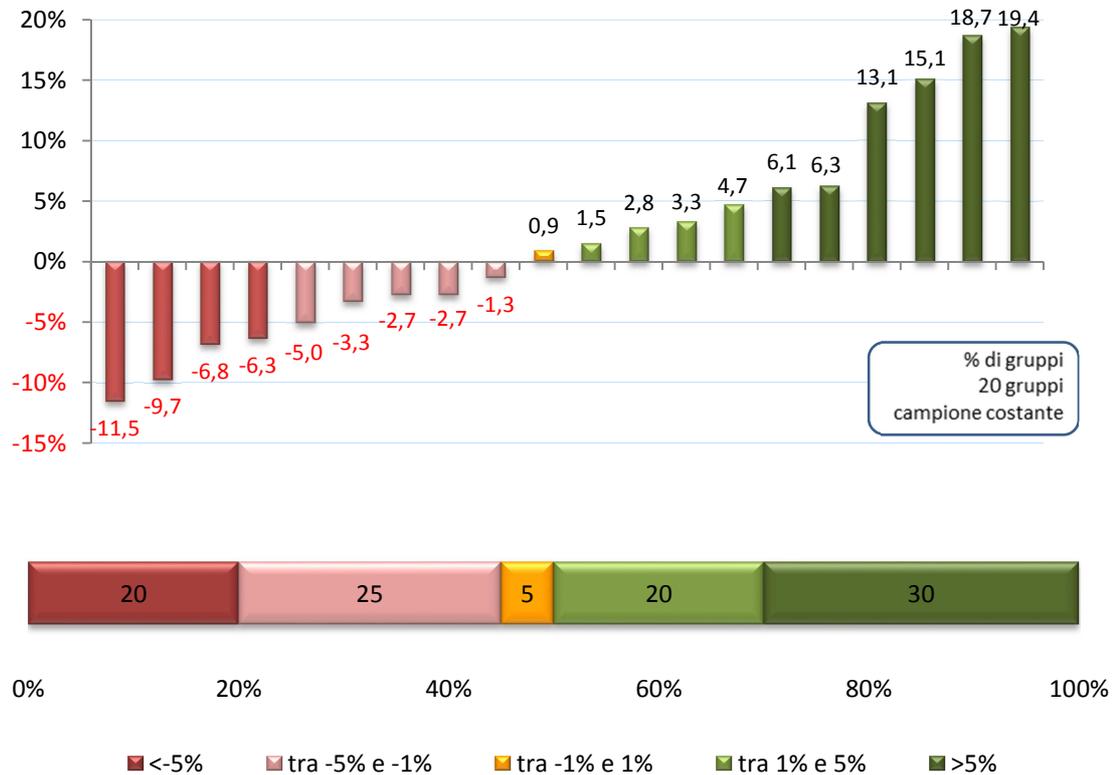
Come già rilevato nel precedente esercizio, alla riduzione dei costi IT contribuisce prevalentemente la contrazione (-3,9% in valore assoluto) della spesa dei gruppi Principali che rappresenta circa i due terzi del TCO totale. Opposto risulta l'andamento del TCO dei gruppi Medi che segnalano un aumento del 2,9%. I gruppi appartenenti alla classe dimensionale Altri, che incidono in misura ridotta sull'andamento dell'intero campione, in ragione della minore dimensione economica, indicano un incremento della spesa maggiore (+5,6%) (cfr. Figura 7).

Figura 7 - Andamento del TCO per classe dimensionale



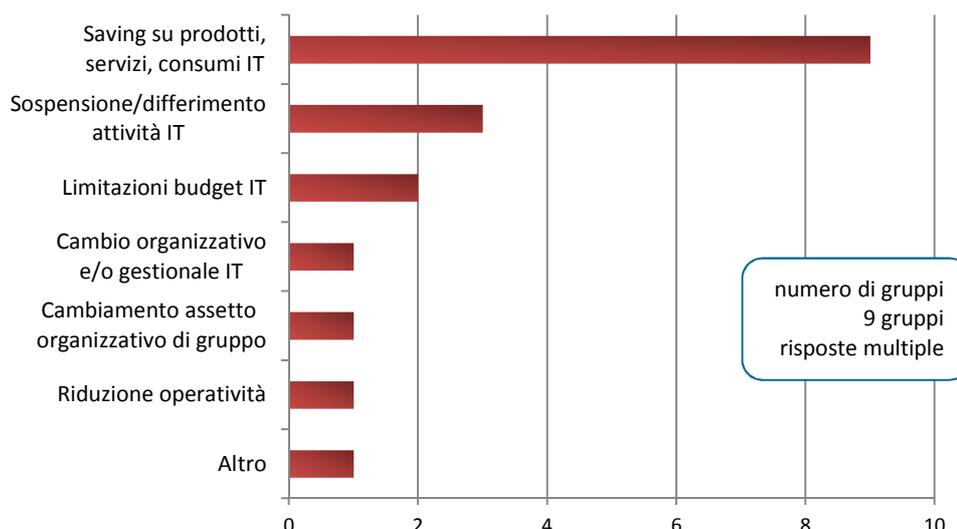
Analizzati singolarmente, i gruppi del campione costante presentano variazioni del TCO diversificate da un minimo di -11,5% a un massimo di 19,4%. La metà dei gruppi ha segnalato un incremento della spesa IT: di questi, il 30% ha registrato incrementi superiori al 5% e il 20% aumenti inferiori; un solo gruppo ha un TCO stabile (ossia compreso tra -1% e 1%). Gli altri gruppi hanno ridotto la spesa, in maniera più consistente (oltre il 5%) nel 20% dei casi e in misura più contenuta (meno del 5%) nel restante 25% (cfr. Figura 8).

Figura 8 - Andamento individuale e per fasce di variazione 2013/2012 del TCO



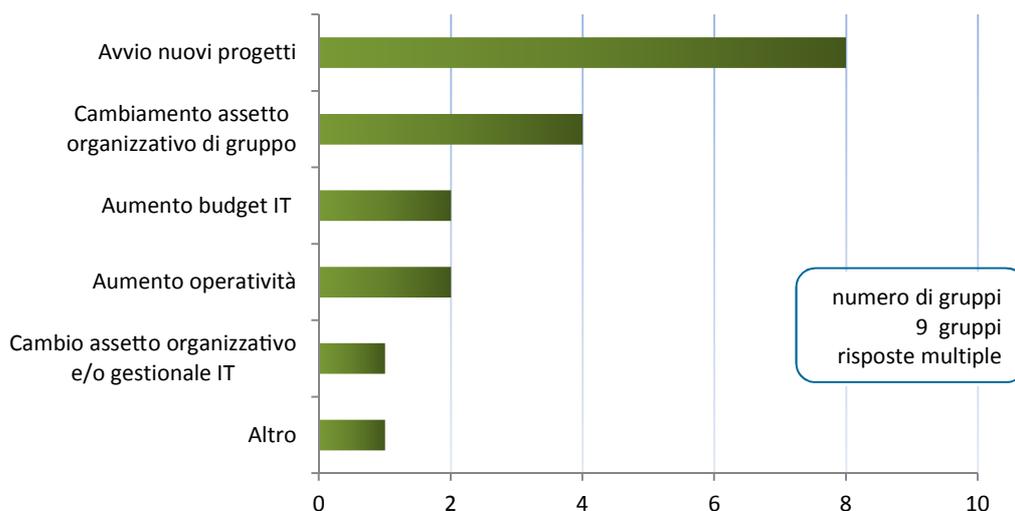
In linea con quanto già rilevato in passato, i motivi che hanno maggiormente influito sulla riduzione dei costi IT sono la realizzazione di *saving* su prodotti e consumi, segnalata da tutti i gruppi che hanno avuto una diminuzione del TCO, seguita a distanza dalla sospensione o differimento di alcuni progetti pianificati (cfr. Figura 9).

Figura 9 - Principali cause di riduzione del TCO



Tra i gruppi che hanno indicato un aumento del TCO, la motivazione prevalente è l'avvio di nuovi progetti, seguito dal cambiamento dell'assetto organizzativo di gruppo (cfr. Figura 10).

Figura 10 - Principali cause di aumento del TCO



1.1.2 Andamento dei costi di integrazione

Come già evidenziato, per il 2013 si conferma il *trend* in diminuzione dei costi di integrazione. Il fenomeno riguarda un campione sempre più ridotto nel corso degli anni: nel 2013 solo tre gruppi dichiarano di aver sostenuto spese di integrazione per un totale di 7 milioni di euro, principalmente riconducibili a operazioni di fusione-incorporazione nella capogruppo di banche appartenenti al gruppo.

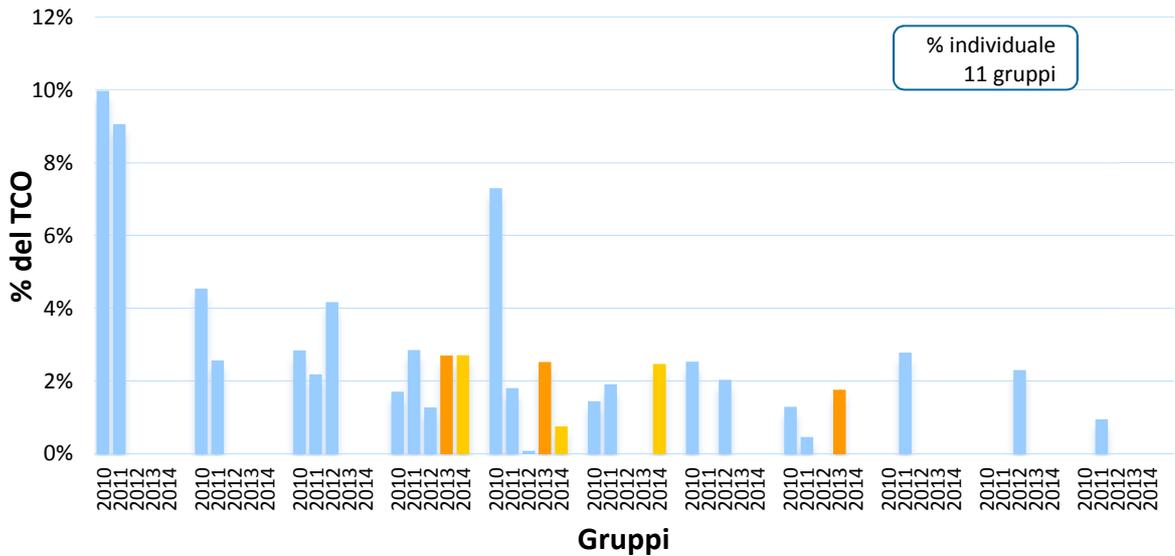
La significativa e costante riduzione dei costi di integrazione, attribuita al ridursi dei fenomeni di *merger & acquisition*, che tuttavia persistono, è riconducibile anche al livello di "maturità" dei sistemi informatici dei gruppi bancari e delle banche, che consente di ridurre gli oneri connessi con l'integrazione informatica di realtà differenti tra loro. Prodotti applicativi multibanca,

architetture orientate ai servizi, standard interoperabili contribuiscono alla riduzione dei costi, favorendo il recupero degli investimenti effettuati in questo settore negli anni passati.

La previsione per il 2014, pur confermando il numero di gruppi interessati, indica un aumento a 11 milioni dell'importo destinato all'integrazione.

Il fenomeno è analizzato in dettaglio nella Figura 11, nella quale si riporta, in termini percentuali, l'andamento individuale dei costi di integrazione per un campione di undici gruppi, con riferimento al periodo 2010-2013 e alla previsione per il 2014.

Figura 11 - Andamento dei costi di integrazione



La Tabella 2 riassume i dati aggregati. In particolare, per ogni anno dal 2010 al 2013 vengono indicati i dati a consuntivo e per il 2014 quelli di previsione. Si osserva che per il 2013 la percentuale media dei costi di integrazione è pari al 2,34% del TCO dei gruppi che hanno dichiarato tali costi.

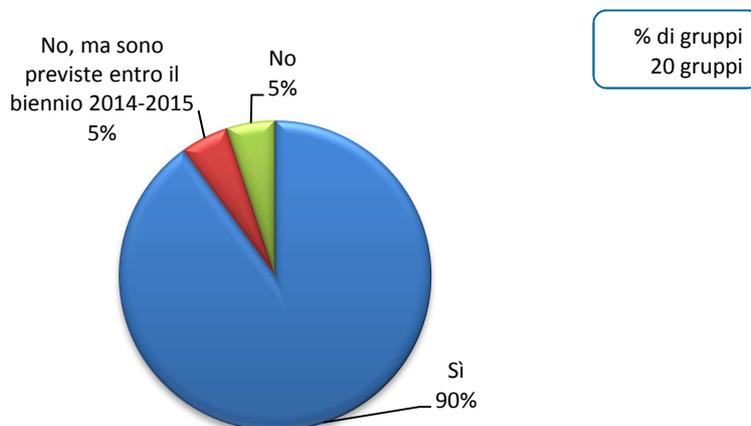
Tabella 2 - Andamento dei costi di integrazione

	2010		2011		2012		2013		2014 (Prev.)	
	Gruppi	MIn di €	Gruppi	MIn di €						
TCO gruppi con integrazione	8	1933	8	1857	5	744	3	306	3	457
Costi di integrazione	8	75	8	51	5	12	3	7	3	11
		%		%		%		%		%
Incidenza % media costi di integrazione / TCO gruppi con integrazione	8	3,88%	8	2,86%	5	1,98%	3	2,34%	3	1,99%

1.1.3 Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT

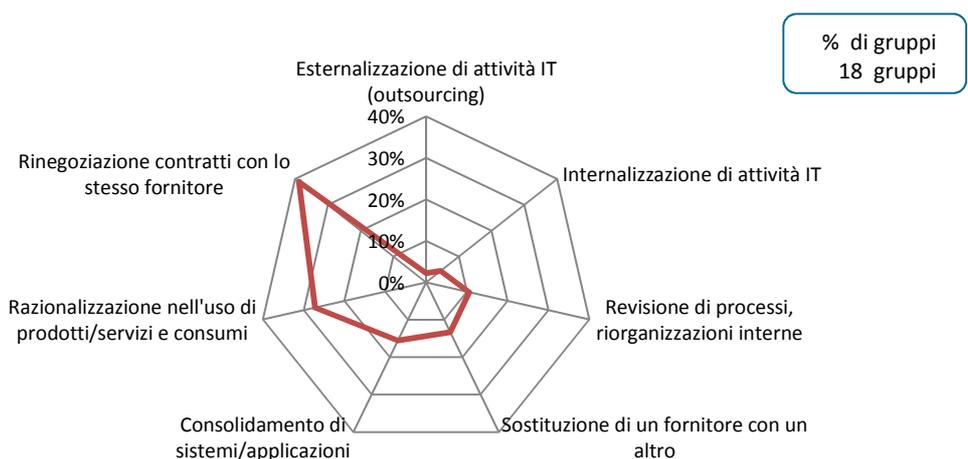
Anche nel corrente esercizio è stato approfondito il tema del contenimento dei costi IT. Su un campione di 20 gruppi rispondenti, il 90% ha adottato iniziative per l'ottimizzazione dei costi e un altro 5% prevede di avviarle entro il biennio 2014-2015 (cfr. Figura 12).

Figura 12 - Iniziative per l'ottimizzazione dei costi IT



Analizzando in dettaglio le azioni intraprese, la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore si conferma l'azione ritenuta più efficace dal maggior numero dei gruppi; seguono la razionalizzazione nell'uso di prodotti/servizi/consumi e il consolidamento di sistemi/applicazioni. Meno efficaci risultano la sostituzione di un fornitore e la revisione di processi interni (cfr. Figura 13).

Figura 13 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT

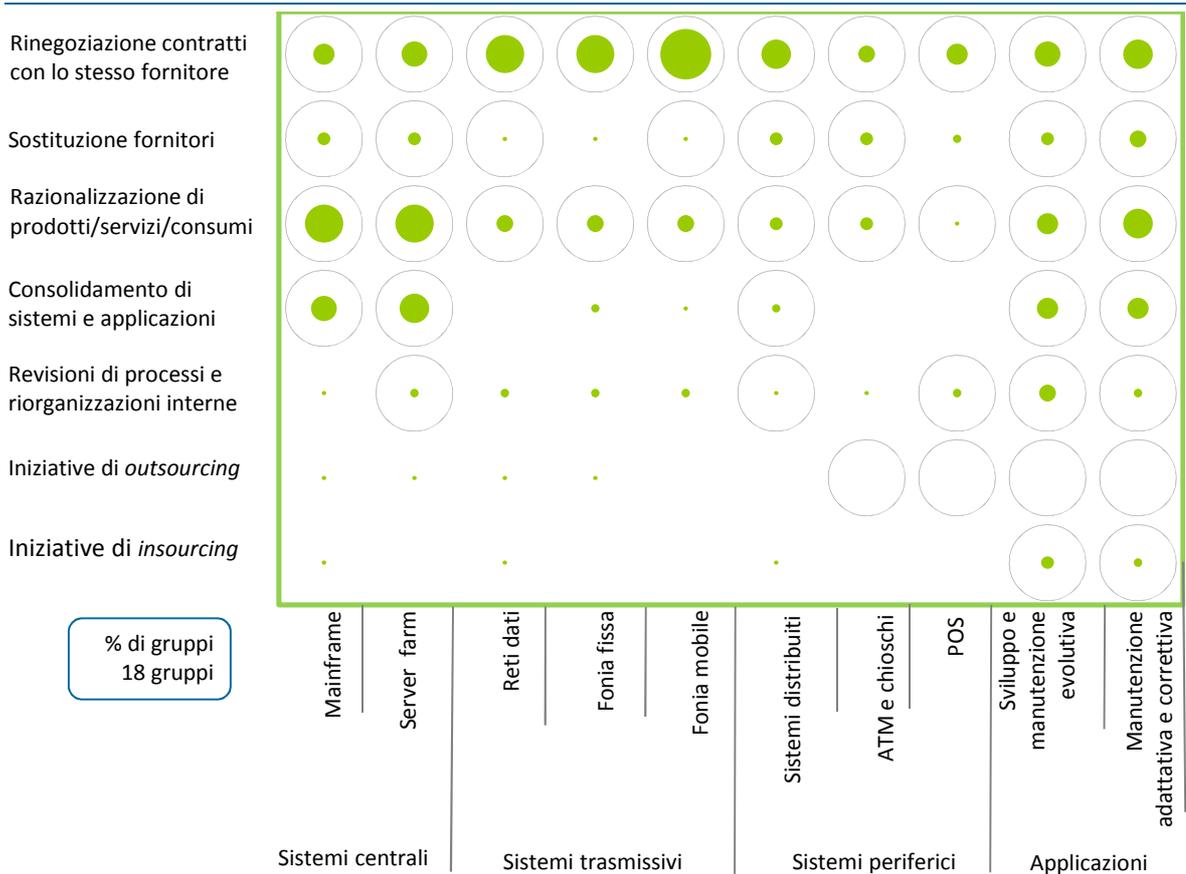


Esaminando le iniziative di contenimento dei costi con riferimento alle varie aree tematiche, emerge che la rinegoziazione dei contratti, valutata efficace in tutte le aree, consente di raggiungere i maggiori livelli di risparmio nell'area dei sistemi trasmissivi e, in particolare, nella

fonia mobile. La razionalizzazione dei consumi e dell'uso di prodotti e servizi esplica la sua maggiore efficacia nell'area dei Sistemi centrali, sia *Mainframe* sia *Server farm*.

È interessante notare che l'area Applicazioni, nella duplice veste di sviluppo e manutenzione, risulta essere quella maggiormente interessata dalle diverse iniziative di risparmio, presumibilmente in quanto assorbe la maggior quota della spesa IT, sia in termini di TCO che di *cash out*¹⁵. Anche in questo caso si conferma che l'iniziativa di maggiore efficacia è la rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore (cfr. Figura 14).

Figura 14 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione dei costi IT¹⁶ per area tematica

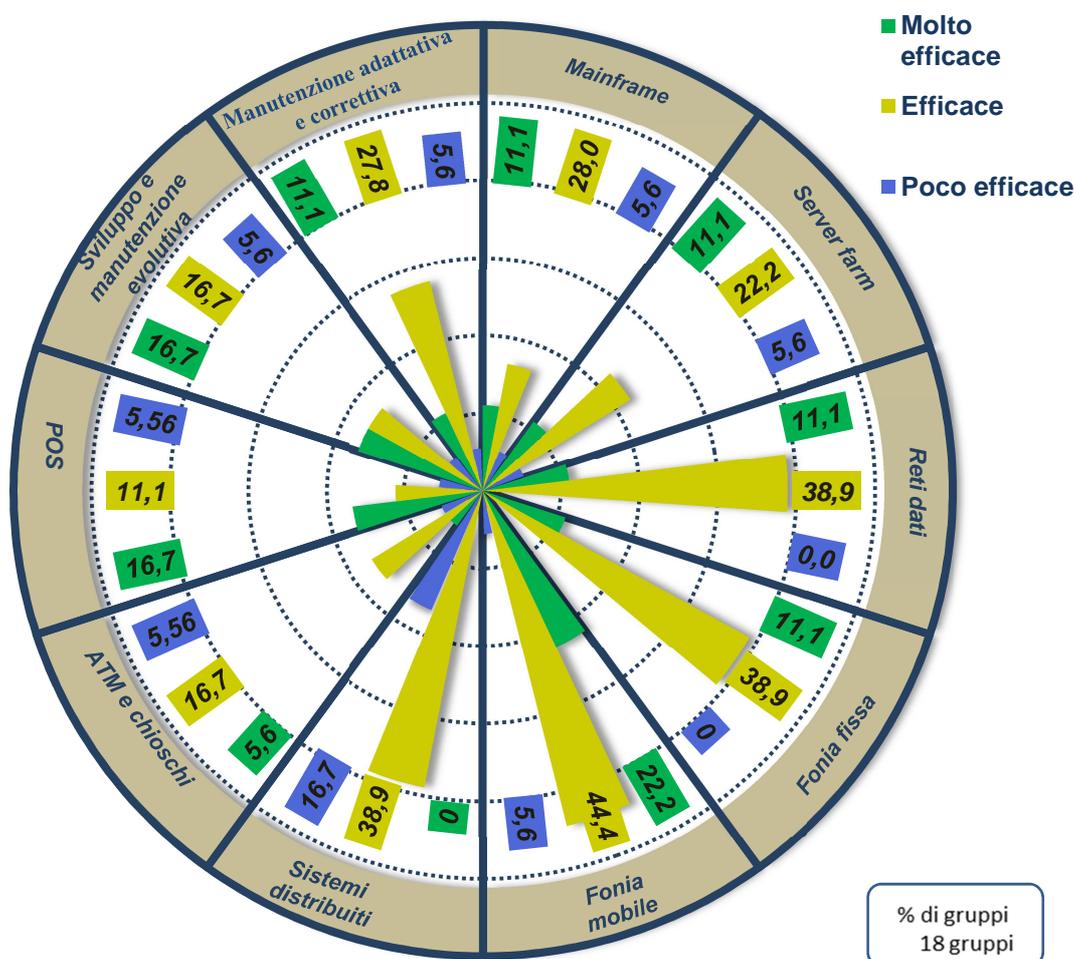


Con specifico riferimento alla rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore, è stato analizzato in dettaglio il grado di efficacia dell'azione nelle diverse aree tematiche. Si osserva in particolare che le aree nelle quali l'azione è risultata di maggiore efficacia sono, oltre alla fonia mobile come già rilevato, i POS e lo sviluppo e la manutenzione evolutiva delle applicazioni; nessun gruppo ha valutato molto efficace tale azione nell'ambito dei sistemi distribuiti, per i quali prevale il giudizio di efficace (cfr. Figura 15). Analoga analisi per l'azione di razionalizzazione di prodotti/servizi/consumi è riportata nella Figura 71 in Appendice.

¹⁵ Cfr. par. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche.

¹⁶ Nel grafico sono state sommate le risposte "molto efficace" ed "efficace". Non sono considerate le risposte "poco o nulla efficace" o "nessuna iniziativa".

Figura 15 - Efficacia dell'azione di *Rinegoziazione dei contratti con lo stesso fornitore*¹⁷



L'analisi del livello di efficacia delle azioni intraprese, con specifico riferimento all'ambito applicativo, è riportata nella Figura 72 in Appendice.

1.2 La spesa IT per aree tematiche

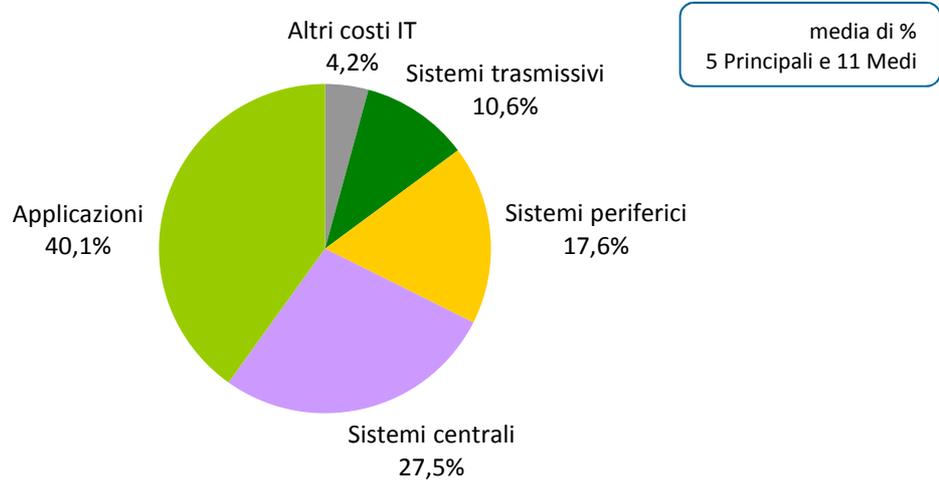
Anche nella Rilevazione 2013 è stato mantenuto lo schema di analisi impostato negli anni precedenti, che ripartisce i costi per "aree tematiche" e per "fattori produttivi"¹⁸, al fine di fornire una descrizione qualitativa dei costi IT sostenuti dai gruppi bancari per l'erogazione di servizi informatici a supporto dell'attività bancaria.

¹⁷ Il grafico è un adattamento di "Sales comparison" (<https://sites.google.com/site/e90e50fx/home/infographic-chart-with-excel>) del Frankens Team (<https://sites.google.com/site/e90e50/documento-plinius/frankens-team>), con licenza "Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported License" (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>).

¹⁸ Cfr. par. 4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

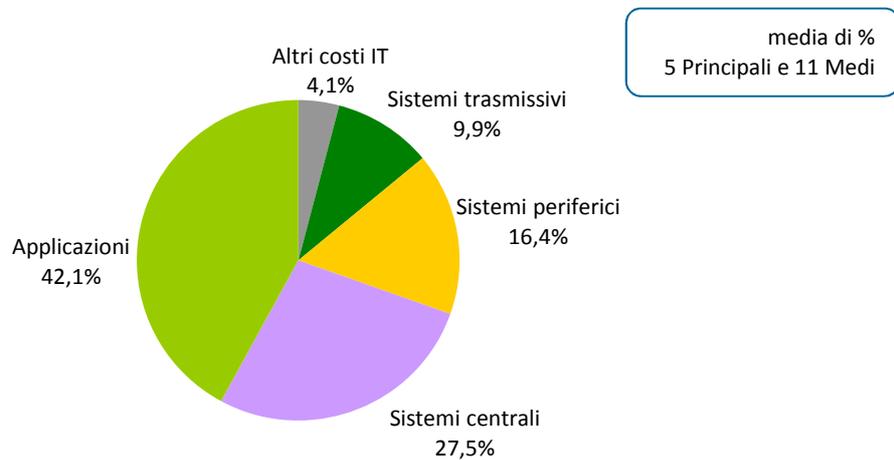
Analizzando la ripartizione del TCO (spese correnti più ammortamenti) per aree tematiche con riferimento ai soli gruppi Principali e Medi, si rileva che le aree Applicazioni (40,1%) e Sistemi centrali (27,5%) assorbono le maggiori quote di spesa IT, come per il precedente esercizio, ma con un divario raddoppiato, in punti percentuali, a favore dell'area Applicazioni (cfr. Figura 16). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati dalla Figura 73 alla Figura 76 in Appendice.

Figura 16 - TCO per aree tematiche



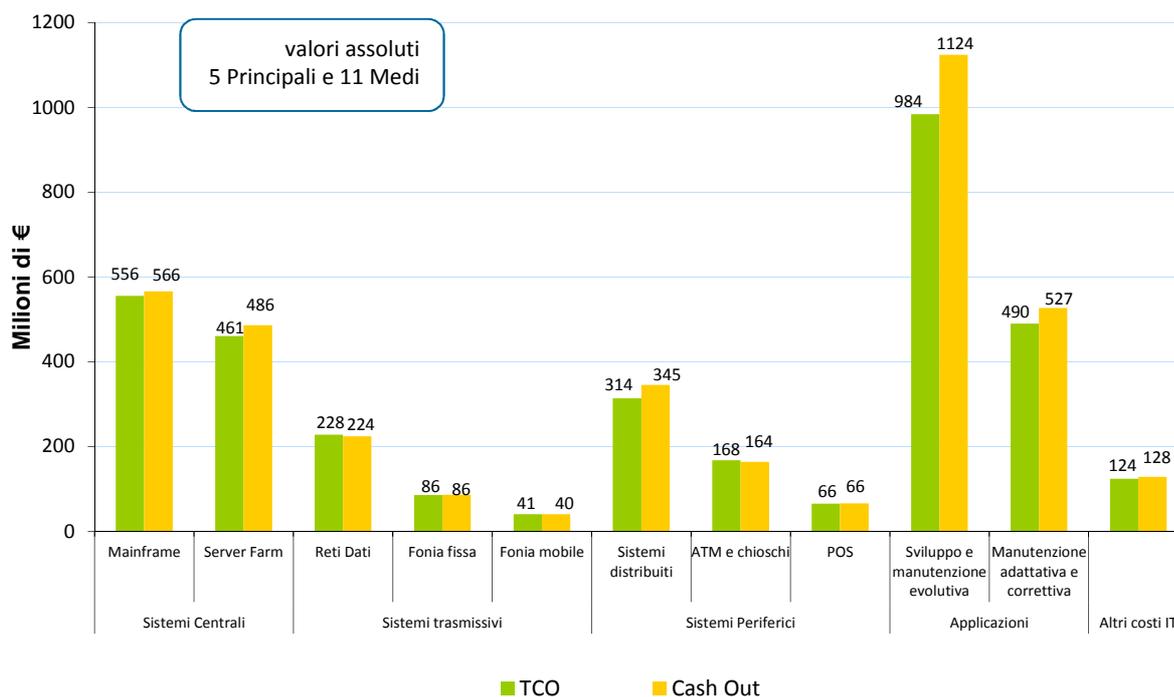
Osservando la stessa ripartizione in termini di *cash out* (spese correnti più investimenti), si conferma un aumento percentuale, anche se in misura più contenuta, della spesa attribuita all'area Applicazioni (cfr. Figura 17).

Figura 17 - Cash out per aree tematiche



Ponendo a confronto TCO e *cash out*, si osserva che lo Sviluppo e manutenzione evolutiva delle applicazioni risulta la voce che, in termini assoluti, assorbe la maggior quota sia di TCO sia di *cash out*, con una significativa prevalenza del secondo, riconducibile alla parte di investimenti "tradizionalmente" associata all'area Applicazioni. Per i *mainframe*, al secondo posto, il TCO è invece comparabile al *cash out* (cfr. Figura 18). I risultati dell'analisi per classe dimensionale sono riportati in Appendice dalla Figura 77 alla Figura 80.

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



Analizzando l'andamento del TCO su un campione costante di 19 gruppi che hanno fornito i dati di dettaglio per il triennio 2011-2013, si nota che la riduzione della spesa riguarda quasi tutte le aree, ad eccezione delle Applicazioni dove, se per lo Sviluppo e la manutenzione evolutiva si osserva un andamento tendenzialmente stabile, per la Manutenzione adattativa e correttiva è presente un *trend* crescente (cfr. Figura 19 e Figura 20).

Figura 19 - Andamento 2011-2013 del TCO per aree tematiche

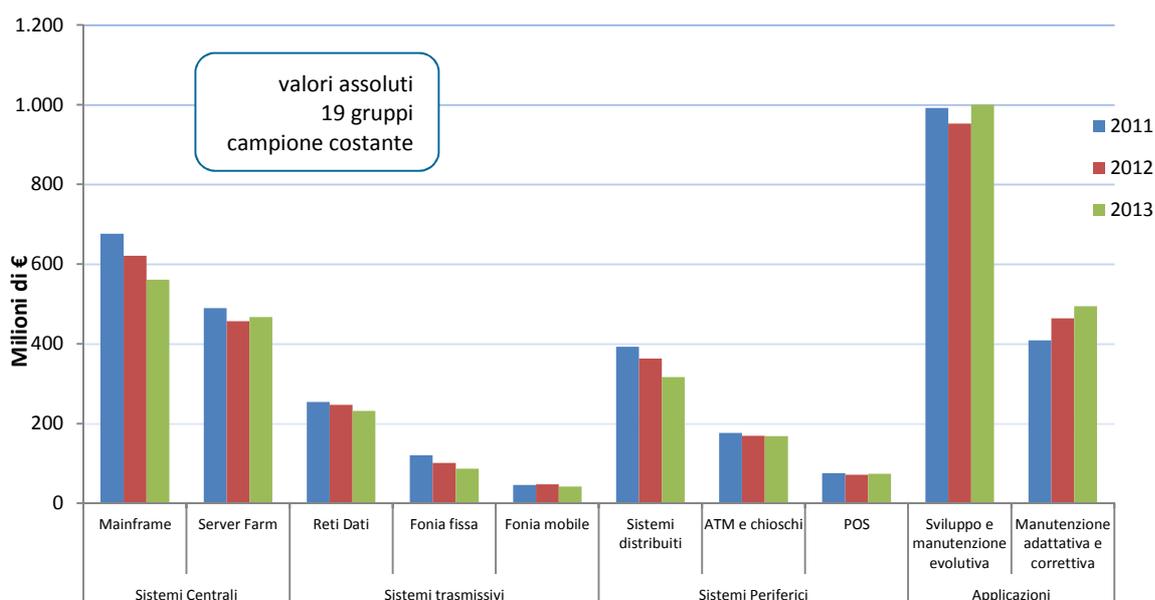
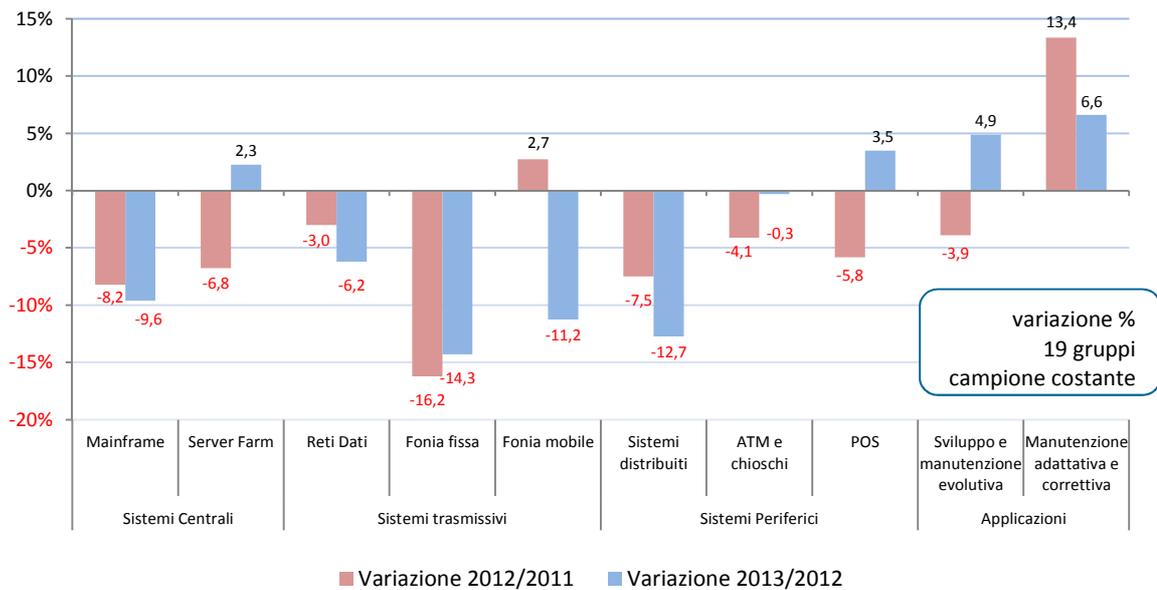


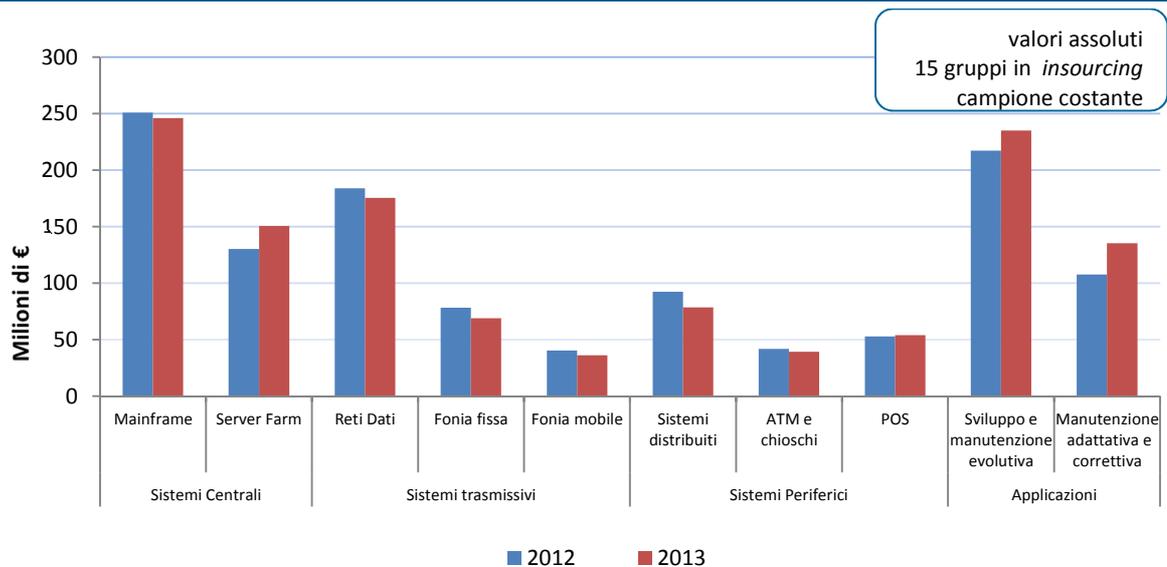
Figura 20 - Variazione percentuale 2011-2013 del TCO per aree tematiche



Dall'analisi dei soli costi IT, in valore assoluto, sostenuti per servizi ricevuti da terzi¹⁹, ripartiti per area tematica e riferiti a un campione costante di 15 gruppi in *insourcing*, si evidenzia che nel biennio 2012-2013 l'andamento è risultato in crescita per i comparti delle applicazioni, delle *server farm* e, in misura limitatata, dei POS e in diminuzione in tutti gli altri settori, risultando, in definitiva, stabile a livello complessivo (cfr. Figura 21).

In un contesto di generale riduzione del TCO, tale situazione di stabilità determina un peso crescente della quota destinata ai servizi ricevuti da terzi, che passa, in valore assoluto, dal 35,4% del TCO 2012 al 36,4% di quello 2013.

Figura 21 - Andamento 2012-2013 del TCO per Servizi ricevuti da terzi per aree tematiche

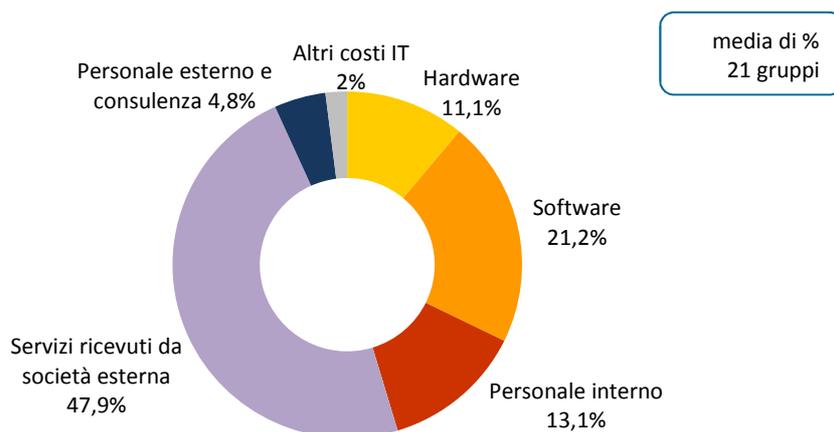


¹⁹ Servizi di *facility* e *application management*, *outsourcing* del sistema informatico, *cloud computing*, servizi di consulenza e servizi forniti da personale esterno.

1.3 La spesa IT per fattori produttivi

Analizzando la ripartizione per fattori produttivi del TCO dell'intero campione dei 21 gruppi, si conferma che la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna rappresenta quasi la metà dei costi IT complessivi (47,9%). L'altra metà è ripartita tra Software (21,2%), Personale interno (13,1%) e Hardware (11,1%). Residuale è la quota di TCO per Personale esterno e consulenza o per altre fattispecie (cfr. Figura 22).

Figura 22 - TCO per fattori produttivi

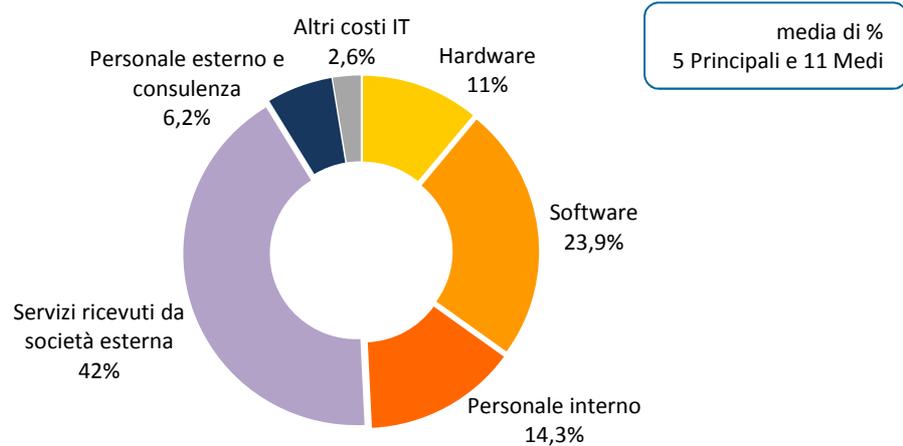


Relativamente ai Servizi ricevuti da società esterna, nel 2013 è stato effettuato un approfondimento sui costi relativi agli "Altri servizi"²⁰, dal quale risulta che circa il 70% del TCO di questa voce è destinato ai canoni.

Restringendo l'analisi ai soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing* presso componente bancaria o società strumentale IT, la quota media di spesa assorbita per i Servizi ricevuti da società esterna continua a mantenersi su livelli alti (42%). Resta confermato l'ordinamento delle altre voci di spesa (cfr. Figura 23).

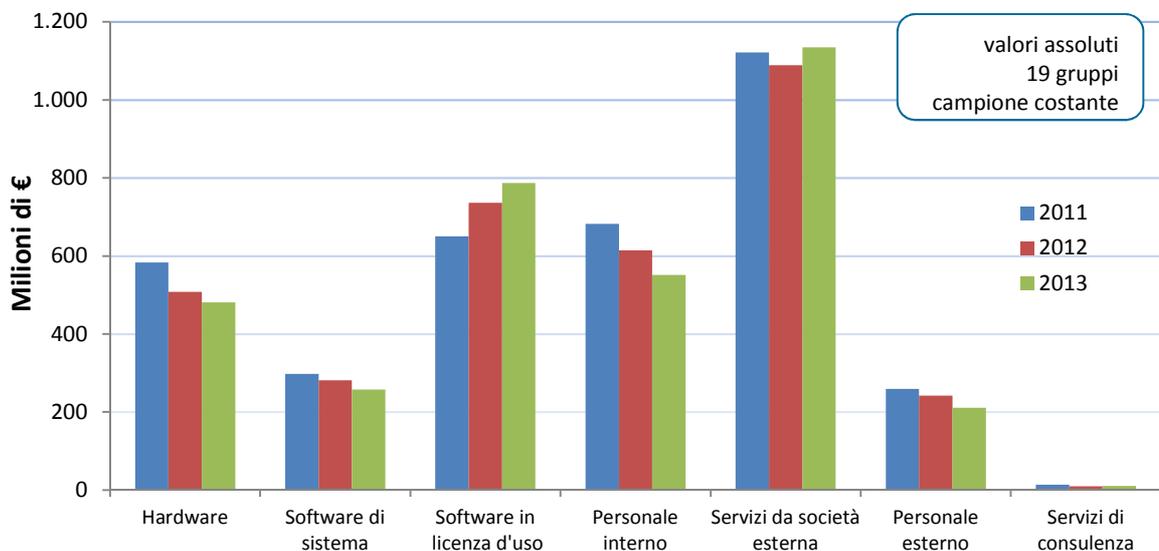
²⁰ I servizi ricevuti da società esterna sono composti dalle due voci: "Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing" e "Altri servizi". La voce "Altri servizi" è stata a sua volta scomposta in "canoni", "progetti chiavi in mano" e "servizio di disaster recovery".

Figura 23 - TCO per fattori produttivi: gruppi Principali e Medi



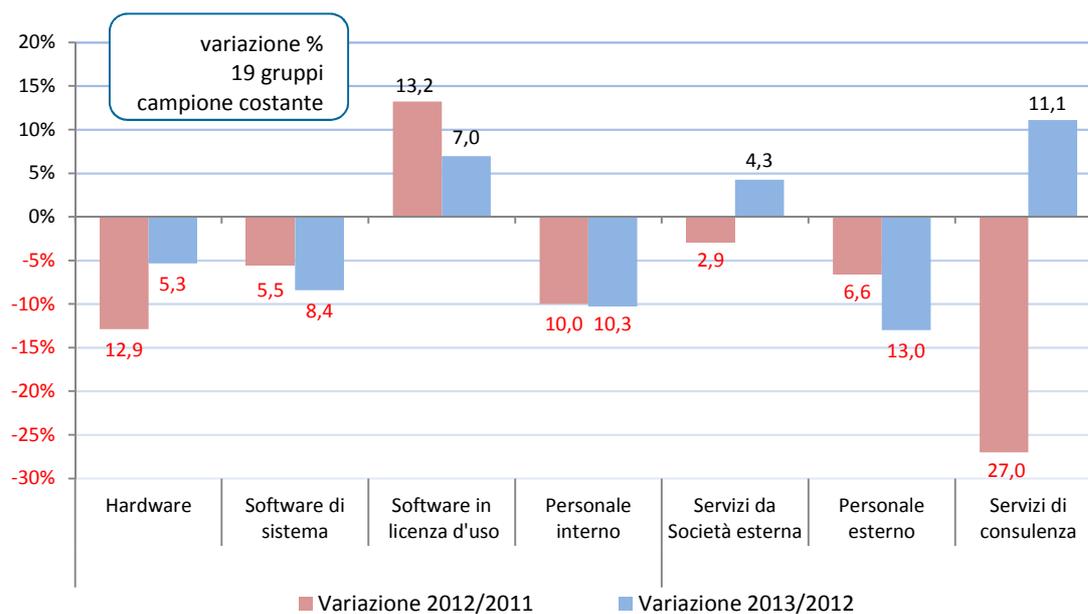
Applicando allo stesso campione costante già esaminato con riferimento alle aree tematiche (cfr. Figura 19 e Figura 20), l'analisi dell'andamento del TCO per fattori produttivi, sempre relativamente al triennio 2011-2013, si conferma il *trend* in discesa per quasi tutti i fattori produttivi ad eccezione del Software in licenza d'uso; tale evidenza, associata alla diminuzione dei costi del personale interno ed esterno²¹, appare riconducibile ad un maggior ricorso a soluzioni di tipo *buy*, rispetto a quelle di tipo *make* (cfr. Figura 24 e Figura 25).

Figura 24 - Andamento 2011-2013 del TCO per fattori produttivi



²¹ La diminuzione dei costi relativi al personale interno si riscontra trasversalmente su tutte le aree tematiche, ad eccezione della Manutenzione adattativa e correttiva dell'area Applicazioni che ha un andamento più stabile nel triennio; analogo andamento risulta per il personale esterno con un ulteriore ambito di stabilità nelle Reti dati (cfr. Figura 81 e Figura 82 in Appendice).

Figura 25 - Variazione percentuale 2011-2013 del TCO per fattori produttivi



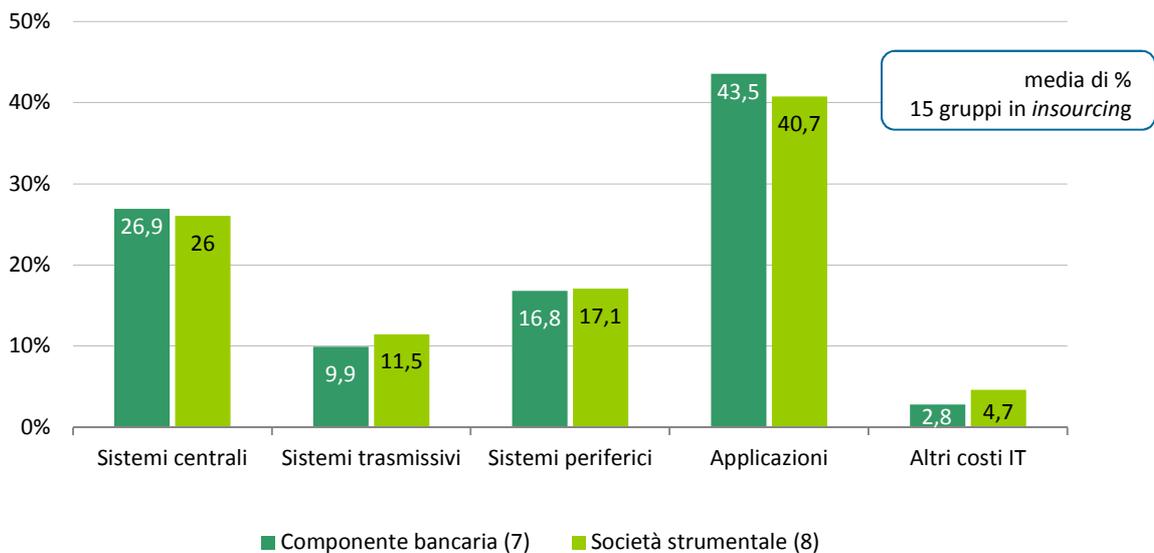
1.4 La spesa IT per modelli organizzativi

La relazione tra il modello organizzativo di *sourcing* IT e la dimensione operativa dei gruppi²² si riflette nella ripartizione del TCO complessivo del campione esaminato: il 73,2% è sostenuto dai gruppi con società strumentale per l'IT, il 21,6% da quelli con l'IT gestito presso una componente bancaria e il restante 5,2% dai gruppi in *outsourcing*.

I modelli organizzativi per l'IT incidono in parte sull'allocazione del TCO tra le diverse aree tematiche e i fattori produttivi. Per quanto riguarda la ripartizione per aree tematiche, le percentuali rilevate per i gruppi in *outsourcing* risentono delle difficoltà da questi riscontrate nell'attribuzione puntuale dei costi, spesso accorpati in un canone complessivo per il servizio ricevuto dalla società esterna. Pertanto, nella Figura 26 sono riportati unicamente i risultati dei gruppi in *insourcing*, che presentano una ripartizione sostanzialmente simile tra le due classi (Componente bancaria e Società strumentale).

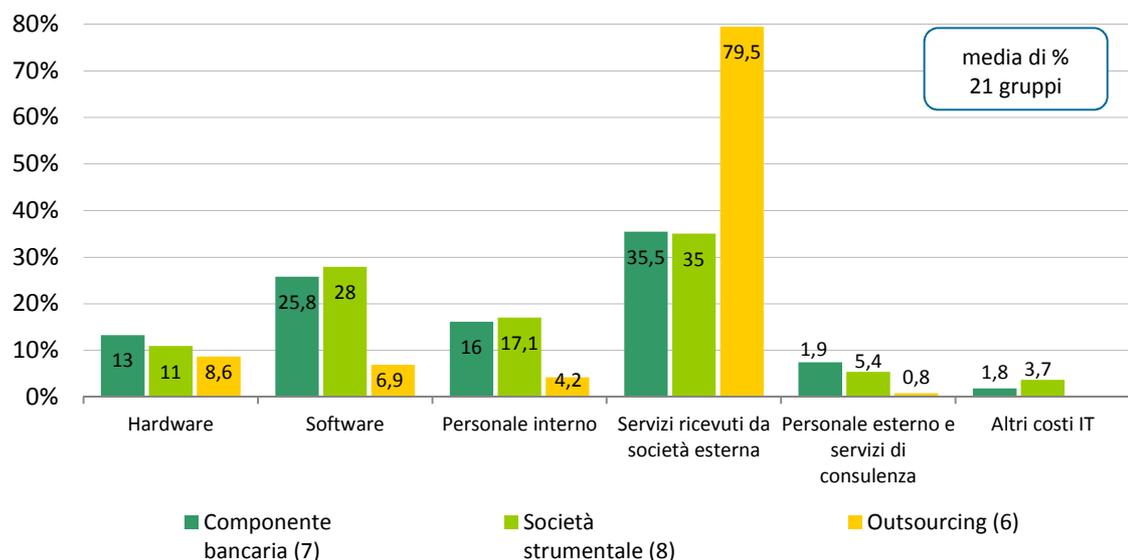
²² Cfr. Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di *sourcing* IT

Figura 26 - TCO per modelli organizzativi di *sourcing* e aree tematiche



Per quanto riguarda la vista per fattori produttivi si nota che, coerentemente con quanto già osservato (cfr. Figura 22), 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* (79,5%). 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 tra le diverse classi (cfr. Figura 27).

Figura 27 - TCO per modelli organizzativi di *sourcing* e fattori produttivi

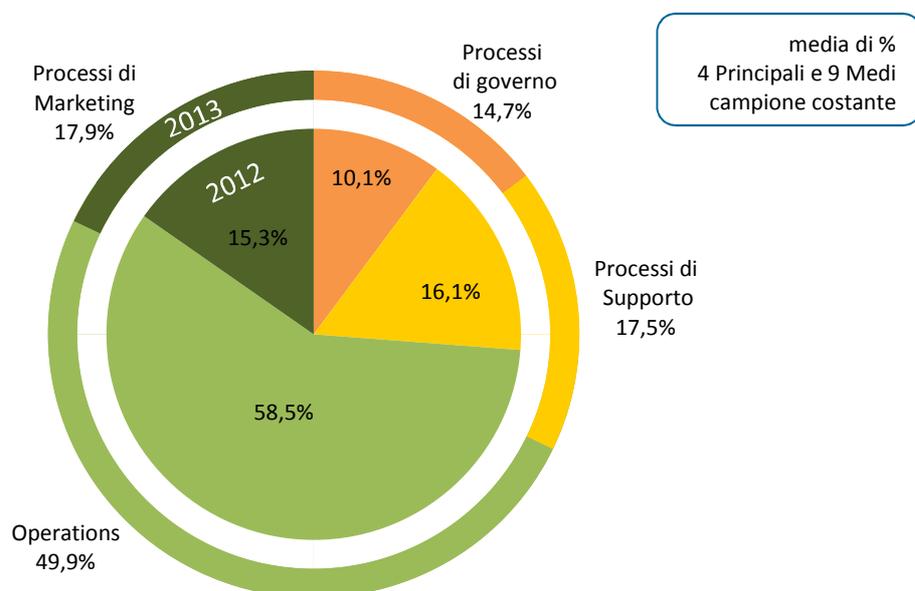


1.5 Il cash out IT per processi e aree funzionali

Con riferimento all'intero campione dei 21 gruppi, il totale del *cash out*²³ per l'esercizio 2013 ammonta complessivamente a 3.884 milioni di euro.

Ponendo a confronto, per gli esercizi 2012-2013, la ripartizione per aree funzionali²⁴ del *cash out* relativo a un campione costante di 13 gruppi, si riscontra che l'insieme dei processi che fanno capo all'area *Operations*, pur continuando a rappresentare la parte prevalente dell'intero *cash out*, ha assorbito complessivamente una quota inferiore rispetto all'esercizio precedente (49,9% a fronte del 58,5% del 2012). Tale riduzione è sostanzialmente riconducibile, da un lato, al calo riscontrato in tutti i processi (ad eccezione della *Monetica*) dell'area *Operations*, dall'altro alla crescita rilevata per i Processi di governo (dal 10,1% al 14,7%), in particolare *Compliance* e *Risk Management* che hanno registrato il maggior aumento in senso assoluto, e per i Processi di *Marketing*, commerciali e *customer service* ove si distingue l'aumento riscontrato per i "Canali diretti con la clientela" (tra cui *internet* e *mobile banking*); da rilevare infine, tra i Processi di supporto, la crescita della spesa per le "Segnalazioni" (cfr. Figura 28 e Figura 29).

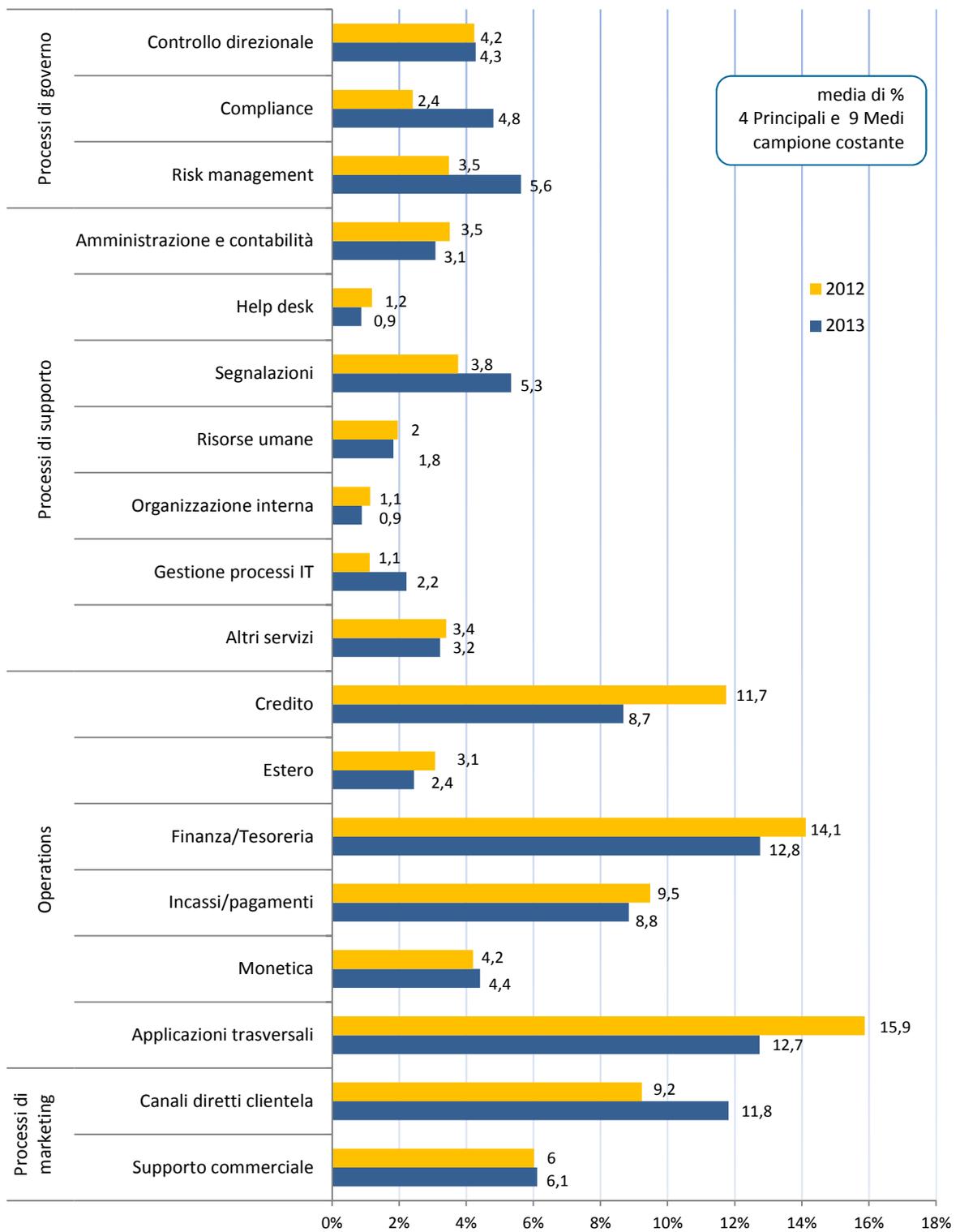
Figura 28 - Confronto 2013/2012 del cash out IT per aree funzionali



²³ Cfr. par.4.4 - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

²⁴ La classificazione delle aree funzionali, o anche 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 di governo*" comprende: Controllo direzionale/gestione, *Compliance* e *Risk management*; l'area "*Processi di supporto*" comprende: Amministrazione e contabilità, *Help desk*, Segnalazioni, Risorse umane, Organizzazione interna, Gestione processi IT, Altri servizi.

Figura 29 - Confronto 2012-2013 del cash out IT 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 83 a Figura 88).

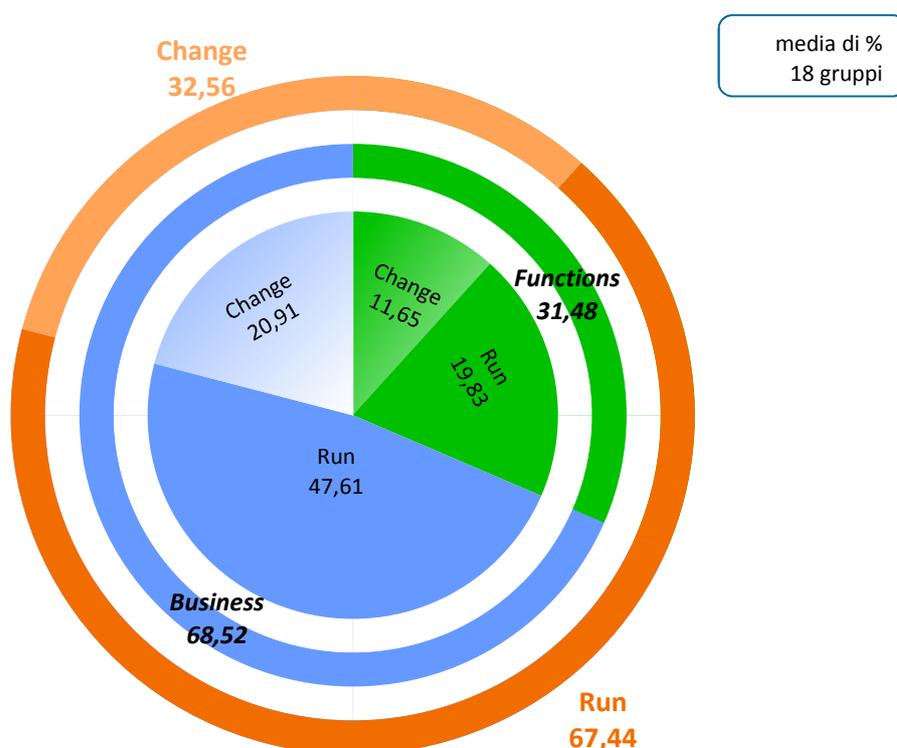
1.6 Ripartizione del *cash out* IT tra *Run* e *Change*

Proseguendo nell'analisi del *cash out* IT con riferimento alla vista per processi, è stata esaminata la ripartizione della spesa IT tra funzionamento corrente (*Run the business – RTB*) e cambiamento (*Change the business – CTB*), con la distinzione tra le attività “*core*” orientate al *Business* e quelle dedicate al supporto funzionale, indicate come *Functions*²⁵.

Con riferimento al campione dei 18 gruppi rispondenti, emerge che le attività di *business* hanno assorbito oltre i due terzi del *cash out* dell'esercizio in esame (68,52%), mentre un terzo della spesa (31,48%) è stata impiegata nelle attività di supporto e governo dell'azienda stessa.

Analizzando il fenomeno sotto il profilo *Run/Change*, risulta che la maggior parte del *cash out* (67,44%) è stato impegnato per la gestione corrente delle attività, mentre la rimanente parte (32,56%) è stata destinata ai processi di innovazione (cfr. Figura 30).

Figura 30 - Cash out IT per Business/Functions e Run/Change



Analizzando la ripartizione del *cash out* IT tra *Run* e *Change*, disaggregata per le quattro categorie di processi ricompresi negli ambiti *Functions* e *Business*, si rileva che i Processi di governo e quelli di *Marketing*, già evidenziati per la maggior crescita delle quote di *cash out* rispetto al 2012 (cfr. Figura 28), sono anche quelli per i quali la parte di *cash out* dedicata al *Change* risulta più elevata. Risulta infatti che sul 13,6% della spesa IT dedicata ai Processi di governo, il 43% è destinato al *Change* mentre per i Processi di *Marketing*, che assorbono il 17,3% del *cash out* totale, tale percentuale si attesta al 34%. I rimanenti processi, di Supporto e *Operations*, seguono con

²⁵ Le aree funzionali “*Operations*” e “Processi di *marketing*, commerciali e *customer service*” corrispondono al *Business*, le aree funzionali “Processi di governo” e “Processi di supporto” corrispondono al *Functions*.

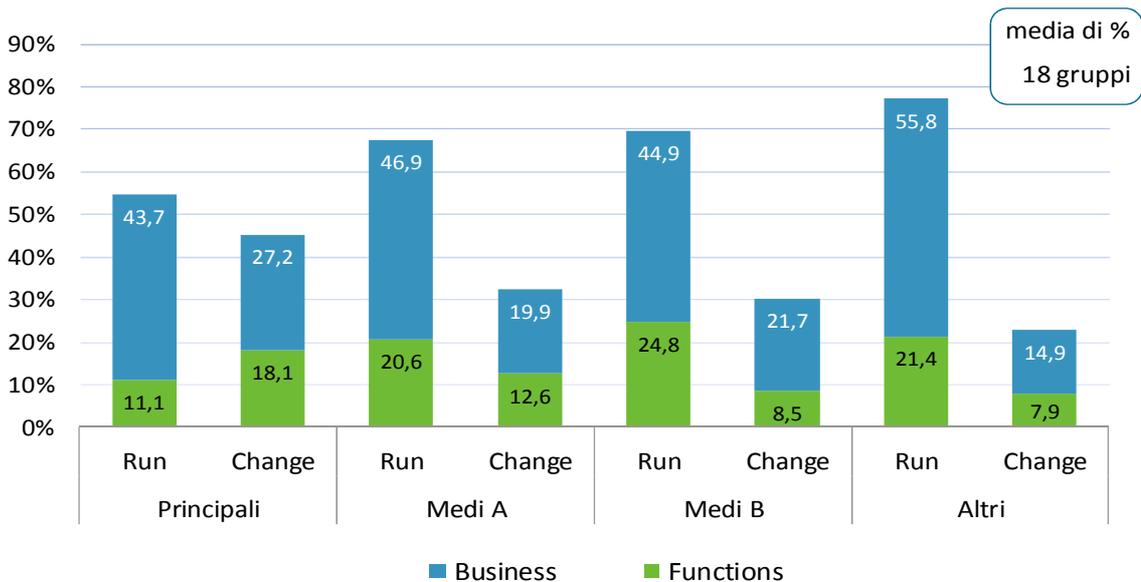
percentuali per il *Change* rispettivamente del 32% (su una quota di *cash out* pari al 17,9%) e del 29% (su un quota del 51,2%) (cfr. Figura 31).

Figura 31 - Cash out IT per processi e Run/Change

	% del <i>cash-out</i>		% del <i>cash-out</i>		<i>Run the business</i>		<i>Change the business</i>
Functions	31,5%	A Processi di governo	13,6%	=	7,79%	+	5,84%
		B Processi di supporto	17,9%	=	12,04%	+	5,81%
Business	68,5%	C <i>Operations</i>	51,2%	=	36,19%	+	15,01%
		D Processi di marketing, commerciali e customer service	17,3%	=	11,42%	+	5,90%
		Totale	100%	=	67,4%	+	32,6%

Prendendo a riferimento la ripartizione dei gruppi per classe dimensionale, si conferma che la spesa IT dedicata al *Run* è inversamente proporzionale alla dimensione operativa, passando dal 54,8% dei gruppi Principali al 77,2% dei gruppi Altri. Va comunque considerato che i gruppi Altri, quasi tutti in *outsourcing*, non hanno completa visibilità sugli interventi di *Change*, in quanto spesso gestiti interamente dal fornitore (cfr. Figura 32).

Figura 32 - Cash out IT per Run/Change per classe dimensionale



Sulla base delle indicazioni fornite, relativamente alle quote di *cash out* ripartite sia per *Business/Functions* che per *Run/Change*, ciascun gruppo è stato posizionato in un quadrante i cui lati orizzontali sono riferiti a *Run e Change* mentre quelli verticali a *Business e Functions*. L'analisi

è stata effettuata sia per modello organizzativo di *sourcing* IT (cfr. Figura 33) sia per classe dimensionale (cfr. Figura 34).

In entrambe le rappresentazioni l'insieme dei gruppi presi in esame risulta posizionato prevalentemente nel riquadro superiore sinistro, caratterizzato da più del 50% del *cash out* per il *Business* e da più del 50% del *cash out* per il *Run*. L'introduzione dei valori medi, sia della classe di appartenenza sia dell'intero campione, facilita peraltro la stima dello scostamento di ciascun gruppo sia rispetto alla media dei *peer group* sia rispetto alla media complessiva.

Figura 33 - Cash out per Business/Functions e Run/Change per modello organizzativo di *sourcing*

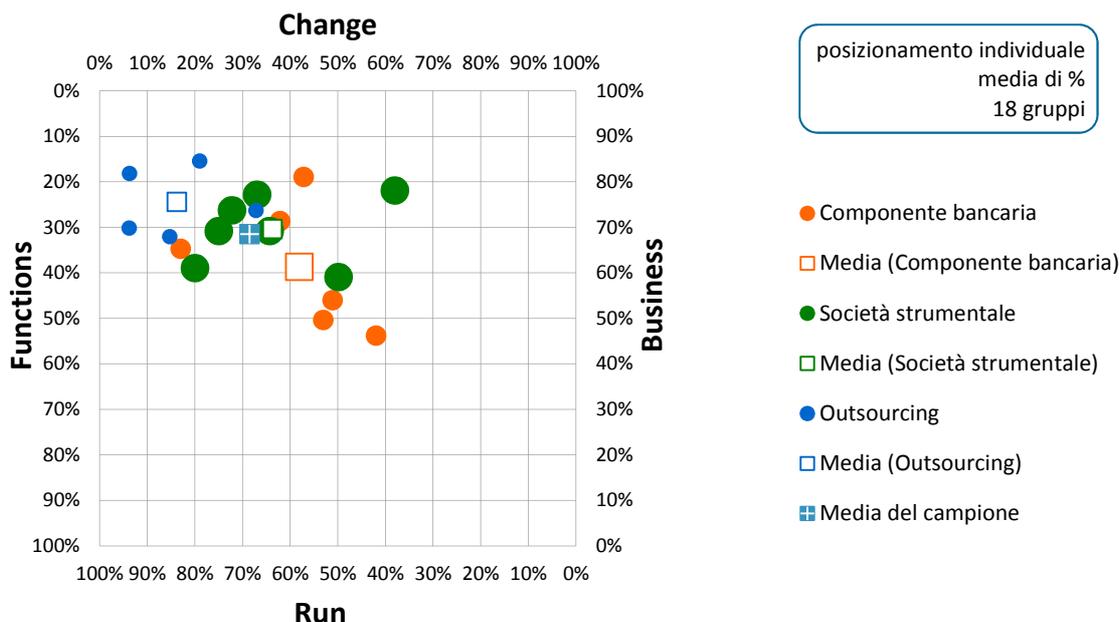
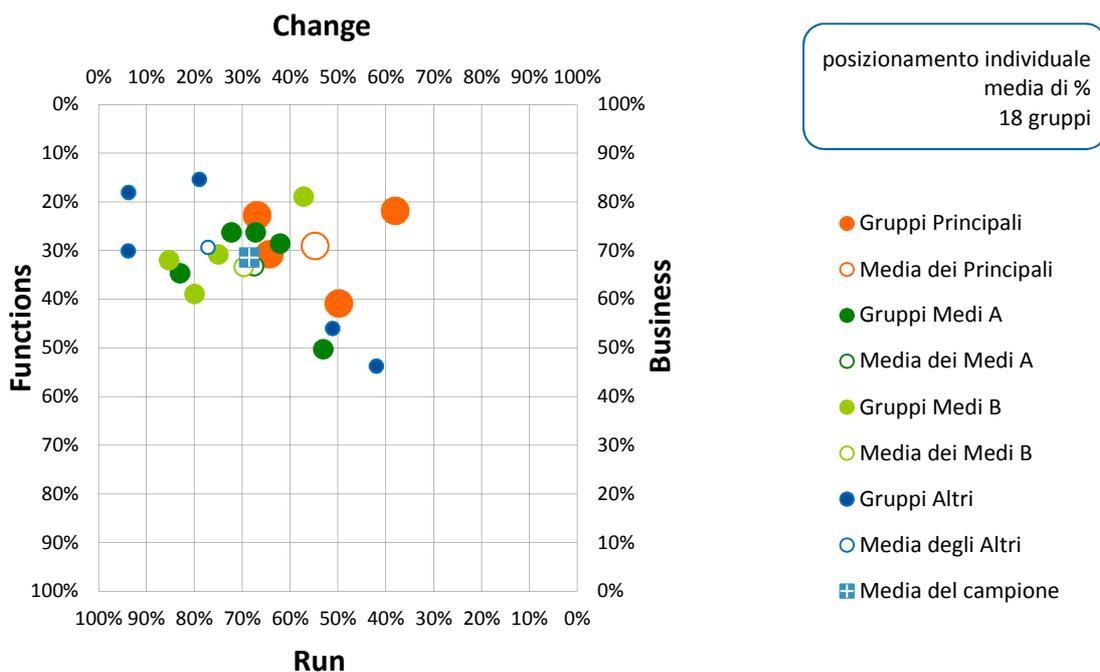


Figura 34 - Cash out per Business/Functions e Run/Change per classe dimensionale

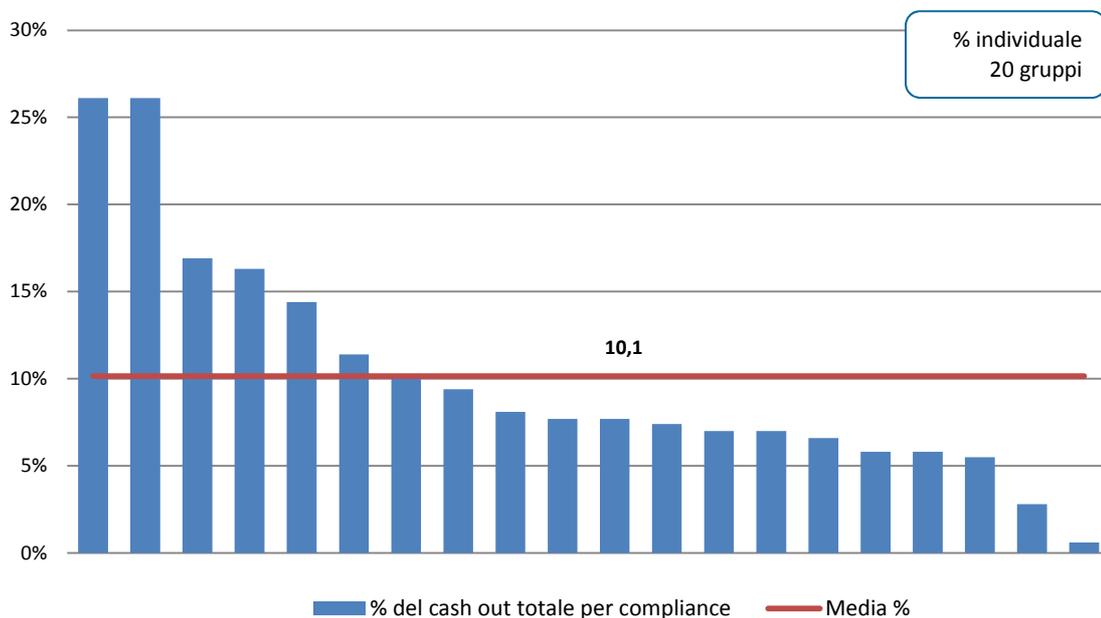


1.7 Finalità del *cash out* IT per la *compliance*

Con riferimento ai 20 gruppi che hanno ripartito la percentuale del *cash out* IT per interventi di *compliance*, risulta che la quota complessiva, in valore assoluto, riservata alla *compliance* rappresenta il 12,3% del totale del loro *cash out*.

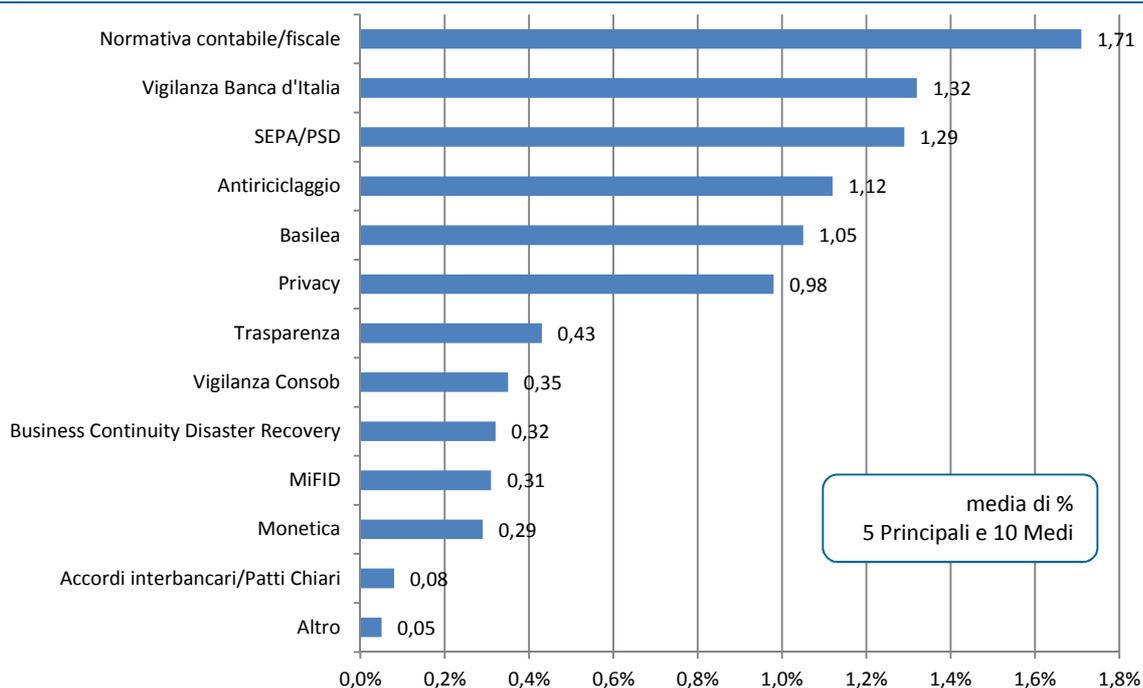
Nella Figura 35 sono riportate le percentuali individuali di *cash out*, riservate da ognuno dei 20 gruppi per interventi di *compliance*, e la quota media risultante (10,1%). Come si osserva, quest'ultima è il frutto di situazioni molto diversificate da gruppo a gruppo, con valori variabili tra lo 0,6% e il 26,1%. Tale ampia variabilità, riscontrata anche nei precedenti esercizi, appare in parte riconducibile ai differenti criteri di imputazione dei costi di *compliance* adottati dai gruppi, al diverso periodo temporale di attuazione degli interventi, nonché alle difficoltà riscontrate nell'isolare tale specifica quota nell'ambito della spesa complessiva connessa con gli interventi informatici effettuati.

Figura 35 - Quote percentuali di *cash out* IT per la *compliance*



Anche quest'anno è stato effettuato l'approfondimento sulla ripartizione della quota di *cash out* IT destinata agli interventi di *compliance* tra le diverse tipologie di interventi, raggruppate in un *panel* già utilizzato in occasione delle precedenti indagini.

Prendendo in esame i soli gruppi Principali e Medi, prevalentemente in *insourcing* e quindi con maggiore visibilità sulle iniziative IT rivenienti dalla *compliance*, risulta che la maggior percentuale del *cash out* totale è stata assorbita dagli adeguamenti alla normativa contabile/fiscale, seguiti, quasi a pari livello, da quelli per la Vigilanza della Banca d'Italia e per la SEPA/PSD; successivamente si posizionano gli interventi per Antiriciclaggio, Basilea e Privacy, mentre percentuali inferiori sono assegnate alle rimanenti tipologie di intervento (cfr. Figura 36).

Figura 36 - Ripartizione del *cash out* IT per interventi di *compliance*


Per un migliore confronto, nella Tabella 3 è riportata la stessa ripartizione per tipologie di intervento suddivisa fra gruppi Principali e Medi. Per i primi risultano preminenti le iniziative connesse alla Normativa contabile/fiscale, alla SEPA/PSD e alla Vigilanza Banca d'Italia; per i gruppi Medi le prime tre tipologie di intervento riguardano gli adeguamenti alle disposizioni di Vigilanza Banca d'Italia, la Normativa contabile/fiscale e l'Antiriciclaggio. Analoga elaborazione è stata effettuata anche per i gruppi Altri (cfr. Figura 89 in Appendice).

Tabella 3 - *Cash out* IT per interventi di *compliance*

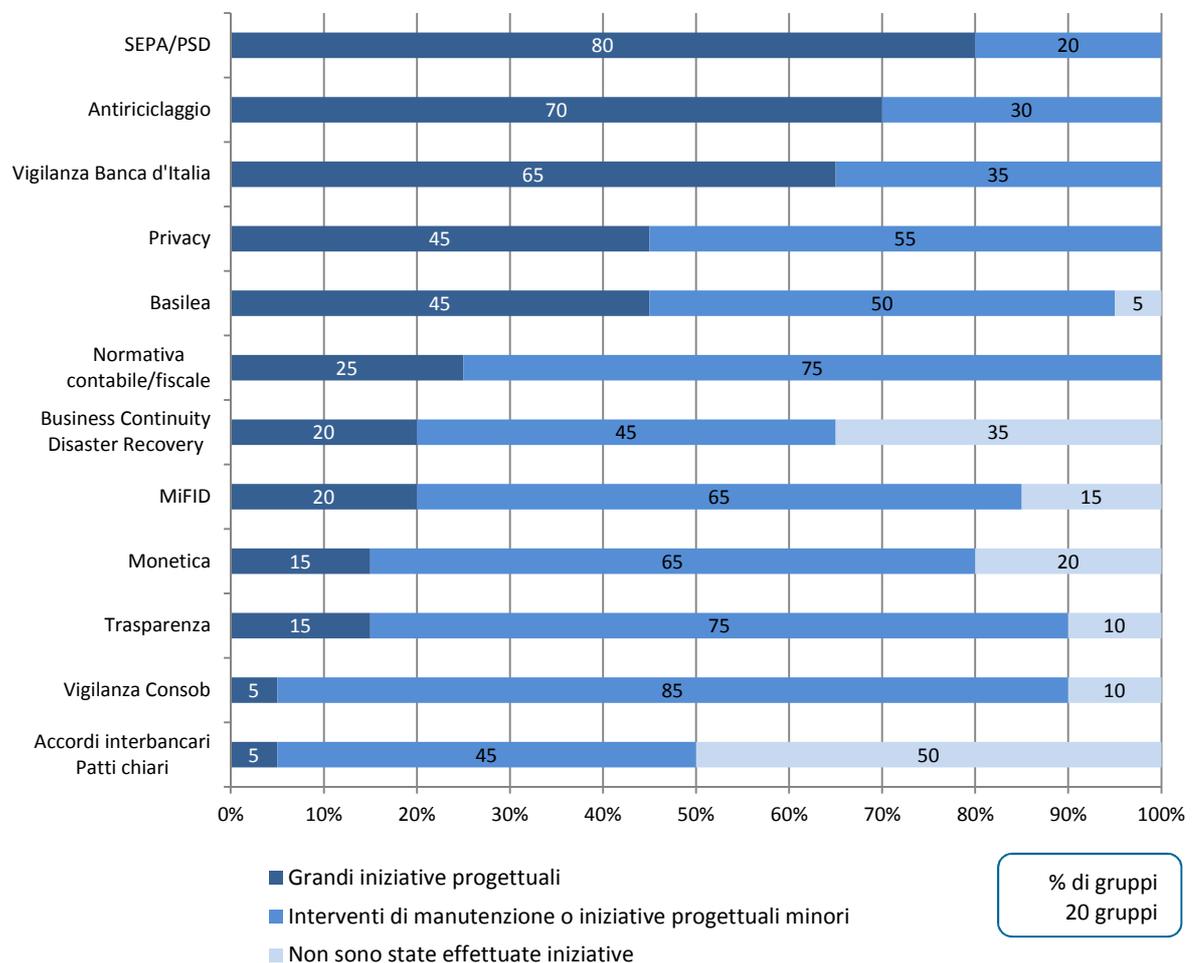
	Principali (5) (media di %)	Medi (10) (media di %)
Normativa contabile/fiscale	2,78	1,17
Vigilanza Banca d'Italia	1,52	1,23
SEPA/PSD	1,74	1,07
Antiriciclaggio	1,04	1,17
Basilea	1,89	0,64
Privacy	1,02	0,96
Trasparenza	0,42	0,43
Business Continuity/Disaster Recovery	0,24	0,36
MiFID	0,34	0,29
Monetica	0,22	0,33
Vigilanza Consob	0,57	0,25
Accordi interbancari /Patti Chiari	0,03	0,1
Altro	0,04	0,05

Sempre con riferimento alla *compliance* si è voluto anche rilevare la dimensione delle iniziative progettuali intraprese nell'esercizio in esame nei vari ambiti normativi, nonché identificare quelli nei quali si sono concentrate le iniziative progettuali con il maggior peso in termini di *cash out*.

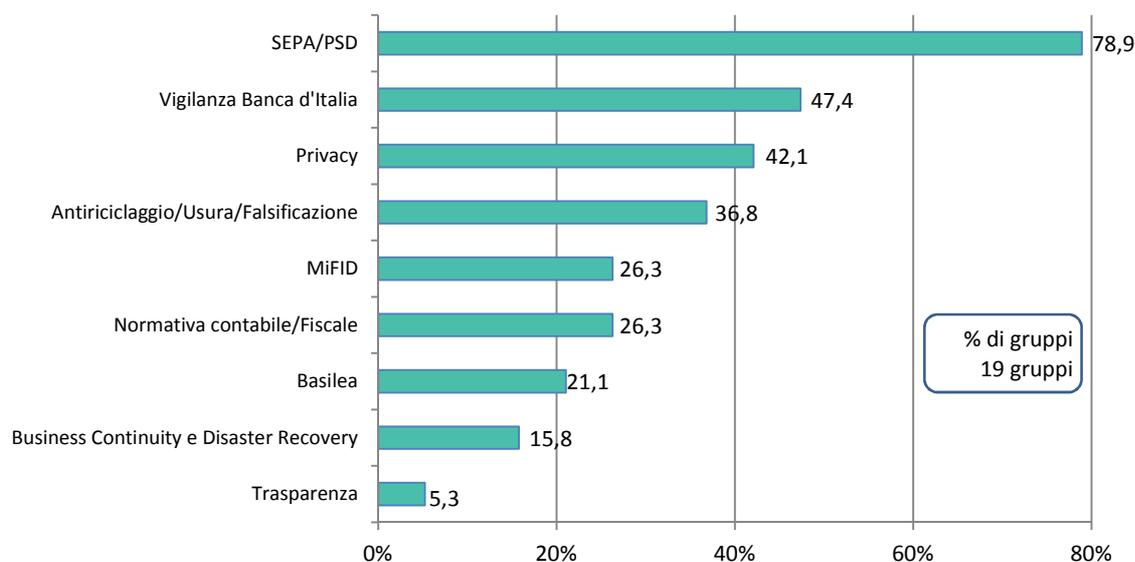
A tal fine le iniziative sono state classificate in "Grandi iniziative progettuali" (ad esempio, avvio di cantieri a seguito di normative nuove o modificate in maniera sostanziale, prosecuzione di progetti di importanza significativa) e "Interventi di manutenzione o iniziative progettuali minori" (ad esempio, interventi limitati su procedure esistenti, progetti di compliance con scarso impatto sull'IT).

Dai risultati emerge che più della metà dei gruppi ha effettuato grandi iniziative progettuali negli ambiti SEPA/PSD (80% dei gruppi), Antiriciclaggio (70%) e Vigilanza Banca d'Italia (65%) e poco meno della metà (45%) in ambito Privacy e Basilea, dove sono prevalsi gli interventi di manutenzione. Tutti gli altri ambiti di *compliance* sono stati interessati prevalentemente da interventi di manutenzione o da iniziative progettuali minori. Tra questi rilevano in particolare: Vigilanza Consob, segnalata dall'85% dei gruppi, Normativa contabile/fiscale e Trasparenza, indicate dal 75%, MiFID e Monetica dal 65% (cfr. Figura 37).

Figura 37 - Iniziative progettuali per interventi di *compliance*



Dal punto di vista dell'impegno economico, sono stati rilevati gli ambiti di *compliance* destinatari delle prime tre iniziative progettuali IT più rilevanti in termini di *cash out*. Al primo posto si colloca la SEPA/PSD, segnalata da quasi l'80% dei gruppi; seguono la Vigilanza Banca d'Italia (47,4% dei gruppi), Privacy (42,1%) e Antiriciclaggio (36,8%). Le rimanenti normative, interessate prevalentemente da interventi di manutenzione o iniziative minori (cfr. Figura 37), sono state segnalate da circa un quarto dei gruppi o meno (cfr. Figura 38).

Figura 38 - Interventi IT di compliance più rilevanti in termini di cash out


1.8 Indicatori di costo IT

L'andamento della spesa IT nel 2013, già esaminato negli aspetti di dettaglio, si riflette indirettamente anche sull'andamento degli indicatori di costo IT.

Di seguito sono riportati, con riferimento al campione costante dei 20 gruppi che hanno partecipato alla Rilevazione nell'ultimo triennio, gli indicatori calcolati confrontando i costi IT con le principali grandezze di conto economico e operative (cfr. Tabella 4); gli stessi indicatori sono stati calcolati anche con riferimento all'intero campione di 21 gruppi, suddiviso per classe dimensionale (cfr. da Tabella 5 a Tabella 7) e per modalità di gestione del sistema informatico (cfr. da Tabella 8 a Tabella 10).

Gli indicatori sono stati calcolati utilizzando, per le voci "costi IT"²⁶, "cash out IT" e "numero dipendenti"²⁷, i valori segnalati dalla capogruppo nel questionario. 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. La voce "numero di sportelli" è ricavata dalle segnalazioni di matrice individuale delle componenti bancarie del gruppo residenti in Italia²⁸. Anche quest'anno sono stati elaborati i due indicatori, introdotti per l'esercizio precedente, che rapportano gli stessi "costi IT" alle grandezze rappresentate dal "numero dei rapporti di impieghi e depositi" e "prodotto bancario lordo"²⁹.

Anche per l'esercizio in esame è stata elaborata la serie di indicatori che utilizza per le voci "totale attivo", "margine di intermediazione", "costi operativi" e "risultato di gestione" i valori, mutuati

²⁶ Viene utilizzato l'importo al netto dei ricavi.

²⁷ Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

²⁸ I valori presi a riferimento sono le medie dei valori mensili.

²⁹ Il "prodotto bancario lordo" è l'aggregato delle voci di matrice "raccolta diretta", "raccolta indiretta" e "impieghi totali".

dai bilanci riclassificati, segnalati nel questionario dai gruppi bancari (cfr. da Tabella 24 a Tabella 30 in 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.

Tabella 4 - Indicatori del campione costante di 20 gruppi bancari

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,4	2,2	2,4	0,44	0,39	0,42
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	7,5	7,5	0,31	0,27	0,29
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	33,9	31,1	30,8	0,58	0,57	0,66
Costi IT/Costi operativi (%)	10,5	10,6	10,8	0,34	0,31	0,30
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	144,8	145,0	149,5	0,53	0,48	0,47
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,4	14,6	15,1	0,42	0,38	0,39
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,6	5,6	-	0,31	0,29
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,9	0,9	-	0,30	0,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	7,8	8,0	0,33	0,28	0,29
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,8	15,3	16,1	0,41	0,39	0,40
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	2,9	3,1	0,22	0,22	0,23
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,8	0,8	0,9	0,47	0,46	0,52
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,1	2,2	0,21	0,24	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,3	6,9	6,6	0,24	0,26	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	61,4	66,2	64,0	0,29	0,28	0,27

* indicatore calcolato nel 2011 e 2013 su 19 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 5 - Indicatori: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,0	1,9	2,0	0,15	0,12	0,13
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,9	7,9	8,0	0,20	0,13	0,22
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	52,1	44,7	51,6	0,57	0,56	0,61
Costi IT/Costi operativi (%)	9,4	10,0	9,5	0,10	0,08	0,17
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	143,0	143,9	147,2	0,23	0,19	0,23
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,7	13,8	13,6	0,13	0,11	0,14
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,3	5,1	-	0,11	0,17
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,8	-	0,19	0,17
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,3	8,4	0,21	0,15	0,25
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,1	14,5	14,2	0,15	0,16	0,17
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,5	2,4	2,5	0,14	0,07	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,4	0,5	0,4	0,97	0,37	0,63
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	1,9	2,1	0,14	0,07	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,0	7,3	6,9	0,07	0,07	0,05
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	72,6	75,8	74,7	0,14	0,16	0,15

* indicatore calcolato nel 2011 e 2013 su 4 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 6 - Indicatori: 11 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,1	2,5	0,44	0,22	0,38
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	7,1	7,7	0,30	0,19	0,30
Costi IT/Risultato di gestione (%)	30,6	24,2	25,3	0,46	0,42	0,51
Costi IT/Costi operativi (%)	12,2	11,0	11,9	0,30	0,31	0,30
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	165,4	142,3	165,2	0,54	0,42	0,52
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	15,1	17,1	0,41	0,31	0,42
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,1	6,1	-	0,35	0,33
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,0	1,0	-	0,29	0,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	7,5	8,3	0,30	0,18	0,28
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,7	15,8	18,5	0,40	0,30	0,41
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,0	3,3	0,21	0,18	0,17
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	1,0	1,1	0,27	0,43	0,39
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,0	2,1	0,26	0,23	0,20
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,3	7,2	6,9	0,27	0,25	0,25
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	61,2	66,0	64,1	0,31	0,26	0,25

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 7 - Indicatori: 5 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,0	2,4	2,2	0,21	0,56	0,68
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,3	6,3	5,9	0,31	0,39	0,47
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,5	23,9	21,0	0,16	0,60	0,72
Costi IT/Costi operativi (%)	8,5	8,8	9,1	0,29	0,34	0,33
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	83,1	100,1	100,1	0,26	0,42	0,40
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	10,8	11,0	0,29	0,32	0,25
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	4,7	4,8	-	0,25	0,18
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,7	-	0,33	0,26
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	6,2	6,5	5,9	0,34	0,41	0,50
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,8	11,1	11,1	0,31	0,35	0,26
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,3	3,7	3,7	0,17	0,20	0,26
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,1	1,0	1,4	0,29	0,27	0,60
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,4	2,6	2,3	0,12	0,23	0,34
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	4,8	5,0	5,8	0,12	0,30	0,35
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	41,0	44,7	50,2	0,13	0,31	0,35

* Indicatore calcolato nel 2011 su 5 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 8 - Indicatori: 7 gruppi con IT presso componente bancaria

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,8	2,7	2,9	0,36	0,34	0,31
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	9,1	8,2	8,4	0,19	0,19	0,20
Costi IT/Risultato di gestione (%)	34,3	30,4	29,3	0,41	0,46	0,50
Costi IT/Costi operativi (%)	12,9	12,5	12,9	0,22	0,27	0,22
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	168,0	167,1	176,7	0,37	0,34	0,33
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	16,5	17,7	0,25	0,29	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,5	6,6	-	0,36	0,36
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,1	1,1	-	0,23	0,27
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,4	8,6	8,8	0,19	0,17	0,16
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,1	17,2	18,7	0,21	0,27	0,27
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	3,3	3,5	0,22	0,20	0,20
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,9	1,0	1,2	0,27	0,42	0,41
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,3	2,3	0,29	0,32	0,29
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,2	6,5	6,5	0,32	0,35	0,40
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	61,9	64,3	63,4	0,35	0,34	0,35

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 9 - Indicatori: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,3	1,9	2,4	0,46	0,11	0,47
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,0	7,3	8,0	0,32	0,19	0,32
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	40,6	36,8	39,9	0,66	0,67	0,70
Costi IT/Costi operativi (%)	10,4	9,6	10,5	0,34	0,09	0,32
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	159,3	130,9	159,3	0,58	0,25	0,53
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,4	13,3	15,5	0,48	0,15	0,45
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,1	5,0	-	0,14	0,14
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,8	-	0,16	0,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	7,8	8,7	0,31	0,18	0,32
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	14,4	17,0	0,44	0,18	0,47
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,9	2,7	2,9	0,21	0,20	0,25
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	0,7	0,7	0,7	0,71	0,60	0,69
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,0	2,2	0,13	0,09	0,17
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,7	7,1	6,6	0,13	0,15	0,10
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	67,3	69,7	67,2	0,21	0,23	0,23

* indicatore calcolato nel 2011 e 2013 su 7 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 10 - Indicatori: 6 gruppi con IT presso società esterna

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,9	1,7	1,6	0,25	0,27	0,13
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,1	5,6	5,2	0,29	0,19	0,23
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	18,4	19,1	17,6	0,15	0,20	0,54
Costi IT/Costi operativi (%)	8,4	8,0	8,1	0,27	0,19	0,15
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	82,9	90,3	90,4	0,24	0,30	0,25
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	10,6	10,6	0,27	0,27	0,16
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	4,9	5,0	-	0,24	0,19
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,7	-	0,34	0,21
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	6,0	5,7	5,2	0,34	0,22	0,23
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,6	10,7	10,6	0,29	0,30	0,16
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,2	3,2	0,19	0,25	0,26
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	1,0	1,0	1,2	0,31	0,33	0,68
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,3	2,2	2,0	0,17	0,23	0,22
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,2	6,2	6,9	0,22	0,28	0,19
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	44,2	53,0	58,0	0,23	0,29	0,25

* indicatore calcolato nel 2011 su 6 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

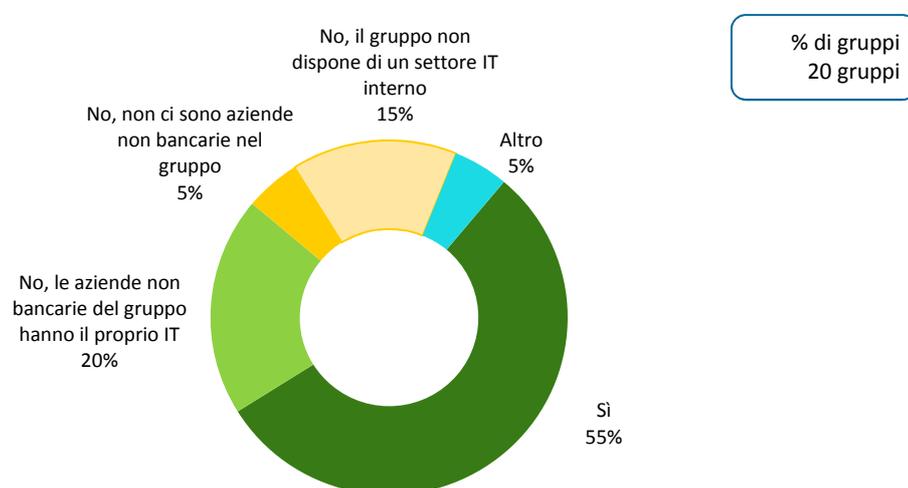
Capitolo 2. Gruppi bancari: profili organizzativi

2.1 Il centro servizi IT

I dati economici e organizzativi raccolti nella presente rilevazione fanno riferimento alle banche e alle società strumentali del gruppo che operano a supporto dell'attività bancaria nel perimetro italiano (c.d. perimetro CIPA); ciononostante, è importante notare come i centri servizi IT di gruppo operino a supporto dell'operatività dell'intero gruppo nei diversi settori (anche non bancari) nei quali esso è presente.

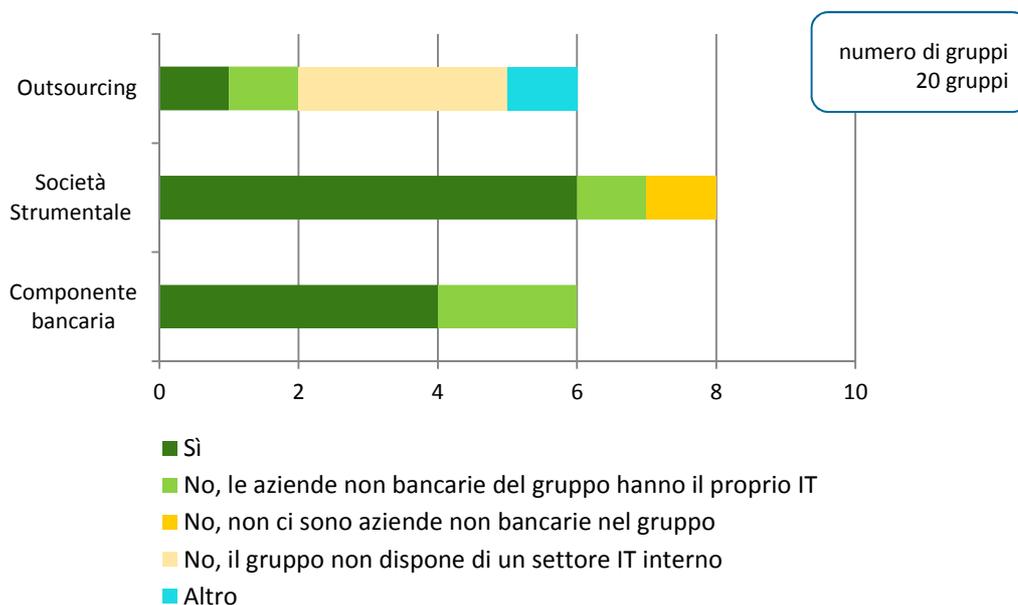
Da un campione di 20 gruppi rispondenti risulta infatti che oltre la metà (55%) di essi fornisce servizi IT anche ad altre entità del gruppo non appartenenti al perimetro CIPA; i gruppi che non forniscono servizi IT all'esterno del perimetro CIPA (45%) indicano come motivazioni la presenza di aziende non bancarie dotate di un proprio settore IT (20%), l'assenza di un settore IT all'interno del gruppo (15%) o anche l'assenza di aziende non bancarie nel gruppo (5%) (cfr. Figura 39).

Figura 39 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA



Come approfondimento di analisi sulle attività del centro servizi IT, si è voluto anche esaminare come i modelli organizzativi di *sourcing* adottati dai gruppi per l'IT impattino sulla fornitura di servizi a entità del gruppo aziendale, esterne al perimetro CIPA. Ne risulta che sei gruppi con società strumentale e quattro con IT presso componente bancaria forniscono servizi IT a entità non bancarie del gruppo, mentre un solo gruppo in *outsourcing* fornisce tali servizi fuori perimetro CIPA (cfr. Figura 40).

Figura 40 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA per modello organizzativo di *sourcing*



Analizzando il fenomeno per classe dimensionale, si rileva che tutti i gruppi Principali forniscono servizi IT ad aziende del gruppo fuori del perimetro CIPA (cfr. Figura 90 in Appendice).

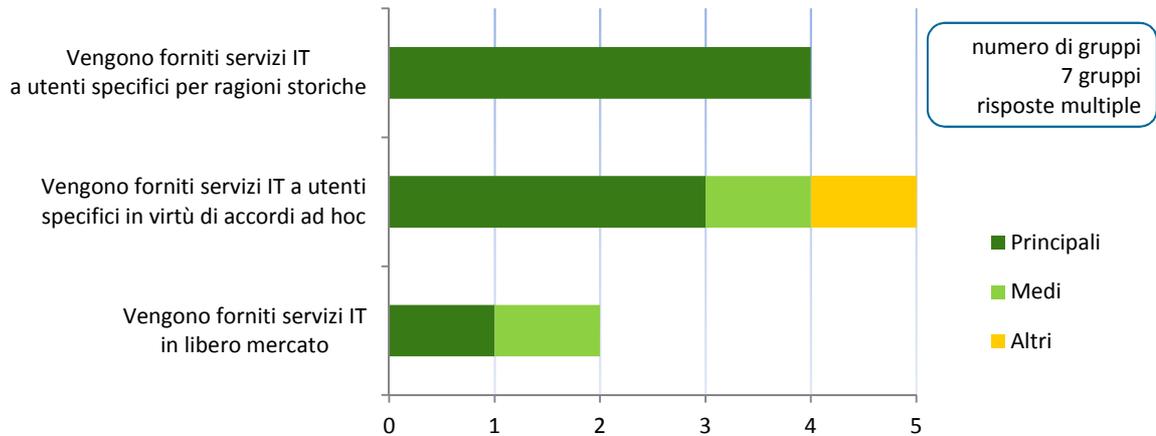
Alcuni gruppi bancari non si limitano a fornire servizi IT all'interno del perimetro CIPA o comunque nell'ambito del gruppo aziendale, ma estendono l'offerta anche all'esterno del proprio gruppo. È stato quindi effettuato un approfondimento sulle motivazioni che hanno portato a tale scelta nonché sulla tipologia dei servizi IT offerti.

Sette gruppi, cioè un terzo dei gruppi dell'intero campione, si propongono come centro servizi IT all'esterno: quattro Principali, due Medi e un gruppo Altri. Di questi, sei forniscono servizi IT anche ad altre entità del gruppo fuori del perimetro CIPA.

L'offerta di servizi IT è spesso associata alla presenza di società strumentali - non di rado costituite come consorzi che erogano servizi IT agli istituti consorziati indipendentemente dall'appartenenza al gruppo - che dispongono di capacità elaborative sovradimensionate rispetto al fabbisogno; in altri casi invece l'offerta è motivata da ragioni di tipo storico. In generale, le aziende fruitrici sono di vario tipo (banche, assicurazioni, centri di ricerca, pubbliche amministrazioni locali e società di servizi) e la fornitura di servizi in ambito extragruppo riveste rilevanza economica scarsa o residuale rispetto ai servizi IT infragruppo.

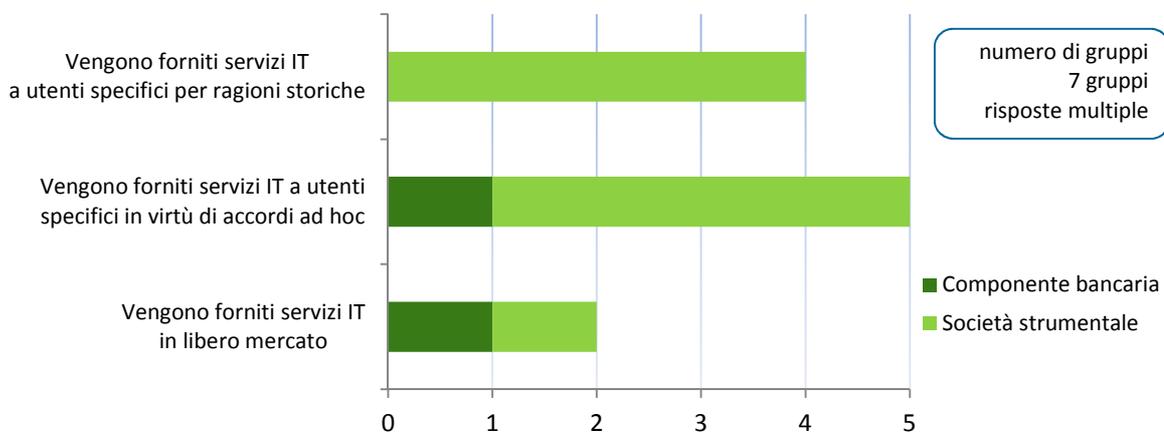
Risulta che 4 gruppi Principali hanno dichiarato di fornire il servizio per "motivi storici" e 5 gruppi (3 Principali, 1 Medio e 1 della classe Altri) sulla base di accordi "ad hoc"; 2 soli gruppi (1 Principale e 1 Medio) dichiarano di offrire servizi IT in regime di libero mercato (cfr. Figura 41).

Figura 41 - Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale per classe dimensionale



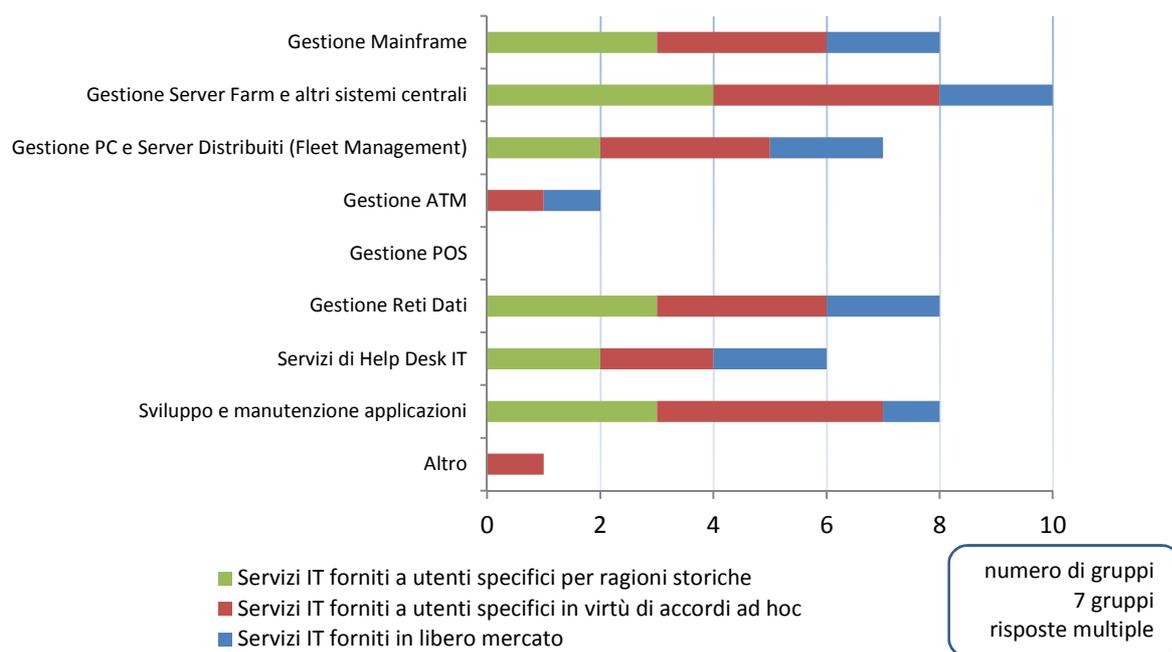
Analizzando lo stesso campione con riguardo alla tipologia di automazione, emerge una prevalente partecipazione dei gruppi che dispongono di società strumentale e l'assenza di quelli in *full outsourcing* (cfr. Figura 42).

Figura 42 - Attività di centro servizi IT per entità fuori dal gruppo aziendale per modello organizzativo di *sourcing*



Per quanto riguarda la tipologia dei servizi IT che vengono erogati all'esterno del gruppo aziendale, la gestione delle *server farm* e dei *mainframe*, lo sviluppo e la manutenzione di applicazioni nonché la gestione delle reti dati risultano i più ricorrenti; l'offerta di servizi per gli ATM risulta scarsa e addirittura nulla quella per i POS, per i quali l'orientamento prevalente è il ricorso a società specializzate (cfr. Figura 43).

Figura 43 - Tipologia dei servizi IT forniti fuori dal gruppo aziendale



2.2 Il *sourcing* dell'IT e le funzioni trasversali

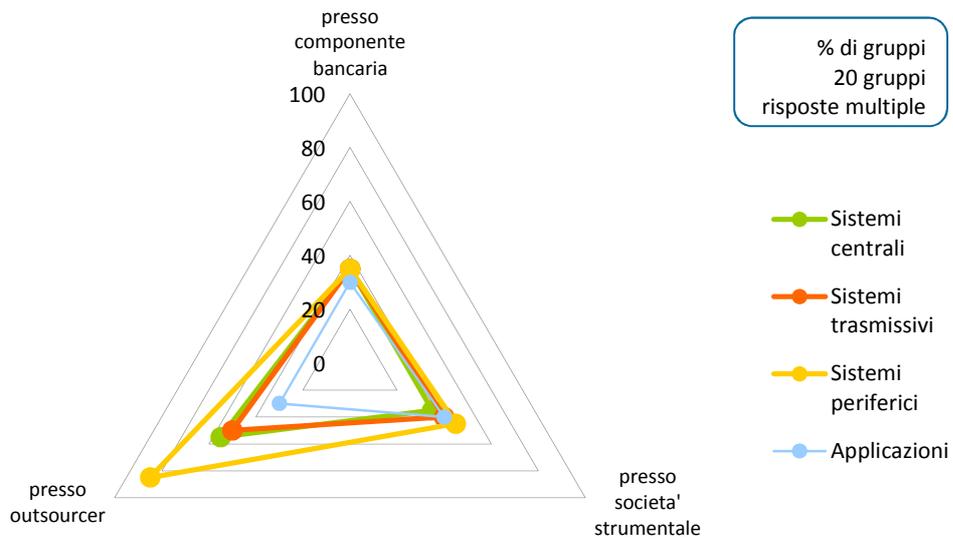
I modelli organizzativi adottati dai gruppi per la gestione dell'IT, analizzati per area tematica³⁰, costituiscono un tema che è stato oggetto di attenzione nelle rilevazioni degli ultimi esercizi dalle quali è risultato che i gruppi bancari adottano effettivamente più di una modalità di *sourcing*, indipendentemente dal loro modello organizzativo di riferimento per l'IT (componente bancaria, società strumentale, *outsourcing*).

Dall'analisi dei dati forniti per il 2013 si nota una situazione sostanzialmente in linea con gli anni precedenti, coerentemente con il perdurare della generale situazione di stabilità dichiarata in merito all'assetto adottato per la fornitura dei servizi IT. Con riferimento a un campione di 20 gruppi risulta che il ricorso all'*outsourcing* è significativo in tutte le aree tematiche, con particolare riguardo ai Sistemi periferici, per i quali l'85% dei gruppi dichiara di ricorrere prevalentemente all'esternalizzazione; un 30% si avvale di una componente bancaria e un 45% di una società strumentale³¹ (cfr. Figura 44).

³⁰ Cfr. par. 4.4. - Metodologia di rilevazione dei costi IT.

³¹ La percentuale totale supera il 100% in quanto l'elaborazione è stata effettuata per aree tematiche a partire da dati relativi alle singole sotto-aree. Ad esempio, nell'area "Sistemi periferici" sono stati accorpati i dati relativi alle sotto-aree "Sistemi distribuiti", "ATM e chioschi" e "POS". L'analisi delle sotto-aree è riportata nella Figura 45.

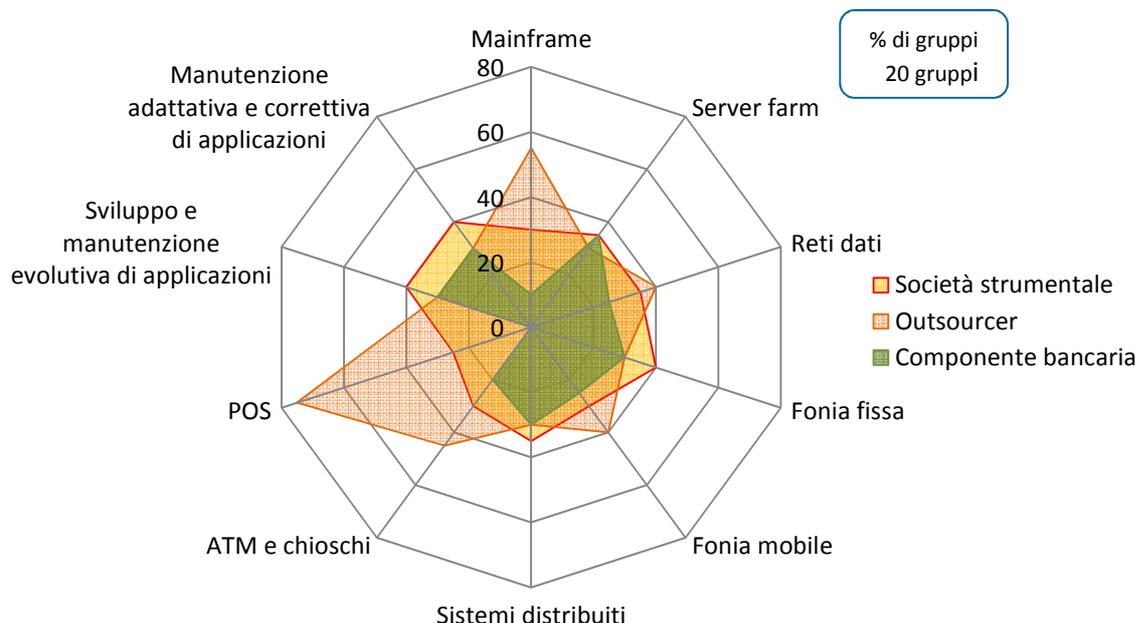
Figura 44 - Collocazione prevalente delle attività IT



Analizzando più in dettaglio le singole sotto-aree tematiche è possibile evidenziare le scelte “prevalenti” effettuate dai gruppi del campione per la gestione di ciascuna di esse.

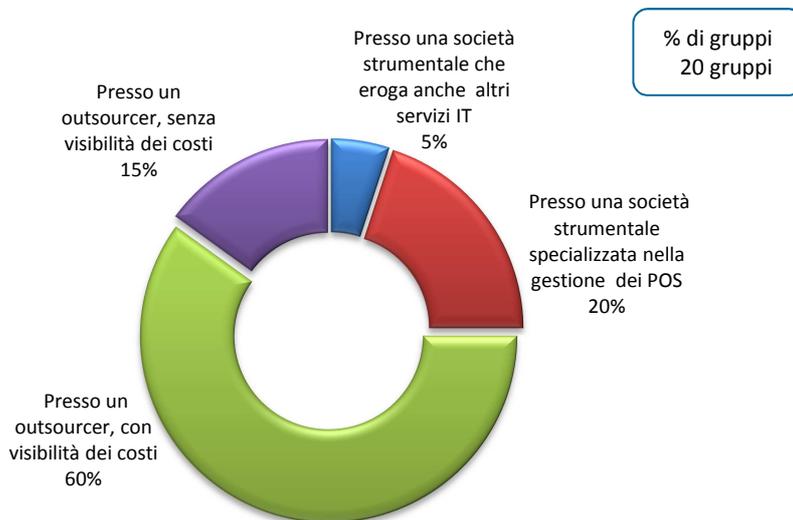
È interessante notare, in particolare, che il 75% dei gruppi gestisce i POS in *outsourcing*. Ciò conferma la specificità di questo servizio: in molteplici casi esso risulta completamente esternalizzato, al punto che gli esercenti hanno talvolta un rapporto diretto con il fornitore piuttosto che con il gruppo bancario di riferimento. Similmente, anche le attività di gestione di *mainframe*, reti dati e ATM/chioschi sono tendenzialmente esternalizzate, seppure in misura minore (cfr. Figura 45). In Appendice sono riportate le percentuali relative anche alle risposte diverse da “prevalente” (cfr. Figura 91).

Figura 45 - Collocazione prevalente delle attività IT per sotto-area tematica



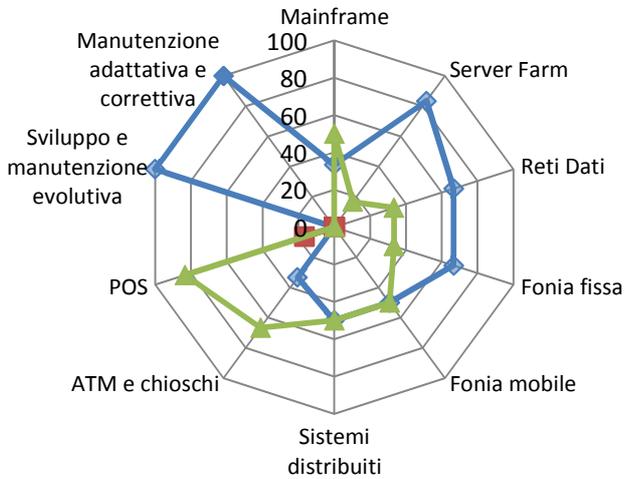
Con specifico riferimento alle modalità di gestione dei POS, tra il 75% dei gruppi che affidano tale gestione in *outsourcing*, il 15% non ha visibilità dei costi sostenuti; il rimanente 25% dei gruppi si avvale di una società strumentale, che nel 20% dei casi è specializzata nella gestione dei POS (cfr. Figura 46).

Figura 46 - Modalità di gestione dei POS



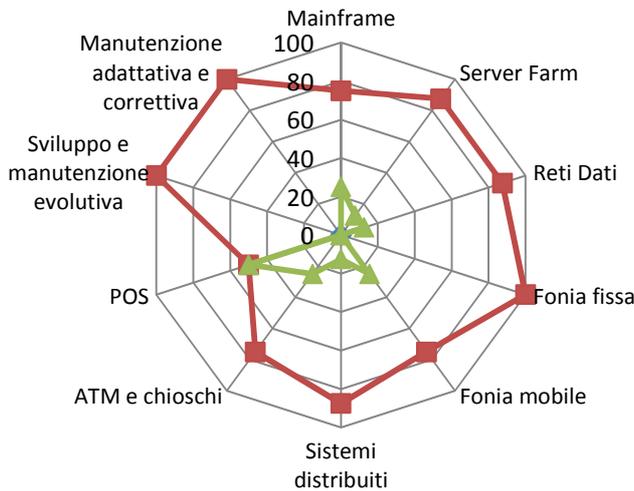
La Figura 47 riporta la medesima analisi della Figura 45 disaggregata per modello organizzativo di *sourcing*. Si osserva che, pur in presenza di una collocazione prevalente delle attività IT coincidente con il proprio modello organizzativo, ogni gruppo ricorre anche a modalità alternative.

Figura 47 - Collocazione prevalente delle attività IT per modello organizzativo di *sourcing*



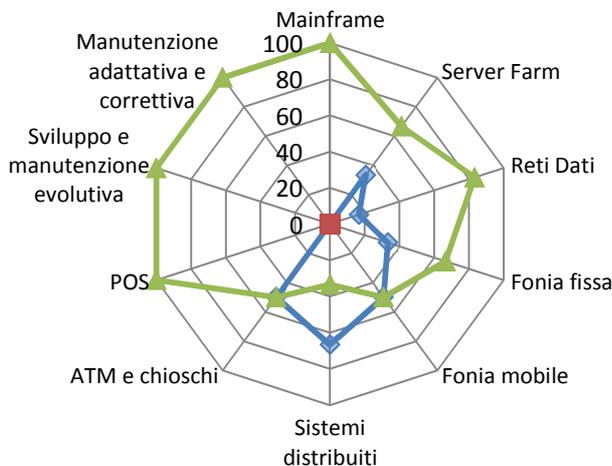
Componente bancaria (6)

Pur gestendo l'IT principalmente presso una componente bancaria, questi gruppi fanno ricorso anche a forme di *outsourcing*, in particolare per i POS, gli ATM/chioschi e, in misura minore, per i *Mainframe* (c.d. *facility management*), i Sistemi distribuiti e la Fonia mobile. Solo le Applicazioni sono completamente gestite *in house*.



Società Strumentale (8)

Questi gruppi gestiscono l'IT quasi interamente presso le loro società strumentali, facendo ricorso all'*outsourcing* in maniera limitata, in particolare per la gestione dei POS, degli ATM/chioschi, per la Fonia mobile e per i *Mainframe*.



Outsourcing (6)

Tutti i gruppi in *outsourcing* affidano ovviamente all'esterno gran parte delle attività IT. Alcuni di questi si rivolgono comunque anche a una componente bancaria del gruppo, in particolare per la gestione di Sistemi distribuiti, ATM/chioschi e Fonia mobile.

% di gruppi

—◆— presso componente bancaria —■— presso società strumentale —▲— presso outsourcer

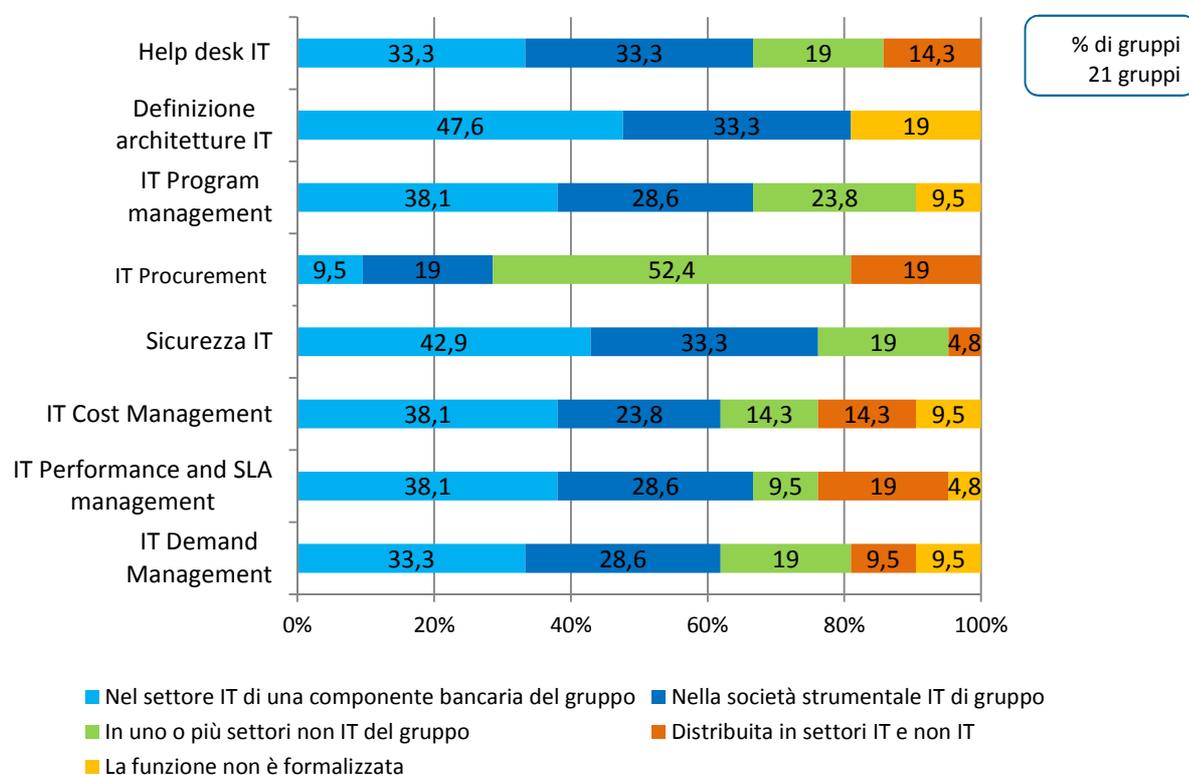
Quasi tutte le funzioni trasversali IT sono prevalentemente in carico a settori IT: oltre il 60% dei gruppi le colloca infatti presso la componente bancaria o la società strumentale che gestisce l'IT. Non residuale appare comunque la collocazione in settori organizzativi esterni alla funzione IT.

In particolare, la definizione delle architetture, di importanza strategica, rimane all'interno del settore IT per l'81% circa dei gruppi; per il restante 19% dei gruppi, tutti in *outsourcing*, tale funzione non è formalizzata, in quanto presumibilmente affidata al fornitore esterno.

Anche la sicurezza informatica tende ad essere collocata esclusivamente nel settore IT (76,2% dei gruppi).

In tale contesto fa eccezione l'attività di *procurement* IT, che risulta affidata a uno o più settori non IT dal 52,4% dei gruppi, a fronte di un 28,5% che cura l'acquisizione di servizi informatici esclusivamente presso un settore IT e un 19% che adotta un modello misto (cfr. Figura 48).

Figura 48 - Collocazione organizzativa delle funzioni trasversali IT



2.3 L'innovazione tecnologica

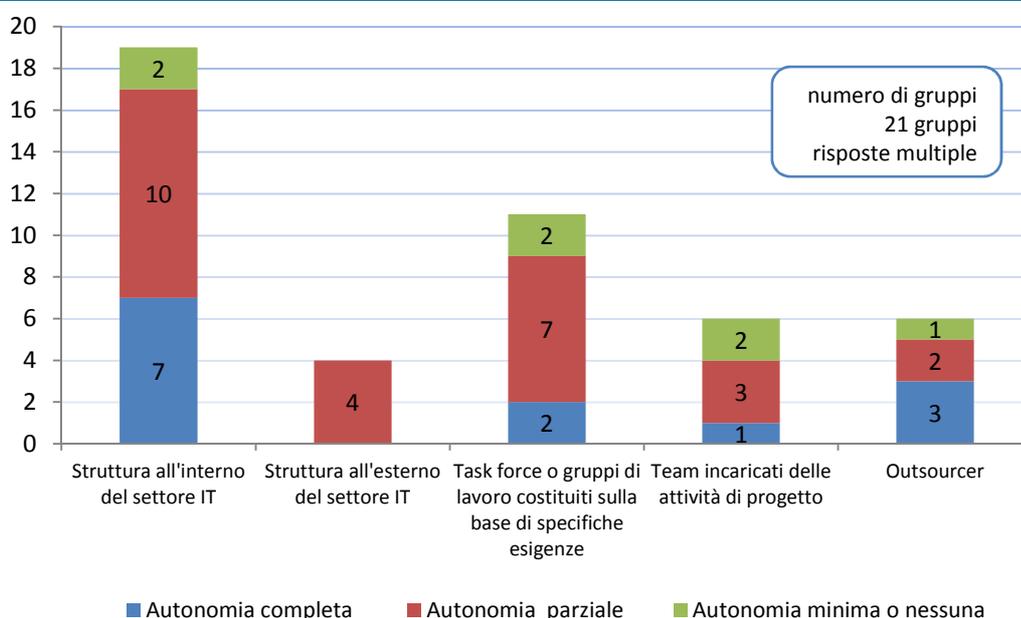
Nella Rilevazione 2013 si è ritenuto opportuno inserire uno specifico approfondimento sull'innovazione tecnologica, con particolare riguardo al modello organizzativo e operativo adottato dai gruppi per affrontare la tematica, nonché al ruolo dei soggetti esterni che collaborano per la valutazione delle tecnologie innovative; infine sono analizzati i processi e le aree funzionali che sono stati maggiormente interessati da progetti di innovazione tecnologica.

L'assetto organizzativo risulta diversificato, nel campione dei 21 gruppi rispondenti, sia per la collocazione sia per il livello di formalizzazione; nell'ambito di uno stesso gruppo possono coesistere modelli organizzativi diversi.

La maggior parte dei gruppi (19) è dotata di una struttura di valutazione interna al settore IT e di questi, 4 gruppi collocano tale funzione anche all'esterno del settore IT. Oltre che in strutture formalizzate, l'attività di valutazione viene svolta anche nell'ambito di *Task force* o gruppi di lavoro appositamente costituiti per specifiche esigenze (11 gruppi), oppure in *Team* di progetto (6 gruppi) o presso un *outsoucer* (6 gruppi).

La maggior parte delle strutture collocate all'interno del settore IT gode di autonomia nello svolgimento delle attività di valutazione, completa (7 gruppi) o parziale (10 gruppi), mentre le strutture esterne al settore IT hanno una autonomia parziale. Per quanto riguarda i *Team* di progetto e le *Task force* prevale una situazione di autonomia parziale (cfr. Figura 49). La stessa analisi riferita ai gruppi suddivisi per modello organizzativo di *sourcing* è riportata in Appendice (cfr. Figura 92).

Figura 49 - Settore di valutazione delle tecnologie innovative



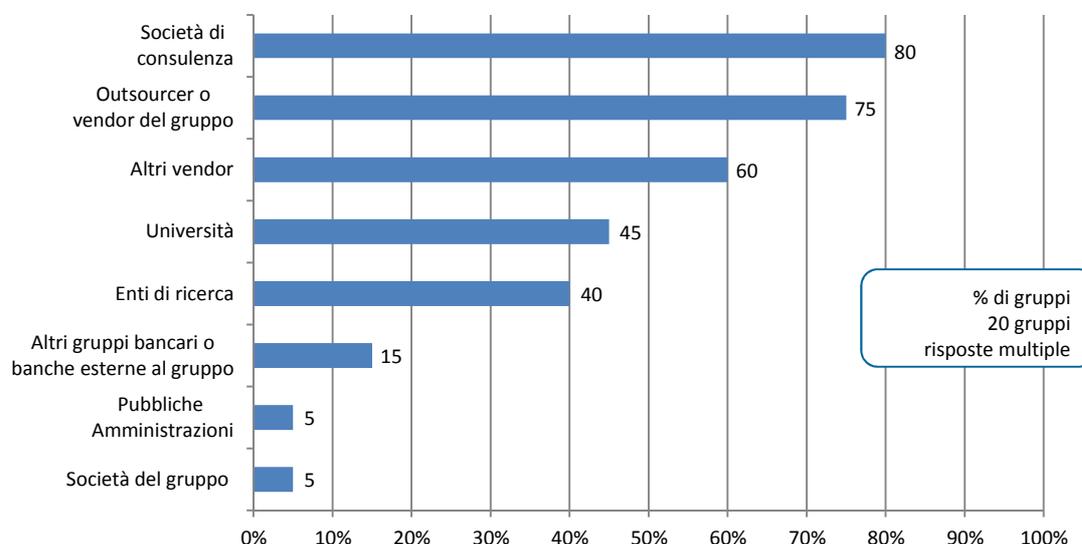
Tra i 19 gruppi che dispongono di una struttura per la valutazione delle tecnologie innovative (interna o esterna al settore IT), il 10,5% si limita a svolgere un ruolo di Osservatorio, il 74% circa effettua attività di analisi e studio formulando proposte per lo sviluppo IT, solo il 10,5% opera come Laboratorio di ricerca e sviluppo, pervenendo a realizzare prototipi e test di nuove tecnologie (cfr. Figura 50).

Figura 50 - Modello operativo per la valutazione delle tecnologie innovative



L'analisi del modello organizzativo adottato per la valutazione delle tecnologie innovative è stata arricchita con un approfondimento sul ricorso a collaborazioni esterne. Su un *panel* di possibili soggetti esterni proposti, la società di consulenza, l'*outsourcer* o altri *vendor* sono risultati ai primi posti nelle forme di collaborazione (indicati da oltre il 60% dei gruppi). Poco meno della metà dei gruppi ha dichiarato di collaborare con università o enti di ricerca; scarsa risulta la collaborazione nell'ambito bancario e quasi nulla quella con la Pubblica Amministrazione (cfr. Figura 51).

Figura 51 - Collaborazione con enti esterni per la valutazione delle tecnologie innovative



Tenuto conto della presenza significativa dell'*outsourcer* nell'attività di valutazione delle tecnologie innovative, è stata condotta un'analisi sul ruolo che esso riveste in relazione ai diversi modelli organizzativi di *sourcing* adottati dai gruppi.

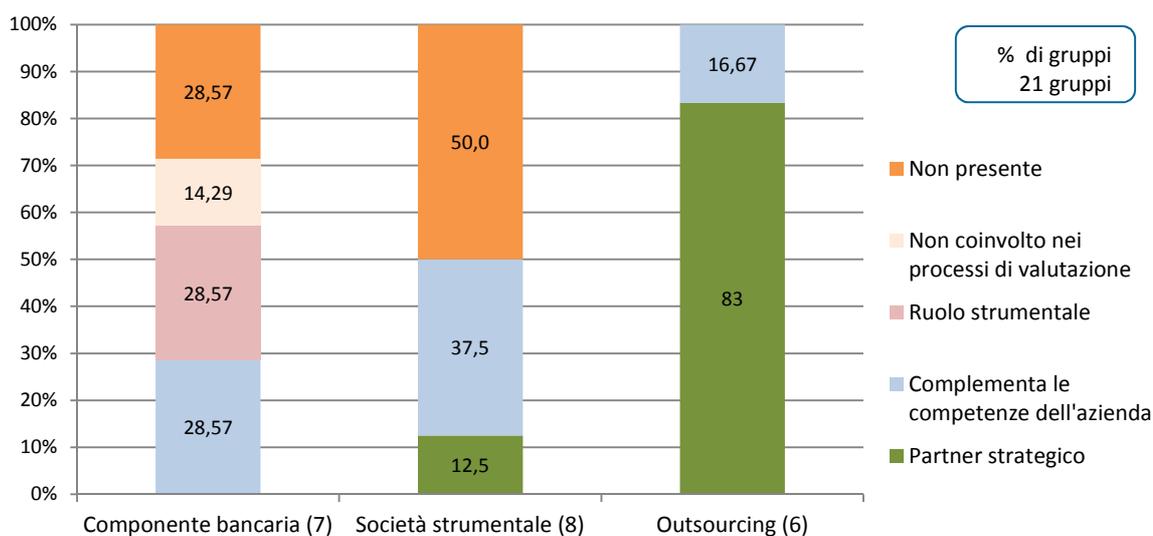
I gruppi con società strumentale tendono a definire al proprio interno le scelte di innovazione tecnologica: la metà di questi ha infatti dichiarato di non ricorrere ad alcun *outsourcer*, mentre il

37,5% lo utilizza a complemento delle competenze interne e solo il 12,5% lo considera un *partner* strategico.

Per i gruppi che affidano l'IT a una componente bancaria, il ruolo dell'*outsourcer*, pur presente nei due terzi dei gruppi, non è mai strategico: esso ricopre un ruolo strumentale o si limita a integrare le competenze dell'azienda.

Per quanto ovvio, la quasi totalità dei gruppi (83%) con la gestione dell'IT affidata all'esterno considera l'*outsourcer* un *partner* strategico per le scelte di innovazione tecnologica (cfr. Figura 52).

Figura 52 - Ruolo dell'*outsourcer* per la valutazione delle tecnologie innovative per modello di *sourcing*

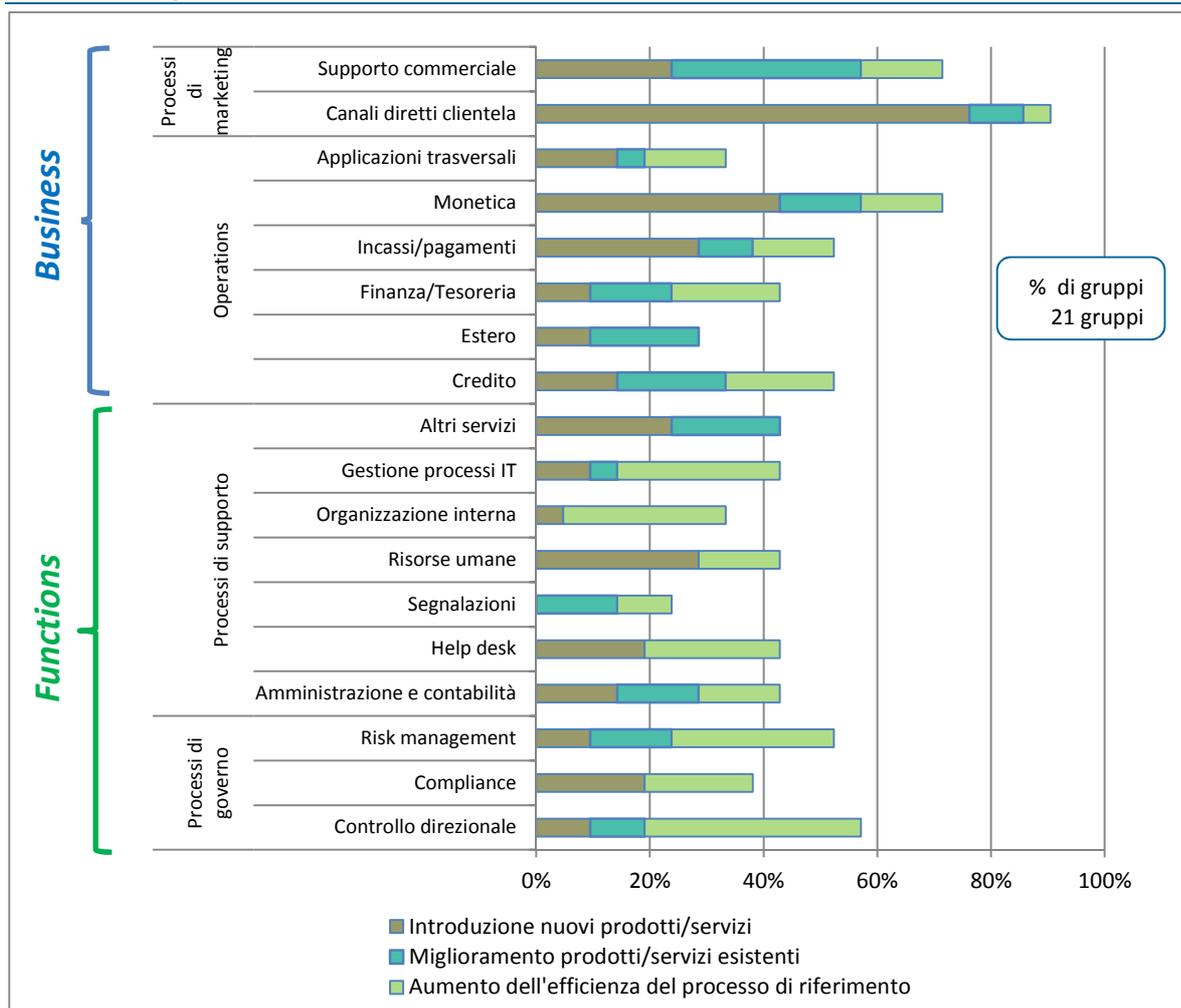


A completamento dell'approfondimento, sono state analizzate le principali finalità dei progetti di innovazione tecnologica realizzati, nell'esercizio in esame, nelle varie aree funzionali.

Le aree maggiormente interessate dall'innovazione tecnologica sono quelle di *Business*. In particolare, tra i Processi di *marketing*, i canali diretti con la clientela hanno concentrato la maggior parte delle iniziative per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi (76,2% dei gruppi), mentre il supporto commerciale è stato interessato prevalentemente da miglioramenti di prodotti o servizi già esistenti (33,3%). Nell'area *Operations* il settore della Monetica è stato quello maggiormente coinvolto da progetti per la fornitura di nuovi prodotti o servizi (42,9%).

Anche nell'area *Functions* sono state realizzate iniziative di innovazione, prevalentemente orientate all'incremento dell'efficienza dei processi. In particolare tra i Processi di governo, il *Risk management* e il Controllo direzionale raccolgono il maggior numero di interventi, mentre tra i Processi di supporto spicca il settore delle Risorse umane nel quale, peraltro, prevalgono iniziative per l'introduzione di nuovi prodotti o servizi (cfr. Figura 53).

Figura 53 - Finalità prevalente dei progetti di innovazione tecnologica per aree funzionali e processi



2.4 Il personale IT

Anche la Rilevazione economica 2013 propone l'approfondimento sul personale IT, con l'analisi della compagine del personale effettuata sia per ambito di impiego sia per caratteristiche individuali, ovvero:

- genere;
- età, suddivisa in tre fasce: sotto i 35 anni, tra i 35 e i 50 anni e sopra i 50 anni;
- livello contrattuale, sulla base del CCNL bancario che ripartisce il personale in quattro fasce: Aree professionali, Quadri-direttivi 1-2, Quadri-direttivi 3-4 e Dirigenti³².

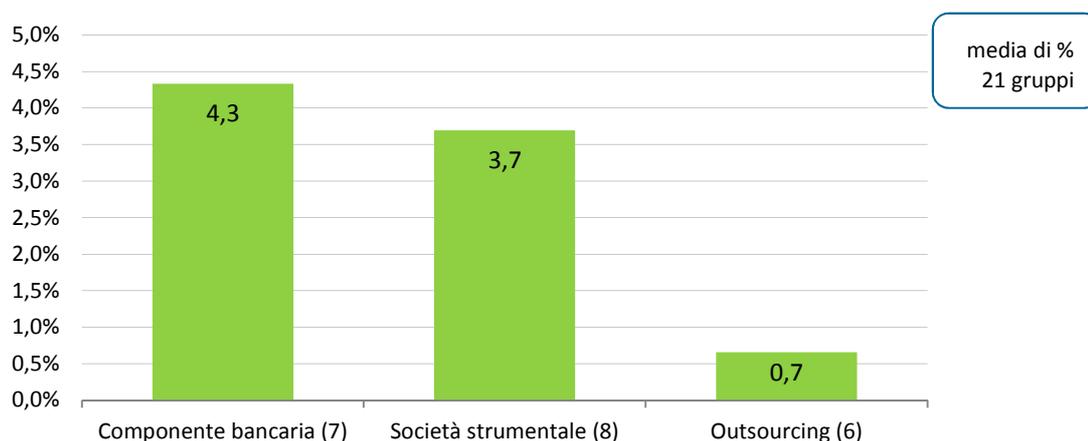
Come negli anni precedenti, solo i gruppi in *insourcing* dispongono di una compagine di dipendenti IT numericamente ampia e diversificata nei profili professionali tale da risultare idonea

³² Nell'ambito dei gruppi bancari partecipanti alla Rilevazione, il contratto nazionale bancario è applicato anche ai dipendenti delle società strumentali IT; ciò consente di costruire un'unica ripartizione dei dipendenti IT del gruppo.

a costruire una ripartizione significativa. Per contro, i gruppi in *outsourcing* hanno un personale IT contenuto e con profili specifici; ciò è riconducibile sia alla esternalizzazione delle attività IT, sia alla ridotta dimensione operativa di questi gruppi (prevalentemente appartenenti alla classe Altri).

Numericamente, il personale IT dei gruppi in *insourcing* è mediamente pari al 4% del totale (4,3% per i gruppi con IT presso una componente bancaria e 3,7% per i gruppi con società strumentale per l'IT), mentre per i gruppi in *outsourcing* si attesta allo 0,7% (cfr. Figura 54).

Figura 54 - Quota percentuale del personale IT rispetto al totale



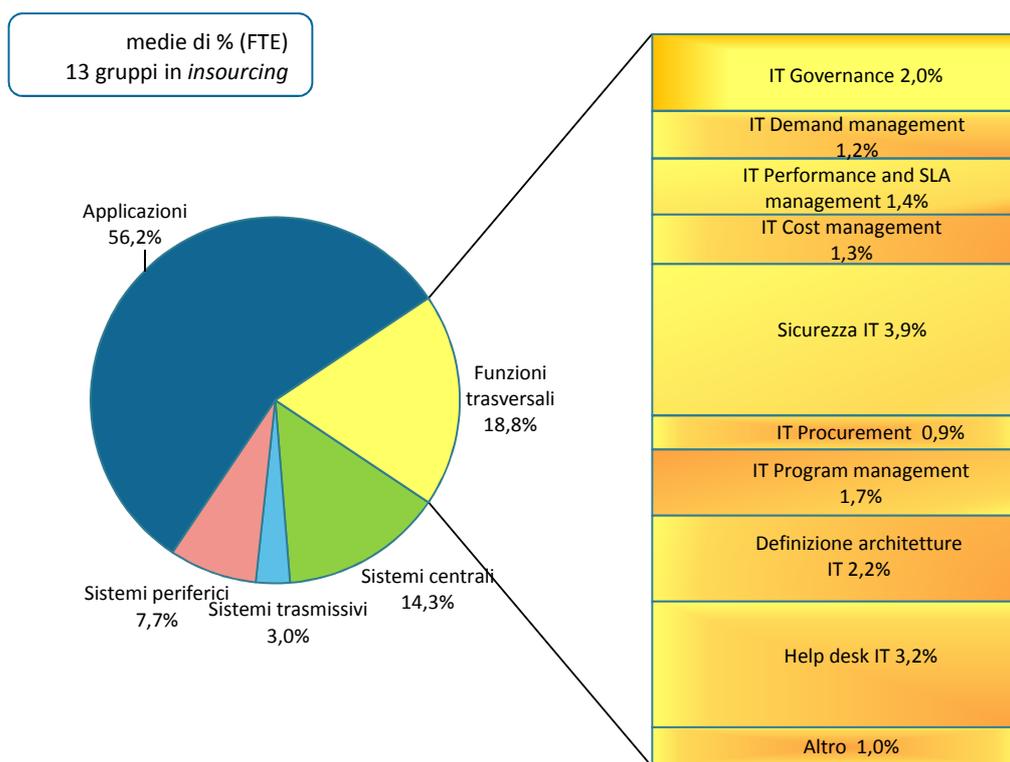
Il personale IT è stato analizzato anche in relazione alle aree tematiche³³ di impiego, arricchite da un'ulteriore categoria che raccoglie il personale assegnato alle funzioni trasversali; inoltre, la quantificazione del personale è stata determinata in funzione degli FTE³⁴ anziché del numero di dipendenti, per permettere la corretta assegnazione di ruoli anche a quella parte del personale che effettua attività in più ambiti.

Complessivamente, i risultati di un campione di 13 gruppi in *insourcing* confermano quelli rilevati per gli esercizi precedenti: l'area Applicazioni raccoglie più della metà del personale IT (56,2%), seguita a distanza dai Sistemi centrali (14,3%), dai Sistemi periferici (7,7%) e dai Sistemi trasmissivi (3%). Le funzioni trasversali assumono maggior rilievo rispetto al 2012, assorbendo una quota di FTE pari al 18,8% (cfr. Figura 55); in questo ambito la sicurezza informatica continua a impegnare il maggior numero di risorse (3,9%). L'ordine di rilevanza delle aree tematiche rispecchia quello evidenziato dall'analisi sulla ripartizione del TCO (cfr. Figura 16).

³³ Le aree tematiche sono le stesse utilizzate per l'analisi della spesa IT (cfr. par. 1.2 - La spesa IT per aree tematiche).

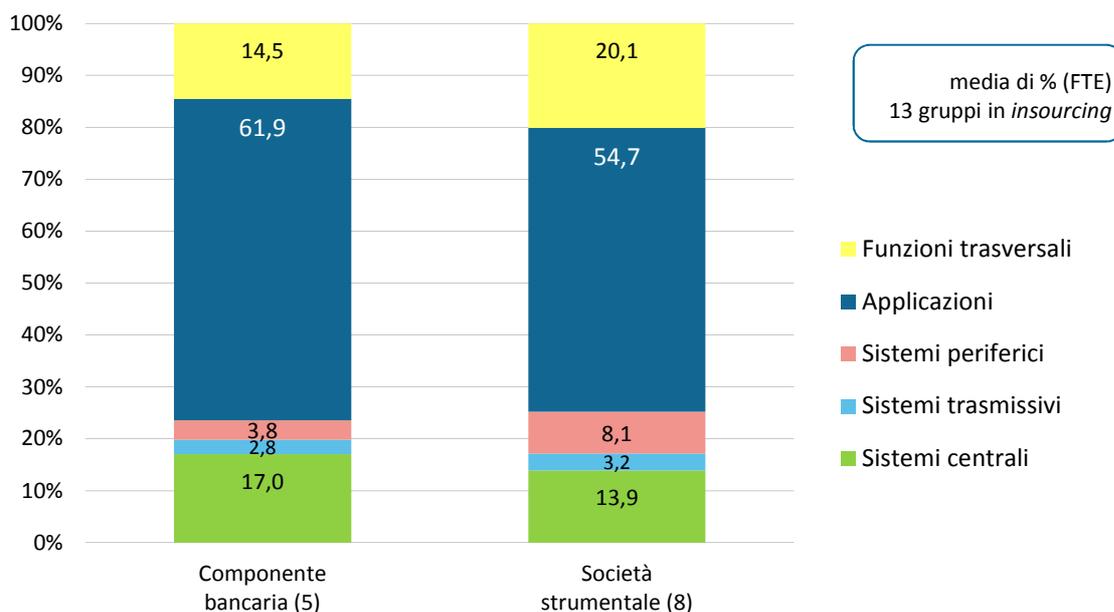
³⁴ Full time equivalent.

Figura 55 - Personale IT per area tematica



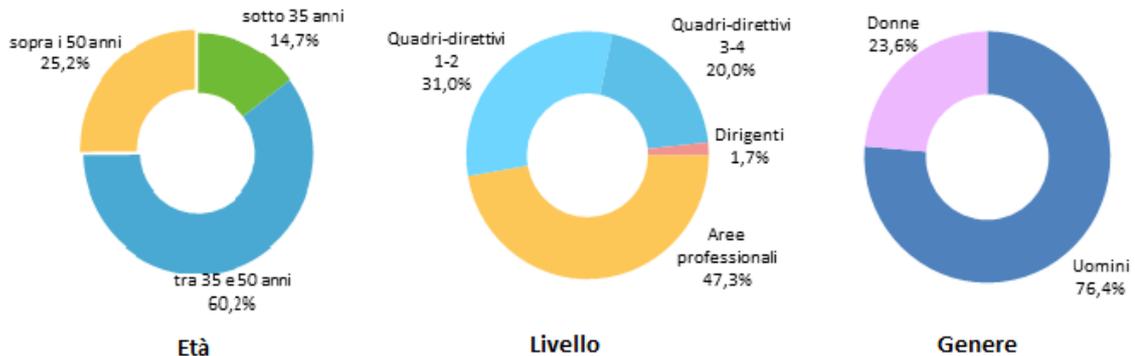
Analizzando gli stessi gruppi distintamente per modello organizzativo di *sourcing*, si osserva che la ripartizione del personale dei gruppi con società strumentale rispecchia sostanzialmente quella dell'intero campione, mentre nei gruppi con componente bancaria le aree Applicazioni e Sistemi centrali presentano una percentuale di assorbimento maggiore, a scapito dei Sistemi periferici e delle Funzioni trasversali. Confrontabile risulta la percentuale del personale assegnato ai Sistemi trasmissivi (cfr. Figura 56).

Figura 56 - Personale IT per area tematica per modello organizzativo di *sourcing*



L'analisi del personale IT è completata dall'approfondimento dedicato alle caratteristiche di genere, età e livello contrattuale introdotte all'inizio del paragrafo. Nella vista d'insieme su tutti i gruppi in *insourcing* emerge che il 60,2% del personale è costituito da dipendenti con un'età compresa tra 35 e 50 anni, il 25,2% da *over 50* e il restante 14,7% da *under 35*. Poco meno della metà dei dipendenti IT appartiene al ruolo contrattuale delle Aree professionali (47,3%); i Quadri-direttivi, di qualsiasi livello, costituiscono più della metà della compagine IT (51%), la percentuale di Dirigenti è pari all'1,7%. Gli uomini continuano a essere in netta maggioranza rispetto alle donne, costituendo in media più di tre quarti del totale dei dipendenti IT (cfr. Figura 57).

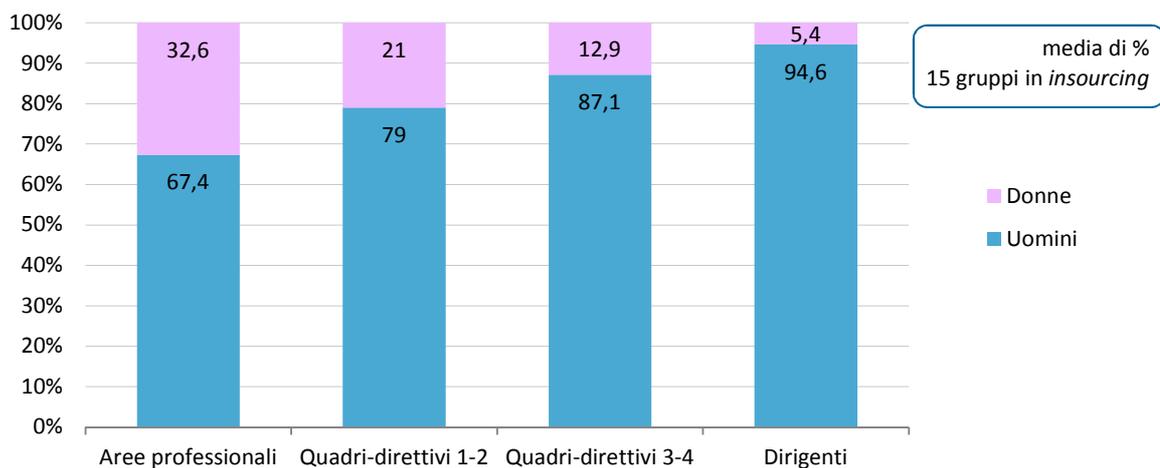
Figura 57 - Personale IT per età, livello contrattuale e genere



media di %
15 gruppi in *insourcing*

Per tutti i ruoli contrattuali, la presenza delle donne è sempre minoritaria rispetto a quella degli uomini e diminuisce al salire nella gerarchia, dal 32,6% nelle Aree professionali al 5,4% tra i Dirigenti (cfr. Figura 58).⁶

Figura 58 - Personale IT per genere e livello contrattuale

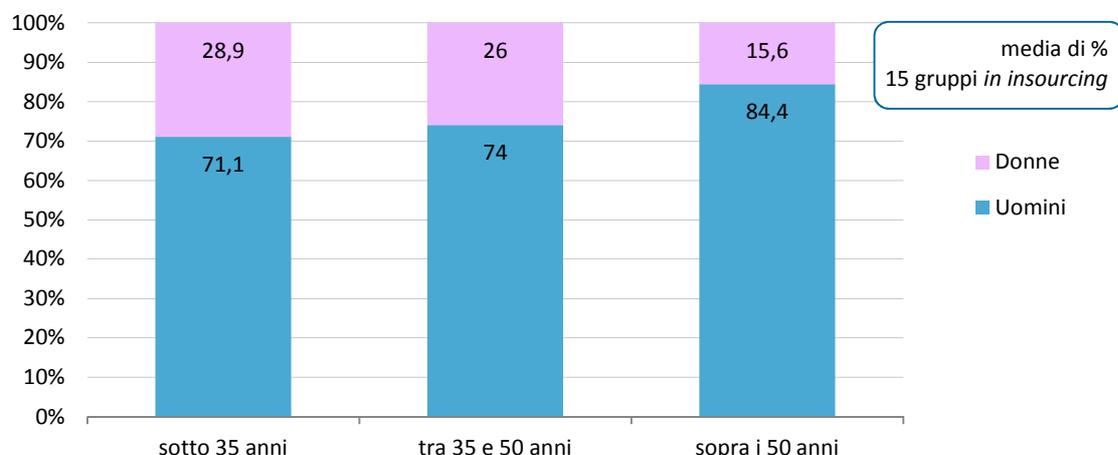


media di %
15 gruppi in *insourcing*

Inoltre, la presenza femminile tende a diminuire al crescere dell'età, passando da poco più di una donna ogni quattro dipendenti *under 35* a circa una ogni sette dipendenti *over 50*. Questa differenza è solo in parte riconducibile alla differente età di pensionamento, storicamente minore per le donne rispetto agli uomini; sembra dimostrare, invece, un generale maggior interesse per

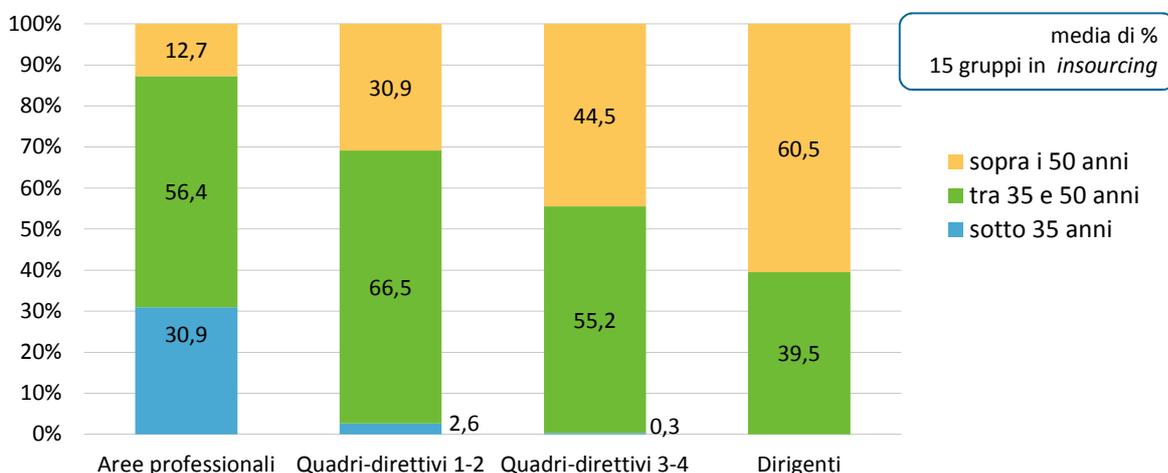
l'IT del personale femminile più giovane e una corrispondente tendenza positiva da parte delle risorse umane nell'impiegare personale IT di sesso femminile (cfr. Figura 59).

Figura 59 - Personale IT per genere e fascia d'età



Analizzando l'età dei dipendenti al variare del livello contrattuale, si rilevano due principali "scalini" (variazioni brusche della fascia d'età al variare del livello) nell'andamento complessivo. I dipendenti sotto i 35 anni hanno una presenza significativa solo nelle Aree professionali (30,9%); la percentuale scende al 2,6% tra i Quadri-direttivi 1-2, per arrivare allo 0,3% tra i Quadri-direttivi 3-4 e allo 0% dei Dirigenti. Similmente, il passaggio dai Quadri-direttivi ai Dirigenti segna un marcato incremento degli over 50 (cfr. Figura 60).

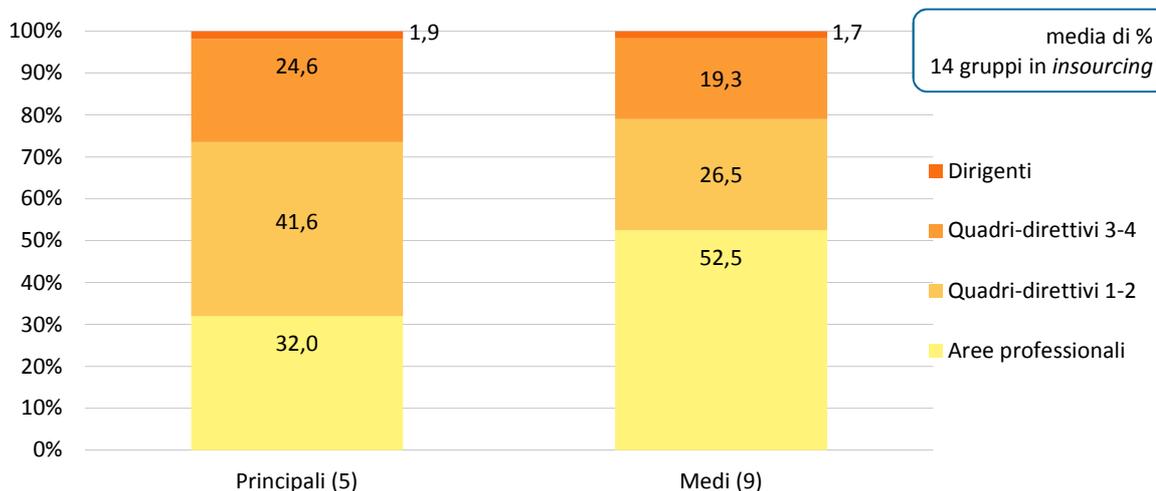
Figura 60 - Personale IT per fascia d'età e livello contrattuale



In Appendice (cfr. Figura 93 e Figura 94) sono riportati alcuni andamenti relativi al personale IT nel biennio 2012-2013.

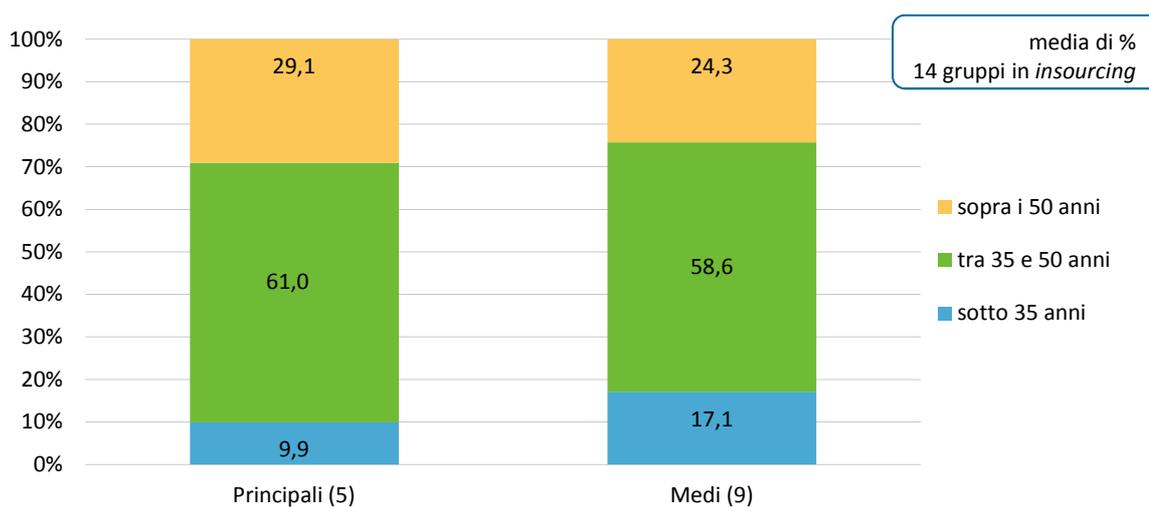
Alcune analisi sono state effettuate anche suddividendo il campione per classe dimensionale³⁵. Emerge che la dimensione del gruppo non influisce sulla ripartizione del personale per genere. Per quanto riguarda invece il ruolo contrattuale, si osserva che il personale dei gruppi Principali, tutti con società strumentale, è costituito da dipendenti con livelli contrattuali mediamente più alti rispetto ai gruppi Medi in *insourcing*, che affidano l'IT principalmente a una componente bancaria (cfr. Figura 61).

Figura 61 - Personale IT per livello contrattuale per classe dimensionale



Tenuto conto della relazione tra età e livello contrattuale (cfr. Figura 60), la differenza, appena evidenziata, tra gruppi Principali e Medi si manifesta anche per la distribuzione in fasce d'età: i gruppi Medi hanno una percentuale di dipendenti sotto i 35 anni quasi doppia rispetto a quella dei gruppi Principali; la percentuale di *over 50* è invece minore (cfr. Figura 62).

Figura 62 - Personale IT per fascia d'età per classe dimensionale



³⁵ Dalle elaborazioni per classe dimensionale è stata esclusa la classe Altri, cui appartiene un solo gruppo in *insourcing*.

Capitolo 3. Banche individuali

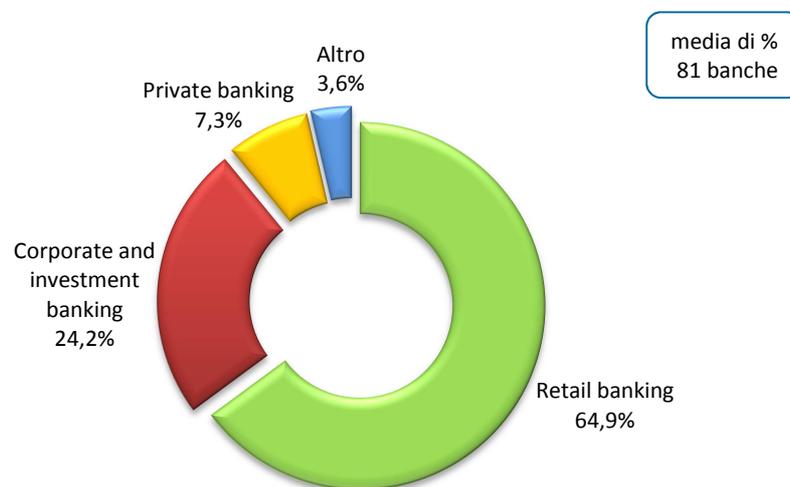
3.1 Profili organizzativi delle banche

Complessivamente, le banche esaminate nell'analisi individuale rappresentano, in termini di fondi intermediati, il 73,3% dell'intero sistema bancario.

Per meglio delineare la composizione del campione, costituito da 81 banche, di cui 8 "singole", ossia non appartenenti a gruppi o appartenenti a gruppi non esaminati nella Rilevazione, è stato chiesto di indicare l'attività prevalente rispetto all'operatività complessiva, sulla base del margine di intermediazione.

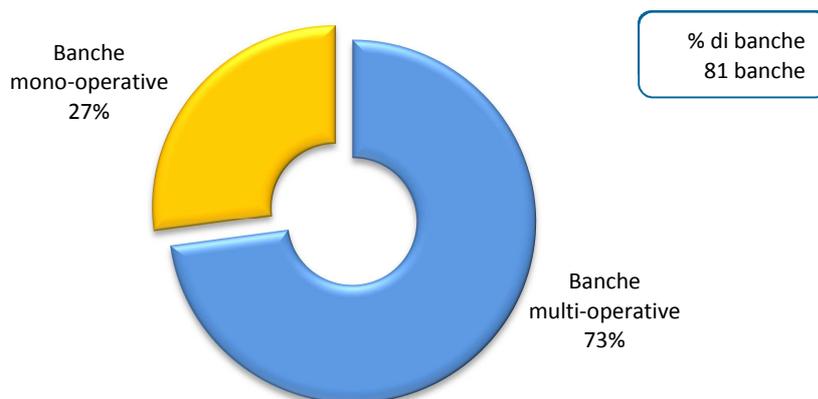
Ne risulta che, rispetto all'operatività totale, il *retail banking* rappresenta l'attività prevalente, con una percentuale media del 64,9%; seguono, a distanza, il *corporate and investment banking*, con una percentuale del 24,2%, e il *private banking* con il 7,3%. Un numero limitato di banche (21) dichiara di svolgere anche altre attività specializzate, quali Tesoreria, attività per enti pubblici, finanziamenti alle PMI a medio-lungo termine e servizi interbancari, che incidono sull'operatività complessiva per una percentuale media del 3,6% (cfr. Figura 63).

Figura 63 - Operatività delle banche



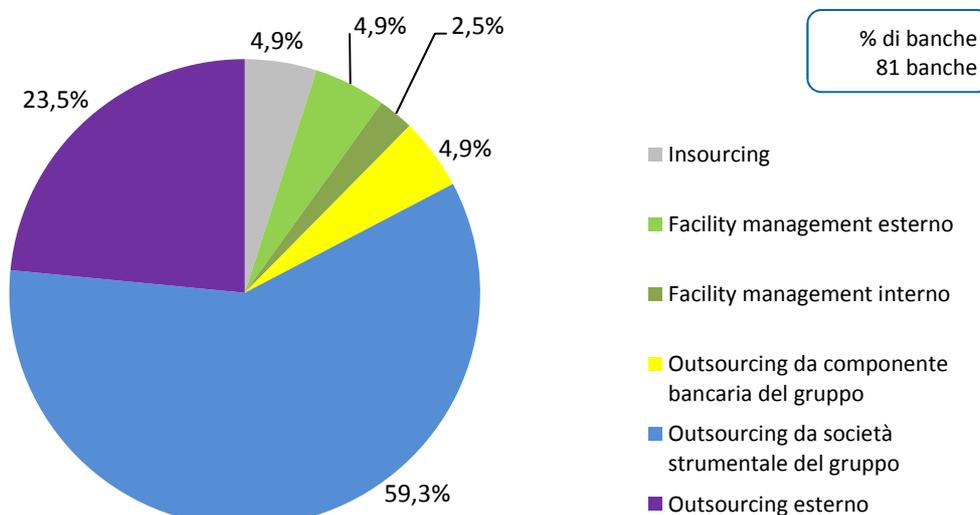
Considerando il campione totale delle 81 banche, il 73% dichiara di svolgere più di una attività, seppure con peso diverso, mentre il restante 27% opera in un solo comparto (cfr. Figura 64). Tra le banche mono-operative (22), 14 svolgono solo attività di *retail banking*, 5 operano unicamente nel *corporate and investment banking*, 2 nel *private banking* e 1 svolge altre tipologie di attività.

Figura 64 - Ripartizione delle banche in base all'operatività



Anche per le banche del campione individuale sono state analizzate le modalità di gestione dell'IT a supporto dell'operatività bancaria. La maggior parte delle banche utilizza servizi IT forniti dal gruppo bancario di appartenenza, sia sotto forma di *outsourcing* (il 59,3% da società strumentale, il 4,9% da componente bancaria) sia come *facility management*³⁶ (2,5%). Oltre un quarto delle banche ricorre a servizi da società esterna, sia nelle forme di *full outsourcing* (23,5%) sia di *facility management* (4,9%). Minoritaria è la percentuale di banche che dichiara di gestire in proprio (*insourcing*) le risorse IT (4,9%) (cfr. Figura 65).

Figura 65 - Modalità di gestione dell'IT delle banche



³⁶ Software della banca gestito dall'*outsourcer* sui propri elaboratori.

3.2 La spesa IT per aree tematiche e per fattori produttivi

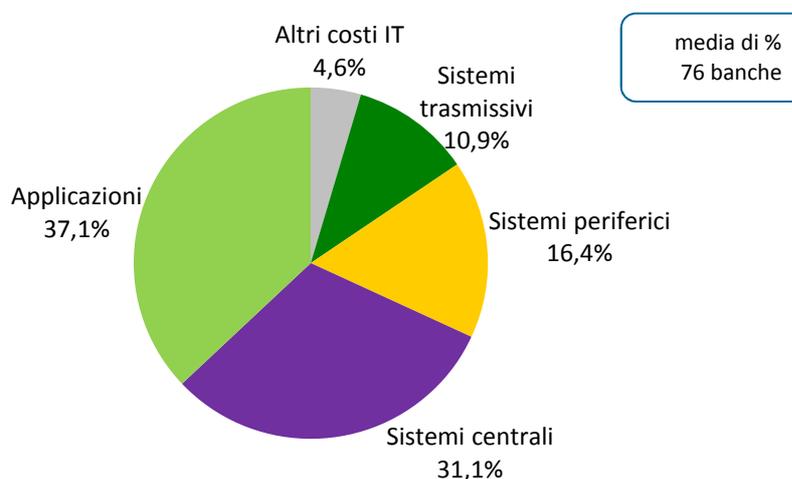
Nel 2013 il TCO delle 81 banche del campione individuale si è complessivamente attestato a 3.596 milioni di euro, in linea con il valore segnalato per il *cash out* pari a 3.659 milioni di euro³⁷.

Le 8 banche “singole”, comprese nel campione individuale, hanno sostenuto costi IT pari a 137 milioni di euro.

Come negli anni precedenti, 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 (76 su 81) ha effettuato in modo puntuale³⁸ la distribuzione dei costi per “aree tematiche”; tale ripartizione trova comunque un limite nella presenza di forme di *outsourcing*, che rendono talvolta difficile una precisa imputazione della spesa IT alle singole aree.

Con riferimento alle 76 banche che hanno fornito la ripartizione, risulta che le aree Applicazioni e Sistemi centrali assorbono complessivamente oltre il 68% del totale dei costi IT (cfr. Figura 66); l’ordine di rilevanza delle aree tematiche risulta confrontabile con quello riscontrato per i gruppi.

Figura 66 - TCO delle banche per aree tematiche

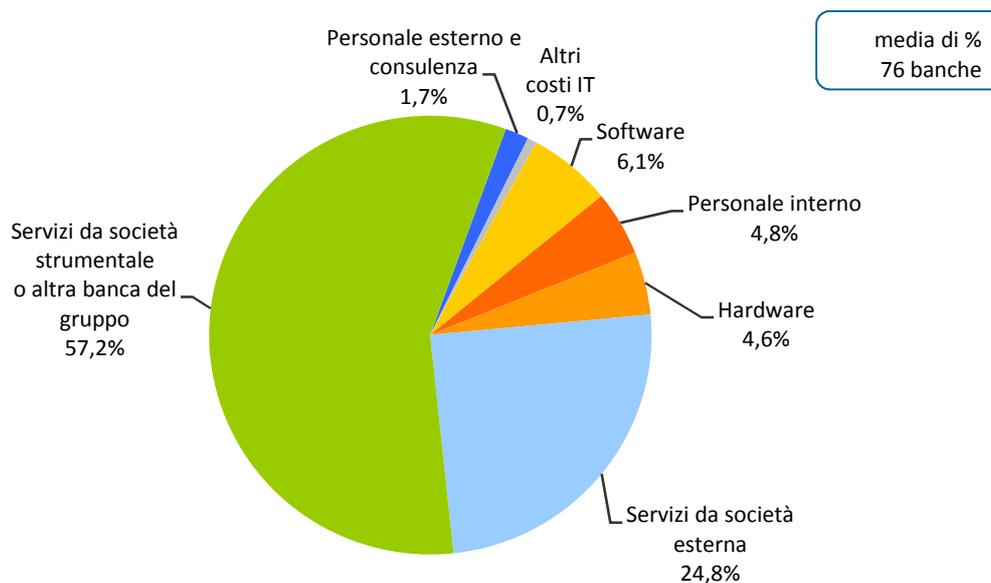


Applicando allo stesso campione l’analisi sulla ripartizione dei costi IT per fattori produttivi, si conferma la rilevanza dei rapporti di gruppo già osservata nella Figura 65: circa il 57% dei costi IT rappresenta il corrispettivo per servizi ricevuti da una componente, bancaria o strumentale, del gruppo di appartenenza, mentre una quota decisamente inferiore, circa il 25%, è riconducibile ai servizi ricevuti da una società esterna (cfr. Figura 67).

³⁷ Si segnala 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.

³⁸ Ovvero ha imputato alla voce “altri costi IT non classificabili” meno del 30% dei complessivi costi IT.

Figura 67 - TCO delle banche per fattori produttivi



3.3 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 operative³⁹ (cfr. Tabella 11).

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”⁴⁰, “cash out IT” e “numero dipendenti”⁴¹, i valori segnalati dalle singole banche nel questionario e, per le voci reddituali e per il numero di sportelli⁴², le segnalazioni di matrice effettuate alla Banca d’Italia dalle banche stesse.

In linea con quanto fatto per il campione dei gruppi, anche per il campione delle banche individuali sono stati elaborati i due nuovi indicatori che rapportano i costi IT alle grandezze “numero dei rapporti di impieghi e depositi” e “prodotto bancario lordo”.

Le specializzazioni operative e le peculiarità strutturali delle banche “a particolare operatività”⁴³ e “telematiche”⁴⁴ rendono i relativi indicatori scarsamente confrontabili con quelli delle altre banche, suggerendo un confronto solo all’interno di ciascuna classe. Occorre inoltre tener conto

³⁹ Per la suddivisione delle banche in classi dimensionali, cfr. par. 4.3 - Campione delle banche individuali.

⁴⁰ Viene utilizzato l’importo al netto dei ricavi.

⁴¹ Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili. Sono esclusi i dipendenti con mansioni IT.

⁴² Il valore preso a riferimento è la media dei valori mensili.

⁴³ Nella classe “a particolare operatività” sono comprese le banche specializzate nel credito a medio e lungo termine, nel *private banking*, nell’*investment banking* e nel credito al consumo.

⁴⁴ La classe “telematiche” comprende le banche caratterizzate da una rete distributiva in cui il canale internet riveste un ruolo prevalente.

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.

Infine, si fa presente che gli indicatori di costo di seguito riportati, necessariamente dipendenti dalla composizione del campione esaminato⁴⁵ 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.

⁴⁵ Sugli indicatori relativi al corrente esercizio incidono la riduzione della numerosità del campione esaminato e lo spostamento di classe dimensionale di alcune banche, a seguito della variazione di uno o più parametri sui quali si basa il criterio di classificazione dimensionale.

Tabella 11 - Indicatori: 81 banche individuali (intero campione)

Indicatori di costo IT	Medie 2013								Coefficienti di variazione 2013							
	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (17)	Piccole B (14)	Minori (7)	Part. Oper. (10)	Telematiche (4)	Maggiori (5)	Grandi (10)	Medie (14)	Piccole A (17)	Piccole B (14)	Minori (7)	Part. Oper. (10)	Telematiche (4)
Costi IT/Fondi intermediati (per mille)	1,6	1,9	2,1	2,1	2,4	2,1	2,2	3,8	0,44	0,43	0,21	0,29	0,56	0,46	1,04	0,30
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,5	6,5	6,9	5,9	6,9	6,3	8,6	18,5	0,34	0,27	0,43	0,24	0,28	0,50	0,89	0,46
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	20,5	17,8	23,8	18,6	23,6	13,3	21,7	37,9	0,39	0,46	0,79	0,43	0,43	0,49	0,84	0,41
Costi IT/Costi operativi (%)	10,6	10,7	10,6	9,2	11,0	10,1	13,0	27,2	0,26	0,22	0,37	0,18	0,33	0,32	0,51	0,27
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di €)	178,5	135,4	123,5	95,0	106,3	96,3	-	-	0,46	0,44	0,66	0,29	0,73	0,52	-	-
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di €)	15,4	16,3	14,6	11,5	15,4	15,2	-	-	0,25	0,47	0,47	0,22	0,56	0,41	-	-
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	5,9	5,5	5,6	4,2	5,6	8,1	14,3	4,2	0,26	0,31	0,59	0,17	0,60	0,56	0,78	0,48
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	1,0	0,8	1,1	1,2	1,2	1,0	1,0	2,5	0,48	0,30	0,32	0,26	0,69	0,71	1,15	0,47
Altri indicatori	Medie 2013								Coefficienti di variazione 2013							
Margine di intermediazione/Fondi intermediati (%)	2,2	2,9	3,2	3,5	3,4	3,4	3,0	2,1	0,34	0,35	0,22	0,16	0,38	0,32	0,81	0,19
Risultato di gestione/Fondi intermediati (%)*	0,7	1,1	1,1	1,3	1,1	1,4	1,4	0,8	0,76	0,38	0,38	0,33	0,34	0,26	0,78	0,54
Costi operativi/Fondi intermediati (%)	1,5	1,8	2,1	2,3	2,3	2,2	1,8	1,4	0,19	0,37	0,23	0,21	0,43	0,47	1,01	0,04
Fondi intermediati/Numero dipendenti (milioni di €)	10,5	7,7	7,2	5,8	6,0	9,0	-	-	0,36	0,26	0,44	0,27	0,60	0,71	-	-
Fondi intermediati/Numero sportelli (milioni di €)	120,3	69,7	61,1	47,5	39,4	40,8	-	-	0,54	0,22	0,61	0,32	0,47	0,44	-	-

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

Capitolo 4. Note metodologiche

4.1 Generalità

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

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel successivo paragrafo 4.2, quella impiegata nell'analisi del campione di banche individuali è descritta nel paragrafo 4.3.

Le elaborazioni relative alla ripartizione della spesa IT (es. per aree tematiche e per fattori produttivi) vengono effettuate rapportando le diverse componenti al totale della spesa IT sostenuta da ciascun gruppo bancario o banca individuale e mediando successivamente i risultati ottenuti ("media di %"). Da tali elaborazioni vengono esclusi i gruppi o le banche che non hanno effettuato in modo puntuale la ripartizione dei costi per aree tematiche, ossia che hanno imputato alla voce "altri costi IT non classificabili" più del 30% dei complessivi costi IT.

Analogamente, il calcolo degli indicatori di costo IT, riferiti alle principali grandezze economiche di gruppo o banca individuale dedotte dalle rispettive Matrici di Vigilanza o dai bilanci riclassificati (limitatamente ai gruppi), 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.

Le percentuali di gruppi o banche indicate nelle rappresentazioni grafiche ("% di gruppi" o "% di banche") sono calcolate rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite; in tal caso viene riportata l'indicazione "risposte multiple".

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%.

4.2 Campione dei gruppi bancari

Per l'esercizio 2013 su un insieme di gruppi bancari, opportunamente selezionati fra i primi gruppi bancari per totale attivo sulla base di criteri di omogeneità operativa, hanno aderito all'indagine 21 gruppi. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing* IT), 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 stato utilizzato lo stesso criterio “semplificato” adottato nel precedente esercizio⁴⁶.

Applicando tale classificazione, il campione per l’esercizio 2013 risulta così composto: 5 gruppi Principali, 6 gruppi Medi A, 5 gruppi Medi B (in totale 11 gruppi Medi) e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 12).

A seguito della variazione del “perimetro” per la rilevazione dei costi informatici dei gruppi bancari, allargato a partire dall’indagine 2010 alle società strumentali di gruppo, la classificazione per modalità di gestione del sistema informatico si basa esclusivamente sulle risposte della capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria, società strumentale di gruppo, società esterna) è affidata la gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base delle risposte fornite, i 21 gruppi del campione esaminato sono stati così distribuiti: 7 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria⁴⁷, 8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo e 6 gruppi con gestione IT presso una società esterna (cfr. Tabella 13). Dal punto di vista del modello organizzativo di *sourcing* IT, i gruppi appartenenti alle prime due categorie sono considerati in *insourcing*, quelli appartenenti alla terza sono considerati in *outsourcing* o *full outsourcing*.

⁴⁶ Il criterio “semplificato” prevede l’utilizzo di un solo parametro dimensionale, corrispondente al valore del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata). Pertanto le classi dimensionali sono definite secondo i seguenti criteri:

- i valori di totale attivo > 100 miliardi di euro delimitano la classe “Principali”;
- i valori di totale attivo ≤ 100 miliardi e > 35 miliardi delimitano la classe “Medi A”;
- i valori di totale attivo ≤ 35 miliardi e > 16 miliardi individuano la classe “Medi B”;
- i valori di totale attivo ≤ 16 miliardi individuano la classe “Altri”.

⁴⁷ In tale categoria sono stati inclusi anche i gruppi che si avvalgono di servizi esterni di *facility management*.

4.2.1 Classificazione dimensionale

Tabella 12 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco Popolare
6 gruppi Medi A	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
5 gruppi Medi B	
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
5 gruppi Altri	
3127	Gruppo bancario Unipol Banca
3311	Gruppo Banca Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
5390	Gruppo Etruria
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti

4.2.2 Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Tabella 13 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT

7 gruppi con gestione IT presso una componente bancaria	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3311	Gruppo Banca Sella
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
8 gruppi con gestione IT presso una società strumentale di gruppo	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3104	Gruppo Deutsche Bank
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco Popolare
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
6 gruppi con gestione IT presso una società esterna	
3127	Gruppo bancario Unipol Banca
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5390	Gruppo Etruria
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti

4.3 Campione delle banche individuali

Per la Rilevazione economica 2013 si è deciso, per garantire continuità di analisi, di mantenere gli stessi criteri di classificazione già utilizzati negli anni precedenti⁴⁸, lasciando inalterati i *peer group* impiegati per il calcolo degli indicatori e delle ripartizioni del TCO.

Al fine di migliorare la comparabilità dei dati si è inoltre 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 (“*Private e Investment 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 sintesi, le banche sono state suddivise nelle seguenti classi: “Maggiori”, “Grandi”, “Medie”, “Piccole A”, “Piccole B”, “Minori”, “A particolare operatività” (distinte nelle sottoclassi “*Private e Investment Banking*” e “*Varie*”) e “Telematiche” (cfr. Tabella 14).

Le tabelle di ripartizione del TCO sono state elaborate solo per le classi con campione significativo (cfr. da Tabella 31 a Tabella 39 in Appendice).

⁴⁸ Tali criteri fanno riferimento alla classificazione delle banche riportata nell'Appendice della Relazione annuale della Banca d'Italia fino al 2011. A partire dalla Relazione annuale del 2012 tale classificazione è stata rivista con l'introduzione del criterio che assegna alle banche appartenenti a gruppi bancari la stessa classe del gruppo di appartenenza.

4.3.1 Classificazione dimensionale

Tabella 14 - Classificazione delle banche per dimensione

5 banche Maggiori	
1005	Banca Nazionale del Lavoro
1030	Banca Monte dei Paschi di Siena
2008	UniCredit
3069	Intesa Sanpaolo
5034	Banco Popolare
10 banche Grandi	
1010	Banco di Napoli
3032	Credito Emiliano
3104	Deutsche Bank
3111	UBI Banca
5035	Veneto Banca
5387	Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5428	Banca Popolare di Bergamo
5584	Banca Popolare di Milano
5728	Banca Popolare di Vicenza
6230	Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
14 banche Medie	
1015	Banco di Sardegna
3067	Banca Carime
3127	Unipol Banca
3336	Credito Bergamasco
3500	Banco di Brescia
5048	Banca Popolare Commercio e Industria
5216	Credito Valtellinese
5308	Banca Popolare di Ancona
5696	Banca Popolare di Sondrio
6160	Banca CR Firenze
6175	Banca CARIGE
6225	Cassa di Risparmio del Veneto
6385	Cassa di Risparmio in Bologna
6906	Banca Regionale Europea

17 banche Piccole A

3019	Credito Siciliano
3059	Banca di Credito Sardo
3268	Banca Sella
3440	Banco di Desio e della Brianza
5132	Banca Nuova
5256	Banca Popolare del Mezzogiorno
5385	Banca Popolare di Puglia e Basilicata
5390	Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
5392	Banca della Campania
5748	Banca dell'Adriatico
5787	Banca Apulia
6010	Carispa di Forlì e della Romagna
6085	Cassa di Risparmio di Asti
6120	Cassa di Risparmio di Cesena
6315	Casse di Risparmio dell'Umbria
6340	Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia
6345	Cassa di Risparmio di Venezia

14 banche Piccole B

3048	Banca del Piemonte
3240	Banca di Trento e Bolzano
3244	Banca di Valle Camonica
3311	Banca Sella Holding
3332	Banca Passadore & C.
3359	Banca Prossima
5640	Banca Popolare di Ravenna
5676	Banca di Sassari
6065	Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo
6145	Cassa di Risparmio di Fano
6260	Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia
6280	Cassa di Risparmio di Rieti
6930	Banca Monte Parma
10643	Mps Capital Services Banca per le Imprese

7 banche Minori

3231	Banco Desio Lazio
-------------	-------------------

3493 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige

5204 Banca Popolare di Mantova

6130 Cassa di Risparmio di Civitavecchia

3110 Farbanca

3253 Banca Federico del Vecchio

5015 Banca Popolare Lecchese

5 banche a Particolare Operatività - Private e Investment Banking

3045 Banca Akros

3083 UBI Banca Private Investment

3239 Intesa Sanpaolo Private Banking

3296 Banca Fideuram

3488 Cassa Lombarda

5 banche a Particolare Operatività - Varie

3030 Dexia Crediop

3210 Mps Leasing Factoring

3492 Mediocreval

10637 Mediocredito Italiano

10639 UniCredit Credit Management Bank

4 banche Telematiche

3015 Fincobank

3062 Banca Mediolanum

3165 IWBANK

3402 Webank

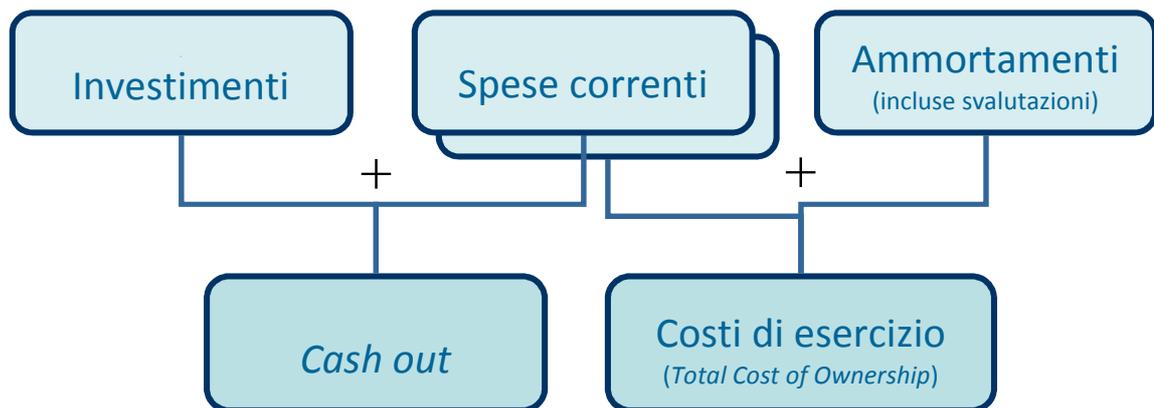
4.4 Metodologia di rilevazione dei costi IT

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 68 illustra i rapporti esistenti tra le varie tipologie di costi IT.

Figura 68 - Rapporti tra le tipologie di costi IT



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.

4.4.1 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 di proprietà dell'istituto gestito dal fornitore ed eseguito sui propri elaboratori), di *outsourcing* del sistema informatico, di personale esterno e di consulenza professionale;
- **Altri costi IT.**

4.4.2 Aree tematiche

Le aree tematiche individuate sono:

- **Sistemi centrali:** includono i *mainframe* (elaboratori centrali e unità di *input/output* centralizzate) e *server farm* (insieme 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 69 - Attività bancaria per classe dimensionale

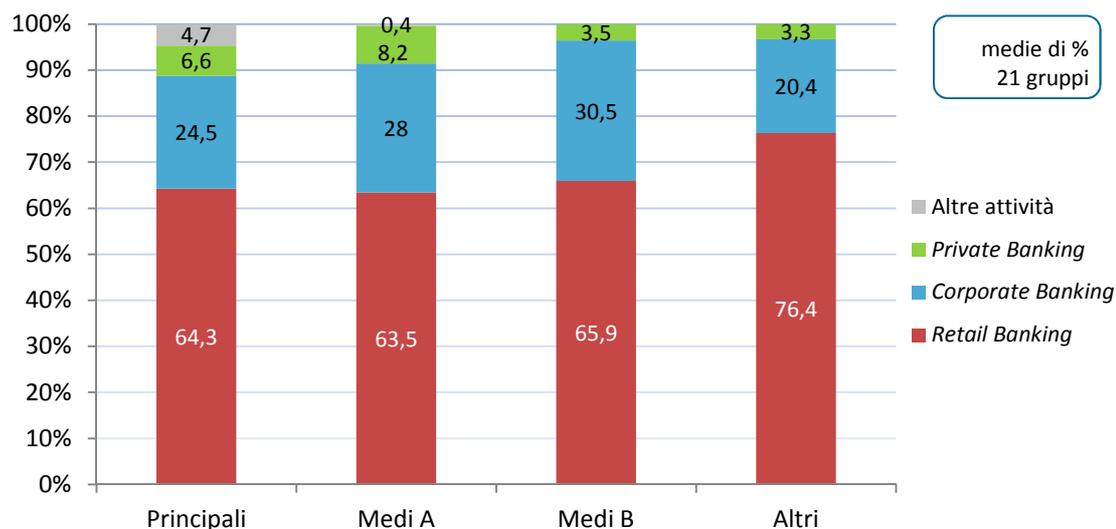


Figura 70 - Attività bancaria per modello organizzativo di *sourcing*

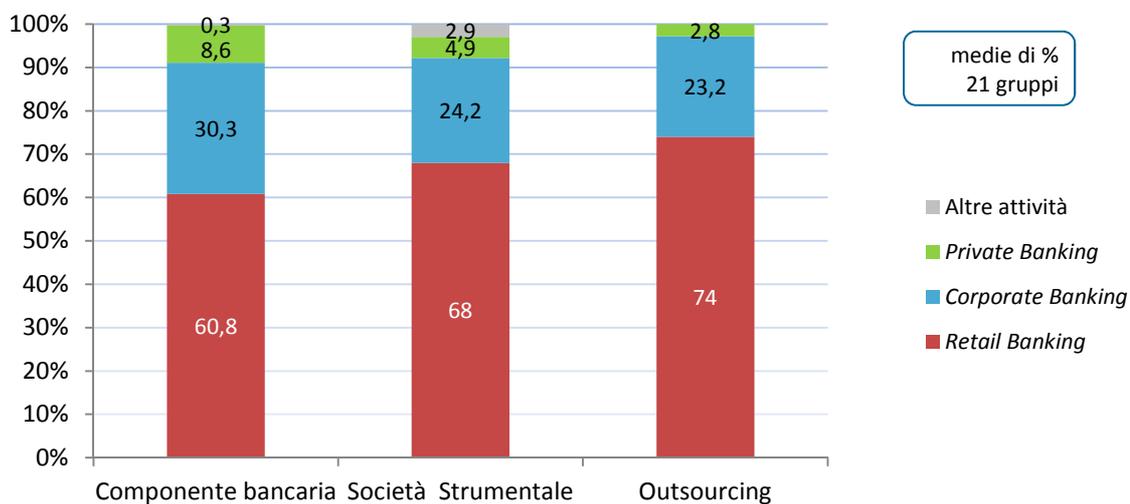
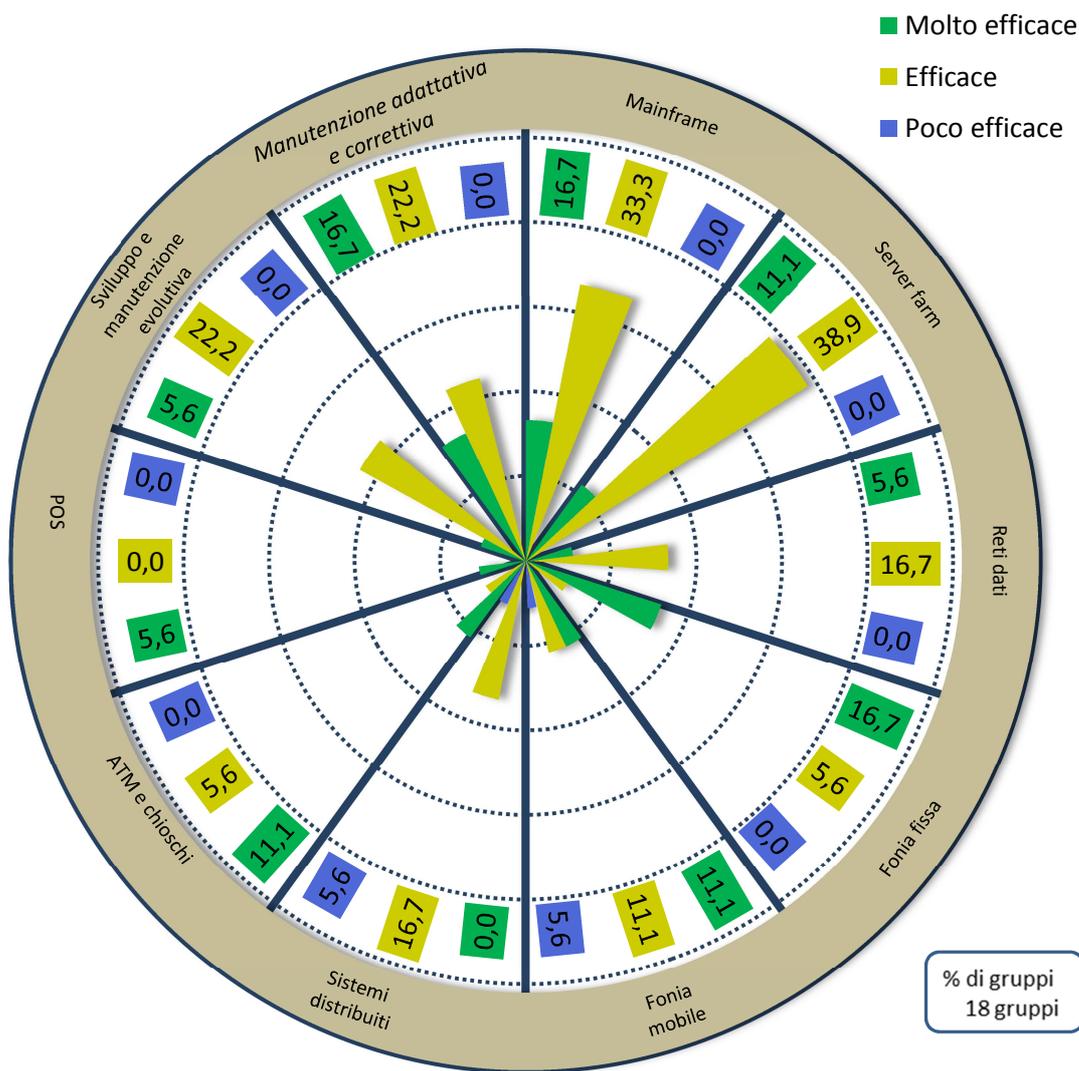


Figura 71 - Efficacia dell'azione di Razionalizzazione di prodotti, servizi e consumi ⁴⁹



⁴⁹ Il grafico è un adattamento di "Sales comparison" (<https://sites.google.com/site/e90e50fx/home/infographic-chart-with-excel>) del Frankens Team (<https://sites.google.com/site/e90e50/documento-plinius/frankens-team>), con licenza "Creative Commons Attribution-NonCommercial 3.0 Unported License" (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>).

Figura 72 - Efficacia delle azioni di ottimizzazione in ambito applicativo

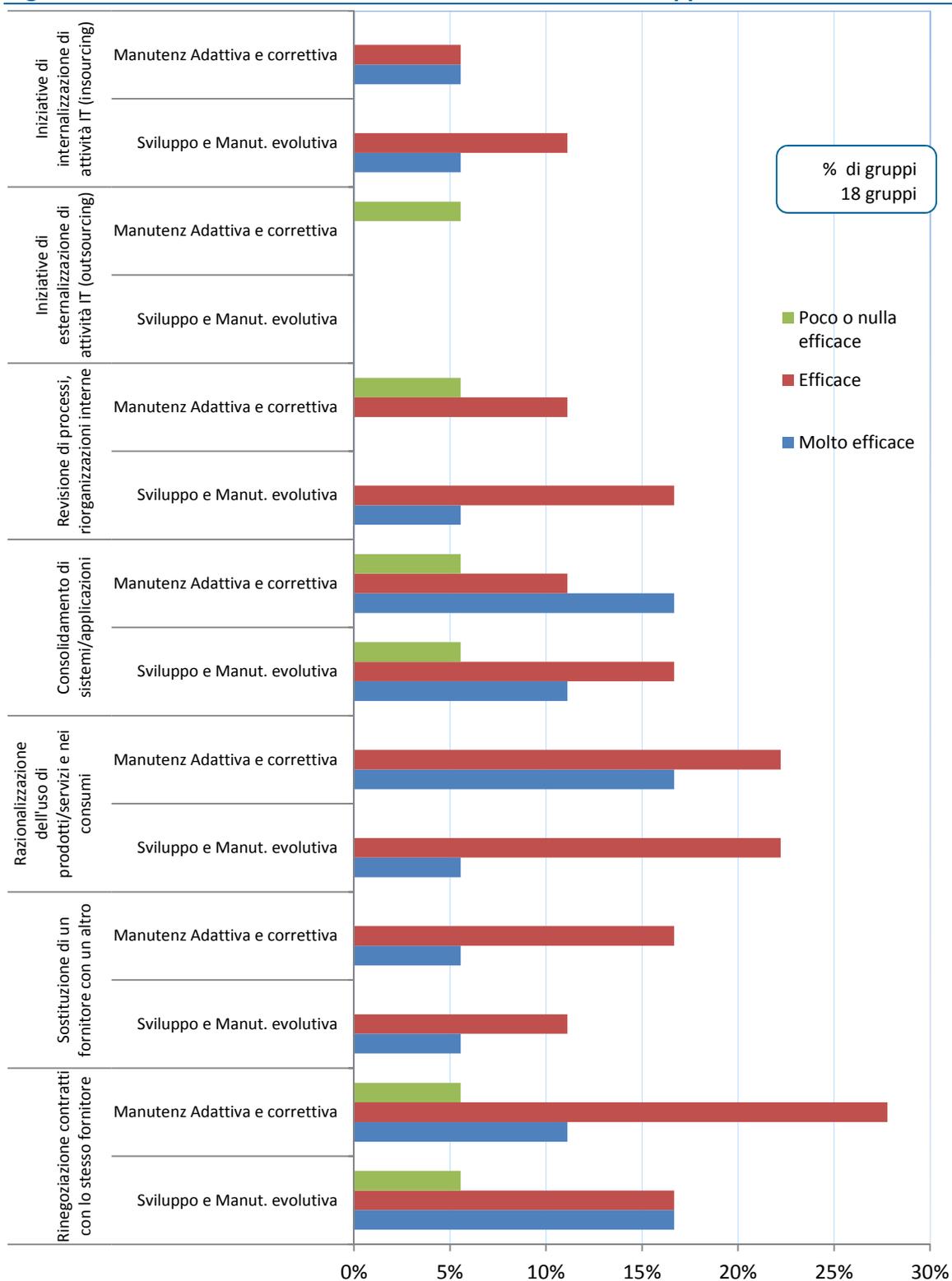


Figura 73 - TCO per aree tematiche: gruppi Principali

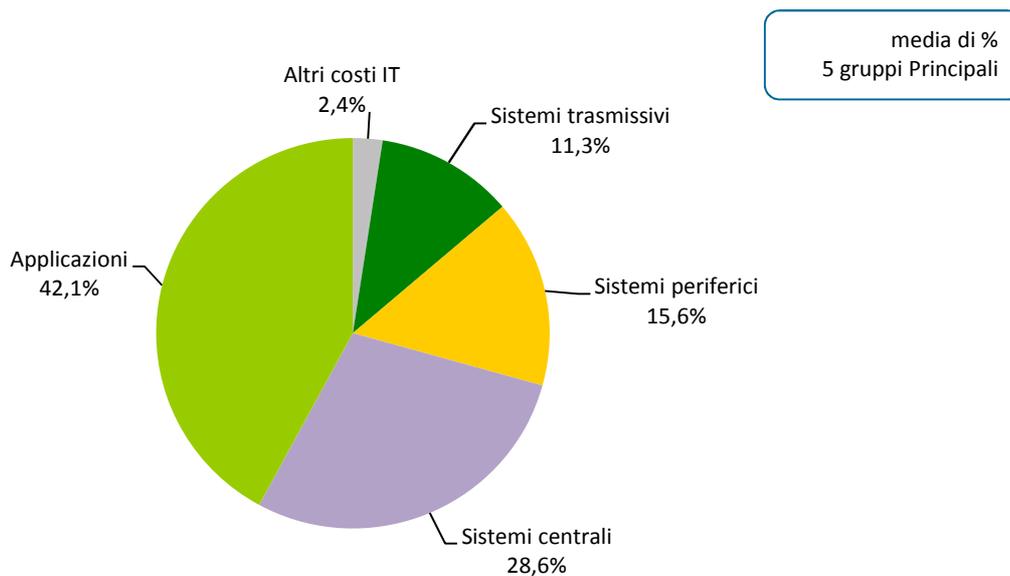


Figura 74 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi A

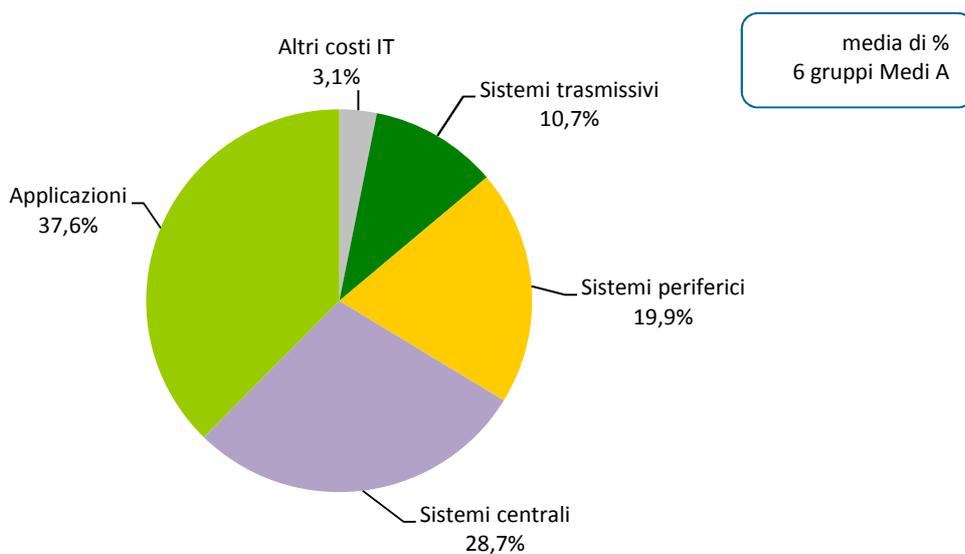


Figura 75 - TCO per aree tematiche: gruppi Medi B

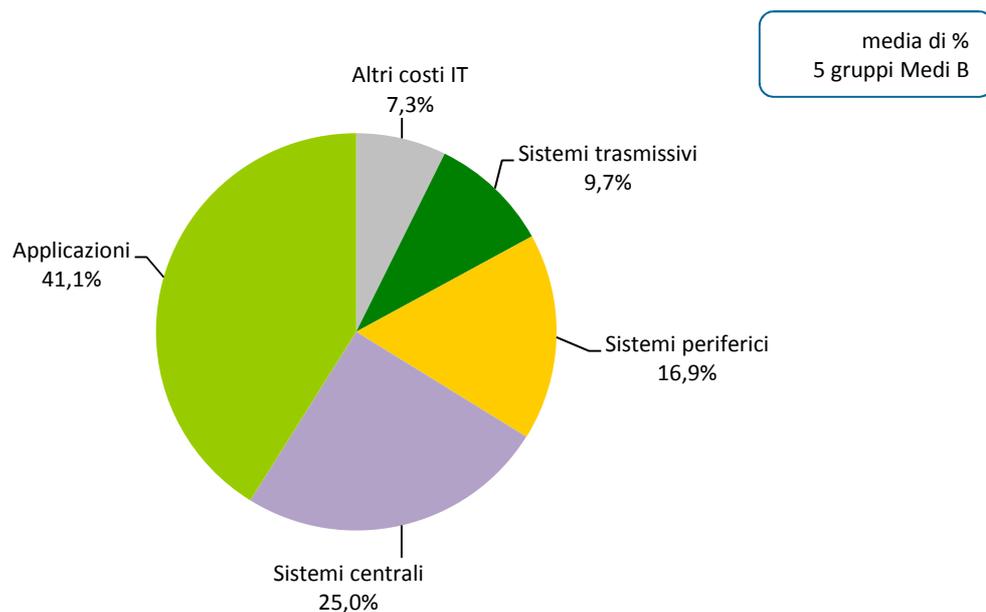


Figura 76 - TCO per aree tematiche: gruppi Altri

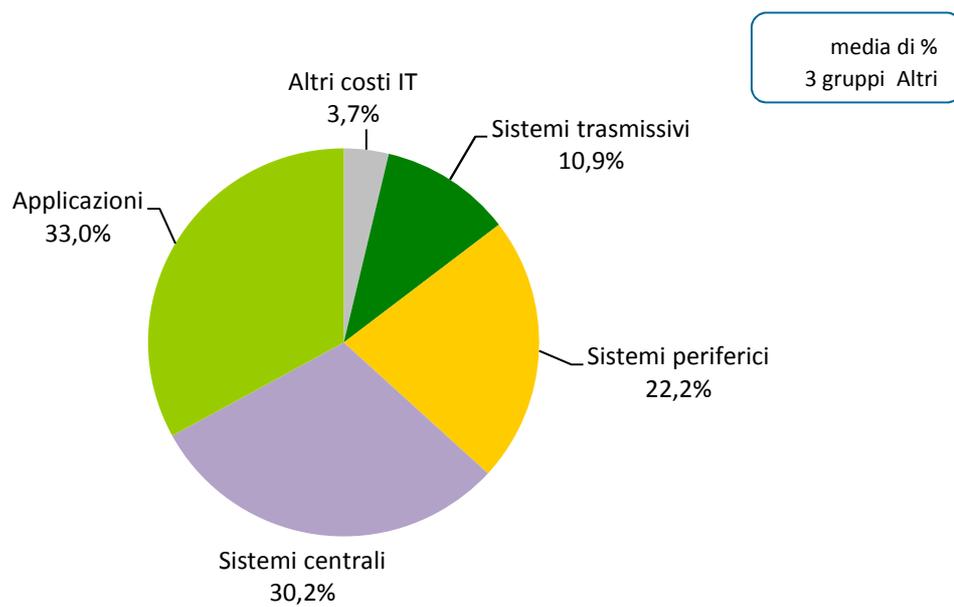


Figura 77 - Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Principali

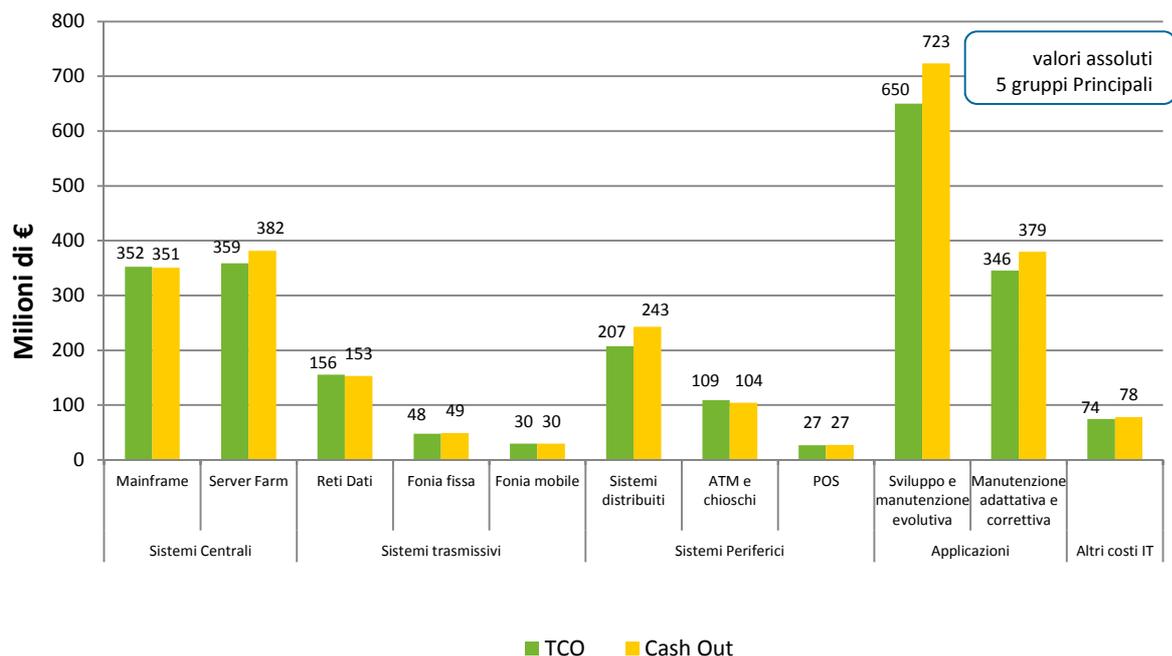


Figura 78 - Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Medi A

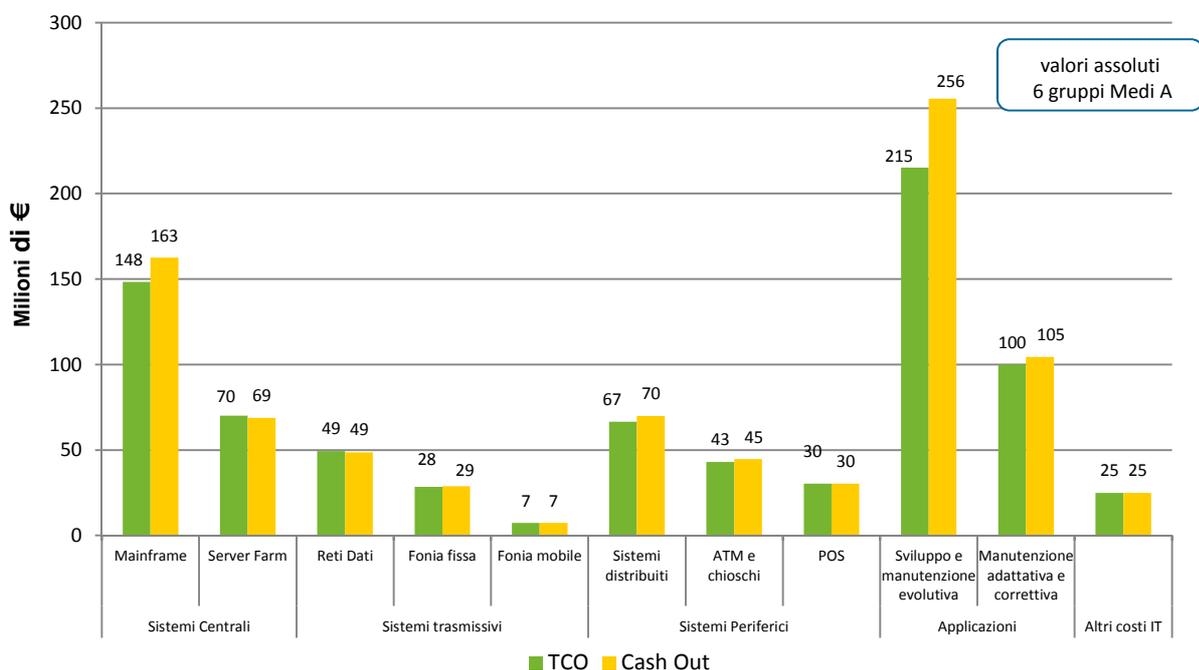


Figura 79 - Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Medi B

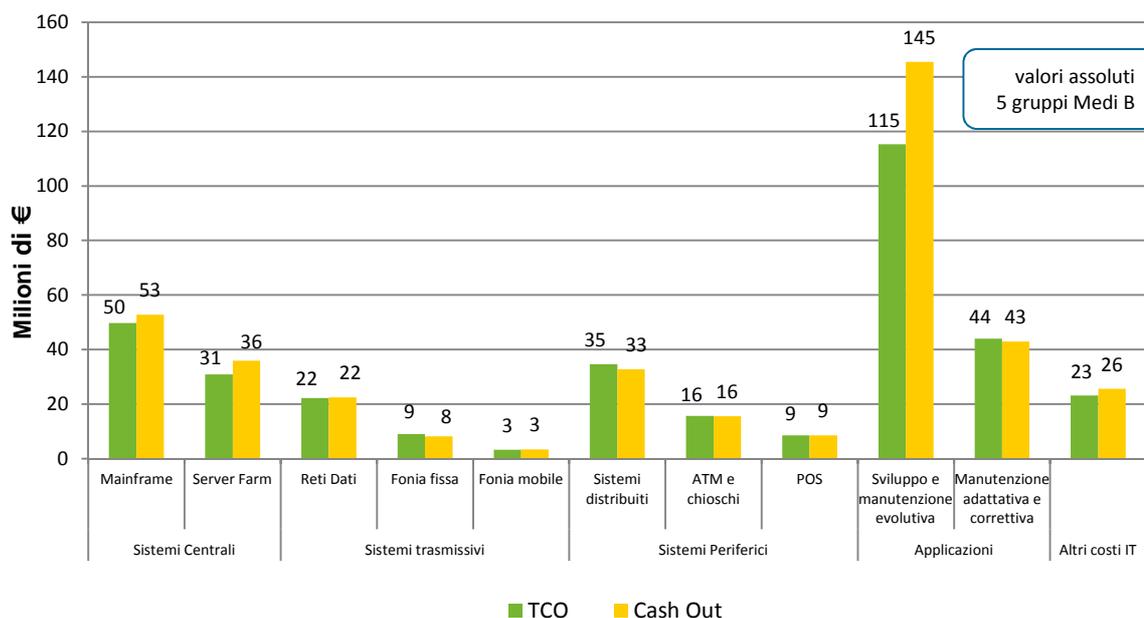


Figura 80 - Confronto fra TCO e cash out per aree tematiche: gruppi Altri

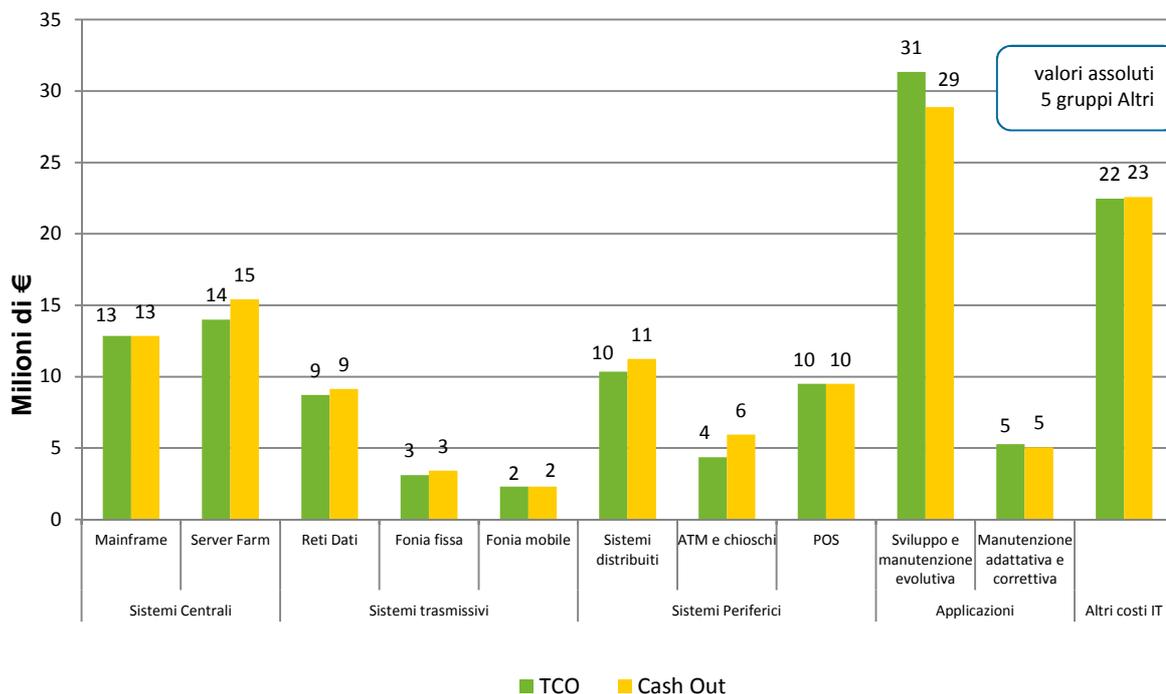


Figura 81 - Andamento 2011-2013 del TCO del personale interno per aree tematiche

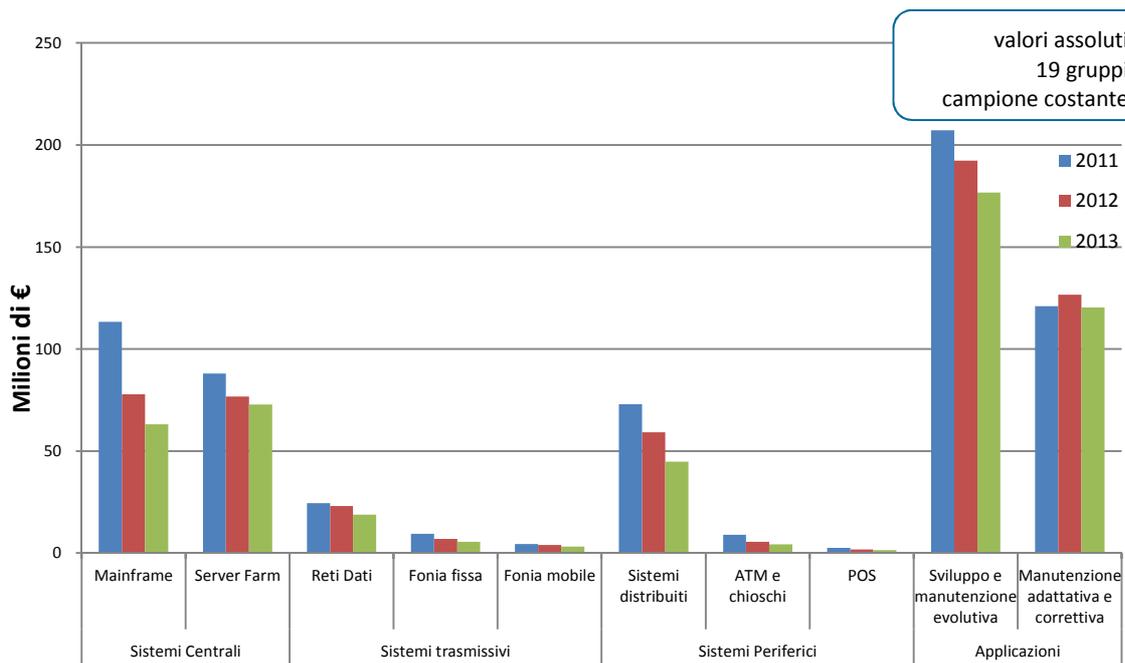


Figura 82 - Andamento 2011-2013 del TCO del personale esterno per aree tematiche

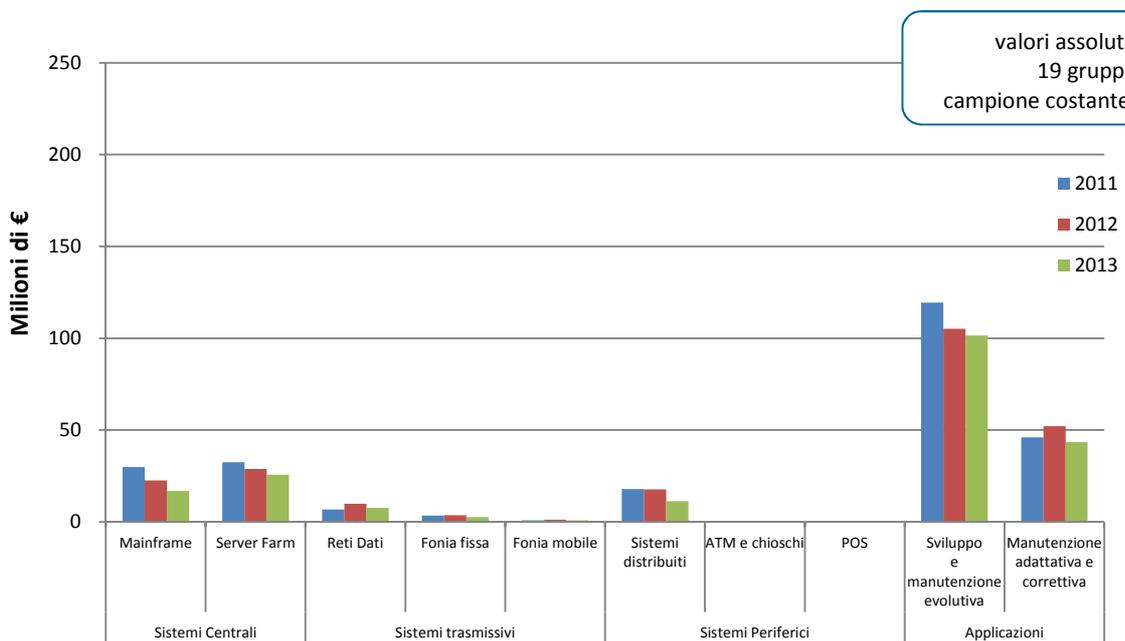


Figura 83 - Cash out per aree funzionali: gruppi Principali

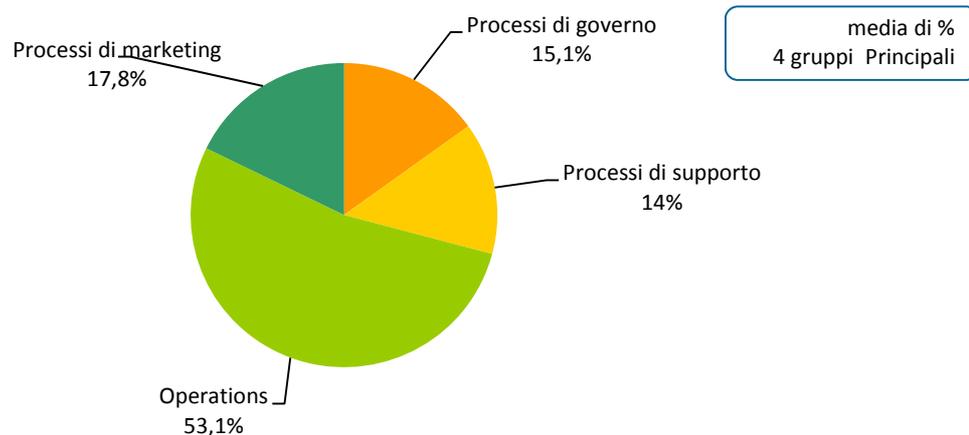


Figura 84 - Cash out per processi: gruppi Principali

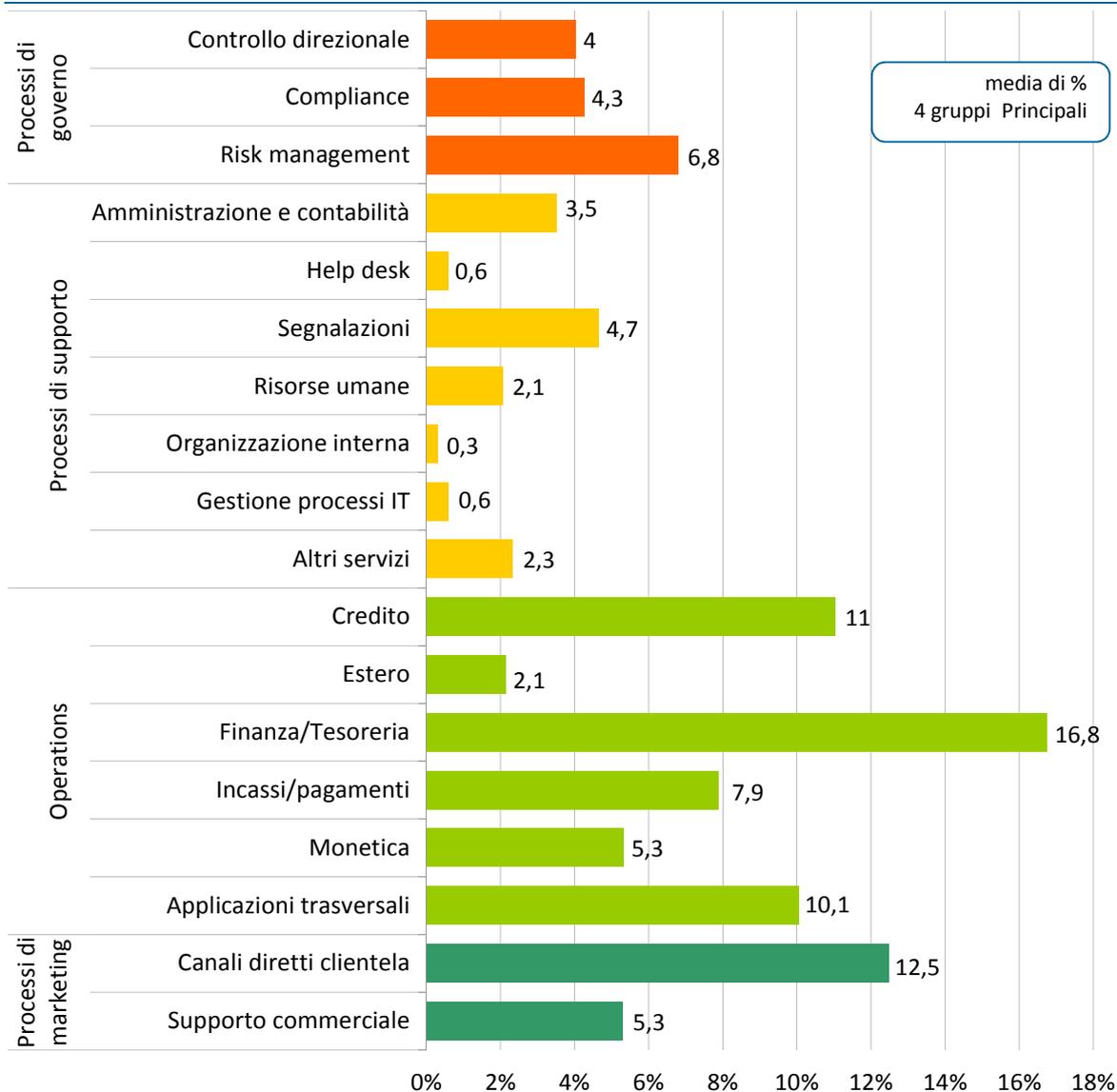


Figura 85 - Cash out per aree funzionali: gruppi Medi

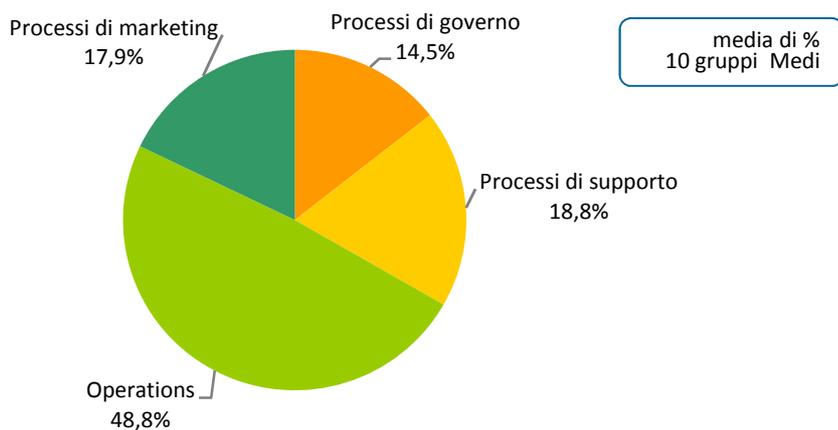


Figura 86 - Cash out per processi: gruppi Medi

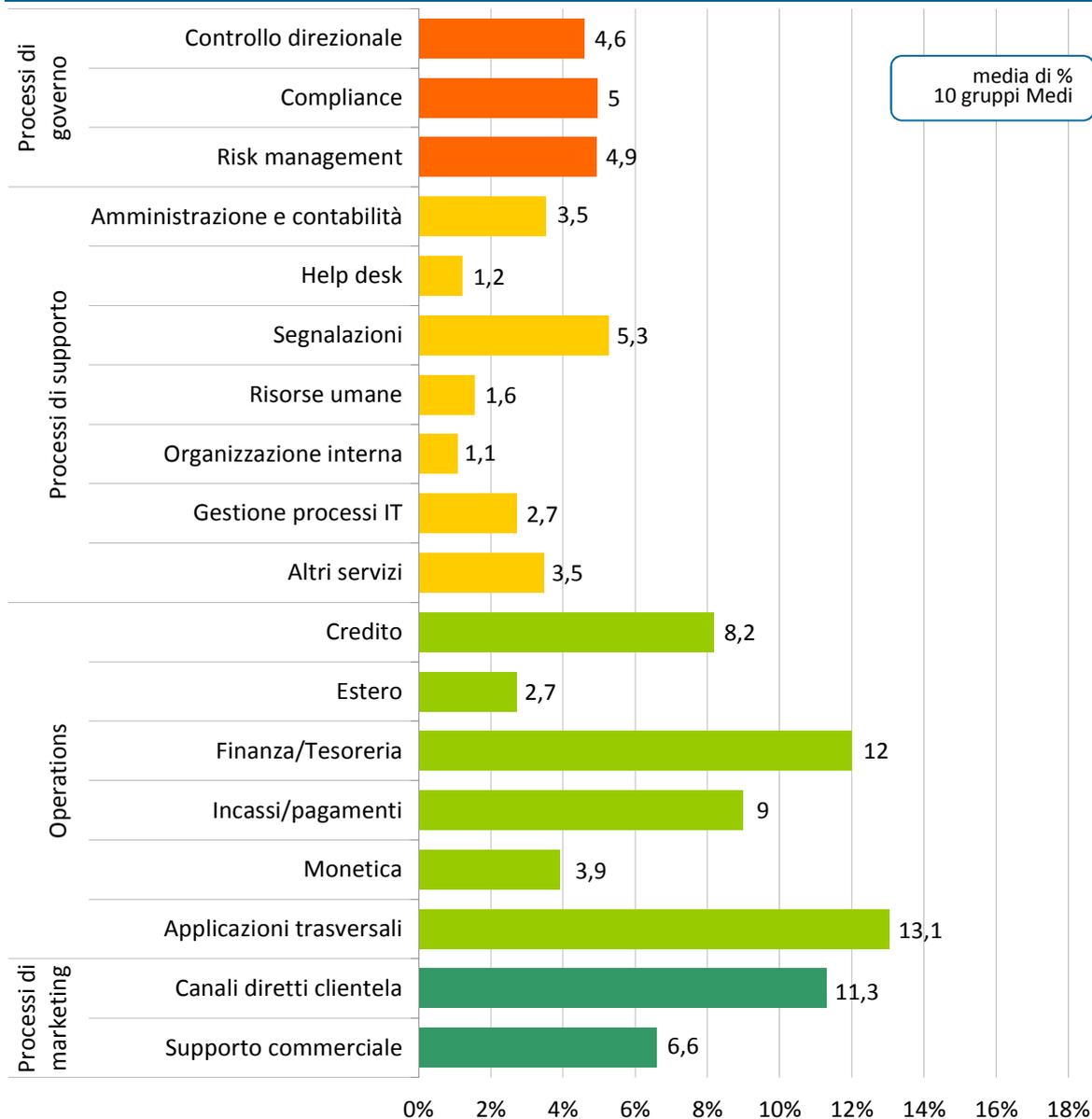


Figura 87 - Cash out per aree funzionali: gruppi Altri

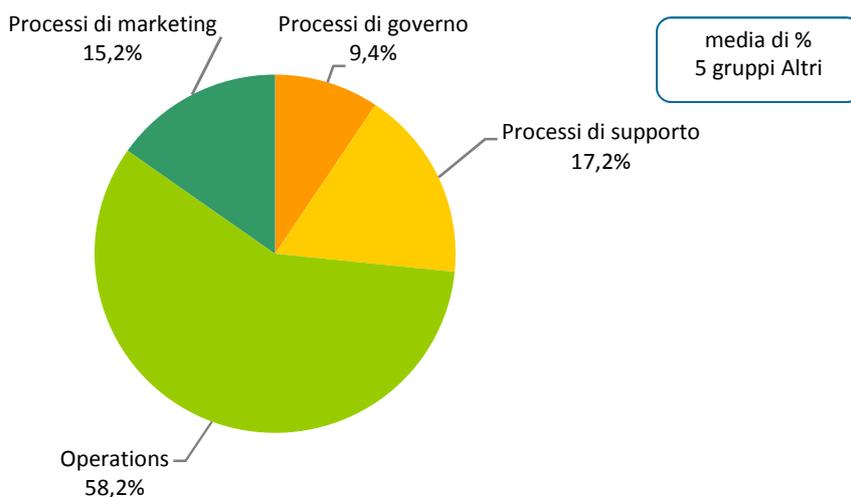


Figura 88 - Cash out per processi: gruppi Altri

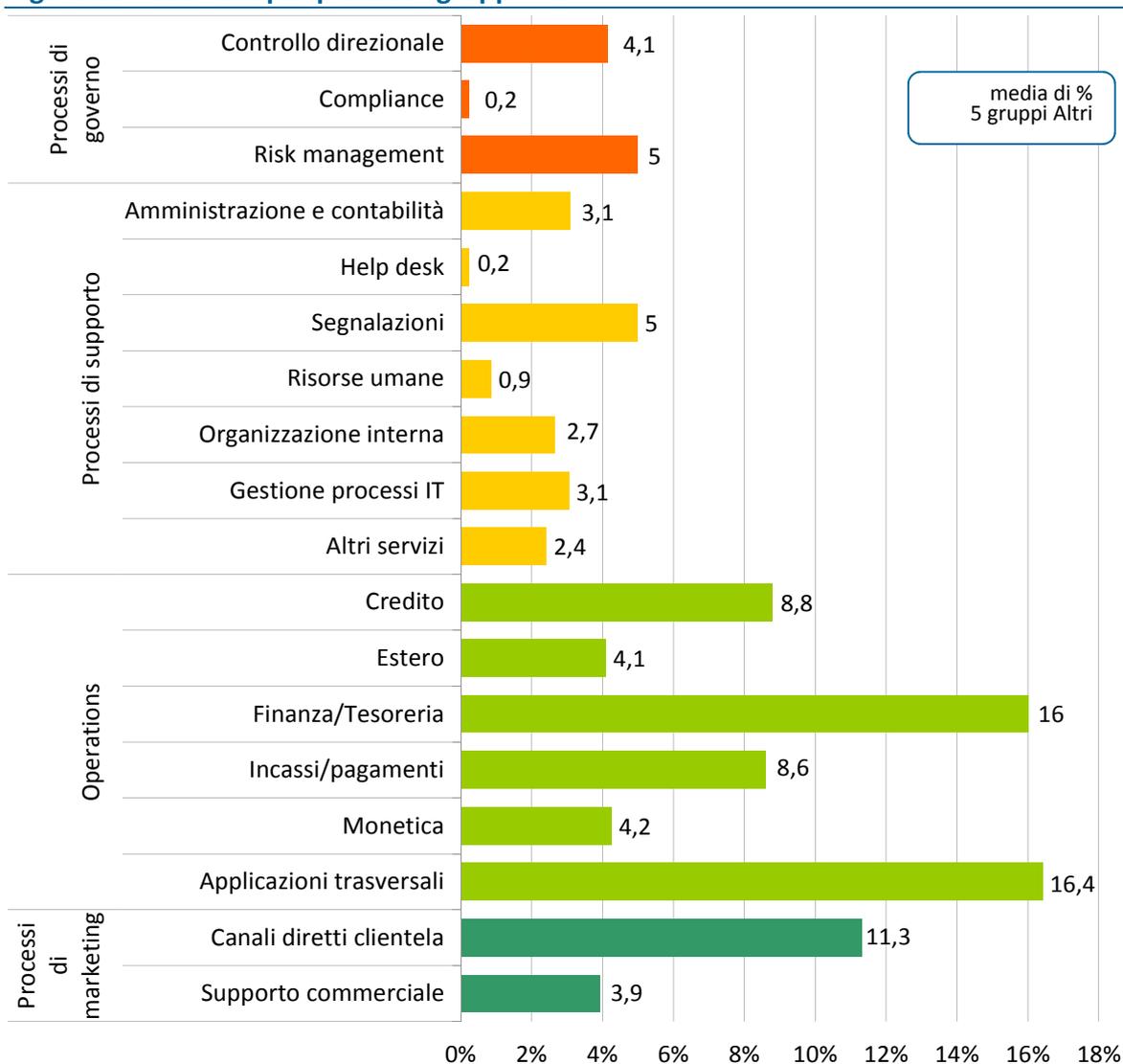


Figura 89 - Cash out per interventi di compliance: gruppi Altri

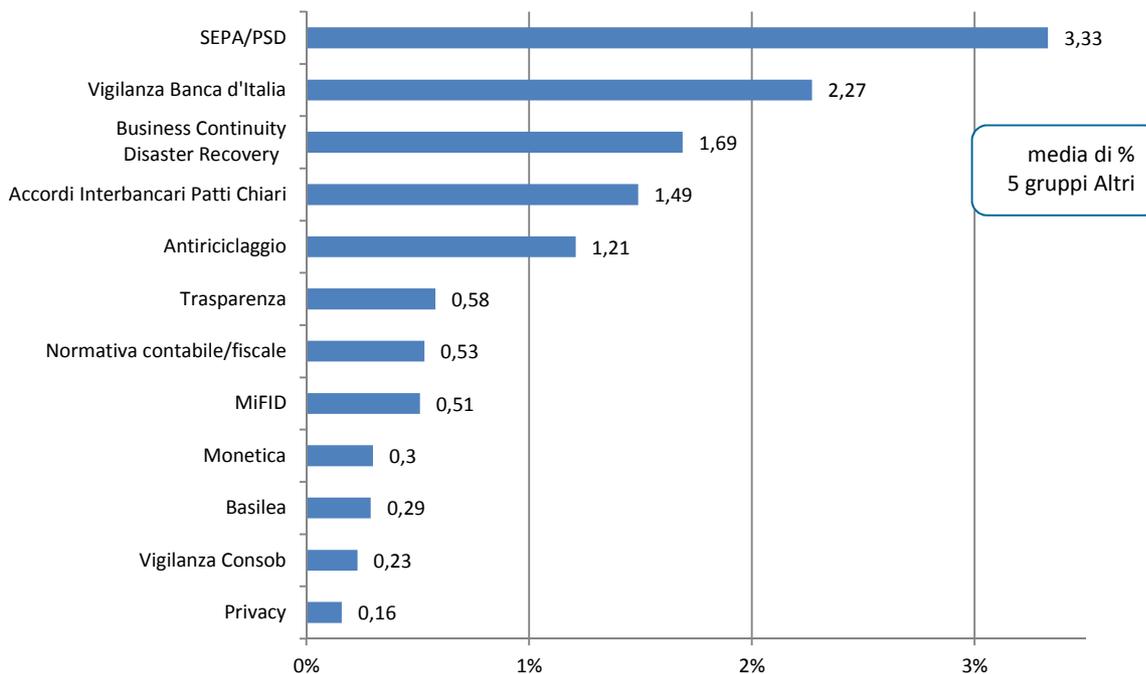


Figura 90 - Attività di centro servizi IT per entità del gruppo fuori perimetro CIPA per classe dimensionale

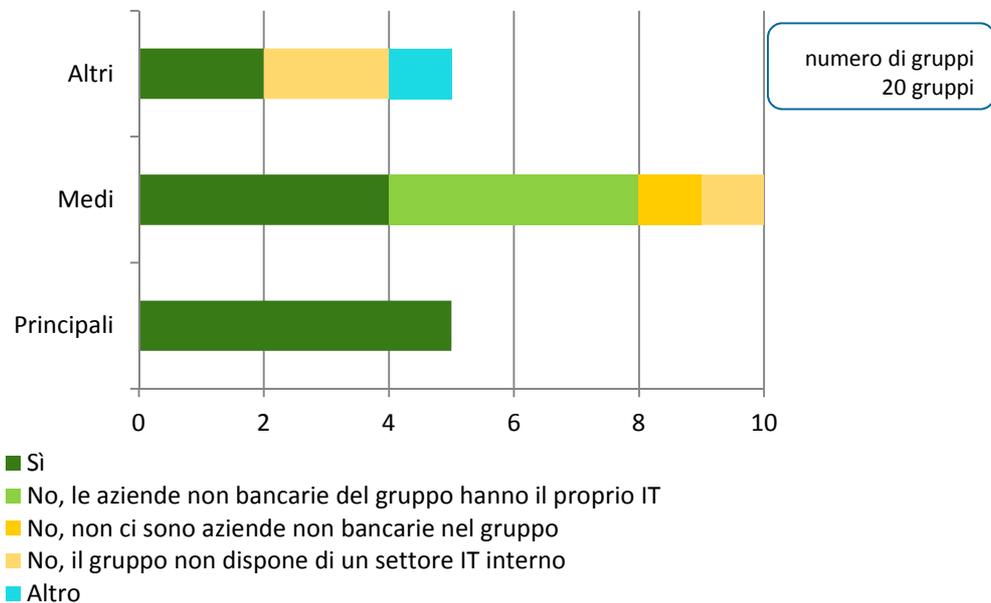


Figura 91 - Collocazione delle attività IT per sotto-area tematica

Presso componente bancaria	Prevalente	Secondario	Minore	Non previsto
Mainframe	10%	5%	5%	80%
Server farm	35%	10%	0%	55%
Reti dati	25%	10%	0%	65%
Fonia fissa	30%	5%	0%	65%
Fonia mobile	25%	5%	5%	65%
Sistemi distribuiti	30%	20%	0%	50%
ATM e chioschi	20%	5%	20%	55%
POS	0%	5%	0%	95%
Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni	30%	20%	0%	50%
Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni	30%	20%	0%	50%

Presso società strumentale	Prevalente	Secondario	Minore	Non previsto
Mainframe	30%	0%	0%	70%
Server farm	35%	0%	0%	65%
Reti dati	35%	5%	0%	60%
Fonia fissa	40%	0%	0%	60%
Fonia mobile	30%	10%	0%	60%
Sistemi distribuiti	35%	0%	0%	65%
ATM e chioschi	30%	0%	5%	65%
POS	25%	0%	0%	75%
Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni	40%	0%	0%	60%
Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni	40%	0%	0%	60%

Presso outsourcer	Prevalente	Secondario	Minore	Non previsto
Mainframe	55%	45%	0%	0%
Server farm	30%	70%	0%	0%
Reti dati	40%	60%	0%	0%
Fonia fissa	30%	70%	0%	0%
Fonia mobile	40%	60%	0%	0%
Sistemi distribuiti	30%	70%	0%	0%
ATM e chioschi	45%	55%	0%	0%
POS	75%	25%	0%	0%
Sviluppo e manutenzione evolutiva di applicazioni	30%	70%	0%	0%
Manutenzione adattativa e correttiva di applicazioni	30%	70%	0%	0%

Figura 92 - Settore di valutazione delle tecnologie innovative per modello organizzativo di *sourcing*

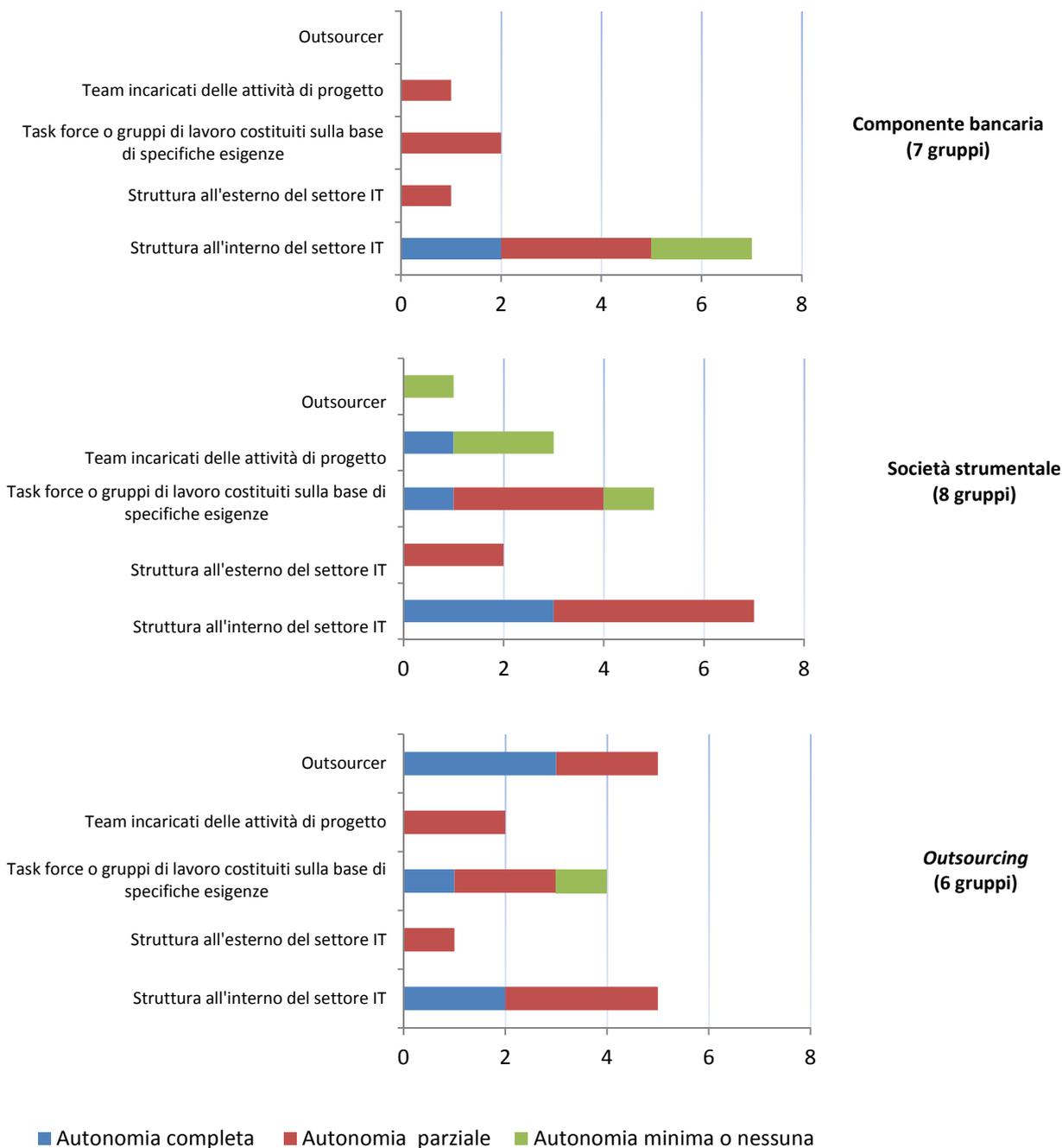


Figura 93 - Andamento 2012-2013 del personale IT per genere e fascia d'età

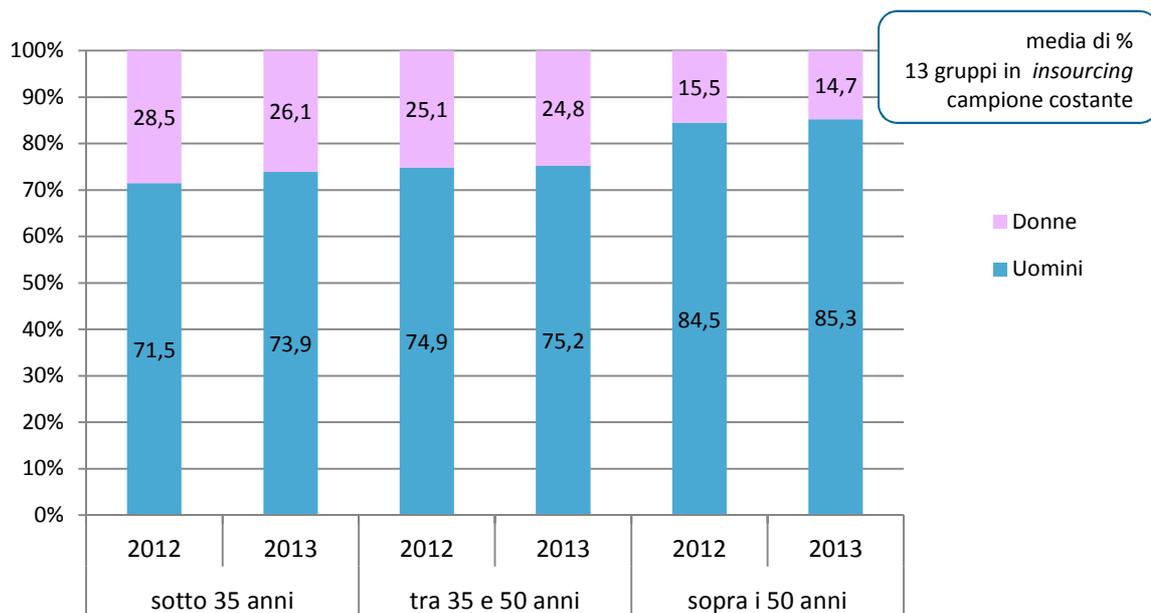


Figura 94 - Andamento 2012-2013 del personale per fascia d'età e livello contrattuale

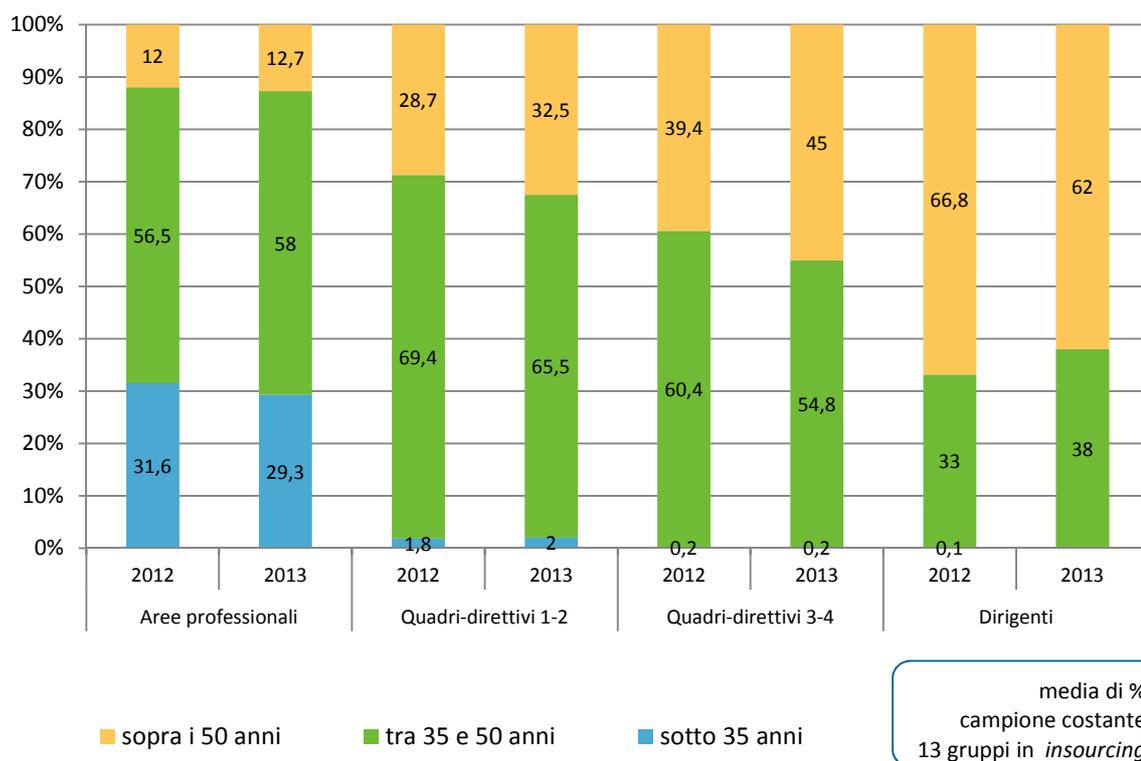


Tabella 15 - Ripartizione del TCO: 21 gruppi (intero campione)

Fattori produttivi		Aree tematiche										Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
		Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni					
		Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁	Manutenzione adattativa e correttiva D ₂			E	F
1.00	Hardware		1,4	1,8	0,5	0,2	0,01	3,9	2,5	0,7			0,2	11,1	
2.01	Software	Software di sistema	2,7	2,2	0,1	0,03		1,1	0,04				0,1	6,1	
2.02		Software in licenza d'uso						0,7	0,3		10,5	3,4	0,1	15,1	
3.00	Personale interno		1,1	1,3	0,4	0,1	0,1	1	0,1	0,1	4,7	2,9	1,3	13,1	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	9,9	3,4	0,9	0,1	0,1	1,3	1,3	1,9	5,6	0,5	5,2	30
4.12			Altri Servizi	0,4	0,2	4,9	2,4	1	1,1	0,6	0,9	2,7	1,5	2,2	17,9
4.21		Personale esterno		0,2	0,4	0,1	0,04	0,01	0,2			2,1	1,1		4,1
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,2				0,02			0,3	0,02	0,1	0,6
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,3	0,2	0,04	0,01	0,01	0,1	0,02		0,3	0,2	0,2	1,4
5.02		Altro		0,1	0,1	0,02			0,1	0,01		0,2	0,1	0,2	0,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,0	9,9	6,8	2,9	1,2	9,6	4,8	3,6	26,4	9,6	9,4	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,2	0,1	0,01		0,2	0,04		0,3	0,03	0,1	1,3	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,6	9,7	6,7	2,9	1,2	9,4	4,8	3,6	26,1	9,5	9,3	98,8	
9.00	- di cui costi di integrazione		2,5	0,1				1,6	1,3	1	29,5	31	32,9	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,1	7,3	1,7	2,2	0,04	24,8	6,3	0,1	48,4	3,9	3,2	100	
11.00	Investimenti		3,0	12,2	1,6	2,3	0,04	22	4,9	0,1	50	2,7	1,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,0	10,2	6,5	2,8	1,2	9,3	4,7	3,5	27,7	9,3	9,0	100	

Tabella 16 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Principali

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware		2,9	3,2	0,9	0,3	0,03	3,1	2,9	0,04			0,1	13,6	
2.01	Software	Software di sistema	4,3	3,4	0,1			1,1	0,1				0,04	9,1	
2.02		Software in licenza d'uso						0,2	0,4	0,02	18,4	6,1	0,5	25,6	
3.00	Personale interno		1,8	2,4	0,8	0,2	0,1	1,5	0,1	0,02	4,5	5	1,2	17,5	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	4,9	2,7	0,3	0,1	0,03	2,6	1,1	1,4	0,9	0,8	0,3	15,2
4.12			Altri Servizi	0,1	0,1	5	1,7	1,2	0,1	0,1		1	0,4	0,1	9,8
4.21		Personale esterno		0,6	0,9	0,3	0,1	0,03	0,3		0,01	1	1,7		4,8
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,01	0,1				0,01			0,3	0,1	0,1	0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,4	0,5	0,1	0,02	0,01	0,2	0,04		0,8	0,4	0,2	2,6
5.02		Altro		0,1	0,2	0,04	0,01		0,2	0,01		0,7	0,2	0,04	1,5
6.00	Totale costi IT (TCO)		15	13,6	7,5	2,4	1,4	9,2	4,9	1,5	27,5	14,6	2,4	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15	13,6	7,5	2,4	1,4	9,2	4,9	1,5	27,5	14,6	2,4	100	
9.00	- di cui costi di integrazione		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		4,7	10,6	2,6	0,6	0,1	9,3	5,9	0,1	55,8	9,1	1,2	100	
11.00	Investimenti		3	13,4	2,3	0,5	0,01	12,7	3,6	0,2	53,9	9,4	1,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,2	14,1	7,3	2,3	1,3	10	4,3	1,4	28	14,8	2,4	100	

Tabella 17 - Ripartizione del TCO: 11 gruppi Medi

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	E
1.00	Hardware		1,3	1	0,4	0,2	0,01	4,1	2,6	0,3			0,02	9,8	
2.01	Software	Software di sistema	3,1	1,9	0,1	0,04		1,1		0,01				6,2	
2.02		Software in licenza d'uso						1,2	0,3		8,5	2,8		12,8	
3.00	Personale interno		1,4	0,7	0,2	0,1	0,1	1,1	0,1	0,04	5,2	2,7	1,2	12,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	11,6	3,9	1,2	0,1	0,01	0,9	1,3	2	6,7	0,4	1,1	29,2
4.12			Altri Servizi	0,2	0,4	4,3	2,6	0,8	0,8	0,9	1,2	4,4	2,7	2,2	20,6
4.21		Personale esterno		0,2	0,3	0,04	0,04		0,2			3,5	1,3		5,6
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,1	0,3	0,01			0,03			0,5		0,1	1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,4	0,2	0,02			0,04	0,02		0,3	0,2	0,3	1,4	
5.02		Altro	0,1	0,0	0,02			0,2	0,02		0,02	0,01	0,2	0,5	
6.00	Totale costi IT (TCO)		18,2	8,8	6,3	3	0,9	9,8	5,2	3,5	29,1	10,1	5	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,7	0,1	0,1	0,01		0,3	0,1		0,6	0,03	0,2	2,2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		17,5	8,7	6,2	3	0,9	9,4	5,2	3,5	28,6	10,1	4,8	97,9	
9.00	- di cui costi di integrazione		2,5	0,1				1,6	1,3	1	29,5	31	32,9	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2	5,4	1,6	2,3	0,03	26,9	6,7	0,0	51,7	2,9	0,4	100	
11.00	Investimenti		4,3	12	0,5	0,3	0,1	18,9	4,7	0,0	57,6	0,8	1,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		18,3	8,9	5,8	2,8	0,9	8,7	4,8	3,3	32,3	9,5	4,9	100	

Tabella 18 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi Medi A

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware		2,3	1	0,6	0,1	0,02	4,7	3,1	0,5			0,02	12,3	
2.01	Software	Software di sistema	5,6	2,4	0,1	0,07		1,7		0,01				9,9	
2.02		Software in licenza d'uso						0,9	0,5		7,8	3,4		12,6	
3.00	Personale interno		1,8	0,9	0,2	0,1	0,02	0,9	0,1	0,03	4,3	2,6	1	11,9	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	9,4	3,1	0,8	0,04	0,02	0,7	0,3	2,6	5,4	0,2	0,3	22,8
4.12			Altri Servizi	0,2	0,3	4,5	3,1	0,9	0,3	1,6	1,4	5,5	2,8	1,5	22
4.21		Personale esterno		0,2	0,4	0,05	0,05		0,2			4,6	0,7		6,2
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,04	0,1	0,01			0,03			0,1		0,04	0,4
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,6	0,3	0,02			0,02	0,01		0,2	0,1	0,2	1,3
5.02		Altro		0,1	0,0	0,04	0,01		0,3	0,02	0,01	0,04	0,03	0,1	0,7
6.00	Totale costi IT (TCO)		20,3	8,4	6,3	3,5	0,9	9,7	5,6	4,6	27,9	9,8	3,1	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,1	0,03	0,01		0,3			0,04	0,04		0,9	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,9	8,3	6,3	3,5	0,9	9,4	5,6	4,6	27,8	9,7	3,1	99,1	
9.00	- di cui costi di integrazione		3,8	0,2				2,4	2		44,3	46,5	1	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,5	4,9	1,7	0,2	0,03	28,4	8,4	0,1	53		0,1	100	
11.00	Investimenti		7,8	3	0,7	0,3	0,02	25,2	6,9	0,0	54,7	1,3	0,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		21,1	7,7	5,6	3,4	0,9	8,6	5,3	4,3	30,8	10	2,9	100	

Tabella 19 - Ripartizione del TCO: 5 gruppi Medi B

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2013 F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁			D ₂	
1.00	Hardware			1,1	0,2	0,2		3,3	2			0,03	6,9		
2.01	Software	Software di sistema	0,2	1,2				0,5					1,9		
2.02		Software in licenza d'uso						1,6	0,1		9,4	2	13,1		
3.00	Personale interno		0,9	0,6	0,2	0,1	0,1	1,3	0,1	0,05	6,2	2,9	1,5	14	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	14,1	4,9	1,8	0,1		1,3	2,4	1,2	8,3	0,7	2	36,9
4.12			Altri Servizi	0,2	0,5	4,1	2	0,8	1,5	0,1	0,9	3,2	2,6	3	18,9
4.21		Personale esterno		0,1	0,3	0,04	0,02		0,3			2,1	2		4,8
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,1	0,6				0,03			0,9	0,01	0,1	1,7
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,1	0,02	0,01	0,01	0,07	0,04		0,5	0,3	0,4	1,5	
5.02		Altro							0,02				0,3	0,3	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,7	9,3	6,4	2,5	0,9	9,9	4,8	2,2	30,6	10,5	7,3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		1,1	0,2	0,2	0,01	0,01	0,4	0,2		1,2	0,01	0,5	3,7	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,6	9,2	6,2	2,5	0,9	9,5	4,6	2,2	29,4	10,5	6,8	96,3	
9.00	- di cui costi di integrazione									3,1			96,9	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,1	6,1	1,4	4,8	0,03	25,1	4,7		50,4	6,5	0,8	100	
11.00	Investimenti		0,1	22,1	0,3	0,4	0,1	11,4	2,1		61,2	0,2	2,3	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,8	10,3	6	2,1	0,9	8,9	4,3	2,1	34	9,5	7,3	100	

Tabella 20 - Ripartizione del TCO: 3 gruppi Altri

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁			D ₂	E
1.00	Hardware			3,4		0,3		4,6	1,5	3,6			0,7	14,1	
2.01	Software	Software di sistema		1,6		0,1		1,7	0,2				0,4	3,8	
2.02		Software in licenza d'uso								10,6	2,7			13,3	
3.00	Personale interno			2	0,3			0,3		0,2	5,3	0,9	1,3	10,4	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	18,6	4,6	0,8		0,5	1,5	1,9	3,7	12,1	0,2		44
4.12			Altri Servizi		0,1	5,5	2,2	1,2	2,9			1,2		0,9	14
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities													
5.02		Altro											0,4	0,4	
6.00	Totale costi IT (TCO)			18,6	11,7	6,7	2,6	1,7	11,1	3,6	7,5	29,2	3,8	3,7	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica				0,6								0,1		1
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			18,6	11,1	6,7	2,6	1,7	11,1	3,6	7,5	29,2	3,7	3,7	99,2
9.00	- di cui costi di integrazione		
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				9,4		1,3		30,5	5,0		52,5	1	0,3	100
11.00	Investimenti				8,2		0,6		44,3	2,4		42,7	0,02	1,8	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			19,6	11,7	6,8	2,6	1,7	11,6	4,0	7,5	26,5	3,5	4,5	100

Tabella 21 - Ripartizione del TCO: 7 gruppi con IT presso una componente bancaria

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013	
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni			
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F
1.00	Hardware		1,4	2,6	0,4	0,1	0,01	3,5	3,4	1,9			0,03	13,3
2.01	Software	Software di sistema	3,3	2,9	0,1	0,1		0,9		0,01				7,2
2.02		Software in licenza d'uso						1,1	0,5		13,1	3,9		18,6
3.00	Personale interno		1,5	1,6	0,3	0,1	0,1	0,8	0,1	0,2	7,5	3	1	16,2
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	9,1	2,5	0,2		0,3	0,6	1,6	1,1	0,6	0,04	16,2
4.12			Altri Servizi	0,2	0,5	5	2,5	0,8	0,8	0,1	0,8	4,9	2,8	1
4.21		Personale esterno		0,3	0,4	0,04	0,1		0,2		4,4	1,6		7,0
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,05	0,04				0,03			0,2	0,01	0,1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,4	0,2	0,02			0,02			0,2	0,1	0,3	1,3
5.02		Altro			0,03	0,01		0,05	0,01	0,01	0,03	0,02	0,4	0,6
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,2	10,7	6	2,8	1,1	7,6	4,7	4,4	31,5	12,1	2,8	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,4	0,3	0,05	0,01		0,3			0,1	0,1		1,2
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,9	10,4	6	2,8	1,1	7,4	4,7	4,4	31,4	12	2,8	98,8
9.00	- di cui costi di integrazione		0,4	0,4				4,8	3,9		88,5		1,9	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		2,8	9,1	1,4	0,3	0,01	12,3	7,7		65,4	0,9	0,1	100
11.00	Investimenti		6,6	7,7	0,5	0,3	0,1	12,3	7,4		63,0	1,3	0,8	100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		17	10	5,5	2,7	1,1	7,6	4,7	4,2	32,7	11,6	2,9	100

Tabella 22 - Ripartizione del TCO: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware		2,4	2,3	0,7	0,2	0,02	3,4	1,8	0,04			0,1	10,9	
2.01	Software	Software di sistema	4,1	2,5	0,1			0,8	0,1				0,03	7,6	
2.02		Software in licenza d'uso						0,6	0,3	0,01	14,6	4,7	0,3	20,4	
3.00	Personale interno		1,7	1,8	0,6	0,1	0,1	1,5	0,1	0,01	5,2	4,4	1,5	17,1	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	6,2	2,7	1,1	0,2	0,02	2,1	2	1,4	2,2	0,5	1,5	19,8
4.12			Altri Servizi	0,2	0,2	4,8	2	1	0,5	0,8	1	2,5	1,5	0,9	15,2
4.21		Personale esterno		0,3	0,7	0,2	0,1	0,02	0,3			1,6	1,4		4,5
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,03	0,1	0,01						0,7	0,1	0,1	0,9
5.01	Altri costi IT	Facilities		0,4	0,4	0,1	0,01	0,01	0,2	0,03		0,7	0,4	0,2	2,4
5.02		Altro		0,1	0,1	0,02			0,3	0,01		0,4	0,1	0,1	1,2
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,3	10,7	7,6	2,7	1,2	9,6	5,1	2,4	27,7	13	4,7	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,7	0,1	0,1			0,1	0,1		0,7		0,3	2,1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		14,6	10,7	7,5	2,7	1,2	9,5	5,0	2,4	27	13	4,4	97,9	
9.00	- di cui costi di integrazione		7,1									92,9		100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		3,1	9	2,3	0,8	0,1	17,9	3,7	0,1	55,9	5,8	1,3	100	
11.00	Investimenti		2	9,7	1,7	0,3	0,01	11,3	2,3	0,1	64,6	5,9	2,1	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		14,2	10,8	7,2	2,5	1,1	9,3	4,5	2,2	30,9	12,8	4,6	100	

Tabella 23 - Ripartizione del TCO: 6 gruppi con IT presso società esterna

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Main frame	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁	D ₂	E	F	
1.00	Hardware			0,4	0,2	0,2		5,1	2,4				0,4	8,6	
2.01	Software	Software di sistema		1	0,01	0,03		1,8	0,1				0,2	3	
2.02		Software in licenza d'uso						0,5	0,02		2,1	1,2		3,8	
3.00	Personale interno			0,4	0,2	0,1	0,1	0,7	0,1	0,1	0,7	0,7	1,3	4,2	
4.11	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing del sistema informatico, cloud computing	15,8	5,3	1,3		1,5	1	3,2	15,3	0,2	16,3	59,7	
4.12			Altri Servizi	0,8	0,1	4,8	2,8	1,3	2,1	1	1,1	0,6		5,2	19,7
4.21		Personale esterno			0,1			0,2					0,02		0,3
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,5			0,02							0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities							0,03					0,03	
5.02		Altro							0,02					0,02	
6.00	Totale costi IT (TCO)			16,6	7,7	6,4	3,2	1,3	11,7	4,6	4,3	18,6	2,1	23,4	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica					0,01	0,01	0,01	0,1					0,04	0,2
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			16,6	7,7	6,4	3,2	1,3	11,6	4,6	4,3	18,6	2,1	23,3	100
9.00	- di cui costi di integrazione									3,1				96,9	100
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)				2,7	1,3	6,3	0,01	48,5	8,3		18,6	4,8	9,5	100
11.00	Investimenti				20,6	2,6	7,4		48,9	5,6		14,9	0,1		100
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			17,1	9,6	6,8	3,3	1,3	11,2	4,9	4,4	17,7	1,9	21,9	100

Tabella 24 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: campione costante di 20 gruppi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,2	2,1	2,1	0,50	0,45	0,42
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,6	7,6	7,3	0,30	0,32	0,26
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	25,5	23,3	25,4	0,51	0,51	0,84
Costi IT/Costi operativi (%)	11,4	11,4	11,9	0,32	0,31	0,28
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	144,8	145,0	149,5	0,53	0,48	0,47
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,4	14,6	15,1	0,42	0,38	0,39
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,6	5,6	-	0,31	0,29
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,9	0,9	-	0,30	0,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	7,8	7,9	7,7	0,32	0,32	0,27
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	14,8	15,3	16,1	0,41	0,39	0,40
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,8	2,8	2,9	0,23	0,27	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,9	1,0	1,1	0,31	0,36	0,44
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,9	1,8	1,8	0,27	0,29	0,28
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,9	7,5	7,4	0,28	0,29	0,27
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	67,6	72,3	71,8	0,32	0,32	0,30

* indicatore calcolato nel 2012 su 19 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 25 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Principali

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,7	1,6	1,6	0,15	0,08	0,06
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,4	8,3	6,9	0,07	0,24	0,24
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	27,0	18,8	18,3	0,66	0,18	0,43
Costi IT/Costi operativi (%)	11,1	11,7	11,7	0,08	0,15	0,17
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	143,0	143,9	147,2	0,23	0,19	0,23
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	13,7	13,8	13,6	0,13	0,11	0,14
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,3	5,1	-	0,11	0,17
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,8	-	0,19	0,17
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,1	8,7	7,2	0,09	0,22	0,25
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,1	14,5	14,2	0,15	0,16	0,17
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (5 gruppi)	2012 (5 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,3	2,0	2,4	0,10	0,20	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,7	0,9	1,0	0,31	0,16	0,40
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,5	1,4	1,4	0,23	0,15	0,16
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	8,3	8,7	8,4	0,16	0,13	0,12
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	85,6	91,1	90,4	0,19	0,21	0,20

* indicatore calcolato nel 2012 su 4 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 26 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 11 gruppi Medi

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,6	2,0	2,3	0,48	0,25	0,43
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,3	6,9	7,8	0,31	0,22	0,28
Costi IT/Risultato di gestione (%)	25,9	20,3	30,3	0,49	0,43	0,89
Costi IT/Costi operativi (%)	12,7	11,5	12,4	0,31	0,31	0,30
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	165,4	142,3	165,2	0,54	0,42	0,52
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	15,1	17,1	0,41	0,31	0,42
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,1	6,1	-	0,35	0,33
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,0	1,0	-	0,29	0,30
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,5	7,3	8,4	0,33	0,21	0,27
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,7	15,8	18,5	0,40	0,30	0,41
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)	2011 (12 gruppi)	2012 (11 gruppi)	2013 (11 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	3,0	0,20	0,20	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	1,1	0,25	0,37	0,48
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	1,8	1,9	0,26	0,25	0,26
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,7	7,7	7,5	0,30	0,28	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	65,4	70,6	69,9	0,32	0,27	0,27

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 27 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 5 gruppi Altri

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,9	2,3	2,0	0,20	0,66	0,49
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	6,0	6,8	6,0	0,22	0,48	0,30
Costi IT/Risultato di gestione (%)	20,3	25,3	18,4	0,31	0,71	0,66
Costi IT/Costi operativi (%)	8,7	9,6	10,4	0,25	0,39	0,35
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	83,1	107,3	100,1	0,26	0,40	0,40
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	11,2	11,0	0,29	0,32	0,25
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,0	4,8	-	0,22	0,18
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,7	-	0,35	0,26
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	5,9	7,0	6,0	0,25	0,49	0,32
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,8	11,6	11,1	0,31	0,35	0,26
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)	2011 (6 gruppi)	2012 (6 gruppi)	2013 (5 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,2	3,3	3,2	0,18	0,22	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	1,3	0,34	0,43	0,41
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,2	2,3	1,9	0,14	0,23	0,31
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,2	5,5	6,1	0,14	0,32	0,28
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	44,6	50,4	53,0	0,19	0,28	0,30

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 28 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 7 gruppi con IT presso componente bancaria

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,7	2,6	2,5	0,42	0,40	0,25
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	8,7	8,2	8,0	0,23	0,25	0,18
Costi IT/Risultato di gestione (%)	27,9	26,7	35,3	0,47	0,53	0,91
Costi IT/Costi operativi (%)	13,4	13,3	13,0	0,25	0,28	0,30
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	168,0	167,1	176,7	0,37	0,34	0,33
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,5	16,5	17,7	0,25	0,29	0,29
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	6,5	6,6	-	0,36	0,36
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	1,1	1,1	-	0,23	0,27
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	9,0	8,6	8,5	0,24	0,22	0,14
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	17,1	17,2	18,7	0,21	0,27	0,27
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (8 gruppi)	2013 (7 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,0	3,2	3,2	0,21	0,21	0,21
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,1	1,1	0,25	0,39	0,57
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,0	2,0	2,0	0,30	0,34	0,23
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	6,8	7,0	7,4	0,36	0,41	0,39
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	67,5	68,7	72,1	0,37	0,37	0,32

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 29 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 8 gruppi con IT presso società strumentale di gruppo

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	2,1	1,6	2,1	0,54	0,09	0,56
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	7,7	7,6	7,4	0,30	0,27	0,34
Costi IT/Risultato di gestione (%)*	25,7	18,0	20,4	0,61	0,22	0,55
Costi IT/Costi operativi (%)	11,6	11,1	12,1	0,28	0,17	0,24
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)**	159,3	130,9	159,3	0,58	0,25	0,53
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	15,4	13,3	15,5	0,48	0,15	0,45
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,1	5,0	-	0,14	0,14
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,8	0,8	-	0,16	0,16
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	8,2	8,1	8,1	0,28	0,24	0,35
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	16,4	14,4	17,0	0,44	0,18	0,47
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)	2011 (8 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (8 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	2,7	2,3	2,8	0,24	0,29	0,25
Risultato di gestione/Totale attivo (%)*	0,9	1,0	1,1	0,35	0,31	0,32
Costi operativi/Totale attivo (%)	1,8	1,5	1,7	0,26	0,20	0,31
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	7,5	8,2	7,6	0,20	0,18	0,18
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)**	76,0	81,2	77,5	0,26	0,29	0,30

* indicatore calcolato nel 2012 su 6 gruppi bancari.

** indicatore calcolato nel 2012 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 30 - Indicatori con dati di bilancio riclassificato: 6 gruppi con IT presso società esterna

Indicatori di costo IT	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)
Costi IT/Totale attivo (per mille)	1,8	1,5	1,5	0,23	0,21	0,11
Costi IT/Margine di intermediazione (%)	5,9	5,5	5,7	0,21	0,23	0,20
Costi IT/Risultato di gestione (%)	19,8	17,2	17,6	0,30	0,47	0,62
Costi IT/Costi operativi (%)	8,6	8,3	9,7	0,24	0,20	0,26
Costi IT/Numero sportelli (migliaia di euro)*	82,9	94,7	90,4	0,24	0,29	0,25
Costi IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,9	11,0	10,6	0,27	0,27	0,16
Costi IT/Numero rapporti di impieghi e depositi (%)	-	5,2	5,0	-	0,20	0,19
Costi IT/Prodotto bancario lordo (per mille)	-	0,7	0,7	-	0,34	0,21
Cashout IT/Margine di intermediazione (%)	5,8	5,5	5,7	0,25	0,28	0,20
Cashout IT/Numero dipendenti (migliaia di euro)	9,6	11,0	10,6	0,29	0,30	0,16
Altri indicatori	Medie			Coefficienti di variazione		
	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)	2011 (7 gruppi)	2012 (7 gruppi)	2013 (6 gruppi)
Margine di intermediazione/Totale attivo (%)	3,1	2,9	2,7	0,20	0,23	0,24
Risultato di gestione/Totale attivo (%)	1,0	1,0	1,1	0,33	0,41	0,45
Costi operativi/Totale attivo (%)	2,1	1,9	1,6	0,17	0,17	0,30
Totale attivo/Numero dipendenti (milioni di euro)	5,6	7,1	7,1	0,21	0,24	0,19
Totale attivo/Numero sportelli (milioni di euro)*	47,6	61,0	60,2	0,23	0,22	0,25

* indicatore calcolato nel 2012 e 2013 utilizzando per gli sportelli il valore medio anziché quello puntuale al 31/12.

Tabella 31 - Ripartizione del TCO: 5 banche Maggiori

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	E
1.00	Hardware		0,01	0,01	0,2	0,02		0,9	2,2	0,1				3,3	
2.01	Software	Software di sistema	0,1	0,2	0,1	0,03		0,4		0,01				0,7	
2.02		Software in licenza d'uso								0,2	0,6			0,8	
3.00	Personale interno		0,4	0,3		0,1		0,3		0,03	1,7	1,2		4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	13,2	10,3	4,1	0,8	0,4	5,3	2,4	1,6	17,1	7,9	0,5	63,5
4.02			Altri Servizi			1	0,1	0,1	1,4	0,8		7,2	1,7	0,8	13,3
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	2,3	1,4							0,01		0,1	3,7
4.12			Altri Servizi			0,8	1,5	0,8			0,04		2,5	0,3	5,8
4.21		Personale esterno		0,1	0,2	0,1	0,1		0,1			3,4	0,1		4,1
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,3	0,3									0,2	0,7	
5.02		Altri costi				0,01		0,1						0,01	0,1
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,4	12,7	6,2	2,5	1,3	8,5	5,4	1,7	29,6	14	1,8	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,02	0,04	0,03	0,01		0,3						0,4	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,4	12,6	6,1	2,5	1,3	8,2	5,4	1,7	29,6	14	1,8	99,6	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,7	1,2	4,3	0,5		10,6	53,9		28,8			100	
11.00	Investimenti		0,9	1,5	1,8	0,6		13,2	53,7		28,1	0,2		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,3	12,6	6,1	2,5	1,3	8,8	5,4	1,7	29,8	13,8	1,8	100	

Tabella 32 - Ripartizione del TCO: 10 banche Grandi

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2013 F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	
1.00	Hardware		0,9	0,6	0,3	0,1	0,04	3,8	1,8	0,3			0,01	7,8	
2.01	Software	Software di sistema	1,1	1,2				0,9						3,2	
2.02		Software in licenza d'uso						0,6	0,1		3,5	1,6		5,7	
3.00	Personale interno		0,5	0,1	0,1	0,04	0,03	0,6	0,1		2,1	1,2	0,5	5,4	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	7,9	5,8	1,1	0,3	0,1	0,9	0,1		13,2	3		32,3
4.02			Altri Servizi			0,7	0,1	0,1	1	0,7		2,1	3,2	0,5	8,4
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	5,8	2,8	0,7	0,04		1,1	0,5	1,6	6,4		0,3	19,2
4.12			Altri Servizi	0,1	0,2	3,6	2	0,9	0,5	1,0	1,16	3,6	0,8	2,2	15,9
4.21		Personale esterno		0,01	0,1	0,01			0,01			0,5	0,4		1
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,4				0,01			0,1			0,5
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,02	0,02	0,01			0,01	0,02		0,1	0,04	0,02	0,3	
5.02		Altri costi	0,04	0,03	0,03			0,2	0,01	0,01	0,03	0,02	0,01	0,4	
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,5	11,1	6,4	2,6	1,1	9,5	4,3	3,1	31,7	10,2	3,6	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,3	0,12	0,1	0,04	0,01	0,4	0,1		0,5	0,4	0,1	2,1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,2	11	6,3	2,5	1,1	9,1	4,2	3,1	31,2	9,7	3,5	97,9	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		1,9	2,7	5,1	3	1,5	45,9	6,1		28,9	5	0,1	100	
11.00	Investimenti		2,3	11,1	22	0,2	0,1	24,9	2,8		36	0,9		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16	11,4	6,1	2,4	1,1	8,3	4,3	2,9	34,7	9,6	3,3	100	

Tabella 33 - Ripartizione del TCO: 14 banche Medie

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	E
1.00	Hardware		0,2	0,3	0,3	0,07	0,03	4	1,9			0,01	6,8		
2.01	Software	Software di sistema	1,1	0,5	0,01	0,02		0,3	0,03				2		
2.02		Software in licenza d'uso						0,6	0,2		3,2	0,6	4,6		
3.00	Personale interno		0,3	0,2	0,04	0,01	0,01	0,1	0,02	0,02	0,7	0,4	0,2	2	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	12,5	9,5	2,5	0,3	0,1	2,6	1,3	0,7	15,6	5,9	1,2	52,1
4.02			Altri Servizi			1,5	0,3	0,1	2,3	1,3		4,7	2,9	1	14,1
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	2,7				0,01	0,9	0,1	1	2,5			7,3
4.12			Altri Servizi		0,2	4,5	2,2	0,6	0,6	0,6	0,02	0,3	0,03	0,3	9,2
4.21		Personale esterno		0,07	0,1		0,01		0,07			0,4	0,5		1,2
4.22		Servizi professionali di consulenza		0,02					0,02			0,02		0,1	0,1
5.01	Altri costi IT	Facilities	0,1	0,01				0,01	0,01		0,03	0,01	0,06	0,2	
5.02		Altri costi						0,2						0,1	0,3
6.00	Totale costi IT (TCO)		17,1	10,7	8,8	2,8	0,9	11,5	5,6	1,8	27,5	10,4	3	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica		0,18	0,02										0,2	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,9	10,7	8,8	2,8	0,9	11,5	5,6	1,8	27,5	10,4	3	99,8	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,9	1,5	4,6	0,4	0,5	52,3	24,8		14,9	0,03		100	
11.00	Investimenti		2,8	1,6	48	0,24	0,01	30,5	3,2		13,5	0,1	0,03	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		18,0	11	9	2,9	0,9	10,3	4,6	1,8	27,8	10,8	3	100	

Tabella 34 - Ripartizione del TCO: 14 banche Piccole A

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2013 F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	
1.00	Hardware			0,9	0,02	0,04		1,2	1			0,1	3,3		
2.01	Software	Software di sistema		0,6				0,3			0,3	0,1	1,2		
2.02		Software in licenza d'uso						0,4			1,9	0,4	2,7		
3.00	Personale interno			0,9	0,2			0,2	0,04	0,05	1,2	0,2	0,3	3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	11,8	7,6	0,5	0,01	0,01	1,1	0,8	0,8	6,5	0,4	1	30,5
4.02			Altri Servizi			2,9	0,5	0,3	4,9	3		9,3	5,7	2,1	28,7
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	7,7	5,6	1,6	0,3	0,2	0,6	0,5	1	2,9	0,5	0,02	20,7
4.12			Altri Servizi		0,9	1,5	2	0,4	0,3	1,4	1,4	0,3		1	9,2
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT	Facilities							0,01					0,01	
5.02		Altri costi						0,4	0,05				0,4	0,9	
6.00	Totale costi IT (TCO)		19,5	16,5	6,7	2,8	0,9	9,3	6,8	3,3	22,2	7,2	4,9	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica			0,06						0,4	0,6			1,1	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		19,5	16,4	6,7	2,8	0,9	9,3	6,8	2,8	21,6	7,2	4,9	98,9	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			3,8	0,2	1,9	0,1	53,4	5,9		30,9	1,4	2,5	100	
11.00	Investimenti			3		1,3	0,03	70,6	10	7	6,4		1,6	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		19,9	16,6	6,7	2,8	0,9	9,3	6,8	4,5	20,5	6,9	5	100	

Tabella 35 - Ripartizione del TCO: 14 banche Piccole B

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2013 F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	
1.00	Hardware		0,3	0,6	0,1	0,02	0,03	1,7	0,7	0,2			0,01	3,7	
2.01	Software	Software di sistema	0,8	0,7	0,02			0,2	0,03					1,7	
2.02		Software in licenza d'uso						0,3	0,01		2,2	0,5		3	
3.00	Personale interno		2	1,9	0,1			0,2	0,01		2,4	0,02	0,1	6,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	11,2	8,2	2,1	0,2	0,1	2,5	1,1	0,6	12,2	5,5	1,3	45
4.02			Altri Servizi			2,8	0,5	0,5	4,5	1,6	0,01	7,8	4,8	1,8	24,3
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	0,3		0,3	0,3	0,1	0,2	0,8	1,5	0,8	0,9	0,8	6,2
4.12			Altri Servizi	0,7		3,4	1,6	0,4	0,5	0,3	0,3	0,2	0,2	1,6	9,2
4.21		Personale esterno													
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT		<i>Facilities</i>												
5.02			Altri costi					0,2					0,1	0,2	
6.00	Totale costi IT (TCO)		15,3	11,4	8,8	2,6	1,1	10,3	4,6	2,7	25,6	11,9	5,7	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		15,3	11,4	8,8	2,6	1,1	10,3	4,6	2,7	25,6	11,9	5,7	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,1	14,4	1,6	0,7	0,2	41	17,9	5,9	13	5,2	0,1	100	
11.00	Investimenti			10	18	4,7	0,5	53,4	1,7	2,8	6,6	1	1,3	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		15,7	11,2	8,9	2,7	1,2	10,7	4,3	2,7	25,2	11,7	5,9	100	

Tabella 36 - Ripartizione del TCO: 6 banche Minori

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	E
1.00	Hardware				1	0,2	0,3	2,2	0,3			0,8	4,8		
2.01	Software	Software di sistema					0,5						0,5		
2.02		Software in licenza d'uso					3,5	0,5		1,3	0,2		5,5		
3.00	Personale interno			0,7									0,7		
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	6	3,5	0,2		0,3	0,2	0,02	8,6	0,4	19,2		
4.02			Altri Servizi			1,1	0,2	0,1	3,3	1,3		3,4	2,1	2,5	13,9
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	31	4,3	0,4	0,3	1,7	1,1	4,3	2,9			45,9	
4.12			Altri Servizi	4,2		2,5	0,9	0,7	0,03		0,1			8,5	
4.21		Personale esterno						1,2						1,2	
4.22		Servizi professionali di consulenza													
5.01	Altri costi IT		Facilities												
5.02			Altri costi												
6.00	Totale costi IT (TCO)			41,2	8,5	5,2	1,6	1	12,5	3,4	4,3	16,3	2,3	3,7	100
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)			41,2	8,5	5,2	1,6	1	12,5	3,4	4,3	16,3	2,3	3,7	100
10.00	Ammortamenti a valore sul TCO (riga 6.00)							70,3	10		10,8		8,9	100	
11.00	Investimenti							84,5	15,5					100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)			41,5	8,6	5,3	1,6	1,1	12,4	3,3	4,2	16,2	2,3	3,5	100

Tabella 37 - Ripartizione del TCO: 4 banche A particolare operatività - Private e Investment Banking

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe	Server Farm	Reti Dati	Fonia fissa	Fonia mobile	Sistemi distribuiti	ATM e chioschi	POS	Sviluppo e manutenzione evolutiva			Manutenzione adattativa e correttiva	
			A ₁	A ₂	B ₁	B ₂	B ₃	C ₁	C ₂	C ₃	D ₁			D ₂	E
1.00	Hardware			1,2	0,5		0,04	1,2	0,4					3,3	
2.01	Software	Software di sistema						0,02						0,03	
2.02		Software in licenza d'uso						0,1			6,3	0,01		7,4	
3.00	Personale interno		2,1	0,6	0,2			1,9					1,6	6,3	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	7,3	7,3	1,1	0,1	0,1	0,8	0,03		6,4	3,3		26,4
4.02			Altri Servizi			2	0,3	0,8	2,4			6,7	4,1	1,2	17,5
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	10,4	2,2	0,9			1,9	0,6		1,8			17,8
4.12			Altri Servizi	0,5	0,4	5,6	1,4	1,1	0,2	0,04	0,05	7,8		0,01	17,1
4.21		Personale esterno		0,1	0,9	0,2									1,1
4.22		Servizi professionali di consulenza			1,3	0,2								0,2	1,7
5.01	Altri costi IT	Facilities									0,4			0,4	
5.02		Altri costi		0,5	0,1			0,3						0,2	1,1
6.00	Totale costi IT (TCO)		20,4	15,4	10,6	1,8	2,1	8,7	1	0,1	29,4	7,4	3,1	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		20,4	15,4	10,6	1,8	2,1	8,7	1	0,1	29,4	7,4	3,1	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			28,9	5,1		1,1	26,8	7,3		30,9			100	
11.00	Investimenti			14,3	34,7			19,4			31,6			100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		19,9	15,7	10,8	1,9	2	8,9	0,7	0,1	29,4	7,6	3,2	100	

Tabella 38 - Ripartizione del TCO: 5 banche A particolare operatività – Varie

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili	Totale consuntivo 2013		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	E
1.00	Hardware			0,3	0,04				0,3					0,6	
2.01	Software	Software di sistema		0,03					0,2					0,3	
2.02		Software in licenza d'uso		0,1					0,02		0,01	9,1	0,01	9,2	
3.00	Personale interno		0,6	0,1	0,04	0,02	0,01	0,6			1,6	0,3	3,3	6,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	13,3	8,6	2,1	0,5	0,2	4,6			13,2	10,6	3,7	56,6
4.02			Altri Servizi			1,1	0,5	0,6	1,8			4,7	2,9	0,7	12,2
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	1,7	2							1,9	2		7,7
4.12			Altri Servizi			0,04	0,4	1,1				0,02	2,1	0,8	4,4
4.21		Personale esterno		0,4	0,3							0,1	1,2		2
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,01							0,2		0,1	0,3
5.01	Altri costi IT	Facilities			0,2								0,01	0,2	
5.02		Altri costi												0,01	0,01
6.00	Totale costi IT (TCO)		16,1	11,4	3,5	1,4	1,9	7,5			21,6	28,1	8,6	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica														
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		16,1	11,4	3,5	1,4	1,9	7,5			21,6	28,1	8,6	100	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)		0,6	6,1	1,9	0,1		0,7			56,1	31,8	2,8	100	
11.00	Investimenti			7				0,2			90,9		1,96	100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		16,6	12	3,7	1,4	2	7,8			18,9	29,2	8,5	100	

Tabella 39 - Ripartizione del TCO: 4 banche Telematiche

Fattori produttivi			Aree tematiche									Altri costi IT non classificabili E	Totale consuntivo 2013 F		
			Sistemi Centrali		Sistemi trasmissivi			Sistemi Periferici			Applicazioni				
			Mainframe A ₁	Server Farm A ₂	Reti Dati B ₁	Fonia fissa B ₂	Fonia mobile B ₃	Sistemi distribuiti C ₁	ATM e chioschi C ₂	POS C ₃	Sviluppo e manutenzione evolutiva D ₁			Manutenzione adattativa e correttiva D ₂	
1.00	Hardware			3,8				0,7					4,6		
2.01	Software	Software di sistema	0,01	0,7				0,04					0,8		
2.02		Software in licenza d'uso						0,1		6,2	4,1		10,4		
3.00	Personale interno			5	0,8	0,3	0,04	0,9			5,5	1,2	3	16,6	
4.01	Servizi ricevuti da terzi	Servizi da società strumentale o altra banca del gruppo	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	1,5	7,6	3,4	0,1	0,03	3,1	0,02		5,3	8,1		29,2
4.02			Altri Servizi												
4.11		Servizi da società esterna	Facility e application management, outsourcing, cloud computing	0,3	4,1	0,03			0,2		0,2	3	5,4	2,8	16
4.12			Altri Servizi		0,2	2,5	2	1,9	0,2			1,2			7,9
4.21		Personale esterno			0,6				0,2			9,9	1,2		11,8
4.22		Servizi professionali di consulenza			0,02							0,1			0,1
5.01	Altri costi IT		Facilities										2,6	2,6	
5.02			Altri costi											0,2	0,2
6.00	Totale costi IT (TCO)		1,7	22	6,7	2,3	2	5,4	0,02	0,2	31,2	20	8,5	100	
7.00	Ricavi IT posti a rettifica										1,1		1,4	2,5	
8.00	Totale costi IT netti (TCO)		1,7	22	6,7	2,3	2	5,4	0,02	0,2	30,1	20	7,1	97,5	
10.00	Ammortamenti a valere sul TCO (riga 6.00)			10,2				1,2			55,3		33,3	100	
11.00	Investimenti			20,8				2,1			57,4	19,7		100	
12.00	Cash-out (Spese correnti + Investimenti)		1,8	23	6,7	2,4	1,9	5,3	0,02	0,2	31,1	21,4	6,2	100	

